

ION POPA

OVIDIU NICOLESCU  
CIPRIAN NICOLESCU

CEZAR-PETRE SIMION

**STAREA DE SĂNĂTATE  
A  
MANAGEMENTULUI DIN ROMÂNIA ÎN 2023**

**RAPORT DE CERCETARE BAZAT PE CHESTIONAREA A 743  
SPECIALIȘTI**

**- EDIȚIA A XV-A -**



**SOCIETATEA ACADEMICĂ DE  
MANAGEMENT DIN ROMÂNIA**



**ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI  
FACULTATEA DE MANAGEMENT**



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

**CONSILIUL NAȚIONAL AL ÎNȚREPRINDERILOR PRIVATE  
MICI ȘI MIJLOCII DIN ROMÂNIA**



## CONTRIBUȚIA AUTORILOR

Prof. univ. dr. Ovidiu NICOLESCU

Capitolul 1 – 1.1., 1.2. și 1.3.

Capitolul 2 – 2.1., 2.2. și 2.3.

Capitolul 3 – 3.1., 3.2., 3.3., 3.4., 3.6.1. și 3.7.1

Prof. univ. dr. Ion POPA

Capitolul 1 – 1.5.

Capitolul 2 – 2.5.

Capitolul 3 – 3.5., 3.6.3. și 3.7.3.

Prof. univ. dr. Ciprian NICOLESCU

Capitolul 1 – 1.6.

Capitolul 2 – 2.6.

Capitolul 3 – 3.6.4. și 3.7.4

Prof. univ. dr. Cezar-Petre SIMION

Capitolul 1 – 1.4

Capitolul 2 – 2.4.

Capitolul 3 – 3.6.2., 3.7.2.

Copyright © 2024, **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 2023 - Raport de cercetare bazat pe chestionarea a 743 specialiști** / Ovidiu Nicolescu,

Ion Popa, Ciprian Nicolescu, Cezar-Petre Simion - Ed. a 15-a.

București: Pro Universitaria, 2024

Conține bibliografie

**ISBN 978-606-26-0785-2**

I. Nicolescu, Ovidiu

II. Popa, Ion

III. Nicolescu, Ciprian

IV. Simion, Cezar-Petre

## LISTA CONTRIBUTORILOR

### A. PROFESORI UNIVERSITARI

1. Prof. univ. dr. Ghiță BÂRSAN
2. Prof. univ. dr. Nicolae BIBU
3. Prof. univ. dr. Cosmin DOBRIN
4. Prof. univ. dr. Dănuț Dumitru DUMITRAȘCU
5. Prof. univ. dr. Liviu ILIEȘ
6. Prof. univ. dr. Răzvan NISTOR
7. Prof. univ. dr. Constantin OPREAN
8. Prof. univ. dr. Dan MIRICESCU
9. Prof. univ. dr. Teodora ROMAN
10. Prof. univ. dr. Mihai ȚÎȚU
11. Prof. univ. dr. Ion VERBONCU

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

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

### C. UNIVERSITĂȚI

1. Academia de Studii Economice din București
2. Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu
3. Universitatea „Babeș - Bolyai” din Cluj - Napoca
4. Universitatea „Valahia” din Târgoviște
5. Universitatea de Vest din Timișoara
6. Universitatea din Craiova
7. Universitatea din Petroșani
8. Universitatea „Ovidius” din Constanța
9. Școala Națională de Studii Politice și Administrative
10. Universitatea „Ștefan cel Mare” din Suceava
11. Universitatea „Vasile Alecsandri” din Bacău
12. Universitatea de Științe Agricole și Medicină Veterinară a Banatului „Regele Mihai I al României” din Timișoara
13. Universitatea din București
14. Universitatea din Oradea
15. Universitatea Politehnica Timișoara
16. Universitatea Transilvania din Brașov
17. Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu”, Sibiu
18. Universitatea „Alexandru Ioan Cuza” din Iași
19. Universitatea „Nicolae Titulescu” din București
20. Universitatea „Dunărea de Jos” din Galați
21. Universitatea „Constantin Brâncuși” din Târgu-Jiu
22. Universitatea Creștină Partium din Oradea
23. Universitatea Spiru Haretu

### D. PRELUCRAREA INFORMAȚIILOR CULESE PRIN CHESTIONARELE SAMRO

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

### E. PRELUCRAREA INFORMAȚIILOR CULESE PRIN CHESTIONARE CNIPMMR

Inf. Dragoș PUFULETE



## CUPRINS

<b>1. Capitolul 1 – evaluarea managementului din România în 2023 utilizând Analiza SWOT</b>	<b>24</b>
<b>1.1. Metodologii folosite în cadrul analizelor manageriale</b>	<b>24</b>
1.1.1. Metodologie pentru analiza anuală a managementului la nivel național	24
1.1.1.1. Ipotezele cercetării	24
1.1.1.2. Metodologia cercetării	24
1.1.2. Metodologie pentru analize comparative internaționale ale managementului din România cu managementul din alte țări	29
1.1.2.1. Particularitățile abordărilor manageriale comparative internaționale	29
1.1.2.2. Abordări metodologice, metode și tehnici folosite în cadrul studiilor comparative internaționale	31
<b>1.2. Mediul de afaceri, managementul și performanțele economiei României în 2023 în context european și mondial</b>	<b>42</b>
1.2.1. Repere privind mediul de afaceri și economia UE în context mondial	42
1.2.2. Evoluții ale economiei, mediului de afaceri și managementului din România în conexiune cu evoluțiile Uniunii Europene în 2023	44
1.2.3. Indicele capabilităților de schimbare	50
1.2.4. Evoluția competitivității României în context internațional	55
1.2.5. România în ultima treime în UE la Indicele Societății și Economiei Digitale (DESI)	60
<b>1.3. Starea și caracteristicile managementului la nivel național în 2023</b>	<b>61</b>
1.3.1. Viziunea abordării și analizei managementului național	61
1.3.2. Evaluări comparative privind calitatea managementului practicat în România și în Uniunea Europeană	62
1.3.3. Capacitatea managementului național de a face față complexelor situații contextuale actuale	65
1.3.4. Mediul de afaceri abordat ca o rezultată 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	72
1.3.5.3. Analiza cauzală a principalelor punctelor forte manageriale	76
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	85
1.3.7. Caracteristici ale managementului național în 2023	90
<b>1.4. Caracteristicile ale managementului din administrația publică în 2023</b>	<b>94</b>
1.4.1. Managementul administrației publice centrale	94
1.4.1.1. Evaluarea calității managementului administrației publice centrale	94
1.4.1.2. Capacitatea managementului de la nivelul administrației centrale de a face față, în anul 2023, complexeii situații socio-economice generate de pandemia de COVID 19 și de conflictul din Ucraina, în România	97
1.4.1.3. Identificarea și analiza principalelor puncte forte	99
1.4.1.4. Identificarea și analiza principalelor puncte slabe	106
1.4.2. Managementul administrației publice locale	112
1.4.2.1. Evaluarea calității managementului administrației publice locale	112
1.4.2.2. Capacitatea managementului administrației publice locale de a face față, în anul 2023, complexeii situații socio-economice generate de pandemia de COVID 19, în România	115
1.4.2.3. Identificarea și analiza principalelor puncte forte	116
1.4.2.4. Identificarea și analiza principalelor puncte slabe	123
1.4.3. Impactul managementului administrației publice asupra activității firmelor	129
<b>1.5. Managementul la nivelul de agenți economici</b>	<b>131</b>
1.5.1. Analiza mediului economic și de afaceri	131
1.5.2. Performanțele de ansamblu ale firmelor din România	134

1.5.3. Evaluarea calității managementului agenților economici	138
1.5.3.1. Analiza calității managementului practicat în România comparativ cu anul precedent	138
1.5.3.2. Efectele COVID-19 și a războiului din Ucraina asupra managementului agenților economici	140
1.5.3.3. Analiza calității și eficacității managementului practicat de agenții economici din România în 2023 comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană și în țările din Europa Centrală	142
1.5.4. Capacitatea managementului firmelor din România de a face față complexei situații economice din 2023	143
1.5.5. Previuziunea și managementul strategic la nivelul agenților economici din România	145
1.5.6. Capacitatea inovativă a agenților economici	146
1.5.7. Managementul resurselor umane	150
1.5.8. Digitalizarea agenților economici	153
1.5.9. Identificarea și analiza principalelor puncte forte la nivelul managementului firmelor din România	154
1.5.9.1. Principalele puncte forte identificate	155
1.5.9.2. Analiza cauzală a principalelor puncte forte identificate la nivelul managementului agenților economici din România	159
1.5.9.3. Principalele puncte slabe identificate	161
1.5.9.4. Analiza cauzală a principalelor puncte slabe la nivelul managementului agenților economici din România	164
<b>1.6. Trainingul și consultanța managerială</b>	<b>167</b>
1.6.1. Aspecte generale privind pregătirea și consultanța managerială în România	167
1.6.2. Frecvența trainingului în firmele românești	168
1.6.3. Abordarea comparativă a trainingul managerial din țara noastră și Uniunea Europeană	176
1.6.4. Gradul de apelare la consultanță a întreprinderilor din România	181
1.6.5. Evaluarea comparativă a calității consultanței manageriale din România și U.E	182
1.6.6. Evaluarea capacității managementului organizațiilor care furnizează training și consultanță managerială de a face față complexei situații economice din anul 2023 în România	187
1.6.7. Evaluarea impactului pandemiei Covid-19 și a conflictelor militare din Ucraina și Orientul Mijlociu asupra managementului entităților care oferă servicii de instruire și consultanță managerială	189
1.6.8. Puncte forte ale furnizorilor training și consultanță managerială din România	191
1.6.9. Puncte slabe ale organizațiilor care oferă training și consultanță managerială în țara noastră	196
1.6.10. Principalele oportunități și amenințări contextuale care se manifestă în domeniul trainingului și consultanței manageriale din România	204
<b>2. Capitolul 2 - Evoluția managementului în România în perioada 2009-2023</b>	<b>206</b>
<b>2.1. Elemente metodologice ale abordărilor dinamice utilizate în managementul din România</b>	<b>206</b>
2.1.1. Necesitatea și specificitatea abordărilor manageriale dinamice în perioada actuală	206
2.1.2. Tipologia abordărilor dinamice manageriale	207
2.1.3. Principalele elemente metodologice folosite în cadrul analizelor dinamice	220
2.1.4. Avantaje și limite	223
<b>2.2. Evoluții ale economiei României în ultimii cincisprezece ani</b>	<b>224</b>
2.2.1. Dinamica economiei	224
2.2.2. Evoluții ale unor procese economice majore	227
2.2.3. Evoluția percepțiilor privind mediul de afaceri în perioada 2008-2023	231
<b>2.3. Dinamica managementului național în România în perioada 2009-2023 în context internațional</b>	<b>232</b>
2.3.1. Evoluția calității managementului național	233
2.3.2. Dinamica managementului din România comparativ cu managementul din Uniunea Europeană	234
2.3.3. Evoluția managementului din România comparativ cu managementul din Europa Centrală	235

2.3.4. Analiza în dinamică a capacității managementului din România de a face față complexelor situații contextuale actuale	235
2.3.5. Evoluția principalelor puncte forte manageriale	243
2.3.6. Dinamica principalelor puncte slabe manageriale	250
2.3.7. Concluzii privind evoluția managementului din România în perioada 2009-2023	259
<b>2.4. Dinamica managementul administrației publice în perioada 2009 – 2023</b>	<b>263</b>
2.4.1. Analiza dinamică a managementului administrației publice centrale	263
2.4.1.1. Analiza în dinamică a calității managementului administrației publice centrale	263
2.4.1.2. Analiza în dinamică a capacității managementul administrației publice centrale de a face față complexelor provocări economico-sociale în perioada 2009 – 2023	269
2.4.1.3. Evoluția principalelor puncte forte și puncte slabe identificate la nivelul administrației centrale	271
2.4.2. Analiza dinamică a managementului administrației publice locale	279
2.4.2.1. Evaluarea calității managementului administrației publice locale	279
2.4.2.2. Analiza în dinamică a capacității managementul administrației publice locale de a răspunde provocărilor economico-sociale în perioada 2009-2023	285
2.4.2.3. Evoluția principalelor puncte forte și puncte slabe identificate la nivelul administrației locale	287
2.4.3. Analiza în dinamică a impactului managementului administrației publice asupra activității firmelor	295
<b>2.5. Dinamica managementului firmelor din România în perioada 2009 - 2023</b>	<b>300</b>
2.5.1. Evoluția mediului de afaceri	300
2.5.2. Dinamica performanțelor de ansamblu ale firmelor din România	308
2.5.3. Evoluția calității managementului agenților economici din România	317
2.5.3.1. Dinamica managementului agenților economici din România	317
2.5.3.2. Dinamica impactului pandemiei COVID 19 asupra managementului agenților economici	322
2.5.3.3. Analiza dinamicii calității și eficacității managementului firmelor din România comparativ cu cel din Uniunea Europeană și Europa Centrală	324
2.5.4. Dinamica capacității managementului firmelor din România de a face față complexelor situații economice actuale	327
2.5.5. Evoluția previziunii și managementul strategic în firmele românești	331
2.5.6. Dinamica capacității de inovare a agenților economici din România	332
2.5.7. Analiza evoluției managementului resurselor umane	336
2.5.8. Dinamica principalelor puncte forte ale managementului firmelor din România în perioada 2009-2023	339
2.5.9. Dinamica principalelor puncte slabe ale managementului firmelor din România	342
<b>2.6. Dinamica trainingului și consultanței în domeniul managementului</b>	<b>345</b>
2.6.1. Evoluția trainingului managerial	346
2.6.2. Evoluția consultanței manageriale	350
<b>3. Capitolul 3 – PRIORITĂȚI ȘI PERSPECTIVE STRATEGICO-TACTICE ALE MANAGEMENTULUI DIN ROMÂNIA ÎN CONTEXT EUROPEAN, PUTERNIC MARCAT DE CRIZE ȘI DIGITALIZARE</b>	<b>354</b>
<b>3.1. Evoluții mondiale complexe și provocatoare impactate de crizele generate de pandemia Covid-19 și războaielor din Ucraina și Orientul Mijlociu</b>	<b>354</b>
3.1.1. Elemente esențiale ale impactului crizelor asupra economiei și managementului	354
3.1.1.1. Premise	354
3.1.1.2. Obiective strategice actuale pentru toate țările, pentru omenire în ansamblul său	355
3.1.1.3. Soluția - un nou tip de management de criză și post-criză la nivelul tuturor entităților intra și extra naționale	355
3.1.1.4. Tendințe manageriale emergente în contextul actual	356
<b>3.2. Trecerea la economia bazată pe cunoștințe și digitalizare - mutații dominante ale secolului XXI</b>	<b>357</b>
3.2.1. Economia bazată pe cunoștințe și digitalizare	357
3.2.2. Întreprinderea bazată pe cunoștințe	361

3.2.3. Managementul bazat pe cunoștințe	363
<b>3.3. Repere și abordări strategice ale UE, esențiale pentru România</b>	<b>364</b>
3.3.1. Facilitatea UE de redresare și reziliență	364
3.3.2. Cadrul financiar multianual 2021-2027	365
3.3.3. Programele României finanțate de UE în perioada 2021-2027	366
<b>3.4. Elaborarea Strategiei României de construire a economiei bazate pe cunoștințe și de transformări digitale</b>	<b>368</b>
3.4.1. Repere esențiale în fundamentarea strategiei	368
3.4.2. Componentele strategiei	371
<b>3.5. Programul de guvernare al României 2023-2024</b>	<b>372</b>
3.5.1. Prezentare generală	372
3.5.2. Programul de politici publice pentru perioada 2023-2024	372
3.5.3. Impactul Programului de guvernare asupra managementului firmelor	374
3.5.4. Impactul altor documente programatice asupra managementului	374
3.5.4.1. Strategia fiscal-bugetară pentru perioada 2024-2026	374
3.5.4.2. Programul Următoarea generație a UE (Next Generation EU)	376
3.5.4.3. Programul Deceniul Digital 2030 (Digital Decade)	376
3.5.4.4. Programul Pieței Unice Europene (Single Market Programme - SMP)	377
3.5.4.5. Strategia Națională în domeniul Inteligenței Artificiale 2024-2027	377
<b>3.6. Priorități și modalități de acțiune managerială pe termen lung</b>	<b>377</b>
3.6.1. Managementul național	377
3.6.1.1. Priorități naționale	377
3.6.1.1.1. Creșterea accelerată a productivității muncii	378
3.6.1.1.2. Construirea unui mediu de afaceri favorizant dezvoltării firmelor	380
3.6.1.1.3. Relansarea sustenabilă a economiei României, reflectată în creșterea accelerată și „sănătoasă” a PIB-ului	381
3.6.1.1.4. Amplificarea PIB-ului pe cap de locuitor	382
3.6.1.1.5. Creșterea gradului de ocupare al populației României în sectorul privat de la 13,76% cât era în 2014, la minimum 16% în 2026	383
3.6.1.1.6. Diminuarea inegalităților regionale	384
3.6.1.1.7. Asigurarea de resurse de muncă înalt calificate și adaptabile	385
3.6.1.1.8. Intensificarea inovării și digitalizării performante	386
3.6.1.1.9. Amplificarea numărului de IMM-uri, la 50-55 la mia de locuitori în 2025	386
3.6.1.1.10. Proiectarea și implementarea de strategii profesioniste pe ramuri și subramuri economice și regiuni	387
3.6.1.1.11. Profesionalizarea managementului practicat la nivel național, atât a celui politic, cât și economic și administrativ	388
3.6.1.1.12. Amplificarea gradului de absorbție al fondurilor europene alocate României în perioada 2021-2027 și a eficienței utilizării lor	389
3.6.1.1.13. Elaborarea și implementarea de bugete publice multianuale glisante	390
3.6.1.1.14. Continuarea accelerată a amplificării exportului, eficientizarea și diversificarea lui	390
3.6.1.1.15. Îmbunătățirea indicelui de calitate a guvernării României la minimum 0,075 în 2027 față de 0,059 cât este în prezent	391
3.6.1.1.16. Intrarea României în zona euro	393
3.6.1.1.17. Amplificarea bunăstării umane	394
3.6.1.2. Modalități manageriale de implementare	395
3.6.1.2.1. Situarea în centrul managementului a unor viziuni și abordări predominant prospective, concretizate în stabilirea de priorități realiste și mobilizatoare	395
3.6.1.2.2. Proiectarea și implementarea de sisteme manageriale riguroase și funcționale la toate nivelurile economiei – național, sectorial, regional, județean, localități și agenți economici	396



3.6.1.2.3. Crearea unui mediu de afaceri predictibil, funcțional și prietenos pentru companii, în special pentru IMM-uri	397
3.6.1.2.4. Conectarea planificării economico-sociale strategice la procesul bugetar național	396
3.6.1.2.5. Stimularea dezvoltării culturii și inițiativei întreprinzătoriale	396
3.6.1.2.6. Intensificarea transferului de know-how economic și managerial internațional, a celor mai bune practici din Uniunea Europeană în România	398
3.6.1.2.7. Folosirea intensă și continuă la nivel național, la toate eșaloanele și în toate organizațiile a sistemelor, metodelor și tehnicilor furnizate de știința managementului	399
3.6.1.2.8. Identificarea, transferarea și utilizarea modelelor, metodelor și tehnicilor specifice managementului bazat pe cunoștințe și digitalizare în economia autohtonă	402
3.6.1.2.9. Stimularea dezvoltării regionale performante	403
3.6.1.2.10. Amplificarea vizibilității naționale și internaționale a managementului autohton, ca vector al dezvoltării economice, sociale și politice	404
3.6.2. Managementul administrației publice	405
3.6.2.1. Priorități	405
3.6.2.1.1. Implementarea managementului strategic în administrația publică	405
3.6.2.1.2. Asigurarea unui raport optim al exercitării competențelor între administrația centrală și administrația locală	406
3.6.2.1.3. Reorganizarea și redimensionarea unor unități ale administrației publice	407
3.6.2.1.4. Amplificarea ponderii E – Guvernării în administrația publică	408
3.6.2.1.5. Profesionalizarea managementului administrației publice	409
3.6.2.1.6. Transferul de know-how managerial în administrația publică	410
3.6.2.1.7. Creșterea gradului de utilizare a Fondurilor Europene de către administrația publică în intervalul 2021 -2027.	410
3.6.2.1.8. Reducerea nivelului corupției	411
3.6.2.1.9. Reconfigurarea sistemului motivațional în administrația publică	412
3.6.2.2. Modalități de acțiune	412
3.6.2.2.1. Amplificarea coerenței strategice – programe – proiecte la nivel național, regional și local	413
3.6.2.2.2. Descentralizarea administrației publice	414
3.6.2.2.3. Accelerarea transformării digitale a administrației publice centrale și locale și utilizarea inteligenței artificiale în cadrul acesteia	414
3.6.2.2.4. Debirocratizarea administrației publice	416
3.6.2.2.5. Amplificarea nivelului pregătirii manageriale a funcționarilor publici	416
3.6.2.2.6. Optimizarea fundamentării proiectelor în administrația publică pentru obținerea de finanțări din fonduri europene nerambursabile în perioada 2021-2027	417
3.6.2.2.7. Aderarea la rețele specifice pentru transferul de know-how managerial și bune practici în rețele specifice pentru transferul de know-how managerial și bune practici la nivelul administrației publice centrale și locale	418
3.6.3. Managementul agenților economici	419
3.6.3.1. Priorități	419
3.6.3.1.1. Intensificarea digitalizării agenților economici	419
3.6.3.1.2. Încurajarea creșterii durabile și a sustenabilității	420
3.6.3.1.3. Întărirea rezilienței și gestionarea riscurilor	421
3.6.3.1.4. Promovarea brandurilor cu specific tradițional românesc la nivel internațional	422
3.6.3.1.5. Intensificarea competitivității prin activitățile de cercetare-dezvoltare	422
3.6.3.1.6. Intensificarea motivării resurselor umane	423

3.6.3.1.7. Folosirea rețelelor internaționale de distribuție	424
3.6.3.1.8. Evoluția firmelor spre o versiune îmbunătățită în contextul post-pandemic	424
3.6.3.2. Modalități de perfecționare	425
3.6.3.2.1. Dezvoltarea de rețele și grupuri de companii, precum și incubatoare de afaceri	426
3.6.3.2.2. Perfecționarea managementului de brand	426
3.6.3.2.3. Integrarea firmelor în platforme tehnologice	427
3.6.3.2.4. Perfecționarea resurselor umane direct-productive și de management	428
3.6.3.2.5. Atragerea de investitori străini	428
3.6.3.2.6. Implementarea managementului bazat pe cunoștințe	429
3.6.4. Managementul furnizorilor de training și consultanță managerială	429
3.6.4.1. Consolidarea și modernizarea economico-managerială a universităților și celorlalți furnizori de training și consultanță în domeniul managementului	431
3.6.4.2. Dezvoltarea trainingului și consultanței privind previzionarea și gestionarea crizelor atipice	432
3.6.4.3. Creșterea gradului de adaptare a programelor de formare și perfecționare managerială la necesitățile reale ale economiei și mediului de afaceri din țara noastră	432
3.6.4.4. Îmbunătățirea calității serviciilor de consultanță managerială	433
3.6.4.5. Amplificarea dimensiunii pragmatice a trainingului managerial	434
3.6.4.6. Extinderea operaționalizării noilor modalități de perfecționare managerială bazate pe digitalizare și rețelizare	435
3.6.4.7. Realizarea mai frecventă a parteneriatelor între prestatorii de training/ consultanță în domeniul managementului și organizațiile beneficiare	436
3.6.4.8. Intensificarea internaționalizării programelor de pregătire și consultanță managerială	436
3.6.4.9. Creșterea vizibilității și prestigiului pe plan intern și internațional a trainerilor și consultanților în domeniul managementului din România	437
<b>3.7. Priorități și modalități de acțiune pe termen mediu și scurt pentru 2024-2025</b>	<b>438</b>
3.7.1. Managementul național	438
3.7.1.1. Priorități și abordări managerial-economice	438
3.7.1.1.1. Premise	438
3.7.1.1.2. Zone majore de acțiune prioritare	438
3.7.1.1.3. Priorități	440
3.7.1.2. Modalități de acțiune la nivelul managementului național	440
3.7.1.2.1. Organizarea unui task-force național pentru finanțările Uniunii Europene	440
3.7.1.2.2. Focalizarea managementului la nivel național, sectorial, regional și local asupra relansării investițiilor de stat și private	441
3.7.1.2.3. Amplificarea eticii în afaceri și dezvoltarea guvernantei corporatiste	441
3.7.1.2.4. Profesionalizarea intensă a managerilor și specialiștilor în management la toate nivelele societății și economiei României	444
3.7.1.2.5. Practicarea unui management complex și complet, axat pe cele cinci funcții manageriale, capabil să stopeze criza și să asigure relansarea și reziliența economiei României	445
3.7.1.2.6. Îmbunătățirea accesului IMM-urilor la finanțare	446
3.7.1.2.7. Accelerarea pregătirii și implementării „de facto” a fondurilor europene în cadrul ciclului managerial 2021-2027 de către organismele administrației de stat	448
3.7.1.2.8. Amplificarea inovării în toate componentele economiei României	449
3.7.1.2.9. Generalizarea realizării studiilor de impact și a testului IMM-urilor de către managementul organismelor de reglementare juridică și economică	450
3.7.1.2.10. Implementarea rapidă și substanțială a prevederilor Legii 62/2014 privind dezvoltarea IMM-urilor	451

3.7.1.2.11. Susținerea distribuției și comercializării produselor IMM-urilor din România prin marile lanțuri de magazine	452
3.7.1.2.12. Diminuarea birocrăției din economie	453
3.7.1.2.13. Promovarea intensă la nivel național a dezvoltării sistemelor moderne de organizare a muncii, a ecosistemelor și a noilor tipuri de întreprinderi specifice economiei bazate pe cunoștințe și digitalizare	454
3.7.1.2.14. Flexibilizarea relațiilor de muncă și susținerea ocupării pe piața muncii	455
3.7.1.2.15. Proliferarea accelerată a cunoștințelor, trainingului, mentoringului și consultanței manageriale la toate nivelurile economiei	455
3.7.1.2.16. Realizarea pe scară largă de parteneriate public-private sustenabile	457
3.7.2. Managementul administrației locale	458
3.7.2.1. Priorități pe termen mediu și scurt	458
3.7.2.1.1. Amplificarea gradului de transparență la nivelul administrației publice centrale și locale	459
3.7.2.1.2. Îmbunătățirea gradului de fundamentare a deciziei la nivelul administrației publice centrale și locale	459
3.7.2.1.3. Optimizarea recrutării, selecției și evaluării personalului în administrația publică	459
3.7.2.1.4. Amplificarea nivelului de pregătire al personalului din administrația publică centrală și locală	460
3.7.2.1.5. Continuarea și finalizarea proiectelor de investiții finanțate din fonduri publice naționale și europene	460
3.7.2.2. Modalități de acțiune pe termen mediu și scurt	461
3.7.2.2.1. Optimizarea cadrului legal cu privire la transparența decizională	461
3.7.2.2.2. Simplificarea procedurilor administrative aplicabile cetățenilor și firmelor în relația cu administrația publică	462
3.7.2.2.3. Structurarea unor programe de training pentru personalul administrației publice centrale și locale	462
3.7.2.2.4. Încurajarea schimbului de experiență și networkingului între instituții și autorități publice din România	463
3.7.2.2.5. Extinderea utilizării telemuncii și a programului de lucru flexibil la nivelul administrației publice	464
3.7.2.2.6. Monitorizarea implementării marilor proiecte de investiții publice	464
3.7.2.2.7. Eliminarea supradimensionării personalului din administrația publică locală	465
3.7.3. Managementul agenților economici	466
3.7.3.1. Priorități manageriale	466
3.7.3.1.1. Creșterea activității economice la nivelurile pre-pandemice	466
3.7.3.1.2. Acceptarea schimbării - etapă a procesului de dezvoltare	467
3.7.3.1.3. Focusarea pe Cercetare-Dezvoltare și Digitalizare	467
3.7.3.1.4. Trecerea la sisteme de management bazate pe cunoștințe	468
3.7.3.1.5. Concentrarea pe avantaje competitive sustenabile	469
3.7.3.2. Modalități manageriale	470
3.7.3.2.1. Valorificarea oportunităților financiare rambursabile și nerambursabile oferite în contextul post pandemic	470
3.7.3.2.2. Punerea în valoare a angajaților bazați pe cunoștințe – sursă de inovare pentru firmele din România	471
3.7.3.2.3. Asimilarea de know-how managerial și adaptarea bunelor practici de la nivel internațional	471
3.7.3.2.4. Intensificarea activităților de inovare ale agenților economici	472
3.7.3.2.5. Integrarea ergonomiei în dezvoltarea sustenabilă a afacerii	473
3.7.4. Domeniul pregătirii și consultanței manageriale	474
3.7.4.1. Derularea unor module de training și consultanță focalizate pe relansarea și reziliența companiilor	475

3.7.4.2. Modernizarea educației manageriale din România în concordanță cu prevederile documentelor strategice ale Uniunii Europene privind dezvoltarea societății și economiei bazate pe cunoștințe și digitalizare	<b>475</b>
3.7.4.3. Elaborarea și implementarea unei strategii naționale coerente în domeniul formării și dezvoltării profesionale continue	<b>476</b>
3.7.4.4. Implicarea statului în promovarea, proliferarea și dezvoltarea managementului bazat pe cunoștințe și digitalizare în țara	<b>476</b>
3.7.4.5. Inițierea unor acte normative care să genereze amplificarea resurselor financiare destinate formării și consultanței manageriale în România	<b>477</b>
3.7.4.6. Intervenția statului în vederea acordării unor stimulente și facilități furnizorilor de pregătire și consultanță managerială	<b>478</b>
3.7.4.7. Crearea condițiilor pentru amplificarea accesului prestatorilor serviciilor de training și consultanță managerială la fondurile europene	<b>478</b>
3.7.4.8. Reformarea învățământului superior românesc în contextul intensificării digitalizării și a construirii „smart economy”	<b>479</b>
3.7.4.9. Înființarea unei entități naționale puternice, coordonată de reprezentanți ai asociațiilor profesionale de consultanți și statului, care să asigure promovarea și monitorizarea calității serviciilor de consultanță managerială	<b>479</b>
3.7.4.10. Operaționalizarea unor proiecte specifice de training și consultanță pentru firme finanțate din resursele Uniunii Europene	<b>480</b>
<b>Bibliografie</b>	<b>481</b>
Anexa nr. 1 – Chestionarul SAMRO 2023 -pentru profesori, traineri și consultanți în management	<b>493</b>
Anexa nr. 2 – Chestionarul pentru manageri și întreprinzători, utilizat pentru Carta Albă a IMM-urilor din România – 2023	<b>499</b>
Anexa nr. 3 – Eșantionul de manageri și specialiști din firme intervievați în februarie-aprilie 2023	<b>518</b>
Anexa nr. 4 – Eșantionul de cadre didactice și cercetători în management chestionați în ianuarie – februarie 2024	<b>519</b>

## CONTAINED

<b>1. Chapter 1 – Evaluation of management in Romania in 2023 using SWOT Analysis</b>	<b>24</b>
<b>1.1. Methodologies used in managerial analysis</b>	<b>24</b>
1.1.1. Methodology for the annual analysis of management at national level	24
1.1.1.1. Research hypotheses	24
1.1.1.2. Research methodology	24
1.1.2. Methodology for international comparative analyses of management in Romania with management in other countries	29
1.1.2.1. Particularities of international comparative managerial approaches	29
1.1.2.2. Methodological approaches, methods and techniques used in international comparative studies	31
<b>1.2. The business environment, management and performance of Romania's economy in 2023 in a European and global context</b>	<b>42</b>
1.2.1. Highlights of the EU's global business environment and economy	42
1.2.2. Developments in the economy, business environment and management in Romania in connection with the developments of the European Union in 2023	44
1.2.3. Change Capabilities Index	50
1.2.4. The evolution of Romania's competitiveness in the international context	55
1.2.5. Romania in the last third in the EU in the Digital Society and Economy Index (DESI)	60
<b>1.3. The state and characteristics of management at national level in 2023</b>	<b>61</b>
1.3.1. Vision of the national management approach and analysis	61
1.3.2. Comparative evaluations on the quality of management practiced in Romania and in the European Union	62
1.3.3. The capacity of national management to cope with the complex current contextual situations	65
1.3.4. The business environment approached as a synergistic result of the quality of national management	69
1.3.5. Identification and analysis of the strengths of the national management	71
1.3.5.1. The primacy of the analysis of strengths	71
1.3.5.2. Relevant strengths of management practiced in Romania	72
1.3.5.3. Causal analysis of the main managerial strengths	76
1.3.6. Identification and analysis of weaknesses in national management	79
1.3.6.1. Relevant weaknesses of the management practiced in Romania	79
1.3.6.2. Causal analysis of the most common managerial weaknesses	85
1.3.7. Features of national management in 2023	90
<b>1.4. Characteristics of management in public administration in 2023</b>	<b>94</b>
1.4.1. Central public administration management	94
1.4.1.1. Quality assessment of central public administration management	94
1.4.1.2. The capacity of the management at the level of the central administration to cope, in 2023, with the complex socio-economic situation generated by the COVID 19 pandemic and the conflict in Ukraine, in Romania	97
1.4.1.3. Identification and analysis of key strengths	99
1.4.1.4. Identification and analysis of key weaknesses	106
1.4.2. Local Public Administration Management	112
1.4.2.1. Evaluation of the quality of local public administration management	112
1.4.2.2. The capacity of local public administration management to cope, in 2023, with the complex socio-economic situation generated by the COVID 19 pandemic in Romania	115
1.4.2.3. Identification and analysis of key strengths	116
1.4.2.4. Identification and analysis of key weaknesses	123
1.4.3. The impact of public administration management on the activity of companies	129
<b>1.5. Management at the level of economic agents</b>	<b>131</b>
1.5.1. Analysis of the economic and business environment	131

1.5.2. Overall performance of Romanian companies	134
1.5.3. Evaluation of the quality of the management of economic agents	138
1.5.3.1. Analysis of the quality of management practiced in Romania compared to the previous year	138
1.5.3.2. The effects of COVID-19 and the war in Ukraine on the management of economic agents	140
1.5.3.3. Analysis of the quality and effectiveness of the management practiced by the economic agents in Romania in 2023 compared to the management that prevails in the European Union and in the countries of Central Europe	142
1.5.4. The ability of the management of companies in Romania to cope with the complex economic situation of 2023	143
1.5.5. Forecasting and strategic management at the level of economic agents in Romania	145
1.5.6. Innovative capacity of economic agents	146
1.5.7. Human Resource Management	150
1.5.8. Digitalization of economic agents	153
1.5.9. Identification and analysis of the main strengths at the level of the management of companies in Romania	154
1.5.9.1. The main strengths identified	155
1.5.9.2. Causal analysis of the main strengths identified at the level of the management of economic agents in Romania	159
1.5.9.3. The main weak points identified	161
1.5.9.4. Causal analysis of the main weaknesses in the management of economic agents in Romania	164
<b>1.6. Training and management consultancy</b>	<b>167</b>
1.6.1. General aspects regarding management training and consultancy in Romania	167
1.6.2. Frequency of training in Romanian companies	168
1.6.3. Comparative approach to managerial training in our country and the European Union	176
1.6.4. The degree of use of consultancy by companies in Romania	181
1.6.5. Comparative evaluation of the quality of management consultancy in Romania and the E.U.	182
1.6.6. Assessing the management capacity of organizations providing training and management consulting to cope with the complex economic situation in 2023 in Romania	187
1.6.7. Assessing the impact of the Covid-19 pandemic and military conflicts in Ukraine and the Middle East on the management of entities providing training and management consulting services	189
1.6.8. Strengths of training and management consulting providers in Romania	191
1.6.9. Weaknesses of organizations that offer training and management consulting in our country	196
1.6.10. The main opportunities and contextual threats that manifest themselves in the field of management training and consulting in Romania	204
<b>2. Chapter 2 - The evolution of management in Romania in the period 2009-2023</b>	<b>206</b>
<b>2.1. Methodological elements of dynamic approaches used in management in Romania</b>	<b>206</b>
2.1.1. The Necessity and Specificity of Dynamic Managerial Approaches in the Current Period	206
2.1.2. Typology of dynamic managerial approaches	207
2.1.3. The main methodological elements used in dynamic analyses	220
2.1.4. Advantages and limitations	223
<b>2.2. Developments of the Romanian economy in the last fifteen years</b>	<b>224</b>
2.2.1. Dynamics of the economy	224
2.2.2. Developments in major economic processes	227
2.2.3. Evolution of perceptions regarding the business environment in the period 2008-2023	231
<b>2.3. The dynamics of national management in Romania in the period 2009-2023 in an international context</b>	<b>232</b>
2.3.1. Evolution of the quality of national management	233
2.3.2. Management dynamics in Romania compared to management in the European Union	234
2.3.3. The evolution of management in Romania compared to management in Central Europe	235

2.3.4. Dynamic analysis of the capacity of management in Romania to cope with complex current contextual situations	235
2.3.5. Evolution of the main managerial strengths	243
2.3.6. Dynamics of the main managerial weaknesses	250
2.3.7. Conclusions on the evolution of management in Romania in the period 2009-2023	259
<b>2.4. Dynamics of public administration management in the period 2009 – 2023</b>	<b>263</b>
2.4.1. Dynamic analysis of central public administration management	263
2.4.1.1. Dynamic analysis of the quality of the management of the central public administration	263
2.4.1.2. Dynamic analysis of the capacity of the management of the central public administration to face the complex economic and social challenges in the period 2009 – 2023	269
2.4.1.3. Evolution of the main strengths and weaknesses identified at the level of central government	271
2.4.2. Dynamic analysis of local public administration management	279
2.4.2.1. Evaluation of the quality of local public administration management	279
2.4.2.2. Dynamic analysis of the capacity of local public administration management to respond to economic and social challenges in the period 2009-2023	285
2.4.2.3. Evolution of the main strengths and weaknesses identified at the level of local administration	287
2.4.3. Dynamic analysis of the impact of public administration management on the activity of companies	295
<b>2.5. The dynamics of the management of companies in Romania between 2009 and 2023</b>	<b>300</b>
2.5.1. Evolution of the business environment	300
2.5.2. The dynamics of the overall performance of Romanian companies	308
2.5.3. The evolution of the quality of management of economic agents in Romania	317
2.5.3.1. The dynamics of the management of economic agents in Romania	317
2.5.3.2. Dynamics of the impact of the COVID 19 pandemic on the management of economic agents	322
2.5.3.3. Analysis of the dynamics of the quality and effectiveness of the management of companies in Romania compared to that in the European Union and Central Europe	324
2.5.4. The dynamics of the management capacity of Romanian companies to cope with the current complex economic situations	327
2.5.5. The evolution of forecasting and strategic management in Romanian companies	331
2.5.6. The dynamics of the innovation capacity of economic agents in Romania	332
2.5.7. Analysis of the evolution of human resources management	336
2.5.8. The dynamics of the main strengths of the management of companies in Romania in the period 2009-2023	339
2.5.9. The dynamics of the main weaknesses of the management of companies in Romania	342
<b>2.6. Dynamics of training and consulting in the field of management</b>	<b>345</b>
2.6.1. The evolution of managerial training	346
2.6.2. The evolution of management consulting	350
<b>3. Chapter 3 – PRIORITIES AND STRATEGIC-TACTICAL PERSPECTIVES OF MANAGEMENT IN ROMANIA IN A EUROPEAN CONTEXT, STRONGLY MARKED BY CRISES AND DIGITALIZATION</b>	<b>354</b>
<b>3.1. Complex and challenging global developments impacted by the crises generated by the Covid-19 pandemic and the wars in Ukraine and the Middle East</b>	<b>354</b>
3.1.1. Key elements of the impact of crises on the economy and management	354
3.1.1.1. Premises	354
3.1.1.2. Current strategic objectives for all countries, for humanity as a whole	355
3.1.1.3. The solution - a new type of crisis and post-crisis management at the level of all intra- and extra-national entities	355
3.1.1.4. Emerging managerial trends in the current context	356

<b>3.2. Shifting to the knowledge-based economy and digitalisation – dominant mutations of the 21st century</b>	<b>357</b>
3.2.1. Knowledge-based economy and digitalisation	357
3.2.2. Knowledge-based enterprise	361
3.2.3. Knowledge-based management	363
<b>3.3. EU benchmarks and strategic approaches, essential for Romania</b>	<b>364</b>
3.3.1. EU Recovery and Resilience Facility	364
3.3.2. Multiannual Financial Framework 2021-2027	365
3.3.3. Romania's EU-funded programmes in the period 2021-2027	366
<b>3.4. Elaboration of Romania's Strategy for Building the Knowledge-Based Economy and Digital Transformations</b>	<b>368</b>
3.4.1. Essential milestones in the foundation of the strategy	368
3.4.2. Components of the strategy	371
<b>3.5. Romania's Government Program 2023-2024</b>	<b>372</b>
3.5.1. Overview	372
3.5.2. Public policy programme for 2023-2024	372
3.5.3. Impact of the Governance Program on the management of companies	374
3.5.4. The impact of other programmatic documents on management	374
3.5.4.1. Fiscal and budgetary strategy for 2024-2026	374
3.5.4.2. Next Generation EU programme	376
3.5.4.3. Digital Decade Programme (Digital Decade)	376
3.5.4.4. European Single Market Programme (SMP)	377
3.5.4.5. National Strategy in the field of Artificial Intelligence 2024-2027	377
<b>3.6. Priorities and ways of long-term managerial action</b>	<b>377</b>
3.6.1. National management	377
3.6.1.1. National priorities	377
3.6.1.1.1. Accelerated growth in labour productivity	378
3.6.1.1.2. Building a business environment conducive to the development of companies	380
3.6.1.1.3. The sustainable relaunch of Romania's economy, reflected in the accelerated and "healthy" GDP growth	381
3.6.1.1.4. Boosting GDP per capita	382
3.6.1.1.5. Increasing the employment rate of Romania's population in the private sector from 13.76% in 2014 to at least 16% in 2026	383
3.6.1.1.6. Reducing regional inequalities	384
3.6.1.1.7. Ensuring highly qualified and adaptable labor resources	385
3.6.1.1.8. Scaling up high-performance innovation and digitalization	386
3.6.1.1.9. Increasing the number of SMEs to 50-55 per thousand inhabitants in 2025	386
3.6.1.1.10. Design and implementation of professional strategies by economic branches and sub-branches and regions	387
3.6.1.1.11. Professionalization of management practiced at national level, both political, economic and administrative	388
3.6.1.1.12. Increasing the absorption rate of European funds allocated to Romania in the period 2021-2027 and the efficiency of their use	389
3.6.1.1.13. Elaboration and implementation of sliding multiannual public budgets	390
3.6.1.1.14. Accelerated continuation of export amplification, its efficiency and diversification	390
3.6.1.1.15. Improving the quality index of Romania's governance to a minimum of 0.075 in 2027 compared to 0.059 as it is currently	391
3.6.1.1.16. Romania's entry into the euro area	393
3.6.1.1.17. Amplifying human well-being	394
3.6.1.2. Managerial ways of implementation	395



3.6.1.2.1. Placing predominantly forward-looking visions and approaches at the center of management, materialized in the establishment of realistic and mobilizing priorities	395
3.6.1.2.2. Design and implementation of rigorous and functional management systems at all levels of the economy – national, sectoral, regional, county, localities and economic agents	396
3.6.1.2.3. Creating a predictable, functional and business-friendly business environment for companies, especially SMEs	397
3.6.1.2.4. Connecting strategic economic and social planning to the national budget process	396
3.6.1.2.5. Stimulating the development of entrepreneurial culture and initiative	396
3.6.1.2.6. Intensifying the transfer of international economic and managerial know-how, best practices from the European Union to Romania	398
3.6.1.2.7. Intensive and continuous use at national level, at all levels and in all organizations of the systems, methods and techniques provided by management science	399
3.6.1.2.8. Identifying, transferring and using models, methods and techniques specific to knowledge-based management and digitalization in the domestic economy	402
3.6.1.2.9. Stimulating high-performance regional development	403
3.6.1.2.10. Amplifying the national and international visibility of local management, as a vector of economic, social and political development	404
3.6.2. Public administration management	405
3.6.2.1. Priorities	405
3.6.2.1.1. Implementation of strategic management in public administration	405
3.6.2.1.2. Ensuring an optimal ratio of competences between central and local government	406
3.6.2.1.3. Reorganisation and resizing of some public administration units	407
3.6.2.1.4. Amplification of the share E – Governance in public administration	408
3.6.2.1.5. Professionalization of public administration management	409
3.6.2.1.6. Transfer of managerial know-how in public administration	410
3.6.2.1.7. Increasing the use of European Funds by the public administration between 2021 and 2027.	410
3.6.2.1.8. Reducing the level of corruption	411
3.6.2.1.9. Reconfiguring the motivational system in public administration	412
3.6.2.2. Modalities of action	412
3.6.2.2.1. Enhancing the coherence of strategy – programmes – projects at national, regional and local level	413
3.6.2.2.2. Decentralisation of public administration	414
3.6.2.2.3. Accelerating the digital transformation of central and local public administration and the use of artificial intelligence in it	414
3.6.2.2.4. Debureaucratisation of public administration	416
3.6.2.2.5. Increasing the level of managerial training of civil servants	416
3.6.2.2.6. Optimizing the substantiation of projects in the public administration for obtaining funding from non-reimbursable European funds in the period 2021-2027	417
3.6.2.2.7. Joining specific networks for the transfer of managerial know-how and good practices in specific networks for the transfer of managerial know-how and good practices at the level of central and local public administration	418
3.6.3. Management of economic agents	419
3.6.3.1. Priorities	419
3.6.3.1.1. Evolution of firms towards an improved version in the post-pandemic context	419

3.6.3.1.2. Fostering sustainable growth and sustainability	420
3.6.3.1.3. Building resilience and risk management	421
3.6.3.1.4. Promotion of traditional Romanian brands at international level	422
3.6.3.1.5. Motivation of human resources	422
3.6.3.1.6. Motivation of human resources	423
3.6.3.1.7. Use of international distribution networks	424
3.6.3.1.8. Evolution of firms towards an improved version in the post-pandemic context	424
3.6.3.2. Ways to improve	425
3.6.3.2.1. Development of networks and clusters of firms as well as business incubators	426
3.6.3.2.2. Improving brand management	426
3.6.3.2.3. Integration of firms into technology platforms	427
3.6.3.2.4. Improvement of direct-productive and managerial human resources	428
3.6.3.2.5. Attracting foreign investors	428
3.6.3.2.6. Implementation of knowledge-based management	429
3.6.4. Management of training and management consulting providers	429
3.6.4.1. Consolidation and economic-managerial modernization of universities and other providers of training and consultancy in the field of management	431
3.6.4.2. Development of training and consultancy on forecasting and managing atypical crises	432
3.6.4.3. Increasing the degree of adaptation of training and management improvement programs to the real needs of the economy and business environment in our country	432
3.6.4.4. Improving the quality of management consulting services	433
3.6.4.5. Amplifying the pragmatic dimension of managerial training	434
3.6.4.6. Expanding the operationalization of new ways of managerial improvement based on digitalization and networking	435
3.6.4.7. More frequent partnerships between management training/consultancy providers and beneficiary organisations	436
3.6.4.8. Intensification of the internationalization of training and management consultancy programs	436
3.6.4.9. Increasing the visibility and prestige domestically and internationally of trainers and consultants in the field of management in Romania	437
<b>3.7. Medium - and short-term priorities and modalities for action for 2024-2025</b>	<b>438</b>
3.7.1. National management	438
3.7.1.1. Managerial-economic priorities and approaches	438
3.7.1.1.1. Premises	438
3.7.1.1.2. Major priority areas for action	438
3.7.1.1.3. Priorities	440
3.7.1.2. Ways of action at the level of national management	440
3.7.1.2.1. Organisation of a national task force for European Union funding	440
3.7.1.2.2. Focus of management at national, sectoral, regional and local level on the relaunch of state and private investments	441
3.7.1.2.3. Amplifying business ethics and developing corporate governance	441
3.7.1.2.4. Intense professionalization of managers and management specialists at all levels of Romania's society and economy	444
3.7.1.2.5. Practicing a complex and complete management, focused on the five managerial functions, capable of stopping the crisis and ensuring the relaunch and resilience of the Romanian economy	445
3.7.1.2.6. Improving SMEs' access to finance	446
3.7.1.2.7. Accelerating the "de facto" preparation and implementation of European funds within the 2021-2027 managerial cycle by state administration bodies	448

3.7.1.2.8. Amplifying innovation in all components of Romania's economy	449
3.7.1.2.9. Generalization of the performance of impact assessments and testing of SMEs by the management of legal and economic regulatory bodies	450
3.7.1.2.10. Rapid and substantial implementation of the provisions of Law 62/2014 on the development of SMEs	451
3.7.1.2.11. Supporting the distribution and marketing of SME products in Romania through large chain stores	452
3.7.1.2.12. Reducing bureaucracy in the economy	453
3.7.1.2.13. Intense promotion at national level of the development of modern work organization systems, ecosystems and new types of enterprises specific to the knowledge-based economy and digitalization	454
3.7.1.2.14. Making labour relations more flexible and supporting employment on the labour market	455
3.7.1.2.15. Accelerated proliferation of knowledge, training, mentoring and management consulting at all levels of the economy	455
3.7.1.2.16. Large-scale implementation of sustainable public-private partnerships	457
3.7.2. Local government management	458
3.7.2.1. Medium and short-term priorities	458
3.7.2.1.1. Increasing transparency at central and local government level	459
3.7.2.1.2. Improving the degree of substantiation of the decision at the level of central and local public administration	459
3.7.2.1.3. Optimisation of recruitment, selection and evaluation of staff in public administration	459
3.7.2.1.4. Increasing the level of training of staff in central and local public administration	460
3.7.2.1.5. Continuation and completion of investment projects financed by national and European public funds	460
3.7.2.2. Medium- and short-term ways of action	461
3.7.2.2.1. Optimizing the legal framework regarding decision-making transparency	461
3.7.2.2.2. Simplifying administrative procedures for citizens and businesses in relation to public administration	462
3.7.2.2.3. Structuring of training programmes for central and local public administration staff	462
3.7.2.2.4. Encouraging the exchange of experience and networking between institutions and public authorities in Romania	463
3.7.2.2.5. Extending the use of teleworking and flexible working hours at public administration level	464
3.7.2.2.6. Monitoring the implementation of large public investment projects	464
3.7.2.2.7. Elimination of oversizing of staff in local public administration	465
3.7.3. Management of economic agents	466
3.7.3.1. Managerial priorities	466
3.7.3.1.1. Increasing economic activity to pre-pandemic levels	466
3.7.3.1.2. Acceptance of change - stage of the development process	467
3.7.3.1.3. Focus on R&D and Digitalization	467
3.7.3.1.4. Shift to knowledge-based management systems	468
3.7.3.1.5. Focus on sustainable competitive advantages	469
3.7.3.2. Managerial modalities	470
3.7.3.2.1. Capitalizing on reimbursable and non-reimbursable financial opportunities offered in the post-pandemic context	470
3.7.3.2.2. Knowledge-based employees – a source of innovation for Romanian companies	471
3.7.3.2.3. Assimilation of managerial know-how and adaptation of good practices at international level	471
3.7.3.2.4. Stepping up innovation activities of economic agents	472

3.7.3.2.4. Integrating ergonomics into sustainable business development	473
3.7.4. Field of management training and consulting	474
3.7.4.1. Conducting training and consulting modules focused on the relaunch and resilience of companies	475
3.7.4.2. Modernization of management education in Romania in accordance with the provisions of the European Union's strategic documents on the development of the knowledge-based society and economy and digitalization	475
3.7.4.3. Developing and implementing a coherent national strategy in the field of training and continuous professional development	476
3.7.4.4. State involvement in the promotion, proliferation and development of knowledge-based management and digitalization in the country	476
3.7.4.5. Initiation of normative acts that generate the amplification of financial resources for management training and consultancy in Romania	477
3.7.4.6. State intervention in order to provide incentives and facilities to training and management consultancy providers	478
3.7.4.7. Creating the conditions for amplifying the access of training and management consultancy service providers to European funds	478
3.7.4.8. Reforming Romanian higher education in the context of intensifying digitalization and building the "smart economy"	479
3.7.4.9. Establishment of a strong national entity, coordinated by representatives of professional associations of consultants and the state, to ensure the promotion and monitoring of the quality of management consultancy services	479
3.7.4.10. Operationalization of specific training and consultancy projects for companies financed from European Union resources	480
Bibliography	481
Annex no. 1 – SAMRO Questionnaire 2023 – for teachers, trainers and management consultants	493
Annex no. 2 – Questionnaire for managers and entrepreneurs, used for the White Paper on SMEs in Romania – 2023	499
Annex no. 3 – Sample of managers and specialists from companies interviewed in February-April 2023	518
Annex no. 4 – Sample of management teachers and researchers surveyed in January – February 2024	519

## CUVÂNT ÎNAINTE

**Raportul de cercetare** „Starea de Sănătate a Managementului din România 2023”, ediția a XV-a, la fel ca și precedentele volume, se fundamentează pe **contribuțiile a trei organizații**, în bună măsură complementare în planul modalităților de acțiune și a finalității activităților derulate:

- **Societatea Academică de Management din România - SAMRO**, organizația științifică națională în domeniul managementului, ce grupează peste 260 de profesori și conferențieri universitari de la cele mai bune universități din România, care realizează învățământ, training și cercetare în domeniul managementului. SAMRO este singura organizație națională cu caracter științific și didactic specializată pe management, care-și propune și acționează pentru dezvoltarea științei managementului și creșterea performanțelor managementului entităților în România;

- **Facultatea de Management**, ca parte integrată a comunității universitare din **Academia de Studii Economice**, este lider în domeniul științelor manageriale în România și aspiră permanent către descoperirea noului în toate formele sale, către generarea de excelență în cercetare, către întreținerea unui mediu propice învățării de înaltă calitate, prin pasiunea pentru cunoștințe și inovare a oamenilor ce o formează. Ca primă instituție de profil din România, Facultatea de Management urmărește prin scopurile fundamentale ce îi justifică existența, furnizarea de specialiști bine pregătiți în domeniul managerial pentru piața muncii;

- **Consiliul Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii din România – CNIPMMR** – este cea mai mare confederație patronală din România focalizată pe IMM-uri, alcătuită din zeci de mii de întreprinzători și de întreprinzători-manageri din toate județele țării și din toate ramurile economiei, a căror activitate curentă este practicarea managementului. CNIPMMR realizează anual, de peste două decenii, analize cuprinzătoare ale IMM-urilor și mediului de afaceri din România, pe care le publică în ediții anuale ale Cartei Albe a IMM-urilor, realizate atât în limba română, cât și în engleză.

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

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

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

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

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

**C. Seturi de direcții și măsuri de perfecționare a managementului**, focalizate pe patru zone esențiale:

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

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

Evidențiem faptul că perfecționările, ca și analizele pe care acestea se bazează, sunt **abordate contextual național și internațional, european îndeosebi**. Strategiile, politicile, programele și performanțele naționale și europene, reprezintă repere majore în conceperea și efectuarea analizelor și în proiectarea perfecționărilor. O atare abordare conferă un plus de realism, pragmatism și utilitate raportului de cercetare. Abordările strategice UE, directivele europene, analizele anuale UE ale competitivității, inovării, guvernantei, etc., analizele și prioritățile celor mai mari organizații patronale din UE – Business Europe și SMEs United - ca și programele de guvernare din România, strategiile, politicile și acțiunile majore derulate la nivel național, sectorial și regional, constituie elemente de esență în conceperea și elaborarea lucrării "Starea de sănătate a managementului din România în 2023".

**Obiectivele raportului de cercetare științifică** „Starea de Sănătate a Managementului din România în 2023” pot fi rezumate astfel:

- Evaluarea nivelului de dezvoltare al teoriei și practicii manageriale din România la nivelul anului 2023, în sine și comparativ cu alte țări;
- Identificarea principalelor puncte forte și slabe ale managementului practicat în România la nivelul celor patru paliere analizate în contextul urmărilor crizei generate de pandemia Covid-19 și războaielor din Ucraina și Orientul Mijlociu;
- Evaluarea evoluției în dinamică a managementului din România în perioada 2009 – 2023;
- Formularea de concluzii, priorități și modalități privind dezvoltarea managementului și economiei autohtone în următorii ani, în vederea creșterii sustenabile a economiei în toate componentele sale majore și a modernizării societății, valorificând oportunitățile oferite de “smart economy” și digitalizare.

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

- 624 chestionare completate de manageri-întreprinzători din IMM-urile din România (vezi anexa nr. 2), în lunile februarie-aprilie 2023, pe bază de interviu directă cu subiecții, folosite și la realizarea lucrării „Carta Albă a IMM-urilor din România 2023”<sup>1</sup>. Eșantionul este reprezentativ național pentru întreprinzătorii-manageri din România, marja de eroare fiind  $\pm 3,4\%$ ;
- 119 chestionare completate în lunile ianuarie – februarie 2024 de cadre didactice, trainerii și consultanți în management, al căror conținut este prezentat în anexa nr. 1. Precizăm că eșantionul rezultat este reprezentativ național, marja de eroare fiind  $\pm 3,1\%$ ;
- Documentele strategice ale Uniunii Europene prin care marchează decisiv evoluția sa – Facilitatea europeană de relansare și reziliență, Cadrul financiar multianual 2021-2027, Small Business Act, studii și analize realizate la nivelul Uniunii Europene de către Comisia Uniunii Europene, Eurostat, SMEs United, Business Europe, CESE ș.a.;
- Programele de guvernare adoptate de guverne;
- Planul național de relansare și reziliență;
- Cercetări științifice, analize, studii de caz etc. realizate de o parte din cei peste 270 de profesori și conferențieri universitari în management, care alcătuiesc Societatea Academică de Management din România (SAMRO);
- Analize, proiecte naționale și internaționale și studii de caz realizate de Consiliul Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii din România (CNIPMMR);
- Rezultatele altor cercetări publicate în străinătate și în România în ultimii ani, inclusiv de organizații recunoscute pentru potențialul de analiză – Boston Consulting Group, Ernst&Young, PriceWaterhouseCooper, KPMG, Consiliul Investitorilor străini, etc.

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 relansării sustenabile, amplificării funcționalității și competitivității acestora;

---

<sup>1</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Simion C., Miricescu D., Urîtu D., Samek D., Cristof C., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2023*, Editura ProUniversitaria, București, 2023.

- 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 în complexul context internațional actual;
- d) Companiile de training și consultanță, în general, și de management în special, în re proiectarea și modernizarea produselor de pregătire și consultanță pe care le oferă agenților economici, agenților și instituțiilor statului și populației;
- e) Managerii și specialiștii în management din toate domeniile și entitățile care doresc să-și amplifice competențele și cunoașterea evoluțiilor manageriale și economice naționale și europene;
- f) Studenților care se specializează în management sau care își propun să devină manageri sau întreprinzători după terminarea studiilor.

Precizăm că în contextul complexelor evoluții europene și mondiale, ale pandemiei Covid-19 și războiului din Ucraina anumite rapoarte și analize referitoare la 2023 și de previzionare nu au mai fost realizate în prima parte a anului 2024, când s-a elaborat lucrarea. Aceasta a creat unele probleme în realizarea unor părți ale lucrării în continuitatea, completitudinea și acuratețea analizelor.

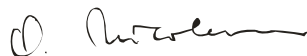
Deși lucrarea are autorii menționați - care au elaborat-o efectiv -, ea nu este nu numai o lucrare de autori. **Starea de sănătate a managementului din România în 2023** – la fel ca și omoloagele sale din 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021 și 2022 - este și o lucrare de tip instituțional. Fără contribuția membrilor Societății Academice de Management din România (SAMRO) și a structurilor Consiliului Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii din România (CNIPMMR), ea nu ar fi putut să fie realizată. Fondul consistent de informații empirice, referitoare la anul 2023, pe care se bazează cercetarea, deși mai scăzut ca în majoritatea anilor precedenți, 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, prof. univ. dr. Cezar Petre Simion - care, cu o competență deosebită și într-o perioadă scurtă au elaborat părți substanțiale din acest volum. Aceleași mulțumiri adresăm profesoarei univ. dr. Simona Cătălina Ștefan și dlui informatician Dragoș Pufulete, care, prin prelucrări de informații au contribuit substanțial la asigurarea bogatului fundament informațional al volumului.

Mulțumiri intense se cuvin domnului director general Alexandru Badea de la CORAL IMPEX SRL Ploiești a cărui sponsorizare a făcut posibilă publicarea prezentului volum.

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 2023**.

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



Președinte al Societății Academice de Management  
din România (SAMRO)

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

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

# 1. CAPITOLUL 1 - EVALUAREA MANAGEMENTULUI DIN ROMÂNIA ÎN 2023 UTILIZÂND ANALIZA SWOT

## 1.1. Metodologii folosite în cadrul analizelor manageriale

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

#### 1.1.1.1. Ipotezele cercetării

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

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

#### A) Ipotezele generale:

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

#### B) Ipotezele specifice cercetării științifice manageriale realizată la nivelul anului 2023:

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

#### 1.1.1.2. Metodologia cercetării

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

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

Datorită atât complexității sale, cât și dispersiei teritoriale a managerilor, cadrelor didactice sau specialiștilor investigați, cercetarea a implicat un volum de muncă substanțial. Reflectările directe ale acestei

---

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



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

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

**b) Analize și opinii ale altor specialiști**, calitative, cantitative și mixte care se referă la anumite aspecte ale managementului autohton în decursul anului 2023 și la evoluțiile în următorii ani.

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

Pentru a obține informații valide necesare pentru identificarea caracteristicilor și punctelor forte și slabe ale managementului practicat la nivel național, la nivelul agenților economici și al firmelor de consultanță și training în management, am procedat la efectuarea a două anchete de opinie (vezi Anexa nr. 1). Primul chestionar a fost conceput și utilizat pentru cadrele didactice, trainerii și consultanții în management, iar cel de-al doilea pentru manageri și întreprinzători. Acestea au fost administrate componentelor eșantionului în perioada ianuarie-martie 2024 și respectiv ianuarie-aprilie 2023.

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

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

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

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

B) starea managementului practicat în România, atât din punct de vedere al capacității de a face față situației economice actuale impactate de pandemia Covid-19 și războiul din Ucraina, 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.

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

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

**Codificarea** a reprezentat o primă tehnică utilizată, absolut indispensabilă, sub următoarele forme 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 consultanță și training managerial.

În **cazul primului chestionar**, în anul 2023 au răspuns un număr de **119 cadre didactice**, trainerii, consultanți în management, iar la cel de-al doilea – **624 de manageri și întreprinzători**.

Din punct de vedere al profesiilor, cel mai bine reprezentati sunt inginerii și economiștii – peste un sfert - ingineri și, respectiv, economiștii cu peste o cincime. O pondere apreciabilă, de peste de o treime dintre respondenți au pregătire eterogenă (tehnică, economică și umanistă) de nivel mediu (vezi tabelul nr. 1).

Tabelul nr. 1

Structura eșantionului în funcție de criteriul „profesia respondenților”

Nr. crt.		Profesia				Total
		Cadru didactic	Economist	Inginer	Altele	
1.	Eșantionul 1 - Cadre didactice, cercetători și consultanți în management	93,28%			6,72%	100,00%
2.	Eșantionul 2 - Manageri și specialiști din firme	3,04%	24,52%	31,73%	40,71%	100,00%
3.	Total respondenți	17,50%	20,59%	26,65%	35,26%	100,00%

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

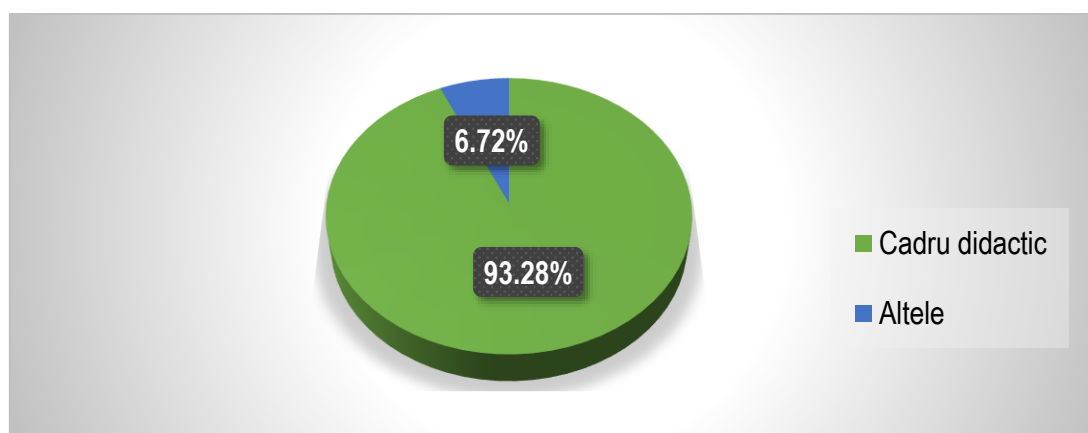


Figura nr. 1 - Structura eșantionului 1 în funcție de criteriul “profesia respondenților”

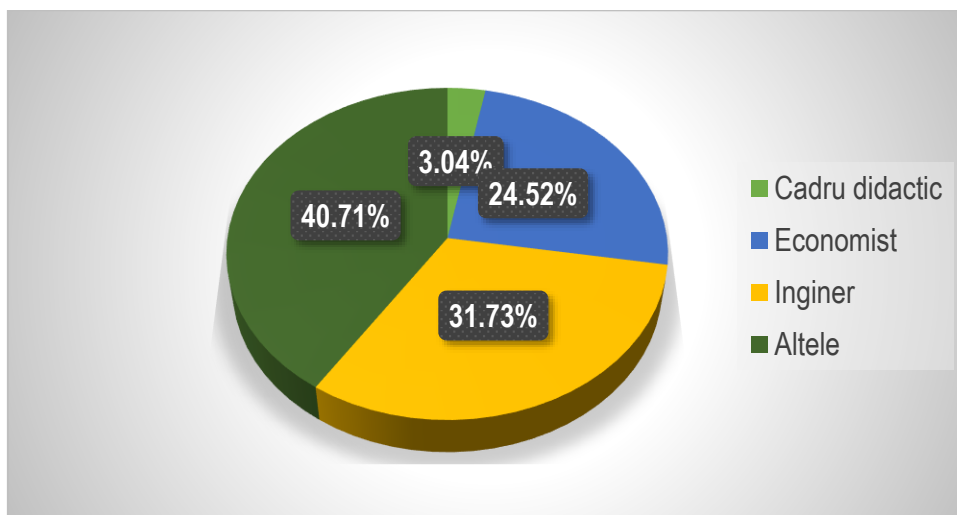


Figura nr. 2 - Structura eșantionului 2 în funcție de criteriul „profesia respondenților”

În ceea ce privește vârsta respondenților, cele mai mari ponderi înregistrează persoanele între 41-50 ani și respectiv, 51-60 ani, adică vârstele cu potențialul cel mai ridicat și o experiență de viață substanțială (vezi tabelul nr. 2). În mod firesc, între cele două categorii de respondenți există și anumite deosebiri, așa cum rezultă din compararea figurilor nr. 3 și 4. Cea mai semnificativă diferență se referă la ponderile mai mari ale grupelor de vârstă medie din eșantionul nr. 2 al întreprinzătorilor-manageri.

Tabelul nr. 2

Structura eșantionului în funcție de criteriul „vârsta respondenților”

Nr. Crt.		Vârsta					Total
		Sub 30 de ani	31 - 40 de ani	41 – 50 de ani	51 – 60 de ani	Peste 60 de ani	
1.	Cadre didactice, cercetători și consultanți în management	4,20%	10,08%	25,21%	32,77%	27,73%	100,00%
2.	Manageri și specialiști din firme	4,33%	20,83%	32,21%	27,24%	15,38%	100,00%
3.	Total respondenți	4,31%	19,11%	31,09%	28,13%	17,36%	100,00%

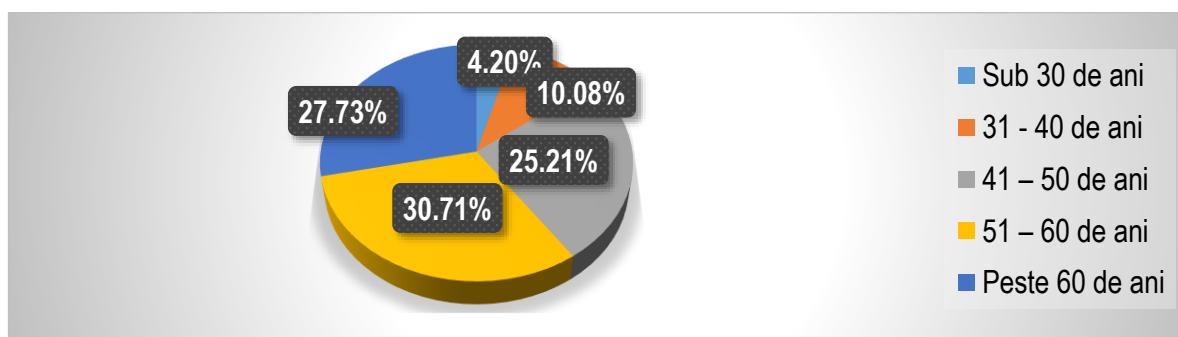


Figura nr. 3 - Structura eșantionului 1 după „vârsta respondenților”

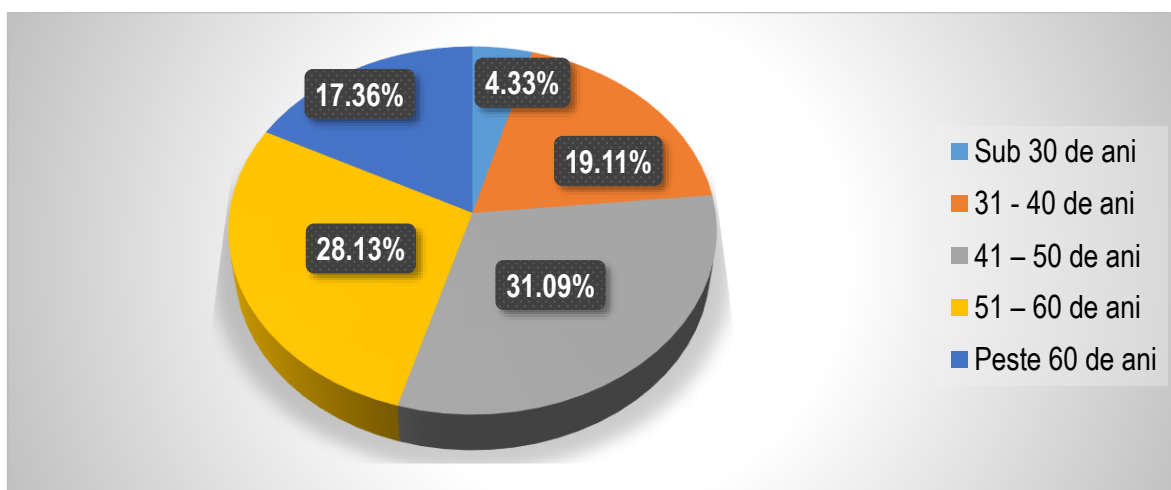


Figura nr. 4 - Structura eșantionului 2 după „vârsta respondenților”

Referitor la structura eșantionului în funcție de criteriul “sex”, constatăm la fel ca în anii precedenți, o predominare a respondeților de sex masculin, cu 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	Total
1.	Cadre didactice, cercetători și consultanți în management	40,34%	59,66%	100,00%
2.	Manageri și specialiști din firme	22,44%	77,56%	100,00%
3.	Total respondenți	25,30%	74,70%	100,00%

La nivelul celor două subeșantioane, situația este sensibil diferită. În cadrul respondeților la chestionarul nr. 1, reprezentanții sexului feminin, de peste 40% au o pondere aproape dublă față de eșantionul nr. 2. În schimb, în cazul întreprinzătorilor-manageri, respondenții de sex masculin sunt sensibil mai numeroși – peste șapte zecimi din total – situație ce reflectă realist structura “de facto” a întreprinzătorilor din România.

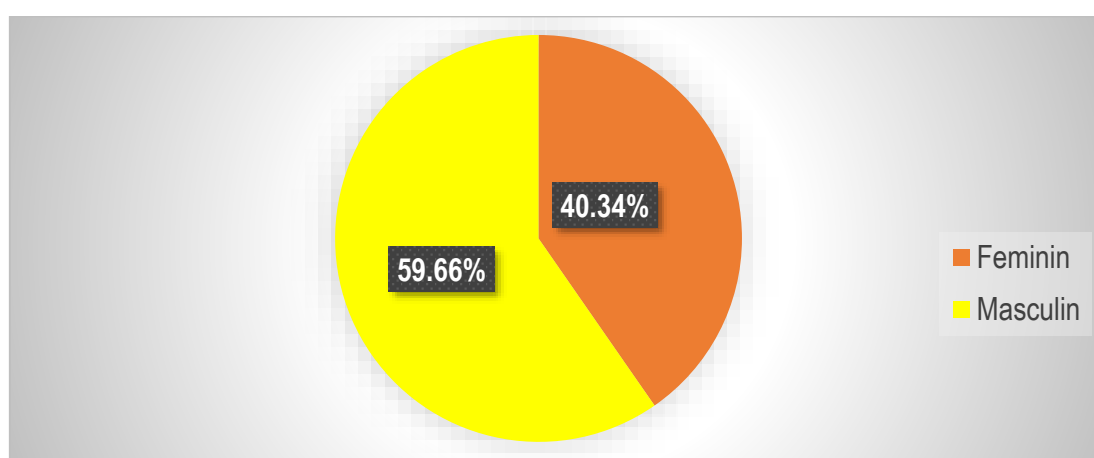


Figura nr. 5 - Structura eșantionului 1 în funcție de criteriul „sexul respondenților”

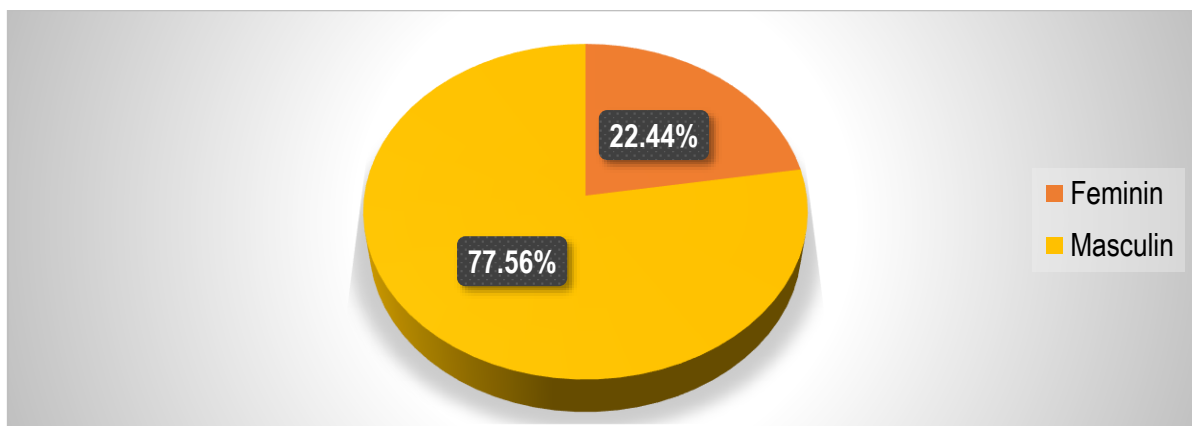


Figura nr. 6 - Structura eșantionului 2 în funcție de criteriul „sexul respondenților

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

**Utilizarea a 743 chestionare** a permis culegerea unui material informațional apreciabil de la un eșantion reprezentativ de manageri, specialiști în management din organizații, întreprinzători, cadre didactice și consultanți în management – deși mai redus comparativ cu anii precedenți datorită contextului complex național și internațional, care reprezintă un fundament satisfăcător pentru caracterizarea, evaluarea și perfecționarea managementului din România,

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

#### 1.1.2.1. Particularitățile abordărilor manageriale comparative internaționale

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

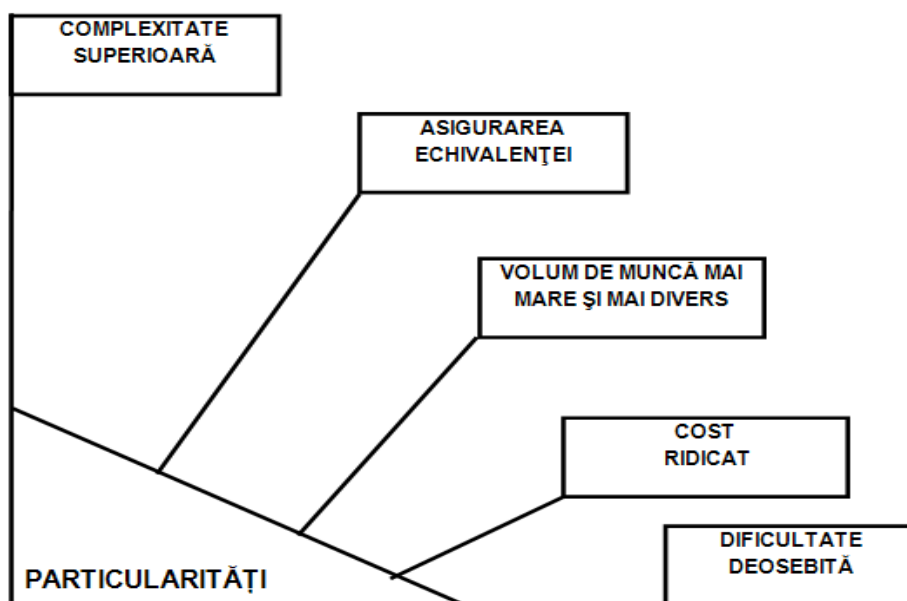


Figura nr. 7 - Particularitățile studiilor de management comparat internațional

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### **I. 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<sup>1</sup> de la Universitatea Mc Gill din Montreal.

---

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

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

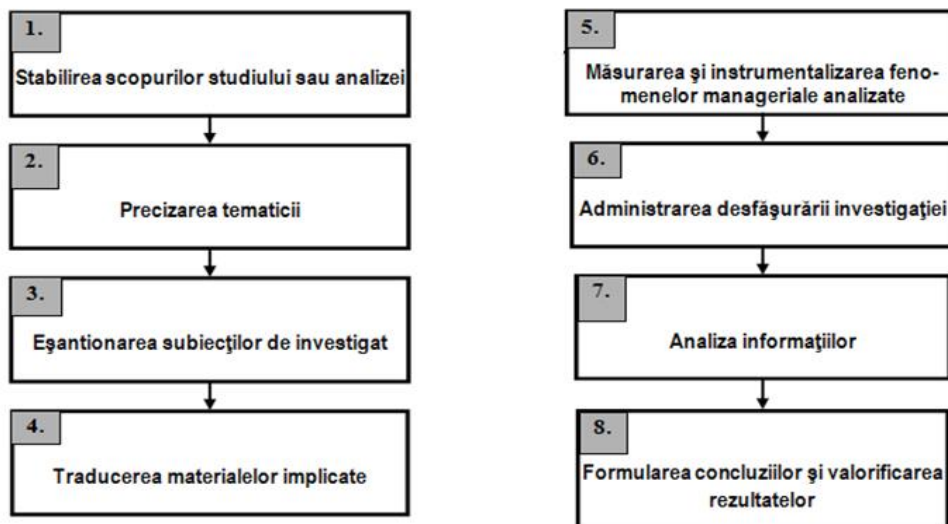


Figura nr. 8 - Etapele studiului de management comparat

### 1. Stabilirea scopurilor

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

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

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

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

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

### 2. Precizarea tematicii

Pornind de la scopurile urmărite prin studiu, ca și de la opțiunile de principiu privind cultura, comportamentele universale/comportamentele specifice, abordările identice, respectiv echivalente, și pericolele de

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



distorsiune implicate, se trece la delimitarea tematicii cercetării. Firește, aceasta se desfășoară separat pentru aspectele identice, de natură teoretică, cu un înalt grad de abstractizare și, respectiv, pentru aspectele echivalente care au un caracter mai concret. Corecta lor delimitare și dimensionare este esențială întrucât abordarea metodologică utilizată în continuare este în bună măsură diferită.

### 3. Eșantionarea subiecților de investigat

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

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

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

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

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

### 4. Traducerea materialelor implicate

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Din punct de vedere strict metodologic, două sunt aspectele mai puțin uzuale care se recomandă să fie avute în vedere. Mulțimea variabilelor implicate și 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<sup>1</sup>, precizează în detaliu pentru fiecare dintre cele șase etape indicate în figura alăturată, obiectivele de realizat, conținutul concret, inclusiv instrumentarul de utilizat.

\* Vezi paragraful 1.2.1.

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

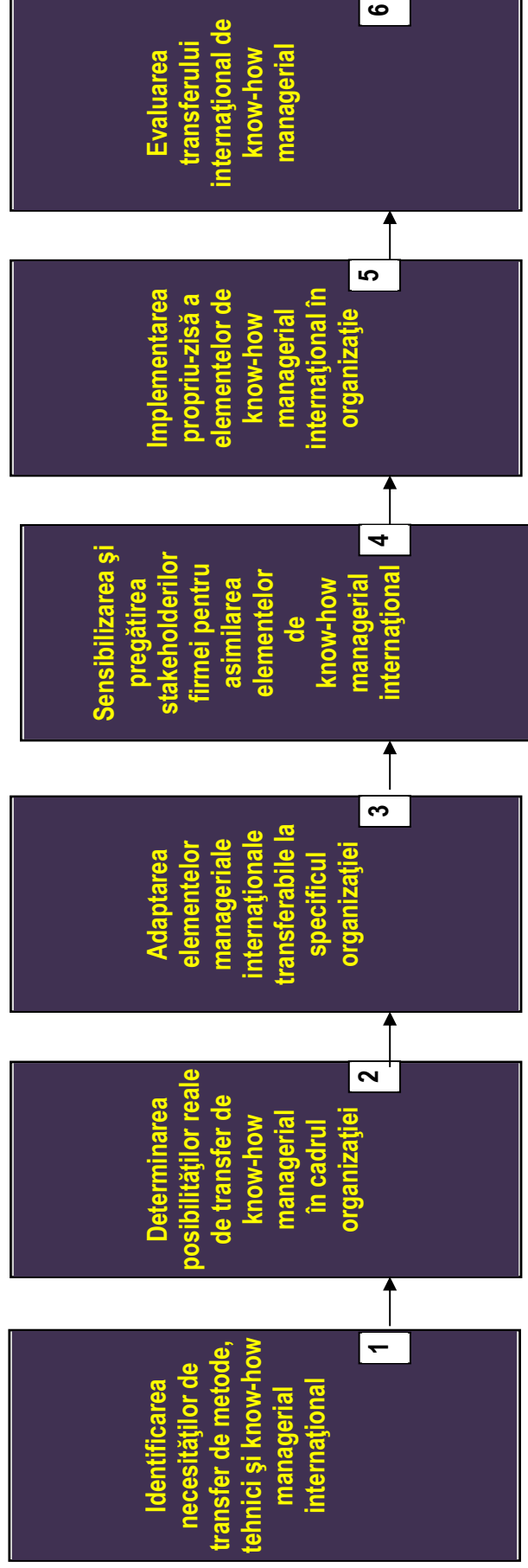


Figura nr. 9 - Etapele transferului de know-how managerial internațional

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

**sau vezi formula de pe exemplarul word**

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

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

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

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

de Haire în același grup, SSA relevă cu claritate că sunt similarități mai mari între Belgia și Franța și, de asemenea, mai apropiate de cele ale țărilor anglo-americane față de Spania și Italia.

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

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

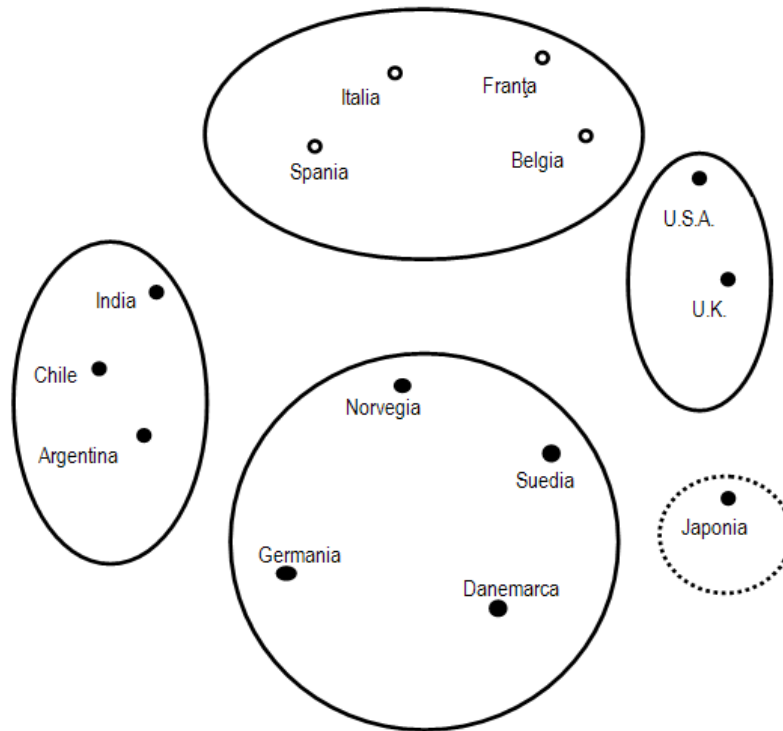


Figura nr. 10 - SSA aplicat la reprezentarea grafică realizată de M. Haire, E. Ghiseli, W. Porter

## C2. Grile de evaluare pluriculturală

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

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

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

Grila de evaluare culturală „TEMPLATE”\*

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

**C3. Studii de caz focalizate pe analiza comparativă** a proceselor, relațiilor, mecanismelor și performanțelor manageriale din organizații, ramuri, zone aparținând unor țări diferite.

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

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

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

## II. Metode și tehnici manageriale generale

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

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

Tabelul nr. 5

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

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

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

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



Nr. crt.	Denumirea metodei	Etapile studiului de management comparat*							
		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
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 2023 în context european și mondial

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

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

Impactul pandemiei Covid-19 și războaielor s-a suprapus cu o altă evoluție negativă, conturată în ultimii ani în economia mondială - **finanțalizarea\*** - prin care se înțelege influența crescândă pe care economia financiară o are asupra economiei reale cu efecte negative asupra funcționării întreprinderilor și activităților economiei productive – goana după venituri mari pe termen scurt - în detrimentul sustenabilității acestora și a ocupării și calității resurselor umane. Acest fenomen, potrivit Organizației Internaționale a Muncii, afectează toate categoriile de organizații, cu un plus de impact, IMM-urile. Finanțalizarea se manifestă la nivel mondial, inclusiv în UE și cu o intensitate mai mare în țările mai puțin dezvoltate, așa cum este România.

Înainte de abordarea mediului de afaceri din România și performanțelor economiei sale, punctăm **situația economiei UE din ultima perioadă** în contextul urmărilor pandemiei Covid-19 și a celorlaltor evoluții internaționale din ultimii ani. Procedăm astfel, datorită a două rațiuni:

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

- Internaționalizarea, una dintre cele mai intense și rapide mutații ale epocii contemporane, are ca urmare creșterea dependenței stării, dinamicii și competitivității economiei fiecărei țări, de ceea ce se derulează la nivel de mapamond. Firește, nici România nu face excepție. În plus, România fiind o țară de dimensiuni și cu un nivel de

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

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 2023, comparativ cu 2022, situația economică de ansamblu a UE a înregistrat un ușor progres. Informațiile din tabelul nr. 6, sunt edificatoare din acest punct de vedere. Creșterea medie a PIB-ului la nivelul UE a fost în 2023, a fost de 0,6% față de anul precedent. Amplificarea PIB-ului în România a fost sensibil mai mare, de 2,2%. Pentru 2024 se anticipează o creștere a PIB-ului UE de 1,3%, iar pentru România de 3,1%.

Rezultatele economice ale UE și României au fost inferioare evoluțiilor la nivelul SUA, Chinei și Japoniei.

Tabelul nr. 6

Evoluții economice în anul 2023 și previziunile pentru 2024 și 2025

Țară	PIB				Inflație				Șomajul			
	2022	2023	2024	2025	2022	2023	2024	2025	2022	2023	2024	2025
Belgia	2,8	1,4	1,4	1,5	10,4	2,4	4,2	1,9	5,8	5,6	5,6	5,4
Germania	1,6	-0,3	0,8	1,2	8,8	6,2	3,1	2,2	3,1	3,1	3,2	3,2
Estonia	-0,1	-2,6	1,9	2,7	19,3	9,4	3,5	2,1	6,1	7	6,9	6,8
Irlanda	7,9	-0,9	3	3,4	8,3	5,3	2,7	2,1	4,4	4,2	4,2	4,3
Grecia	6	2,4	2,3	2,2	10,1	4,3	2,8	2,1	12,6	11,4	10,7	9,9
Spania	4,6	2,4	1,7	2	8,5	3,6	3,4	2,1	12,7	12,1	11,6	11,1
Franța	2,6	1,0	1,2	1,4	5,8	5,8	3	2	7,7	7,2	7,4	7,5
Croația	6	2,6	2,5	2,8	10,1	8,1	2,4	1,6	6,3	6,5	6,2	5,8
Italia	3,8	0,7	0,9	1,2	8,7	6,1	2,7	2,3	8,3	7,6	7,4	7,3
Cipru	5,6	2,2	2,6	2,9	8	4,1	3	2,2	7,2	6,4	6,1	5,9
Letonia	1,9	-0,2	2,4	3	16,9	9,6	3,2	1,9	7,1	6,8	6,6	6,5
Lituania	2,5	-0,4	2,5	3,4	18,9	8,8	2,9	2,5	6	6,8	6,7	6,5
Luxemburg	1,5	-0,6	1,4	2	8,4	3,2	3	1,8	4,7	5,5	5,9	6
Malta	5,7	4,0	4	4,2	6,2	5,7	3,3	3,1	3,2	2,7	2,7	2,7
Olanda	4,7	0,6	1,1	1,7	11,6	4,6	3,7	2	3,7	3,6	3,9	3,9
Austria	4,7	-0,5	1,0	1,3	8,7	7,7	4,1	3	5	5,3	5,4	5,3
Portugalia	6,6	2,2	1,3	1,8	8	5,5	3,2	2,4	5,9	6,5	6,5	6,4
Slovenia	6,3	1,3	2,0	2,7	9,2	7,5	3,9	2,4	4,1	3,6	3,7	3,6
Slovacia	1,9	1,3	1,7	2,0	11,8	10,8	5,2	3,0	6,3	5,7	5,4	5,2
Finlanda	2,3	0,1	0,8	1,5	7,2	4,4	1,9	2,0	7	7,2	7,3	7,0
Zona euro	:	0,6	1,2	1,6	:	5,6	3,2	2,2	:	6,6	6,6	6,4
Bulgaria	3,1	2,0	1,8	2,6	12,9	8,8	4	2,9	5,2	4,2	4,2	4,2
Cehia	2,5	-0,4	1,4	3	15,6	12,2	3,2	2,4	2,7	2,4	2,5	2,5
Danemarca	3	1,2	1,4	1,6	7,9	3,6	2,4	2,1	4,5	4,6	5,2	5,5
Ungaria	5,5	-0,7	2,4	3,6	14,9	17,2	5,2	4,1	3,6	4,1	4,2	4,1
Polonia	4	0,4	2,7	3,2	13,3	11,1	6,2	3,8	2,7	3	2,8	2,7
<b>România</b>	<b>5,8</b>	<b>2,2</b>	<b>3,1</b>	<b>3,4</b>	<b>11,8</b>	<b>9,8</b>	<b>5,9</b>	<b>3,4</b>	<b>5,4</b>	<b>5,4</b>	<b>5,2</b>	<b>5,3</b>
Suedia	2,9	-0,5	-0,2	1,3	8,1	5,7	1,8	2,2	7,2	7,6	8,5	8,6
<b>UE</b>	<b>3,3</b>	<b>0,6</b>	<b>1,3</b>	<b>1,7</b>	<b>9,3</b>	<b>6,5</b>	<b>3,5</b>	<b>2,4</b>	<b>6,2</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>5,9</b>

Marea Britanie	:	0,6	0,5	1,3	:	7,3	3,6	2,5	:	4,3	4,7	4,6
China	:	5,2	4,6	4,6	:	:	:	:	:	:	:	:
Japonia	:	1,9	0,8	0,6	:	3,3	2,7	2,2	:	2,5	2,4	2,4
Statele Unite	:	2,4	1,4	1,8	:	4,2	3	2,2	:	3,7	4,1	3,9
World	:	3,1	2,9	3,2	:	:	:	:	:	:	:	:

(Sursa: European Economic Forecast Autumn 2023, 2023, pg. 1, [https://economy-finance.ec.europa.eu/system/files/2023-12/ip258\\_en.pdf](https://economy-finance.ec.europa.eu/system/files/2023-12/ip258_en.pdf) )

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<sup>1</sup> :

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

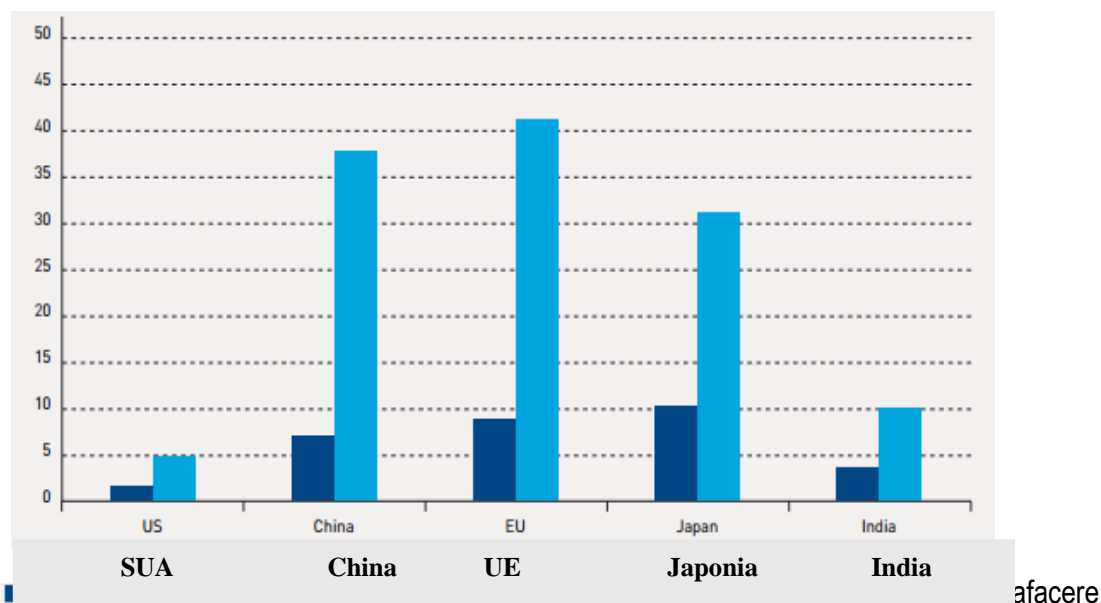


Figura nr. 11 – Costul și timpul necesar pentru a se începe o afacere

- Prețul energiei în UE, amplificat substanțial în 2023, este prea ridicat; spre exemplu, prețul energiei electrice în UE era de circa două ori mai mare față de cel din SUA și de trei ori față de Rusia;
- Decalajul dintre UE și competitorii săi, în domeniul cercetării-dezvoltării, se amplifică, intensitatea acestor cheltuieli în PIB fiind mai mică decât în SUA, Japonia, China 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.

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

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.”<sup>1</sup>

**Climatul de afaceri pentru IMM-uri** – UE are peste 20 milioane de IMM-uri și circa 50 000 firme mari – după ușoare îmbunătățiri în 2017 și 2018, a regresat în 2019 iar în 2020, în contextul pandemiei generate de Covid-19, a înregistrat o cădere majoră mai mare chiar decât cea din cursul crizei mondiale din 2009-2010, dar începând o ameliorare în anii următori. Evoluția climatului de afaceri pentru IMM-uri - determinată de European SMEs United (fosta Uniune Europeană a Artizanatului și a Întreprinderilor Mici și Mijlocii) este edificatoare în această privință, așa cum rezultă din figura nr. 12. Nivelul său s-a deteriorat profund în 2020 datorită, în principal pandemiei Covid-19, s-a ameliorat substanțial în 2021, dar în 2022, datorită în special a consecințelor războiului din Ucraina, a înregistrat o înrăutățire apreciabilă, urmată de o redresare moderată în 2023.

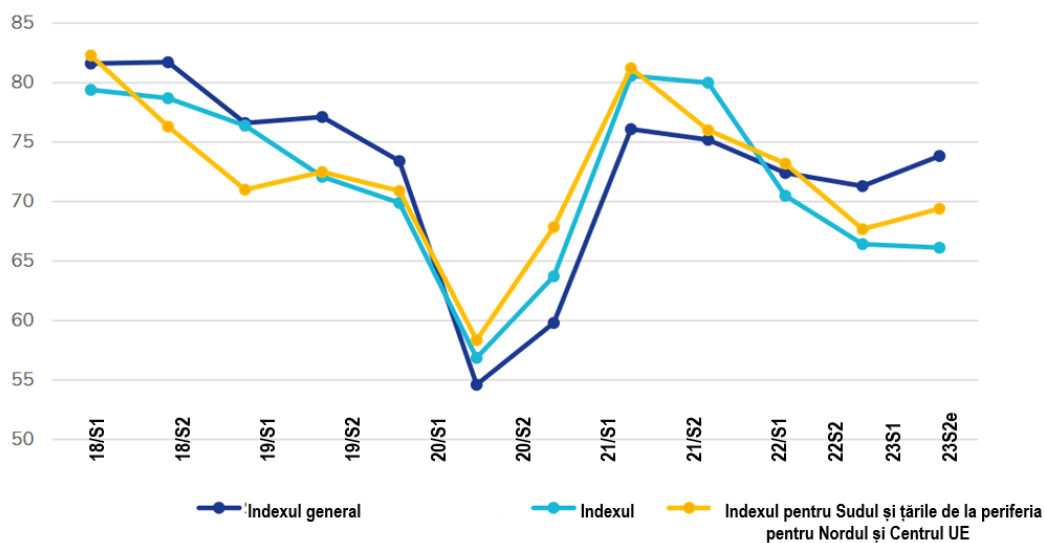


Figura nr. 12 – Indexul climatului de afaceri pentru IMM-uri

(Sursa: The SME Business Climate Index and EU Craft and SME Barometer, Autumn 2023, pg. 5)

### 1.2.2. Evoluții ale economiei, mediului de afaceri și managementului din România în conexiune cu evoluțiile Uniunii Europene în 2023

În vederea caracterizării evoluției economiei României în 2023 apelăm în primul rând la informațiile statistice publicate în România și UE în 2023 și în primele luni ale anului 2024.

În anul 2020, economia României, la fel ca economiile tuturor statelor membre UE, a înregistrat sub impactul pandemiei Covid-19, o criză profundă. PIB-ul (vezi figura nr. 13) a scăzut cu peste 5%, iar șomajul, deficitul bugetar, rata inflației, datoria externă și ceilalți indicatori macroeconomici deteriorându-se substanțial. În schimb, în 2021, s-a constatat un reviriment substanțial în ceea ce privește creșterea PIB-ului real, urmat de o anumită diminuare în 2022 și de o ușoară creștere în 2023, așa cum rezultă și din figura nr. 13.

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

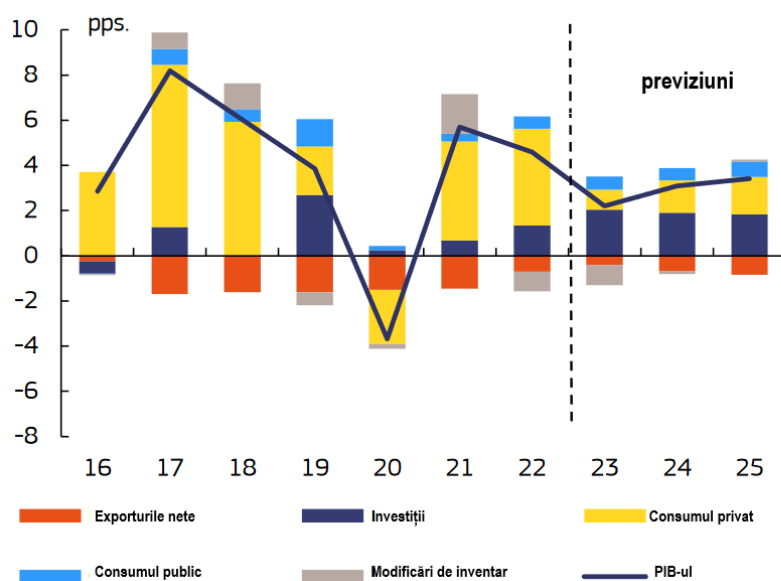


Figura nr. 13 - Creșterea PIB-ului real al României și factorii care au contribuit

(Sursa: European Economic Forecast Autumn 2023, pg. 128, 2023)

Concluzia care se desprinde din ansamblul elementelor prezentate este că economia **României a început relansarea în 2021, continuată și în 2022 și 2023 în condițiile în care managementul național a fost confruntat în continuare cu numeroase amenințări, provocări și totodată oportunități substanțiale.**

În condițiile trecerii la economia bazată pe cunoștințe și digitalizare și implementării Strategiei și politicilor UE, un obiectiv esențial al managementului din fiecare țară a Uniunii Europene este **promovarea inovării**. Firește, nici România nu face și nu trebuie să facă excepție de la această axiomă. Din păcate, rezultatele țării noastre sunt deosebit de modeste, așa cum rezultă din figura nr. 14, preluată din Innovation Union Scoreboard 2023 <sup>1</sup>.

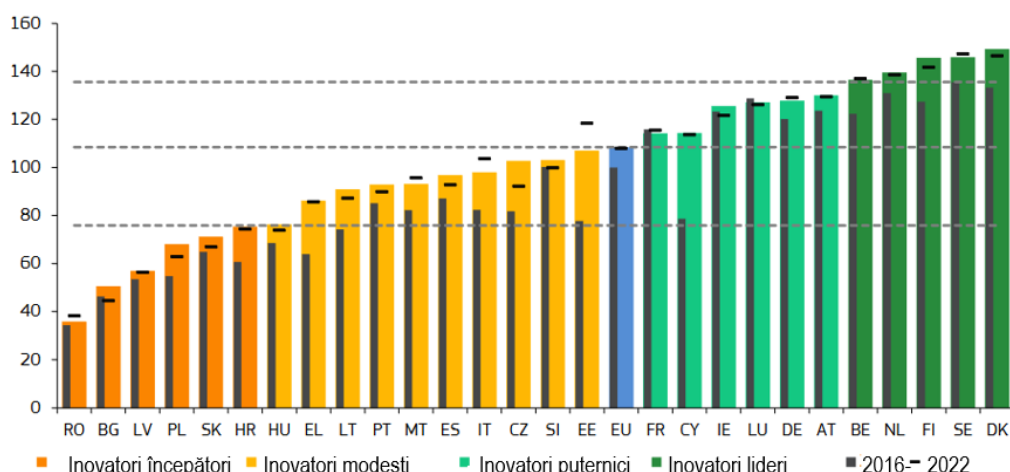


Figura nr. 14 – Performanțele inovării în statele membre ale Uniunii Europene

(Sursa: European Innovation Scoreboard 2023, pg. 5)

<sup>1</sup> xxx European Commission, Innovation Union Scoreboard, Bruxelles, 2023, pag. 5.

Analiza informațiilor încorporate în acest grafic indică faptul că România **se află în categoria a IV-a, ultima, de țări ale Uniunii Europene ca performanțe în inovare**, denumită de specialiștii Uniunii Europene „**grupa inovatorilor începători**”, alături de Bulgaria și alte cinci state. De reținut că celelalte 21 de țări ale Uniunii Europene fac parte din grupa țărilor inovatoare modeste, grupa țărilor inovatoare puternice „urmăritoare” ale liderilor și grupa țărilor lider în inovare – Suedia, Finlanda, Danemarca și Belgia. Într-o altă analiză efectuată de **Banca Mondială, referitoare la ușurința de a face afaceri în diverse țări, România se plasează pe locul 23 în ierarhia Uniunii Europene, inferior celui din anul anterior**, fiind urmată de Italia, Bulgaria, Luxembourg, Grecia și Malta (vezi figura nr. 15).

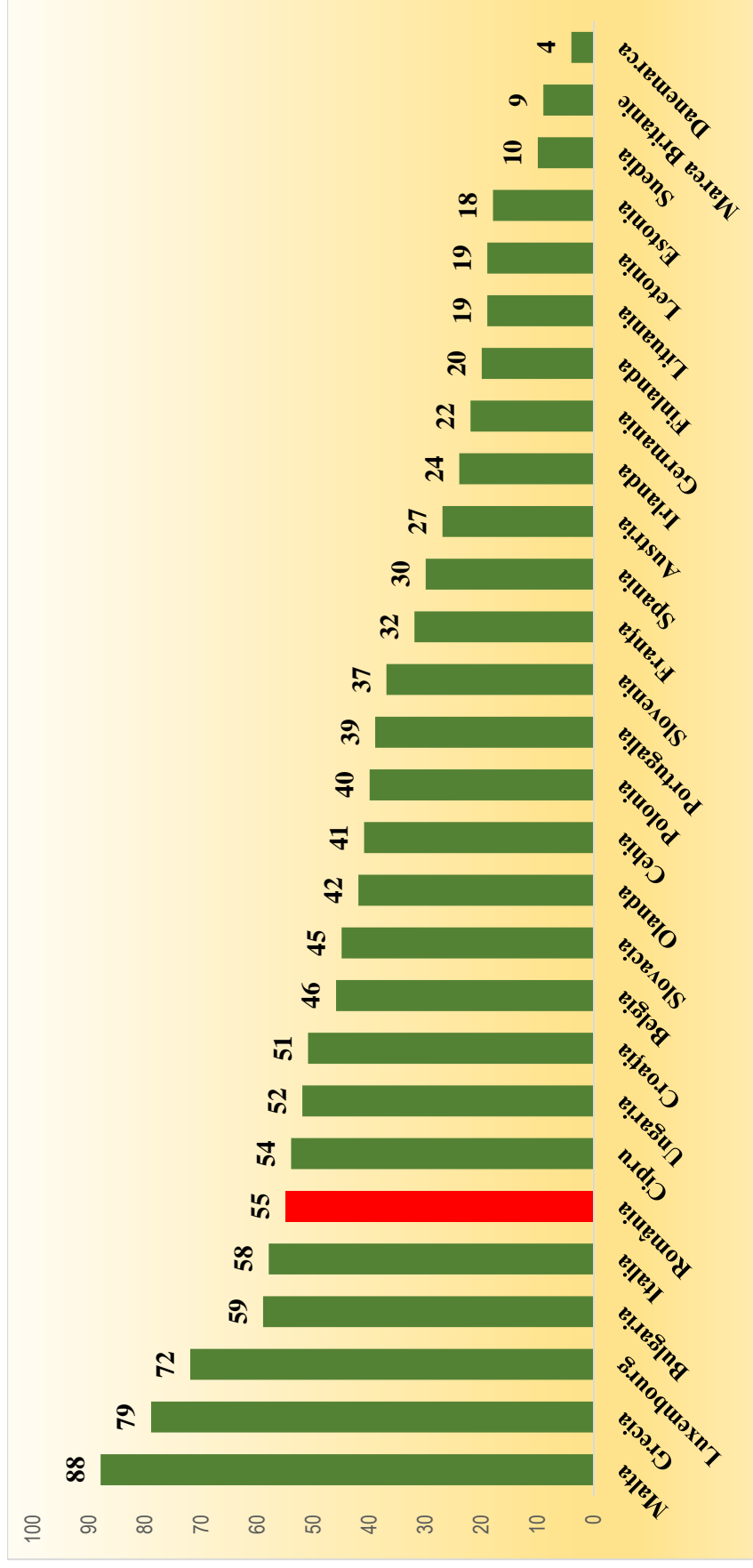


Figura nr. 15 – Ierarhia țărilor Uniunii Europene în ceea ce privește ușurința de a realiza afaceri

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

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

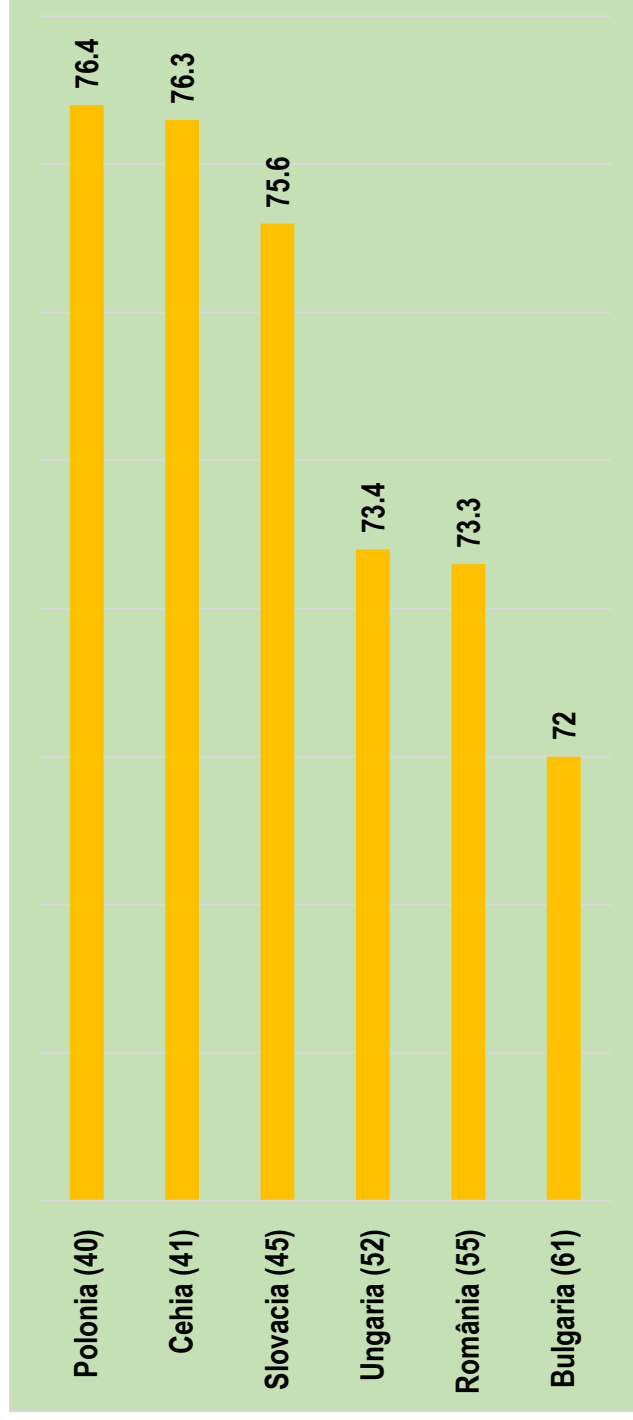


Figura nr. 16 – Ușurința de a derula afaceri în unele țări din UE, din Europa Centrală și de Est  
(Sursa: Doing Business 2020, Training for Reform, 2020, pg. 4)

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

Între elementele negative care se perpetuează, menționăm **corupția**, care – așa cum se indică și în figura nr. 17 – este printre cele mai ridicate din UE, România situându-se pe ultima poziție în UE din cele 12 țări menționate.



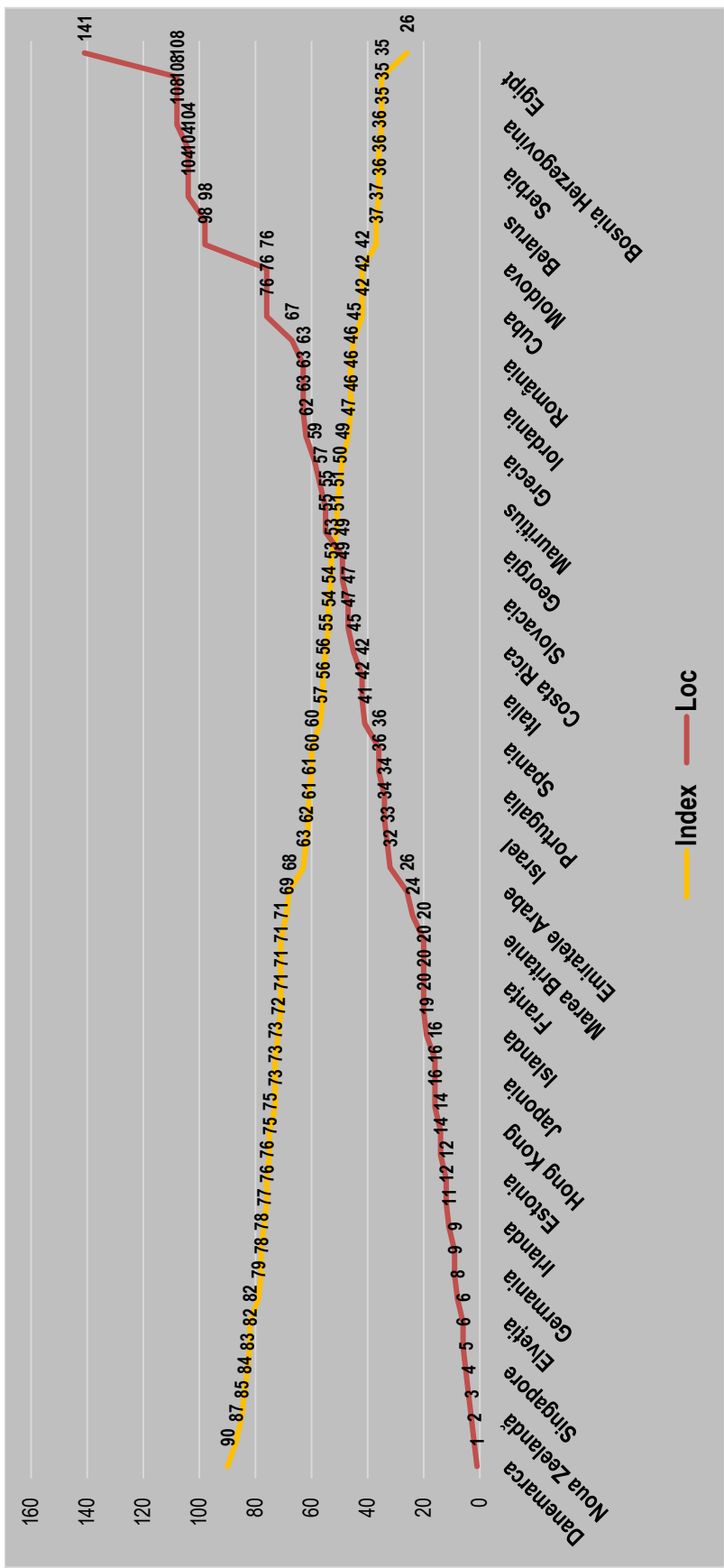


Figura nr. 17 - Indicele de percepție a corupției, 2023

(Sursa: Transparency International, 2023)

Prin prisma ansamblului informațiilor prezentate în acest paragraf, putem concluziona că la **nivel național, managementul trebuie să se concentreze asupra realizării unui mediu economic favorizant afacerilor, a amplificării inovării și competențelor, a protecției și îmbunătățirii mediului ecologic, elemente ce condiționează atât viitoarele performanțe economico-sociale ale României, cât și viteza dezvoltării după criza generată de Covid-19 și războaiele din Ucraina și Orientul Mijlociu și a recuperării decalajelor care ne despart de țările dezvoltate din Uniunea Europeană.**

### 1.2.3. Indicele capabilităților de schimbare

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

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

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

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

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

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

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

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

---

<sup>\*</sup> Denumirea sa în engleză este "Change Readiness Index".

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

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

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

## Ierarhia țărilor în funcție de indicele capabilităților de schimbare

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

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

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

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

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

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

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

#### 1.2.4. Evoluția competitivității României în context internațional

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

Competitivitatea, prin natura ei este multidimensională. De aceea, în continuare, prezentăm sintetic o serie de **indicatori semnificativi privind dezvoltarea României, preluați din raportul Eurostat**. În contextul ultimei strategii UE 2020 am selecționat doar o parte dintre indicatori, în special cei semnificativi pentru construirea economiei bazate pe cunoștințe și digitalizare. Întrucât abordarea este comparativă, în tabelul nr. 8 am inclus, pe lângă informațiile privitoare la România și alte două categorii:

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

Tabelul nr. 8

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

Nr. crt.	Țara	Productivitatea muncii pe oră lucrată 2023 (EU27_2020=100) Sursa: Eurostat	Exporturi de bunuri și servicii în% din PIB 2023 Sursa: Eurostat	Ușurința de a face afaceri (2020) Sursa: Doing Business 2020, Training for Reform
1.	Bulgaria	56,8	60,9	72,00
2.	Suedia	112,1	54,0	82,00
3.	Ungaria	73,3	81,2	73,40
4.	Polonia	82,4	57,5	76,40
<b>5.</b>	<b>România</b>	<b>84,2</b>	<b>39,1</b>	<b>73,30</b>
6.	Slovacia	79,1	91,9	75,60
7.	UE (27 țări, 2020)	100,0	52,7	:

(Sursa: Eurostat)

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

Sintetic, performanțele unei economii, ale managementului din orice țară, se reflectă în **competitivitatea** sa. Pentru evaluarea sa se utilizează mai multe instrumente, între care, intens „mediatizat” - și utilizat și la nivelul Uniunii Europene – este **indicele competitivității IMD\***. În tabelul nr. 9 prezentăm clasamentul țărilor în funcție de indicele global de competitivitate în 2019, 2020, 2021, 2022 și 2023, **România ocupă în 2023 poziția 48, avansând o poziție față de anul precedent.**

Tabelul nr. 9

Indexul global de competitivitate în perioada 2019 - 2023

Tară	2019	2020	2021	2022	2023
Argentina	59	59	61	59	61
Australia	14	15	20	14	16
Austria	20	17	16	18	22
Bahrein				32	0
Belgia	25	25	26	23	15
Botswana			63	61	60
Brazilia		51	51	52	57
Bulgaria	45	45	52	48	55
Canada	11	12	13	10	11
Chile	42	41	39	41	42
China	22	16	15	17	19
Columbia	58	61	59	60	62
Croația	51	52	55	43	44
Cipru	54	40	43	45	51
Republica Cehă	37	35	33	0	24
Danemarca	4	3	4	1	4
Estonia	29	21	25	20	18
Finlanda	7	10	11	7	8
Franța	24	24	24	22	27
Germania	17	18	18	19	23
Grecia	53	46	44	50	52
Hong Kong SAR	8	5	2	9	10
Ungaria	43	47	45	42	47
Islanda	27	23	21	21	17
India	44	48	46	44	49

\* 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).



Indonezia	56	56	53	51	45
Irlanda	19	20	19	24	21
Israel	16	19	17	15	13
Italia	41	42	40	0	43
Japonia	23	27	28	29	3
Iordania	50	53	49	53	50
Kazahstan	4	36	32	0	0
Republica Coreea	10	8	12	8	6
Kuweit					41
Letonia	4	4	37	3	40
Lituania	30	29	30	25	28
Luxemburg	21	28	22	0	26
Malaysia	26	26	27	31	0
Mexic	49	54	56	55	54
Mongolia	62	62	62	62	63
Olanda	6	7	7	6	2
Noua Zeelandă	18	22	23	27	25
Norvegia	9	9	9	12	14
Pe ru	61	55		57	56
Filipine	55	57	58	56	59
Polonia	3	32	41	46	0
Portugalia	34	37	34	4	36
Qatar	31	30	29	26	29
<b>România</b>	<b>46</b>	<b>49</b>	<b>50</b>	<b>49</b>	<b>48</b>
Arabia Saudită	39	34	36	35	3
Singapore	2	2	5	4	3
Republica Slovacă	47	50	47	47	46
Slovenia	32	31	35	4	4
Africa de Sud	48	60	60	58	58
Spania	28	33	31	28	3
Suedia	0	4	3	3	7
Elveția	5	6	6	5	5
Taiwan China	13	11	8	11	9
Thailanda	40	39	38	40	0
Turcia	52	44	48	54	53
EAU	12	14	10	13	12
Marea Britanie	15	13	14	16	20
SUA	1	1	1	2	1
Venezuela	63	63	64	63	64

(Sursa: IMD World Digital Competitiveness Ranking 2023, pg 50  
[https://www.imd.org/wp-content/uploads/2023/12/Digital\\_2023.pdf](https://www.imd.org/wp-content/uploads/2023/12/Digital_2023.pdf) )

În ceea ce privește, însă, **strict performanțele economice**, și în această privință România după ce a urcat în ierarhia mondială de pe locul 54 pe locul 47 în 2018, coboară pe locul 51 în 2019 urcă pe 49 în 2020 și coboară pe 50 în 2021, urcă pe 49 în 2022 și pe 48 în 2023 (vezi tabelul nr. 10).

Tabelul nr. 10

Ierarhia țărilor în funcție de performanțele economice în 2013-2023

	General										
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Africa de Sud	50	47	47	51	47	49	48	60	60	58	-
Arabia Saudită	-	-	-	-	36	42	39	34	36	35	-
Argentina	56	58	58	58	57	55	59	59	61	59	61
Australia	11	10	9	14	15	13	14	15	20	14	16
Austria	25	24	26	19	16	15	20	17	16	18	22
Belgia	23	25	19	18	22	23	25	25	26	23	15
Brazilia	52	55	56	54	55	57	57	51	51	57	55
Bulgaria	55	53	54	47	45	43	45	45	52	48	55
Canada	10	8	4	5	9	8	11	12	13	10	11
Chile	344	34	37	37	40	37	42	41	39	41	42
China	38	38	33	35	31	30	22	16	15	17	19
Cipru	-	-	-	-	53	54	54	40	43	45	51
Colombia	47	49	53	56	58	59	58	61	59	60	62
Coreea	14	21	18	17	19	14	10	8		8	
Croația	49	45	46	44	48	44	51	52	55	43	44
Danemarca	7	7	8	8	5	4	4	3	4	1	4
Elveția	6	5	7	7	8	5	5	6	6	5	5
Estonia	27	23	27	27	26	25	29	21	25	20	18
Filipine	39	43	45	46	46	56	55	57	58	56	59
Finlanda	4	4	3	6	4	7	7	10	11	7	8
Franța	19	22	20	22	25	26	24	24	24	22	27
Germania	16	14	17	15	17	18	17	18	18	19	23
Grecia	44	48	40	45	50	53	53	46	44	50	52
India	51	56	55	53	51	48	44	48	46	44	49
Indonezia	58	57	60	60	59	62	56	56	53	51	45
Irlanda	22	17	25	20	21	20	19	20	19	24	21
Israel	12	11	10	13	13	12	16	19	17	15	13
Italia	40	41	36	34	39	41	41	42	40	39	43
Japonia	20	20	23	23	27	22	23	27	28	29	3
Kazakhstan	42	35	35	43	38	38	38	36	32	36	0

Letonia	33	33	34	33	35	35	36	38	37	34	40
Lituania	30	32	36	29	29	29	30	29	30	25	28
Luxembourg	18	19	16	21	20	24	21	28	22	30	26
Malaysia	17	15	21	24	24	27	26	26	27	31	0
Mexic	43	51	48	52	49	51	49	54	56	55	54
Mongolia	-	-	55	57	61	61	62	62	62	62	63
Norvegia	8	9	11	9	10	6	9	9	9	12	14
Noua Zeelană	21	18	13	10	14	19	18	22	23	27	25
Olanda	5	6	6	4	6	9	6	7	7	6	2
Peru	57	59	57	58	62	60	61	55	57	57	56
Polonia	36	39	38	38	37	36	33	32	41	46	0
Portugalia	29	30	29	31	33	32	34	37	34	38	36
Republica Cehă	31	31	31	32	32	33	37	35	33	33	24
România	59	54	51	49	54	47	46	49	50	49	48
Rusia	46	42	41	40	42	40	38	43	42	nu este inclusă	nu este inclusă
Singapore	1	1	1	1	1	2	2	2	5	4	
Slovenia	37	37	39	36	34	34	32	31	35	37	4
Spania	32	29	30	30	30	31	28	33	31	28	3
Suedia	2	3	5	3	2	3	3	4	3	3	7
Taiwan	13	16	15	16	12	16	13	11	8	11	9
Thailanda	45	44	42	39	41	39	40	39	38	40	0
Turcia	48	52	52	50	52	52	52	44	48	54	53
Ucraina	54	50	59	59	60	58	60	58	54	nu este inclusă	
Ungaria	35	36	44	42	44	46	43	47	45	42	47
USA	3	2	2	2	3	1	1	1	1	2	1

(Sursa: IMD World Digital Competitiveness Ranking 2017, pg. 42  
IMD World Digital Competitiveness Ranking 2018, pg. 40,  
IMD World Digital Competitiveness Ranking 2019, pg. 26-27  
IMD World Digital Competitiveness Ranking 2020, pg. 42,  
IMD World Digital Competitiveness Ranking 2021, pg. 24  
IMD World Digital Competitiveness Ranking 2022, pg. 24  
IMD World Digital Competitiveness Ranking 2023, pg. 50)

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

### 1.2.5. România în ultima treime 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 și digitalizare. Din această perspectivă, este foarte importantă cunoașterea și utilizarea **Indexului Societății și Economiei Digitale (DESI)**. Acesta este un index compozit, care sintetizează evoluțiile a 30 de indicatori relevanți. Indexul prezintă cinci dimensiuni majore:

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

Acest indice se determină anual la nivelul UE, pentru fiecare țară membră. În figura nr. 18 este prezentată ierarhia țărilor UE, în funcție de DESI în anul 2023.

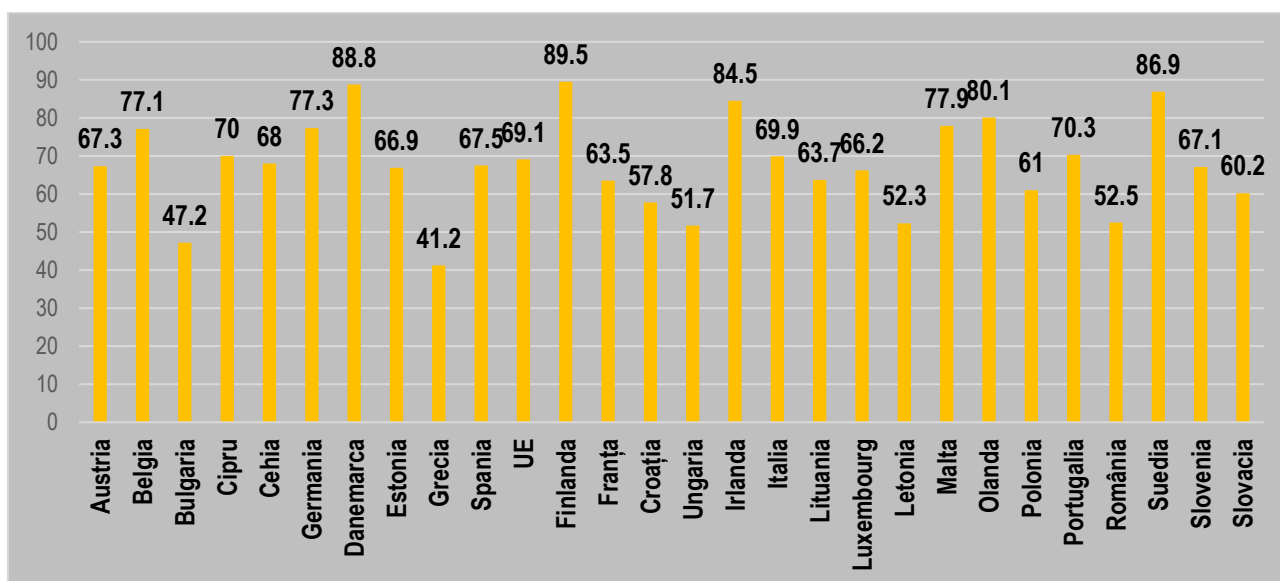


Figura nr. 18 – Ierarhia țărilor UE, în funcție de DESI în anul 2023

Sursa: [https://digital-decade-desi.digital-strategy.ec.europa.eu/datasets/desi/charts/desi-indicators?indicator=desi\\_3a1&breakdown=ent\\_sm\\_xfin&period=desi\\_2023&unit=pc\\_ent&country=AT,BE,BG,HR,CY,CZ,DK,EE,EU,FI,FR,DE,EL,HU,IE,IT,LV,LT,LU,MT,NL,PL,PT,RO,SK,SI,ES,SE](https://digital-decade-desi.digital-strategy.ec.europa.eu/datasets/desi/charts/desi-indicators?indicator=desi_3a1&breakdown=ent_sm_xfin&period=desi_2023&unit=pc_ent&country=AT,BE,BG,HR,CY,CZ,DK,EE,EU,FI,FR,DE,EL,HU,IE,IT,LV,LT,LU,MT,NL,PL,PT,RO,SK,SI,ES,SE)

Așa cum se poate observa, **România se situează pe poziția 23, în creștere sensibilă față de 2022 când era pe ultimul loc.** În urma României se plasează Grecia, Bulgaria. Poziția modestă a României înseamnă perspective mediocre de trecere la economia și societatea bazate pe cunoștințe și digitalizare comparativ cu majoritatea țărilor UE.

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

### 1.3. Starea și caracteristicile managementului la nivel național în 2023

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

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

Din cele prezentate rezultă, aşadar, **o abordare managerială relativ cuprinzătoare, din mai multe unghiuri**, prin care se urmăreşte caracterizarea elementelor definitorii pentru managementul din România în perioada actuală, în contextul internaționalizării activităților economice, al integrării și funcționării economiei României în Uniunea Europeană.

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

Practicile manageriale internaționale relevă că evaluarea calității și eficacității unui domeniu sau proces se poate realiza absolut – folosind anumiți indicatori care măsoară efectiv aceste elemente – sau relativ, prin 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 2023 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 2023 nu este pe deplin edificatoare, datorită situației economice contextuale, atât interne cât și externe, a pandemiei Covid-19 și războaielor din Ucraina și Orientul Mijlociu, ceea ce alterează performanțele economice la toate nivelurile.

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

**Managementul practicat în România**, comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană este – după opinia a aproape jumătate dintre respondenți – **inferior**. Peste o treime dintre aceștia îl consideră aproximativ la fel, iar peste o optime dintre ei, chiar superior mediei europene (vezi figura nr. 19).

---

\* Pentru informații și analize detaliate ale managementului autohton în anul 2009, vezi lucrarea O. Nicolescu, I. Verboncu, M. Profiroiu, Starea de sănătate a managementului din România și ieșirea din criză, Editura Media 10, București, 2010, pentru anul 2010, O. Nicolescu, I. Verboncu, M. Profiroiu, Starea de sănătate a managementului în 2010, Editura Pro Universitaria, București, 2011, pentru anul 2011, O. Nicolescu, I. Verboncu, M. Profiroiu, C. Nicolescu, F. Anghel, Starea de sănătate a managementului în 2011, Editura Pro Universitaria, București, 2012 și pentru anul 2012, O. Nicolescu, I. Popa, C. Nicolescu, Starea de Sănătate a managementului din România în 2012, Editura Pro Universitaria, București, 2013, pentru anul 2013, O. Nicolescu, I. Popa, C. Nicolescu, Starea de sănătate a managementului în România în 2013, Editura Pro Universitară, București, 2014, pentru anul 2014, O. Nicolescu, I. Popa, C. Nicolescu, Starea de Sănătate a managementului din România în 2014 – Raport de cercetare, ediția a VI-a, Editura Pro Universitaria, București, 2015, O. Nicolescu, I. Popa, C. Nicolescu, S. Ștefan, Starea de sănătate a managementului din România în 2015 – Raport de cercetare, ediția a VII-a, Editura Pro Universitaria, București, 2016, Starea de sănătate a managementului din România în 2016 – Raport de cercetare, ediția a VIII-a, Editura Prouniversitaria, București, 2017, Starea de sănătate a managementului din România în 2017, Raport de cercetare, ediția a IX, Editura Prouniversitaria, București, 2018, Starea de sănătate a managementului din România în 2018, Raport de cercetare, ediția a X, Editura Prouniversitaria, București, 2019, Starea de sănătate a managementului din România în 2019, Raport de cercetare, ediția a XI, Editura Prouniversitaria, București, 2020, Starea de sănătate a managementului din România în 2020, Raport de cercetare, ediția a XII, Editura Prouniversitaria, București, 2021, Starea de sănătate a managementului din România în 2021, Raport de cercetare, ediția a XIII, Editura Prouniversitaria, București, 2022, Starea de sănătate a managementului din România în 2022, Raport de cercetare, ediția a XIV, Editura Prouniversitaria, București, 2023.

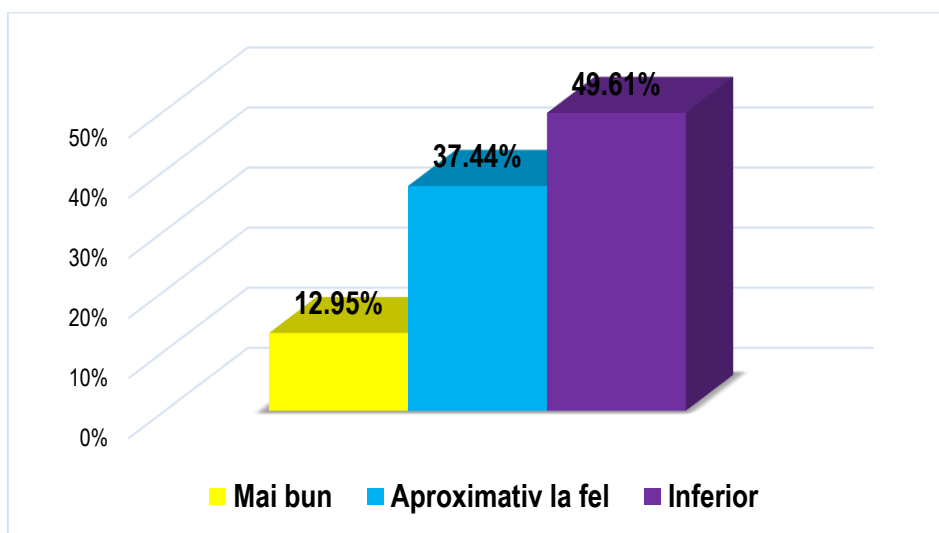


Figura nr. 19 – Calitatea și eficacitatea managementului practicat în România comparativ cu media Uniunii Europene

Detalierea analizei pe cele două categorii de specialiști - prezentată în figura nr. 20, indică diferențe apreciable.

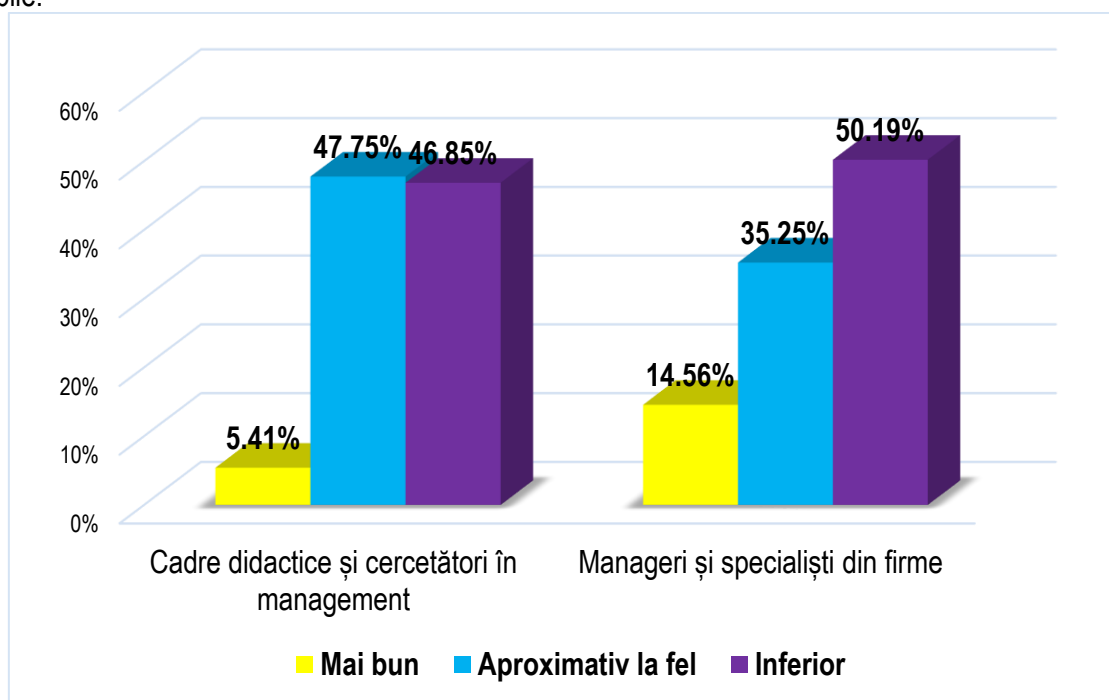


Figura nr. 20 – Calitatea și eficacitatea managementului practicat în România, comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană, diferențiat pe categorii de respondenți

În medie, cadrele didactice, cercetătorii și consultanții apreciază într-o proporție de aproape patru procente mai redusă ca fiind mai puțin performant managementul din România comparativ cu media UE, față de practicieni. Astfel, 46,85% din cadrele didactice, cercetătorii și consultanți consideră că managementul din România este inferior celui mediu din UE, în timp ce 50,19% dintre manageri și specialiști în management din România au aceeași apreciere.

O a doua componentă interesantă a analizei se referă la **calitatea și eficacitatea managementului din România comparativ cu cea din țările din Europa Centrală și de Est.**

Informațiile privind rezultatele acestei evaluări la nivelul ansamblului eșantionului sunt prezentate în figura nr. 21.

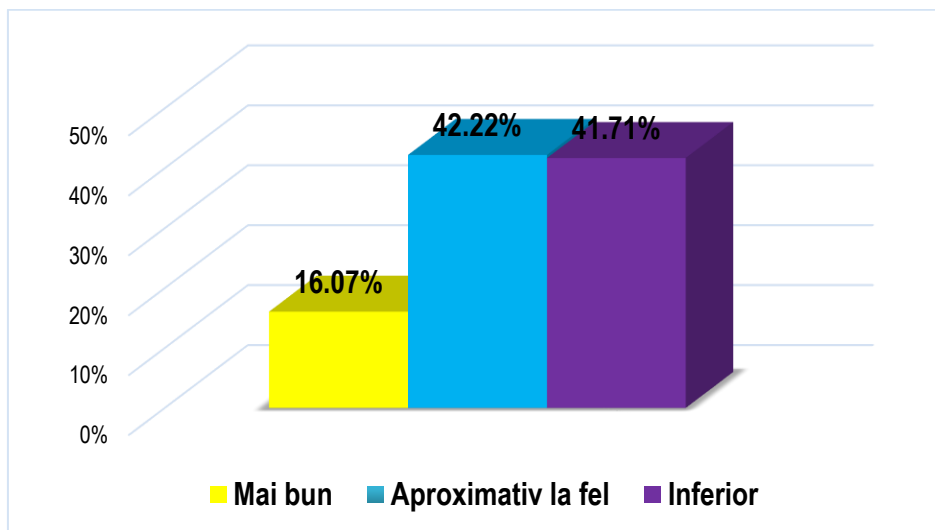


Figura nr. 21 – Aprecierea calității și eficacității managementului practicat în firmele din România, în 2023 comparativ cu cel din Europa Centrală

Peste jumătate (58,29) dintre respondenți apreciază că managementul din România este la fel sau chiar superior managementului practicat în economia țărilor din Europa Centrală, procent superior celui din 2021 (44,31%) și 2022 (55,28%).

Aprofundarea analizei pe cele două grupe de respondenți (vezi figura nr. 22) indică anumite **diferențe între aprecierile cadrelor didactice, cercetătorilor și consultanților în management pe de o parte și manageri și specialiști în management pe de altă parte:**

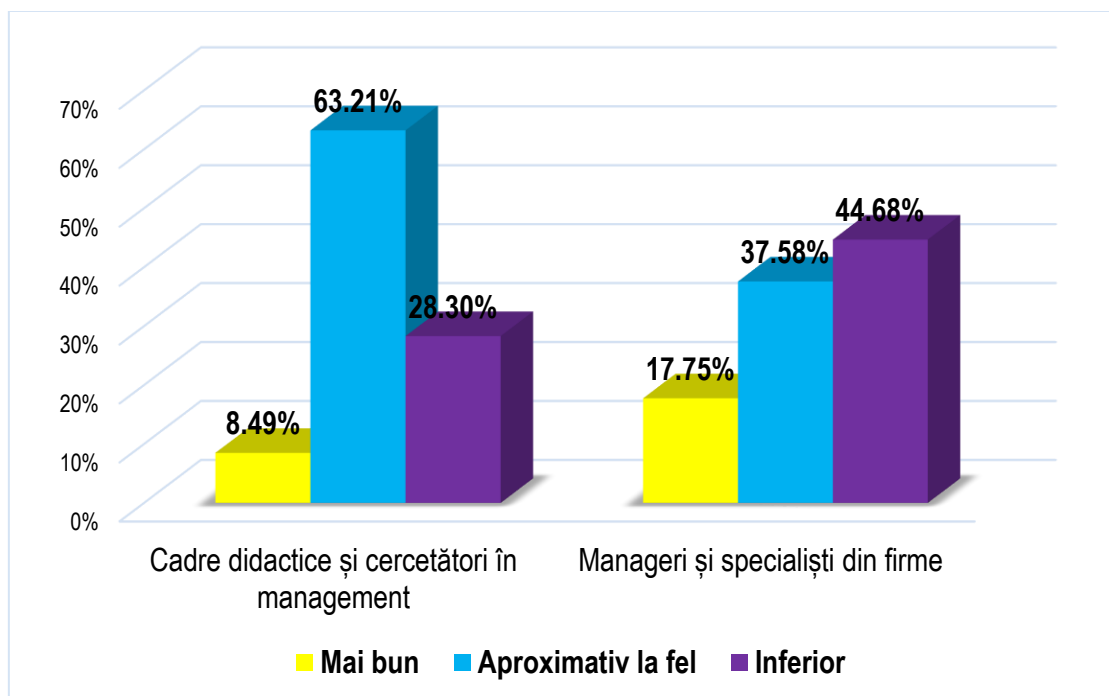


Figura nr. 22 – Calitatea și eficacitatea managementului practicat în România comparativ cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală, diferențiată pe categorii de respondenți



- Procentul managerilor și specialiștilor în management care apreciază că eficiența și calitate managementului practicat în România sunt superioare comparativ cu cele din Europa Centrală și de Est, este cu peste 16 procente mai mare față de cel al profesorilor, trainerilor și consultanților care au același punct de vedere;
  - În schimb, într-o proporție mai mare – cu peste 70 de procente - cadrele didactice, cercetătorii și consultanții consideră că managementul din România este aproximativ egal – ca eficiență și calitate - cu cel din Europa Centrală și de Est, comparativ cu managerii și specialiștii în management din firme;
  - Proporția cadrelor didactice, cercetătorilor și consultanților care consideră că managementul practicat în România este inferior celui practicat din Europa Centrală și de Est, fiind o diferență de peste 15 procente, sensibil mai mică comparativ cu procentul managerilor și specialiștilor în management care au aceeași apreciere.
- Concluzia de ansamblu care se desprinde este aceea ca managementul practicat în România este – din punct de vedere calitativ – **sub nivelul celui exercitat atât la nivelul Uniunii Europene, cât și în Europa Centrală, dar cu tendință de micșorare a decalajelor.**

### 1.3.3. Capacitatea managementului național de a face față complexelor situații contextuale actuale

Potrivit cvasitotalității specialiștilor în management, atunci când se produce o criză calitatea managementului practicat în perioada precedentă a fost „în suferință”. Un management bun contracarează apariția crizelor sau – atunci când cauzele acestora sunt în afara zonei în care pot interveni direct, cazul situațiilor din 2020 - 2022 - 2024 generate de pandemia Covid-19 și războiul din Ucraina – le minimizează efectele negative.

**Criza economică din 2008-2010 a fost 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 evoluții și situațiile ridică serioase semne de întrebare privind calitatea managementului practicat, începând cu cel european și continuând cu cel la nivel național și până la nivelul agenților economici.

În anul 2023, pe fondul evoluțiilor menționate în paragraful precedent, s-au suprapus efectele crizelor generate de pandemia Covid-19 și războaiele din Ucraina și Orientul Mijlociu, care au cuprins întreg mapamondul. Solicitățile la care a fost supus managementul la toate palierele – internațional, național, teritorial, sectorial, agenți economici, familial și individual – și în toate domeniile (economic, social, medical, politic, educațional, științific, militar, administrativ, etc.) au fost intense, complexe, dinamice și volatile.

În acest context, este deosebit de important de estimat – mai ales din punct de vedere al viitorului - care este **capacitatea managementului național de a face față complexelor situații cu care se confruntă în prezent și, desigur în viitor.** Această evaluare prezintă **semnificații majore cel puțin pe două planuri:**

- al minimizării efectelor negative ale complexei situații actuale din România, în contextul contradicțiilor evoluții internaționale, în special în cadrul Uniunii Europene, amplificate de Brexit, criza cu Rusia, de evenimentele din Orientul Mijlociu și de schimbările politice din SUA și China;
- al solidității și rapidității relansării sustenabile a economiei din România în condițiile în care țara noastră are de recuperat mari decalaje economice și sociale față de majoritatea țărilor membre UE.

În urma prelucrării răspunsurilor specialiștilor din întregul eșantion consultat a rezultat – pentru ansamblul țării – că în proporție **de 47,95% apreciază că există o capacitate managerial medie de a face față situației economico-sociale actuale** (vezi figura nr. 23) **și o proporție mult mai redusă, 13,05% din eșantion ca fiind o capacitate ridicată.** De asemenea, remarcăm că peste o treime dintre respondenți consideră că această capacitate managerială este redusă.

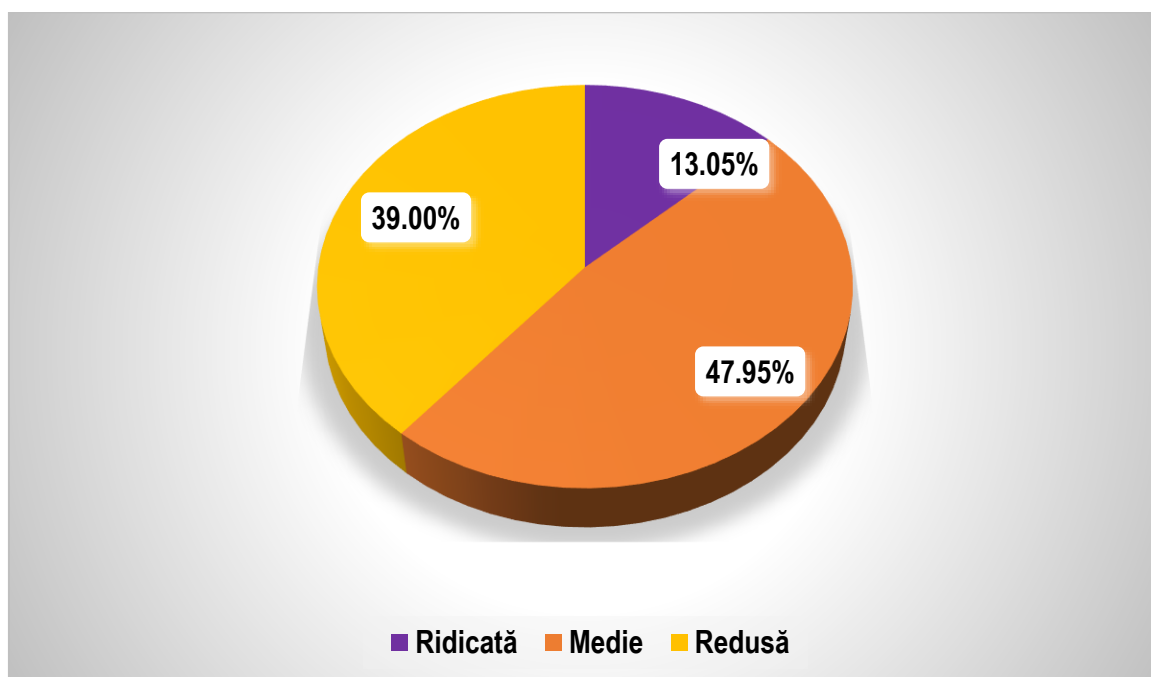


Figura nr. 23 – Capacitatea managementului din România de a face față la nivel de țară, în 2023, efectelor generate de pandemia Covid-19 și războaiele din Ucraina și Orientul Mijlociu

Detalierea analizei realizată pentru anul 2023 pe cele două categorii de specialiști consultați evidențiază anumite diferențe notabile, așa cum rezultă din tabelul nr. 11. În opinia unei părți mult mai mari dintre cadrele didactice universitare, cercetători și consultanții în management – 71,43%, comparativ cu cea de a doua categorie de specialiști – 42,78% - managementul la nivel național are o capacitate medie de a face față situațiilor actuale. În schimb, situația este inversă între cele două categorii de respondenți, în ceea ce privește capacitatea redusă de a contracara crizele.

Tabelul nr. 11

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 2022		
		Ridică	Medie	Redusă
1	Cadre didactice și cercetători în management	5,04%	71,43%	23,53%
2	Manageri și specialiști din firme	14,81%	42,78%	42,41%

Continuarea detalierei analizei indică faptul că aprecierile privind **capacitatea de a face față complexelor situații actuale autohtone și internaționale, la nivelul diverselor categorii de firme și de administrații diferă între limite foarte largi**, așa cum rezultă din figura nr. 24.

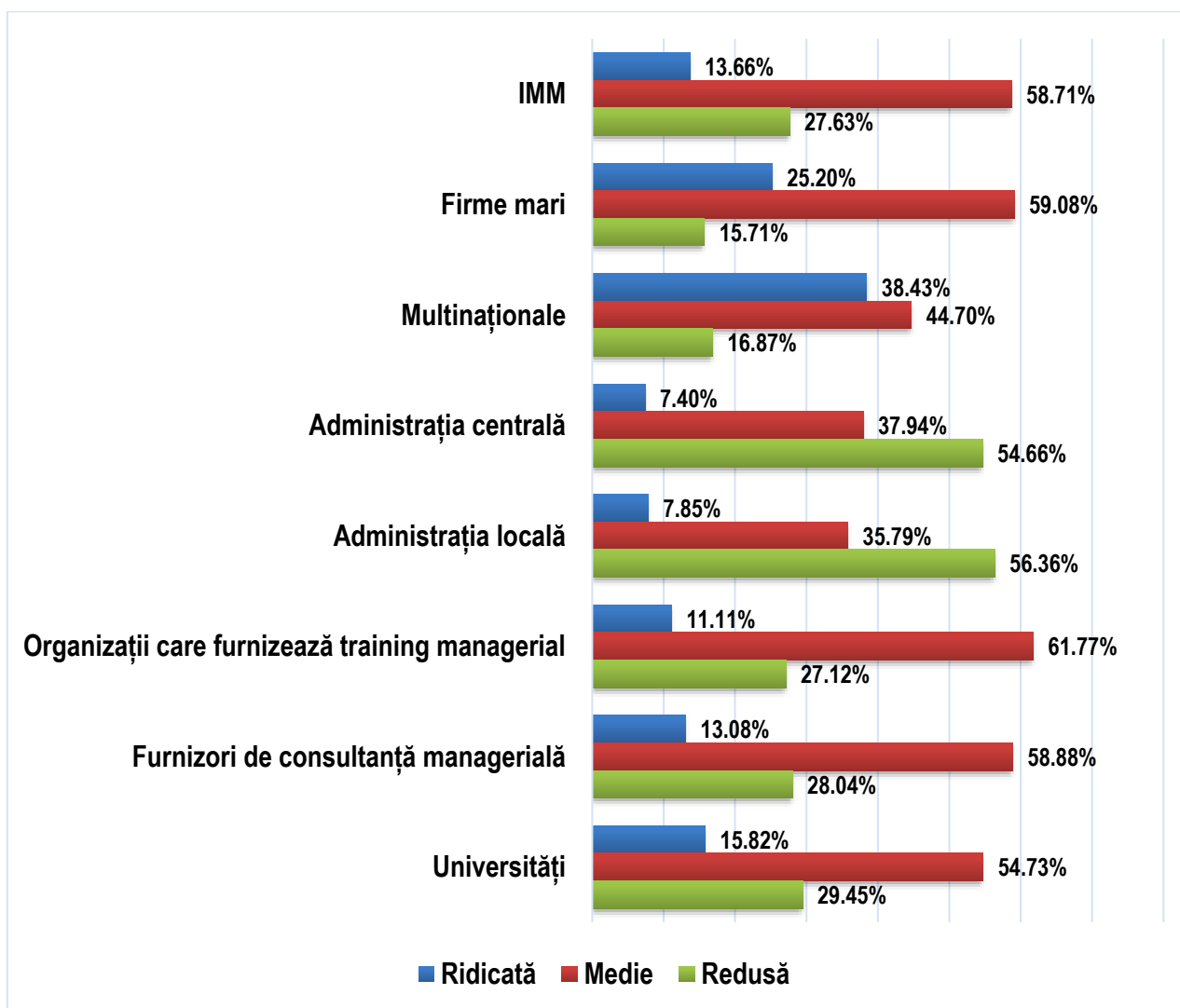


Figura nr. 24 – Capacitatea managementului de a face față complexei situații economico-sociale actuale la nivelul principalelor categorii de entități componente ale economiei

**Cel mai mare potențial managerial de a face față crizei este identificat la nivelul companiilor mari și companiilor multinaționale**, pentru care 84,25% și respectiv 83,13% dintre componentii eșantionului apreciază că posedă o capacitate ridicată sau medie de a soluționa problemele cu care se confruntă în prezent economia și societatea din România. Pe următoarele poziții cu procente de peste 21% se situează firmele de consultanță și respectiv training managerial. **Cel mai redus potențial este identificat la nivelul administrației centrale (45,43%) și administrației locale (43,04%)**. 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 - 2023, referitoare la calitatea și eficacitatea redusă a feed-backul-ului administrației de stat la crize și complexe situații.

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

## Capacitatea managementului de a face față complexelor situații actuale

Nr. crt.	Nivelul de analiză	Categorია de respondenți	Capacitatea managementului de a face față complexei situații economice din 2023, în România		
			Ridicată	Medie	Redusă
1	IMM	Cadre didactice și cercetători în management	7,08%	61,06%	31,86%
2		Manageri și specialiști din firme	15,01%	58,23%	26,76%
3	Firme mari	Cadre didactice și cercetători în management	27,19%	64,91%	7,89%
4		Manageri și specialiști din firme	24,75%	57,75%	17,51%
5	Multinaționale	Cadre didactice și cercetători în management	51,75%	44,74%	3,51%
6		Manageri și specialiști din firme	35,14%	44,69%	20,17%
7	Administrația centrală	Cadre didactice și cercetători în management	3,42%	48,72%	47,86%
8		Manageri și specialiști din firme	8,32%	35,45%	56,24%
9	Administrația locală	Cadre didactice și cercetători în management	5,93%	44,92%	49,15%
10		Manageri și specialiști din firme	8,29%	33,72%	58,00%
11	Organizații care furnizează training managerial	Cadre didactice și cercetători în management	12,62%	69,90%	17,48%
12		Manageri și specialiști din firme	10,75%	59,81%	29,44%
13	Furnizori de consultanță managerială	Cadre didactice și cercetători în management	16,67%	64,71%	18,63%
14		Manageri și specialiști din firme	12,24%	57,51%	30,25%
15	Universități	Cadre didactice și cercetători în management	25,64%	59,83%	14,53%
16		Manageri și specialiști din firme	13,16%	53,35%	33,49%

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

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

Concluzia finală care se desprinde este că **există diferențe apreciable între opiniile specialiștilor în management din învățământ, cercetare și consultanță și cele ale managerilor și întreprinzătorilor. Faptul că se apreciază că administrația publică – atât centrală cât și locală – ca fiind cu o capacitate redusă de a soluționa probleme complexe este gravă în contextul deosebit de complex, dificil și stresant actual, generat de urmările pandemiei Covid-19, războaielor din Ucraina și celălalte complexe evoluții internaționale.**

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

Practica mondială demonstrează că una dintre expresiile cele mai elocvente ale calității managementului practicat într-o țară, în special a celui exercitat la nivel național, o constituie **calitatea mediului de afaceri**, așa cum este ea percepută de către întreprinzători și manageri. Informații edificatoare pe acest plan oferă cercetarea efectuată cu prilejul elaborării Cărții Albe a IMM-urilor din România în 2023.

**Situația de ansamblu a mediului economic din România în anul 2023 a fost apreciată ca fiind stânjenitoare afacerilor de peste un sfert din întreprinzători și manageri de IMM-uri. Aproape o jumătate au apreciat că mediul de afaceri este permisiv și ceva mai mult de 25% au afirmat că mediul este favorabil afacerilor** (vezi figura nr. 25).

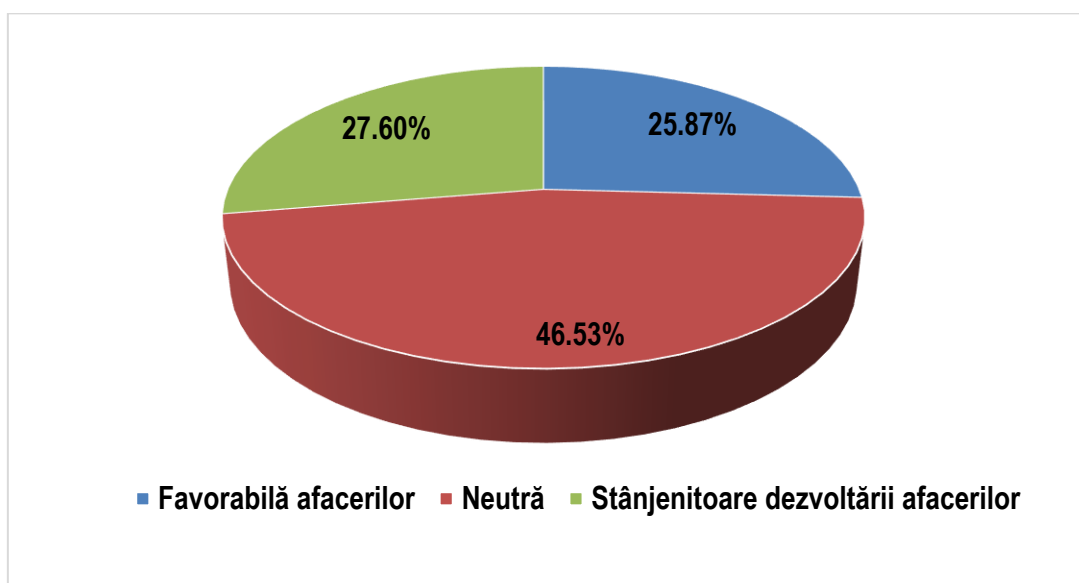


Figura nr. 25 - Evaluarea situației de ansamblu a mediului economic de către întreprinzători și manageri

(Sursa: Carta Albă a IMM-urilor din România 2023, pg 31)

Diferențierea aprecierilor în anul 2023 în funcție de **ramurile de activitate** în care își desfășoară activitatea managerii și întreprinzătorii (vezi tabelul nr. 13) ne permit următoarele **punctări semnificative**:

- Managerii și întreprinzătorii firmelor din transporturi și turism dețin cea mai mare pondere dintre cei ce consideră că mediul este stânjenitor dezvoltării economice, iar la polul opus se situează managerii companiilor din servicii;
- Managerii și întreprinzătorii întreprinderilor din industrie și servicii reprezintă procentele cele mai ridicate care au apreciat că mediul economic este neutru sau permisiv;
- Managerii și întreprinzătorii IMM-urilor din construcții și servicii înregistrează cea mai ridicată pondere – de 22,22% și respectiv 21,86% - ale percepției mediului ca fiind favorabil afacerilor.

Diferențierea evaluărilor mediului de afaceri actual în funcție de domeniile de activitate ale IMM-urilor în 2023

Nr. crt.	Situația de ansamblu a mediului economic actual	IMM-urile pe ramuri de activitate					
		Industria	Construcții	Comerț	Transporturi	Turism	Servicii
1.	Favorabilă afacerilor	19,57%	22,22%	20,48%	17,39%	17,86%	21,86%
2.	Neutră (Permisivă)	44,20%	39,68%	46,99%	32,61%	42,86%	46,59%
3.	Stânjenitoare dezvoltării afacerilor	36,23%	38,10%	32,53%	50,00%	39,29%	31,54%

(Sursa: Carta Albă a IM-urilor din România 2023, 2023)

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

Tabelul nr. 14

Diferențierea aprecierilor cu privire la mediul de afaceri actual în funcție de mărimea firmelor în 2023

Nr. crt.	Situația de ansamblu a mediului economic actual	Dimensiunea firmelor		
		Microîntreprinderi	Întreprinderi mici	Întreprinderi mijlocii
1.	Favorabilă afacerilor	20,35%	19,44%	23,36%
2.	Neutră (Permisivă)	45,91%	43,89%	41,61%
3.	Stânjenitoare dezvoltării afacerilor	33,75%	36,67%	35,04%

(Sursa: Carta Albă a IM-urilor din România 2023, 2023)

Perceperea relației strânse dintre calitatea mediului și „calitatea” managementului practicat la nivel național reiese și mai pregnant dacă se au în vedere care sunt **evoluțiile elementelor contextuale** – deci a componentelor acestui mediu – ce grevează funcționalitatea și performanțele agenților economici. În figura nr. 26 prezentăm aceste evoluții contextuale, așa cum au rezultat din prelucrarea răspunsurilor întreprinzătorilor și managerilor intervievați în primăvara anului 2023.

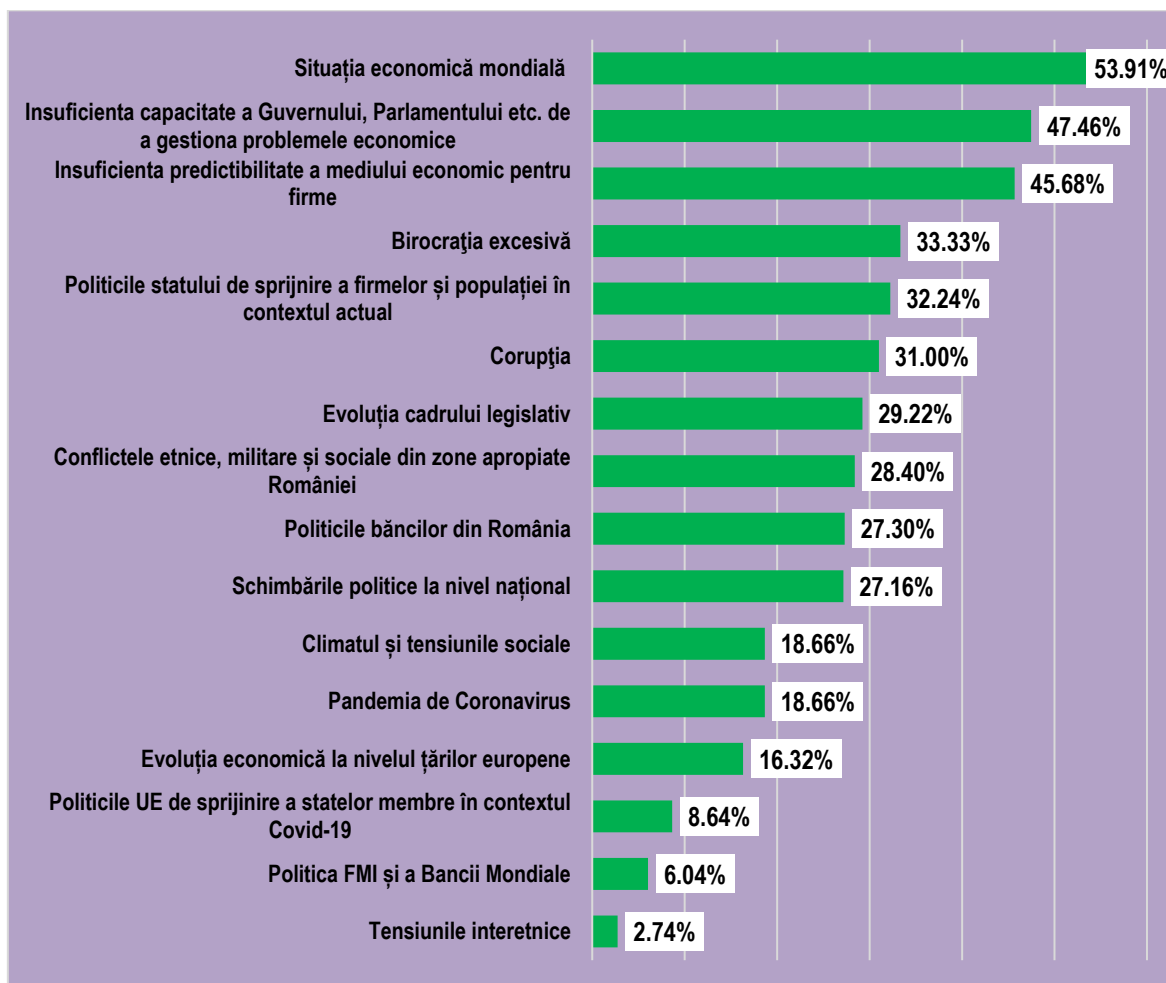


Figura nr. 26 – Frecvența principalelor evoluții contextuale care influențează negativ activitățile IMM-urilor

Sursa: Nicolescu O. (coordonator), Carta Albă a IMM-urilor din România 2023, Editura Prouniversitaria, 2023

Din examinarea elementelor cuprinse în figura nr. 26, rezultă așa cum este normal, că situația economică mondială generată de Coronavirus și războaiele din Ucraina și Orientul Mijlociu reprezintă principala mutație contextuală care afectează negativ activitățile firmelor (peste jumătate), urmată de insuficienta capacitate a guvernului de a gestiona problemele economice, insuficienta predictibilitate a mediului economic pentru firme, birocrăția excesivă - toate cu procente de peste 30%.

În concluzie, mediul economic din România din 2023, este puțin favorizant majorității firmelor, ridicând mari probleme **manageriale la nivelul organismelor statale și a tuturor entităților ce compun economia României, sub impactul complexelor evoluții economice internaționale, mai solicitante, comparativ cu anii anteriori.**

### 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 optimism, responsabilități și performanțe, pe sporirea capacității de a construi avantaje competitive, sustenabilitate și un brand competitiv, la amplificarea prestigiului companiei.

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

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

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

Din centralizarea și analiza informațiilor culese de la respondenți a rezultat lista cu **ierarhia de puncte forte** indicată în figura nr. 27 referitoare la ansamblul managementului practicat în România.



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



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

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

- **Existența unei dispersii apreciabile a punctelor forte**, care este atestată de faptul că primele zece puncte forte au valori pe o „plajă” de aproape 18 procente.

- **Centrarea pe obținerea de performanțe** este situat pe primul loc, cu aproape 40% dintre respondenți.

- Pe următoarele două poziții, cu procente peste 26,25%, se situează proiectarea și implementarea de sisteme de management funcționale și eficiente și cu 25,83%, elaborarea de strategii și politici bine fundamentate, reprezentând două modalități esențiale pentru obținerea de performanțe;

- Următoarele trei puncte forte – **organizarea eficientă a activităților, valorificarea potențialului informațional și decizional al informației și cultivarea stakeholderilor interni și externi organizației (clienți, furnizori etc.)** - cu ponderi de peste 24% - , se referă la elemente esențiale: strategiile, cunoștințele, informațiile și organizare – **în condițiile trecerii la economia bazată pe cunoștințe, la „smart economy” și ale crizelor generate de Coronavirus și de războaielor din Ucraina și Orientul Mijlociu.**

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

Tabelul nr. 15

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

Nr. crt.	Elemente	Total respondenți
11.	Coordonarea judicioasă a deciziilor, acțiunilor și comportamentelor personalului implicat	20,21%
12.	Antrenarea intensă a salariaților din organizație	18,75%
13.	Utilizarea pe scară largă și eficientă a metodelor și tehnicilor moderne de management	18,75%
14.	Feed-back rapid și eficient la evoluțiile mediului	18,33%
15.	Asigurarea sustenabilității organizației conduse	17,92%
16.	Creativitate și inovare ridicate	17,50%
17.	Eficientă acțiuni de marketing	15,63%
18.	Stilul de muncă al managerilor focalizat pe implicare și eficiență	14,79%
19.	Intense activități de training ale angajaților	14,58%
20.	Inițiativă și spirit intreprenorial puternice	13,96%

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

Tabelul nr. 16

Principalele puncte forte ale managementului din România în 2023 - cadre didactice, cercetători și consultanți

Nr. crt.	Elemente	Cadre didactice și cercetători în management
1.	Valorificarea potențialului informațional și decizional al informației	44,23%
2.	Centrarea pe obținerea de performanțe	38,46%
3.	Cultivarea stakeholderilor interni și externi organizației (clienți, furnizori etc.)	38,46%

4.	Dezvoltarea unui sistem informatic performant	32,69%
5.	Organizarea eficace a activităților	31,73%
6.	Transfer intens de know-how managerial din alte țări	28,85%
7.	Obținerea de venituri și profituri ridicate	28,85%
8.	Control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor	26,92%
9.	Coordonarea judicioasă a deciziilor, acțiunilor și comportamentelor personalului implicat	25,96%
10.	Antrenarea intensă a salariaților din organizație	25,96%

Tabelul nr. 17

Principalele puncte forte ale managementului din România în 2022 - manageri și specialiști

Nr. crt.	Elemente	Manageri și specialiști
1.	Centrarea pe obținerea de performanțe	38,56%
2.	Proiectarea și implementarea de sisteme de management funcționale și eficace	26,60%
3.	Elaborarea de strategii și politici bine fundamentate	26,06%
4.	Organizarea eficace a activităților	23,40%
5.	Utilizarea pe scară largă și eficace a metodelor și tehnicilor moderne de management	20,21%
6.	Transfer intens de know-how managerial din alte țări	19,68%
7.	Control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor	19,15%
8.	Valorificarea potențialului informațional și decizional al informației	18,88%
9.	Obținerea de venituri și profituri ridicate	18,62%
10.	Coordonarea judicioasă a deciziilor, acțiunilor și comportamentelor personalului implicat	18,62%

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

• Dispersia punctelor la ambele categorii de respondenți este aproximativ egală; la cadre didactice și cercetători (18,27%), iar la manageri și specialiști (19,99%);

• Referitor la funcțiile managementului, ambele categorii de respondenți includ în primele 10 puncte forte – trei funcții ale managementului.

a) **Abordarea corelativă a principalelor puncte forte pe cele trei nivele considerate** – total eșantion, grupul cadre didactice, cercetători și consultanți și, respectiv, grupul manageri și specialiști în management (vezi figura nr. 28) ne permite formularea următoarelor aspecte semnificative:

• În mod firesc, procentele acordate diferă într-o anumită măsură, ca tendință, opțiunile grupului de cadre didactice și trainerii în management, dar fără diferențe semnificative.

• Numai două puncte forte – centrarea pe performanțe și organizarea eficace a activităților - se regăsesc în primele cinci la cele trei nivele considerate;

• Două puncte forte – proiectarea și implementarea de sisteme de management funcțional și eficace și elaborarea de strategii și politici bine fundamentate - se regăsesc în două din cele trei ierarhii considerate;

• Cadrele didactice, trainerii și consultanții în management includ în primele cinci puncte forte – pe lângă punctele comune și dezvoltarea unui sistem informatic performant și cultivarea stakeholderilor interni și externi organizației;

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

Elementele de mai sus indică un **grad moderat de convergență a opțiunilor privind principalele puncte forte considerate de către cele trei grupări de specialiști**, în ușoară creștere față de anii anteriori.

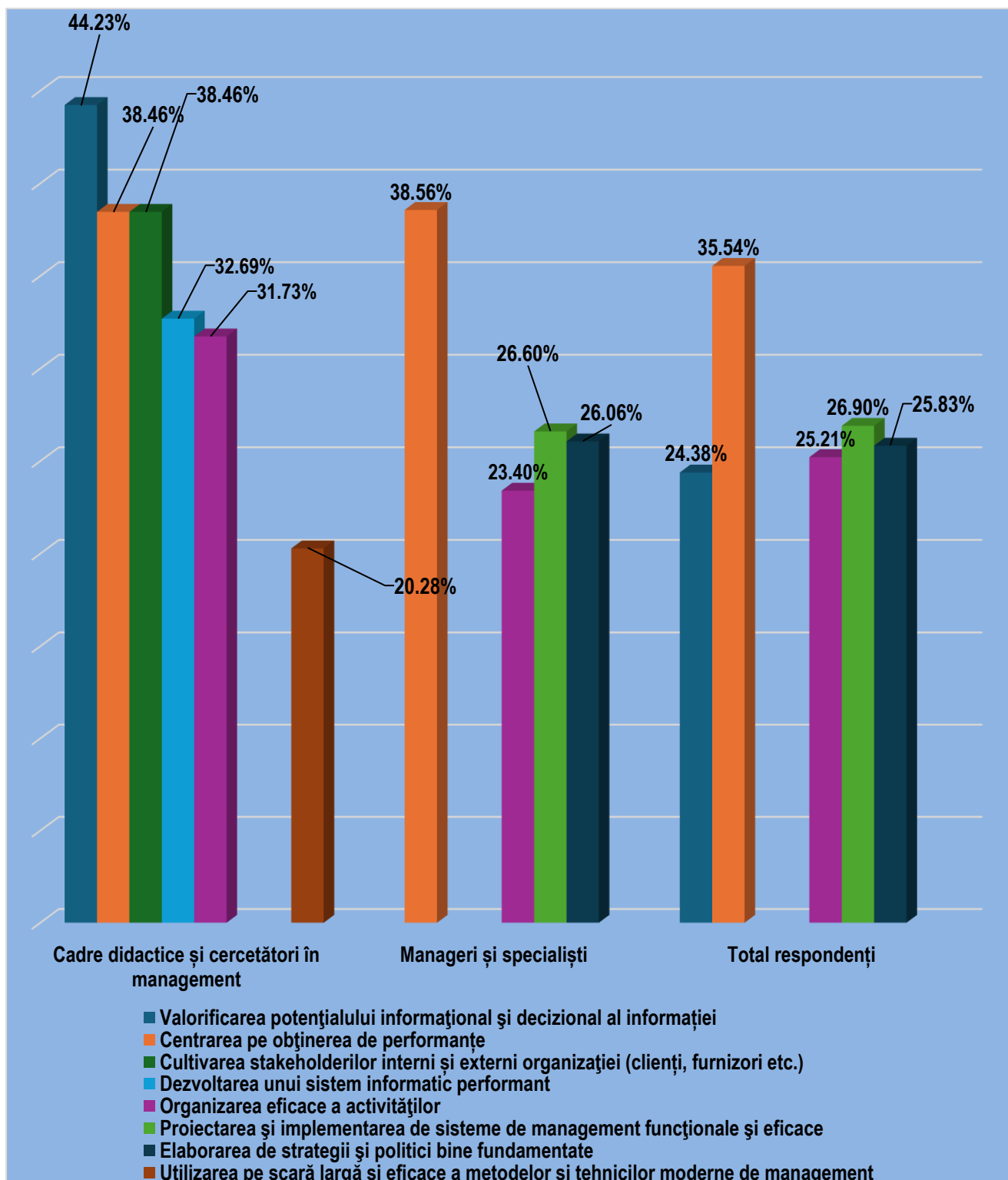


Figura nr. 28 – Prezentarea corelativă a principalelor cinci puncte forte pe cele trei nivele de analiză

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

În continuare, în tabelul nr. 18, aprofundăm analiza celor mai frecvente puncte forte, cu impact major asupra ansamblului managementului din România în anul 2023.

Tabelul nr. 18

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

Nr. crt.	Puncte forte	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
1.	<b>Centrarea managementului pe obținerea de performanțe (38,54% din totalul persoanelor chestionate)</b>	Rolul determinant al managementului ca factor de obținere a performanțelor entităților	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conștientizarea condiționării, supraviețuirii și dezvoltării organizațiilor de obținere de performanțe și sustenabilitate</li> <li>• Proliferarea disciplinelor de management în învățământul din România</li> <li>• Creșterea nivelului de pregătire managerială a numeroși manageri și specialiști din economie</li> <li>• Transferul internațional de bune practici manageriale și economico-sociale în România.</li> <li>• Integrarea României în Uniunea Europeană</li> <li>• Apelarea de către organizații din ce în ce mai frecvent la consultanță managerială, financiară, comercială, tehnică, ecologică, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crearea de condiții manageriale adecvate pentru derularea eficientă și eficace a proceselor de muncă în zonele în care se manifestă acest punct forte</li> <li>• Diminuarea efectelor negative ale pandemiei Covid-19 și ale tensiunilor și internaționale în organizațiile și domeniile unde se manifestă</li> <li>• Amplificarea performanțelor organizațiilor macro, mezo și micro economice</li> </ul>
2.	<b>Proiectarea și implementarea de sisteme de management funcționale și eficiente (26,25% din respondenții cu aceeași părere)</b>	Cerințele și exigențele managementului științific	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conștientizarea, la o parte din manageri, a rolului decisiv al managementului în obținerea de performanțe și sustenabilitate</li> <li>• Proliferarea bunelor practici manageriale europene</li> <li>• Creșterea nivelului de informare și instruire al managerilor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiții favorabile pentru amplificarea funcționalității și performanțelor sistemelor manageriale și entităților implicate</li> <li>• Realizarea unui pas important în profesionalizarea managementului</li> </ul>
3.	<b>Elaborarea de strategii și politici bine fundamentate (25,83% din totalul opțiuni respondenți)</b>	Promovarea managementului strategic	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplificarea nivelului de pregătire al managerilor din numeroase domenii</li> <li>• Conștientizarea de către manageri și specialiști din organizații a impactului major pe care strategiile și politicile le au asupra funcționalității și performanțelor acestora</li> <li>• Implementarea prevederilor, directivelor și recomandărilor UE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplificarea predictibilității mediului de afaceri și performanțelor economico-sociale</li> <li>• Implementarea unor politici anuale, la nivel național și sectorial (ex. Bugetul de stat), utile agenților economici și administrației local</li> </ul>

Nr. crt.	Puncte forte	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
			și a acordurilor României cu aceasta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Îmbunătățirea performanțelor și vizibilității economiei României în Uniunea Europeană</li> <li>• Creșterea gradului de integrare a economiei României în Uniunea Europeană</li> </ul>
4.	<b>Organizarea eficace a activităților (indicată de 25,21% din respondenți)</b>	Cerință esențială a managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impactul major pe care organizarea îl are asupra supraviețuirii și dezvoltării oricărei organizații</li> <li>• Creșterea – deși nu suficientă – a nivelului de informare și cunoștințe organizatorice a managerilor și specialiștilor din ministere, agenții, județe, municipii etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplificarea funcționalității organizațiilor la nivel macro, mezo și microeconomic</li> <li>• Participarea acțiunilor de organizare la asigurarea de premise favorabile pentru creșterea eficienței în diversele sectoare ale economiei</li> </ul>
5.	<b>Valorificarea potențialului informațional și decizional al informațiilor (24,38% din răspunsuri susțin această afirmație)</b>	Cerință esențială a managementului profesionist, amplificată de trecerea la economia bazată pe cunoștințe și digitalizare	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modernizarea sistemelor informaționale și de comunicații la nivel național și în numeroase zone ale economiei și societății</li> <li>• Creșterea nivelului de instruire și a know-how-ului managerial la o parte dintre manageri și specialiști în management</li> <li>• Amplificarea nivelului de cunoștințe informatice al managerilor</li> <li>• Conștientizarea, într-o anumită măsură, a necesității managementului bazat pe cunoștințe și digitalizare de către manageri și specialiști</li> <li>• Intensificarea transferului internațional de know-how managerial și informatic</li> <li>• Creșterea performanțelor și diseminării aplicațiilor de inteligență artificială</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creșterea gradului de fundamentare științifică a deciziilor</li> <li>• Facilitarea organizării, coordonării și control-evaluării activităților</li> <li>• Amplificarea problemelor complexe rezolvate eficace de către managementul entităților</li> </ul>
6.	<b>Cultivarea relațiilor cu stakeholderii interni și externi ai organizației (22,50% dintre respondenți)</b>	Cerință esențială a managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplificarea importanței și impactul stakeholderilor interni și externi asupra funcționării și performanțelor entităților</li> <li>• Creșterea nivelului de pregătire a</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atragerea de resurse suplimentare în organizații</li> <li>• Amplificarea competențelor utilizate</li> </ul>

Nr. crt.	Puncte forte	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
			managerilor <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modificarea culturii organizaționale a companiilor</li> <li>• Intensificarea comunicării și colaborării cu managerii din alte țări</li> <li>• Presiunile mari exercitate asupra managerilor de contextul macrosocial</li> <li>• Dezvoltarea networkingului</li> </ul>	în organizații <ul style="list-style-type: none"> <li>• Favorizarea obținerii de performanțe superioare de către organizații</li> <li>• Integrarea superioară în mediul de afaceri și social</li> </ul>
7.	<b>Transferarea intensă a know-how-ului managerial din alte țări (21,67% din totalul respondenților)</b>	Cerințele și exigențele managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creșterea nivelului de pregătire managerială a managerilor și specialiștilor</li> <li>• Provocările generate de pandemia Covid-19 și urmările sale</li> <li>• Intensificarea internaționalizării activităților pe plan mondial</li> <li>• Operaționalizarea a numeroase proiecte finanțate din fonduri structurale</li> <li>• Integrarea României în UE</li> <li>• Creșterea rapidă a exporturilor și importurilor României</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulsionarea profesionalizării managementului din România</li> <li>• Amplificarea calității și funcționalității sistemelor manageriale</li> <li>• Determinarea creșterii performanțelor economico-sociale ale zonelor și organizațiilor în care se face transfer intens de know-how managerial</li> </ul>
8.	<b>Control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor (20,83% dintre respondenți)</b>	Cerință esențială a managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perfecționarea sistemului informațional, în special prin componenta informatică, reflectată în oferirea unor posibilități superioare de control-evaluare în organizații</li> <li>• Amplificarea nivelului de pregătire al managerilor și specialiștilor care lucrează într-o parte apreciabilă a structurilor manageriale din sectorul de stat și public</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplificarea conștiinței și responsabilității salariaților</li> <li>• Crearea de condiții favorabile pentru motivare realistă și previziune mult mai fundamentată</li> <li>• Facilitarea conturării unor recomandări strategico-tactice de eficientizare a sistemelor manageriale</li> <li>• Îmbunătățirea funcționalității și performanțelor entităților economico-sociale</li> </ul>
9.	<b>Dezvoltarea de sisteme informatice performante (20,83% din eșantion)</b>	Cerințele și exigențele managementului științific	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investiții importante în hardware și software la nivel macro și microeconomic</li> <li>• Existența a numeroși specialiști în informatică foarte buni în România.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorificarea la un nivel superior a cunoștințelor și informațiilor endogene și exogene ale entităților economico-sociale</li> <li>• Imprimarea unui plus de</li> </ul>

Nr. crt.	Puncte forte	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sesizarea de către manageri a marilor valențe manageriale ale sistemelor informatice</li> <li>• Creșterea calității produselor informatice cu destinație managerială ale furnizorilor de IT</li> <li>• Proliferarea elementelor de inteligență artificială</li> </ul>	<p>rigurozitate și eficacitate proceselor și relațiilor manageriale, în special la nivel microeconomic</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creșterea gradului de fundamentare a deciziilor manageriale</li> </ul> <p>Amplificarea funcționalității sistemelor manageriale</p>
10.	<p><b>Obținerea de venituri și profituri ridicate (opinia a 20,93% dintre cei chestionați)</b></p>	<p>Veniturile obținute în perioada precedentă</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proliferarea elementelor manageriale profesionale în numeroase zone ale economiei</li> <li>• Creșterea nivelului de pregătire și a competențelor managerilor</li> <li>• Amplificarea specialiștilor în management</li> <li>• Creșterea gradului de fundamentare economică a deciziilor, în special în zona privată a economiei</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atenuarea și stoparea efectelor negative ale crizelor economice internaționale și naționale și ale urmărilor acestora în numeroase sectoare economico-sociale</li> <li>• Crearea treptată a premiselor pentru relansarea organizațiilor și economiei sustenabile în ansamblu, în anii următori</li> <li>• Asigurarea de resurse sporite pentru investiții și motivarea stakeholderilor</li> </ul>

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

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

A doua componentă majoră a evaluării managementului practicat în România la nivel național o reprezintă identificarea și examinarea punctelor sale slabe. Componentilor eșantionului li s-a cerut să evalueze intensitatea a 24 de deficiențe identificate de analizele precedente ale specialiștilor SAMRO și CNIPMMR. La fel ca și în cazul punctelor forte, respondenții au avut posibilitatea de a completa această listă cu alte puncte slabe. În urma centralizării răspunsurilor a rezultat că **cele mai frecvente 10 puncte slabe** care se manifestă în anul 2023 la nivel național, în exercitarea managementului în România, sunt cele cuprinse în figura nr. 29.

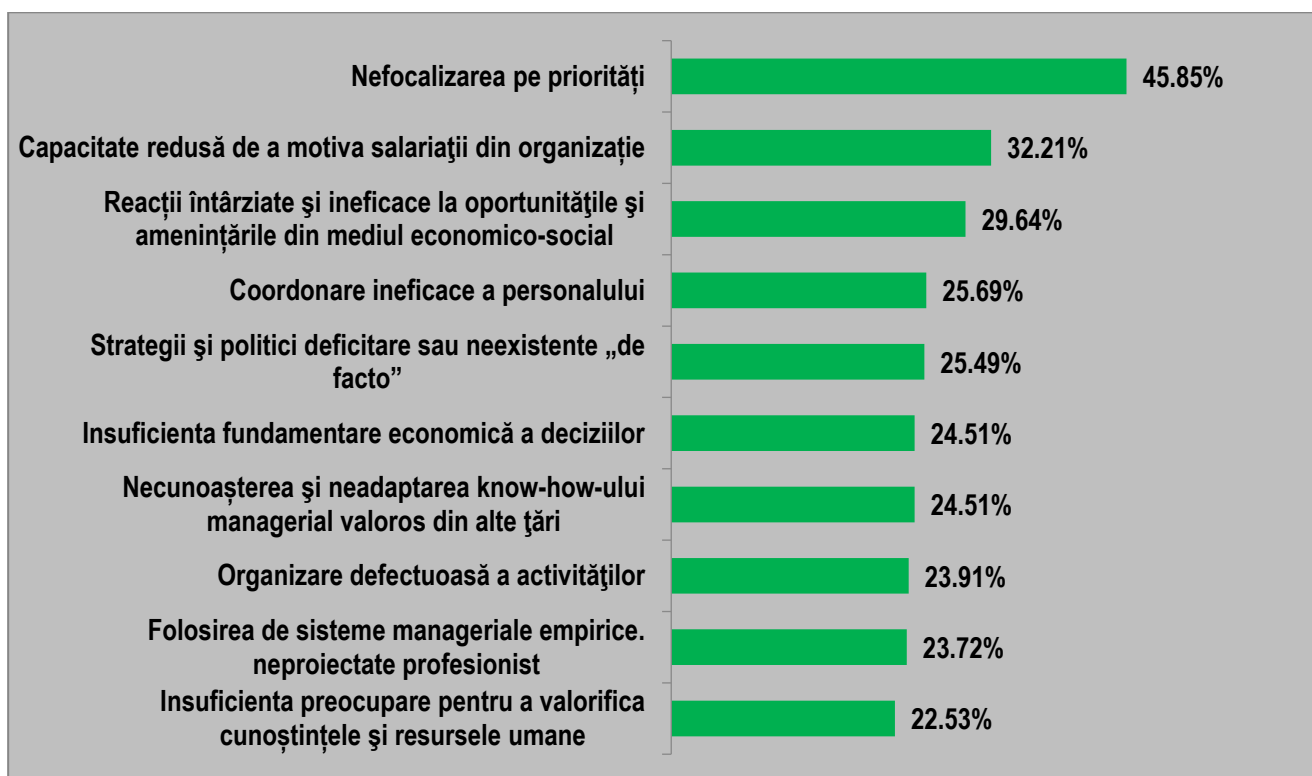


Figura nr. 29 - Cele mai frecvente zece puncte slabe manifestate în exercitarea managementului la nivel național în România în 2023

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

- Intensitatea celor mai frecvente zece puncte slabe este sensibil mai mare decât în anii precedenți, în medie cu peste 10%. Aceasta constituie, în principal, o reflectare a deteriorării contextului economico-social datorită urmărilor pandemiei Covid-19 și războaielor din Ucraina și Orientul Mijlociu, care au afectat profund conținutul și modalitățile de manifestare ale managementului la toate eșaloanele societății și economiei din România.

- **Nefocalizarea pe priorități** cu 45,85% - situată pe poziția întâi - este un punct slab deosebit de grav, întrucât calitatea și eficiența managementului din România sunt condiționate decisiv de stabilirea de priorități care să reflecte realist și mobilizator situația și evoluțiile din cadrul economiei României și din mediul internațional în care își desfășoară activitățile. Un management național necentrat pe priorități se derulează la întâmplare, cu performanțe scăzute. Chiar dacă se depun eforturi manageriale semnificative, acestea nu generează în final rezultatele macroeconomice și macrosociale așteptate de populație și de agenții economici. Cauza principală a acestei situații o reprezintă calitatea clasei politice și administrației publice, precum și nefocalizarea acestora asupra interesului național.

- Pe a doua poziție se situează **capacitatea redusă de a motiva salariații din organizație**, cu 32,21%. Faptul că aproape o treime dintre respondenți consideră că motivarea este deficitară în România reprezintă o proporție foarte ridicată, care, tradusă în termeni economici, semnifică că unul dintre trei cetățeni ai acestei țări nu sunt stimulați să muncească suficient și performant. Efectele acestei situații se reflectă în nivelul de dezvoltare economico-socială al țării, penultima poziție ocupată în ierarhia economică a Uniunii Europene.

- **Reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social** este plasată pe poziția a treia cu 29,64%. Această deficiență este deosebit de gravă, întrucât performanțele economico-sociale și funcționalitatea României depind în mare măsură de capacitatea de adaptare la evoluțiile mediului național și internațional care sunt deosebit de complexe și fluide.

- **Coordonarea ineficace a personalului**, situată pe poziția a patra, cu 25,69% reflectă alături de organizarea defectuoasă, slăbiciuni de fond ale managementului național, puse în evidență de complexitatea și fluiditatea situațiilor pe care a trebuit să le rezolve în contextul urmărilor pandemiei Covid-19 și războaielor din Ucraina și Orientul Mijlociu.



• **Strategiile și politicile deficitare sau inexistente „de facto”** sunt indicate de peste un sfert 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 și digitalizare.

• **Insuficienta fundamentare economică a deciziilor (24,51%)** este pe a șasea poziție în această ierarhie, ea reprezentând o consecință a reminiscentei mentalității ce predomina în economia României în perioada comunistă, privind subevaluarea dimensiunii economice a activităților în defavoarea celor politico-ideologice și sociale. Netratarea aspectelor economice cu profunzimea și sustenabilitatea cerută de impactul lor determinant asupra dezvoltării pe toate planurile, este generatoare de multiple și substanțiale efecte negative.

• **Necunoașterea și neadaptarea know-how-ului managerial valoros din alte țări**, este indicată ca o deficiență majoră de 24,51% dintre respondenți, plasându-se pe poziția a șaptea. Acest punct slab se reflectă negativ în insuficienta absorbție și utilizare în România a elementelor manageriale de top din țările dezvoltate în România, cu multiple efecte negative asupra funcționalității și performanțelor entităților din cadrul său.

• Pe poziția a opta, ca intensitate a punctelor slabe manageriale se situează **punctele forte – organizarea necorespunzătoare a activităților** – cu peste o cincime din procente. Organizarea defectuoasă a activităților constă în dimensionarea și combinarea necorespunzătoare, atât a resurselor, cât și a proceselor de utilizare și valorificare a acestora, cu consecințe directe în nivelul scăzut al funcționalității și performanțelor economiei naționale în ansamblul său.

• **Folosirea de sisteme manageriale empirice, neproiectate profesionist**, este situată pe a noua poziție, cu 23,72% opțiuni ale respondenților. Această deficiență este deosebit de gravă întrucât utilizarea de sisteme și metode manageriale empirice, neprofesioniste, are un mare impact negativ asupra funcționalității și performanțelor entităților economico-sociale, fiind un indiciu al nivelului scăzut de profesionalizare a managementului din România.

• Pe ultima poziție, a zecea, cu 22,53% se plasează **insuficienta preocupare pentru a valorificare cunoștințele și resursele umane**. Acest punct slab este deosebit de grav întrucât în contextul evoluției dominante actuale, de trecere la societatea și economia bazată pe cunoștințe și digitalizare, cunoștințele devin cel mai important capital (iar oamenii, cei care le generează și utilizează, au un impact primordial asupra evoluțiilor și performanțelor tuturor entităților economico-sociale).

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

Tabelul nr. 19

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

Nr. crt.	Elemente	Total respondenți
11.	Performanțe ecologice scăzute	22,33%
12.	Creativitate și inovare managerială reduse	22,13%
13.	Neglijarea stakeholderilor interni și externi ai organizației	21,54%
14.	Control-evaluare sporadică și ineficace	20,55%
15.	Comunicare defectuoasă cu șefii și subordonații	19,37%
16.	Accent redus pe trainingul angajaților	18,97%
17.	Performanțe sociale scăzute	18,77%
18.	Insuficienta valorificare managerială a valorilor informaticii moderne	18,38%

19.	Insuficienta cunoaștere și luare în considerare a evoluțiilor pe piața internă și/sau internațională	18,18%
20.	Performanțe economice scăzute	17,59%
21.	Insuficienta cunoaștere și utilizare în management a elementelor economice referitoare la productivitate, preț, cash-flow, lichiditate, profit etc,	17,19%
22.	Insuficienta luare în considerație a culturii organizaționale a firmei	16,60%
23.	Funcționalitate redusă a sistemelor manageriale	15,81%
24.	Inițiativă și spirit intreprenorial reduse	15,42%

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

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

- **Coordonarea ineficace a personalului, necunoașterea și neadaptarea know-how-ului managerial din alte țări și organizarea defectuoasă a activităților** sunt punctele 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 **creativitate și inovare manageriale reduse, performanțe ecologice reduse și performanțe sociale reduse**.

- **Frecvențele înregistrate de primele 10 puncte slabe** potrivit opțiunilor profesorilor, trainerilor și consultanților în management - **sunt sensibil mai mari decât cele la nivelul întregului eșantion**.

Tabelul nr. 20

Principalele puncte slabe ale managementului din România în 2023 - cadre didactice, cercetători și consultanți

Nr. crt.	Elemente	Cadre didactice și cercetători în management
1.	Nefocalizarea pe priorități	50,46%
2.	Capacitate redusă de a motiva salariații din organizație	43,12%
3.	Reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social	43,12%
4.	Creativitate și inovare managerială reduse	43,12%
5.	Insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane	41,28%
6.	Strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto”	40,37%
7.	Folosirea de sisteme manageriale empirice, neproiectate profesionist	38,53%
8.	Performanțe ecologice scăzute	37,61%
9.	Insuficienta fundamentare economică a deciziilor	36,70%
10.	Performanțe sociale scăzute	34,86%

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

Tabelul nr. 21

Principalele puncte slabe ale managementului din România în 2023 - manageri și specialiști

Nr. crt.	Elemente	Manageri și specialiști
1.	Nefocalizarea pe priorități	44,58%
2.	Capacitate redusă de a motiva salariații din organizație	29,22%
3.	Reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social	25,94%
4.	Coordonare ineficace a personalului	25,19%
5.	Organizare defectuoasă a activităților	24,43%
6.	Necunoașterea și neadaptarea know-how-ului managerial valoros din alte țări	22,42%
7.	Strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto”	21,41%
8.	Insuficienta fundamentare economică a deciziilor	21,16%
9.	Folosirea de sisteme manageriale empirice, neproiectate profesionist	19,65%
10.	Control-evaluare sporadică și ineficace	19,14%

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

- **Nefocalizarea pe priorități** este punctul slab cel mai frecvent indicat de practicienii în management - cu un punctaj apropiat de cel la nivel național.

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

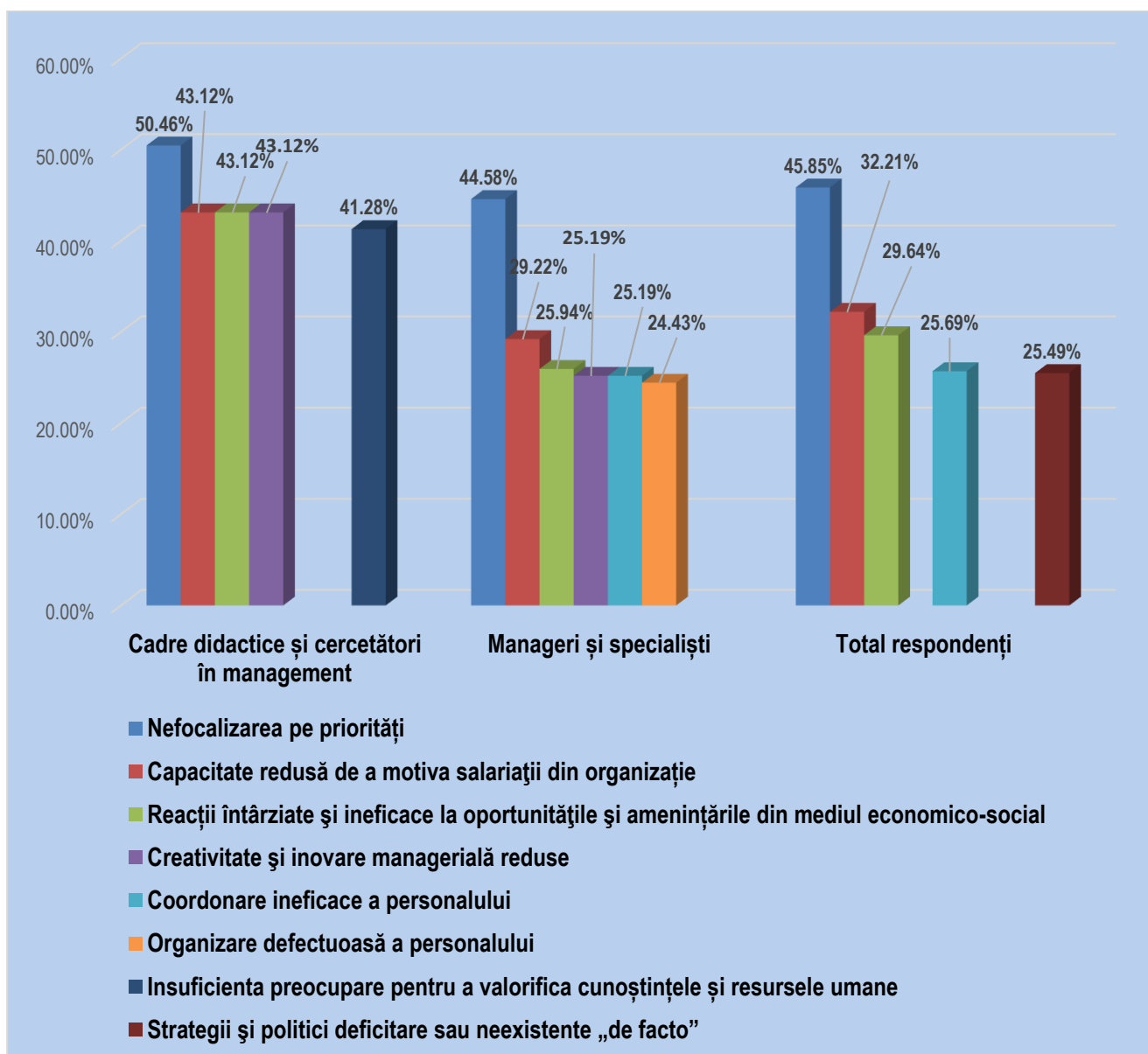


Figura nr. 30 – Prezentarea corelativă a principalelor cinci puncte slabe pe cele trei nivele de analiză

- În proporție de **80%**, **primele cinci puncte slabe se regăsesc la toate cele trei categorii de grupuri de specialiști analizate** – nefocalizarea pe priorități, capacitate redusă de a motiva salariații, reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social și strategii și politici deficitare sau inexistente de facto;
  - Cadrele didactice, cercetătorii și consultanții în management includ în primele cinci puncte slabe: **creativitate și inovare managerială reduse;**
  - **Primele cinci puncte slabe indicate de manageri și specialiști se regăsesc integral în primele cinci puncte la nivelul întregului eșantion**, dar într-o ierarhie ușor diferită;
  - **Intensitatea punctelor slabe în cele trei ierarhii prezentate variază într-o anumită măsură**, cu diferențe de frecvență mai mari sau mici, cele mai mari ecarturi înregistrându-se între opțiunile cadrelor didactice, cercetătorilor și consultanților în management pe de o parte – sensibil mai intense – și cele de la nivelul managerilor și specialiștilor în management, și respectiv, al întregului eșantion.

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

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

Tabelul nr. 22

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

Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
1.	<b>Nefocalizarea pe priorități - este opinia a 45,85% dintre respondenți</b>	Rolul prioritar al managementului în creșterea și dezvoltarea economico-socială, condiționat de stabilirea de priorități strategice	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grad redus de profesionalizare a managerilor și aparatului managerial în general</li> <li>• Nesesizarea în măsură suficientă a profunzimii și complexității problemelor generate de urmările pandemiei Covid-19 și războiul din Ucraina și Orientul Mijlociu</li> <li>• Insuficienta abordare sistemică a obiectivelor</li> <li>• Sisteme manageriale empirice ale entităților economico-sociale</li> <li>• Cultură organizațional-managerială deficitară</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lipsa ori insuficiența unor proiectii strategice, la nivelul economiei naționale și a principalelor componente</li> <li>• Risipă de resurse financiare, umane, materiale și de cunoștințe</li> <li>• Insuficienta contracarare a efectelor generate de urmările pandemiei Covid-19</li> <li>• Apariția și manifestarea frecventă de tensiuni economice, sociale și politice</li> </ul>
2.	<b>Capacitate redusă de a motiva salariații (32,21% dintre componenții eșantionului s-au pronunțat în favoarea acestei situații)</b>	Cerințele managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viziune și abordări neadecvate ale unui număr mare de manageri</li> <li>• Utilizarea insuficientă de metode și tehnici moderne de motivare a resurselor umane.</li> <li>• Necorelarea intensității motivațiilor financiar-materiale și moral-spirituale cu mărimea performanțelor, intensitatea eforturilor, calitatea și potențialul personalului</li> <li>• Nefocalizarea pe priorități a unei părți apreciabile a managementului la nivel național</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comportament insuficient de responsabil, implicat și eficace la o parte apreciabilă a resurselor umane din România</li> <li>• Nivel scăzut al productivității la salariații nemotivați</li> <li>• Caracterul empiric al managementului exercitat la nivel național și la celelalte nivele ale economiei</li> <li>• Diminuarea performanțelor economiei naționale și societății</li> </ul> <p>Afectarea standardului de</p>

Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penuria de resurse și starea de tensiune generată de urmările crizei Covid-19 și războaielor din Ucraina</li> </ul>	viață al populației active
3.	<p><b>Reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social, conform a 29,64% dintre răspunsurile componentilor eșantionului</b></p>	<p>Cerințele și exigențele principiilor generale ale managementului</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nesesizarea rapidă și în măsură suficientă a complexității și acuității problemelor generate de urmările pandemiei Covid-19 și războaielor din Ucraina și Orientul Mijlociu</li> <li>• Comportament predominant reactiv al factorilor de decizie politici și economici naționali, sectoriali, regionali și microeconomici la influențele mediului ambiant național și internațional</li> <li>• Lipsa sau insuficiența studiilor de piață la nivel național, sectorial și teritorial.</li> <li>• Nefocalizarea pe priorități a managementului exercitat la numeroase eșaloane ale economiei, începând cu cel național</li> <li>• Sisteme manageriale deficitare, empiric concepute și cu funcționalitate redusă</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultăți în stoparea efectelor negative multidimensionale ale crizei generate de Covid-19 și războaielor din Ucraina și Orientul Mijlociu</li> <li>• Manifestarea de disfuncționalități și a unor performanțe economice, sociale și ecologice reduse în economie în ansamblul său, precum și la nivel de sectoare, regiuni, localități și agenți economici</li> <li>• Pierderea de oportunități de afaceri, cu efecte negative în planul înnoirii și dezvoltării produselor, tehnologiilor, pătrunderii pe piețe, dezvoltării firmelor, generării de venituri suplimentare la nivel de agenți economici, localități și economie în ansamblul său</li> <li>• Valorificarea numai parțială a fondurilor și celorlalte oportunități generate de apartenența României la Uniunea Europeană, inclusiv a celor furnizate suplimentar în contextul pandemiei Covid-19 și războiului din Ucraina</li> </ul>

Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
4.	<b>Coordonare ineficace a personalului (25,69%)</b>	Cerință a managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insuficiente cunoștințe manageriale</li> <li>• Lipsa pregătirii în domeniul comunicării</li> <li>• Fundament organizatoric și informatic defectuos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apariția unor disfuncționalități și a unor performanțe scăzute</li> <li>• Diminuarea funcționalității organizațiilor</li> <li>• Nivel scăzut al productivității</li> <li>• Diminuarea performanțelor economico-sociale</li> </ul>
5.	<b>Strategii și politici deficitare sau inexistente în opinia a 25,49% dintre cei chestionați</b>	Cerințele managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesionalism redus a top managerilor în numeroase organizații, începând cu cele macroeconomice</li> <li>• Lipsa ori insuficiența unor studii de piață, de diagnosticare, SWOT și ecologice la nivel de economie și sectoare de activitate</li> <li>• Grad redus de metodologizare managerială existent în numeroase zone ale economiei și societății</li> <li>• Numărul redus al managerilor care posedă viziune și cunoștințe de management profesionale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caracter empiric al managementului exercitat la nivel național și la celelalte nivele ale economiei</li> <li>• Nefocalizarea pe priorități a managementului național, sectorial și teritorial</li> <li>• Dificultăți majore în a asigura o dezvoltare economică-socială performantă și sustenabilă</li> <li>• Întârzieri și ineficiență în eliminarea urmărilor crizelor economico-financiare internaționale și naționale generate de pandemia Covid-19 și războiul din Ucraina</li> <li>• Brand de țară necorespunzător pentru România</li> </ul>
6.	<b>Insuficienta fundamentare economică a deciziilor, estimată de 24,51% din componenții eșantionului investigat</b>	Cerințele și exigențele deciziilor manageriale performante	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insuficiente cunoștințe economice și manageriale ale cadrelor de conducere</li> <li>• Necunoașterea în detaliu a cauzelor generatoare de situații economice nefavorabile</li> <li>• Grad scăzut de metodologizare managerială în</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplificarea nejustificată a costurilor, mai ales în sectoarele de stat și public</li> <li>• Greutăți și întârzieri în accesarea fondurilor structurale</li> <li>• Grad redus de multiplicare a</li> </ul>

Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
			<p>numeroase sisteme componente ale economiei</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultură economică deficitară la managerii, specialiștii și funcționarii din ministere, agenții, etc.</li> <li>• Orientarea predilectă a politicilor guvernamentale pe reducerea cheltuielilor bugetare și nu stimularea producției și a investițiilor</li> </ul>	<p>efectelor economice, a resurselor utilizate, în special în sectoarele de stat și publice</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Neobținerea veniturilor nete și a profiturilor posibile la nivel macro, mezo și microeconomic</li> </ul>
7.	<p><b>Necunoașterea și neadaptarea know-how-ului managerial valoros din alte țări, în opinia a ....% din răspunsurile componentelor eșantionului</b></p>	<p>Cerințele și exigențele principiilor generale ale managementului, precum și ale profesionalizării managementului</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gradul redus de profesionalism a numeroși manageri și specialiști din entitățile economico-sociale</li> <li>• Apelarea pe scară redusă la training și consultanță managerială</li> <li>• Insuficienta participare activă a managerilor și organizațiilor din România la internaționalizarea activităților economice</li> <li>• Cultura organizațională, în multe organizații, insuficient de receptivă la nou, uneori chiar ostilă față de noutățile manageriale promovate de alte țări</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplificarea uzurii morale a sistemelor de management macro, mezo și microeconomice</li> <li>• Nevalorificarea în România a unor concepte, abordări metode, tehnici etc. manageriale performante pe plan internațional</li> <li>• Menținerea și chiar adâncirea decalajelor manageriale față de alte țările europene performante</li> <li>• Valorificarea doar parțială a fondurilor și oportunităților generate de apartenența României la Uniunea Europeană</li> <li>• Greutăți în promovarea unui comportament proactiv față de mediul economic internațional</li> <li>• Avantaje competitive naționale inferioare majorității țărilor din UE</li> </ul>



Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
8.	<b>Organizare defectuoasă a activităților (23,91%)</b>	Cerințele managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategii defectuoase sau inexistente</li> <li>• Nefocalizare pe priorități</li> <li>• Dimensionarea inadecvată a unor structuri procesuale și organizatorice</li> <li>• Competențe și abilități organizatorice insuficiente la o parte a managerilor</li> <li>• Instabilitate politică și economică la nivel național și internațional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Influențe negative asupra performanțelor economico-sociale naționale</li> <li>• Scăderea performanțelor entităților</li> <li>• Efecte economico-sociale nefavorabile la nivel național</li> <li>• Reziliență redusă organizațională a entităților economico-sociale</li> </ul>
9.	<b>Folosirea de sisteme manageriale empirice, neproiectate profesionist (23,72%)</b>	Cerințele managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivelul de pregătire managerială scăzut a numeroși manageri și specialiști în management</li> <li>• Neconștientizarea de către manageri și ceilalți stakeholderi ai entităților economico-sociale și politice a necesității stringente de a proiecta riguroase mecanisme manageriale</li> <li>• Insuficiențele resurse alocate investițiilor în profesionalizarea și creșterea performanțelor manageriale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calitate scăzută a deciziilor și acțiunilor managerilor</li> <li>• Insuficienta capacitate de a implementa performant soluții economice, tehnice, ecologice, etc. în România</li> <li>• Performanțe economice, sociale științifice, ecologice, etc. scăzute la nivel național și al subsistemelor sale</li> <li>• Recuperarea lentă de către România a decalajelor care o despart pe toate planurile de țările dezvoltate din UE</li> </ul>
10.	<b>Insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane, în opinia a 22,53% dintre respondenții eșantionului</b>	Cerințele managementului resurselor umane și ale managementului bazat pe cunoștințe și digitalizare	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empirismul pronunțat al managementului exercitat la nivel național, sectorial, regional și local</li> <li>• Insuficiente cunoștințe privind resursele umane și managementul resurselor umane la numeroși manageri, specialiști și funcționari de la toate eșaloanele economiei și societății românești</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disfuncționalități în motivarea resurselor umane</li> <li>• Fluctuația ridicată a personalului în numeroase organizații</li> <li>• Emigrarea din România unui număr mare de persoane, în special tineri, absolvenți de universități</li> </ul>

Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nesesizarea și neluarea în considerare a cerințelor trecerii la economia bazată pe cunoștințe și digitalizare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminuări ale productivității muncii și ale performanțelor organizațiilor</li> <li>• Valorificarea redusă a oportunităților oferite de trecerea la economia bazată pe cunoștințe</li> </ul> <p>Întârzieri în promovarea economiei și managementului bazate pe cunoștințe și a digitalizării</p>

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

### 1.3.7. Caracteristici ale managementului național în 2023

În acest paragraf am formulat un **ansamblu de elemente definitorii pentru managementul național la nivelul anului 2023**, care a fost în continuarea anilor 2020, 2021 și 2022, un an marcat de pandemia Covid-19 și urmările sale și alte evoluții internaționale complexe. Ele au ca fundament, pe lângă analizele din prezentul raport de cercetare, elementele regăsite în anumite cărți, studii, articole recente, referitoare la componentele, funcționalitatea, evoluția și performanțele managementului practicat în România, la nivelul ansamblului său sau în diferitele sale zone.

**1. Managementul național**, ca și cel de la celelalte paliere ale societății și economiei României, s-a confruntat – similar managementului din toate statele – cu **provocări, amenințări și unele oportunități profund atipice, generate de urmările pandemiei Covid-19 și războaielor din Ucraina și Orientul Mijlociu**. Ca urmare, au trebuit să fie abordate și soluționate în condiții de intensă presiune temporală, numeroase probleme, multe de naturi diverse, pentru a asigura continuarea funcționării economiei și societății la un nivel decent. În opinia noastră, managementul din România a reușit să rezolve rezonabil cele mai dificile probleme cu care s-a confruntat România, în multe privințe chiar la un nivel superior multor țări din UE cu nivel de dezvoltare economică și cu sisteme de sănătate și economice superioare. Protecția sănătății populației României și asigurarea funcționalității economiei s-au realizat la un nivel ușor peste media europeană și mondială.

**2. Manifestarea în managementul național practicat în România în anul 2023 a anumitor elemente de profesionalizare, aflate însă, la fel ca și în anii precedenți, într-o fază incipientă**. Elementele de profesionalizare managerială furnizate de știința managementului sunt apelarea la descrierile de posturi, proiectarea și utilizarea de bănci de informații și cunoștințe, efectuarea de analize diagnostic și SWOT, 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 în continuare într-o fază incipientă, întrucât elementele manageriale profesioniste nu sunt concepute și operaționalizate, de regulă, pe baza unor strategii și sisteme manageriale complete și riguroase și nu se utilizează cu suficientă raționalitate și eficacitate. Cert este că s-au parcurs pași notabili în profesionalizarea managerială, impunându-se o accelerare și amplificare a acestora.

**3. Managementului practicat în România în 2023 este, comparativ cu cel din cadrul Uniunii Europene, mai puțin profesionist și performant, la fel ca și în anii precedenți.** Diferențele sunt mai mari dacă comparăm starea și calitatea managementului din țara noastră cu cel din Uniunea Europeană în ansamblul său și mai mici dacă îl comparăm numai cu managementul din țările Europei Centrale. Este evident că în spatele decalajelor economice care despart România de media Uniunii Europene și de majoritatea țărilor din cadrul său se află diferențe apreciable în ceea ce privește calitatea managementului practicat.

**4. Managementului în România prezintă o eterogenitate ridicată la nivelul principalelor componente ale economiei și societății.** Cel mai bine se prezintă managementul la nivelul companiilor multinaționale și marilor întreprinderi, iar cel mai deficitar la nivelul administrației locale și – într-o măsură și mai mare – al administrației centrale. Diferențele, potrivit evaluărilor respondenților din cadrul eșantionului investigat în 2023 sunt apreciable, dar cu o ușoară tentă de diminuare față de anii precedenți.

**5. Absența unei sau unor strategii profesionale privind dezvoltarea de ansamblu a economiei României în perioada următoare,** care să fie alcătuite din misiune, obiective fundamentale, opțiuni strategice, resurse, termene și avantaj competitiv, riguros fundamentate și corelate. Au fost elaborate mai multe așa zise „strategii naționale” – cele două de la Snagov - recenta strategie a Academiei Române - și cea 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 și digitalizare, puternic integrată în Uniunea Europeană, care să valorifice la un nivel ridicat multiplele atuuiri pe care le posedă (încă) România, mai ales geopolitice, agricole și de resurse umane.

**6. Realizarea parțială de strategii pentru anumite ramuri și sectoare ale economiei și societății din România,** ele fiind obligatorii, condiționalități ex-ante pentru alocarea „de facto” a fondurilor destinate României, pentru perioada 2014-2020. România a trebuit să realizeze 34 asemenea strategii, finalizate cu întârziere și fără să fie structurate riguros pe cele șase componente, ceea ce s-a reflectat negativ în atragerea și utilizarea fondurilor furnizate de UE. În prezent continuă să se neglijeze elaborarea de strategii la nivel macroeconomic, deși sunt indispensabile pentru o dezvoltare sustenabilă a României.

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

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

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

reflectă în calitatea redusă a unei părți apreciabile a deciziilor adoptate și aplicate la nivel național, sectorial, regional, județean și local, cu efecte negative directe și substanțiale asupra funcționalității economiei și standardului de viață al populației.

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

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

**12. Politizarea pronunțată a managementului național, a managementului de la nivelul administrației centrale și locale, exacerbată de polarizarea politică excesivă a mass-mediei** reprezintă o altă caracteristică a României în ultimii ani inclusiv din 2023. 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 nevrăgite caracteristici ale managementului din România, cu repercusiuni negative în plan social, economic, cultural etc.

**13. Dimensiunea ecologică a dezvoltării, atât la nivel de priorități și politici, cât și la nivel operațional este neglijată în bună măsură.** În economia modernă, dezvoltarea și performanța competitivă sunt cvadridimensionale – economică, socială, ecologică și educativă. Managementul practicat în România nu a acordat și nu acordă suficientă preocupare, resurse și eforturi pentru protejarea mediului ambiant și combaterea poluării, ceea ce se răsfrânge negativ asupra calității vieții populației și asupra capacității economiei de a fi competitivă pe plan internațional și sustenabilă. Nici fondurile primite de la UE, cu această destinație nu au fost integral absorbite. La sfârșitul anului 2023, România, aflată pe o poziție codașă în ceea ce privește absorbția fondurilor europene cu această destinație, era în pericol să fie sancționată de UE pentru neîndeplinirea integrală a angajamentelor asumate în acest domeniu.

**14. Managementul și societatea românească se caracterizează și printr-un grad relativ ridicat de birocratizare.** Cu toate că s-au înregistrat anumite progrese în perioada de după 2006 – unele inclusiv în 2009-2023 - în continuare birocratia creează numeroase probleme firmelor și populației. Potrivit aprecierii din 2023 de către 17,06%<sup>1</sup> dintre întreprinzătorii din România, birocratia reprezintă o dificultate majoră pentru derularea activităților economice. Birocratia ridicată este o rezultată a legislației complexe și greoaie, a nivelului de pregătire și mentalității personalului din aparatul de stat, a culturii populației, a încetinirii voite în a trece la digitalizarea relațiilor dintre instituțiile statului, firme și cetățeni, firește, în sectoarele în care aceasta este posibilă și eficace. Birocratia consumă timp și bani fără a produce efecte utile, care, dacă ar fi alocați dezvoltării ar genera un plus de performanță economică și creșterea calității vieții.

<sup>1</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Simion C., Miricescu D., Urîtu D., Samek D., Cristof C., Carta Albă a IMM-urilor din România 2023, Editura ProUniversitaria, București, 2023.

15. **Manifestarea unei corupții ridicate este o altă realitate a administrației publice și, implicit, a managementului său.** Ultimul clasament internațional, pentru 2023 plasează România mult în urma cvasitotalității țărilor membre ale Uniunii Europene. Corupția este „alimentată” în primul rând de concepția, deciziile, modul de acțiune și comportamentul managerilor politici și din administrație publică. Efectele sale nocive, economice și moral-spirituale, sunt binecunoscute, fiind un factor inhibitor al investițiilor, dezvoltării afacerilor și combaterii efectelor generate de pandemia Covid-19 și războaiele din Ucraina și Orientul Mijlociu. Din păcate, măsurile mai energice luate de justiția din România în 2016-2017, au fost stopate în 2018 și parțial în 2019, când s-au lansat inițiative legislative cu efect contrar. În 2020-2023, se constată o ușoară revenire a abordării spre normalitate.

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

17. **Sintetic, calitatea managementului național se reflectă în calitatea mediului de afaceri, a serviciilor sociale – sănătate, învățământ, asistență socială, protecție civilă etc. – în calitatea vieții populației, care în România sunt net inferioare mediei Uniunii Europene.** În 2021, managementul național, confruntat cu crizele generate de pandemia Covid-19 și războiul din Ucraina, a reușit să asigure o funcționare rezonabilă a societății și economiei, dar, la fel ca și celelalte țări, la un nivel inferior comparativ cu perioada precedentă.

18. **Calitatea politicilor naționale și sectoriale lasă adesea de dorit,** cauzele principale fiind enumerate în paragrafele precedente. Dintre politicile pronunțat deficitare menționăm: a) politica fiscală – cu toate îmbunătățirile aduse la Codul Fiscal și Codul Muncii - care sunt în măsură redusă stimulativă pentru investiții, inovare și crearea de locuri de muncă, ocuparea resurselor umane și creșterea productivității; b) politica educațională, insuficient centrată pe realitățile naționale și pe luarea în considerare a cerințelor pieței muncii actuale și viitoare; c) politicile referitoare la dezvoltarea infrastructurii, rutiere și feroviare îndeosebi și mai puțin cele privind infrastructura pentru transporturile aeriene; d) politicile privind sănătatea populației care nu au generat un sistem medical performant, cu toate că din punct de vedere al calității resurselor umane medicale, situația este apropiată de nivelul mediu din UE.

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

20. **Complexitatea ridicată a abordărilor manageriale practicate la nivel național, regional, sectorial și județean.** Această complexitate este mare datorită a două categorii de factori: a) dimensiunea, diversitatea 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 generată de Covid-19 și tranziția la noua economie, economia bazată pe cunoștințe și digitalizare. Ca urmare, managementul exercitat în România la toate eşaloanele economiei, este supus la cerințe mai ample și mai diverse comparativ cu cel din țările dezvoltate din Uniunea Europeană, conferindu-i un plus de complexitate și făcând mai dificilă obținerea de funcționalitate și de performanță. Recenta pandemia Covid-19 și războaiele din Ucraina și Orientul Mijlociu, nu au făcut decât să amplifice această complexitate.

Desigur, elementele prezentate nu sunt exhaustive. În opinia noastră, ele reprezintă caracteristici, definitorii ale managementului național al economiei României în ultimii ani. Sintetic, ele indică continuarea „țimidă” a progresului managerial din perioadă precedentă, marcat în bună măsură de calitatea și intervențiile deficitare ale

factorilor politici, coroborată cu menținerea unor deficiențe sistemice ale managementului național, cu multiple efecte negative asupra funcționării și perfecționării economiei și societății din România asupra performanțelor economice, sociale și ecologice.

#### 1.4. Caracteristicile managementului din administrația publică în 2023

O abordare cuprinzătoare a „stării de sănătate” a managementului din România presupune reliefarea principalelor sale caracteristici nu doar la nivelul firmelor ci și la nivelul administrației publice centrale și locale. Multidimensionalitatea influențelor sale, atât directe, cât și indirecte, calitatea, eficacitatea, nivelul de performanță și capacitatea managementului de la nivelul administrației centrale și locale de a răspunde corespunzător oportunităților și amenințărilor cu care se confruntă societatea și economia românească au o influență semnificativă asupra activității celorlalte instituții/autorități ale statului, mediului economic, firmelor și, prin intermediul acestora, asupra managementului din România, în ansamblul său.

În ceea ce privește modalitatea de evaluare a managementului practicat la nivelul administrației publice centrale și locale au fost luate în considerare o serie de elemente semnificative, precum: calitatea și eficacitatea acestuia, de sine stătătoare, în anul 2023 și comparativ cu anul precedent, dar și din perspectiva situării în raport cu celelalte țări din Uniunea Europeană și Europa Centrală; capacitatea acestuia de a face față, în anul 2023, complexe situații socio-economice generate de războiul din Ucraina în România; dar și principalele puncte forte și slabe identificate de-a lungul cercetării, prezentate printr-o abordare cauzală menită să reliefeze și potențialele efecte. În această privință, contribuția este una deosebit de semnificativă, oferind o serie de lămuriri cu privire la posibilele căi de acțiune, necesare de urmat, cu scopul îmbunătățirii calității managementului din administrația publică din România.

##### 1.4.1. Managementul administrației publice centrale

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

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

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

Analiza calității managementului exercitat la nivelul administrației centrale din România în anul 2022 a reflectat faptul că majoritatea respondenților îl consideră aproximativ la fel (43,12%), comparativ cu anul precedent. Pe de altă parte, se poate observa, conform reprezentării grafice de mai jos (Figura nr. 31) că pe locul doi, la mică distanță, se situează ponderea acelor care consideră că managementul administrației publice centrale a avut o calitate inferioară (37,01%) în raport cu anul anterior. Poate fi remarcat faptul că doar 19,86% consideră că managementul de la nivelul administrației centrale este mai bun decât cel de anul trecut.

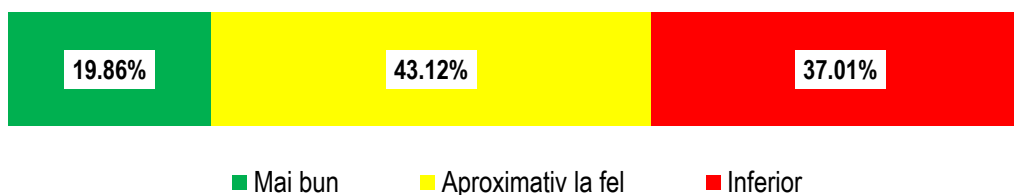


Figura nr. 31 – Evaluarea calității managementului practicat la nivelul administrației publice centrale în anul 2023, comparativ cu 2022

Răspunsurile pe cele două categorii de respondenți (cadre didactice și cercetători în management, respectiv manageri și specialiști din firme) prezintă o serie de elemente reprezentative, de perspectivă diferită, privind evaluarea calității managementului practicat la nivelul administrației publice centrale în 2023, față de anul precedent, ilustrate în continuare:

Tabelul nr. 23

Evaluarea calității managementului practicat la nivelul administrației publice centrale în 2023, comparativ cu 2022, pe categorii de respondenți

Nr. crt.	Categorია de respondenți	Evaluare		
		Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior
1	Cadre didactice și cercetători în management	20,18%	56,14%	23,68%
2	Manageri și specialiști din firme	19,79%	40,00%	40,21%

- ponderea majoritară a cadrelor didactice și a cercetătorilor în management evaluează calitatea managementului administrației centrale ca fiind una aproximativ la fel, comparativ cu anul 2022 (56,14%), o evaluare similară fiind realizată de 40,00% dintre manageri și specialiști din firme (cea mai mare pondere a acestora), care că au apreciat ca inferioară calitatea managementului practicat în cadrul administrației publice centrale în 2023, comparativ cu anul precedent.
- pe locul doi, din perspectiva cadrelor didactice și a cercetătorilor în management se situează opinia conform căreia calitatea managementului administrației centrale este inferioară celei din anul precedent (23,68%), iar în rândul managerilor și specialiștilor pe două poziții se situează aprecierea calității managementului administrației publice ca fiind inferioară comparativ cu cel din anul 2022 (având o pondere de 40,21% din ansamblul evaluărilor acestora).
- o pondere relativ redusă o dețin opiniile cadrelor didactice și a cercetătorilor în management care consideră calitatea managementului administrației centrale ca fiind superioară celei din anul precedent (20,18%) și cele exprimate de manageri și specialiști din firme conform căreia calitatea managementului administrației centrale este superioară celei din anul precedent (19,79%).

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

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

Comparativ cu managementul practicat în celelalte țări din Europa Centrală, 55,58% dintre respondenți apreciază calitatea managementului din România ca fiind de un nivel inferior, 29,80% îl consideră aproximativ la fel, iar 14,63% consideră că are un nivel superior celui de la nivelul celorlalte țări din Europa Centrală.

Din perspectiva comparației cu media de la nivelul Uniunii Europene, calitatea și eficacitatea managementului practicat la nivel central, sunt percepute de mai mult de jumătate dintre respondenți ca fiind una inferioară, în timp ce ponderea cea mai mică (11,39%) este reprezentată de cei care notează un nivel superior celui mediu european. Un procent de 26,80% dintre respondenți evaluează calitatea managementului administrației centrale din România ca fiind aproximativ de același nivel cu cea media europeană.

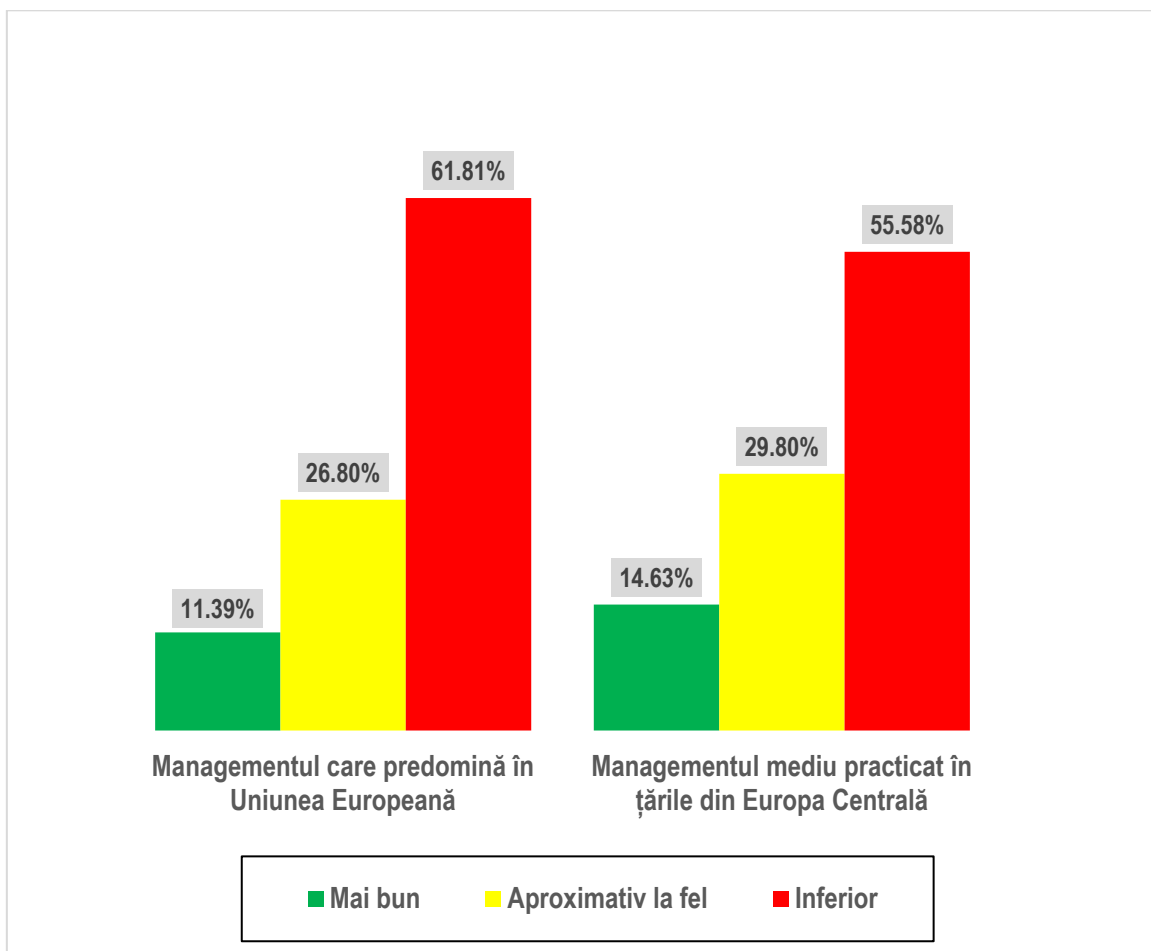


Figura nr. 32 - Calitatea și eficacitatea managementului practicat la nivelul administrației centrale din România în anul 2023 comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană și cu cel mediu practicat în țările din Europa Centrală

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

Tabelul nr. 24

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

Nr. crt.	Nivelul de analiză	Categorია de respondenți	Evaluare		
			Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior
1	Comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană	Cadre didactice și cercetători în management	3,64%	21,82%	74,55%
2		Manageri și specialiști din firme	13,14%	27,93%	58,93%



Nr. crt.	Nivelul de analiză	Categoria de respondenți	Evaluare		
			Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior
3	Comparativ cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală	Cadre didactice și cercetători în management	9,52%	31,43%	59,05%
4		Manageri și specialiști din firme	15,84%	29,41%	54,75%

- ambele categorii de respondenți evaluează calitatea managementului practicat la nivelul administrației centrale din România ca fiind inferioară atât în ceea ce privește comparația cu managementul mediu practicat la nivel european (74,55% dintre cadrele didactice și cercetătorii în management și 13,14% dintre manageri și specialiști din firme), cât și cu cel din țările Europei Centrale (59,05% - prima categorie de respondenți, 54,75% a doua categorie de respondenți).
- situația este una similară și în momentul în care observăm procentul minoritar al ambelor categorii de respondenți, care consideră calitatea managementului administrației publice centrale din România ca fiind una mai bună, atât comparativ cu cea din Uniunea Europeană (3,64% dintre cadrele didactice și cercetătorii în management și 13,14% dintre manageri și specialiști din firme), cât și de la nivelul celorlalte țări din Europa Centrală (9,52% dintre cadrele didactice și cercetătorii în management și 15,84% dintre manageri și specialiști din firme)
- se menține, la fel ca și în anul trecut, o diferență destul de semnificativă de opinie (15 p.p.) dintre, cadrele didactice și cercetătorii în management intervievați și managerii și specialiștii din firme, privind comparația cu managementul practicat la nivel european (considerându-l pe cel de la nivel european ca fiind net superior), situația nereflectând o diferență majoră de opinie, în momentul comparării cu managementul practicat în celelalte țări din Europa Centrală.
- se observă că o pondere mai mare dintre cadrele didactice, cercetătorii și consultanții în management (31,43%), față de procentul managerilor și specialiștilor din firme (29,41%), care evaluează calitatea managementului administrației centrale din România ca fiind aproximativ la fel comparativ cu țările central europene.

#### **1.4.1.2. Capacitatea managementului de la nivelul administrației centrale de a face față, în anul 2023, complexeii situații socio-economice generate de pandemia de COVID 19 și de conflictul din Ucraina, în România**

Situația din anul 2023 privind capacitatea managementului de la nivelul administrației centrale de a face față provocărilor cauzate de pandemia COVID 19 și războiul din Ucraina, în România, reflectă, pe de-o parte, un impact ridicat (36,95%) și o capacitate de răspuns redusă (54,66%), acestea fiind opiniile ale majorității respondenților, reflectate în figura nr. 33, în timp ce, doar 22,20% dintre respondenți consideră impactul pandemiei COVID 19 și al conflictului din Ucraina ca fiind unul redus și doar 7,40% evaluează capacitatea de răspuns ca fiind una ridicată. Putem sublinia în acest sens, dificultățile majore cu care încă se confruntă și această parte extrem de semnificativă a managementului din România. Cu toate că întreaga lume s-a confruntat cu situația socio-economică complexă generată de pandemia de COVID 19 și de conflictul din Ucraina, este necesară o adaptare cât mai rapidă și o corectare a decalajelor observabile la nivelul țării noastre, pentru a putea genera performanțe economice superioare care să ducă la o creștere economică sustenabilă.

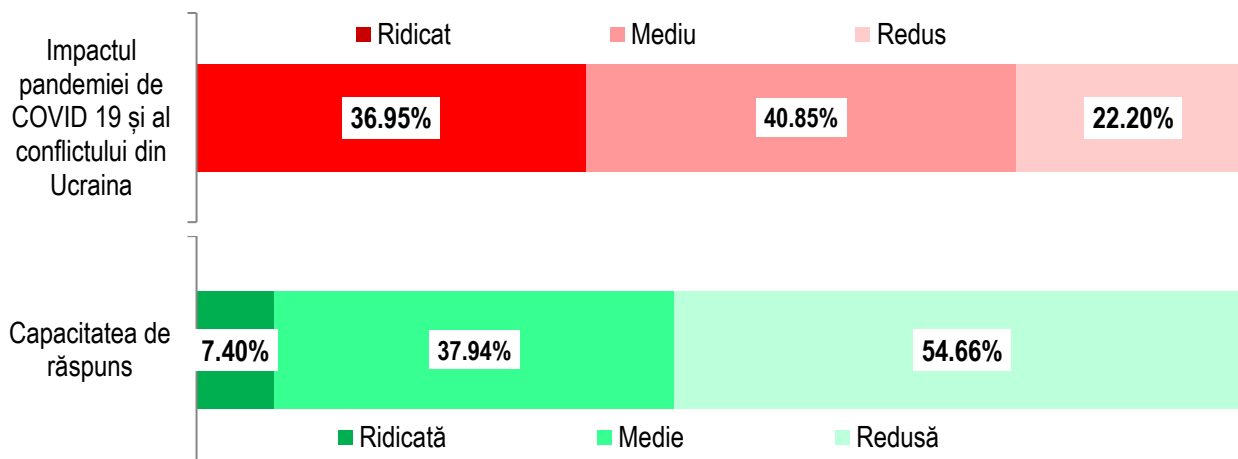


Figura nr. 33 - Aprecierea capacității managementului de la nivelul administrației publice centrale de a face față complexei situații socio-economice generate de pandemia de COVID 19 și de conflictul din Ucraina

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

- cea mai mare pondere a respondenților care apreciază capacitatea managementului de la nivelul administrației publice centrale de a răspunde provocărilor socio-economice generate de pandemia de COVID 19 și de conflictul din Ucraina ca fiind redusă și înregistrează în rândul managerilor și specialiștilor din firme (56,24%), în timp ce cea mai mare pondere a respondenților care evaluează aceeași capacitate la nivel mediu se înregistrează în cazul cadrelor didactice și cercetătorilor în management (48,72% din ansamblul respondenților).
- cel mai mic procent este cel al respondenților care consideră această capacitate ca fiind de nivel ridicat (3,42% cadrele didactice și cercetătorii în management și 8,32% managerii și specialiștii din firme).
- principala diferență de opinie în rândul celor două eșantioane apare comparând proporția respondenților care au apreciat o capacitate „medie” de răspuns, care este sensibil mai mică în rândul managerilor și specialiștilor din firme (doar 35,45%) comparativ cu cea a cadrelor didactice și cercetătorilor în management (48,72%).

Tabelul nr. 25

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

Nr. crt.	Categorii de respondenți	Evaluare		
		Ridică	Medie	Redusă
1	Cadre didactice și cercetători în management	3,42%	48,72%	47,86%
2	Manageri și specialiști din firme	8,32%	35,45%	56,24%

O imagine ușor diferită a capacității guvernului de a contribui la rezolvarea problemelor socio-economice din România în anul 2023 este redată și de Carta albă a IMM-urilor din România <sup>1</sup>(figura nr. 34).

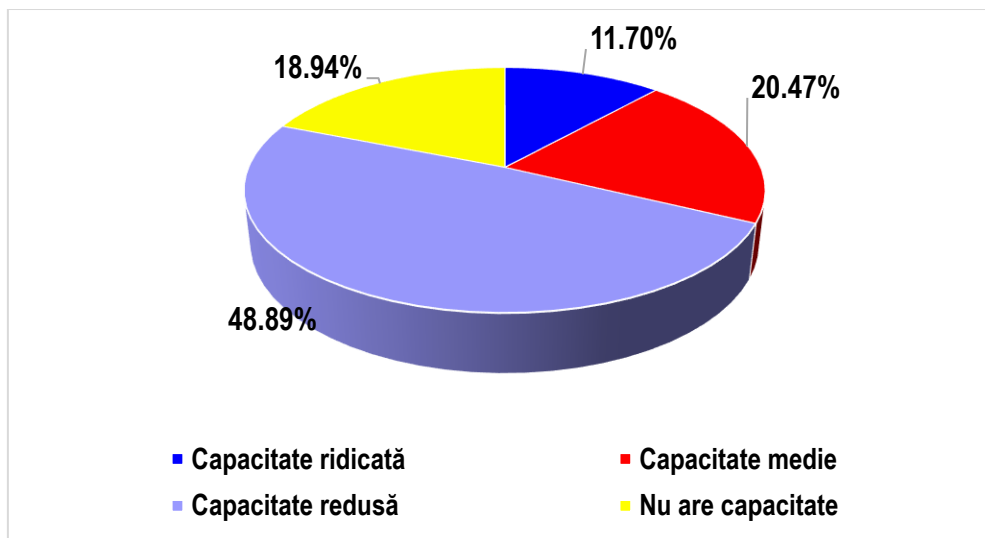


Figura nr. 34 – Percepțiile întreprinzătorilor cu privire la capacitatea guvernului de a contribui la rezolvarea problemelor socio-economice

(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2023, Nicolescu O. coord. p.68 )

Conform respondenților, cea mai mare proporție dintre managerii participanți la anchetă (48,89%) sunt de părere că guvernul are o capacitate redusă de a rezolva problemele socio-economice, 20,47% consideră că guvernul are o capacitate medie de a contribui la rezolvarea problemelor socio-economice, în timp ce 18,94% precizează că guvernului îi lipsește total această capacitate. În această situație, din totalul respondenților, doar 11,70% au declarat că guvernul posedă o capacitate ridicată de a contribui la rezolvarea problemelor socio-economice din România.

#### 1.4.1.3. Identificarea și analiza principalelor puncte forte

##### A. Principalele zece puncte forte ale managementului administrației publice centrale din România în 2023

După cum a fost precizat și inițial, pentru a putea releva cât mai fidel starea de sănătate a managementului de la nivelul administrației publice centrale din România în anul 2023, este necesar să se identifice și să se analizeze cauzal principalele puncte forte și puncte slabe care se manifestă la acest nivel. În acest sens, dintr-o listă predefinită de puncte forte, cele două categorii de respondenți (cadre didactice și cercetători și manageri și specialiști din firme) au avut posibilitatea să selecteze maxim 10 pe care le consideră a fi relevante pentru managementul administrației publice centrale. Pe lângă selectarea dintr-o listă predefinită a maxim 10 considerate a fi cele mai relevante pentru managementul administrației publice locale, respondenții au avut posibilitatea a sugera și propriile opinii cu privire la aceste potențiale atu-uri.

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

<sup>1</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Simion, C.P., Urțu D., Samek D., Cristof C., Carta Albă a IMM-urilor din România 2022, Editura ProUniversitaria, București, 2023, p. 68.

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

- principalul punct forte al administrației centrale în anul 2022 a fost reprezentat de elaborarea de strategii și politici bine fundamentate (31,88%), situat la o diferență de 3 procente de punctul forte de pe locul 2, coordonarea judicioasă a deciziilor, acțiunilor și comportamentelor personalului implicat (28,90%), ceea ce denotă o amplificare a preocupării pentru funcția de previziune și pentru perfecționarea sistemului decizional;
- pe locurile trei, patru, cinci și șase se situează puncte forte care fac referire la exercitarea funcțiilor managementului: control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor (19,35%), urmat de asigurarea sustenabilității organizației conduse (23,62%), de control-asigurarea unui sistem informatic performant (23,17%). Celălalt punct forte caracteristic exercitării funcțiilor managementului se regăsește, conform evaluării ansamblului respondenților, în ordinea descrescătoare a frecvenței, pe locul șapte, antrenarea intensă a salariaților din organizație (19,27%). Se observă, în acest sens, relevanța exercitării eficiente a acestora în cadrul administrației centrale, conform poziționării acestora în rândul primelor șapte puncte forte, cu valori de peste 19%.
- locurile opt și nouă sunt ocupate în clasament de către: proiectarea și implementarea de sisteme de management funcționale și eficiente (19,04%) și de organizarea eficiente a activităților (18,81%).
- cele mai puțin observabile puncte forte, situate pe ultimele două poziții (exceptând categoria „altele”) se referă la: centrarea pe obținerea de performanțe (8,06%) și eficiente acțiuni de marketing (10,78%).
- celelalte puncte forte identificate, situate pe poziția 10 sau mai jos, se încadrează în intervalul 10-20% și reflectă o gamă destul de largă de elemente care caracterizează administrația centrală din România, fără a putea sublinia în mod special relevanța unuia dintre acestea: transfer intens de know-how managerial din alte țări (18,58%), cultivarea stakeholderilor interni și externi organizației (18,12%), feed-back rapid și eficient la evoluțiile mediului (17,66%), obținerea de venituri și profituri ridicate (13,04%), utilizarea pe scară largă și eficientă a metodelor și tehnicilor moderne de management (13,99%), obținerea de venituri și profituri ridicate (13,99%), creativitate și inovare ridicate (13,07%), fiind o parte dintre ele.

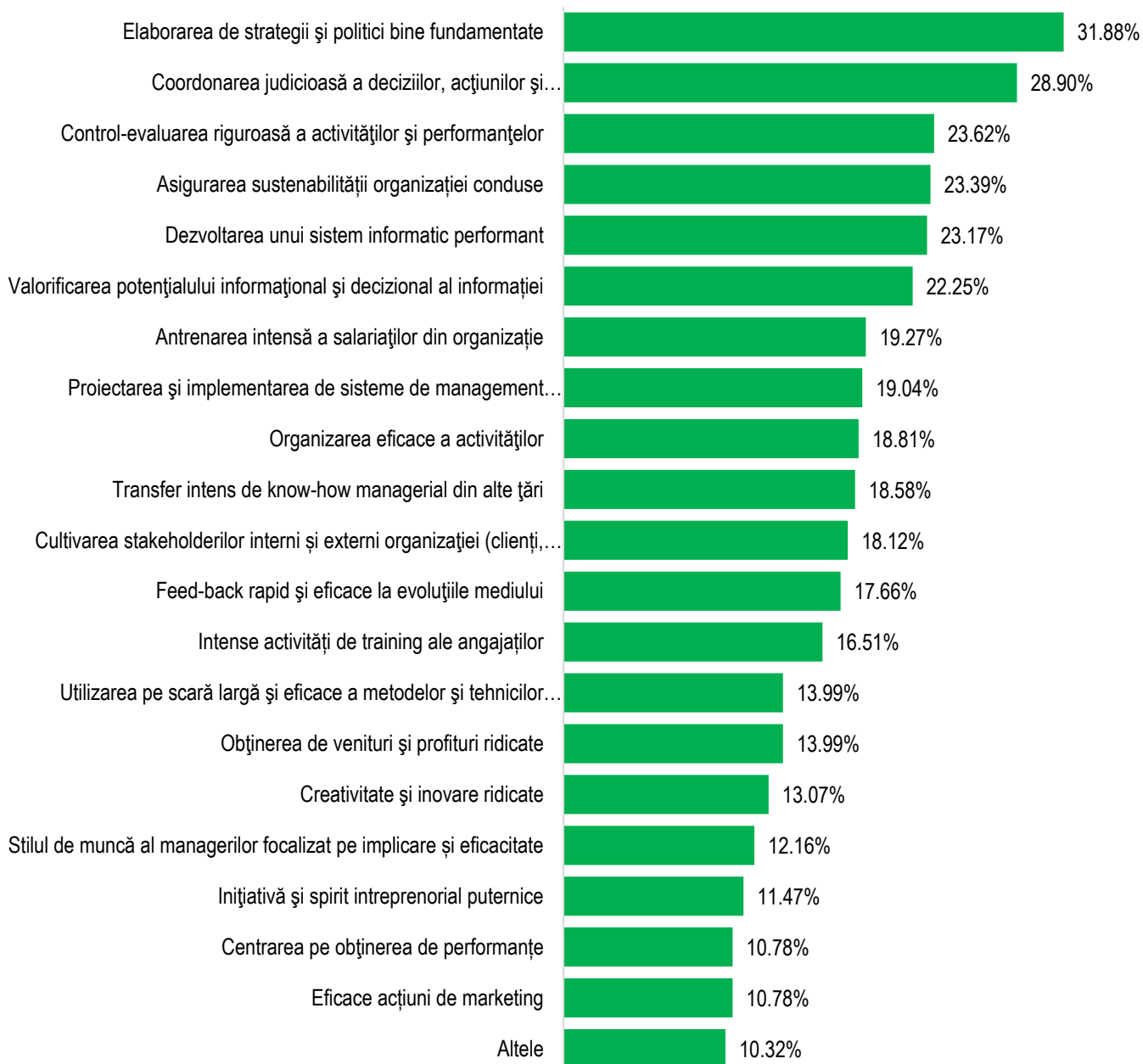


Figura nr. 35 - Principalele puncte forte ale managementului administrației publice centrale din România în 2022 – total respondenți

Cadrelor didactice și cercetătorilor în management participanți la anchetă li s-a solicitat, pe lângă selectarea dintr-o listă predefinită și să menționeze alte puncte forte identificate de către aceștia la nivelul administrației publice centrale din România în anul 2023. Printre cele mai notabile puncte menționate de către respondenți, le menționăm pe următoarele: inovare și adaptabilitate, eficiență operațională, gestionarea riscurilor, intensificarea acțiunilor pentru digitalizare și elaborare de politici publice, transparentă și responsabilitate, investiții în infrastructură, cooperarea internațională, politici sociale echitabile. Cu toate acestea, prea puțini respondenți au simțit nevoia să precizeze suplimentar existența unor astfel de puncte forte la nivelul administrației publice centrale din România, marea majoritate chiar au dorit să sublinieze inexistența unor alte puncte forte, față de cele menționate în lista oferită, aspect extrem de nefavorabil din perspectiva situației în care se află țara noastră, în calitate de membru al Uniunii Europene.

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

- potrivit opiniilor **cadrelor didactice și a cercetătorilor în management** (tabelul nr. 26), principalele puncte forte ale managementului administrației centrale sunt: valorificarea potențialului informațional și decizional al informației (38,55%), dezvoltarea unui sistem informatic performant (38,55%), coordonarea judicioasă a deciziilor, acțiunilor și comportamentelor personalului implicat (36,14%), asigurarea sustenabilității organizației conduse (36,14%) și control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor (36,14%).

Tabelul nr. 26

Principalele puncte forte ale managementului administrației publice centrale din România în 2023 - cadre didactice, cercetători și consultanți

Nr. crt.	Elemente	Pondere
1	Valorificarea potențialului informațional și decizional al informației	38,55%
2	Dezvoltarea unui sistem informatic performant	38,55%
3	Coordonarea judicioasă a deciziilor, acțiunilor și comportamentelor personalului implicat	36,14%
4	Control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor	36,14%
5	Asigurarea sustenabilității organizației conduse	36,14%
6	Cultivarea stakeholderilor interni și externi organizației (clienți, furnizori etc.)	32,53%
7	Elaborarea de strategii și politici bine fundamentate	30,12%
8	Intense activități de training ale angajaților	27,71%
9	Antrenarea intensă a salariaților din organizație	25,30%
10	Transfer intens de know-how managerial din alte țări	24,10%

- conform opiniilor exprimate de **managerii și specialiștii din firme**, principalele puncte forte la nivelul administrației publice centrale (prezentate în tabelul nr. 27) se referă la: elaborarea de strategii și politici bine fundamentate (32,29%), coordonarea judicioasă a deciziilor, acțiunilor și comportamentelor personalului implicat (27,20%), control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor (20,68%), asigurarea sustenabilității organizației conduse (20,40%) și proiectarea și implementarea de sisteme de management funcționale și eficiente (19,55%).

Tabelul nr. 27

Principalele puncte forte ale managementului administrației publice centrale din România în 2023 - managerii și specialiștii din firme

Nr. crt.	Elemente	Pondere
1	Elaborarea de strategii și politici bine fundamentate	32,29%
2	Coordonarea judicioasă a deciziilor, acțiunilor și comportamentelor personalului implicat	27,20%
3	Control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor	20,68%
4	Asigurarea sustenabilității organizației conduse	20,40%

5	Proiectarea și implementarea de sisteme de management funcționale și eficiente	19,55%
6	Dezvoltarea unui sistem informatic performant	19,55%
7	Feed-back rapid și eficient la evoluțiile mediului	18,70%
8	Valorificarea potențialului informațional și decizional al informației	18,41%
9	Organizarea eficientă a activităților	18,13%
10	Antrenarea intensă a salariaților din organizație	17,85%

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

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

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

Având în vedere situația pe ansamblul eșantionului, se poate aprecia că principalele 10 puncte forte ale managementului la nivelul administrației publice centrale în anul 2023 sunt cele prezentate în tabelul 28, acestea fiind analizate atât prin prisma principalelor cauze care le determină, cât și a principalelor implicații generate.

Tabelul nr. 28

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

Nr. crt.	Puncte forte	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
1	Elaborarea de strategii și politici bine fundamentate (31,88%)	Promovarea managementului strategic	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplificarea nivelului de pregătire al managerilor de la nivelul administrației centrale</li> <li>• Intensificarea transferului de know-how managerial</li> <li>• Amplificarea contactelor la nivel european și internațional</li> <li>• Implementarea prevederilor directivelor și recomandărilor UE și a acordurilor României cu aceasta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creșterea vitezei de reacție la evoluțiile mediului ambiant</li> <li>• Optimizarea performanțelor economice la nivel național</li> <li>• O mai bună integrare a României circuitul economic european și mondial</li> </ul>

2	Coordonarea judicioasă a deciziilor, acțiunilor și comportamentelor personalului implicat (28,90%)	Cerință a managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimizarea cunoștințelor și abilităților managerilor din administrația centrală, în special a celor referitoare la coordonarea activităților și comunicare</li> <li>• Intensificarea transferului internațional de know-how managerial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Armonizarea îmbunătățită a muncii salariaților</li> <li>• Amplificarea gradului de funcționalitate și a performanțelor sistemelor conduse</li> </ul>
3	Control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor (23,62%)	Cerință a managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creșterea apelului la metode și tehnici riguroase de management, care facilitează exercitarea controlului</li> <li>• Apariția a numeroase situații de disfuncționalitate ce fac necesare acțiuni corective</li> <li>• Experiența dobândită de-a lungul timpului în diverse funcții de management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crearea premiselor unei motivări realiste a salariaților, bazate pe rezultate</li> <li>• Creșterea funcționalității și performanțelor din organizațiile/domeniile aflate în administrare</li> <li>• Facilitarea creșterii performanțelor economice la nivel național</li> </ul>
4	Asigurarea sustenabilității organizației conduse (23,39%)	Cerințele managementului modern, eficient și eficace	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensificarea transferului de know-how managerial</li> <li>• Experiența dobândită de-a lungul timpului în diverse funcții de management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creșterea funcționalității și performanțelor din organizațiile/domeniile aflate în administrare</li> <li>• Facilitarea creșterii performanțelor economice la nivel național</li> </ul>
5	Dezvoltarea unui sistem informatic performant (23,17%)	Cerințele managementului modern, eficient și eficace	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Progresul tehnico-științific pe plan mondial în domeniul IT și racordarea României la aceste evoluții</li> <li>• Conștientizarea la o parte importantă dintre manageri, a rolului informației în fundamentarea deciziei</li> <li>• Integrarea României în Uniunea Europeană</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sporirea gradului de fundamentare științifică a deciziilor manageriale</li> <li>• Creșterea vitezei de reacție la evoluțiile mediului ambiant</li> <li>• Creșterea eficacității și eficienței muncii managerilor</li> <li>• Creșterea eficienței activităților administrației centrale</li> </ul>
6	Valorificarea potențialului informațional și decizional al informației (22,25%)	Cerință a managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendințele pe plan mondial în domeniul IT și al sistemelor de comunicații</li> <li>• Intensificarea transferului internațional de know-how informatic și managerial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplificarea gradului de fundamentare științifică a deciziilor</li> <li>• Facilitarea exercitării procesului de management</li> <li>• Sporirea eficienței și eficacității în rezolvarea unor situații decizionale</li> </ul>



			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creșterea nivelului de instruire și a know-how-ului managerial a managerilor din domeniul administrației publice în condițiile integrării României în Uniunea Europeană</li> </ul>	complexe de către manageri
7	Antrenarea intensă a salariaților din organizație (19,27)	Cerințele și exigențele managementului științific	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creșterile salariale ale angajaților din administrația centrală</li> <li>• Sporirea competențelor manageriale ale managerilor din administrația centrală</li> <li>• Intensificarea transferului de know-how managerial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menținerea și sporirea veniturilor funcționarilor din administrația centrală, precum și a stabilității acestora</li> <li>• Menținerea la un nivel acceptabil a gradului de implicare a salariaților la realizarea obiectivelor</li> <li>• Îmbunătățirea eficienței și eficacității activităților</li> </ul>
8.	Proiectarea și implementarea de sisteme de management funcționale și eficiente (19,04%)	Cerințele și exigențele managementului științific	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conștientizarea în rândul managerilor de la nivelul administrației centrale a rolului determinant al managementului în obținerea de performanțe</li> <li>• Îmbunătățirea nivelului de pregătire al managerilor</li> <li>• Creșterea transferului internațional de know-how managerial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crearea premiselor pentru profesionalizarea managementului</li> <li>• Crearea premiselor pentru creșterea performanțelor manageriale, cu repercusiuni pozitive și asupra rezultatelor economice</li> <li>• Amplificarea eficienței activităților instituțiilor conduse</li> </ul>
9	Organizarea eficiente a activităților (18,81%)	Cerințele și exigențele managementului științific	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplificarea nivelului de pregătire al managerilor</li> <li>• Conștientizarea rolului organizării în asigurarea eficienței sistemului de management.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creșterea eficienței activităților instituțiilor conduse;</li> <li>• Amplificarea performanțelor manageriale în sistemul administrației publice centrale.</li> </ul>
10.	Transfer intens de know-how managerial din alte țări (18,58%)	Cerință a managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Progresul științific pe plan mondial în domeniul managementului și racordarea României la aceste evoluții</li> <li>• amplificarea contactelor la nivel european și internațional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crearea premiselor pentru profesionalizarea managementului</li> <li>• Facilitarea exercitării procesului de management.</li> </ul>

#### 1.4.1.4. Identificarea și analiza principalelor puncte slabe

##### a. Principalele zece puncte slabe ale managementului administrației publice centrale din România în 2023

După identificarea și analiza punctelor forte care se manifestă la nivelul managementului administrației publice centrale din România în anul 2023 și a cauzelor și efectelor acestora, este necesară realizarea aceluiași proces și în cazul punctelor slabe. Cele mai importante 10 puncte slabe (zone de disfuncționalitate) identificate de către respondenți, dintr-o listă predefinită, ca fiind cele mai relevante pentru managementul administrației publice centrale sunt analizate, în aceeași manieră: (a) per ansamblu, defalcat pe cele două categorii de respondenți, cât și (c) prin prisma posibilelor corelații dintre acestea.

a. În figura nr. 36 sunt prezentate în ordine descrescătoare a frecvențelor cu care au fost evidențiate principalele disfuncționalități ale managementului administrației centrale în anul 2023, astfel cum acestea au fost identificate de către ansamblul respondenților. Din analiza acestora putem evidenția:

- pe prima poziție se situează strategiile și politicile deficitare sau neexistente „de facto” (42,91%), considerată principala disfuncționalitate a administrației publice centrale din România în 2023.
- următoarele trei puncte slabe notate, la o diferență de aproximativ 1-3% față de principala disfuncționalitate menționată mai sus, sunt reprezentate de: nefocalizarea pe priorități (41,83%), organizarea defectuoasă a activităților (40,57%) și reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social (40,22%). Se poate ramrca această apropiere considerabilă dintre unele deficiențe identificate la nivelul administrației publice centrale din România în anul 2023, toate fiind menționate de peste 40% dintre respondenți, reprezentând principalele arii cheie necesare de îmbunătățit pentru dezvoltarea notabilă a managementului de la acest nivel.
- în urma corelării informațiilor prezentate anterior cu cele specifice analizei principalelor puncte forte, se poate observa faptul că o parte dintre funcțiile managementului exercitate la nivelul administrației centrale, în special organizarea și previziunea sunt percepute de respondenți atât ca și puncte forte ale managementului administrației centrale, cât și ca principale puncte slabe existente la acest nivel.
- cele mai puțin frecvent identificate puncte slabe se referă la: funcționalitate redusă a sistemelor manageriale (20,47%), insuficienta cunoaștere și utilizare în management a elementelor economice referitoare la productivitate, preț, cash-flow, lichiditate (19,39%) și insuficienta luare în considerare a culturii organizaționale (16,88%).
- dintre celelalte puncte slabe, situate între cele două limite, superioară și inferioară, ce au înregistrat procente în intervalul 20-43%, menționăm: coordonare ineficace a personalului (35,37%), insuficienta fundamentare economică a deciziilor (34,65%), control-evaluare sporadică și ineficace (31,96%), folosirea de sisteme manageriale empirice, neproiectate profesionist (30,88%), necunoașterea și neadaptarea know-how-ului managerial valoros din alte țări (30,70%), creativitate și inovare managerială reduse (27,65%), fapt ce reflectă o diversitate de probleme necesare de soluționate la acest nivel, în țara noastră.
- în cazul administrației centrale, punctele slabe sunt menționate de către ansamblul respondenților cu frecvențe mai mari comparativ cu punctele forte, ceea ce sugerează faptul că zonele de disfuncționalitate sunt mai vizibile și mai intens percepute comparativ cu cele de funcționalitate.

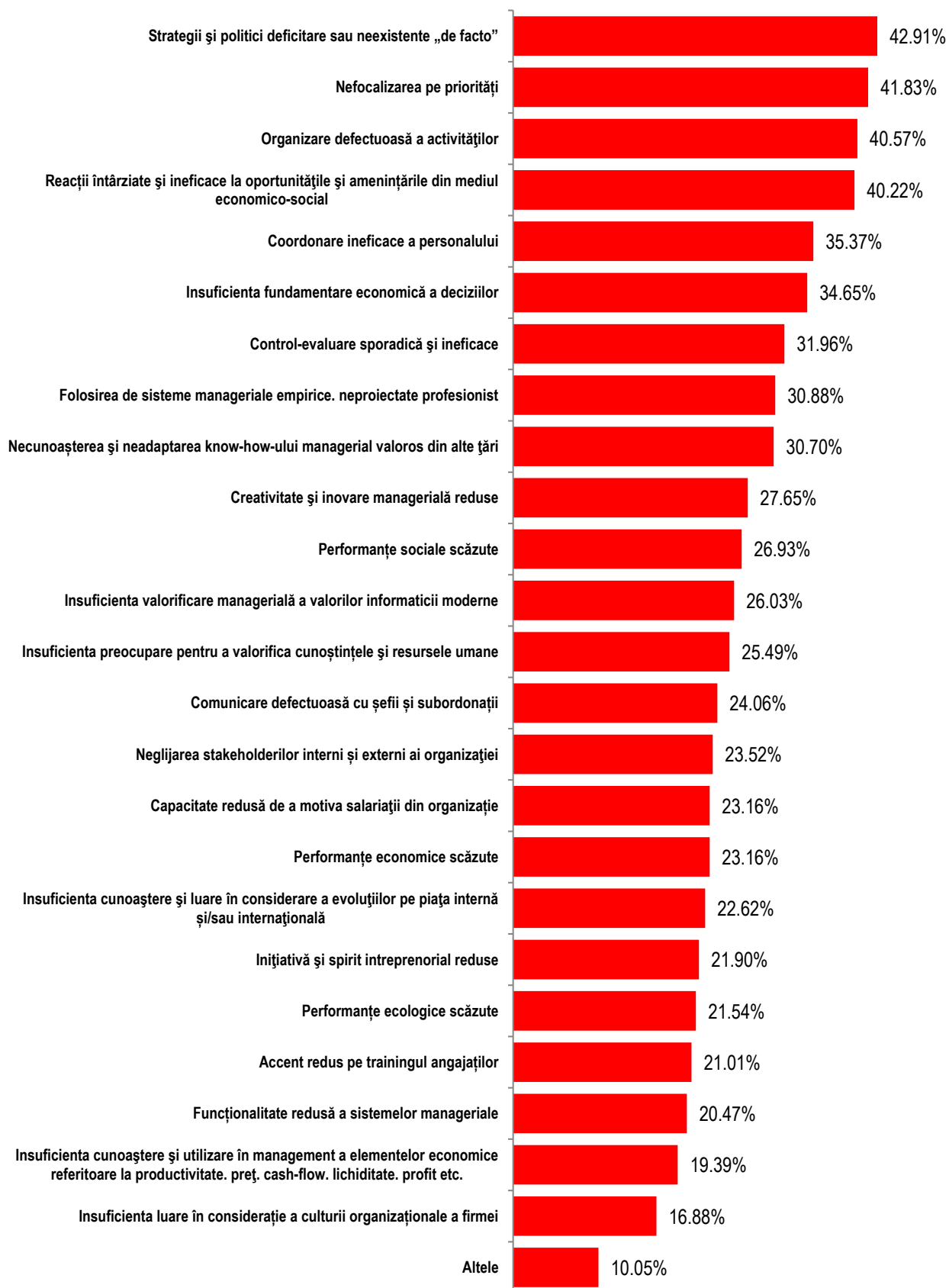


Figura nr. 36 - Principalele puncte slabe ale managementului de la nivelul administrației centrale din România în 2023, pe ansamblu

La fel ca și în cazul punctelor forte, ambele categorii de respondenți au fost rugate să menționeze și alte puncte slabe ale managementului administrației publice centrale, printre cele mai importante remarcându-se următoarele: comunicarea deficitară, corupție, funcții de conducere și nu numai, ocupate fara studii și competențe corespunzătoare, lipsa specialistilor pregătiți în problematica administrației locale, precum și grava necorelare dintre cerințele posturilor și competențele/abilitățile persoanelor care le ocupa lipsa de transparență, discontinuitatea, comunicare deficitară, necoordonarea între instituții, lipsa de preocupare pentru calitatea resurselor umane, conservarea unor practici manageriale vechi, incompatibile cu evoluția economiei globale, neconsiderarea culturii naționale, lipsa unor echipe de lucru competente, birocratie excesivă, lipsa de transparență și responsabilitate, ineficiența în alocarea resurselor, lipsa de coordonare între agenții și ministere, formare și dezvoltare profesională insuficientă, lipsa unui management participativ, distanțare de nevoile societății, sisteme netransparente de evaluare, aplicarea superficială a standardelor de control managerial intern, selecția și recrutarea nemeritocratică a resursei umane, incapacitatea de a crea sisteme capabile să atragă capitaluri din surse alternative, slaba preocupare pentru digitalizare, lipsa orientării / timida orientare spre internaționalizare, absența aproape completă a interesului pentru o abordare etică profesionistă, susținută de specialiști în domeniu, a procesului managerial .

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

- conform opiniilor **cadrelor didactice și cercetătorilor în domeniul managementului**, cele mai evidente puncte slabe manifestate la nivelul administrației centrale sunt reflectate în tabelul nr. 29: strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto” (65,09%), nefocalizarea pe priorități (62,26%), reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social (53,77%), insuficienta fundamentare economică a deciziilor (50,00%) și folosirea de sisteme manageriale empirice. neproiectate profesionist (49,06%), putându-se observa că primele patru puncte slabe au fost înregistrate de peste 50% dintre respondenții din prima categorie.

Tabelul nr. 29

Principalele puncte slabe ale managementului administrației publice centrale din România în 2023 - cadre didactice, cercetători și consultanți

Nr. crt.	Elemente	Pondere
1	Strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto”	65,09%
2	Nefocalizarea pe priorități	62,26%
3	Reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social	53,77%
4	Insuficienta fundamentare economică a deciziilor	50,00%
5	Folosirea de sisteme manageriale empirice. neproiectate profesionist	49,06%
6	Creativitate și inovare managerială reduse	47,17%
7	Organizare defectuoasă a activităților	46,23%
8	Performanțe sociale scăzute	44,34%
9	Neglijarea stakeholderilor interni și externi ai organizației	39,62%
10	Necunoașterea și neadaptarea know-how-ului managerial valoros din alte țări	39,62%

- din perspectiva **managerilor și specialiștilor din firme**, principalele puncte slabe la nivelul administrației publice centrale se referă la (tabelul nr. 30): organizare defectuoasă a activităților (39,25%), strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto” (37,69%), nefocalizarea pe priorități (37,03%), reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social (37,03%) și coordonare ineficace a personalului (34,81%).

Principalele puncte slabe ale managementului administrației publice centrale  
din România în 2023 – manageri și specialiști din firme

Nr. crt.	Elemente	Pondere
1	Organizare defectuoasă a activităților	39,25%
2	Strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto”	37,69%
3	Nefocalizarea pe priorități	37,03%
4	Reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social	37,03%
5	Coordonare ineficace a personalului	34,81%
6	Insuficienta fundamentare economică a deciziilor	31,04%
7	Control-evaluare sporadică și ineficace	30,38%
8	Necunoașterea și neadaptarea know-how-ului managerial valoros din alte țări	28,60%
9	Folosirea de sisteme manageriale empirice, neproiectate profesionist	26,61%
10	Insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane	23,28%

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

- frecvențele cu care au fost identificate primele patru puncte slabe la nivelul eșantionului de cadre didactice și cercetători sunt considerabil mai mari (primul punct slab a fost înregistrat de către peste 65% dintre respondenți) comparativ cu cele corespunzătoare de la nivelul eșantionului de manageri și specialiști (primele patru puncte slabe au fost înregistrate de către peste 37% dintre respondenții din aceasta categorie), denotând un interes evident al acestora.
- se poate observa faptul că, în opinia cadrelor didactice și a cercetătorilor în management, 65,09% consideră ca principala disfuncționalitate a managementului administrației centrale este reprezentată de strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto”, în timp ce 39,25% dintre manageri și specialiști acordă importanță organizării defectuoase a activităților, ceea ce arată că opiniile respondenților nu converg în identificarea celui mai important punct slab al managementului din acest domeniu.
- de asemenea, strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto”, nefocalizarea pe priorități, reacțiile întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social reprezintă alte trei puncte slabe, care se situează pe una dintre primele cinci poziții în opinia ambelor categorii de respondenți, ceea ce subliniază suplimentar importanța necesară de acordat și acestor două disfuncționalități majore.
- dacă urmărim primele trei poziții, cadrele didactice au acordat în această situație o importanță mai ridicată punctului slab referitor la reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social (53,77%) în timp ce managerii și specialiștii din firme au acordat o importanță mai ridicată unui alt punct slab, referitor la nefocalizarea pe priorități (37,03%).
- după cum se poate observa, în ceea ce privește punctele slabe, există o mai mare concordanță între opiniile celor două categorii de respondenți, reflectată prin pozițiile relativ similare pe care acestea le ocupă în cele două ierarhii. Dacă la aceasta se adaugă și frecvențele mai ridicate cu care sunt menționate punctele slabe comparativ cu cele forte, se poate afirma că punctele slabe sunt mai evidente și sunt percepute cu mai mare intensitate de către ansamblul eșantionului de respondenți participanți la anchetă.

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

Sintetizând analizele prezentate în paragrafele anterioare, putem desprinde ca fiind cele mai importante 10 puncte slabe ale managementului administrației publice centrale din România, în 2023, în opinia respondenților participanți la anchetă, cele prezentate în tabelul nr. 31. Acestea au fost abordate realizând aceeași analiză cauzală, fiind ilustrate în cele ce urmează principalele cauze și efectele generate.

Tabelul nr. 31

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

Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
1	Strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto” (42,91%)	Cerințele managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientarea predominant operațională a unora dintre managerii de la acest nivel</li> <li>• Insuficiența fundamentare a strategiilor</li> <li>• Caracterul predominant empiric al managementului practicat</li> <li>• Disfuncționalități în procesul de implementare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nefocalizarea pe priorități</li> <li>• Influențe negative asupra performanțelor economice și sociale</li> <li>• Adâncirea decalajului pe plan socio-economic față de țările UE</li> <li>• Brand de țară necorespunzător pentru România</li> </ul>
2	Nefocalizarea pe priorități (41.83%)	Rolul managementului în obținerea performanțelor la nivelul sistemelor conduse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategii defectuoase sau inexistente</li> <li>• Profesionalizarea redusă a managementului la nivelul administrației centrale</li> <li>• Insuficiența abordare sistemică a obiectivelor strategice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disfuncționalități în valorificarea eficientă a resurselor financiare, umane, materiale și de cunoștințe</li> <li>• Probleme în realizarea nivelelor de performanță stabilite</li> </ul>
3	Organizare defectuoasă a activităților (40,57%)	Cerință a managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexistența strategiilor sau elaborarea defectuoasă a acestora</li> <li>• Nefocalizarea pe priorități</li> <li>• Dimensionarea inadecvată a unor componente procesuale și organizatorice</li> <li>• Instabilitatea și lipsa de predictibilitate politică, legislativă și economică</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impact negativ asupra eficienței și performanțelor la nivel organizațional</li> <li>• Efecte economico-sociale nefavorabile la nivel național</li> </ul>

4	Reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social (40,22%)	Cerințele și exigențele principiilor generale ale managementului	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapiditatea ritmului schimbărilor intervenite în mediului extern pe plan național și internațional</li> <li>• Studiul insuficient al mediului extern</li> <li>• Comportamentul predominant reactiv al managerilor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imposibilitatea de a efectua previziuni riguroase</li> <li>• Pierderea unor oportunități</li> <li>• Reducerea avantajului competitiv</li> <li>• Scăderea performanțelor economiei naționale</li> </ul>
5	Coordonare ineficace a personalului (35,37%)	Cerință a managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cunoștințe insuficiente în domeniul managerial</li> <li>• Pregătirea neadecvată în domeniul comunicării</li> <li>• Disfuncționalități în comunicarea organizațională</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ddisfuncționalități și a performanțe scăzute la nivel instituțional</li> <li>• Reducerea funcționalității organizațiilor</li> </ul>
6	Insuficiența fundamentare economică a deciziilor (34,65%)	Cerințele unui proces decizional performant	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lipsa sau insuficiența cunoștințelor economice și manageriale</li> <li>• Cultură economică deficitară a unora dintre funcționarii din ministere și agenții</li> <li>• Accent ridicat pe scăderea cheltuielilor, în detrimentul stimulării activităților generatoare de venit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplificarea nejustificată a costurilor în sectorul public</li> <li>• Întârzieri în accesarea fondurilor europene</li> <li>• Impact nefavorabil asupra performanțelor economico-sociale la nivel de domeniu de activitate și la nivel național</li> </ul>
7	Control-evaluare sporadică și ineficace (31,96%)	Cerință a managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neutilizarea de metode și tehnici manageriale riguroase, ce facilitează exercitarea controlului</li> <li>• Lipsa fundamentării unor indicatori de performanță care să faciliteze evaluarea riguroasă a performanțelor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Probleme în procesul de evaluare a performanțelor</li> <li>• Consecințe negative asupra motivării angajaților și a realizării obiectivelor</li> <li>• Repercusiuni negative asupra funcționalității și performanțelor sistemelor conduse</li> </ul>
8.	Folosirea de sisteme manageriale empirice. neproiectate profesionist (28,38%)	Cerință a managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gradul redus de pregătire profesională a multor manageri</li> <li>• Competența managerială redusă a celor care pretind folosirea acestor instrumente manageriale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Derularea necorespunzătoare a procesului de management</li> <li>• Calitatea redusă a deciziilor adoptate</li> <li>• Performanțe economice per ansamblu inferioare</li> <li>• Birocratizarea excesivă a unor activități ale</li> </ul>

				instituțiilor <ul style="list-style-type: none"> <li>• Premise favorabile pentru nerealizarea obiectivelor</li> </ul>
9	Necunoașterea și neadaptarea know-how-ului managerial valoros din alte țări (30,70%)	Cerință a managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cunoștințe insuficiente în domeniul managerial</li> <li>• Lipsa de interes pentru contacte/colaborări cu mediul universitar din țară și străinătate.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Derularea necorespunzătoare a procesului de management</li> <li>• Efecte defavorabile asupra performanțelor economico-sociale la nivel de domeniu de activitate și la nivel național</li> </ul>
10	Creativitate și inovare managerială reduse (27,65%)	Cerință a responsabilității sociale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necunoașterea metodelor și tehnicilor de stimulare a creativității;</li> <li>• Stilul managerial predominant autoritar în numeroase organizații publice românești</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creșterea decalajelor manageriale față de țările UE</li> <li>• Flexibilitate redusă la nivel organizațional în raport cu cerințele mediului extern .</li> </ul>

#### 1.4.2. Managementul administrației publice locale

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

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

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

Analiza răspunsurilor ambelor categorii de respondenți (cadre didactice și cercetători în management, precum și manageri și specialiști din firme) evidențiază o situație nu foarte îmbucurătoare în ceea ce privește calitatea și eficacitatea managementului administrației locale din România în anul 2023, comparativ cu anul precedent. În acest sens, 41,74% dintre respondenți evaluează calitatea managementului practicat la nivelul administrației publice locale ca fiind aproximativ la fel cu cel din anul anterior, mai mult decât atât, 34,89% îl consideră inferior, în timp ce doar 23,37% îl consideră mai bun.



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

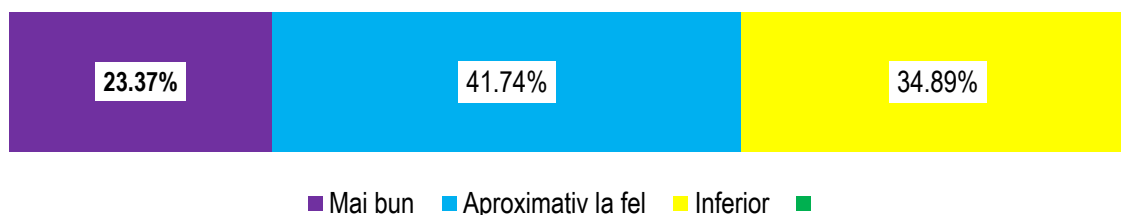


Figura nr. 37 – Evaluarea calității managementului practicat la nivelul administrației publice locale în 2023, comparativ cu 2022

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

Tabelul nr. 32

Evaluarea calității managementului practicat la nivelul administrației publice locale în 2023, comparativ cu 2022, pe categorii de respondenți

Nr. crt.	Categorii de respondenți	Evaluare		
		Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior
1	Cadre didactice și cercetători în management	22,61%	54,78%	22,61%
2	Manageri și specialiști din firme	23,55%	38,64%	37,81%

- cea mai mare pondere a cadrelor didactice și cercetătorilor în management, cât și a managerilor intervievați apreciază calitatea managementului practicat în cadrul administrației publice locale ca fiind aproximativ la fel, comparativ cu anul 2022.
- ambele categorii de respondenți prezintă o opinie aproape identică din perspectiva considerării calității managementului practicat la nivelul administrației publice locale în 2023, comparativ cu 2022 ca fiind mai bun, într-o proporție de aproximativ 23% (22,61% cadre didactice și cercetători în management și 23,55% manageri și specialiști din firme), înregistrându-se o diferență de doar un punct procentual.
- ponderea cadrelor didactice și cercetătorilor în management care consideră calitatea managementului practicat în cadrul administrației publice locale ca fiind aproximativ la fel este cu 16 puncte procentuale mai mare decât ponderea managerilor și specialiștilor din firme care au aceeași opinie
- dintre respondenții din prima categorie 22,61% consideră calitatea managementului administrației publice locale din România în anul 2022 ca fiind inferioară, în timp ce procentul la nivelul managerilor și specialiștilor din firme este cu aproximativ 15 % mai mare.

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

Performanțele managementului administrației publice locale din România în anul 2023, prin prisma calității și eficacității managementului practicat la acest nivel este percepută de ansamblul respondenților ca fiind, în general, de un nivel inferior atât mediei din țările Europei Centrale, cât mai ales când comparația se referă la managementul mediu practicat în țările din Uniunea Europeană.

Referitor la calitatea și eficacitatea managementului practicat la nivelul administrației locale, **comparativ cu managementul care predomină în UE**, acestea sunt evaluate de eșantionul de cadre didactice, cercetători în management și manageri și specialiști din firme ca fiind inferioare într-o proporție de 61,81%. Respondenții care

evidențiază o calitate superioară mai mare decât cea de anul trecut au pondere de 11,39% (mai redusă față de cea de anul trecut). În același timp, 26,80% dintre respondenții chestionarului sunt de părere că nivelul de calitate al managementului administrației locale din România este aproximativ la fel cu cel mediu practicat la nivel european.

În ceea ce privește calitatea și eficacitatea managementului practicat la nivelul administrației locale din România în anul 2023 comparativ **cu cel practicat în celelalte țări din Europa Centrală**, situația este una relativ mai bună, deși și aici cea mai mare pondere a respondenților consideră că acestea sunt, de asemenea, de un nivel inferior, procentul este mai mic decât în cazul comparării cu media de la nivelul Uniunii Europene (55,58% în loc de 61,81%). Procentul celor care consideră că managementul administrației publice locale din România este mai bun decât cel mediu practicat în țările din Europa Centrală este comparabil cu cel indicat comparativ cu media la nivelul Uniunii Europene (14,63% față de 11,39%). Din numărul total al respondenților 29,80% consideră calitatea și eficacitatea managementului practicat la nivelul administrației locale din România în anul 2023 aproximativ la fel cu a celui practicat în celelalte țări din Europa Centrală.

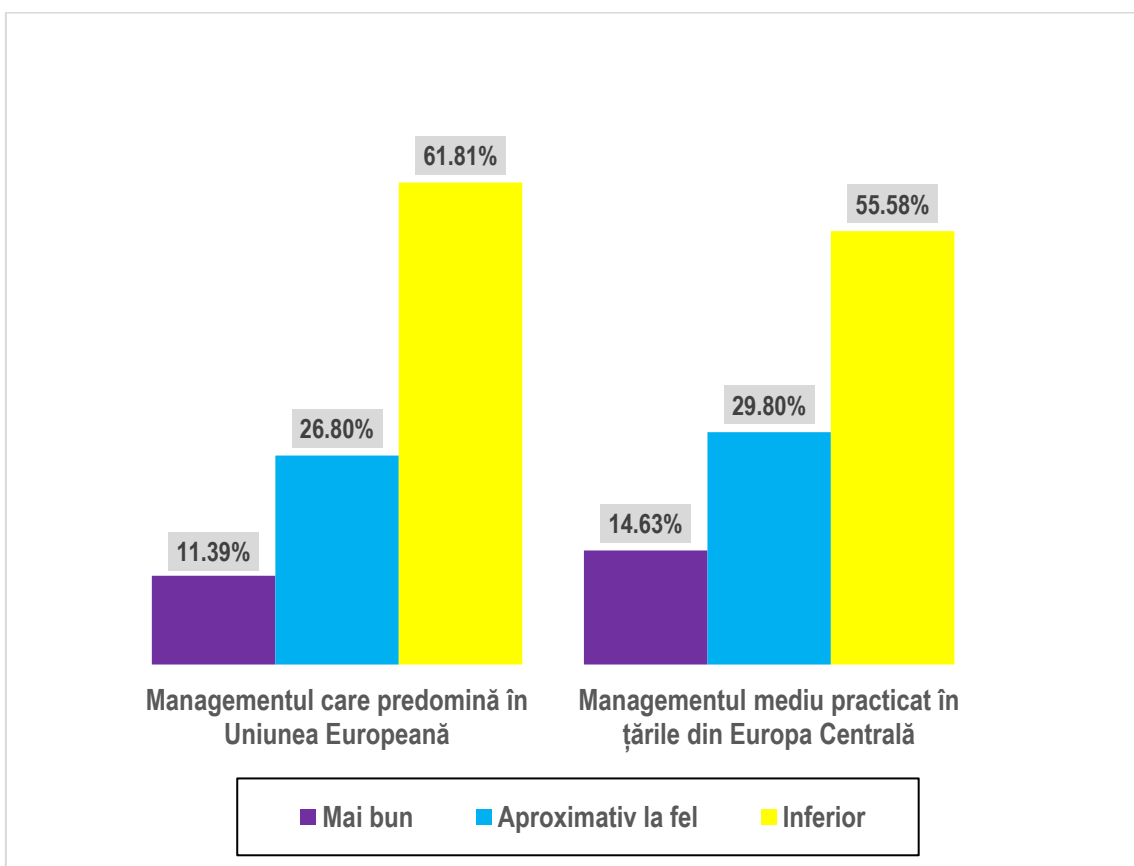


Figura nr. 38 - Calitatea și eficacitatea managementului practicat la nivelul administrației locale din România în 2023 comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană și cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală

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

Calitatea și eficacitatea managementului practicat la nivelul administrației locale din România în 2023  
comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană  
și cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală, pe categorii de respondenți

Nr. crt.	Nivelul de analiză	Categorია de respondenți	Evaluare		
			Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior
1	Comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană	Cadre didactice și cercetători în management	3,64%	21,82%	74,55%
2		Manageri și specialiști din firme	13,14%	27,93%	58,93%
3	Comparativ cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală	Cadre didactice și cercetători în management	9,52%	31,43%	59,05%
4		Manageri și specialiști din firme	15,84%	29,41%	54,75%

- cea mai mare parte a ambelor categorii de respondenți evaluează calitatea și eficacitatea managementului administrației locale din România în anul 2023 ca fiind inferioară atât celei de la nivel european, cât și celei a managementului practicat în țările din Europa Centrală.
- în privința comparației cu managementul practicat la nivel european, o opinie extrem de critică au exprimat atât cadrele didactice și cercetătorii în management intervievați cât și managerii și specialiștii din firme, ponderea respondenților care au furnizat aprecieri negative fiind foarte mare în cazul ambelor categorii de respondenți (74,55% respectiv 58,93%).
- și evaluarea comparativă cu managementul practicat în țările Europei Centrale urmează aceeași tendință, cu deosebirea că ponderea opiniilor defavorabile este mai mică în cazul eșantionului de cadre didactice.
- se poate observa ponderea mai mare a cadrelor didactice și cercetătorilor care au apreciat calitatea și eficacitatea managementului practicat la nivelul administrației locale din România ca fiind aproximativ la fel cu cea a țărilor din Europa Centrală în raport cu a managerilor din firme care au avut aceeași opinie (31,43% față de 29,41%).

#### 1.4.2.2. Capacitatea managementului administrației publice locale de a face față, în anul 2023, complexeii situații socio-economice generate de pandemia de COVID 19, în România și de războiul din Ucraina

Pe lângă evaluarea calității și eficacității managementului administrației publice locale din România, în anul 2023, este necesar să se identifice și capacitatea managementului administrației publice de a face față, în anul 2023, complexeii situații socio-economice generate de pandemia de COVID 19, în România și de războiul din Ucraina. În acest sens, această capacitate a fost evaluată de ansamblul respondenților ca fiind, în general, una redusă, după cum apreciază 56,36% dintre cadrele didactice, cercetătorii în management, managerii și specialiștii din firme participanți la sondaj. Un procent mai mic dintre aceștia (35,79%) apreciază această capacitate ca fiind medie, în timp ce doar 7,85% dintre respondenți sunt de părere că ar fi de un nivel ridicat. Suplimentar, este investigat și impactul pandemiei COVID 19 la nivelul administrației publice locale din România, în anul 2023, acesta fiind observabil ca ridicat, într-un procent de 35,67%, mediu de către 39,67% dintre respondenți și doar 24,67% dintre respondenți privesc acest impact ca fiind unul redus.

Transpunerea grafică a acestor rezultate este realizată în figura nr. 34.

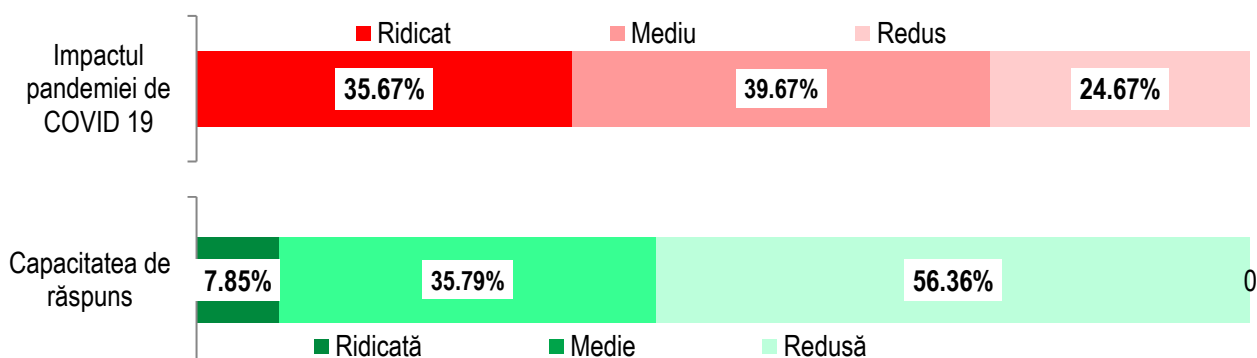


Figura nr. 39 – Capacitatea managementului, la nivelul administrației centrale și locale, de a face față complexei situații socio-economice generate de pandemia de COVID 19

Analiza răspunsurilor cu privire la capacitatea managementului administrației locale de a face față complexei situații economice din 2023, în România, defalcate pe cele două categorii de respondenți (cadre didactice și cercetători și manageri și specialiști din firme), pot fi evidențiate următoarele aspecte semnificative (tabelul nr. 33):

Tabelul nr. 34

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

Nr. crt.	Categoría de respondenți	Evaluare		
		Ridicată	Medie	Redusă
1	Cadre didactice și cercetători în management	5,93%	44,92%	49,15%
2	Manageri și specialiști din firme	8,29%	33,72%	58,00%

- cu cea mai mare frecvență este evidențiată capacitatea redusă a managementului administrației publice locale de a face față complexei situații economice din 2023 de către respondenții cadre didactice și cercetători în management (49,15%) și în timp ce 58,00% dintre manageri și specialiști din firme au apreciat capacitatea redusă a managementului administrației publice locale de a face față complexei situații economice din 2023 ca fiind una redusă.
- în ceea ce privește considerarea capacității managementului de la nivelul administrației publice locale de a face față complexei situații socio-economice generate de pandemia de COVID 19, în România, ca fiind una ridicată, putem observa faptul că ambele categorii de respondenți nu prezintă o imagine foarte favorabilă în acest sens (cu un ușor optimism din partea managerilor și specialiști din firme – 8,29%

#### 1.4.2.3. Identificarea și analiza principalelor puncte forte

##### A. Principalele zece puncte forte ale managementului administrației publice locale din România în 2023

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

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

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

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

- atât din perspectiva frecvenței cu care a fost menționat de către respondenți, dar și a locului pe care îl ocupă în ierarhia punctelor forte, principalul punct forte al administrației publice locale poate fi considerat coordonarea judicioasă a deciziilor, acțiunilor și comportamentelor personalului implicat (precizat de 28,86% dintre respondenți).
- cu toate că în anii precedenți, antrenarea intensă a salariaților din organizație se detașa ca principal punct forte la nivelul administrației locale, în anul 2023 el se regăsește pe poziția a opta printre punctele forte ale administrației locale.
- pe următoarele trei poziții se remarcă puncte forte referitoare la: control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor (22,29%), asigurarea sustenabilității organizației conduse (20%) și dezvoltarea unui sistem informatic performant (18,86%).
- punctele forte situate pe ultimele poziții se referă la: creativitate și inovare ridicate (10,29%), inițiativă și spirit intreprenorial puternice (9,43%), eficace acțiuni de marketing (8%).

La fel ca și în cazul administrației centrale, li s-a solicitat respondenților să precizeze și alte puncte forte, ce nu se regăseau în lista predefinită oferită. Dintre acestea, le menționăm pe următoarele: adaptabilitate la schimbări legislative și sociale, implicarea cetățenilor în bugetarea participativă, capacitatea de a gestiona resurse reduse, dezvoltarea relațiilor cu terți, obținerea unor finanțări nerambursabile pentru rezolvarea unor probleme ale comunității locale, investiții în sistemul sanitar, concentrarea pe nevoile cetățenilor, adaptarea la cerințele administrației centrale pentru asigurarea sustenabilității funcțiilor ocupate, implicarea stakeholderilor, intensificarea proceselor de digitalizare, interes pentru bune practici, preocupare pentru o bună legătură cu comunitatea, posibilitatea de a gestiona fonduri în funcție de nivelul de colectare a taxelor/ impozitelor locale și flexibilitate în organizarea activităților, reziliența și managementul crizelor, dezvoltarea economică locală, planificare urbanistică strategică, flexibilitate.

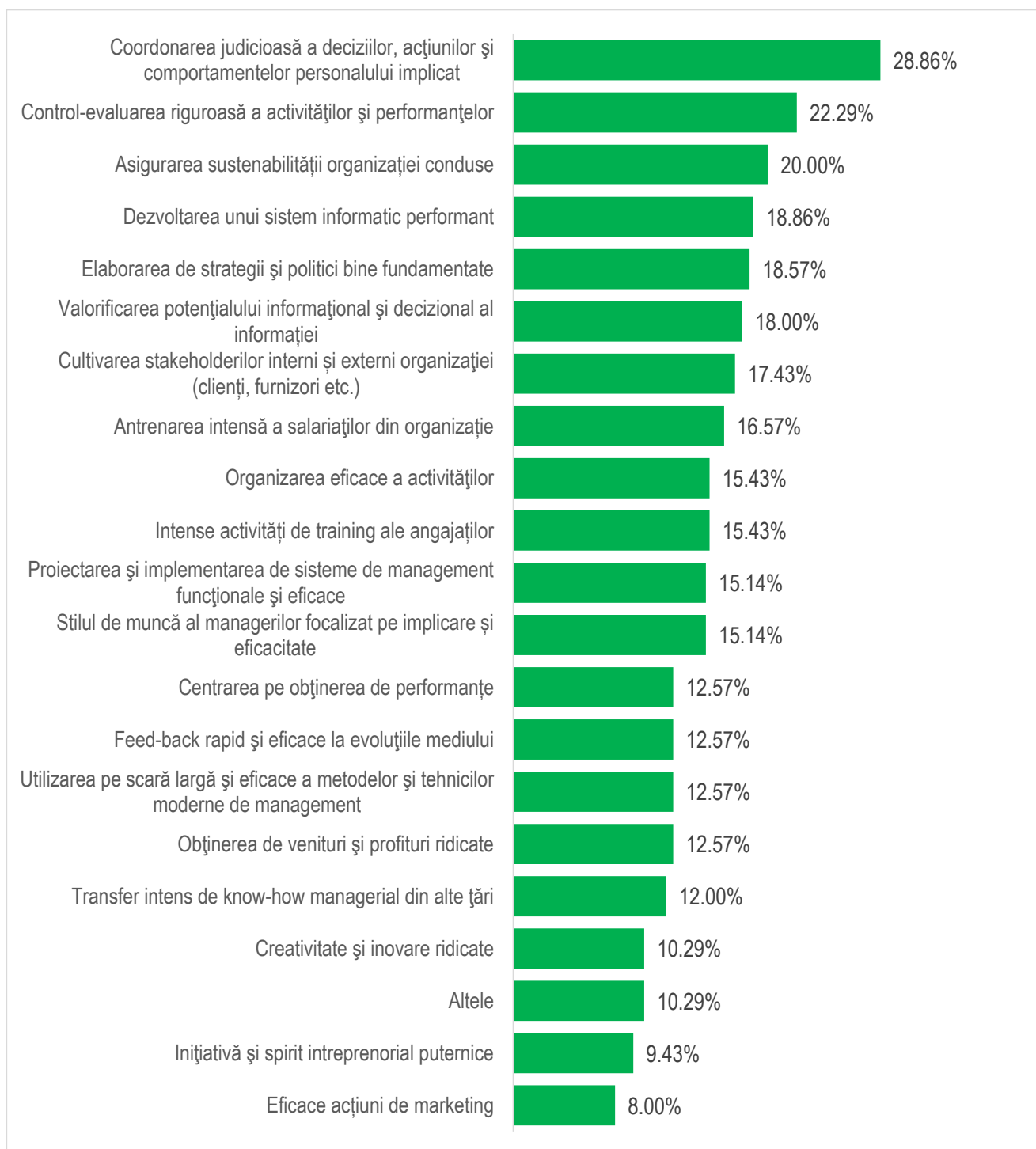


Figura nr. 40 - Principalele puncte forte ale managementului administrației publice locale din România în 2023– total respondenți

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

- analiza răspunsurilor furnizate de eșantionul de **cadre didactice și cercetători în management**, sugerează că principalele puncte forte la nivelul administrației publice locale se referă la: coordonarea judicioasă a deciziilor, acțiunilor și comportamentelor personalului implicat (39,76%), control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor (36,14%), valorificarea potențialului informațional și decizional al informației (34,94%), asigurarea sustenabilității organizației conduse (34,94%),

cultivarea stakeholderilor interni și externi organizației (33,73%), și dezvoltarea unui sistem informatic performant (30,12%). Toate cele 10 puncte forte au fost identificate de peste 21% dintre respondenții din prima categorie.

Tabelul nr. 35

Principalele puncte forte ale managementului administrației publice locale din România în 2023 - cadre didactice, cercetători și consultanți

Nr. crt.	Elemente	Pondere
1	Coordonarea judicioasă a deciziilor, acțiunilor și comportamentelor personalului implicat	39,76%
2	Control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor	36,14%
3	Valorificarea potențialului informațional și decizional al informației	34,94%
4	Asigurarea sustenabilității organizației conduse	34,94%
5	Cultivarea stakeholderilor interni și externi organizației (clienți, furnizori etc.)	33,73%
6	Dezvoltarea unui sistem informatic performant	30,12%
7	Elaborarea de strategii și politici bine fundamentate	28,92%
8	Intense activități de training ale angajaților	24,10%
9	Antrenarea intensă a salariaților din organizație	22,89%
10	Organizarea eficace a activităților	21,69%

Din perspectiva răspunsurilor **managerilor și specialiștilor**, la nivelul administrației locale, cele mai vizibile puncte forte se referă la: coordonarea judicioasă a deciziilor, acțiunilor și comportamentelor personalului implicat (25,47%), control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor (17,98%), elaborarea de strategii și politici bine fundamentate (15,36%), dezvoltarea unui sistem informatic performant (15,36%), asigurarea sustenabilității organizației conduse (15,36%).

Tabelul nr. 36

Principalele puncte forte ale managementului administrației publice locale din România în 2023 – manageri și specialiști din firme

Nr. crt.	Elemente	Pondere
1	Coordonarea judicioasă a deciziilor, acțiunilor și comportamentelor personalului implicat	25,47%
2	Control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor	17,98%
3	Elaborarea de strategii și politici bine fundamentate	15,36%
4	Dezvoltarea unui sistem informatic performant	15,36%
5	Asigurarea sustenabilității organizației conduse	15,36%
6	Proiectarea și implementarea de sisteme de management funcționale și eficace	14,98%
7	Stilul de muncă al managerilor focalizat pe implicare și eficacitate	14,98%

8	Antrenarea intensă a salariaților din organizație	14,61%
9	Organizarea eficace a activităților	13,48%
10	Utilizarea pe scară largă și eficace a metodelor și tehnicilor moderne de management	13,11%

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

- frecvențele cu care au fost menționate punctele forte de către eșantionul de cadre didactice sunt mai mari comparativ cu cele de la nivelul eșantionului managerilor și specialiștilor din firme. Acest fapt se datorează numărului mai mare de puncte forte selectat de către respondenții aparținând primei categorii, respectiv percepții acestora în mai mare măsură ca și puncte forte ale managementului administrației locale.
- prin prisma poziției pe care fiecare dintre punctele analizate o ocupă, putem remarca faptul că rezultatele obținute la nivelul celor două eșantioane sunt concordante în mare măsură, astfel încât, control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor și coordonarea judicioasă a deciziilor, acțiunilor și comportamentelor personalului implicat se regăsesc printre primele cinci puncte forte din ambele liste (ocupă poziții identice și au fost identificate de o pondere diferită din cadrul fiecăreia dintre cele două categorii de respondenți).
- adițional, în timp ce cadrele didactice și cercetătorii în management acordă o importanță deosebită valorificării potențialului informațional și decizional al informației, managerii și specialiștii din firme consideră ca puncte forte semnificative pentru administrația locală elaborarea de strategii și politici bine fundamentate.

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

În tabelul nr. 37 sunt prezentate principalele 10 puncte forte manifestate la nivelul managementului administrației locale din România în anul 2023, în ordinea în care acestea au fost identificate de eșantionul de cadre didactice și manageri din firme, acestea fiind analizate din perspectiva cauzelor, cât și a potențialelor efecte generate, la fel ca și la nivelul administrației publice centrale.

Tabelul nr. 37

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

Nr. crt.	Puncte forte	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
1	Coordonarea judicioasă a deciziilor, acțiunilor și comportamentelor personalului implicat (28,86%)	Cerință a managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Îmbunătățirea cunoștințelor și abilităților de comunicare ale managerilor din administrația locală</li> <li>• Amplificarea apelului la metode și tehnici manageriale</li> </ul> Organizarea de traininguri/cursuri de perfecționare în domeniul managementului	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Armonizarea mai bună a muncii salariaților și a activităților acestora</li> <li>• Amplificarea gradului de funcționalitate a sistemelor conduse</li> <li>• Impact pozitiv asupra funcționalității și performanțelor economice din zonelor aflate în administrare</li> </ul>



2	Control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor (22,29%)	Cerință a managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apariția a numeroase situații de disfuncționalitate ce fac necesare acțiuni corective</li> <li>• Creșterea competențelor manageriale ale conducătorilor din instituțiile publice locale</li> <li>• Apelarea crescândă la metode și tehnici manageriale riguroase, ce facilitează exercitarea controlului</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crearea premiselor unei motivări realiste, bazate pe performanțe</li> <li>• Menținerea unui echilibru între nevoi și posibilități pe parcursul realizării obiectivelor</li> <li>• Amplificarea funcționalității și performanțelor sistemelor conduse</li> </ul>
3	Asigurarea sustenabilității organizației conduse (20,00%)	Rolul managementului în obținerea performanțelor la nivelul sistemelor conduse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientarea predilectă a managementului spre generarea de performanțe</li> <li>• Necesitatea valorificării eficiente a resurselor limitate</li> <li>• Nevoia de a satisface așteptările comunităților locale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorificarea eficientă a resurselor pentru satisfacerea nevoilor comunităților locale</li> <li>• Satisfacerea nevoilor comunităților locale</li> </ul>
4.	Dezvoltarea unui sistem informatic performant (18,86%)	Cerințele și exigențele unui management modern, eficient și eficace	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conștientizarea la o parte importantă dintre manageri, a rolului informației în fundamentarea deciziei</li> <li>• Amplificarea cunoștințelor din domeniul IT ale funcționarilor din administrația locală</li> <li>• Progresul tehnico-științific rapid în domeniul IT</li> <li>• Sporirea investițiilor în zona IT și racordarea la tendințele resimțite pe plan mondial în acest domeniu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplificarea gradului de fundamentare a deciziilor manageriale</li> <li>• Sporirea eficienței și eficacității muncii managerilor</li> <li>• Creșterea gradului de rigurozitate a proceselor de management</li> <li>• Amplificarea eficienței activităților administrației locale</li> <li>• Creșterea vitezei de reacție la evoluțiile mediului economico-social</li> </ul>
5	Elaborarea de strategii și politici bine fundamentate (18,57%)	Promovarea managementului strategic	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creșterea nivelului de pregătire al managerilor de la nivelul administrației locale</li> <li>• Amplificarea transferului de know-how managerial previzional în condițiile integrării României în UE</li> <li>• Intensificarea contactelor bilaterale și multilaterale pe plan european și internațional</li> <li>• Nevoia de aliniere la orientările strategice de la nivel european și național</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimizarea performanțelor administrative la nivel local</li> <li>• Creșterea vitezei de reacție la evoluțiile economico-sociale de pe plan național și internațional</li> <li>• Îmbunătățirea integrării României în circuitul economic european și mondial</li> </ul>
6	Dezvoltarea unui sistem informatic performant (16,94%)	Cerințele și exigențele unui management modern,	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conștientizarea la o parte importantă dintre manageri, a rolului informației în fundamentarea deciziei</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creșterea gradului de fundamentare a deciziilor manageriale</li> </ul>

		eficient și eficace	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sporirea cunoștințelor din domeniul IT ale funcționarilor din administrația locală</li> <li>• Progresul tehnico-științific rapid în domeniul IT</li> <li>• Creșterea investițiilor în zona IT și racordarea la tendințele resimțite pe plan mondial în acest domeniu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sporirea eficienței și eficacității muncii managerilor</li> <li>• Creșterea gradului de rigurozitate a proceselor de management</li> <li>• Amplificarea eficienței activităților administrației locale</li> <li>• Creșterea vitezei de reacție la evoluțiile mediului economico-social</li> </ul>
7	Valorificarea potențialului informațional și decizional al informației (18,00%)	Cerință a managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Îmbunătățirea nivelului de instruire a managerilor și specialiștilor de la nivelul administrației locale</li> <li>• Amplificarea transferului de know-how managerial și informatic.</li> <li>• Asimilarea de sisteme informatice și de comunicații moderne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplificarea gradului de fundamentare științifică a deciziilor cu implicații manageriale și economice</li> <li>• Creșterea eficacității în rezolvarea unor probleme complexe de către manageri</li> <li>• Îmbunătățirea exercitării proceselor de management</li> <li>• Optimizarea activității administrațiilor locale</li> </ul>
8	Cultivarea stakeholderilor interni și externi organizației (17,43%)	Cerințele și exigențele unui management modern, eficient și eficace	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensificarea contactelor bilaterale și multilaterale pe plan european și internațional</li> <li>• Creșterea nivelului de pregătire al managerilor de la nivelul administrației locale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creșterea vitezei de reacție la evoluțiile economico-sociale de pe plan național și internațional</li> <li>• Îmbunătățirea performanțelor administrative la nivel local</li> </ul>
9	Antrenarea intensă a salariaților din organizație (16,57%)	Cerințele și exigențele managementului științific	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creșterile salariale ale angajaților din administrația locală</li> <li>• Sporirea competențelor manageriale ale managerilor din administrația locală</li> <li>• Intensificarea transferului de know-how managerial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menținerea și sporirea veniturilor funcționarilor din administrația locală, precum și a stabilității acestora</li> <li>• Menținerea la un nivel acceptabil a gradului de implicare a salariaților la realizarea obiectivelor</li> <li>• Îmbunătățirea eficienței și eficacității activităților</li> </ul>
10	Organizarea eficace a activităților (15,43%)	Cerințele și exigențele managementului științific	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Îmbunătățirea nivelului de instruire a managerilor și specialiștilor de la nivelul administrației locale</li> <li>• Amplificarea transferului de know-how managerial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creșterea gradului de rigurozitate a proceselor de management</li> <li>• Optimizarea performanțelor administrative la nivel local</li> </ul>

#### 1.4.2.4. Identificarea și analiza principalelor puncte slabe

##### A. Principalele zece puncte slabe ale managementului administrației publice locale din România în 2023

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

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

- ca și în cazul administrației centrale, punctele slabe care caracterizează managementul administrației locale au fost selectate în număr mai mare ceea ce a condus la frecvențe superioare ale acestora comparativ cu punctele forte.
- principalele trei puncte slabe sunt: nefocalizarea pe priorități (41,22%), urmat de organizare defectuoasă a activităților (38,16%), coordonarea ineficace a personalului (36,73%). Diferența între aceste puncte forte este relativ mică, reflectând faptul că toate aceste disfuncționalități necesită o atenție deosebită, pentru îmbunătățirea situației managementului de la nivelul administrației locale din România. Pe locul patru se află insuficienta fundamentare economică a deciziilor (32,86%) care le urmează pe primele trei la o diferență de doar 4 procente, în timp ce punctului slab de pe locul cinci îi revine reacțiilor întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social (32,86%).
- următoarele disfuncționalități au fost înregistrate de către 17-35% dintre respondenți și subliniază o gamă variată de probleme, destul de dificil de remediat la nivelul administrației locale, luând în considerare contextul social și economic actual, fără o prioritizare inițială
- pe ultimele locuri, în opinia respondenților, se situează: insuficienta cunoaștere și luare în considerare a evoluțiilor pe piața internă și/sau internațională (17,14%), Insuficienta cunoaștere și utilizare în management a elementelor economice referitoare la productivitate, preț, cash-flow, lichiditate, profit (13,88%) și insuficienta luare în considerație a culturii organizaționale a firmei (13,06%).

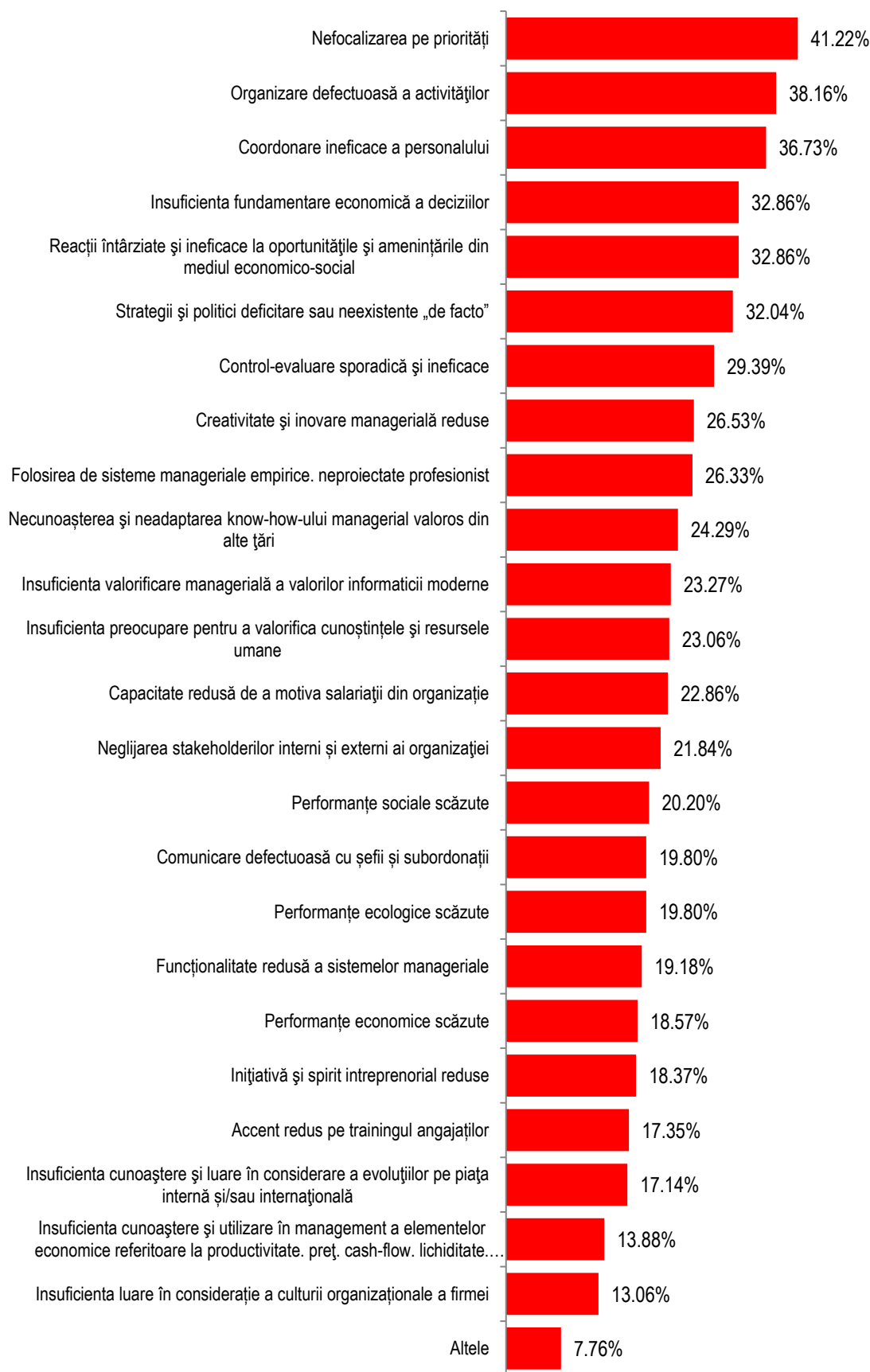


Figura nr. 41 - Principalele puncte slabe ale managementului de la nivelul administrației locale din România în 2023, pe ansamblu

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

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

- din perspectiva opiniilor exprimate de **cadrelor didactice și cercetătorilor în management**, principale 5 puncte slabe se referă la: strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto” (55,24%), nefocalizarea pe priorități (54,29%), reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social (52,38%), creativitate și inovare managerială reduse (49,52%) și organizare defectuoasă a activităților (47,62%).

Tabelul nr. 38

Principalele puncte slabe ale managementului administrației publice locale din România în 2023 – cadre didactice și cercetători în management

Nr. crt.	Elemente	Pondere
1	Strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto”	55,24%
2	Nefocalizarea pe priorități	54,29%
3	Reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social	52,38%
4	Creativitate și inovare managerială reduse	49,52%
5	Organizare defectuoasă a activităților	47,62%
6	Insuficienta fundamentare economică a deciziilor	47,62%
7	Folosirea de sisteme manageriale empirice. neproiectate profesionist	46,67%
8	Control-evaluare sporadică și ineficace	44,76%
9	Neglijarea stakeholderilor interni și externi ai organizației	41,90%
10	Necunoașterea și neadaptarea know-how-ului managerial valoros din alte țări	40,95%

- conform opiniilor exprimate de către **managerii și specialiștii** intervievați, principalele disfuncționalități identificate la nivelul managementului administrației locale se referă la: nefocalizarea pe priorități (37,66%), coordonare ineficace a personalului” (36,62%), organizare defectuoasă a activităților (35,58%), insuficienta fundamentare economică a deciziilor (28,83%) și reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social (27,53%).

Principalele puncte slabe ale managementului administrației publice locale  
din România în 2023 – manageri și specialiști din firme

Nr. crt.	Elemente	Pondere
1	Nefocalizarea pe priorități	37,66%
2	Coordonare ineficace a personalului	36,62%
3	Organizare defectuoasă a activităților	35,58%
4	Insuficienta fundamentare economică a deciziilor	28,83%
5	Reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social	27,53%
6	Strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto”	25,71%
7	Control-evaluare sporadică și ineficace	25,19%
8	Folosirea de sisteme manageriale empirice. neproiectate profesionist	20,78%
9	Creativitate și inovare managerială reduse	20,26%
10	Necunoașterea și neadaptarea know-how-ului managerial valoros din alte țări	19,74%

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

- asemenea situației înregistrate în cazul evaluării cu privire la administrația centrală, există o diferență destul de semnificativă între frecvențele cu care punctele slabe au fost identificate de fiecare dintre cele două categorii de respondenți, evidențiate prin procente mai ridicate la nivelul eșantionului de cadre didactice (toate cele zece puncte slabe au fost înregistrate de către peste 40% dintre respondenții din această categorie, în timp ce în rândul managerilor și al specialiștilor din firme, procentul pentru primele zece disfuncționalități variază de la 37 la 19%).
- în rândul primelor cinci puncte slabe identificate de către ambele categorii de respondenți, putem observa trei puncte comune, respectiv nefocalizarea pe priorități, organizarea defectuoasă a activităților, reacțiile întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social acestea fiind astfel considerate ca principalele trei puncte de acțiune viitoare, din perspectiva îmbunătățirii managementului de la nivelul administrației locale din România.
- există o varietate din perspectiva celorlalte puncte slabe, identificate diferit de către cele două categorii de respondenți. În opinia cadrelor didactice, relevante sunt: folosirea de sisteme manageriale empirice neproiectate profesionist, insuficienta fundamentare economică a deciziilor. Managerii și specialiștii din firme acordă o semnificație mai mare: control-evaluării sporadice și ineficace și strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto”.

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

Principalele 10 puncte slabe (zone de disfuncționalitate) ale managementului administrației publice locale din România în anul 2023, astfel cum acestea au fost identificate de către cele două categorii de respondenți, sunt cele prezentate în tabelul nr. 40. Acestea vor fi analizate în continuare, pe baza **analizei cauzale**, determinându-se principalele cauze care le-au generat, cât și implicațiile specifice fiecăruia dintre ele.

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 (41,22%)	Rolul hotărâtor al stabilirii de priorități strategice în realizarea performanțelor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategii insuficient fundamentate sau inexistente</li> <li>• Deficiențe în abordarea sistemică a obiectivelor strategice</li> <li>• Lipsa de predictibilitate legislativă și a mediului economic la nivel național și internațional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disfuncționalități la nivelul instituțiilor administrației locale precum și în teritoriu</li> <li>• Influențe negative asupra performanțelor economice la nivelul administrației locale</li> </ul>
2	Organizare defectuoasă a activităților (38,16%)	Cerință a managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abordări strategice necorespunzătoare</li> <li>• Nefocalizarea pe priorități</li> <li>• Dimensionarea inadecvată a unor componente procesuale și organizatorice</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efecte negative asupra funcționalității și performanțelor organizaționale</li> <li>• Impact economico-social nefavorabil la nivel local</li> <li>• Dificultăți în satisfacerea nevoilor și așteptărilor comunităților locale</li> </ul>
3	Coordonare ineficace a personalului (36,73%)	Cerință a managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insuficiente cunoștințe manageriale</li> <li>• Lipsa pregătirii în domeniul comunicării</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Scăderea funcționalității organizațiilor</li> <li>• Apariția unor disfuncționalități și a unor performanțe economice și sociale scăzute</li> </ul>
4	Insuficienta fundamentare economică a deciziilor (32,86%)	Cerințe ale unui proces decizional performant	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lipsa sau insuficiența cunoștințelor economice și manageriale</li> <li>• Cultură economică deficitară a unora dintre funcționarii din instituții ale administrației locale</li> <li>• Accent ridicat pe scăderea cheltuielilor, în detrimentul stimulării activităților generatoare de valoare adăugată</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplificarea nejustificată a costurilor în sectorul public</li> <li>• Întârzieri în accesarea fondurilor europene</li> <li>• Disfuncționalități în derularea proiectelor</li> </ul>
5	Reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul	Cerințele și exigențele principiilor generale ale managementului	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gradul relativ redus de profesionalizare al unora dintre managerii din administrația locală</li> <li>• Comportament predominant reactiv al managerilor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imposibilitatea realizării unei previziuni riguroase</li> <li>• Dificultăți în promovarea unui comportament pro activ față de mediul ambiant</li> <li>• Reducerea performanțelor organizaționale</li> </ul>

Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
	economico-social (32.86%)		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insuficienta studiere a mediului extern</li> </ul>	
6	Strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto” (32,04%)	Cerințele managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Numărul relativ redus al managerilor care posedă viziune și cunoștințe de management</li> <li>• Comportament predominant reactiv și operațional al multor manageri</li> <li>• Insuficienta atenție acordată etapelor de fundamentare și implementare a strategiei</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultăți în realizarea unei previziuni riguroase</li> <li>• Utilizarea ineficientă a resurselor financiare, umane, materiale și de cunoștințe</li> <li>• Efecte economico-sociale nefavorabile la nivel local</li> </ul>
7	Control-evaluare sporadică și ineficace (29,39%)	Cerința a managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insuficienta apelare la metode și tehnici manageriale riguroase, ce facilitează exercitarea controlului</li> <li>• Insuficienta conturare a unor indicatori de performanță care să faciliteze evaluarea riguroasă a performanțelor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disfuncționalități în procesul de evaluare a performanțelor cu repercusiuni negative asupra motivării angajaților și a realizării obiectivelor</li> <li>• Efecte negative asupra funcționalității și performanțelor sistemelor conduse</li> </ul>
8	Creativitate și inovare managerială reduse (26,53%)	Cerința a managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizarea redusă a metodelor și tehnicilor de stimulare a creativității</li> <li>• Gradul redus de profesionalizare al unora dintre managerii din administrația locală</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Influențe negative asupra performanțelor manageriale și economice</li> <li>• Efecte negative asupra funcționalității și performanțelor sistemelor conduse</li> </ul>
9	Folosirea de sisteme manageriale empirice. neproiectate profesionist (26,33%)	Cerințele managementului științific	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesionalizarea scăzută a managementului</li> <li>• Necunoașterea principalelor instrumente manageriale și a impactului acestora la nivel organizațional</li> <li>• Utilizarea redusă a trainingului în domeniul managementului</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicarea necorespunzătoare a unor instrumente manageriale simple, cum ar fi ședința și delegarea</li> <li>• Apelul în mică măsură la metode și sisteme de management mai complexe</li> <li>• Impact negativ asupra performanțelor manageriale și economice</li> </ul>



Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
10	Necunoașterea și neadaptarea know-how-ului managerial valoros din alte țări (24,29%)	Cerință a managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insuficiența cunoștințelor manageriale</li> <li>• Apelul insuficient la training și mentorat în domeniul managementului</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efecte negative asupra funcționalității și performanțelor organizaționale</li> <li>• Lipsa sincronizării cu abordările manageriale moderne.</li> </ul>

### 1.4.3. Impactul managementului administrației publice asupra activității firmelor

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

Rezultatele anchetei întreprinse în rândul managerilor / întreprinzătorilor în anul 2022<sup>1</sup> relevă faptul că printre **evoluțiile contextuale care influențează negativ activitatea și performanțele IMM-urilor**, se regăsesc și următoarele șase, care pot fi asociate cu managementul administrației centrale și locale. În ordinea descrescătoare a frecvenței cu care au fost menționate, acestea sunt (figura nr. 42): situația economică mondială (53,91%), insuficiența capacitate a guvernului, parlamentului de a gestiona problemele economice (47,39%), predictibilitatea redusă a mediului (45,68%), birocrația excesivă (33,33%), politicile statului de sprijire a firmelor și populației (32,24%).

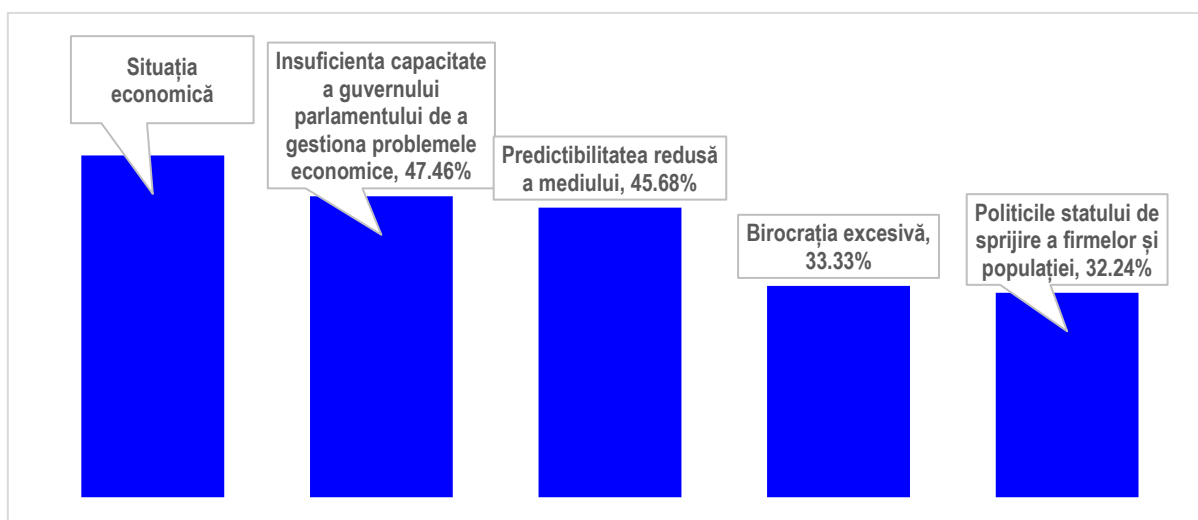


Figura nr. 42 - Evoluții contextuale care influențează negativ activitatea și performanțele IMM-urilor

(Sursa: adaptat din Nicolescu O., coord., Carta Albă a IMM-urilor din România 2023, 2023, p. 52)

Totodată, cu ocazia aceleiași anchete <sup>2</sup>, printre **dificultățile majore cu care IMM-urile se confruntă**, au fost menționate și șase care pot fi asociate cu activitatea administrației centrale și locale, acestea fiind prezentate în figura nr. 43, împreună cu ponderea respondenților care au notat faptul că s-au confruntat cu acestea dificultăți: inflația (56,45%), scăderea cererii interne (42,16%), costuri ridicate ale creditelor (33,84%), incertitudinea

<sup>1</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Simion, C.P., Urîtu D., Samek D., Cristof C., Carta Albă a IMM-urilor din România 2022, Editura ProUniversitaria, București, 2022, p. 52.

Nicolescu O., Nicolescu C., Simion, C.P., Urîtu D., Samek D., Cristof C., Carta Albă a IMM-urilor din România 2023, Editura ProUniversitaria, București, 2023, p. 44.

evoluțiilor viitoare (31,76%), pregătirea și menținerea personalului (31,48%) și concurența neloială (28,99%).

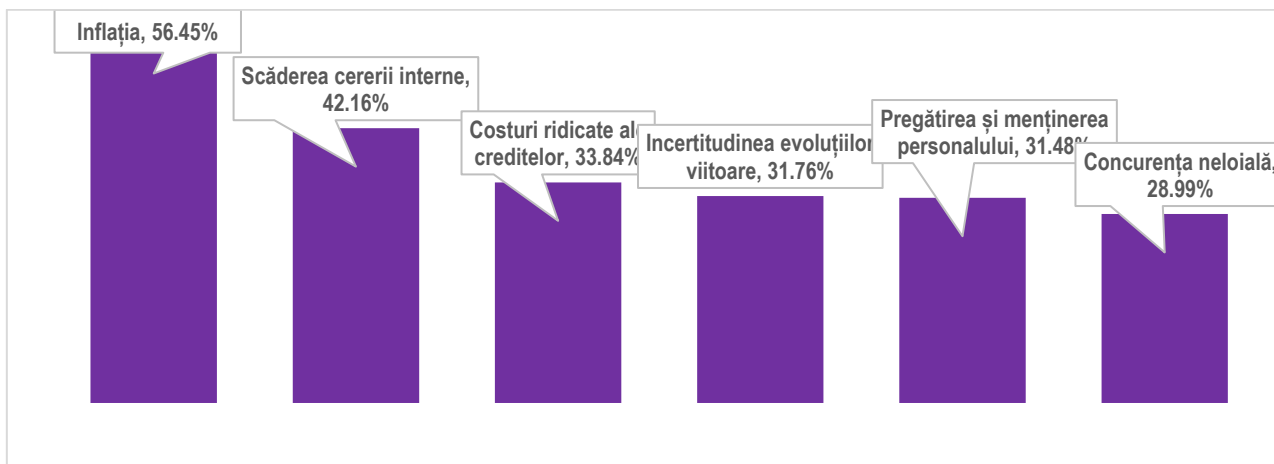


Figura nr. 43 - Dificultăți majore resimțite de către IMM-uri în care este implicată administrația centrală și locală

(Sursa: adaptat din Nicolescu O., coord., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2023, 2023*, p. 44)

Deși nu nu mai este percepută de către managerii participanți la anchetă printre evoluțiile contextuale importante care influențează negativ activitatea și performanțele IMM-urilor în 2023, corupția este una dintre cele mai îngrijorătoare probleme ale societății contemporane, mai ales pentru țările în tranziție, printre care și România.<sup>1</sup>

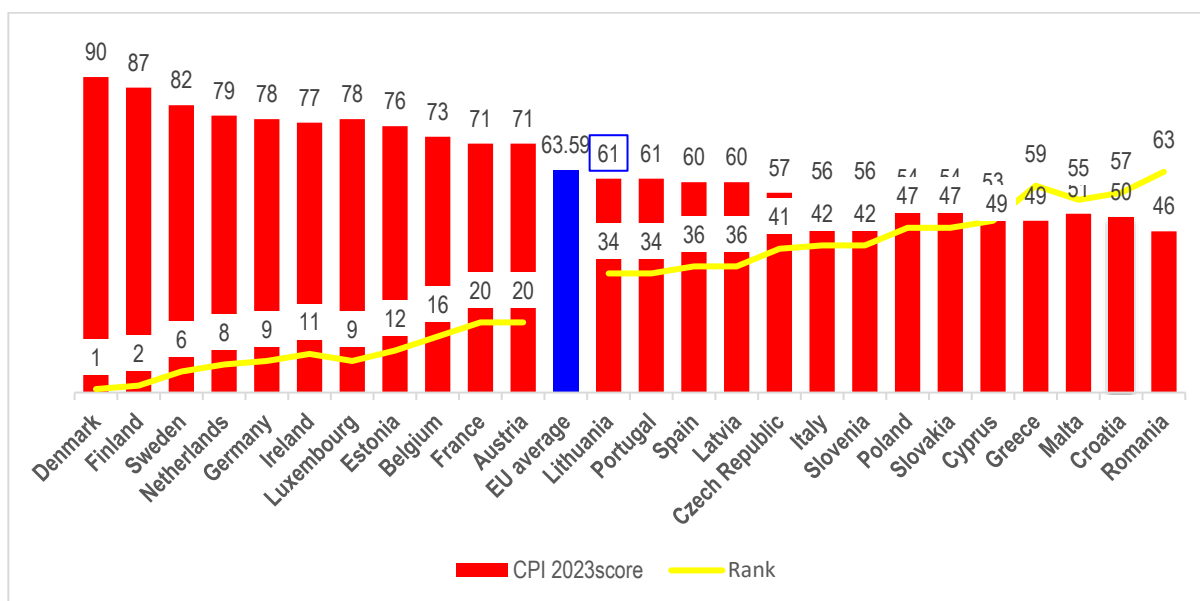


Figura nr. 44 – Corruption Perceptions Index 2023

(Sursa: adaptat din Transparency International, 2023)

<sup>1</sup> Transparency International. Corruption Perceptions Index 2023, disponibil: <https://www.transparency.org/en/cpi/2022>, accesat 2023.

În ultimul raport al Transparency International<sup>1</sup> pe tema corupției, România se situează pe ultimul loc dintre cele 28 de state ale Uniunii Europene, cu 46 de puncte din 100 posibile, cu mult sub media UE28 de 63,96 puncte. În figura nr. 44, pe lângă scorul fiecăreia dintre cele 28 de state europene, este prezentată și poziția acestora în clasamentul general, care include 180 de state și teritorii. Conform acestui index, cele mai puțin corupte state europene sunt: Danemarca (90 de puncte), Finlanda (87 de puncte) și Suedia (82 de puncte), acestea apropiindu-se de scorul maxim de 100 de puncte, în timp ce la polul opus se regăsesc România și Croația (46 și 50 de puncte) și Malta (51 de puncte). Suplimentar, putem sublinia aici impactul major al pandemiei COVID 19 și al războiului din Ucraina, care a determinat o serie de provocări suplimentare și a înrăutățit și mai rău situația și așa precară în care România se află.

## 1.5. Managementul la nivelul de agenți economici

Acest subcapitolul are rolul de a evalua „starea de sănătate” a managementului din România la nivelul agenților economici. Astfel, analiza se va concentra în evaluarea indicatorilor relevanți din întreprinderile mari și multinaționale, dar și întreprinderile mici și mijlocii, având în vedere prezența acestora în toate domeniile de activitate din țara noastră. De asemenea, tot în cadrul acestui subcapitol, vom evalua calitatea și performanța managementului la nivelul agenților economici, comparând-o cu perioada precedentă și cu managementul din țările Uniunii Europene și din Europa Centrală.

Efectele COVID-19 asupra întreprinderilor din perioada 2020-2022, dar și contextul geopolitic nefavorabil din țara învecinată au fost resimțite și în anul 2023. În consecință, analizele au inclus o evaluare a acestora și a capacității de redresare a managementului organizațiilor în fața problemelor economice și sociale generate în aceste contexte. Au fost identificate principalele puncte forte și slabe la nivelul agenților economici din România, iar în urma acestui demers, au fost formulate priorități și direcții de acțiune ce pot fi adoptate de către agenții economici și autoritățile publice pentru a diminua sau contracara efectele pandemiei și pentru a crește capacitatea de răspuns la provocările din mediul economic.

### 1.5.1. Analiza mediului economic și de afaceri

Performanțele generale ale agenților economici, pot fi evaluate prin intermediul PIB-ului și a ratei inflației din ultima perioadă. Astfel, PIB-ul României în anul 2023 a înregistrat o creștere ușoară de 2,10% comparativ cu anul 2022, când a fost raportată o creștere de 4,10% față de anul 2021. În anul 2021, a fost înregistrată cea mai mare creștere a PIB-ului din ultimii cinci ani, astfel acesta a crescut în anul 2021 cu 5,7% comparativ cu anul 2020 când a fost înregistrată o scădere a acestuia cu 3,7%<sup>2</sup>. De asemenea, rata inflației, a înregistrat o creștere semnificativă în anul 2023, fiind raportată o creștere de 9,7% față de anul 2022. În anul 2022, a fost înregistrată o creștere alarmantă a ratei inflației ajungând la 15,3%, nivel considerat extrem de ridicat pentru ultimii 10 ani<sup>3</sup>. Această evoluție a ratei inflației poate fi influențată de factori precum creșterea prețurilor la energie, materii prime și servicii, precum și de politicile fiscale și monetare ale guvernului.

Conform percepției participanților la anchetele desfășurate anual, situația economică din România în anul 2023, prezentată în Figura nr. 45, este considerată a fi la fel comparativ cu anul precedent, conform evaluării a 46,35% dintre respondenți. În contrast, mai mult de o treime dintre aceștia (39,62%) consideră că situația economică a fost mai rea în anul 2023 comparativ cu anul 2022 iar 14,04% au considerat că situația economică a României a fost mai bună.

---

<sup>2</sup>Eurostat, *Rata de creștere a PIB-ului comparativ cu anul precedent*, disponibil la: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tec00115/default/line?lang=en>, accesat la 15 Iunie 2024.

<sup>3</sup> Eurostat, *Rata de creștere a inflației*, disponibil la: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tec00118/default/table?lang=en>, accesat la 15 Iunie 2024.

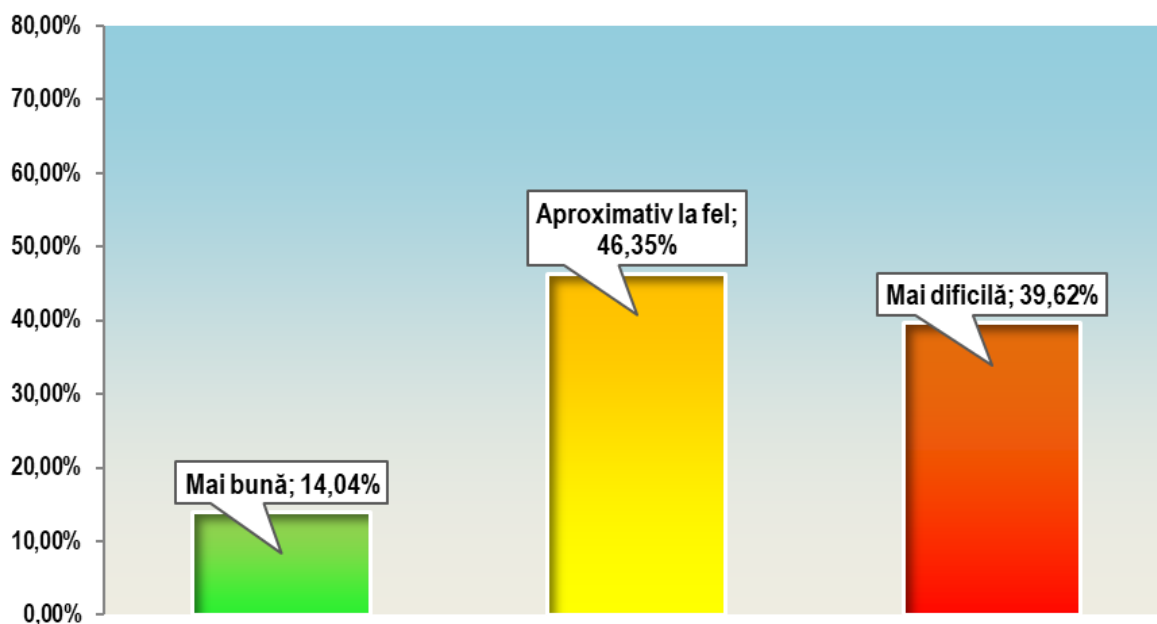


Figura nr. 45 - Opinia respondenților cu privire la situația economică a României în anul 2023

Opinia respondenților în ceea ce privește situația economică a României în anul 2023 poate fi analizată pe baza celor două categorii de participanți (Tabelul nr. 41): cadre didactice și cercetători în management și manageri și specialiști din firme. Din datele prezentate, se poate observa că: ambele categorii de respondenți au apreciat situația economică din România în anul 2023 ca fiind aproximativ la fel comparativ cu anul precedent: 48,58% dintre cadrele didactice și cercetătorii în management și 45,66% dintre managerii și specialiștii din firme. În ceea ce privește percepția asupra unei situații economice mai favorabile, 41,56% dintre manageri și specialiști au împărtășit această opinie, în timp ce 30,25% dintre cadrele didactice și cercetătorii în management au fost de aceeași părere. Procentul respondenților cu o viziune mai optimistă a fost mai ridicat în rândul cadrelor didactice și cercetătorilor, 20,17% dintre aceștia considerând că situația economică din 2023 a fost mult mai bună comparativ cu 2022, față de doar 12,74% dintre manageri și specialiști care au avut aceeași opinie.

Tabelul nr. 41

Opinia respondenților cu privire la situația economică a României în anul 2023, 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	20,17%	48,58%	30,25%
2	Manageri și specialiști din firme	12,74%	45,66%	41,59%

Percepția respondenților asupra situației economice generale are o influență asupra dezvoltării propriilor afaceri, conform Figurii nr. 46. Din analiza datelor și conform Cartei Albe a IMM-urilor din România<sup>1</sup> se poate observa 39,40% dintre respondenții consideră situația de ansamblu a mediului economic din România neutră dezvoltării afacerilor, iar 38,44% stânjenitoare dezvoltării afacerilor. În plus, un procent mai mic dintre respondenți, respectiv 22,16%, consideră că mediul economic din România în anul 2023 a fost favorabil afacerilor.

<sup>1</sup> Nicolescu, O., Nicolescu, C., Simion, C.P., Urțu, D., Samek, D., Cristof, C., Miricescu, D., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2023*, Editura ProUniversitaria, București, 2023, p. 30.

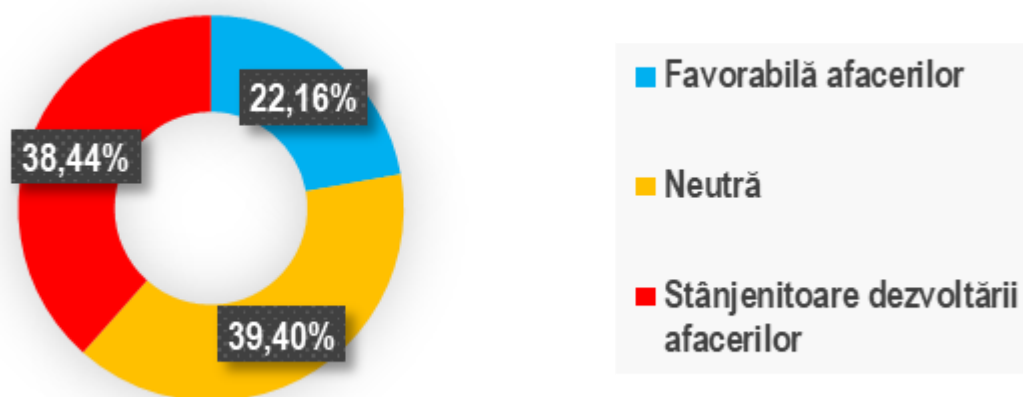


Figura nr. 46 - Situația de ansamblu a mediului economic din România  
(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2023, Nicolescu O. coord., p.29)

În continuare se vor prezenta principalele dificultăți cu care se confruntă firmele din România în prezent. Așa cum se poate observa din Figura nr. 47, printre acestea, cele mai frecvent menționate de către respondenți sunt <sup>1</sup>: inflația (56,45%), scăderea cererii interne (42,16%), costuri ridicate ale creditelor (33,84%), incertitudinea evoluțiilor viitoare (31,76%), pregătirea și menținerea personalului (31,48%). Aceste obstacole, au tendința de a îngreuna activitatea agenților economici și, totodată, performanța acestor. La polul opus, dificultățile cel mai puțin reamintite de către întreprinzători au fost<sup>2</sup>: cunoașterea și adoptarea acquis-ului comunitar (0,83%), obținerea consultanței și trainingului necesar firmei (6,93%) și accesul dificil la credite (7,63%).

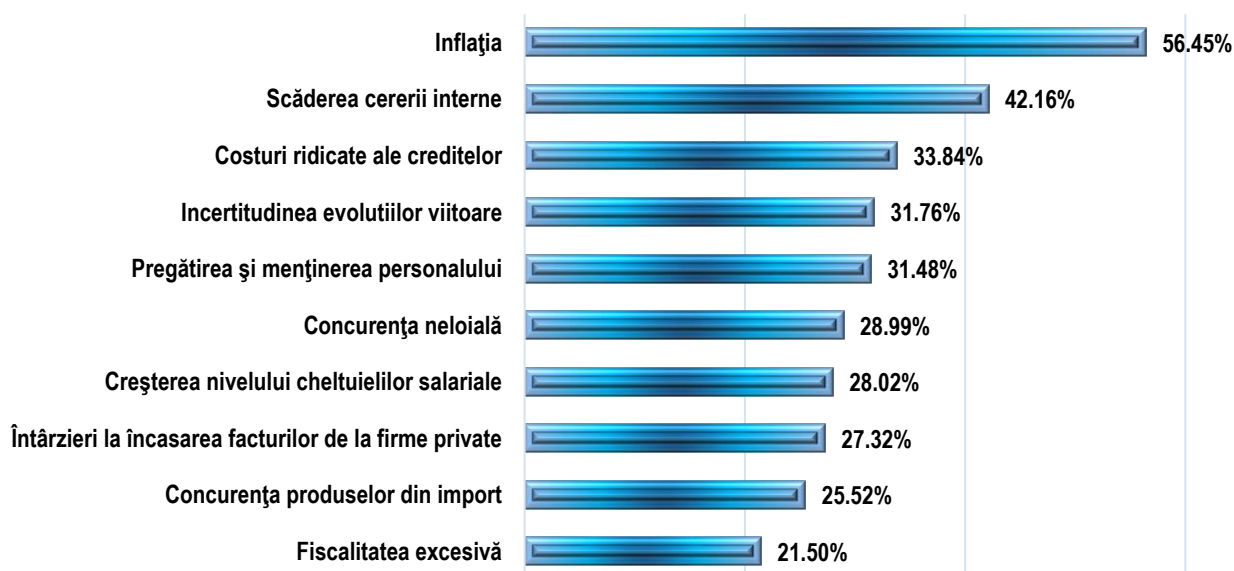


Figura nr. 47 - Frecvența dificultăților majore cu care se confruntă agenții economici

(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2023, Nicolescu O. coord., p.44)

<sup>1</sup> Ibidem, p. 43.

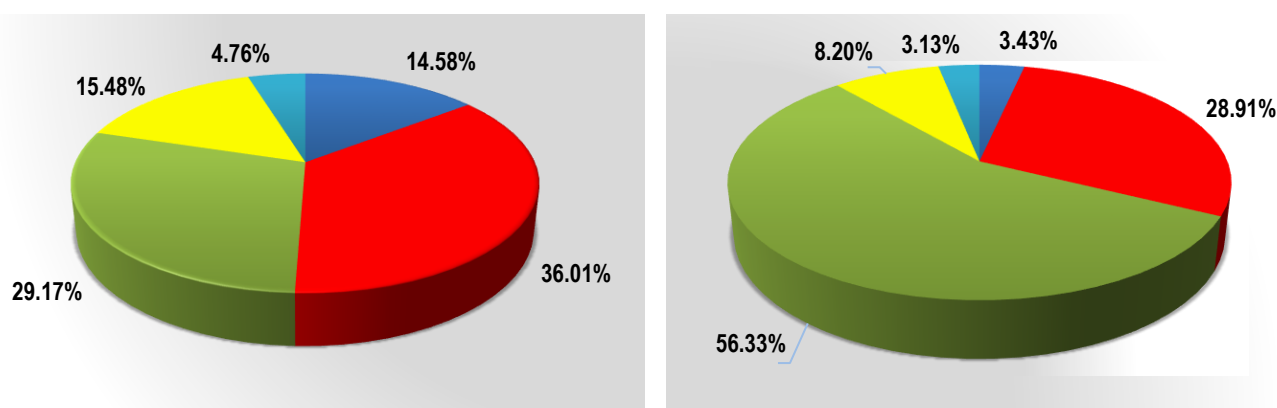
<sup>2</sup> Ibidem, p. 43.

## 1.5.2. Performanțele de ansamblu ale firmelor din România

Volumul fizic al vânzărilor, numărul de salariați, stocurile de mărfuri, volumul comenzilor, numărul de clienți, volumul exportului și mărimea profitului sunt indicatori care evaluează activitatea agenților economici din România. Acești indicatori sunt prezentați în Figurile nr. 48-50, iar concluziile relevante pot fi sintetizate astfel<sup>1</sup>:

În ceea ce privește **volumul fizic al vânzărilor**, cei mai muți agenți economici au înregistrat o creștere ușoară a vânzărilor comparativ cu anul anterior (36,01%), urmate de companiile care au înregistrat vânzări aproximativ la fel ca în anul precedent (29,17%). De asemenea, 15,48% dintre companii au menționat că au înregistrat și o scădere ușoară a vânzărilor comparativ cu anul precedent și 14,58% o creștere semnificativă. În ceea ce privește scăderea accentuată a vânzărilor, doar 4,76% dintre companiile investigate au raportat că volumul fizic al vânzărilor a fost mult mai mic comparativ cu anul anterior.

Mai mult de jumătate dintre companiile investigate (56,33%), au raportat că **numărul de salariați** a rămas aproape neschimbat comparativ cu cel din anul precedent. De asemenea, companiile investigate au raportat că au existat creșteri ușoare ale numărului de angajați (28,91%) și în chiar creșteri semnificative ale acestora (3,43%). În alte situații nefavorabile, 8,20% dintre agenții economici au raportat scăderi ușoare ale numărului de angajați și chiar scăderi accentuate în 3,13% din cazuri.



### Volumul fizic al vânzărilor

■ Creștere semnificativă ■ Creștere ușoară ■ Aproximativ la fel ■ Scădere ușoară ■ Scădere accentuată

### Numărul de salariați

■ Creștere semnificativă ■ Creștere ușoară ■ Aproximativ la fel ■ Scădere ușoară ■ Scădere accentuată

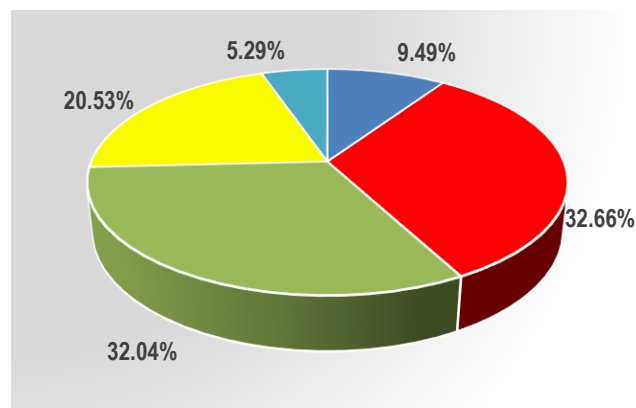
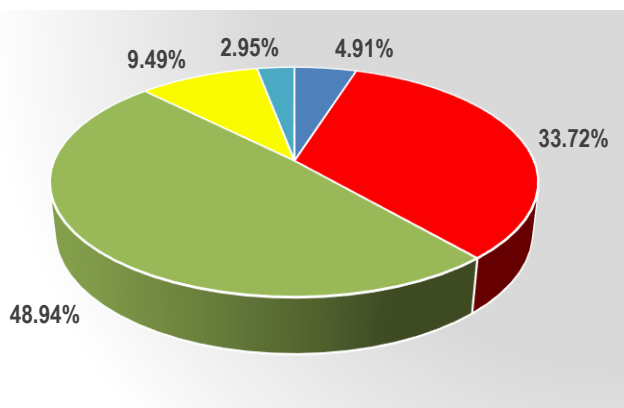
Figura nr. 48 - Evoluția indicatorilor economici ai IMM-urilor în anul 2022 față de 2021(a)

(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2023, Nicolescu O. coord., pp. 110-112)

În ceea ce privește situația **stocurilor de mărfuri** în cadrul organizațiilor investigate, s-a constatat că nivelul acestora a rămas aproape constant în anul 2022 comparativ cu anul 2021, respectiv în 48,94% din cazuri. De asemenea, în 33,72% dintre întreprinderi au fost înregistrate creșteri ușoare ale stocurilor de mărfuri comparativ cu nivelul înregistrat în anul precedent, iar în 9,49% din cazuri scăderi ușoare.

În anul 2022, **Volumul comenzilor** a înregistrat o creștere ușoară în 32,66% din organizațiile investigate față de anul anterior. De asemenea, ponderea celor cărora volumul comenzilor a rămas aproape neschimbat comparativ cu perioada anterioară a fost înregistrat în 32,04% din cazuri.

<sup>1</sup> Ibidem, pp. 113-114.



**Stocurile de mărfuri**

**Volumul comenzilor**

■ Creștere semnificativă ■ Creștere ușoară ■ Aproximativ la fel ■ Scădere ușoară ■ Scădere accentuată

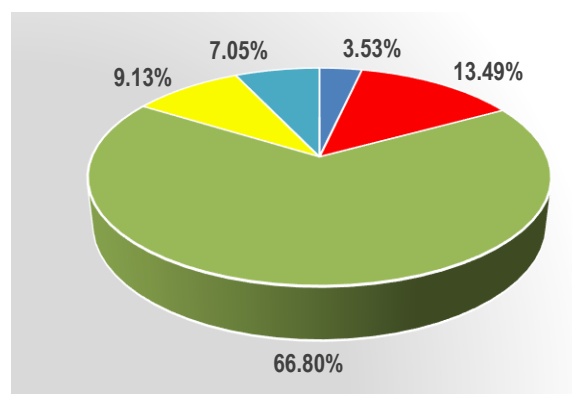
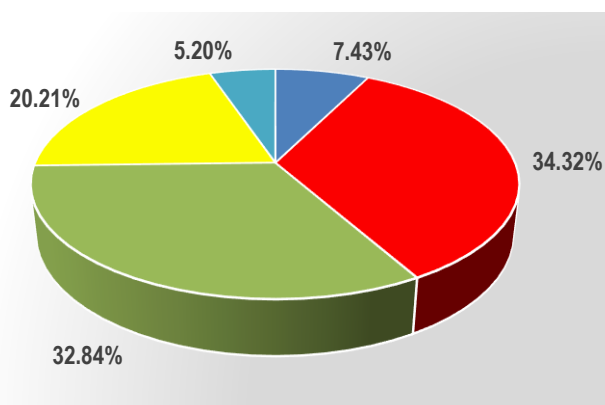
Figura nr. 49 - Evoluția indicatorilor economici ai IMM-urilor în anul 2022 față de 2021(b)

(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2023, Nicolescu O. coord., pp. 11-112)

În ceea ce privește situația **numărului de clienți**, în 34,32% din organizațiile investigate au fost înregistrate creșteri ușoare în anul 2022 comparativ cu anul 2021. De asemenea, în 32,84% dintre companiile analizate numărul de clienți a rămas la fel față de anul precedent, iar 20,21% au menționat că au înregistrat o scădere ușoară a acestora.

În urma analizei **volumului exportului**, s-a constatat că în 66,88% dintre companiile incluse în anchetă, exporturile au rămas aproximativ la fel cu cel din perioada precedentă, iar în 13,49% dintre întreprinderi s-au înregistrat creșteri ușoare ale volumului exportului. Agenții economici au menționat de asemenea că s-au confruntat cu scăderi în ceea ce privește volumul exportului, respectiv 9,13% dintre acestea au raportat scăderi ușoare și 7,05% scăderi accentuate.

**Evoluția profitului**, reprezintă un indicator important pentru agenții economici, iar analiza arată că la nivelul a 34,36% dintre firmele investigate, nivelul acestuia în anul 2022 comparativ cu anul anterior a rămas aproximativ la fel. În ceea ce privește creșterea profitului, în 33,44% dintre cazuri a fost raportată o creștere ușoară și în 5,98% o creștere semnificativă. De asemenea, 16,87% dintre companii au înregistrat o scădere ușoară a profitului în raport cu perioada anterioară și în 9,36% o scădere accentuată.



**Numărul de clienți**

**Volumul exportului**

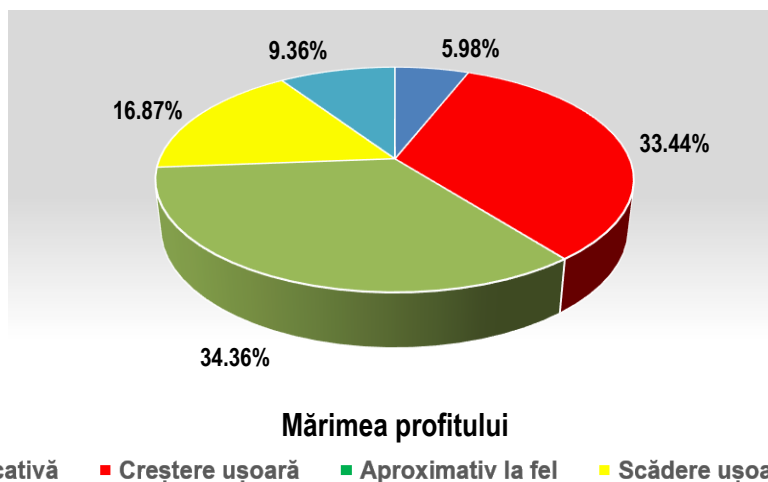


Figura nr. 50 - Evoluția indicatorilor economici ai IMM-urilor în anul 2022 față de 2021 (c)

(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2023, Nicolescu O. coord., pp. 11-112)

Din perspectiva activității agenților economici în perioada 2022-2023, pot fi concluzionate următoarele aspecte (Figura nr. 51)<sup>1</sup>: un procent de 47,32% din respondenții au afirmat faptul că funcționează la aceiași parametri ca în anul anterior analizei, de asemenea 32,05% au menționat că și-au amplificat activitatea în anul 2022 față de 2023, iar cel mai mic grup de respondenți, respectiv 20,63% dintre aceștia au afirmat că și-au redus activitatea.

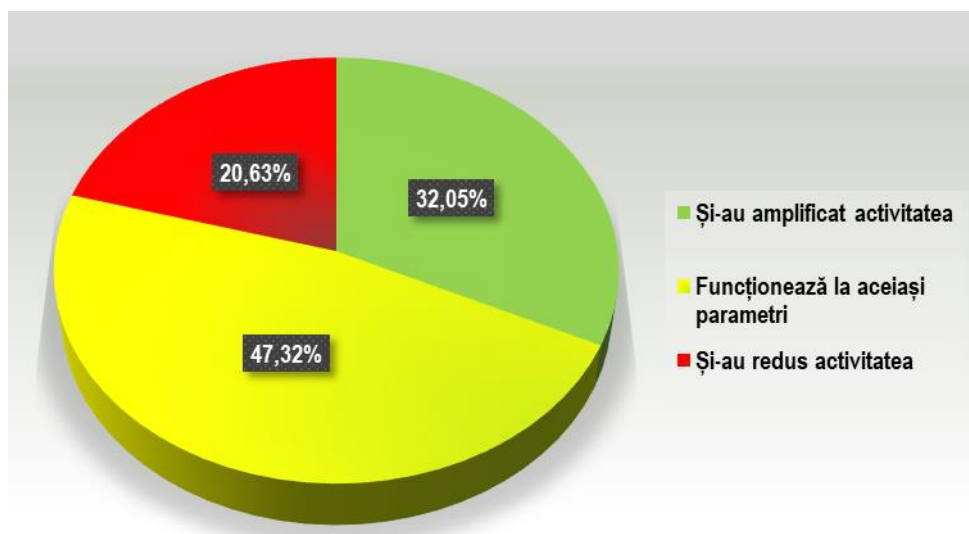


Figura nr. 51 -Dinamica activității agenților economici în perioada 2022-2023

(Sursa: Adaptat după Carta Albă a IMM-urilor 2023, Nicolescu O. coord., p. 61)

Au fost analizate și performanțele de ansamblu înregistrate de agenții economici în anul 2023 comparativ cu 2022 iar rezultatele sunt sintetizate în Figura nr. 52<sup>2</sup>. Astfel, conform opiniei respondenților 54,47% dintre aceștia au afirmat că performanțele companiilor au fost mult mai bune și mai bune în 2023 comparativ cu anul precedent.

<sup>1</sup> Ibidem, p. 61.

<sup>2</sup> Ibidem, pp. 91-95.



De asemenea 31,36% dintre respondenții au menționat că performanța companiilor a fost identică cu anul precedent, în timp ce 14,16% dintre respondenți consideră că performanța acestora a fost puțin mai slabă sau foarte slabă în 2023 față de 2022. Se poate observa o ușoară tendință optimistă a agenților economici, comparând cu perioada 2022-2021, având în vedere reducerea proporției celor care estimează performanțe puțin mai slabe sau net inferioare (de la 12,55% la 10,45% și respectiv de la 3,86% la 3,71%).

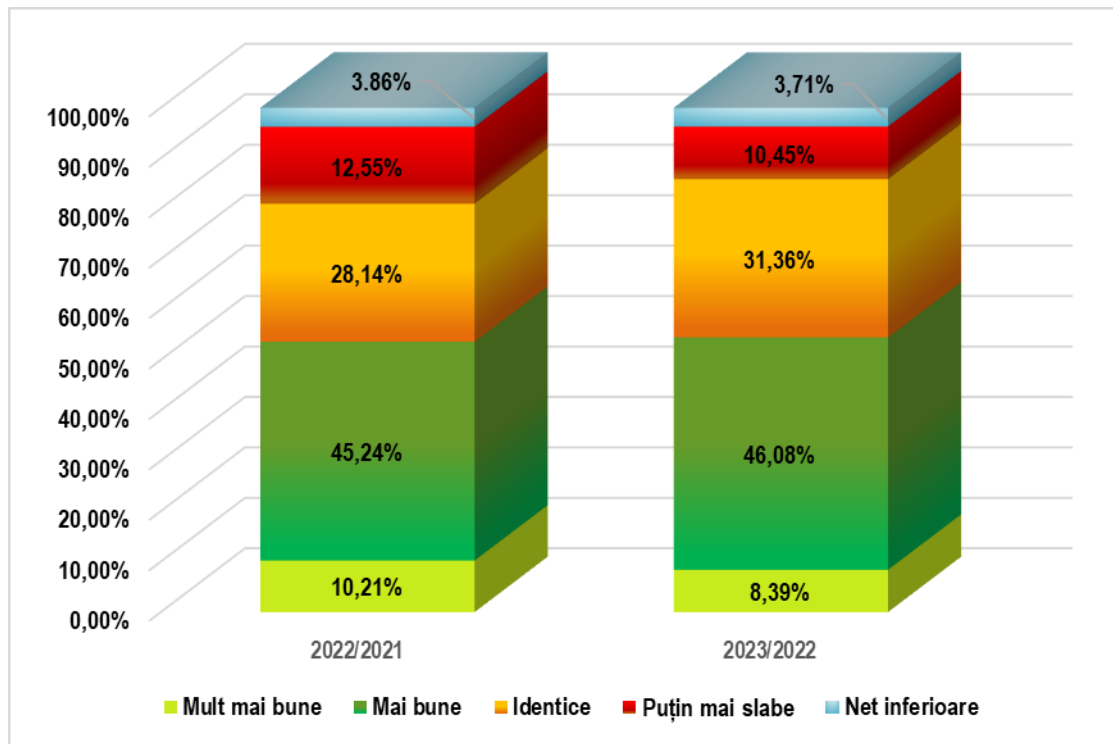


Figura nr. 52 - Performanțele de ansamblu ale întreprinderilor

(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2023, Nicolescu O. coord., pp. 91-95)

Obiectivele întreprinderilor din România pentru următorii doi ani sunt prezentate în Figura nr. 53<sup>1</sup>. Astfel, conform opiniilor respondenți, cei mai mulți dintre aceștia intenționează să extindă moderat afacerea (66,54%) sau chiar rapid (10,04%) în următorii doi ani. De asemenea, 17,47% dintre aceștia intenționează să își mențină dimensiunea actuală a întreprinderii, iar o proporție semnificativ mai mică, respectiv 2,42% intenționează reducerea dimensiunii afacerii, vânzarea afacerii (2,23%) și chiar închiderea afacerii (1,30%) în următorii doi ani.

<sup>1</sup> Ibidem, p. 167

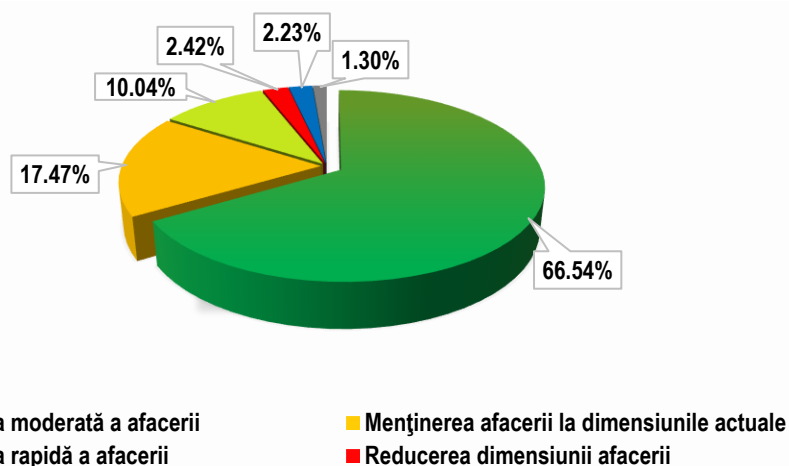


Figura nr. 53 - Obiectivele întreprinderilor din România pentru următorii doi ani

(Sursa: Adaptat după Carta Albă a IMM-urilor 2023, Nicolescu O. coord., p. 167)

### 1.5.3. Evaluarea calității managementului agenților economici

#### 1.5.3.1. Analiza calității managementului practicat în România în comparație cu anul precedent

Pentru a analiza calitatea managementului practicat în România în anul 2023 comparativ cu anul 2022, a fost luată în considerare opinia cadrelor didactice, consultanților în management, managerilor și specialiștilor din firmele românești. Astfel în Figura nr. 54 rezultatele anchetei pot fi sintetizate astfel:

- La nivelul **IMM-urilor**, 43,91% dintre respondenți consideră că situația managementului este la fel ca în anul precedent, de asemenea 39,91% dintre participanți au remarcat o îmbunătățire la nivelul calității managementului practicat, iar 16,18% consideră că nivelul managementului este inferior comparativ cu anul precedent.
- În timp ce la nivelul **firmelor mari** ponderea celor care consideră că nivelul managementului a fost la fel în anul 2023 comparativ cu anul 2022 este de 47,09%. De asemenea, un procent de 39,90% dintre respondenții consideră managementul practicat că a fost mai bun în anul 2023 și doar 13,01% dintre aceștia consideră calitatea managementului practicat inferioară în anul 2023 comparativ cu anul 2022.
- În cazul **multinaționalelor**, cei mai mulți dintre respondenți (46,07%) consideră că situația managementului este la fel ca în anul precedent, 42,05% consideră o îmbunătățire la nivelul calității managementului practicat, iar o pondere semnificativ mai mică (11,88%) dețin o percepție negativă cu privire la calitatea managementului practicat.

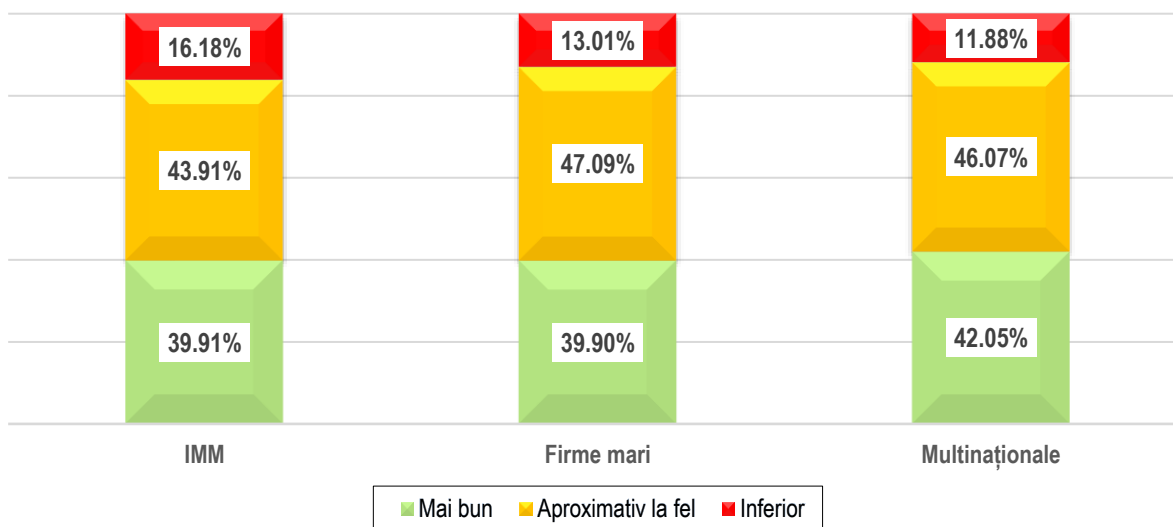


Figura nr. 54 - Evaluarea calității managementului practicat la nivelul agenților economici din România în anul 2023 comparativ cu 2022

Conform Tabelului nr. 42, pot fi subliniate câteva aspecte semnificative 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, cu privire la evaluarea calității managementului practicat la nivelul agenților economici din România în anul 2023, comparativ cu anul 2022.

Astfel, conform răspunsurilor acestora, observăm că, în cazul IMM-urilor, firmelor mari și multinaționalelor, **cadrele didactice și cercetătorii în management** au o perspectivă ușor optimistă privind calitatea managementului practicat la nivelul agenților economici din România. Cei mai mulți dintre aceștia consideră că managementul practicat este mai eficient în IMM-uri (40,71%) și în multinaționale (42,11%). În plus, aceștia consideră că managementul practicat la nivelul agenților economici a fost aproximativ la fel în IMM-uri (53,10%), în firmele mari (60,53%) și în cazul multinaționalelor (56,14%).

În ceea ce privește opinia **managerilor și specialiștilor din firme**, există diferențe de păreri în ceea ce privește calitatea managementului în companiile românești, aceștia fiind ușor mai pragmatici comparativ cu cadrele didactice și cercetătorii în management. Majoritatea managerilor și specialiștilor consideră că managementul practicat în anul 2023 a fost aproximativ la același nivel în cazul IMM-urilor (41,98%), în cadrul firmelor mari (43,83%) și în multinaționale (43,42%). De asemenea, o pondere semnificativă percepe managementul ca fiind mai eficient în IMM-uri (39,74%), în firmele mari (40,64%) și în multinaționale (42,03%) în anul 2023 comparativ cu anul 2022. Ponderea managerilor și specialiștilor din firme este mai mare în ceea ce privește percepția calității slabe a managementului practicat comparativ cu cadrele didactice și cercetătorii în management. Astfel, 18,28% consideră că managementul practicat a fost inferior în contextul IMM-urilor, 15,53% în cazul firmelor mari și 14,55% în multinaționale.

Evaluarea calității managementului practicat la nivelul agenților economici din România  
în anul 2023 comparativ cu 2022, pe categorii de respondenți

Nr. crt.	Nivelul de analiză	Categorია de respondenți	Evaluare		
			Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior
1	IMM	Cadre didactice și cercetători în management	40,71%	53,10%	6,19%
2		Manageri și specialiști din firme	39,74%	41,98%	18,28%
3	Firme mari	Cadre didactice și cercetători în management	36,84%	60,53%	2,63%
4		Manageri și specialiști din firme	40,64%	43,83%	15,53%
5	Multinaționale	Cadre didactice și cercetători în management	42,11%	56,14%	1,75%
6		Manageri și specialiști din firme	42,03%	43,42%	14,55%

### 1.5.3.2 Efectele COVID-19 și războiului din Ucraina asupra managementului agenților economici

Începând cu anul 2020, pandemia de Covid-19 a generat incertitudine economică și instabilitate globală. În plus, în contextul crizei sanitare care a afectat economia globală, România a fost impactată în anul 2022 și de contextul geopolitic din Ucraina. Aceste efecte au fost resimțite și în anul 2023, influențând negativ mediul de afaceri și ducând la creșteri ale prețurilor la materii prime, dificultăți în lanțurile de aprovizionare și provocări suplimentare pentru întreprinderile locale.

În continuare în Figura nr. 55 se prezintă opinia respondenților cu privire la impactul pandemiei COVID 19 și a războiului din Ucraina asupra managementului, la nivelul agenților economici, în anul 2023, în contextul IMM-urilor, firmelor mari și multinaționalelor. Astfel, în cazul firmelor mari (44,88%) și a multinaționalelor (46,55%), cei mai mulți dintre respondenți au afirmat faptul că efectele pandemiei și războiului au fost resimțite la nivel mediu în anul 2023, în timp ce 40,26% și respectiv 34,31% dintre aceștia au menționat că efectele au fost resimțite cu o intensitate ridicată. În cazul IMM-urilor, cadrele didactice, cercetătorii în management, managerii și specialiștii din firme au considerat într-o proporție de 45,98% că efectele simțite au fost de o intensitate ridicată și 40,52% de o intensitate medie. Ponderea respondenților care au considerat efectele pandemiei COVID 19 și a războiului din Ucraina asupra managementului ca fiind reduse a fost mult mai mică în atât în IMM-uri (13,51%), firme mari (14,85%) cât și multinaționale (19,14%).

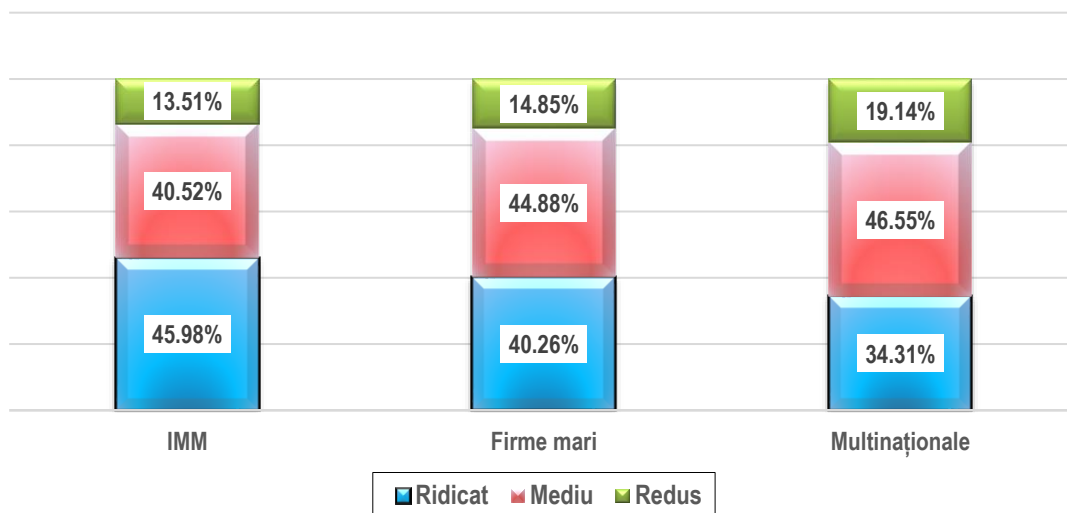


Figura nr. 55 - Opinia respondenților cu privire la impactul pandemiei COVID 19 și a războiului din Ucraina asupra managementului, la nivelul agenților economici, în anul 2023

Conform Tabelului nr. 43, pot fi analizate răspunsurile din cadrul anchetei, în funcție de categoria respondenților (cadre didactice și cercetători în management, respectiv manageri și specialiști din firme), privind evaluarea impactului pandemiei COVID-19 și a războiului din Ucraina asupra managementului la nivelul companiilor Astfel, rezultatele pot fi sintetizate astfel:

**Cadrele didactice și cercetătorii în management** au evaluat impactul pandemiei COVID 19 și a războiului din Ucraina asupra managementului, la nivelul agenților economici, la un nivel ridicat, cu o medie de 50,41%. De asemenea, aceștia au considerat că impactul mediu al acestor evenimente a fost resimțit în medie de 41,65% dintre agenții economici, iar media celor care au considerat că impactul a fost redus a fost de 7,93%.

În contrast, **managerii și specialiștii** din firme au o percepție diferită asupra acestor evenimente și a modului în care managementul din organizații a fost afectat. Cei mai mulți dintre aceștia au considerat că pandemia COVID-19 și războiul din Ucraina au afectat managementul cu o intensitate medie (media acestora fiind 44,46%). O altă proporție semnificativă, respectiv în medie 37,92%, au considerat că efectele au fost de o intensitate mare, în timp ce o evaluarea redusă, cu o medie de 17,62%, indică o percepție mai distribuită a impactului, cu un număr mai mare de respondenți considerând că efectele sunt mai puțin severe.

Tabelul nr. 43

Opinia respondenților cu privire la impactul pandemiei COVID 19 și a războiului din Ucraina asupra managementului, la nivelul agenților economici, în anul 2023, pe categorii de respondenți

Nr. crt.	Nivelul de analiză	Categoría de respondenți	Evaluare		
			Ridicat	Mediu	Redus
1	IMM	Cadre didactice și cercetători în management	63,16%	32,46%	4,39%
2		Manageri și specialiști din firme	42,39%	42,20%	15,41%
3	Firme mari	Cadre didactice și cercetători în management	46,49%	46,49%	7,02%
4		Manageri și specialiști din firme	38,82%	44,51%	16,67%

Nr. crt.	Nivelul de analiză	Categoria de respondenți	Evaluare		
			Ridicat	Mediu	Redus
5	Multinaționale	Cadre didactice și cercetători în management	41,59%	46,02%	12,39%
6		Manageri și specialiști din firme	32,55%	46,68%	20,77%

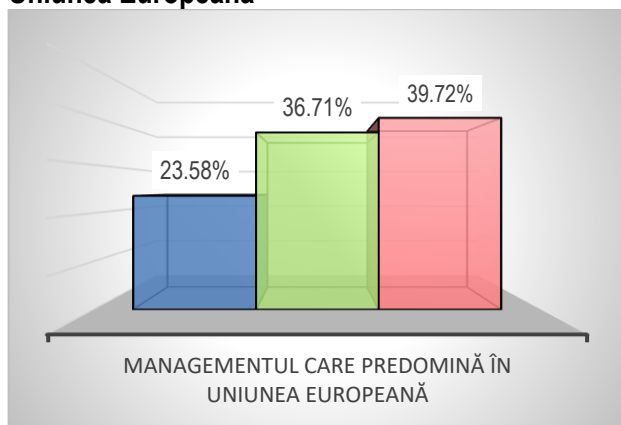
### 1.5.3.3. Analiza calității și eficacității managementului practicat de agenții economici din România în 2023 comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană și în țările din Europa Centrală

A fost realizată o comparație între calitatea și eficacitatea managementului din firmele din România în anul 2023 și cea din Uniunea Europeană și țările din Europa Centrală. Această comparație se bazează pe rezultatele anchetei la care au participat cadre didactice și cercetători în management, precum și manageri și specialiști din firme.

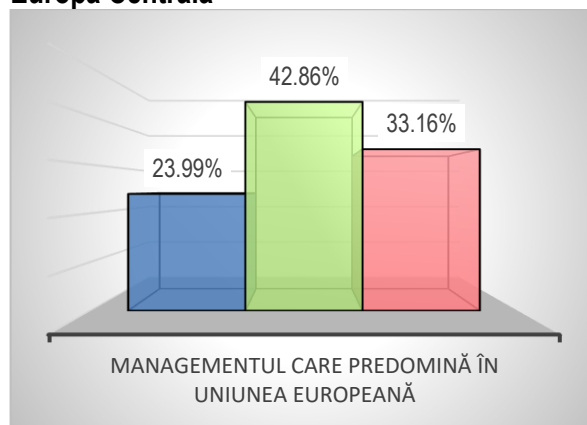
Conform Figurii nr. 56 managementul practicat în organizațiile din România este perceput în general ca fiind inferior (39,72%) în comparație cu managementul care predomină în Uniunea Europeană. De asemenea, 36,71% dintre respondenții consideră că eficacitatea managementului practicat de agenții economici din România este aproximativ la fel, iar o proporție mai mică (23,58%) au o viziune mai optimistă privind calitatea și eficacitatea managementului românesc.

În ceea ce privește situația managementului practicat în România comparativ cu cel practicat în celelalte țări din Europa Centrală, 42,86% dintre respondenții consideră că eficacitatea acestuia este aproximativ la fel, 33,16% au considerat că este considerabil inferior, iar 23,99% dintre respondenții evaluează managementul din România fiind mult mai bun comparativ cu cel practicat în alte țări din Europa Centrală.

**Comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană**



**Comparativ cu cel practicat în celelalte țări din Europa Centrală**



■ Mai bun ■ Aproximativ la fel ■ Inferior

Figura nr. 56 - Aprecierea calității și eficacității managementului practicat în firmele din România în 2023

Calitatea și eficacitatea managementului practicat în România în anul 2023 au fost evaluate prin analiza răspunsurilor celor două categorii de respondenți (cadre didactice și cercetători în management vs. manageri și specialiști din firme). Printre aspectele semnificative subliniate pot fi evidențiate în Tabelul nr. 44:

- **Cadrele didactice și cercetători în management** consideră în cea mai mare măsură că managementul din companiile românești este aproximativ la fel comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană (52,29%) și comparativ cu cel practicat în țările din Europa Centrală

(66,67%). De asemenea, o mare proporție din această categorie percep managementul din România fiind inferior comparativ cu managementul din Uniunea Europeană (34,86%) și cu managementul din Europa Centrală (22,55%). Opinia celor care percep managementul din România ca fiind mai bun în raport cu cel din Uniunea Europeană (12,84%) și Europa Centrală (10,78%) sugerează un nivel de încredere mai scăzut în practicile de management autohtone.

- **Managerii și specialiștii din firme** au percepții variate privind calitatea și eficacitatea managementului din România în comparație cu cel din Uniunea Europeană și țările din Europa Centrală. În comparație cu managementul predominant în Uniunea Europeană, 25,81% dintre manageri și specialiști consideră că managementul din România este mai bun. Cu toate acestea, o proporție semnificativă, de 40,73%, percepe managementul românesc ca fiind inferior, iar 33,46% îl consideră aproximativ la același nivel. Comparativ cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală, 26,88% dintre manageri și specialiști consideră că managementul din România este mai bun, în timp ce 35,63% îl percep ca fiind inferior și 37,63% îl evaluează la un nivel similar.

Tabelul nr. 44

Aprecierea calității și eficacității managementului practicat în firmele din România în 2023 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	Categoricia de respondenți	Evaluare		
			Mai bună	Aproximativ la fel	Inferioară
1	Comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană	Cadre didactice și cercetători în management	12,84%	52,29%	34,86%
2		Manageri și specialiști din firme	25,81%	33,46%	40,73%
3	Comparativ cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală	Cadre didactice și cercetători în management	10,78%	66,67%	22,55%
4		Manageri și specialiști din firme	26,88%	37,63%	35,48%

#### 1.5.4. Capacitatea managementului firmelor din România de a face față complexei situații economice din 2023

În contextul anului 2023, managementul firmelor din România s-a confruntat cu provocări semnificative generate de situația economică și geopolitică complexă. Pandemia COVID-19 și războiul din Ucraina au creat instabilitate și incertitudine pe multiple planuri, influențând profund mediul de afaceri. Aceste condiții dificile au pus la încercare capacitatea managementului românesc de a se adapta și de a găsi soluții eficiente pentru a continua activitatea și a rămâne competitiv.

În anul 2023, s-a constatat că managementul firmelor din România a avut o capacitate peste medie de a face față provocărilor din mediul economic, iar această capacitate a fost similară în cazul IMM-urilor, firmelor mari și multinaționalelor. Percepția respondenților privind capacitatea managementului de a face față unei situații economice complexe poate fi rezumată din Figura nr. 57 astfel:

Din cele trei categorii de agenți economici, **IMM-urile** înregistrează cele mai puține aprecieri pozitive cu privire la capacitatea lor de a gestiona situații economice complexe. Astfel, doar 13,66% dintre respondenți consideră că IMM-urile pot avea o capacitatea ridicată de a depăși o situație complexă, iar cei mai mulți dintre respondenți consideră capacitatea IMM-urilor ca fiind medie (58,71%) sau chiar redusă (27,63%).

Pentru **firmele mari**, majoritatea respondenților au apreciat capacitatea managementului la un nivel mediu, cu un procent de 59,08%. O capacitate ridicată a fost atribuită de 25,20% dintre respondenți, sugerând că un sfert dintre aceștia consideră că firmele mari sunt bine pregătite pentru a face față situațiilor neprevăzute. În contrast, 15,71% dintre respondenți au evaluat capacitatea managementului ca fiind redusă.

În contextul **multinaționalelor**, există o pondere semnificativă de respondenți, respectiv 38,43%, care percep capacitatea managementului ca fiind ridicată în a gestiona o posibilă criză economică sau un fenomen nefavorabil. De asemenea, cei mai mulți dintre respondenți au apreciat capacitatea managementului ca fiind medie (44,70%), iar 16,87% au avut o viziune ușor pesimistă privind eficacitatea acestuia în fața unor provocări economice.

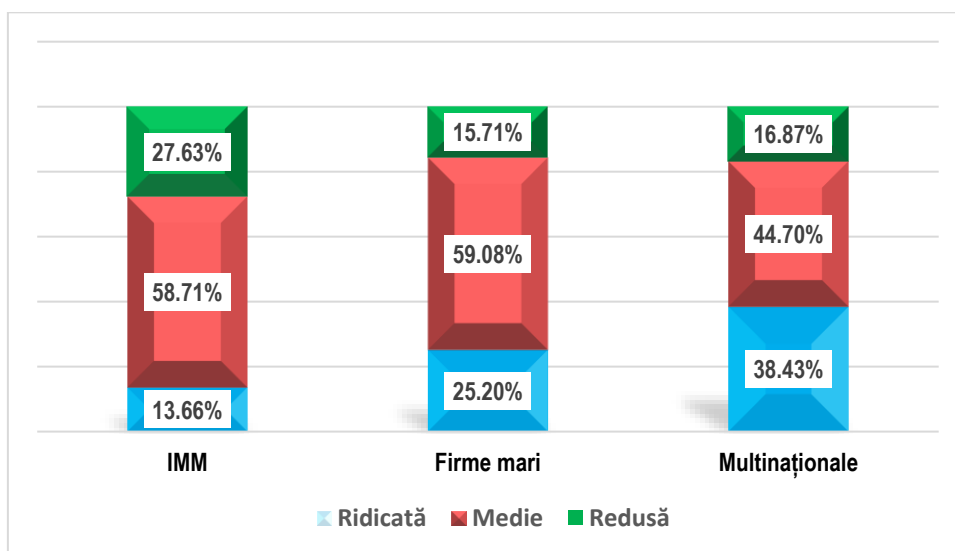


Figura nr. 57- Aprecierea capacității managementului de la nivel de firmă de a face față complexei situații economice din 2023 în România

În funcție de categoria de respondenți și nivelul de analiză, Tabelul nr. 45 prezintă evaluarea capacității managementului de la nivelul firmelor din România de a gestiona situația economică complexă în 2023, luând în considerare impactul pandemiei COVID-19 și războiul din Ucraina. În consecință, pot fi pot fi evidențiate următoarele rezultate:

- **Cadrele didactice și cercetătorii în management** au evaluat capacitatea managementului IMM-urilor de a face față situației economice complexe din 2023 la un nivel ridicat în proporție de 7,08%. Majoritatea, 61,06%, au apreciat capacitatea managementului ca fiind medie, în timp ce 31,86% au considerat-o redusă. Pentru firmele mari, respondenții au avut o percepție mai pozitivă, cu 27,19% evaluând capacitatea managementului ca fiind ridicată, 64,91% ca fiind medie și doar 7,89% ca fiind redusă. În ceea ce privește situația multinaționalelor, cadrele didactice și cercetătorii în management au avut o opinie foarte favorabilă asupra capacității managementului, 51,75% evaluând-o ca fiind ridicată, 44,75% ca fiind medie și doar 3,51% o percep a fi redusă.
- Opinia **managerilor și specialiștilor din firme** pentru cele trei niveluri de analiză a fost aproximativ asemănătoare cea a cadrelor didactice și a cercetătorilor în management. Astfel, 15,01% dintre aceștia consideră că managementul IMM-urilor are o capacitate ridicată de a face față situațiilor economice dificile, în timp ce 58,23% îl consideră ca fiind mediu și 26,76% îl percep ca fiind redus. De asemenea, la nivelul firmelor mari, cei mai mulți manageri și specialiști au evaluat capacitatea managementului ca fiind medie (57,75%), în timp ce o proporție mai mică au evaluat capacitatea managementului de a face față unei situații economice complexe ca fiind ridicată (24,75%) și chiar redusă (17,51%). Pentru multinaționale, 44,69% dintre manageri și specialiști consideră capacitatea managementului ca fiind medie, 35,14% o văd ca fiind ridicată și 20,17% o percep ca fiind redusă.



Aprecierea capacității managementului de la nivel de firmă de a face față complexei situații economice din 2023, în România, pe categorii de respondenți

Nr. crt.	Nivelul de analiză	Categorია de respondenți	Evaluare		
			Ridicată	Medie	Redusă
1	IMM	Cadre didactice și cercetători în management	7,08%	61,06%	31,86%
2		Manageri și specialiști din firme	15,01%	58,23%	26,76%
3	Firme mari	Cadre didactice și cercetători în management	27,19%	64,91%	7,89%
4		Manageri și specialiști din firme	24,75%	57,75%	17,51%
5	Multinaționale	Cadre didactice și cercetători în management	51,75%	44,75%	3,51%
6		Manageri și specialiști din firme	35,14%	44,69%	20,17%

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

Mediul de afaceri al firmelor este caracterizat de incertitudine, schimbări demografice, tehnologii disruptive, noi industrii și concurenți și alte provocări. În principal din cauza crizei sanitare din 2019-2022 și a contextelor geopolitice agresive, fluctuațiile vânzărilor, achizițiilor și piețelor financiare au crescut semnificativ. În România, complexitatea situației economice actuale a subliniat necesitatea unei planificări strategice riguroase și a unor capacități de adaptare rapid la mediul extern. Funcțiile de management, cum ar fi previziunea, organizarea, coordonarea, antrenarea și controlul-evaluarea, stau la baza adoptării deciziilor cheie. În special, funcția de previziune joacă un rol principal în asigurarea capacității agenților economici de a anticipa și a se adapta la schimbările pieței.

Figura nr. 58 prezintă rezultatele anchetei efectuate în anul 2023<sup>1</sup>, astfel observăm faptul că cea mai mare pondere a întreprinderilor investigate (37,13%) nu desfășoară activități de previziune. Aceasta este o constatare îngrijorătoare, deoarece lipsa unei planificări strategice poate pune în pericol sustenabilitatea și competitivitatea pe termen lung a acestor firme. De asemenea, planurile și politicile anuale sunt desfășurate de 36,70% dintre agenții economici. Acest procent semnificativ sugerează că o parte considerabilă a firmelor preferă să realizeze planuri anuale, ceea ce poate reflecta o abordare mai precaută și reactivă în fața incertitudinilor economice. Procentul agenților economici care desfășoară activități strategice pe termen mediu (2-3 ani) este de 18,07%, iar acest fenomen poate fi determinat de instabilitatea economică atât din cadrul organizației cât și din piață. Cele mai puține dintre companii, respectiv 8,11% au afirmat faptul că desfășoară strategii și planuri pe o perioadă mai lungă (3-5 ani).

<sup>1</sup> *Ibidem*, p. 163.

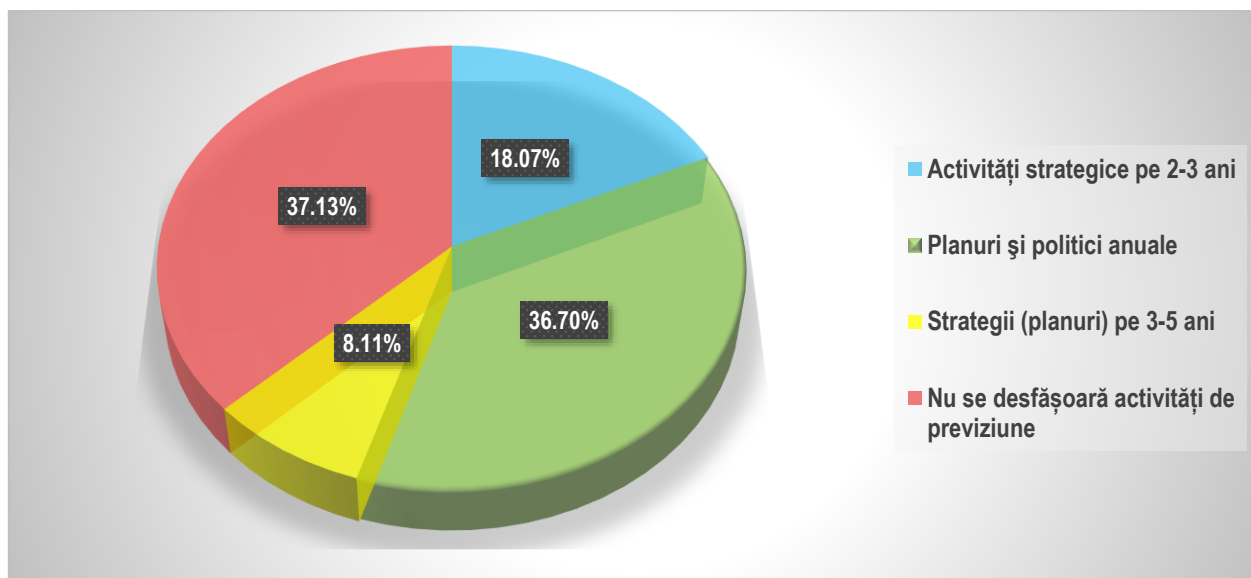


Figura nr. 58 - Focalizarea asupra previziunii în firmele românești

(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2023, Nicolescu O. coord., p. 163)

Rezultatele anchetei efectuate arată că majoritatea firmelor din România se concentrează pe planuri și politici pe termen scurt sau mediu, cu un număr semnificativ de agenți economici neimplicându-se deloc în activități de previziune. În consecință există o nevoie clară de îmbunătățire a capacității de planificare strategică pe termen lung pentru a asigura reziliența și dezvoltarea sustenabilă în fața provocărilor economice viitoare.

#### 1.5.6. Capacitatea inovativă a agenților economici

Capacitatea inovativă reprezintă un factor esențial pentru competitivitatea și sustenabilitatea pe termen lung a agenților economici. Într-un context economic global marcat de rapiditatea schimbărilor tehnologice și de nevoia constantă de adaptare la noile cerințe ale pieței, inovația devine nu doar un avantaj competitiv, ci o necesitate pentru supraviețuire. În România, după cum se arată în Carta Albă a IMM-urilor<sup>1</sup>, în anul 2023, cele mai multe dintre organizațiile anchetate au avut diverse preocupări inovative (Figura nr. 59) iar cele mai importante pentru aceștia se referă la: introducerea sau dezvoltarea de noi produse (29,91%), digitalizarea (23,07%), introducerea sau dezvoltarea unor noi abordări manageriale sau de marketing (22,92%), de a introduce sau dezvolta noi tehnologii (20,73%). Modernizarea sistemului informatic (14,60%), pregătirea resurselor umane (14,31%) au fost alte preocupări inovatoare ale agenților economici, în timp ce 13,58% dintre respondenți au afirmat că nu a fost cazul să realizeze activități inovatoare.

<sup>1</sup> *Ibidem*, p. 314.

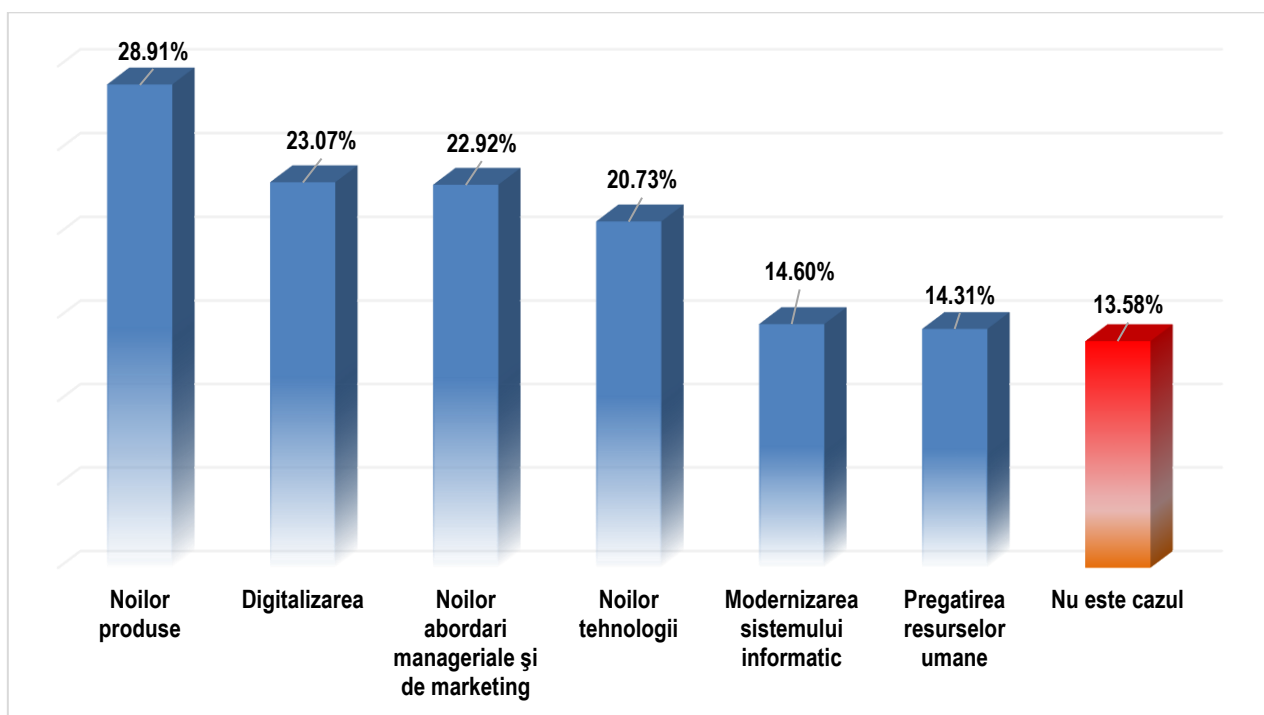


Figura nr. 59 - Domeniile de inovare ale IMM-urilor

(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2023, Nicolescu O. coord., p. 314)

Tabloul de bord european al inovației (European Innovation Scoreboard (EIS)) este un instrument menit să măsoare și să analizeze nivelul de performanță din perspectiva cercetării și inovării în țările din Uniunea Europeană. Acesta ajută țările să evalueze punctele forte și punctele slabe ale sistemelor lor naționale de inovare și să identifice provocările pe care trebuie să le abordeze. Astfel pe baza raportului din anul 2023<sup>1</sup>, tabloul de bord european al inovației confirmă angajamentul Europei față de inovare. Performanța inovației în Europa a crescut cu aproximativ 8,5% între 2016 și 2023. În această perioadă, performanța inovației a majorității statelor membre UE s-a îmbunătățit, confirmând faptul că UE este un mediu favorabil pentru inovare. Cu toate acestea, rămâne o decalaj în materie de inovare, deoarece țările cu sisteme de inovare mai puțin puternice progresează într-un ritm mai lent decât media UE. Conform EIS, observăm că se utilizează un cadru de măsurare ce identifică patru tipuri principale de activități, cuprinzând 12 dimensiuni ale inovării și un total de 32 de indicatori diferiți:

- *Promotorii principali* ai performanței în materie de inovare, din afara întreprinderilor se împart în trei dimensiuni ale inovării: resursele umane (1), sistemele de cercetare atractive (2) și digitalizarea (3).
- *Investițiile* sunt concentrate atât în investițiile publice în cercetare și inovare, cât și în cele private, acoperind două aspecte majore: finanțe și sprijin (4), investiții din partea companiilor (5) și utilizarea tehnologiilor informaționale (6).
- *Activitățile de inovare* includ eforturile de inovare la nivelul agenților economici și sunt concentrate în jurul a trei dimensiuni ale inovării: inovatorii (7), rețeaua (8) și activele intelectuale (9).
- *Impacturile* care acoperă efectele activităților de inovare ale firmelor asupra a trei dimensiuni ale inovării: impacturile asupra ocupării forței de muncă (10) și impacturile asupra vânzărilor (11) și sustenabilitatea mediului (12).

În Figura nr. 60 este prezentat „Indicele sintetic al inovării”, în care statele pentru care s-a calculat acest indice sunt împărțite în patru grupuri de performanță diferite: (1) lideri în materie de inovare, cu rezultate net superioare mediei UE; (2) inovatori puternici, cu performanțe peste sau aproape de media UE; (3) inovatori moderați, cu performanțe sub media UE și (4) inovatori emergenți, cu performanțe în materie de inovare mult sub

<sup>1</sup> European Commission, *European innovation scoreboard, 2023*, disponibil la: [https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard\\_en](https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard_en), accesat la 15 Iunie 2024.

media UE. Astfel, observăm că țările reprezentate cu verde în grafic sunt lideri în materie de inovare și chiar inovatori puternici. Printre acestea se numără: Elveția (139,6%), Danemarca (137,6%), Suedia (134,5%), Finlanda (134,3%), Olanda (128,7%), Belgia (125,8%), Austria (119,9%), Norvegia (119,4%), Germania (117,8%), Luxemburg (117,2%), Irlanda (115,8%), Marea Britanie (114,8%), Cipru (105,4%), Franța (105,3%) și Islanda (102,5%). Inovatorii moderați din Europa sunt reprezentați cu galben-portocaliu, iar printre aceste țări se regăsesc: Estonia (98,6%), Slovenia (95,1%), Cehia (94,7%), Italia (90,3%), Spania (89,2%), Malta (85,8%), Portugalia (85,6%), Lituania (83,8%), Grecia (79,5%) și Ungaria (70,4%). Culoarea roșie este atribuită inovatorilor emergenți, cu performanțe în materie de inovare mult sub media UE. Țările din această categorie sunt: Croația (69,6%), Slovacia (65,6%), Serbia (63,2%), Polonia (62,8%), Letonia (52,5%), Turcia (47,6%), Muntenegru (47,0%), Bulgaria (46,7%), Macedonia de Nord (46,3%), Albania (41,1%), Bosnia și Herțegovina (36,2%), România (33,1%) și Ucraina (31%).

Comparativ cu alte țări din regiune, România este devansată de majoritatea statelor membre ale UE, situându-se chiar și sub nivelul unor țări non-UE din Europa de Sud-Est. Aceasta evidențiază necesitatea urgentă de îmbunătățiri în sectorul inovării, incluzând creșterea investițiilor în cercetare și dezvoltare, îmbunătățirea infrastructurii educaționale și stimularea colaborării între sectorul public și cel privat.

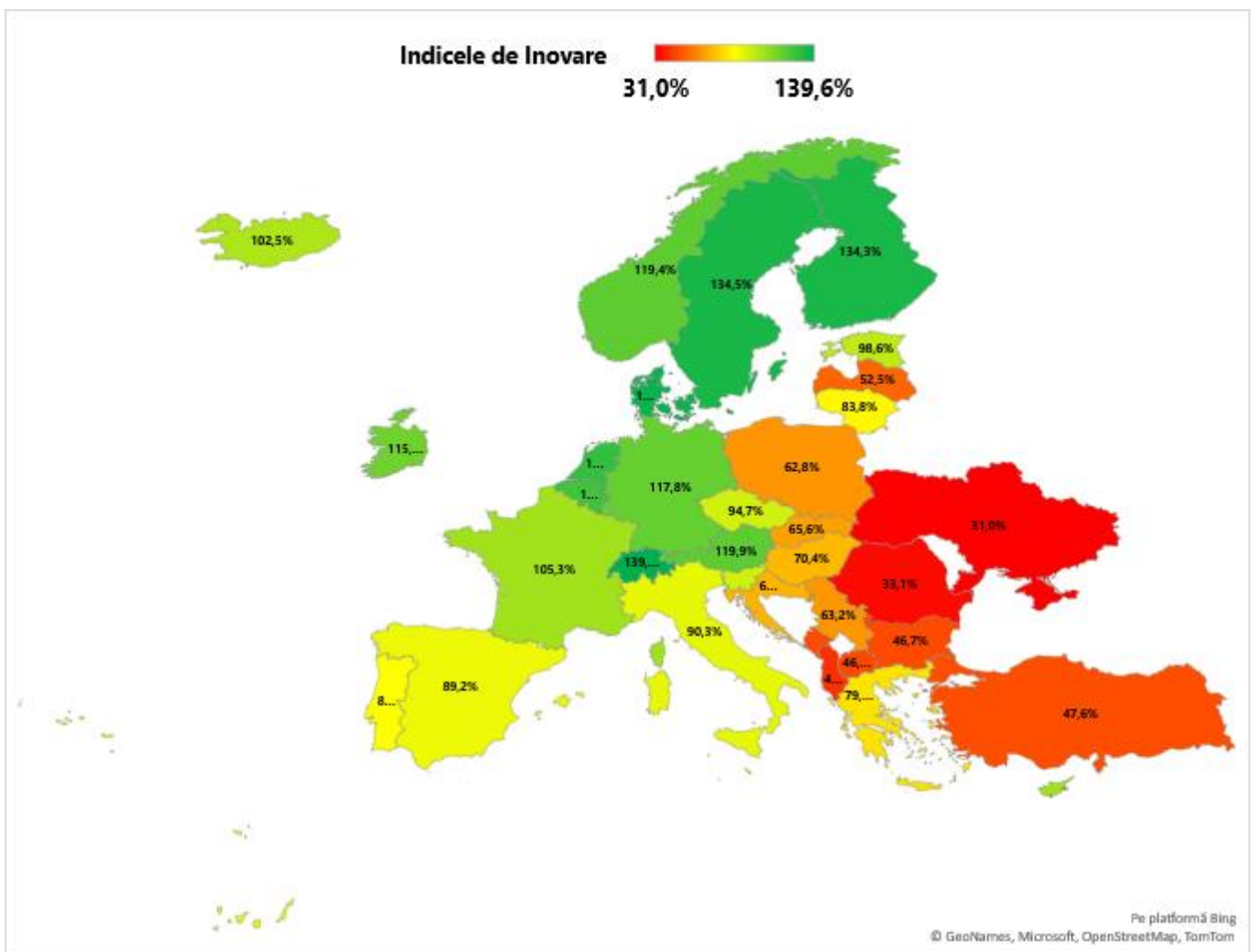


Figura nr. 60 – „Indicele sintetic al inovării” raportat la UE 2016 în anul 2023

(Sursa: European Commission, European Innovation Scoreboard, 2023)

România se află într-o poziție defavorabilă în ceea ce privește inovarea, conform Tabelului nr. 54. Clasificată printre inovatorii emergenți, România are o performanță în materie de inovare mult sub media Uniunii Europene, cu un indice de 33,1%. Această poziție reflectă provocările semnificative pe care le întâmpină țara în dezvoltarea și implementarea inovațiilor. Tabelul nr. 46 prezintă performanța în domeniul inovării în România în raport cu cea a Uniunii Europene în 2023<sup>1</sup>. Astfel conform rezultatelor, cele mai importante dimensiuni ale inovării la nivelul țării noastre sunt reprezentate de digitalizare (91,8% raportat la UE) și nivelul vânzărilor (70,5% raportat la performanța UE).

În schimb, cele mai mari deficiențe ale inovării în România sunt reprezentate de valorile extrem de scăzute ale anumitor indicatori cheie. Populația din învățământul terțiar este la un nivel critic de 0,0%, indicând o absență aproape totală a participării la educația terțiară, ceea ce afectează grav baza de cunoștințe necesară pentru inovare. Inovatorii în procese de afaceri (IMM-uri) reprezintă 0,00%, arătând o lipsă totală de inovare în procesele de afaceri ale întreprinderilor mici și mijlocii, ceea ce subminează competitivitatea și adaptabilitatea acestora. De asemenea, IMM-urile inovatoare care colaborează cu alte organizații au un procent de 0,0%, reflectând o absență critică a colaborării în inovare între IMM-uri și alte entități, limitând sever transferul de cunoștințe și resurse. Mobilitatea HRST (Resurse umane în știință și tehnologie) de la un loc la altul este, de asemenea, la 0,0%, indicând o mobilitate inexistentă în sectorul resurselor umane în știință și tehnologie, inhibând schimbul de idei și inovații. Această performanță scăzută este o problemă semnificativă pentru România și trebuie abordată cu seriozitate pentru a îmbunătăți performanța generală a țării în domeniul inovării.

Tabelul nr. 46

#### Performanța în domeniul inovării în România în raport cu cea a Uniunii Europene în 2023

Dimensiunea inovării	Valoarea indicatorului raportată la UE 2023 în anul 2023
<b>Indicele sintetic al inovării</b>	<b>33,1%</b>
<b>Resursele umane</b>	19,9%
Noii absolvenți de doctorat	25,8%
Populația din învățământul terțiar	0,0%
Învățarea pe parcursul vieții	36,3%
<b>Sistemele de cercetare atractive</b>	41,0%
Publicații științifice internaționale realizate în colaborare	26,6%
Cele mai citate publicații	60,3%
Studentii doctoranzi străini	20,0%
<b>Digitalizare</b>	91,8%
Penetrarea conexiunilor în bandă largă	143,3%
Persoane cu abilități digitale generale peste cele de bază	21,0%
<b>Finanțe și sprijin</b>	18,0%
Cheltuieli de cercetare și dezvoltare în sectorul public	9,4%
Cheltuieli de capital de risc	30,0%
Sprijin guvernamental pentru cercetare și dezvoltare în afaceri	12,4%
<b>Investiții ale firmelor</b>	13,7%
Cheltuieli de cercetare și dezvoltare în sectorul de afaceri	16,7%
Cheltuieli de inovare în afara domeniului cercetării și dezvoltării	13,8%
Cheltuieli pentru inovare per angajat	10,8%
<b>Utilizarea tehnologiilor informaționale</b>	30,8%
Întreprinderi care oferă instruire în domeniul TIC	21,8%

<sup>1</sup> European Commission, *European innovation scoreboard, 2023*, disponibil la: [https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard\\_en](https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard_en), accesat la 15 Iunie 2024.

Specialiști TIC angajați	40,0%
<b>Inovatorii</b>	4,6%
Inovatori de produse (IMM-uri)	9,9%
Inovatori în procese de afaceri (IMM-uri)	0,0%
<b>Rețeaua</b>	7,7%
IMM-uri inovatoare care colaborează cu alții	0,0%
Co-publicații public-private	40,4%
Mobilitatea HRST (Resurse umane în știință și tehnologie) de la un loc la altul	0,0%
<b>Actiunile intelectuale</b>	31,4%
Cereri de brevete	13,0%
Aplicații privind mărcile	62,5%
Aplicații de proiectare	24,2%
<b>Impacturile asupra forței de muncă</b>	10,9%
Angajarea în activități intensive în cunoștințe	42,1%
Angajarea în întreprinderi inovatoare	0,0%
<b>Impactul vânzărilor</b>	70,5%
Exporturi de produse de înaltă tehnologie	88,9%
Exporturi de servicii intensive în cunoștințe	78,5%
Vânzări de inovații noi pe piața/în firmă	36,4%
<b>Sustenabilitatea mediului</b>	42,7%
Productivitatea resurselor	12,3%
Emisii în aer de particule fine	54,0%
Tehnologii legate de mediu	56,5%

(Sursa: European Commission, European innovation scoreboard, 2023)

În concluzie, pentru a stimula inovarea în România, agenții economici ar trebui să adopte o serie de măsuri menite să susțină o creștere sustenabilă a inovării. Acestea ar trebui să includă investiții substanțiale în cercetare și dezvoltare, crearea și implementarea de strategii și politici de inovare, promovarea colaborării între companii, cercetători și instituții academice, dezvoltarea capacităților și a capitalului intelectual, susținerea inovației deschise și a transferului de tehnologie, precum și participarea activă la proiecte de inovare finanțate de Uniunea Europeană.

### 1.5.7. Managementul resurselor umane

Resursa umană reprezintă cea mai importantă resursă din cadrul organizațiilor, asigurând succesul în mediul de afaceri actual. În consecință, managementul resurselor umane are rolul de a atrage și dezvolta angajații, precum și de a crea un mediu de lucru pozitiv și motivant. Astfel, într-o piață dinamică și competitivă, precum piața națională, organizațiile care pun un accent puternic pe resursa umană sunt mai bine poziționate să atragă și să rețină angajați valoroși.

În continuare a fost analizată rata anuală a șomajului din România, cu scopul de a evalua impactul acesteia asupra gestionării resurselor umane și asupra strategiilor de atragere și reținere a angajaților. Astfel, conform datelor oficiale<sup>1</sup>, România în anul 2023, a avut o rată a șomajului de 5,6%, fiind similară cu cea din ultimii doi ani. România se poziționează sub media UE27 de 6,6% în același an, ceea ce poate indica o strategie eficientă de atragere și reținere a resursei umane în cadrul organizațiilor.

<sup>1</sup> Eurostat, *Unemployment - annual data*, <https://shorturl.at/AI8Xp>, accesat la 16 Iunie 2024.

Situația numărului de persoane nou angajate în cadrul IMM-urilor pe parcursul anului 2022 a fost analizată pe baza unui anchete<sup>1</sup> cu scopul de a urmări modul în care intrările și ieșirile de personal au influențat aceste întreprinderi. Astfel, conform rezultatelor, în anul 2022, fiecare IMM a angajat în medie 5,91 salariați noi, în timp ce 4,59 persoane au părăsit compania, ceea ce reprezintă o variație medie a personalului de 1,32 angajați per eşanțion<sup>2</sup>. Cele mai multe firme (63,57%) au afirmat faptul că au angajat mai puțin de 5 persoane, în timp ce 18,81% din IMM-uri au angajat între 5 și 10 persoane noi pe parcursul anului 2022.

Rezultatele anchetei efectuate la nivelul Cartei Albe a IMM-urilor din România 2023, în ceea ce privește criteriile de apreciere ale salariaților din IMM-urile din România, evidențiază faptul că în cadrul celor mai multe dintre IMM-urile accentul a fost pus pe:<sup>3</sup> experiența angajaților (70,01%), spiritul de responsabilitate (55,31%), cunoștințe și abilități (53,42%), nivelul de implicare în organizație (52,26%) și capacitatea de a lucra în echipă (42,79%), în timp ce cele mai puțin importante dintre criteriile analizate sunt: limbile străine cunoscute (5,68%), școala absolvită (8,1% și capacitatea de efort (11,35%). În Figura nr. 61 se prezintă evoluția detaliată a acestor criterii de apreciere a salariaților din IMM-uri în anul 2022.

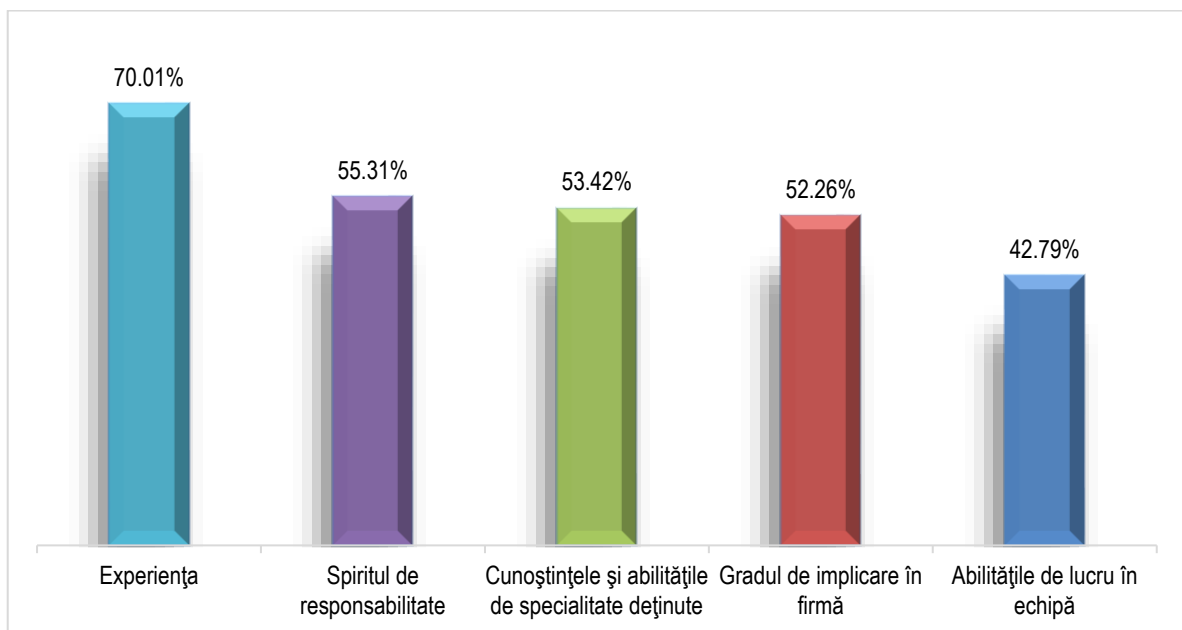


Figura nr. 61 – Criteriile de apreciere ale salariaților din IMM-urile din România

(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2023, Nicolescu O. coord., p. 254)

Considerând faptul că în anul 2022 cele mai multe firme au apreciat competențele și abilităților angajaților, este important să ne concentrăm pe îmbunătățirea acestora, pentru a obține o forță de muncă calificată capabilă să folosească cunoștințele specifice domeniului de activitate și să contribuie la performanțele organizaționale. Cu toate acestea, trebuie să avem în vedere și o modalitate de fidelizare a angajaților pentru a asigura o dezvoltare sustenabilă a afacerii. În Figura nr. 62, sunt prezentate cele mai comune metode utilizate de întreprinderile mici și mijlocii pentru a crește gradul de fidelizare a angajaților. Astfel, cele mai frecvent folosite metode au fost<sup>4</sup>: acordarea de beneficii extrasalariale (48,34%) precum card cadou, card de masă, vouchere de vacanță, card cultural și altele, sistemele interne de recompensare a angajaților (32,56%), acordarea oportunităților de promovare (30,73%), training-uri și cursurile de specializare (17,94%), posibilitatea de a lucra de acasă (13,95%).

<sup>1</sup> Nicolescu, O., Nicolescu, C., Simion, C.P., Urîtu, D., Samek, D., Cristof, C., Miricescu, D., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2023*, Editura ProUniversitaria, București, 2023, p. 249.

<sup>2</sup> *Ibidem*, p. 249.

<sup>3</sup> *Ibidem*, p. 254.

<sup>4</sup> *Ibidem*, p. 279.

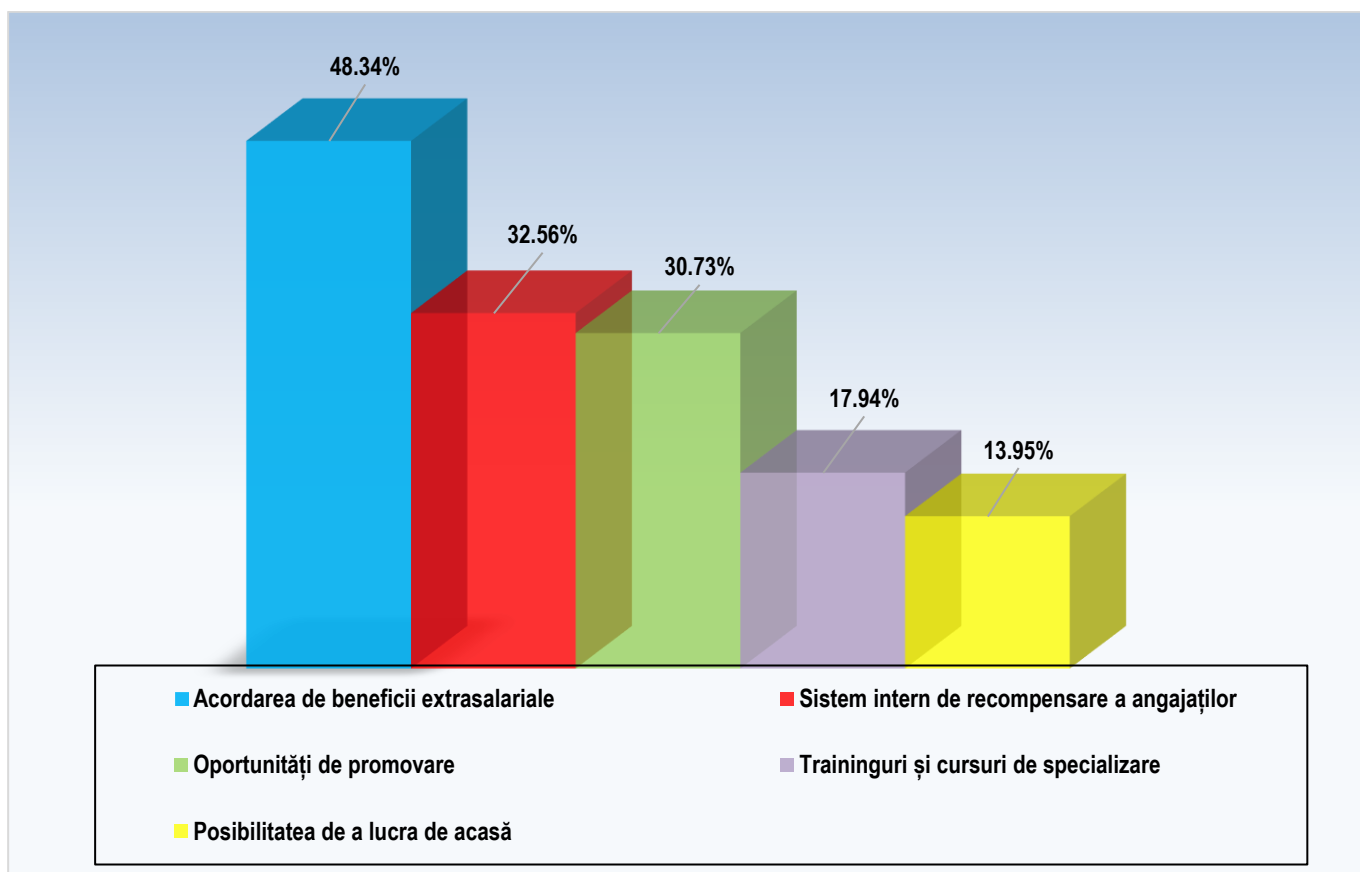


Figura nr. 62 – Modalitățile de amplificare a gradului de fidelizare a angajaților din IMM-urile din România  
 (Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2023, Nicolescu O. coord., p. 279)

Organizațiile pentru a valorifica în mod corespunzător potențialul resurselor umane, ar trebui să nu se limiteze doar la perfecționarea cunoștințelor, ci și pe motivarea angajaților. Astfel, motivarea are o importanță majoră în managementul resurselor umane pentru a crea și menține o echipă de salariați și specialiști capabili să îndeplinească obiectivele organizației. Conform Cartei Albe din 2023 în 2022, doar 61,56% dintre agenții economici au acordat creșteri salariale, cu 5 p.p. mai puțin decât în anul 2021. De asemenea, 13,84% dintre firme au majorat salariul între 1-5%, 24,74% au majorat salariile cu 5-10%, 13,40% au avut majorări cuprinse între 10-15%, iar în 9,57% dintre companii au aplicat creșteri salariale de peste 15%. 27,54% dintre firme au afirmat că nivelul retribuțiilor salariale a rămas la fel în anul 2022 comparativ cu anul 2021, iar în 10,90% din organizații, cheltuielile cu salariile au fost reduse<sup>1</sup>. Evoluția cheltuielilor cu salariale în firmele din România comparativ cu anul precedent poate fi vizualizată în Figura nr. 63.

<sup>1</sup> Ibidem, p. 259.



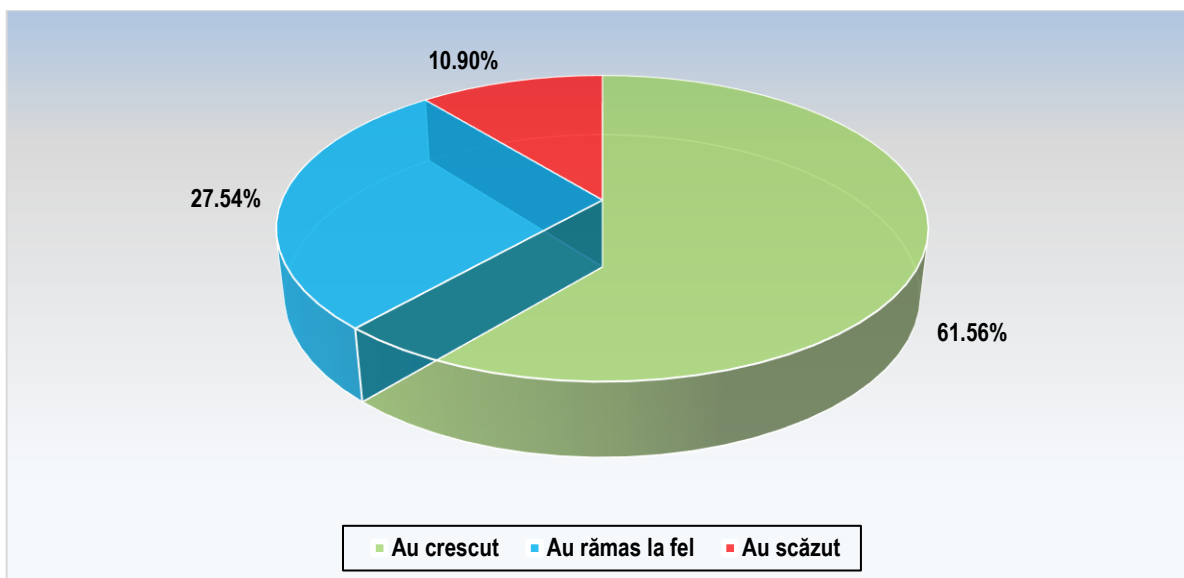


Figura nr. 63 - Evoluția cheltuielilor salariale ale firmelor din România comparativ cu anul precedent

(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2023, Nicolescu O. coord., p. 259)

Se poate concluziona, pornind de la aspectele evidențiate, că motivația angajaților este un factor extrem de important atât pentru angajați, cât și pentru organizațiile care urmăresc să rețină angajații în cadrul acestora. În acest context, organizațiile din România ar trebui să identifice măsuri eficiente, care pot fi sprijinite și de agențiile guvernamentale pentru a motiva angajații, în corelație cu probleme sociale existente. Pe lângă acestea, este necesară o corelare între recompensele acordate și nivelul de îndeplinire a obiectivelor individuale ale fiecărui angajat, astfel încât să se atingă obiectivele fundamentale ale întreprinderii la cel mai înalt nivel posibil, iar resursa umană să fie motivată prin contribuția lor la realizarea acestora.

### 1.5.8 Digitalizarea agenților economici

Pentru companii, digitalizarea are un impact major pe mai multe dimensiuni, începând cu digitalizarea proceselor existente, îmbunătățirea produselor, până la transformarea întregilor modele de afaceri și schimbarea lanțurilor de valoare existente prin rețele digitale și schimbul de informații. Crearea de valoare cu noile tehnologii a devenit de o importanță majoră în ultimul deceniu având în vedere faptul că viteza și dinamica inovației tehnologice a crescut. Nu numai întreprinderile mari, ci și întreprinderile mici și mijlocii trebuie să accepte provocarea de a integra tehnologia în activitățile cheie. Pentru a urmări în mod activ șansele și a reacționa la noile cerințe, companiile au nevoie de resurse, know-how și o strategie digitală pentru a naviga în noul mediu. Cu toate acestea, studiile arată faptul că, cele mai multe companii, în special companiile mai mici și mijlocii, nu utilizează pe deplin potențialul tehnologiei<sup>1</sup>.

În ceea ce privește digitalizarea afacerilor în România, potrivit unui raport European Investment Bank<sup>2</sup>, România a ocupat locul 25 din 27, cu un punctaj de 23,8, față de media UE de 37,6. Doar 33% dintre întreprinderile mici și mijlocii din România s-au dovedit a avea cel puțin un nivel de bază de intensitate digitală (comparativ cu media UE de 60%) și, de asemenea, există un decalaj în ceea ce privește instrumentele digitale, cum ar fi utilizarea schimbului electronic de informații, media, big data și cloud computing/servicii. Întreprinderile românești sunt, de

<sup>1</sup> McKinsey (Ed.), *Digitalizarea întreprinderilor mijlocii germane*, 2017, disponibil la: [https://www.mckinsey.de/files/mckinsey\\_digitalisierung\\_deutscher\\_mittelstand.pdf](https://www.mckinsey.de/files/mckinsey_digitalisierung_deutscher_mittelstand.pdf), accesat la: 16 Iunie 2024.

<sup>2</sup> European Investment Bank, *Digitalisation of SMEs in Romania*, 2023, disponibil la: [https://www.eib.org/attachments/lucalli/20230198\\_digitalisation\\_of\\_smes\\_in\\_romania\\_en.pdf](https://www.eib.org/attachments/lucalli/20230198_digitalisation_of_smes_in_romania_en.pdf), accesat la: 16 Iunie 2024.

asemenea, semnificativ în urmă față de media UE în ceea ce privește pregătirea angajaților în domeniul TIC: doar 6% dintre întreprinderile din România oferă acest lucru, față de media UE de 20%.

Astfel, în România costurile asociate modernizării și digitalizării sunt încă considerabile. Disponibilitatea fondurilor constituie o provocare cu efecte pe termen lung, iar IMM-urile care se confruntă cu această problemă vor avea dificultăți nu doar în a-și moderniza operațiunile prin digitalizare, ci și în a finanța investiții în sustenabilitate sau alte modernizări generale. Cu toate acestea, managerii din România au conștientizat importanța utilizării tuturor resurselor și mijloacelor disponibile pentru a obține succes în afaceri. Infrastructura digitală a companiilor mici și mijlocii reprezintă totuși un avantaj, facilitând schimbul de informații și reducând costurile asociate. Figura nr. 64 prezintă principalele moduri de utilizare a internetului sau intranetului în IMM-urile din România. Conform respondenților acestea se referă la<sup>1</sup>: tranzacții și plăți electronice (72,00%), pentru promovarea produselor și serviciilor (66,00%), pentru a facilita comunicarea în cadrul firmei (66,00%), pentru a obține informații despre mediul de afaceri (59,00%) și pentru a facilita comunicarea cu furnizorii și clienții (26,00%).

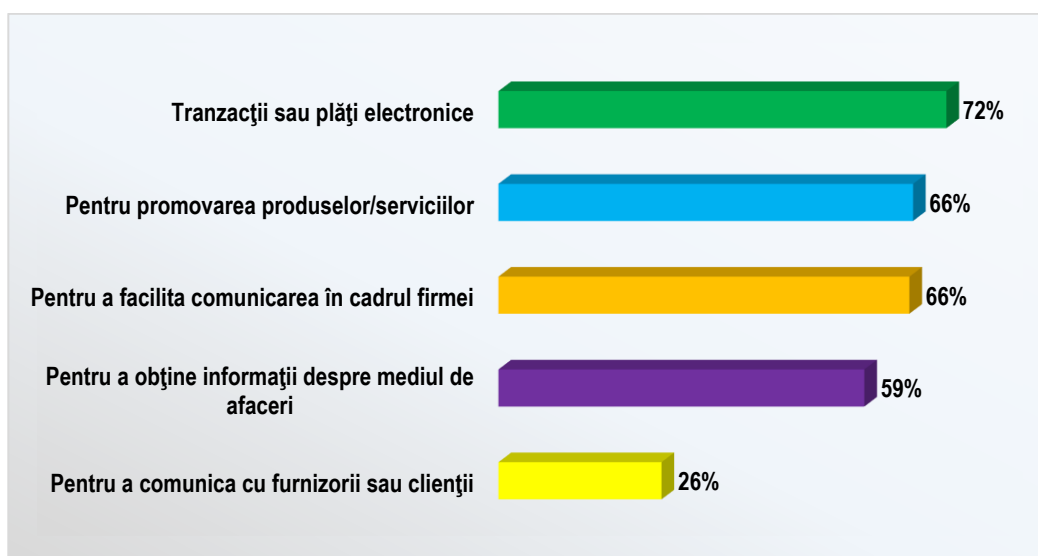


Figura nr. 64 - Modurile de utilizare a intranetului/internetului în cadrul IMM-urilor din România

(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2023, Nicolescu O. coord., p. 358)

În concluzie, având în vedere că beneficiile digitalizării sunt evidente, IMM-urile întâmpină o serie de probleme în adoptarea soluțiilor digitale, în ciuda faptului că cele mai importante dimensiuni ale inovării la nivelul țării noastre sunt reprezentate chiar de digitalizare (91,8% raportat la UE). Problemele cu care se confruntă IMM-urile variază de la competențe și expertiză, la finanțarea investițiilor în sisteme informatice dar și alte aspecte. În acest context, sprijinul politic poate fi foarte important pentru a depăși aceste provocări. Consultanța poate ajuta la completarea lipsurilor în competențe și cunoștințe, iar sprijinul financiar public, cum ar fi granturile sau împrumuturile cu dobândă redusă, pot facilita accesul la fonduri necesare.

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

În contextul necesității de adaptare rapidă la schimbările pieței, managementul eficient al firmelor devine un element cheie pentru succesul economic. Pentru a înțelege mai bine punctele forte și slabe ale managementului firmelor din România, a fost realizată o anchetă care a implicat cadre didactice și cercetători, precum și manageri și specialiști din diverse companii. Cercetătorii au propus o listă predefinită de puncte forte și puncte slabe, iar respondenții au avut posibilitatea de a selecta maxim 10 aspecte pe care le consideră relevante pentru

<sup>1</sup> Nicolescu, O., Nicolescu, C., Simion, C.P., Urțu, D., Samek, D., Cristof, C., Miricescu, D., *op. cit.*, p. 358.

managementul agențiilor economice. Astfel, în urma interpretării rezultatelor, la nivelul managementului agențiilor economice din România, au fost identificate mai multe puncte forte și slabe, ce reflectă opinia celor două categorii de respondenți.

#### **1.5.9.1. Principalele puncte forte identificate**

**A. Principalele puncte forte ale agențiilor economice exprimate de întregul eșantion** sunt prezentate în Figura nr. 65. Astfel, pot fi evidențiate următoarele elemente semnificative:

Cel mai important aspect evidențiat de către respondenți se referă la centrarea pe obținerea de performanțe, considerată relevantă de 63,46%. De asemenea, pe poziția următoare cadrelor didactice și cercetătorilor în management, cât și în opinia managerilor și specialiștilor din firme, se regăsește organizarea eficientă a activităților, fiind apreciată în proporție de 53,69%. Astfel, organizarea eficientă a activităților reprezintă un factor determinant pentru obținerea performanțelor. Antrenarea intensă a salariaților din organizație ocupă locul al treilea, considerată relevantă de 50,00% dintre respondenți, subliniind importanța dezvoltării continue a angajaților pentru a susține performanța și inovația.

Alte puncte forte menționate de către respondenți se referă la creativitate și inovație ridicată (42,63%), controlul și evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor (41,51%), precum și obținerea de venituri și profituri ridicate (38,62%). Mai mult, elaborarea de strategii și politici bine fundamentate (35,58%) și feedback-ul rapid și eficient la evoluțiile mediului (34,78%) indică o preocupare constantă a agențiilor economice cu privire la schimbările din mediul de afaceri. Inițiativa și spiritul antreprenorial puternic (34,13%) și coordonarea judicioasă a deciziilor, acțiunilor și resurselor (33,81%) sunt, de asemenea, recunoscute ca avantaje semnificative ale firmelor din România.

Mai jos pe listă, dar încă importante, se află proiectarea și implementarea de sisteme de management (33,65%), acțiuni eficiente de marketing (32,21%), dezvoltarea unui sistem informatic performant (26,60%), asigurarea sustenabilității organizației (26,60%), și transferul intens de know-how managerial din alte țări (26,12% și altele. Acestea au fost menționate de o proporție mai mică de respondenți, cu toate acestea, sunt considerate elemente cheie în cele mai multe organizații din România.



Figura nr. 65 - Principalele puncte forte ale managementului agenților economici din România în 2023, per ansamblu

B. Rezultatele obținute pot fi analizate și din perspectiva celor două categorii de respondenți, cadre didactice și cercetători, pe de o parte, și cele furnizate de manageri și specialiști, pe de altă parte. Aceste diferențe vor fi detaliat prezentate în paragrafele următoare.

În figura nr. 66 sunt evidențiate principalele puncte forte ale agenților economici din perspectiva **cadrelor didactice și cercetătorilor în management**. Astfel cele mai apreciate de către aceștia au fost: centrarea pe obținerea de performanțe (75,89%), organizarea eficace a activităților (63,39%), antrenarea intensă a salariaților din organizație (61,61%) și controlul-evaluarea riguroasă a activităților și a performanțelor (50,00%). Prin compararea opiniilor exprimate de către cadrele didactice și cercetătorii în management cu viziunea de ansamblu a eșantionului, se evidențiază faptul că cele mai relevante puncte forte ale agenților economici din România sunt apreciate în aceeași măsură și de manageri și specialiști.

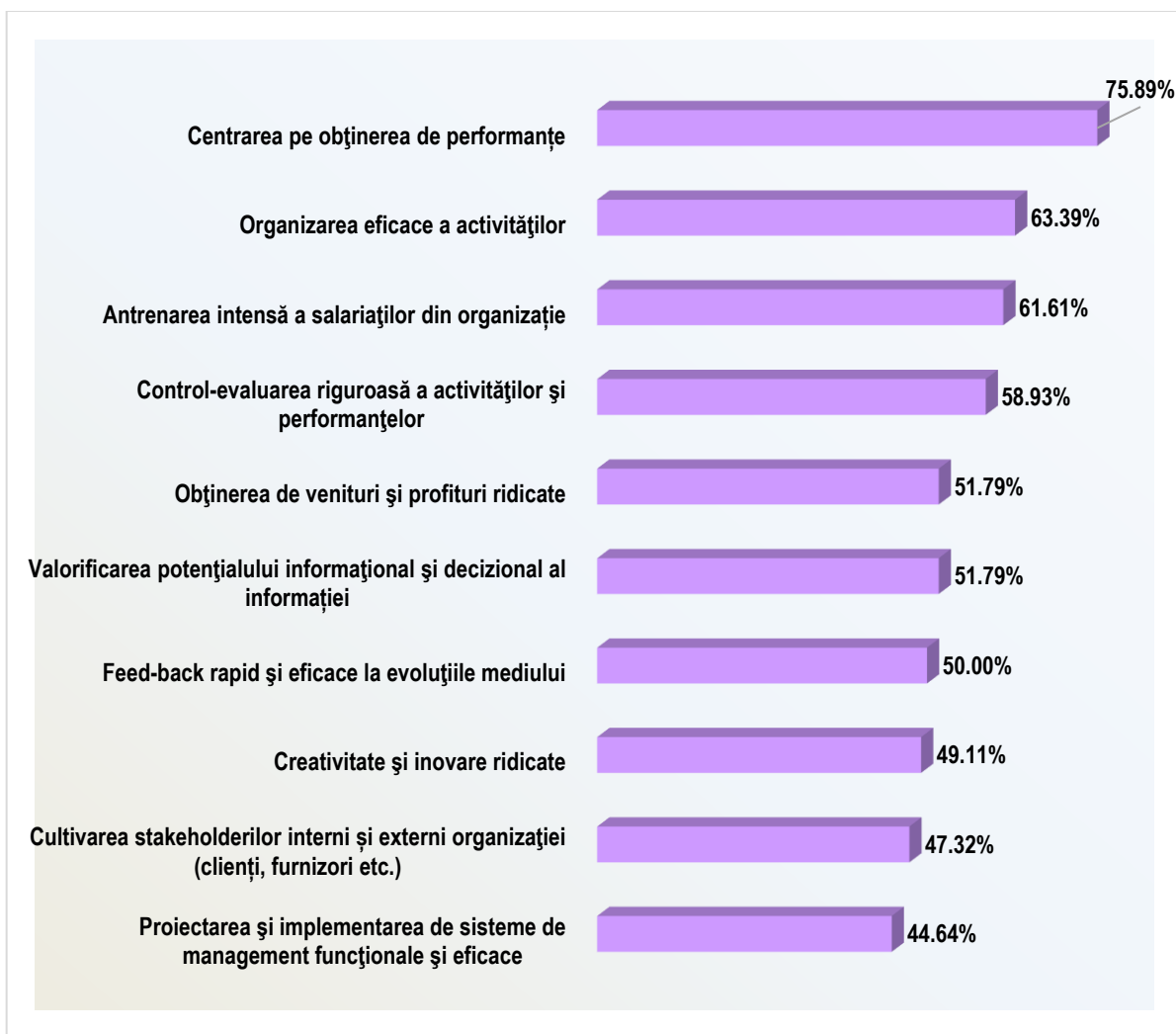


Figura nr. 66 - Principalele 10 puncte forte ale managementului agenților economici din România în 2023 în opinia cadrelor didactice și cercetătorilor în management

În continuare au fost analizate opiniile exprimate de către **manageri și specialiști**. Astfel, principalele puncte forte la nivelul firmelor din România în anul 2023 sunt prezentate în Figura nr. 67 și includ următoarele elemente semnificative: centrarea pe obținerea de performanțe (60,74%), organizarea eficace a activităților (51,56%), antrenarea intensă a salariaților din organizație (47,46%), creativitate și inovare ridicate (41,21%) și altele. Primele trei puncte forte cele mai apreciate de către această categorie de respondenți, corespunde și cu viziunea de ansamblu a eșantionului din Figura nr. 68. Acest lucru subliniază consistența în evaluarea punctelor forte în rândul diferitelor categorii de respondenți, consolidând astfel validitatea concluziilor obținute.



Figura nr. 67 - Principalele 10 puncte forte ale managementului agenților economici din România în anul 2023 în opinia managerilor și specialiștilor din firme

Realizând o comparație între opiniile celor două categorii de respondenți, respectiv cadre didactice și cercetătorii în management, cât și managerii și specialiștii din firme, se poate concluziona că **punctul forte principal** al companiilor românești în 2023 este **centrarea pe obținerea de performanțe**, fapt evidențiat prin frecvența cu care a fost menționat de către ambele categorii de respondenți, anume 64,46% exprimat de întregul eșantion, 75,89% de cadre didactice și cercetători în management și 60,74% de manageri și specialiști din firme.

În ceea ce privește **organizarea eficace a activităților**, aceasta **ocupă a doua poziție în topul punctelor forte** conform opiniilor cadrelor didactice și cercetătorilor în management dar și în opinia managerilor și specialiștilor din firme. O bună organizare a activităților poate contribui semnificativ la creșterea eficienței și eficacității organizaționale, în special pentru firmele din România în anul 2023, având în vedere turbulențele din mediul extern și incertitudinea pieței.

De asemenea, **antrenarea intensă a salariaților**, a fost considerat după organizarea eficace a activităților, cel mai important punct forte al firmelor românești în anul 2023 de către ambele categorii de respondenți. Astfel, dacă în întregul eșantion acest punct forte a fost apreciat într-o proporție de 50,00%, în cazul cadrelor didactice și cercetătorilor în management, a existat o apreciere de 61,61% în timp ce managerii și specialiștii din firme într-o proporție de 47,46%. Această diferență poate fi explicată prin faptul că fiecare categorie de respondenți are o perspectivă ușor diferită asupra managementului în cadrul firmelor din România, teoreticienii fiind mai concentrați într-o proporție mai mare pe cea mai importantă resursă din cadrul unei companii, oamenii.

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

Pe baza concluziilor extrase de la întregul eșantion, se prezintă cele mai relevante 10 aspecte pozitive ale managementului în cadrul firmelor românești în anul 2023, investigându-se atât cauzele care le-au generat, cât și implicațiile acestora. Informațiile complete sunt astfel prezentate în Tabelul nr. 47.

Tabelul nr. 47

#### 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 (63,46%)	Cultura organizațională și productivitatea angajaților	Utilizarea eficientă a resurselor umane Recurgerea frecventă la servicii de consultanță în domeniul managementului, finanțelor și altor domenii relevante Implementarea unor sisteme și procese eficiente de management al performanței, Îmbunătățirea nivelului de pregătire managerială a managerilor și specialiștilor din firme Competiție ridicată și presiune externă.	Supraviețuirea și dezvoltarea firmelor conduse Menținerea la un nivel rezonabil a stabilității resursei umane Creșterea eficienței activităților agenților economici Atragerea de resurse suplimentare pentru dezvoltarea firmelor Amplificarea contribuției agenților economici la dezvoltarea economico-socială a țării Satisfacerea intereselor stakeholderilor interni și externi Consolidarea poziției firmei pe piață și generarea de beneficii sustenabile.
2	Organizarea eficace a activităților (53,69%)	Standardele de performanță la nivel organizațional	Nivel ridicat de profesionalizare al managerilor Existența majorității activităților necesare funcționării unei firme Utilizarea eficientă a tehnologiei și a sistemelor de informații. Corelarea structurilor organizatorice cu obiectivele asumate Implicarea și motivarea angajaților 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 Creșterea eficienței activităților agenților economici Îmbunătățirea relațiilor organizatorice din organizație
3	Antrenarea intensă a salariaților din organizație (50,00%)	Cerință a managementului profesionist	Acordarea unor stimulente motivaționale Creșterea constantă a nivelului salariilor în ultimii ani Intrarea pe piață românească a investitorilor străini, ceea ce a condus la o amplificare disponibilităților financiare ale firmelor Diversitatea programelor de training și perfecționare finanțate din fonduri europene Bonusuri și beneficii pentru angajați, precum posibilitatea de a lucra de acasă.	Creșteri relativ rapide ale productivității muncii Îmbunătățirea eficienței și eficacității activităților Menținerea la cote acceptabile a gradului de implicare a salariaților la realizarea obiectivelor Asigurarea premiselor favorabile pentru realizarea obiectivelor

Nr. crt.	Puncte forte	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
4.	Creativitate și inovare ridicate (42,63%)	Nivelul creativității și inovării manifestate în perioada anterioară	Intensificarea concurenței pe piața internă sau externă Creșterea potențialului inovativ al resurselor umane ● Utilizarea frecventă a transferului internațional de know-how managerial Realizarea de training-uri manageriale a managerilor și specialiștilor	● Creșterea competitivității și a capacității de adaptare la schimbările din mediul de afaceri Îmbunătățirea proceselor de producție și a eficienței operaționale, ceea ce poate duce la reducerea costurilor și creșterea profitului Creșterea gradului de funcționalitate a sistemelor conduse Creșterea numărului de produse noi și servicii noi modernizate
5	Control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor (41,51%)	Cerință a managementului profesionist	Existența a numeroase situații de disfuncționalitate ce fac necesare acțiuni corective Experiența dobândită de-a lungul timpului în diverse funcții de management Îmbunătățirile efectuate la nivelul sistemului informațional ceea ce oferă noi posibilități de control evaluare în organizații Creșterea nivelului de pregătire a managerilor și specialiștilor din firme Utilizarea pe scară largă a metodelor și tehnicilor riguroase de management, ce facilitează exercitarea controlului	Îmbunătățirea proceselor și procedurilor de lucru, prin identificarea și eliminarea ineficiențelor și a pierderilor de timp și resurse Crearea unui echilibru între nevoi și posibilități pe parcursul realizării obiectivelor Amplificarea funcționalității și performanțelor firmei Crearea premiselor unei motivații realiste și bazate pe rezultate Creșterea nivelului de responsabilitate și angajament al angajaților în realizarea obiectivelor stabilite
6	Obținerea de venituri și profituri ridicate (38,62%)	Veniturile și profiturile înregistrate în perioada anterioară	Creșterea gradului de pregătire (în special în domeniul economic) al managerilor Creșterea gradului de fundamentare economică a deciziilor Creșterea nivelului de eficiență operațională Reducerea costurilor nenecesare și optimizarea cheltuielilor	Dezvoltarea economică a firmelor Crearea premiselor pentru relansarea economică Creșterea competitivității firmelor pe piață Creșterea încrederii investitorilor și acreditațiilor în capacitatea companiilor de a îndeplini obligațiile financiare Capacitatea de investiție și dezvoltare
7	Elaborarea de strategii și politici bine fundamentate (35,58%)	Nivelul de competitivitate ridicat și cerința a managementului profesionist	Creșterea nivelului de implicare și responsabilitate a managerilor și angajaților Creșterea capacității de adaptare la schimbările din mediul economic și social Utilizarea planificării și gestionării resurselor disponibile Cultură organizațională axată pe minimizarea riscurilor	Reducerea riscurilor și a incertitudinilor prin identificarea și gestionarea adecvată a acestora Creșterea eficienței și eficacității în realizarea obiectivelor Consolidarea poziției competitive pe piața națională și internațională Creșterea nivelului de implicare și motivație a angajaților prin definirea unor obiective clare și transparente Îmbunătățirea relațiilor cu partenerii de afaceri și cu clienții prin definirea unor politici clare și coerente
8	Feed-back rapid și eficace la evoluțiile mediului (34,78%)	Cerințele economiei de piață	Creșterea importanței informațiilor și datelor în procesul decizional, care face necesară o gestionare eficientă și rapidă a acestora	Creșterea eficienței și eficacității activității companiilor prin optimizarea proceselor interne și alocarea eficientă a resurselor



Nr. crt.	Puncte forte	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
			Necesitatea supraviețuirii firmelor în contextul schimbărilor din mediul lor ambiant Îmbunătățirea nivelului de pregătire al managerilor Creșterea potențialului inovativ al resurselor umane Elaborarea de strategii și politici bine fundamentate	Crearea de condiții adecvate pentru atingerea funcționalității și pentru obținerea de performanțe Creșterea eficienței activităților agenților economici Adaptarea permanentă la schimbările din mediu
9	Inițiativă și spirit antreprenorial puternice (34,13%)	Atitudine antreprenorială europeană	Apariția unei noi generații de întreprinzători Caracteristici culturale românești <ul style="list-style-type: none"> <li>● Gradul ridicat de creativitate al întreprinzătorilor români</li> <li>● Suportul guvernamental și al organizațiilor non-guvernamentale</li> <li>● Accesul la resurse și tehnologii avansate</li> </ul>	Creșterea capacității de rezolvare a problemelor de către întreprinzători și manageri Anticiparea oportunităților și amenințărilor din piață Satisfacerea superioară a cerințelor clienților Crearea de noi locuri de muncă
10	Coordonarea judicioasă a deciziilor, acțiunilor și comportamentelor personalului implicat (33,81%)	Cerință a managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Amplificarea transferului internațional de know-how managerial</li> <li>● Îmbunătățirea cunoștințelor și abilităților managerilor din firmele românești, în special a celor referitoare la coordonarea activităților și comunicare</li> </ul>	Îmbunătățirea relațiilor cu clienții și partenerii de afaceri Armonizarea mai bună a muncii salariaților Creștere a gradului de funcționalitate și a performanțelor sistemelor conduse

### 1.5.9.3. Principalele puncte slabe identificate

În continuare, se folosește aceeași procedură ca și pentru identificarea punctelor forte, pentru a fundamenta măsuri, propuneri sau acțiuni de perfecționare a punctelor slabe identificate la nivelul managementului firmelor din România în anul 2023.

A. Conform rezultatelor anchetei, **principalele disfuncționalități identificate la nivelul agenților economici**, sunt ilustrate în Figura nr. 68 și evidențiază următoarele aspecte semnificative:

În ciuda faptului că antrenarea intensă a salariaților din organizație a fost apreciată ca fiind una dintre cele mai importante calități din organizațiile românești, respondenții au recunoscut faptul că există o capacitate redusă de a motiva salariații din organizație. Astfel, 39,18% dintre respondenți au apreciat acest aspect ca fiind cea mai mare disfuncționalitate a organizațiilor din România în anul 2023.

Astfel, din prisma frecvenței cu care au fost menționate de către respondenți, se disting ulterior următoarele puncte slabe: pe poziția a doua – acces redus pe trainingul angajaților (26,12%), poziția a treia – coordonare ineficace a personalului (25,92%), iar poziția a patra – insuficiența fundamentare economică a deciziilor (25,51%).

Punctele slabe care au fost mai puțin menționate de către respondenți sunt: performanțe sociale scăzute (19,18%), neglijarea stakeholderilor interni și externi ai organizației (17,35%), performanțe economice scăzute (16,33%), insuficiența valorificare managerială a valorilor informatice moderne (16,33%), inițiativă și spirit antreprenorial redus (14,90%) și funcționarea redusă a sistemelor manageriale (13,06%).



Figura nr. 68 - Principalele puncte slabe ale managementului agenților economici din România în 2023, pe ansamblu

B. Conform opiniei **cadrelor didactice și cercetătorilor în domeniul managementului**, la nivelul agenților economici există mai multe disfuncționalități care se manifestă prin: capacitatea redusă de a motiva salariații din organizație (50,55%), folosirea de sisteme manageriale empirice, neproiectate profesionist (42,86%), performanțe ecologice scăzute (40,66%) insuficiența preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane și altele. O ilustrare detaliată a acestor puncte slabe se regăsește în Figura nr. 69.

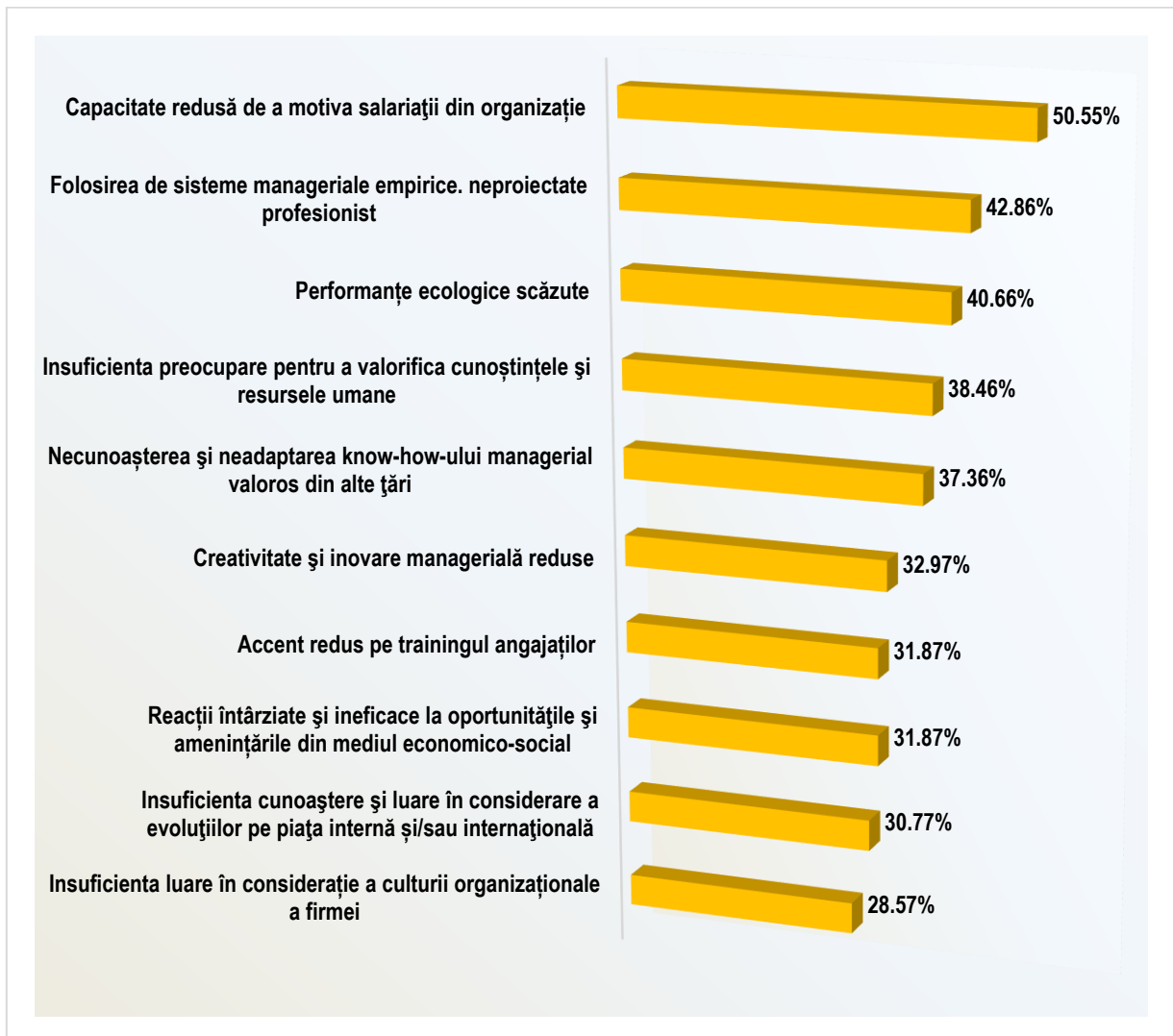


Figura nr. 69 - Principalele puncte slabe ale managementului agenților economici din România, în opinia cadrelor didactice și cercetătorilor în management

În ceea ce privește **opinia managerilor și specialiștilor în management**, la nivelul firmelor din România, s-a constatat că cele mai frecvent întâlnite disfuncționalități la nivelul acestora sunt: capacitatea redusă de a motiva salariații din organizație (36,59%), coordonarea ineficace a personalului (27,32%), organizarea defectuoasă a activităților (26,57), insuficienta fundamentare economică a deciziilor (25,31%) și altele. Informațiile complete se regăsesc în Figura nr. 70 .

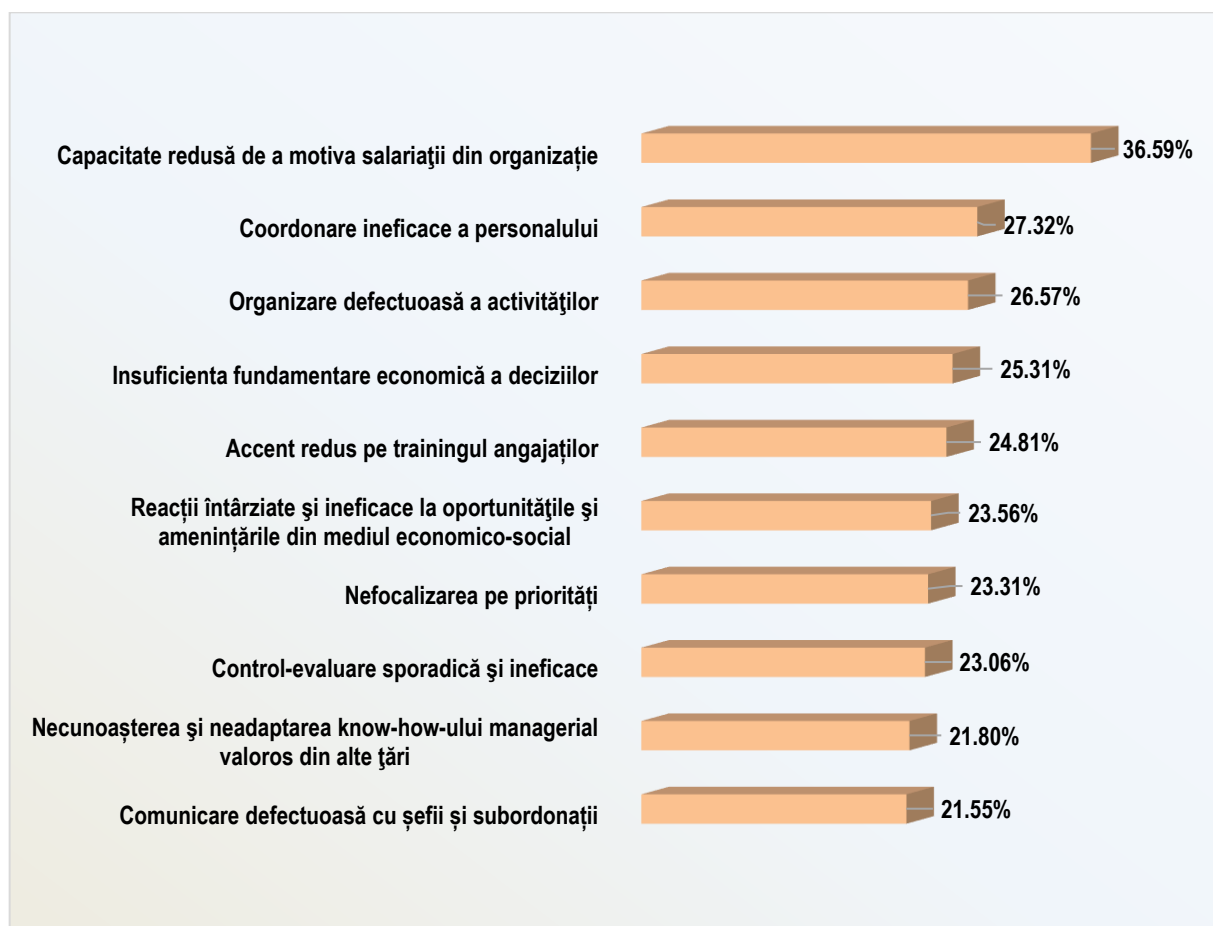


Figura nr. 70 - Principalele 10 puncte slabe ale managementului agenților economici din România în 2023 în opinia managerilor și specialiștilor români

Realizând o **comparație între cele două categorii de respondenți** privind cele mai importante 10 puncte slabe identificate prin poziționarea lor în fiecare dintre cele două ierarhii, se pot remarca următoarele aspecte semnificative:

- Capacitatea redusă de a motiva salariații din organizații este considerat ca fiind cel mai mare dezavantaj al organizațiilor românești în anul 2023, acesta fiind menționat de 36,59% dintre managerii și specialiștii din firme și de 50,55% dintre cadrele didactice și cercetătorii participanți la anchetă.
- De asemenea, există o discrepanță minoră între perspectivele celor două grupuri de respondenți referitoare la punctele slabe la nivelul agenților economici din România în 2023, fapt reflectat de ordinea ușor diferită în care acestea sunt ierarhizate în analiză. Astfel, dacă cadrele didactice și cercetătorii participanți la anchetă consideră că pe o poziție inferioară se află folosirea de sisteme manageriale empirice, neproiectate profesionist (42,86%), managerii și specialiștii consideră că coordonarea ineficace a personalului (27,32%) este o altă disfuncționalitate majoră.
- Cadrele didactice și cercetătorii în management evidențiază probleme legate de resursă umană, cultura organizațională și practici manageriale, în timp ce managerii și specialiștii din firme pun mai mult accent pe indicatori de performanță și pe aspecte operaționale.

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

În continuare se prezintă o analiză a celor mai frecvente 10 puncte slabe identificate de către cele două categorii de respondenți, cadre didactice și cercetători în management, și respectiv manageri și specialiști din firme, identificându-se atât cauzele, cât și potențialele implicații ale acestora, așa cum se arată și în Tabelul nr. 48.

## 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 (39,18%)	Cerințele managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Lipsa unui sistem de evaluare a performanței obiectiv și transparent</li> <li>● Mentalitatea tradițională a managerilor și întreprinzătorilor români, care poate fi caracterizată prin conservatorism</li> <li>● Climatul organizațional negativ, inclusiv conflictul și tensiunile interne, lipsa de comunicare sau relații slabe între angajați și management</li> <li>● Lipsa oportunităților de dezvoltare profesională</li> <li>● Lipsa resurselor, în special financiare, pentru o parte dintre agenții economici</li> <li>● Diminuarea performanțelor economice ale firmelor românești</li> <li>● Politici de recompensare necompetitive</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Cultură organizațională nepropice funcționalității și performanțelor</li> <li>● Fluctuații ale resurselor umane din organizații</li> <li>● Productivitate și responsabilitate reduse</li> <li>● Scăderea profitabilității</li> <li>● Satisfacție scăzută a clienților</li> </ul>
2	Accent redus pe trainingul angajaților (26,12%)	Cerință a managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Lipsa specialiștilor în dezvoltarea resurselor umane în organizație</li> <li>● Lipsa unei culturi de dezvoltare a resurselor umane în organizație</li> <li>● Lipsa unui buget alocat pentru training și dezvoltarea personală a angajaților</li> <li>● Lipsa unei evaluări periodice a nevoilor de training și dezvoltare a angajaților</li> <li>● Rezistența la schimbare din partea organizației</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Scăderea performanțelor angajaților și performanțelor organizaționale</li> <li>● Creșterea costurilor și a pierderilor de timp datorită erorilor umane sau a necunoașterii noilor tehnologii și proces</li> <li>● Inovație și adaptabilitate limitată în cadrul organizației</li> <li>● Rată de retenție scăzută a angajaților</li> <li>● Servicii sau produse pentru clienți de calitate inferioară</li> </ul>
3	Coordonare ineficace a personalului (25,92%)	Cerință a managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Insuficiente cunoștințe manageriale</li> <li>● Comunicarea de „de sus în jos” mai intensă decât „de jos în sus”</li> <li>● Lipsa pregătirii managerilor în domeniul comunicării</li> <li>● Structura organizațională rigidă</li> <li>● Lipsa utilizării tehnologiilor moderne de comunicare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Scăderea gradului de funcționalitate a sistemelor conduse</li> <li>● Apariția unor disfuncționalități și a unor performanțe scăzute.</li> <li>● Lipsa unei bune armonizări a muncii salariaților</li> <li>● Efecte negative asupra performanțelor economice ale firmelor</li> <li>● Întârzierea proiectelor și a termenelor de livrare a produselor sau serviciilor</li> </ul>
4	Insuficiența fundamentare economică a deciziilor (25,51%)	Cerințele și exigențele managementului științific	<ul style="list-style-type: none"> <li>● O orientare excesivă spre aspectele tehnice sau operaționale ale activității, ignorându-se consecințele economice ale deciziilor luate</li> <li>● Lipsa de competență a managerilor și a altor decidenți în ceea ce privește fundamentarea deciziilor</li> <li>● Lipsa informațiilor relevante sau precise pentru fundamentarea deciziilor, fie din cauza unor deficiențe ale sistemelor de informare existente, fie din cauza lipsei de preocupare a decidenților</li> <li>● Neutilizarea instrumentelor moderne de analiză</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Pierderea oportunităților de creștere și dezvoltare a afacerii</li> <li>● Erodarea încrederii investitorilor și a partenerilor</li> <li>● Creșterea riscului de eșec în implementarea deciziilor</li> <li>● Reducerea performanței organizaționale</li> <li>● Creșterea costurilor operaționale</li> </ul>

5	Folosirea de sisteme manageriale empirice neproiectate profesionist (25,10%)	Cerință a managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Lipsa de resurse pentru formare și dezvoltare în cadrul organizației</li> <li>● Rezistența la schimbare din partea managerilor și liderilor.</li> <li>● Absența consultanței sau a experienței externe în domeniul managementului</li> <li>● Rigiditate și lipsa de adaptabilitate din partea organizației</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Scăderea productivității și eficienței: organizațiile</li> <li>● Efecte negative asupra performanțelor economice ale firmelor</li> <li>● Crearea unui climat organizațional neproductiv</li> <li>● Reducerea competitivității pe piață</li> </ul>
6	Reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social (25,10%)	Cerință a managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Lipsa unei culturi a inovației și a unei strategii clare de dezvoltare</li> <li>● Lipsa de competențe și resurse umane adecvate pentru a identifica și gestiona oportunitățile și amenințările</li> <li>● Birocrația și rigiditatea structurilor organizaționale</li> <li>● Nivelul scăzut al investițiilor în cercetare și dezvoltare</li> <li>● Lipsa accesului la finanțare sau costurile ridicate ale finanțării</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Nemulțumirea și demotivarea angajaților din cadrul organizației</li> <li>● Scăderea performanțelor economice ale firmelor și a competitivității acestora pe piață</li> <li>● Creșterea costurilor și riscurilor operaționale în cadrul firmelor</li> </ul>
7	Organizare defectuoasă a activităților (25,10%)	Principiile și funcțiile manageriale	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Nivelul redus de pregătire managerială</li> <li>● Instabilitatea și lipsa de predictibilitate politică, legislativă și economică</li> <li>● Lipsa cunoștințelor și abilităților managerilor (în special a celor referitoare la organizarea activităților) din organizații</li> <li>● Dimensionarea inadecvată a unor componente procesuale și organizatorice</li> <li>● Absența unui sistem eficient de recompensare și recunoaștere</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Efecte negative asupra performanțelor economice ale firmelor</li> <li>● Apariția unor disfuncționalități și a unor performanțe scăzute.</li> <li>● Lipsa unei bune armonizări a muncii salariaților</li> <li>● Scăderea gradului de funcționalitate a sistemelor conduse</li> </ul>
8	Necunoașterea și neadaptarea know-how-ului managerial valoros din alte țări (24,69%)	Managementului profesionist din alte țări	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Lipsa de expunere la practicile și tendințele manageriale internaționale</li> <li>● Lipsa resurselor sau accesului la informații în cadrul organizațiilor</li> <li>● Rezistentă la schimbare din partea managerilor</li> <li>● Lipsa de training-uri și programe de dezvoltare profesională pentru manageri</li> <li>●</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Nemulțumirea și demotivarea angajaților din cadrul organizației</li> <li>● Scăderea performanțelor economice ale firmelor și a competitivității acestora pe piață</li> <li>● Crearea unui climat organizațional neproductiv</li> <li>● Creșterea riscului de eșec în implementarea deciziilor</li> </ul>
9	Insuficiența preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane (24,08%)	Cerință a managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Lipsa unei bune strategii de valorificare a resursei umane</li> <li>● O orientare excesivă spre aspectele tehnice sau operaționale ale activității,</li> <li>● Lipsa resurselor, în special financiare</li> <li>● Nivelul redus de pregătire managerială</li> <li>● Insuficiente cunoștințe manageriale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Scăderea performanței organizaționale</li> <li>● Crearea unui climat organizațional neproductiv</li> <li>● Nemulțumirea și demotivarea angajaților din cadrul organizației</li> <li>● Efecte negative asupra performanțelor economice ale firmelor</li> </ul>
10	Control evaluare sporadică și ineficace (22,45%)	Cerință a managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Absența unor proceduri și sisteme în cadrul organizației</li> <li>● Insuficiente cunoștințe manageriale</li> <li>● Nivelul redus de pregătire managerială</li> <li>● Lipsa utilizării tehnologiilor moderne de comunicare</li> <li>● Cultură organizațională care nu valorizează sau nu încurajează feedback-ul și îmbunătățirea continuă</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Crearea unui climat organizațional neproductiv</li> <li>● Nemulțumirea și demotivarea angajaților din cadrul organizației</li> <li>● Scăderea eficienței operaționale</li> <li>● Scăderea gradului de funcționalitate a sistemelor conduse</li> </ul>

În concluzie, analiza principalelor puncte slabe identificate în cadrul firmelor din România nu doar că evidențiază cauzele acestor vulnerabilități, dar și explorează potențialele implicații pe care le au asupra

performanței agenților economici. De asemenea, identificarea și înțelegerea acestor puncte slabe, oferă posibilitatea dezvoltării unor strategii și măsuri eficiente care să contribuie la îmbunătățirea managementului și implicit, la creșterea competitivității.

## 1.6. Trainingul și consultanța managerială

### 1.6.1. Aspecte cu caracter general referitoare la pregătirea și consultanța managerială în România

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

- Instituțiile universitare, marea lor majoritate entități cu tradiție în România, iar în cadrul acestora evidențiem facultățile de profil, care se implică în formarea inițială și continuă (ciclul de licență, programele de masterat, școlile doctorale/postdoctorale și organizarea cursuri postuniversitare de perfecționare și specializare);
- Centrele de formare subordonate unor ministere sau organizații de mari dimensiuni;
- Școlile post academice de afaceri, atât românești, cât și reprezentanțe ale unor organizații educaționale din afara țării;
- Firmele private/centrele de training, care se implică de regulă în operaționalizarea unor programe de pregătire/perfecționare de scurtă durată, focalizate asupra problemelor specifice cu care se confruntă managerii/organizațiile;
- 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 țara noastră**, având un rol determinant în derularea programelor naționale de cercetare științifică și training, care au ca scop modernizarea teoriei și practicii manageriale.

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

- Companiile și centrele de consultanță autohtone și străine, private, publice, sau mixte. În România cele mai numeroase astfel de organizații sunt profilate pe problematica managerială, însă sunt și companii/centre care sunt specializate pe mai multe domenii - management, informatică, financiar, marketing etc. Acestea asigură, de regulă, un nivel mediu al calității serviciilor și al prețurilor solicitate. Cele mai bune firme și centre de consultanță se află în marile orașe care sunt importante centre universitare și științifice. În orașele mai mici, astfel de centre se regăsesc rar și, cel mai adesea cu un nivel mediocru al serviciilor.
- 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/PFI-urile există într-un număr relativ redus. Calitatea serviciilor și prețurilor acestora este foarte eterogenă. Persoanele fizice autorizate oferă frecvent consultanță managerială pe bază informală, fără contracte. Apelarea la serviciile lor trebuie făcută cu multă

precauție. Tarifele relativ reduse solicitate de o mare parte a acestora își găsesc corespondent în nivelul scăzut al serviciilor furnizate.

- Institutele și centrele de cercetare afiliate unor organizații autohtone sau mixte, care pot fi publice, private sau public-private.
- Fundațiile, asociațiile și alte tipuri de organizații non-guvernamentale. Fundațiile au apărut în România într-un număr foarte mare, ocupându-se de numeroase probleme. O proporție apreciabilă au preocupări în domeniul consultanței manageriale pentru agenții economici. Cea mai mare parte a acestora s-au înființat cu finanțare externă (UNIDO, UNDP, Banca Mondială, Know-How Fund, guvernele francez, german, italian, austriac, american, canadian, etc.). Eterogenitatea naturii, calității și prețurilor serviciilor practicate este extrem de mare. Calitatea serviciilor furnizate este frecvent mediocră. La încetarea sau diminuarea finanțării externe, majoritatea fundațiilor funcționează la nivelul de supraviețuire. În abordarea acestor organizații, se recomandă precauție.
- Centrele de afaceri, care au început să fie înființate mai frecvent după anul 2000, o bună parte cu finanțări externe. Acestea oferă o gamă variată de servicii, printre care și consultanța în domeniul managementului. În general, se constată că pe perioada finanțării externe sau publice, oferă servicii de consultanță apropiate de nivelul mediu al calității pe piața românească. Ulterior, cu foarte mici excepții, centrele fie se închid, fie își restrâng foarte mult activitatea.

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

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

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

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

### 1.6.2. Frecvența trainingului în firmele românești

Având în vedere că întreprinderile mici și mijlocii reprezintă cel mai important și numeros eșalon al firmelor din România, cu cea mai mare contribuție la crearea produsului intern brut, asigurarea de locuri de muncă, generarea de venituri la bugetul statului etc., este deosebit de relevantă **evidențierea unor aspecte semnificative cu privire la trainingul derulat în cadrul IMM-urilor**. În acest sens facem referire la **numărul mediu de zile lucrătoare pe angajat dedicate trainingului, suportul financiar al instruirii personalului și ponderea salariaților care au beneficiat de pregătire**, luând în considerare rezultatele unei cercetări pe bază de chestionar derulate în anul 2023 pe un eșantion de 758 de firme mici și mijlocii<sup>1</sup>.

**În ceea ce privește numărul mediu de zile lucrătoare pe salariat destinate trainingului pe parcursul ultimului an** (vezi figura nr. 71), sondajul a relevat următoarele:

- **45,41%** din angajatori nu au dedicat timp și resurse instruirii resurselor umane;
- **35,79%** dintre factorii de decizie din IMM-uri au asigurat între 1 și 5 zile de perfecționare profesională/ angajat;
- **11,88%** din respondenți au indicat 6-10 zile de training/persoană;
- **6,92%** dintre întreprinderi au alocat în medie peste 10 zile de pregătire pe salariat.

<sup>1</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Urîtu D., Simion C-P., Pufulete D., Cristof C., Samek D., Carta Albă a IMM-urilor din România 2023, Editura Pro Universitaria, București, 2023.



Remarcăm că aproximativ 55% din decidenții întreprinderilor mici și mijlocii au avut în vedere trainingul angajaților, proporție inferioară anului anterior, însă superioară comparativ cu ceilalți ani din ultimul deceniu, ceea ce semnifică faptul că întreprinzătorii/managerii din România au acordat importanță relativ mai ridicată instruirii/perfecționării resurselor umane, în vederea supraviețuirii sau amplificării funcționalității și competitivității organizațiilor, în pofida evoluțiilor economice nefaste pe plan intern și internațional, generate în principal de criza sanitară, inflație și conflictele militare din Ucraina și Orientul Mijlociu.

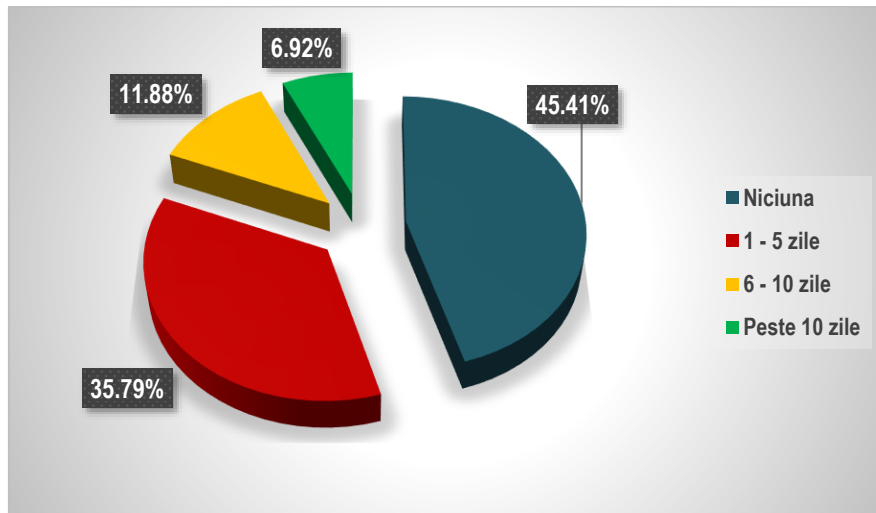


Figura nr. 71 - Numărul mediu de zile lucrătoare pe salariat dedicate trainingului în cadrul companiilor mici și mijlocii

Abordarea unităților economice în funcție de vârstă a reliefat următoarele:

- companiile mai vechi de 15 ani consemnează procentaje mai ridicate ale entităților care au alocat instruirii salariaților 1-5 zile (40,94%) și peste 6 zile (15,22%);
- IMM-urile înființate în ultimii 5 ani dețin o pondere mai amplă a firmelor care nu au dedicat nicio zi pentru perfecționarea angajaților (65,28%);
- organizațiile de 5-10 ani înregistrează o frecvență superioară a întreprinderilor care au asigurat în medie pregătirea personalului peste 10 zile/an (10,26%).

Detalii în tabelul nr. 46.

Tabelul nr. 46

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

Nr. crt.	Numărul mediu de zile lucrătoare dedicate trainingului în IMM-uri	Vârsta IMM-urilor			
		Sub 5 ani	5-10 ani	10-15 ani	Peste 15 ani
1.	Niciuna	65,28%	39,74%	42,70%	39,13%
2.	1 - 5 zile	22,92%	35,90%	40,45%	40,94%
3.	6 - 10 zile	3,47%	14,10%	11,24%	15,22%
4.	Peste 10 zile	8,33%	10,26%	5,62%	4,71%

Încadrarea firmelor în funcție de apartenența regională (tabelul nr. 49) a evidențiat în principal că:

- organizațiile din Sud Vest înregistrează cel mai mare procent al entităților în care nu s-au derulat programe de instruire (57,97%);
- IMM-urile din București-Ilfov consemnează cea mai mare proporție a firmelor în cadrul cărora au fost alocate peste 10 zile activităților de formare și perfecționare (13,33%), iar unitățile economice din Sud Est se remarcă printr-un procentaj mai amplu de angajatori care au dedicat salariaților 6-10 zile de pregătire (20%);

- întreprinderile din Vest dețin o pondere mai ridicată a companiilor în rândul cărora au fost destinate 1-5 zile pentru pregătirea angajaților (44,12%).

Tabelul nr. 49

Numărul mediu de zile lucrătoare pe salariat dedicate trainingului în funcție de regiunile din care fac parte IMM-urile

Nr crt.	Numărul mediu de zile lucrătoare dedicate trainingului în IMM-uri	IMM-urile grupate pe regiuni de dezvoltare							
		Nord Est	Sud Est	Sud	Sud Vest	Vest	Nord Vest	Centru	București Ilfov
1.	Niciuna	41,57%	38,67%	52,03%	57,97%	38,24%	41,98%	45,76%	42,96%
2.	1 - 5 zile	40,45%	30,67%	36,59%	26,09%	44,12%	41,98%	35,59%	34,07%
3.	6 - 10 zile	13,48%	20,00%	6,50%	13,04%	17,65%	9,88%	13,56%	9,63%
4.	Peste 10 zile	4,49%	10,67%	4,88%	2,90%	0,00%	6,17%	5,08%	13,33%

Examinarea firmelor mici și mijlocii pe **clase de mărime** a relevat următoarele:

- unitățile economice mijlocii înregistrează frecvențe mai ridicate ale angajatorilor care au alocat pregătirii 1-5 zile și peste 10 zile (46,15%, respectiv 7,69%);
- procentajele companiilor care nu au investit în training cresc invers proporțional cu dimensiunile organizațiilor;
- microîntreprinderile dețin o pondere mai mare a IMM-urilor în care au fost dedicate instruirii 6-10 zile (17,75%).

Vezi tabelul nr. 50.

Tabelul nr. 50

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

Nr. crt.	Numărul mediu de zile lucrătoare dedicate trainingului în IMM-uri	Dimensiunea firmelor		
		Microîntreprinderi	Întreprinderi mici	Întreprinderi mijlocii
1.	Niciuna	55,40%	34,32%	33,08%
2.	1 - 5 zile	28,98%	42,01%	46,15%
3.	6 - 10 zile	8,81%	17,75%	13,08%
4.	Peste 10 zile	6,82%	5,92%	7,69%

După **forma juridică de organizare** a entităților economice (tabelul nr. 51), se constată că:

- SRL-urile consemnează un procent mai ridicat al organizațiilor care nu au investit în trainingul resurselor umane (46,21%);
- societățile pe acțiuni înregistrează cele mai mari ponderi ale companiilor în cadrul cărora au fost alocate instruirii salariaților 1-5 zile (52,94%) și 6-10 zile (29,41%);
- agenții economici altfel organizați juridic dețin un procentaj mai ridicat al IMM-urilor care au dedicat în medie peste 10 zile pentru pregătirea personalului (14,29%).

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

Nr. crt.	Numărul mediu de zile lucrătoare dedicate trainingului în IMM-uri	IMM-urile după forma de organizare juridică		
		SA	SRL	Alte forme de organizare juridică
1.	Niciuna	17,65%	46,21%	42,86%
2.	1 - 5 zile	52,94%	35,49%	28,57%
3.	6 - 10 zile	29,41%	11,36%	14,29%
4.	Peste 10 zile	0,00%	6,94%	14,29%

Gruparea companiilor pe **domenii de activitate** a scos în evidență următoarele:

- firmele din turism înregistrează procentaje mai ridicate ale entităților în rândul cărora s-au alocat formării salariaților 6-10 zile (18,52%) și peste 10 zile (11,11%);
- IMM-urile care activează în transporturi dețin o proporție mai mare a întreprinderilor în care nu s-a asigurat nicio zi de training (50%);
- organizațiile din sectorul construcțiilor consemnează o frecvență superioară a angajatorilor care au destinat instruirii angajaților 1-5 zile (49,06%).

Detalii în tabelul nr. 52.

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

Nr. crt.	Numărul mediu de zile lucrătoare dedicate trainingului în IMM-uri	IMM-urile pe ramuri de activitate					
		Industrie	Construcții	Comerț	Transporturi	Turism	Servicii
1.	Niciuna	40.46%	45.28%	46.36%	50.00%	37.04%	47.47%
2.	1 - 5 zile	40.46%	49.06%	33.11%	36.96%	33.33%	32.30%
3.	6 - 10 zile	15.27%	3.77%	12.58%	10.87%	18.52%	10.89%
4.	Peste 10 zile	3.82%	1.89%	7.95%	2.17%	11.11%	9.34%

Luând în considerare suportul financiar al trainingului salariaților în cadrul IMM-urilor, rezultatele investigației reliefează că **procentul mediu alocat trainingului din cifra de afaceri a fost de 1,51% pe întreprindere**, în scădere cu 0,22 p.p. față de anul precedent, relevând că o parte dintre întreprinzătorii/managerii români – deși evoluțiile contextuale sunt nefavorabile – depun în continuare eforturi pentru pregătirea resurselor umane, având în vedere importanța perfecționării personalului, care reprezintă o necesitate stringentă, o cerință a dezvoltării sustenabile a activităților.

Analiza IMM-urilor în funcție de **vârstă, regiuni de dezvoltare, dimensiune, formă juridică și domeniu de activitate** evidențiază că procentul mediu din cifra de afaceri dedicat trainingului personalului consemnează mărimi mai ridicate în rândul firmelor de 5-10 ani de vechime (2,43%), organizațiilor din Sud Est (2,91%), companiilor mijlocii (2,56%), societăților cu răspundere limitată (1,96%) și entităților din sectorul turismului (2,71%). Vezi figurile 72 – 76.

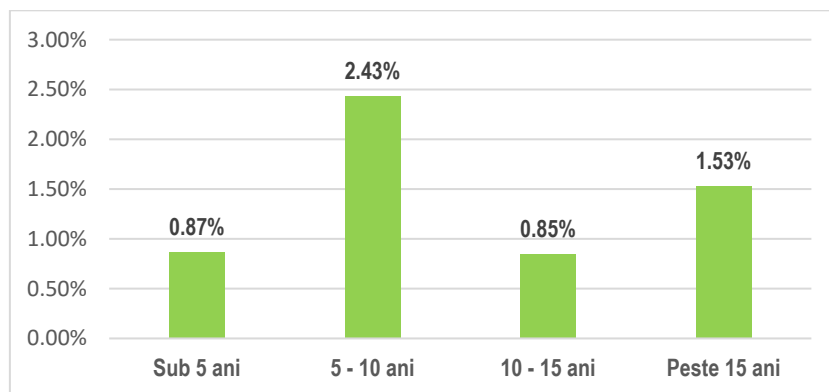


Figura nr. 72 - Diferențierea procentului mediu din cifra de afaceri alocat trainingului angajaților în funcție de vârsta firmelor

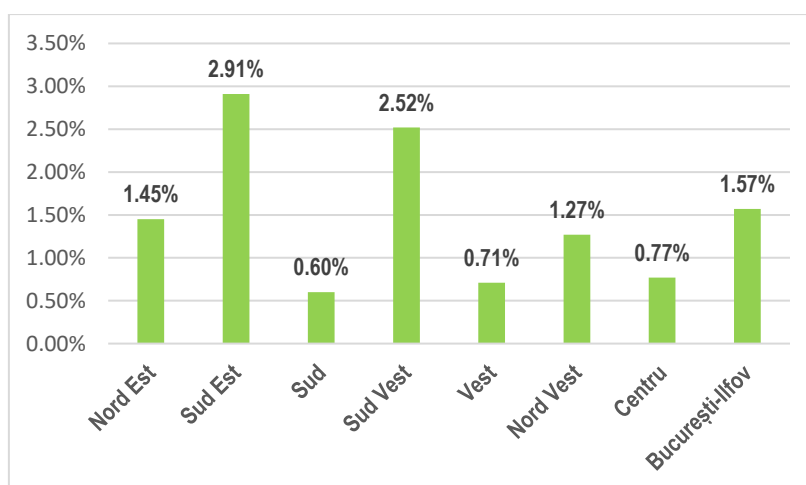


Figura nr. 73 - Diferențierea procentului mediu din cifra de afaceri alocat trainingului angajaților în funcție de regiunile de dezvoltare din care fac parte IMM-urile

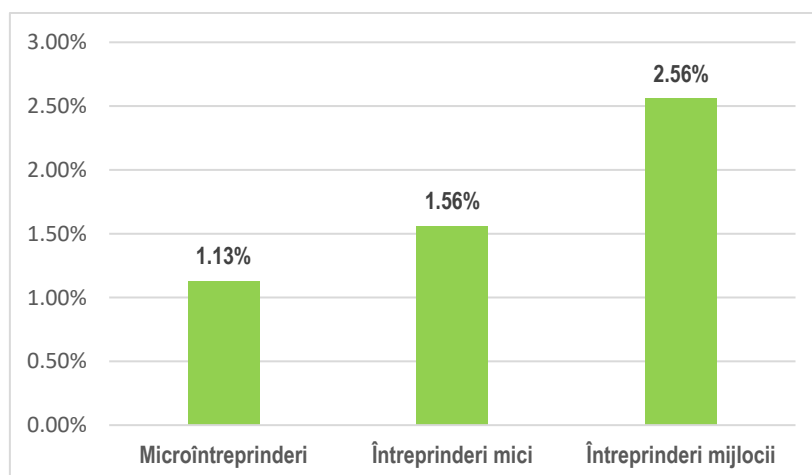


Figura nr. 74 - Diferențierea procentului mediu din cifra de afaceri alocat trainingului angajaților luând în considerare dimensiunea companiilor

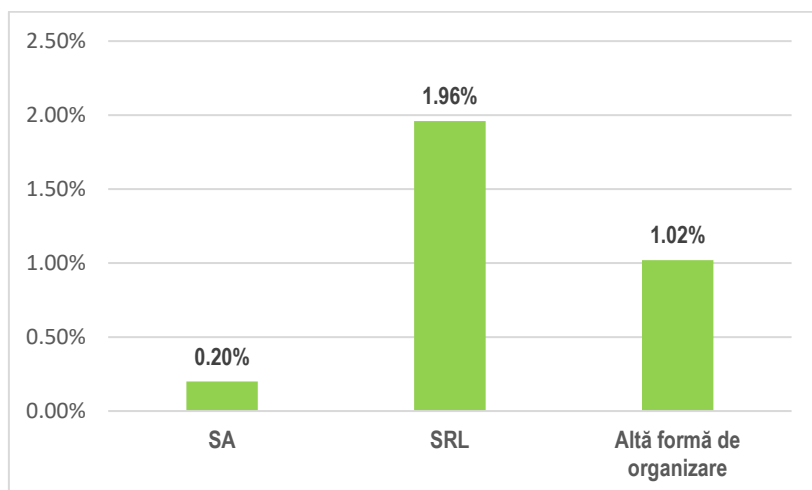


Figura nr. 75 - Diferențierea procentului mediu din cifra de afaceri alocat trainingului angajaților în funcție de forma de organizare juridică a agenților economici

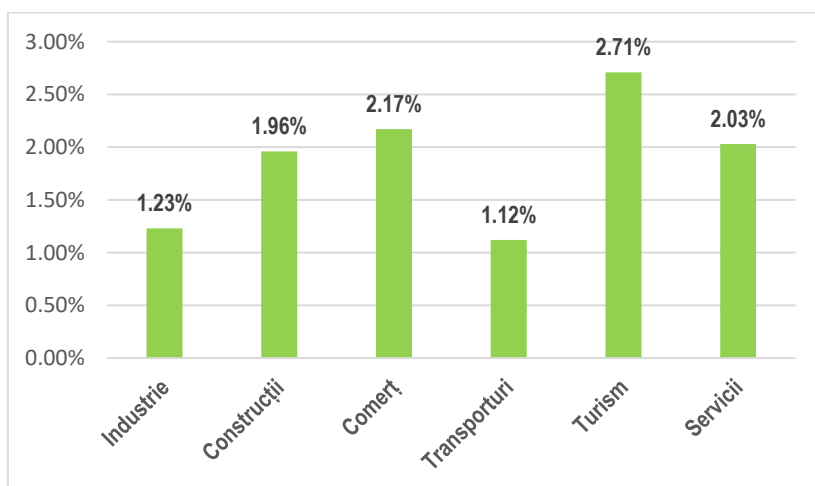


Figura nr. 76 - Diferențierea procentului mediu din cifra de afaceri alocat trainingului angajaților în funcție de domeniul de activitate al IMM-urilor

Un alt indicator deosebit de relevant al intensității activităților de formare/perfecționare a resurselor umane din întreprinderile mici și mijlocii îl constituie ponderea salariatilor care au participat la programe de training. **Procentul mediu al angajaților care au beneficiat de instruire a fost de 16,94%**, reliefând că factorii de decizie din firmele românești acordă instruirii personalului o atenție ceva mai redusă comparativ cu anul precedent, dar superioară față de alți ani aferenți ultimului deceniu, luând în considerare amplificarea pe plan național și mondial a ritmului în care trebuie înnoite/reînnoite cunoștințele, în condițiile trecerii la economia bazată pe cunoștințe, a intensificării digitalizării și a internaționalizării activităților.

Gruparea organizațiilor în funcție **vechime, apartenență regională, dimensiune, formă juridică și ramura de activitate**, relevă că cele mai ridicate niveluri procentuale s-au înregistrat în rândul companiilor care au 5-10 ani (25,20%), unităților economice din regiunea Centru (21,75%), întreprinderilor mijlocii (19,77%), entităților cu alte forme de organizare (31,47%) și IMM-urilor din sectorul comerțului (20,30%). Detalii în figurile 77 - 81.

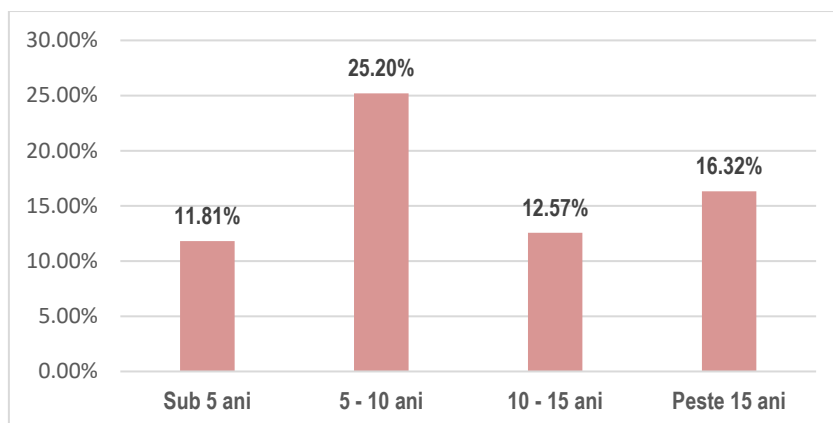


Figura nr. 77 - Diferențierea procentului mediu al angajaților care au beneficiat de training luând în considerare vârsta întreprinderilor

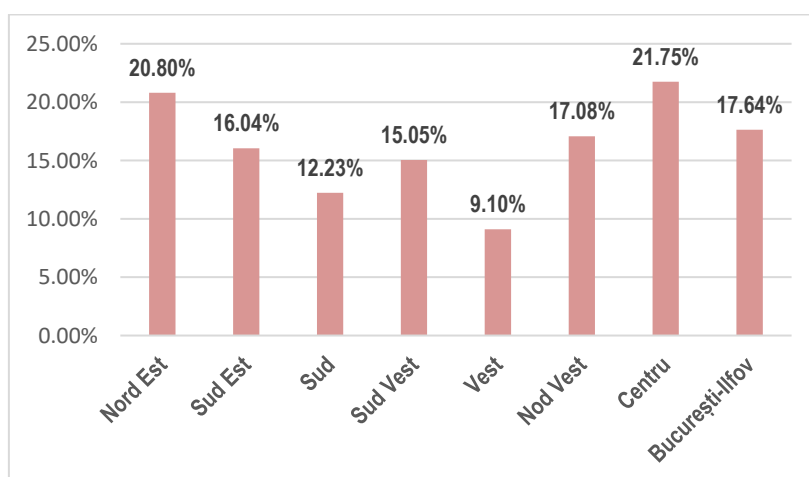


Figura nr. 78 - Diferențierea procentului mediu al angajaților care au beneficiat de training în funcție de apartenența regională a IMM-urilor

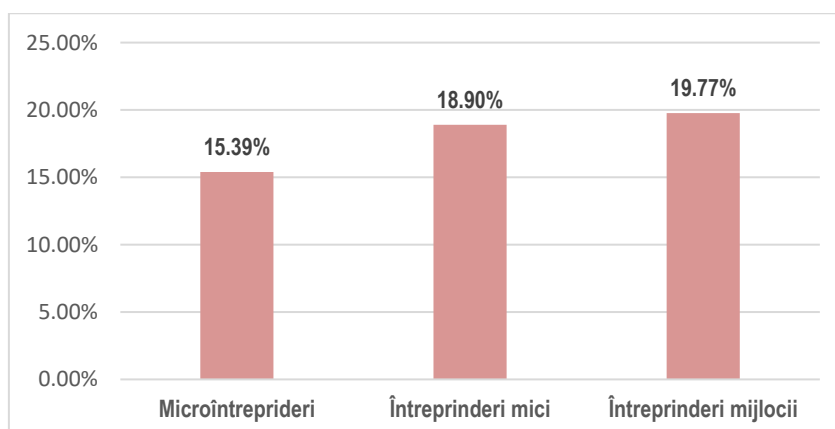


Figura nr. 79 - Diferențierea procentului mediu al angajaților care au beneficiat de training luând în considerare dimensiunea firmelor

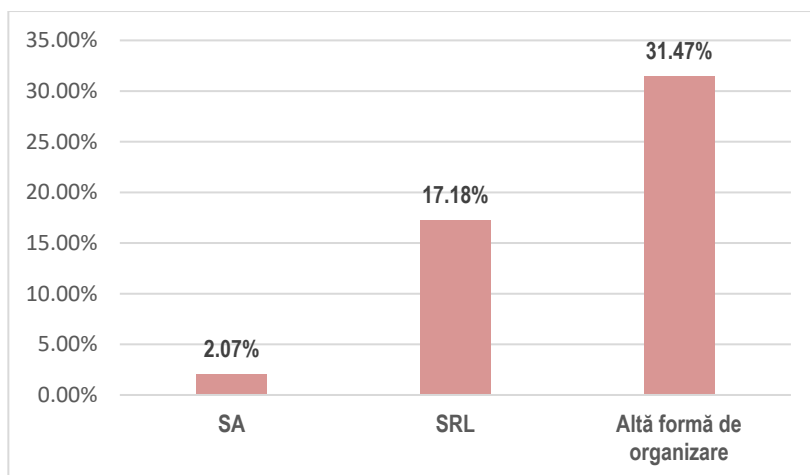


Figura nr. 80 - Diferențierea procentului mediu al angajaților care au beneficiat de training în funcție de forma de organizare juridică a IMM-urilor

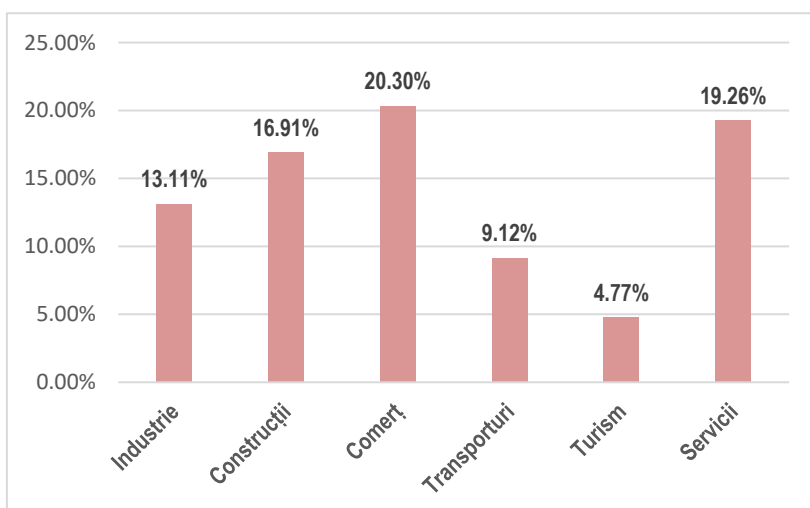


Figura nr. 81 - Diferențierea procentului mediu al angajaților care au beneficiat de training în funcție de domeniul de activitate al companiilor

Considerăm că interesul în general mai redus acordat activităților de training managerial în România, comparativ cu situația existentă în U.E., este cauzat nu numai de potențialul economic inferior al multor unități economice autohtone față de omoloagele din țările europene, care deși au o stare precară sunt împovărate de credite, taxe, impozite, contribuții, etc. și de probleme „extraeconomice” (birocrație, instabilitate/incoerență legislativă, controale excesive, etc.), ci și **de atitudinea unor întreprinzători - manageri**, care nu conștientizează suficient de mult importanța perfecționării în domeniul managementului, necesitatea asimilării de cunoștințe noi și dezvoltării abilităților manageriale. 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 România și Uniunea Europeană

Deoarece învățământul superior este principalul furnizor de training din România, considerăm ca fiind deosebit de importantă **evaluarea calității activităților de formare și perfecționare managerială prestate de instituțiile universitare din țara noastră, comparativ cu trainingul practicat la nivelul Uniunii Europene.** Rezultatele anchetei pe bază de chestionar realizată în anul 2023 au reliefat o serie de **aspecte semnificative, pe care le prezentăm în continuare.**

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

- instruirea în domeniul managementului furnizată de învățământul superior din România în general, a fost percepută de cei mai mulți dintre respondenții, ca fiind inferioară (44,27%) și aproximativ la fel (43,03%) din punct de vedere calitativ comparativ cu serviciile similare oferite în U.E.;
- aproximativ 1/8 dintre persoanele investigate au apreciat că pregătirea managerială asigurată de învățământul universitar din țara noastră în general, este mai bună decât cea practică la nivelul Uniunii Europene;
- instituțiile universitare de stat cu profil economic au fost per ansamblu mai bine cotate decât celelalte universități autohtone cu privire la formarea în domeniul managementului din România în raport cu trainingul managerial din cadrul U.E.;
- universitățile private tehnice românești au consemnat cele mai defavorabile aprecieri.

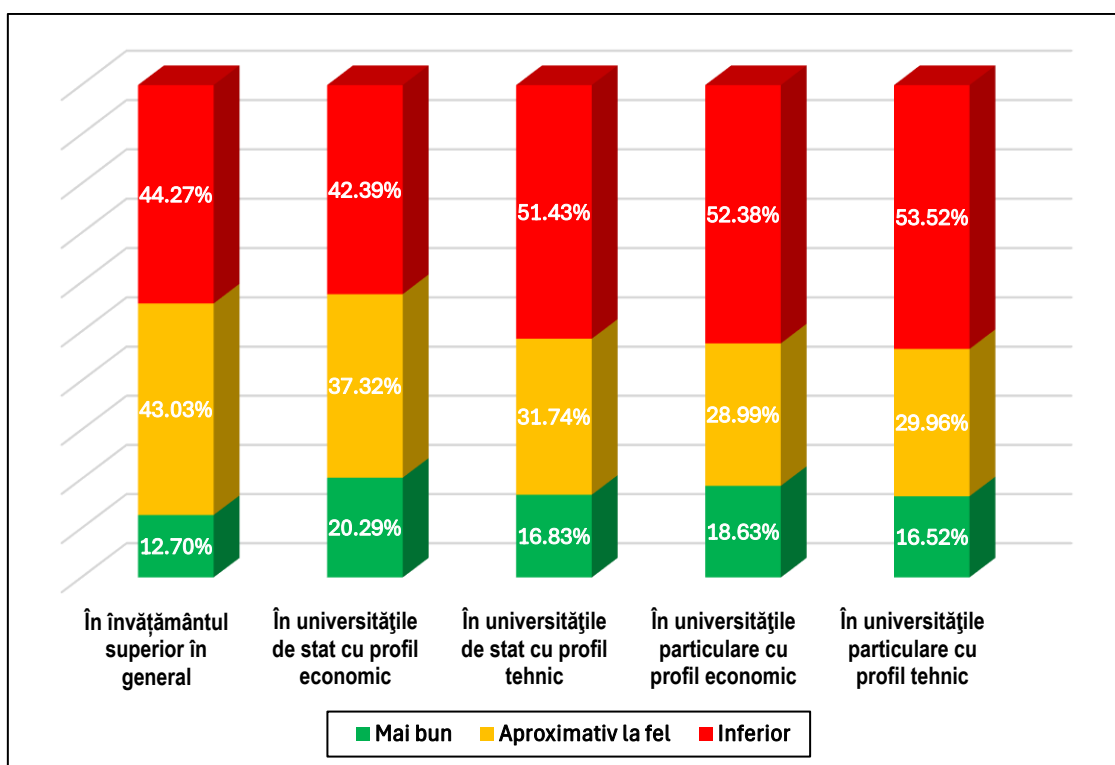


Figura nr. 82 - Evaluarea trainingului managerial furnizat de universitățile din România comparativ cu cel practicat în U.E.

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

- componenții aferenți primului sub-eșantion dețin proporții mai mari ale respondenților care au considerat că trainingul managerial furnizat în România de învățământul superior în general, de către universitățile statului cu profil economic și tehnic și de instituțiile universitare particulare economice, se situează la aproximativ aceeași parametri cu pregătirea în domeniul managementului din Uniunea Europeană;



- reprezentanții mediului de afaceri au estimat mai frecvent că pregătirea managerială asigurată în țara noastră este superioară față de instruirea din U.E., atât în ceea ce privește învățământului superior românesc per ansamblu, cât și la nivelul celor patru categorii de universități avute în vedere;
- aproape 2/3 din profesorii, cercetătorii și consultanții intervievați au apreciat că instituțiile universitare private cu profil tehnic românești oferă training în domeniul managementului inferior din punct de vedere calitativ serviciilor similare din Uniunea Europeană;

Vezi informații suplimentare în tabelul nr. 53.

Tabelul nr. 53

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

Nr. crt.	Calitatea trainingului managerial din România, comparativ cu cea din Uniunea Europeană	Respondenți	Evaluare		
			Mai bună	Aproximativ la fel	Inferioară
1	În învățământul superior în general	Cadre didactice, cercetători și consultanți în management	8,26%	64,22%	27,52%
2		Manageri și specialiști din firme	13,76%	37,99%	48,25%
3	În universitățile de stat cu profil economic	Cadre didactice, cercetători și consultanți în management	12,96%	65,74%	21,30%
4		Manageri și specialiști din firme	22,07%	30,41%	47,52%
5	În universitățile de stat cu profil tehnic	Cadre didactice, cercetători și consultanți în management	8,99%	51,69%	39,33%
6		Manageri și specialiști din firme	18,43%	27,65%	53,92%
7	În universitățile particulare cu profil economic	Cadre didactice, cercetători și consultanți în management	5,88%	35,29%	58,82%
8		Manageri și specialiști din firme	21,36%	27,64%	51,01%
9	În universitățile particulare cu profil tehnic	Cadre didactice, cercetători și consultanți în management	5,63%	29,58%	64,79%
10		Manageri și specialiști din firme	18,54%	30,03%	51,44%

Încadrarea percepțiilor referitoare la calitatea pregătirii manageriale în funcție de **vârsta persoanelor investigate** (tabelul nr. 54), a scos în evidență următoarele:

- persoanele de peste 60 de ani înregistrează proporții mai ridicate ale respondenților care au considerat că instruirea managerială din țara noastră este de aproximativ aceeași calitate cu formarea în

domeniul managementului din cadrul Uniunii Europene, la toate nivelurile sistemului universitar românesc;

- aprecierile negative cu privire la trainingul managerial furnizat de învățământul superior în general și de universitățile de stat economice și tehnice din România sunt mai frecvent întâlnite la interviuații de 41-50 ani, iar percepțiile nefavorabile referitoare la serviciile oferite de instituțiile universitare particulare cu profil economic și tehnic sunt consemnate în procentaje mai ample la persoanele cu vârsta mai mică de 30 de ani;
- tinerii care au sub 30 de ani dețin și cele mai mari proporții ale evaluărilor comparative pozitive în ceea ce privește pregătirea asigurată de sistemul educațional universitar din țara noastră și de universitățile de stat autohtone specializate în domeniul economic și tehnic.

Tabelul nr. 54

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

Nr. crt.	Calitatea trainingului managerial din România, comparativ cu cea din Uniunea Europeană	Vârsta respondenților	Evaluare		
			Mai bună	Aproximativ la fel	Inferioară
1	În învățământul superior în general	Sub 30 de ani	21,43%	32,14%	46,43%
2		31 – 40 de ani	13,51%	43,24%	43,24%
3		41 – 50 de ani	14,89%	36,70%	48,40%
4		51 – 60 de ani	8,05%	48,32%	43,62%
5		Peste 60 de ani	12,09%	50,55%	37,36%
6	În universitățile de stat cu profil economic	Sub 30 de ani	30,77%	23,08%	46,15%
7		31 – 40 de ani	20,19%	41,35%	38,46%
8		41 – 50 de ani	21,62%	30,27%	48,11%
9		51 – 60 de ani	18,18%	39,16%	42,66%
10		Peste 60 de ani	18,09%	47,87%	34,04%
11	În universitățile de stat cu profil tehnic	Sub 30 de ani	20,83%	29,17%	50,00%
12		31 – 40 de ani	17,48%	35,92%	46,60%
13		41 – 50 de ani	16,07%	27,98%	55,95%
14		51 – 60 de ani	16,67%	27,54%	55,80%
15		Peste 60 de ani	16,67%	41,11%	42,22%
16	În universitățile particulare cu profil economic	Sub 30 de ani	5,00%	25,00%	70,00%
17		31 – 40 de ani	23,16%	30,53%	46,32%
18		41 – 50 de ani	21,95%	25,61%	52,44%
19		51 – 60 de ani	16,94%	27,42%	55,65%
20		Peste 60 de ani	12,50%	37,50%	50,00%
21		Sub 30 de ani	10,00%	20,00%	70,00%

22	În universitățile particulare cu profil tehnic	31 – 40 de ani	16,67%	37,78%	45,56%
23		41 – 50 de ani	17,11%	28,29%	54,61%
24		51 – 60 de ani	19,13%	25,22%	55,65%
25		Peste 60 de ani	12,99%	33,77%	53,25%

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

- cadrele didactice înregistrează proporții mai mari ale persoanelor care au considerat că învățământul universitar în general și entitățile universitare de stat cu profil economic și tehnic din România furnizează training managerial de aproximativ aceeași calitate în raport cu prestațiile similare din Uniunea Europeană;
- inginerii au opinat mai frecvent că serviciile de formare și perfecționare în domeniul managementului furnizate de învățământul superior și universitățile de stat economice și tehnice din țara noastră sunt sub nivelul calitativ al pregătirii din U.E.;
- economiștii consemnează procentaje mai ridicate ale respondenților care au apreciat că instruirea managerială oferită la toate nivelurile sistemului universitar din România este mai bună decât trainingul asigurat în Uniunea Europeană.

Detalii în tabelul nr. 55.

Tabelul nr. 55

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

Nr. crt.	Calitatea trainingului managerial din România, comparativ cu cea din Uniunea Europeană	Profesia respondenților	Evaluare		
			Mai bună	Aproximativ la fel	Inferioară
1	În învățământul superior în general	Cadru didactic	8,70%	61,74%	29,57%
2		Economist	17,65%	31,93%	50,42%
3		Inginer	9,52%	36,73%	53,74%
4		Altele	14,52%	43,55%	41,94%
5	În universitățile de stat cu profil economic	Cadru didactic	14,04%	62,28%	23,68%
6		Economist	23,93%	26,50%	49,57%
7		Inginer	19,86%	28,37%	51,77%
8		Altele	22,22%	35,56%	42,22%
9	În universitățile de stat cu profil tehnic	Cadru didactic	10,53%	46,32%	43,16%
10		Economist	21,43%	25,00%	53,57%
11		Inginer	19,73%	25,85%	54,42%
12		Altele	14,79%	33,14%	52,07%
13	În universitățile particulare cu profil economic	Cadru didactic	8,79%	29,67%	61,54%
14		Economist	28,28%	23,23%	48,48%
15		Inginer	17,91%	26,12%	55,97%

16		Altele	18,87%	34,59%	46,54%
17	În universitățile particulare cu profil tehnic	Cadru didactic	7,79%	27,27%	64,94%
18		Economist	26,88%	27,96%	45,16%
19		Inginer	17,42%	24,24%	58,33%
20		Altele	13,82%	37,50%	48,68%

Gruparea evaluărilor serviciilor prestate de universitățile românești în funcție de **genul respondenților** (tabelul nr. 56), a reliefat o serie de diferențieri:

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

Tabelul nr. 56

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

Nr. crt.	Calitatea trainingului managerial din România, comparativ cu cea din Uniunea Europeană	Genul respondenților	Evaluare		
			Mai bună	Aproximativ la fel	Inferioară
1	În învățământul superior în general	Feminin	11,19%	52,45%	36,36%
2		Masculin	13,21%	39,86%	46,93%
3	În universitățile de stat cu profil economic	Feminin	20,86%	44,60%	34,53%
4		Masculin	20,10%	34,87%	45,04%
5	În universitățile de stat cu profil tehnic	Feminin	10,40%	39,20%	50,40%
6		Masculin	18,84%	29,40%	51,76%
7	În universitățile particulare cu profil economic	Feminin	21,19%	31,36%	47,46%
8		Masculin	17,81%	28,22%	53,97%
9	În universitățile particulare cu profil tehnic	Feminin	17,14%	34,29%	48,57%
10		Masculin	16,33%	28,65%	55,01%

În urma trecerii în revistă a informațiilor trebuie tras un semnal de alarmă în legătură cu activitățile prestate

de instituțiile universitare din România. Cele mai frecvente **disfuncționalități** ale învățământului managerial din țara noastră 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;
- insuficienta adaptare 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 neadecvată a personalului didactic și auxiliar din universitățile de stat, care a avut și va avea un impact nefast asupra calității pregătirii manageriale a viitorilor specialiști;
- operaționalizarea unor programe de training în cadrul cărora persoanele instruite se focalizează asupra obținerii unui document de studiu, pentru menținerea pe post sau promovarea într-o funcție de conducere, și nu asupra pregătirii și perfecționării profesionale.

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

#### 1.6.4. Gradul de apelare la consultanță a întreprinderilor din România

Investigația pe bază de chestionar realizată în anul 2023 de către Consiliul Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii din România relevă că **ponderea IMM-urilor în care au fost utilizați consultanți externi în anul 2022 este de 15,10%** (figura nr. 83), destul de redusă dacă avem în vedere media aferentă firmelor din statele dezvoltate ale Uniunii Europene și luând în considerare influența pozitivă majoră pe care o are consultanța asupra intensității, conținutului și eficacității proceselor inovaționale din cadrul organizațiilor.

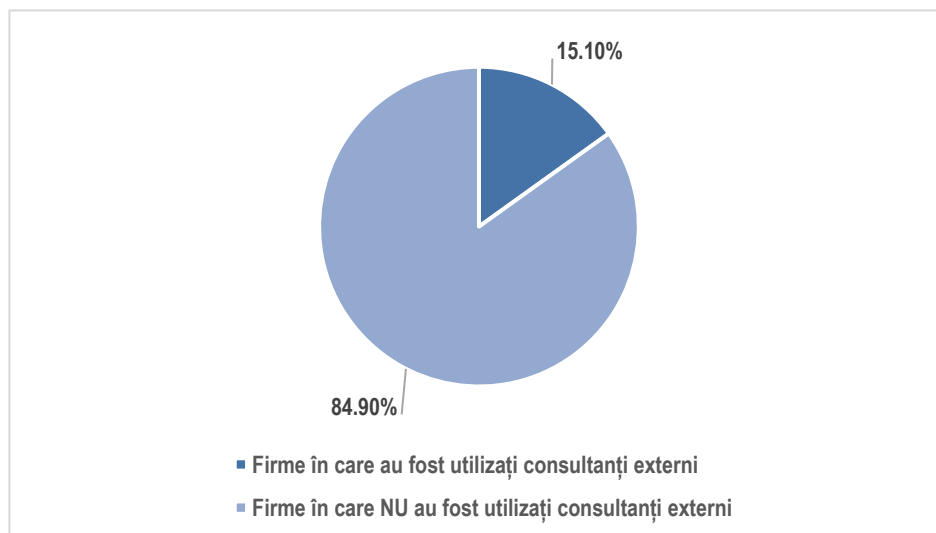


Figura nr. 83 - Frecvența utilizării serviciilor de consultanță în IMM-uri

Având în vedere frecvența utilizării a serviciilor de consultanță în funcție de **apartenența regională a IMM-urilor**, s-a constatat că întreprinderile din Vest au înregistrat un procentaj mai amplu (37,14%), iar firmele din Sud Est au consemnat cea mai redusă o proporție (11,25%). Detalii în tabelul nr. 57.

Tabelul nr. 57

Frecvența apelării la consultanță în funcție de amplasarea regională a firmelor

Nr. crt.	Utilizarea serviciilor de consultanță	IMM-urile grupate pe regiuni de dezvoltare							
		Nord Est	Sud Est	Sud	Sud Vest	Vest	Nord Vest	Centru	București Ilfov
1.	Firme în care au fost utilizați consultanți externi	11,36%	11,25%	13,22%	11,43%	37,14%	16,87%	15,15%	16,67%
2.	Firme în care NU au fost utilizați consultanți externi	88,64%	88,75%	86,78%	88,57%	62,86%	83,13%	84,85%	83,33%

Pe **clase de mărime**, se observă că frecvența întreprinderilor care au recurs la consultanță externă este mai ridicată în companiile mici (23,43%) și mai scăzută în rândul microîntreprinderilor (8,62%). Vezi tabelul nr. 58

Tabelul nr. 58

Frecvența utilizării consultanței în funcție de dimensiunea IMM-urilor

Nr. crt.	Utilizarea serviciilor de consultanță	Dimensiunea firmelor		
		Microîntreprinderi	Întreprinderi mici	Întreprinderi mijlocii
1.	Firme în care au fost utilizați consultanți externi	8,62%	23,43%	21,37%
2.	Firme în care nu au fost utilizați consultanți externi	91,38%	76,57%	78,63%

Examinarea organizațiilor pe **ramuri de activitate** (tabelul nr.59) relevă că unitățile economice din sectorul construcțiilor au utilizat mai des consultanți externi (22,95%), iar firmele din turism au apelat mai rar la astfel de servicii (2,27%).

Tabelul nr. 59

Frecvența utilizării consultanței în funcție de domeniul de activitate al IMM-urilor

Nr. crt.	Utilizarea serviciilor de consultanță	IMM-urile pe ramuri de activitate					
		Industria	Construcții	Comerț	Turism	Transporturi	Servicii
1.	Firme în care au fost utilizați consultanți externi	16,54%	22,95%	12,75%	2,27%	11,54%	16,41%
2.	Firme în care nu au fost utilizați consultanți externi	83,46%	77,05%	87,25%	97,73%	88,46%	83,59%

Cu toate că apelarea la consultanți din afara organizației pentru a soluționa probleme manageriale specializate reprezintă o componentă indispensabilă a managementului IMM-urilor, ce condiționează adesea însăși existența unităților economice, cererea pentru servicii de consultanță în anul 2022 s-a manifestat la mai puțin de una din șase întreprinderi mici și mijlocii din România.

### 1.6.5. Evaluarea comparativă a calității consultanței manageriale din țara noastră și U.E

Cercetarea pe bază de chestionar derulată pe parcursul anului 2023 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 U.E.**

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

- peste 2/5 din respondenți au considerat că, pe ansamblu, nivelul calitativ al consultanței este aproximativ fel în țara noastră și Uniunea Europeană;
- 47,03% dintre persoanele investigate au apreciat că serviciile de consultanță managerială din România sunt în general inferioare celor din cadrul U.E.;
- consultanța furnizată de universitățile românești a fost evaluată de 45,22% dintre intervieuați ca fiind inferioară față de standardele întâlnite în U.E.;
- companiile de consultanță străine care activează în țara noastră sunt cel mai bine cotate;
- circa 1/10 dintre componenții eșantionului au opinat că în general, la nivel național, serviciile din România sunt mai bune decât în Uniunea Europeană, procentaj situat sub proporțiile persoanelor care au evaluat favorabil companiile de consultanță străine, firmele autohtone și instituțiile universitare românești, situație explicabilă prin calitatea mai redusă a activităților derulate de alte categorii de prestatori (asociații, fundații, etc.).

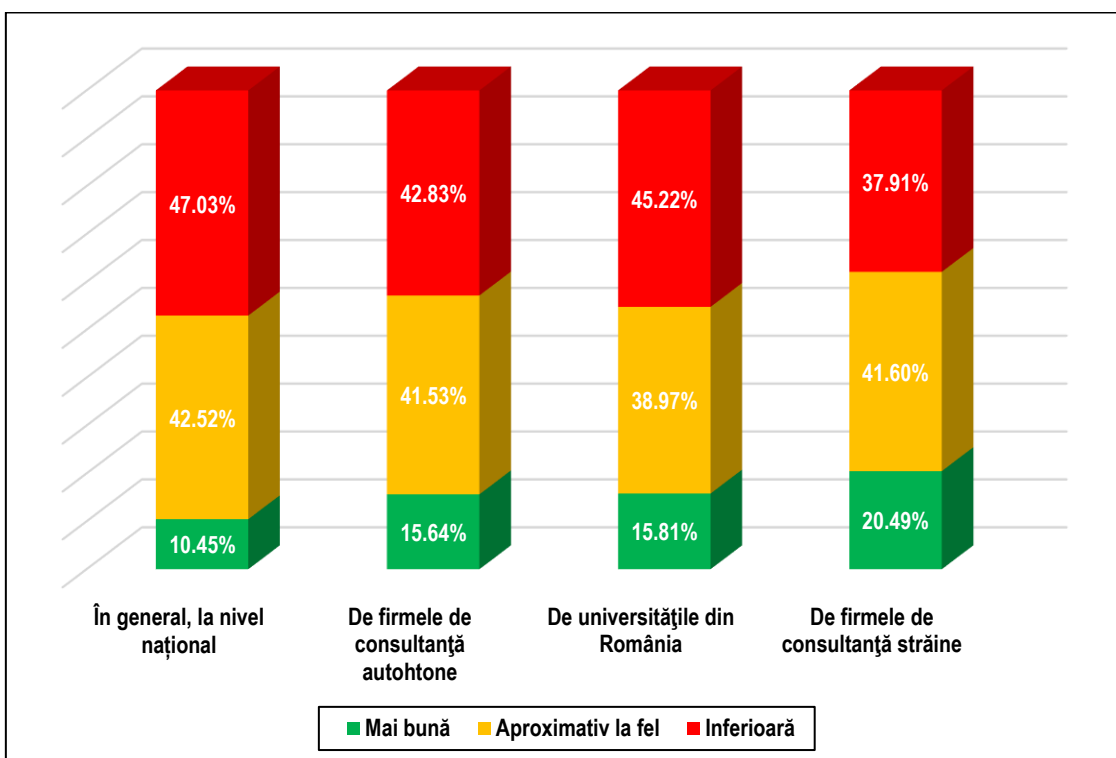


Figura nr. 84 - Evaluarea comparativă a calității consultanței manageriale din România și Uniunea Europeană

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

- respondenții din cadrul primului sub-eșantion au considerat mai frecvent că serviciile de consultanță din România, atât în general la nivel național, cât și cele asigurate de organizațiile autohtone, instituțiile universitare din țara noastră și companiile străine, sunt aproximativ la fel din punct de vedere calitativ cu prestațiile similare din Uniunea Europeană;
- managerii și specialiștii din întreprinderi consemnează procentaje mai ridicate ale persoanelor care au evaluat consultanța managerială furnizată în România – în general și la nivelul celor trei categorii de entități – ca fiind inferioară serviciilor analoge furnizate în U.E.;
- doar 1/25 dintre reprezentanții mediului de afaceri au estimat că universitățile România oferă consultanță în domeniul managementului mai bună decât în Uniunea Europeană.

Evaluarea de către cadre didactice, cercetători și consultanți în management, manageri și specialiști din firme a calității consultanței manageriale din România comparativ cu cea din Uniunea Europeană

Nr. crt.	Calitatea consultanței manageriale oferite în România, comparativ cu cea din Uniunea Europeană	Respondenți	Evaluare		
			Mai bună	Aproximativ la fel	Inferioară
1	În general, la nivel național	Cadre didactice, cercetători și consultanți în management	5,10%	57,14%	37,76%
2		Manageri și specialiști din firme	11,60%	39,39%	49,02%
3	De firmele de consultanță autohtone	Cadre didactice, cercetători și consultanți în management	4,17%	61,46%	34,38%
4		Manageri și specialiști din firme	18,14%	37,19%	44,67%
5	De universitățile din România	Cadre didactice, cercetători și consultanți în management	9,90%	57,43%	32,67%
6		Manageri și specialiști din firme	17,16%	34,76%	48,08%
7	De firmele de consultanță străine	Cadre didactice, cercetători și consultanți în management	17,02%	58,51%	24,47%
8		Manageri și specialiști din firme	21,32%	37,56%	41,12%

Încadrarea aprecierilor referitoare la calitatea consultanței în funcție de **vârsta respondenților** (tabelul nr. 61), relevă câteva aspecte mai importante :

- componenții eșantionului vârsta cuprinsă între 31 și 40 de ani au opinat mai frecvent că serviciile de consultanță managerială furnizate de către organizațiile autohtone, universitățile din țara noastră și firmele străine care activează în România, sunt aproximativ la fel din punct de vedere calitativ comparativ cu cele oferite în Uniunea Europeană;
- respondenții de 41-50 ani dețin ponderi mai ridicate ale persoanelor care au considerat că prestațiile în domeniul consultanței manageriale din România sunt inferioare serviciilor similare din U.E., atât în general, cât și la nivelul companiilor și universităților românești;
- tinerii cu care au sub 30 de ani consemnează procentaje mai mari ale intervievaților care au apreciat favorabil consultanța în domeniul managementului oferită de către entitățile autohtone și instituțiile universitare din țară în raport cu situația din Uniunea Europeană.



Încadrarea evaluărilor calității consultanței manageriale din România comparativ cu cea din Uniunea Europeană în funcție de vârsta respondenților

Nr. crt.	Calitatea consultanței manageriale oferite în România, comparativ cu cea din Uniunea Europeană	Vârsta respondenților	Evaluare		
			Mai bună	Aproximativ la fel	Inferioară
1	În general, la nivel național	Sub 30 de ani	8,70%	26,09%	65,22%
2		31 - 40 de ani	15,04%	45,13%	39,82%
3		41 – 50 de ani	8,72%	38,95%	52,33%
4		51 – 60 de ani	13,70%	45,89%	40,41%
5		Peste 60 de ani	3,96%	44,55%	51,49%
6	De firmele de consultanță autohtone	Sub 30 de ani	25,00%	29,17%	45,83%
7		31 - 40 de ani	16,19%	47,62%	36,19%
8		41 – 50 de ani	14,12%	35,29%	50,59%
9		51 – 60 de ani	15,22%	45,65%	39,13%
10		Peste 60 de ani	16,00%	43,00%	41,00%
11	De universitățile din România	Sub 30 de ani	20,00%	32,00%	48,00%
12		31 - 40 de ani	18,63%	45,10%	36,27%
13		41 – 50 de ani	12,79%	32,56%	54,65%
14		51 – 60 de ani	18,62%	40,00%	41,38%
15		Peste 60 de ani	13,00%	44,00%	43,00%
16	De firmele de consultanță străine	Sub 30 de ani	18,18%	31,82%	50,00%
17		31 - 40 de ani	25,81%	46,24%	27,96%
18		41 – 50 de ani	19,11%	38,22%	42,68%
19		51 – 60 de ani	22,58%	41,13%	36,29%
20		Peste 60 de ani	15,22%	45,65%	39,13%

Gruparea aprecierilor referitoare la calitatea consultanței în funcție de **apartenența profesională a respondenților** (tabelul nr. 62), evidențiază câteva aspecte mai importante:

- cadrele didactice au apreciat mai frecvent că activitățile de consultanță în domeniul managementului din țara noastră sunt la toate nivelurile – național, firme autohtone, instituții de învățământ superior și companii străine – aproximativ la fel din punct de vedere calitativ cu serviciile prestate în U.E.;
- inginerii consemnează procentaje mai ample ale persoanelor care au evaluat defavorabil consultanța furnizată la nivelul țării și cea oferită de entitățile autohtone, universitățile românești și firmele din străinătate în raport cu serviciile din Uniunea Europeană;
- economiștii înregistrează proporții mai mari ale respondenților care au estimat că serviciile de

consultanță managerială din România, atât per ansamblu, cât și cele asigurate de companiile autohtone, instituțiile universitare și organizațiile străine, sunt superioare celor din U.E.

Tabelul nr. 62

Evaluarea comparativă a calității consultanței manageriale din România și Uniunea Europeană în funcție de apartenența profesională a respondenților

Nr. crt.	Calitatea consultanței manageriale oferite în România, comparativ cu cea din Uniunea Europeană	Profesia respondenților	Evaluare		
			Mai bună	Aproximativ la fel	Inferioară
1	În general, la nivel național	Cadru didactic	4,72%	56,60%	38,68%
2		Economist	17,95%	34,19%	47,86%
3		Inginer	10,96%	36,99%	52,05%
4		Altele	8,60%	44,09%	47,31%
5	De firmele de consultanță autohtone	Cadru didactic	7,84%	57,84%	34,31%
6		Economist	23,01%	33,63%	43,36%
7		Inginer	14,49%	35,51%	50,00%
8		Altele	16,30%	41,85%	41,85%
9	De universitățile din România	Cadru didactic	11,01%	52,29%	36,70%
10		Economist	19,82%	33,33%	46,85%
11		Inginer	15,54%	29,73%	54,73%
12		Altele	16,48%	42,05%	41,48%
13	De firmele de consultanță străine	Cadru didactic	16,33%	58,16%	25,51%
14		Economist	25,74%	32,67%	41,58%
15		Inginer	16,67%	34,92%	48,41%
16		Altele	22,70%	42,33%	34,97%

Analiza percepțiilor în funcție de genul persoanelor intervievate (tabelul nr. 63), relevă în principal următoarele:

- femeile au apreciat mai frecvent că activitățile de consultanță în domeniul managementului din România sunt aproximativ la fel din punct de vedere calitativ în raport cu cele din U.E., luând în considerare atât serviciile existente în general pe plan național, cât și prestațiile instituțiilor universitare, firmelor românești și companiilor din străinătate;
- bărbații dețin proporții mai mari ale respondenților care au considerat că în țara noastră sunt oferite servicii de consultanță managerială inferioare comparativ cu Uniunea Europeană, la toate nivelurile analizate;
- respondenții de gen masculin înregistrează procentaje mai ridicate ale persoanelor care au perceput favorabil consultanța managerială furnizată la nivelul țării, derulată de universitățile din România și asigurată de organizațiile străine.

## Evaluarea calității consultanței în funcție de genul respondenților

Nr. crt.	Calitatea consultanței manageriale oferite în România, comparativ cu cea din Uniunea Europeană	Genul respondenților	Evaluare		
			Mai bună	Aproximativ la fel	Inferioară
1	În general, la nivel național	Feminin	9,35%	49,64%	41,01%
2		Masculin	10,82%	40,14%	49,04%
3	De firmele de consultanță autohtone	Feminin	16,79%	51,15%	32,06%
4		Masculin	15,27%	38,42%	46,31%
5	De universitățile din România	Feminin	10,53%	47,37%	42,11%
6		Masculin	17,52%	36,25%	46,23%
7	De firmele de consultanță străine	Feminin	19,17%	53,33%	27,50%
8		Masculin	20,92%	37,77%	41,30%

Rezultatele cercetării relevă că există diferențe destul de mari de percepții în ceea ce privește calitatea serviciilor prestate de universitățile și companiile de consultanță românești, pe de o parte, și organizațiile străine pe de altă parte. În ceea ce privește această situație, trebuie avut în vedere și faptul că instituțiile universitare 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. Evaluarea capacității managementului organizațiilor care furnizează training și consultanță managerială de a face față complexei situații economice din anul 2023 în România

Anul 2023 a fost marcat de urmările crizei provocate de pandemia Covid-19, suprapuse cu perturbații directe și indirecte ale războiului din Ucraina și conflictului militar din Orientul Mijlociu, care au generat distorsiuni în aproape toate domeniile de activitate. Amplificarea inflației, criza energetică, reducerea producției industriale, creșterea deficitului bugetar etc., care se manifestau pe fondul efectelor pandemiei de coronavirus înainte de războiul din Ucraina, s-au accentuat considerabil după invadarea țării vecine de către Rusia și declanșarea conflictului dintre Israel și Hamas. În acest context, este important să ne facem o imagine cu privire la percepțiile cadrelor didactice, cercetătorilor și consultanților în management, precum și a factorilor de decizie și specialiștilor din firme, referitoare la **capacitatea managementului entităților care oferă training și consultanță managerială de a face față complexei situații economice** din țara noastră.

Evaluarea a avut în vedere trei tipuri de organizații care activează în acest domeniu: furnizorii de training managerial, entitățile care asigură consultanță în domeniul managementului și instituțiile universitare, care oferă ambele categorii de servicii, însă prezintă anumite particularități în raport cu ceilalți prestatori.

Investigația pe bază de chestionar realizată în 2023 a relevat că **organizațiile care derulează activități de training și organizațiile care oferă consultanță** au aproximativ aceeași capacitate managerială de a se adapta la evoluțiile contextuale negative (figura nr. 85):

- circa 60% dintre cei intervievați au apreciat că potențialul este mediu;
- peste un sfert din respondenți au estimat că la nivelul managementului acestor entități există capacitate redusă;
- mai mult de 1/9 dintre persoanele investigate au făcut referire la capacitate ridicată.

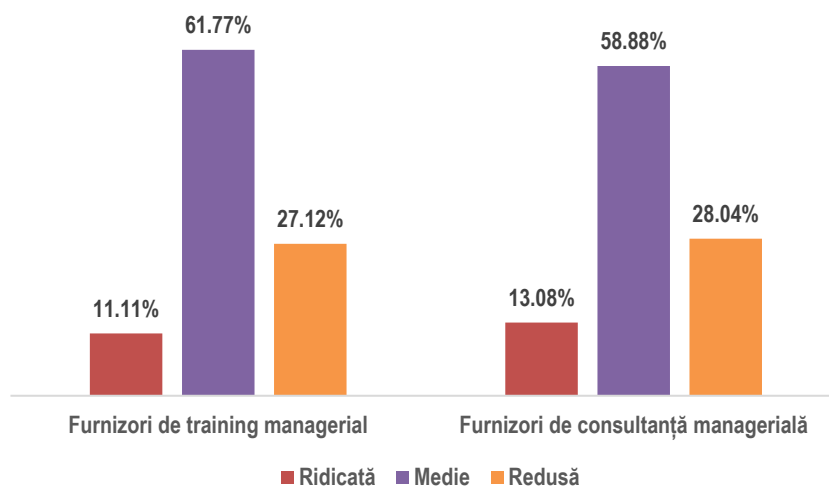


Figura nr. 85 - Evaluarea capacității managementului entităților care furnizează training și consultanță managerială de a face față complexei situații economice din anul 2023 în România

Dacă luăm în considerare evaluările **instituțiilor universitare** (figura nr. 86) și le comparăm cu aprecierile referitoare la furnizorii de training și consultanță în general, se observă frecvența ceva mai ridicată a persoanelor care au estimat că managementul unităților de învățământ superior posedă potențial ridicat, dar și proporția puțin mai mare a respondenților care au făcut referire capacitatea managerială redusă existentă la nivelul universităților românești. În opinia noastră, aceste percepții pot fi explicate prin faptul că entitățile universitare, având în vedere natura activităților desfășurate, sunt nevoite să se adapteze cât mai rapid la evoluțiile contextuale, precum și prin complexitatea superioară a activităților aferente universităților comparativ cu activitățile altor furnizori de pregătire și consultanță managerială, în special dacă avem în vedere trainingul, datorită numărului mare de beneficiari și diversității domeniilor de instruire.

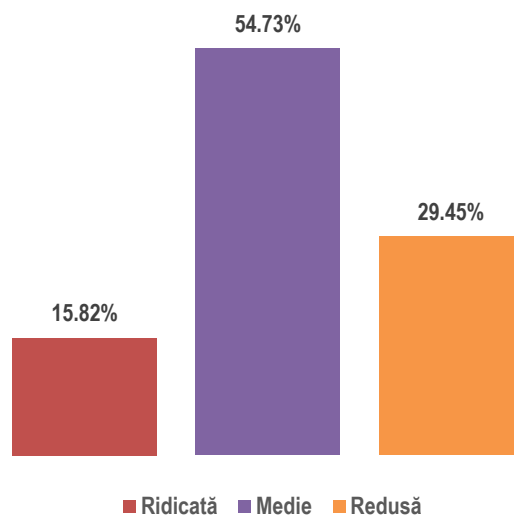


Figura nr. 86 - Evaluarea capacității managementului universităților de a face față complexei situații economice din anul 2023 în România

Se poate trage concluzia că furnizorii de training și consultanță din țara noastră, inclusiv instituțiile de învățământ superior, au per ansamblu o capacitate medie de a se adapta la evoluțiile contextuale negative, ceea ce denotă că există premise favorabile pentru menținerea activității acestora la parametri relativ normali în condițiile apariției unor perturbații cu caracter economic.

Repercusiunile pandemiei de coronavirus, combinate în 2023 și cu efectele multiple și intense ale conflictelor militare din Ucraina și Orientul Mijlociu, a afectat societatea și economia în toate componentele și „straturile” sale. În acest context – la care se potrivește foarte conceptul VUCA (volatility, uncertainty, complexity and ambiguity/volatilitate, incertitudine, complexitate, ambiguitate) – rolul managementului se amplifică și modifică substanțial.

### 1.6.7. Evaluarea impactului pandemiei Covid-19 și a conflictelor militare din Ucraina și Orientul Mijlociu asupra managementului entităților care oferă servicii de instruire și consultanță managerială

Urmare a crizei sanitare începute în anul 2020, a războiului de la granița României inițiat Rusia în februarie 2022 și conflictului armat din Orientul Apropiat declanșat în octombrie 2023, care au perturbat activitățile unui număr mare de organizații, prezintă însemnătate reliefaarea aprecierilor profesorilor, cercetătorilor și consultanților în management, managerilor și specialiștilor din companii cu privire la impactul acestor evenimente asupra managementului furnizorilor de servicii de instruire și consultanță managerială.

Potrivit anchetei derulate în 2023, **organizațiile care furnizează training și entitățile care prestează servicii de consultanță managerială** au fost afectate la nivelul managementului în aproape aceeași măsură de pandemia Covid-19, războiul Rusia-Ucraina și conflictul militar israeliano-palestinian:

- peste 4/9 din componenții eșantionului au făcut referire la incidență de nivel mediu;
- circa 28% dintre respondenți au considerat că impactul a fost amplu;
- aproximativ un sfert din persoanele investigate au apreciat că influența a fost redusă.

Detalii în figura nr. 87.

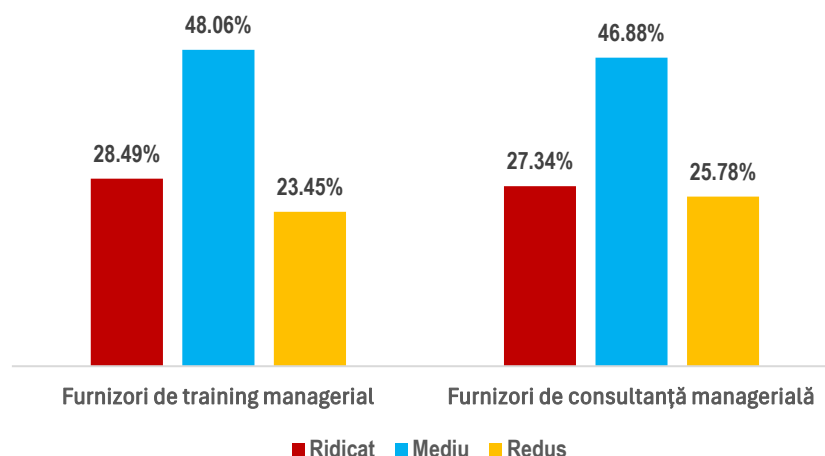


Figura nr. 87 - Evaluarea impactului pandemiei Covid-19 și a conflictelor militare din Ucraina și Orientul Mijlociu asupra managementului organizațiilor care furnizează training și consultanță managerială

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

- diminuarea activității de training și consultanță la nivelul unor prestatori din cauza relativei diminuării a cererii pentru aceste servicii și datorită capacității reduse a unor organizații care furnizează instruire și consultanță de a lucra/activa performant în mediul online;
- reducerea într-o măsură mai mare a cererii firmelor pentru training decât pentru consultanță datorită “slăbiciunilor” abordării online;
- scăderea temporară a tarifulor pentru training și consultanță în încercarea organizațiilor prestatoare de a contracara/temporiza scăderea cererii în aceste domenii;
- apelarea la training și consultanță online într-o măsură mai mare în 2023 comparativ cu anii dinaintea pandemiei, ca urmare a creșterii capacității tuturor tipurilor de organizații de a utiliza online-ul;

- focalizarea cererilor de solicitare a trainingului și consultanței asupra modalităților de contracarare a crizei și celor de creștere a rezilienței și de relansare după criză;
- amplificarea trainingului și a consultanței pentru accesarea fondurilor Uniunii Europene puse la dispoziția României;
- resetarea ofertei de consultanță și training, direcționând-o mai mult spre strategii și politici de ieșire din criză, managementul resurselor umane și accesarea fondurilor europene.

Războiului din Ucraina și conflictul din Orientul Mijlociu a generat o creștere rapidă și substanțială a prețurilor/tarifelor la toate formele de energie și la numeroase produse și servicii, dificil de suportat pentru multe organizații din România. Principalele efecte asupra entităților care prestează activități de training și consultanță au fost următoarele:

- scăderea relativă a cererii pentru acest tip de servicii, ca urmare a deteriorării situației financiare/erodării puterii de cumpărare a multor potențiali beneficiari - unități economice și persoane fizice;
- creșterea cheltuielilor cu caracter administrativ, în principal din cauza creșterii semnificative a cheltuielilor cu energia;
- mărirea costurilor salariale, în special a cheltuielilor aferente trainerilor și consultanților, sub presiunea necesității de a corela veniturile cu rata inflației;
- imposibilitatea practicării unor tarife mai ridicate de către prestatori, care să asigure acoperirea cheltuielilor mai mari generate de inflație, din cauza cererii diminuate;
- amplificarea cererii și frecvenței de accesare a serviciilor consultanță și training la nivelul unor organizații cu potențial financiar ridicat, de regulă mijlocii și mari, în vederea menținerii și/sau amplificării competitivității;
- centrarea consultanței și trainingului asupra obținerii de fonduri aferente schemei de ajutor pentru firmele afectate de efectele nefaste directe și indirecte ale conflictului militar din Ucraina, inclusiv de granturi directe.
- reconfigurarea ofertei de training și consultanță, în sensul orientării acesteia cu prioritate spre modalități de combatere a crizei, obținerea de fonduri europene și managementul financiar-contabil și al resurselor umane.

În vederea contracarării efectelor negative ale crizei generate de pandemia Covid-19 și de conflictele din Ucraina și Orientul Apropiat, o parte dintre furnizorii de training și consultanță au adoptat o serie de măsuri, cele mai frecvent întâlnite fiind următoarele:

- reducerea activității de consultanță managerială într-o măsură mai mare decât celelalte tipuri de consultanță;
- unele dintre companiile mici și consultanți independenți specializați în management și-au stopat activitatea;
- intrarea în șomaj a unor consultanți și traineri;
- restructurarea parțială a ofertelor de consultanță și pregătire managerială ținând cont de diminuarea și schimbarea cererii pe piața de training și consultanță;
- focusarea consultanței și trainingului asupra noilor oportunități oferite de finanțările suplimentare ale U.E. și ale Guvernului României în vederea contracarării efectelor pandemiei, războiului Rusia-Ucraina și conflictului israeliano-palestinian.

Dacă avem în vedere **influența pandemiei de coronavirus și a conflictelor militare din Ucraina și Orientul Mijlociu asupra instituțiilor universitare**, organizații care au o contribuție substanțială la derularea activităților de training și consultanță managerială din România, rezultatele cercetării pe bază de chestionar realizate în anul 2023 a relevat că cei mai mulți dintre respondenți (46,59%) au apreciat că impactul a fost de nivel mediu. Se observă că proporția persoanelor care au estimat un nivel ridicat al incidenței asupra unităților de învățământ superior, este puțin mai ridicată comparativ cu procentajele analoage aferente evaluărilor referitoare la furnizorii de pregătire și consultanță în general, fapt ce se datorează în primul rând numărului mai mare de beneficiari ai serviciilor prestate de universități, îndeosebi în ceea ce privește activitățile de instruire. Vezi figura nr. 88.

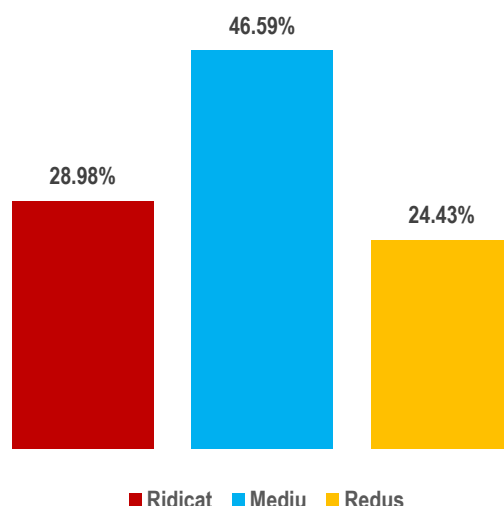


Figura nr. 88 - Evaluarea impactului pandemiei Covid-19 și conflictelor militare din Ucraina și Orientul Apropiat asupra managementului universităților

Principalele efecte ale pandemiei Covid-19 asupra activităților derulate de instituțiile de învățământ superior în 2023 au fost

- extinderea învățământului online și hibrid în unele universități cu toate avantajele și, într-o măsură mai mare, dezavantajele sale;
- reducerea dimensiunii educative a proceselor de învățământ cauzate de diminuarea într-o oarecare măsură a contactelor directe cadru didactic-student și student-student;
- diminuarea capacității studenților de a se implica activ în derularea cursurilor și seminarelor clasice/față în față;
- scăderea nivelului de pregătire al studenților din cauza diminuării frecvenței participării acestora la activitățile didactice și a implicării lor mai reduse în derularea cursurilor și seminarelor.

Războiul de la granița României și conflictul armat din Orientul Mijlociu a generat necesitatea modificării semnificative a ofertei de training și consultanță, în sensul centrării asupra contracarării turbulențelor contextuale, accesării de finanțări europene și managementului unor "zone" sensibile din cadrul organizațiilor, cum ar fi resursele umane și domeniul financiar-contabil. De asemenea, aceste conflictele militare au avut drept efect manifestarea unor evoluții contradictorii în ceea ce privește cererea pentru servicii de consultanță și training, care s-a redus la nivelul multor organizații de mici dimensiuni și a crescut în rândul entităților cu situație financiară stabilă/solidă.

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

#### 1.6.8. Puncte forte ale furnizorilor training și consultanță managerială din România

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

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

Cu sprijinul informațiilor furnizate de investigația realizată în anul 2023 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. 64.

Tabelul nr. 64

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

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



Nr. crt.	Puncte forte	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
			domeniul managementului din țara noastră	<p>specialiștilor cu pregătire universitară non-economică în programele de formare continuă care includ componente manageriale-cursuri masterale, doctorale postuniversitare</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplificarea veniturilor instituțiilor de învățământ superior</li> </ul>
3.	<b>Menținerea și consolidarea rolului de lideri în domeniul instruirii manageriale continue al unităților de învățământ superior</b>	Cererea și oferta de formare/pregătire managerială pe piața din țara noastră după anul 2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificarea și adaptarea ofertei educaționale la cerințele pieței muncii</li> <li>• Calitatea serviciilor furnizate cursanților</li> <li>• Competențele ridicate ale cadrelor didactice implicate în proiectarea, derularea și dezvoltarea programelor de formare și perfecționare postuniversitară cu conținut managerial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplificarea aportului instituțiilor universitare la pregătirea de manageri și specialiști în domeniul managementului</li> <li>• Proliferarea formării/trainingului managerial pentru tinerii din țara noastră</li> <li>• Creșterea prestigiului și veniturilor universităților care au poziția de lider în acest domeniu</li> </ul>
4.	<b>Sporirea gradului de adaptabilitate și flexibilitate a formării continue prin derularea programelor postuniversitare, de masterat profesional și cursurilor/seminarelor speciale de scurtă durată</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ritmul de înnoire al ofertei universitare de pregătire managerială (circa 10-15% anual)</li> <li>• Necesitățile în continuă schimbare ale pieței muncii din țara noastră</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schimbările relativ frecvente care se produc în cadrul mediului de afaceri, organizațiilor private și de stat, instituțiilor publice etc.</li> <li>• Potențialul ridicat al unor instituții universitare</li> <li>• Interesul persoanelor cu studii superioare pentru pregătirea managerial - economică, îndeosebi cea postuniversitară</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creșterea nivelului calitativ al pregătirii manageriale a participanților</li> <li>• Amplificarea cererii de pregătire în domeniul managementului</li> <li>• Consolidarea poziției de lideri în acest domeniu a unor instituții de învățământ superior</li> </ul>
5.	<b>Evoluția ascendentă a nivelului calitativ al ridicat pregătirii postuniversitare realizate de</b>	Calitatea pregătirii manageriale asigurate de celelalte organizații de training România	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competențele ridicate ale cadrelor didactice implicate în pregătirea postuniversitară</li> <li>• Calitatea apreciabilă a curriculumelor programelor de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pregătirea de manageri și specialiști competitivi în management</li> <li>• Sporirea gradului de satisfacție a</li> </ul>

Nr. crt.	Puncte forte	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
	instituțiile universitare de prestigiu din România prin derularea cursurilor postuniversitare, masteratelor, doctoratelor, școlilor academice postuniversitare, școlilor de cercetare postdoctorală etc.		<p>pregătire managerială</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Condițiile îmbunătățite de organizare și derulare a pregătirii</li> <li>• Motivarea superioară a persoanelor care sunt instruite în cadrul învățământului postuniversitar comparativ cu cea a studenților</li> </ul>	<p>persoanelor instruite</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidarea poziției acestor universități pe piața formatorilor de personal</li> </ul>
6.	Derularea în condiții de eficacitate de către unele instituții universitare a programelor de formare managerială continuă la distanță prin intermediul comunicațiilor online	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situația din România în perioada anterioară</li> <li>• Programele postuniversitare și de masterat din alte țări</li> <li>• Entitățile universitare din țara noastră care au promovat învățământul online în diverse domenii</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asigurarea de către managementul academic și administrativ din universitățile respective a condițiilor informatice, materiale, financiare și umane necesare implementării învățământului online</li> <li>• Implicarea nemijlocită a unui număr mare de cadre didactice universitare în derularea activităților de pregătire la distanță prin intermediul tehnologiei informatice online</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crearea unor premise favorabile pentru îmbunătățirea formării continue la nivel național, prin satisfacerea unor solicitări de pregătire managerială în zone unde nu există furnizori de training managerial și amplificarea disciplinei și rigurozității din partea cadrelor didactice și persoanelor instruite</li> <li>• Amplificarea prestigiului instituțiilor universitare implicate în derularea acestor programe, atât pe piața muncii, cât și în mediul de afaceri</li> </ul>
II.	<b>Organizații de training și consultanță managerială</b>			
7.	Mărirea numărului de entități care furnizează servicii de training și consultanță în domeniul managementului pe lângă universitățile românești: centre	Situația existentă în perioada anterioară	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emiterea unui număr mare de autorizații de funcționare în domeniul trainingului și consultanței, indiferent de capacitățile umane, materiale, financiare etc. ale solicitanților</li> <li>• Frecvența ridicată a mobilităților internaționale aferente cadrelor didactice universitare, cercetătorilor și</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificarea ofertei de servicii în domeniul pregătirii și consultanței</li> <li>• Dezvoltarea pieței de training și consultanță managerială</li> <li>• Creșterea concurenței pe piața acestor servicii</li> </ul>

Nr. crt.	Puncte forte	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
	de training/ consultanță publice, firme/centre private de formare și/sau consultanță autohtone și străine, ONG-uri, centre de business, PFA- uri, PFI-uri etc.		<p>studentilor</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pătrunderea pe piața românească a unor firme de training și consultanță managerială din Uniunea Europeană și alte țări</li> </ul>	
8.	<b>Diversificarea considerabilă a ofertei pe piața formării și consultanței manageriale</b>	Situția din perioada anterioară	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificarea cererii de instruire și consultanță în domeniul managementului din România</li> <li>• Necesitatea însușirii de către întreprinzători/ manageri a unor cunoștințe profesionale de management în vederea soluționării numeroaselor problemele cu care se confruntă organizațiile private și publice</li> <li>• Numărul rezonabil de organizații care au avut la dispoziție resursele financiare necesare pentru pregătire și consultanță managerială</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impactul pozitiv asupra funcționalității și eficacității organizațiilor beneficiare</li> <li>• Creșterea potențialului beneficiarilor - persoane fizice și juridice - de training/consultanță de a rezolva o diversitate apreciabilă de probleme</li> <li>• Îmbunătățirea imaginii de ansamblu a prestatorilor de servicii în acest domeniu</li> </ul>
9.	<b>Creșterea potențialului de inovare managerială în cadrul organizațiilor la nivel metodologic, decizional, informațional, procesual, organizatoric, etc.</b>	Cerințele managementului științific	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modernizarea managerială reprezintă o condiție esențială a dezvoltării</li> <li>• Existența unor organizații care investesc în acțiuni cu caracter inovațional, inclusiv de natură managerială</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sporirea capacității organizațiilor de a obține performanțe economice</li> <li>• Amplificarea gradului de profesionalizare a managementului românesc</li> <li>• Potențarea transferului de know-how și bune practici</li> </ul>
10.	<b>Stimularea învățării organizaționale în cadrul entităților private și publice din țara noastră</b>	Cerințele și exigențele managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gradul ridicat de utilitate a serviciilor oferite de unii formatori și consultanți</li> <li>• Impactul internaționalizării activităților și integrării europene a României</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sporirea gradului de profesionalizare a managementului/ managerilor</li> <li>• Dezvoltarea sustenabilă a</li> </ul>

Nr. crt.	Puncte forte	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Dezvoltarea culturii organizaționale în cadrul unor entități</li> <li>Dinamica și presiunea variabilelor endogene și exogene organizațiilor și multiplicarea oportunităților și amenințărilor aferente mediului economic</li> </ul>	organizațiilor <ul style="list-style-type: none"> <li>Stimularea inovărilor de natură managerială</li> </ul>
11.	<b>Amplificarea cantitativă și calitativă a ofertei de pregătire și consultanță în domeniile economic și managerial pentru întreprinzători, manageri și specialiști</b>	Perioada anterioară	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementarea pe parcursul ultimilor ani a unui număr apreciabil de proiecte finanțate din FSE prin Programul Operațional Capital Uman</li> <li>Profesionalizarea activităților unor furnizori de consultanță și training români și străini</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creșterea numărului de persoane și organizații care au beneficiat de pregătire și consultanță managerială</li> <li>Calitatea superioară a soluțiilor manageriale din cadrul organizațiilor în care activează beneficiarii de training și consultanță</li> </ul>
12.	<b>Ridicarea nivelului de profesionalism al formatorilor și consultanților români specializați în domeniul managementului</b>	Perioada precedentă	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manifestarea unui interes crescut al întreprinzătorilor și managerilor pentru însușirea/ perfecționarea cunoștințelor, abilităților, deprinderilor și comportamentelor intreprenorial - manageriale în condițiile evoluțiilor contextuale nefavorabile pe plan național și internațional din ultimii ani</li> <li>Operaționalizarea prin POCU a unor proiecte axate pe trainingul și consultanța intreprenorial-managerială</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Îmbunătățirea deciziilor, acțiunilor și comportamentelor managerilor/ întreprinzătorilor din țara noastră</li> <li>Amplificarea funcționalității și performanțelor organizațiilor în care activează managerii și întreprinzătorii beneficiari ai programelor de training și consultanță</li> </ul>

### 1.6.9 Puncte slabe ale organizațiilor care oferă training și consultanță managerială în țara noastră

Identificarea cauzală a punctelor slabe aferente entităților care derulează activități de instruire și consultanță managerială este deosebit de utilă, întrucât luarea lor în considerare poate contribui la preîntâmpinarea apariției/perpetuării unor disfuncționalități și la amplificarea performanțelor și competitivității în rândul prestatorilor din domeniu. **Principalele puncte slabe** ale organizațiilor care furnizează servicii de formare și consultanță în domeniul managementului sunt prezentate în tabelul nr. 65.

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

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

Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frecvența foarte ridicată a situațiilor în care admiterea la astfel de programe are loc fără concurs</li> <li>• Diversitatea cursanților</li> <li>• Gradul redus de participare a cursanților la cursuri și seminare</li> <li>• Suprapunerea frecventă a tematicilor abordate în cadrul acestor programe cu elemente care au fost deja predate la cursurile aferente ciclului de licență</li> <li>• Evaluarea formală a cursanților de către cadrele didactice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sporirea frecvenței cazurilor în care nu există corespondență între diploma de studiu conferită și cunoștințele dobândite de absolvent</li> </ul>
3.	<b>Insuficienta dimensiune pragmatică a multor programe de pregătire postuniversitară</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesitățile existente pe piața muncii</li> <li>• Practicile didactice din cadrul universităților de prestigiu de pe mapamond</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implicarea sumară a unor cadre didactice în pregătirea și derularea programelor de învățământ și activităților de instruire aferente acestora</li> <li>• Deficiențe în procesele de selecție a formatorilor pentru derularea activităților de predare</li> <li>• Utilizarea în măsură redusă a aplicațiilor, studiilor de caz, jocurilor de management, workshop-urilor etc.</li> <li>• Derularea în continuare a unor sisteme de predare-învățare bazate în exclusivitate pe memorare</li> <li>• Insuficienta adaptare a managementului instituțiilor de învățământ superior la specificul formării continue</li> <li>• Eterogenitatea cursanților</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ponderea relativ ridicată a beneficiarilor de programe postuniversitare care nu dobândesc cunoștințele pragmatice necesare managerilor/ specialiștilor în management</li> <li>• Manifestarea unor programe postuniversitare și de masterat ca modalități de obținere a diplomelor contra cost</li> <li>• Creșterea numărului de participanți la astfel de programe care nu sunt mulțumiți/satisfăcuți de calitatea activităților de instruire</li> <li>• Influența nefastă asupra imaginii/prestigiului</li> </ul>

Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
				instituțiilor universitare care furnizează training managerial
<b>II.</b>	<b>Formarea și consultanța managerială</b>			
4.	<b>Nivelul relativ redus al cererii pentru serviciile de training și consultanță în domeniul managementului</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cerințele economiei de piață</li> <li>• Exigențele managementului științific</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conștientizarea importanței trainingului doar de către o proporție redusă a populației</li> <li>• Orientarea insuficientă spre training și consultanță a multor întreprinzători și manageri, inclusiv a factorilor de decizie politică</li> <li>• Resursele financiare mai modeste de care dispun de regulă microîntreprinderile</li> <li>• Potențialul economico-financiar mai redus al multor firme și instituții publice</li> <li>• Nivelul scăzut de absorbție a fondurilor europene</li> <li>• Neimplicarea sau implicarea inconsistentă a guvernului/organizațiilor guvernamentale în facilitarea accesului IMM-urilor și instituțiilor publice la instruire și consultanță</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creșterea discrepanțelor la nivel micro, mezo și macroeconomic dintre România și țările Uniunii Europene</li> <li>• Încetinirea sau absența schimbărilor manageriale de amploare</li> <li>• Amplificarea gradului de uzură morală a sistemelor de management din țara noastră</li> <li>• Evoluțiile nefaste ale unor organizații care furnizează servicii de instruire și consultanță managerială</li> </ul>
5.	<b>Predominanța elementelor teoretico - descriptive în cadrul multor programe de pregătire managerială derulate de organizațiile specializate în training</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cerințele economiei de piață</li> <li>• Necesitățile solicitanților de training</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preponderența trainerilor care nu au experiență practică în calitate de manageri și/sau consultanți</li> <li>• Frecvența redusă a programelor de training în care practicienii cu rezultate manageriale de excepție sunt implicați/atrași în derularea proceselor de instruire</li> <li>• Derularea unor programe de pregătire în care nu sunt utilizate metode active de predare</li> <li>• Grad redus de utilizare a studiilor de caz, aplicațiilor, simulărilor, scenariilor etc. care încorporează elemente de actualitate din economia românească</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pregătirea deficitară a participanților datorită faptului că aceștia asimilează cu precădere informații teoretice și nu dobândesc cunoștințe, abilități, atitudini, comportamente, etc. manageriale care vizează elementele esențiale ale managementului</li> <li>• Impactul pozitiv redus al programelor de pregătire asupra performanțelor organizațiilor în care activează beneficiarii</li> </ul>

Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcționarea unor firme de training managerial în cadrul cărora activitățile de pregătire, derulare, monitorizare și finalizare a trainingului sunt realizate o singură persoană</li> </ul>	<p>trainingului</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplificarea frecvenței situațiilor în care sunt preferate firme de training străine, deși acestea practică tarife ridicate</li> <li>• Micșorarea gradului de atractivitate al programelor de instruire</li> </ul>
6.	<b>Ritmul relativ lent de dezvoltarea a consultanței manageriale în țara noastră</b>	Situația existentă în țările dezvoltate din Uniunea Europeană	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ritmul redus de creștere a cererii pentru serviciile de consultanță managerială</li> <li>• Existența multor consultanți care nu au pregătirea teoretică, know-how-ul, abilitățile, comportamentele și calitățile native necesare derulării de activități în acest domeniu</li> <li>• Experiența insuficientă a multor furnizori de consultanță autohtoni</li> <li>• Frecvența mare a situațiilor în care prestatorii de consultanță nu își adaptează serviciile la realitățile din România</li> <li>• Incoerența legislativă, instabilitatea fiscală și birocrăția în gestionarea banilor publici, care se repercutează negativ, atât asupra solicitanților, cât și ofertanților de consultanță</li> <li>• Absența unei abordări unitare la nivel național a monitorizării calității și promovării serviciilor de consultanță</li> <li>• Gradul redus de acceptare a serviciilor intelectuale în cadrul instituțiilor publice</li> <li>• Problemele economico-financiare cu care se confruntă potențialii</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorificarea într-un ritm nesatisfăcător a cunoștințelor valoroase de management în economia românească</li> <li>• Gradul ridicat de uzură morală a sistemelor manageriale din organizațiile românești</li> <li>• Nesoluționarea sau rezolvarea doar parțială a problemelor manageriale complexe cu care se confruntă firmele și instituțiile publice</li> <li>• Vizibilitatea redusă a consultanților din România, atât la nivel național, cât și internațional</li> </ul>



Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
7.	<b>Insuficienta alocare sau nealocarea de resurse financiare pentru training și consultanță în cadrul entităților private și publice</b>	Situția existentă în alte țări din U.E.	<p>beneficiari ai serviciilor de consultanță managerială</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemele financiare cu care se confruntă majoritatea organizațiilor care au nevoie de training și consultanță</li> <li>• Existența unui număr apreciabil de manageri și întreprinzători români cu pregătire și cunoștințe deficitare, care nu conștientizează decât în mică măsură necesitatea și utilitatea investițiilor în training și consultanță</li> <li>• Lipsa unor prevederi legislative - ca în unele țări dezvoltate - care să stipuleze obligativitatea tuturor companiilor de a aloca un procent minim din cifra de afaceri pentru trainingul angajaților</li> <li>• Perpetuarea situațiilor în care promovările nu se fac pe criterii de competență, îndeosebi în entitățile publice și de stat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivelul ridicat de empirism/amatorism al managementului practicat în țara noastră</li> <li>• Diminuarea capacității firmelor de a face față turbulențelor economice</li> <li>• Scăderea potențialului organizațiilor private și publice de a accesa și gestiona fondurile U.E.</li> </ul>
8.	<b>Procentul relativ ridicat al furnizorilor de training și consultanță managerială care prestează servicii de un nivel calitativ redus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cerințele și exigențele managementului profesionist</li> <li>• Situația din alte țări europene</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eliberarea autorizației de funcționare pentru prestatorii din domeniul trainingului și consultanței fără o verificare prealabilă a capacităților umane, logistice etc. de care dispun</li> <li>• Numărul mare de formatori și consultanți în management din țara noastră nu sunt atestați sau acreditați pe plan național/internațional</li> <li>• Manifestarea unui interes nejustificat de mare al unor manageri sau potențiali manageri din diverse organizații pentru obținerea de diplome</li> <li>• Orientarea unor organizații spre furnizori de training și</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> <li>• Influența nefastă asupra imaginii de ansamblu a prestatorilor de servicii în domeniul instruirii și consultanței manageriale</li> </ul>

Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
			consultanță care percep tarife reduse, deosebit de atractive comparativ cu cele solicitate de alți prestatori de servicii din domeniu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gradul redus de satisfacție în rândul unor beneficiari ai pregătirii/consultanței manageriale și manifestarea atitudinii de respingere în viitor a serviciilor din domeniul managementului datorită experiențelor nefaste</li> </ul>
9.	<b>Mediatizarea/promovarea insuficientă a serviciilor de calitate ridicată furnizate de unele organizații de training și consultanță românești</b>	Practicile din alte țări ale Uniunii Europene	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivelul relativ redus de dezvoltare și competitivitate al pieței de consultanță și training din țara noastră</li> <li>• Numărul prea restrâns de organizații cu performanțe deosebite în domeniul consultanței și pregătirii manageriale</li> <li>• Capacitatea redusă de promovare și influență la nivel național pe care îl au asociațiile profesionale din domeniul consultanței</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gradul redus de cunoaștere pe plan național și internațional a prestațiilor de calitate superioară ale firmelor autohtone de top din domeniul pregătirii și consultanței manageriale</li> <li>• Apelarea insuficientă la serviciile foarte bune de instruire și consultanță managerială</li> <li>• Anonimitatea unor personalități cu rezultate de excepție în formarea și consultanța managerială</li> </ul>
10.	<b>Caracterul adesea formal al unor programe de training din România</b>	Modul de derulare a programelor de instruire în U.E.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obligativitatea dobândirii de către unele categorii de manageri din sectorul public a documentelor care atestă absolvirea acestor cursuri, în vederea menținerii pe posturi</li> <li>• Implicarea redusă a organizațiilor de training performante în mediatizarea serviciilor oferite, întrucât nu duc lipsă de clienți</li> <li>• Existența unor deficiențe în</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nevalorificarea/valorificarea insuficientă de către participanții la astfel de programe și organizațiile din care aceștia fac parte a oportunităților de îmbunătățire a cunoștințelor și performanțelor manageriale</li> </ul>

Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
			<p>procesele de selecție a managerilor și specialiștilor care urmează să fie instruiți</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Insuficienta adaptarea a acestor programe de pregătire la necesitățile reale ale participanților și organizațiilor din care provin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiterea imaginii organizațiilor care furnizează asemenea programe de training</li> </ul>
11.	<p><b>Gradul redus de apelare în România la unele forme moderne și performante de transfer al know-how-ului managerial: mentoring, tutoring, coaching, metoda celor mai bune practici, benchmarking, etc.</b></p>	<p>Practicile din țările dezvoltate de pe mapamond</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gradul redus de cunoaștere de către consultanții, trainerii și cadrele didactice din țara noastră a mentoring-ului, coaching-ului, benchmarking-ului etc.</li> <li>• Cererea limitată a organizațiilor autohtone pentru aceste forme de consultanță și training, datorită necunoașterii/cunoașterii insuficiente a avantajelor pe care le conferă</li> <li>• Implicarea insuficientă a firmelor de consultanță foarte bune în promovarea serviciilor pe care le oferă</li> <li>• Ritmul scăzut de internaționalizare a economiei României</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorificarea în mică măsură a potențialului de creștere a performanțelor conferit de utilizarea formelor moderne de pregătire și consultanță managerială</li> <li>• Încetinirea proceselor de perfecționare managerială din cadrul organizațiilor românești și, implicit, diminuarea ritmului de dezvoltare și modernizare economică a țării noastre</li> </ul>
12.	<p><b>Potențialul relativ redus al unor entități care furnizează training și consultanță managerială de a se adapta la evoluțiile contextuale nefaste cu amplu impact economic și social (pandemia de coronavirus, războiul din Ucraina, conflictul militar din Orientul Mijlociu etc.)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cerințele economiei de piață</li> <li>• Situația din perioada anterioară</li> <li>• Situația din alte țări europene</li> <li>• Exigențele managementului științific</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existența unor entități de mici dimensiuni (companii private autohtone, asociații, fundații, etc.) care nu au un management performant</li> <li>• Numărul considerabil al prestatorilor care nu dispun de suficiente resurse financiare, umane, materiale, informaționale, etc.</li> <li>• Frecvența scăzută a organizațiilor care au obținut performanțe notabile în domeniul pregătirii și consultanței manageriale</li> <li>• Competitivitatea relativ redusă a pieței de training și consultanță din România</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calitatea redusă a serviciilor de instruire și consultanță oferite</li> <li>• Gradul ridicat de insatisfacție în rândul unor beneficiari de pregătire și consultanță managerială</li> <li>• Diminuarea imaginii și prestigiului de ansamblu a organizațiilor care furnizează training și consultanță</li> <li>• Evoluțiile</li> </ul>

Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
				nefavorabile ale unor prestatori de servicii în domeniul instruirii și consultanței manageriale

#### 1.6.10. Principalele oportunități și amenințări contextuale care se manifestă în domeniul trainingului și consultanței manageriale din România

Dinamismul și reziliența furnizorilor de pregătire și consultanță managerială, ca de altfel al tuturor agenților economici, sunt influențate considerabil de contextul în care acționează. Identificarea oportunităților și amenințărilor contextuale aferente trainingului și consultanței din țara noastră, 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 România și pot genera o evoluție ascendentă în acest domeniu sunt:

- Înregistrarea unor progrese apreciabile în domeniul teoriei manageriale, care îmbracă forma unor elemente teoretico-metodologice bine conturate și adaptate la specificul național:
  - definitivarea unui set de metodologii generale și specifice, de proiectare, reproiectare și întreținere funcțională a sistemelor de management
  - perfecționarea din punct de vedere metodologic a unor instrumente manageriale recomandabil a fi utilizate de organizațiile din țara noastră – 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 considerabil de entități private, de stat, mixte și publice nemanagierate profesionist sau care au fost afectate de pandemia Covid-19 și conflictul militar din Ucraina, care au nevoie de modernizări/perfecționări manageriale la nivel organizațional/de indivizi și constituie potențiali consumatori ai serviciilor de training și consultanță
- Adaptarea și diversificarea ofertei celor mai performanți furnizori de training și/sau consultanță managerială la varietatea contextelor sectoriale, culturale, organizaționale etc., cu impact direct asupra îmbunătățirii imaginii referitoare la aceste servicii și stimulării extinderii abordărilor profesionale și în rândul celorlalți prestatori din domeniu
- Sporirea relativ rapidă a numărului de formatori care utilizează concomitent metode clasice, active și mixte de pregătire, care asigură îmbinarea transmiterii de cunoștințe către persoanele instruite cu dezvoltarea capacității acestora de a le aplica și pe modelarea de comportamente, situație de natură să conducă la mărirea gradului de satisfacție a beneficiarilor și implicit, creșterea cererii de training în țara noastră
- Intensificarea revoluției cunoștințelor și accelerarea procesului de trecere de la economia clasică la cea bazată pe cunoștințe impun reconfigurări ale activităților organizațiilor la toate nivelurile, începând cu managementul, care necesită intervenții profesionale ale furnizorilor de training și consultanță managerială
- Amplificarea proceselor de digitalizare și intrarea într-o nouă fază a revoluției digitale, generează pentru instituțiile universitare și celelalte entități care furnizează training și consultanță, posibilități de regândire și reproiectare a ofertelor de servicii, prin valorificarea capabilităților speciale de care dispun, în vederea

adaptării la un nivel superior a activităților prestate la necesitățile actuale ale beneficiarilor

- Oferirea unor fonduri substanțiale de către Uniunea Europeană în scopul implementării unor programe de training și consultanță întreprinzătorial-managerială în statele membre
- Existența cadrului legal necesar realizării unor parteneriate între entitățile din sectorul public și organizațiile private, care pot asigura un suport uman, material, financiar etc. superior pentru amplificarea cantitativă și calitativă a activităților de training și consultanță managerială
- 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 instituțiilor universitare din România după criteriile europene și clasificarea acestora în cele trei categorii de instituții (cercetare avansată și educație, educație și cercetare științifică și centrate pe educație), care are efecte benefice din multiple puncte de vedere
- Creșterea 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 non-profesioniste, care oferă training/consultanță de calitate îndoielnică, afectând negativ prestigiul/ imaginea de ansamblu a acestui sector de activitate și încrederea potențialilor consumatori ai unor astfel de servicii
- Diminuarea potențialului financiar al unui număr apreciabil de firme, datorită evoluțiilor contextuale complexe din anii trecuți, care își va pune amprenta negativ asupra cererii de formare și consultanță managerială și în perioada următoare
- Neimplicarea/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
- Capacitatea insuficientă a unor furnizori de training și consultanță autohtoni de a-și reconfigura ofertele de servicii conform tendințelor care se manifestă pe plan mondial în urma intensificării transformărilor digitale
- 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 morală spirituală relativ redusă a personalului de predare și cercetare din cadrul instituțiilor de învățământ superior generează, nu rareori, plecări ale unor specialiștilor din sistem, în special a persoanelor mai tinere, situație care influențează negativ activitățile de formare și cercetare științifică, îndeosebi pe termen mediu și lung
- Insuficienta preocuparea a organizațiilor autohtone care oferă training și consultanță managerială pentru crearea unui brand în domeniul lor de activitate, ceea ce le influențează nefavorabil potențialul de dezvoltare pe termen lung, datorită faptului că mulți agenți economici, mai ales companiile multinaționale, preferă să apeleze la organizații specializate străine care se bucură de notorietate

Trebuie menționat că, numai prin eforturile de adaptare ale furnizorilor de pregătire și consultanță managerială la evoluțiile contextuale, respectiv încercările lor de valorificare a oportunităților existente și de contracarare a amenințărilor care se manifestă în domeniu, pot fi asigurate amplificări calitative și cantitative consistente ale serviciilor oferite de către aceștia, și implicit dezvoltări pe multiple planuri ale trainingului și consultanței din domeniul managementului în țara noastră, care au potențialul de a impacta direct și substanțial performanțele obținabile la nivel micro, mezo și macroeconomic.

## 2. CAPITOLUL 2 - EVOLUȚIA MANAGEMENTULUI ÎN ROMÂNIA ÎN PERIOADA 2009-2023

### 2.1. Elemente metodologice ale abordărilor dinamice utilizate în managementul din România

#### 2.1.1. Necesitatea și specificitatea abordărilor manageriale dinamice în perioada actuală

În orice domeniu al științei sau practicii - așa cum au demonstrat teoria și practica economico-socială - analizele în funcție de factorul timp, analizele dinamice, sunt deosebit de necesare și utile. Întotdeauna abordările dinamice, bine concepute și realizate, au generat un plus de informații și de cunoștințe și au contribuit direct și indirect la obținerea de performanțe superioare. În ultimele decenii, în condițiile accelerării ritmului dezvoltării în toate domeniile de activitate, frecvența și utilitatea abordărilor dinamice s-a amplificat continuu. Afirmările de mai sus sunt valabile întru totul 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 multicultenare – nu face excepție.

Având în vedere această situație, în continuare creionăm **elementele de esență asociate abordării dinamice a managementului**. Considerăm că astfel se creează premise superioare gnoseologice, metodologice și acționale pentru a concepe și derula abordări dinamice eficiente ale managementului sub multiplele sale forme.

Un prim aspect se referă la faptul că, în perioada actuală, **abordările dinamice ale managementului au devenit și mai necesare comparativ cu perioada anterioară**. Principalele argumente pe care ne bazăm această afirmație sunt următoarele:

a) **Accelerarea puternică a ritmului dezvoltării tehnice, științifice, economice, sociale, ecologice, etc.**, pe fondul tranziției la societatea bazată pe cunoștințe, al digitalizării și internaționalizării care determină schimbări rapide, unele deosebit de profunde. Ca urmare, este necesară investigarea permanentă a fenomenelor și proceselor, nu static, ci în dinamica lor, în vederea surprinderii și valorificării atât a elementelor de continuitate, cât și a celor de discontinuitate. Analiza trebuie să fie multidimensională, să nu omită nici o componentă și nici o zonă semnificativă a realității, managementul ocupând o poziție centrală în cadrul acestora. Întrucât obiectivul major al managementului este obținerea de performanțe, procesele, relațiile, mecanismele și performanțele manageriale trebuie să fie cu prioritate abordate în dinamica lor și în strânsă corelație cu elementele tehnice, economice, umane, ecologice, etc. din cadrul fiecărui sistem – mondo, macro, mezo, sectorial și micro.

b) **Sesizarea**, încă de acum 4-5 decenii a **dependenței calității și performanțelor managementului de capacitatea managerilor și a echipelor manageriale de a analiza și înțelege dinamica evoluțiilor manageriale și dinamica sistemelor asupra cărora se exercită managementul**. Ca urmare, din ce în ce mai frecvent și mai aprofundat, se realizează analize ale proceselor, relațiilor și mecanismelor manageriale în dinamica lor. Procedând astfel se sesizează mai ușor și rapid mutațiile de esență intervenite și se operaționalizează corecțiile și îmbunătățirile necesare, se anticipează și se pregătesc noi sisteme și mecanisme, de natură să asigure obținerea de performanțe ridicate. O expresie elocventă a acestor necesități și evoluții o reprezintă dezvoltarea puternică din ultimele decenii a managementului schimbării și inovării și a managementului strategic.

c) **Acumularea unui mare volum de informații și cunoștințe privind caracteristicile și funcționarea tuturor sistemelor economice și sociale, inclusiv a sistemelor de management**. Contribuția principală pe acest plan a avut-o dezvoltarea puternică a informaticii și în ultimii ani, digitalizarea. Bazele și băncile de informații și cunoștințe create la nivel de întreprinderi, localități, ramuri de activitate, domenii de specialitate, țări, grupe de țări, mapamond, reprezintă adevărate „tezaururi” informaționale din punct de vedere managerial - și nu numai. Acestea fac atât necesară, cât și posibilă, realizarea de cuprinzătoare și aprofundate analize manageriale dinamice.

d) **Trecerea la noua economie, la economia bazată pe cunoștințe, inclusiv în ultimii ani, la economia digitalizată – componenta sa majoră în rapidă amplificare** – , care incumbă, ca ingrediente principale, construirea organizației bazate pe cunoștințe și a managementului bazat pe cunoștințe, fac necesară intensificarea studierii tuturor fenomenelor și proceselor manageriale relevante în dinamica lor. Analizele dinamice efectuate din perspectiva economiei bazate pe cunoștințe și digitalizare trebuie să surprindă:

- Elementele de noutate managerială și din alte domenii, caracteristice noii economii, încă din faza lor incipientă, pentru a fi mai eficace și mai accelerat dezvoltate;
- Elementele care țin de sistemul economico-social actual ce obturează sau încetinesc dezvoltarea economiei bazate pe cunoștințe și digitalizarea sa, pentru a fi eliminate și pentru a accelera progresul.

Managementul, la toate nivelele activităților economico-sociale, are un rol esențial în trecerea la economia și organizația bazate pe cunoștințe, în digitalizarea sa performantă, iar exercitarea acestuia implică abordări dinamice centrate pe viitor, care să valorifice cunoștințele strategice obținute.

Utilizarea abordărilor dinamice în domeniul managementului trebuie să aibă în vedere mai multe **trăsături specifice** ale acestuia:

- Natura predominant calitativă a managementului, determinată de conținutul său principal - procesele și relațiile manageriale - care se exercită prin intermediul oamenilor și asupra oamenilor. Puternica dependență a managementului de factorul uman, adesea în forme care nu sunt cuantificabile, se reflectă în necesitatea unor abordări specifice, în care pe primul plan se situează elementele calitative;
- Puternicele interdependențe la nivelul tuturor sistemelor (mapamond, țară, ramură de activitate, localitate, firmă etc.) dintre elementele manageriale și cele umane, digitale, financiare, comerciale, tehnice, sociale, științifice, culturale, medicale etc. Ca urmare, managementul este deosebit de complex, iar acțiunile și efectele sale se întrepătrund cu cele de altă natură;
- Performanțele managementului se pot măsura direct, dar mai ales, indirect, prin performanțele sistemului condus. În aceste condiții intervin și numeroși alți factori care nu sunt deloc sau numai parțial controlabili de către management.

e) **Manifestarea în ultimele două decenii și jumătate a unor crize atipice de intensitate nemaîntâlnită** – criza economico-socială mondială din 2009-2010 și crizele declanșate de pandemia Covid 19, războaiele din Ucraina și Orientul Mijlociu în 2020 – 2023 – care au impactat substanțial evoluția managementului și a căror analiză și înțelegere aprofundată implică o abordare în dinamică. Fără o investigare riguroasă a evoluțiilor precedente, din timpul și ulterioare crizelor, fenomenul managerial nu poate să fie “descifrat” în completitudine și cu aprofundimea necesară. O asemenea abordare este condiționantă pentru dezvoltarea riguroasă a științei managementului și pentru proiectarea de soluții manageriale performante necesare și solicitate de toate entitățile care formează economia și societatea contemporană.

Abordările în dinamică ale managementului trebuie să aibă în vedere aceste aspecte, pornind de la faptul că obiectivele esențiale ale managementului în orice sistem sunt creșterea funcționalității, performanțelor și sustenabilității sistemului condus.

### 2.1.2. Tipologia abordărilor dinamice manageriale

Pe baza consultării și examinării a numeroase studii și analize manageriale prezentate în literatura de specialitate internațională în ultimele trei decenii, am conturat în premieră mondială prezenta tipologie (vezi tabelul nr. 1) a abordărilor dinamice comparative care are la bază patru criterii.

## Tipologia abordărilor dinamice ale managementului

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

În continuare caracterizăm succint categoriile de abordări manageriale dinamice cuprinse în tipologia prezentată în tabel.

a) În funcție de **natura problematicei tratate** determinăm:



- **abordări dinamice specializate pe management**, atunci când problematica se rezumă strict la procese, relații, sisteme, metode etc. manageriale. Acestea prezintă, de regulă, un plus de rigurozitate și de valoare managerială, comparativ cu celelalte. Ele nu sunt însă foarte frecvente în literatura de specialitate;

<sup>1</sup> Bailey, A., Reeves, M., Whitaker, K., & Hutchinson, R. (2019). The company of the future – Winning the '20s. Retrieved from <https://www.bcg.com/publications/2019/company-of-the-future.aspx>.

<sup>2</sup> Nicolescu O., Nicolescu C. (2022), Stakeholder and social responsibility: Concepts, approaches and tools in the Covid context. Routledge, New York and London.

<sup>3</sup> Joly, H. (2021). How to lead in the stakeholder era. Harvard Business Review. Retrieved from <https://hbr.org/2021/05/how-to-lead-in-the-stakeholder-era>.

<sup>4</sup> Ready, D. A., Cohen, C., Kiron, D., & Pring, B. (2020). The new leadership playbook for digital age. MIT Sloan Management Review. Retrieved from [https://sloanreview.mit.edu/projects/the-new-leadership-playbook-for-the-digital-age/?gclid=CjwKCAjwg6b0BRBMEiwANd1\\_SE8dUmZetK\\_peLCKKB16abknYo6vYcKUtSDNbE\\_MYo5CTuqs4SF6yRoCxIwQAvD\\_BwE](https://sloanreview.mit.edu/projects/the-new-leadership-playbook-for-the-digital-age/?gclid=CjwKCAjwg6b0BRBMEiwANd1_SE8dUmZetK_peLCKKB16abknYo6vYcKUtSDNbE_MYo5CTuqs4SF6yRoCxIwQAvD_BwE)

<sup>5</sup> Teece, D. J., Raspin, P. G., & Cox, D. R. (2020). Plotting strategy in a dynamic world. MIT Sloan Management Review. Retrieved from Review Special Collection: <https://sloanreview.mit.edu/article/plotting-strategy-in-a-dynamic-world/>

<sup>6</sup> Zhexembayeva, N. (2020). 3 things you're getting wrong about organizational change. Harvard Business Review. Retrieved from <https://hbr.org/2020/06/3-things-youre-getting-wrong-about-organizational-change>

<sup>7</sup> Rey, C., Velasco, J. S. C., & Almandoz, J. (2019). The new logic of purpose within the organization. In C. Rey, M. Bastons, & P. Sotok (Eds.), Purpose driven organizations (pp. 3–15). Cham: Palgrave MacMillan. Retrieved from [https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-030-17674-7\\_1.pdf](https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-030-17674-7_1.pdf). 10.1007/978-3-030-17674-7\_1.

<sup>8</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Popa I., Simion C., (2022) Starea de sănătate a amangementului din România în 2021, Editura Prouniversitaria, București.

<sup>9</sup> Teece, D., Peteraf, M., Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13–35. doi:10.1525/cmr.2016.58.4.13

<sup>10</sup> Heyden, M., Fourné, S., Koene, B., Werkman, R., & Ansari, S. (2017). Rethinking 'top-down' and 'bottom-up' roles of top and middle managers in organizational change: implications for employee support. *Journal of Management Studies*, 54 (7), 961-985. <https://doi.org/10.1111/joms.12258>

<sup>11</sup> DeRue, D.S. and Workman, K.M. (2012), "Toward a Positive and Dynamic Theory of Leadership Development", Cameron, K. and Spreitzer, G. (Eds.), *Handbook of Positive Organizational Scholarship*, Oxford University Press, New York, NY.

<sup>12</sup> Cosenz, F. (2010), "A System Dynamics Approach to Analysing the Effect of Clientelism on Public Organizations Performance in Italy", *Review Of International Comparative Management*, Vol. 11 No. 2, pp. 325-337.

<sup>13</sup> 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.

<sup>14</sup> Seiler, S. and Pfister, A.C. (2009), "Why did I do this? - Understanding Leadership Behavior Based on the Dynamic Five-factor Model of Leadership", *Journal of Leadership Studies*, Vol. 3 No. 3, pp. 41-52.

<sup>15</sup> McKenzie, B. (2009), "Investigation of the Dynamic of Entrepreneurial Change", *International Review of Business Research Papers*, Vol. 5 No. 5, pp. 365-372.

<sup>16</sup> Doz, Y. and Kosonen, M. (2008), "The Dynamics of Strategic Agility: Nokia's Rollercoaster Experience", *California Management Review*, Vol. 50 No. 3, pp. 95-118

<sup>17</sup> Kettl, D.F. (2005), *The Global Public Management Revolution: A Report on the Transformation of Governance*, Second Edition, Brookings Institution Press, Washington, DC.

<sup>18</sup> Hong, Y. and Mallorie, L.M. (2004), "A Dynamic Constructivist Approach to Culture: Lessons Learned from Personality Psychology", *Journal of Research in Personality*, Vol. 38 No. 1, pp. 59-67.

<sup>19</sup> Dickson, P.R., Farris, P.W. and Verbeke, W.J.M.I. (2001), "Dynamic Strategic Thinking", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 29 No. 3, pp. 216-237.

<sup>20</sup> 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<sup>1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21,22,23,24,25,26</sup>. Limitele principale rezidă adesea în insuficiența delimitare și analizare a elementelor manageriale și, în „palida” punctare a specificității și contribuției acestora la îndeplinirea obiectivelor fundamentale în cadrul organizațiilor.

<sup>1</sup> Ghose, S. (2020). Are you ready for the quantum computing revolution? Harvard Business Review. Retrieved from <https://hbr.org/2020/09/are-you-ready-for-the-quantum-computing-revolution>

<sup>2</sup> King, K., Wald, D., & Manly, J. (2020, April 21). Advantage beyond the crisis. Boston Consulting Group. Retrieved from <https://www.bcg.com/en-hu/publications/2020/building-business-advantage-beyond-covid-19-crisis>.

<sup>3</sup> Romeo, J., Moukanas, H., & Rung, G. (2020). The age of accelerating strategy breakthroughs. MIT Sloan Management Review. Retrieved from <https://sloanreview.mit.edu/article/the-age-of-accelerating-strategy-breakthroughs/>.

<sup>4</sup> Boston Consulting Group. (2020). COVID-19 BCG perspectives series: Facts, scenarios and actions for leaders. Retrieved from <https://media-publications.bcg.com/BCG-COVID-19-BCG-Perspectives-Version13.pdf>

<sup>5</sup> Priem, R. L., Krause, R., Tantalo, C., & McFadyen, A. (2019). Promoting longterm shareholder value by “competing” for essential stakeholders: A new, multi-sided market logic for top managers. *Academy of Management Perspectives*. Retrieved from <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amp.2018.0048>.

<sup>6</sup> Freeman, R. E. (2017). Foreword. In J. Andriof, S. Waddock, B. Husted, & S. S. Rahman (Eds.), *Unfolding stakeholder thinking: Theory, responsibility and engagement* (Vol. 1, pp. 7–8). New York, NY: Routledge.

<sup>7</sup> Schweer, D. & Sahl, J.C. (2017). The digital transformation of industry - The benefit for Germany. In F. Abolhassan (Ed.), *The drivers of digital transformation. Management for professionals* (pp.23–31). Cham, DE: Springer, [https://doi.org/10.1007/978-3-319-31824-0\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-319-31824-0_3).

<sup>8</sup> Day, G. S., & Schoemaker, P. J. (2016). Adapting to fast-changing markets and technologies. *California Management Review*, 58(4), 59-77, <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.59>

<sup>9</sup> McIntyre, D. P., & Srinivasan, A. (2017). Networks, platforms, and strategy: Emerging views and next steps. *Strategic management journal*, 38(1), 141-160, <https://doi.org/10.1002/smj.2596>.

<sup>10</sup> Alonderiene, R (2010), "Enhancing informal learning to improve job satisfaction: Perspective of SMEs managers in Lithuania", *Baltic Journal of Management*, Vol. 5 No. 2, pp. 257 – 287.

<sup>11</sup> Cummings, T.G., Worley, C.G. (2008), *Organisation Development & Change*, Cengage Learning, Mason, USA.

<sup>12</sup> Dresner, H. (2007), *The Performance Management Revolution: Business Results through Insight and Action*, Wiley & Sons, USA.

<sup>13</sup> Zigurds, K., Mutule, A., Merkuryev, Y., Oleinikova, I. (2011), *Dynamic Management of Sustainable Development: Methods for Large Technical Systems*, Springer, London.

<sup>14</sup> Rosenzweig, P. (2010), "Robert S. McNamara and the Evolution of Modern Management", *Harvard Business Magazine*, December 2010, pp. 87-93.

<sup>15</sup> McKenzie, B. (2009), "Investigation of the Dynamic of Entrepreneurial Change", *International Review of Business Research Papers*, Vol. 5 No. 5, pp. 365-372.

<sup>16</sup> Kolb, A.Y. and Kolb, D.A. (2009), "Experiential Learning Theory", in Armstrong, S. J. and Fukami, C. V. (Eds.), *Handbook of Management Learning, Education and Development*, Sage Publications, London.

<sup>17</sup> Nicolescu, O. and Mereuță, C. (2007), *Avantaje competitive ale industriei prelucrătoare din România în Uniunea Europeană*, ASPES, București.

<sup>18</sup> Heller, R. (2006), *Management Revolution: Modern Markets and New Kinds of Business Demand a Management Revolution in the Corporate World*, available at: <http://www.thinkingmanagers.com/management/management-revolution.php> (accessed 20 October 2012).

<sup>19</sup> Kirby, J. (2005), "Toward a Theory of High Performance", *Harvard Business Review*, Vol. 83 No. 7, pp. 30-38.

<sup>20</sup> Richards, T.J. (2002), "Dynamic Strategic Interaction: a Synthesis of Modeling Methods", *Western Economics Forum*, Vol. 1 No. 1, pp. 2-6.

<sup>21</sup> Foster, R.N. and Kaplan, S. (2001), *Creative Destruction: Why Companies that are Built to Last Underperform the Market – and how to successfully transform them*, Currency, New York, NY.

<sup>22</sup> Nonaka, I., Toyama, R. And Konno, N. (2000), "SECI, Ba and Leader ship: a United Model of Dynamic Knowledge Creation", *Long Range Planning*, Vol. 33, pp. 5-34.

<sup>23</sup> De Neufville, R. (2000), "Dynamic Strategic Planning for Technology Policy", *International Journal of Technology Management*, Vol. 19 No. 3/4/5, pp. 225-245.

<sup>24</sup> Kettl, D.F. (2000), *The Global Public Management Revolution*, Brookings Institution Press, Washington, DC.

<sup>25</sup> Nicolescu, O. and Verboncu, I. (1994), *Management și eficiență*, Nora, București.

<sup>26</sup> Peters, T. (1988), *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*, Harper Perennial, New York, NY.

b) În funcție de **gradul de cuprindere a elementelor manageriale din cadrul organizațiilor**:

• **abordări dinamice globale**, care au în vedere toate elementele de esență ale managementului organizațiilor – strategia și politicile, sistemul de management cu cele cinci subsisteme ale sale, managerii, leadershipul, cultura organizațională, eficiența și performanțele managementului<sup>1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13</sup>. Abordările dinamice globale sunt foarte rare și cel mai adesea au ca obiect organizații de dimensiuni mici – întreprinderi, instituții – la care și sfera de cuprindere și complexitatea elementelor manageriale este mai redusă;

---

<sup>1</sup> Nicolescu O., Nicolescu C. (2022), *Stakeholder and social responsibility: Concepts, approaches and tools in the Covid context*. Routledge, New York and London.

<sup>2</sup> Boston Consulting Group. (2020). COVID-19 BCG perspectives series: Facts, scenarios and actions for leaders. Retrieved from <https://media-publications.bcg.com/BCG-COVID-19-BCG-Perspectives-Version13.pdf>

<sup>3</sup> Freeman, R. E. (2017). Foreword. In J. Andriof, S. Waddock, B. Husted, & S. S. Rahman (Eds.), *Unfolding stakeholder thinking: Theory, responsibility and engagement* (Vol. 1, pp. 7–8). New York, NY: Routledge.

<sup>4</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Popa I., Simion C., (2022) *Starea de sănătate a amangementului din România în 2021*, Editura Prouniversitaria, București.

<sup>5</sup> World Economic Forum. (2020). *The global risk report 2020*. Retrieved from [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Global\\_Risk\\_Report\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risk_Report_2020.pdf).

<sup>6</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu, C., (2022), *Starea de sănătate a managementului din România în 2021*, Prouniversitaria, București, 2022.

<sup>7</sup> McAfee, A., Brynjolfsson, E. (2012), "Big Data: The Management Revolution", *Harvard Business Review*, October, 2012, pp. 59-68.

<sup>8</sup> 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.

<sup>9</sup> Kettl, D.F. (2005), *The Global Public Management Revolution: A Report on the Transformation of Governance*, Second Edition, The Booking Institution, Washington.

<sup>10</sup> Leitch, M. (2004), "A Simulated Experience of Dynamic Management", available at: <http://www.dynamicmanagement.me.uk/experience/index.html> (accessed 20 October 2012)

<sup>11</sup> Joyce, W., Nohria, N., Robertson, B. (2003), *What Really Works: The 4+2 Formula for Sustained Business Success*, Harper Business, USA

<sup>12</sup> Greiner, L.E. (1998), "Evolution and Revolution as Organizations Grow", *Harvard Business Review*, Vol. 50 No. 4.

<sup>13</sup> Nicolescu, O., Verboncu, I. (1994), *Management si eficiență*, Nora, București.

• **abordări dinamice parțiale**, care sunt axate pe anumite componente ale managementului organizațiilor. Practic, orice element managerial poate fi obiectul abordărilor dinamice parțiale. Desigur, cel mai frecvent asemenea tipuri de studii și analize dinamice au în vedere cele mai importante componente manageriale: managerii, strategiile, structurile organizatorice, sistemele informaționale, managementul resurselor umane cultura organizațională, performanțele managementului<sup>1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21,22,23,24,25,26,</sup>

Asupra aspectelor menționate există mii de studii realizate, în special în ultimii cincizeci de ani, odată cu trecerea la profesionalizarea managementului pe plan mondial.

<sup>1</sup> Joly, H. (2021). How to lead in the stakeholder era. Harvard Business Review. Retrieved from <https://hbr.org/2021/05/how-to-lead-in-the-stakeholder-era>.

<sup>2</sup> Ready, D. A., Cohen, C., Kiron, D., & Pring, B. (2020). The new leadership playbook for digital age. MIT Sloan Management Review. Retrieved from [https://sloanreview.mit.edu/projects/the-new-leadership-playbook-for-the-digital-age/?gclid=CjwKCAjwg6b0BRBMEiwANd1\\_SE8dUmZetK\\_peLCKKBI6abknYo6vYcKUtSDNbE\\_MYo5CTuqs4SF6yRoCxlwQAvD\\_BwE](https://sloanreview.mit.edu/projects/the-new-leadership-playbook-for-the-digital-age/?gclid=CjwKCAjwg6b0BRBMEiwANd1_SE8dUmZetK_peLCKKBI6abknYo6vYcKUtSDNbE_MYo5CTuqs4SF6yRoCxlwQAvD_BwE)

<sup>3</sup> Ready, D. A., Cohen, C., Kiron, D., & Pring, B. (2020). The new leadership playbook for digital age. MIT Sloan Management Review. Retrieved from [https://sloanreview.mit.edu/projects/the-new-leadership-playbook-for-the-digital-age/?gclid=CjwKCAjwg6b0BRBMEiwANd1\\_SE8dUmZetK\\_peLCKKBI6abknYo6vYcKUtSDNbE\\_MYo5CTuqs4SF6yRoCxlwQAvD\\_BwE](https://sloanreview.mit.edu/projects/the-new-leadership-playbook-for-the-digital-age/?gclid=CjwKCAjwg6b0BRBMEiwANd1_SE8dUmZetK_peLCKKBI6abknYo6vYcKUtSDNbE_MYo5CTuqs4SF6yRoCxlwQAvD_BwE)

<sup>4</sup> Zhexembayeva, N. (2020). 3 things you're getting wrong about organizational change. Harvard Business Review. Retrieved from <https://hbr.org/2020/06/3-things-youre-getting-wrong-about-organizational-change>

<sup>5</sup> Rey, C., Velasco, J. S. C., & Almandoz, J. (2019). The new logic of purpose within the organization. In C. Rey, M. Bastons, & P. Sotok (Eds.), *Purposedriven organizations* (pp. 3–15). Cham: Palgrave MacMillan. Retrieved from [https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-030-17674-7\\_1.pdf](https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-030-17674-7_1.pdf). 10.1007/978-3-030-17674-7\_1

<sup>6</sup> Ghose, S. (2020). Are you ready for the quantum computing revolution? Harvard Business Review. Retrieved from <https://hbr.org/2020/09/are-you-ready-for-the-quantum-computing-revolution>

<sup>7</sup> King, K., Wald, D., & Manly, J. (2020, April 21). Advantage beyond the crisis. Boston Consulting Group. Retrieved from <https://www.bcg.com/en-hu/publications/2020/building-business-advantage-beyond-covid-19-crisis>

<sup>8</sup> Romeo, J., Moukanas, H., & Rung, G. (2020). The age of accelerating strategy breakthroughs. MIT Sloan Management Review. Retrieved from <https://sloanreview.mit.edu/article/the-age-of-accelerating-strategy-breakthroughs/>.

<sup>9</sup> Priem, R. L., Krause, R., Tantalo, C., & McFadyen, A. (2019). Promoting longterm shareholder value by "competing" for essential stakeholders: A new, multi-sided market logic for top managers. *Academy of Management Perspectives*. Retrieved from <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amp.2018.0048>.

<sup>10</sup> Schein, E. H., & Schein, P. A. (2019). A new era for culture, change, and leadership. MIT Sloan Management Review, 60(4), 52–58.

<sup>11</sup> Teece, D. J., Raspin, P. G., & Cox, D. R. (2020). Plotting strategy in a dynamic world. MIT Sloan Management Review. Retrieved from Review Special Collection: <https://sloanreview.mit.edu/article/plotting-strategy-in-a-dynamic-world/>

<sup>12</sup> Hill, L. A., and Davis, G. (2017). "The board's new innovation imperative: directors need to rethink their roles and their attitude to risk." Harvard Business Review 95 (6), 102–109.

<sup>13</sup> Lesser, R., M., Whitaker, K., & Hutchinson, R., (2018, December 14). A leadership agenda for the next decade - Winning the '20s. Retrieved from <https://www.bcg.com/publications/2018/winning-the-20s-leadership-agenda-for-next-decade.aspx>

<sup>14</sup> Rivoli, P., Waddock, S. (2011), "First They Ignore You...: The Time-Context Dynamic and Corporate Responsibility", *California Management Review*, Vol. 53, No. 2, pp. 87-104

<sup>15</sup> Zigurds, K., Mutule, A., Merkurjev, Y., Oleinikova, I. (2011), *Dynamic Management of Sustainable Development: Methods for Large Technical Systems*, Springer, London.

<sup>16</sup> O'Reilly, C.A. III, Tushman, M.L. (2011), "Organizational Ambidexterity in Action: How Managers Explore and Exploit", *California Management Review*, Vol. 53 No. 4, pp. 5-22.

<sup>17</sup> Rosenzweig, P. (2010), "Robert S. McNamara and the Evolution of Modern Management", *Harvard Business Magazine*, December, 2010, pp. 87-93.

<sup>18</sup> Nicolescu, O., Nicolescu, C. (2010), "Strategic Managerial Change and Organisational Innovation", *Review of International Comparative Management*, Vol. 11 No. 4, pp. 551-561

<sup>19</sup> Cosenz, F. (2010), "A System Dynamics Approach to Analysing the Effect of Clientelism on Public Organizations Performance in Italy", *Review of International Comparative Management*, Vol. 11 No. 2, pp. 325-337.

<sup>20</sup> Alonderiene, R (2010), "Enhancing informal learning to improve job satisfaction: Perspective of SMEs managers in Lithuania", *Baltic Journal of Management*, Vol. 5 No. 2, pp. 257 – 287.

<sup>21</sup> Cummings, T.G., Worley, C.G. (2008), *Organisation Development & Change*, Cengage Learning, Mason, USA.

<sup>22</sup> Agbor, E. (2008), "Creativity and Innovation: The Leadership Dynamics", *Journal of Strategic Leadership*, Vol. 1 No. 1, pp. 39-45.

<sup>23</sup> Wu, L-Y. (2007), "Entrepreneurial resources, dynamic capabilities and start-up performance of Taiwan's high-tech firms", *Journal of Business Research*, Vol. 60, pp. 549–555.

<sup>24</sup> Macnamara, D. (2004), "Dynamics of Network Leadership", Banff Executive Leadership News, Issue 19, available at: <http://www.banffexeclead.com/AcumenPDF/Leadership%20Articles/Leadership%20Acumen%2019%20V10%205%20Dynamics%20of%20Network%20Leadership.pdf> (accessed at 20 october 2012).

<sup>25</sup> Kurtz, C.F., Snowden, D.J. (2003), "The New Dynamics of Strategy- Sense-making in a Complex-complicated World", *IBM Systems Journal*, Vol. 42 No 3, pp. 462.

<sup>26</sup> Zook, C., Allen, J. (2001), *Profit From the Core: Growth Strategy in an Era of Turbulence*, Harvard Business School Press, USA.

c) În funcție de **perspectiva temporală considerată**:

- **abordări istorice**, care au în vedere evoluția anumitor elemente manageriale din zona investigată, pe parcursul unei perioade trecute. Aceste perioade pot varia între limite foarte largi. Cele mai frecvente sunt abordările care compară evoluțiile manageriale pe un număr redus de ani (2-3), acestea având cel mai adesea un caracter pragmatic<sup>1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16</sup>. 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<sup>17,18,19,20,21,22,23,24,25,26,27</sup>. Tipul acesta de cercetări, efectuate cel mai adesea de profesori, cercetători sau consultanți din marile firme, contribuie notabil la dezvoltarea științei managementului și la profesionalizarea practicii manageriale. Cu titlu exemplificativ menționăm faptul că a fost elaborată în premieră mondială și o lucrare care abordează evoluția istorică a managementului, din comuna primitivă până în prezent, punctându-se

---

<sup>1</sup> Bailey, A., Reeves, M., Whitaker, K., & Hutchinson, R. (2019). The company of the future – Winning the '20s. Retrieved from <https://www.bcg.com/publications/2019/company-of-the-future.aspx>.

<sup>2</sup> Haski-Leventhal, D., Roza, L., & Meijs, L. C. P. M. (2017). Congruence in corporate social responsibility: Connecting the identity and behavior of employers and employees. *Journal of Business Ethics*, 143 (1), 35-31. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2793-z>.

<sup>3</sup> Farhoomand, A., Woo, C.H.L. (2012), "Hong Kong Business Intermediary: The Dynamic of Innovative Entrepreneurship", case, *Harvard Business Review*, Jun 12.

<sup>4</sup> Ofek, E., Wathieu, L. (2010), "Are You Ignoring Trends That Could Shake Up Your Business?", *Harvard Business Review*, July, 2010.

<sup>5</sup> Cosenz, F. (2010), "A System Dynamics Approach to Analysing the Effect of Clientelism on Public Organizations Performance in Italy", *Review Of International Comparative Management*, Vol. 11 No. 2, pp. 325-337.

<sup>6</sup> Vaughn, K.J., Eerkens, J.W., Kantner, J. (2009), *The Evolution of Leadership: Transitions in Decision Making from Small-Scale to Middle-Range Societies*, School of Advanced Research Press (SAR), Santa Fe, NM.

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

<sup>8</sup> King, A.J., Johnson, D.D.P., Vugt, M. Van (2009), "The Origins and Evolution of Leadership", *Current Biology*, Vol. 19 No. 19, pp. 911–916.

<sup>9</sup> Powell, T.H. (2007), "The Evolution of Organisational Knowledge Management Practices", paper presented at Research Seminar in Applied Economics and Management, Solvay Business School, available at <http://tamanpowell.com/Writing/assets/ULB%20Paper.pdf>

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

<sup>11</sup> Kettl, D.F. (2005), *The Global Public Management Revolution: A Report on the Transformation of Governance*, Second Edition, The Brookings Institution, Washington.

<sup>12</sup> Joyce, W., Nohria, N., Robertson, B. (2003), *What Really Works: The 4+2 Formula for Sustained Business Success*, Harper Business, USA.

<sup>13</sup> Culp, C.L. (2002), "The Revolution In Corporate Risk Management: A Decade of Innovations in Process and Products", *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 14 No. 4, pp. 8-26.

<sup>14</sup> Foster, R., Kaplan, S. (2001), *Creative destruction: Why Companies that are Built to last Underperform the Market-and How to Successfully Transform them*, Currency, New York.

<sup>15</sup> Nicolescu, O., Verboncu, I. (1994), *Management si eficiență*, Nora, București.

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

<sup>17</sup> Farhoomand, A., Woo, C.H.L. (2012), "Hong Kong Business Intermediary: The Dynamic of Innovative Entrepreneurship", case, *Harvard Business Review*, Jun 12.

<sup>18</sup> Ofek, E., Wathieu, L. (2010), "Are You Ignoring Trends That Could Shake Up Your Business?", *Harvard Business Review*, July, 2010.

<sup>19</sup> Cosenz, F. (2010), "A System Dynamics Approach to Analysing the Effect of Clientelism on Public Organizations Performance in Italy", *Review Of International Comparative Management*, Vol. 11 No. 2, pp. 325-337.

<sup>20</sup> Vaughn, K.J., Eerkens, J.W., Kantner, J. (2009), *The Evolution of Leadership: Transitions in Decision Making from Small-Scale to Middle-Range Societies*, School of Advanced Research Press (SAR), Santa Fe, NM.

<sup>21</sup> Le Clair, C., Moore, C. (2009), "Dynamic Case Management – An Old Idea Catch New Fire", report, *Forrester*, December, 28.

<sup>22</sup> King, A.J., Johnson, D.D.P., Vugt, M. Van (2009), "The Origins and Evolution of Leadership", *Current Biology*, Vol. 19 No. 19, pp. 911–916.

<sup>23</sup> Powell, T.H. (2007), "The Evolution of Organisational Knowledge Management Practices", paper presented at Research Seminar in Applied Economics and Management, Solvay Business School, available at <http://tamanpowell.com/Writing/assets/ULB%20Paper.pdf>.

<sup>24</sup> Vugt, M. van (2006), "Evolutionary Origins of Leadership and Followership", *Personality and Social Psychology Review*, Vol. 10 No. 4, pp. 354-371.

<sup>25</sup> Kettl, D.F. (2005), *The Global Public Management Revolution: A Report on the Transformation of Governance*, Second Edition, The Brookings Institution, Washington.

<sup>26</sup> Culp, C.L. (2002), "The Revolution In Corporate Risk Management: A Decade of Innovations in Process and Products", *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 14 No. 4, pp. 8-26.

<sup>27</sup> Nicolescu, O., Verboncu, I. (1994), *Management si eficiență*, Nora, București.

progresele de esență ale managementului, odată cu trecerea de la o fază a dezvoltării la alta – comuna primitivă, sclavagism, feudalism și capitalism. Cercetarea științifică bazată pe abordare managerială istorică, demonstrează că evoluția societății omenești în general și a economiei în special, s-a datorat într-o măsură apreciabilă mutațiilor calitative.

- **abordări prospective**, se caracterizează prin aceea că pornind de la o diagnoză, de la o analiză aprofundată a realităților manageriale din anumite zone sau domenii, prefigurează evoluții manageriale pe termen scurt, mediu sau lung <sup>1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21</sup>. Cel mai adesea, la baza previziunilor se află identificarea, analiza și anticiparea evoluțiilor principalelor variabile manageriale, economice, comerciale, tehnice etc. - endogene și exogene - sistemului implicat, care îi determină semnificativ funcționalitatea și performanțele. În organizații, abordările prospective se finalizează cel mai adesea în prognoze, strategii și politici manageriale. Abordările prospective în cercetările manageriale cu caracter teoretico-metodologic se finalizează frecvent în identificarea de tendințe pe termen mediu și lung, referitoare, de regulă, în componente majore ale managementului – structura organizatorică, sistemul informațional, procesele decizionale strategice, cultura organizațională etc.

---

<sup>1</sup> Ready, D. A., Cohen, C., Kiron, D., & Pring, B. (2020). The new leadership playbook for digital age. MIT Sloan Management Review. Retrieved from [https://sloanreview.mit.edu/projects/the-new-leadership-playbook-for-the-digital-age/?gclid=CjwKCAjwg6b0BRBMEiwANd1\\_SE8dUmZetK\\_peLCKKBI6abknYo6vYcKUtSDNbE\\_MYo5CTuqs4SF6yRoCxlwQAvD\\_BwE](https://sloanreview.mit.edu/projects/the-new-leadership-playbook-for-the-digital-age/?gclid=CjwKCAjwg6b0BRBMEiwANd1_SE8dUmZetK_peLCKKBI6abknYo6vYcKUtSDNbE_MYo5CTuqs4SF6yRoCxlwQAvD_BwE)

<sup>2</sup> Rey, C., Velasco, J. S. C., & Almandoz, J. (2019). The new logic of purpose within the organization. In C. Rey, M. Bastons, & P. Sotok (Eds.), *Purposedriven organizations* (pp. 3–15). Cham: Palgrave MacMillan. Retrieved from [https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-030-17674-7\\_1.pdf](https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-030-17674-7_1.pdf). 10.1007/978-3-030-17674-7\_1 .

<sup>3</sup> Ghose, S. (2020). Are you ready for the quantum computing revolution? Harvard Business Review. Retrieved from <https://hbr.org/2020/09/are-you-ready-for-the-quantum-computing-revolution>

<sup>4</sup> Romeo, J., Moukanas, H., & Rung, G. (2020). The age of accelerating strategy breakthroughs. MIT Sloan Management Review. Retrieved from <https://sloanreview.mit.edu/article/the-age-of-accelerating-strategy-breakthroughs/>.

<sup>5</sup> Priem, R. L., Krause, R., Tantalo, C., & McFadyen, A. (2019). Promoting longterm shareholder value by “competing” for essential stakeholders: A new, multi-sided market logic for top managers. *Academy of Management Perspectives*. Retrieved from <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amp.2018.0048>.

<sup>6</sup> Schein, E. H., & Schein, P. A. (2019). A new era for culture, change, and leadership. MIT Sloan Management Review, 60(4), 52–58.

<sup>7</sup> Teece, D. J., Raspin, P. G., & Cox, D. R. (2020). Plotting strategy in a dynamic world. MIT Sloan Management Review. Retrieved from Review Special Collection: <https://sloanreview.mit.edu/article/plotting-strategy-in-a-dynamic-world/>

<sup>8</sup> Schwartz, J., Hagel III, J., Wooll, M., & Monahan, K. (2019). Reframing the future of work. MIT Sloan Management Review. Retrieved from <https://sloanreview.mit.edu/article/reframing-the-future-of-work/>

<sup>9</sup> Ready, D. A., Cohen, C., Kiron, D., & Pring, B., (2020). The new leadership playbook for digital age. MIT Sloan Management review. Retrieved from [https://sloanreview.mit.edu/projects/the-new-leadership-playbook-for-the-digital-age/?gclid=CjwKCAjwg6b0BRBMEiwANd1\\_SE8dUmZetK\\_peLCKKBI6abknYo6vYcKUtSDNbE\\_MYo5CTuqs4SF6yRoCxlwQAvD\\_BwE](https://sloanreview.mit.edu/projects/the-new-leadership-playbook-for-the-digital-age/?gclid=CjwKCAjwg6b0BRBMEiwANd1_SE8dUmZetK_peLCKKBI6abknYo6vYcKUtSDNbE_MYo5CTuqs4SF6yRoCxlwQAvD_BwE)

<sup>10</sup> Bailey, A., Reeves, M., Whitaker, K., & Hutchinson, R. (2019). The company of the future – Winning the `20s. Retrieved from <https://www.bcg.com/publications/2019/company-of-the-future.aspx>

<sup>11</sup> Munteanu, S.M., Grosu, M-A (2011), "A Practical Perspective on Human Capital Post Merger Integration in Central and Eastern Europe", *Review of International Comparative Management*, Vol. 12 No. 3, pp. 586-601.

<sup>12</sup> Reeder III, H.L., Gragg, W.R (2008), *The Leadership Dynamic a Biblical Model for Raising Effective Leaders*, Crossway Books.

<sup>13</sup> Brock, W.A., Durlauf, S.N., Rondina, G. (2008), "Design Limits and Dynamic Policy Analysis", working paper [14357], NBER, Cambridge, MA, September.

<sup>14</sup> Heller, R. (2006), "Management Revolution: Modern Markets and New Kinds of Business Demand a Management Revolution in the Corporate World", available at: <http://www.thinkingmanagers.com/management/management-revolution.php> (accessed 20 October 2012).

<sup>15</sup> Johnson, H. (2004), "The Next Management Revolution", available at: <http://www.inc.com/magazine/20040701/management.html> (accessed 20 October 2012).

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

<sup>17</sup> Fowler, A. (2003), Systems Modelling, Simulation, and the dynamics of Strategy, *Journal of Business Research*, Vol. 56, pp. 135–144

<sup>18</sup> Cairncross, F. (2002), *The Company of the Future: How the Communication Revolution Is Changing Management*, Harvard Business Press Books.

<sup>19</sup> Taxén L (1999): A Strategy for Organisational Knowledge Evolution, *First International Workshop on Enterprise Management and Resource Systems: Methods, Tools and Architectures*, Venice, Italy.

<sup>20</sup> Nohria, N., Berkley, J.D. (1994), "An Action Perspective: The Crux of the New Management", *California Management Review*, Vol. 36 No. 4, pp. 70-92.

<sup>21</sup> O. Nicolescu, I. Verboncu, Management și eficiență, Editura Nora, București, 1994.

- **abordări mixte**, care cuprind analize de tip istoric, urmată de abordări prospective. Mare parte a acestui tip de analize au menire pragmatică, fiind folosite pentru a proiecta prognoze și/sau strategii pentru anumite organizații. Ele prezintă o mare complexitate, implică resurse și eforturi de cercetare considerabile, generatoare de calitate ridicată. În ultimul deceniu, abordările manageriale dinamice mixte proliferază și la nivelul unor țări sau organizații interstatale - de exemplu Uniunea Europeană - care apelează la managementul profesionist<sup>1,2,3,4,5,6,7, 8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21,22,23,24,25,26</sup>. Abordările dinamice mixte cumulează toate avantajele abordărilor istorice și prospective, eliminând și multe din dezavantajele lor.

<sup>1</sup> Nicolescu O., Nicolescu C. (2022), *Stakeholder Management and social responsibility: Concepts, approaches and tools in the Covid context*. Routledge, New York and London.

<sup>2</sup> Joly, H. (2021). *How to lead in the stakeholder era*. Harvard Business Review. Retrieved from <https://hbr.org/2021/05/how-to-lead-in-the-stakeholder-era>.

<sup>3</sup> Teece, D. J., Raspin, P. G., & Cox, D. R. (2020). *Plotting strategy in a dynamic world*. MIT Sloan Management Review. Retrieved from Review Special Collection: <https://sloanreview.mit.edu/article/plotting-strategy-in-a-dynamic-world/>

<sup>4</sup> Zhexembayeva, N. (2020). *3 things you're getting wrong about organizational change*. Harvard Business Review. Retrieved from <https://hbr.org/2020/06/3-things-youre-getting-wrong-about-organizational-change>

<sup>5</sup> Freeman, R. E. (2017). Foreword. In J. Andriof, S. Waddock, B. Husted, & S. S. Rahman (Eds.), *Unfolding stakeholder thinking: Theory, responsibility and engagement* (Vol. 1, pp. 7–8). New York, NY: Routledge.

<sup>6</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Popa I., Simion C., (2022) *Starea de sănătate a amangementului din România în 2021*, Editura Prouniversitaria, București.

<sup>7</sup> World Economic Forum. (2020). *The global risk report 2020*. Retrieved from [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Global\\_Risk\\_Report\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risk_Report_2020.pdf).

<sup>8</sup> Kane, G.C., Palmer, D., Philips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N., (2018). *Coming of age digitally: Learning, leadership, and legacy*. MIT Sloan Management Review. Retrieved from <https://sloanreview.mit.edu/projects/coming-of-age-digitally/>

<sup>9</sup> Hautz, J., Seidl, D., & Wittington, R., (2017). *Open strategy: Dimensions, dilemmas, dynamis*. Long Range Planning, 50 (3), 298-309. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.12.0001>

<sup>10</sup> McAfee, A., Brynjolfsson, E. (2012), "Big Data: The Management Revolution", *Harvard Business Review*, October, 2012, pp. 59-68.

<sup>11</sup> Phondej, W., Kittisarn, A., Neck, P.A. (2011) "The Seven Steps of Case Study Development: A Strategic Qualitative Research Methodology in Female Leadership Field", *Review of International Comparative Management*, Vol. 12 No. 1, pp. 123-134.

<sup>12</sup> Rivoli, P., Waddock, S. (2011), "First They Ignore You...: The Time-Context Dynamic and Corporate Responsibility", *California Management Review*, Vol. 53, No. 2, pp. 87-104.

<sup>13</sup> Wang, C., Wang, N., Yang, J. (2010), "Dynamics of Entrepreneurship under Incomplete Markets", working paper [16843], NBER, Cambridge, MA, March, 2011.

<sup>14</sup> Rosenzweig, P. (2010), "Robert S. McNamara and the Evolution of Modern Management", *Harvard Business Magazine*, December, 2010, pp. 87-93.

<sup>15</sup> Roberts, B. (2010), "Management 2.0: Inciting the Revolution", *Journal of the Microsoft Global High Tech Summit 2010*, spring 2010 issue, pp. 9-11.

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

<sup>17</sup> Nassif, V.M.J., Ghobril, A.N., Siqueira da Silva, N. (2010), "Understanding the Entrepreneurial Process: A Dynamic Approach", *Brazilian Administration Review*, Vol. 7 No. 2, pp. 213-226.

<sup>18</sup> Alonderiene, R (2010), "Enhancing informal learning to improve job satisfaction: Perspective of SMEs managers in Lithuania", *Baltic Journal of Management*, Vol. 5 No. 2, pp. 257 – 287.

<sup>19</sup> Strikwerda, J., Stoelhorst, J.W. (2009), "The Emergence and Evolution of the Multidimensional Organization", *California Management Review*, Vol. 51, No. 4, pp. 11-31.

<sup>20</sup> Doz, Y., Kosonen, M. (2008), "The Dynamics of Strategic Agility: Nokia's Rollercoaster Experience", *California Management Review*, Vol. 50, No. 3, pp. 95-118.

<sup>21</sup> Cummings, T.G., Worley, C.G. (2008), *Organisation Development & Change*, Cengage Learning, Mason, USA.

<sup>22</sup> Nicolescu, C. (2005), *Strategii intreprenoriale*, Olimp, București.

<sup>23</sup> Macnamara, D. (2004), "5 Dynamics of Network Leadership", Banff Executive Leadership News, Issue 19, available at: <http://www.banffexeclead.com/AcumenPDF/Leadership%20Articles/Leadership%20Acumen%2019%20V10%205%20Dynamics%20of%20Network%20Leadership.pdf> (accessed at 20 october 2012).

<sup>24</sup> Chonko, L.B., Hunt, S.D. (2000), "Ethics and Marketing Management: A Retrospective and Prospective Commentary", *Journal of Business Research*, Vol. 50, pp. 235–244.

<sup>25</sup> Peters, T. (1988), *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*, Harper Perennial, USA.

<sup>26</sup> McAfee, A., Brynjolfsson, E. (2012), "Big Data: The Management Revolution", *Harvard Business Review*, October, 2012, pp. 59-68.

d) În funcție de **caracteristicile elementelor manageriale** implicate

- **abordări dinamice factoriale**, care au în vedere factori sau variabile semnificative care determină și/sau influențează derularea și performanțele proceselor și relațiilor manageriale<sup>1,2,3</sup>. Odată cu dezvoltarea economiei, cu amplificarea utilizării matematicii, statisticii și informaticii în management, acest tip de analize a proliferat. O mare parte a revistelor reputeate de management pe plan mondial\* s-au specializat pe astfel de studii. În ansamblu, ele au contribuit semnificativ la „scientizarea” managementului, la cunoașterea mai aprofundată a fenomenelor și proceselor manageriale. În ultimul deceniu se manifestă însă tendința de a realiza analize factoriale asupra unor elemente manageriale, de detaliu, fără impact major asupra teoriei și practicii manageriale. Studiile de acest fel, prin aparatul științific utilizat și ilustrarea grafică sunt spectaculoase și impresionează pe cititorii lor, dar având o utilitate mai redusă.

---

<sup>1</sup> Nicolescu O., Popa I., Simion C., Nicolescu, C., (2022), *Starea de sănătate a managementului din România în 2021*, Prouniversitaria, București, 2022.

<sup>2</sup> Seiler, S., Pfister, A.C. (2009), 'Why did I Do This?' - Understanding Leadership Behavior Based On The Dynamic Five-Factor Model Of Leadership, *Journal of Leadership Studies*, No.4.

<sup>3</sup> Richards, T.J. (2002), "Dynamic Strategic Interaction: A Synthesis of Modeling Methods", *Journal of the Western Agricultural Economics Association*, Vol. 1 No. 1, pp. 2-6.



- **abordări dinamice procesuale**, care se axează asupra evoluției unor procese manageriale importante din organizații<sup>1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21</sup>. Specific lor este analiza dinamică a 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.

<sup>1</sup> Joly, H. (2021). How to lead in the stakeholder era. Harvard Business Review. Retrieved from <https://hbr.org/2021/05/how-to-lead-in-the-stakeholder-era>.

<sup>2</sup> Zhexembayeva, N. (2020). 3 things you're getting wrong about organizational change. Harvard Business Review. Retrieved from <https://hbr.org/2020/06/3-things-youre-getting-wrong-about-organizational-change>

<sup>3</sup> Ghose, S. (2020). Are you ready for the quantum computing revolution? Harvard Business Review. Retrieved from <https://hbr.org/2020/09/are-you-ready-for-the-quantum-computing-revolution>

<sup>4</sup> Unruch, G., & Kiron, D., (2017). Digital transformation on purpose. MIT Sloan Management Review. Retrieved from <https://sloanreview.mit.edu/article/digital-tranformation-on-purpose>.

<sup>5</sup> Rivoli, P., Waddock, S. (2011), "First They Ignore You...: The Time-Context Dynamic and Corporate Responsibility", *California Management Review*, Vol. 53, No. 2, pp. 87-104.

<sup>6</sup> Phondej, W., Kittisarn, A., Neck, P.A. (2011) "The Seven Steps of Case Study Development: A Strategic Qualitative Research Methodology in Female Leadership Field", *Review of International Comparative Management*, Vol. 12 No. 1, pp. 123-134.

<sup>7</sup> Bold, O. (2011), "A Perspective on Organizational Change Issue - Case Study on the Application of Two Change Models", *Review of International Comparative Management*, Vol. 12 No. 5, pp. 871-882.

<sup>8</sup> Nicolescu, O., Nicolescu, C. (2010), "Strategic Managerial Change and Organisational Innovation", *Review of International Comparative Management*, Vol. 11 No. 4, pp. 551-561.

<sup>9</sup> Nassif, V.M.J., Ghobril, A.N., Siqueira da Silva, N. (2010), "Understanding the Entrepreneurial Process: A Dynamic Approach", *Brazilian Administration Review*, Vol. 7 No. 2, pp. 213-226.

<sup>10</sup> Kozlovski, S.W.J., Watola, D.J., Nowakowski, J.M., Kim, B.H., Botero, I.C. (2009), "Developing Adaptive Teams: A Theory Of Dynamic Team Leadership", in Eduardo Salas, Gerald F. Goodwin, & C. Shawn Burke (Eds.): *Team Effectiveness in Complex Organizations: Cross-disciplinary Perspectives and Approaches*, Taylor & Francis Group, New York, NY, pp. 113-156.

<sup>11</sup> Mostovicz, E.I., Kakabadse, N.K., Kakabadse, A.P. (2009), "A Dynamic Theory of Leadership Development", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 30 No. 6, pp. 563-576.

<sup>12</sup> Kolb, A.Y., Kolb, D.A. (2009), *Experiential Learning Theory: A Dynamic, Holistic Approach to Management Learning, Education and Development*, in Armstrong, S. J. & Fukami, C. (Eds.) *Handbook of Management Learning, Education and Development*, Sage Publications, London.

<sup>13</sup> Schreyoogg, G., Kliesch-Eberl, M. (2007), "How Dynamic Can Organizational Capabilities Be? Towards a Dual-Process Model of Capability Dynamization", *Strategic Management Journal*, Vol. 28 No. 9, pp. 913-933.

<sup>14</sup> Doz, Y., Kosonen, M. (2008), "The Dynamics of Strategic Agility: Nokia's Rollercoaster Experience", *California Management Review*, Vol. 50, No. 3, pp. 95-118.

<sup>15</sup> Cummings, T.G., Worley, C.G. (2008), *Organisation Development & Change*, Cengage Learning, Mason, USA.

<sup>16</sup> Brock, W.A., Durlauf, S.N., Rondina, G. (2008), "Design Limits and Dynamic Policy Analysis", working paper [14357], NBER, Cambridge, MA, September

<sup>17</sup> Agbor, E. (2008), "Creativity and Innovation: The Leadership Dynamics", *Journal of Strategic Leadership*, Vol. 1 No. 1, pp. 39-45.

<sup>18</sup> Heller, R. (2006), "Management Revolution: Modern Markets and New Kinds of Business Demand a Management Revolution in the Corporate World", available at: <http://www.thinkingmanagers.com/management/management-revolution.php> (accessed 20 October 2012).

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

<sup>20</sup> Katzenbach, J.R. (2000), *Peak Performance: Aligning the Hearts and Minds of Your Employees*, McKinsey & Company, Inc, USA.

<sup>21</sup> Verhoef, P.C., Lemon, K.N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., Schlesinger, L.A. (2009), Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies, *Journal of Retailing*, Vol. 85 No. 1, pp. 31-41.

• **abordări dinamice de performanțe manageriale.** Întrucât obiectivul esențial al managementului este obținerea și amplificarea performanțelor sistemelor implicate, nu puține studii sunt consacrate analizei în dinamică a performanțelor sistemelor de management<sup>1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13</sup>. Conținutul acestui tip de analize este deosebit de variat. Unele studii se axează pe rezultate cantitative ale managementului, frecvent abordate fără a fi delimitate de rezultatele de ansamblu ale sistemului condus. Alte analize au în vedere evoluția în dinamică a performanțelor calitative ale managementului, mai puțin spectaculoase, dar care adesea acoperă zone unde cuantificarea nu este – sau încă nu este – posibilă. În mod normal, abordările dinamice de performanțe se bucură de o foarte mare atenție din partea specialiștilor în management, consacându-li-se numeroase lucrări. Mai mult decât atât, neozelandeza Carolyn Stringer a stabilit o **subtipologie** consacrată lor. Având în vedere criteriile timpul alocat și sfera de cuprindere, ea delimitează **patru subcategorii de studii manageriale de performanță**.

- longitudinale, caracterizate prin faptul că cercetătorii investesc 2-3 sau mai mulți ani pentru investigații în domeniul respectiv;

- de profunzime („some depth”), pentru a căror realizare cercetătorii alocă mai mult decât trei luni pentru a analiza o anumită organizație și/sau realizează peste 18 interviuri în cadrul ei;

- încrucișate pe domenii („cross-sectional”) derulate, de regulă, pe termen scurt, în mai multe organizații;

- alte studii, din care fac parte celelalte demersuri științifice cu diferite alte caracteristici temporale, sferă de cuprindere și abordări metodologice diferite de precedentele trei categorii.

În anexa nr. 2 a studiului menționat, autoarea clasifică în aceste patru categorii peste 90 de studii publicate în două reviste - Accounting, Organisations and Society și, respectiv, Management Accounting Research - într-o perioadă de 14 ani.

---

<sup>1</sup> Ready, D. A., Cohen, C., Kiron, D., & Pring, B. (2020). The new leadership playbook for digital age. MIT Sloan Management Review. Retrieved from [https://sloanreview.mit.edu/projects/the-new-leadership-playbook-for-the-digital-age/?gclid=CjwKCAjwg6b0BRBMEiwAND1\\_SE8dUmZetK\\_peLCKkBI6abknYo6vYcKUtSDNbE\\_MYo5CTuqs4SF6yRoCxIwQAvD\\_BwE](https://sloanreview.mit.edu/projects/the-new-leadership-playbook-for-the-digital-age/?gclid=CjwKCAjwg6b0BRBMEiwAND1_SE8dUmZetK_peLCKkBI6abknYo6vYcKUtSDNbE_MYo5CTuqs4SF6yRoCxIwQAvD_BwE)

<sup>2</sup> King, A.J., Johnson, D.D.P., Vugt, M. Van (2009), "The Origins and Evolution of Leadership", *Current Biology*, Vol. 19 No. 19, pp. 911–916.

<sup>3</sup> Romeo, J., Moukanas, H., & Rung, G. (2020). The age of accelerating strategy breakthroughs. MIT Sloan Management Review. Retrieved from <https://sloanreview.mit.edu/article/the-age-of-accelerating-strategy-breakthroughs/>.

<sup>4</sup> Priem, R. L., Krause, R., Tantalo, C., & McFadyen, A. (2019). Promoting longterm shareholder value by “competing” for essential stakeholders: A new, multi-sided market logic for top managers. *Academy of Management Perspectives*. Retrieved from <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amp.2018.0048>.

<sup>5</sup> Lesser, R., Reeves, M., Whitaker, K., Whitaker, K., & Hutchinson, R. (2018, December 14). A leadership agenda for the next decade – Winning the '20s. Retrieved from <https://www.bcg.com/publications/2018/winning-the-20s-leadership-agenda-for-next-decade.aspx>.

<sup>6</sup> Freeman, R. E. (2017). Foreword. In J. Andriof, S. Waddock, B. Husted, & S. S. Rahman (Eds.). *Unfolding stakeholder thinking: theory, responsibility and engagement* (Vol. 1, pp. 7-8). New York, NY: Routledge.

<sup>7</sup> Farhoomad, A., Woo, C.H.L. (2012), „Hong Kong Business Intermediary: The Dynamic of Innovative Entrepreneurship”, case, *Harvard Business Review*, Jun 12.

<sup>8</sup> Cosenz, F. (2010), "A System Dynamics Approach to Analysing the Effect of Clientelism on Public Organizations Performance in Italy", *Review Of International Comparative Management*, Vol. 11 No. 2, pp. 325-337.

<sup>9</sup> Acs, Y.J., Amorós, J.E. (2008), "Entrepreneurship and Competitiveness Dynamics in Latin America", *Small Business Economics*, Vol. 31 No. 3, pp. 305-322.

<sup>10</sup> Dresner, H. (2007), *The Performance Management Revolution: Business Results through Insight and Action*, Wiley & Sons, USA.

<sup>11</sup> Joyce, W., Nohria, N., Robertson, B. (2003), *What Really Works: The 4+2 Formula for Sustained Business Success*, Harper Business, USA.

<sup>12</sup> Zook, C., Allen, J. (2001), *Profit From the Core: Growth Strategy in an Era of Turbulence*, Harvard Business School Press, USA.

<sup>13</sup> 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<sup>1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21,22,23,24,25,26</sup>. Precizăm că abordările dinamice mixte în care se analizează concomitent elemente factoriale și/sau procesuale și/sau de rezultat sunt cele mai frecvente. Din păcate, rigurozitatea lor lasă de dorit nu rareori, întrucât este relativ dificil să combini în dinamică, în mod corect și 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.

<sup>1</sup> Nicolescu O., Nicolescu C. (2022), *Stakeholder Management and social responsibility: Concepts, approaches and tools in the Covid context*. Routledge, New York and London.

<sup>2</sup> Teece, D. J., Raspin, P. G., & Cox, D. R. (2020). Plotting strategy in a dynamic world. MIT Sloan Management Review. Retrieved from Review Special Collection: <https://sloanreview.mit.edu/article/plotting-strategy-in-a-dynamic-world/>

<sup>3</sup> Rey, C., Velasco, J. S. C., & Almandoz, J. (2019). The new logic of purpose within the organization. In C. Rey, M. Bastons, & P. Sotok (Eds.), *Purposedriven organizations* (pp. 3–15). Cham: Palgrave MacMillan. Retrieved from [https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-030-17674-7\\_1.pdf](https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-030-17674-7_1.pdf). 10.1007/978-3-030-17674-7\_1 .

<sup>4</sup> Boston Consulting Group. (2020). COVID-19 BCG perspectives series: Facts, scenarios and actions for leaders. Retrieved from <https://media-publications.bcg.com/BCG-COVID-19-BCG-Perspectives-Version13.pdf>

<sup>5</sup> Freeman, R. E. (2017). Foreword. In J. Andriof, S. Waddock, B. Husted, & S. S. Rahman (Eds.). *Unfolding stakeholder thinking: theory, responsibility and engament* (Vol. 1, pp. 7-8). New York, NY: Routledge.

<sup>6</sup> Nicolescu O., Popa I., Simion C., Nicolescu, C., (2022), *Starea de sănătate a managementului din România în 2021*, Prouniversitaria, București, 2022.

<sup>7</sup> World Economic Forum. (2020). The global risk report 2020. Retrieved from [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Global\\_Risk\\_Report\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risk_Report_2020.pdf).

<sup>8</sup> Schein, E. H., & Schein, P. A. (2019). A new era for culture, change, and leadership. MIT Sloan Management Review, 60(4), 52–58.

<sup>9</sup> Teece, D. J., Raspin, P. G., & Cox, D. R. (2020). Plotting strategy in a dynamic world. MIT Sloan Management Review. Retrieved from Review Special Collection: <https://sloanreview.mit.edu/article/plotting-strategy-in-a-dynamic-world/>

<sup>10</sup> Schwartz, T. (2018). Create a growth culture, not a performance-obsessed one. Harvard Business Review, 96(2). Retrieved from <https://hbr.org/2018/03/create-a-growth-culture-not-a-performance-obsessed-one>.

<sup>11</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu, C., Ștefan S. (2018), *Starea de sănătate a managementului din România în 2017*, Prouniversitaria, București.

<sup>12</sup> Năstase, M., Giuclea, M., Bold, O. (2012), "The Impact of Change Management in Organizations - a Survey of Methods and Techniques for a Successful Change", *Review of International Comparative Management*, Vol. 13 No. 1, pp. 5-16.

<sup>13</sup> Sharpanskykh, A., Spisak, B. (2011), "An Agent-based Evolutionary Model of Leadership", in Zhan, J., et al. (eds.), *Proceedings of the Third International Conference on Social Computing, SocialCom'11*. IEEE Computer Society Press, 2011, pp.848-855.

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

<sup>15</sup> Rosenzweig, P. (2010), "Robert S. McNamara and the Evolution of Modern Management", *Harvard Business Magazine*, December, 2010, pp. 87-93.

<sup>16</sup> Alonderiene, R (2010), "Enhancing informal learning to improve job satisfaction: Perspective of SMEs managers in Lithuania", *Baltic Journal of Management*, Vol. 5 No. 2, pp. 257 – 287.

<sup>17</sup> Hartman, F. (2008), "Preparing the Mind for Dynamic Management", *International Journal of Project Management*, Vol. 26 No. 3, pp. 258–267.

<sup>18</sup> Nordlund, T. (2007), "Dynamic Management of R&D under Uncertainty and Competition", discussion paper [174], University of Helsinki, Helsinki.

<sup>19</sup> 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](http://www.gredeg.cnrs.fr/colloques/organisation/files/f_munier.pdf) (accessed 22 October 2012).

<sup>20</sup> Zahra, S.A., Sapienza, H.J., Davidsson, P. (2006), "Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda", *Journal of Management Studies*, Vol. 43 No. 4, pp. 917-955.

<sup>21</sup> Leitch, M. (2002), "A new approach to management control: Dynamic Management", available at: <http://www.dynamicmanagement.me.uk/dynamic/> (accessed 20 October 2012).

<sup>22</sup> Foster, R., Kaplan, S. (2001), *Creative destruction: Why Companies that are Build to last Underperform the Market-and How to Successfully Transform them*, Currency, New York.

<sup>23</sup> Nicolescu, O., Verboncu, I. (1994), *Management si eficiență*, Nora, București.

<sup>24</sup> Peters, T. (1988), *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*, Harper Perennial, USA.

<sup>25</sup> Peters, T.J., Waterman, R.H., (1982), *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper & Row, USA.

<sup>26</sup> Carolyn Stringer, Performance Management: Observations from Empirical Work, University of Otago, Working Paper, 2004.

### 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 relațiilor altor consultanți din România și din afara sa, **cele mai frecvente metode, tehnici și modalități specifice utilizate în analizele manageriale dinamice** sunt următoarele:

a) **Indicatorii**, ce reprezintă expresii numerice a unor fenomene și procese economice, manageriale sau de altă natură. În cadrul analizelor manageriale, cele mai frecvente sunt următoarele două categorii:

- indicatorii economici, folosiți pentru evaluarea performanțelor economice ale managementului și organizațiilor – cifra de afaceri, profitul, productivitatea, producția fizică, valoarea adăugată, cotă parte de piață deținută, salariul mediu, fondul de salarii etc. Acești indicatori sunt folosiți cel mai adesea pentru analizele dinamice de performanță și în analizele dinamice globale;

- indicatorii specifici manageriali, în care includem numărul de manageri, numărul de posturi, numărul de funcții, numărul de nivele ierarhice, numărul de executanți, numărul de metode și tehnici manageriale utilizate într-o organizație, numărul și tipologia deciziilor manageriale aferente unui manager etc.

b) **Indicii**, care la fel ca și indicatorii se divid în două grupe:

- indicii economici, utilizați pentru a exprima performanțele și evoluția performanțelor manageriale și economice ale organizațiilor în timp. Între acestea menționăm indicii agregat de inovare, indicii productivității muncii, indicii profitabilității etc.

- indicii manageriali, între care menționăm: indicii de centralitate, indicii ponderilor ierarhice, indicii managerilor etc. În prezent acești indici se utilizează în analizele manageriale dinamice pe o scară relativ redusă.

c) **Tehnica diferențelor manageriale**, ce constă în stabilirea majorărilor sau micșorărilor în timp, în cifre absolute, a mărimii ce exprimă anumite procese, relații etc. manageriale sau de altă natură, dar cu semnificații manageriale. Tehnica diferențelor se aplică la toți indicatorii economici și manageriali menționați. Spre deosebire de tehnica indicilor, ea măsoară doar creșteri sau diminuări în cifre absolute, fără a indica și ce reprezintă acestea relativ, în raport cu indicatorul din perioada de bază. De aceea, tehnica diferențelor este mai puțin utilizată decât tehnica indicilor.

d) **Coeficientul de corelație**, prin care se stabilește raportul de covariație a două variabile aleatoare și produsul abaterilor pătrărice 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 reliefașarea schimbărilor intervenite în timp;

- studii de caz perechi, pentru aceeași organizație sau fenomen managerial. Studiul de caz inițial prezintă și caracterizează fenomenul managerial respectiv în primul an al perioadei considerate. Studiul de caz pereche (final) analizează starea și evoluția respectivului element managerial în anul ultim al perioadei considerate. Prin contrapunerea elementelor de esență din cele două studii de caz se evidențiază dinamica schimbărilor manageriale, semnificația și perspectivele acestora.

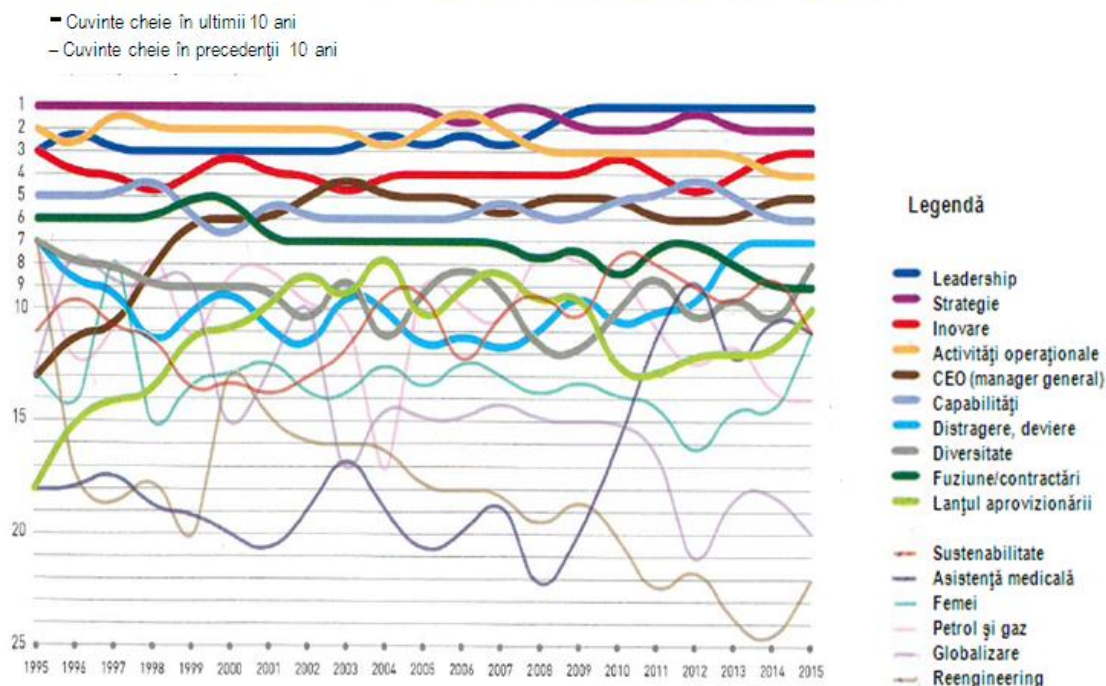
i) **Metoda evoluției frecvenței cuvintelor cheie care exprimă concepte manageriale esențiale**, este una dintre metodele relativ recente care se utilizează de către specialiști în analizele manageriale dinamice. În esență metoda constă în determinarea frecvenței cu care respectivele cuvinte cheie se utilizează într-un eșantion reprezentativ de publicații periodice și cărți publicate de edituri consacrate. Această frecvență reflectă intensitatea utilizării respectivelor concepte în literatura managerială și, într-o măsură apreciabilă și prioritățile din managementul pragmatic. În figura nr. 1<sup>1</sup> prezentăm cu titlu exemplificativ rezultatele utilizării sale pentru o perioadă de 20 de ani.

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

---

<sup>1</sup>xxxS+b Trend Watch, in Strategy+Business, Raven Creative, Fall, 2015.

## 20 ANI DE STRATEGIE ȘI BUSINESS



(Sursa: Strategy+Business, Raven Creative, Fall, 2015, pg. 19)

Figura nr. 1 – Evoluția frecvenței abordării conceptelor 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<sup>1</sup>, aceste studii econometrice prezintă **cinci caracteristici esențiale**:

- Analizează productivitatea folosind o funcție de regresie, în care productivitatea este rezultatul anumitor practici manageriale;
- Identifică de ce practicile manageriale cresc productivitatea și zonele unde aceste practici au efecte mai mari și, respectiv, efecte mai mici asupra productivității;
- Elaborează și folosește un model de utilizare a practicilor manageriale;
- Analizează datele de la micronevelele referitoare la unitățile de producție, cum ar fi salariații individuali, echipele de salariați sau grupurile de muncă mai mari care partajează procese de producție.
- Folosesc cercetările de teren și interviurile referitoare la componentele ramurilor industriale pentru a formula ipoteze testabile și a interpreta rezultatele.

k) **Big data analytics**, reprezintă o nouă și revoluționară abordare de analiză a datelor și informațiilor, dezvoltată în ultimul deceniu. Potrivit glosarului IT Gartner, big data analytics constă în procesări informaționale inovative, în condiții de costuri rezonabile, aplicate unor mari volume de informații, realizate la viteze ridicate și asupra unor active de informații deosebit de variate, ceea ce asigură descoperirea de structuri "ascunse", de corelații necunoscute și alte tipuri de cunoștințe. De reținut, că big data analytics nu se rezumă la analiza informațiilor structurate, ci are în vedere și date nestructurate, cum ar fi textele, materiale video și audio, date 3D, etc. Principalele avantaje ale utilizării big data analytics sunt obținerea de avantaje competitive prin noile cunoștințe obținute, generarea de noi oportunități de afaceri și economii la costurile prelucrării datelor.

Big data analytics se utilizează cu foarte bune rezultate în numeroase domenii ale managementului cum ar fi: managementul riscului, managementul comercial, managementul financiar, etc. Fără îndoială, în următorii ani, big data analytics se va extinde în toate domeniile majore ale managementului organizațiilor, atât pentru

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

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 parametri, comportamentul și performanțele în timp ale elementelor manageriale considerate.

Cunoașterea și folosirea modalităților, metodelor și tehnicilor prezentate în analizele dinamice le conferă un plus de profunzime și calitate, reflectate în concluzii, tendințe, recomandări sau variante de soluții de o calitate superioară.

#### 2.1.4. Avantaje și limite

Practicile manageriale internaționale și naționale demonstrează că utilizarea abordărilor manageriale dinamice este recomandată de multiplele lor avantaje. În continuare prezentăm **cele mai importante avantaje ale acestor abordări manageriale**.

a) Facilitează cunoașterea aprofundată a **evoluțiilor istorice** ale proceselor, relațiilor sistemelor, strategiilor etc. manageriale. Aceste elemente sunt utile pentru înțelegerea realităților manageriale și organizaționale, pentru fundamentarea unor decizii, acțiuni și comportamente raționale și eficiente la nivelul organizațiilor.

b) Permit desprinderea **tendințelor** care se manifestă în managementul organizațiilor, atât a celor globale, sistemice, cât și a celor specifice anumitor componente ale managementului. Tendințele care au la bază eșantioane semnificative sunt utile în știința managementului sau în fundamentarea unor direcții strategice de dezvoltare, aferente anumitor ramuri, subramuri, domenii sau zone teritoriale. Tendințele care rezultă din studierea „istorică” a managementului în cadrul organizațiilor sunt deosebit de folositoare pentru prefigurarea evoluțiilor viitoare și, în special, pentru fundamentarea unor strategii competitive.

c) Fundamentează **prognoze și alte previziuni manageriale și de altă natură, cu orizonturi mai reduse**. De regulă, „viitorii” posibili își au sorginea în acumulările din perioadele precedente, în structurările de valori și în conturările de forțe motrice ale dezvoltărilor manageriale și de altă natură. Pe baza acestor elemente, care vizează „endogenul” organizațiilor, dar și contextul acestora, se pot prefigura, cu o probabilitate mai mare de succes, factorii, evoluțiile și performanțele manageriale și organizaționale.

d) Reliefează **îmbunătățirile manageriale calitative** din perioadele precedente, mai ales în cazul abordărilor dinamice procesuale și factoriale. Importanța acestora decurge din realitatea că esența managementului – cel puțin în această fază a dezvoltării economico-sociale – este predominant calitativă.

e) Scoate la iveală **câștigurile cantitative** ale managementului organizațiilor la nivel global și de componente. Acest atu este generat în special de abordările dinamice centrate pe performanță.

f) Amplifică **acuratețea și semnificația evaluărilor** activităților, sistemelor și performanțelor manageriale. Evaluarea reprezintă o componentă cheie a managementului profesionist. Evaluările pot fi statice, care au în vedere o stare, o situație, o performanță, la un moment dat și dinamice, când se bazează pe analiza aspectelor respective în evoluție, pe parcursul mai multor ani. Evident că ultimele au o fundamentare mai temeinică, sunt mai nuanțate și pot fi utilizate cu mai mult succes în prefigurarea soluțiilor decizionale și acționale.

g) Fundamentează mai aprofundat și într-o viziune preponderent prospectivă **deciziile, acțiunile și comportamentele managerilor**. Atunci când managerii de nivel superior, mediu sau inferior dispun de informații esențiale privind evoluțiile și starea managementului în perioadele anterioare, ei au posibilitatea de a fundamenta mai eficiente decizii, acțiuni și comportamente, cu efecte benefice în plan managerial și organizațional.

h) Determină creșterea **funcționalității și performanțelor 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 cincisprezece 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 – 2023).

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



Dinamica principalilor indicatori economici în perioada 2009 – 2023

Nr. crt.	Indicator	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
1	Produsul intern brut (PIB) (prețuri curente, mld euro)	118,2	124,4	131,3	131,6	142,8	150,8	155,0	168,55	187,8	204,0	223,0	214,3	238,7	245,7	250,6
2	Ritmul de creștere al PIB-ului (%)	-6,6	-1,1	+2,3	+0,7	+3,5	+2,9	+3,7	+4,8	7	+4,5	+4,1	-3,9	+5,9	+4,8	+2,0
3	Rata anuală a inflației (%)	5,59	6,09	5,79	3,33	3,98	1,07	-0,6	-1,5	1,3	4,6	3,8	2,6	5,1	13,8	10,4
4	Exportul (prețuri curente, mld euro)	29,0	37,3	45,2	45,07	52,4	52,5	54,6	57,3	62,6	67,74	69,0	62,1	74,7	91,8	93,0
5	Investiții nete realizate în economia națională (mil lei)	62.506,6	55.688,0	64.592,2	75.574,5	67.863,8	65.588,9	71.335,3	70.280,7	77.964,9	84.004,6	104.124,8	106.195,3	120.148,9	150.098,8	189.346,1

(Sursa: Comunicate de presă INS)

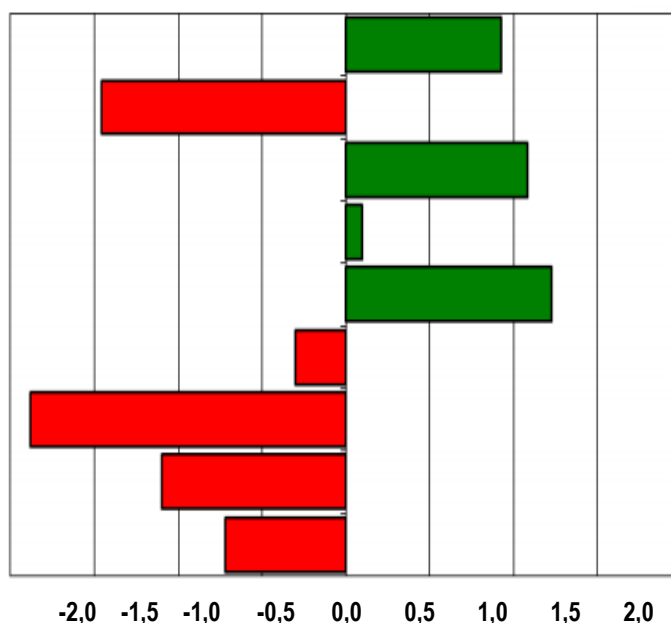
Din examinarea informațiilor cuprinse în acest tabel, rezultă în principal, următoarele constatări relevante:

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 integrare 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.

Diponibilitatea informației (0-2); 2017; România: 1.9; Media UE: 1.76  
 Contribuția sectorului comercial (0-2); 2017; România: 1.25; Media UE: 1.65  
 Decizii anticipate (0-2); 2017; România: 2; Media UE: 1.82  
 Formalități – automatizare (0-2); 2017; România: 1.75; Media UE: 1.72  
 Formalități – proceduri (0-2); 2017; România: 1.81; Media UE: 1.61  
 Cooperarea agențiilor transfrontaliere (0-2); 2017; România: 1.33; Media UE: 1.44  
 Exporturi online de mărfuri din afara UE (procentul de IMM-uri din industrie); 2017; România: 0.53; Media UE: 5.04  
 IMM-uri cu exporturi de mărfuri din afara UE (procentul de IMM-uri din industrie); 2016; România: 4.69; Media UE: 9.8  
 IMM-uri cu importuri de mărfuri din afara UE (procentul de IMM-uri din industrie); 2016; România: 7.58; Media UE: 11.63

**Distanța față de media UE**  
(măsurată în deviație standard, media UE=0)



Notă: Diagramele orientate spre dreapta indică rezultate superioare mediei UE, iar cele orientate spre stânga indică rezultatele inferioare mediei UE

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

c) **În perioada 2015-2019, indicatorii macroeconomici, cu excepția inflației, au o revenire notabilă a performanțelor de ansamblu ale economiei României**, mai ales dacă îi comparăm cu evoluțiile din majoritatea țărilor Uniunii Europene. Din păcate, aceste performanțe - și în primul rând amplificarea PIB-ului – se datorează nu unui reviriment la nivelul majorității agenților economici, ci în special performanțelor unor sectoare înguste ale economiei naționale, care sunt puternic exportatoare.

d) **Criza generată de pandemia Covid-19** a impactat major negativ economia României în anul 2020 când s-a produs o diminuare puternică a PIB-ului de aproape patru procente față de 2019 și o reducere a exportului cu 7,9 miliarde euro. În anii următori, economia României a început să se redreseze însă în condițiile unui proces inflaționist puternic, care a atins apogeul în 2022 când rata inflației a fost de 13,8% , urmată de o diminuare modestă la 10,4% în 2023.

e) Evoluțiile de ansamblu ale performanțelor economiei României, cu toată ameliorarea înregistrate pentru întreaga perioadă considerată, nu **au determinat decât o reducere modestă a decalajelor față de media Uniunii Europene**. Reamintim că România, pentru a diminua decalajele imense care ne despart de Uniunea Europeană, trebuie să realizeze permanent ritmuri anuale de creștere a PIB-ului<sup>1</sup> de peste 4%, cu o structură bazată solid pe investiții și export.

Pe ansamblul perioadei putem concluziona că economia României a obținut progrese notabile prin care a valorificat parțial apropierea și apoi integrarea sa în UE, realizându-se pași semnificativi în convergența cu UE.

## 2.2.2. Evoluții ale unor procese economice majore

În continuare ne referim la câteva aspecte privind conținutul și semnificația unor **proceselor economice majore** din economia națională, care ne ajută la înțelegerea mai aprofundată și nuanțată a evoluțiilor managementului național în ultimii ani.

**a) Producția industrială a României a avut o creștere apreciazabilă, peste media PIB-ului național, dar cu diminuare substanțială în 2020 în contextul crizei generate de pandemia Covid-19 și cu reluarea relativ rapidă a creșterii în 2021 și 2022.** În perioada ianuarie 2010 – decembrie 2020, cifra de afaceri în industrie a crescut cu aproape 30%, o amplificare superioară înregistrând industria prelucrătoare și cu creșteri superioare în 2021 și 2022 (vezi figura nr. 3), urmată de o anumită diminuare în 2023.

Amplificarea substanțială a producției industriale a României în această perioadă este o mutație pozitivă, reprezentând fundamentul creșterii exportului și al PIB-ului autohton în ultimii ani și a îmbunătățirii gradului de acoperire a importului din exporturi, care a fost de aproape 90% în 2017 față de 83,10% în 2010, dar cu o anumită diminuare în 2018, 2019, 2020, 2021, 2022 și 2023 (vezi figura nr. 4).

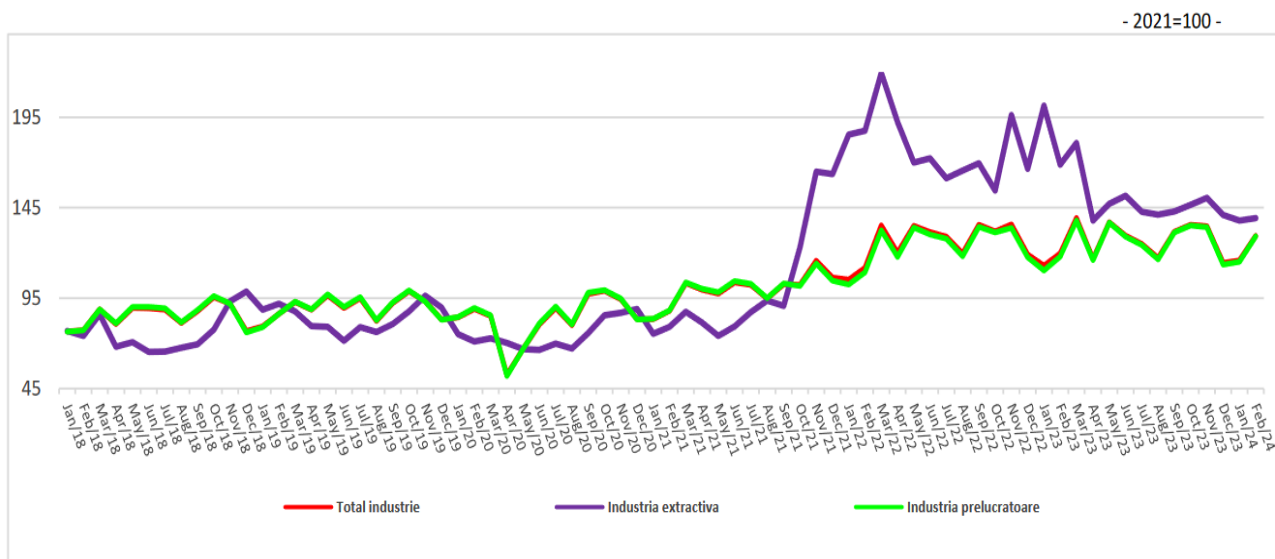


Figura nr. 3 - Evoluția lunară a cifrei de afaceri din industrie, pe secțiuni CAEN Rev, 2  
- ianuarie 2018 – februarie 2024

(Sursa: Biroul de presă INS)

<sup>1</sup> European Commission, Industrial Performance Scoreboard – Innovation and Sustainability, Bruxelles, 2016, pag. 16.

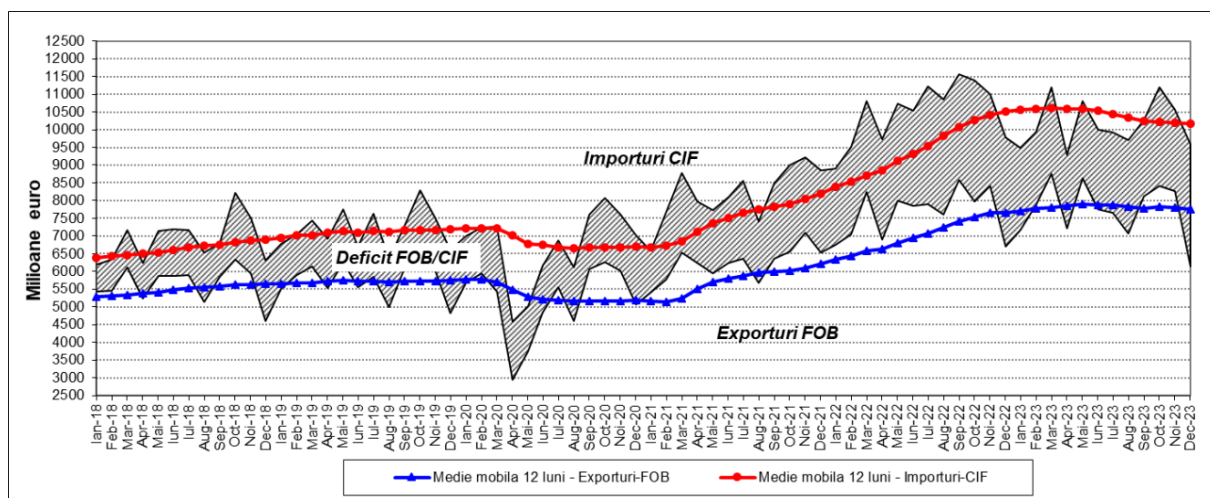


Figura nr. 4 - Exporturile, importurile și soldul balanței comerciale în perioada ianuarie 2018 – decembrie 2023

(Sursa: Biroul de presă INS)

b) **Inovarea**, element esențial pentru calitatea și sustenabilitatea dezvoltării economice și pentru trecerea la economia bazată pe cunoștințe și digitalizare nu a realizat progresele așteptate și necesare. Potrivit comunicatelor INS din 2021, **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. În figura nr. 5, se prezintă poziționarea inovării României în Uniunea Europeană.

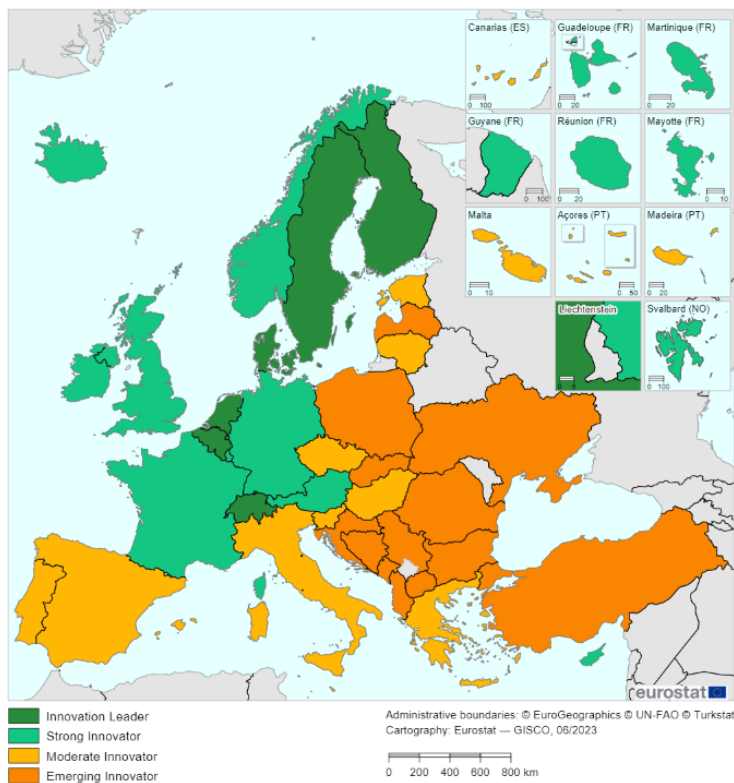


Figura nr. 5 – Situația inovării în Uniunea Europeană  
(Sursa: European Commission, Innovation Union Scoreboard, 2023, pg. 30)

Tabelul nr. 3

## Fonduri primite de la Uniunea Europeană

milioane euro

Denumire	Realizat 2007	Realizat 2008	Realizat 2009	Realizat 2010	Realizat 2011	Realizat 2012	Realizat 2013	Realizat 2014	Realizat 2015	Realizat 2016	Realizat 2017	Realizat 2018	Realizat 2019	Realizat 2020	Realizat 2021 (execuția la 28.02.2021)	Realizat 2007-2021 (execuția la 31.07.2021)
<b>I. SUME PRIMITE DE LA BUGETUL UE</b>	1.599,71	2.642,34	2.930,24	2.293,63	2.621,59	3.442,13	5.557,21	5.932,51	5.493,30	4.540,14	13,3	6,55	-392,79	2,88	0,00	36.682,76
A. Fonduri de pre-aderare	812,26	747,68	618,74	273,17	132,61	43,9	31,02	19,25	29,33	1,51	2,18	6,54	33,78	2,88	0,00	2.754,86
B. Fonduri post-aderare - din care:	787,45	1.894,67	2.311,50	2.020,46	2.488,98	3.398,24	5.526,19	5.913,26	5.463,98	4.538,63	11,11	0,01	-426,57	0,00	0,00	33.927,89
B1. Fonduri structurale si de coeziune (FSC)	421,38	648,45	917,84	505,54	708,36	1.170,92	2.963,12	3.587,61	2.635,56	3.693,39	2,1	0,00	8,51	0,00	0,00	17.262,77
B2. Fonduri pentru dezvoltare rurala si pescuit (FEADR+FEF)	15,13	578,75	565,93	760,48	883,05	1.090,05	1.229,99	841,02	1.247,35	522,29	0,00	0,00	-435,09	0,00	0,00	7.298,93
B3. Fondul European pentru Garantare Agricola (FEGA)	689	461,87	575,93	663,78	768,95	991,27	1.174,70	1.325,84	1.420,24	269,34	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7.658,82
B4. Altele (post-aderare)	344,05	205,6	251,8	90,65	128,62	146	158,38	158,79	160,83	53,62	9,01	0,01	0,01	0,00	0,00	1.707,37

(Sursa: Ministerul Finanțelor Publice, [https://mfinante.gov.ro/documents/35673/920747/BFN-2021\\_07\\_31.pdf?fbclid=IwAR1jP9loSB1YhriabC5PZAlCcuVS83LMMWSDIKTeILPqynoNiuPp5tXmXU](https://mfinante.gov.ro/documents/35673/920747/BFN-2021_07_31.pdf?fbclid=IwAR1jP9loSB1YhriabC5PZAlCcuVS83LMMWSDIKTeILPqynoNiuPp5tXmXU))

**c) Absorbția fondurilor europene** - Analizele efectuate de Ministerul Finanțelor Publice cuprind foarte multe elemente interesante și utile, atât în ceea ce privește absorbția propriu-zisă a fondurilor, cât și semnificațiile și impactul lor economic și managerial. În tabelul nr. 3 se prezintă situația efectivă a fondurilor primite de la UE în perioada 2007-2022 (ultimele date disponibile).

Informațiile cuprinse în tabel indică o amplificare accelerată a absorbției fondurilor UE până în 2014, urmată îndeaproape de 2015, cu diminuări în ultimii ani. Suma totală primită de România în intervalul 2007-2021 este de peste 36 miliarde euro, adică circa 70% din fondurile alocate. Cele mai substanțiale absorbții au fost în domeniul fondurilor structurale și de coeziune.

Absorbția fondurilor UE a avut multiple efecte pozitive\* asupra PIB-ului, ocupării resurselor umane și investițiilor, așa cum au demonstrat analize realizate de Ministerul Finanțelor și Ministerul Fondurilor Europene, pe care le-am prezentat în edițiile precedente ale acestui raport de cercetare.

Faptul că gradul de absorbție efectivă a fondurilor alocate României a fost **mult sub nivelul** sumelor repartizate, **este relevant negativ din cel puțin două perspective:**

**d)** Pierderile de creșteri de PIB, de investiții și locuri de muncă, care ar fi fost posibile și ar fi trebuit să le înregistreze România (cu circa 40% mai mari față de cele obținute);

• Capacitatea managerială deficitară la nivel național, teritorial și microeconomic, care a determinat neabsorbirea unor sume uriașe pentru România.

Punctăm aceste aspecte pentru a argumenta și pe aceste planuri – economic și managerial – necesitatea unei schimbări fundamentale în managementul și operaționalizarea fondurilor UE, imperios necesară în situația în care UE oferă României posibilitatea de a obține finanțări de la UE de circa 75 miliarde euro, în contextul crizei provocate de pandemia Covid-19 și a răzbiului din Ucraina.

a) **Existența unor notabile arierate în România**, cea mai mare parte generate de statul român. Faptul că statul român are mari datorii neplătite către numeroase firme din România și către cetățenii – deși s-au înregistrat diminuări considerabile în 2014 - 2020 (până la declanșarea crizei generate de pandemie în 2020) - afectează negativ, pe multiple planuri, economia reală și managementul său.

Desigur, s-ar putea prezenta și alte aspecte semnificative privind evoluția economiei României în ultimii ani. Ne oprim la elementele prezentate considerând că pentru a înțelege contextul economic al evoluțiilor manageriale din 2009 – 2023, elementele prezentate sunt suficiente.

---

\* Rezultatele prezentate sunt preluate dintr-o analiză efectuată de Comisia Națională de Prognoză pentru Ministerul Fondurilor Europene. Ele sunt edificatoare pentru impactul pozitiv asupra dezvoltării economiei României. Absorbțiile de fonduri din ultimii patru ani au fost sensibil mai reduse comparativ cu perioada precedentă.

### 2.2.3. Evoluția percepțiilor privind mediul de afaceri în perioada 2008-2023

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. 6 prezentăm evoluțiile mediului de afaceri din România pentru perioada 2010-2023 prin prisma percepțiilor întreprinzătorilor din IMM-uri<sup>z6\*</sup>.

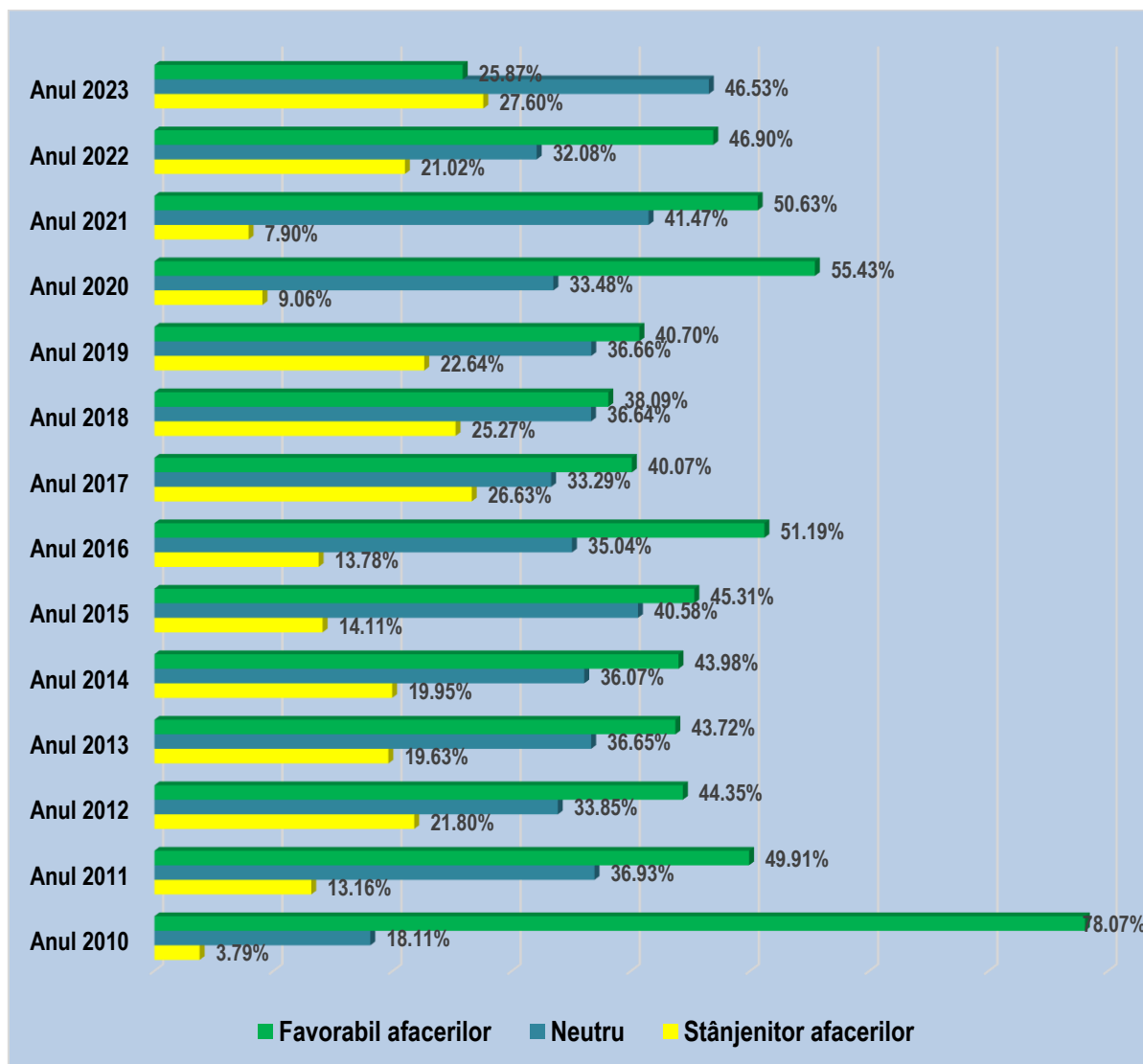


Figura nr. 6 – Evoluții percepției întreprinzătorilor asupra mediului economic din România 2010 – 2023

Din analiza dinamicilor cuprinse în figura menționată se pot desprinde următoarele **elemente relevante**:

a. Evoluția de ansamblu a mediului de afaceri pentru primii ani considerați poate fi apreciată ca **ușor ascendentă** deoarece se amplifică ponderea percepțiilor care apreciază mediul de afaceri ca favorizant sau neutru, concomitent cu scăderea procentelor celor care apreciază că mediul de afaceri este stânjenitor. În 2018, 2019, 2020 și 2021 se înregistrează însă un recul, datorită crizei provocate de pandemia Covid-19. În 2022 și 2023 se constată un ușor revirement.

\* Tabelul a fost realizat pe baza informațiilor din ultimele ediții ale Cartei Albe a IMM-urilor din România perioada 2010-2023 – realizată de specialiști din CNIPMMR și SAMRO.

b. **Starea generală a mediului de afaceri din România este însă mediocră** de-a lungul întregii perioade întrucât, ca regulă mai puțin de patru din cinci întreprinzători consideră mediul de afaceri favorizant, și mai mult de trei din zece că este stânjenitor.

c. **Evoluțiile mediului de afaceri nu sunt liniare**, mai ales în ultimii șapte ani, ceea ce reflectă impactul major al situațiilor tensionate politice, sociale și economice, naționale, culminând cu criza generată de pandemia în 2020 și 2021, mai ales la nivelul IMM-urilor.

d. **Percepțiile privind starea mediului de afaceri pe întreg intervalul 2010-2023 sunt net inferioare celor din perioada precedentă crizei economice din 2010**, așa cum rezultă din compararea informațiilor cuprinse în figura nr. 4 cu cele din figura nr. 7.

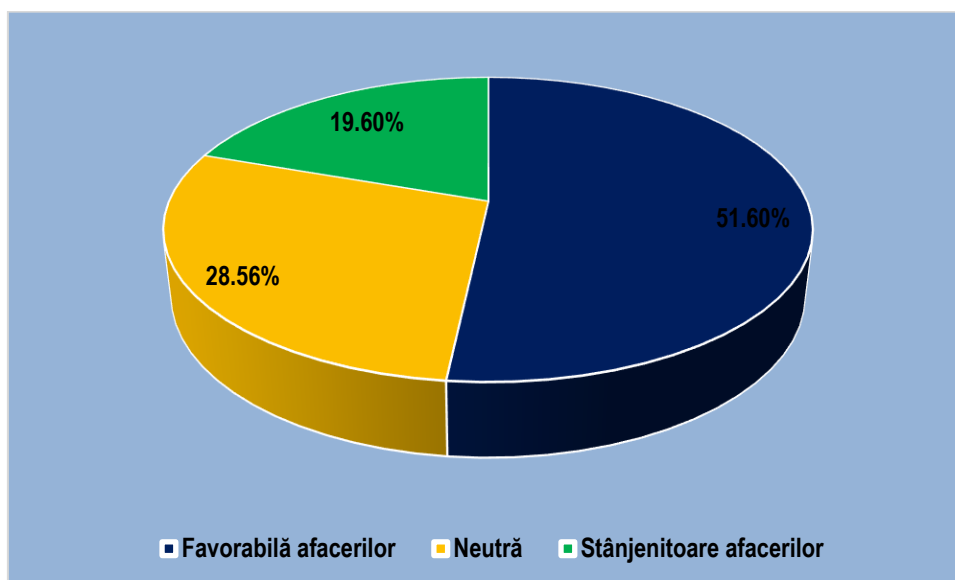


Figura nr. 7 – Evaluarea mediului de afaceri în 2008

(Sursa: O. Nicolescu, ș.a., Carta Albă a IMM-urilor din România în 2008, Editura Olimp, 2008, pag. 186)

Astfel în 2008, procentul întreprinzătorilor care apreciau mediul de afaceri ca fiind favorizant era de peste 2 ori mai mare, iar procentul întreprinzătorilor care apreciau mediul de afaceri ca fiind stânjenitor era aproape la mai puțin de jumătate comparativ cu 2022.

Concluzia finală este una singură – mediul de afaceri din România, deși a înregistrat anumite ameliorări în ultimul deceniu până în 2020, anul declanșării crizei provocate de pandemie, este perceput, la fel și în anul 2023, ca fiind net inferior mediului din anu 2008, anterior precedentei crize economice. **Această dinamică a mediului de afaceri autohton a influențat intens și pe multiple paliere în sens negativ conținutul și performanțele manageriale și economice la nivel național și al componentelor sale și reducerea decalajelor față de țările performante din UE.**

### 2.3. Dinamica managementului național în România în perioada 2009–2023 în context internațional

Studiile și cercetările noastre sub egida SAMRO se derulează de cincisprezece ani consecutivi, bazându-se pe chestionări anuale ale unor eșantioane reprezentative de manageri și specialiști din România, creându-se astfel posibilitatea unor analize dinamice ale evoluției managementului autohton. Prin efectuarea acestor analize obținem informații privind evoluția managementului în perioada respectivă și, eventual, tendințe care se prefigurează. În această viziune efectuăm analize pe mai multe **paliere**:

- Dinamica percepției evoluției managementului practicat în România raportat la nivelul celui practicat în anii anteriori;



- Dinamica percepției evoluției managementului practicat în România raportat la cel ce predomină în Uniunea Europeană;
- Dinamica percepției evoluției managementului practicat în România raportat la cel practicat în țările din Europa Centrală (Ungaria, Polonia, Cehia și Slovacia);
- Dinamica percepției capacității managementului din România de a face față complexelor situații contextuale actuale;
- Dinamica punctelor forte și punctelor slabe ale managementului din România pe parcursul a cincisprezece ani.

### 2.3.1. Evoluția calității managementului național

În figura nr. 8 histogramele prezintă aprecierile respondenților privind **dinamica managementului practicat în 2009 față de 2008, în 2010 față de 2009, în 2011 față de 2010, 2012 față de 2011, în 2013 față de 2012, 2014 față de 2013, 2015 față de 2014, 2016 față de 2015, 2017 față de 2016, 2018 față de 2017, 2019 față de 2018, 2020 față de 2019, 2021 față de 2020, 2022 față de 2021 și 2023 comparativ cu 2022**. Din examinarea informațiilor cuprinse în figura nr. 8 și tabelul nr. 4 rezultă mai multe **constatări semnificative**:

- **pentru ansamblul perioadei de cincisprezece 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 cincisprezece ani considerați;
- procentul respondenților care apreciază că managementul din România, superior celui din UE comparativ cu anul anterior a crescut în nouă din cei cincisprezece ani considerați (vezi tabelul de mai jos);
- procentele aprecierilor în ultima perioadă (2023/2022) sunt sensibil mai bune față de cele aferente primei perioade (2009/2008), cu 15,98% la categoria “mai bun”, cu 8,50% la categoria “aproximativ la fel” și cu 58,4% la categoria “inferior”.

Dinamica aprecierilor privind managementul practicat în România la nivel național în perioada 2009/2008 – 2023/2022

Tabelul nr. 4

N r. cr t.		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
		/ 2008	/ 2009	/ 2010	/ 2011	/ 2012	/ 2013	/ 2014	/ 2015	/ 2016	/ 2017	/ 2018	/ 2019	/ 2020	/ 2021	/ 2022
1	<b>Mai bun</b>	12,0 0%	6,90 %	13,0 4%	15,3 8%	23,7 8%	12,7 0%	20,8 6%	15,9 4%	19,4 8%	17,7 1%	20,2 7%	26,9 9%	27,8 8%	27,9 8%	22,0 8%
2	<b>Aproximativ la fel</b>	40,1 8%	34,6 2%	48,6 4%	45,0 0%	32,6 8%	59,0 3%	57,3 4%	68,8 3%	56,0 8%	62,7 3%	59,7 6%	53,9 7%	41,9 3%	48,6 8%	53,7 9%
3	<b>Inferior</b>	47,8 3%	58,4 9%	38,3 2%	39,6 2%	43,5 4%	28,2 7%	21,8 0%	15,2 3%	24,4 4%	19,5 6%	19,9 7%	19,0 4%	30,1 9%	23,3 5%	24,1 3%

Considerăm că mai sugestiv sunt redată evoluțiile în dinamică în figura nr. 8.

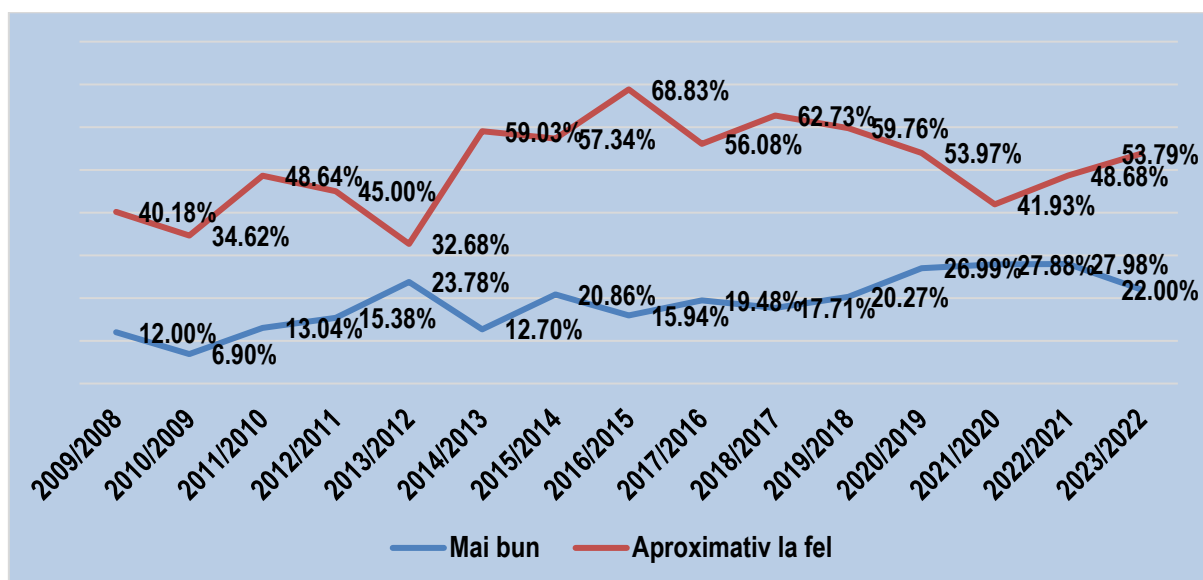


Figura nr. 8 – Evoluțiile percepțiilor „management mai bun sau staționar” în România, în decursul perioadei 2009-2023

Ansamblul informațiilor prezentate ne îndreptătesc să anticipăm că în perioada următoare ne putem aștepta în continuare la o evoluție în ușor progres a managementului în ansamblul său în România.

### 2.3.2. Dinamica managementului din România comparativ cu managementul din Uniunea Europeană

În tabelul nr. 5 sunt inserate rezultatele cercetărilor de teren efectuate în ultimii cincisprezece ani. Din analiza în dinamică a respectivelor informații se pot desprinde următoarele **elemente semnificative privind dinamica managementului din România comparativ cu cea din Uniunea Europeană**:

- Percepția generală, de-a lungul întregii perioade este că **managementul din România este inferior celui predominant în Uniunea Europeană**, cu o tendință de amplificare în primii patru ani, până în 2012 – în contextul producerii crizei economice -, când procentele respective au crescut în fiecare an, ajungând la 79,12% în 2012, de la 72,68% în 2009, cu o diminuare spectaculoasă în 2014 la numai 48,07%, și, respectiv, 49,74% în 2016, după care s-a amplificat în 2017 la 59,79% și 72,96% în anul 2018, dar a scăzut la 63,00% în 2019 și, respectiv, 58,17% în 2020 și 68,04% în 2021.

În anul 2022 și 2023 se constată însă o diminuare substanțială a ponderii acestui indicator la 48,41% și respectiv 49,61%.

Tabelul nr. 5

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

Nr. crt.		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
1	<b>Mai bun</b>	13,93 %	12,40 %	7,39 %	5,69 %	26,70 %	24,58 %	20,85 %	12,62 %	8,69 %	7,97 %	7,03 %	7,60 %	6,30 %	21,81 %	12,95 %
2	<b>Aproximativ la fel</b>	13,47 %	14,05 %	16,36 %	15,19 %	13,59 %	27,35 %	19,35 %	37,64 %	31,52 %	19,06 %	29,97 %	34,23 %	25,65 %	29,78 %	37,44 %
3	<b>Inferior</b>	72,60 %	73,55 %	76,25 %	79,12 %	59,71 %	48,07 %	59,80 %	49,74 %	59,79 %	72,96 %	63,00 %	58,17 %	68,04 %	48,41 %	49,61 %

Concluzia generală care se desprinde este că **între managementul din România și cel predominant în Uniunea Europeană sunt diferențe majore în devafoarea celui autohton.**

### 2.3.3. Evoluția managementului din România comparativ cu managementul din Europa Centrală

Având în vedere „plasarea geografică” a României și „istoria” de tip comunist, comună cu cea a țărilor din Europa Centrală, compararea cu acestea prezintă un interes aparte. În tabelul nr. 6 sunt reflectate percepțiile referitoare la aceste aspecte ale eșantioanelor de manageri și specialiști în management din România în perioada 2009 – 2023. Analiza elementelor cuprinse în tabel ne permite formularea mai multor **constatări privind evoluția în dinamică a managementului**:

- În ansamblul său, calitatea managementului din România este **sub nivelul calității managementului care predomină în țările din Europa Centrală** de-a lungul întregii perioade de 15 ani.

- Diferența dintre calitatea managementului din România și cel din Europa Centrală s-a redus în perioada 2009-2014, după care **a început să se amplifice**, cu tendințe de accentuare în 2018, cu ameliorare în 2019 și 2020 și cu scădere majoră în 2021 și îmbunătățire în 2022 și 2023.

Tabelul nr. 6

Dinamica percepției evoluției managementului practicat în România comparativ cu cel din Europa Centrală

Nr		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
1	Mai bun	11,68%	14,18 %	11,54 %	7,54 %	21,02 %	28,68 %	21,63 %	13,57 %	8,76 %	7,92 %	9,21 %	12,75 %	5,94 %	19,21 %	16,07 %
2	Aproximativ la fel	42,74%	33,33 %	31,65 %	36,30 %	27,18 %	30,10 %	27,83 %	40,95 %	39,51 %	38,13 %	40,70 %	36,12 %	38,37 %	36,07 %	42,22 %
3	Inferior	45,57%	52,49 %	56,81 %	56,16 %	51,80 %	41,21 %	50,54 %	45,48 %	51,72 %	53,96 %	50,08 %	51,14 %	55,69 %	44,72 %	41,71 %

Ultima noastră remarcă se referă la faptul că, este evident că în continuare **România are un management național care, ca medie, este inferior celui practicat în Ungaria, Polonia, Cehia și Slovacia.**

### 2.3.4. Analiza în dinamică a capacității managementului din România de a face față complexelor situații contextuale actuale

În mod firesc, un interes cu totul aparte îl reprezintă dinamica evoluției capacității managementului autohton de a face față complexelor situații autohtone și europene actuale, care au urmat crizei economice naționale și internaționale din perioada 2008-2010 și cele declanșate în ultimii patru ani. Informațiile necesare evidențierii acestei dinamici sunt în tabelul nr. 7. Examinarea acestora ne-a condus la formularea mai multor **concluzii**:

- **Capacitatea managementului la nivel de țară din România de a face față crizei și situațiilor complexe și complicate este relativ redusă la nivelul întregii perioade 2009-2023.** În nici unul din anii considerați procentul respondenților care apreciază că managementul din România are o capacitate ridicată și medie de a face față crizei economice nu depășește 65 de procente. Cu alte cuvinte, mai puțin de două treimi dintre specialiștii și managerii intervievați consideră că România are un management capabil să rezolve cu succes dificilele și complexe probleme generate de crizele economice, inclusiv cele actuale cauzate de pandemia Covid-19 și războaiele din Ucraina și Orientul Mijlociu;

## Dinamica percepției asupra managementului național de a face față crizei economice și urmărilor sale în perioada 2009-2023

Nr. Cr t.	Capacitatea de a face față crizei	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
1	Ridicată	3,20 %	2,54 %	3,05 %	4,79 %	6,64 %	25,42 %	22,03 %	21,64 %	11,36 %	10,52 %	7,14 %	8,02 %	3,68 %	5,23 %	13,05 %
2	Medie	25,57 %	22,54 %	33,50 %	31,74 %	42,92 %	34,75 %	39,71 %	42,95 %	45,99 %	50,92 %	55,06 %	49,87 %	43,02 %	54,15 %	47,95 %
3	Redusă	71,24 %	74,92 %	63,45 %	63,47 %	50,44 %	39,83 %	38,26 %	35,41 %	42,65 %	38,56 %	37,80 %	42,12 %	53,29 %	40,61 %	39,00 %

• **Capacitatea managementului național autohton de a face față crizelor și complexelor situații contextuale care le urmează, este sensibil oscilatorie**, concluzie ce se desprinde din elementele pentru cei cincisprezece ani considerați. De remarcat că pentru 2015-2019 se constată o temporizare a acestui proces, înregistrându-se însă și în 2020 și 2021 o creștere notabilă a procentului care apreciază că managementul din România are o capacitate scăzută de a face față situației actuale, dar cu o ameliorare notabilă în 2022 și 2023.

În tabelul nr. 8 prezentăm tabloul complet al informațiilor privind capacitatea României de a face față crizei în perioada 2009 – 2023, atât la nivel național, cât și la nivelul principalelor componente, potrivit anchetelor naționale efectuate în anii respectivi.

## Capacitatea managementului din România de a face față crizei în perioada 2009 – 2023

Nr. crt.			Capacitatea de a face față crizei		
			Ridicată	Medie	Redusă
1.	2009	La nivel de țară	3,20%	25,57%	71,24%
2.		La nivel de IMM	10,80%	48,29%	40,91%
3.		La nivelul firmelor mari	14,37%	60,92%	24,71%
4.		La nivelul multinaționalelor	43,03%	48,74%	8,23%
5.		La nivelul administrației centrale	2,70%	15,68%	81,62%
6.		La nivelul administrației locale	8,24%	33,52%	58,24%

1.	2010	La nivel de țară	2,54%	22,54%	74,92%
2.		La nivel de IMM	7,06%	50,92%	42,02%
3.		La nivelul firmelor mari	18,52%	61,11%	20,37%
4.		La nivelul multinaționalelor	44,29%	45,86%	9,85%
5.		La nivelul administrației centrale	4,11%	17,57%	78,32%
6.		La nivelul administrației locale	7,05%	27,08%	65,86%
1.	2011	La nivel de țară	3,05%	33,50%	63,45%
2.		La nivel de IMM	9,32%	47,67%	43,01%
3.		La nivelul firmelor mari	17,22%	58,89%	23,89%
4.		La nivelul multinaționalelor	44,74%	44,74%	10,52%
5.		La nivelul administrației centrale	4,18%	25,32%	70,50%
6.		La nivelul administrației locale	5,92%	31,44%	62,63%
1.	2012	La nivel de țară	4,79%	31,74%	63,47%
2.		La nivel de IMM	7,93%	56,09%	35,98%
3.		La nivelul firmelor mari	15,62%	59,37%	25,00%

4.		La nivelul multinaționalelor	50,65%	40,26%	9,10%
5.		La nivelul administrației centrale	2,56%	24,36%	73,08%
6.		La nivelul administrației locale	5,00%	28,75%	66,25%
1.	2013	La nivel de țară	6,64%	42,92%	50,44%
2.		La nivel de IMM	12,15%	41,12%	46,73%
3.		La nivelul firmelor mari	13,57%	43,72%	42,71%
4.		La nivelul multinaționalelor	39,41%	30,66%	29,93%
5.		La nivelul administrației centrale	13,06%	36,94%	50,00%
6.		La nivelul administrației locale	12,16%	37,85%	49,99%
1.	2014	La nivel de țară	25,42%	34,75%	39,83%
2.		La nivel de IMM	13,79%	49,19%	37,02%
3.		La nivelul firmelor mari	31,72%	41,42%	26,87%
4.		La nivelul multinaționalelor	35,43%	39,57%	25,00%
5.		La nivelul administrației centrale	19,31%	34,62%	46,07%

6.		La nivelul administrației locale	18,64%	35,02%	46,34%
1.	2015	La nivel de țară	22,03%	39,71%	38,26%
2.		La nivel de IMM	18,11%	47,76%	34,14%
3.		La nivelul firmelor mari	31,88%	47,17%	20,95%
4.		La nivelul multinaționalelor	41,54%	39,47%	18,99%
5.		La nivelul administrației centrale	18,90%	36,34%	44,76%
6.		La nivelul administrației locale	21,56%	33,57%	44,86%
1.	2016	La nivel de țară	21,64%	42,95%	35,41%
2.		La nivel de IMM	19,35%	48,17%	32,47%
3.		La nivelul firmelor mari	32,18%	48,75%	19,07%
4.		La nivelul multinaționalelor	37,61%	43,47%	18,92%
5.		La nivelul administrației centrale	18,01%	37,02%	44,97%
6.		La nivelul administrației locale	19,88%	34,11%	46,01%
1.	2017	La nivel de țară	11,36%	45,99%	42,65%
2.		La nivel de IMM	16,22%	51,47%	32,31%

3.		La nivelul firmelor mari	22,13%	52,77%	25,11%
4.		La nivelul multinaționalelor	31,78%	45,77%	22,45%
5.		La nivelul administrației centrale	10,53%	38,83%	50,64%
6.		La nivelul administrației locale	12,07%	37,93%	50,00%
1.	2018	La nivel de țară	10,52%	50,92%	38,56%
2.		La nivel de IMM	16,03%	52,82%	31,15%
3.		La nivelul firmelor mari	30,47%	49,02%	20,51%
4.		La nivelul multinaționalelor	46,65%	37,03%	16,32%
5.		La nivelul administrației centrale	8,22%	35,23%	56,56%
6.		La nivelul administrației locale	6,21	26,63	42,75
1.	2019	La nivel de țară	7,14%	55,06%	37,80%
2.		La nivel de IMM	14,96%	57,04%	28,01%
3.		La nivelul firmelor mari	33,44%	48,70%	17,86%
4.		La nivelul multinaționalelor	49,14%	35,40%	15,46%



5.		La nivelul administrației centrale	8,14%	37,35%	54,51%
6.		La nivelul administrației locale	7,41%	37,76%	54,83%
1.	2020	La nivel de țară	8,02%	49,87%	42,12%
2.		La nivel de IMM	11,53%	51,12%	37,34%
3.		La nivelul firmelor mari	30,32%	50,85%	18,84%
4.		La nivelul multinaționalelor	42,28%	41,08%	16,64%
5.		La nivelul administrației centrale	9,00%	33,62%	57,38%
6.		La nivelul administrației locale	8,68%	34,28%	57,04%
1.	2021	La nivel de țară	3,68%	43,02%	53,29%
2.		La nivel de IMM	11,43%	52,33%	36,24%
3.		La nivelul firmelor mari	54,00%	35,70%	10,30%
4.		La nivelul multinaționalelor	42,28%	41,08%	16,64%
5.		La nivelul administrației centrale	4,19%	29,56%	66,25%
6.		La nivelul administrației locale	3,98%	35,85%	60,17%

1.	2022	La nivel de țară	5,23%	54,15%	40,61%
2.		La nivel de IMM	10,61%	64,14%	25,16%
3.		La nivelul firmelor mari	20,95%	65,30%	13,75%
4.		La nivelul multinaționalelor	41,40%	49,35%	9,46%
5.		La nivelul administrației centrale	5,57%	37,89%	55,41%
6.		La nivelul administrației locale	4,72%	37,76%	57,52%
1.	2023	La nivel de țară	13,05%	47,95%	39,00%
2.		La nivel de IMM	13,66%	58,71%	27,63%
3.		La nivelul firmelor mari	25,20%	59,08%	15,71%
4.		La nivelul multinaționalelor	38,43%	44,70%	16,87%
5.		La nivelul administrației centrale	7,40%	37,94%	54,66%
6.		La nivelul administrației locale	7,85%	35,79%	56,36%

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 – 2023.

În figurile 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22 și 23 se prezintă care sunt principalele puncte forte în fiecare dintre anii considerați, cu precizarea intensității acestora.

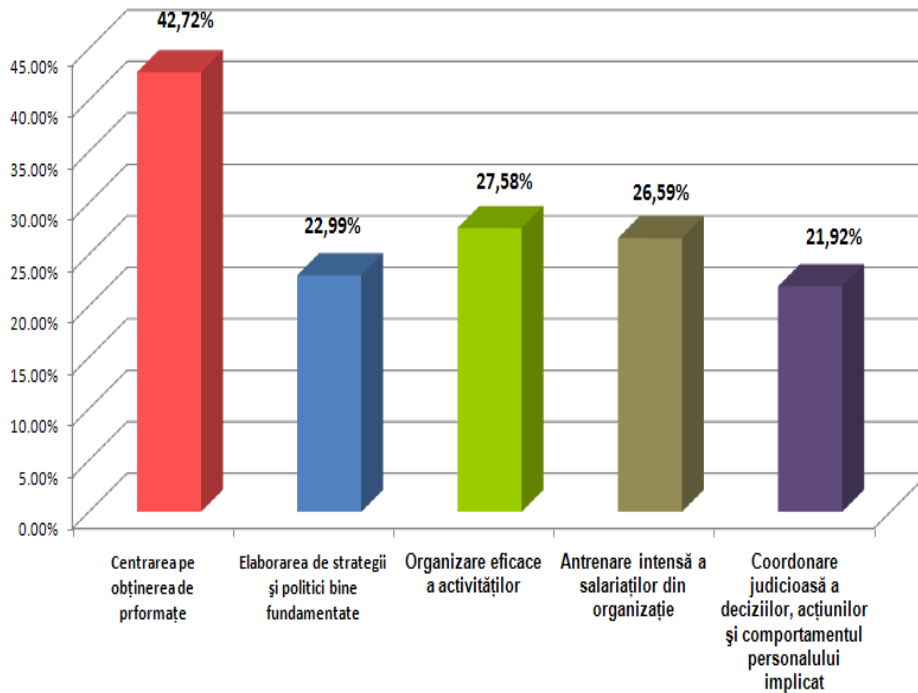


Figura nr. 9 – Situația primelor cinci puncte forte ale managementului din România în 2009

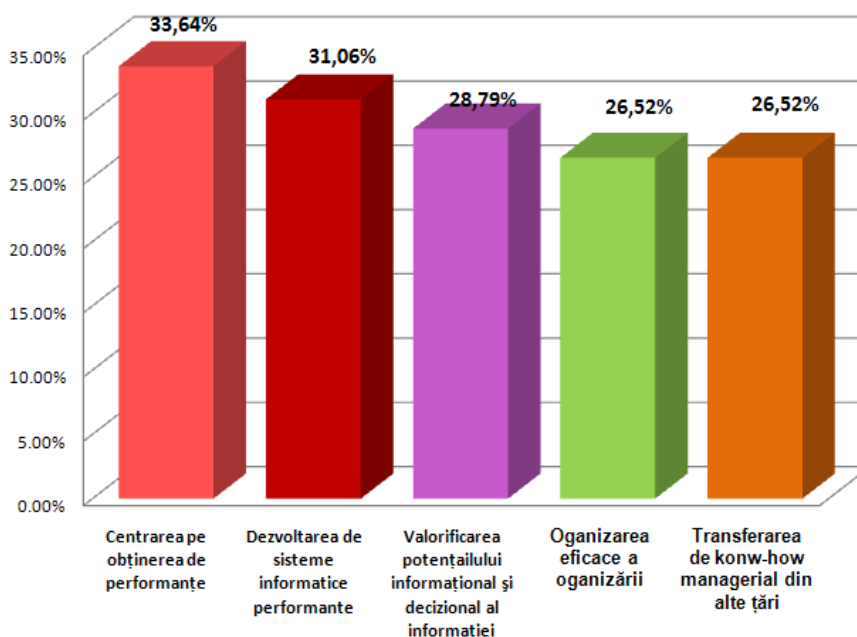


Figura nr. 10 – Situația principalelor cinci puncte forte ale managementului din România în 2010

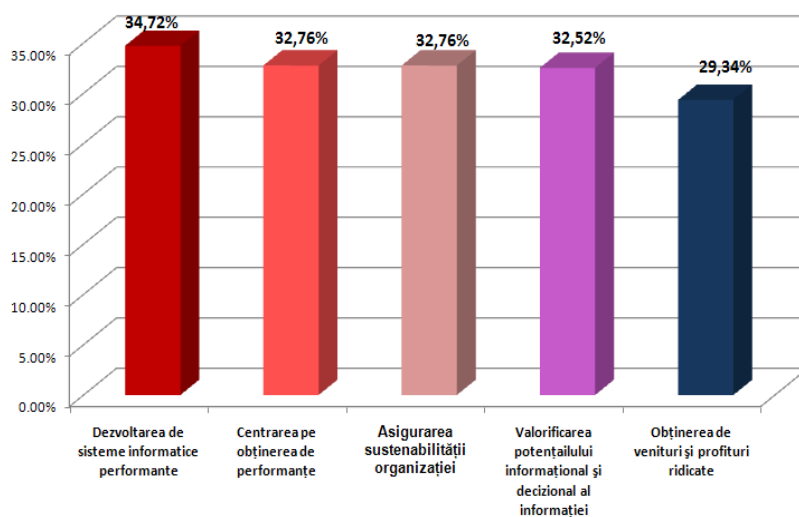


Figura nr. 11 - Principalele cinci puncte forte ale managementului din România în 2011

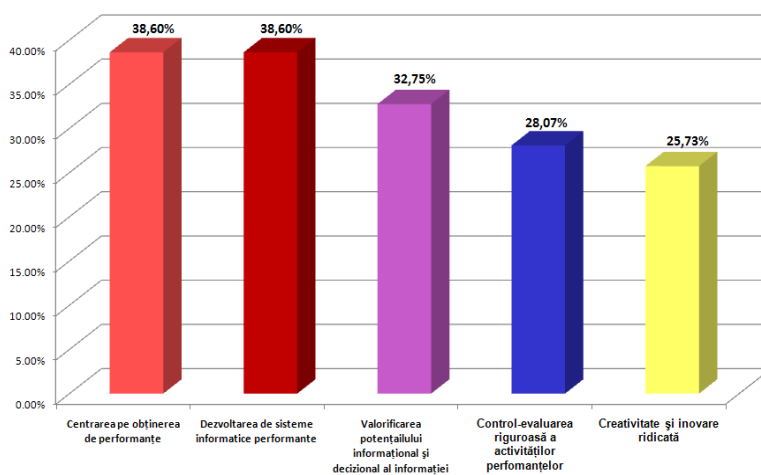


Figura nr. 12 - Principalele cinci puncte forte ale managementului din România în 2012

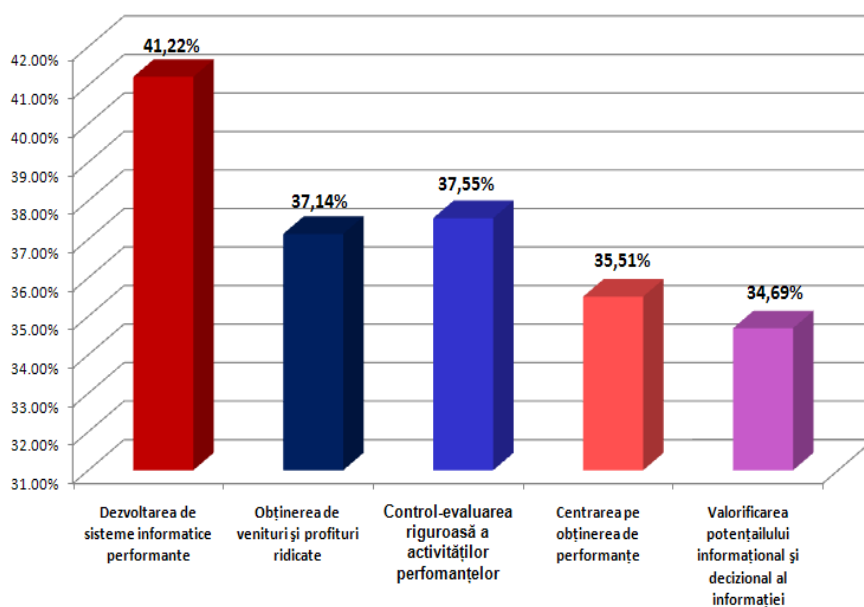


Figura nr. 13 – Principalele cinci puncte forte ale managementului în România în 2013

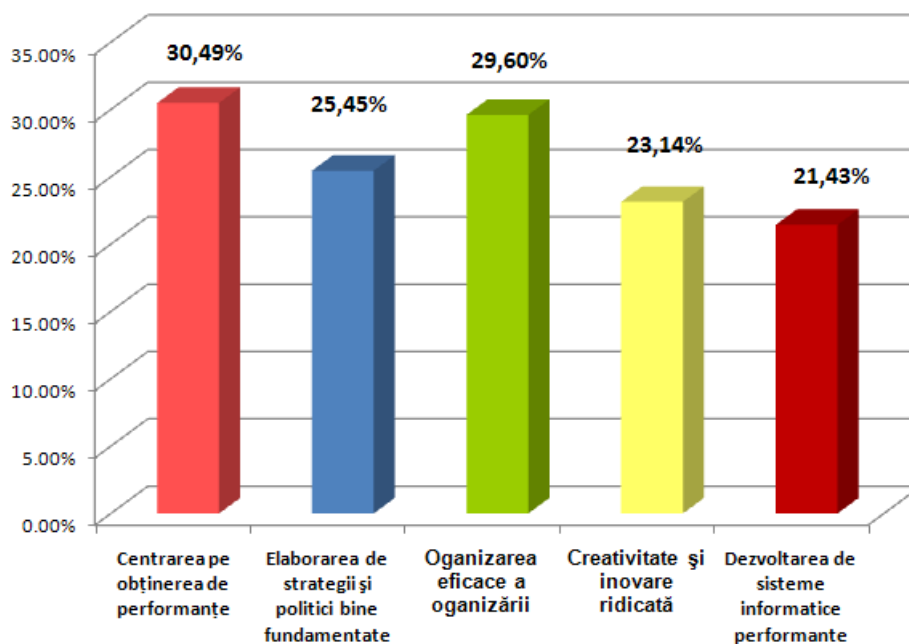


Figura nr. 14 – Principalele cinci puncte forte ale managementului din România în 2014

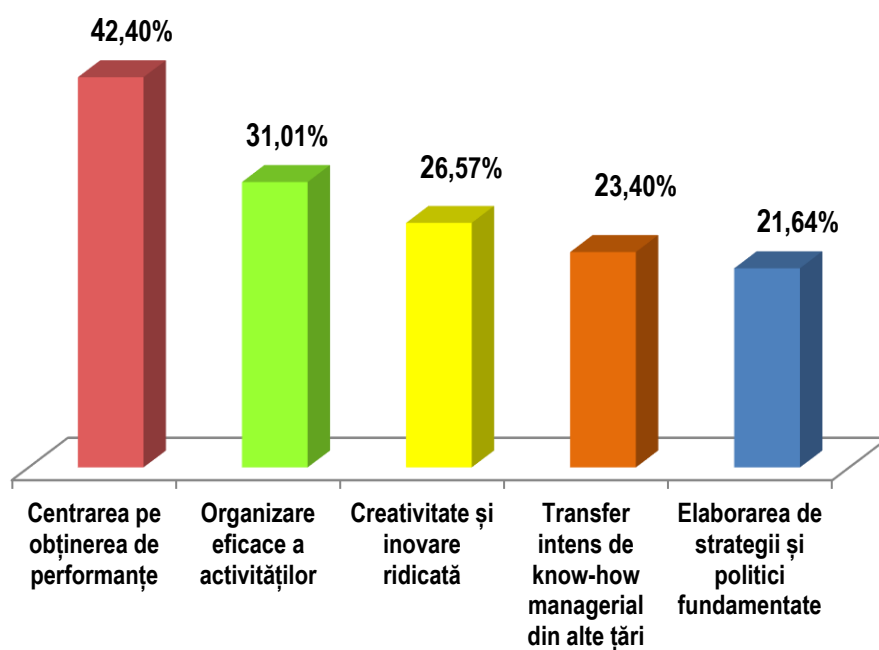


Figura nr. 15 – Principalele cinci puncte forte ale managementului din România în 2015

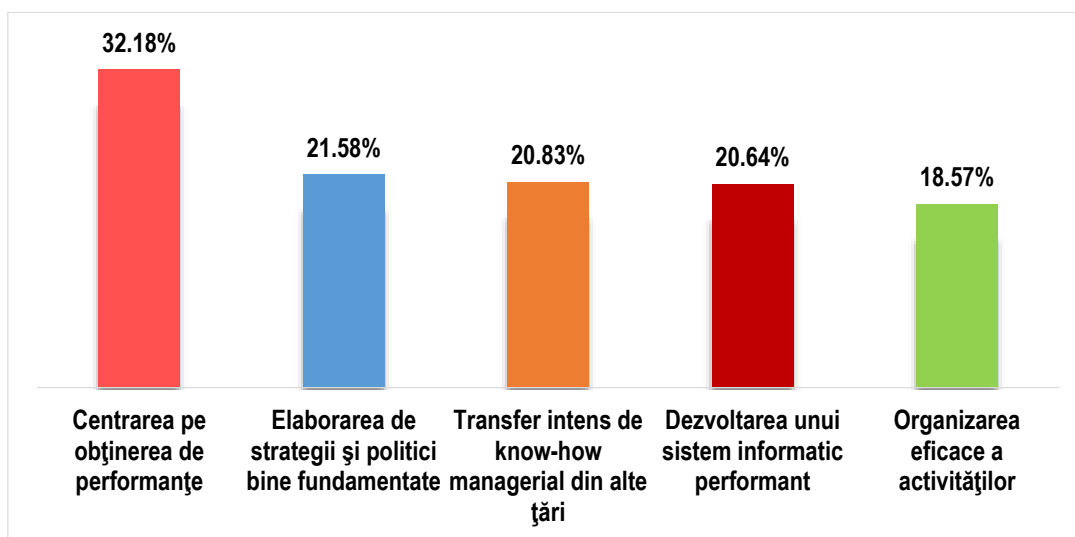


Figura nr. 16 – Principalele cinci puncte forte ale managementului din România în 2016

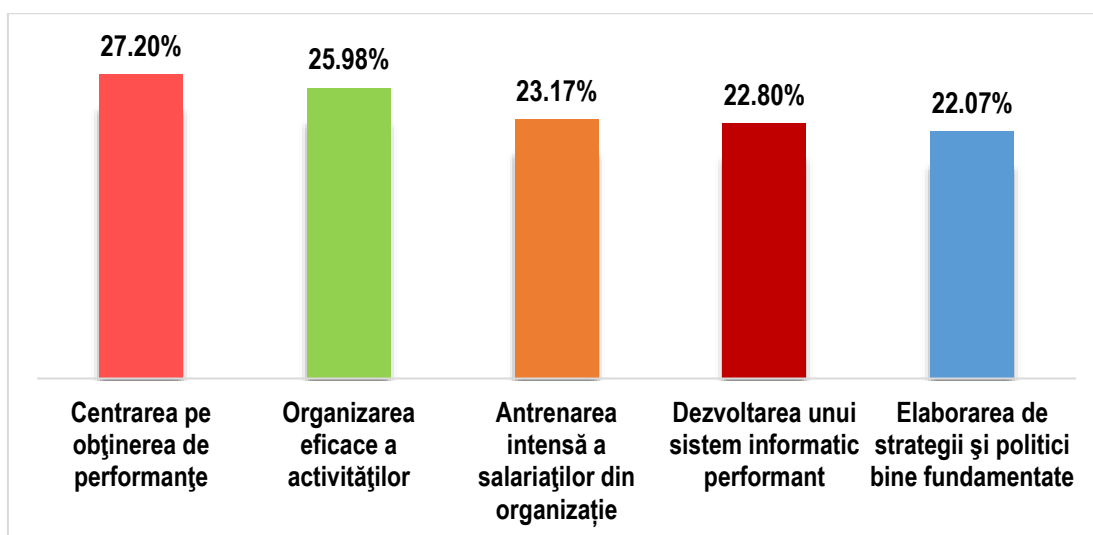


Figura nr. 17 – Principalele cinci puncte forte ale managementului din România în 2017

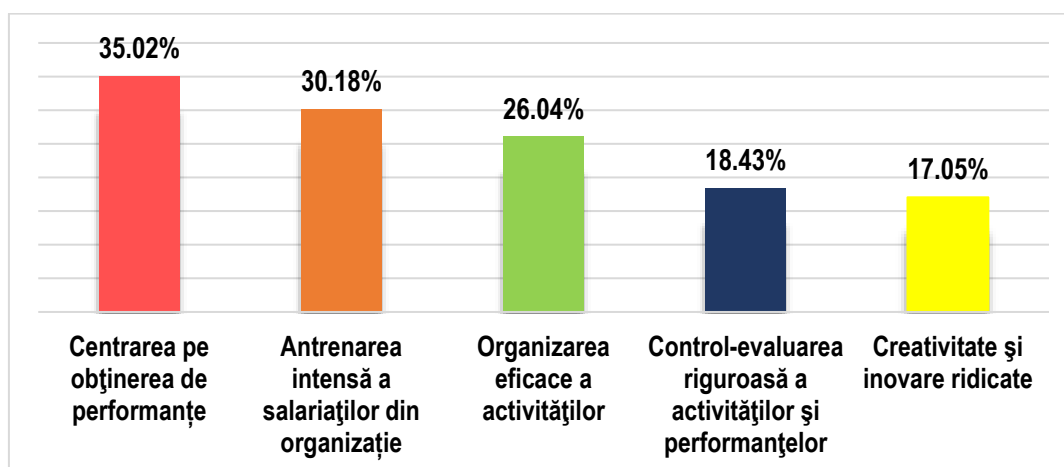


Figura nr. 18 – Principalele cinci puncte forte ale managementului din România în 2018

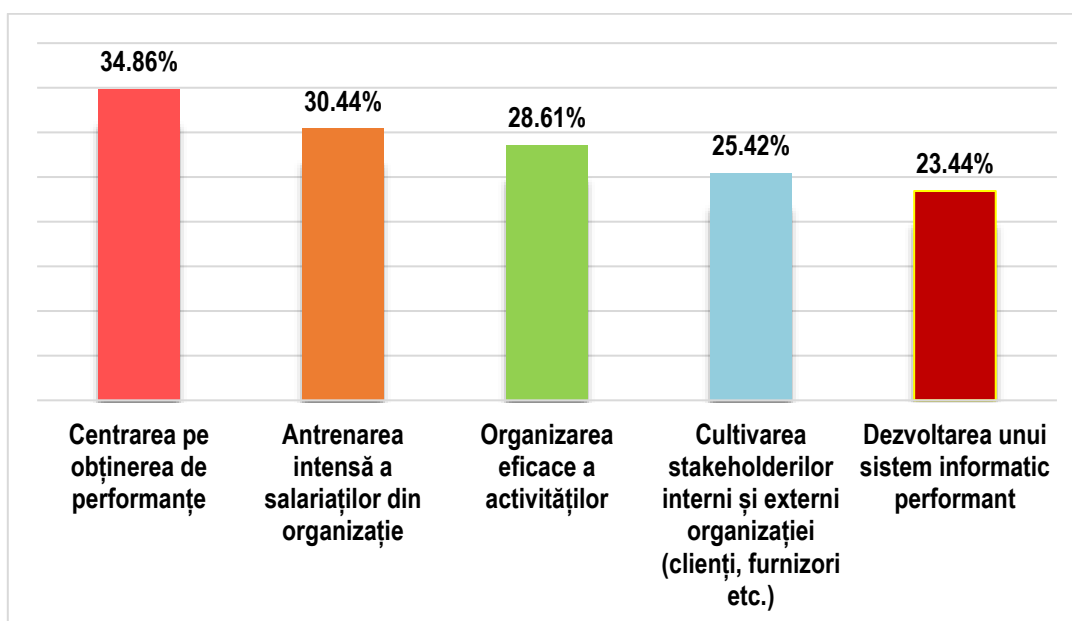


Figura nr. 19 – Principalele cinci puncte forte ale managementului din România în 2019

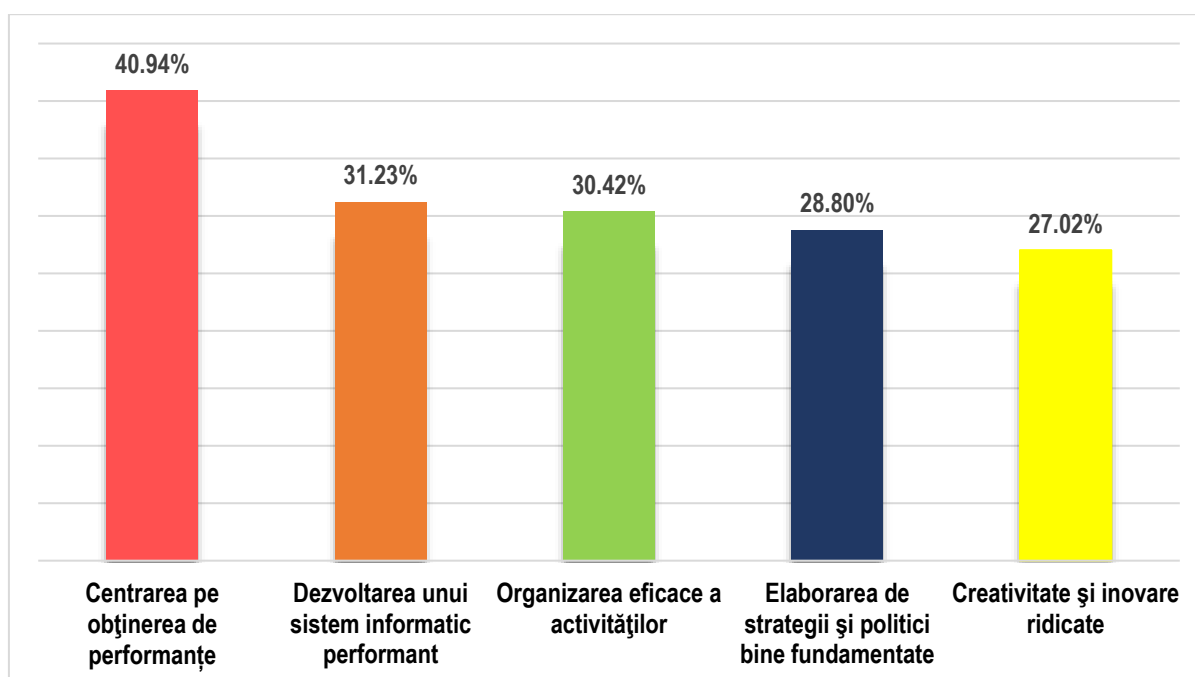


Figura nr. 20 – Principalele cinci puncte forte ale managementului din România în 2020

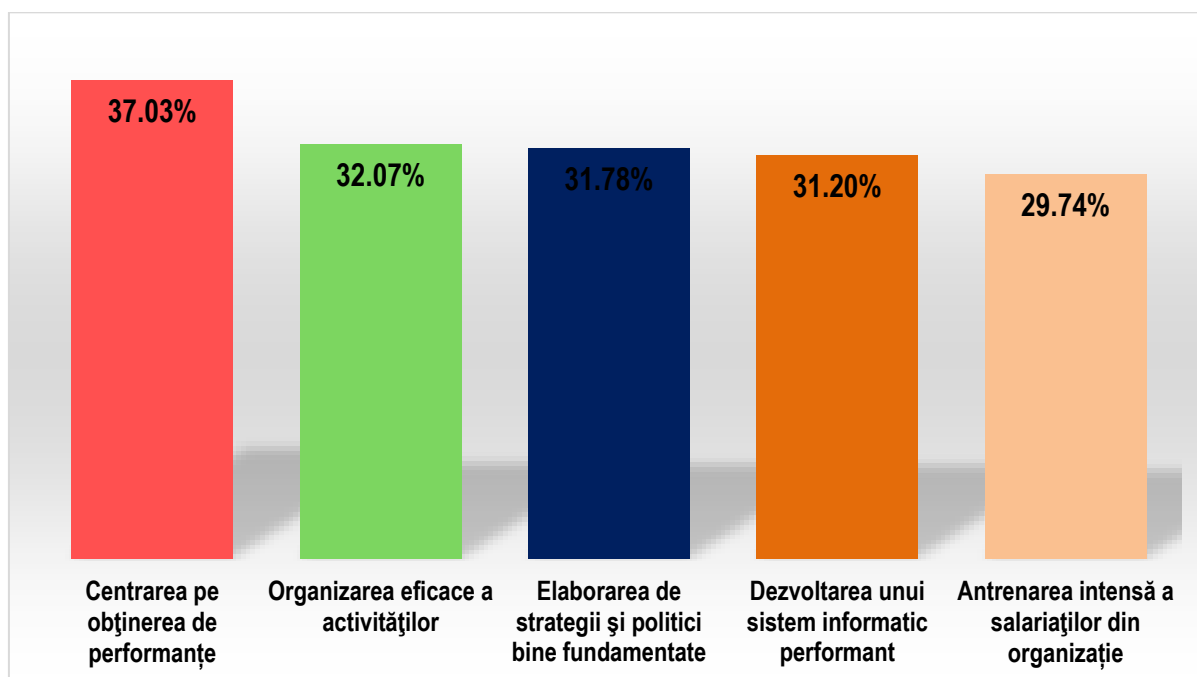


Figura nr. 21 – Principalele cinci puncte forte ale managementului din România în 2021

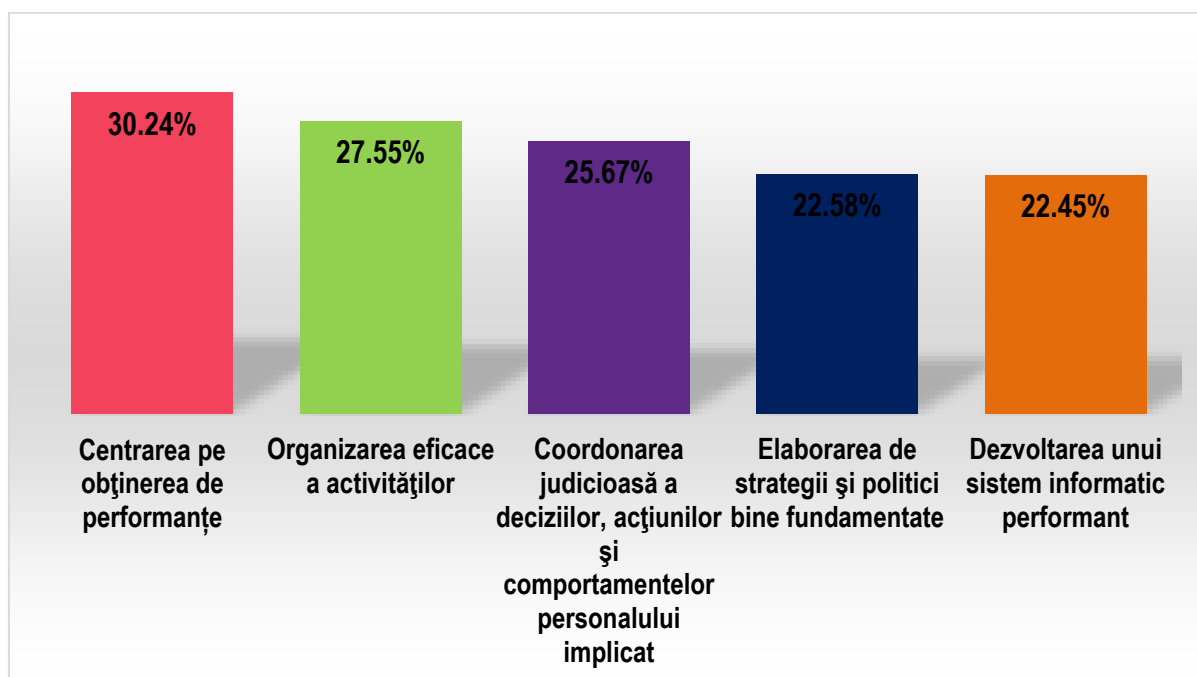


Figura nr. 22 – Principalele cinci puncte forte ale managementului din România în 2022





Figura nr. 23 – Principalele cinci puncte forte ale managementului din România în 2023

Din examinarea dinamicii **principalelor cinci puncte forte ale managementului din România în perioada 2009 -2023 rezultă următoarele constatări principale:**

- Manifestarea unei **dinamici relativ accentuate la nivelul principalelor puncte forte** pe parcursul celor patrusprezece ani, reflectată de faptul că 14 puncte forte se rulează în cadrul acestora – primul în cincisprezece ani, urmatul în douăsprezece ani, unul în unsprezece ani, unul în opt ani, trei în cinci ani, două în trei ani, două în doi ani și trei într-un an.

- **Centrarea managementului pe obținerea de performanță este singurul punct forte care se regăsește în primele cinci în fiecare din cei cincisprezece ani considerați;**

- Organizarea eficace a activităților și dezvoltarea de sisteme informatice performante și se regăsesc în douăsprezece ani și respectiv unsprezece ani între primele cinci puncte forte;

- Elaborarea de strategii și politici bine fundamentate este plasată în rândul primelor cinci puncte forte pe parcursul a opt ani;

- Creativitatea și inovarea ridicată, antrenarea intensă a salariaților și valorificarea potențialului informațional și decizional al informațiilor fac parte din primele cinci puncte forte în cinci ani;

- Transferul de know-how managerial din alte țări și control-evaluarea ruguroasă a performanțelor se regăsesc în primele cinci puncte forte în 3 ani;

- Obținerea de venituri și profituri ridicate și coordonare eficace a personalului sunt plasate între primele 5 puncte forte în doi din cei treisprezece ani analizați;

- Asigurarea sustenabilității sistemelor, cultivarea stakeholderilor interni și externi organizației și proiectarea și implementarea de sisteme manageriale funcționale și eficiente apar în câte un singur an în primele cinci puncte forte ale managementului național.

- Intensitatea manifestării principalelor cinci puncte forte în fiecare an variază între limite destul de largi – 5 procente în 2017, respectiv, 20 procente în 2015;

- Centrarea pe obținerea de performanțe este punctul forte care înregistrează cea mai intensă manifestare, 42,72% în 2010, scăzând însă la 32,70% în 2011, revenind la 38,60% în 2012, amplificându-se la 41,22% în 2013, diminuându-se din nou la 30,49% în 2014, după care revine aproape de maximul din 2010, în 2015 cu 42,44%, se diminuează substanțial la 32,18 în 2016 și respectiv 27,20% în 2017 și crește din nou substanțial la 35,02% în anul 2018, la 34,86% în 2019, 40,94% în 2020 și urmată de diminuări - 37,03% în 2021, 30,24 în 2022 și 38,54% în 2023.

Interesantă este și **dinamica intensității medii a punctelor forte pe parcursul celor cincisprezece ani**, prezentată în figura nr. 24.

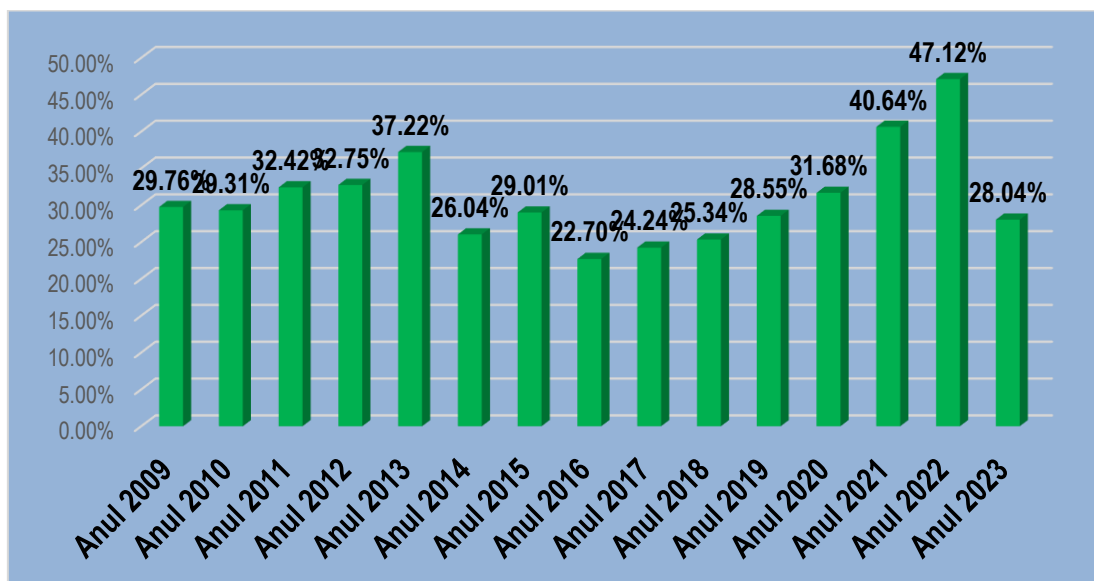


Figura nr. 24 – Intensitatea medie a principalelor cinci puncte forte în perioada 2009-2023

Constatarea care se desprinde este evidentă, **această intensitate are o tendință cvasicontinuă de creștere** în prima parte a intervalului până în 2013 inclusiv, urmată de o evoluție oscilantă dar cu conturarea unei ușoare tendințe de creștere în ultimii opt ani urmată de o diminuare sensibilă în 2023. Aceste evoluții din ultimii ani reflectă situațiile tensionate, politice, legislative și juridice din această perioadă pe plan intern, precum și tensiunile din UE, în frunte cu Brexitul și scenariile unei UE cu mai multe viteze și crizele provocate de pandemia Covid-19 și războiul din Ucraina. Tendința de amplificare a intensității primelor cinci puncte forte era pozitivă, întrucât indica conturarea mai pregnantă a unor elemente care generează un plus de funcționalitate și performanță în managementul național.

În concluzie, se poate aprecia că deși se manifestă o fluiditate apreciabilă a principalelor puncte forte, **obținerea de performanță** – obiectivul primordial al managementului – rămâne o constantă în topul de cinci puncte forte ale managementului național, cu procente în fiecare an de peste 29%.

### 2.3.6. Dinamica principalelor puncte slabe manageriale

Pentru analiza dinamicii punctelor slabe manageriale utilizăm, în mod firesc, aceeași abordare ca și pentru punctele forte manageriale. Informațiile privitoare la principalele puncte slabe în perioada 2009 – 2022 sunt în figurile nr. 25, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38 și 39.

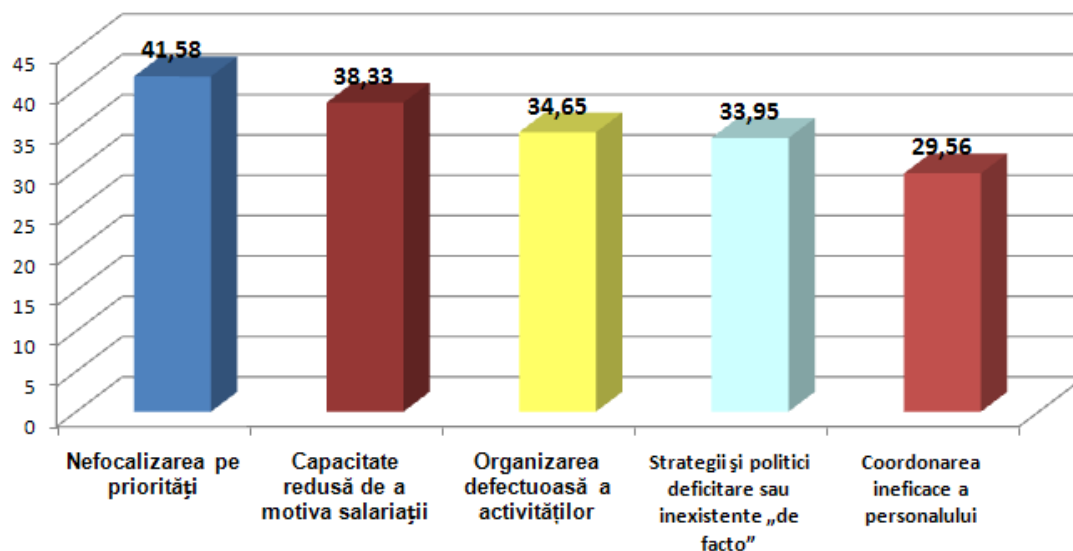


Figura nr. 25 – Situația primelor cinci puncte slabe ale managementului din România în 2009

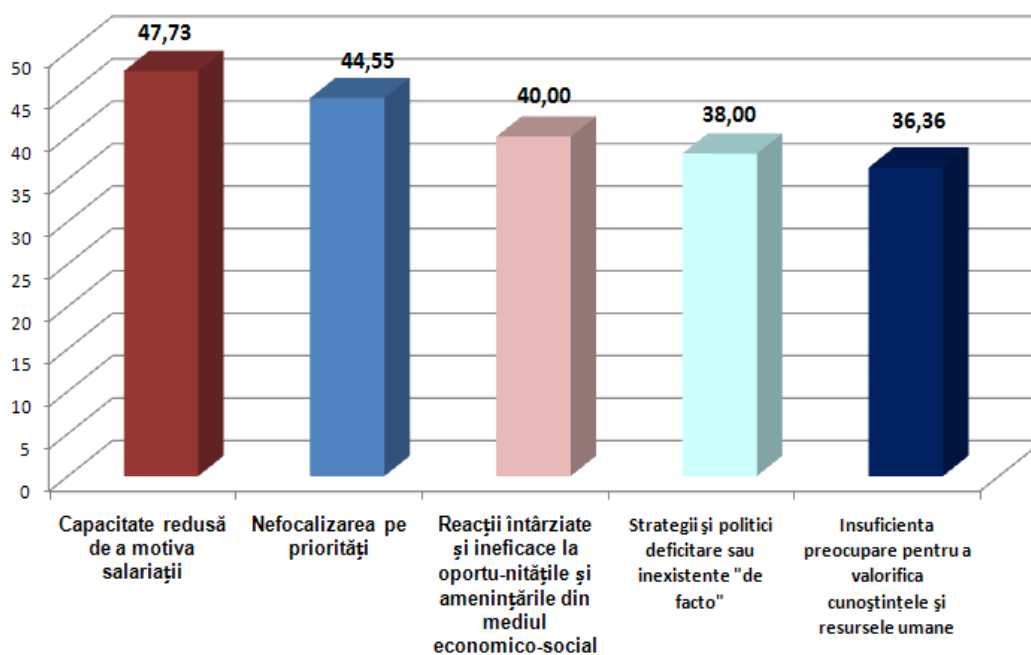


Figura nr. 26 – Situația principalelor puncte slabe ale managementului din România în 2010

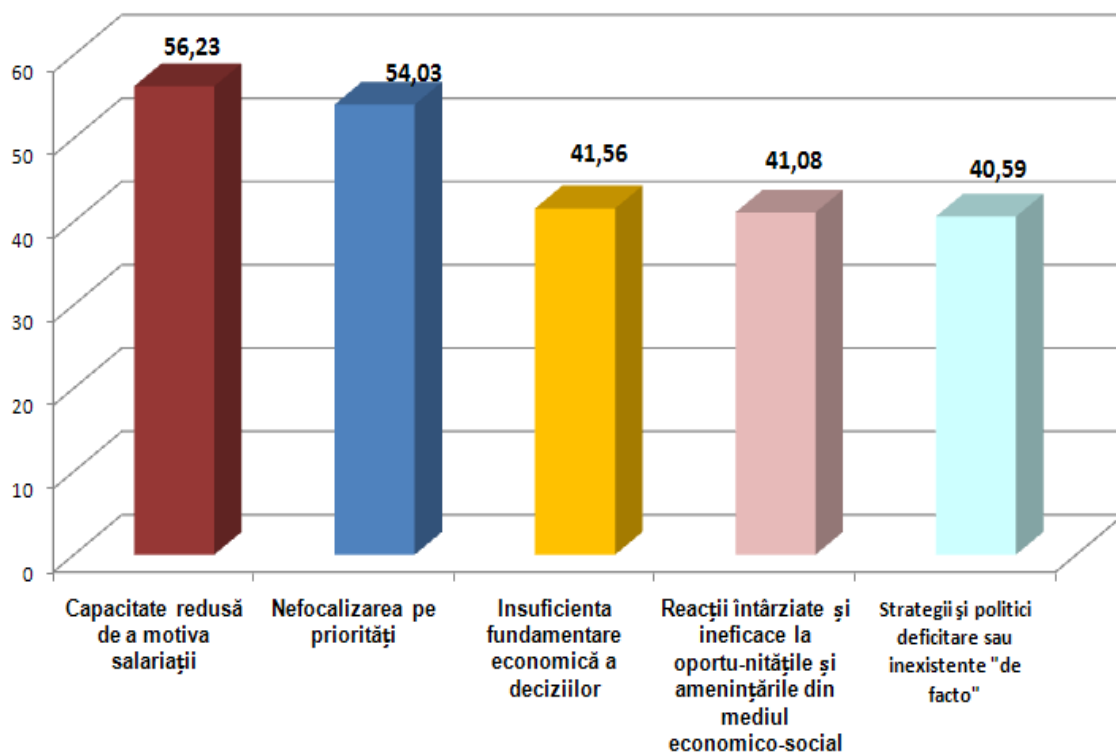


Figura nr. 27 – Situația principalelor cinci puncte slabe ale managementului din România în 2011

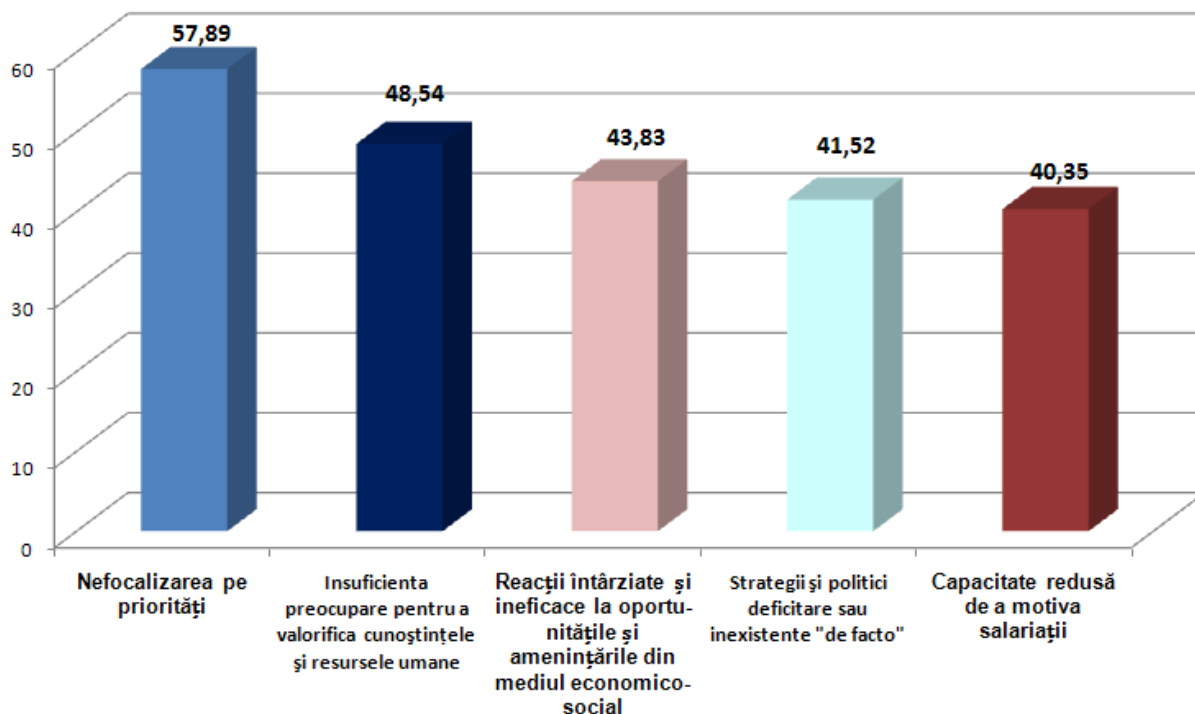


Figura nr. 28 – Situația principalelor cinci puncte slabe ale managementului din România în 2012

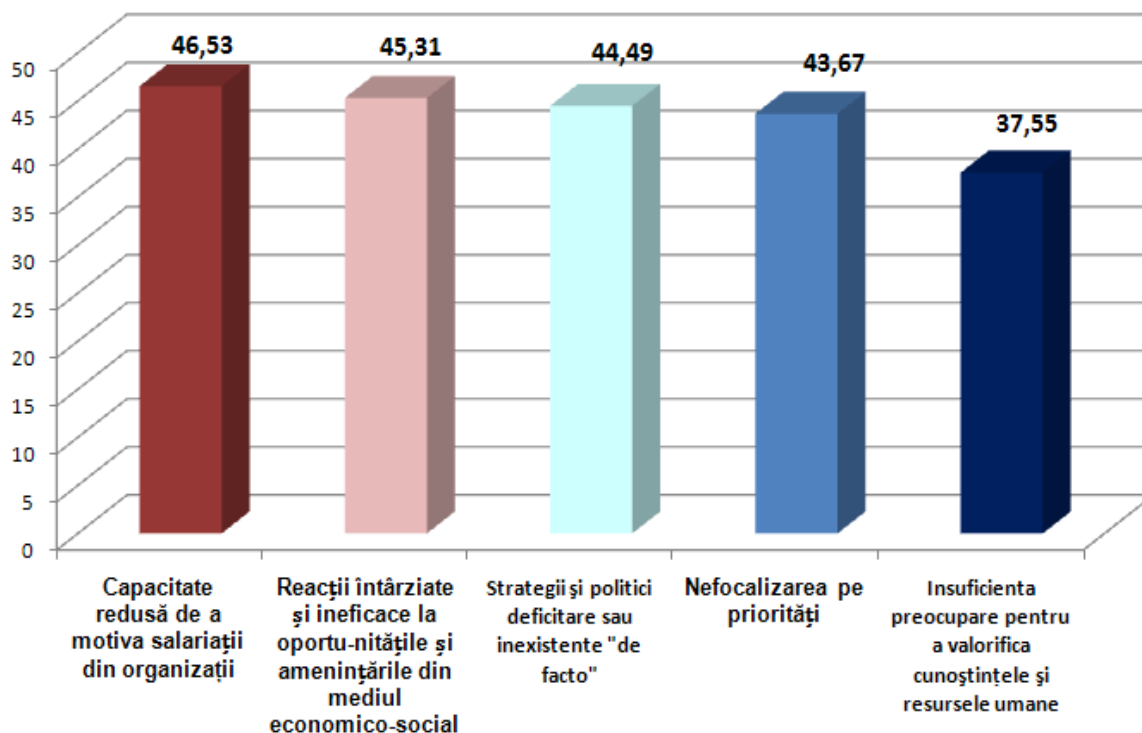


Figura nr. 29 – Situația principalelor puncte slabe ale managementului în România în 2013

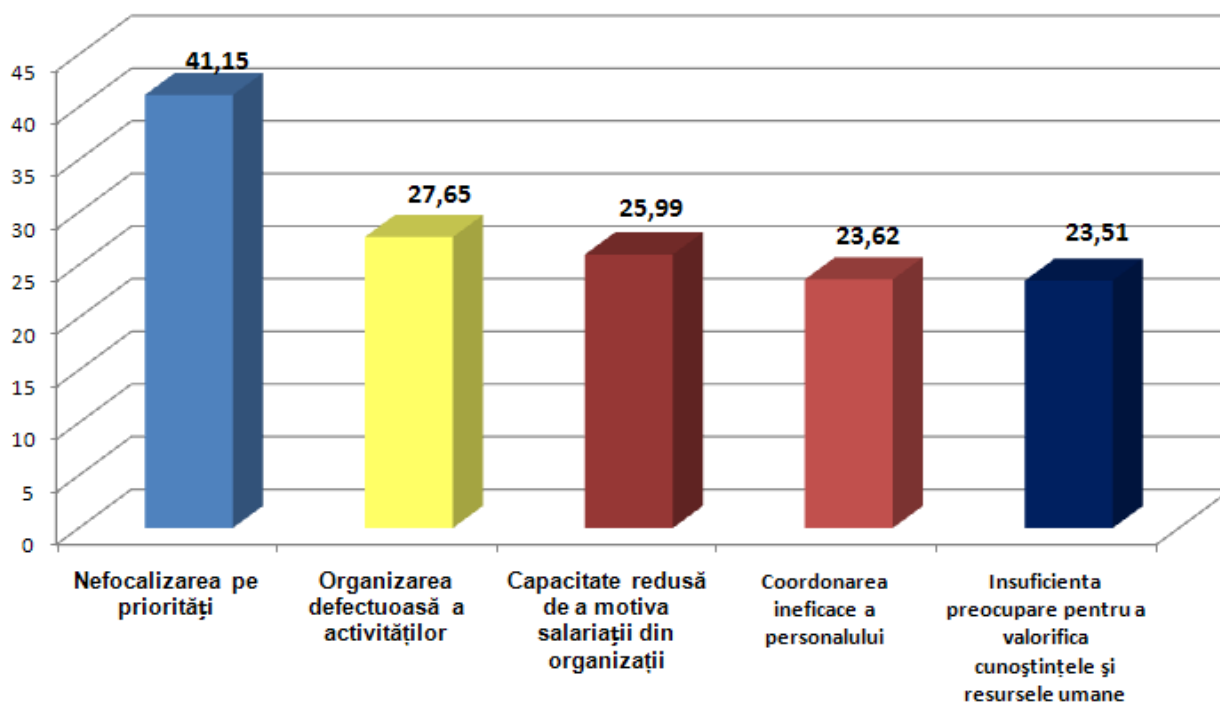


Figura nr. 30 – Situația principalelor puncte slabe ale managementului în România în 2014

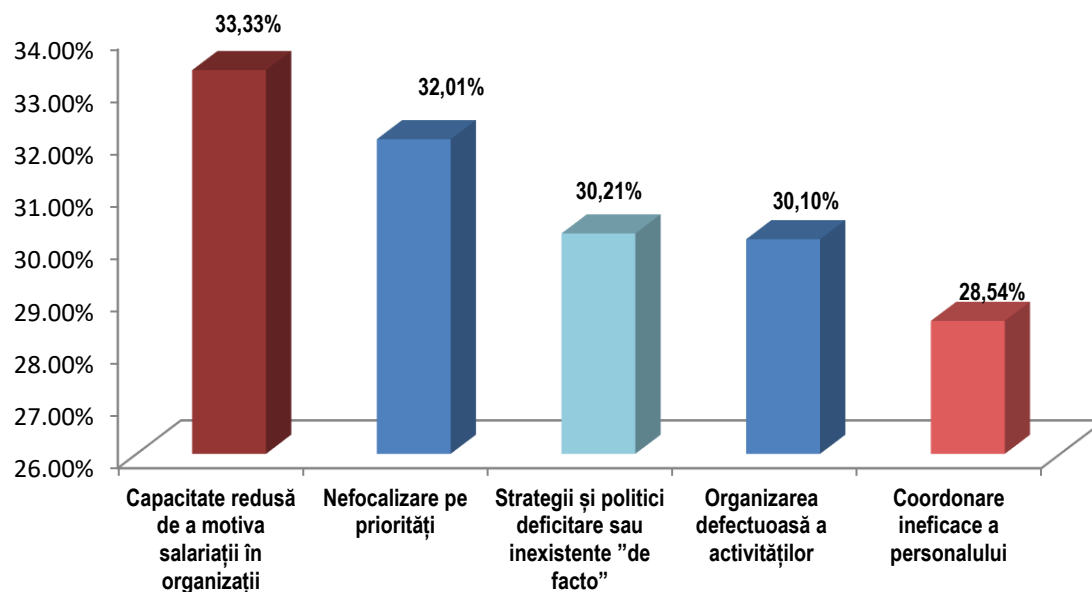


Figura nr. 31 – Situația principalelor puncte slabe ale managementului din România în 2015

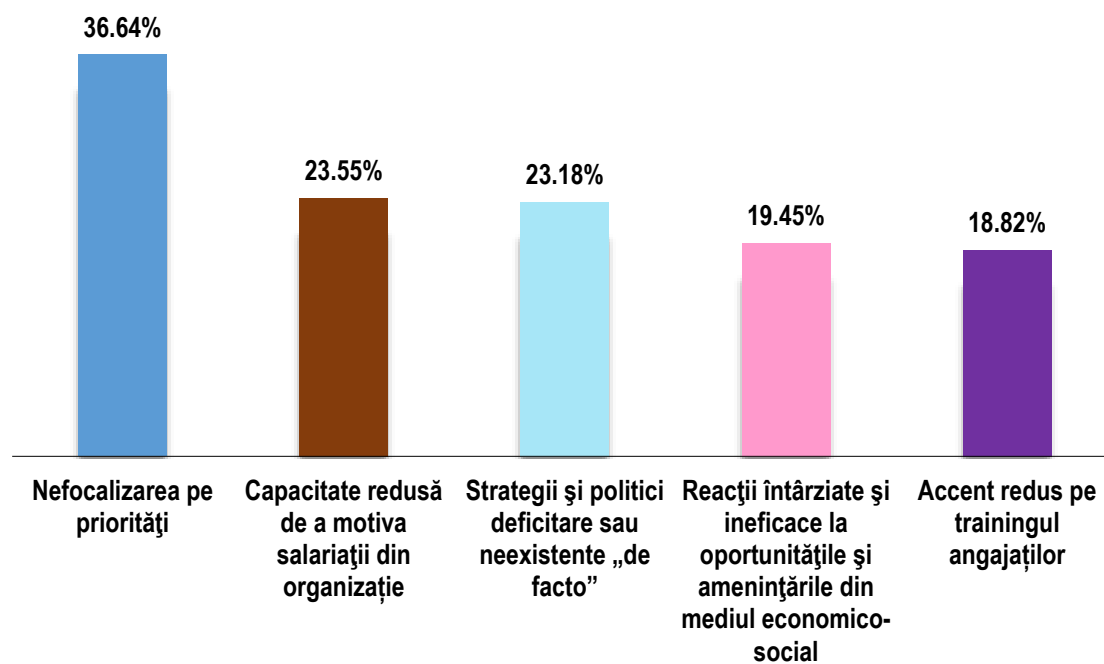


Figura nr. 32 – Principalele cinci slabe ale managementului din România în 2016

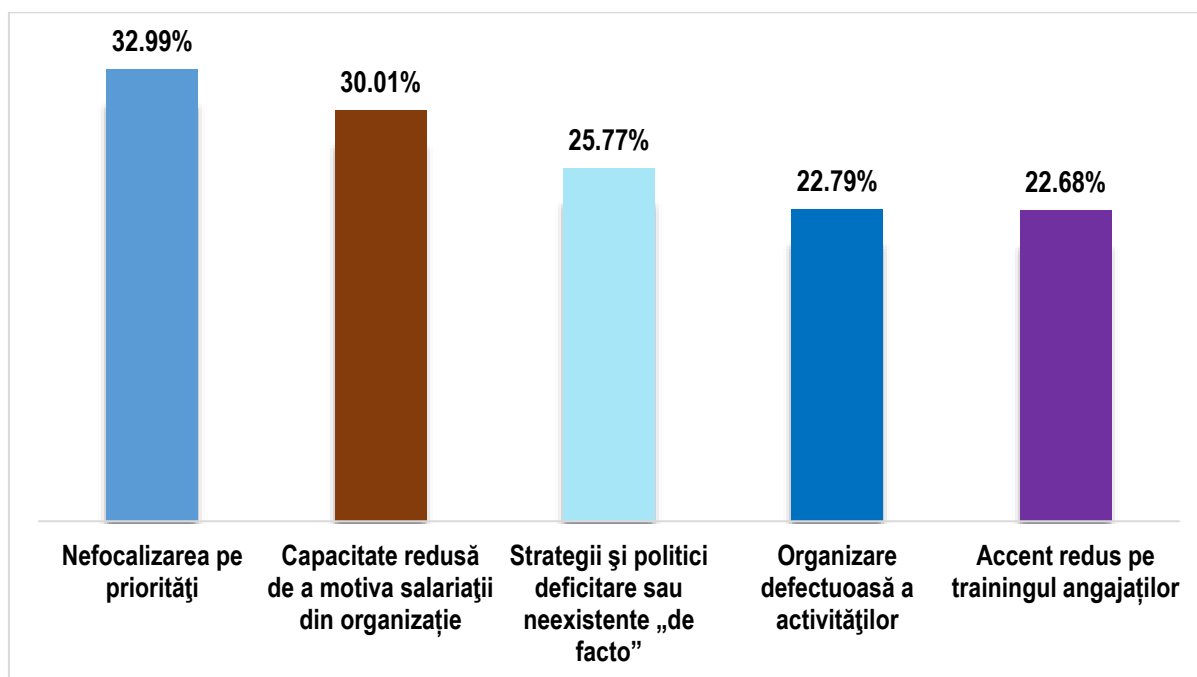


Figura nr. 33 – Principalele cinci slabe ale managementului din România în 2017

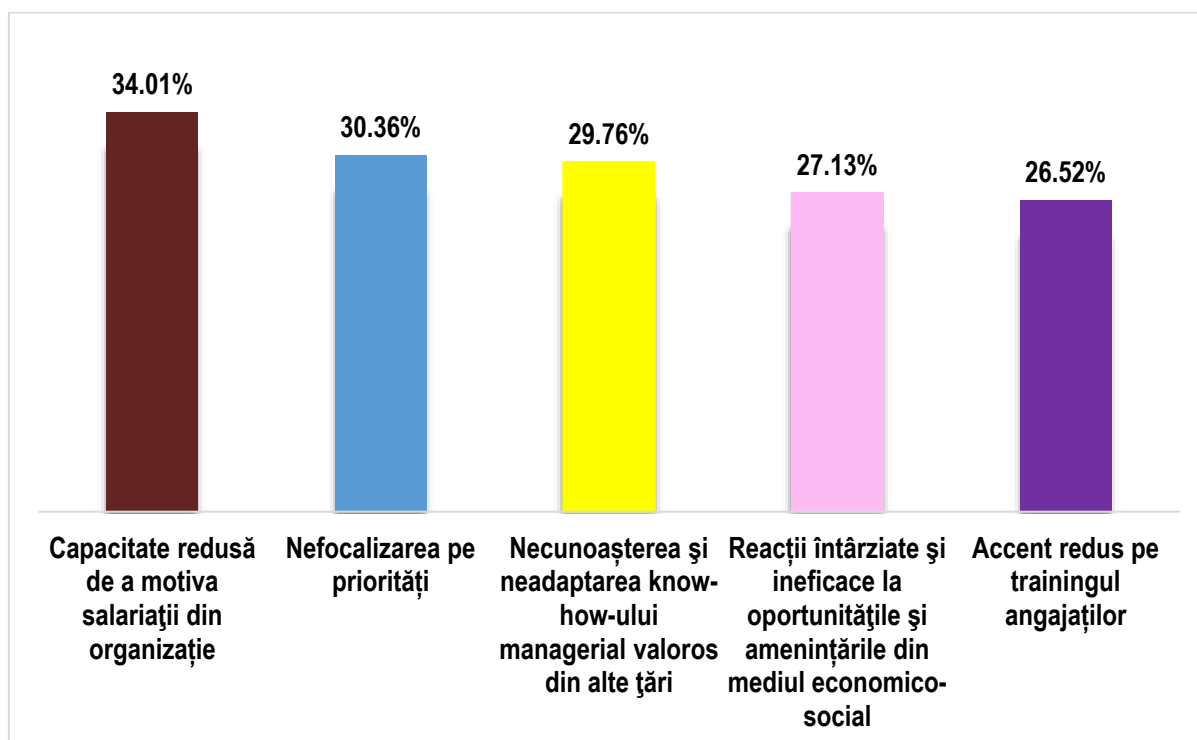


Figura nr. 34 – Principalele cinci slabe ale managementului din România în 2018

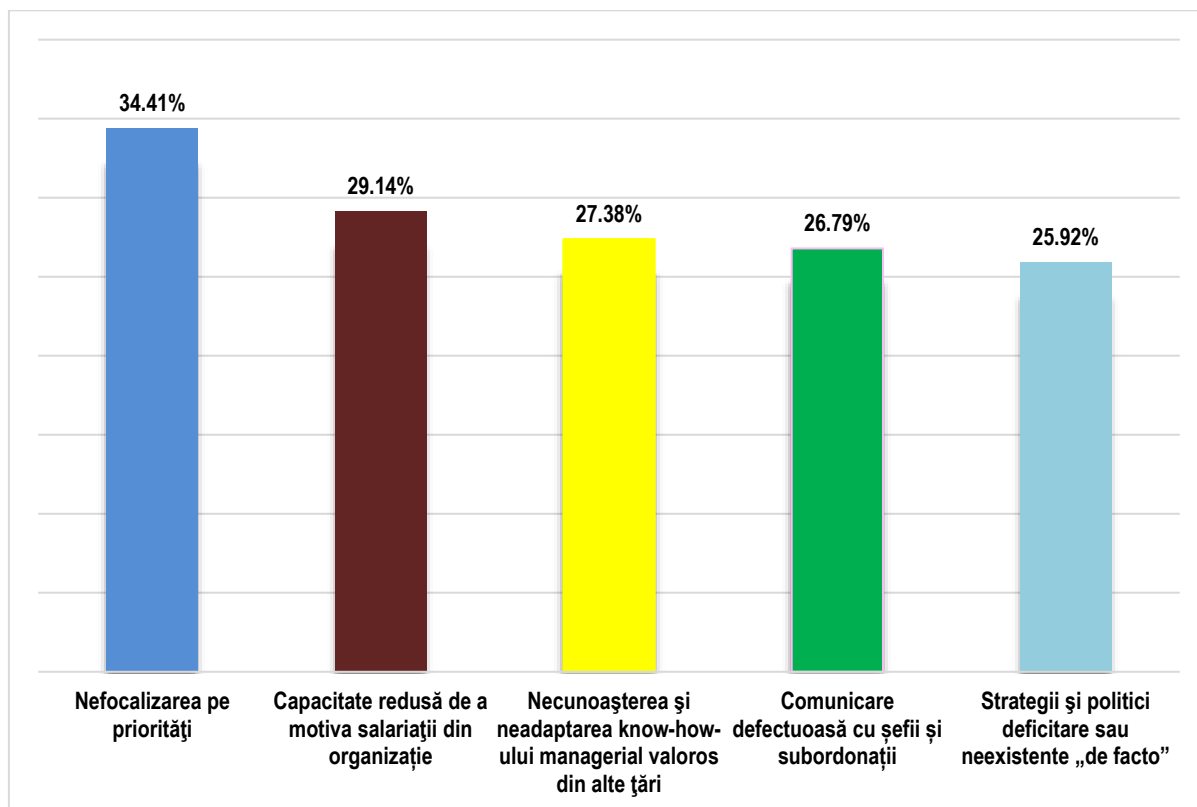


Figura nr. 35 – Principalele cinci slabe ale managementului din România în 2019

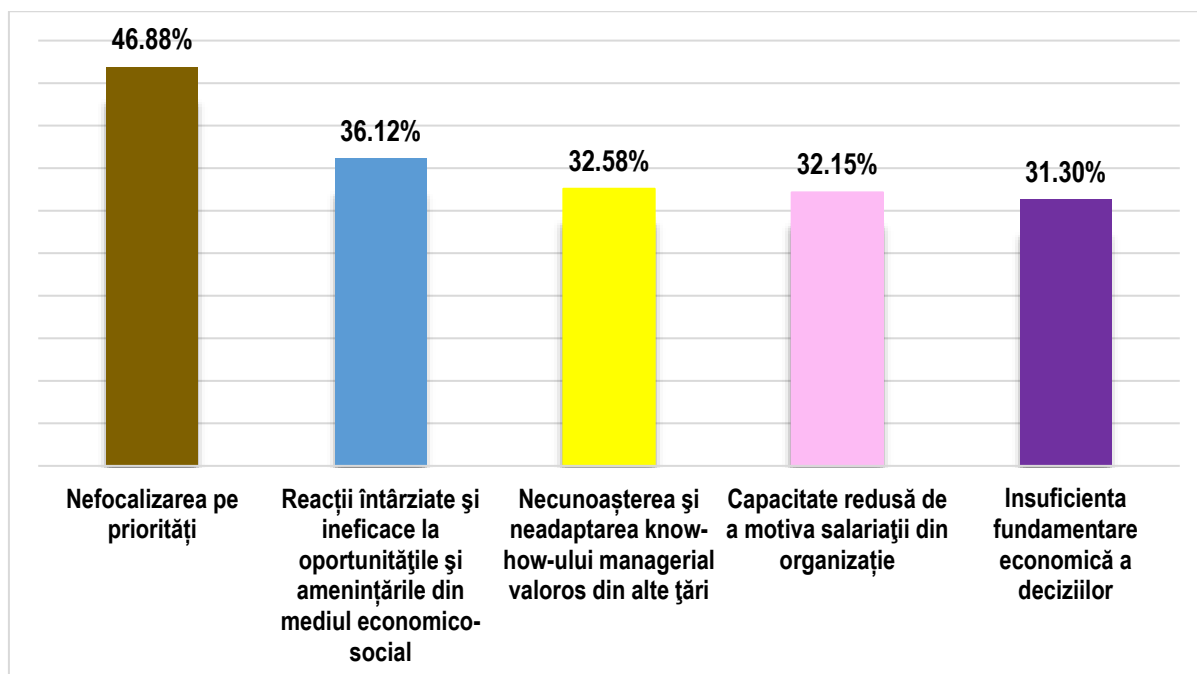


Figura nr. 36 – Principalele cinci slabe ale managementului din România în 2020



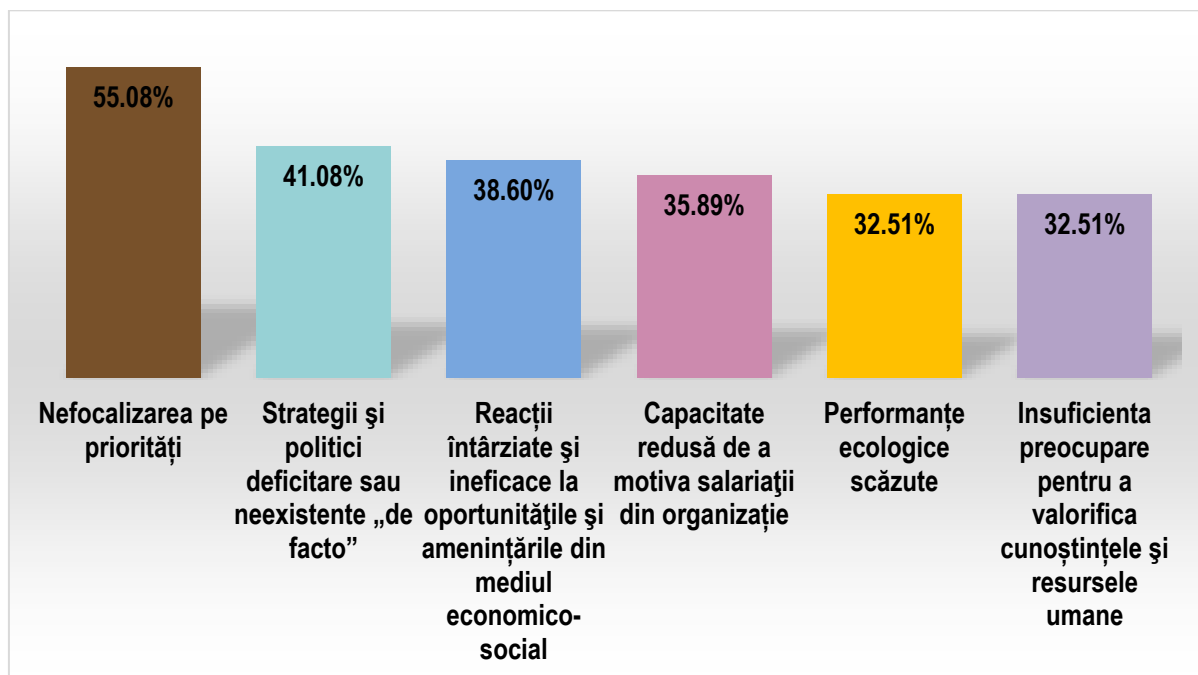


Figura nr. 37 – Principalele cinci slabe ale managementului din România în 2021

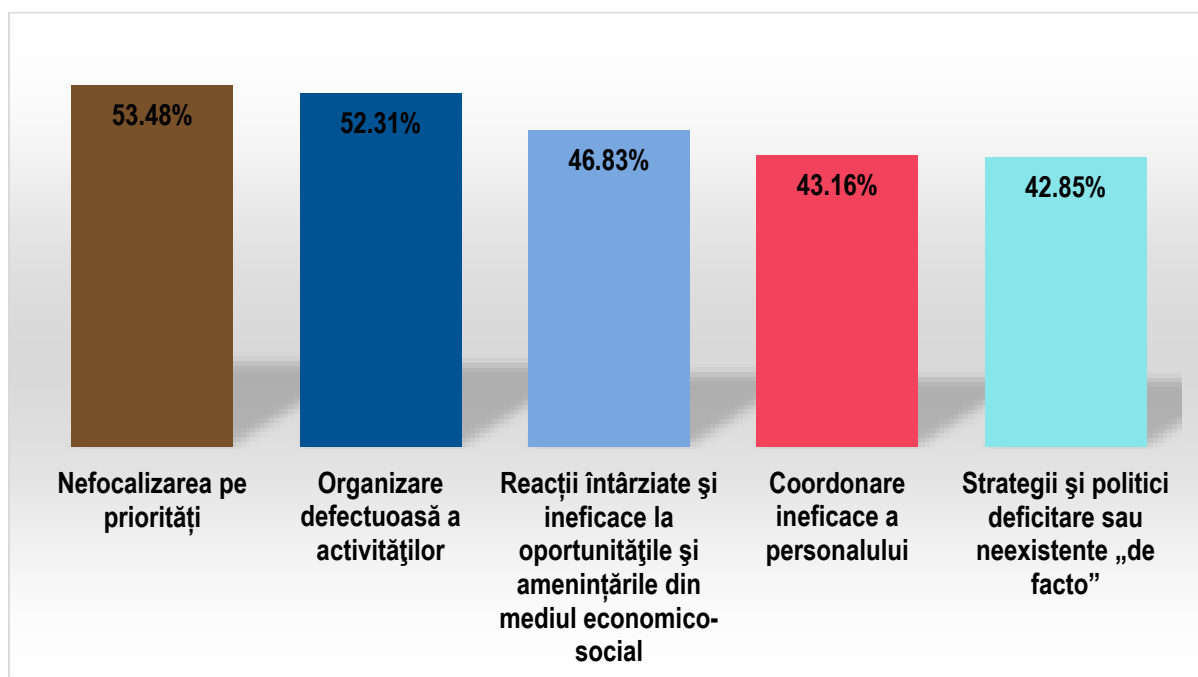


Figura nr. 38 – Principalele cinci slabe ale managementului din România în 2022

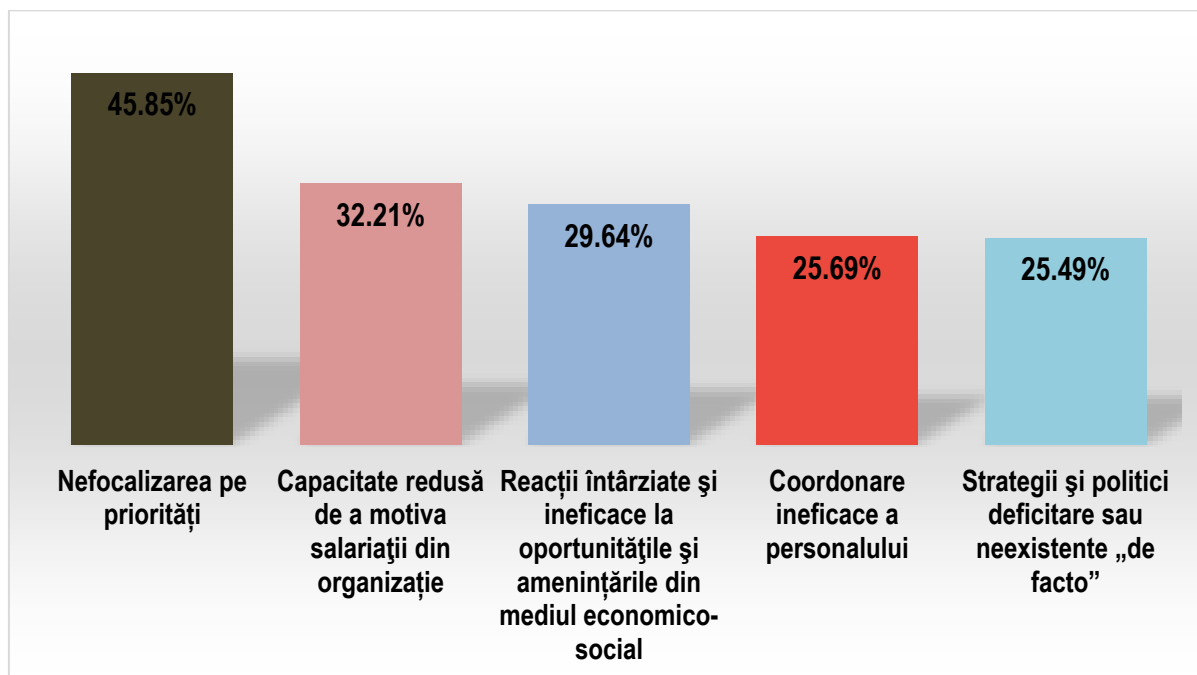


Figura nr. 39 – Principalele cinci slabe ale managementului din România în 2023

Analiza evoluției principalelor cinci puncte slabe în perioada 2009 – 2023 ne permite să formulăm următoarele **constatări principale**:

- Manifestarea unei **dinamici moderate la nivelul principalelor cinci puncte slabe** pe parcursul celor cincisprezece ani, reflectată în faptul că deși douăsprezece puncte slabe se rulează în cei cincisprezece ani, un punct slab rămâne constant pe parcursul întregii perioade și câte un punct slab se regăsește între principalele cinci în patrusprezece și respectiv douăsprezece ani;

- Nefocalizarea pe priorități și capacitatea redusă de a motiva salariații sunt cele două puncte slabe care se regăsesc în cei cincisprezece și respectiv patrusprezece ani considerați, ocupând locurile unu și doi în această ierarhie;

- Strategii și politici deficitare sau inexistente "de facto" este plasat în primele cinci cele mai intense puncte slabe pe parcursul a unsprezece 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 zece ani**.

- Insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane, coordonarea ineficace a personalului și organizarea defectuoasă a activităților se regăsesc între primele cinci puncte slabe în cinci.

- Accentul redus la training al salariaților și necunoașterea și/sau neadaptarea know-how-ului managerial valoros din alte țări se plasează între cele mai intense cinci puncte slabe, în trei dintre cei treisprezece ani considerați;

- Insuficienta fundamentare economică a deciziilor apare în topul de cinci puncte slabe de două ori;

- Comunicarea defectuoasă cu subordonații și obținerea de performanțe ecologice scăzute sunt plasate în primele zece cele mai frecvente puncte slabe o singură dată;

- Intensitatea manifestării principalelor cinci puncte slabe în fiecare an variază între limite apreciabile, chiar cu o anumită tendință de creștere de la an la an. Astfel, în 2009, ecartul era de 12 procente, în 2010 – de aproape 12 procente, iar în 2011 – de aproape 15 procente, în 2012 de peste 16 procente, în 2013 de 12 procente, în 2014 - 18 procente, în 2015 de aproape 15 procente, în 2016 peste 15 procente, iar în 2017, 2018 , 2019 și 2020, în 2021 cu peste 20 de procente, în 2022 numai cu 10,63 procente, iar în 2023 din nou peste 20 de procente;

- Manifestarea unei **tendențe destul de pregnante de amplificare a intensității punctelor slabe în primii patru ani analizați**, așa cum demonstrează cifrele de mai jos:

- în 2009, poziția unu – 41,56%, iar poziția cinci - 29,56%;

- în 2010, poziția unu – 47,73%, iar poziția cinci - 36,36%;
- în 2011, poziția unu – 56,23%, iar poziția cinci - 40,59%;
- în 2012, poziția unu – 57,89%, iar poziția cinci – 40,35%.

• **Diminuarea substanțială a intensității punctelor slabe în 2013** – poziția unu la 46,53% (cu peste 11 procente față de poziția primă din 2012), iar poziția a cincea la 37,55% (cu aproape trei procente mai puțin față de poziția cinci în 2012);

• **Continuarea diminuării intensității punctelor slabe în 2014 și 2015**, poziția unu în 2014 fiind de 41,5% (cu peste 5 procente mai mică față de 2013), iar poziția cinci la 23,55%, (cu 14 procente inferioară celei din 2013). În 2015 cea mai ridicată frecvență a unui punct slab a fost de numai 33,33%, sensibil mai mică decât în 2014 (41,19%); în 2016 cea mai ridicată frecvență a fost 36,64%, față de 16,62% pentru poziția cinci. În 2017, punctul slab cel mai intens a înregistrat o diminuare, ajungând la 32,99%, iar cel de pe poziția cinci o creștere, înregistrând 22,68%. În anul 2018, 2019, 2020, 2021 și 2022 s-au înregistrat creșteri moderate la fiecare din primele cinci puncte slabe, urmată de scăderi apreciabile în 2023;

• În ceea ce privește indicatorul „**intensitatea manifestării principalelor cinci puncte slabe**” se constată că acesta are o tendință de amplificare în primii patru ani analizați, cu aplatizare în partea a doua a intervalului considerat. Ultimii trei ani marchează o reluare a creșterii valorii a primelor cinci puncte slabe, ajung în anul 2018 și 2019 la aproape 30%, în 2020 la 35,80%, la 40,64% în 2021 și 10,70% în 2022 (vezi figura nr. 40).

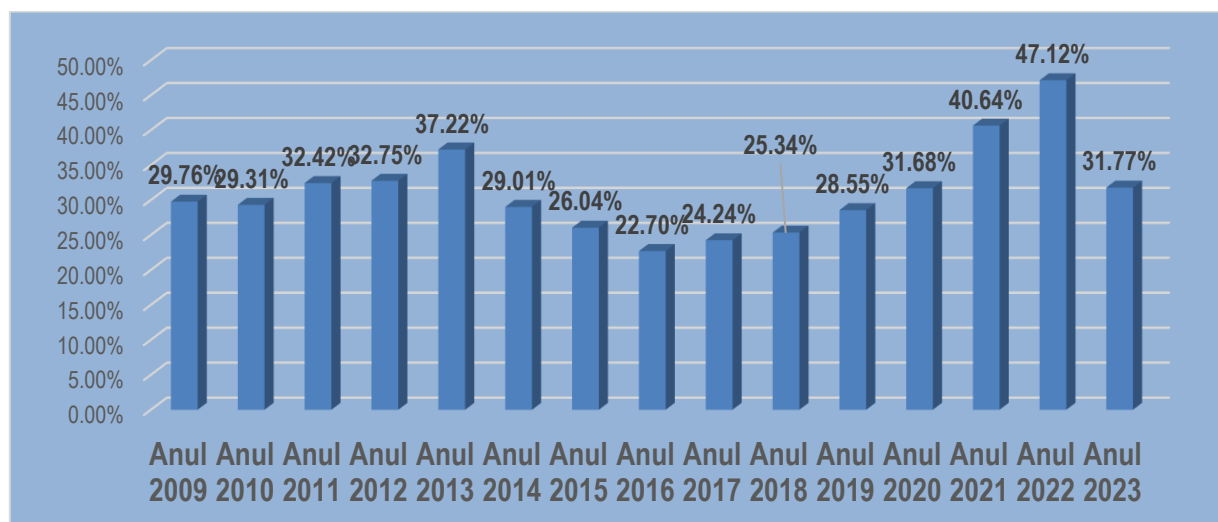


Figura nr. 40 – Intensitatea medie a principalelor cinci puncte slabe în perioada 2009-2023

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 **crystalizează anumite puncte slabe tipice atât ca frecvență, cât și ca intensitate**. Concluzia constructivă care se poate formula pe baza celor afirmate anterior este că managementul național trebuie să-și stabilească ca prioritate contracararea cauzelor generatoare de puncte slabe, care sunt constant sau cvasiconstant în topul de cinci –nefocalizarea pe priorități, capacitatea redusă de a motiva salariații, strategii deficitare sau inexistente, reacții manageriale întârziate și ineficiente la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social și insuficientă preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane.

### 2.3.7. Concluzii privind evoluția managementului din România în perioada 2009-2023

Analizele efectuate ne permit ca, pe lângă aspectele precedente, privind dinamica evoluțiilor manageriale în perioada 2009-2023, 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 2009-2023, ci, în mare parte, și pentru perioada întregă de după 1990.

**A. Dinamica pozitivă a managementului practicat în România în ansamblul său, a evoluției conținutului și performanțelor sale în perioada ultimilor două decenii.** Schimbările pozitive sunt evidente în viziunea, abordările, modalitățile de management și calitatea managerilor de la toate nivelurile economiei. Fără aceste progrese, România nu ar fi reușit să înregistreze, mai ales după 2000, o perioadă consistentă de creștere economică relativ rapidă, intrarea în NATO și integrarea în Uniunea Europeană. La etichetarea României ca fiind „tigrul carpatic” în perioada 2002-2008 managementul și spiritul intreprenorial au avut, fără îndoială, o contribuție notabilă. Tot atât de evident și de cert este însă că managementul din România este deficitar în multe privințe, că îl despart încă numeroase elemente strategice, tactice și operaționale pentru a ajunge la nivelul mediu european, pentru a valorifica mai performant atuurile, nu puține, pe care le deține economia și populația României.

Intrarea României în Uniunea Europeană, internaționalizarea în ritm alert a activităților economico-sociale, investițiile străine apreciabile, în special în perioada 2006-2009, au contribuit substanțial la progresele managementului autohton, reflectate în evoluțiile economico-sociale pozitive ale țării în ansamblul său.

**B. Europeanizarea marchează, în special după anul 2000, dezvoltarea managementului din România,** când a devenit certă intrarea în Uniunea Europeană. Un rol major în această privință l-au avut acordurile încheiate și realizate în perioada de preaderare. O bună parte din aquis-ul comunitar – concretizat în cele peste 60.000 de pagini de documente traduse în limba română, în vederea cunoașterii, adaptării și adoptării lor - a avut un apreciabil impact direct și indirect asupra managementului, îndeosebi a celui public. Numeroasele traininguri, vizite de studii, materiale documentare, de care au beneficiat managerii și specialiștii de la nivel de parlament, guvern, ministere, agenții guvernamentale, județe, municipii, etc. – amplificate odată cu intrarea în Uniunea Europeană - au generat o diseminare apreciabilă a abordărilor manageriale practicate în Uniunea Europeană, în special a bunelor practici. Se constată, din păcate, că numai o parte dintre cunoștințele manageriale transferate acestora se regăsesc în mod sistematic în managementul practicat de administrația publică centrală și locală.

**C. Existența de resurse umane bine pregătite la nivelul specialiștilor cu studii superioare, cu un bun raport preț (salariu) - calitate, ceea ce reprezintă un factor favorizant derulării unui management rațional la toate eșaloanele economiei.** Calitatea bună a unei părți apreciabile a resurselor umane autohtone – generată de calitatea învățământului și de „deschiderea” spre școală a majorității populației, îndeosebi în mediul urban – a reprezentat unul dintre principalii factori care au contribuit la înființarea și dezvoltarea a peste 600.000 de firme noi în perioada 2000-2023, dintre care peste 10% sunt cu capital străin. În ultima perioadă, îndeosebi după 2010, se constată un deficit de muncitori calificați pentru o paletă largă de profesii. Această situație – semnalată cu mult timp înainte de patronate și numeroși specialiști – tinde să se ”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 nep practicării unor abordări manageriale stimulative pentru efort și performanță, similare cu cele folosite predominant în țările Uniunii Europene, a unei culturi naționale insuficient focalizate pe performanță.

**D. Valorificarea numai parțială a resurselor umane de care dispune România, o parte apreciabilă a acestora emigrând.** În perioada ultimilor două decenii, circa trei milioane de persoane din România au emigrat, o mare parte fiind persoane calificate, peste o sută de mii având studii superioare. Cauzele emigrării definitive sau temporare sunt multiple, conexe cu nivelul dezvoltării economiei și societății din România, cu politicile și mai ales cu practicile economice și sociale puse în operă de managementul politic și economic național, de condițiile și stimulentele oferite de alte țări, de climatul politic și social din România ș.a. Cert este că prin emigrația resurselor umane, România pierde substanțial pe două planuri: resursele umane nu generează produse, servicii, valoare adăugată în România, contribuind la dezvoltarea sa, ci ele produc în alte țări; resursele umane emigrate – în special cele calificate – reprezintă o „finanțare” și o capitalizare gratuită indirectă, dar substanțială pe care România o face țărilor de destinație. Aceste pierderi sunt compensate parțial de sumele pe care le trimit în țară emigranții și de faptul că atunci când se întorc – desigur numai cei care revin – posedă abilități, cunoștințe, cultură a muncii și competențe manageriale superioare, favorizante creșterii performanțelor economico-sociale în România.

**E. Calitatea managerilor din România – care are un rol decisiv asupra funcționalității și performanțelor în toate sistemele economico-sociale – este foarte inegală, cu o ușoară tendință de atenuare.** Pronunțata inegalitate de calitate și eficiență a managerilor se explică prin numeroase cauze: nivelul de pregătire al managerilor, a economiștilor, inginerilor, juriștilor, informaticienilor etc. este foarte diferit de la o universitate la alta

și în cadrul acestora între facultăți și secții; selecția pentru funcțiile manageriale, mai ales în domeniul public, nu se face adesea după criteriile calitative riguroase, în special datorită politizării excesive și nepotismului; o parte apreciabilă a celor care ocupă funcții manageriale, inclusiv cele de nivel superior, nu au o pregătire consistentă în management de tip universitar și/sau postuniversitar; practicarea învățării continue nu a devenit o obișnuință decât pentru o minoritate a managerilor din România, în special din firmele multinaționale, mari și mijlocii; opinia publică abia în ultimii ani a început să conștientizeze consecințele majore pe care le are calitatea managementului asupra performanțelor economice și calității vieții. De precizat că se constată un minus mai substanțial de calitate a managerilor, îndeosebi în administrația publică, la nivelul managementului de vârf, adică în zonele cu mare impact negativ în economie și societate, care afectează o sferă mai mare de agenți economici și persoane. Un impact negativ major asupra societății și economiei românești au abilitățile manageriale reduse ale majorității primarilor de localități, președinților de consilii județene și consilierilor locali. Calitatea și eficiența managerilor în zona privată sunt, ca medie, superioare celor din administrație, în special datorită motivării superioare, birocrăției mai reduse și condiționării supraviețuirii firmelor de un anumit nivel calitativ al deciziilor, acțiunilor și comportamentelor manageriale.

**F. Neconștientizarea și neglijarea interesului național constituie o altă trăsătură a macromanagementului, în special al celui politic și din administrația publică.** Exemplele care pot argumenta aserțiunea de mai sus sunt din păcate numeroase. Ne mărginim la menționarea privatizării marilor companii industriale (Petrom, Sidex), a poștei (Romtelecom), băncilor (Banca Comercială, BRD ș.a.), la concesionarea resurselor de petrol și de gaze naturale ale României, care s-au realizat în condiții financiare net inferioare comparativ cu privatizările sau concesionările similare din Polonia, Ungaria, Cehia etc. Ca urmare, resurse imense – în timp de ordinul zecilor de miliarde de euro - în loc să servească dezvoltării României, au ajuns să fie valorificate în principal în favoarea unor grupuri private în special din alte țări. Aceeași situație se întâlnește și în domeniul marilor lucrări de infrastructură de care are stringentă nevoie România și a căror realizare este într-o fază „incipientă” de două decenii. Neglijarea interesului național este continuată și după 2010 de către cele două mari partide politice – PSD și PNL – care, în loc să concluzeze pentru combaterea complexelor probleme economice cu care se confruntă țara, au ales calea luptei partinice fără menajamente între ele, contribuind la întârzierea și încetinirea relansării performante a economiei. În ultimii doi ani, cele două partide au făcut o coaliție care guvernează țara cu efecte benefice. Din fericire, putem constata o ușoară îmbunătățire din acest punct de vedere în ultimii doi ani.

**G. Puternica dimensiune socială a managementului național, adesea cu caracter populist, în defavoarea dimensiunii economice.** Argumentul cel mai convingător îl reprezintă deciziile luate de factorii politico-administrativi prin care s-au determinat dinamici divergente între veniturile din pensii și din salarii ale salariaților din sectorul public pe de o parte și nivelul productivității muncii și veniturile salariaților din sectorul privat pe de altă parte. Majorarea excesivă a pensiilor și salariilor din sectorul de stat, în special în anii 2007 – 2009 și reluată în 2016-2023, 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, au fost mai reduse, generându-se concomitent și inflație, ambele cu efecte negative majore și de lungă durată, nu numai asupra dezvoltării economice a țării, ci și asupra standardului de viață al populației. În 2011 și 2012 au trebuit făcute „corecturi” economice foarte dureroase pentru populație, concomitent cu diminuarea resurselor pentru investiții. În plus, nivelul ajutoarelor sociale practicat în România este foarte aproape de salariul minim, ceea ce nu stimulează o parte a populației să muncească. Așa se și explică de ce în România sunt zeci de mii de locuri de muncă necalificate sau cu calificare redusă neocupate, concomitent cu sute de mii de șomeri din această categorie. În paralel are loc și o continuare a diminuării investițiilor interne și externe, private și publice și pe parcursul anilor 2013-2015, cu un ușor reviriment în 2016-2017, staționar în 2018 și 2019 și o ușoară creștere în 2021, 2022 și 2023.

**H. Insuficiența dimensiune inovațional-educațională a managementului la nivel național.** Ponderile net inferioare ce le dețin cheltuielile din bugetul național pentru cercetare-dezvoltare și învățământ în România, comparativ cu majoritatea țărilor Uniunii Europene, sunt o dovadă elocventă în acest sens. După ce în perioada 2002-2008 s-a înregistrat o evoluție ascendentă a resurselor alocate acestor domenii – de altfel corespunzătoare targeturilor stabilite de Uniunea Europeană și asumate de România - în 2009 - 2022, pe fondul crizei și urmărilor sale, acestea au fost diminuate și menținute la un nivel scăzut. O astfel de situație, în contradicție cu prevederile strategiilor

UE și cu interesul național, este total contraproductivă, grevând semnificativ asupra dezvoltării țării, asupra reducerii decalajelor față de media Uniunii Europene și asupra sustenabilității dezvoltării economice și sociale. Anii 2015 - 2023 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 2009-2023 - în continuare birocrăția creează numeroase probleme firmelor și populației. Birocrăția ridicată este o rezultată a legislației complexe și greoaie, a nivelului de pregătire și mentalității personalului din administrație, a culturii populației, a încetinirii voite în a trece la electronizarea și digitalizarea relațiilor dintre instituțiile statului, organizații și cetățeni, firește, în sectoarele în care aceasta este posibilă și eficace. Birocrăția consumă timp și bani fără a produce efecte utile, care, dacă ar fi alocați dezvoltării ar genera mai multă performanță economică și creștere a calității vieții populației.

**J. Instabilitate accentuată în structurile manageriale** – îndeosebi cele de vârf, dar nu numai – ale administrației publice la nivel național, regional, județean și local. Instabilitatea este cauzată în primul rând de schimbările politice declanșate de ciclurile de alegeri cuatrienale și de schimbările în coalițiile politice și în partidele de guvernământ. Venirea și plecarea clientelei politice, care de multe ori nu posedă competențele strict necesare manageriale și specifice domeniului condus, generează, pe lângă discontinuitate structurală, disfuncționalități și, implicit, rezultate necorespunzătoare în îndeplinirea obiectivelor previzionate-economice, sociale, educaționale, medicale, ecologice etc. Fără stabilitatea și profesionalizarea specialiștilor din administrație, România nu poate recupera decalajele care o despart de țările dezvoltate din Uniunea Europeană. Voința politică și situarea în prim plan a interesului național sunt cheile pentru a rezolva această problemă.

**K. Realizarea după 1990 de progrese notabile în ceea ce privește dezvoltarea piețelor naționale de informații și cunoștințe și, respectiv, de produse și servicii, favorizante derulării activităților economice, la care managementul a avut un aport substanțial.** Fără îndoială, asupra nivelului atins de piața de informații și cunoștințe contribuții majore au avut integrarea României în Uniunea Europeană și NATO, penetrarea capitalului străin, explozia mass-mediei la nivel național și local, dezvoltarea rapidă a învățământului universitar, transferul masiv de informații și cunoștințe mijlocit de intensul fenomen de emigrare a populației României, dezvoltarea rapidă a infrastructurii informațional-comunicaționale naționale și conectarea sa la sistemele internaționale. Ca urmare, piața de informații și cunoștințe se manifestă ca un puternic catalizator al modernizării activităților economice, al racordării acestora la evoluțiile internaționale și la accelerarea tranziției spre economia bazată pe cunoștințe și digitalizare. În mod similar a evoluat și piața internă de mărfuri și servicii, cu o modernizare intensă după 1990 și cu o rapidă expansiune în perioada post 2000, stopată de criza din 2009 și 2010. Fără îndoială că la ritmul rapid de creștere al PIB-ului din intervalul 2000-2008 și ulterior în 2015-2019, o contribuție substanțială au avut-o dezvoltările dimensionale, structurale și calitative ale pieței de mărfuri și servicii. Contractarea acestei piețe în 2009 -2010 și ulterior în 2020-2021 s-a repercutat imediat și semnificativ asupra diminuării PIB-ului. Problema esențială în prezent este integrarea cât mai eficace a piețelor din România în Piața Unică europeană, pentru a valorifica într-o măsură superioară potențialul de creștere oferit de aceasta. Condiția esențială pentru ca aceste procese să se deruleze accelerat și eficace este fundamentarea pe strategii și politici naționale, teritoriale și sectoriale profesioniste, armonizate cu recularele strategice ale UE și cu tendințele economice mondiale.

**L. Ameliorarea notabilă în 2015-2019 și 2021-2023 a unor elemente ale managementului la nivel național** – așa cum au demonstrat răspunsurile managerilor și specialiștilor - și așa cum o atestă și creșterea de 3,7%, 4,7%, 7%, 4%, 3,7% și respectiv 5,9%, 4,8% și 2,7% a PIB-ului în România, printre cele mai mari din Uniunea Europeană. Desigur, această evoluție pozitivă trebuie intensificată și îmbogățită pe multiple planuri cu accent pe latura calitativă și inovativă, pe elementele de sustenabilitate, punând pe primul plan profesionalizarea managementului.

**M. Confruntarea în 2020-2023 a managementului național cu multiple și intense amenințări și provocări generate de crizele economice, sociale și medicale declanșate de pandemia Covid-19 și războaiele din Ucraina și Orientul Mijlociu.** Ca urmare, managementul național din România - similar cu managementul din alte țări – a trebuit să facă față la numeroase situații atipice, care i-au pus la grea încercare viteza de reacție, creativitatea și adaptabilitatea. Apreciem, având în vedere evoluția stării de sănătate a populației din România, precum și evoluțiile economice, - în special creșterea notabilă a PIB-ului din 2021-2023 – că managementul din România s-a "descurcat" la un nivel rezonabil, chiar peste așteptări. Când facem această

apreciere, avem în vedere evoluțiile din celelalte țări UE, care în cvasitotalitate au un nivel de dezvoltare economică și un sistem medical net superioare celor din România.

În concluzie, putem afirma fără teama de a greși că în România, la nivel național s-au **conturat apreciable elemente manageriale profesioniste, încă insuficient de consistente, dar care se amplifică, însă într-un ritm modest**. Afirmările unor specialiști cunoscuți din România realizate în deceniul trecut „managementul românesc actual este încă unul inertial, cu șocuri de adaptare și gândire de „gelatină” pentru care regimul de funcționare este mai important decât performanța<sup>227</sup>” sau managementul autohton este „cleptocratic”, definit de clientelism politic și administrativ, impulsionat de nevoia de îmbogățire personală rapidă, pe fondul unei anarhii organizate<sup>228</sup> se estompează din ce în ce mai mult în contextul europeanizării României, a „învățării” mecanismelor economiei de piață, a schimbării generațiilor și a obținerii unor progrese notabile în anumite domenii, inferioare însă necesităților și cerințelor actuale.

## **2.4. Evoluția managementul administrației publice în perioada 2009 – 2023**

Analiza evoluției „stării de sănătate” a managementului din România, în perioada 2009-2023, include în mod firesc și o evaluare în dinamică a performanțelor managementului exercitat la nivelul administrației publice centrale și locale. Calitatea și eficacitatea acestuia sunt influențate de schimbările survenite în mediul socio-politic și economic de la nivel internațional și național, la rândul sau punându-și amprenta asupra managementului din România, în ansamblul său, dar și asupra mediului de afaceri, celorlalte instituții ale statului, agenților economici.

Inclusiv la acest nivel de analiză vor fi avute în vedere atât evaluarea în dinamică a calității și performanțelor managementului (prin compararea acestora cu cele consemnate în anul precedent, dar și cu nivelul mediu din țările membre ale Uniunii Europene și Europei Centrale), cât și a capacității acestuia de a răspunde provocărilor socio-economice care au caracterizat perioada analizată. De asemenea, va fi analizată dinamica principalelor puncte forte și puncte slabe ale managementului administrației publice, astfel cum acestea au fost percepute de eșantionul de cadre didactice și manageri participanți la anchetele desfășurate în perioada 2016-2022.

### **2.4.1. Analiza în dinamică a managementului administrației publice centrale**

#### **2.4.1.1. Evaluarea calității managementului administrației publice centrale**

##### **A. Comparativ cu anul precedent**

Centralizarea răspunsurilor cadrelor didactice și cercetătorilor în management și ale managerilor și specialiștilor din firme cu privire la evoluția calității managementului administrației centrale comparativ cu anul precedent, în fiecare dintre anii incluși în analiză, furnizate cu prilejul anchetelor anuale realizate în perioada 2012-2023 este prezentată în tabelul nr. 9. Cu o singură excepție (anul 2013 comparativ cu 2012), cea mai mare pondere a respondenților evaluează calitatea managementului practicat la nivelul administrației publice centrale ca fiind aproximativ la același nivel comparativ cu anul precedent (între 31,06% și 43,67% din totalul respondenților), ultimul an de analiză reprezentând o excepție în acest sens, în timp ce cea mai mică pondere revine celor care au notat un nivel de calitate superior. Principala modificare semnificativă este reprezentată de creșterea procentului respondenților care consideră ca fiind inferior nivelul managementului practicat la nivelul administrației publice centrale din România, în anul 2023 față de 2022 la 37,01% putându-se constata o ușoară înrăutățire a percepției în acest sens.

<sup>227</sup> Brătianu, C., Managementul universitar românesc, Management și inginerie economică, nr. 4, 2005.

<sup>228</sup> Mihuț I., Lungescu D., Cultural Dimensions in the Romanian Management, Management & Marketing, nr. 1, 2006

Dinamica nivelului managementului practicat la nivelul administrației publice centrale  
din România în perioada 2012 - 2023

Nr. crt.	Perioada de referință	Evaluare			
		Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior	Nu știu
1	2013/2012	33,64%	20,91%	39,09%	6,36%
2	2014/2013	11,00%	38,30%	28,10%	22,70%
3	2015/2014	11,92%	38,01%	18,09%	31,98%
4	2016/2015	12,09%	36,52%	23,04%	28,35%
5	2017/2016	10,78%	37,44%	25,84%	25,94%
6	2018/2017	10,06%	36,39%	28,11%	25,44%
7	2019/2018	9,31%	35,62%	23,52%	31,55%
8	2020/2019	14,68%	31,06%	26,38%	27,87%
9	2021/2020	20,7%	39,78%	39,56%	-
10	2022/2021	23,09%	43,67%	33,23%	-
11	2023/2022	19,86%	43,12%	37,01%	-

Sursa: Adaptat din *Starea de sănătate a managementului din România în 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022 și completat cu date din 2023*

Având în vedere că o pondere semnificativă din totalul respondenților participanți la anchetele anuale nu a furnizat nici o evaluare cu privire la evoluția nivelului de calitate al managementului administrației centrale din România comparativ cu anul precedent, pentru ca datele analizate să fie comparabile și pentru a elimina efectul generat de ponderea diferită a non-răspunsurilor, analiza în dinamică va fi realizată fără a lua în considerare opțiunea „nu știu”. În mod similar se va proceda și în cazul celorlalte analize.

Examinând datele prezentate în figura nr. 37, cu privire la evoluția nivelului de calitate al managementului administrației centrale din România comparativ cu anul precedent, în perioada 2012-2022, putem observa<sup>229,230,231,232,233,234,235,236,237</sup>:

- în afara anilor 2013 și 2021, aproximativ jumătate dintre respondenți a evaluat calitatea managementului practicat la nivelul administrației publice centrale ca fiind aproximativ de același nivel

<sup>229</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2013*, Editura ProUniversitaria, București, 2014.

<sup>230</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2014*, Editura ProUniversitaria, București, 2015.

<sup>231</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2015*, Editura ProUniversitaria, București, 2016.

<sup>232</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2016*, Editura ProUniversitaria, București, 2017.

<sup>233</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2017*, Editura ProUniversitaria, București, 2018.

<sup>234</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2018*, Editura ProUniversitaria, București, 2019.

<sup>235</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., Simion, C.P., *Starea de sănătate a managementului din România în 2019*, Editura ProUniversitaria, București, 2020.

<sup>236</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., Simion, C.P., *Starea de sănătate a managementului din România în 2020*, Editura ProUniversitaria, București, 2021

<sup>237</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Simion, C.P., *Starea de sănătate a managementului din România în 2021*, Editura ProUniversitaria, București, 2022



comparativ cu anul precedent.

- pe toată perioada analizată, ponderea respondenților care sunt de părere că această calitate a înregistrat un declin este net superior celui a respondenților care au remarcat evoluții pozitive, diferența variind între 5,82 % în anul 2013 și 24,21 % în anul 2018.
- pe acest fond, în perioada 2016-2018, se poate observa diminuarea ponderii respondenților care au remarcat evoluții pozitive ale calității managementului administrației centrale (de la 17,52% în anul 2015 la 13,49% în anul 2018), aceasta fiind cea mai scăzută din întreaga perioadă analizată. Totodată, se poate remarca creșterea ponderii opiniilor nefavorabile (de la 26,60% la 37,70%).
- în anul 2023 se poate observa un trend descendent a ușorului reviriment constat în 2023, ponderea respondenților care notează un nivel de calitate al managementului superior anului precedent scăzând de la 23,09% la 19,86%, iar ponderea celor care observă evoluții negative a crescut de la 33,23% la 37,01%.

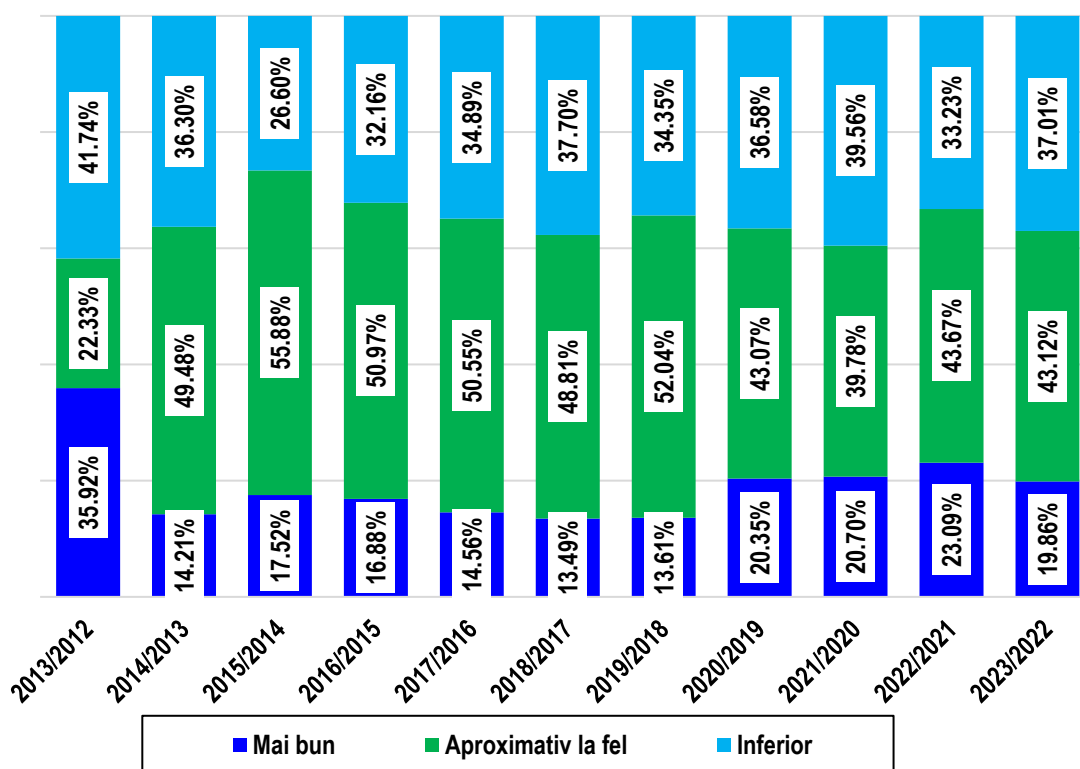


Figura nr. 41 - Evoluția opiniilor exprimate de către respondenți cu privire la calitatea managementului practicat la nivelul administrației publice centrale din România în perioada 2012 – 2022, fără opțiunea „nu știu”

(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022 și completat cu date din 2023)

## B. Comparativ cu managementul mediu practicat în Uniunea Europeană și celelalte țări din Europa Centrală

O a doua perspectivă din care este analizată calitatea managementului administrației centrale din România o reprezintă compararea acesteia cu managementul mediu practicat în UE și în celelalte țări din Europa Centrală. Din prisma elementelor considerente relevante pentru fiecare dintre anii analizați, pot fi evidențiate câteva elemente semnificative, ilustrate în tabelul nr. 10: (1) pe toată perioada analizată, acest nivel de calitate este apreciat ca fiind net inferior, ponderea respondenților care au furnizat acest răspuns variind între 46,24% în anul 2016 și 80,14% în 2021, (2) cea mai mică pondere revine respondenților care evidențiază un nivel superior, aceasta scăzând an de an (de la 7,27% la 3,49%), până în 2020 când a înregistrat o ușoară creștere (ajungând la 4,79%) care a

continuat și în anul 2021 (atingând valoarea de 4,97%), înregistrând o creștere semnificativă în anul 2022 (atingând valoarea de 19,00%) și un declin în 2023 (ajungând la valoarea de 11,39%).

Tabelul nr. 10

Dinamica nivelului managementului practicat la nivelul administrației publice centrale din România comparativ cu Uniunea Europeană în perioada 2016 – 2023

Nr. Crt.	Anul de referință	Evaluare			
		Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior	Nu știu
1	2016	7,27%	20,83%	46,24%	25,65%
2	2017	4,48%	19,94%	50,05%	25,53%
3	2018	3,70%	8,28%	70,12%	17,90%
4	2019	3,49%	14,32%	50,99%	31,20%
5	2020	4,79%	16,17%	53,72%	25,32%
6	2021	4,97%	14,90%	80,14%	-
7	2022	19,00%	25,43%	55,57%	-
8.	2023	11,39%	26,80%	61,81%	-

(Sursa: Adaptat din *Starea de sănătate a managementului din România în 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022 și completat cu date din 2023*)

La fel ca mai sus, din examinarea evoluției opiniilor exprimate de către respondenți cu privire la calitatea managementului practicat la nivelul administrației publice centrale din România comparativ cu Uniunea Europeană în perioada 2016 – 2023, eliminând opțiunea „nu știu”, se pot observa o serie de aspecte semnificative (figura nr. 42) <sup>238,239,240,241,242, 243</sup>:

- în toată perioada analizată, ponderea respondenților care au notat un nivel de calitate inferior a fost net superioară celei a opiniilor favorabile, diferențele variind între 52,42 procente în anul 2016 și 85,41 puncte procentuale în anul 2018.
- în anii 2016-2018, procentul respondenților care apreciază calitatea managementului practicat la nivelul administrației publice centrale din România ca fiind de un nivel inferior comparativ cu Uniunea Europeană a crescut (de la 62,20% în 2016 la 85,41% în 2018). În același timp, se poate observa o diminuare a ponderii opiniilor favorabile (de la 9,78% la 4,50%).
- o relativă tendință de ameliorare poate fi remarcată în perioada 2018-2020, concretizată printr-o creștere a ponderii celor care evaluează acest nivel de calitate ca fiind superior mediei UE (de la 4,50% la 6,41%), dar printr-o scădere de amploare ceva mai mare a ponderii evaluărilor nefavorabile (de la 85,41% la 71,93).

<sup>238</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2016*, Editura ProUniversitaria, București, 2017.

<sup>239</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2017*, Editura ProUniversitaria, București, 2018.

<sup>240</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2018*, Editura ProUniversitaria, București, 2019.

<sup>241</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., Simion, C.P., *Starea de sănătate a managementului din România în 2019*, Editura ProUniversitaria, București, 2020.

<sup>242</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., Simion, C.P., *Starea de sănătate a managementului din România în 2020*, Editura ProUniversitaria, București, 2021.

<sup>243</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Simion, C.P., *Starea de sănătate a managementului din România în 2021*, Editura ProUniversitaria, București, 2022.

- pe parcusul anului 2021 s-a revenit la un trend ascendent al opiniilor nefavorabile care apreciază calitatea managementului practicat la nivelul administrației publice centrale din România ca fiind de un nivel inferior comparativ cu Uniunea Europeană ( o creștere de 9% față de anul 2020) și la unul descendent în privința celor favorabile ( o reducere cu 1,5 p.p față de anul anterior).
- anul 2022 marchează revenirea la un trend descendent al opiniilor nefavorabile ( cu o reducere de 25 p.p față de anul 2021) și la un trend ascendent al celor favorabile ( cu creșterea de 14% față de anul anterior, în timp ce în anul 2023 se reia trendul ascendent al opiniilor privind inferioritatea managementului la nivel național față de cel din Uniunea Europeană (cu o creștere de 6% față de anul anterior) și cel descendent al opiniilor favorabile (reducere cu aproape 8 procente față de anul anterior).

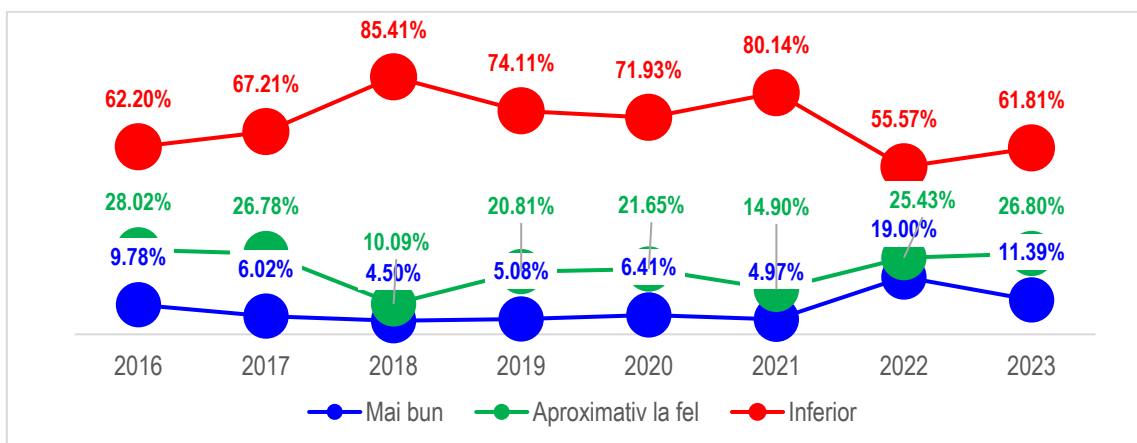


Figura nr. 42 - Evoluția nivelului managementului practicat la nivelul administrației publice centrale din România comparativ cu Uniunea Europeană în perioada 2016 – 2023, fără opțiunea „nu știu” (Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022 și completat cu date din 2023)

Considerăm că relevantă este și dinamica nivelului managementului practicat la nivelul administrației publice centrale din România comparativ cu țările din Europa Centrală în perioada 2016-2023, evaluările anuale fiind prezentate în tabelul nr. 11. Conform opiniilor respondenților, cea mai pondere revine aprecierilor negative, acestea variind între 36,68% în anul 2016 și 78,57% în 2021. Se poate remarca însă că aceste ponderi sunt mai scăzute decât în cazul comparației cu managementul mediu practicat în Uniunea Europeană. Și de această dată, aprecierile pozitive se regăsesc într-o pondere foarte mică (între 3,40% și 16,61% dintre respondenți). Poate fi remarcat și faptul că, anul 2022 reflectă o modificare îmbucurătoare a atitudinii respondenților (16,61% evidențiind performanțe superioare, comparativ cu 7,14% în 2021) în timp ce anul 2023 marchează revenirea la un trend descendent al aprecierilor pozitive (14,63% având aprecieri pozitive față de 16,61% în anul anterior).

Tabelul nr. 11

Dinamica nivelului managementului practicat la nivelul administrației publice centrale din România comparativ cu țările din Europa Centrală în perioada 2016 – 2023

Nr. crt.	Perioada de referință	Evaluare			
		Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior	Nu știu
1	2016	6,45%	23,69%	36,68%	33,17%
2	2017	4,48%	22,18%	39,88%	33,47%
3	2018	3,40%	13,02%	50,89%	32,69%

4	2019	3,96%	17,46%	40,63%	37,95%
5	2020	6,06%	18,09%	40,32%	35,53%
6	2021	7,14%	14,29%	78,57%	-
7	2022	16,61%	28,59%	54,80%	-
8	2023	14,63%	29,80%	55,58%	-

(Sursa: Adaptat din *Starea de sănătate a managementului din România în 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022 și completat cu date din 2023*)

Evoluția opiniilor exprimate de către respondenți cu privire la calitatea managementului practicat la nivelul administrației publice centrale din România comparativ țările din Europa Centrală în perioada 2016 – 2023, de data aceasta neluând în calcul opțiunea „nu știu” este redată grafic în figura nr. 43. Analiza acestora pune în evidență câteva elemente semnificative<sup>244,245,246,247,248,249</sup>:

- asemănător situației privind comparația cu managementul practicat în țările membre ale UE, pe toată perioada analizată, ponderea respondenților care au evaluat nivelul de calitate ca fiind inferior celui din țările central europene a fost net superioară celei a evaluărilor favorabile, diferențele înregistrate fiind cuprinse între 45,24 p.p. în anul 2016 și 71,43 p.p. în anul 2021).
- deși ponderea aprecierilor nefavorabile este și de această dată net superioară, se poate remarca faptul că diferențele sunt de mai mică anvergură decât în cazul comparației cu managementul practicat în țările membre UE.
- ponderea evaluărilor nefavorabile a crescut în perioada 2016-2018 (de la 54,89% la 75,60%), concomitent cu o diminuarea ponderii opiniilor favorabile (de la 9,9,65% la 5,05%).
- în perioada 2019-2023 se poate remarca o îmbunătățire a opiniilor respondenților, (ponderea celor care apreciază acest nivel de calitate ca fiind superior mediei fiind mai mare în anul 2019 cu puțin peste 1 p.p., această situație favorabilă fiind constatată și în anul 2020, când 9,40% dintre respondenți îl consideră mai bun) . Concomitent, se constată o diminuare mai substanțială a ponderii evaluărilor nefavorabile în perioada 2019-2020 (de la 75,60% la 62,54% în anul 2020) în timp ce anul 2021 marchează reluarea unui trend ascendent al opiniilor nefavorabile (78,57% în 2021 față de 62,54% în 2020) și a unui trend descendent al celor favorabile (7,14% în 2021 față de 9,40% în 2020) . În anul 2022 se constată o creștere semnificativă a aprecierilor favorabile ( cu 9 p.p față de anul anterior) și o reluare a trendului descendent al celor nefavorabile (cu o diminuare de 23% față de anul precedent), în timp ce în anul 2023 a fost reluat ușor trendul ascendent al aprecierilor nefavorabile (cu aproape 1% în plus față de anul anterior) și cel descendent al celor favorabile (cu o diminuare de două procente față de anul anterior).

<sup>244</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2016*, Editura ProUniversitaria, București, 2017.

<sup>245</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2017*, Editura ProUniversitaria, București, 2018.

<sup>246</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2018*, Editura ProUniversitaria, București, 2019.

<sup>247</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., Simion, C.P., *Starea de sănătate a managementului din România în 2019*, Editura ProUniversitaria, București, 2020.

<sup>248</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., Simion, C.P., *Starea de sănătate a managementului din România în 2020*, Editura ProUniversitaria, București, 2021.

<sup>249</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Simion, C.P., *Starea de sănătate a managementului din România în 2021*, Editura ProUniversitaria, București, 2022.

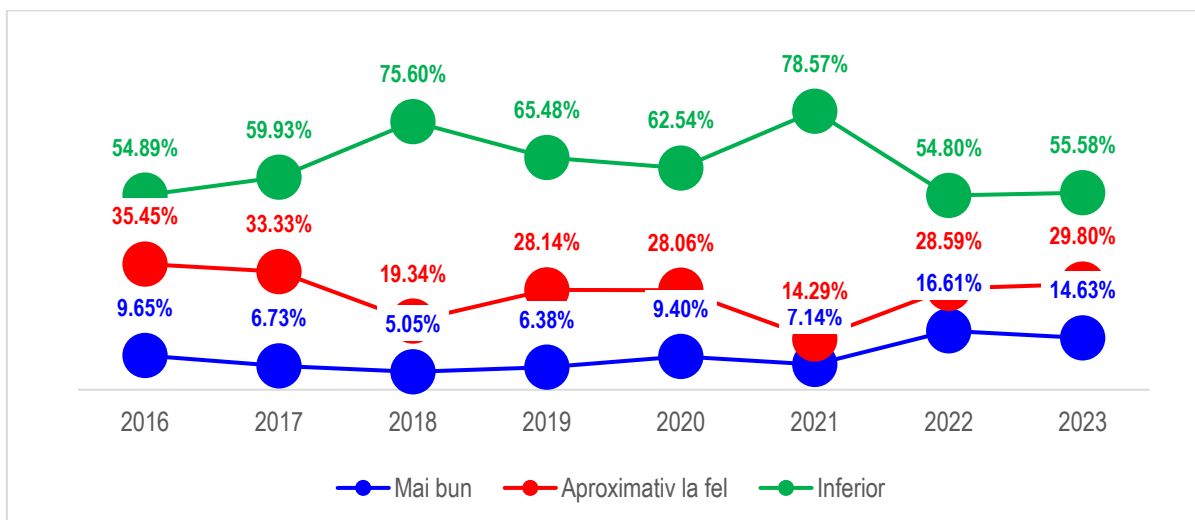


Figura nr. 43 - Evoluția nivelului managementului practicat la nivelul administrației publice centrale din România comparativ cu Europa Centrală în perioada 2016 – 2023, fără opțiunea „nu știu”  
(Sursa: Starea de sănătate a managementului din România în 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022 și completat cu date din 2023)

#### 2.4.1.2. Analiza în dinamică a capacității managementul administrației publice centrale de a răspunde provocărilor socio-economice actuale în perioada 2009-2023

Relevantă este, de asemenea, și prezentarea și analiza capacității managementului administrației publice centrale de a răspunde provocărilor socio-economice actuale, în perioada 2009-2023, astfel cum aceasta a fost percepută de respondenții participanți la anchete. Analizând aceste informații, prezentate în tabelul nr. 12, se poate observa faptul că în toți cei 13 ani cea mai mare parte a respondenților evaluează această capacitate ca fiind redusă, ponderea acestora variind între 29,20% în anul 2015 și 80,75% în 2009 (în 2023 s-a înregistrat o reducere a acestui procent față de cel din anul precedent, de la 55,41% la 54,66%). Concomitent, procentul respondenților care au starea de sănătate a managementului ca fiind una ridicată, a fost net inferior, variind între 2,67% în anul 2009 și 14,00% în 2014 (în 2023 s-a înregistrat o creștere de puțin peste 2 p.p. față de anul 2022).

Tabelul nr. 12

Dinamica capacității managementului administrației publice centrale din România de a face față crizei în perioada 2009 – 2023

Nr. crt.	Anul de referință	Evaluare			
		Ridică	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%

Nr. crt.	Anul de referință	Evaluare			
		Ridicată	Medie	Redusă	Nu știu
11	2019	5,36%	24,56%	35,86%	34,23%
12	2020	6,49%	25,64%	42,66%	25,21%
13	2021	4,19%	29,56%	66,25%	-
14	2022	5,32%	39,27%	55,41%	-
15	2023	7,40%	37,94%	54,66%	-

(Sursa: Adaptat din *Starea de sănătate a managementului din România și ieșirea din criză, Starea de sănătate a managementului din România în 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022 și completat cu date din 2023*)

Dinamica acestor percepții, neluând în calcul opțiunea „nu știu”, evidențiază câteva elemente semnificative (figura nr. 44) <sup>250,251,252,253,254,255,256,257,258,259,260,261,262</sup>:

- pe toată perioada analizată, ponderea respondenților care au evaluat capacitatea de răspuns ca fiind redusă a fost net superioară celei opiniilor favorabile, diferențele variind între 25,86 p.p. în anul 2015 și 78,92 p.p. în anul 2009.
- prima parte a perioadei analizate (2009-2014) a fost caracterizată de o evoluție pozitivă, susținută de creșterea procentului care reprezintă capacitatea ridicată a administrației publice centrale de la 2,70% în anul 2009 la 19,31% în anul 2014 și scăderea celui corespunzător capacității reduse de la 81,62% la 46,07%.
- anii 2015 și 2016 au marcat fluctuații de mică anvergură, atât în ceea ce privește ponderea capacității ridicate, cât și cea corespunzătoare capacității scăzute în totalul eșantion.
- din păcate, tendința pozitivă nu s-a menținut și în anii 2017 - 2021, ponderea respondenților care au remarcat o capacitate ridicată, cât și cea scăzută înregistrând fluctuații de la an la an. O tendință pozitivă poate fi remarcată în perioada 2022-2023, când ponderea respondenților care evaluează capacitatea ca fiind redusă scade cu aproximativ 12 p.p., în timp ce ponderile opiniilor favorabile cresc cu 3 p.p.

<sup>250</sup> Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Isaic-Maniu Al., Nicolescu C., Anghel F., *Starea de sănătate a managementului din România și ieșirea din criză*, Editura MEDIA10, București, 2010.

<sup>251</sup> Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Nicolescu C., Anghel F., *Starea de sănătate a managementului din România în 2010*, Editura ProUniversitaria, București, 2011.

<sup>252</sup> Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Nicolescu C., Anghel F., *Starea de sănătate a managementului din România în 2011*, Editura ProUniversitaria, București, 2012.

<sup>253</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2012*, Editura ProUniversitaria, București, 2013.

<sup>254</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2013*, Editura ProUniversitaria, București, 2014.

<sup>255</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2014*, Editura ProUniversitaria, București, 2015.

<sup>256</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2015*, Editura ProUniversitaria, București, 2016.

<sup>257</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2016*, Editura ProUniversitaria, București, 2017.

<sup>258</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2017*, Editura ProUniversitaria, București, 2018.

<sup>259</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2018*, Editura ProUniversitaria, București, 2019.

<sup>260</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., Simion, C.P., *Starea de sănătate a managementului din România în 2019*, Editura ProUniversitaria, București, 2020.

<sup>261</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., Simion, C.P., *Starea de sănătate a managementului din România în 2020*, Editura ProUniversitaria, București, 2021.

<sup>262</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Simion, C.P., *Starea de sănătate a managementului din România în 2021*, Editura ProUniversitaria, București, 2022.

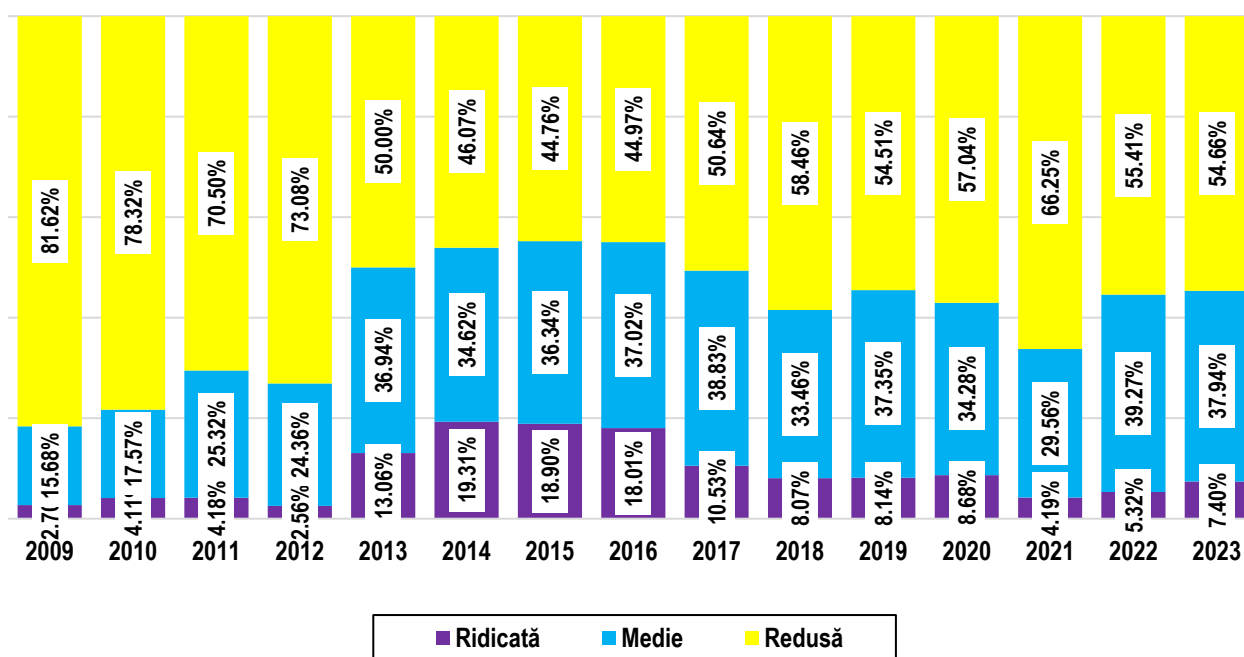


Figura nr. 44 – Dinamica capacității managementului administrației publice centrale din România de a face față crizei în perioada 2009 – 2023, fără opțiunea „nu știu”

(Sursa: Adaptat din *Starea de sănătate a managementului din România și ieșirea din criză*, *Starea de sănătate a managementului din România în 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022 și completat cu date din 2023*)

#### 2.4.1.3. Evoluția principalelor puncte forte și puncte slabe identificate la nivelul administrației centrale

Dinamica principalelor puncte forte și puncte slabe va fi analizată atât din perspectiva locului pe care acestea le ocupă în ierarhia fiecăruia dintre ani, cât și a frecvenței medii cu care au fost menționate de către respondenți în perioada 2016-2023.

A. În figurile următoare, sunt prezentate cele mai importante cinci **puncte forte** ale managementului administrației centrale din România, identificate de către eșantionul de cadre didactice și cercetători în management și manageri și specialiști din firme, pentru fiecare dintre anii analizați (2016 – 2023). Analizând evoluția punctelor forte identificate, din perspectiva poziției pe care acestea au ocupat-o în ierarhia fiecărui an, se poate remarca (figurile nr. 45 – 52) <sup>263,264,265,266,267,268</sup>:

<sup>263</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2016*, Editura ProUniversitaria, București, 2017.

<sup>264</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2016*, Editura ProUniversitaria, București, 2018.

<sup>265</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2018*, Editura ProUniversitaria, București, 2019.

<sup>266</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., Simion, C.P., *Starea de sănătate a managementului din România în 2019*, Editura ProUniversitaria, București, 2020.

<sup>267</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., Simion, C.P., *Starea de sănătate a managementului din România în 2020*, Editura ProUniversitaria, București, 2021.

<sup>268</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Simion, C.P., *Starea de sănătate a managementului din România în 2021*, Editura ProUniversitaria, București, 2022.

- cinci dintre cele 20 de puncte forte (organizarea eficace a activităților, antrenarea intensă a salariaților din organizație, control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor, valorificarea potențialului informațional și decizional al informației și dezvoltarea unui sistem informatic performant) s-au situat în toți cei opt ani analizați printre primele 10 poziții, ceea ce reflectă o relativă constanță a opiniilor respondenților cu privire la acestea.
- cu toate acestea, elaborarea de strategii și politici bine fundamentate a ocupat prima poziție doar în patru dintre cei opt ani analizați, iar antrenarea intensă a salariaților din organizație și coordonarea judicioasă a deciziilor, acțiunilor și comportamentelor personalului implicat au fost considerate de către respondenți ca principalul punct forte al managementului administrației centrale doar cu ocazia câte uneia dintre anchete. Această situație este diferită de cea întâlnită la celelalte niveluri de analiză și sugerează faptul că din perspectiva poziției pe care o ocupă în ierarhia punctelor forte, nici unul dintre acestea nu a fost remarcat în mod deosebit de către respondenți pe toată perioada analizată de opt ani.
- dintre acestea, situarea printre cele mai importante puncte forte a valorificării potențialului informațional și decizional al informației și a dezvoltării unui sistem informatic performant, sugerează că la nivelul instituțiilor administrației centrale se acordă o atenție sporită asimilării și operaționalizării în mod eficient a elementelor specifice tehnologiei informației, inclusiv prin utilizarea acestora ca mijloc de valorificare al informațiilor și cunoștințelor în procesul decizional.
- de asemenea, trei dintre cele mai frecvent menționate puncte forte sunt control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor, organizarea eficace a activităților și antrenarea intensă a salariaților din organizație, acestea corespunzând unor importante funcții ale managementului.

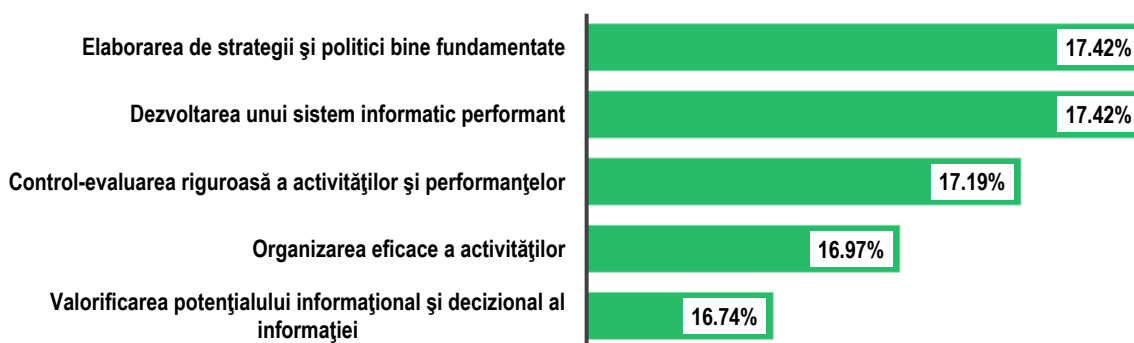


Figura nr. 45 - Principalele puncte forte ale managementului administrației publice centrale din România în 2016  
(Sursa: Starea de sănătate a managementului din România în 2016, Nicolescu O. coordonator)

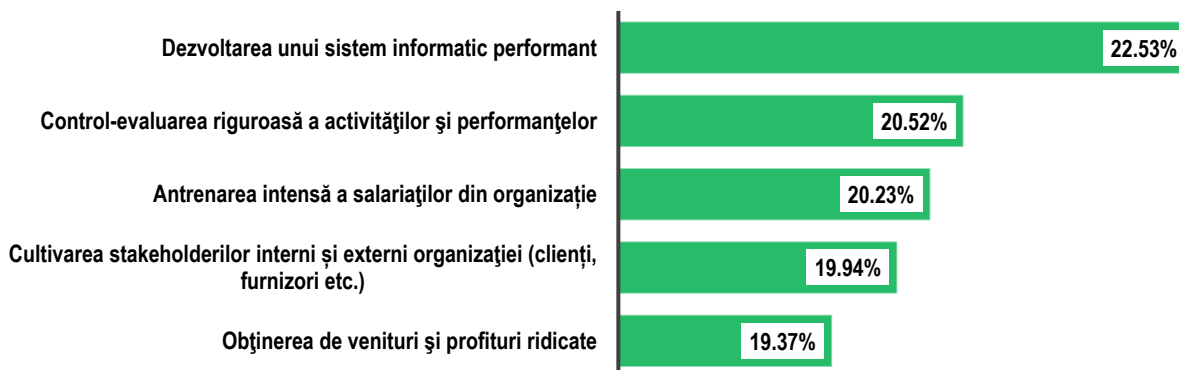


Figura nr. 46 - Principalele puncte forte ale managementului administrației publice centrale din România în 2017  
(Sursa: Starea de sănătate a managementului din România în 2017, Nicolescu O. coordonator)



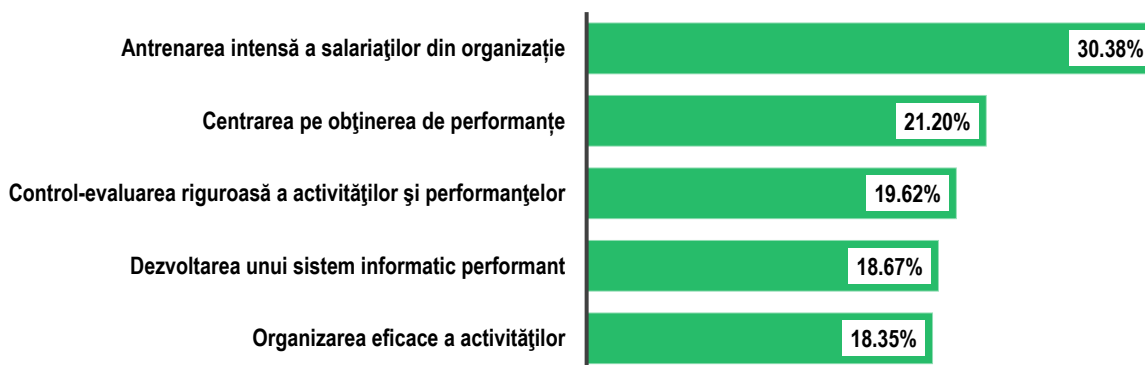


Figura nr. 47 - Principalele puncte forte ale managementului administrației publice centrale din România în 2018

(Sursa: Starea de sănătate a managementului din România în 2018, Nicolescu O. coordonator)

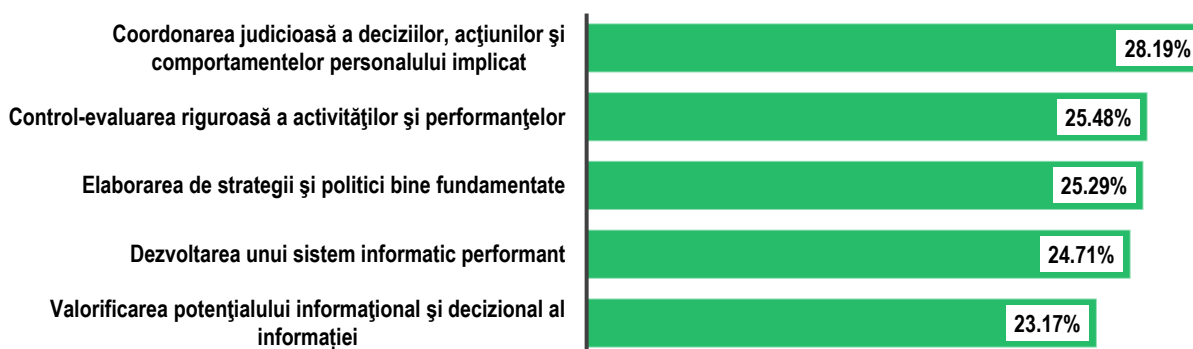


Figura nr. 48 - Principalele puncte forte ale managementului administrației publice centrale din România în 2019

(Sursa: Starea de sănătate a managementului din România în 2019, Nicolescu O. coordonator)

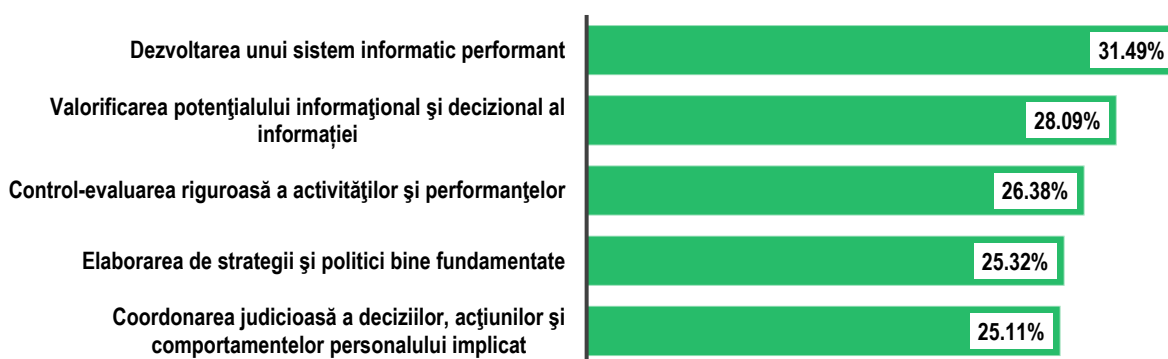


Figura nr. 49 - Principalele puncte forte ale managementului administrației publice centrale din România în 2020

(Sursa: Starea de sănătate a managementului din România în 2020, Nicolescu O. coordonator)

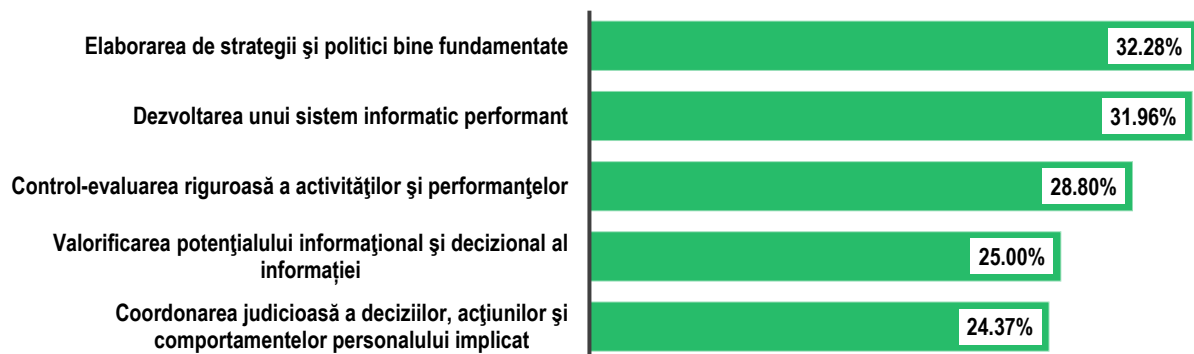


Figura nr. 50 - Principalele puncte forte ale managementului administrației publice centrale din România în 2021

(Sursa: Starea de sănătate a managementului din România în 2021, Nicolescu O. coordonator)

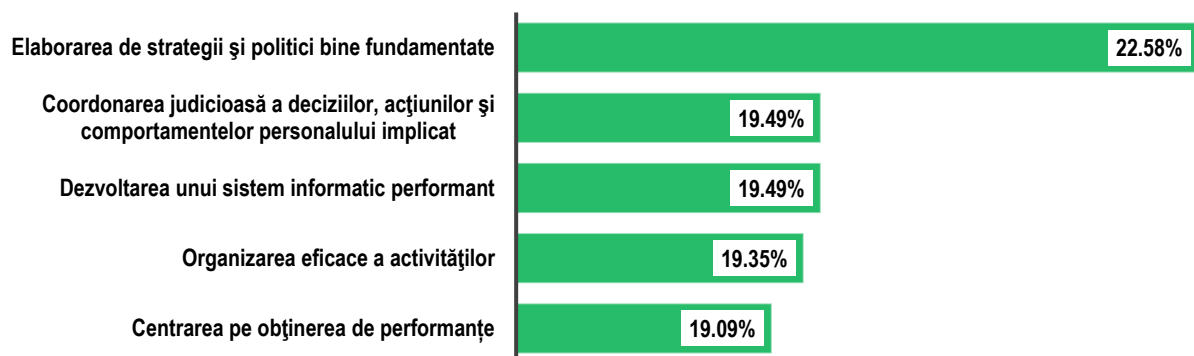


Figura nr. 51- Principalele puncte forte ale managementului administrației publice centrale din România în 2022

(Sursa: Starea de sănătate a managementului din România în 2022, Nicolescu O. coordonator)

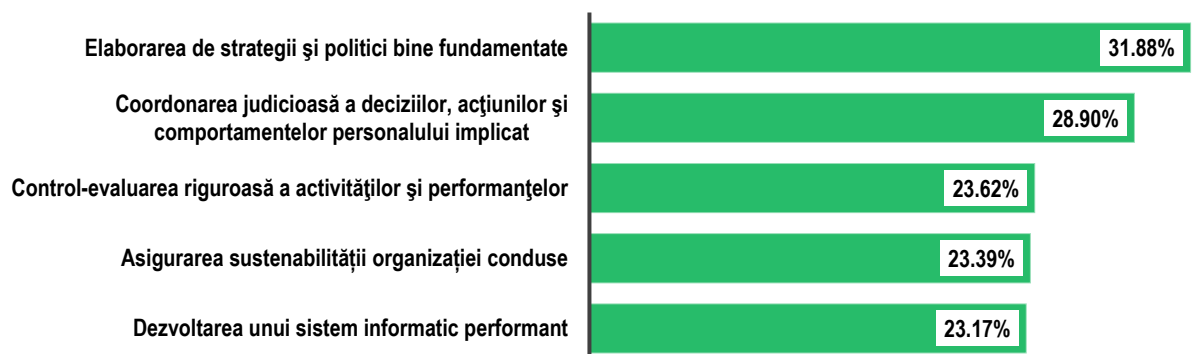


Figura nr. 52- Principalele puncte forte ale managementului administrației publice centrale din România în 2023

Din perspectiva frecvențelor cu care au fost menționate în fiecare dintre cei opt ani analizați, se poate considera că, în opinia respondenților, cele mai importante cinci puncte forte ale managementului administrației centrale, în perioada 2016-2023, sunt cele prezentate în figura nr. 53, respectiv: dezvoltarea unui sistem informatic performant, antrenarea intensă a salariaților din organizație, control-evaluarea riguroasă a activităților, elaborarea de strategii și politici bine fundamentate și performanțelor și organizarea eficace a activităților.

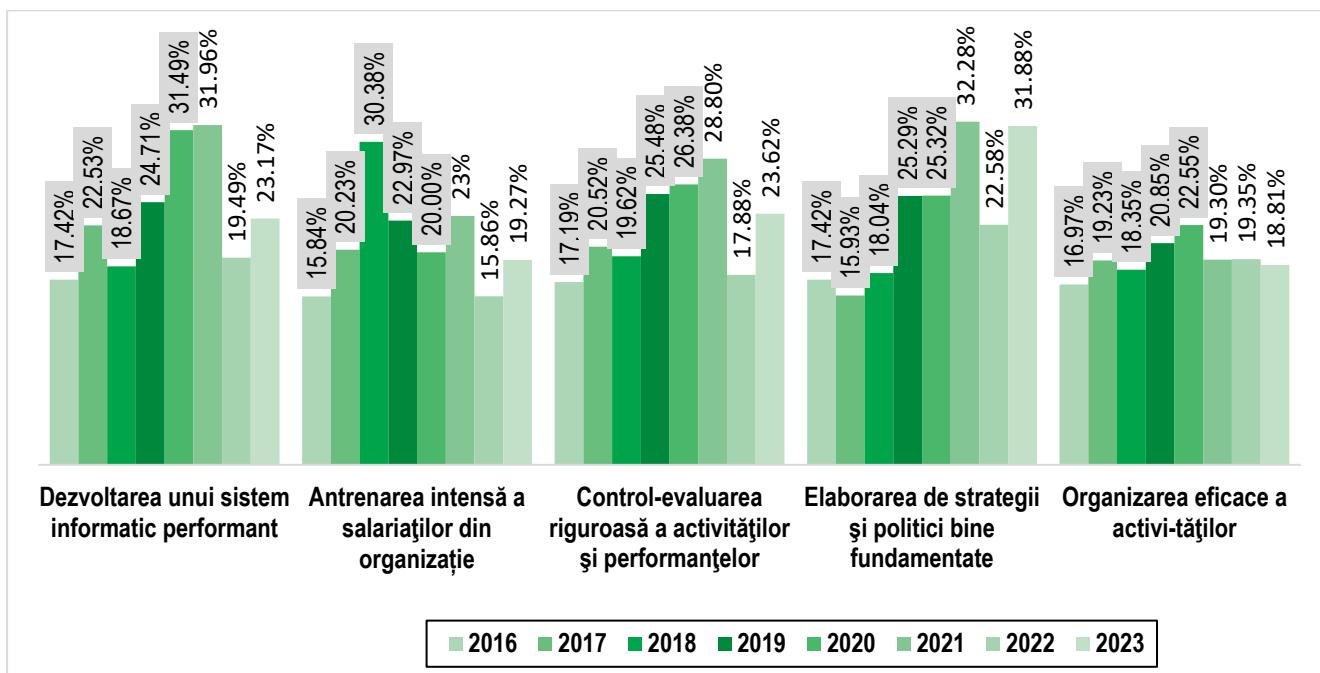


Figura nr. 53 – Principalele cinci puncte forte ale managementului administrației publice centrale în perioada 2016-2023

(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022 și completat cu date din 2023)

Din analiza datelor prezentate anterior, se poate observa faptul că nici unul dintre punctele forte identificate la nivelul managementului administrației centrale nu a ocupat prima poziție decât în maxim patru dintre cei opt ani analizați, iar frecvențele medii cu care acestea au fost menționate de către respondenți în perioada 2016 – 2023 sunt destul de apropiate, ceea ce sugerează faptul că nici unul dintre acestea nu a fost remarcat în mod deosebit de către aceștia ca fiind cu adevărat reprezentativ pentru administrația centrală.

B. În mod asemănător cu punctele forte, în fiecare dintre anii analizați (2016-2023), au fost indicate de către participanții la anchete și principalele puncte slabe ale managementului administrației centrale în perioada analizată. Primele cinci dintre acestea sunt ilustrate în figurile de mai jos. Analiza acestora prin prisma poziției pe care acestea au ocupat-o în ierarhia fiecărui an, permite sintetizarea următoarelor elemente semnificative (figurile nr. 54 – 62)<sup>269,270, 271,272,273,274</sup>.

- șase dintre cele 24 de puncte slabe, respectiv: nefocalizarea pe priorități, strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto”, organizare defectuoasă a activităților, insuficienta fundamentare economică a deciziilor, reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social, necunoașterea și neadaptarea know-how-ului managerial valoros din alte țări) s-au situat în toți cei opt ani analizați printre primele 10 poziții, ceea ce reflectă o relativă constanță a

<sup>269</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2016*, Editura ProUniversitaria, București, 2017.

<sup>270</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2016*, Editura ProUniversitaria, București, 2018.

<sup>271</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2018*, Editura ProUniversitaria, București, 2019.

<sup>272</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., Simion, C.P., *Starea de sănătate a managementului din România în 2019*, Editura ProUniversitaria, București, 2020.

<sup>273</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., Simion, C.P., *Starea de sănătate a managementului din România în 2020*, Editura ProUniversitaria, București, 2021.

<sup>274</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Simion, C.P., *Starea de sănătate a managementului din România în 2021*, Editura ProUniversitaria, București, 2022.

percepției respondenților cu privire la acestora.

- dintre acestea, nefocalizarea pe priorități s-a situat în fruntea ierarhiei realizate de către respondenți în șase din cei opt ani analizați, și pe cea de a doua poziție în anii 2020 și 2023, ceea ce sugerează faptul că poate fi considerat ca fiind principalul punct slab al managementului administrației centrale din România în perioada analizată.
- alte două dintre punctele slabe, au fost indicate ca fiind cea de a doua disfuncționalitate a managementului administrației centrale: organizare defectuoasă a activităților în anii 2016,2017 și 2021 și strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto” în următorii ani (2018, 2019 și 2022).

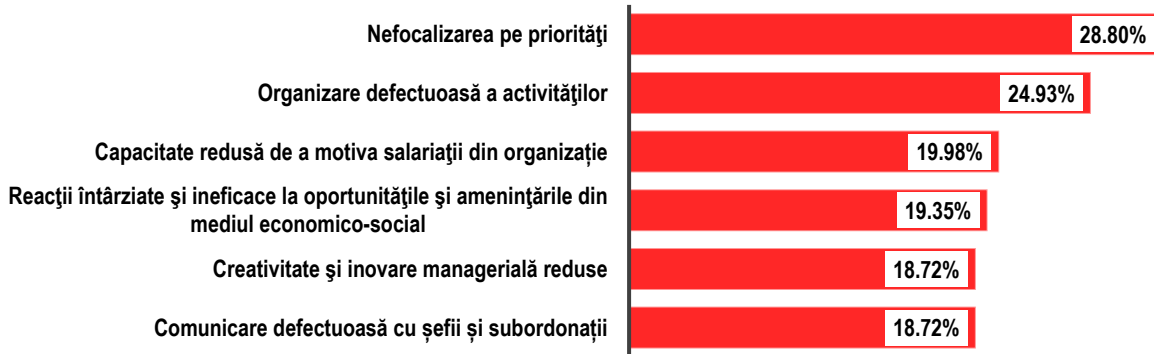


Figura nr. 54 - Principalele puncte slabe ale managementului administrației publice centrale din România în 2016

(Sursa: Starea de sănătate a managementului din România în 2016, Nicolescu O. coordonator)

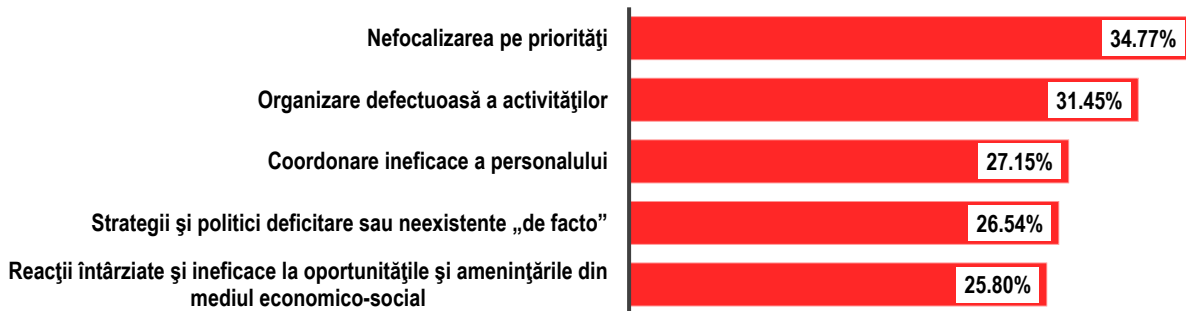


Figura nr. 55 - Principalele puncte slabe ale managementului administrației publice centrale din România în 2017

(Sursa: Starea de sănătate a managementului din România în 2017, Nicolescu O. coordonator)

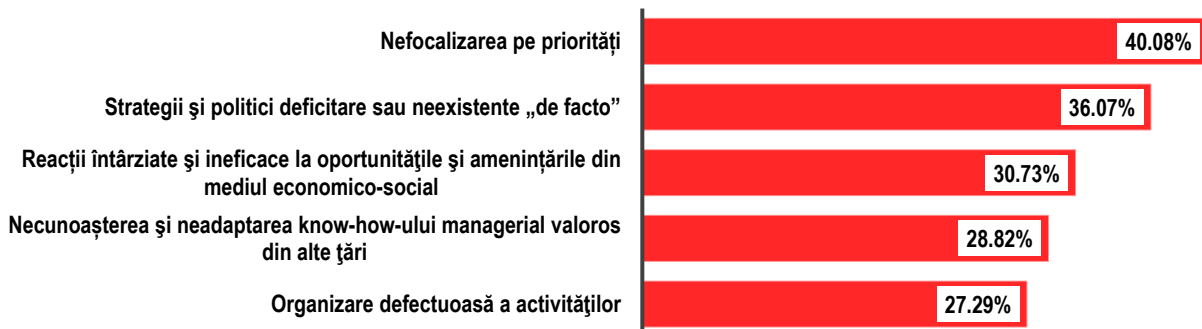


Figura nr. 56 - Principalele puncte slabe ale managementului administrației publice centrale din România în 2018

(Sursa: Starea de sănătate a managementului din România în 2018, Nicolescu O. coordonator)

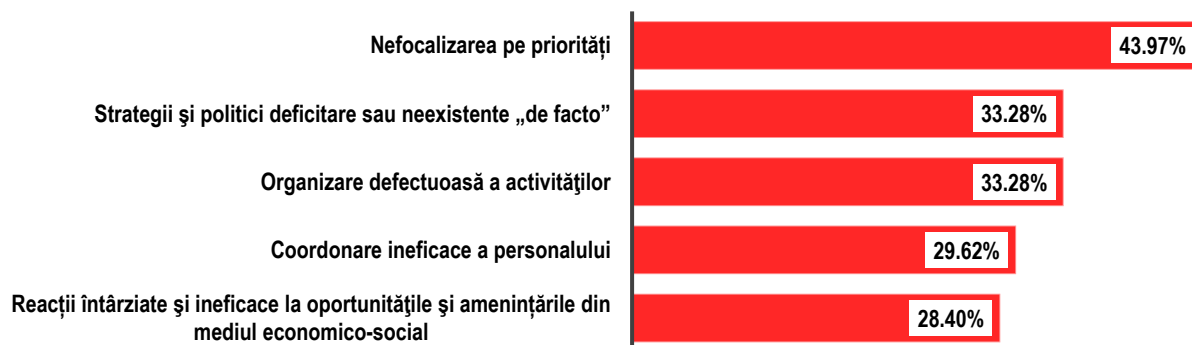


Figura nr. 57 - Principalele puncte slabe ale managementului administrației publice centrale din România în 2019  
(Sursa: Starea de sănătate a managementului din România în 2019, Nicolescu O. coordonator)



Figura nr. 58 - Principalele puncte slabe ale managementului administrației publice centrale din România în 2020  
(Sursa: Starea de sănătate a managementului din România în 2020, Nicolescu O. coordonator)

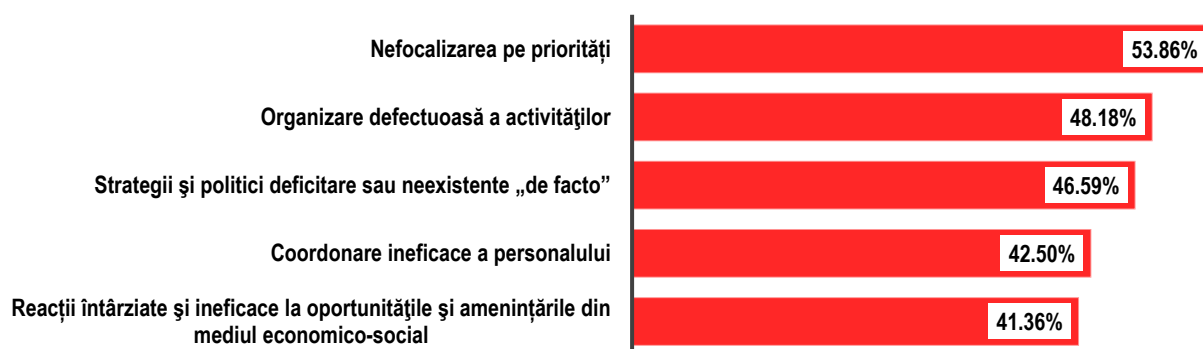


Figura nr. 59 - Principalele puncte slabe ale managementului administrației publice centrale din România în 2021  
(Sursa: Starea de sănătate a managementului din România în 2021, Nicolescu O. coordonator)

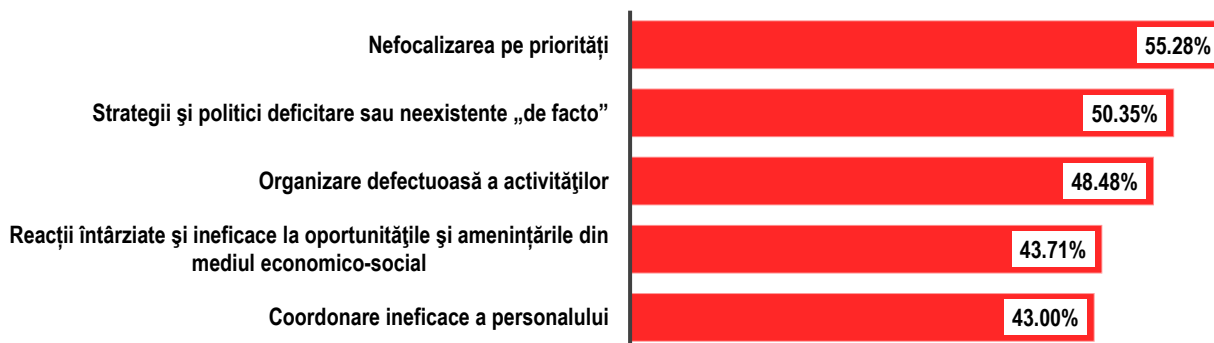


Figura nr. 60- Principalele puncte slabe ale managementului administrației publice centrale din România în 2022

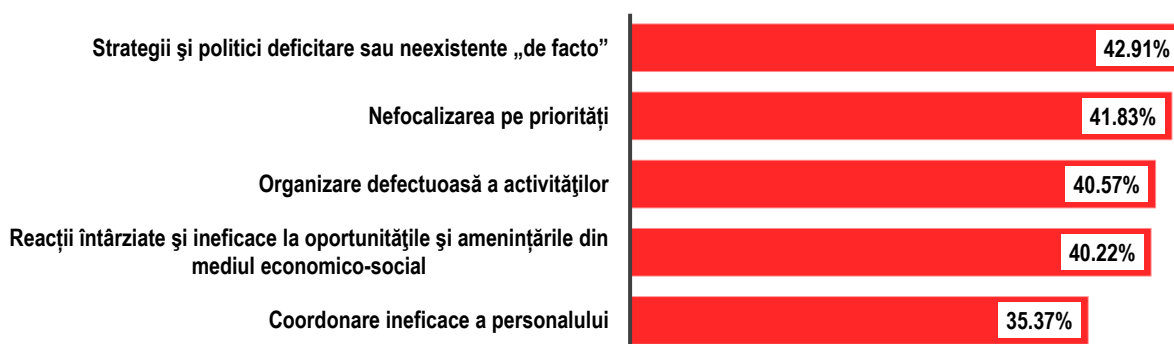


Figura nr. 61- Principalele puncte slabe ale managementului administrației publice centrale din România în 2023

În figura nr. 62 este prezentată dinamica celor mai importante cinci puncte slabe identificate la nivelul administrației centrale în perioada 2016-2023 prin prisma frecvențelor cu care au fost menționate de către respondenți în cei opt ani analizați. acestea sunt: nefocalizarea pe priorități, strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto”, organizare defectuoasă a activităților, reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social și coordonare ineficace a personalului.

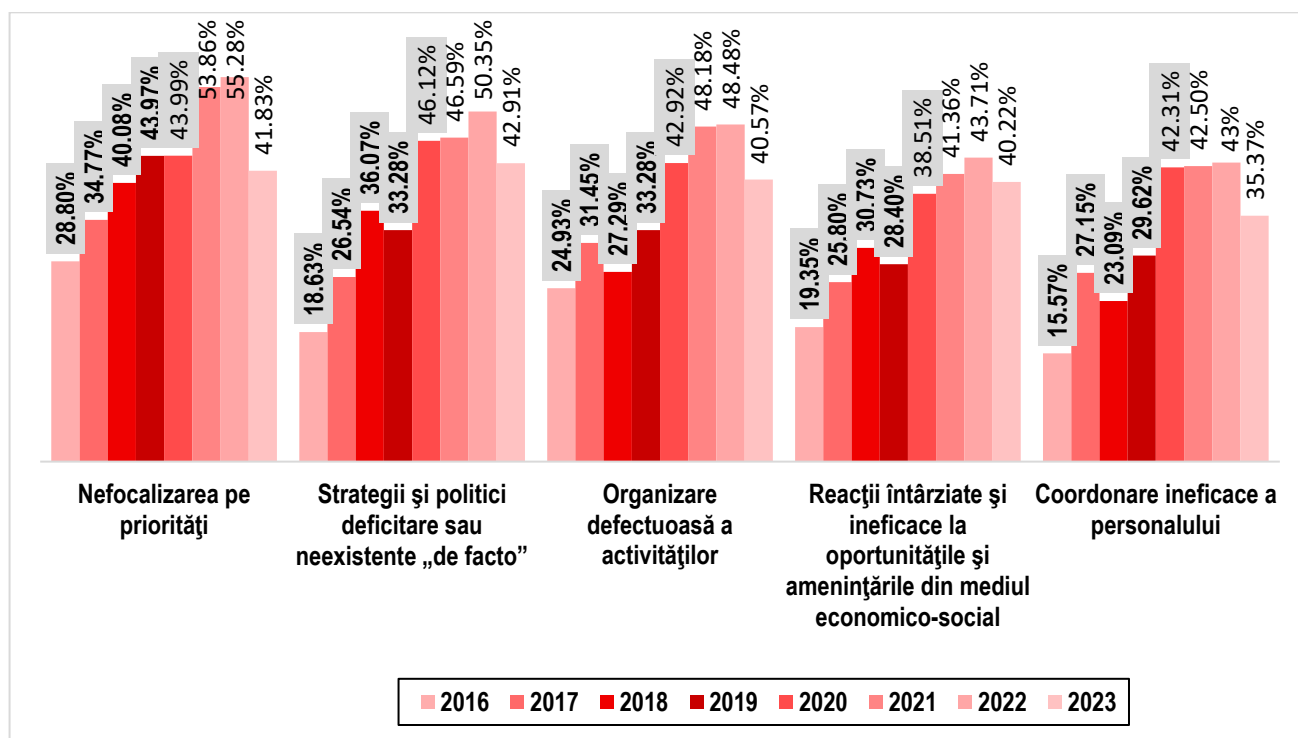


Figura nr. 62 – Principalele cinci puncte slabe ale managementului administrației publice centrale în perioada 2016-2023

(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022 și completat cu date din 2023)

Prin urmare, atât din perspectiva poziției pe care a ocupat-o în ierarhia fiecărui an, cât și a frecvenței cu care a fost menționat de către respondenți în perioada analizată, se poate aprecia că nefocalizarea pe priorități este principalul punct slab care s-a manifestat la nivelul administrației centrale din România în perioada 2016-2023.

## 2.4.2. Analiza în dinamică a managementul administrației publice locale

### 2.4.2.1. Evaluarea calității managementului administrației publice locale

#### A Comparativ cu anul precedent

Evoluția opiniilor respondenților cu privire la nivelul de calitate al managementului administrației publice locale, în fiecare dintre anii incluși în analiză (2012-2023), comparativ cu anul precedent este prezentată în tabelul nr. 13. După cum se poate observa, exceptând anul 2013, pe toată perioada analizată, acest nivel de calitate este apreciat ca fiind aproximativ la fel, ponderea respondenților care au furnizat acest răspuns variind între 35,32% (2020/2019) și 45,22% (2022/2021), în timp cea mai mică pondere este aceea a respondenților care notează un nivel superior, între 8,66% (2016/2015) și 22,94% (2021/2020).

Dinamica nivelului managementului practicat la nivelul administrației publice locale  
din România în perioada 2012 – 2023

Nr. crt.	Perioada de referință	Evaluare			
		Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior	Nu știu
1	2013/2012	30,00%	25,45%	32,75%	11,82%
2	2014/2013	12,20%	38,20%	27,00%	22,60%
3	2015/2014	11,65%	40,24%	18,83%	29,27%
4	2016/2015	8,66%	40,85%	22,88%	27,61%
5	2017/2016	11,09%	38,86%	24,62%	25,43%
6	2018/2017	12,43%	36,83%	26,48%	24,26%
7	2019/2018	10,13%	37,25%	22,47%	30,15%
8	2020/2019	14,79%	35,32%	25,43%	24,47%
9	2021/2020	22,94%	40,76%	36,30%	-
10	2022/2021	22,03%	45,22%	32,75%	-
11	2023/2022	23,37%	41,74%	34,89%	-

(Sursa: Adaptat din *Starea de sănătate a managementului din România în 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2022 și completat cu date din 2023*)

Dinamica opiniilor exprimate de către respondenți cu privire la calitatea managementului practicat la nivelul administrației publice locale din România comparativ cu anul precedent, în perioada 2012-2023, fără a lua în calcul opțiunea „nu știu” este ilustrată în figura nr. 63. Astfel, se poate remarca<sup>275,276,277,278,279,:</sup>

- cu excepția evaluării din anul 2013 comparativ cu 2012, calitatea managementului practicat la nivelul administrației publice locale este percepută de către cea mai mare pondere dintre respondenți ca fiind aproximativ de același nivel cu anul precedent, aceasta variind între 40,76% în 2021 și 56,90% în 2015.
- în toată perioada analizată, ponderea respondenților care remarcă evoluții negative este semnificativ mai mare decât a celor care notează îmbunătățiri, diferențele fluctuând între 3,12 % și 19,64 p%. Cu toate acestea, poate fi remarcat faptul că aceste diferențe sunt mai mici în cazul administrației locale comparativ cu cele înregistrate pentru administrația centrală.
- analiza dinamică a acestor date relevă faptul că proporția aprecierilor favorabile a scăzut dramatic în anul 2014 comparativ cu 2013 (de la 34,01% la 15,76%).
- în restul perioadei analizate (2015-2023), atât ponderea respondenților care au constatat îmbunătățiri

<sup>275</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2013*, Editura ProUniversitaria, București, 2014.

<sup>276</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2014*, Editura ProUniversitaria, București, 2015.

<sup>277</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2015*, Editura ProUniversitaria, București, 2016.

<sup>278</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2016*, Editura ProUniversitaria, București, 2017.

<sup>279</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2017*, Editura ProUniversitaria, București, 2018.



comparativ cu anul precedent în ceea ce privește calitatea managementului administrației locale, cât și a celor care au remarcat evoluții negative au înregistrat evoluții oscilante, cu ameliorări și declinuri succesive. Cea mai notabilă modificare este cea observabilă în anul 2020 comparativ cu 2019, unde ponderea respondenților care consideră calitatea managementului administrației publice locale ca fiind una mai bună înregistrează creșterea cea mai semnificativă din ultima perioadă (19,58%). Pe de altă parte în 2023 comparativ cu 2022 se înregistrează o mică reducere a ponderii respondenților care consideră calitatea managementului administrației publice locale ca fiind una mai bună și o diminuare a numărului respondenților care consideră calitatea managementului administrației publice locale ca fiind una inferioară.

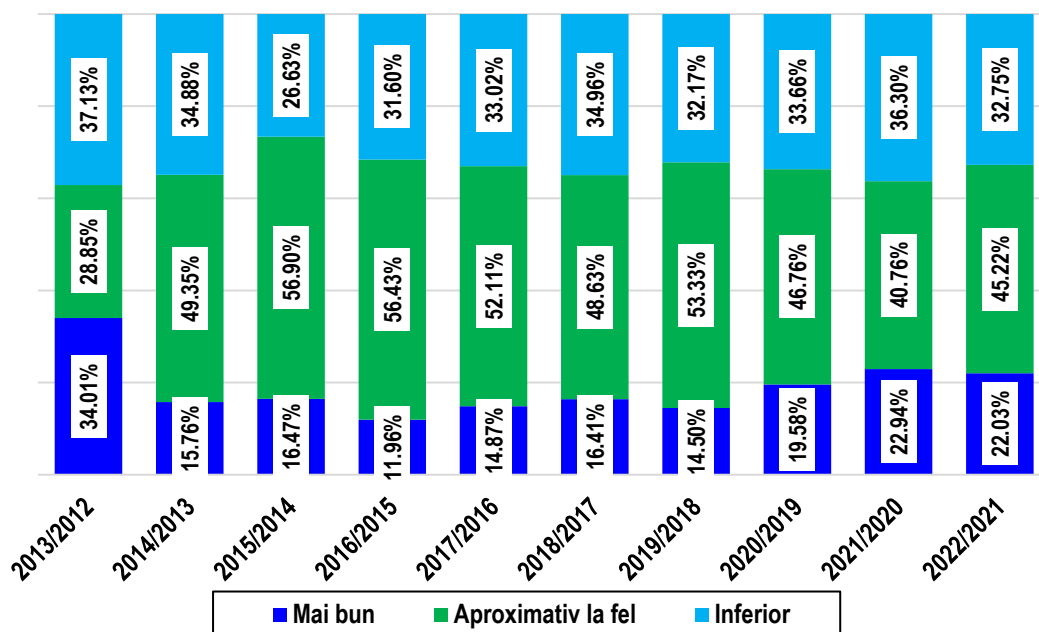


Figura nr. 63 - Dinamica nivelului managementului practicat la nivelul administrației publice locale din România în perioada 2012 – 2023, fără opțiunea „nu știu”

(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022 și completat cu date din 2023)

## B. Comparativ cu managementul mediu practicat în Uniunea Europeană și celelalte țări din Europa Centrală

Centralizarea răspunsurilor celor două categorii de respondenți cu privire la calitatea și eficacitatea managementului practicat la nivelul administrației locale din România, comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană, furnizate cu prilejul anchetelor anuale realizate în perioada 2016-2023, este prezentată în tabelul nr. 14. După cum se poate observa, cea mai mare pondere a respondenților apreciază calitatea managementului practicat în cadrul administrației publice locale ca fiind inferioară celei a managementului mediu din Uniunea Europeană, ponderea acestora variind între 45,26% în anul 2016 la 77,29% în 2021. Concomitent, cea mai mică pondere revine celor care au notat un nivel de calitate superior (între 3,84% și 6,78%). Din nefericire, cel mai recent an de analiză (2023) se conformează aceleiași direcții, existând modificări din perspectiva apropierea calității managementului de la nivelul administrației publice locale din România comparativ cu Uniunea Europeană. Ponderea respondenților care consideră nivelul ca fiind unul superior înregistrează în acest an o tendință descendentă comparativ cu anul anterior (11,93% comparativ cu 19,49%), în același timp rămânând constantă ponderea respondenților care îl consideră aproximativ la fel.

Dinamica nivelului managementului practicat la nivelul administrației publice locale din România comparativ cu Uniunea Europeană în perioada 2016 – 2023

Nr. Crt.	Anul de referință	Evaluare			
		Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior	Nu știu
1	2016	6,78%	23,20%	45,26%	24,75%
2	2017	4,37%	19,94%	49,34%	26,35%
3	2018	5,18%	7,84%	68,79%	18,20%
4	2019	3,84%	14,32%	48,20%	33,64%
5	2020	6,17%	16,81%	52,98%	24,04%
6.	2021	5,96%	16,74%	77,29%	-
7.	2022	19,49%	25,38%	55,13%	-
8.	2023	11,93%	25,38%	62,69%	-

(Sursa: Adaptat din *Starea de sănătate a managementului din România în 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022 și completat cu date din 2023*)

Pentru a contura o imagine mai fidelă a dinamicii opiniilor respondenților cu privire la calitatea managementului administrației publice locale din România comparativ cu managementul practicat în țările UE, în perioada 2016 – 2023, aceasta a fost analizată fără a lua în considerare opțiunea „nu știu”. Din această perspectivă, pot fi puse în evidență următoarele elemente (figura nr. 64) <sup>280,281, 282,283,284</sup>:

- pe toată perioada analizată, ponderea respondenților care au notat un nivel de calitate inferior a fost net superioară celei opiniilor favorabile, diferențele oscilând între 51,14 p.p. în anul 2016 și 77,76 p.p. în anul 2018).
- în perioada 2016-2018, ponderea respondenților care evaluează această calitate ca fiind de un nivel inferior a crescut de la an la an, de la 60,15% în anul 2016 la 84,09% în 2018. Concomitent se poate observa o diminuare a ponderii opiniilor favorabile (de la 9,01% la 6,33%).
- anii 2019 și 2020 marchează un ușor proces de îmbunătățire a opiniilor respondenților, putându-se observa o reducere a ponderii opiniilor negative de 14,34 p.p. (de la 84,09% la 69,75%), în timp ce ponderea opiniilor favorabile crește de la 6,33% în 2018 la 8,12% în 2020.
- în anul 2021 se observă o creștere a ponderii opiniilor negative (cu aproximativ 8% față de anul anterior) și o reducere cu 2 puncte procentuale a celor care au notat un nivel de calitate mai bun, iar anul 2022 marchează o reluare a tendinței descendent a opiniilor negative și a unei tendințe pozitive semnificative a celor favorabile (o creștere de 14% comparativ cu anul anterior).
- anul 2023 marchează o creștere a opiniilor defavorabile cu șapte puncte procentuale comparativ cu anul anterior, constanța opiniilor care consideră că managementul practicat la nivelul administrației

<sup>280</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2016*, Editura ProUniversitaria, București, 2017.

<sup>281</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2017*, Editura ProUniversitaria, București, 2018.

<sup>282</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2018*, Editura ProUniversitaria, București, 2019.

<sup>283</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., Simion, C.P., *Starea de sănătate a managementului din România în 2019*, Editura ProUniversitaria, București, 2020.

<sup>284</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., Simion, C.P., *Starea de sănătate a managementului din România în 2020*, Editura ProUniversitaria, București, 2021.

publice locale din România comparativ cu Uniunea Europeană este aproximativ la fel și reducerea ponderii opiniilor favorabile.

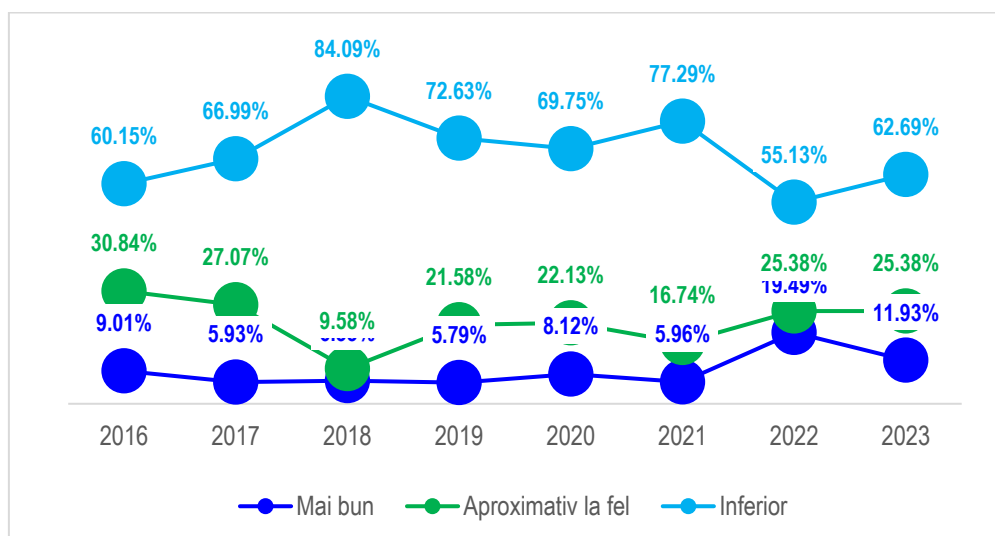


Figura nr. 64 - Evoluția nivelului managementului practicat la nivelul administrației publice locale din România comparativ cu Uniunea Europeană în perioada 2016 – 2023, fără opțiunea „nu știu”  
(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022 completat cu date din 2023)

Din perspectiva comparației cu țările din Europa Centrală, evoluția calității managementului administrației locale este ilustrată în tabelul nr. 15. Analiza rezultatelor obținute arată că, în opinia respondenților, în perioada analizată, calitatea managementului exercitat la nivelul administrației publice locale a fost, în general, de un nivel inferior celei a managementului din țările Europei Centrale, ponderea respondenților care au făcut o astfel de evaluare variind între 35,13% în anul 2016 și 68,23% în 2021. Concomitent, procentul respondenților care au furnizat evaluări pozitive a fost net inferior, oscilațiile fiind însă de mai mică amploare (între 4,59% în 2018 și 17,20% în 2022). Din perspectiva optimismului, se poate observa că în anul 2022 a fost înregistrat cel mai mare procent de respondenți, din perioada analizată, care consideră nivelul managementului practicat la nivelul administrației publice locale din România comparativ cu țările din Europa Centrală și deși acest procent se situează sub 18 p.p., se poate remarca o tendință clară de reducere a decalajului dintre țara noastră și alte țări din UE. Cu toate acestea, în anul 2023 evaluările optimiste s-au redus cu aproape patru puncte procentuale.

Tabelul nr. 15

Dinamica nivelului managementului practicat la nivelul administrației publice locale din România comparativ cu țările din Europa Centrală în perioada 2016 – 2023

Nr. crt.	Perioada de referință	Evaluare			
		Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior	Nu știu
1	2016	5,47%	25,65%	35,13%	33,74%
2	2017	4,78%	22,08%	39,88%	33,27%
3	2018	4,59%	13,02%	50,00%	32,40%
4	2019	4,89%	17,81%	38,88%	38,42%
5	2020	6,38%	18,30%	40,53%	34,79%
6.	2021	5,21%	26,56%	68,23%	-

7.	2022	17,20%	29,04%	53,76%	-
8.	2023	13,92%	31,87%	54,21%	-

(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022 completat cu date din 2023)

Rezultatele obținute în urma analizei evoluției opiniilor exprimate de către respondenți cu privire la calitatea managementului practicat la nivelul administrației publice locale din România comparativ țările din Europa Centrală în perioada 2016 – 2023, de data aceasta neluând în calcul opțiunea „nu știu” (figura nr. 65), se poate remarca<sup>285,286,287,288</sup>:

- pe parcursul perioadei supuse analizei, ponderea respondenților care au evaluat calitatea managementului administrației publice locale din România comparativ cu țările din Europa Centrală ca fiind inferioară a fost net superioară celei a participanților la anchete care au remarcat un nivel superior, diferența variind de la 44,77 p.p. în anul 2016 până la 67,18 p.p. în 2018.
- cu toate că ponderea aprecierilor nefavorabile este net superioară, diferențele sunt de mai mică anvergură, atât comparativ cu analiza similară la nivelul administrației centrale, cât și în cazul comparației cu managementul practicat în țările membre UE.
- în primii trei ani ai perioadei analizate (2016-2019), se poate remarca o creștere accentuată a procentului respondenților care o apreciază ca fiind de un nivel inferior (de la 53,03% în 2016 la 73,96% în 2018), concomitent cu o diminuare a ponderii opiniilor favorabile (de la 8,26% la 6,78%).
- perioada 2019-2023 marchează o ușoară îmbunătățire a opiniilor respondenților, astfel că în anul 2020 ponderea celor care apreciază acest nivel de calitate ca fiind superior mediei țărilor Europei Centrale este cea mai mare din perioada analizată (totalizând 17,20%). În același timp, se observă o scădere mult mai substanțială a ponderii evaluărilor nefavorabile (la 53,76%), în timp ce ponderea respondenților care consideră nivelul managementului practicat la nivelul administrației publice locale se modifică foarte puțin comparativ cu anul 2019 (sub 3 p.p.).

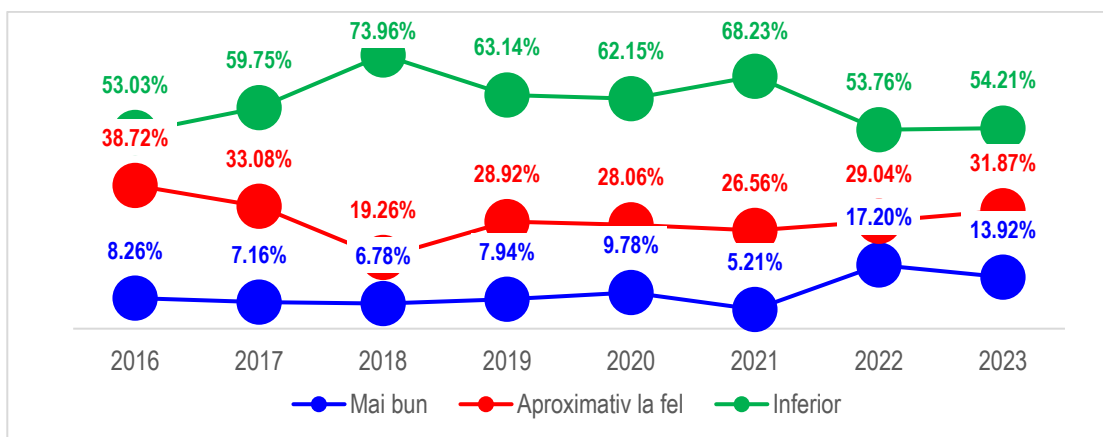


Figura nr. 65 - Evoluția nivelului managementului practicat la nivelul administrației publice locale din România comparativ cu Europa Centrală în perioada 2016 – 2023, fără opțiunea „nu știu”

(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022 completat cu date din 2023)

<sup>285</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., Starea de sănătate a managementului din România în 2016, Editura ProUniversitaria, București, 2017.

<sup>286</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., Starea de sănătate a managementului din România în 2017, Editura ProUniversitaria, București, 2018.

<sup>287,287</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., Starea de sănătate a managementului din România în 2018, Editura ProUniversitaria, București, 2019.

<sup>288</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., Simion, C.P., Starea de sănătate a managementului din România în 2019, Editura ProUniversitaria, București, 2020.

#### 2.4.2.2. Analiza în dinamică a capacității managementului administrației publice locale de a răspunde provocărilor economico-sociale în perioada 2009-2023

Evoluția capacității managementului administrației publice locale de a răspunde provocărilor socio-economice actuale, în opinia cadrelor didactice, cercetătorilor în management și managerilor și specialiștilor din firme participante la cele 15 anchete anuale, în perioada 2009-2023, este prezentată în tabelul nr. 16. Rezultatele obținute relevă că cea mai mare parte a respondenților evaluează această capacitate ca fiind redusă, aceasta variind între 29,88% în anul 2015 și 63,47% în anul 2012. De asemenea, cea mai redusă pondere revine respondenților care au notat o capacitate ridicată, aceasta fluctuând între 3,98% și 14,36%. Și în această situație, cel mai recent an de analiză se regăsește în acest interval, nereușind să spargă tiparul.

Tabelul nr. 16

Dinamica capacității managementului administrației publice locale din România de a face față crizei în perioada 2009 – 2023

Nr. crt.	Anul de referință	Evaluare			
		Ridicată	Medie	Redusă	Nu știu
1	2009	8,06%	32,80%	56,99%	2,15%
2	2010	6,74%	25,88%	62,94%	4,44%
3	2011	5,79%	30,73%	61,21%	2,27%
4	2012	4,79%	27,54%	63,47%	4,19%
5	2013	11,20%	34,85%	46,06%	7,88%
6	2014	14,00%	26,30%	34,80%	24,90%
7	2015	14,36%	22,36%	29,88%	33,40%
8	2016	13,24%	22,71%	30,64%	33,42%
9	2017	7,53%	27,77%	36,22%	28,48%
10	2018	6,21%	26,63%	42,75%	24,41%
11	2019	5,01%	25,49%	37,02%	32,48%
12	2020	6,81%	25,43%	43,40%	24,36%
13	2021	3,98%	35,85%	60,17%	-
14	2022	4,93%	38,75%	56,31%	-
15	2023	7,85%	35,79%	56,36%	-

(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România și ieșirea din criză, Starea de sănătate a managementului din România în 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022 și completat cu date din 2023)

Analizând dinamica percepțiilor respondenților participanți la anchete (cadrelor didactice, cercetătorilor și managerilor și specialiștilor din firme) cu privire la capacitatea administrației publice de la nivel local de a răspunde

provocărilor de ordin social și economic specifice perioadei 2009-2022, fără a lua în considerare opțiunea „nu știu”, se poate remarca (figura nr. 66) <sup>289,290,291,292,293,294,295,296,297,298,299,300,301</sup>:

- proporția respondenților care au evaluat capacitatea administrației publice de la nivel local de a răspunde provocărilor de ordin economic și social ca fiind de un nivel redus a fost net superioară celei a participanților la anchete care au notat o capacitate ridicată, pe toată perioada analizată (2009-2022), diferențele fiind cuprinse între 23,30 p.p. în anul 2015 și 61,25 p.p. în 2012.
- analizând datele perioade luate în considerație, se poate remarca faptul că diferențele dintre aprecierile nefavorabile și cele favorabile sunt de mai mică amploare în cazul nivelului de analiză al administrației locale comparativ cu cel al administrației centrale.
- primii ani ai perioadei analizate (2009-2012) au fost caracterizați de fluctuații de mică amploare, atât în ceea ce privește ponderea capacității ridicate, cât și cea corespunzătoare capacității scăzute în totalul eșantionului.
- în perioada 2013-2015 se poate nota o evoluție pozitivă, susținută de creșterea procentului care reprezintă capacitatea ridicată a administrației publice locale de la 5,00% în 2012 la 21,56% în 2015 și scăderea celui corespunzător capacității scăzute de la 66,25% la 44,86%.
- acest trend pozitiv nu s-a menținut și în perioada, anii 2016-2018 fiind marcați de diminuarea capacității administrației locale de a răspunde în mod adecvat la provocările de natură economică, astfel încât, în anul 2018, procentul corespunzător capacității ridicate este de aproape șapte ori mai mic decât cel corespunzător capacității scăzute (8,22% față de 56,56%).
- în perioada 2019-2022, se constată oscilații referitoare la capacitatea administrației locale. În anul 2019 este evaluată ca fiind aproximativ de același nivel cu cea din anul precedent, cu o ușoară tendință de ameliorare, iar în 2020 deși crește ponderea celor care o consideră ridicată (la 9,00%), în același timp scade ponderea celor care o consideră medie (la 33,62%) și crește ponderea celor care o consideră redusă (la 57,38%). În anul 2021 s-a produs o diminuare semnificativă a celor ce consideră ridicată capacitatea administrației publice de la nivel local de a răspunde provocărilor de ordin social și economic, în timp ce în anul 2022 se constată o reluare a tendinței ascendente a opiniilor favorabile în legătură cu acest subiect, tendință care s-a accentuat în anul 2023.

---

<sup>289</sup> Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Isaic-Maniu Al., Nicolescu C., Anghel F., *Starea de sănătate a managementului din România și ieșirea din criză*, Editura MEDIA10, București, 2010.

<sup>290</sup> Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Nicolescu C., Anghel F., *Starea de sănătate a managementului din România în 2010*, Editura ProUniversitaria, București, 2011.

<sup>291</sup> Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Nicolescu C., Anghel F., *Starea de sănătate a managementului din România în 2011*, Editura ProUniversitaria, București, 2012.

<sup>292</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2012*, Editura ProUniversitaria, București, 2013.

<sup>293</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2013*, Editura ProUniversitaria, București, 2014.

<sup>294</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2014*, Editura ProUniversitaria, București, 2015.

<sup>295</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2015*, Editura ProUniversitaria, București, 2016.

<sup>296</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2016*, Editura ProUniversitaria, București, 2017.

<sup>297</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2017*, Editura ProUniversitaria, București, 2018.

<sup>298</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2018*, Editura ProUniversitaria, București, 2019.

<sup>299</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., Simion, C.P., *Starea de sănătate a managementului din România în 2019*, Editura ProUniversitaria, București, 2020.

<sup>300</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., Simion, C.P., *Starea de sănătate a managementului din România în 2020*, Editura ProUniversitaria, București, 2021.

<sup>301</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Simion, C.P., *Starea de sănătate a managementului din România în 2021*, Editura ProUniversitaria, București, 2022.

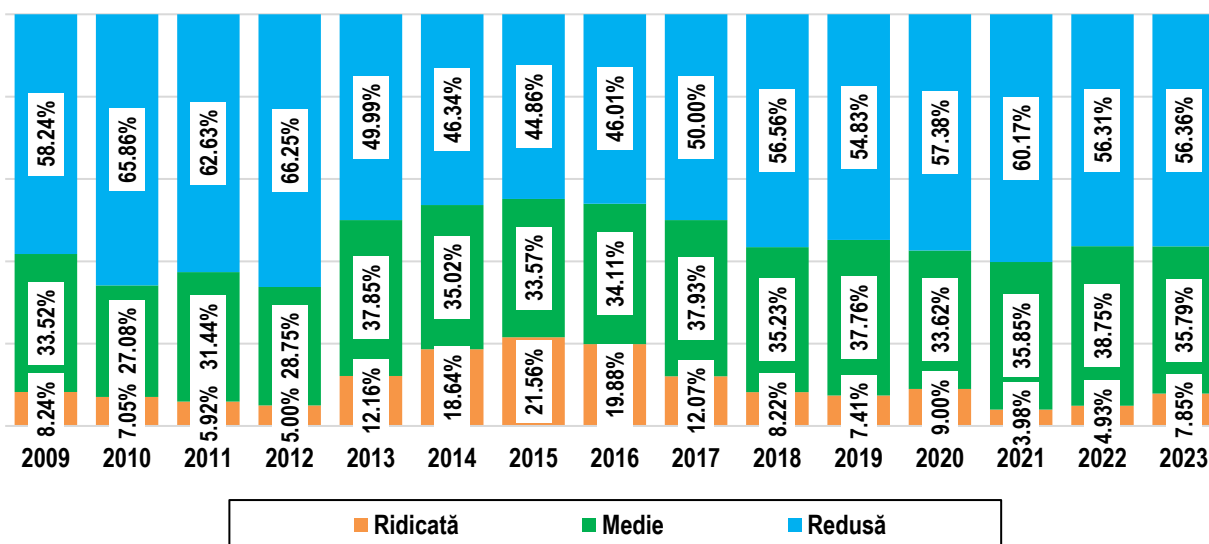


Figura nr. 66 - Dinamica capacității managementului administrației publice locale din România de a face față crizei în perioada 2009 – 2023

(Sursa: Adaptat din *Starea de sănătate a managementului din România și leșirea din criză*, *Starea de sănătate a managementului din România în 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022 și completat cu date din 2023*)

#### 2.4.2.3. Evoluția principalelor puncte forte și puncte slabe identificate la nivelul administrației locale

Și în cazul administrației locale, evoluția principalelor puncte forte și puncte slabe va fi analizată atât din perspectiva locului pe care acestea le ocupă în ierarhia fiecăruia dintre cei șase ani, cât și a frecvenței medii cu care au fost menționate de către respondenți în perioada 2016-2023.

A. Din perspectiva poziției pe care acestea au ocupat-o în ierarhia fiecărui an, în figurile următoare sunt primele cinci **puncte forte** identificate de către eșantionul de cadre didactice și cercetători în management și manageri și specialiști din firme la nivelul administrației locale din România, în perioada 2016-2022. Analiza acestora pune în evidență următoarele elemente (figurile nr. 67 – 74) <sup>302,303,304,305,306,307</sup>:

- dintre cele 20 de puncte forte, șapte se regăsesc printre primele 10 indicate de către respondenți în toți cei 8 ani analizați, ceea ce sugerează o relativă constanță a zonelor de funcționalitate de la acest nivel. Acestea sunt: centrarea pe obținerea de performanțe, organizarea eficace a activităților, coordonarea judicioasă a deciziilor, acțiunilor și comportamentelor personalului implicat, antrenarea intensă a salariaților din organizație, control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor, valorificarea potențialului informațional și decizional al informației și dezvoltarea unui sistem informatic performant.

<sup>302</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2016*, Editura ProUniversitaria, București, 2017.

<sup>303</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2017*, Editura ProUniversitaria, București, 2018.

<sup>304</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2018*, Editura ProUniversitaria, București, 2019

<sup>305</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., Simion, C.P., *Starea de sănătate a managementului din România în 2019*, Editura ProUniversitaria, București, 2020.

<sup>306</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., Simion, C.P., *Starea de sănătate a managementului din România în 2020*, Editura ProUniversitaria, București, 2021.

<sup>307</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Simion, C.P., *Starea de sănătate a managementului din România în 2021*, Editura ProUniversitaria, București, 2022.

- dintre acestea, antrenarea intensă a salariaților din organizație s-a situat în fruntea ierarhiei realizate de către respondenți în trei dintre anii analizați, respectiv 2017, 2018 și 2019, ceea ce relevă că (în opinia respondenților) acesta ar putea principalul atu al managementului administrației locale din România. În mod surprinzător, în anii 2016 și 2020, antrenarea intensă a salariaților a ocupat doar poziția a șasea și respectiv a șaptea.
- alte trei puncte forte corespunzătoare funcțiilor managementului, respectiv: organizarea eficace a activităților, coordonarea judicioasă a deciziilor, acțiunilor și comportamentelor personalului implicat și control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor, se situează în mod constant printre principalele puncte forte la nivel local.
- dezvoltarea unui sistem informatic performant poate fi apreciată, de asemenea, printre principalele puncte forte, dovadă a faptului că și la nivelul instituțiilor administrației locale se acordă o atenție deosebită asimilării și operaționalizării în mod eficient a elementelor specifice tehnologiei informației, inclusiv prin utilizarea acestora ca mijloc de valorificare al informațiilor și cunoștințelor în procesul decizional. Poate fi observat faptul că, în anii 2021 și 2022, s-a numărat printre principalele puncte forte de la nivel local.

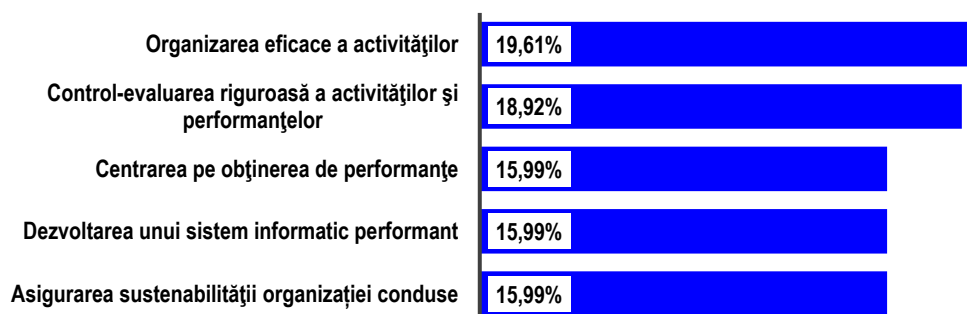


Figura nr. 67 - Principalele puncte forte ale managementului administrației publice locale din România în 2016

(Sursa: Starea de sănătate a managementului din România în 2016, Nicolescu O. coordonator)

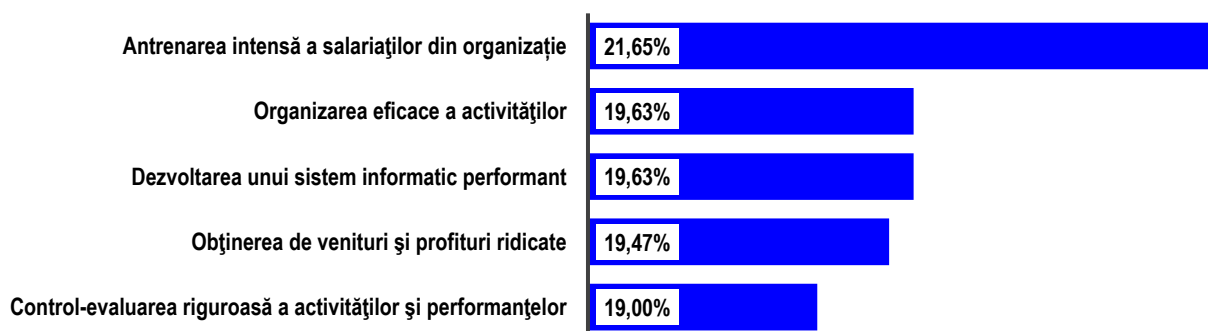


Figura nr. 68 - Principalele puncte forte ale managementului administrației publice locale din România în 2017

(Sursa: Starea de sănătate a managementului din România în 2017, Nicolescu O. coordonator)



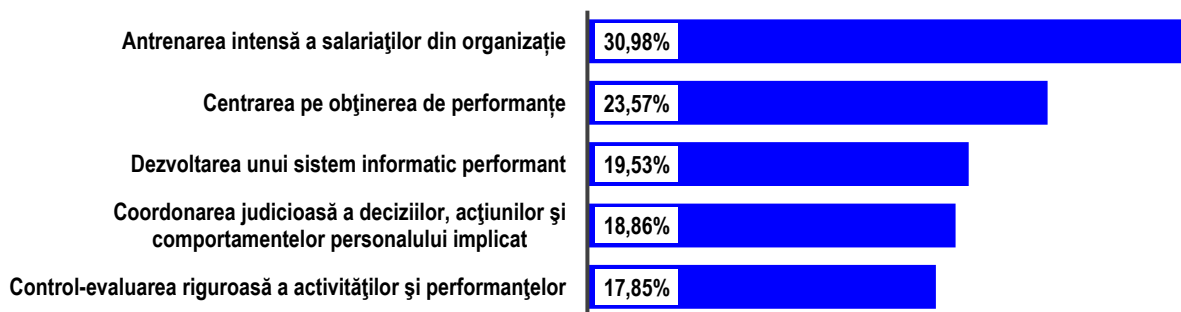


Figura nr. 69 - Principalele puncte forte ale managementului administrației publice locale din România în 2018  
(Sursa: Starea de sănătate a managementului din România în 2018, Nicolescu O. coordonator)

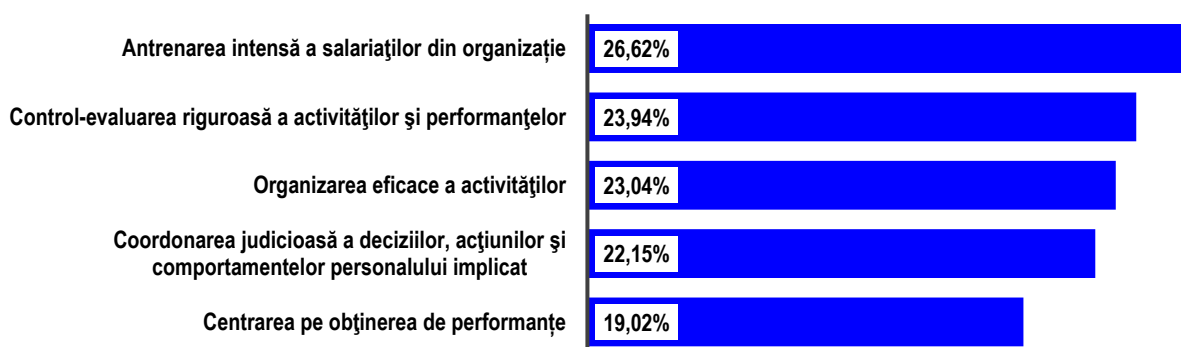


Figura nr. 70 - Principalele puncte forte ale managementului administrației publice locale din România în 2019  
(Sursa: Starea de sănătate a managementului din România în 2019, Nicolescu O. coordonator)

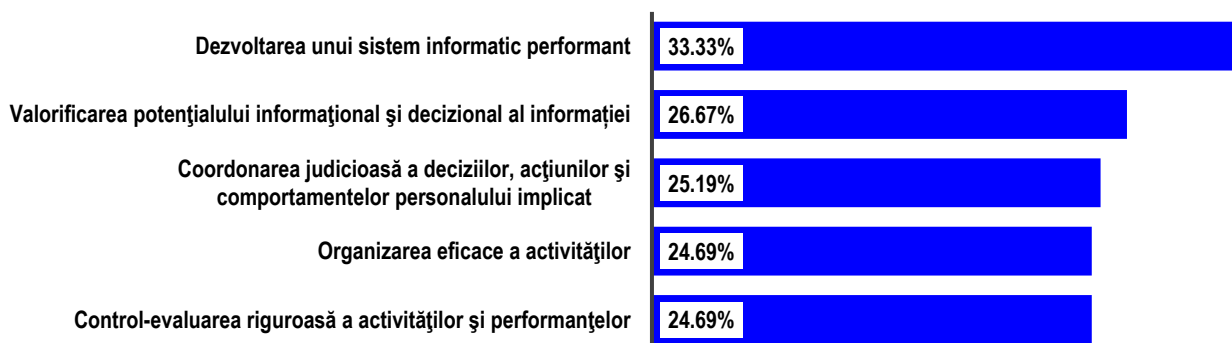


Figura nr. 71 - Principalele puncte forte ale managementului administrației publice locale din România în 2020  
(Sursa: Starea de sănătate a managementului din România în 2020, Nicolescu O. coordonator)

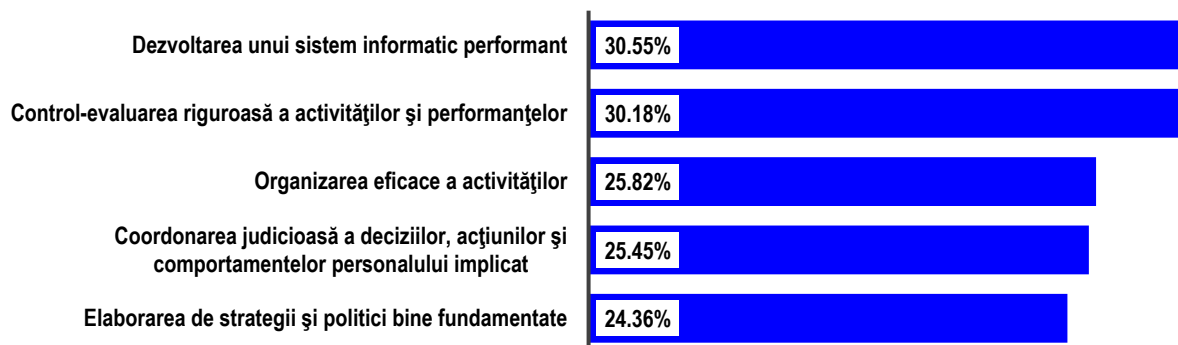


Figura nr.72 - Principalele puncte forte ale managementului administrației publice locale din România în 2021  
(Sursa: Starea de sănătate a managementului din România în 2021, Nicolescu O. coordonator)

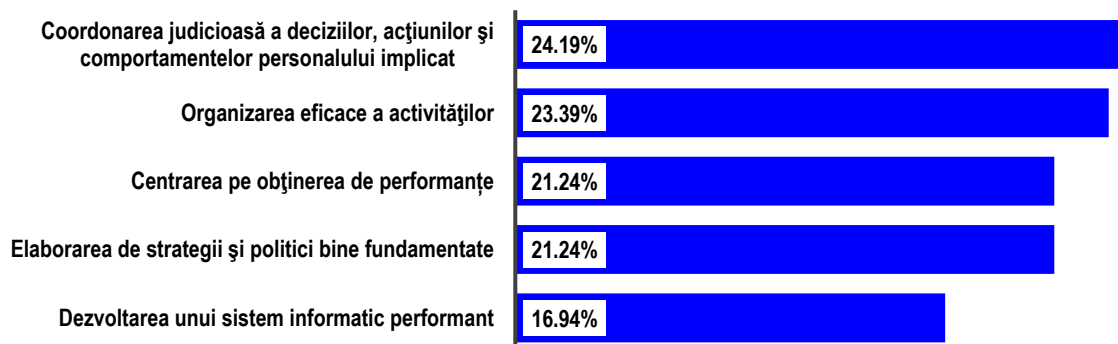


Figura nr. 73 - Principalele puncte forte ale managementului administrației publice locale din România în 2022  
(Sursa: Starea de sănătate a managementului din România în 2022, Nicolescu O. coordonator)

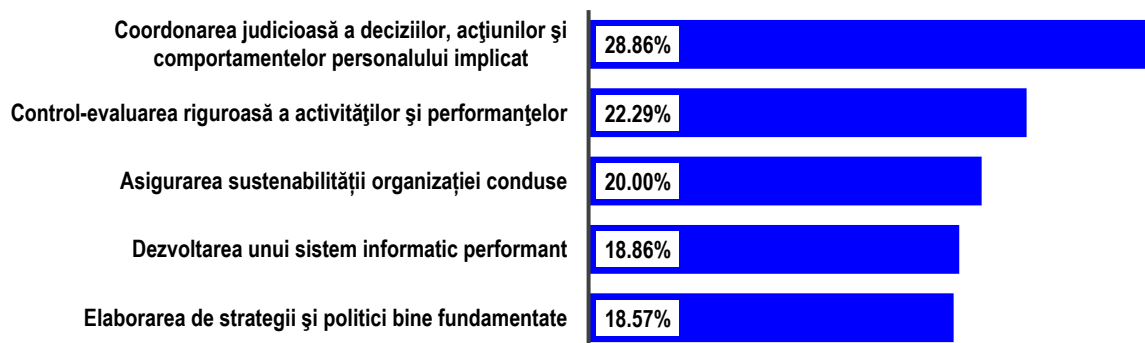


Figura nr. 74 - Principalele puncte forte ale managementului administrației publice locale din România în 2023

Din punctul de vedere al frecvențelor cu care au fost menționate de către respondenți în cei opt ani analizați, se poate considera că cele mai importante cinci puncte forte identificate la nivelul administrației locale sunt cele prezentate în figura nr. 75, respectiv: antrenarea intensă a salariaților din organizație, dezvoltarea unui sistem informatic performant, control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor, organizarea eficace a activităților și coordonarea judicioasă a deciziilor, acțiunilor și comportamentelor personalului implicat.

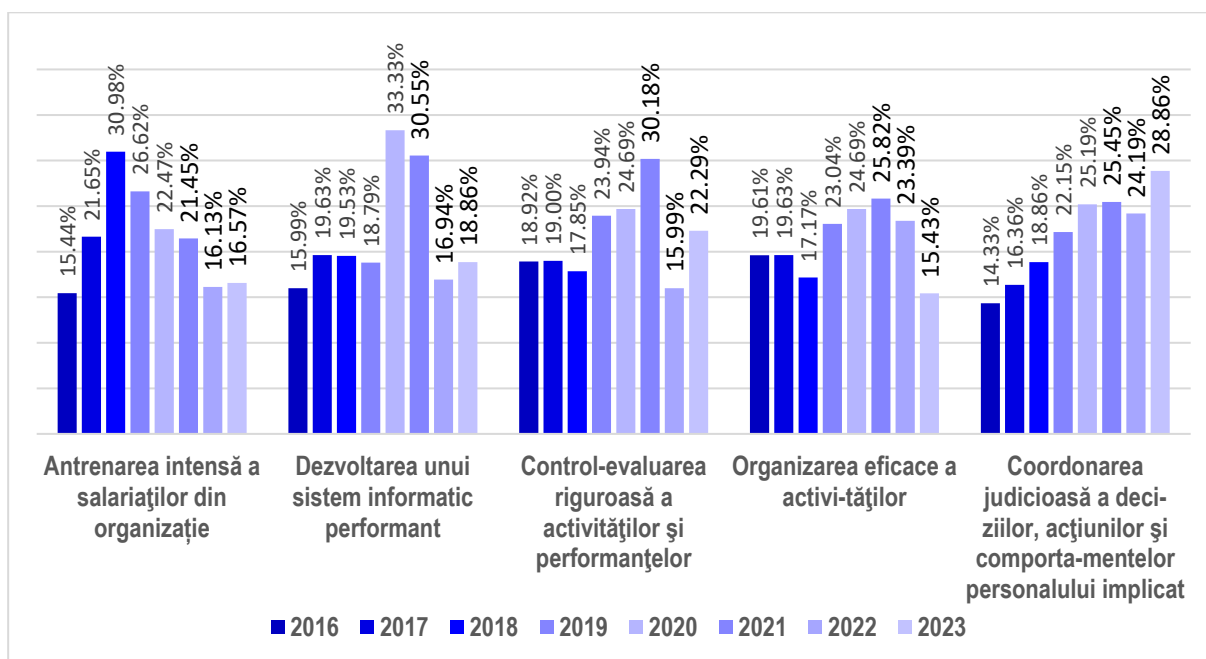


Figura nr. 75 – Principalele cinci puncte forte ale managementului administrației publice locale în perioada 2016-2023

(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022 și completat cu date din 2023)

Prin urmare, se poate observa că antrenarea intensă a salariaților din organizație a fost percepută de către respondenți ca principalul atu al managementului administrației locale din România în perioada 2016-2023, în anul 2023, remarcându-se în mod special și coordonarea judicioasă a deciziilor, acțiunilor și comportamentelor personalului implicat.

B. Dinamica celor mai evidente cinci **puncte slabe** ale managementului administrației locale din România, în fiecare dintre anii analizați (2016 – 2023), din perspectiva poziției pe care au ocupat-o în ierarhia rezultată din centralizarea răspunsurilor furnizate de către participanții la anchete, este redată în figurile nr. 76 – 83.

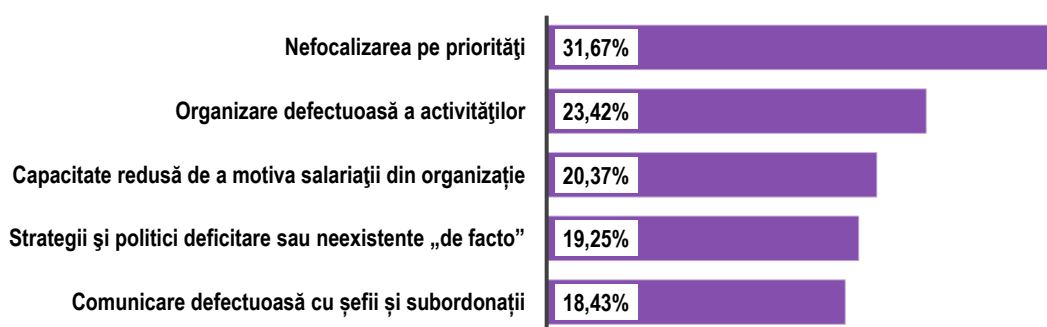


Figura nr. 76 - Principalele puncte slabe ale managementului administrației publice locale din România în 2016

(Sursa: Starea de sănătate a managementului din România în 2016, Nicolescu O. coordonator)

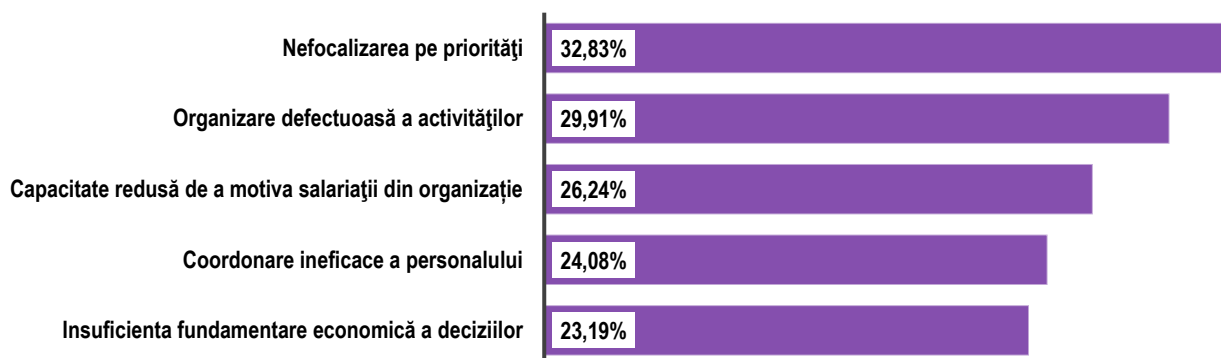


Figura nr. 77 - Principalele puncte slabe ale managementului administrației publice locale din România în 2017  
(Sursa: Starea de sănătate a managementului din România în 2017, Nicolescu O. coordonator)



Figura nr. 78 - Principalele puncte slabe ale managementului administrației publice locale din România în 2018  
(Sursa: Starea de sănătate a managementului din România în 2018, Nicolescu O. coordonator)

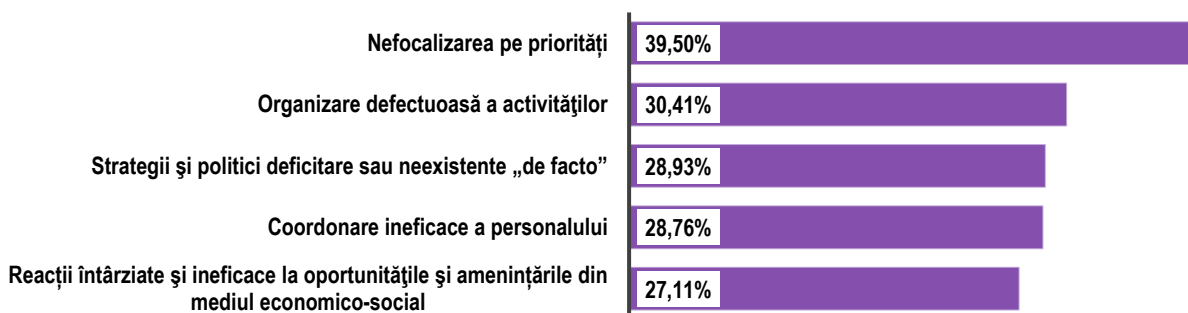


Figura nr. 79 - Principalele puncte slabe ale managementului administrației publice locale din România în 2019  
(Sursa: Starea de sănătate a managementului din România în 2019, Nicolescu O. coordonator)

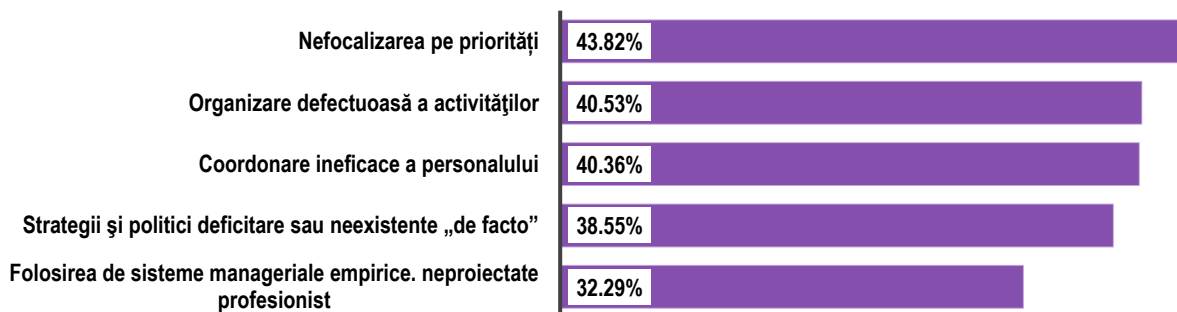


Figura nr. 80 - Principalele puncte slabe ale managementului administrației publice locale din România în 2020  
(Sursa: Starea de sănătate a managementului din România în 2020, Nicolescu O. coordonator)

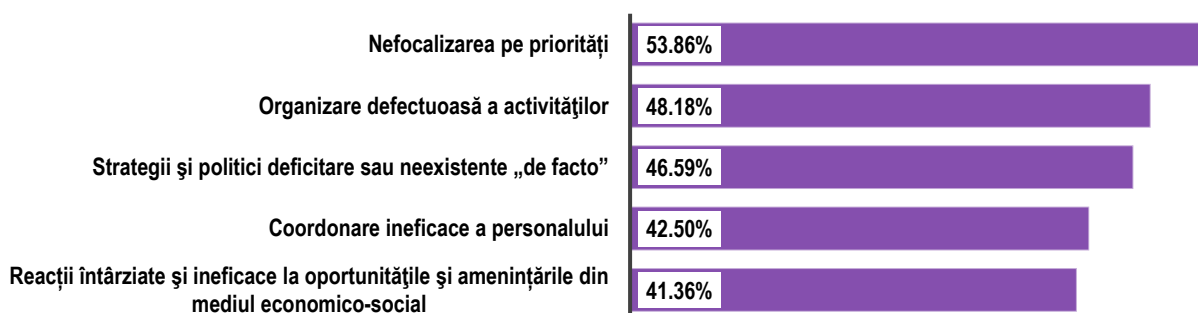


Figura nr. 81 - Principalele puncte slabe ale managementului administrației publice locale din România în 2021  
(Sursa: Starea de sănătate a managementului din România în 2021, Nicolescu O. coordonator)

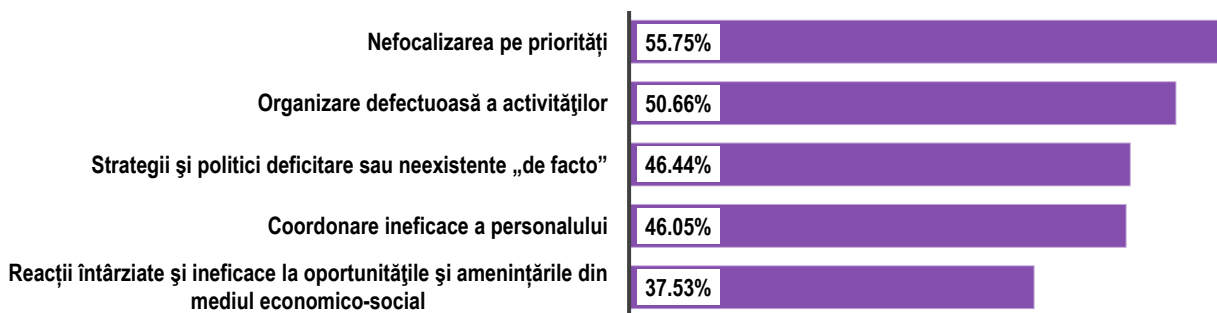


Figura nr. 82- Principalele puncte slabe ale managementului administrației publice locale din România în 2022  
(Sursa: Starea de sănătate a managementului din România în 2022, Nicolescu O. coordonator)

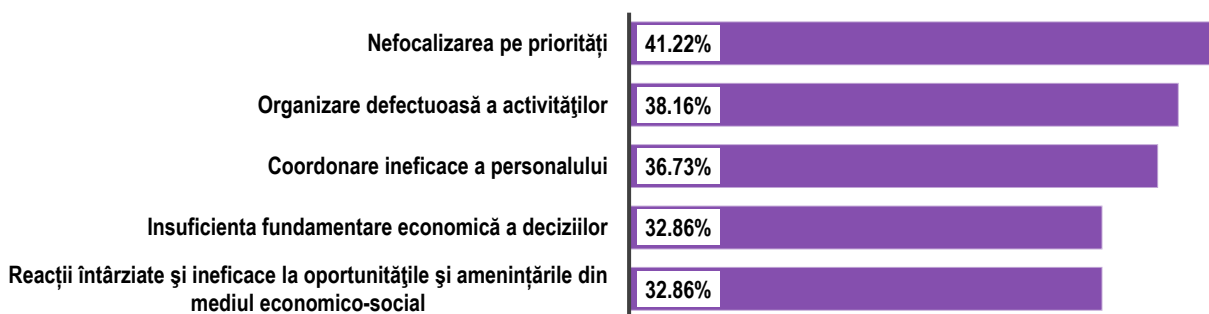


Figura nr. 83 - Principalele puncte slabe ale managementului administrației publice locale din România în 2029

Din analiza acestora, se poate evidenția<sup>308,309,310,311</sup>:

- patru dintre cele 24 de puncte slabe (nefocalizarea pe priorități, strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto”, organizare defectuoasă a activităților) s-au situat în toți cei opt ani analizați printre primele 10 poziții, ceea ce reflectă o relativă constanță a acestora.
- ca și la nivelul administrației centrale, nefocalizarea pe priorități poate fi considerat ca fiind principalul punct slab al administrației, acesta fiind notat ca principală disfuncționalitate de către respondenți în toți cei cinci ani analizați.
- a doua disfuncționalitate majoră a administrației locale poate fi considerată organizare defectuoasă a activităților, cu excepția anului 2017, aceasta ocupând poziția secundă în aprecierile respondenților cu privire la punctele slabe.

Luând în considerare frecvențele medii cu care au fost menționate de către respondenți în perioada 2016-2023 (figura nr. 84), se poate aprecia că cele mai importante cinci puncte slabe identificate la nivelul administrației locale sunt: nefocalizarea pe priorități, organizare defectuoasă a activităților, strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto”, coordonare ineficace a personalului și reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social.

<sup>308</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2016*, Editura ProUniversitaria, București, 2017.

<sup>309</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2017*, Editura ProUniversitaria, București, 2018.

<sup>310</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2018*, Editura ProUniversitaria, București, 2019.

<sup>311</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., Simion, C.P., *Starea de sănătate a managementului din România în 2019*, Editura ProUniversitaria, București, 2020.

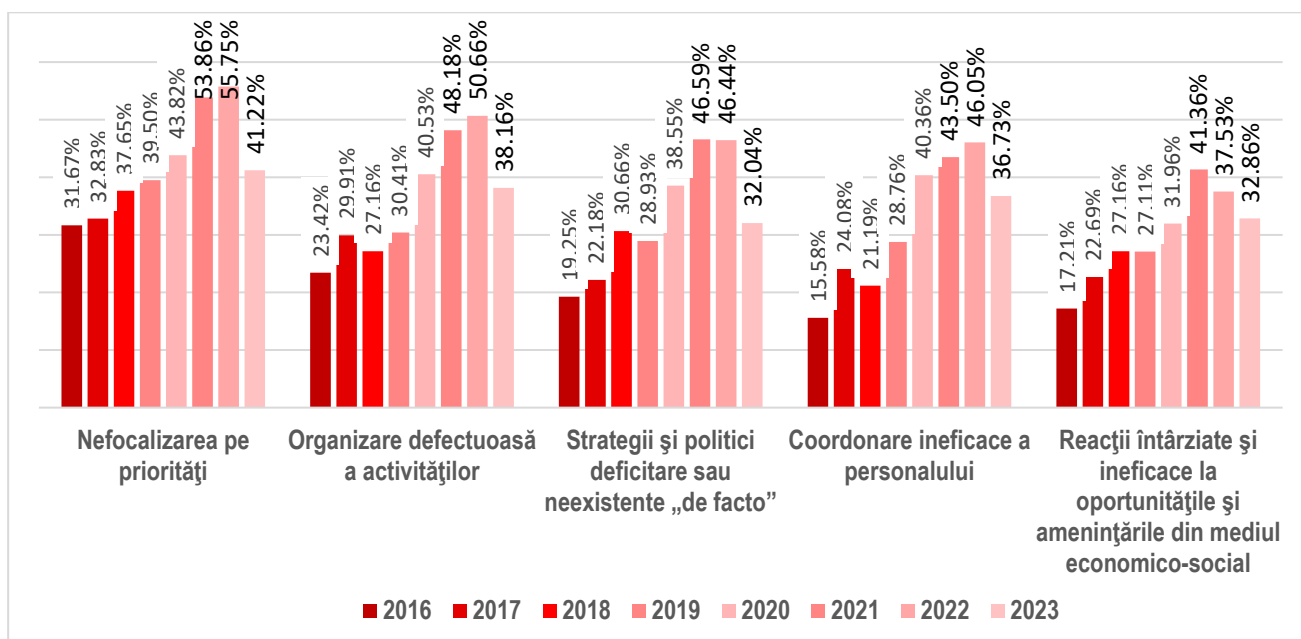


Figura nr. 84 – Principalele cinci puncte slabe ale managementului administrației publice locale în perioada 2016-2023

(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022 și completat cu date din 2023)

Luând în considerație atât perspectiva poziției pe care a ocupat-o în ierarhia fiecărui an, cât și frecvența cu care a fost menționat de către respondenți, se poate aprecia că (la fel ca și în cazul administrației centrale) că nefocalizarea pe priorități este principalul punct slab perceput de către respondenți la nivelul administrației locale din România în perioada 2016-2023, acesta fiind secondat de organizarea defectuoasă a activităților.

### 2.4.3. Analiza în dinamică a impactului managementului administrației publice asupra activității firmelor

Calitatea, eficacitatea și nivelul de performanță al managementului exercitat în cadrul administrației centrale și locale, impactează, atât în mod direct, cât și indirect, atât celelalte instituții ale statului, cât și mediul economic, agenții economici și, per ansamblu, managementul din România. Din perspectiva impactului pe care îl exercită managementul administrației publice, este relevantă și analiza în dinamică a frecvenței cu care eșantionul de manageri/intreprinzători a menționat, *printre principalele evoluții contextuale care se consideră că*

**influențează negativ activitatea și performanțele IMM-urilor** <sup>312,313,314,315,316,317,318,319,320,321,322</sup>, pe cele care pot fi asociate cu administrația centrală sau locală. În figura nr. 85 este ilustrată evoluția acestora în perioada 2010-2023.

- cele cinci elemente analizate în acest context au fost: evoluția cadrului legislativ, insuficienta capacitate a guvernului, parlamentului, de a gestiona problemele economice, birocrăția excesivă, corupția și schimbările politice la nivel național.
- anii 2021-2022 au fost indiscutabil marcați puternic de pandemia de coronavirus, impactul negativ al acesteia fiind observabil la nivelul unui număr considerabil de firme, din România și din întreaga lume;
- prin prisma frecvenței cu care a fost menționată de către respondenți în cei 11 ani analizați, **evoluția cadrului legislativ** poate fi considerată principala evoluție contextuală care influențează negativ activitatea firmelor în perioada 2010-2023, aceasta fiind percepută mai intens în perioada 2013-2014 (48,28% și respectiv 54,81%) și cu mult mai puțină intensitate în perioada 2017-2020. În anul 2023, 29,22% dintre respondenți notează efectele nefavorabile ale instabilității cadrului legislativ asupra firmei pe care o reprezintă, o valoare semnificativ mai redusă decât în anii precedenți.
- considerând opiniile managerilor/întreprinzătorilor, **insuficienta capacitate a guvernului, parlamentului, etc. de a gestiona problemele economice**, reprezintă cea de a doua evoluție contextuale care influențează negativ activitatea și performanțele IMM-urilor în perioada 2010-2020, aceasta fiind menționată între 23,45% dintre respondenți în anul 2014 și 55,35% în anul 2010. Examinând aceste date putem remarca faptul că, în prima parte a perioadei analizate, evoluția este una pozitivă (frecvența mențiunilor scăzând de la 55,35% din total respondenți în anul 2010 la 23,81% în 2016). În 2020, 31,96% dintre respondenți observă influența negativă a acestora, situația actuală fiind una ușor îmbucurătoare pentru administrația publică centrală, a cărei capacitate de a gestiona problemele economice era percepută de către managerii/întreprinzătorii participanți la sondaj, în perioada 2017-2019, într-o proporție în creștere, de la 23,81% la 48,25%, reducerea din anul 2020, de aproape 16 p.p. ilustrând o schimbare în bine a acestei situații. În anul 2023 s-a înregistrat o reducere de 12 p.p. față de anul 2022;
- în cazul **birocrăției excesive**, deși procentul respondenților care au situat-o printre principalele evoluții contextuale cu efect negativ a scăzut constant în perioada 2010-2016 (de la 38,52% la 26,64%), se pare că aceasta a fost resimțită cu o intensitate sporită în perioada 2017 - 2020, după cum afirmă 40,80%, 34,17%, 47,57% și respectiv 41,77% (în 2020) dintre managerii participanți la anchetă. În anul 2021 s-a înregistrat o reducere a percepției respondenților până la valoarea de 39,96%;
- problemă îngrijorătoare care se manifestă la nivelul societății contemporane în ansamblul său, **corupția**, este în mod evident percepută ca având și o influență negativă asupra activității firmelor. Procentele respondenților care au menționat-o au variat între 24,33% în 2020 și 33,33% în 2010, înregistrând însă un

<sup>312</sup> Nicolescu O., Haiduc I.C., Nancu D., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2010*, Editura Olimp, București, 2010.

<sup>313</sup> Nicolescu O., Haiduc I.C., Nancu D., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2011*, Editura Sigma, București, 2011.

<sup>314</sup> Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Drăgan M., Nicolescu C., Bără O.M., Borcoș M.L., Lavric V., Anghel F., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2012*, Editura Sigma, București, 2012.

<sup>315</sup> Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Drăgan M., Nicolescu C., Bără O.M., Borcoș M.L., Lavric V., *Carta Alba a IMM-urilor 2013*, Editura Sigma, București, 2013.

<sup>316</sup> Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Drăgan M., Nicolescu C., Bără O.M., Borcoș M.L., Lavric V., Urîtu D., Corcodel S., *Carta Alba a IMM-urilor 2014*, Editura Sigma, București, 2014.

<sup>317</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Truică A., Urîtu D., Corcodel S., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2015*, Editura Sigma, București, 2015.

<sup>318</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Truică A., Urîtu D., Corcodel S., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2016*, Editura Sigma, București, 2016.

<sup>319</sup> 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.

<sup>320</sup> 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.

<sup>321</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Bontea A., Urîtu D., Corcodel S., Samek D., Cristof C., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2019*, Editura ProUniversitaria, București, 2019.

<sup>322</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Simion, C.P., Urîtu D., Corcodel S., Cristof C., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2020*, Editura ProUniversitaria, București, 2020.



maxim de 42,25% în anul 2015. Se poate observa, ca un principal aspect semnificativ pozitiv reducerea procentului respondenților care au resimțit corupția ca având o influență nefavorabilă asupra firmelor, în anul 2020, aceasta fiind cea mai mică valoare înregistrată din toți anii de analiză. Cu toate acestea, în anul 2022 se remarcă un trend ascendent semnificativ(15%) față de anul anterior în privința percepției corupției de către respondenți, urmat de un trend descendent accentuat în 2023.;

- deși în mai mică măsură, și **schimbările politice în conducerea țării** sunt percepute ca având un efect negativ asupra performanțelor firmelor, în acest sens exprimându-se între 11,60% dintre participanții la sondaj în anul 2012 și 27,22% în 2019. Cu toate că, începând cu anul 2015, schimbările politice în conducerea țării au fost indicate cu o frecvență crescândă printre principalele evoluții contextuale care se consideră că influențează negativ activitatea și performanțele IMM-urilor, în anul 2023 se constată o scădere a aprecierilor privind efectul negativ al schimbărilor politice.

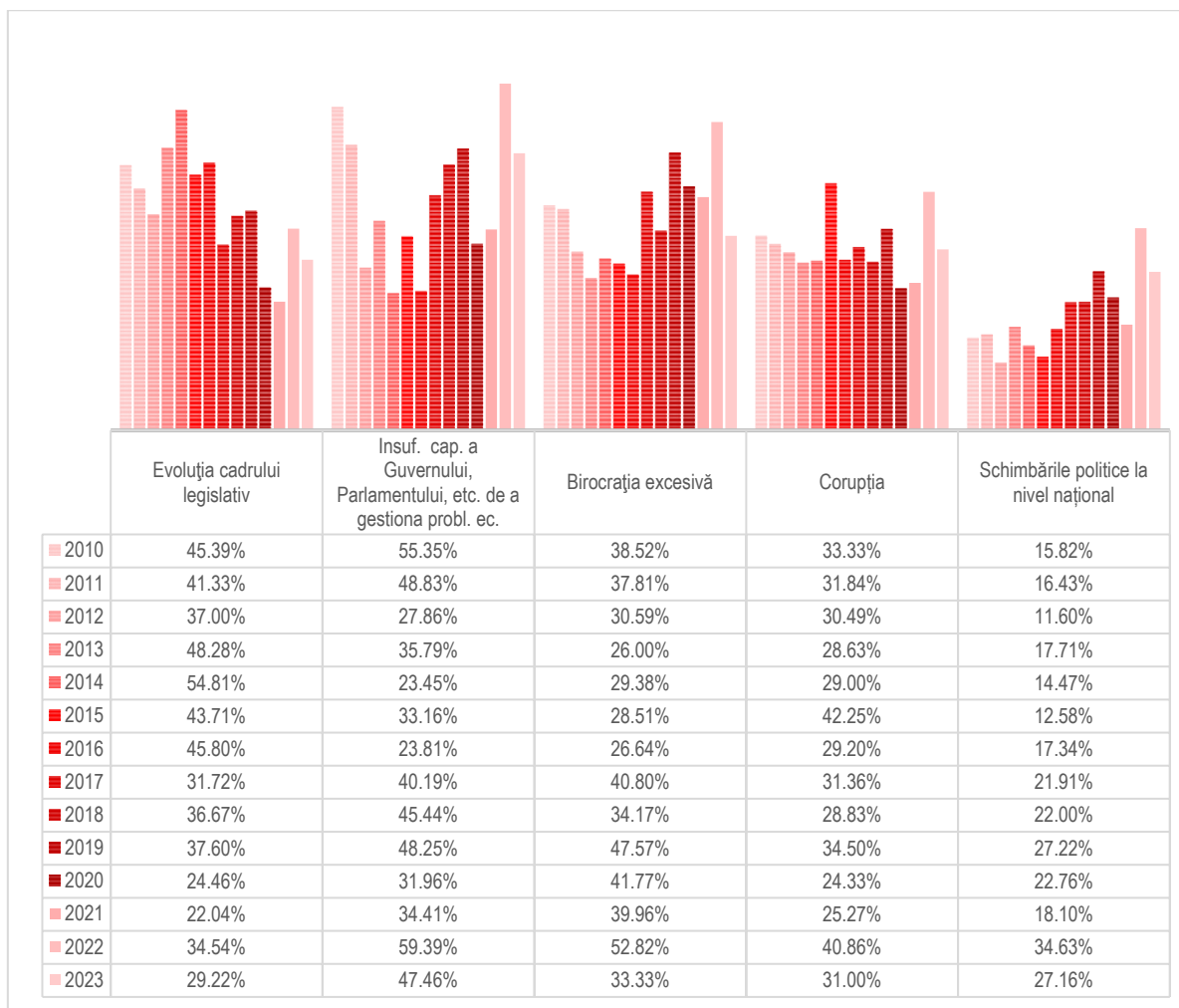


Figura nr. 85 – Dinamica frecvenței cu care au fost menționate evoluțiile contextuale în care este implicată administrația centrală și locală, în perioada 2010-2023

(Sursa: adaptat din Cartă Albă a IMM-urilor 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022, 2023  
Nicolescu O. coord.)

Influența managementului administrației centrale și locale poate fi privită și prin prisma **dificultăților majore resimțite de către IMM-uri** în care este implicată administrația centrală și locală. Analiza dinamicii frecvenței cu

care au fost menționate aceste dificultăți în perioada 2010-2023<sup>323,324,325,326,327,328,329,330,331,332,333,334,335</sup>, pune în evidență câteva elemente:

- cele șase dificultăți analizate sunt, în ordine descrescătoare a frecvenței cu care au fost menționate de către respondenți în cei 12 ani analizați: fiscalitate excesivă, birocrăția, corupția, controale excesive, calitatea slabă a infrastructurii și neplata facturilor de către instituțiile statului.
- **fiscalitatea excesivă** a fost percepută ca principala dificultate cu care s-au confruntat IMM-urile, prin prisma frecvenței cu care a fost notată cu ocazia anchetelor anuale. Menționarea acestei dificultăți de un procent în scădere dintre respondenți în ultimii ani reprezintă un aspect pozitiv, în anul 2023 înregistrându-se procentul cel mai mic în acest sens, de 21,50%.
- **birocrăția, controalele excesive și corupția** au fost considerate de către managerii/întreprinzătorii participanți la anchete printre primele dificultăți dintre cele care pot fi asociate managementului de la nivel central și local. Și de această dată, după valorile maxime din perioada 2015 - 2016, în ultimii șase ani (2017 – 2023) poate fi remarcată o scădere a frecvenței cu care au fost menționate.
- nu același lucru se poate spune și despre **calitatea slabă a infrastructurii și neplata facturilor de către instituțiile statului**, care, deși per ansamblu au fost resimțite cu o acuitate mai scăzută, procentul respondenților care s-au confruntat cu aceste dificultăți a fost în creștere până în anul 2017, în ultimii ani înregistrându-se fluctuații de mică amplitudine (cu excepția anului 2023).

---

<sup>323</sup> Nicolescu O., Haiduc I.C., Nancu D., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2010*, Editura Olimp, București, 2010.

<sup>324</sup> Nicolescu O., Haiduc I.C., Nancu D., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2011*, Editura Sigma, București, 2011.

<sup>325</sup> Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Drăgan M., Nicolescu C., Bără O.M., Borcoș M.L., Lavric V., Anghel F., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2012*, Editura Sigma, București, 2012.

<sup>326</sup> Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Drăgan M., Nicolescu C., Bără O.M., Borcoș M.L., Lavric V., *Carta Alba a IMM-urilor 2013*, Editura Sigma, București, 2013.

<sup>327</sup> Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Drăgan M., Nicolescu C., Bără O.M., Borcoș M.L., Lavric V., Urîtu D., Corcodel S., *Carta Alba a IMM-urilor 2014*, Editura Sigma, București, 2014.

<sup>328</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Truică A., Urîtu D., Corcodel S., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2015*, Editura Sigma, București, 2015.

<sup>329</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Truică A., Urîtu D., Corcodel S., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2016*, Editura Sigma, București, 2016.

<sup>330</sup> 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.

<sup>331</sup> 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.

<sup>332</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Bontea A., Urîtu D., Corcodel S., Samek D., Cristof C., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2019*, Editura ProUniversitaria, București, 2019.

<sup>333</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Simion, C.P., Urîtu D., Corcodel S., Cristof C., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2020*, Editura ProUniversitaria, București, 2020.

<sup>334</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Simion, C.P., Urîtu D., Corcodel S., Cristof C., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2021*, Editura ProUniversitaria, București, 2021.

<sup>335</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Simion, C.P., Urîtu D., Corcodel S., Cristof C., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2022*, Editura ProUniversitaria, București, 2022.

Mai multe detalii pot fi găsite prin consultarea figurii nr. 86:

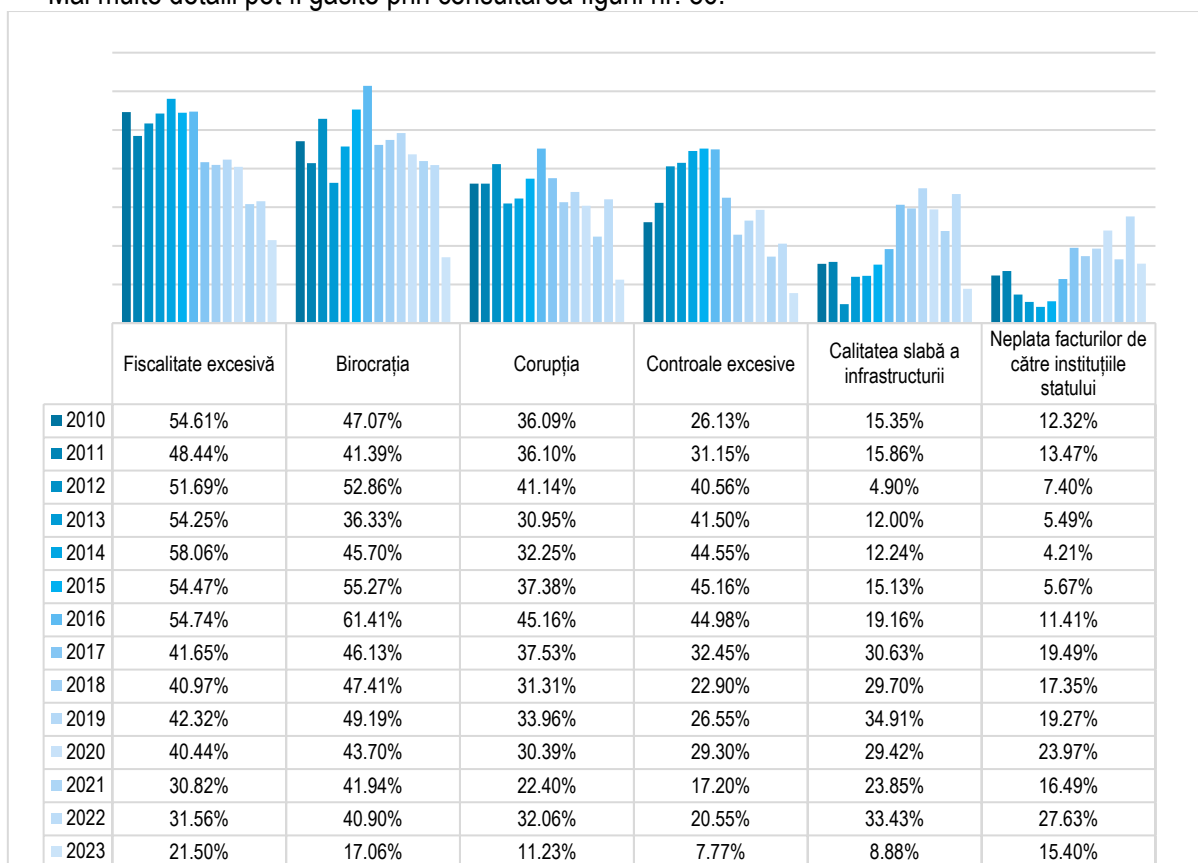


Figura nr. 86 – Dinamica frecvenței cu care au fost menționate dificultățile majore resimțite de către IMM-uri în care este implicată administrația centrală și locală, în perioada 2010-2023

(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022, 2023 Nicolescu O. coord.)

Impactul fenomenului corupției din România în context european, poate fi ilustrat și prin prezentarea evoluției înregistrate de *Corruption perceptions Index*, calculat anual de către Transparency International<sup>336</sup>, indice care clasifică 174 de țări și teritorii în funcție de cât de coruptă este percepută a fi administrația publică (figura nr. 87).

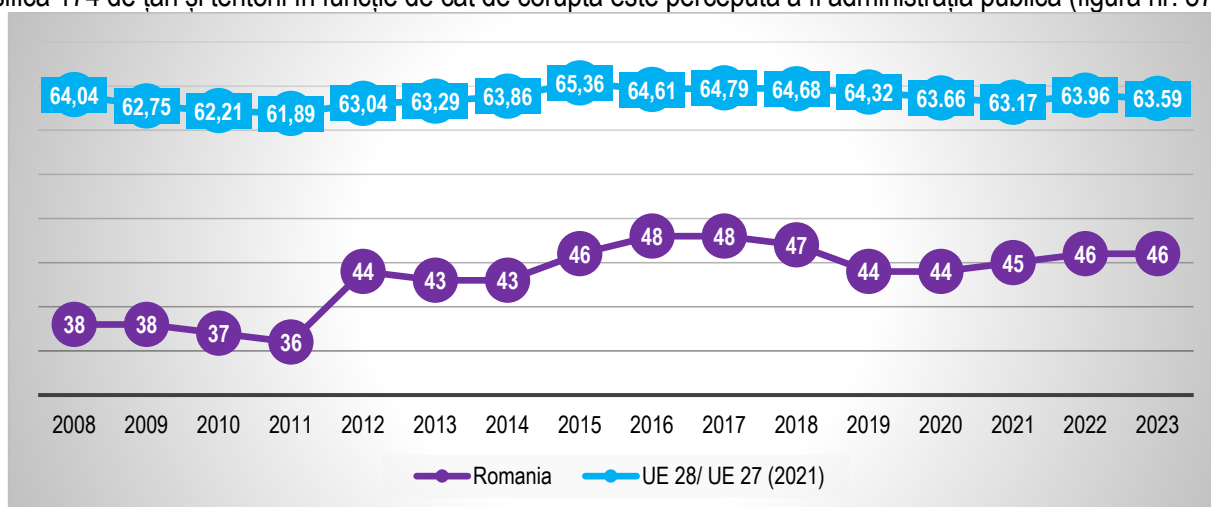


Figura nr. 87 – Evoluția Indicelui percepției corupției (Corruption Perceptions Index) în perioada 2008-2023  
(Sursa: Transparency International, 2023)

<sup>336</sup> Transparency International, *Corruption Perceptions Index 2023*, <https://www.transparency.org/en/cpi/2023>, accesat pe 18.05.2023.

Analiza evoluției Indicelui percepției corupției (Corruption Perceptions Index) în perioada 2008-2023, pune în evidență următoarele elemente:

- după perioada mai puțin favorabilă din 2008-2011, o evoluție pozitivă este înregistrată începând cu anul 2012, când acest scor a crescut de la 36 la 44, tendința menținându-se (cu o mai mică amploare) până în anul 2017, dar încă la mare distanță față de media UE28;
- deși pe întreaga perioadă analizată scorul României se regăsește sub media europeană, această diferență a scăzut în timp de la 26,04 în anul 2009 la 16,61 în 2016;
- din păcate, începând cu anul 2018, scorul CPI a scăzut din nou (de la 48 în anul 2017 la 44 în 2019, rămânând neschimbată această valoare și în anul 2020);
- anul 2021 marchează reluarea unui trend ascendent, scorul CPI crescând de la 44 la 45, trend care a continuat în anii 2022 și 2023.

Cu toate că în ultimele anchete realizate în rândul întreprinzătorilor a fost menționată în mai mică măsură printre evoluțiile contextuale care au influențat în mod negativ activitatea firmelor și dificultățile cu care acestea s-au confruntat, corupția rămâne totuși una dintre problemele aflate în atenția societății românești, cu atât mai mult cu cât, în contextul analizei la nivel european, percepția corupției din țara noastră este mult mai evidentă.

## 2.5. Dinamica managementului firmelor din România în perioada 2009 - 2023

În continuare se va realiza o analiză în dinamică a performanțelor managementului exercitat la nivelul agenților economici, precum IMM-uri (microîntreprinderi, întreprinderi mici și mijlocii), firmele mari și multinaționalele. Această analiză urmărește să evidențieze impactul schimbărilor din mediul economic pe parcursul perioadei investigate și starea actuală a managementului din România.

Pe parcursul capitolului, se vor contura priorități manageriale și modalități de acțiune care să sprijine managementul agenților economici în perfecționarea proceselor manageriale. De asemenea, se urmărește identificarea și implementarea unor metode mai eficiente și eficace de utilizare a resurselor disponibile (materiale, umane, financiare și informaționale), astfel încât să se poată obține o creștere a performanțelor organizațiilor conduse.

### 2.5.1. Evoluția mediului de afaceri

Un indicator relevant pentru **mediului economic din România** este reprezentat de **rata de creștere a PIB-ului**<sup>337</sup>. Așa cum arată Figura nr. 88, observăm faptul că din anul 2004 și până în anul 2023, au existat fluctuații semnificative de la an la an. În perioada 2004-2008, rata de creștere a PIB-ului în România a avut o traiectorie ascendentă, cu excepție fiind anul 2005 când rata de creștere a PIB-ului raportată la anul anterior a scăzut de la 8,4% la 4,2%. În anul 2008 a fost raportată cea mai mare rată de creștere a PIB-ului raportată la anul precedent, ajungând la 9,3%, iar în anul 2009, valoarea acestuia a scăzut la -5,5%. În paralel, la nivelul UE, au fost înregistrate valori inferioare celor înregistrate la nivelul României, cu toate acestea criza financiară din anul 2008 a generat o recesiune semnificativă în majoritatea țărilor membre.

În perioada 2010-2019, atât România, cât și Uniunea Europeană au trecut printr-o serie de fluctuații economice reflectate în ratele de creștere ale PIB-ului. În anul 2010, România a continuat să înregistreze valori negative, cu o rată de creștere a PIB-ului de -3,9%, în timp ce la nivelul Uniunii Europene, rata de creștere a PIB-ului a fost de 2,2%. Între 2014 și 2017, România a experimentat o creștere economică, cu rate anuale de creștere ale PIB-ului variind între 0,3% și 8,2%. De asemenea, în anul 2017, România a înregistrat o rată creștere a PIB-ului de 8,2% față de anul precedent, una dintre cele mai mari din această perioadă. În contrast, Uniunea Europeană a avut o creștere economică mai stabilă, dar mai moderată, cu rate de creștere anuale variind între -0,7% și 2,8%.

<sup>337</sup> Eurostat, *Rata de creștere a PIB-ului comparativ cu anul precedent volum*, disponibil la:

[https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tec00115/default/table?lang=en&category=t\\_na10.t\\_nama10.t\\_nama\\_10\\_ma](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tec00115/default/table?lang=en&category=t_na10.t_nama10.t_nama_10_ma), accesat la 04 iunie 2024.

Impactul sever al pandemiei COVID-19, a dus la scăderi semnificative în activității economice atât în România cât și la nivelul European. În anul 2020 raportat la anul anterior, rata de creștere a PIB-ului în România a ajuns la -3,7 iar la nivelul european fiind de -5,6%. După anul 2021, când a existat o revenire din contracția economică generată de pandemie, rata de creștere a PIB-ului a oscilat între 5,7% în 2021 și 2,1% în România, iar la nivel UE între 6,0% în 2021 și 0,5% în 2023.

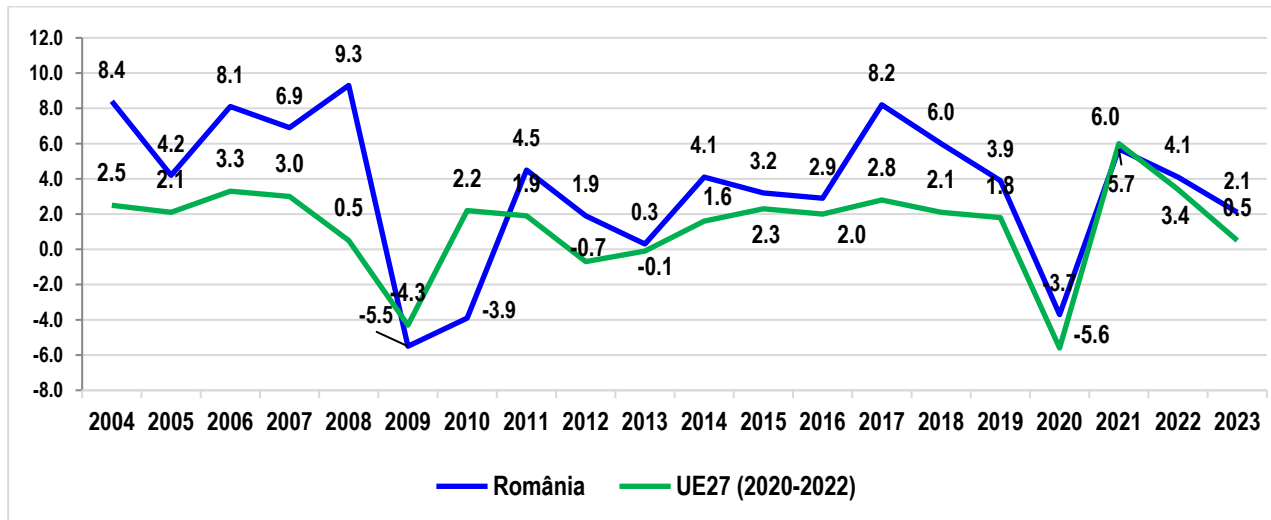


Figura nr. 88 - Evoluția ratei anuale de creștere a PIB-ului în România și Uniunea Europeană, în perioada 2004-2023  
(Sursa: Eurostat<sup>338</sup>)

În ceea ce privește **rata anuală a inflației**<sup>339</sup>, Figura nr. 89 prezintă evoluția acestui indicator în perioada 2005-2023. Astfel, observăm o deflație la nivelul României, în perioada 2005-2007, urmată de o creștere a ratei anuale a inflației în anul 2008, respectiv de la 4,9% la 7,9%. În această perioadă rata anuală a inflației la nivel european a rămas aproximativ constantă, la o valoare de 2,3%-2,4%, existând o creștere în anul 2008. După impactul crizei financiare din 2008, observăm pe perioada 2009-2016 o scădere privind rata anuală de inflației, cea mai mică valoare pentru România fiind înregistrată în anul 2016 cu -1,1%, iar la nivelul european în anul 2015 cu 0,1% rata anuală a inflației.

În România, ca și în multe alte țări, pandemia COVID-19 a avut un impact semnificativ asupra economiei, influențând ratele inflației. Astfel, după ușoară perioada de creștere în perioada 2017-2021, în anul 2022 a fost înregistrată cea mai mare rata anuală a inflației cu o valoare de 12,0%, menținându-se la o valoare ridicată (9,7%) și în anul 2023. La nivelul UE, rata inflației a fost mai stabilă, pornind de la 1,6% în 2017 și crescând ușor la 1,8% în 2018. Similar cu situația din România, la nivelul UE a avut loc o creștere semnificativă în 2021 și 2022, rata inflației atingând un vârf de 9,2% în 2022, iar 2023, aceasta a scăzut la 6,4%.

<sup>338</sup> *Ibidem*.

<sup>339</sup> Eurostat, *Rata anuală a inflației*, disponibil la: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tec00118/default/table?lang=en>, accesat la 24 iunie 2024.

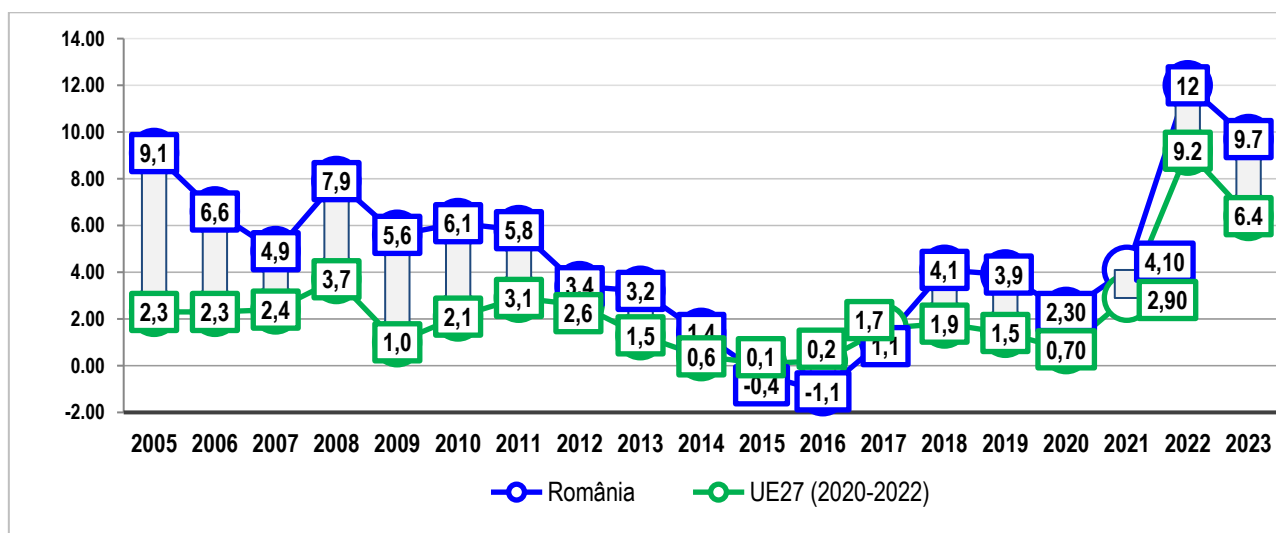


Figura nr.89 – Evoluția ratei anuale a inflației în perioada 2005 – 2023 (%)  
(Sursa: Eurostat <sup>340</sup>)

Din perspectiva respondenților participanți la anchetă <sup>341,342,343,344,345,346</sup>, evoluția situației economice a României reflectă o imagine ușor asemănătoare celei din perioada precedentă, dar diferită față de cea din anii anteriori de analiză. În anul 2017, majoritatea respondenților, reprezentând 54,37%, considerau că situația economică a României este aproximativ la fel ca în anul precedent, în timp ce 35,58% au perceput o deteriorare, iar un procent minoritar de 10,05% au observat o îmbunătățire. Această tendință de percepție s-a menținut relativ constantă până în anul 2019, cu variații minore, însă, începând cu anul 2020, observăm o schimbare semnificativă în distribuția opiniilor. Anul 2020 marchează o scădere a procentului celor care percep situația economică ca fiind aproximativ la fel, procentul acestora coborând la 45,76%, concomitent cu o creștere a celor care considerau situația mai bună, la 10,59%. În anul 2021, o pondere semnificativ în procentul respondenților au considerat că situația economică s-a deteriorat, atingând 64,54%. De asemenea, numărul celor care au considerat că situația este mai bună a scăzut la 8,78%.

În perioada următoare, 2022-2023, datele indică o revenire a percepției pozitive având în vedere faptul că procentul respondenților care consideră că situația economică este mai bună a crescut la 18,31% în 2022, deși a scăzut ușor la 14,04% în 2023. În schimb, procentul celor care percep o deteriorare a scăzut treptat, ajungând la 46,35% în 2023, comparativ cu 34,86% în 2022. O ilustrare grafică a acestui aspect este prezentată în Figura nr. 90.

<sup>340</sup> *Ibidem*.

<sup>341</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2017*, Editura ProUniversitaria, București, 2018.

<sup>342</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2018*, Editura ProUniversitaria, București, 2019.

<sup>343</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., Simion, C.P., *Starea de sănătate a managementului din România în 2019*, Editura ProUniversitaria, București, 2020.

<sup>344</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., Simion, C.P., *Starea de sănătate a managementului din România în 2020*, Editura ProUniversitaria, București, 2021.

<sup>345</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Simion, C.P., *Starea de sănătate a managementului din România în 2021*, Editura ProUniversitaria, București, 2022.

<sup>346</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Simion, C.P., *Starea de sănătate a managementului din România în 2022*, Editura ProUniversitaria, București, 2023.

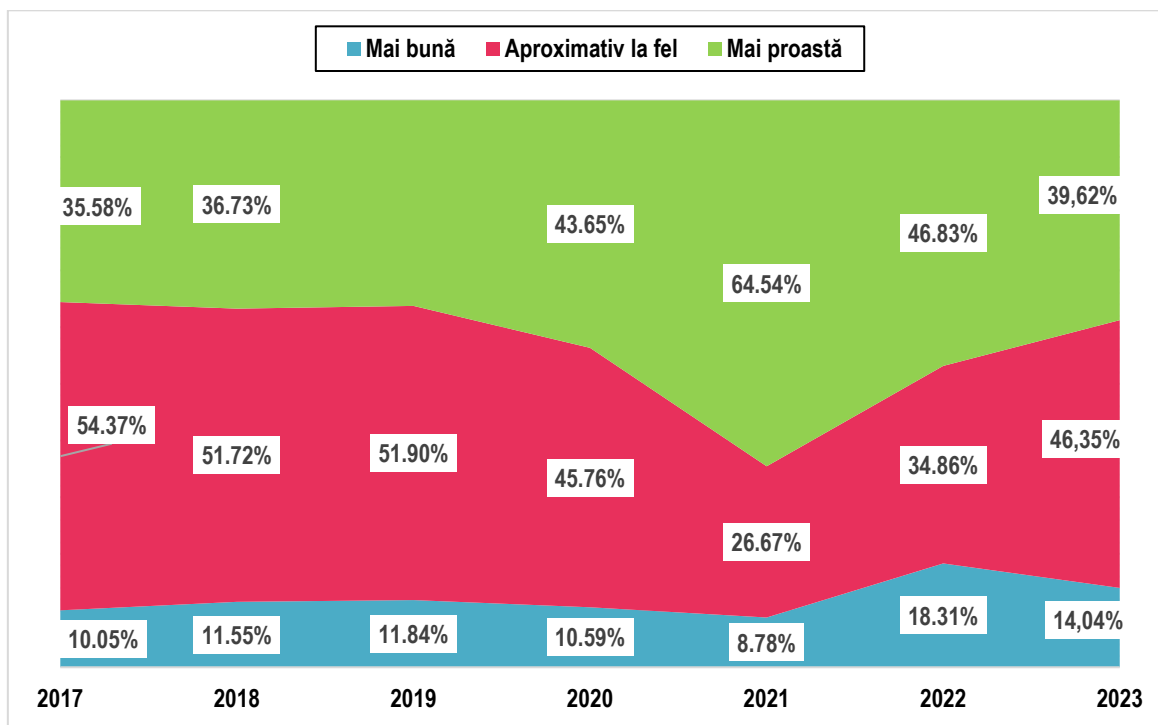


Figura nr. 90 - Opinia respondenților cu privire la evoluția situației economice a României în perioada 2017-2023  
(Sursa: Adaptat din *Starea de sănătate a managementului din România în 2016 - 2022* și completat cu date din 2023)

În continuare se prezintă **situația de ansamblu a mediului economic din România** din ultimii ani în Figura nr. 78. Astfel, pentru perioada de analiză 2010- 2023, respondenții au apreciat mediul economic din România în trei categorii: favorabil afacerilor, neutru sau stânenitor pentru dezvoltarea afacerilor.

Analiza în dinamică a mediului economic și de afaceri din România în perioada 2010 – 2023 este ilustrată în Figura nr. 91 și relevă următoarele aspecte semnificative <sup>347,348,349,350,351,352,353,354,355,356,357,358,359,360</sup>:

<sup>347</sup> Nicolescu O., Haiduc I.C., Nancu D., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2010*, Editura Olimp, București, 2010.

<sup>348</sup> Nicolescu O., Haiduc I.C., Nancu D., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2011*, Editura Sigma, București, 2011.

<sup>349</sup> Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Drăgan M., Nicolescu C., Bără O.M., Borcoș M.L., Lavric V., Anghel F., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2012*, Editura Sigma, București, 2012.

<sup>350</sup> Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Drăgan M., Nicolescu C., Bără O.M., Borcoș M.L., Lavric V., *Carta Alba a IMM-urilor 2013*, Editura Sigma, București, 2013.

<sup>351</sup> Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Drăgan M., Nicolescu C., Bără O.M., Borcoș M.L., Lavric V., Urîtu D., Corcodel S., *Carta Alba a IMM-urilor 2014*, Editura Sigma, București, 2014.

<sup>352</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Truică A., Urîtu D., Corcodel S., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2015*, Editura Sigma, București, 2015.

<sup>353</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Truică A., Urîtu D., Corcodel S., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2016*, Editura Sigma, București, 2016.

<sup>354</sup> 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.

<sup>355</sup> 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.

<sup>356</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Bontea A., Urîtu D., Corcodel S., Samek D., Cristof C., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2019*, Editura ProUniversitaria, București, 2019.

<sup>357</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Simion, C.P., Urîtu D., Corcodel S., Cristof C., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2020*, Editura ProUniversitaria, București, 2020.

<sup>358</sup> Nicolescu, O., Nicolescu, C., Simion, C.P., Urîtu, D., Samek, D., Cristof, C., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2021*, Editura ProUniversitaria, București, 2021.

<sup>359</sup> Nicolescu, O., Nicolescu, C., Simion, C.P., Urîtu, D., Samek, D., Cristof, C., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2022*, Editura ProUniversitaria, București, 2022.

<sup>360</sup> Nicolescu, O., Nicolescu, C., Simion, C.P., Urîtu, D., Samek, D., Cristof, C., Miricescu, D., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2023*, Editura ProUniversitaria, București, 2023.

În 2010, un procent semnificativ de 78,13% din respondenți au considerat că mediul economic era stânjenitor dezvoltării afacerilor, în timp ce doar 17,96% l-au considerat ca fiind neutru și 3,91% l-au considerat favorabil. Această percepție negativă a scăzut treptat în anii următori, cu o scădere notabilă în 2011 la 69,61% și continuând în 2012 la 54,45%

Între 2013 și 2019, percepția mediului economic a fost marcată de o stabilitate relativă, având în vedere faptul că procentul respondenților care au considerat mediul economic stânjenitor s-a menținut în jurul valorii de 40%, cu mici variații. În acest interval, procentul celor care percepeau mediul economic ca fiind favorabil afacerilor a rămas în mod constant sub 27%, atingând un maxim de 26,63% în 2017.

Anul 2020 a evidențiat o schimbare semnificativă în percepția mediului economic, cu o creștere abruptă a respondenților care au considerat mediul economic stânjenitor la 55,43%, reflectând impactul economic major al pandemiei COVID-19. Totuși, proporția celor care au perceput mediul ca fiind favorabil a rămas scăzută la 11,11%.

În perioada 2021-2023, datele indică o tendință de îmbunătățire a percepției mediului economic. Procentul respondenților care considerau mediul economic stânjenitor a scăzut ușor, ajungând la 38,44% în 2023. În paralel, percepția asupra mediului economic favorabil afacerilor a înregistrat o ușoară creștere, atingând 22,16% în 2023.

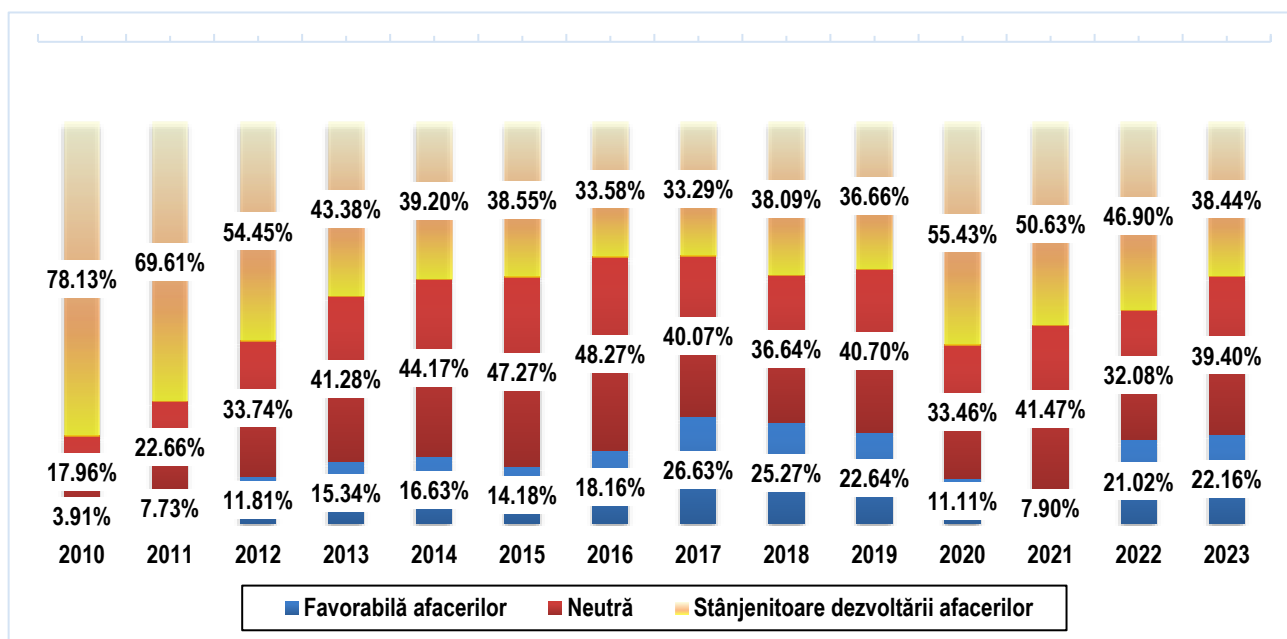


Figura nr. 91 - Dinamica evaluării de ansamblu a mediului economic  
(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor din România 2010 - 2023 Nicolescu O. coord.)

Situația generală a mediului de afaceri din România poate fi analizată și explicată prin prisma opiniilor respondenților referitoare la **dificultățile** pe care le întâmpină în desfășurarea afacerilor. În Tabelul nr. 17 se prezintă multiple dificultăți pe care IMM-urile le-a confruntat în perioada 2010-2023.

Începând cu anul 2020, odată cu debutul pandemiei COVID-19, și din 2022, odată cu izbucnirea războiului din Ucraina, IMM-urile au fost confruntate cu o serie de dificultăți suplimentare. Efectele acestora au fost resimțite în anul 2023<sup>361</sup>, când 56,45% dintre respondenți au indicat că rata inflației a fost considerată una dintre principalele dificultăți ale anului 2023. De asemenea, 42,16% dintre respondenți au indicat scăderea cererii interne ca fiind o altă dificultate în desfășurarea propriilor afaceri. Respondenții au menționat, de asemenea, că în 2023 s-au confruntat cu dificultăți majore, precum costurile ridicate ale creditelor (33,84%), incertitudinea evoluțiilor viitoare (31,76%) și probleme legate de angajarea, pregătirea și menținerea personalului (31,48%).

<sup>361</sup> Nicolescu, O., Nicolescu, C., Simion, C.P., Urțu, D., Samek, D., Cristof, C., Miricescu, D., 2023, *op. cit.*



## Principalele dificultăți cu care se confruntă IMM-urile (%) – 2010-2023

Nr. crt.	Dificultăți majore	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
1	Scăderea cererii interne	66,20	67,77	60,55	70,08	55,39	58,49	36,31	44,19	38,64	14,42	52,42	46,59	28,42	42,16
2	Fiscalitate excesivă	54,61	48,44	51,69	54,25	58,06	54,47	54,74	41,65	40,97	42,32	40,44	30,82	31,56	21,50
3	Inflația	36,70	44,40	49,59	50,27	55,45	46,69	21,90	34,02	40,25	47,17	33,05	27,06	45,82	56,45
4	Birocrația	47,07	41,39	52,86	36,33	45,70	55,27	61,41	46,13	47,41	49,19	43,70	41,94	40,90	17,06
5	Concurența neloyală	-	-	-	-	40,92	37,24	40,33	46,97	40,97	45,69	35,96	40,86	33,33	28,99
6	Corupția	36,09	36,10	41,14	30,95	32,25	37,38	45,16	37,53	31,31	33,96	30,39	22,40	32,06	11,23
7	Controale excesive	26,13	31,15	40,56	41,50	44,55	45,16	44,98	32,45	22,90	26,55	29,30	17,20	20,55	7,77
8	Costuri ridicate ale creditelor	26,86	27,80	19,17	16,58	14,60	13,89	15,24	24,94	23,43	28,17	29,90	21,15	30,09	33,84
9	Încasări întârziate ale facturilor	26,80	27,52	15,79	12,92	9,56	12,44	19,62	27,36	27,73	27,36	32,69	27,06	24,48	27,32
10	Acces dificil la credite	30,51	25,53	20,22	14,59	10,45	21,89	12,50	20,58	17,17	22,51	30,99	18,46	22,12	7,63
11	Angajarea, pregătirea și menținerea personalului	19,06	22,91	24,94	28,53	14,53	19,13	26,37	35,96	45,97	57,14	47,09	43,55	29,30	31,48
12	Instabilitatea monedei naționale	18,25	21,15	19,00	17,81	14,94	16,36	13,14	23,97	36,67	38,14	31,48	20,79	26,84	11,10
13	Creșterea nivelului cheltuielilor salariale	20,34	19,56	9,62	25,46	18,61	14,25	25,54	39,83	32,92	42,86	40,92	35,66	31,76	28,02
14	Calitatea slabă a infrastructurii	15,35	15,86	4,90	12,00	12,24	15,13	19,16	30,63	29,70	34,91	29,42	23,84	33,43	8,88
15	Concurența produselor din import	18,11	14,38	22,90	16,95	22,75	19,20	19,71	24,58	22,54	25,88	28,69	18,10	22,29	25,52
16	Neplata facturilor de către instituțiile statului	12,32	13,47	7,40	5,49	4,21	5,67	11,41	19,49	17,35	19,27	23,97	16,49	27,63	15,40
17	Scăderea cererii la export	6,94	5,06	7,17	5,54	7,07	6,11	10,04	14,29	14,31	14,42	25,91	13,26	22,71	15,53
18	Obținerea consultanței și trainingului necesar firmei	-	-	-	-	3,95	6,18	8,58	16,83	16,82	18,33	23,97	11,65	17,21	6,93
19	Cunoașterea și adoptarea acquis-ului comunitar	-	-	-	-	1,91	4,22	4,65	12,47	8,41	16,85	-	9,86	12,98	0,83
20	Incertitudinea evoluțiilor viitoare	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	55,69	51,08	43,46	31,76
21	Suspendarea temporară a activității datorată situației COVID-19	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	49,03	-	-	-
22	Aprovizionarea cu materii prime/produse etc.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	26,93	20,25	27,83	11,93

(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor din România 2010 - 2023, Nicolescu O. coord.)

Evaluând frecvența menționării de către respondenți în perioada 2010-2023, principalele cinci impedimente cu care s-au confruntat agenții economici din România sunt: scăderea cererii interne, birocracia, fiscalitatea excesivă, inflația și corupția. O reprezentare detaliată a dinamicii acestora este prezentată în Figura nr. 92.

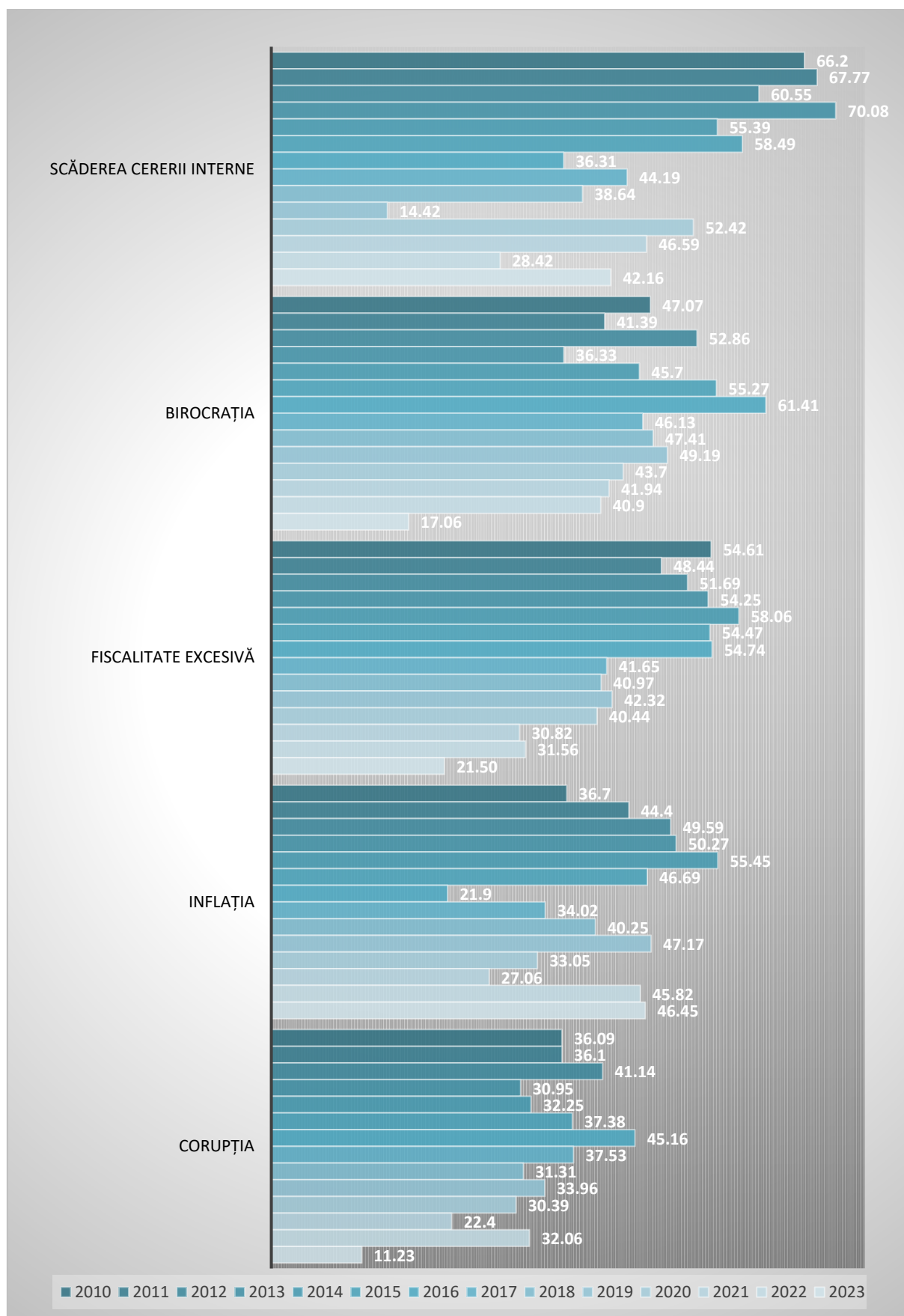


Figura nr. 92 – Dinamica principalelor cinci dificultăți cu care se confruntă IMM-urile din România în perioada 2010-2023  
 (Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor din România 2010 - 2023, Nicolescu O. coord.)

Analizând dinamica principalelor cinci dificultăți cu care s-au confruntat IMM-urile din România în perioada 2010-2023, putem evidenția următoarele concluzii <sup>362,363,364,365,366,367,368,369,370,371,372,373,374,375</sup>:

- Percepția privind **scăderea cererii interne** a fost constant ridicată, începând cu 66,2% în 2010 și atingând un maxim de 70,08% în 2013. În perioada 2014-2019, procentul respondenților a scăzut treptat, ajungând la 14,42% în 2019, sugerând o redresare a cererii interne pe măsură ce economia s-a stabilizat. În anii următori, odată cu impactul pandemiei COVID-19, a avut loc o revenire a preocupărilor legate de cererea internă, 52,42% dintre respondenți fiind preocupați de acest fenomen în 2020. După anul 2020, ponderea respondenților a oscilat, existând o scădere a respondenților în anul 2021 și 2022 (aproximativ 6 p.p. în anul 2021 față de 2020 și cu 24 p.p. în anul 2022). În ultimul an analizat, 2023, ponderea respondenților care au considerat scăderea cererii interne o preocupare a crescut la 42,16%.
- **Birocrația** este una dintre principalele dificultăți cu care se confruntă antreprenorii din România. În perioada 2010-2016, ponderea respondenților care au considerat birocracia drept o dificultate majoră a oscilat, atingând un maxim de 61,41% în 2016. După 2016, s-a observat o scădere ușoară a percepției birocratiei ca o problemă majoră. Astfel, în perioada 2017-2022, o pondere medie de 44,87% dintre respondenți considerau că birocracia din România este un impediment pentru desfășurarea activităților eficiente. În anul 2023, ponderea respondenților care au considerat birocracia un impediment de-a lungul timpului a scăzut dramatic, ajungând la doar 17,06%. Acest fenomen poate fi generat de eforturile de digitalizare a instituțiilor publice după perioada pandemică.
- **Fiscalitatea excesivă**, reflectată prin numărul mare de impozite și taxe, reprezintă una dintre principalele dificultăți cu care se confruntă agenții economici din România. Din perspectiva frecvenței cu care a fost menționată de către respondenți, se poate observa că, în perioada 2010-2014, ponderea respondenților care au perceput fiscalitatea excesivă ca o dificultate majoră a fost constant ridicată, fluctuațiile variind între 48,44% și 58,06%. După 2014, când a fost înregistrată cea mai mare pondere a respondenților care au considerat fiscalitatea un mare impediment pentru desfășurarea activităților, respectiv (58,06%) această pondere a scăzut treptat, ajungând la 21,50% în 2023.
- **Inflația** a fost considerată de către întreprinzători drept cea mai mare dificultate în anul 2023, fiind menționată 46,45% dintre aceștia. În general, de-a lungul anilor analizați, inflația a devenit o problemă din ce în ce mai mare pentru agenții economici, cu excepția perioadei 2015-2016, când s-a înregistrat o scădere în acest sens. După o scădere semnificativă în 2016 (21,9%), ponderea respondenților preocupați de inflație a crescut din nou, atingând 45,82% în 2022. Inflația a devenit o preocupare recurentă, în special în anii mai recentți, datorită creșterilor prețurilor la energie și alte bunuri esențiale.
- **Corupția** reprezintă o altă problemă dintre cele mai importante probleme cu care se confruntă agenții economici din România. În perioada 2010-2016, ponderea respondenților care au perceput corupția ca o dificultate majoră a fost constant ridicată, cu valori variind și atingând un maxim de 45,16% în 2016. Cu toate acestea după anul 2016, această pondere a scăzut treptat, ajungând la 11,23% în 2023.

<sup>362</sup> Nicolescu O., Haiduc I.C., Nancu D., 2010, *op. cit.*

<sup>363</sup> Nicolescu O., Haiduc I.C., Nancu D., 2011, *op. cit.*

<sup>364</sup> Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Drăgan M., Nicolescu C., Bără O.M., Borcoș M.L., Lavric V., Anghel F., 2012, *op. cit.*

<sup>365</sup> Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Drăgan M., Nicolescu C., Bără O.M., Borcoș M.L., Lavric V., 2013, *op. cit.*

<sup>366</sup> Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Drăgan M., Nicolescu C., Bără O.M., Borcoș M.L., Lavric V., Urîtu D., Corcodel S., 2014, *op. cit.*

<sup>367</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Truică A., Urîtu D., Corcodel S., 2015, *op. cit.*

<sup>368</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Truică A., Urîtu D., Corcodel S., 2016, *op. cit.*

<sup>369</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Urîtu D., Corcodel S., Ștefan S.C., Truică A., 2017, *op. cit.*

<sup>370</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Urîtu D., Corcodel S., Ștefan S.C., Truică A., Bontea, A., 2018, *op. cit.*

<sup>371</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Bontea A., Urîtu D., Corcodel S., Samek D., Cristof C., 2019, *op. cit.*

<sup>372</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Simion, C.P., Urîtu D., Corcodel S., Cristof C., 2020, *op. cit.*

<sup>373</sup> Nicolescu, O., Nicolescu, C., Simion, C.P., Urîtu, D., Samek, D., Cristof, C., 2021, *op. cit.*

<sup>374</sup> Nicolescu, O., Nicolescu, C., Simion, C.P., Urîtu, D., Samek, D., Cristof, C., 2022, *op. cit.*

<sup>375</sup> Nicolescu, O., Nicolescu, C., Simion, C.P., Urîtu, D., Samek, D., Cristof, C., Miricescu, D., 2023, *op. cit.*

## 2.5.2. Dinamica performanțelor de ansamblu ale firmelor din România

Pentru a evalua în mod adecvat performanțele agenților economici din România și a oferi o imagine completă a activităților și managementului acestora, se efectuează o analiză detaliată a evoluției indicatorilor companiilor din țara noastră. Astfel, au fost analizați în continuare, pentru perioada 2008-2022, indicatori precum, volumul fizic al vânzărilor, numărul de salariați, stocurile de mărfuri, volumul comenzilor, numărul de clienți, volumul exportului și mărimea profitului <sup>376,377,378,379,380,381,382,383,384,385,386,387,388,389</sup>.

- Analizând dinamica **volumului fizic al vânzărilor** din România între 2008-2022, observăm diverse tendințe și fluctuații care reflectă comportamentul pieței și contextul economic general. În această perioadă, volumul vânzărilor a cunoscut atât creșteri, cât și scăderi, influențate de factori economici globali și locali. În anii imediat următori crizei economice din 2008, volumul vânzărilor a arătat o tendință de scădere, reflectând dificultățile economice ale acelei perioade. De exemplu, în 2009 /2008, s-a observat o scădere semnificativă de 16,98% și o scădere ușoară de 33,36%. Perioada 2010-2018 a fost caracterizată de o creștere accentuată și ușoară constantă, semn al unei economii în revenire, iar în anul 2017, a fost înregistrată o creștere ușoară de 43,01%, sugerând un climat economic pozitiv. Începând cu 2019, datele arată o fluctuație mai mare, cu o creștere accentuată în anumite perioade și o scădere semnificativă în altele, pandemia COVID-19 având un impact vizibil asupra volumului vânzărilor. În 2020, scăderea semnificativă a fost de 13,33%, în timp ce creșterea accentuată a fost de 7,31%. Anul 2022 a înregistrat cea mai mare creștere accentuată din întregul interval analizat, cu 14,58%, indicând o revenire economică puternică post-pandemie și o creștere ușoară de 36,01%. O ilustrare elocventă a acestei evoluții este evidențiată în Figura nr. 93.

---

<sup>376</sup> Nicolescu O., Haiduc I.C., Nancu D., 2010, *op. cit.*

<sup>377</sup> Nicolescu O., Haiduc I.C., Nancu D., 2011, *op. cit.*

<sup>378</sup> Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Drăgan M., Nicolescu C., Bără O.M., Borcoș M.L., Lavric V., Anghel F., 2012, *op. cit.*

<sup>379</sup> Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Drăgan M., Nicolescu C., Bără O.M., Borcoș M.L., Lavric V., 2013, *op. cit.*

<sup>380</sup> Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Drăgan M., Nicolescu C., Bără O.M., Borcoș M.L., Lavric V., Urîtu D., Corcodel S., 2014, *op. cit.*

<sup>381</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Truică A., Urîtu D., Corcodel S., 2015, *op. cit.*

<sup>382</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Truică A., Urîtu D., Corcodel S., 2016, *op. cit.*

<sup>383</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Urîtu D., Corcodel S., Ștefan S.C., Truică A., 2017, *op. cit.*

<sup>384</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Urîtu D., Corcodel S., Ștefan S.C., Truică A., Bontea, A., 2018, *op. cit.*

<sup>385</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Bontea A., Urîtu D., Corcodel S., Samek D., Cristof C., 2019, *op. cit.*

<sup>386</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Simion, C.P., Urîtu D., Corcodel S., Cristof C., 2020, *op. cit.*

<sup>387</sup> Nicolescu, O., Nicolescu, C., Simion, C.P., Urîtu, D., Samek, D., Cristof, C., 2021, *op. cit.*

<sup>388</sup> Nicolescu, O., Nicolescu, C., Simion, C.P., Urîtu, D., Samek, D., Cristof, C., 2022, *op. cit.*

<sup>389</sup> Nicolescu, O., Nicolescu, C., Simion, C.P., Urîtu, D., Samek, D., Cristof, C., Miricescu, D., 2023, *op. cit.*

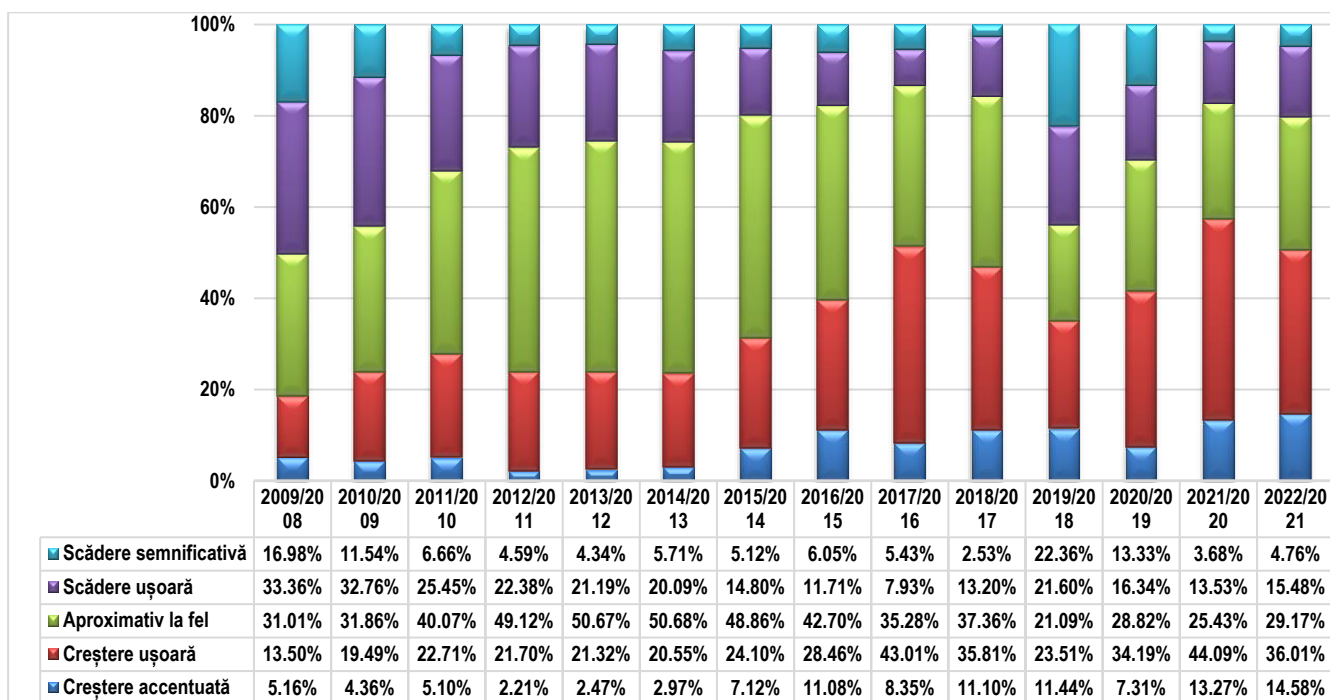


Figura nr. 93 - Evoluția volumul fizic al vânzărilor în perioada 2008 – 2022  
(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor din România 2010 - 2023, Nicolescu O. coord.)

- Analizând **numărul de salariați** din România între 2008 și 2022, observăm evoluția acestui indicator de la un an la altul, așa cum este prezentată și în Figura nr. 94, indică faptul că în perioada 2009 – 2022 mai mult de jumătate dintre respondenți au considerat că numărul salariaților a rămas aproximativ la același nivel în fiecare an de analiză, comparativ cu perioada precedentă. În anii 2012-2015, majoritatea companiilor continuă să mențină un număr stabil de angajați, cu un procent semnificativ de 74,96% în 2012/2011 și 74,29% în 2013/2012. Din 2015, observăm o creștere ușoară și moderată în numărul de angajați, reflectată printr-un procent mai mare de companii care au înregistrat creșteri. De exemplu, în 2016/2015, 19,92% dintre companii au avut o creștere ușoară a numărului de salariați. În această perioadă, există și fluctuații mai mari, cu un număr semnificativ de companii raportând creșteri accentuate, cum ar fi 4,21% în 2018/2017. Pandemia COVID-19 a avut un impact semnificativ asupra numărului de salariați, cu fluctuații notabile în 2020 și 2021. În 2020/2019, de exemplu, 18,04% dintre companii au raportat o creștere ușoară a numărului de angajați, în timp ce 8,91% au înregistrat o scădere semnificativă. Cu toate acestea, în 2021/2020, se observă o revenire economică, cu 30,39% dintre companii raportând o creștere ușoară.

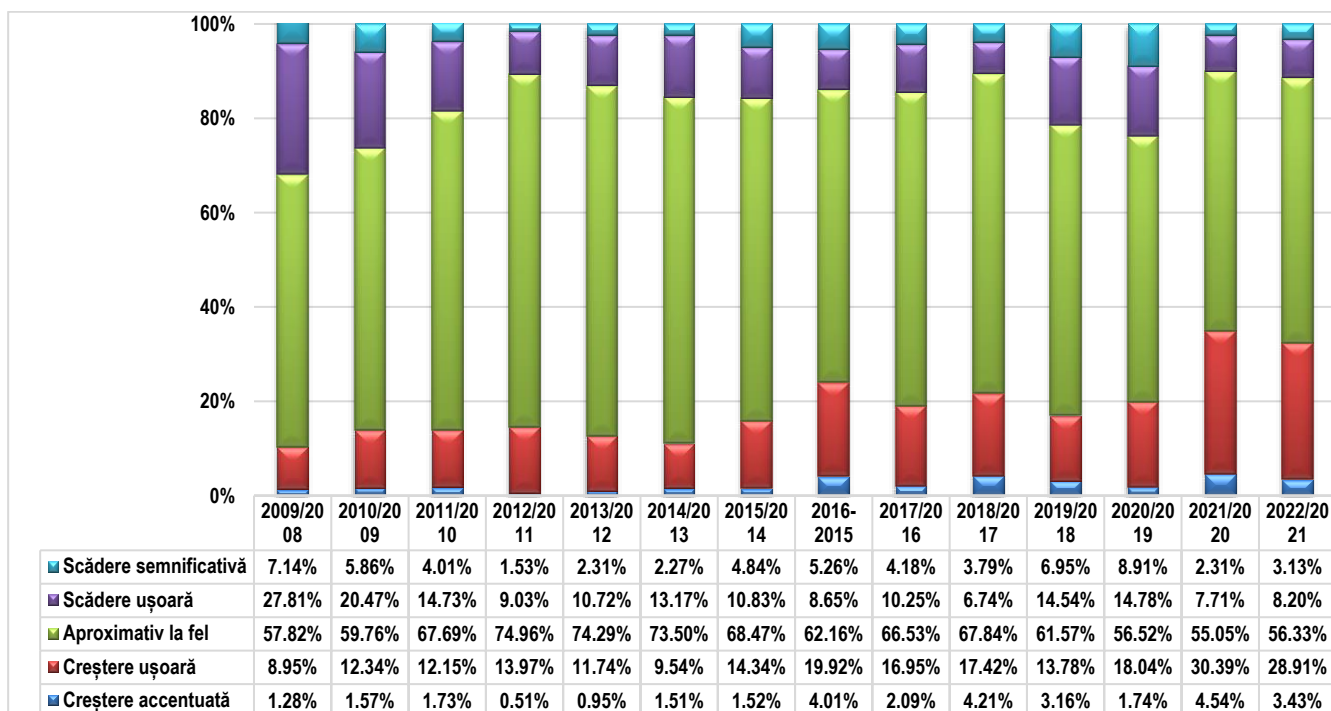


Figura nr. 94 - Evoluția numărului de salariați în perioada 2008 – 2022  
(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor din România 2010 - 2023, Nicolescu O. coord.)

- În ceea ce privește **volumul exporturilor**, se observă creșteri ale indicatorului în perioada 2009-2022, cu valori cuprinse între 0,69% în 2014 și 7,50% în 2012 (creștere accentuată) și între 8,08% în 2014 și 20,54% în 2017 (creștere ușoară). Din Figura nr. 95, care ilustrează grafic evoluția acestui indicator, se poate remarca că în ultimii trei ani (2020-2022) firmele au fost puternic influențate de pandemia COVID-19. În 2020, s-a observat o volatilitate crescută, cu 59,60% dintre companii raportând exporturi aproximativ la fel, în timp ce 12,40% au înregistrat o scădere ușoară și 13,20% o scădere semnificativă. În 2021, datele arată o revenire economică, cu 60,27% dintre companii raportând exporturi stabile și 18,07% o creștere ușoară. Deși pandemia a continuat să afecteze economia globală, companiile românești au început să își recapete ritmul. Anul 2022 a continuat tendința de stabilizare și recuperare, cu 66,80% dintre companii raportând exporturi aproximativ la fel, iar 13,49% înregistrând o creștere ușoară. De asemenea, o scădere semnificativă a fost raportată de 7,05% dintre companii, ceea ce sugerează că unele sectoare încă se confruntă cu dificultăți.

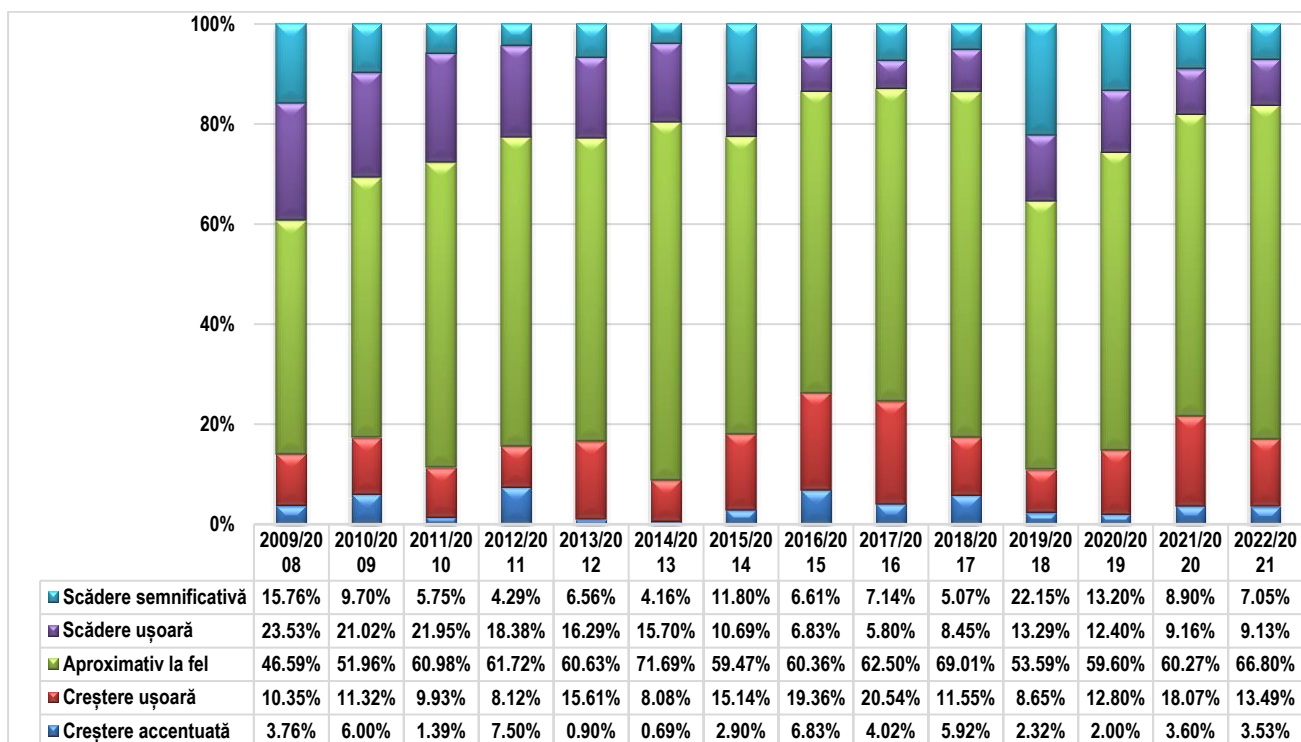


Figura nr. 95 - Evoluția volumului exportului în perioada 2008 – 2022  
(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor din România 2010 - 2023, Nicolescu O. coord.)

- Se constată că tendințele celorlalți indicatori prezentați anterior sunt reflectate și de **mărimea profitului**. Astfel, în 2016, s-a înregistrat o creștere accentuată a profitului de 7,55%, iar în 2018, acest indicator a atins un maxim de 8,58%. Totodată, 2017 a fost remarcabil pentru creșterea ușoară a profitului, cu un procent de 45,07%, cel mai ridicat din perioada analizată. Analizând ultimii trei ani, 2020-2022, se observă fluctuații semnificative în evoluția profitului, în 2020 față de 2019, 32,63% dintre companii au raportat o creștere ușoară a profitului, iar 28,90% au avut profituri aproximativ la fel. În 2021, 50% dintre companii au menținut profituri similare, în timp ce 27,83% au raportat o creștere ușoară, iar 8,22% au avut o creștere accentuată. Anul 2022 a continuat această tendință, cu 33,44% dintre companii înregistrând o creștere ușoară și 5,98% o creștere accentuată. Pe de altă parte, scăderile ușoare și semnificative ale profitului au fost prezente în toată perioada analizată. În 2019, scăderea semnificativă a profitului a fost notabilă, cu 25,85% dintre companii raportând astfel de scăderi. În 2020, această cifră a scăzut la 14,69%, iar în 2021, la 3,17%, indicând o recuperare parțială. Totuși, în 2022, scăderea semnificativă a profitului a crescut din nou la 9,36%. Aceste evoluții sunt ilustrate în mod clar în Figura numărul 96.

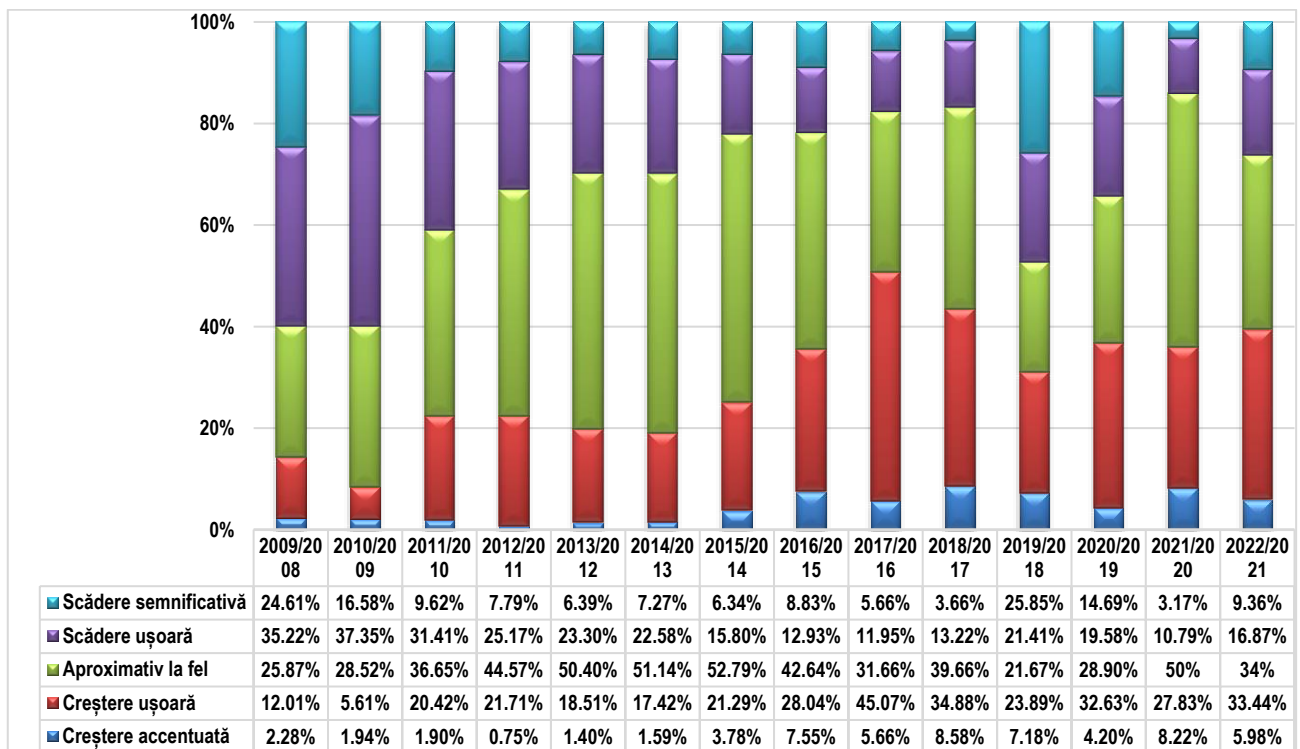


Figura nr. 96 - Evoluția profitului în perioada 2008 – 2022  
(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor din România 2010 - 2023, Nicolescu O. coord.)

- **Stocurilor de mărfuri** din Figura nr. 97, prezintă o tendință generală de creștere a ponderii agenților economici care au considerat că a existat o creștere ușoară a stocurilor de mărfuri în perioada 2009-2022. Astfel în perioada analizată, categoria agenților economici care au considerat că volumul stocurilor a rămas aproximativ la fel a reprezentat cea mai mare ponderea a respondenților (de la 42,58% în 2009 la 48,94% în 2022). Analizând ultimii trei ani (2020-2022), se observă variații semnificative în stocurile de mărfuri, astfel, în 2020/2019, 21,12% dintre companii au raportat o creștere ușoară a stocurilor, iar 53,64% au menținut stocuri aproximativ la fel. În 2021, 50% dintre companii au avut stocuri similare cu anul anterior, în timp ce 27,83% au raportat o creștere ușoară și 8,22% o creștere accentuată. Anul 2022 a continuat această tendință, cu 33,72% dintre companii raportând o creștere ușoară, fiind considerată cea mai mare valoare și 4,91% o creștere accentuată. În 2009, 24,80% dintre companii au raportat o scădere ușoară a stocurilor, iar în 2019, acest procent a fost de 21,45%. În 2020, scăderea semnificativă a stocurilor a fost raportată de 8,50% dintre companii, iar în 2021, acest procent a scăzut la 3,17%, indicând o stabilizare parțială. În ultimul an de analiză, 2022, scăderea semnificativă a stocurilor a fost de 2,95%.



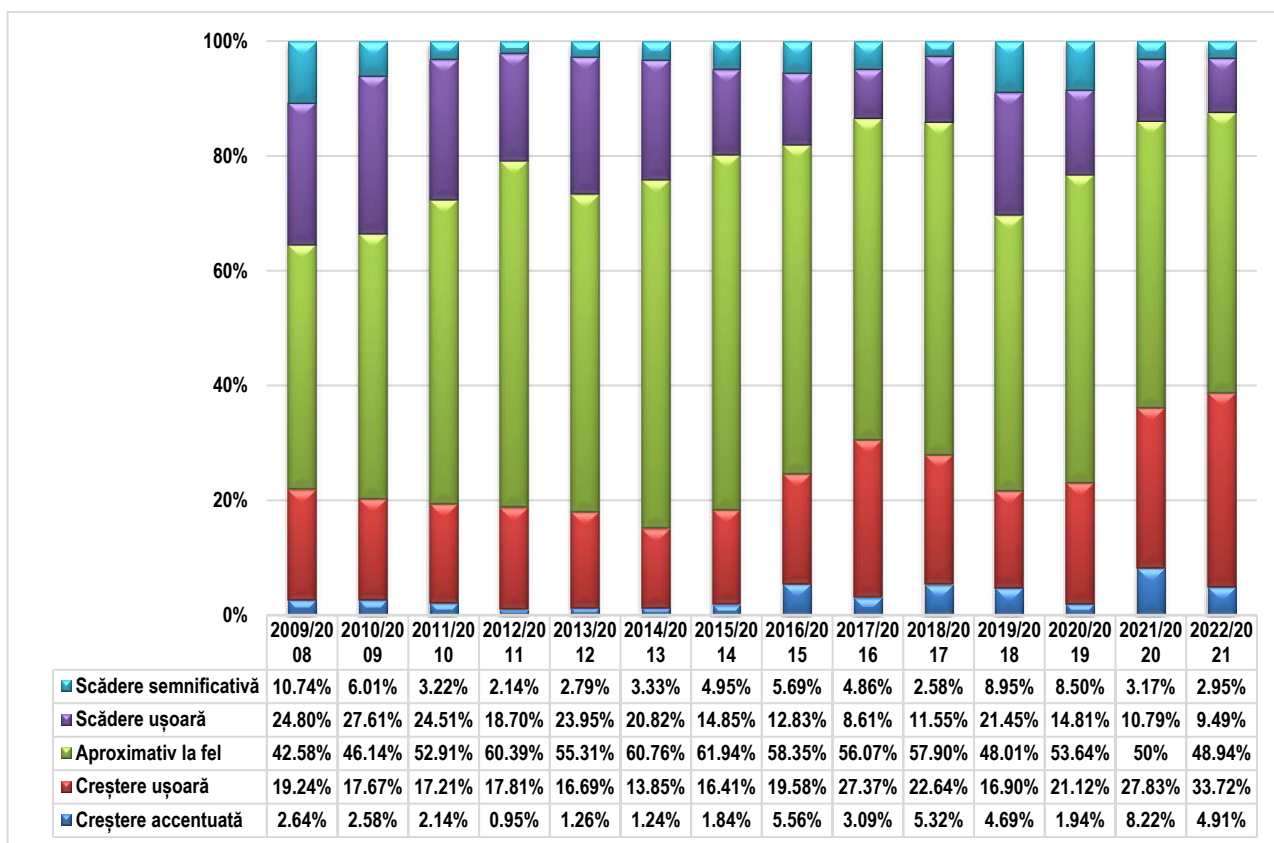


Figura nr. 97 - Evoluția stocurilor de mărfuri în perioada 2008 – 2022  
(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor din România 2010 - 2023, Nicolescu O. coord.)

- Numărului de clienți**, prezentată și în Figura nr. 85, indică faptul că în perioada 2008 – 2022 a existat o majorare a respondenților care au considerat că au existat creșterii privind acest indicator, respectiv de la 13,04% în anul 2009 la 34,32% în anul 2022 pentru creștere ușoară și de la 2,16% în anul 2009 la 7,43% pentru creștere accentuată. De asemenea, ponderea respondenților care au afirmat că numărul de clienți a rămas aproximativ la fel a scăzut în general, ajungând la 32,84% în 2022, față de 52,19% în 2015. În perioada 2009- 2022, ponderea respondenților care au afirmat că au avut o scădere ușoară a numărului de clienți a scăzut în general, ajungând la 20,21% în 2022, față de 42,09% în 2009. În timp ce ponderea respondenților care au afirmat că au avut o scădere semnificativă a numărului de clienți a scăzut în general, ajungând la 5,20% în 2022, față de 18,88% în 2009. În ceea ce privește situația pentru ultimii ani de analiză, în 2020/2019, 33,97% dintre companii au raportat o creștere ușoară a numărului de clienți, iar 31,85% au avut un număr de clienți similar. În 2021, 41,27% dintre companii au raportat o creștere ușoară, iar 33,22% au menținut un număr constant de clienți. Tendința a continuat în 2022, când 34,32% dintre companii au raportat o creștere ușoară și 7,43% o creștere accentuată. Aceste evoluții sunt ilustrate în mod clar în Figura nr. 98.

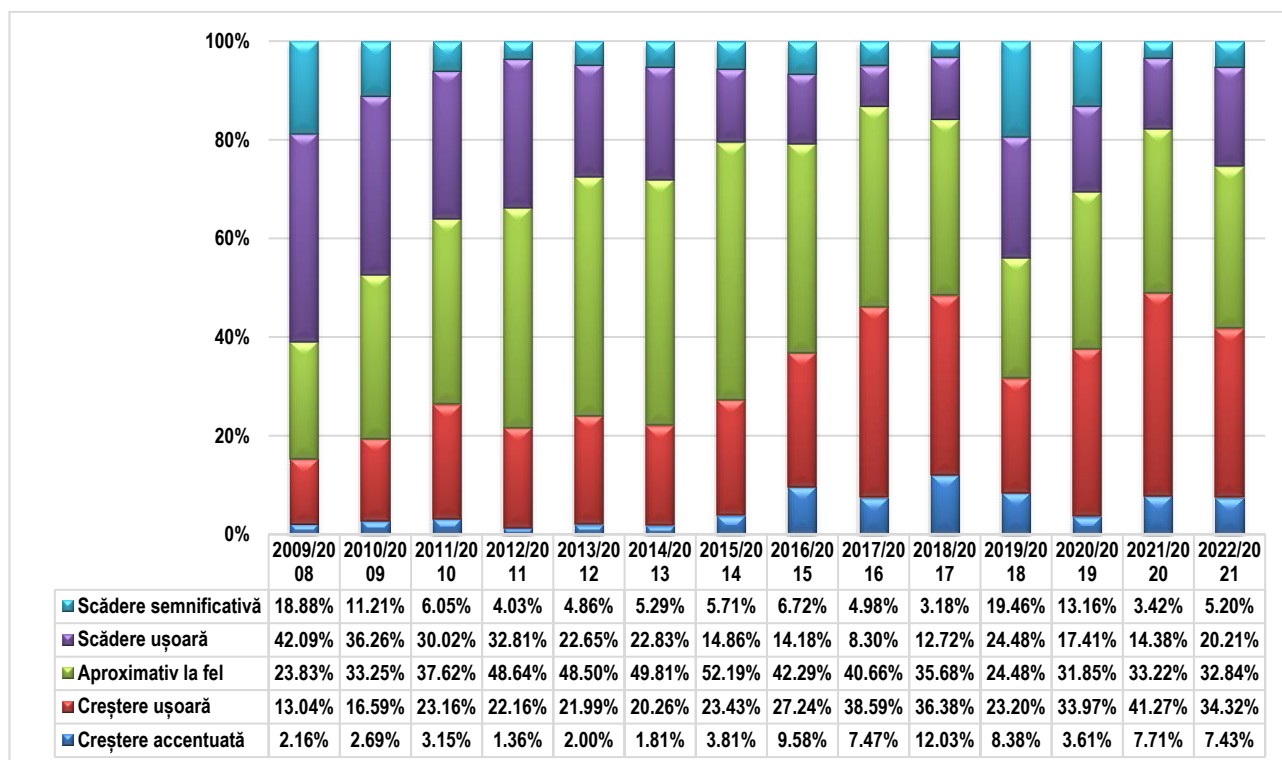


Figura nr. 98 - Evoluția numărului de clienți în perioada 2008 – 2022  
(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor din România 2010 - 2023, Nicolescu O. coord.)

- Analizând **volumul de comenzi** și evoluția acestuia din Figura nr. 99 observăm că în 2022, au existat două situații în care firmele s-au regăsit. Astfel 32,66% au afirmat faptul că a existat o creștere ușoară privind volumul de comenzi, iar 32,04 au recunoscut faptul că acesta a rămas neschimbat. De asemenea, se observă o scădere de-a lungul timpului privind scăderile semnificative, de la 19,05% în anul 2009 la 5,29 în anul 2022. În ceea ce privește situația scăderilor ușoare, numărul acesta a crescut în ultimii trei ani de analiză, având în vedere faptul că în anul 2020 aproximativ 18,65 recunoșteau o scădere ușoară a numărului de comenzi în anul 2022 numărul acestora a crescut ușor la 20,53%. Ponderea respondenților care consideră că în anul 2022 a existat o creștere accentuată a fost de 9,49%, cu 1,3 p.p. mai puțin decât maximum înregistrat în anul 2018.

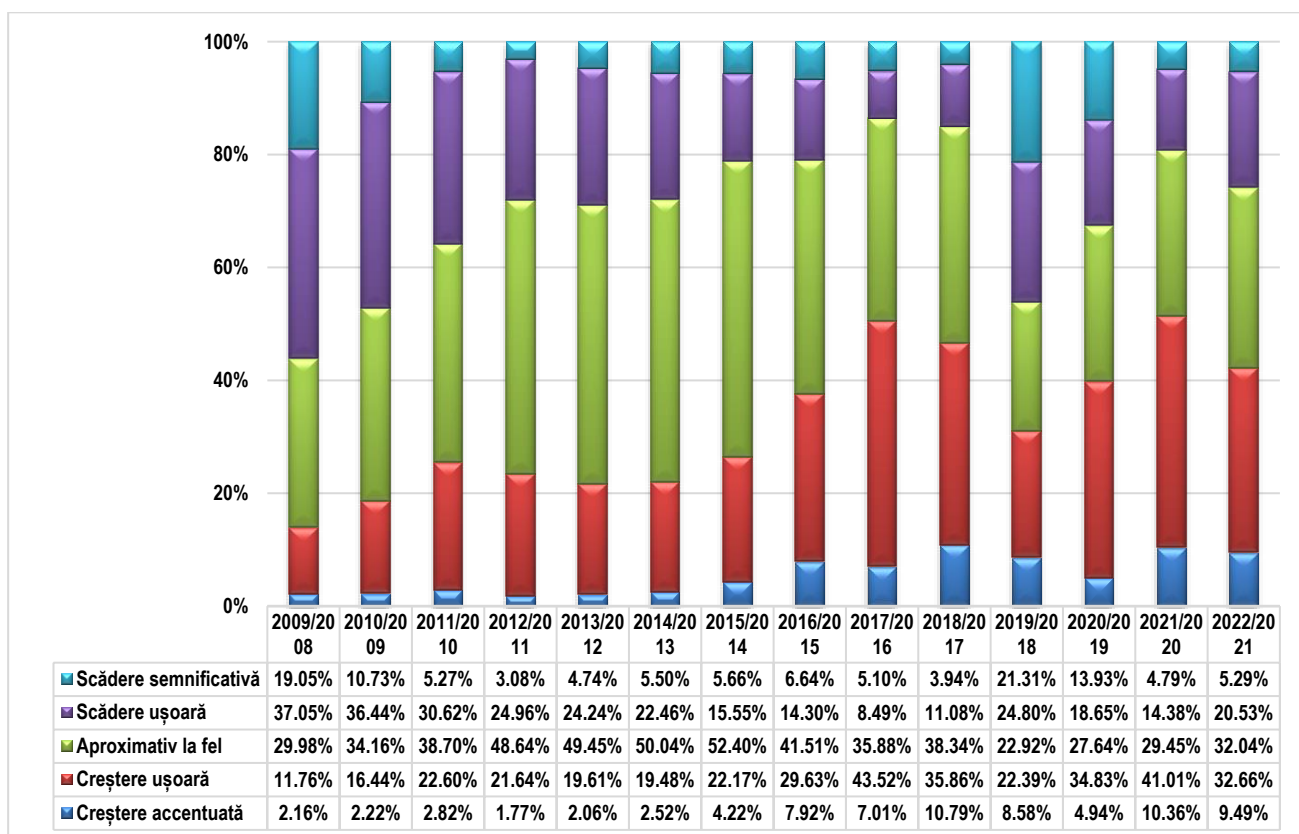


Figura nr. 99 - Evoluția volumului de comenzi în perioada 2008 – 2022  
(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor din România 2010 - 2023, Nicolescu O. coord.)

Performanțele generale ale întreprinderilor din România, comparativ cu anul precedent, sunt ilustrate de evoluția indicatorilor economici în perioada 2008-2022. Analiza dinamică a acestor performanțe scoate la iveală aspecte semnificative, care vor fi detaliate în continuare <sup>390,391,392,393,394,395,396,397,398,399,400,401,402,403</sup>:

- Așa cum se observă din Figura nr. 100, în perioada 2009-2022, ponderea respondenților care consideră că performanțele firmei sunt superioare a crescut constant cu excepție fiind anul 2014 și 2020. Astfel, în anul 2009 doar 17,30% considerau că dețin performanțe superioare iar în anul 2022 numărul acesta a crescut semnificativ, ajungând la 55,45%. În anul 2009 cei mai mulți dintre respondenți (60,47%) considerau că performanțele economice ale IMM-urilor sunt inferioare anul precedent, iar în anul 2022 numărul acestora a scăzut la 16,41%. Ponderea respondenților care au considerat că performanțele sunt identice cu cele din anul precedent a rămas aproximativ constant de a lungul perioadei analizate, existând majorări semnificative în perioada 2011-2018. Astfel, în anul 2009 22,23% dintre respondenți considerau că au înregistrat aceleași performanțe cu anul anterior, în

<sup>390</sup> Nicolescu O., Haiduc I.C., Nancu D., 2010, *op. cit.*

<sup>391</sup> Nicolescu O., Haiduc I.C., Nancu D., 2011, *op. cit.*

<sup>392</sup> Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Drăgan M., Nicolescu C., Bără O.M., Borcoș M.L., Lavric V., Anghel F., 2012, *op. cit.*

<sup>393</sup> Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Drăgan M., Nicolescu C., Bără O.M., Borcoș M.L., Lavric V., 2013, *op. cit.*

<sup>394</sup> Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Drăgan M., Nicolescu C., Bără O.M., Borcoș M.L., Lavric V., Urîtu D., Corcodel S., 2014, *op. cit.*

<sup>395</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Truică A., Urîtu D., Corcodel S., 2015, *op. cit.*

<sup>396</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Truică A., Urîtu D., Corcodel S., 2016, *op. cit.*

<sup>397</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Urîtu D., Corcodel S., Ștefan S.C., Truică A., 2017, *op. cit.*

<sup>398</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Urîtu D., Corcodel S., Ștefan S.C., Truică A., Bontea, A., 2018, *op. cit.*

<sup>399</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Bontea A., Urîtu D., Corcodel S., Samek D., Cristof C., 2019, *op. cit.*

<sup>400</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Simion, C.P., Urîtu D., Corcodel S., Cristof C., 2020, *op. cit.*

<sup>401</sup> Nicolescu, O., Nicolescu, C., Simion, C.P., Urîtu, D., Samek, D., Cristof, C., 2021, *op. cit.*

<sup>402</sup> Nicolescu, O., Nicolescu, C., Simion, C.P., Urîtu, D., Samek, D., Cristof, C., 2022, *op. cit.*

<sup>403</sup> Nicolescu, O., Nicolescu, C., Simion, C.P., Urîtu, D., Samek, D., Cristof, C., Miricescu, D., 2023, *op. cit.*

timp ce în anul 2022, 28,14% dintre aceștia considerau acest lucru.

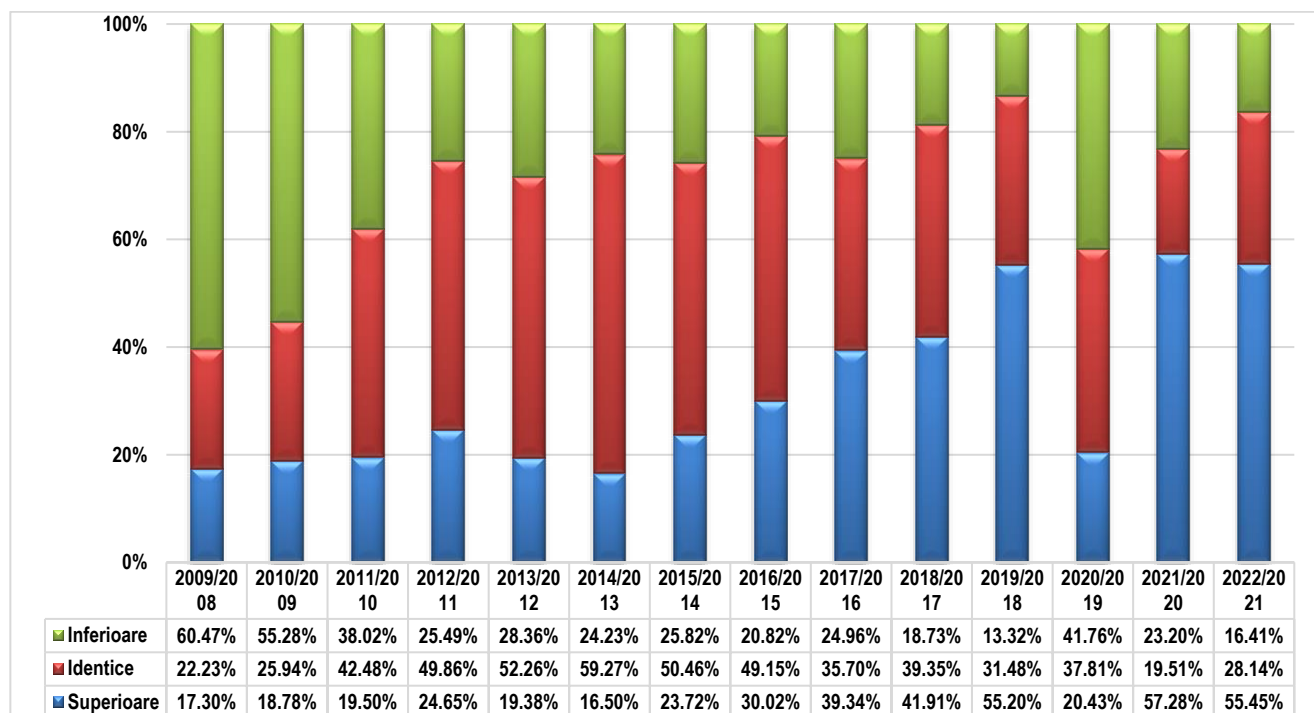


Figura nr. 100 - Evoluția performanțelor economice ale IMM-urilor comparativ cu anul precedent în perioada 2008 – 2022

(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor din România 2010 - 2023, Nicolescu O. coord.)

Obiectivele agenților economici din România pentru următorii doi ani este prezentată în Figura nr. 101. Rezultatele anchetelor realizate în perioada 2010 și 2023 sunt prezentate și arată o atitudine optimistă a întreprinzătorilor cu privire la obiectivele pentru perioada următoare

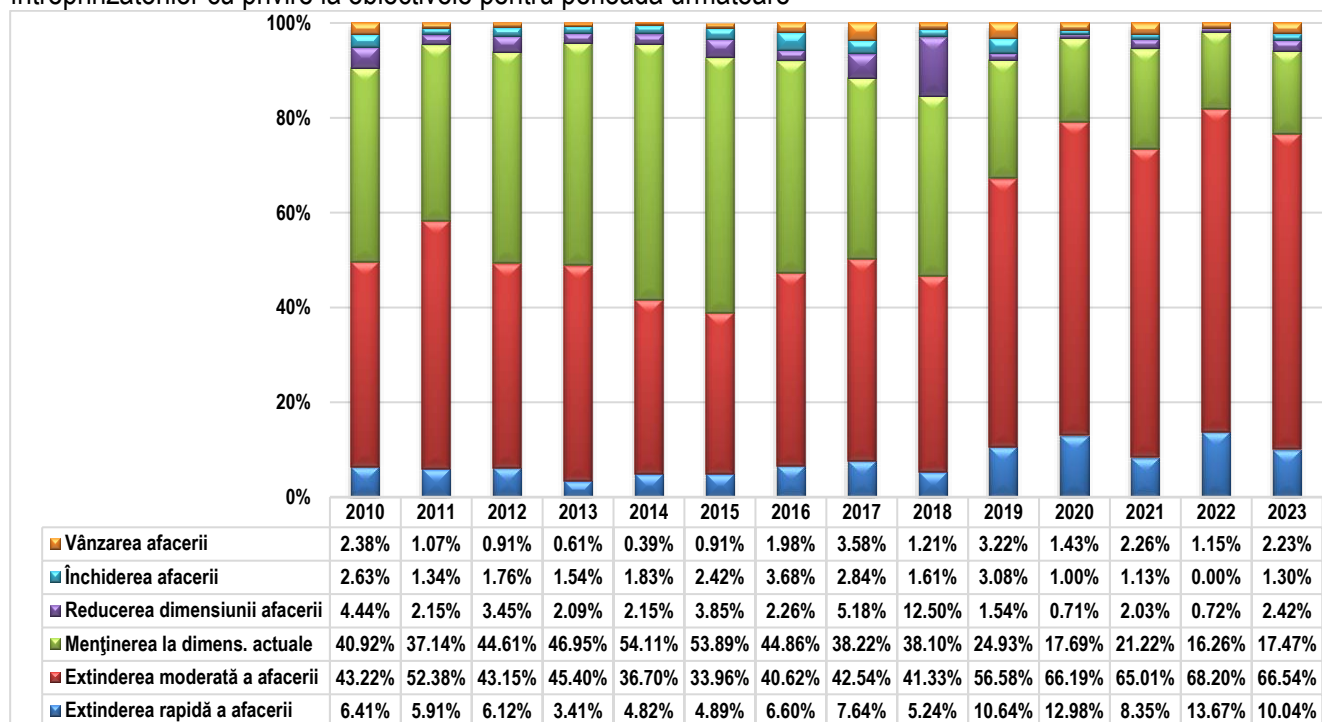


Figura nr. 101 - Dinamica obiectivelor IMM-urilor pentru următorii 2 ani

(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor din România 2010 - 2023, Nicolescu O. coord.)

Analizând datele putem remarca următoarele aspecte <sup>404,405,406,407,408,409,410,411,412,413,414,415,416,417</sup>:

- Evoluția obiectivelor antreprenorilor intervievați între 2010 și 2022 evidențiază o tendință de creștere a dorinței de extindere a afacerii, atât într-un ritm moderat, cât și rapid, începând din 2010 și până în prezent. În ultimii trei ani, respectiv 2021-2023, mai mult de jumătate dintre respondenți, respectiv 65,01% în 2021 și 66,54% în 2023, au afirmat că doresc să extindă moderat afacerea în următorii doi ani, în timp ce între 13,67% și 8,35% doresc o extindere rapidă a afacerii. În ceea ce privește situația celor care intenționează să reducă dimensiunea afacerii, să închidă afacerea sau chiar să o vândă, acest proces este în scădere. Astfel, în 2023, 2,42% intenționează reducerea dimensiunii afacerii, 1,30% închiderea afacerii și 2,23% vânzarea afacerii.
- În general, analiza dinamică a obiectivelor IMM-urilor pentru următorii doi ani arată că majoritatea antreprenorilor intervievați sunt optimiști cu privire la perioada următoare, dorind să-și extindă afacerile, atât moderat cât și rapid.

### 2.5.3. Evoluția calității managementului agenților economici din România

Prin intermediul anchetelor anuale la care au participat cadre didactice, cercetători în management, manageri și specialiști din firme, s-a creat anual o bază de date care permite, pe lângă analiza stării actuale a managementului practicat în firmele din România pe parcursul unui an, urmărirea și analiza evoluției acesteia în timp. Această abordare a permis identificarea tendințelor generale din perioada analizată și anticiparea posibilelor evoluții viitoare.

Similar analizelor efectuate la nivelul administrației publice centrale și locale și la nivel național de management, evoluția calității managementului în firmele din România va fi evaluată prin comparație cu anul precedent, cu managementul din țările membre ale Uniunii Europene și din Europa Centrală, și prin prisma capacității sale de a răspunde provocărilor sociale și economice specifice perioadei analizate. De asemenea, se va prezenta o analiză a principalelor puncte forte și slabe identificate la acest nivel.

#### 2.5.3.1. Dinamica managementului agenților economici din România

Figurile de mai jos ilustrează răspunsurile oferite de **cadre didactice, cercetători în management, manageri și specialiști din firme**, privind evoluția calității managementului practicat de agenții economici din România, comparativ cu anul precedent. Datele sunt extrase din anchetele anuale realizate în perioada 2012-2023, ținând cont de nivelul de analiză la care se exercită managementul (IMM-uri, firme mari sau multinaționale).

<sup>404</sup> Nicolescu O., Haiduc I.C., Nancu D., 2010, *op. cit.*

<sup>405</sup> Nicolescu O., Haiduc I.C., Nancu D., 2011, *op. cit.*

<sup>406</sup> Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Drăgan M., Nicolescu C., Bără O.M., Borcoș M.L., Lavric V., Anghel F., 2012, *op. cit.*

<sup>407</sup> Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Drăgan M., Nicolescu C., Bără O.M., Borcoș M.L., Lavric V., 2013, *op. cit.*

<sup>408</sup> Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Drăgan M., Nicolescu C., Bără O.M., Borcoș M.L., Lavric V., Urîtu D., Corcodel S., 2014, *op. cit.*

<sup>409</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Truică A., Urîtu D., Corcodel S., 2015, *op. cit.*

<sup>410</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Truică A., Urîtu D., Corcodel S., 2016, *op. cit.*

<sup>411</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Urîtu D., Corcodel S., Ștefan S.C., Truică A., 2017, *op. cit.*

<sup>412</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Urîtu D., Corcodel S., Ștefan S.C., Truică A., Bontea, A., 2018, *op. cit.*

<sup>413</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Bontea A., Urîtu D., Corcodel S., Samek D., Cristof C., 2019, *op. cit.*

<sup>414</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Simion, C.P., Urîtu D., Corcodel S., Cristof C., 2020, *op. cit.*

<sup>415</sup> Nicolescu, O., Nicolescu, C., Simion, C.P., Urîtu, D., Samek, D., Cristof, C., 2021, *op. cit.*

<sup>416</sup> Nicolescu, O., Nicolescu, C., Simion, C.P., Urîtu, D., Samek, D., Cristof, C., 2022, *op. cit.*

<sup>417</sup> Nicolescu, O., Nicolescu, C., Simion, C.P., Urîtu, D., Samek, D., Cristof, C., Miricescu, D., 2023, *op. cit.*

În Figura nr. 102 sunt exprimate opiniile respondenților cu privire la **calitatea managementului practicat la nivelul IMM-urilor** din România în perioada 2012-2023. Astfel, se pot evidenția următoarele aspecte 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14 :

- În 2013, doar 24,45% dintre respondenți considerau că managementul de la nivelul IMM-urilor era mai bun comparativ cu anul precedent, în timp ce 44,44% îl percepeau ca fiind inferior. Procentul celor care considerau managementul ca fiind superior a crescut treptat, ajungând la 27,78% în 2014 și 27,75% în 2015. În această perioadă, percepția de "aproximativ la fel" a crescut de asemenea, ajungând la 52,39% în 2015, indicând o stabilizare a calității managementului. În 2016, procentul celor care considerau că managementul s-a îmbunătățit a crescut semnificativ la 33,54%, iar percepția negativă a scăzut la 12,88%. Această tendință pozitivă a continuat în 2017 și 2018, cu procente de 26,73% și 33,87% pentru un management mai bun și o scădere continuă a percepției negative.
- Anul 2019 a marcat un vârf în percepția pozitivă a managementului, cu 39,16% dintre respondenți considerându-l mai bun, și doar 11,71% percepându-l ca fiind inferior. În 2020, această tendință a continuat, cu 41,01% considerând managementul mai bun față de anul precedent și o creștere ușoară a percepției negative la 15,16%.
- În 2021 și 2022, procentul respondenților care considerau că managementul s-a îmbunătățit a fost de 39,71% și 40,81%, în timp ce percepția negativă a crescut ușor la 15,55% și 17,66%. Anul 2023 a înregistrat o ușoară scădere în percepția pozitivă la 39,91%, dar percepția de "aproximativ la fel" a rămas stabilă, iar percepția negativă a scăzut ușor la 16,18%.

---

<sup>1</sup> Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Isaic-Maniu Al., Nicolescu C., Anghel F., *Starea de sănătate a managementului din România și ieșirea din criză*, Editura MEDIA10, București, 2010.

<sup>2</sup> Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Nicolescu C., Anghel F., *Starea de sănătate a managementului din România în 2010*, Editura ProUniversitaria, București, 2011.

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

<sup>4</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2012*, Editura ProUniversitaria, București, 2013.

<sup>5</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2013*, Editura ProUniversitaria, București, 2014.

<sup>6</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2014*, Editura ProUniversitaria, București, 2015.

<sup>7</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2015*, Editura ProUniversitaria, București, 2016.

<sup>8</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2016*, Editura ProUniversitaria, București, 2017.

<sup>9</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., 2018, *op. cit.*

<sup>10</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., 2019, *op. cit.*

<sup>11</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., Simion, C.P., 2020, *op. cit.*

<sup>12</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., Simion, C.P., 2021, *op. cit.*

<sup>13</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Simion, C.P., 2022, *op. cit.*

<sup>14</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Simion, C.P., 2023, *op. cit.*

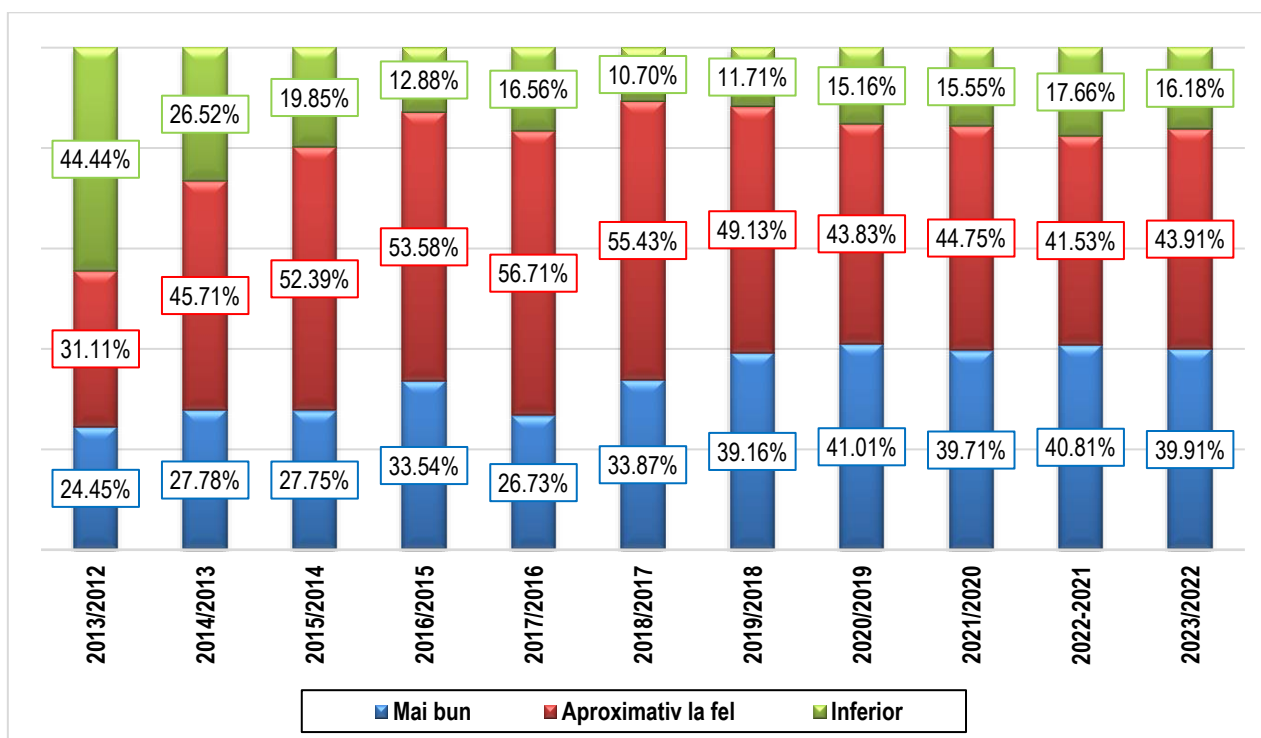


Figura nr. 102 - Evoluția managementului practicat de IMM-urile din România în perioada 2012 - 2023  
(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2013 - 2021 și completat cu date din 2022)

Figura nr. 103 prezintă în continuare evoluția opiniilor exprimate de respondenți cu privire la **calitatea managementului practicat la nivelul firmelor mari din România** în perioada 2012-2023. Astfel pot fi evidențiate următoarele aspecte semnificative <sup>1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14</sup>:

- În perioada 2013-2017, managementului practicat la nivelul firmelor mari din România a fost considerat de către respondenți în medie de 36,02% mai bun față de anul precedent. De asemenea, începând cu anul 2014 și până în anul 2017 cei mai mulți dintre respondenți au afirmat că nivelul managementului este aproximativ la fel cu cel din anul precedent. Percepția respondenților a devenit din ce în ce mai optimistă în perioada 2013-2017, ponderea respondenților care au afirmat că managementul este inferior față de anul precedent înregistrând scăderi semnificative de la an la an, respectiv de la 38,02% în 2013 la 14,19% în 2018.
- În perioada 2018-2020, din perspectiva respondenților managementului practicat la nivelul firmelor mari din România a fost considerat în medie de 42,08% mai bun comparativ cu cel practicat în perioada precedentă. În plus, ponderea respondenților care au menționat că acesta este aproximativ la fel s-a menținut aproape constantă, existând mici variații, de 4,7 p.p. În această perioadă, cea mai mică pondere a fost reprezentată de respondenții care considerau managementului practicat la nivelul

<sup>1</sup> Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Isaic-Maniu Al., Nicolescu C., Anghel F., 2010, *op. cit.*

<sup>2</sup> Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Nicolescu C., Anghel F., 2011, *op. cit.*

<sup>3</sup> Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Nicolescu C., Anghel F., 2012, *op. cit.*

<sup>4</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., 2013, *op. cit.*

<sup>5</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., 2014, *op. cit.*

<sup>6</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., 2015, *op. cit.*

<sup>7</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., 2016, *op. cit.*

<sup>8</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., 2017, *op. cit.*

<sup>9</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., 2018, *op. cit.*

<sup>10</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., 2019, *op. cit.*

<sup>11</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., Simion, C.P., 2020, *op. cit.*

<sup>12</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., Simion, C.P., 2021, *op. cit.*

<sup>13</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Simion, C.P., 2022, *op. cit.*

<sup>14</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Simion, C.P., 2023, *op. cit.*

firmelor mari din România inferior, cu cea mai mică valoare înregistrată de 7,91% în 2018.

- În ultimii trei ani, respectiv în perioada 2021-2023, cei mai mulți dintre respondenți au considerat, pe de o parte, că managementul practicat este mai bun (ex: 45,33% în 2021) sau aproximativ la fel (47,09% în 2023). În ciuda faptului că din 2021 în 2022 a fost majorată ponderea respondenților care considerau managementului practicat la nivelul firmelor mari din România mult mai inferior față de anul precedent (de la 11,45% la 15,09%), anul 2023 prezintă o scădere a acestei ponderi la 13,01%.

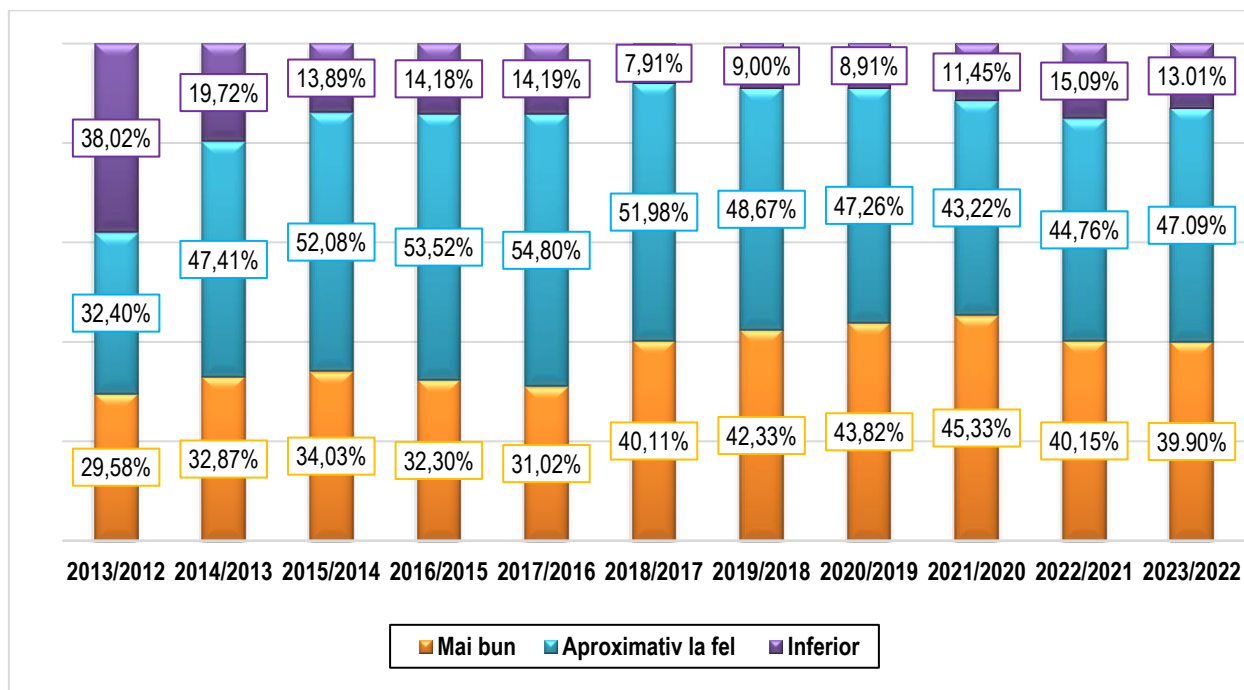


Figura nr. 103 - Evoluția managementului practicat la nivelul firmelor mari din România în perioada 2012-2023  
(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2013 - 2022 și completat cu date din 2023)

Opiniile exprimate de cadre didactice și cercetători în management, precum și de manageri și specialiști din firme, referitoare la evoluția managementului practicat la **nivelul multinaționalelor** din România în perioada 2012-2022 sunt prezentate în Figura nr. 104.



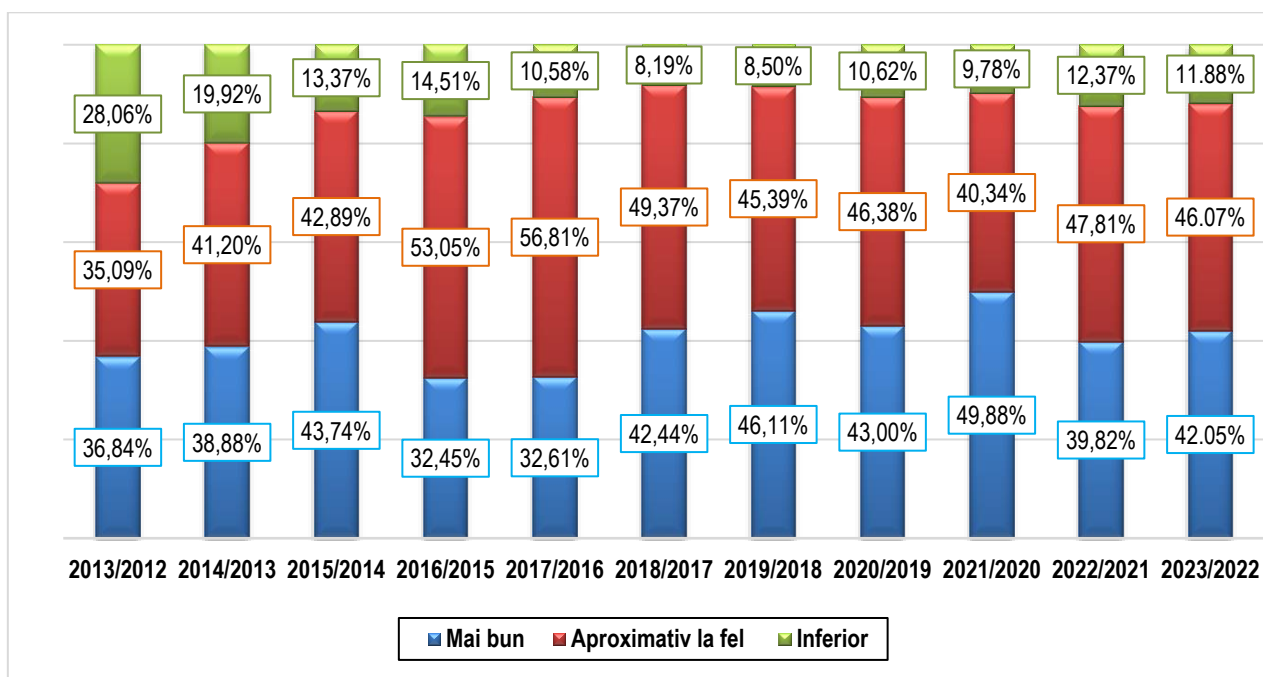


Figura nr. 104 - Evoluția managementului practicat la nivelul multinaționalelor din România în perioada 2012-2023

(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2013 - 2022 și completat cu date din 2023)

Astfel, analizând opiniile exprimate de către respondenți cu privire la calitatea managementului practicat în cadrul multinaționalelor din România, se pot sintetiza următoarele aspecte reprezentative <sup>1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14</sup> :

- Din Figura nr. 91 se poate observa evoluția opiniilor exprimate de către respondenți cu privire la calitatea managementului practicat la nivelul multinaționalelor din România în perioada 2012-2022. Astfel, în intervalul analizat, procentul celor care consideră că managementul este mai bun a înregistrat fluctuații se la an la an. Inițial, acest procent a crescut, atingând un vârf în 2021/2022, urmat de o scădere semnificativă în anul următor, respectiv de la 49,88% la 39,82%. În paralel, procentul celor care consideră că managementul este aproximativ la fel a avut o tendință relativ stabilă, cu valori cuprinse între 35,09% în 2012 la 56,81% în 2016. În ceea ce privește percepția managementului ca fiind inferior, aceasta a înregistrat o scădere treptată, în special după 2016/2015, indicând o îmbunătățire a satisfacției față de managementul practicat.

<sup>1</sup> Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Isaic-Maniu Al., Nicolescu C., Anghel F., 2010, *op. cit.*

<sup>2</sup> Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Nicolescu C., Anghel F., 2011, *op. cit.*

<sup>3</sup> Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Nicolescu C., Anghel F., 2012, *op. cit.*

<sup>4</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., 2013, *op. cit.*

<sup>5</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., 2014, *op. cit.*

<sup>6</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., 2015, *op. cit.*

<sup>7</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., 2016, *op. cit.*

<sup>8</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., 2017, *op. cit.*

<sup>9</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., 2018, *op. cit.*

<sup>10</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., 2019, *op. cit.*

<sup>11</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., Simion, C.P., 2020, *op. cit.*

<sup>12</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., Simion, C.P., 2021, *op. cit.*

<sup>13</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Simion, C.P., 2022, *op. cit.*

<sup>14</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Simion, C.P., 2023, *op. cit.*

### 2.5.3.2. Dinamica impactului pandemiei COVID 19 și al războiului din Ucraina asupra managementului agenților economici

În anul 2020, pandemia COVID-19 a avut un impact semnificativ asupra agenților economici din România, influențând în mod considerabil managementul practicat. Răspândirea rapidă a virusului a exercitat o presiune intensă asupra sistemului medical, precum și asupra sistemelor economice și sociale la nivel global, provocând dificultăți economice majore. Figurile nr. 105, 106 și 107 ilustrează opiniile exprimate de către respondenții, cadre didactice și cercetători în management cu privire la impactul pandemiei COVID 19 și al războiului din Ucraina asupra managementului la nivelul agenților economici în anii 2020-2023.

Astfel, în baza opiniilor exprimate de respondenți privind managementul practicat de agenții economici la nivelul IMM-urilor, pot fi subliniate următoarele aspecte semnificative.<sup>1, 2, 3.</sup>

- În 2020, un procent foarte ridicat, de 74,38%, dintre respondenți au evaluat un impact ridicat al pandemiei COVID-19 și al războiului din Ucraina asupra managementului practicat la nivelul IMM-uri. De asemenea, un procent mai mic de 15,63% au considerat că această criză a afectat managementul organizației la nivel mediu, iar 5,00% au considerat un impact redus. Opinia respondenților a rămas aproximativ constantă și pe parcursul anului 2021.
- În perioada 2022-2023 ponderea respondenților care au considerat că impactul pandemiei COVID-19 și al războiului din Ucraina asupra managementului practicat este ridicat a fost în scădere, ajungând la 45,98% în anul 2023. Există o majorare în ponderea respondenților care consideră acest impact ca fiind mediu și redus, respectiv de la 15,63 în anul 2020 la 40,52% în anul 2023 pentru impact mediu și de la 5,00% în anul 2020 la 13,51% în anul 2023 pentru impact redus. Aceste evoluții sunt ilustrate în mod clar în Figura nr.92.

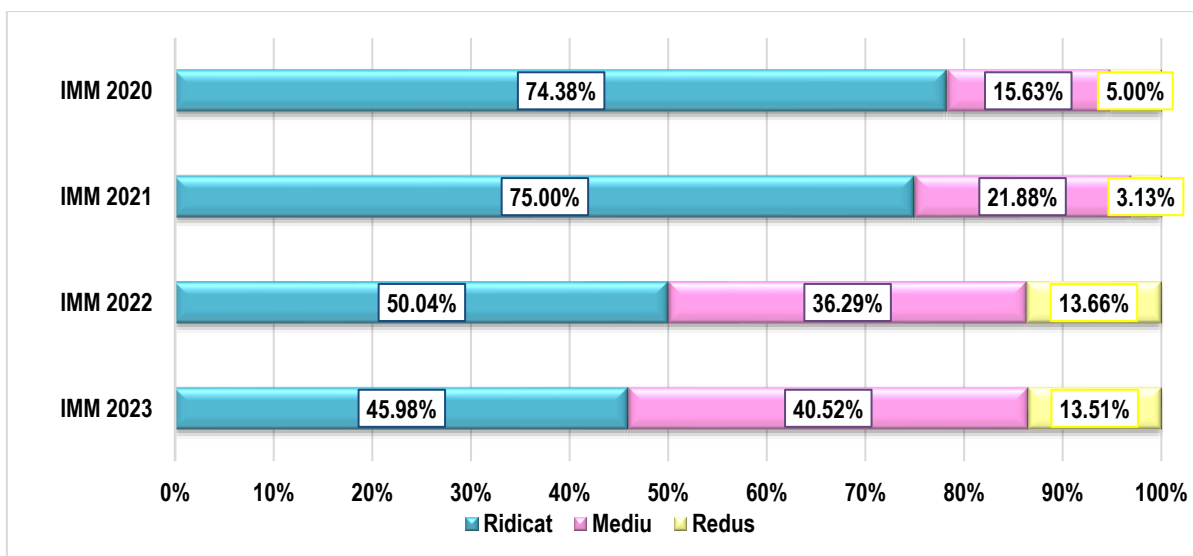


Figura nr. 105 - Impactului pandemiei COVID 19 și al războiului din Ucraina asupra managementului practicat la nivelul IMM-uri în 2020-2023

(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2020 -2022 și completat cu date din 2023)

- În ceea ce privește impactul pandemiei COVID-19 și al războiului din Ucraina asupra **managementului practicat la nivelul firmelor mari**, de-a lungul timpului au existat mici fluctuații în percepțiile respondenților. Astfel, impactul a fost considerat ridicat în primii doi ani de analiză, respectiv 2020 și 2021 cu pondere de 56,88% și 50,63%. Începând cu anul 2022, cei mai mulți dintre respondenți au considerat că la nivelul firmelor mari pandemiei COVID-19 și războiul din Ucraina a avut un impact de nivel mediu (42,11% în anul 2022 și 44,88% în anul 2023). De asemenea, pentru

<sup>1</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., Simion, C.P., 2021, *op. cit.*

<sup>2</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Simion, C.P., 2022, *op. cit.*

<sup>3</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Simion, C.P., 2023, *op. cit.*

cei patru ani de analiză, se observă un trend descendent privind ponderea respondenților care au evaluat impactul redus a pandemiei și a conflictului din țara vecină asupra managementului practicat (de la 2,50% la 14,85%). Aceste evoluții sunt ilustrate în mod clar în Figura nr.93.

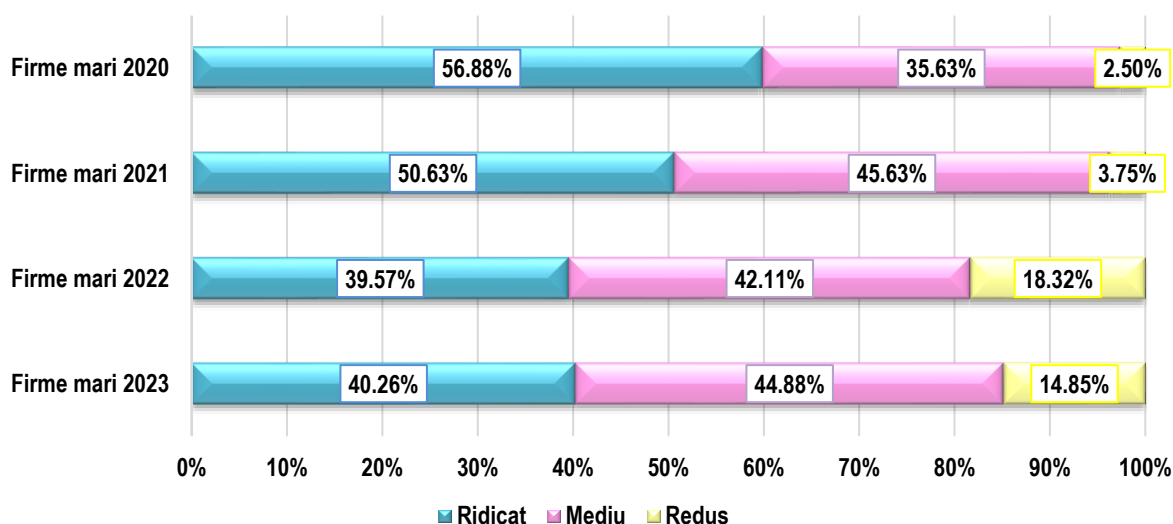


Figura nr. 106 - Impactului pandemiei COVID 19 și al războiului din Ucraina asupra managementului practicat la nivelul firmelor mari în 2020-2023

(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2020 - 2022 și completat cu date din 2023)

- Referitor la **multinaționale**, Figura nr. 94 arată că percepțiile respondenților au fost similare cu cele exprimate pentru IMM-uri și firme mari. Astfel, în anul 2020, cei mai mulți dintre respondenți au afirmat că impactul pandemiei COVID-19 și al războiului din Ucraina a fost ridicat (48,75%) asupra managementul practicat, de intensitate medie (35,63%) și cel mai puțin redus (9,38%). De asemenea, după anul 2021, cei mai mulți dintre respondenți au considerat că acest impact este de intensitate medie, 47,77% în 2021, 40,98% în 2022 și 46,55% în 2023. În plus, efectele pandemice și conflictele geopolitice nu au mai fost resimțite cu aceeași intensitate asupra organizațiilor în anul 2023, 19,14% dintre respondenți considerând că impactul acestora asupra managementului practicat de multinaționale redus

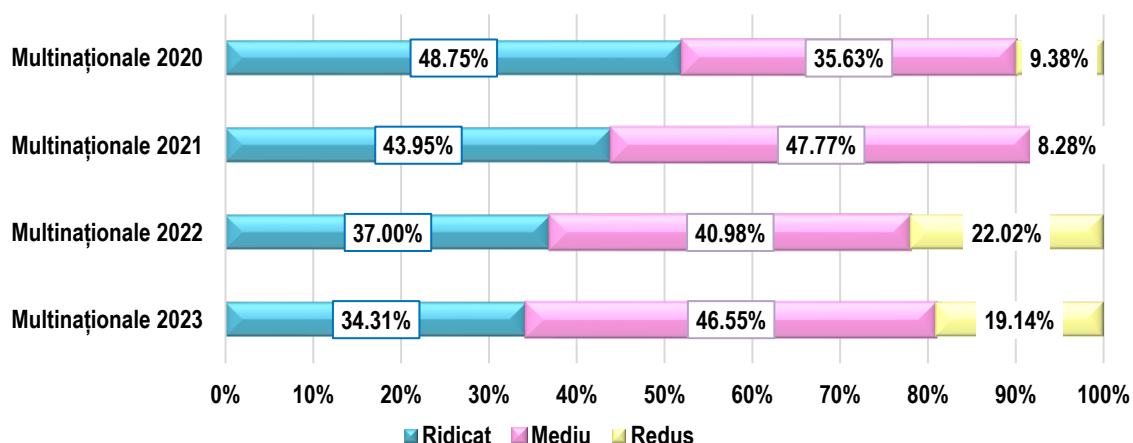


Figura nr. 107 - Impactului pandemiei COVID 19 și al războiului din Ucraina asupra managementului practicat de multinaționale în 2020-2023

(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2020 - 2022 și completat cu date din 2023)

În concluzie, pandemia COVID-19 și războiul din Ucraina au avut un impact semnificativ asupra agenților economici din România, în special în anul 2020-2021. Respondenții din toate categoriile (IMM-uri, firme mari și multinaționale) au raportat un impact ridicat în 2020-2021, însă acest impact a scăzut treptat în anii următori, în timp ce ponderea impactului redus a crescut.

### 2.5.3.3. Analiza dinamicii calității și eficacității managementului firmelor din România comparativ cu cel din Uniunea Europeană și Europa Centrală

O altă perspectivă pentru evaluarea calității managementului agenților economici din România rezultă din compararea acestuia cu managementul mediu din alte țări europene, inclusiv din Uniunea Europeană și Europa Centrală. În acest context, studiile realizate între 2009 și 2023, la care au participat cadre didactice, cercetători în management, precum și manageri și specialiști din companii, au furnizat o serie de rezultate care permit conturarea unei imagini asupra calității și eficienței managementului practicat de companiile din România, comparativ cu managementul predominant în Uniunea Europeană și alte țări din Europa Centra. În ceea ce privește comparația cu managementul practicat în statele membre ale **Uniunii Europene**, Figura nr. 108 prezintă modul în care nivelul de calitate al managementului a fost perceput de către participanții la anchetele anuale.

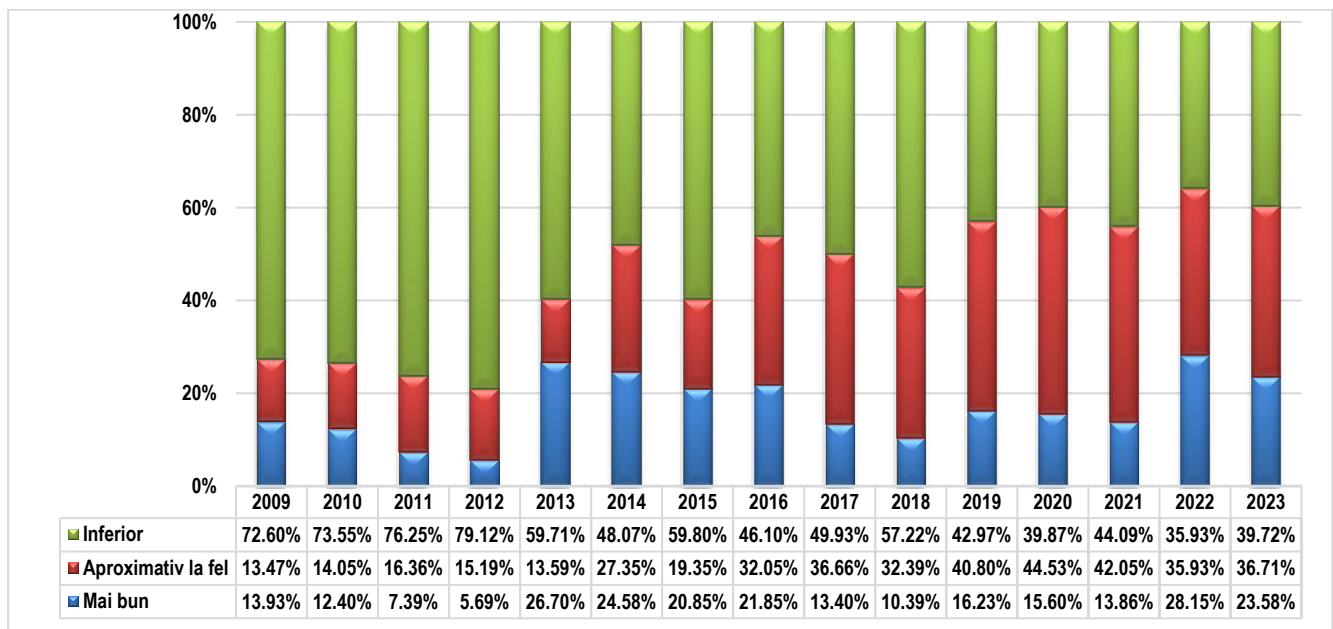


Figura nr. 108 - Aprecierea calității și eficacității managementului practicat în firmele din România comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană, în perioada 2009 – 2023

(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România și leșirea din criză, Starea de sănătate a managementului din România în 2010 - 2022 și completat cu date din 2023)

Analiza datelor evidențiază câteva aspecte semnificative <sup>1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14</sup> :

- În primii ani ai perioadei analizate, un procent semnificativ de respondenți au considerat că managementul din România era inferior celui din UE, cu valori cuprinse între 72,60% și 79,12% pentru anii 2009-2012. Aceste percepții negative au atins apogeul în 2012, când doar 5,69% dintre respondenți evaluau managementul românesc ca fiind mai bun.
- Începând cu anul 2013, s-a observat o schimbare semnificativă în procentul respondenților care apreciau managementul din România ca fiind mai bun a crescut la 26,70%, în timp ce percepția negativă a scăzut la 59,71%. Această tendință descendentă a continuat în următorii ani, când aproape jumătate dintre respondenți considerau că managementul românesc era inferior managementului care predomină în Uniunea Europeană.
- Perioada 2015-2018 a arătat o stabilizare, cu o distribuție mai echilibrată a opiniilor, deși percepția managementului inferior a rămas predominantă. O schimbare semnificativă s-a observat din nou în perioada 2019-2021, când a crescut procentul celor care considerau că managementul din România era cel puțin aproximativ la fel de bun ca cel din UE, ajungând la 44,53% în 2020.
- Anul 2022 a adus o schimbare, cu 28,15% dintre respondenți apreciind managementul românesc ca fiind superior, iar percepția managementului inferior a scăzut la 35,93%, echivalând procentul celor care îl considerau aproximativ la fel. În 2023, deși s-a observat o ușoară scădere în percepția pozitivă (23,58%), proporția celor care considerau managementul românesc aproximativ la fel de eficient ca cel din UE a continuat să crească, atingând 36,71%, cu o percepție a managementului inferior în creștere la 39,72%.

La fel ca în cazul anterior, Figura nr. 109 prezintă evoluția aprecierilor respondenților cu privire la calitatea și eficacitatea managementului practicat în firmele din România comparativ cu managementul care predomină în țările din **Europa Centrală**, în perioada 2009 – 2023, printre care <sup>15,16,17,18,19,20,21,22,23,24,25,26,27,28</sup> :

În perioada 2009-2012, un procent relativ mare de respondenți percepea managementul românesc ca fiind inferior celui din țările Europei Centrale, cu valori cuprinse între 45,57% și 56,16%. În acest interval,

<sup>1</sup> Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Isaic-Maniu Al., Nicolescu C., Anghel F., 2010, *op. cit.*

<sup>2</sup> Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Nicolescu C., Anghel F., 2011, *op. cit.*

<sup>3</sup> Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Nicolescu C., Anghel F., 2012, *op. cit.*

<sup>4</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., 2013, *op. cit.*

<sup>5</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., 2014, *op. cit.*

<sup>6</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., 2015, *op. cit.*

<sup>7</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., 2016, *op. cit.*

<sup>8</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., 2017, *op. cit.*

<sup>9</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., 2018, *op. cit.*

<sup>10</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., 2019, *op. cit.*

<sup>11</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., Simion, C.P., 2020, *op. cit.*

<sup>12</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., Simion, C.P., 2021, *op. cit.*

<sup>13</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Simion, C.P., 2022, *op. cit.*

<sup>14</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Simion, C.P., 2023, *op. cit.*

<sup>15</sup> Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Isaic-Maniu Al., Nicolescu C., Anghel F., 2010, *op. cit.*

<sup>16</sup> Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Nicolescu C., Anghel F., 2011, *op. cit.*

<sup>17</sup> Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Nicolescu C., Anghel F., 2012, *op. cit.*

<sup>18</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., 2013, *op. cit.*

<sup>19</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., 2014, *op. cit.*

<sup>20</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., 2015, *op. cit.*

<sup>21</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., 2016, *op. cit.*

<sup>22</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., 2017, *op. cit.*

<sup>23</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., 2018, *op. cit.*

<sup>24</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., 2019, *op. cit.*

<sup>25</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., Simion, C.P., 2020, *op. cit.*

<sup>26</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., Simion, C.P., 2021, *op. cit.*

<sup>27</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Simion, C.P., 2022, *op. cit.*

<sup>28</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Simion, C.P., 2023, *op. cit.*

doar o mică parte a respondenților considera managementul românesc ca fiind mai bun, procentul variind între 7,54% și 14,18%.

Începând cu 2013, s-a observat o îmbunătățire semnificativă în percepția calității managementului românesc. Procentul respondenților care au evaluat managementul românesc ca fiind mai bun a crescut la 21,02% și ulterior la 28,68% în 2014. De asemenea, s-a înregistrat o scădere a celor care percepeau managementul ca fiind inferior, de la 56,16% în 2012 la 51,80% în 2013 și la 41,21% în 2014.

În anii următori, 2015-2018, percepția calității managementului românesc a continuat să se stabilizeze. Procentul celor care considerau managementul românesc superior a variat între 14,99% și 21,73%, în timp ce percepția managementului inferior a scăzut treptat, ajungând la 39,61% în 2018.

Anul 2019 a marcat un punct de cotitură, cu 15,99% dintre respondenți considerând managementul românesc superior, și cu o majoritate de 52,21% care îl considerau aproximativ la fel de eficient ca cel din țările Europei Centrale. În 2020, această tendință a continuat, cu un procent de 17,26% evaluând managementul românesc ca fiind mai bun și 46,63% aproximativ la fel.

În perioada 2021-2023, s-a observat o creștere semnificativă în percepția pozitivă asupra managementului românesc. În 2022, 24,08% dintre respondenți au apreciat managementul românesc ca fiind superior, iar percepția celor care considerau managementul inferior a scăzut la 34,67%. În 2023, percepția pozitivă a rămas constantă, cu 23,99% evaluând managementul românesc ca fiind mai bun, iar procentul celor care îl considerau inferior a scăzut la 33,16%.

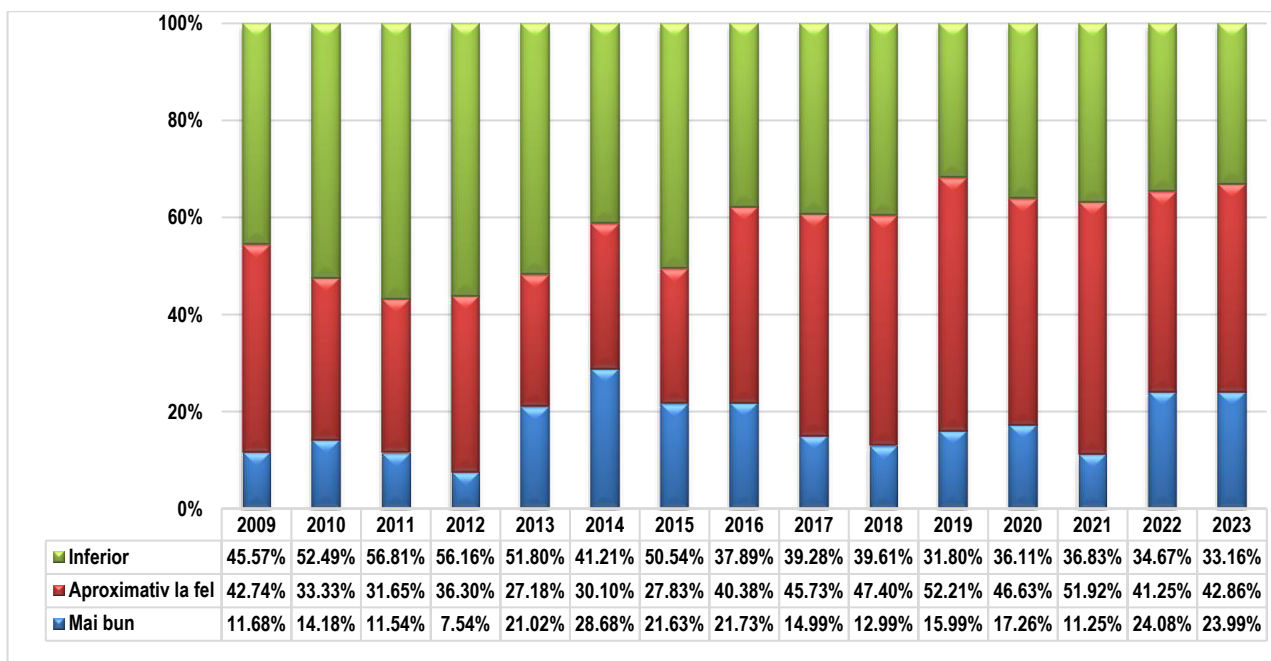


Figura nr. 109 - Aprecierea calității și eficacității managementului practicat în firmele din România comparativ cu cel mediu practicat în țările Europei Centrale în perioada 2009 – 2023

(Sursa: Adaptat din *Starea de sănătate a managementului din România și ieșirea din criză*, *Starea de sănătate a managementului din România în 2010 - 2022* și completat cu date din 2023)

În concluzie, deși există îmbunătățiri în percepția respondenților privind calitatea și eficacitatea managementului practicat în firmele din România comparativ cu managementul practicat în statele membre ale Uniunii Europene și în țările Europei Centrale, rămâne totuși un aspect critic care necesită îmbunătățiri constante și investiții în dezvoltarea resurselor umane și a infrastructurii de afaceri.

#### 2.5.4. Dinamica capacității managementului firmelor din România de a face față complexei situații economice actuale

În continuare, s-a analizat evoluția capacității de management a agenților economici din România (IMM-uri, firme mari și multinaționale) de a se adapta la provocările din mediul economic complex actual în perioada 2009-2023.

Analizând **capacitatea dinamică a managementului IMM-urilor de a face față situației economice actuale**, așa cum a fost percepută de respondenți, putem evidenția câteva elemente importante, prezentate în Figura nr. 110 <sup>1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14</sup> :

În perioada 2009-2012, majoritatea respondenților au perceput capacitatea managementului IMM-urilor ca fiind medie, cu procente variind între 47,67% și 56,09%. Totuși, percepția unei capacități ridicate a fost constant sub 10%, atingând un minim de 7,06% în 2010 și un maxim de 9,32% în 2011. În timp ce percepția unei capacități reduse a fost, de asemenea, semnificativă, fluctuantă între 35,98% și 43,01%.

Începând cu 2013, se observă o creștere a percepției pozitive asupra capacității managementului IMM-urilor. Procentul respondenților care au evaluat capacitatea managementului ca fiind ridicată a crescut la 12,15%, și ulterior a continuat să crească, atingând 18,11% în 2015 și un vârf de 19,35% în 2016.

În anii următori, 2017-2019, percepția asupra unei capacități medii a rămas predominantă, cu procente variind între 51,47% și 57,04%. Totodată, percepția unei capacități ridicate a managementului a înregistrat valori între 14,96% și 19,35%, indicând o stabilizare a încrederii în capacitatea de management a IMM-urilor.

În 2020, s-a înregistrat o ușoară scădere a percepției unei capacități ridicate (11,53%), dar procentul celor care considerau capacitatea ca fiind medie a rămas ridicat, la 51,12%. Anii 2021-2023 au arătat o tendință de revenire, cu percepția unei capacități ridicate crescând la 13,66% în 2023, iar percepția unei capacități medii ajungând la 58,71%, cea mai mare valoare din întreaga perioadă analizată. Percepția unei capacități reduse a scăzut constant în ultimii ani, de la 36,24% în 2021 la 27,63% în 2023, reflectând o îmbunătățire generală a capacității managementului IMM-urilor de a face față provocărilor economice.

---

<sup>1</sup> Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Isaic-Maniu Al., Nicolescu C., Anghel F., 2010, *op. cit.*

<sup>2</sup> Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Nicolescu C., Anghel F., 2011, *op. cit.*

<sup>3</sup> Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Nicolescu C., Anghel F., 2012, *op. cit.*

<sup>4</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., 2013, *op. cit.*

<sup>5</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., 2014, *op. cit.*

<sup>6</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., 2015, *op. cit.*

<sup>7</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., 2016, *op. cit.*

<sup>8</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., 2017, *op. cit.*

<sup>9</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., 2018, *op. cit.*

<sup>10</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., 2019, *op. cit.*

<sup>11</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., Simion, C.P., 2020, *op. cit.*

<sup>12</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., Simion, C.P., 2021, *op. cit.*

<sup>13</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Simion, C.P., 2022, *op. cit.*

<sup>14</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Simion, C.P., 2023, *op. cit.*

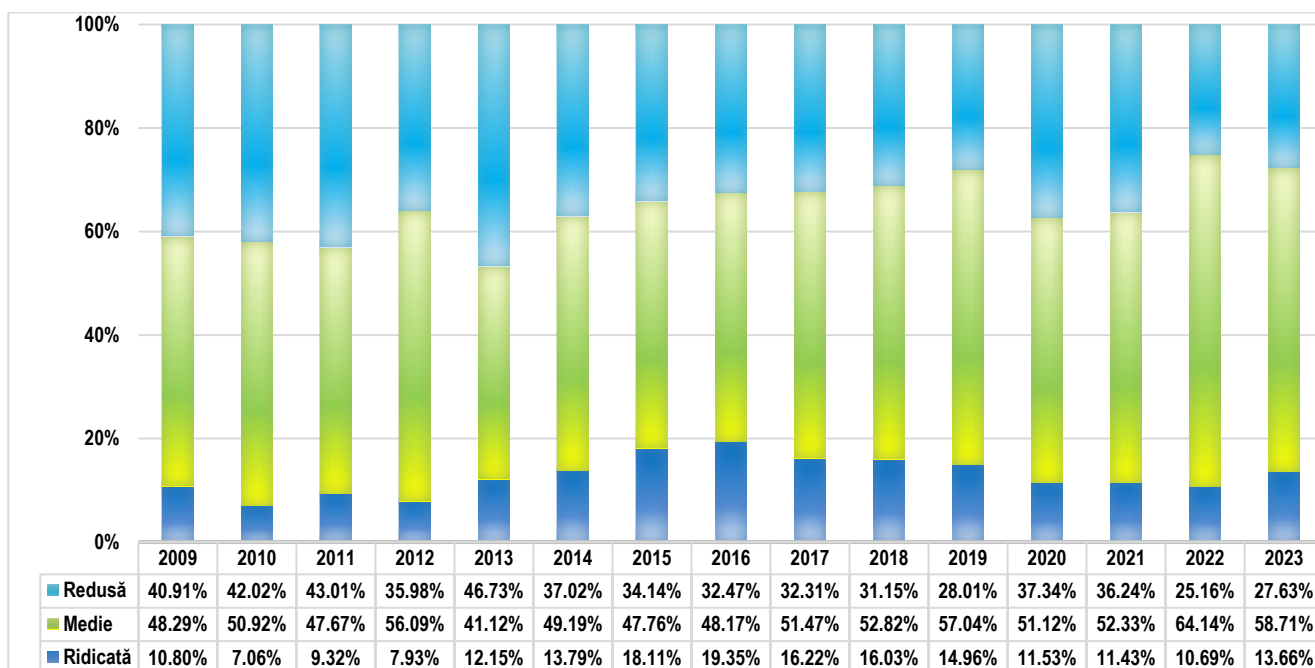


Figura nr. 110 – Evoluția capacității managementului IMM-urilor de a face față situației economice complexe, în perioada 2009-2023

(Sursa: Adaptat din *Starea de sănătate a managementului din România și ieșirea din criză*, *Starea de sănătate a managementului din România în 2010 - 2022 și completat cu date din 2023*)

Analizând evoluția opiniei exprimate de cadrele didactice și cercetătorii în management, precum și de managerii și specialiștii din firme, privind **capacitatea de adaptare a managementului firmelor mari la schimbările economice în perioada 2009-2023**, prezentată în Figura nr. 111, se constată următoarele 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14 :

În perioada 2009-2015 majoritatea respondenților au evaluat capacitatea managementului firmelor mari ca fiind medie. În primii ani, între 2009 și 2012, procentele pentru această categorie au variat între 58,89% și 61,11%. Percepția unei capacități ridicate a fost relativ constantă, oscilând între 14,37% și 18,52%, în timp ce percepția unei capacități reduse a variat între 20,37% și 25,00%. În anul 2013, percepția negativă a crescut brusc, cu 42,71% dintre respondenți considerând capacitatea managementului ca fiind redusă, iar percepția unei capacități ridicate a scăzut la 13,57%. Începând cu 2014, s-a observat o îmbunătățire semnificativ privind procentul celor care evaluau capacitatea managementului ca fiind ridicată , aceasta a crescut la 31,72%, iar percepția capacității reduse a scăzut la 26,87%. În 2015, această tendință pozitivă a continuat, cu 31,88% dintre respondenți evaluând capacitatea managementului ca ridicată și 47,17% ca fiind medie.

<sup>1</sup> Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Isaic-Maniu Al., Nicolescu C., Anghel F., 2010, *op. cit.*

<sup>2</sup> Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Nicolescu C., Anghel F., 2011, *op. cit.*

<sup>3</sup> Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Nicolescu C., Anghel F., 2012, *op. cit.*

<sup>4</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., 2013, *op. cit.*

<sup>5</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., 2014, *op. cit.*

<sup>6</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., 2015, *op. cit.*

<sup>7</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., 2016, *op. cit.*

<sup>8</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., 2017, *op. cit.*

<sup>9</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., 2018, *op. cit.*

<sup>10</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., 2019, *op. cit.*

<sup>11</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., Simion, C.P., 2020, *op. cit.*

<sup>12</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., Simion, C.P., 2021, *op. cit.*

<sup>13</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Simion, C.P., 2022, *op. cit.*

<sup>14</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Simion, C.P., 2023, *op. cit.*



În perioada 2015-2020, s-a observat o stabilizare a percepției asupra capacității managementului firmelor mari. Procentul celor care evaluau capacitatea ca fiind ridicată a variat între 22,13% în 2017 și 33,44% în 2019. În același timp, percepția respondenților care au evaluat capacitatea medie și scăzută a managementului de la nivelul firmelor mari în a face față unei situații economice complexe a rămas constantă pe parcursul acestor ani.

Începând cu 2021, percepția pozitivă a crescut din nou după o scădere în anul 2020, 31,72% dintre respondenți considerau capacitatea managementului ca fiind ridicată, iar percepția unei capacități reduse a scăzut la 15,64%. Anul 2022 a adus cea mai mare percepție a unei capacități medii, la 65,30%, și cea mai mică percepție a unei capacități reduse, la 13,75%. În 2023, percepția unei capacități ridicate a fost de 25,20%, în timp ce capacitatea medie a fost evaluată la 59,08%, iar cea redusă a crescut ușor la 15,71%.

- O comparație între rezultatele obținute la nivelul firmelor mari și cele de la nivelul IMM-urilor arată că, în general, în perioada 2009-2023, firmele mari au înregistrat rezultate mai bune. Acest lucru este susținut de o pondere mai mare a respondenților care consideră că managementul acestor firme are o capacitate ridicată de a se adapta la situații economice dificile, precum și de un procent mai mic de respondenți care consideră această capacitate ca fiind redusă.

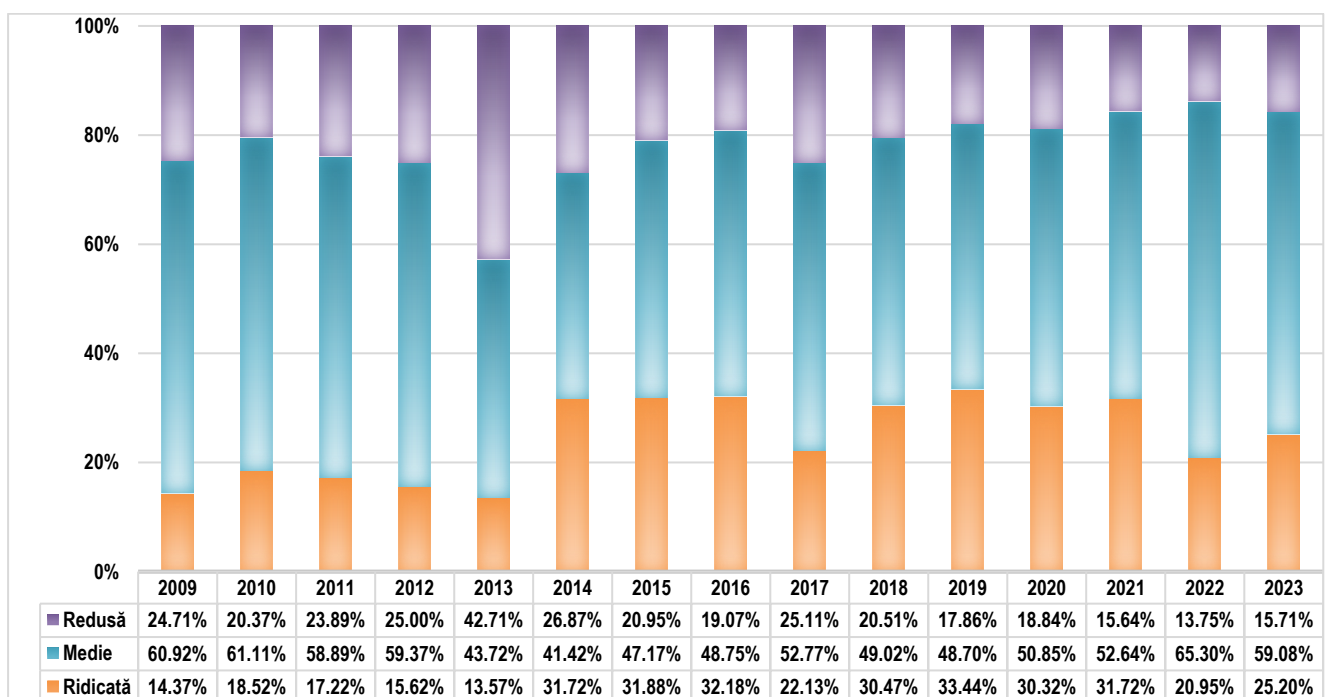


Figura nr. 111 - Dinamica percepțiilor cu privire la capacitatea managementului de la nivelul firmelor mari de a face față situației economice complexe, în perioada 2009-2023

(Sursa: Adaptat din *Starea de sănătate a managementului din România și ieșirea din criză*, *Starea de sănătate a managementului din România în 2010 - 2022 și completat cu date din 2023*)

În continuare, Figura nr. 112 ilustrează evoluția opiniilor exprimate de respondenți referitor la **capacitatea managementului companiilor multinaționale de a se adapta la schimbările economice în perioada 2009-2023**. Astfel pot fi evidențiate următoarele aspecte <sup>1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14</sup> :

- În ce privește situația multinaționalelor privind capacitatea managementului de a face față situației economice complexe, respondenți au afirmat de-a lungul timpului că aceasta este medie sau chiar ridicată. În perioada 2009-2015, percepția asupra capacității ridicate a fost destul de stabilă și pozitivă, atingând un vârf de 50,65% în 2012. Totuși, perioada 2013-2015 a adus o scădere semnificativă în percepția pozitivă, cu un minim de 35,43% în 2014 și o creștere a percepției capacității reduse, care a atins aproape 30% în 2013. După anul 2015, percepțiile au continuat să fluctueze, dar cu o tendință generală de îmbunătățire. Anii 2018 și 2019 au marcat o revenire semnificativă, cu percepții pozitive atingând aproape 50% în 2019. Deși anul 2020 a adus o ușoară scădere, anul 2021 a marcat un maxim istoric de 54% pentru percepția capacității ridicate, reflectând o încredere crescută în managementul multinaționalelor în fața complexităților economice. În ultimii ani, deși percepția pozitivă a scăzut ușor, nivelurile percepției medii au rămas ridicate, iar percepția capacității reduse au atins un nivel de 8,63% în anul 2022 și 9 16,87% în 2023.
- În general, pe toată perioada analizei, s-a constatat că la nivelul companiilor multinaționale, ponderea respondenților care consideră că managementul este capabil să facă față complexei situații economice a fost mai ridicată decât la nivelul IMM-urilor sau al firmelor mari

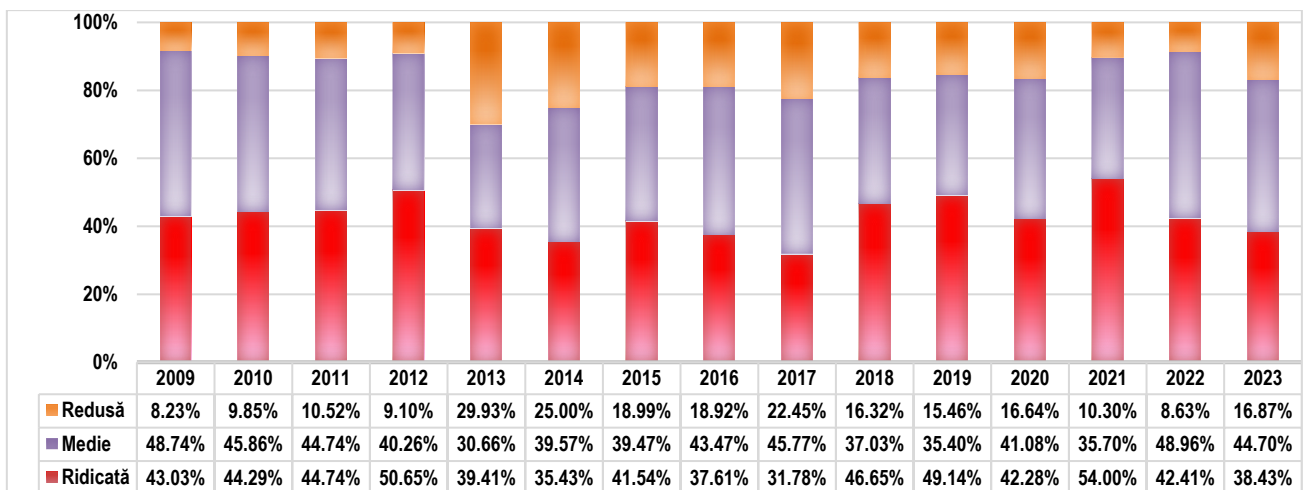


Figura nr. 112 - Dinamica percepțiilor cu privire la capacitatea managementului de la nivelul multinaționalelor de a face față situației economice complexe, în perioada 2009-2023

(Sursa: Adaptat din *Starea de sănătate a managementului din România și leșirea din criză*, *Starea de sănătate a managementului din România în 2010 - 2022 și completat cu date din 2023*)

<sup>1</sup> Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Isaic-Maniu Al., Nicolescu C., Anghel F., 2010, *op. cit.*

<sup>2</sup> Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Nicolescu C., Anghel F., 2011, *op. cit.*

<sup>3</sup> Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Nicolescu C., Anghel F., 2012, *op. cit.*

<sup>4</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., 2013, *op. cit.*

<sup>5</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., 2014, *op. cit.*

<sup>6</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., 2015, *op. cit.*

<sup>7</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., 2016, *op. cit.*

<sup>8</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., 2017, *op. cit.*

<sup>9</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., 2018, *op. cit.*

<sup>10</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., 2019, *op. cit.*

<sup>11</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., Simion, C.P., 2020, *op. cit.*

<sup>12</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., Simion, C.P., 2021, *op. cit.*

<sup>13</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Simion, C.P., 2022, *op. cit.*

<sup>14</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Simion, C.P., 2023, *op. cit.*

Din analiza efectuată în rândul cadrelor didactice, cercetătorilor în management, managerilor și specialiștilor din firme, precum și a informațiilor prezentate în paragrafele anterioare referitoare la abilitatea managementului de a gestiona situația economică complexă din perioada 2009-2023, se poate concluziona că dimensiunea firmelor influențează semnificativ capacitatea managementului de a face față provocărilor mediului înconjurător. În general, respondenții au remarcat o capacitate medie a managementului IMM-urilor și firmelor mari de a se adapta la schimbări, în timp ce în cazul multinaționalelor, capacitatea a fost apreciată ca fiind ridicată.

De asemenea, s-a observat că abilitatea managerială de a răspunde eficient la influențele mediului economic este mai pronunțată în firmele mari și multinaționale. Acest fapt se datorează, în principal, stabilității economice și financiare asigurate de dimensiunea resurselor disponibile, transferului internațional de know-how managerial, accesului la furnizori globali, capacității de a-și diversifica piețele de desfacere și influenței asupra procesului decizional al entităților statale și supra-statale.

### 2.5.5. Evoluția previziunii și managementului strategic în firmele românești

Elaborarea strategiilor, planurilor și politicilor anuale constituie o premisă esențială pentru performanța și competitivitatea organizațiilor, având în vedere importanța dimensiunii previzionale a managementului. În contextul schimbărilor frecvente care caracterizează mediul economic și social actual, managementul agenților economici din România trebuie să își dezvolte capacitatea previzională pentru a face față provocărilor cu care se confruntă.

Astfel, în continuare se prezintă analiza rezultatelor anchetelor la care au participat manageri și specialiști din firme în perioada 2010- 2023 <sup>1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14</sup>. Figura nr. 113 permite conturarea 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 analizată.

---

<sup>1</sup> Nicolescu O., Haiduc I.C., Nancu D., 2010, *op. cit.*

<sup>2</sup> Nicolescu O., Haiduc I.C., Nancu D., 2011, *op. cit.*

<sup>3</sup> Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Drăgan M., Nicolescu C., Bără O.M., Borcoș M.L., Lavric V., Anghel F., 2012, *op. cit.*

<sup>4</sup> Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Drăgan M., Nicolescu C., Bără O.M., Borcoș M.L., Lavric V., 2013, *op. cit.*

<sup>5</sup> Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Drăgan M., Nicolescu C., Bără O.M., Borcoș M.L., Lavric V., Urîtu D., Corcodel S., 2014, *op. cit.*

<sup>6</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Truică A., Urîtu D., Corcodel S., 2015, *op. cit.*

<sup>7</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Truică A., Urîtu D., Corcodel S., 2016, *op. cit.*

<sup>8</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Urîtu D., Corcodel S., Ștefan S.C., Truică A., 2017, *op. cit.*

<sup>9</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Urîtu D., Corcodel S., Ștefan S.C., Truică A., Bontea, A., 2018, *op. cit.*

<sup>10</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Bontea A., Urîtu D., Corcodel S., Samek D., Cristof C., 2019, *op. cit.*

<sup>11</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Simion, C.P., Urîtu D., Corcodel S., Cristof C., 2020, *op. cit.*

<sup>12</sup> Nicolescu, O., Nicolescu, C., Simion, C.P., Urîtu, D., Samek, D., Cristof, C., 2021, *op. cit.*

<sup>13</sup> Nicolescu, O., Nicolescu, C., Simion, C.P., Urîtu, D., Samek, D., Cristof, C., 2022, *op. cit.*

<sup>14</sup> Nicolescu, O., Nicolescu, C., Simion, C.P., Urîtu, D., Samek, D., Cristof, C., Miricescu, D., 2023, *op. cit.*

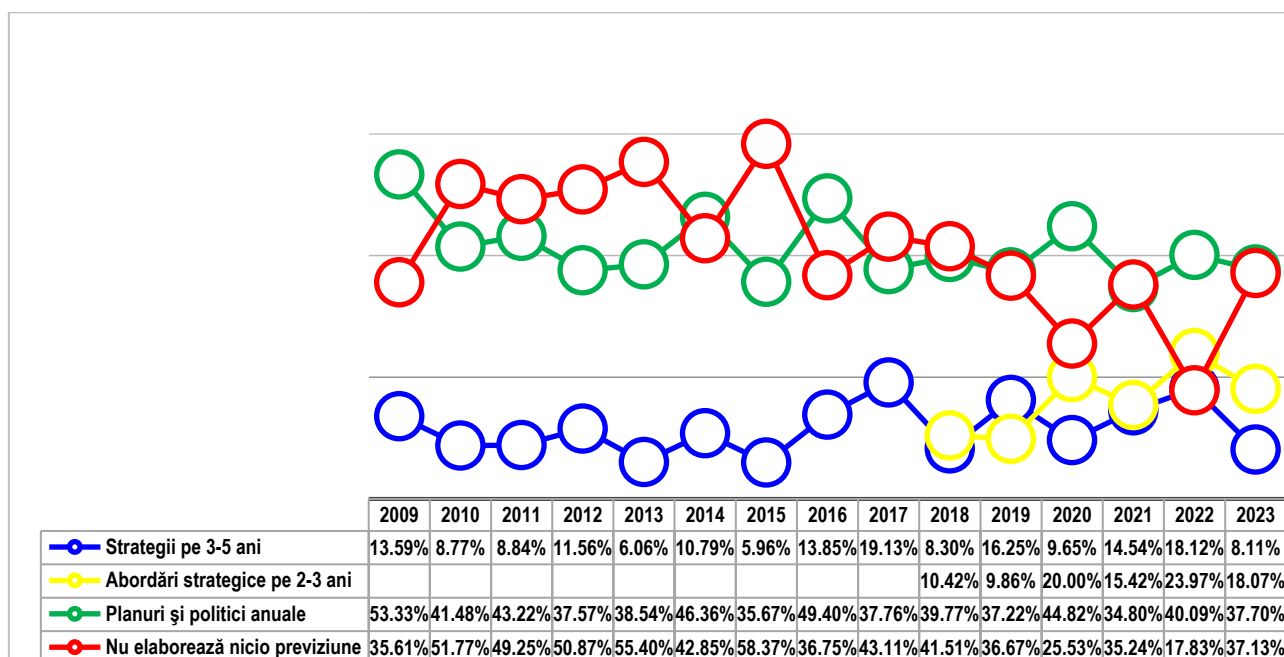


Figura nr. 113 - Focalizarea asupra previziunii în firmele românești în perioada 2009-2023  
(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor din România 2010 - 2023, Nicolescu O. coord.)

Analizând dinamica activităților de previziune realizate de IMM-uri în perioada 2009-2023, se pot evidenția următoarele elemente:

În ceea ce privește situația IMM-urilor care elaborează **strategii pe termen lung (3-5 ani)**, procentul acestora a oscilat în perioada 2009-2023. În 2009, 13,59% dintre firme implementau astfel de strategii, însă acest procent a scăzut la 8,77% în 2010 și 8,84% în 2011. În 2012, procentul a crescut la 11,56%, doar pentru a scădea din nou în 2013 la 6,06%. Ulterior, s-a înregistrat o creștere semnificativă în 2016, atingând 13,85%, și un maxim de 19,13% în 2017. După 2017, procentul a continuat să oscileze, înregistrând o pondere 8,11% în 2023 și un maxim recent de 18,12% în 2022.

De asemenea, în 2018, doar 10,42% dintre IMM-uri utilizau **abordări strategice pe 2-3 ani**, iar acest procent a avut un maxim de 23,97% în 2022. În 2020 și 2021, procentul a fost de 20,00% și respectiv 15,42%.

Ponderea IMM-urilor care au elaborat **planuri și politici anual** a suferit mici oscilații în perioada 2009-2023, dar a continuat să rămână la un nivel destul de ridicat, peste 30% dintre agenții economici analizați. Astfel, anul 2009 marchează un maxim istoric (53,33%) din ponderea IMM-urilor care elaborează planuri și politici anual, în timp ce anul 2015 a atins cel mai mic nivel a firmelor care au preocupări strategice din această categorie, respectiv 35,67%.

Este de remarcat faptul că un procent semnificativ de firme nu au folosit niciunul dintre instrumentele de planificare strategică pe parcursul perioadei analizate, cu o pondere variind între 58,37% în 2015 și 17,83% în 2022. Totuși, este încurajator să se observe o îmbunătățire în ultimii ani (2017-2023) în ceea ce privește atenția acordată de către IMM-uri dimensiunii previzionale, cu o scădere a ponderii firmelor care **nu elaborează nicio previziune**.

## 2.5.6. Dinamica capacității de inovare a agenților economici din România

Activitățile inovative desfășurate în cadrul întreprinderilor din România contribuie la obținerea și menținerea unui avantaj competitiv. Aceste eforturi se concentrează pe dezvoltarea de noi produse, tehnologii, abordări manageriale și de marketing, modernizarea sistemului informatic și formarea resurselor umane. Astfel, în continuare se examinează eforturile și activitățile inovaționale desfășurate de agenții economici în perioada 2009-2022, inclusiv din perspectiva intensității de manifestare și a structurii acestora și din perspectiva managerilor și

specialiștilor din firme. Figura nr. 114 prezintă rezultatele anchetei din care pot fi desprinse următoarele concluzii  
1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14.

- În perioada 2009-2022, IMM-urile din România s-au concentrat în mare măsură către **dezvoltarea de noi produse**, reprezentând aproape o treime din totalul respondenților din toată perioada analizată. În 2009, 29,90% dintre respondenți au raportat implicarea IMM-urilor în astfel de activități, cu o creștere la 32,01% în 2010 și o ușoară scădere la 31,76% în 2011. În 2012, procentul a crescut semnificativ la 37,21%, atingând un vârf de 40,22% în 2013. Ulterior, în anul 2014 procentul a scăzut la 27,71%, dar a revenit la 33,30% în 2015 și la 39,47% în 2016. Perioada 2017-2018 a menținut o stabilitate, cu procente de 39,36% și 39,35%. În 2019, procentul a scăzut la 34,50% și mai mult la 26,88% în 2020, reflectând impactul pandemiei COVID-19. În ciuda acestui fapt, a existat o revenire la 36,89% în 2021, urmată de o nouă scădere la 28,91% în 2022.
- De asemenea, IMM-urile au fost preocupate și de **dezvoltarea de noi tehnologii** în cadrul activităților inovatoare pe care acestea le realizează. Astfel, de-a lungul timpului procentul firmelor care și-au concentrat eforturile în dezvoltarea unor tehnologii noi a oscilat între 16,26% în anul 2011 și 35,45% în anul 2021. Din 2019 până în anul 2022, procentul agenților economici a fluctuat semnificativ, având în vedere provocările economice manifestate pe piața românească, astfel, au existat creșteri semnificative, urmate de scăderi abrupte. În 2022, peste 20% dintre IMM-uri afirmă totuși că se concentrează pe **dezvoltarea de noi tehnologii**.
- **Noile abordări manageriale și de marketing**, au fost o altă preocupare a agenților economici din România. Cu toate acestea, este interesant de remarcat că, de-a lungul întregii perioade analizate, nu a existat un trend clar al acestei preocupări, ci un comportament variabil, cu fluctuații semnificative de la an la an. Astfel, dacă în perioada 2009-2012, ponderea IMM-urilor care aveau preocupări în această direcție s-a menținut sub 20% în anul 2013 și 2015, însă a existat o creștere a acestei ponderi, până la 24,73% urmată de o descreștere în anii următori.
- Mai mult, se observă că preocuparea IMM-urilor din România privind **modernizarea sistemului informatic** a crescut semnificativ în ultima perioadă. Dacă în anul 2013, doar 4,97% dintre agenții economici au realizat modernizări ale sistemului informatic în anul 2021 procentul a fost majorat la 27,52%. Acest lucru se datorează diferitelor influențe din mediu extern, care au afectat în timpul pandemiei activitățile operaționale ale agenților economici. De asemenea, observăm că în anul 2022 acest procent a scăzut la 14,60%.
- În ultimii trei ani, **pregătirea resurselor umane** devine o preocupare importantă pentru IMM-urile din România, Astfel, procentul a avut aproximativ o tendință ascendentă din 2009 și până în 2022, existând mici fluctuații. Din anul 2019, ponderea IMM-urilor care valorifică resursa umană nu a scăzut sub nivelul de 14%, cea mai mare valoare înregistrată în perioada 2019-2022 fiind de 18,01% în anul 2020.
- Totodată, se poate sublinia că în toți anii analizați s-a înregistrat o pondere destul de ridicată a IMM-urilor care **nu realizează deloc activități inovatoare**. Cu toate acestea de la an la an există o pondere semnificativ mai mică, a agenților economici care consideră că nu sunt necesare activități inovatoare, astfel dacă în anul 2009 36,63% considerau că nu realizează acest tip de activități în anul 2022 procentul a scăzut la 13,58%.

<sup>1</sup> Nicolescu O., Haiduc I.C., Nancu D., 2010, *op. cit.*

<sup>2</sup> Nicolescu O., Haiduc I.C., Nancu D., 2011, *op. cit.*

<sup>3</sup> Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Drăgan M., Nicolescu C., Bără O.M., Borcoș M.L., Lavric V., Anghel F., 2012, *op. cit.*

<sup>4</sup> Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Drăgan M., Nicolescu C., Bără O.M., Borcoș M.L., Lavric V., 2013, *op. cit.*

<sup>5</sup> Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Drăgan M., Nicolescu C., Bără O.M., Borcoș M.L., Lavric V., Urîtu D., Corcodel S., 2014, *op. cit.*

<sup>6</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Truică A., Urîtu D., Corcodel S., 2015, *op. cit.*

<sup>7</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Truică A., Urîtu D., Corcodel S., 2016, *op. cit.*

<sup>8</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Urîtu D., Corcodel S., Ștefan S.C., Truică A., 2017, *op. cit.*

<sup>9</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Urîtu D., Corcodel S., Ștefan S.C., Truică A., Bontea, A., 2018, *op. cit.*

<sup>10</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Bontea A., Urîtu D., Corcodel S., Samek D., Cristof C., 2019, *op. cit.*

<sup>11</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Simion, C.P., Urîtu D., Corcodel S., Cristof C., 2020, *op. cit.*

<sup>12</sup> Nicolescu, O., Nicolescu, C., Simion, C.P., Urîtu, D., Samek, D., Cristof, C., 2021, *op. cit.*

<sup>13</sup> Nicolescu, O., Nicolescu, C., Simion, C.P., Urîtu, D., Samek, D., Cristof, C., 2022, *op. cit.*

<sup>14</sup> Nicolescu, O., Nicolescu, C., Simion, C.P., Urîtu, D., Samek, D., Cristof, C., Miricescu, D., 2023, *op. cit.*

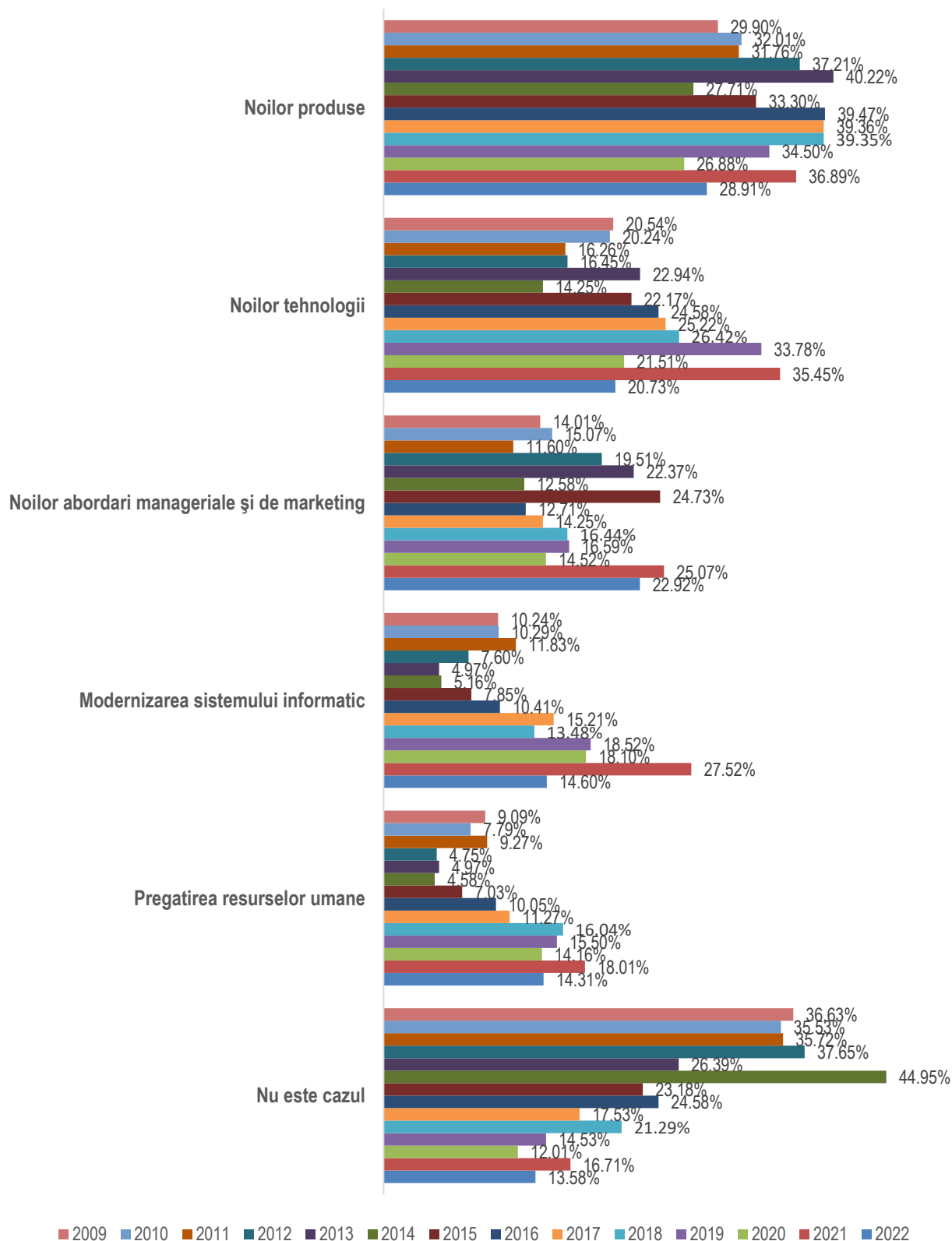


Figura nr. 114 - Eforturile de inovare ale IMM-urilor în perioada 2009 – 2022  
 (Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor din România 2010 - 2023, Nicolescu O. coord.)

Pe baza informațiilor prezentate anterior, se poate concretiza că perioada 2009-2022 a fost marcată de anumite tendințe în eforturile de inovare. Firmele românești s-au concentrat în special pe dezvoltarea de noi produse, tehnologii și abordări manageriale și de marketing. Un aspect îmbucurător este faptul că, în ultima perioadă, a scăzut procentul IMM-urilor care nu pun suficient accent pe inovare. Acest lucru sugerează că, în contextul dificultăților economice recente, firmele din România încep să conștientizeze că inovarea ar trebui să fie un obiectiv principal al strategiei lor, facilitând astfel obținerea și menținerea unui avantaj competitiv.

Așa cum s-a menționat într-un capitol anterior, Uniunea Europeană folosește un tabel de bord numit European Innovation Scoreboard (EIS) menit să evalueze performanța în cercetare și inovare la nivel European. European Innovation Scoreboard (EIS) prezintă un indicator sintetic al inovării, calculat pe baza performanțelor medii și este utilizat pentru a clasifica statele membre în patru grupuri de performanță: lideri în inovare, inovatori notabili, inovatori moderați și inovatori modici. În ceea ce privește situația României, aceasta este clasificată în ultima categorie.

În figura nr. 115 se prezintă evoluția dinamică a Indicelui sintetic al inovării înregistrat în România în comparație cu Uniunea Europeană în perioada 2015 – 2023<sup>1,2,3,4,5,6,7,8,9</sup>.

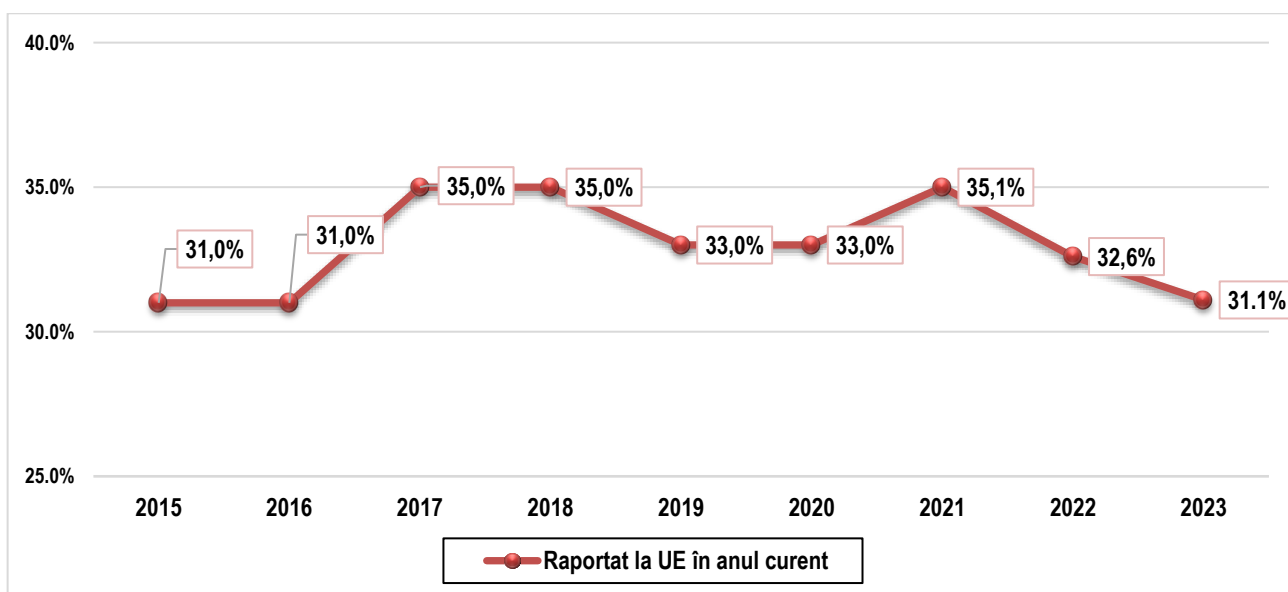


Figura nr. 115 - Performanțele în materie de inovare și cercetare înregistrate în România la UE, în perioada 2015-2023

(Sursa: European Commission, European Innovation Scoreboard, 2015-2023)

Astfel, în perioada 2015-2023 indicele sintetic al inovării în România a arătat o tendință generală de creștere, în ciuda unor fluctuații anuale. După o stagnare inițială în 2015 și 2016, cu un indice constant de 31,0%, s-a observat o creștere în 2017 și 2018, atingând 35,0% în raport cu UE în anul curent. Deși a existat o scădere

<sup>1</sup> European Commission, European innovation scoreboard 2015, <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/b00c3803-a940-11e5-b528-01aa75ed71a11>, accesat la 24 iunie 2024.

<sup>2</sup> European Commission, European innovation scoreboard 2016, <https://data.europa.eu/doi/10.2873/84537>, accesat la 25 iunie 2024.

<sup>3</sup> European Commission, European innovation scoreboard 2017, <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/24829>, accesat la 25 iunie 2024.

<sup>4</sup> European Commission, European innovation scoreboard 2018, <https://data.europa.eu/doi/10.2873/66501>, accesat la 25 iunie 2024.

<sup>5</sup> European Commission, European innovation scoreboard 2019, <https://data.europa.eu/doi/10.2873/877069>, accesat la 25 iunie 2024.

<sup>6</sup> European Commission, European innovation scoreboard 2020, <https://data.europa.eu/doi/10.2873/6063>, accesat la 25 iunie 2024.

<sup>7</sup> European Commission, European innovation scoreboard 2021, <https://data.europa.eu/doi/10.2873/725879>, accesat la 25 iunie 2024.

<sup>8</sup> European Commission, European innovation scoreboard 2022, [https://research-and-innovation.ec.europa.eu/knowledge-publications-tools-and-data/publications/all-publications/european-innovation-scoreboard-2022\\_en](https://research-and-innovation.ec.europa.eu/knowledge-publications-tools-and-data/publications/all-publications/european-innovation-scoreboard-2022_en), accesat la 25 iunie 2024.

<sup>9</sup> European Commission, European innovation scoreboard 2023, <https://op.europa.eu/en/web/eu-law-and-publications/publication-detail/-/publication/04797497-25de-11ee-a2d3-01aa75ed71a1>, accesat la 25 iunie 2024.

în 2019 și 2020, datorată impactului pandemiei de COVID-19, indicele a revenit la niveluri mai ridicate în 2021, cu 35,0%. În 2022, a fost înregistrată o ușoară scădere la 32,6%, dar în 2023, indicele a crescut din nou la 33,1%.

### 2.5.7. Analiza evoluției managementului resurselor umane

Analiza evoluției managementului resurselor umane la nivelul firmelor permite obținerea unei imagini de ansamblu asupra stării de sănătate a managementului din mediul de afaceri românesc, având în vedere faptul că resursa umană reprezintă o componentă esențială a managementului și a economiei bazate pe cunoștințe. Astfel, personalul bine pregătit poate amplifica potențialul inovativ al firmelor și îmbunătăți performanțele generale.

În continuare, a fost examinată **rata șomajului** cu scopul de a înțelege starea resurselor umane în România. Astfel, analizând evoluția ratei anuale a șomajului din România în perioada 2009 – 2023, comparativ cu media țărilor din Uniunea Europeană, putem sublinia următoarele (Figura nr. 116) <sup>1</sup>:

- În perioada 2009-2023, rata șomajului din România a fost raportată sub media UE, iar acest lucru reprezintă un aspect pozitiv atât pentru agenții economici cât și pentru angajați.
- În plus, din anul 2009 și până în anul 2019, a existat o scădere a ratei șomajului atât la nivelul României cât și la nivelul Uniunii Europene. În anul 2020, pandemia COVID-19 a avut un impact major asupra pieței muncii, determinând o creștere a ratei șomajului atât în România, cât și în UE27. În țara noastră, rata șomajului a crescut la 6,1% în 2020, comparativ cu 5,6% în anul anterior, în timp ce în UE27 a crescut la 7,2%, față de 6,8% în 2019. Cu toate acestea, în perioada 2021-2023, România a înregistrat o stagnare a ratei șomajului la 5,6%, în timp ce media UE27 a suferit mici oscilații, de la 7,0% în 2021 la 6,6% în 2023.

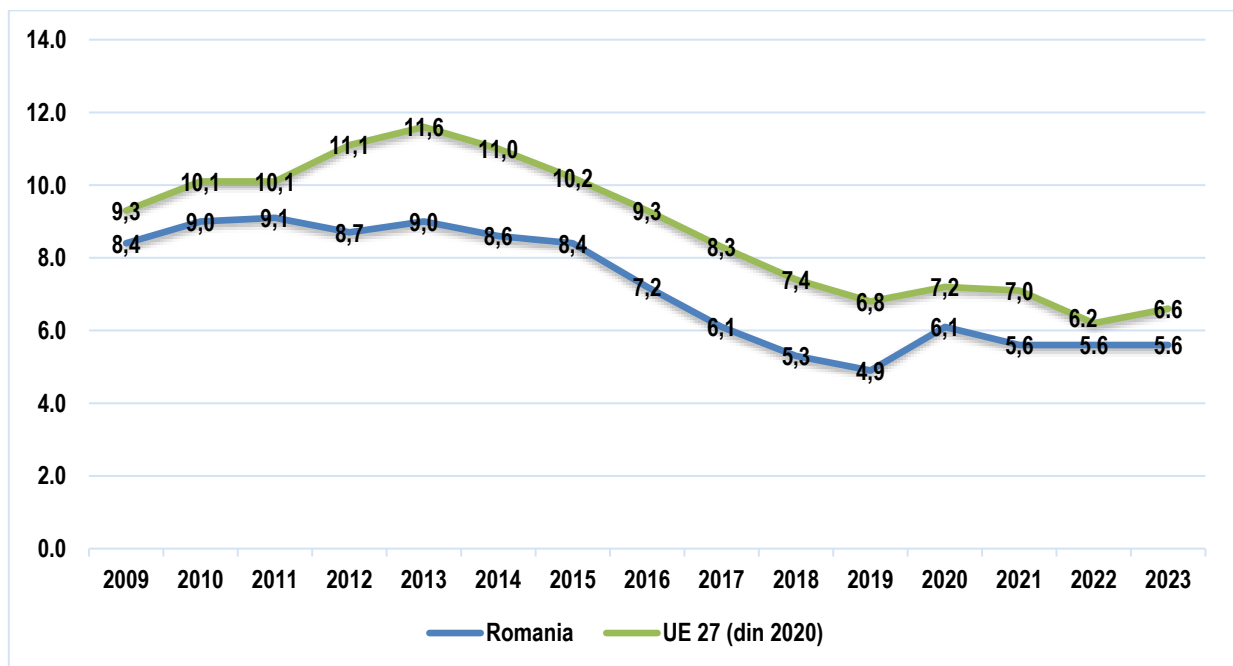


Figura nr. 116 - Rata anuală a șomajului în România și Uniunea Europeană, în perioada 2009 - 2023  
(Sursa: Eurostat, Total Unemployment rate- annual data, <https://shorturl.at/AI8Xp> accesat la 25 iunie 2024)

Atât la nivelul european cât și în cazul României, a existat o tendință generală de scădere a șomajului de-a lungul anilor. Astfel, România a experimentat o scădere mai lentă și mai fluctuantă comparativ cu UE 27. Impactul crizei economice din 2008-2009 și al pandemiei de COVID-19 a fost semnificativ în ambele cazuri, inițial ducând la creșterea șomajului, urmată de o perioadă de recuperare treptată. Totuși, recuperarea post-criză a fost mai lentă în România, reflectând o reziliență mai scăzută a pieței muncii românești.

<sup>1</sup> Eurostat, Total unemployment rate - annual data, <https://shorturl.at/AI8Xp>, accesat la 25 Iunie 2024.



De asemenea, având în vedere contribuția importantă a sectorului întreprinderilor mici și mijlocii la economie, în general, și la crearea de noi locuri de muncă, se evoluția intrărilor și ieșirilor de personal în perioada 2009 - 2022. În Figura nr. 117 se prezintă, pe de o parte, dinamica numărului mediu de persoane nou angajate, iar, pe de altă parte, cea a numărului mediu de persoane care au părăsit organizația. Astfel pot fi evidențiate următoarele concluzii <sup>1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14</sup>:

Analiza acestei perioade arată că, de-a lungul anilor, organizațiile au experimentat variații semnificative atât în ceea ce privește angajările, cât și plecările de personal. De exemplu, în 2009, raportul dintre angajări și plecări era de 1,94 la 3,12, sugerând o tendințe de ajustare a personalului. Începând cu 2015, se observă o creștere treptată a numărului mediu de angajări, atingând un vârf notabil în 2019, mai exact, erau raportate 3,15 în medie persoane noi angajate și doar 1,90 în medie persoane care au părăsit organizația.

După o scădere în anul 2020, când pandemia COVID-19, a influențat activitatea agenților economici, în anul 2021 a existat o creștere excepțională a numărului mediu de persoane nou angajate, ajungând la 6,76%, și a celor care au părăsit organizația, ajungând la 4,65. În ceea ce privește situația anului 2022, a existat o mică scădere a numărului mediu de persoane nou angajate și a celor care au părăsit organizația, însă schimbările nu sunt semnificative.

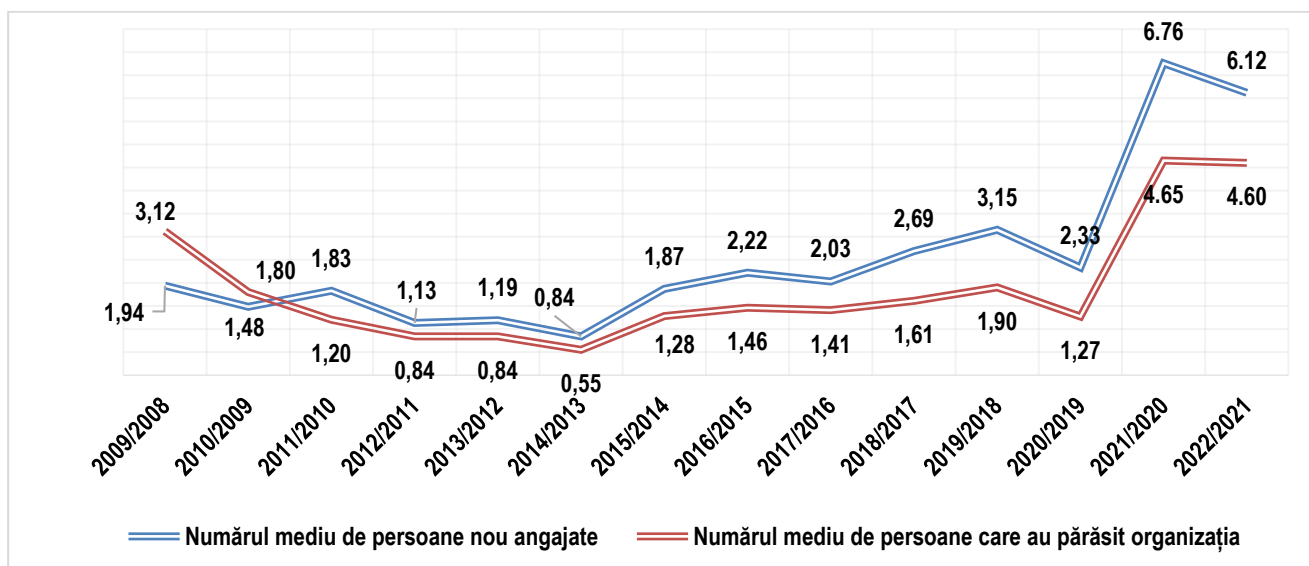


Figura nr. 117 – Evoluția numărului mediu de persoane nou angajate și care au părăsit organizația în perioada 2008-2022

(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor din România 2010 - 2023, Nicolescu O. coord.)

<sup>1</sup> Nicolescu O., Haiduc I.C., Nancu D., 2010, *op. cit.*

<sup>2</sup> Nicolescu O., Haiduc I.C., Nancu D., 2011, *op. cit.*

<sup>3</sup> Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Drăgan M., Nicolescu C., Bără O.M., Borcoș M.L., Lavric V., Anghel F., 2012, *op. cit.*

<sup>4</sup> Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Drăgan M., Nicolescu C., Bără O.M., Borcoș M.L., Lavric V., 2013, *op. cit.*

<sup>5</sup> Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Drăgan M., Nicolescu C., Bără O.M., Borcoș M.L., Lavric V., Urîtu D., Corcodel S., 2014, *op. cit.*

<sup>6</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Trucă A., Urîtu D., Corcodel S., 2015, *op. cit.*

<sup>7</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Trucă A., Urîtu D., Corcodel S., 2016, *op. cit.*

<sup>8</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Urîtu D., Corcodel S., Ștefan S.C., Trucă A., 2017, *op. cit.*

<sup>9</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Urîtu D., Corcodel S., Ștefan S.C., Trucă A., Bontea, A., 2018, *op. cit.*

<sup>10</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Bontea A., Urîtu D., Corcodel S., Samek D., Cristof C., 2019, *op. cit.*

<sup>11</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Simion, C.P., Urîtu D., Corcodel S., Cristof C., 2020, *op. cit.*

<sup>12</sup> Nicolescu, O., Nicolescu, C., Simion, C.P., Urîtu, D., Samek, D., Cristof, C., 2021, *op. cit.*

<sup>13</sup> Nicolescu, O., Nicolescu, C., Simion, C.P., Urîtu, D., Samek, D., Cristof, C., 2022, *op. cit.*

<sup>14</sup> Nicolescu, O., Nicolescu, C., Simion, C.P., Urîtu, D., Samek, D., Cristof, C., Miricescu, D., 2023, *op. cit.*

Valorificarea adecvată a potențialului uman poate fi evidențiată și prin remunerațiile oferite angajaților. Prin urmare, abordarea managementului resurselor umane în companiile din România poate fi descrisă și prin analiza nivelului și evoluției salariului mediu, așa cum se poate observa în Figura nr. 118.

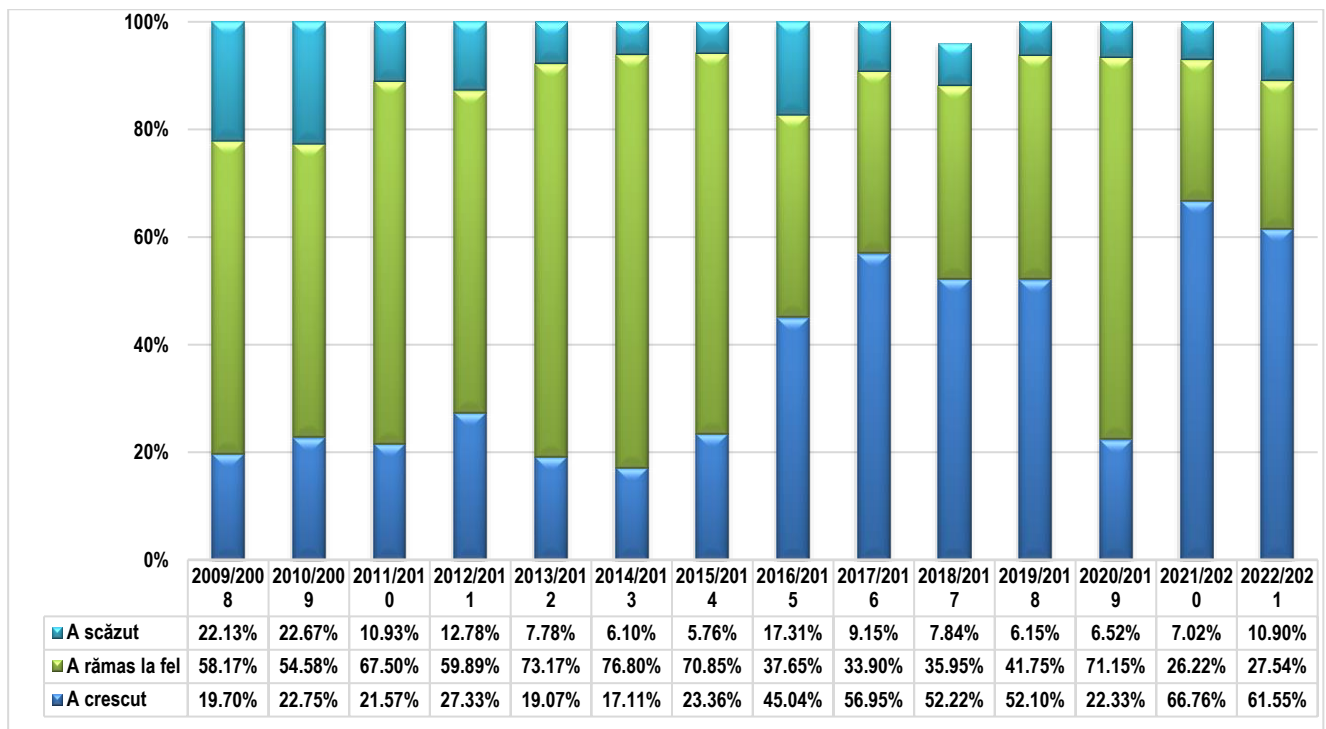


Figura nr. 118 – Evoluția salariului mediu în perioada 2008-2022  
(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor din România 2010 - 2023, Nicolescu O. coord.)

În continuare Figura nr. 105 prezintă evoluția salariului mediu înregistrat în IMM-urile din România în perioada 2008-2022. Astfel, pot fi evidențiate următoarele aspecte 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14:

În primii ani ai perioadei analizate, între 2009 și 2015, majoritatea respondenților au raportat că salariile au rămas în general stabile. De exemplu, în 2009, 58,17% dintre respondenți au indicat că salariile au rămas la fel comparativ cu anul anterior, iar în 2010, acest procent a fost de 54,58%. Cu toate acestea, în 2011 și 2012, s-a înregistrat o creștere mai pronunțată a salariilor, cu 21,57% și respectiv 27,33% dintre respondenți raportând majorări salariale.

În perioada 2013-2015, tendința de stagnare a salariilor a fost din nou predominantă, cu peste 70% dintre respondenți indicând că salariile au rămas neschimbate. În 2013, doar 19,07% au raportat creșteri, iar în 2014 și 2015, procentele au fost de 17,11% și 23,36% respectiv.

<sup>1</sup> Nicolescu O., Haiduc I.C., Nancu D., 2010, *op. cit.*

<sup>2</sup> Nicolescu O., Haiduc I.C., Nancu D., 2011, *op. cit.*

<sup>3</sup> Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Drăgan M., Nicolescu C., Bără O.M., Borcoș M.L., Lavric V., Anghel F., 2012, *op. cit.*

<sup>4</sup> Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Drăgan M., Nicolescu C., Bără O.M., Borcoș M.L., Lavric V., 2013, *op. cit.*

<sup>5</sup> Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Drăgan M., Nicolescu C., Bără O.M., Borcoș M.L., Lavric V., Urîtu D., Corcodel S., 2014, *op. cit.*

<sup>6</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Truică A., Urîtu D., Corcodel S., 2015, *op. cit.*

<sup>7</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Truică A., Urîtu D., Corcodel S., 2016, *op. cit.*

<sup>8</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Urîtu D., Corcodel S., Ștefan S.C., Truică A., 2017, *op. cit.*

<sup>9</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Urîtu D., Corcodel S., Ștefan S.C., Truică A., Bontea, A., 2018, *op. cit.*

<sup>10</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Bontea A., Urîtu D., Corcodel S., Samek D., Cristof C., 2019, *op. cit.*

<sup>11</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Simion, C.P., Urîtu D., Corcodel S., Cristof C., 2020, *op. cit.*

<sup>12</sup> Nicolescu, O., Nicolescu, C., Simion, C.P., Urîtu, D., Samek, D., Cristof, C., 2021, *op. cit.*

<sup>13</sup> Nicolescu, O., Nicolescu, C., Simion, C.P., Urîtu, D., Samek, D., Cristof, C., 2022, *op. cit.*

<sup>14</sup> Nicolescu, O., Nicolescu, C., Simion, C.P., Urîtu, D., Samek, D., Cristof, C., Miricescu, D., 2023, *op. cit.*

O schimbare semnificativă a fost observată începând cu 2016, când procentul respondenților care au raportat creșteri salariale a crescut considerabil la 45,04%. Această tendință pozitivă a continuat și s-a accentuat în 2017 și 2018, cu 56,95% și respectiv 52,22% dintre respondenți indicând majorări salariale.

Pandemia de COVID-19 a avut un impact evident asupra dinamicii salariale în 2020, când 71,15% dintre respondenți au raportat stagnarea salariilor, și doar 22,33% au indicat creșteri. Totuși, în 2021, pe măsură ce economia a început să se redreseze, a avut loc o creștere semnificativă a salariilor, raportată de 66,76% dintre respondenți. Această tendință pozitivă a continuat în 2022, cu 61,55% dintre respondenți indicând majorări salariale.

## 2.5.8. Dinamica principalelor puncte forte ale managementului firmelor din România în perioada 2009-2023

Pentru a realiza o sinteză completă a stării generale a managementului firmelor din România în perioada 2009-2023, este esențial să se efectueze o analiză care să identifice și să evalueze atât punctele forte, cât și punctele slabe majore din această perioadă. În plus, este important să se efectueze o analiză a dinamicii principalelor zone de funcționalitate (puncte forte), care va fi prezentată în cadrul acestui subcapitol, precum și a zonelor de disfuncționalitate (puncte slabe), care va fi prezentată în subcapitolul următor. Astfel, cu ajutorul anchetelor desfășurate anual în rândul cadrelor didactice, cercetătorilor în management, managerilor și specialiștilor din firme s-a urmărit realizarea unei analize a principalelor puncte forte prin prisma poziției ocupate în clasamentele obținute prin evaluarea răspunsurilor participanților la anchete și prin prisma intensității cu care au fost menționate per ansamblul perioadei analizate.

În continuare Tabelul nr. 18 expune cele mai semnificative cinci puncte forte ale managementului firmelor din România, identificate pentru fiecare an analizat, alături de gradul de manifestare a acestora.

Tabelul nr. 18

Principalele cinci puncte forte ale managementului agenților economici din România identificate pentru fiecare an din perioada 2009 – 2023

Anul de analiză	Punctele forte identificate	Intensitatea de manifestare a punctelor forte
2009	Centrarea pe obținerea de performanțe	60,40%
	Organizarea eficace a activităților	55,59%
	Antrenarea intensă a salariaților din organizație	40,17%
	Elaborarea de strategii și politici bine fundamentate	35,50%
	Coordonarea judicioasă a deciziilor, acțiunilor și comportamentelor personalului implicat în realizarea obiectivelor	34,37%
2010	Centrarea pe obținerea de performanțe	54,24%
	Organizarea eficace a activităților	53,03%
	Antrenarea intensă a salariaților din organizație	45,00%
	Control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor	38,79%
	Coordonarea judicioasă a deciziilor, acțiunilor și comportamentelor personalului implicat în realizarea obiectivelor	36,52%
2011	Organizarea eficace a activităților	51,10%
	Centrarea pe obținerea de performanțe	50,37%
	Antrenarea intensă a salariaților din organizație	41,32%
	Valorificarea potențialului informațional și decizional al informației	36,92%
	Coordonarea judicioasă a deciziilor, acțiunilor și comportamentelor personalului implicat în realizarea obiectivelor	35,21%
2012	Centrarea pe obținerea de performanțe	66,08%
	Organizarea eficace a activităților	55,56%
	Antrenarea intensă a salariaților din organizație	52,05%
	Dezvoltarea unui sistem informatic performant	43,86%
	Intense activități de training ale angajaților	40,35%

2013	Centrarea pe obținerea de performanțe	53,47%
	Organizarea eficace a activităților	46,12%
	Control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor	39,59%
	Antrenarea intensă a salariaților din organizație	39,18%
	Obținerea de venituri și profituri ridicate	36,73%
2014	Organizarea eficace a activităților	28,00%
	Centrarea pe obținerea de performanțe	25,94%
	Control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor	23,74%
	Creativitate și inovare ridicate	22,56%
	Proiectarea și implementarea de sisteme de management funcționale și eficace	21,61%
2015	Centrarea pe obținerea de performanțe	47,73%
	Organizarea eficace a activităților	32,51%
	Creativitate și inovare ridicate	26,63%
	Antrenarea intensă a salariaților din organizație	22,80%
	Elaborarea de strategii și politici bine fundamentate	21,46%
2016	Centrarea pe obținerea de performanțe	33,36%
	Organizarea eficace a activităților	31,27%
	Antrenarea intensă a salariaților din organizație	23,69%
	Creativitate și inovare ridicate	23,34%
	Obținerea de venituri și profituri ridicate	23,34%
2017	Centrarea pe obținerea de performanțe	43,17%
	Organizarea eficace a activităților	40,98%
	Antrenarea intensă a salariaților din organizație	37,05%
	Creativitate și inovare ridicate	30,60%
	Obținerea de venituri și profituri ridicate	30,05%
2018	Centrarea pe obținerea de performanțe	59,48%
	Organizarea eficace a activităților	56,72%
	Antrenarea intensă a salariaților din organizație	47,15%
	Creativitate și inovare ridicate	41,99%
	Inițiativă și spirit intreprenorial puternice	32,78%
2019	Centrarea pe obținerea de performanțe	58,22%
	Organizarea eficace a activităților	54,58%
	Antrenarea intensă a salariaților din organizație	46,50%
	Cultivarea stakeholderilor interni și externi organizației (clienți, furnizori etc.)	42,72%
	Control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor	38,01%
2020	Centrarea pe obținerea de performanțe	60,72%
	Organizarea eficace a activităților	56,48%
	Antrenarea intensă a salariaților din organizație	52,12%
	Creativitate și inovare ridicate	46,47%
	Control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor	43,65%
2021	Centrarea pe obținerea de performanțe	70,83%
	Organizarea eficace a activităților	59,31%
	Antrenarea intensă a salariaților din organizație	54,32%
	Creativitate și inovare ridicate	48,75%
	Control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor	46,07%
2022	Centrarea pe obținerea de performanțe	48,66%
	Organizarea eficace a activităților	39,78%
	Coordonarea judicioasă a deciziilor, acțiunilor și comportamentelor personalului implicat	36,29%
	Antrenarea intensă a salariaților din organizație	32,80%
	Creativitate și inovare ridicate	32,80%
2023	Centrarea pe obținerea de performanțe	63,46%
	Organizarea eficace a activităților	53,69%
	Antrenarea intensă a salariaților din organizație	50,00%
	Creativitate și inovare ridicate	42,63%
	Control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor	41,51%

(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România și leșirea din criză, Starea de sănătate a managementului din România în 2010 - 2022 și completat cu date din 2023)

Clasamentele realizate pe baza răspunsurilor participanților la anchetele anuale realizate în perioada 2009-2023 printre cadrele didactice și managerii din România, prezintă analiza dinamicii principalelor puncte forte manifestate la nivelul managementului agenților economici. Astfel, această analiză evidențiază următoarele elemente semnificative <sup>1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14</sup> :

- Pe întreaga perioadă analizată, **centrarea pe obținerea de performanțe** a fost identificată de respondenți ca fiind cel mai important punct forte, fiind clasat în analiză pe locul unu conform opiniilor managerilor și specialiștilor în 13 din cei 15 ani și pe locul doi în anul 2011 și 2014. Astfel, putem concluziona că orientarea către performanță este principalul punct forte al firmelor românești, rămânând constant în topul priorităților pentru manageri și specialiști.
- **Organizarea eficace a activităților** a fost identificată ca fiind clasată de către respondenți în marea majoritate celor 15 ani de analiză, pe locul doi și pe locul întâi în anul 2011 și 2014. Cu toate acestea în anul 2023 organizarea eficace a activităților a fost poziționată de către respondenți pe locul cinci, aceștia considerând că alte aspecte au devenit prioritare pentru firmele românești.
- De asemenea, **antrenarea intensă a salariaților** este considerată a treia cea mai importantă forță a managementului firmelor din România. Acest punct forte s-a regăsit de-a lungul perioadei analizate, într-o poziție superioară conform opiniilor respondenților, fiind clasată în cei mai mulți ani pe locul trei, pe locul patru în 2013, 2015 și 2022, iar pe locul șase în 2023 și opt în 2014.
- În general, **creativitatea și inovarea ridicată** este cel de-al patrulea punct forte al managementului firmelor din România. Acest punct forte a fost poziționat pe locul patru în șase dintre anchetele realizate, pe locul trei în 2015, pe locul cinci în 2022, pe locul șase în 2012 și 2019, pe locul șapte în 2009, pe locul nouă în 2013 și pe locul zece în anii 2010 și 2011. Cu toate acestea în anul 2023, acesta a scăzut în clasamentul respondenților, fiind poziționat pe locul 14.
- **Controlul riguros și evaluarea performanțelor** reprezintă un alt punct forte al agenților economici din România și se situează pe locul cinci. Mai exact, acest punct forte a fost menționat ca fiind pe poziția a cincea în perioada 2019-2022, în timp ce în ceilalți ani a ocupat următoarele poziții: locul trei în anii 2013 și 2014, locul patru în 2010, locul șase în 2009 și 2012, locul șapte în 2018, locul opt în 2011, 2017 și 2022, locul zece în anii 2015 și 2016 și locul 19 în 2023.

Mai departe, conform Figurii nr. 119, în ceea ce privește frecvența cu care au fost menționate, cele cinci principale puncte forte ale managementului agenților economici din România în perioada 2009-2023, pot fi amintite următoarele: Concentrarea pe obținere de performanțe, organizarea eficace a activităților, antrenarea intensă a salariaților organizație, creativitatea și inovare ridicată și controlul și evaluarea a activităților și a performanțelor. Toate aceste puncte forte, au fost considerate ca fiind cele mai importante în medie de către 40-50% dintre respondenți.

La polul opus, asigurarea sustenabilității organizației conduse (20,18%), utilizarea pe scară largă și eficace a metodelor și tehnicilor moderne de management (20,30%) și transferul intens de know-how managerial din alte țări (21,05%), sunt printre cele mai puțin menționate puncte forte ale managementului la nivelul firmelor din România în perioada 2009-2023.

---

<sup>1</sup> Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Isaic-Maniu Al., Nicolescu C., Anghel F., 2010, *op. cit.*

<sup>2</sup> Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Nicolescu C., Anghel F., 2011, *op. cit.*

<sup>3</sup> Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Nicolescu C., Anghel F., 2012, *op. cit.*

<sup>4</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., 2013, *op. cit.*

<sup>5</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., 2014, *op. cit.*

<sup>6</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., 2015, *op. cit.*

<sup>7</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., 2016, *op. cit.*

<sup>8</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., 2017, *op. cit.*

<sup>9</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., 2018, *op. cit.*

<sup>10</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., 2019, *op. cit.*

<sup>11</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., Simion, C.P., 2020, *op. cit.*

<sup>12</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., Simion, C.P., 2021, *op. cit.*

<sup>13</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Simion, C.P., 2022, *op. cit.*

<sup>14</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Simion, C.P., 2023, *op. cit.*

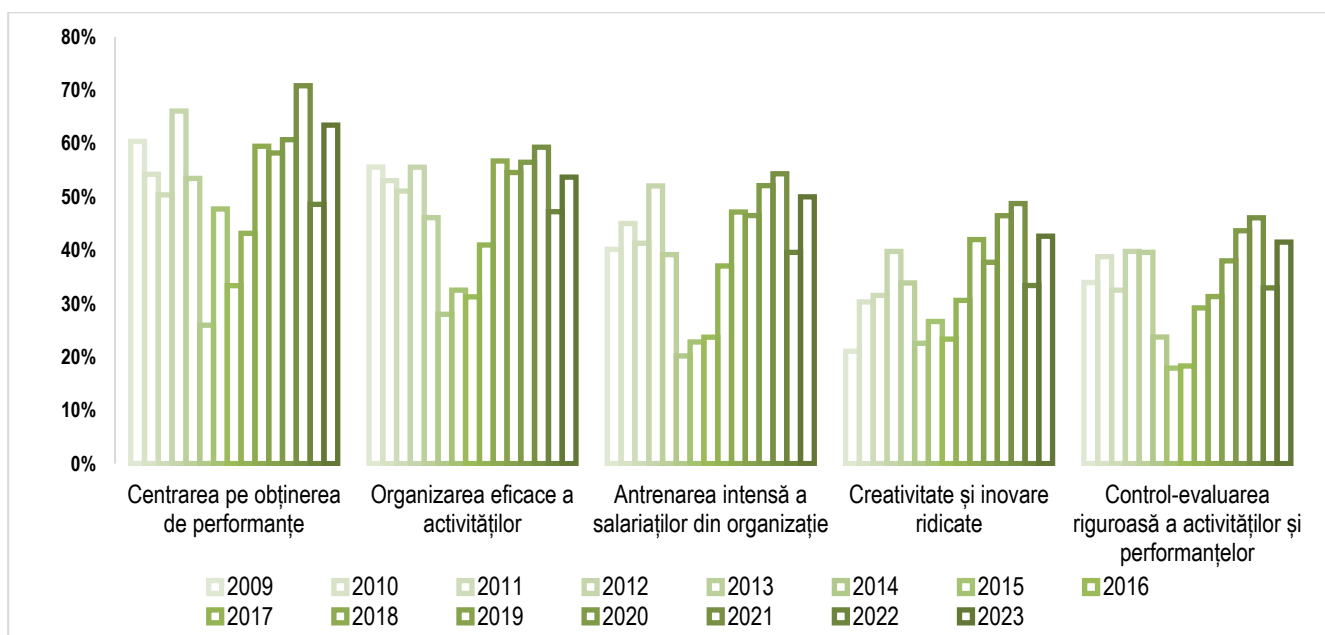


Figura nr.119 - Dinamica principalelor puncte forte ale managementului agenților economici din România în perioada 2009 – 2023

(Sursa: Adaptat din *Starea de sănătate a managementului din România și ieșirea din criză*, *Starea de sănătate a managementului din România în 2010 - 2022 și completat cu date din 2023*)

În ciuda variațiilor observate pe parcursul celor 15 ani de analiză, se remarcă o stabilitate în ceea ce privește poziționarea și intensitatea principalele puncte forte ale managementului, conform opiniilor celor intervievați. În general, observăm faptul că focalizarea pe obținerea de performanțe a fost recunoscută drept principalul punct forte al managementului firmelor din România în perioada 2009-2023, menținându-se constant și puternic în topul atuurilor.

### 2.5.9. Dinamica principalelor puncte slabe ale managementului firmelor din România

În continuare, vor fi analizate și punctele slabe identificate prin intermediul anchetelor desfășurate anual, similar analizelor efectuate pentru punctele forte, pentru perioada 2009-2023. Rezultatele analizei prezintă poziția pe care cele mai frecvent menționate puncte slabe le ocupă în clasamentele realizate pe baza răspunsurilor participanților la anchetă și intensitatea cu care au fost menționate pe parcursul celor 15 ani. Astfel, în Tabelul nr. 19 se regăsesc primele cinci puncte slabe ale managementului agenților economici din România identificate pentru fiecare an de analiză, cu precizarea intensității de manifestare a acestora.

Tabelul nr. 19

Principalele cinci puncte slabe ale managementului agenților economici din România identificate pentru fiecare an din perioada 2009 – 2023

Anul de analiză	Punctele slabe identificate	Intensitatea de manifestare a punctelor slabe
2009	Capacitate redusă de a motiva salariații din organizație	30,55%
	Coordonarea ineficace a personalului	18,95%
	Nefocalizarea pe priorități	16,97%
	Strategii și politici deficitare sau inexistente „de facto”	16,55%
	Control-evaluare sporadică și ineficace	16,44%
2010	Capacitate redusă de a motiva salariații din organizație	40,61%

	Insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane	26,82%
	Necunoașterea și neadaptarea know-how-ului managerial valoros din alte țări	25,76%
	Insuficienta cunoaștere și luare în considerare a evoluțiilor pe piața internă și/sau internațională	23,18%
	Accent redus pe trainingul angajaților	22,42%
2011	Capacitate redusă de a motiva salariații din organizație	44,50%
	Accent redus pe trainingul angajaților	31,05%
	Insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane	30,07%
	Reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social	25,43%
	Insuficienta fundamentare economică a deciziilor	22,98%
2012	Capacitate redusă de a motiva salariații din organizație	38,01%
	Insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane	35,67%
	Reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social	26,90%
	Folosirea de sisteme manageriale empirice, neproiectate profesionist	25,15%
	Accent redus pe trainingul angajaților	24,56%
2013	Capacitate redusă de a motiva salariații din organizație	42,04%
	Insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane	33,88%
	Folosirea de sisteme manageriale empirice, neproiectate profesionist	33,06%
	Strategii și politici deficitare sau inexistente „de facto”	33,06%
	Insuficienta fundamentare economică a deciziilor	30,61%
2014	Nefocalizarea pe priorități	29,72%
	Organizare defectuoasă a activităților	24,45%
	Coordonare ineficace a personalului	24,28%
	Capacitate redusă de a motiva salariații din organizație	23,56%
	Insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane	21,49%
2015	Capacitate redusă de a motiva salariații din organizație	36,87%
	Coordonare ineficace a personalului	26,71%
	Nefocalizarea pe priorități	24,89%
	Comunicare defectuoasă cu șefii și subordonații	24,82%
	Organizare defectuoasă a activităților	22,50%
2016	Capacitate redusă de a motiva salariații din organizație	24,93%
	Strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto”	23,26%
	Nefocalizarea pe priorități	21,79%
	Comunicare defectuoasă cu șefii și subordonații	20,02%
	Accent redus pe trainingul angajaților	19,82%
2017	Capacitate redusă de a motiva salariații din organizație	24,91%
	Accent redus pe trainingul angajaților	24,55%
	Necunoașterea și neadaptarea know-how-ului managerial valoros din alte țări	18,98%
	Reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social	18,86%
	Neglijarea stakeholderilor interni și externi ai organizației	18,38%
2018	Capacitate redusă de a motiva salariații din organizație	35,71%
	Accent redus pe trainingul angajaților	32,14%
	Necunoașterea și neadaptarea know-how-ului managerial valoros din alte țări	23,81%
	Insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane	20,00%
	Folosirea de sisteme manageriale empirice, neproiectate profesionist	19,29%
2019	Capacitate redusă de a motiva salariații din organizație	29,86%
	Comunicare defectuoasă cu șefii și subordonații	28,30%
	Accent redus pe trainingul angajaților	25,17%
	Coordonare ineficace a personalului	22,05%
	Creativitate și inovare managerială reduse	19,97%
2020	Capacitate redusă de a motiva salariații din organizație	39,18%
	Accent redus pe trainingul angajaților	30,66%
	Coordonare ineficace a personalului	27,54%
	Comunicare defectuoasă cu șefii și subordonații	25,08%
	Necunoașterea și neadaptarea know-how-ului managerial valoros din alte țări	24,75%
2021	Capacitate redusă de a motiva salariații din organizație	43,49%
	Accent redus pe trainingul angajaților	29,98%
	Performanțe ecologice scăzute	27,76%
	Folosirea de sisteme manageriale empirice, neproiectate profesionist	26,04%
	Insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane	25,31%

2022	Nefocalizarea pe priorități	41,44%
	Capacitate redusă de a motiva salariații din organizație	40,89%
	Coordonare ineficace a personalului	40,58%
	Organizare defectuoasă a activităților	40,27%
	Reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social	34,01%
2023	Capacitate redusă de a motiva salariații din organizație	39,18%
	Accent redus pe trainingul angajaților	26,12%
	Coordonare ineficace a personalului	25,92%
	Insuficienta fundamentare economică a deciziilor	25,51%
	Folosirea de sisteme manageriale empirice neproiectate profesionist	25,10%

(Sursa: Adaptat din *Starea de sănătate a managementului din România și ieșirea din criză, Starea de sănătate a managementului din România în 2010 - 2022 și completat cu date din 2023*)

Analiza evoluției principalelor disfuncționalități ale agenților economici din România în perioada 2009-2023, din perspectiva poziției punctelor slabe în clasamentele bazate pe răspunsurile participanților la anchetă, evidențiază următoarele aspecte semnificative <sup>1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14</sup> :

- **Capacitatea redusă de a motiva salariații din organizație** fost considerată cea mai mare disfuncționalitate a managementului firmelor din România în toți cei 15 ani analizați, menținându-se constant în primele 10 poziții. În mod particular, această problemă a fost pe locul întâi în majoritatea anilor, cu excepția anului 2014, când a coborât pe locul patru, și a anului 2022, când a fost clasată pe locul doi.
- **Accentul redus pus pe trainingul angajaților** a fost considerată printre principalele disfuncționalități identificate în anchetele desfășurate în perioada 2009-2023. Deși poziția acestui punct forte a oscilat în clasamentul respondenților, managerii și specialiștii din firmele românești încă consideră că acest punct forte un impediment pentru eficiență și eficacitate.
- La nivelul managementului firmelor din România, disfuncționalitățile legate de coordonarea ineficace a personalului, insuficienta fundamentare economică a deciziilor și utilizarea sistemelor manageriale empirice neproiectate profesionist au fost identificate în anul 2023 ca probleme majore. Cu toate acestea, aceste aspecte au fost menționate frecvent în topul punctelor slabe, reflectând preocupările respondenților cu privire la eficiența și profesionalismul managementului

Conform Figurii nr. 120, principalele cinci puncte slabe ale managementului firmelor din România în perioada 2009-2023 sunt: capacitate redusă de a motiva salariații din organizație, accent redus pe trainingul angajaților, insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane, coordonare ineficace a personalului și reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social. Acestea au fost identificate ca principale zone de disfuncționalitate ale firmelor, fiind menționate de 20-36% dintre respondenții chestionarului, în medie, pe toată perioada analizată.

<sup>1</sup> Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Isaic-Maniu Al., Nicolescu C., Anghel F., 2010, *op. cit.*

<sup>2</sup> Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Nicolescu C., Anghel F., 2011, *op. cit.*

<sup>3</sup> Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Nicolescu C., Anghel F., 2012, *op. cit.*

<sup>4</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., 2013, *op. cit.*

<sup>5</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., 2014, *op. cit.*

<sup>6</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., 2015, *op. cit.*

<sup>7</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., 2016, *op. cit.*

<sup>8</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., 2017, *op. cit.*

<sup>9</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., 2018, *op. cit.*

<sup>10</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., 2019, *op. cit.*

<sup>11</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., Simion, C.P., 2020, *op. cit.*

<sup>12</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., Simion, C.P., 2021, *op. cit.*

<sup>13</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Simion, C.P., 2022, *op. cit.*

<sup>14</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Simion, C.P., 2023, *op. cit.*



În plus, la polul opus, cele mai puțin menționate puncte forte de către respondenți sunt: performanțe sociale scăzute (15,04%), inițiativă și spirit întreprinzător redus (12,19%) și funcționalitate redusă a sistemelor manageriale (11,05%).

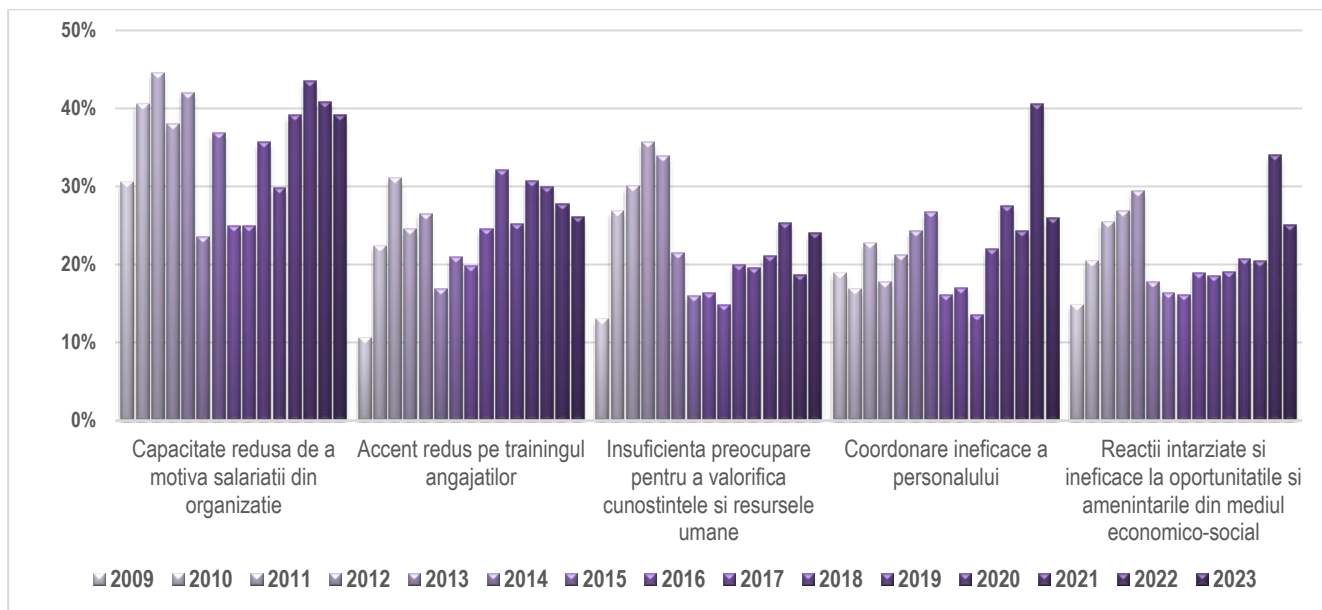


Figura nr. 120 - Dinamica principalelor puncte slabe ale managementului agenților economici din România în perioada 2009 – 2023

(Sursa: Adaptat din *Starea de sănătate a managementului din România și leșirea din criză*, *Starea de sănătate a managementului din România în 2010 - 2022 și completate cu date din 2023*)

În general, se poate observa o stabilitate relativă în timp în ceea ce privește poziția și intensitatea principalelor puncte slabe ale managementului firmelor din România, așa cum au fost identificate de respondenții celor două subșantioane participante la anchete. Deși există variații individuale, aceste disfuncționalități rămân relativ constante și persistente în timp.

Principalul punct slab al managementului firmelor din România în perioada 2009-2023, atât în ceea ce privește poziția ocupată în fiecare dintre cei 15 ani analizați, cât și intensitatea manifestării, este capacitatea redusă de a motiva salariații din organizație. Adicional, insuficienta preocupare pentru valorificarea cunoștințelor și resurselor umane, accentul redus pe trainingul angajaților și lipsa focalizării pe priorități evidențiază faptul că managementul resurselor umane reprezintă o problemă majoră în cadrul firmelor din România.

## 2.6. Dinamica trainingului și consultanței în domeniul managementului

Având în vedere că pregătirea și consultanța managerială reprezintă activități cu impact direct și substanțial asupra profesionalizării managerilor și managementului, abordarea în dinamică a unor aspecte esențiale referitoare la aceste două activități este deosebit de relevantă pentru formarea unei imagini cât mai concludente cu privire la evoluțiile manageriale din România în ultimii ani. În acest sens analizăm **dinamica din perioada 2009-2023** aferentă:

- Evaluărilor referitoare la calitatea activităților de formare și perfecționare managerială derulate de universitățile românești față de calitatea trainingului practicat în Uniunea Europeană;
- Frecvenței activităților de training din cadrul IMM-urilor autohtone;
- Aprecierilor cu privire la calitatea consultanței manageriale din România comparativ cu cea din Uniunea Europeană.;
- Gradului de apelare la serviciile de consultanță în cadrul întreprinderilor mici și mijlocii românești.

Înainte de a face referire la rezultatele investigațiilor pe bază de chestionar, precizăm că **pe parcursul ultimului deceniu s-au constatat evoluții pozitive în domeniul științei managementului**, îndeosebi datorită aportului mediului universitar economic, care s-au concretizat în:

- Publicarea unui număr relativ mare de cărți de specialitate, elaborate de către cadre didactice universitare și cercetători/specialiști autohtoni;
- Creșterea nivelului calitativ al activităților derulate de către diverse facultăți sau specializări de management în scopul perfecționării specialiștilor și managerilor;
- Traducerea și publicarea în limba română a multor cărți de management apărute în țări de origine francofonă și anglo-saxonă, care a permis diseminarea noutăților existente pe plan internațional în domeniul managementului;
- Derularea unor programe postuniversitare adecvate dedicate formării continue în domeniul managementului;
- Dezvoltarea cercetării științifice în domeniul managementului, prin implementarea unor programe naționale finanțate de guvernul României, operaționalizarea diverselor proiecte (co)finanțate de Uniunea Europeană și colaborările mai frecvente ale universităților cu mediul de afaceri;
- Conturarea unei teorii solide în domeniul managementului, prin aportul specialiștilor universităților de prestigiu din România și în mod deosebit, prin contribuția determinantă a școlii de management din cadrul Academiei de Studii Economice din București;
- Creșterea numărului de studii și articole focalizate asupra managementului elaborate de către specialiști români și străini, în reviste de prestigiu național, indexate ISI/Thomson Reuters sau în baze de date internaționale;
- Asigurarea transferului bunelor practici manageriale de pe mapamond către organizațiile din țara noastră prin intermediul benchmarkingului;
- Intensificarea mobilităților internaționale a profesorilor/cercetătorilor de management și a studenților facultăților de profil, prin derularea unor programe finanțate cu precădere de Uniunea Europeană;
- Amplificarea frecvenței participării specialiștilor români la conferințe, simpozioane, seminare și workshopuri internaționale axate pe problematica managerială, care asigură accesul acestora la cele mai noi contribuții științifice în domeniul managementului.

În continuare vom reliefa principalele evoluții aferente trainingului și consultanței manageriale din România, având în vedere rezultatele cercetărilor pe bază de chestionar derulate pe parcursul ultimilor 15 ani:

### 2.6.1. Evoluția trainingului managerial

Abordarea în dinamică pe parcursul perioadei 2009-2023 a evaluărilor cadrelor didactice, cercetătorilor, consultanților, managerilor și specialiștilor cu privire la **calitatea trainingului managerial din România comparativ cu cel din U.E.** (tabelul nr. 20), a evidențiat următoarele **aspecte semnificative**:

1. Pregătirea în domeniul managementului furnizată de instituțiile universitare românești nu se ridică la nivelul calitativ al trainingului managerial din Uniunea Europeană în nici unul din anii 2009-2023, situație firească, dacă luăm în considerare diferențele de competitivitate dintre România și țările europene dezvoltate în aproape toate domeniile de activitate și faptul că învățământul nostru a fost afectat negativ o perioadă de aproximativ 45 de ani de regimul comunist;
2. În fiecare an s-au înregistrat diferențe procentuale vizibile ale percepțiilor respondenților cu privire la trainingul furnizat de învățământului superior românesc în general și de către instituțiile universitare de stat și private tehnice și economice, ceea ce reflectă eterogenitatea calitativă evidentă a serviciilor oferite de diversele categorii de instituții universitare din țara noastră;
3. Pe parcursul celor 15 ani au fost consemnate ponderi mari și relativ mari ale persoanelor care au evaluat trainingul managerial din România – per ansamblu și la nivelul universităților economice și tehnice de stat și particulare – ca fiind inferior celui furnizat în U.E.;
4. Cu excepția anului 2013, pregătirea managerială aferentă universităților de stat a fost considerată mai bună decât instruirea asigurată de entitățile universitare private;

De asemenea, s-au mai constatat următoarele aspecte parțiale:

- Anul 2011 se remarcă prin cea mai mare proporție a respondenților (60,23%) care au considerat că trainingul managerial din sistemul educațional universitar din România este inferior instruirii derulate în U.E.;
- În anul 2016 au fost consemnate cele mai reduse frecvențe ale evaluărilor nefavorabile referitoare la învățământul superior în general și la instituțiile universitare de stat și private economice și tehnice;
- La nivelul anului 2014 s-au înregistrat procentaje mai ridicate ale persoanelor care au apreciat că formarea și perfecționarea managerială asigurată în țara noastră este mai performantă decât cea din Uniunea Europeană, atât la nivelul învățământului superior românesc pe ansamblu, cât și al unităților universitare de stat cu profil economic și tehnic;
- Instruirea în domeniul managementului furnizată în general de învățământul românesc a fost estimată ca fiind superioară față de cea din U.E. într-o frecvență mai scăzută în anii 2018 (6,42%) și 2011 (7,78%);
- Luând în considerare controversile existente cu privire la calitatea mai modestă a trainingului managerial furnizat de universitățile particulare, se poate observa că în anii 2011 și 2012 au fost consemnate cele mai ridicate procente ale calificativelor negative;
- Frecvența percepțiilor favorabile cu privire la universitățile statului cu profil tehnic a devansat numărul aprecierilor pozitive referitoare la instituțiile universitare de stat economice în cursul anilor 2009, 2010, 2020, 2021 și 2022;
- În anul 2013 au fost înregistrate proporțiile cele mai ridicate ale persoanelor care s-au pronunțat favorabil cu privire la calitatea instruirii în domeniul managementului prestat de universitățile private cu profil economic (24,54%) și instituțiile universitare particulare tehnice (26,50%);
- Pe parcursul anului 2016 s-a consemnat cea mai amplă pondere a respondenților care au perceput pregătirea managerială universitară la nivel național ca fiind aproximativ la fel ca instruirea din Uniunea Europeană (54,79%).

Tabelul nr. 20

Dinamica evaluărilor comparative a nivelului calitativ al trainingului managerial din România și Uniunea Europeană în perioada 2009-2023

Nr. crt.	An de referință	Calitatea instruirii manageriale din România comparativ cu cea din Uniunea Europeană	Evaluare		
			Mai bună	Aproximativ la fel	Inferioară
1.	2009	În învățământul superior în general	11,19%	33,89%	54,92%
2.		În univ. de stat cu profil economic	17,50%	43,33%	39,17%
3.		În univ. de stat cu profil tehnic	20,62%	37,16%	42,21%
4.		În univ. particulare cu profil economic	11,20%	26,87%	61,94%
5.		În univ. particulare cu profil tehnic	7,47%	22,20%	70,33%
1.	2010	În învățământul superior în general	11,83%	33,33%	54,84%
2.		În univ. de stat cu profil economic	18,23%	41,46%	40,31%
3.		În univ. de stat cu profil tehnic	18,61%	35,58%	45,81%
4.		În univ. particulare cu profil economic	8,44%	22,95%	68,62%
5.		În univ. particulare cu profil tehnic	8,33%	18,81%	72,86%
1.	2011	În învățământul superior în general	7,78%	31,99%	60,23%
2.		În univ. de stat cu profil economic	16,97%	42,42%	40,61%
3.		În univ. de stat cu profil tehnic	16,45%	35,90%	47,65%
4.		În univ. particulare cu profil economic	7,02%	23,51%	69,47%
5.		În univ. particulare cu profil tehnic	2,83%	18,95%	78,22%
1.	2012	În învățământul superior în general	9,33%	34,00%	56,67%
2.		În univ. de stat cu profil economic	17,42%	43,22%	39,35%
3.		În univ. de stat cu profil tehnic	14,92%	38,06%	47,02%

4.		În univ. particulare cu profil economic	10,52%	15,03%	74,44%
5.		În univ. particulare cu profil tehnic	6,14%	16,67%	77,18%
1.	2013	În învățământul superior în general	17,98%	25,88%	56,14%
2.		În univ. de stat cu profil economic	24,66%	20,09%	55,25%
3.		În univ. de stat cu profil tehnic	18,31%	26,76%	54,93%
4.		În univ. particulare cu profil economic	24,54%	36,11%	39,35%
5.		În univ. particulare cu profil tehnic	26,50%	33,50%	40,00%
1.	2014	În învățământul superior în general	22,53%	40,23%	37,24%
2.		În univ. de stat cu profil economic	32,94%	32,02%	35,04%
3.		În univ. de stat cu profil tehnic	23,71%	36,49%	39,80%
4.		În univ. particulare cu profil economic	17,11%	35,82%	47,08%
5.		În univ. particulare cu profil tehnic	14,79%	37,14%	48,07%
1.	2015	În învățământul superior în general	14,56%	48,28%	37,16%
2.		În univ. de stat cu profil economic	23,49%	43,09%	33,42%
3.		În univ. de stat cu profil tehnic	18,96%	41,13%	39,91%
4.		În univ. particulare cu profil economic	11,71%	39,15%	49,14%
5.		În univ. particulare cu profil tehnic	10,05%	40,82%	49,13%
1.	2016	În învățământul superior în general	13,94%	54,79%	31,26%
2.		În univ. de stat cu profil economic	20,17%	52,56%	27,26%
3.		În univ. de stat cu profil tehnic	15,65%	52,83%	31,52%
4.		În univ. particulare cu profil economic	14,61%	40,36%	45,03%
5.		În univ. particulare cu profil tehnic	12,64%	41,51%	45,85%
1.	2017	În învățământul superior în general	8,65%	45,83%	45,52%
2.		În univ. de stat cu profil economic	12,46%	47,82%	39,72%
3.		În univ. de stat cu profil tehnic	11,95%	44,19%	43,86%
4.		În univ. particulare cu profil economic	8,57%	37,31%	54,12%
5.		În univ. particulare cu profil tehnic	6,14%	38,45%	55,42%
1.	2018	În învățământul superior în general	6,42%	42,25%	51,33%
2.		În univ. de stat cu profil economic	11,76%	45,30%	42,94%
3.		În univ. de stat cu profil tehnic	8,48%	42,11%	49,41%
4.		În univ. particulare cu profil economic	10,87%	25,92%	63,21%
5.		În univ. particulare cu profil tehnic	6,97%	23,95%	69,08%
1.	2019	În învățământul superior în general	15,65%	49,54%	34,80%
2.		În univ. de stat cu profil economic	22,98%	47,34%	29,68%
3.		În univ. de stat cu profil tehnic	19,93%	42,98%	37,09%
4.		În univ. particulare cu profil economic	17,02%	28,63%	54,35%
5.		În univ. particulare cu profil tehnic	8,35%	33,40%	58,24%
1.	2020	În învățământul superior în general	13,00%	40,38%	46,61%
2.		În univ. de stat cu profil economic	19,30%	41,82%	38,88%
3.		În univ. de stat cu profil tehnic	21,52%	37,12%	41,36%
4.		În univ. particulare cu profil economic	16,70%	24,21%	59,09%
5.		În univ. particulare cu profil tehnic	12,91%	20,93%	66,15%
1.	2021	În învățământul superior în general	9,12%	38,87%	52,01%
2.		În univ. de stat cu profil economic	11,60%	46,13%	42,27%
3.		În univ. de stat cu profil tehnic	12,09%	33,99%	53,92%
4.		În univ. particulare cu profil economic	6,76%	28,72%	64,53%
5.		În univ. particulare cu profil tehnic	6,45%	25,81%	67,74%

1.	2022	În învățământul superior în general	15,17%	29,27%	55,56%
2.		În univ. de stat cu profil economic	17,17%	31,33%	51,50%
3.		În univ. de stat cu profil tehnic	21,13%	27,17%	51,70%
4.		În univ. particulare cu profil economic	16,16%	22,88%	60,96%
5.		În univ. particulare cu profil tehnic	16,98%	21,58%	61,44%
1.	2023	În învățământul superior în general	12,70%	43,03%	44,27%
2.		În univ. de stat cu profil economic	20,29%	37,32%	42,39%
3.		În univ. de stat cu profil tehnic	16,83%	31,74%	51,43%
4.		În univ. particulare cu profil economic	18,63%	28,99%	52,38%
5.		În univ. particulare cu profil tehnic	16,52%	29,96%	53,52%

**Întreprinderile mici și mijlocii reprezintă principalii clienți ai furnizorilor serviciilor de pregătire și perfecționare profesională**, având un aport de aproximativ 2/3 la numărul total de angajați din România. Analiza numărului mediu de zile lucrătoare/salariat alocate trainingului de către firmele românești în perioada 2009-2023 (tabelul nr. 21) reliefează o serie de aspecte semnificative:

- În ultimul față de primul an din perioada analizată s-a constatat creșterea cu peste 10 p.p. a proporției agenților economici în care nu s-a avut în vedere pregătirea resurselor umane;
- Perioada 2009-2013 s-a caracterizat prin sporiri ale ponderilor entităților care nu au dedicat nicio zi pentru perfecționarea forței de muncă și scăderi anuale ale procentajelor companiilor care au destinat în medie 1-5 și peste 10 zile instruirii personalului;
- La nivelul anului 2013 au ieșit în evidență cele mai scăzute proporții ale întreprinderilor care au asigurat în medie 1-5 zile (12,35%) și peste 10 zile de pregătire pe angajat (0,92%), dar și ponderea amplă a companiilor în care nu s-au derulat activități de formare (peste 83%);
- Pe parcursul anilor 2014 și 2015 s-au înregistrat aproximativ aceleași procentaje în ceea ce privește zilele dedicate trainingului angajaților în cadrul firmelor mici și mijlocii;
- Anul 2017 s-a evidențiat prin creșterea frecvențelor IMM-urilor în care s-au alocat instruirii salariaților 1-5, 6-10 și peste 10 zile, comparativ cu perioada 2010-2016;
- 2009 și 2022 s-au remarcat prin cele mai ridicate proporții ale organizațiilor în cadrul cărora s-a recurs la training (peste 3/5 din firme);
- Cea mai amplă pondere a întreprinderilor care au destinat instruirii 1-5 zile s-a înregistrat în 2022 (43,12%), iar cel mai ridicat procent al unităților economice care au avut în vedere peste 6 zile de instruire a fost consemnat în 2009 (28,14%);
- În 2023 a avut loc o diminuare a frecvenței activităților cu caracter formativ față de anul anterior.

Se observă că dinamica trainingului în cadrul IMM-urilor din ultimii 15 ani nu a fost de natură să influențeze realmente pozitiv profesionalismul managerilor/executanților din organizațiile mici și mijlocii și performanțele acestui sector deosebit de important, de care depinde dezvoltarea economică și socială a României.

Tabelul nr. 21

Dinamica numărului mediu de zile lucrătoare pe salariat dedicate trainingului în cadrul firmelor mici și mijlocii din țara noastră în perioada 2009-2023

Nr. crt.	An	Numărul mediu de zile lucrătoare pe salariat dedicate trainingului în cadrul IMM-urilor			
		Niciuna	1-5 zile	6-10 zile	Peste 10 zile
1.	2009	35,25%	36,61%	15,87%	12,27%
2.	2010	60,88%	24,88%	7,20%	7,04%
3.	2011	62,52%	23,46%	7,87%	6,16%
4.	2012	70,70%	21,35%	4,34%	3,61%
5.	2013	83,13%	12,35%	3,61%	0,92%

6.	2014	75,84%	20,01%	2,55%	1,59%
7.	2015	75,62%	20,48%	2,72%	1,17%
8.	2016	66,54%	22,82%	8,52%	2,11%
9.	2017	54,72%	25,79%	11,74%	7,75%
10.	2018	65,14%	24,19%	5,14%	5,52%
11.	2019	65,00%	23,78%	7,30%	3,92%
12.	2020	53,69%	28,33%	10,71%	7,27%
13.	2021	65,02%	25,69%		9,29%
14.	2022	39,26%	43,12%		17,62%
15.	2023	45,41%	35,79%	11,88%	6,92%

(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022, 2023, Nicolescu O. coord.)

Având în vedere dinamica în 2010-2023 a procentului mediu din cifra de afaceri alocat de întreprinderile mici și mijlocii românești trainingului personalului, se observă că investițiile destinate instruirii resurselor umane s-au contractat în 2010-2013, au evoluat ascendent în anii 2014, 2015, 2016, s-au redus în perioada 2017-2022, au crescut în 2022 și s-au diminuat în 2023. Vezi figura nr. 121.

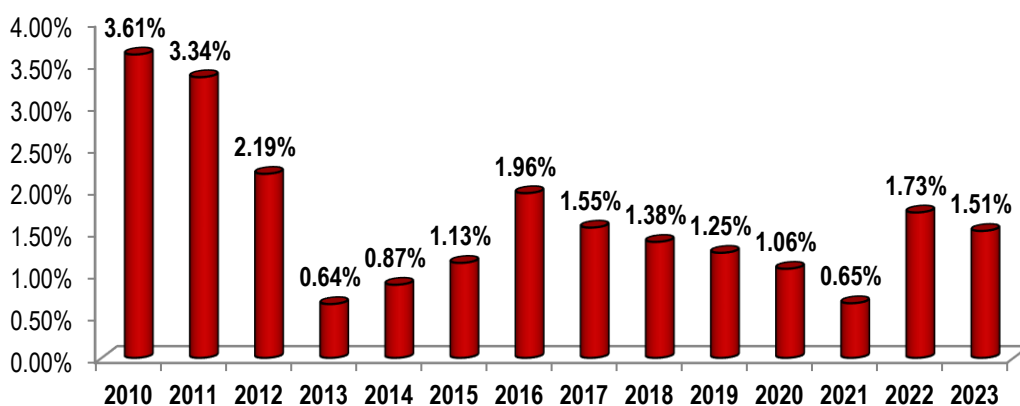


Figura nr. 121 - Dinamica procentului mediu din cifra de afaceri alocat trainingului angajaților în cadrul IMM-urilor (Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022, 2023, Nicolescu O. coord.)

Deși s-a manifestat o revigorare a trainingului în IMM-uri la nivelul unora dintre anii analizați, **intensitatea activităților de pregătire a personalului în cadrul acestui sector a înregistrat per ansamblu un trend nesatisfăcător în 2009-2023**, cauzat în primul rând de evoluțiile contextuale nefavorabile (criza economică declanșată în 2009, politici economice incoerente, pandemia Covid 19, etc.), care au generat diminuarea potențialului financiar al multor organizații și implicit reducerea disponibilității acestora pentru investiții în formarea și perfecționarea profesională a resurselor umane, dar și de atitudinea negativă a unor întreprinzători și/sau manageri, care nu au conștientizat importanța și necesitatea instruirii lor și a persoanelor din subordine.

## 2.6.2. Evoluția consultanței manageriale

**Analiza evolutivă a evaluărilor comparative dintre consultanța managerială furnizată în România și cea oferită la nivelul Uniunii Europene în perioada 2009-2023** (tabelul nr. 22), a relevat următoarele **aspecte relevante**:

1. Deși că s-au înregistrat o serie de diferențe între estimările anuale, per ansamblu în perioada analizată nu s-au produs modificări semnificative în ceea ce privește situația comparativă a consultanței în domeniul managementului din țara noastră și Uniunea Europeană;

2. Serviciile de consultanță managerială oferite în România – la nivel național, de companiile autohtone și de către instituțiile universitare românești – au fost apreciate ca fiind mai puțin performante decât cele din Uniunea Europeană în toți anii analizați;
3. Percepțiile pozitive ale firmelor străine care asigură consultanță pe teritoriul țării noastre au fost mai frecvente decât evaluările favorabile ale universităților din România și firmelor autohtone pe parcursul celor 15 ani luați în considerare;
4. Activitățile de consultanță managerială derulate în general pe plan național au fost considerate ca fiind sub nivelul prestațiilor companiilor de consultanță străine, instituțiilor universitare și firmelor autohtone, ceea ce relevă calitatea mai slabă a serviciilor furnizate de ceilalți ofertanți din domeniu: asociații, fundații, camere de comerț și industrie, persoane fizice autorizate, etc.

De asemenea, s-au mai făcut următoarele constatări punctuale:

- În anul 2019 s-au constatat cele mai reduse proporții ale respondenților care au considerat că nivelul calitativ al consultanței furnizate de firmele autohtone și instituțiile universitare din România este inferior mediei europene;
- Frecvența cea mai amplă a intervievaților care au apreciat că prestațiile la nivel național sunt de aproximativ același calitate cu cele existente în Uniunea Europeană s-a înregistrat în anul 2016 (55,12%);
- Pe parcursul anului 2013 au fost consemnate ponderi mai mari ale persoanelor care au indicat că activitățile de consultanță din țara noastră, pe plan național și la nivel de universități, sunt mai bune ca serviciile furnizate în Uniunea Europeană;
- Percepțiile negative referitoare la firmele de consultanță autohtone au depășit procentual evaluările nefavorabile ale unităților de învățământ superior în anii 2010 (51,74% față de 43,24%), 2012 (51,66% comparativ cu 50,71%), 2014 (44,64% față de 43,97%), 2015 (42,50% comparativ cu 39,98%) și 2016 (34,95% față de 34,37%);
- Aprecierile pozitive cu privire la instituțiile universitare românești au fost mai frecvente decât calificativele favorabile ale companiilor autohtone în anii 2009-2012, 2018, 2019 și 2023;
- 2010 se remarcă și prin proporția cea mai ridicată a persoanelor care au estimat că serviciile de consultanță prestate în România de firmele străine sunt mai bune în raport cu cele din U.E. (28,13%);
- În 2009-2012 și 2021 s-au consemnat procentaje de peste 60% ale respondenților care au opinat că activitățile de consultanță la nivel național sunt inferioare din punct de vedere calitativ serviciilor similare din U.E.

Tabelul nr. 22

Dinamica evaluărilor comparative a nivelului calitativ al consultanței manageriale din România și Uniunea Europeană în perioada 2009-2023

Nr. crt.	An de referință	Calitatea consultanței manageriale oferite în România, comparativ cu cea din Uniunea Europeană	Evaluare		
			Mai bună	Aproximativ la fel	Inferioară
1.	2009	În general, la nivel național	6,50%	32,54%	60,95%
2.		De firmele de consultanță autohtone	11,17%	42,94%	45,89%
3.		De universitățile din România	12,72%	39,31%	47,98%
4.		De firmele de consultanță străine	22,79%	63,92%	13,29%
1.	2010	În general, la nivel național	4,61%	30,75%	64,64%
2.		De firmele de consultanță autohtone	8,63%	39,63%	51,74%
3.		De universitățile din România	9,72%	47,04%	43,24%
4.		De firmele de consultanță străine	28,13%	51,83%	20,03%
1.	2011	În general, la nivel național	1,82%	35,35%	62,83%
2.		De firmele de consultanță autohtone	6,12%	42,20%	51,68%
3.		De universitățile din România	8,42%	37,86%	53,72%
4.		De firmele de consultanță străine	25,25%	51,52%	23,23%

1.	2012	În general, la nivel național	4,66%	32,00%	63,34%
2.		De firmele de consultanță autohtone	8,61%	39,73%	51,66%
3.		De universitățile din România	15,00%	34,28%	50,71%
4.		De firmele de consultanță străine	23,88%	53,73%	22,39%
1.	2013	În general, la nivel național	18,47%	28,83%	52,70%
2.		De firmele de consultanță autohtone	19,46%	35,29%	45,24%
3.		De universitățile din România	18,88%	30,61%	50,50%
4.		De firmele de consultanță străine	25,40%	29,19%	45,40%
1.	2014	În general, la nivel național	13,26%	40,85%	45,89%
2.		De firmele de consultanță autohtone	20,19%	35,16%	44,64%
3.		De universitățile din România	16,85%	39,18%	43,97%
4.		De firmele de consultanță străine	20,71%	43,20%	36,08%
1.	2015	În general, la nivel național	12,30%	45,78%	41,92%
2.		De firmele de consultanță autohtone	16,94%	40,55%	42,50%
3.		De universitățile din România	12,37%	47,65%	39,98%
4.		De firmele de consultanță străine	22,59%	49,14%	28,27%
1.	2016	În general, la nivel național	8,61%	55,12%	36,27%
2.		De firmele de consultanță autohtone	15,27%	49,78%	34,95%
3.		De universitățile din România	11,20%	54,43%	34,37%
4.		De firmele de consultanță străine	20,42%	52,70%	26,88%
1.	2017	În general, la nivel național	5,96%	45,25%	48,79%
2.		De firmele de consultanță autohtone	11,07%	50,00%	38,93%
3.		De universitățile din România	10,15%	46,15%	43,70%
4.		De firmele de consultanță străine	17,85%	54,07%	28,08%
1.	2018	În general, la nivel național	5,69%	37,36%	56,95%
2.		De firmele de consultanță autohtone	9,05%	40,24%	50,71%
3.		De universitățile din România	10,21%	37,05%	52,73%
4.		De firmele de consultanță străine	17,65%	43,05%	39,30%
1.	2019	În general, la nivel național	6,09%	49,31%	44,60%
2.		De firmele de consultanță autohtone	13,01%	57,01%	29,98%
3.		De universitățile din România	14,53%	47,85%	37,63%
4.		De firmele de consultanță străine	22,25%	57,31%	20,44%
1.	2020	În general, la nivel național	9,65%	40,35%	50,00%
2.		De firmele de consultanță autohtone	15,15%	44,85%	40,00%
3.		De universitățile din România	13,17%	40,74%	46,09%
4.		De firmele de consultanță străine	24,10%	47,06%	28,84%
1.	2021	În general, la nivel național	4,45%	34,72%	60,83%
2.		De firmele de consultanță autohtone	9,23%	44,00%	46,77%
3.		De universitățile din România	7,67%	39,30%	53,04%
4.		De firmele de consultanță străine	17,41%	53,33%	29,26%
1.	2022	În general, la nivel național	12,39%	32,84%	54,77%
2.		De firmele de consultanță autohtone	16,29%	33,96%	49,75%
3.		De universitățile din România	14,36%	31,98%	53,66%
4.		De firmele de consultanță străine	24,65%	39,47%	35,87%
1.	2023	În general, la nivel național	10,45%	42,52%	47,03%
2.		De firmele de consultanță autohtone	15,64%	41,53%	42,83%
3.		De universitățile din România	15,81%	38,97%	45,22%
4.		De firmele de consultanță străine	20,49%	41,60%	37,91%



Menționăm că, deși firmele de consultanță managerială străine sunt mai bine evaluate decât universitățile și companiile autohtone, în țara noastră 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 România și contextului sectorial și național în care acestea își desfășoară activitatea.

Dacă avem în vedere frecvența **utilizării serviciilor de consultanță în întreprinderile mici și mijlocii în perioada 2009-2023** (figura nr. 112), se constată următoarele:

- Proporțiile companiilor în cadrul cărora s-a recurs la consultanți din afara organizației au avut evoluții descendente în perioadele 2009-2012, 2013-2015, 2017-2018 și 2020-2021 și 2022-2023;
- În anul 2018 a fost consemnată cea mai mare scădere a gradului de utilizare a serviciilor de consultanță, de circa 2,4 ori comparativ cu anul anterior (de la 16,95% la 6,99%);
- Pe parcursul anului 2022 a avut loc cea mai amplă creștere față de anul precedent a procentului de întreprinderi care au accesat acest gen de servicii (cu 109%);
- În primul față de ultimul an din intervalul de timp analizat s-a înregistrat o diminuare cu circa 9,25 p.p. a ponderii IMM-urilor care au apelat la consultanți externi.

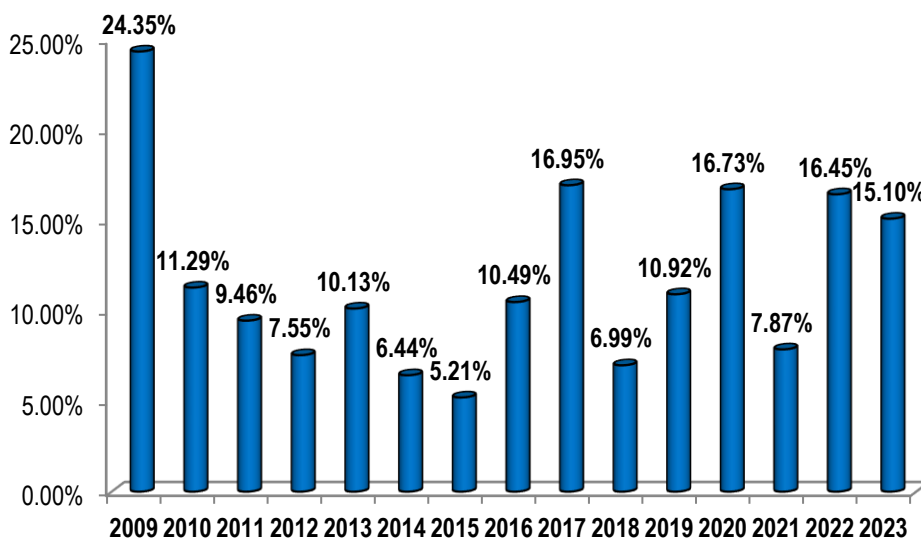


Figura nr. 112 - Dinamica utilizării serviciilor de consultanță în IMM-uri în perioada 2009-2023  
(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022, 2023, Nicolescu O. coord.)

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 țara noastră 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 firmele mici și mijlocii cu privire la activitățile de consultanță din domeniul managementului, în sensul orientării cu prioritate a unor resurse financiare în vederea asigurării accesului întreprinderilor pe care le coordonează la analize pertinente și soluții de eficientizare cu caracter managerial.

## CAPITOLUL 3 – PRIORITĂȚI ȘI PERSPECTIVE STRATEGICO-TACTICE ALE MANAGEMENTULUI DIN ROMÂNIA ÎN CONTEXT EUROPEAN, PUTERNIC MARCAT DE CRIZE ȘI DIGITALIZARE

### 3.1. Evoluții mondiale complexe și provocatoare impactate de crizele generate de pandemia Covid-19 și războaiele din Ucraina și Orientul Mijlociu

#### 3.1.1. Elemente esențiale ale impactului crizelor asupra economiei și managementului

Pandemia Coronavirus 19 a fost unică în istoria cunoscută a omenirii prin rapiditatea diseminării și prin blocajele și distorsiunile în toate domeniile, începând cu cel al psihologiei individuale și de grup, social, economic, cultural, medical, educațional, ș.a. Urmările acestei pandemii afectează societatea în toate componentele și „straturile” sale, individual, organizațional, comunitar, regional, sectorial, național, internațional și mondial. În ultimii trei ani, efectele pandemiei s-au combinat cu multiple consecințe negative ale războaiele din Ucraina și Orientul Mijlociu. În acest context - la care din nefericire se potrivește foarte bine conceptul VUCA cristalizat acum câțiva ani, care înseamnă volatilitate, incertitudine, complexitate, ambiguitate - rolul managementului nu scade, ci dimpotrivă se amplifică și modifică substanțial.

În continuare, prezentăm sintetizat un ansamblu de elemente care considerăm că pot facilita și contribui la eforturile de înțelegere, restructurare și remodelare ale managementului în contextul actual și economiei, puternic marcat de crize, pe fondul trecerii la societatea și economia bazate pe cunoștințe și al transformărilor digitale comprehensive și accelerate.

##### 3.1.1.1. Premise

###### A. Schimbări esențiale în societate:

- prezervarea sănătății populației a devenit o prioritate în cvasitotalitatea țărilor;
- rolul și impactul factorilor medicali s-au amplificat foarte mult în societate, în special în economie;
- contactele, comunicațiile și fluxurile umane directe s-au redus și restructurat parțial;
- extinderea accelerată a activităților în mediul virtual, a digitalizării, a muncii la domiciliu, generatoare de numeroase schimbări la nivel personal, organizațional și societal;
- funcționalitatea societății s-a modificat substanțial, modul de derulare a activităților în cvasitotalitatea domeniilor s-a schimbat într-o măsură apreciabilă, numeroase activități fiind stopate, reduse ca dimensiune și/ sau remodelate, concomitent cu extinderea accelerată a muncii online;
- prețul gazelor, petrolului și a altor combustibili și categorii de produse industriale și agricole a crescut oscilant, concomitent cu manifestarea de sincope în fluxurile internaționale de furnizare și transport ale acestora;
- economia după ce a intrat în crize repetate reflectate în închiderea și/sau restrângerea activităților a numeroase companii, în modificarea funcționării companiilor care își mențin activitatea, în dispariția a numeroase locuri de muncă, diminuarea veniturilor companiilor, salariilor și statului, scăderea PIB-ului în anumite perioade, se relansează în toate țările, într-un context mai complex și stresant;
- toate celelalte componente majore ale societății sunt marcate de urmările crizelor, sectoarele medical, educațional, administrativ și ecologic fiind printre cele mai afectate;
- oamenii, ca indivizi, sunt mai stresați datorită precedentelor mutații, percepțiile, așteptările, aspirațiile, motivațiile, perspectivele lor modificându-se, generând adesea schimbări majore în modul de a gândi, decide, acționa și comporta în cadrul familial, organizațional și societal.

###### B. Schimbări majore în economie:

- Scăderi și/sau întâzieri masive în aprovizionarea cu gaze, petrol, numeroase materii prime, componente, semifabricate, produse, produse finite și servicii;
- Diminuări substanțiale ale cererii directe pentru anumite produse și servicii (turism, transporturi, sport, spectacole etc.) în curs de ameliorare în ultimul an;
- Creșteri ale prețurilor și numeroase produse și servicii, generatoare de inflație notabilă în numeroase țări, inclusiv în România ;

- Amplificări ale riscurilor de întâzieri și/sau blocări ale unor proiecte economice și sociale aflate în curs de derulare;

- Scăderi și fluctuații notabile ale cererii indirecte (industrie, servicii și comerț) de numeroase produse și servicii determinate de mutațiile precedente;

- Reduceri și reorientări ale posibilităților de finanțare alternative, din surse neconvenționale (burse de valori, venture capital, societăți de investiții, etc.);

- Modificări notabile și parțial imprevizibile în comportamentele consumatorilor individuali și instituționali, ca urmare a precedentelor schimbări referitoare la mărimea și frecvența cererilor de produse și servicii, determinate de modificarea consumurilor directe și indirecte, de constituirea de rezerve tampon, de speculații etc.;

- Numeroase ramuri ale economiei sunt afectate direct și indirect, imediat, pe termen mediu și lung și substanțial, de diminuări și reconfigurări ale cererii. Între acestea menționăm comerțul exterior, turismul, transporturile (aerene, feroviare, navale, rutiere), industria sportivă, industria spectacolelor, industria hotelieră, energetică, ș.a.

Concluzia care se deprinde este că întreaga economie (inclusiv industria, construcțiile și agricultura) și societate sunt substanțial afectate, direct și indirect, în modalități mai mult sau mai puțin previzibile, pe termen mediu și lung, de urmările crizelor generate de pandemie și războaiele din Ucraina și Orientul Mijlociu.

### 3.1.1.2. Obiective strategice actuale pentru toate țările, pentru omenire în ansamblul său

Pentru perioada actuală și cea următoare, obiectivele strategice macro-sociale pot fi rezumate astfel:

a) stoparea urmărilor pandemiei și războaielor cât mai rapid și cu cât mai puține pierderi și dificultăți umane, economice, educaționale, ecologice, culturale etc. ;

b) contracararea într-o perioadă cât mai scurtă, a perturbațiilor majore generate de pandemie și războaiele din Ucraina și Orientul Mijlociu în societate, începând cu cele din sănătate economie și învățământ;

c) asigurarea funcționării economiei la toate nivelurile – național, regional, sectorial, local și de întreprindere – cât mai aproape de parametrii normali pentru satisfacerea necesităților esențiale, individuale, comunitare, economice, medicale și sociale ;

d) relansarea sustenabilă a economiei și a celorlalte domenii care compun societatea pentru a ajunge la normalitate, care va fi o nouă „normalitate” diferită în multe privințe de cea care a fost înainte de pandemie și actualele războaie din Ucraina și Orientul Mijlociu;

e) desprinderea învățămintelor ce decurg din epidemie și actualele războaie din Ucraina și utilizarea lor în remodelarea priorităților, structurilor și activităților viitoare pentru a preveni și/sau a face față mult mai bine posibilelor crize majore de diverse naturi, foarte probabile în viitorul apropiat după opinia a numeroși specialiști.

### 3.1.1.3. Soluția - un nou tip de management de criză și post-criză la nivelul tuturor entităților intra și extra naționale

Noul tip de management este necesar la toate nivelurile societății și economiei: național, sectorial, regional, local, microeconomic, internațional. Noul tip de management este necesar să prezinte cel puțin cinci capacități:

- capacitatea de a percepe realist procesele ce se derulează în economie și societate și consecințele generate;
- capacitatea de a reacționa rapid, flexibil și eficace;
- capacitatea de rezistență și de reziliență la stresuri multiple (sociale, economice, medicale, politice, militare, etc.) și intense;
- capacitatea de inovare eficace și eficientă imediată, pe termen mediu și lung, valorificând la maximum marile oportunități oferite de trecere la economia bazată pe cunoștințe și digitalizare;
- capacitatea de a coopera cu alte entități la nivel național și internațional, subordonată noilor priorități societale ale perioadei actuale.

Contracararea și eliminarea rapidă și eficace a efectelor crizelor nu poate fi realizată decât prin practicarea unui **nou tip de management la toate eșaloanele economiei și societății**, focalizat pe primatul necesităților oamenilor într-o abordare sustenabilă.

Pentru implementarea noului tip de management în condiții de criză, pentru a preîntâmpina și diminua efectele negative asupra entităților, pentru a supraviețui și a se dezvolta performant, valorificând noile oportunități, următoarele elemente care – care furnizează un **mini ghid managerial** – pot fi foarte utile.

1. Identificarea principalelor amenințări pentru entitate, cum ar fi cele referitoare la: stoparea sau reducerea cererii pentru produsele și serviciile sale; blocarea parțială sau totală a aprovizionării cu materii prime, semifabricate, piese de schimb, produse, servicii s.a.; insuficiența personalului; creșterea costurilor și prețurilor (unitare și totale) ale derulării activităților; diminuarea veniturilor și încasărilor; neplata ratelor la credite, leasing etc.; lipsa de lichidități pentru plata salariilor, furnizorilor etc.

2. Evaluarea duratei și mărimii efectelor negative ale fiecărei amenințări asupra entității.

3. Stabilirea de măsuri concrete pentru eliminarea/diminuarea efectelor negative ale fiecărei amenințări.

4. Identificarea eventualelor noi oportunități referitoare la vânzări, aprovizionare, resurse umane, costuri, subvenții, decalări de plăți ale impozitelor și taxelor, ajutoare de stat etc.

5. Evaluarea duratei și mărimii efectelor pozitive ale fiecărei noi oportunități asupra entității.

6. Stabilirea de măsuri concrete de către managementul entității pentru a valorifica noile oportunități.

7. Centralizarea efectelor negative ale amenințărilor care nu au fost contracarate pe domenii (volumul activității, venituri, costuri, prețuri, etc.).

8. Centralizarea efectelor pozitive ale valorificării noilor oportunități pe domenii (volumul activității, venituri, costuri, prețuri, etc.).

9. Determinarea efectelor nete totale (de la amenințări și oportunități) pentru entitate.

10. Stabilirea și a altor măsuri suplimentare pentru diminuarea efectelor negative totale la nivel de entitate.

11. Întocmirea unui plan sintetic cu toate măsurile de adoptat și implementat grupate pe 3 categorii: a) măsuri imediate; b) măsuri pe termen mediu; c) măsuri pe termen lung.

#### 3.1.1.4. Tendințe manageriale emergente în contextul actual

Ca urmare a crizelor provocate de pandemia Covid-19 și războaiele din Ucraina și Orientul Mijlociu se accentuează în management trei tendințe aparent și/sau parțial contradictorii.

**A. Intensificarea virtualizării managementului**, a utilizării aplicațiilor online, a transformărilor digitale, a utilizării mai intense a noilor concepte, abordări și instrumente privind inteligența artificială, „internet of things (IOT) and connected devices”, „big data analysis”, „metrics and cloud”, „custom manufacturing and 3D printing” ș.a. Datorită pandemiei s-au înregistrat numeroase progrese, la un mare număr de persoane depășindu-se limite și cutume tradiționale, cum ar fi:

- dobândirea și extinderea de cunoștințe necesare folosirii mijloacelor online în munca de execuție curentă și în management;

- comunicarea și interacționarea prelungită online;

- eliminarea reticențelor existente la o parte apreciabilă dintre salariați, mai ales cu vârste mai înaintate și/sau din entități micro sau mici, sau chiar a fricii asociată utilizării curente în munca cotidiană a comunicării și interrelaționării online;

- conștientizarea la un nivel superior ale marilor avantaje (reducerea de costuri organizaționale și individuale, rapiditate accelerată a comunicării, economie de timp etc.) ale comunicării și muncii online pentru salariați, entități și stakeholderii lor relevanți ;

- trecerea la utilizarea de noi aplicații digitale, inclusiv bazate pe inteligență artificială.

**B. Intensificarea managementului umanistic**, care acordă o mare atenție omului, personalității sale, necesităților, aspirațiilor, așteptărilor, emoțiilor, relaționării cu alte persoane, inteligenței emoționale, climatului social, ambianței locului de muncă, rezilienței individuale și organizaționale etc. În condițiile pandemiei, munca la domiciliu, telemunca, distanțarea socială și celelalte elemente generate sau amplificate de acest flagel au scos în evidență:

- necesitatea pentru fiecare individ a contactelor directe, a interrelaționării „face-a-face” cu alte persoane;

- efectele negative, psihologice, sociologice, economice etc. pe care predominanța muncii la domiciliu și a muncii online le au asupra componentelor tuturor entităților;

- necesitatea și utilitatea pentru entități și pentru societate în ansamblul său, de a situa în prim plan omul în complexitatea sa, de a plasa în centrul proceselor manageriale aspectele umane, individuale și de grup, organizaționale și societale.

**C. Intensificarea dimensiunii internaționale a managementului** pentru a anticipa și de a face față în condiții de funcționalitate și eficiență la schimbările referitoare la :

- fluxurile internaționale de aprovizionare cu energie, materii prime, semifabricate, piese de schimb, produse, servicii, etc.;

- creșterile și fluctuațiile prețurilor în special la “importurile economice strategice”, cum ar fi gazele, petrolul, aluminiul, platina, etc.;

- evoluția cursului de schimb aferente principalelor monede internaționale (dolar, euro, francul elvețian, yenul, rubla, etc. ;

- nivelul dobânzilor și comisioanelor financiare practicate pe plan internațional de către instituțiile financiare internaționale (FMI, BM, etc.) și în principalele puteri financiare (SUA, Anglia, UE, Elveția, etc.).

Aceste tendințe, coroborate cu celelalte mutații societale, cu intensificarea VUCA, implică din partea liderilor și a specialiștilor în management intense eforturi creative și pragmatice, care să valorifice marile oportunități pe care le oferă trecerea la economia bazată pe cunoștințe și transformările digitale. Aceste tendințe reprezintă repere de esență în „reinventarea managementului”, declanșată de specialiștii de vârf din numeroase țări în deceniul anterior, având în vedere și impactul complex și plurivalent al ultimelor crize și evoluții internaționale.

## 3.2. Trecerea la economia bazată pe cunoștințe și digitalizare - mutație dominantă a secolului XXI

### 3.2.1. Economia bazată pe cunoștințe și digitalizare

În istoria milenară a omenirii, secolul XXI este, fără nici o îndoială, secolul marilor transformări. Deși opiniile privind esența și semnificația acestora sunt multiple și variate, un număr tot mai mare de specialiști, cu argumente din ce în ce mai puternice, consideră că se produce trecerea la un nou sistem economico-social, pentru care cei mai mulți utilizează titlaturile de economie bazată pe cunoștințe, economie inteligentă și/sau economie digitalizată. O reflectare pragmatică de cea mai mare importanță a acestor evoluții o constituie ultimele două strategii globale de dezvoltare ale Uniunii Europene – Strategia de la Lisabona și Strategia UE 2020 – ambele având drept conținut principal, formulat în mod explicit – dezvoltarea economiei bazate pe cunoștințe sau a economiei inteligente.

Fundamentul trecerii la economia bazată pe cunoștințe și digitalizare îl reprezintă revoluția cunoștințelor și transformările digitale. În esență, prin **revoluția cunoștințelor desemnăm schimbarea fundamentală de la economia bazată predominant pe resurse fizice la economia bazată predominant pe cunoștințe**<sup>1</sup>. La baza acestei revoluții se află rolul determinant pe care cunoștințele îl au în economia modernă. În ultimele decenii s-a sesizat și luat în considerare creșterea importanței economice a tehnologiilor, informațiilor, proceselor economice, capitalului uman, 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 constituie, însă cunoștințele, factorii menționați reprezentând în fapt, modalități majore de de individualizare și operaționalizare ale acestora\*.

La Forumul de la Davos de la începutul anului 2017 s-a situat în prim plan „Industria 4.1” – a patra revoluție industrială. În fapt, aceasta nu reprezintă o nouă revoluție industrială, ci o nouă fază în derularea revoluției cunoștințelor, fază în care se manifestă și mai pregnant impacturile digitalizării economiei mondiale.

Din cele mai vechi timpuri, bogăția și puterea erau asociate posesiei resurselor fizice. Factorii tradiționali de producție – pământul, utilajele, clădirile etc. – erau predominant de natură fizică. De aceea, necesitatea de a avea cunoștințe cuprinzătoare și aprofundate era limitată. Revoluția industrială din secolele trecute s-a bazat predominant pe puterea aburului, forța fizică a omului și capitalul bănesc.

<sup>1</sup> Jones A. B., Knowledge Capitalism-Business, Work and Learning in the New Economy, Oxford University Press, Oxford, 1999.

\* În ultimii 3-4 ani a luat amploare utilizarea termenului de revoluție digitală. Acesta se referă însă, numai la componentele informatice ale revoluției cunoștințelor – esențiale desigur – dar nu îl poate înlocui. Între revoluția cunoștințelor și revoluția digitală relativă, relația este de întreg la parte.

În prezent se prefigurează o situație sensibil diferită. **Bogăția și puterea în secolul XXI vor decurge cu prioritate din resursele intelectuale intangibile, din capitalul de cunoștințe.** Revoluția cunoștințelor, care constă în această trecere la economia dominată de cunoștințe, este un proces deosebit de cuprinzător și profund, generând schimbări de esență în toate componentele activităților economice, analoge ca intensitate cu cele produse de revoluția industrială. Produsele și serviciile sunt din punct de vedere al cunoștințelor mai intensive. Datorită acestui fapt și delimitarea dintre produse și servicii devine din ce în ce mai dificilă. Cunoștințele tind să devină caracteristica principală a numeroase activități, mai mult decât produsele sau serviciile rezultate<sup>1</sup>. Impactul revoluției cunoștințelor devine vizibil în schimbarea structurii valorii și prețurilor produselor, proliferarea produselor simbol, volatilitatea pieței, incertitudinile în ceea ce privește direcționarea activităților economice, nesiguranța carierelor și a locurilor de muncă resimțite de oameni etc.

**Rezultatul revoluției cunoștințelor îl constituie economia bazată pe cunoștințe și digitalizare.** Se apreciază că în prima parte a secolului XXI revoluția cunoștințelor se va intensifica concomitent cu digitalizarea și, ca rezultat, economia bazată pe cunoștințe se va extinde rapid în zona dezvoltată a omenirii și treptat în celelalte. Conturată la început în cele mai dezvoltate țări, economia bazată pe cunoștințe și digitalizare cunoaște o rapidă și intensă dezvoltare, la nivel de mapamond.

În esență, **economia bazată pe cunoștințe și digitalizare** se caracterizează prin transformarea cunoștințelor în materie primă, capital, produse, factori de producție esențiali ai economiei și prin procese economice în cadrul cărora generarea, vinderea, cumpărarea, învățarea, stocarea, dezvoltarea, partajarea și protecția cunoștințelor devin predominante, apelează pe scară largă la transformări digitale și condiționează decisiv obținerea de profit și asigurarea sustenabilității economiei pe termen lung<sup>2</sup>.

Pentru înțelegerea conceptului de economie bazată pe cunoștințe și digitalizare, este esențială **cunoașterea principalelor sale caracteristici** pe care le prezentăm succint în continuare (vezi figura nr. 1). Precizăm că elementele enunțate în paginile următoare - formulate de noi - se deosebesc parțial de cele evidențiate de alți specialiști.

- **Primordialitatea cunoștințelor în toate sferile activității economice**, datorită impactului decisiv pe care îl au asupra funcționalității și performanțelor organizațiilor. În procesele de producție, cunoștințele reprezintă adesea un input mai important pentru obținerea performanțelor decât pământul, banii sau munca.

- **Folosirea pe scară largă și din ce în ce mai intensă a digitalizării și transformărilor digitale.**

- **Proprietatea intelectuală deține o pondere apreciabilă în patrimoniile naționale**, în continuă creștere, iar granițele dintre proprietatea intelectuală și proprietatea clasică tind să se estompeze, ca urmare a schimbării structurii factorilor de producție. În economia bazată pe cunoștințe aflată la maturitate, proprietatea intelectuală va fi majoritară.

- **Concentrarea activităților economice, nu asupra producerii de bunuri, ci asupra tratării informațiilor, acumulării cunoștințelor și producerii de bunuri-cunoștințe.** Cunoștințele și bunurile cunoștințe tind să devină cele mai căutate și prețuite mărfuri pentru agenții economici.

- **Capitalul cunoștințe, conținutul principal al capitalului intelectual, este un capital special, intangibil, fluid, a cărui posesiune în exclusivitate este dificil de asigurat** și care, adesea, poate fi preluat și reutilizat de alte organizații fără acordul proprietarului său.

- **Fundamentarea activităților economice nu în primul rând pe resurse tangibile** (pământ, clădiri, echipamente), ci pe resurse intangibile, reprezentate de cunoștințe și de mințile oamenilor competenți.

- **Intensificarea, diversificarea și accelerarea inovării** în fiecare domeniu și ramură economică. Inovarea se intensifică în toate domeniile – tehnic, informatic, comercial, medical, financiar, resurse umane, ecologic, etc. – îmbrăcând forme din ce în ce mai diversificate și producându-se într-un ritm din ce în ce mai rapid. Inovarea reprezintă modalitatea esențială de a genera noi cunoștințe, elementul fundamental al economiei bazate pe cunoștințe.

- **Proliferarea echipamentelor și produselor simbolice, concomitent cu diminuarea relativă a produselor fizice;** produsele simbolice se bazează pe informații, a căror valoare este independentă de

---

<sup>1</sup> Jones A. B., op. cit., p. 4.

<sup>2</sup> Nicolescu O. Nicolescu Luminița, Economia, firma și managementul bazate pe cunoștințe, Editura Economică, București, 2005.

caracteristicile fizice ale acestor bunuri\*. Cardurile, comerțul electronic, bankingul electronic, pachetele de programe pentru calculatoare, proiecte, consultanță etc. reprezintă categorii de produse simbolice care vor predomina în economia bazată pe cunoștințe.

- Diviziunea muncii, în cadrul economiei, se bazează tradițional pe posedarea sau accesul la anumite resurse materiale, firește, cu ajutorul celorlalte categorii de resurse – financiare, umane etc. În economia bazată pe cunoștințe, **elementul care determină cel mai adesea și cel mai intens diviziunea muncii la toate nivelele de organizare ale activităților economice, tinde să fie cunoștințele**, devansând, de regulă, resursele materiale. Firește, că cele mai eficiente forme de diviziune a muncii se bazează în aceeași măsură și la un nivel înalt pe posedarea, concomitentă, de cunoștințe, resurse materiale, umane și financiare adecvate și armonizate calitativ și cantitativ.

- **Intelectualizarea crescândă a proceselor de muncă**, în general, și a celor economice în special. De menționat că în unele țări dezvoltate, munca intelectuală este majoritară pe ansamblul societății. Spre exemplu, în SUA munca intelectuală a devenit predominantă – la nivelul întregii societăți – încă din anul 1957, când numărul managerilor, specialiștilor și funcționarilor a depășit numărul muncitorilor. În prezent, în numeroase state dezvoltate, munca intelectuală este majoritară la nivelul economiei în ansamblul său. În condițiile economiei bazate pe cunoștințe procesele de muncă intelectuală în economie vor predomina absolut, cantitativ și calitativ.

- **Dematerializarea crescândă a activităților economice și ale rezultatelor generate de acestea**, ca urmare a fundamentării lor majoritare pe cunoștințe. Aceasta determină schimbări majore în conținutul, structura, funcționalitatea și dinamica lor.

---

\* Bani au fost, probabil, prima formă simbolică a unui capital, prin intermediul lor înlocuindu-se schimbul în natură, pe bază de barter.

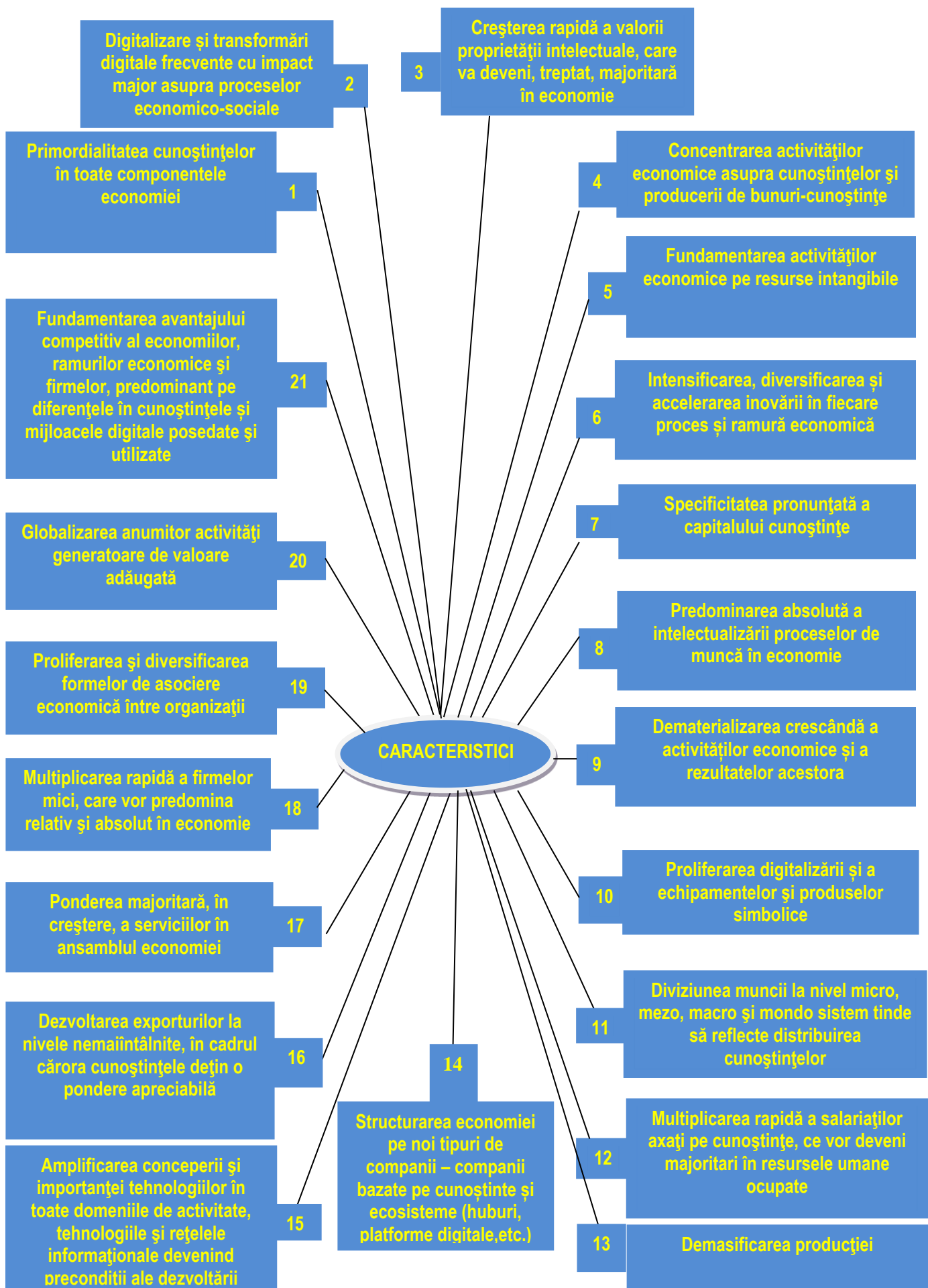


Figura nr. 1 - Principalele caracteristici ale economiei bazate pe cunoștințe și digitalizare



- **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, rețelele informaționale și digitale care sunt centrale în crearea, distribuirea și utilizarea cunoștințelor, devin precondiții ale dezvoltării economice

- **Ponderea majoritară, în continuă creșterea a sectorului de servicii**, în ansamblul economiei, în detrimentul sectorului de producție, în condițiile în care serviciile încorporează, în general, un volum superior de cunoștințe, comparativ cu produsele.

- **Dezvoltarea și amplificarea exporturilor**, ca urmare a estompării diferențelor dintre piețele naționale și eliminării treptate a barierelor instituționale, de timp și spațiu dintre țări. În cadrul exporturilor, o pondere apreciabilă vor deține cunoștințele.

- **Multiplicarea rapidă a întreprinderilor mici**, concomitent cu reducerea relativă a firmelor mari, deoarece primele sunt mai suple și se pot adapta rapid la evoluțiile contextuale. Flexibilitatea și dinamismul binecunoscute, inovativitatea unei părți a acestora, reprezintă atuurile esențiale ale IMM-urilor în a se manifesta ca 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 rețelele de distribuție și să organizeze cooperarea transfrontalieră mult mai eficace. Beneficiind de noul suport tehnologic, activitățile generatoare de valoare adăugată se vor realiza în acele zone ale globului unde există cele mai accesibile și performante cunoștințe, care generează productivități înalte, produse, servicii și vânzări cu rentabilități ridicate și sustenabile.

- **Fundamentarea avantajului competitiv la nivelul tuturor formelor de organizare socială – firme, grupuri de firme, clustere, rețele de firme, ramuri economice, regiuni economice, economii naționale și economie mondială – predominant pe cunoștințele și mijloacele digitale posedate și utilizate.** Cunoștințele, ca input, generează o creștere a calității produselor clasice sau o înlocuire a lor, cât și, adesea, economii de scală. Reamintim că în economia industrială de tip capitalist avantajul competitiv se fundamentează, de regulă, pe costuri reduse sau pe calitatea ridicată a produselor. Explicația acestui nou tip de avantaj competitiv rezidă în multiplele și decisivele roluri pe care le au cunoștințele în cadrul noului tip de economie: materie primă de bază, capital esențial, forță de producție și, adesea, produs.

### 3.2.2. Întreprinderea bazată pe cunoștințe

Componenta de bază a economiei bazate pe cunoștințe și digitalizare 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, instrumentate digital și celelalte resurse de care dispune și pe care le atrage, generând pentru perioade îndelungate, de zeci de ani, eficiență și

performanțe multidimensionale, validate de piață și recunoscute de societate<sup>1</sup>. Tendința este ca firmele bazate pe cunoștințe evaluate să se transforme în ecosisteme.

Analizele efectuate de specialiști, ca și realitățile din firmele ce operează în ramurile de vârf din țările dezvoltate, relevă că **firma bazată pe cunoștințe prezintă caracteristici diferite față de firma care predomină în perioada actuală**. În tabelul nr. 1 evidențiem aceste caracteristici pe baza elementelor cuprinse în lucrările lui Burton Jones<sup>2</sup> și Francis Coincross<sup>3</sup>.

Tabelul nr. 1

Principalele caracteristici ale firmei bazată pe cunoștințe

Nr. crt.	Caracteristici
1.	Diminuarea firmei în ceea ce privește activele fizice, activitățile realizate și salarii utilizate, concomitent cu dezvoltarea bazei interne de cunoștințe și extinderea legăturilor cu clienții, furnizorii și resursele umane externe
2.	Externalizarea activităților care nu sunt esențiale pentru firmă, în paralel cu internalizarea celor care fac parte sau sunt puternic complementare cunoștințelor esențiale ale organizației.
3.	Schimbarea relațiilor cu resursele umane externe firmei, în sensul apelării la aceasta pentru activitățile funcționărești mai puțin importante și pentru cele de întreținere ale organizației; pentru realizarea lor se va apela pe scară largă la firme mici și persoane care lucrează independent.
4.	Amplificarea și diversificarea proceselor de tratare a cunoștințelor – creare, cumpărare, diseminare, utilizare, partajare, depozitare, învățare, vânzare, protecție, etc. – care au un impact decisiv asupra competitivității companiilor.
5.	Apelarea crescândă la digitalizare și transformări digitale.
6.	Intensificarea proceselor inovatoare în companii, în domeniile tehnic, comercial, resurse umane, management, etc., inovarea devenind o precondiție a supraviețuirii și performanțelor companiilor.
7.	Dezvoltarea strategică a firmei se va baza pe creșterea în profunzime și/sau lărgime a cunoștințelor firmei, ceea ce presupune că ea dispune de capacitatea de a-și dezvolta propriile cunoștințe și de a recunoaște oportunitățile pentru cooperare de tip sinergetic în domeniul cunoștințelor.
8.	Intensificarea preocupărilor companiilor pentru implementarea tehnologiilor digitale și a altor tehnologii, metode și tehnici moderne.
9.	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.
10.	Estomparea treptată a frontierelor organizațiilor.
11.	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.
12.	Amplificarea proceselor de învățare ale resurselor umane, companiile devenind organizații care învață.
13.	Remodelarea capabilităților manageriale și economice ale firmei, pentru a pune în valoare cunoștințele, prin opțiunile, deciziile și acțiunile pe care le practică.
14.	Direcționarea investițiilor în training, în forța de muncă externă utilizată, pentru a înlocui propriul personal ce nu progresează suficient.
15.	Reconceperea sistemului de motivare, corespunzător următoarelor coordonate: <ul style="list-style-type: none"> <li>– amplificarea recompensării în funcție de performanțe și merite pentru tot personalul firmei;</li> <li>– creșterea utilizării recompensării personalului din grupurile periferice în funcție de performanțele individuale;</li> <li>– intensificarea folosirii concomitente a stimulentele globale, de grup și personale, pentru personalul de bază al</li> </ul>

<sup>1</sup> Nicolescu O. Nicolescu Luminița, Op. cit., pag. 106.

<sup>2</sup> Jones B., Knowledge Capitalism: Business, Work, and Learning in the New Economy, Oxford University Press, Oxford, 1999, pag. 42-43, 170-171.

<sup>3</sup> Coincross F., The Company of the Future, Profite Books, Londra, 2003.

Nr. crt.	Caracteristici
	firmei; – apelarea pe scară largă la promovarea personalului în cadrul și din afara firmei.
15.	Dezvoltarea unei culturi deschise, compania invitând în cadrul său clienții și furnizorii – ce pot să urmărească cum operaționalizează deciziile care-i privesc - precum și celelalte categorii de stakeholderi.
16.	Utilizarea de abordări transparente și corecte în relațiile cu stakeholderii interni și externi companiei, acordând o mare atenție “construirii” și menținerii “capitalului de încredere”.
17.	Practicarea de forme de colaborare multiple cu alte firme, în condiții de ușurință, timp și costuri mai bune.
18.	Diminuarea barierelor dintre diferitele categorii de resurse umane, dintre munca de la firme și munca de acasă, dintre individ și organizație.
19.	Maximizarea eficacității și eficienței se bazează pe structuri de echipe, între care „cuplarea” trebuie minimizată și coeziunea maximizată.
20.	Acordarea unei atenții majore obținerii, utilizării, protejării și valorificării capitalului intelectual.
21.	Focalizarea asupra obținerii de performanțe multidimensionale – economice, sociale, ecologice și educaționale – care sunt determinante pentru asigurarea sustenabilității companiei.

### 3.2.3. Managementul bazat pe cunoștințe

Atât la nivelul economiei bazate pe cunoștințe și digitalizare, cât și la nivelul organizației bazate pe cunoștințe este necesară practicarea unui nou tip de management, denumit managementul bazat pe cunoștințe. La baza sa se află o nouă știință - cristalizată în ultimele decenii - : **știința managementului bazat pe cunoștințe**. Potrivit cercetărilor noastre, știința managementul bazat pe cunoștințe constă în studierea proceselor și relațiilor manageriale bazate pe cunoștințe, în descoperirea legităților care le guvernează și în conceperea de noi sisteme, metode, tehnici etc., în vederea creșterii funcționalității și performanțelor economice, sociale și ecologice ale organizațiilor, valorificând marile valențe ale cunoștințelor<sup>1</sup>.

Comparativ cu managementul clasic, managementul bazat pe cunoștințe acordă o **pondere mult mai mare cunoștințelor** – devenite materie primă esențială a organizației și, firește, a managementului – trecând datele și informațiile în planul secund. O a doua deosebire de esență se referă la **centrarea, într-o măsură sensibil superioară perioadei precedente, pe resursele umane**. În plus, resursa umană a organizației, în varianta sa cuprinzătoare – adică referitoare nu numai la salariați, ci la principalii săi stakeholderi – este abordată prioritar din perspectiva tratării cunoștințelor, atât explicite, cât și implicite<sup>2</sup>. A treia diferență esențială constă în **utilizarea crescândă a digitalizării, transformărilor digitale, inclusiv a elementelor de inteligență artificială**<sup>3,4,5,6,7</sup>, care influențează într-o măsură din ce în ce mai mare: conținutul, structura, modul de derulare și performanțele proceselor și relațiilor manageriale, configurația, funcționalitatea, eficacitatea și eficiența strategiilor, politicilor și sistemelor manageriale ale organizațiilor de toate categoriile.

Cele trei mutații menționate, care sunt concomitent conceptuale și metodologice, modifică sensibil conținutul acestei noi discipline științifice – managementul bazat pe cunoștințe - și modalitățile de operaționalizare. Apare o nouă clasă de manageri, cunoscuți sub titulatura de Tmanageri sau de manageri bazați pe cunoștințe.

<sup>1</sup> Nicolescu O., Nicolescu Luminița, Op. cit., pag. 203.

<sup>2</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Organizația și managementul bazate pe cunoștințe, Editura Prouniversitaria, 2010, pag. 209.

<sup>3</sup> Unruh, G., & Kiron, D. (2017). Digital transformation on purpose. MIT Sloan Management Review. Retrieved from <https://sloanreview.mit.edu/article/digital-transformation-on-purpose>.

<sup>4</sup> World Economic Forum & Accenture. (2017). Digital Transformation initiative. Retrieved from [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/accenture/conversion-assets/wef/pdf/accenture-dti-executive-summary.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/accenture/conversion-assets/wef/pdf/accenture-dti-executive-summary.pdf)

<sup>5</sup> Becerra, J. (2017, March 14). The digital revolution is not about technology -It's about people. World Economic Forum, Retrieved from <https://www.weforum.org/agenda/2017/03/the-digital-revolution-is-not-about-technology-it-s-about-people>.

<sup>6</sup> Bukht, R., & Heeks R. (2017). Defining, conceptualising and measuring the digital economy. Development Informatics Working Paper Series, Paper no 68. Retrieved <https://diodeweb.files.wordpress.com/2017/08/diwp68-diode.pdf>.

<sup>7</sup> Meyer, H. (2017, June 12). Understanding The Digital Revolution And What It Means. Retrieved from <https://www.socialeurope.eu/understanding-digital-revolution-means>.

Ne oprim aici cu elementele de esență privind economia, întreprinderea și managementul bazate pe cunoștințe și digitalizare, cele care vor domina și vor determina decisiv performanțele economice, sociale, ecologice și educaționale în următoarele decenii pe plan mondial. Le-am punctat succint în acest paragraf întrucât ele asigură baza conceptual-managerială și informațională pentru a percepe în profunzimea lor proiecțiile și recomandările strategico-tactice țintite spre modernizarea economiei și promovarea managementului performant în România, prezentate în continuare.

### **3.3. Repere și abordări strategice ale UE, esențiale pentru România**

#### **3.3.1. Facilitatea UE de redresare și reziliență<sup>1</sup>**

În contextul crizei generate de pandemia Covid-19, UE a adoptat “Facilitatea de redresare și reziliență”, care are ca scop oferirea de suport statelor membre pentru a contracara efectele acesteia, în contextul continuării reformelor și a integrării în cadrul UE.

Obiectivul general al “Facilității de redresare și reziliență”, este să promoveze coeziunea economică, socială și teritorială prin îmbunătățirea rezilienței și a capacității de a contracara criza, să redreseze capacitatea și potențialul de creștere economică al statelor membre, atenuând impactul economic și social al crizei, contribuind la implementarea Pilonului European al Drepturilor Sociale, la sprijinirea tranziției la economia verde, la realizarea setului de priorități al UE pentru 2030 privind schimbările climatice, și la armonizarea cu obiectivul UE pentru 2050 privind neutralitatea climatică și transformarea digitală.

Această facilitate își aduce aportul la creșterea convergenței economice și sociale, refăcând și promovând creșterea economică și sustenabilă și integrarea economiilor UE, contribuind la crearea de locuri de muncă de calitate ridicată și la autonomia strategică a UE ca o economie deschisă și generând valoare adăugată europeană.

Obiectivul specific al “Facilității de redresare și reziliență”, adoptat de UE este furnizarea de suport financiar în vederea realizării reformelor și investițiilor cuprinse în planurile naționale de redresare și reziliență. Obiectivul trebuie realizat în strânsă colaborare cu statele membre ale UE.

Fiecare țară membră UE pentru a obține finanțări în cadrul acestei facilități a prezentat un plan național foarte riguros și temeinic argumentat care are în vedere, în principal, realizarea a șase piloni:

- Tranziția spre o economie verde;
- Transformarea digitală;
- Creșterea economică inteligentă, sustenabilă și incluzivă;
- Coeziunea socială și teritorială;
- Sănătate și reziliență instituțională;
- Copii, tineri, educație și competențe.

Planurile naționale trebuie să asigure prin măsurile concrete încorporate, un feed-back cuprinzător și echilibrat la provocările majore economice și sociale din fiecare țară, având în vedere situații specifice naționale. Planurile includ și un set de măsuri pentru monitorizarea și implementarea sa, referitoare la obiectivele și sarcinile de realizat, costurile estimate și impactul așteptat asupra creșterii economice, creării de locuri de muncă, rezilienței economice, sociale și instituționale.

Sumele nerambursabile alocate fiecărui stat, ce reprezintă maximum 70% din contribuția UE, sunt calculate în funcție de populația sa, de PIB-ul pe cap de locuitor și de rata șomajului. Diferența de 30% s-a determinat, având în vedere pe lângă dimensiunea populației și a PIB-ului și diminuările de PIB în 2020 și previziunile privind evoluția acestuia în 2021 și 2022. României îi sunt alocate 14,248.020 miliarde euro, ceea ce reprezintă 4,2% din fondul total al UE.

Pentru evaluarea și monitorizarea implementării planurilor naționale de redresare și reziliență sunt stabilite reguli și mecanisme foarte detaliate și riguroase la nivelul UE și al statelor membre. În situația în care unele state membre nu realizează obiectivele cuprinse în planul național de redresare și reziliență, UE poate adopta măsuri de realocare a fondurilor acordate altor state, potrivit principiului subsidiarității.

<sup>1</sup> Regulation Establishing the Recovery and Resilience Facility, Council of European Union, European Parliament, 2021/24, 18/02/2021.

Această facilitate completată și dezvoltată prin instrumentul financiar temporar #NextGenerationEU, în valoare de 750 de miliarde euro, separat de bugetul pe termen lung al UE (Cadrul Financiar Multianual 2021-2027), reprezintă o oportunitate unică pentru fiecare stat membru al UE, de refacere și relansare după criză, și de modernizare în contextul trecerii la „smart economy” și al transformărilor digitale accelerate. Valorificarea acestei oportunități implică eforturi și competențe la un nivel nemaîntâlnit în fiecare stat, firește, inclusiv pentru România.

### 3.3.2. Cadrul financiar multianual 2021-2027

Cadrul financiar 2021-2027 reprezintă în fapt bugetul pe care UE l-a stabilit pentru a finanța țările membre în vederea realizării priorităților pe care și le-au determinat pentru acești șapte ani. În continuare prezentăm aceste priorități:

- A. O Europă mai inteligentă, prin inovare, digitalizare, transformare economică și sprijinirea IMM-urilor;
- B. O Europă mai verde, fără emisii de carbon prin punerea în aplicare a Acordului de la Paris și investiții în tranziția energetică, energia din surse regenerabile și combaterea schimbărilor climatice;
- C. O Europă conectată, cu rețele strategice de transport și digitale;
- D. O Europă mai socială, pentru realizarea pilonului European al drepturilor sociale și ameliorarea calității locurilor de muncă, a învățământului, a competențelor, a incluziunii sociale și a accesului egal la sistemul de sănătate;
- E. O Europă mai apropiată de cetățenii săi, prin sprijinirea strategiilor de dezvoltare conduse la nivel local și a dezvoltării urbane durabile în UE.

Componentele principale ale cadrului financiar 2021-2027 sunt prezentate în figura următoare.

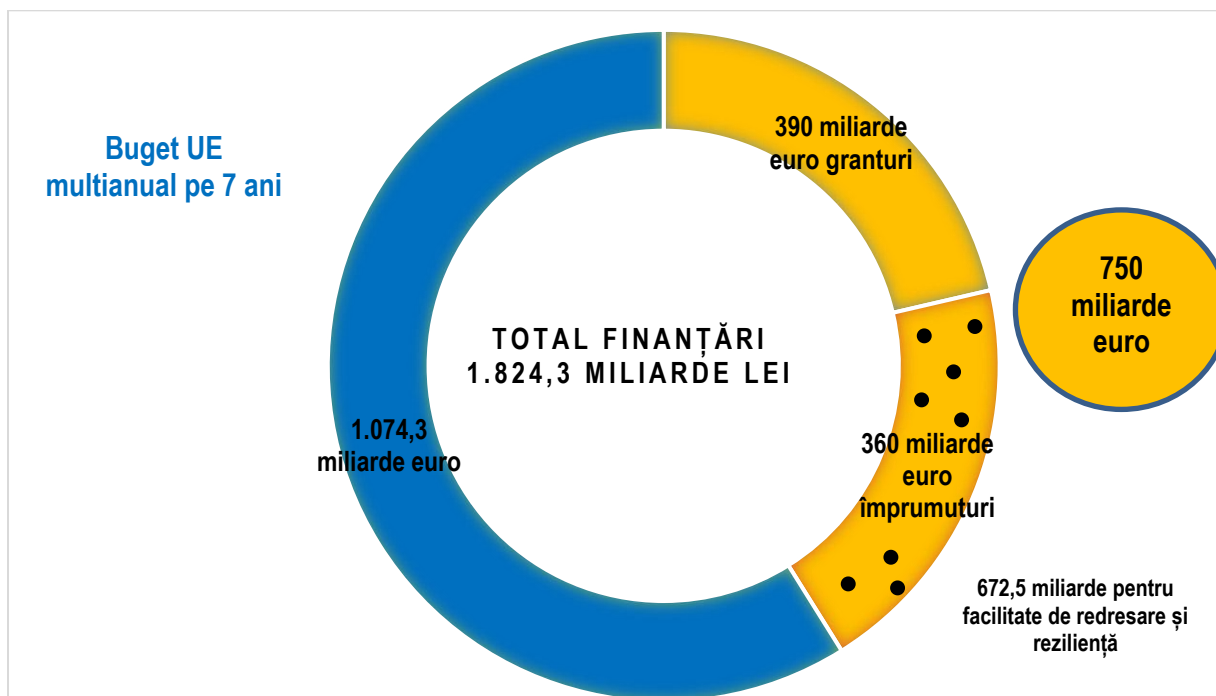


Figura nr. 2 – Componentele principale ale finanțării UE în perioada 2021-2027

Principalele destinații ale finanțării UE pentru septenalul 2020-2027 sunt prezentate în tabelul nr. 2.

Tabelul nr. 2

Destinațiile finanțării UE pentru 2021-2027

Nr. crt.	Domeniul	Suma (miliarde euro)
1.	Piața unică, inovare și sectorul digital	132,8
2.	Coeziune, reziliență și valori	377,8
3.	Resurse naturale și mediu	356,4
4.	Migrație și gestionarea frontierelor	22,7
5.	Securitate și apărare	13,2
6.	Vecinătate și întreaga lume	98,4
7.	Administrația publică Europeană	73,1
8.	Total	1.074,3

Pentru accesarea acestor sume, fiecare țară elaborează programe și proiecte prin care să se realizeze prioritățile strategice ale UE, în condițiile specifice fiecăreia. În conceperea și implementarea programelor și proiectelor trebuie respectate, similar precedentei perioade de finanțare 2014-2020, seturi de reguli și proceduri riguroase. Prin acestea se asigură atât realizarea priorităților și obiectivelor previzionate, cât și cheltuirea corectă și eficientă a fondurilor europene.

### 3.3.3. Programele României finanțate de UE în perioada 2021-2027

În tabelul nr. 3, prezentăm succint programele României care vor fi finanțate de UE, specificând sumele aprobate.

Tabelul nr. 3

Programele României pentru 2021-2026 finanțate de UE

Nr. crt.	Titlul programului	Conținutul programului	Sumele alocate miliarde euro
1.	Programul Operațional Tranziție Justă (POTJ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sprijină exclusiv activitățile care sunt direct legate de obiectivul specific de a permite regiunilor și cetățenilor să abordeze impactul social, economic și de mediu al tranziției către o economie neutră din punct de vedere climatic.</li> <li>Măsurile care vor fi finanțate în cadrul programului urmăresc: creșterea și diversificarea economică, ocuparea forței de muncă prin recalificare sau reconversie profesională, decontaminarea siturilor poluate și economie circulară, energie curată prin reducerea emisiilor de gaze cu efect de seră, eficiență energetică și energie din surse regenerabile precum și digitalizare.</li> </ul>	2,030
2.	Programul Operațional Dezvoltare Durabilă (PODD)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obiectivele programului au în vedere asigurarea coeziunii sociale, economice și teritoriale prin sprijinirea unei economii cu emisii scăzute de gaze cu efect de seră și prin asigurarea utilizării eficiente a resurselor naturale.</li> <li>Măsurile care vor fi finanțate în cadrul programului urmăresc nevoile de dezvoltare din următoarele sectoare: adaptarea la schimbările climatice prin creșterea eficienței energetice și dezvoltarea sistemelor inteligente de energie,</li> </ul>	13,62

		a soluțiilor de stocare și a adecvanței sistemului energetic ; infrastructura de apă și apă uzată ; economia circulară ; conservarea biodiversității ; calitatea aerului și decontaminarea siturilor poluate ; managementul riscurilor.	
3.	Programul Operațional Transport (POT)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fondurile vor fi alocate pentru principalele obiective de infrastructură - șosele de mare viteză, drumuri naționale, feroviare, mobilitate urbană, transport multimodal, canale navigabile și portuare.</li> </ul>	8,368
4.	Programul Operațional Creștere Inteligentă, Digitalizare și Instrumente Financiare (POCIDIF)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vizează, în principal, stimularea accesului la finanțare al IMM pentru inovare prin digitalizare.</li> </ul>	2,14
5.	Programul Operațional Sănătate (POS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementarea de programe de screening populațional/ diagnosticare și tratament al stadiilor incipiente, în special pentru persoane aparținând grupurilor vulnerabile.</li> <li>Măsuri destinate creșterii capacității de îngrijire medicală a pacientului critic prenatal/ neonatal/ postneonatal, Măsuri de diagnosticare precoce și/ sau tratament antenatal/ neonatal/ postnatal, Dezvoltarea Institutului Național de Cercetare-Dezvoltare Medicomilitară "Cantacuzino".</li> </ul>	4,7
6.	Programul Operațional Educație și Ocupare (POEO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Îmbunătățirea accesibilității, calității educației și îngrijirii copiilor preșcolari, inclusiv ale infrastructurii aferente.</li> <li>Prevenirea abandonului școlar timpuriu.</li> <li>Ameliorarea calității educației și formării profesionale.</li> <li>Integrarea tinerilor pe piața muncii, dezvoltarea culturii antreprenoriale, sprijinirea antreprenoriatului și a economiei sociale.</li> <li>Creșterea participării la învățarea pe parcursul întregii vieți pentru asigurarea tranzițiilor pe piața muncii și a mobilității profesionale a angajaților.</li> </ul>	5,775
7.	Programul Operațional Incluziune și Demnitate Socială (POIDS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menit să răspundă nevoilor grupurilor vulnerabile din mediul rural, în principal, dar și din mediul urban, atât în ceea ce privește asigurarea accesului la servicii cât și prin implementarea unor măsuri care să sprijine în mod direct membrii grupurilor vulnerabile (vouchere, sprijin material, alimente, etc).</li> </ul>	3,663
8.	Programe Operaționale Regionale (POR)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asigurarea continuității viziunii strategice privind dezvoltarea durabilă și echilibrată a regiunilor în perioada 2014-2020.</li> <li>Fiecare program operațional regional va fi gestionat de Agențiile de Dezvoltare Regională, ca autorități de management.</li> </ul>	Sume de stabilit
9.	Programul Operațional Asistență Tehnică (POAT)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asigură utilizarea și administrarea eficientă și eficace a fondurilor UE, sprijinind programarea, monitorizarea, controlul, auditul, evaluarea, comunicarea cu privire la prioritățile UE.</li> </ul>	0,5985

Pe lângă cele 31 mld. euro fonduri nerambursabile disponibile României pentru cele nouă programe descrise în tabel, propunerea Comisiei Europene pentru țara noastră în cadrul Cadrul Financiar Multianual din perioada 2021-2027 destinat Politicii Agricole Comune, se ridică la circa 20,5 miliarde de euro. Din această sumă, 13,3 miliarde reprezintă plățile directe, iar 6,7 miliarde de euro se vor acorda pentru Fondul European Agricol pentru Dezvoltare Rurală (FEADR).

Pentru ca programele prevăzute să fie realizate integral și la parametrii prevăzuți, este necesar un volum imens de muncă și personal deosebit de competent și dedicat.

### **3.4. Elaborarea Strategiei României de construire a economiei bazate pe cunoștințe\*\* și digitalizare**

#### **3.4.1. Repere esențiale în fundamentarea strategiei**

Evoluțiile contextuale la nivelul Uniunii Europene reprezintă repere esențiale pentru dezvoltarea României, favorizante în mare măsură, dar insuficiente pentru obținerea de performanțe sustenabile. Înscrierea României în evoluțiile europene, participarea sa activă – în concordanță cu interesele naționale esențiale – la operaționalizarea Strategiei Uniunii Europene și la transpunerea în practică a directivelor și recomandărilor stabilite la nivelul Uniunii Europene trebuie realizate printr-o abordare sustenabilă, cu obiective și parcursuri pe termen lung. **Precondiția necesară este elaborarea unei strategii naționale profesioniste de construire a economiei bazate pe cunoștințe și digitalizare, luând în considerare elementele noi, aferente revoluției și digitalizării în contextul specific marcat de urmările pandemiei Covid-19 și războaiele din Ucraina și Orientul Mijlociu.**

Analizele efectuate de noi și cele publicate în alte lucrări<sup>1,2,3,4,5,6</sup> demonstrează stringenta necesitate pentru România de a aborda complexele și dificilele aspecte asociate construcției economiei bazată pe cunoștințe și digitalizare într-o optică total schimbată, dacă se dorește, la modul operațional, eliminarea decalajelor ce ne separă de cvasitotalitatea țărilor europene și obținerea de performanțe adecvate.

În opinia noastră, în fundamentarea acestei optici strategice trebuie avute în vedere **trei elemente esențiale:**

A. Abordarea construcției economiei bazată pe cunoștințe în România este necesar să pornească de la realitatea că, în perioada următoare **se suprapun trei transformări economice de o complexitate** deosebită:

- Consolidarea unei economii de piață funcționale, puternic marcată de recentele crize economice generate de Coronavirus și războaiele din Ucraina și Orientul Mijlociu;
- Integrarea României în Uniunea Europeană;
- Construirea economiei bazată de cunoștințe și transformări digitale, în consens cu viziunea și abordările strategice ale UE și cu digitalizarea economiei mondiale.

Ca urmare, problemele pe care trebuie să le rezolve România sunt mult mai ample, complexe și dificile decât cele cu care se confruntă majoritatea țărilor din Europa.

B. Existența unei **șanse unice pentru România reprezentată de derularea revoluției cunoștințelor, inclusiv componenta digitală**, care – ca toate revoluțiile care au determinat trecerea de la un sistem economic la altul – oferă posibilitatea de a recupera decalajele economice și sociale ce o despart de țările dezvoltate, într-o perioadă mult mai scurtă. În condiții normale, această recuperare ar fi necesitat o perioadă istorică extrem de lungă sau chiar ar fi fost imposibilă. Valorificarea șansei unice oferită de revoluția cunoștințelor, de către România,

\*\*\*Precizăm că România este singura țară intrată în Uniunea Europeană care nu și-a elaborat o strategie postaderare, deși era necesară și obligatorie.

<sup>1</sup> Nicolescu O., Nicolescu Luminița, Economia, firma și managementul bazate pe cunoștințe, Editura Economică, București, 2005.

<sup>2</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Organizația și managementul bazate pe cunoștințe, Editura Pro Universitaria, București, 2011.

<sup>3</sup> Dăianu D., Panca Bianca, Pâslaru D., Țurlea Geanina, Voinea L., România o evaluare a îndeplinirii Agendei Lisabona, Raport al GEA, din cadrul Societății Române de Economie, București, 2004.

<sup>4</sup> Gheorghiu R., Pîslaru D., Țurlea Geanina, Competitivitatea pe bază de inovare a economiei românești în contextul Strategiei de la Lisabona, Open Society Institute, CRPE, București, 2004.

<sup>5</sup> Nicolescu O., Mereuță C. (coord.), Avantaje competitive ale industriei prelucrătoare din România, Editura Tribuna Economică, București, 2007.

<sup>6</sup> Strategia Națională pentru dezvoltarea durabilă a României 2030, Paideia, București, 2018.



depinde în cea mai mare măsură de cei care conduc politic, economic, administrativ și social această țară.

C. Existența unei **colosale amenințări pentru România**, reprezentată de nevalorificarea oportunităților oferite de revoluția cunoștințelor și digitalizare, de neconstruirea economiei bazată pe cunoștințe. Dacă România nu reușește să inițieze, deruleze și finalizeze rapid și eficace schimbările fundamentale necesare pentru a construi noua societate și noua economie – cel puțin la aceiași parametri ca și media UE – atunci ea se autocondamnă să 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 și digitalizare, concomitent cu finalizarea economiei de piață și cu integrarea “de facto” în Uniunea Europeană, **este necesar să pornească concomitent de la următoarele cinci fundamente:**

- Stadiul de dezvoltare și realitățile economiei românești, îndeosebi punctele sale forte și punctele slabe, evaluate și analizate obiectiv în contextul schimbărilor generate de crizele din ultimii ani, 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 și digitalizare;

- Viziunea și abordările strategice ale Uniunii Europene de realizare a economiei bazată pe cunoștințe, actualizările sale și problemele cu care se confruntă în implementarea sa;

- Abordările și analizele efectuate în alte țări care tratează profesionist și eficace trecerea la economia bazată pe cunoștințe și digitalizare, în special cele din extremul orient (Singapore, Coreea de Sud, Hong-Kong, Taiwan, etc.), pentru a prelua și adapta anumite modalități și metode de acțiune la condițiile din România;

- Ultimele evoluții strategice la nivelul UE, și în special Facilitatea de refacere și reziliență, pachetul de relansare economică, Next Generation EU (NGEU), cadrul financiar multianual 2021-2027, Cartea Albă privind viitorul Europei, ș.a.

În opinia noastră, **conceperea și implementarea strategiei de construire a economiei bazată pe cunoștințe este necesar să se bazeze pe mai multe premise** (vezi figura nr. 3), la care ne referim succint, în continuare :

a) Conceperea și operaționalizarea strategiei situând pe primul plan interesul național al României de a elimina decalajele economice și sociale care o despart de cvasitotalitatea țărilor membre ale Uniunii Europene. Celelalte interese politice, sectoriale sau regionale trebuie subordonate interesului național, care, pe termen mediu și lung, determină ca toate categoriile de interese să fie satisfăcute la un nivel superior, de o economie performantă. Desigur, avem în vedere situația reală în prim plan a interesului național și nu o abordare declarativă, demagogică, fără corespondențe performante în plan decizional și acțional.

b) Cuprinderea în sfera de acțiune a strategiei a tuturor ramurilor de activitate și a tuturor regiunilor și județelor țării, întrucât toate sunt componente ale sistemului economiei naționale și influențează direct și indirect, cu intensitate mai mare sau mai mică, funcționalitatea și performanțele de ansamblu ale economiei și societății românești.

c) Abordarea corelativă a aspectelor economice, sociale, ecologice, medicale și educaționale, pornind de la primatul factorilor economici, de la pronunțata dimensiune socială a activităților economice și de la condiționarea puternică, deși adesea nu directă și explicită, a performanțelor economice și sociale, de factorii ecologici.

d) Conferirea unor puternice dimensiuni formative și inovaționale deciziilor și acțiunilor privind funcționarea și dezvoltarea activităților în toate domeniile, astfel încât capacitatea acestora de a asimila, genera, difuza, utiliza și valorifica cunoștințele să se amplifice substanțial.

---

\* Foarte util, din acest punct de vedere este “Raportul de țară al României”, elaborat în fiecare an de Comisia Europeană.

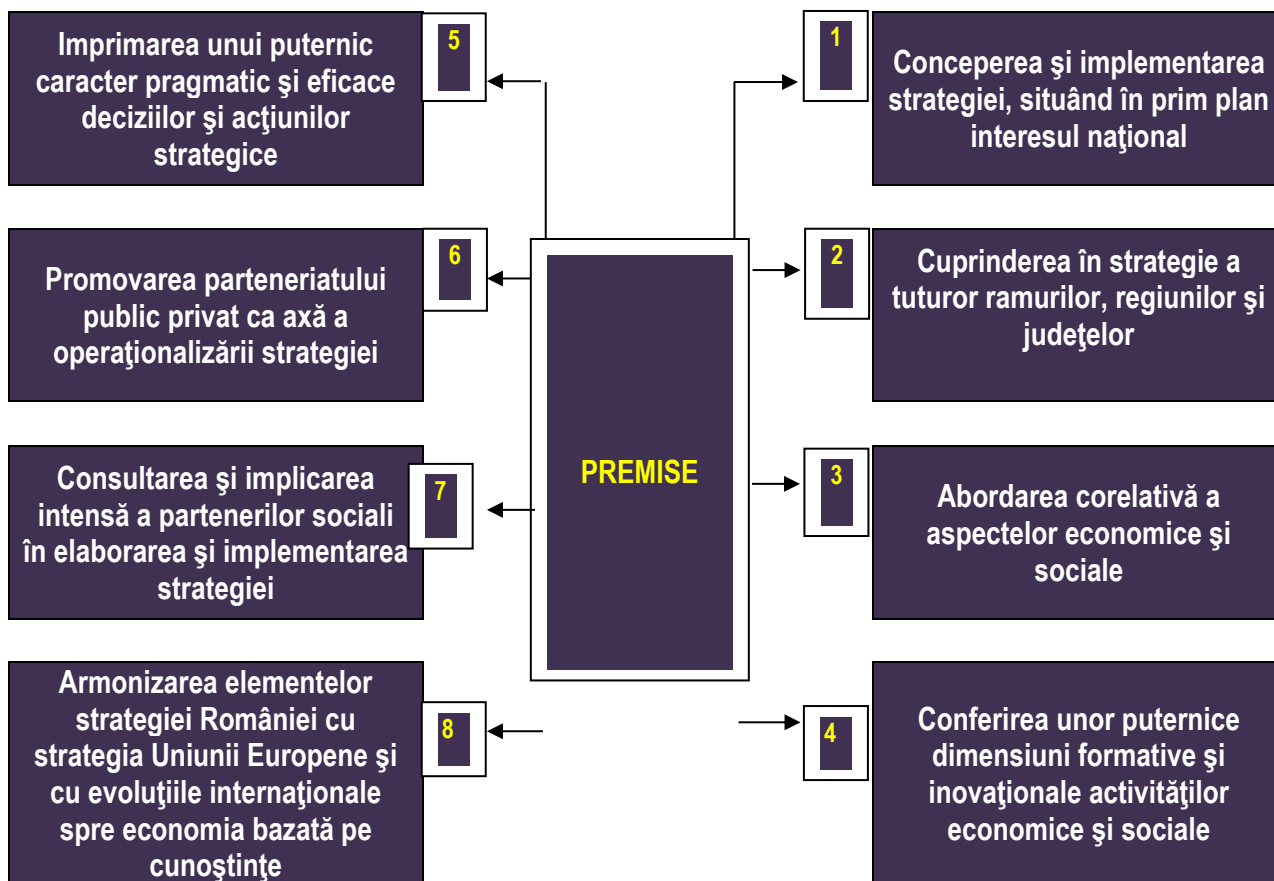


Figura nr. 3 - Premise ale elaborării și implementării strategiei de construire a economiei bazată pe cunoștințe în România

e) Imprimarea unui puternic caracter pragmatic și eficace opțiunilor strategice și acțiunilor de construire a economiei bazată pe cunoștințe, evaluând întotdeauna efectele pozitive concrete pe care le vor genera și acționând pentru maximizarea lor. Se recomandă luarea în considerare cu prioritate a tuturor categoriilor de efecte directe și indirecte, pe termen scurt, mediu și lung, pentru a determina o dezvoltare durabilă substanțială.

f) Promovarea parteneriatului public-privat ca axă de operaționalizare a majorității elementelor cuprinse în strategie, valorificând, atât spiritul intreprenorial propriu agenților economici privați, cât și viziunea socială, resursele apreciabile și instrumentele de armonizare care sunt, de regulă, în responsabilitatea statului și organizațiilor publice.

g) Fundamentarea elaborării și implementării strategiei de construire a economiei bazată pe cunoștințe și digitalizare pe consultarea și implicarea de facto, intensă, a partenerilor sociali. Se asigură, astfel, o luare în considerare mai echilibrată a intereselor tuturor categoriilor sociale și concomitent, o participare mai intensă a acestora la implementare, ceea ce se va reflecta pozitiv în calitatea strategiei și – îndeosebi – în performanțele pe care le va genera.

h) Armonizarea obiectivelor, opțiunilor strategice și a celorlalte elemente cuprinse în strategia României, cu elementele încorporate în documentele strategice UE, conturate în ultimii ani.

Premisele menționate se recomandă să ghideze ansamblul acțiunilor care concură la elaborarea și operaționalizarea strategiei, începând cu cele privind construirea echipei care o elaborează și încheind cu organismele care implementează strategia și evaluează rezultatele generate.

Pentru a fi realistă Strategia României trebuie să aibă în vedere toate schimbările esențiale proiectate în UE în contextul pandemiei Covid-19 și războiului din Ucraina, precum și tendințele și abordările inovative care se prefigurează pe plan mondial.

### 3.4.2. Componentele strategiei

O asemenea strategie, pentru a fi implementabilă, eficace și eficientă, este obligatoriu să cuprindă următoarele **componente**:

1) **Misiunea**, în care să se prezinte principalele caracteristici ale economiei și societății bazate pe cunoștințe și digitalizare, pe care România își propune să le construiască, firește conectate cu evoluțiile internaționale din Uniunea Europeană și de pe întreg mapamondul.

2) **Obiectivele fundamentale**, atât cantitative cât și calitative, privitoare la economia și societatea românească în ansamblul său. Din rândul acestora nu trebuie să lipsească obiective cum ar fi: mărirea 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: digitalizarea, dezvoltarea pieței interne a României, armonizând-o treptat cu Piața Unică Europeană, remodelarea sistemului educațional național, dezvoltarea învățământului continuu, fortificarea sistemului medical național, 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 și digitalizarea administrației centrale și locale, crearea de firme noi și, separat de ecosisteme, cu prioritate în domeniile de vârf, dezvoltarea pieței de capital, construirea unui mediu de afaceri stimulat și dinamic, conectarea cercetării științifice, dezvoltării și inovării din România la cercetarea din Uniunea Europeană. Firește, fiecare opțiune este necesar să fie prezentată cât mai complet, răspunzând prin sferă de cuprindere, dimensiune, structură, modalități de implementare etc, necesităților concrete din zonele principale ale economiei și societății.

4) **Resursele** care sunt necesare și ce pot fi atrase, pornind de la obiectivele și opțiunile strategice preconizate. Resursele trebuie structurate atât în funcție de natura lor – cunoștințe, umane, tehnico-materiale și financiare - cât și în funcție de proveniența acestora. Pentru fiecare categorie de resurse trebuie stabilite mărirea și modalitățile de obținere. Firește, dimensionarea resurselor trebuie să fie realistă, în sensul reflectării potențialului economic național în dezvoltarea sa și a posibilităților reale de amplificare prin atragere de investiții directe și, eventual, de împrumuturi din afara țării. Dimensionarea resurselor este întotdeauna un proces iterativ, corelat cu obiectivele și opțiunile strategice prin care se armonizează necesitățile și așteptările cu posibilitățile de derulare și finalizare. Construirea în ritm rapid a economiei bazată pe cunoștințe și digitalizare este condiționată de creșterea rapidă a cheltuielilor cu cercetarea-dezvoltarea, care reprezintă în prezent circa sub 0,2% din PIB, la 2% în 2025 și a celor alocate învățământului – de la circa 2% la 6%, așa cum s-a stabilit la nivelul Uniunii Europene, ceea ce impune o modificare radicală a politicii fiscale și a bugetului statului.

5) **Termenele**, atât pentru strategie în ansamblul său, cât și pentru opțiunile strategice, trebuie precizate ținând cont de posibilitățile efective existente. Având în vedere complexitatea și dificultatea construirii economiei bazată pe cunoștințe care, în cazul României, se suprapune cu alte două procese aproape la fel de dificile și complexe – consolidarea economiei de piață puternic afectată de pandemia Covid-19 și războaiele din Ucraina și Orientul Mijlociu și integrarea în Uniunea Europeană, termenele trebuie să fie foarte bine sincronizate.

6) **Avantajele competitive**, statuează elementele prin care economia românească va rezista concurenței străine pe piața internă și cu care va concura eficace, în Piața Unică Europeană și pe piețele străine. Avantajele competitive trebuie să fie abordate în consonanță cu specificul economiei bazată pe cunoștințe și al digitalizării și să se refere la principalele ramuri ale economiei României, care pot să-i asigure dezvoltarea sustenabilă în contextul evoluțiilor internaționale actuale și viitoare. În opinia noastră pot fi două categorii de avantaje competitive – unele care se referă la specificitatea economiei bazată pe cunoștințe și altele care au în vedere, firește într-o nouă viziune, valorificarea unor atuuri naturale, tradiții, acumulări pe care le are România în industrie, turism, agricultură etc.

Aceste șase componente trebuie riguros armonizate și formulate într-o abordare pragmatică, operațională, astfel încât strategia de construire a economiei bazate pe cunoștințe și digitalizare să fie implementabilă rapid și eficientă.

### 3.5. Programul de guvernare al României 2023-2024

#### 3.5.1. Prezentare generală

**Programul de Guvernare<sup>1</sup> pentru perioada 2023-2024** are ca obiectiv construirea unei societăți coezive, care să beneficieze de îmbunătățirea sistemului de educație și sănătate, reducerea inegalităților dintre bărbați și femei și dintre mediul urban și rural, și promovarea unei societăți deschise, în care cetățenii să se simtă apreciați și sprijiniți. De asemenea, Guvernul României își propune să stabilească standarde durabile de calitate și cost pentru toate serviciile sociale, cu un accent special pe cele destinate grupurilor vulnerabile. În plus, guvernul va combate și atenua efectele crizei actuale, susținând dezvoltarea și evoluția României prin reziliență, sustenabilitate, transparență, echitate și eficiență. Nu în ultimul rând, Guvernul României își propune realizarea unei economii reziliente prin corectarea dezechilibrelor economice interne și externe și susținerea unui nou model de dezvoltare sustenabilă, bazat pe dezvoltarea capitalului uman, investiții, stimularea și dezvoltarea capitalului, creșterea competitivității companiilor românești și transformarea digitală a economiei și administrației, eficientizarea cheltuielilor statului și combaterea sărăciei.

Fondurile europene din Planul Național de Redresare și Reziliență reprezintă, începând cu anul 2021, o sursă importantă de finanțare pentru sprijinirea mediului privat românesc. De asemenea, Planul Național de Redresare și Reziliență include reforme și investiții în tehnologii și capacități ecologice, cum ar fi eficiența energetică și economia circulară.

În continuare, va fi prezentat programul de politici publice pentru perioada 2023-2024, strategia fiscal-bugetară pentru perioada 2024-2026 și impactul programului de guvernare asupra managementului firmelor. Scopul acestei prezentări este de a evidenția obiectivele la nivel de minister, inclusiv inițiativele specifice și măsurile planificate pentru fiecare sector.

#### 3.5.2. Programul de politici publice pentru perioada 2023-2024

În cadrul **Planului de Guvernare 2023-2024**, sunt stabilite multiple obiective pentru avansarea economică a țării. Un accent deosebit este pus pe întreprinderile mici și mijlocii (IMM-uri) și sectorul privat, care dețin un rol central în economia României. Obiectivele specifice acestui sector includ îmbunătățirea mediului de afaceri și crearea unor condiții optime pentru dezvoltarea acestora. În acest sens, se pune accent pe promovarea antreprenorialului și inovației, prin oferirea de sprijin financiar și dezvoltarea unor mecanisme de finanțare și susținere a activităților de cercetare și dezvoltare.

Există numeroase obiective stabilite de către principalele ministere implicate în dezvoltarea economică a țării pentru a asigura o dezvoltare durabilă și sustenabilă a mediului de afaceri din România. Aceste obiective sunt detaliate în continuare.

- Principalele obiective propuse de **Ministerului de Finanțe<sup>2</sup>** se referă la:
  - Creșterea competitivității agenților economici prin îmbunătățirea mediului de operare, implementarea unor reforme structurale ample și susținute, menite să stimuleze competitivitatea economiei românești și să accelereze convergența reală a României cu economiile dezvoltate ale Uniunii Europene.
  - Revizuirea distorsiunilor și lacunelor din legislația fiscală, asigurându-se corectitudinea și echitate și de asemenea, reducerea fiscalității excesive.
  - Implementarea măsurilor de răspuns la fluctuațiile prețurilor din sectorul energetic, pentru a atenua distorsiunile majore resimțite de consumatorii din mediul economic și privat.

<sup>1</sup> Guvernul României, *Programul de Guvernare 2023-2024*, disponibil la:

[https://gov.ro/fisiere/pagini\\_fisiere/23-06-16-12-32-52Programul\\_de\\_Guvernare\\_2023-2024.pdf](https://gov.ro/fisiere/pagini_fisiere/23-06-16-12-32-52Programul_de_Guvernare_2023-2024.pdf), accesat la 20 Iulie 2024

<sup>2</sup> *Ibidem*, pp. 17-29.

- Obiective propuse de **Ministerul Economiei, Antreprenoriatului și Turismului**<sup>1</sup> se referă la:
  - Atragerea de investiții strategice și dezvoltarea unor ecosisteme industriale și hub-uri de inovare, reducând astfel deficitul comercial prin stimularea producției interne de echipamente de eficiență energetică și tehnologii verzi. De asemenea, implementarea conceptului de patriotism economic, prin încurajarea producției și consumului de produse românești.
  - Creșterea numărului de companii producătoare de tehnologii verzi fabricate în România.
  - Lansarea unor programe de finanțare dedicate Start-up-urilor din principalele sectoare de tehnologii verzi: protecția mediului și a apelor, energie și transport sustenabil, tehnologii pentru infrastructură și construcții, tehnologii medicale, IT&C orientat spre economia circulară și alimentație organică.
  - Creșterea nivelului de competențe digitale de bază de la sub 30% la 60% până în anul 2028.
  - Promovarea parteneriatelor între firmele din sectorul IT și sectorul educațional pentru a introduce competențele digitale în toate ciclurile de educație inițială (începând de la grădiniță) și în formarea profesională continuă.
  - Revizuirea și continuarea Programului pentru Creșterea Competitivității Produselor Industriale, bazându-se pe experiența acumulată în sesiunile din 2023, și implementarea acțiunilor de susținere precum dezvoltarea de clustere și industrii creative.
  - Stabilirea unui cadru optim prin consultarea industriilor strategice și elaborarea de politici publice pentru a diminua impactul crizelor succesive (COVID-19, conflicte la granițe, întreruperi ale lanțurilor valorice), și identificarea măsurilor de sprijin pentru a crește reziliența și competitivitatea industriei românești.
  - Dezvoltarea expertizei manageriale, tehnice și de piață a IMM-urilor prin atragerea și menținerea talentelor, stimularea creativității și inovării, promovarea cercetării-dezvoltării interne, re tehnologizare, standardizare, asigurarea calității, eficientizarea costurilor, marketing și creșterea vânzărilor.
  - Promovarea cooperării între universități, alte instituții-suport, sectorul de afaceri și agențiile guvernamentale relevante pentru a sprijini dezvoltarea clusterelor economice, făcându-le mai sofisticate și competitive, și crearea unui mediu favorabil pentru formarea și creșterea de noi clustere economice.
  - Elaborarea unei strategii pentru dezvoltarea întreprinderilor mici și mijlocii din România și îmbunătățirea mediului de afaceri, adaptată contextului digital.
- **Ministerul Energiei**<sup>2</sup> are obiective precise pentru a sprijini afacerile cu capital privat și întreprinderile mici și mijlocii în contextul crizei energetice mondiale. Principalele obiective propuse sunt:
  - Încurajarea investițiilor private în sectorul energetic, inclusiv prin utilizarea fondurilor europene, cu obiectivul de a realiza decarbonarea și creșterea eficienței energetice pe întregul lanț valoric (producție, transport, consum) și în toate sectoarele conexe (industrie, transport, clădiri), precum și accelerarea digitalizării rețelelor de energie.
  - Încurajarea producției de energie electrică din surse regenerabile și a eficienței energetice.
  - Dezvoltarea și implementarea de tehnologii viitorului pentru a sprijini tranziția verde și digitalizarea rețelelor de energie.
- **Ministerul Agriculturii și Dezvoltării Rurale**<sup>3</sup> își propune să modernizeze și să crească competitivitatea sectorului agricol prin diminuarea dependenței de factorii climatici și prin facilitarea accesului la finanțare pentru actorii din acest domeniu. Astfel principalele obiective urmărite se referă la:
  - Absorbția fondurilor europene destinate agriculturii prin continuarea aplicării tuturor formelor de sprijin existente și introducerea de noi mecanisme și instrumente pentru agricultură, asigurând accesarea integrală a acestor fonduri.
  - Creșterea consumului de produse autohtone prin Programul de Stimulare a consumului de produse românești și dezvoltarea piețelor locale și elaborarea „Strategiei naționale pentru promovarea

<sup>1</sup> *Ibidem*, pp. 36-45.

<sup>2</sup> *Ibidem*, pp. 47-60.

<sup>3</sup> *Ibidem*, pp. 60-69.

produselor agroalimentare românești”.

Echilibrarea balanței comerciale cu produse agroalimentare prin reducerea importurilor, stimularea exporturilor și creșterea producției și consumului de produse românești.

Obiectivele propuse de principalele ministere au rolul de a dezvolta durabil și sustenabil mediul de afaceri din România, de a crește competitivitatea sectorului privat și de a îmbunătăți nivelul și calitatea vieții la nivel național.

### 3.5.3. Impactul Programului de guvernare asupra managementului firmelor

Programul de guvernare românesc poate avea un impact considerabil asupra managementului firmelor din România prin politicile publice propuse. În primul rând, se dorește facilitarea accesului la finanțare pentru antreprenori și reducerea birocrăției, ceea ce va eficientiza interacțiunile cu sectorul public. Aceste măsuri vor îmbunătăți fluxul de capital către firme, permițându-le să facă investiții și să se dezvolte mai rapid. De asemenea, modernizarea infrastructurii și dezvoltarea zonelor rurale vor deschide noi oportunități de afaceri în aceste regiuni. Programul se concentrează, de asemenea, pe promovarea produselor cu valoare adăugată, ceea ce poate crește profitabilitatea companiilor. În plus, digitalizarea instituțiilor statului și încurajarea telemuncii pot îmbunătăți eficiența și flexibilitatea firmelor în gestionarea resurselor umane și a relațiilor cu autoritățile publice.

În concluzie, Programul de guvernare românesc poate avea un efect pozitiv asupra managementului firmelor din România, oferind oportunități de dezvoltare, modernizare și creștere a competitivității. Totuși, succesul acestor politici depinde de implementarea lor eficientă de către guvern și de adaptarea firmelor la noile condiții și oportunități de afaceri.

### 3.5.4. Impactul altor documente programatice asupra managementului

#### 3.5.4.1. Strategia fiscal-bugetară pentru perioada 2024-2026

##### Prezentare generală

**Strategia fiscal-bugetară** pentru perioada **2024-2026**, elaborată de Guvern prin Ministerul Finanțelor Publice, oferă o analiză realistă și obiectivă a evoluției economiei românești. Aceasta ia în considerare evoluțiile macroeconomice și bugetare de până acum, precum și măsurile de politică fiscală, bugetară și monetară, alături de reglementările aplicate de autorități în sectorul financiar. Aceste măsuri au contribuit la atenuarea impactului crizei sanitare provocate de pandemia COVID-19 și a războiului din Ucraina, care au avut implicații severe și specifice asupra aproape tuturor sectoarelor economice și sociale. Măsurile întreprinse au reușit să asigure redresarea economiei românești, care a înregistrat în anul 2022 o creștere de 4,7% (provizoriu), și să mențină o creștere sustenabilă cu un ritm mediu anual de 4,1% pe întregul orizont 2024-2026. Această creștere este mai mare comparativ cu cea estimată la nivelul UE și al Zonei Euro, unde, conform prognozei de toamnă a UE, creșterea este estimată la 1,3% pentru UE și 1,2% pentru Zona Euro în 2024. În 2025, pe măsură ce inflația și încetinirea cauzată de înăsprirea politicii monetare se vor diminua, se preconizează o întărire a creșterii economice, care va ajunge la 1,7% pentru UE și la 1,6% pentru Zona Euro<sup>1</sup>.

##### Principalele măsuri de realizat

##### Obiectivele politicii fiscale și bugetare pe orizontul 2024-2026

Obiectivele principale ale politicii fiscale și bugetare includ continuarea redresării economice, sprijinirea investițiilor, menținerea unei datorii publice sustenabile și reducerea deficitului bugetar. Se urmărește, de asemenea, crearea unui sistem financiar public sănătos, care să sporească reziliența economică și să elimine vulnerabilitățile economice. Cele mai importante obiective pentru politicile fiscale și bugetare din anul 2024 sunt<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> Guvernul României, *Strategia Fiscal-Bugetară pentru perioada 2024 – 2026*, disponibil la: <https://mfinante.gov.ro/static/10/Mfp/buget2024/proiectbuget2024/SFB2024-2026.pdf>, accesat la 20 Iulie 2024.

<sup>2</sup> *Ibidem*, pp. 7-8.

Stabilirea unei politici fiscale predictibile, orientată spre reducerea deficitului bugetar, pentru a sprijini și adapta mediul de afaceri la provocările multiple cu care se confruntă societatea. În acest sens, se propune simplificarea fiscalității și fluidizarea proceselor interne, pentru a facilita o creștere economică sănătoasă și durabilă.

Adoptarea unor măsuri semnificative pentru a consolida finanțele publice, prin îmbunătățirea cheltuielilor și concentrarea pe anumite sectoare, cum ar fi sprijinirea grupurilor vulnerabile, reforme în domeniul muncii și sprijinirea IMM-urilor al căror lanț de aprovizionare a fost puternic afectat de războiul împotriva Ucrainei.

Continuarea procesului de consolidare fiscală prin adoptarea de măsuri care să permită atingerea țintei de deficit bugetar până la sfârșitul anului 2024 și în anii următori, având ca scop reducerea inflației, a ratelor dobânzilor, a deficitului comercial și de cont curent al balanței de plăți, precum și menținerea stabilității cursului valutar al leului.

**Cadrul macroeconomic pe care se bazează previziunile bugetare pentru perioada 2024-2026** sunt prezentate în continuare<sup>1</sup>:

creșterea economică a anului 2023 cu o performanță peste estimările inițiale;

o expansiune economică determinată în mare parte de investiții, alături de consum, într-un context intern propice, caracterizat prin stabilitatea și coerența politicilor macroeconomice;

preconizarea unui context economic intern și global dificil, conform prognozelor instituțiilor internaționale, care anticipează o încetinire a creșterii economice și, în unele cazuri, chiar o recesiune în unele state europene. Aceste prognoze sunt influențate de mai mulți factori, cum ar fi criza energetică, inflația ridicată și condițiile financiare, dar și contextul geopolitic din Ucraina;

Adoptarea de măsuri în diverse domenii, precum economia, asistența socială, sănătatea, educația și mediul de afaceri, în vederea stopării efectelor negative ale pandemiei și suitei de crize care se prefigurează.

**Planificarea bugetară pe orizontul 2023-2025** a avut în vedere<sup>2</sup> menținerea angajamentului de reducere a deficitului bugetar printr-un efort de consolidare sustenabil și echilibrat, care să nu afecteze capacitatea de susținere a economiei și promovarea investițiilor. De asemenea, se vizează continuarea eforturilor de îmbunătățire a colectării veniturilor. De asemenea, Ministerul Finanțelor Publice a luat în considerare incertitudinile economice din perioada 2019-2022 în momentul elaborării strategiei fiscal-bugetare pentru perioada 2024-2026.

Având în vedere impactul pandemiei COVID-19 și alte incertitudini economice, precum situația nefavorabilă din țara vecină, Ministerul Finanțelor Publice a elaborat strategia fiscal-bugetară cu precauție, analizând diverse scenarii economice. Scopul acestei abordări prudente a fost de a asigura o gestionare eficientă și sustenabilă a resurselor financiare ale statului, astfel încât să poată fi îndeplinite obiectivele stabilite pentru perioada 2024-2026. În acest sens, Ministerul Finanțelor Publice a inclus în strategia fiscal-bugetară proiecția indicatorilor bugetari pentru perioada 2021-2026, care sunt prezentate în Tabelul 4.

Tabelul nr. 4

**Proiecția indicatorilor bugetari pentru perioada 2021- 2026<sup>3</sup>**

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Venituri buget general consolidat ( cash)	31,93	32,64	32,89	33,81	32,57	32,53
Cheltuieli buget general consolidat (cash)	38,65	38,37	38,83	38,80	37,31	36,71
Sold buget general consolidat ( cash)	-6,70	-5,70	-5,9	-5,99	-4,70	-4,2
Sold buget general consolidat ( ESA)	-7,20	-6,30	-6,0	-4,90	-4,60	-4,2
Sold buget( structural)	-6,20	-5,90	-5,40	-4,30	-4,30	-4,1

(Sursa: Strategia fiscal-bugetară pentru perioada 2021-2026, p.19)

<sup>1</sup> *Ibidem*, p. 18.

<sup>2</sup> *Ibidem*, p. 19-21.

<sup>3</sup> *Ibidem*, p. 19.

Bugetul planificat pentru anul 2024 și estimările pentru perioada 2024-2026 își mențin angajamentul de continuare a ajustării deficitului bugetar printr-un efort de consolidare sustenabil și echilibrat, care să nu afecteze capacitatea de susținere a economiei și de promovare a investițiilor, vizând continuarea eforturilor de îmbunătățire a colectării veniturilor. În acest context, deficitul bugetar ESA (Sistemul European de Conturi) în anul 2024 este estimat la 4,9% din PIB, urmând ca acesta să ajungă în anul 2026 la 4,2% din PIB, ceea ce reprezintă o reducere de 0,7 puncte procentuale față de anul 2024.

#### 3.5.4.2. Programul Următoarea generație a UE (Next Generation EU)

**Programul Next Generation EU (NGEU)** este un pachet de redresare economică al Comisiei Europene destinat sprijinirii statelor membre ale UE în recuperarea după pandemia de COVID-19, în special a celor puternic afectate. Acesta va fi activ în perioada 2021-2026 și își propune o serie de măsuri<sup>1</sup>:

Stimularea tranziției verzi prin promovarea energiilor regenerabile, a mobilității durabile și a altor practici ecologice.

Accelerarea transformării digitale prin digitalizarea sporită a serviciilor publice și a economiei în ansamblu. Consolidarea infrastructurii și serviciilor sociale, reducând în același timp disparitățile teritoriale.

Îmbunătățirea accesului la educație avansată și formare în competențe relevante pentru economia viitorului.

Sprijinirea creșterii incluzive, a cercetării și dezvoltării, precum și a inovației pentru toți.

Asigurarea unor servicii de sănătate moderne, eficiente și accesibile.

Programul Next Generation EU (NGEU) are potențialul de a influența activitatea IMM-urile din România prin măsurile menite să sprijine transformarea și dezvoltarea infrastructurii sociale. În acest context, IMM-urile românești pot accesa noi oportunități de afaceri și pot reduce costurile operaționale.

#### 3.5.4.3. Programul Deceniul Digital 2030 (Digital Decade)

**Programul Deceniul Digital**<sup>2</sup> este o inițiativă a Uniunii Europene care urmărește transformarea digitală a Europei până în 2030. Lansat în martie 2021, programul conturează o viziune pentru viitorul digital al Europei și stabilește mai multe obiective concrete în diverse domenii pentru a asigura competitivitatea Europei pe scena digitală globală. Programul se concentrează pe patru arii principale, precum conectivitatea, competențele digitale, afacerile digitale și serviciile publice digitale. Astfel, principalele obiective ale programului sunt<sup>3</sup>:

Asigurarea faptului că cel puțin 80% din populație are competențe digitale de bază și promovarea competențelor digitale avansate în rândul profesioniștilor.

Extinderea conectivității la internet de mare viteză, acoperirea 5G și dezvoltarea infrastructurilor digitale avansate și sigure.

Încurajarea adoptării tehnologiilor digitale de către companii, cu obiectivul de a avea 75% din companiile UE utilizând cloud computing, big data și tehnologii AI.

Asigurarea disponibilității online a tuturor serviciilor publice cheie și accesibile pentru toată lumea, cu accent pe îmbunătățirea securității cibernetice și digitalizarea serviciilor guvernamentale.

<sup>1</sup> European Union, *NextGenerationEU*, disponibil la: [https://next-generation-eu.europa.eu/index\\_en](https://next-generation-eu.europa.eu/index_en), accesat la data de 20 iulie 2024.

<sup>2</sup> European Commission, *Europe's Digital Decade 2030*, disponibil la: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/ro/policies/europes-digital-decade>, accesat la data de 20 iulie 2024.

<sup>3</sup> Ministerul Cercetării, Inovării și Digitalizării, Planul Național de Acțiune Privind Deceniul Digital pentru România, disponibil la: [https://www.mcid.gov.ro/wp-content/uploads/2024/05/Plan-national-de-actiune-roadm-ap-pentru-publicare\\_corectat.pdf](https://www.mcid.gov.ro/wp-content/uploads/2024/05/Plan-national-de-actiune-roadm-ap-pentru-publicare_corectat.pdf), accesat la data de 20 iulie 2024.



### 3.5.4.4. Programul Pieței Unice Europene (Single Market Programme - SMP)

**Programul Pieței Unice Europene**<sup>1</sup> a fost creat pentru a răspunde nevoilor IMM-urilor din Uniunea Europeană care au fost afectate de pandemia cauzată de SARS-CoV-2. Finanțat cu 4.2 miliarde de euro și cu o durată de desfășurare între 2021 și 2027, acest program urmărește combinarea unei game largi de activități anterior finanțate separat într-un program flexibil.

Potrivit fișei Programului Pieței Unice Europene, principalele obiective vor fi următoarele<sup>2</sup>:

- asigurarea unui nivel ridicat al siguranței alimentare;
- îmbunătățirea protecției consumatorilor;
- îmbunătățirea guvernanței pieței unice și asigurarea respectării regulilor;
- generarea și analizarea de statistici de înaltă calitate;
- dezvoltarea standardelor europene;
- promovarea inovației și a digitalizării în întreaga piață unică, pentru a sprijini dezvoltarea economică și competitivitatea companiilor europene.

### 3.5.4.5. Strategia Națională în domeniul Inteligenței Artificiale 2024-2027

**Strategia națională în domeniul inteligenței artificiale 2024-2027 din România**<sup>3</sup> are ca scop adoptarea tehnologiilor digitale în economie și societate, respectând drepturile omului și promovând excelența și încrederea în inteligența artificială (IA). Prin urmare, s-a acordat o atenție deosebită acțiunilor menite să dezvolte sisteme de IA fiabile, robuste și sigure, precum și să asigure transparența algoritmilor, diversitatea, echitatea și contribuția la bunăstarea socială.

În plus, a fost înființat un Comitet Român pentru Inteligența Artificială, având ca scop reunirea inițiativelor și oportunităților în domeniul IA. Acest comitet va coordona și sprijini eforturile naționale în dezvoltarea și implementarea tehnologiilor IA, asigurându-se că acestea sunt în conformitate cu valorile și obiectivele strategiei naționale. Principalele direcții de acțiune includ<sup>4</sup>:

- Sprijinirea educației în cercetare-dezvoltare și formarea competențelor specifice IA.
- Dezvoltarea unei infrastructuri reziliente și a unor seturi de date utilizabile și reutilizabile.
- Consolidarea sistemului de cercetare-dezvoltare-inovare (CDI) în domeniul IA.
- Încurajarea transferului tehnologic din mediul de cercetare-inovare în cel de producție.
- Susținerea măsurilor care promovează adoptarea IA în societate.
- Crearea unui sistem de guvernare și a unui mediu de reglementare adecvat pentru IA.

## 3.6. Priorități și modalități de acțiune managerială pe termen lung

### 3.6.1. Managementul național

#### 3.6.1.1. Priorități naționale

Fără a avea pretenția unei abordări exhaustive, prezentăm în continuare un **punct de vedere privind prioritățile manageriale ale României pentru intervalul 2020-2027** care considerăm că ar trebui să se regăsească în strategia pentru această perioadă și în acțiunile de implementare a sa.

<sup>1</sup> European Commission, *The first-ever financial programme to boost the Single Market is ready to kick-off*, disponibil la: [https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes/single-market-programme/overview\\_en](https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes/single-market-programme/overview_en), accesat la data de 20 Iulie 2024.

<sup>2</sup> European Commission, *2021 Factsheet – Budget – Single Market Programme*, disponibil la: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/45590/attachments/1/translations/en/renditions/native>, p. 1, accesat la data de 20 Iulie 2024.

<sup>3</sup> Ministerul Cercetării, Inovării și Digitalizării, *Cadru strategic pentru adoptarea și utilizarea de tehnologii inovative în administrația publică 2021-2027 - soluții pentru eficientizarea activității*, disponibil la: <https://www.mcid.gov.ro/wp-content/uploads/2024/01/Strategie-Inteligenta-Artificiala-22012024.pdf>, accesat la data de 20 Iulie 2024.

<sup>4</sup> *Ibidem*, p. 8.

La baza formulării acestor priorități se află – în afara propriilor analize și cercetări – studiile și analizele realizate de specialiștii din cadrul Societății Academice de Management din România (SAMRO), ai Consiliului Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii din România (CNIPMMR), Asociației de studii și prognoze economico-sociale (ASPES) și în Rapoartele de țară ale României elaborate de UE în 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022 și 2023, Facilitatea UE de redresare și reziliență, Cadrul financiar UE 2021-2027, instrumentul financiar #NextGeneration, studiile și analizele privitoare la efectele pandemiei Covid-19 și ale războaielor din Ucraina și Orientul Mijlociu și modalitățile și proiecțiile de relansare a economiilor naționale, realizate la nivel mondial, european și național<sup>1</sup>.

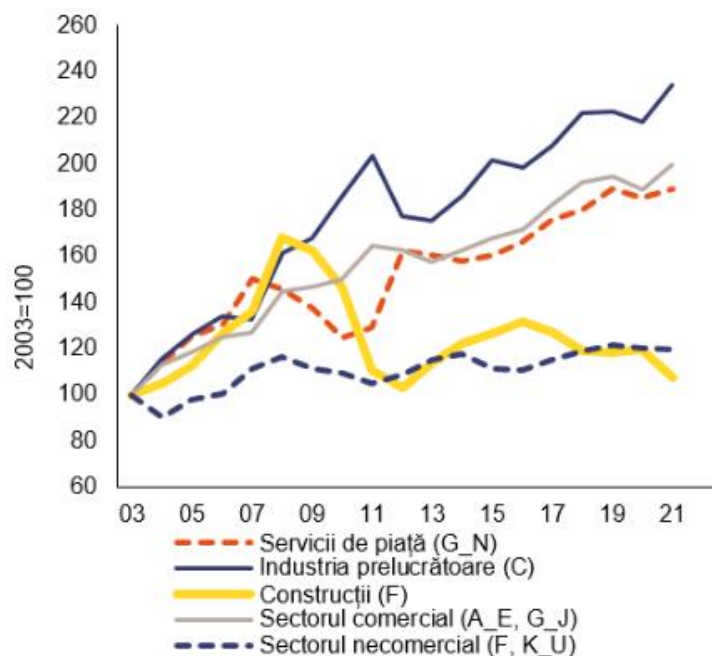
Sintetic, propunem ca **prioritățile manageriale ale României** să fie cele prezentate în subparagrafele inserate în continuare:

### 3.6.1.1 Creșterea accelerată a productivității muncii

**Productivitatea muncii** este elementul determinant al competitivității fiecărei economii. Cu cât aceasta este mai mare, cu atât mărimea valorii adăugate și marja de profit se amplifică. Așa cum se știe, nivelul productivității în România – cu toate că a avut o dinamică ascendentă în ultimii ani – este destul de scăzut, ceea ce explică nivelul redus de dezvoltare și de performanța economică a României.

În ierarhia țărilor membre UE, România se află pe penultimul loc, înaintea Bulgariei, la diferențe apreciable față de o parte dintre țările din Europa Centrală și de Est.

Potrivit ultimelor informații ale organismelor UE făcute publice, România și-a mai îmbunătățit poziția în ultimii ani în ceea ce privește productivitatea orară și productivitatea. Informațiile cuprinse în figurile 4 și 5 privind nivelul productivității relative, pe persoană și oră lucrată sunt edificatoare în această privință.



Sursa: Comisia Europeană

Figura nr. 4 - Creșterea productivității pe sectoare în România

(Sursa: [https://www.mae.ro/sites/default/files/file/anul\\_2023/pdf\\_2023/2023.09.19\\_raport\\_de\\_tara\\_2023\\_ro.pdf](https://www.mae.ro/sites/default/files/file/anul_2023/pdf_2023/2023.09.19_raport_de_tara_2023_ro.pdf) )

<sup>1</sup> Pop N., Frank U., Dianescu A., Resetarea ordinii economice mondiale. Pandemia – noua față întunecată a globalizării, Academia Română, Institutul Național de Cercetări Economice “ Costin C. Kirelescu”, București, 2020.

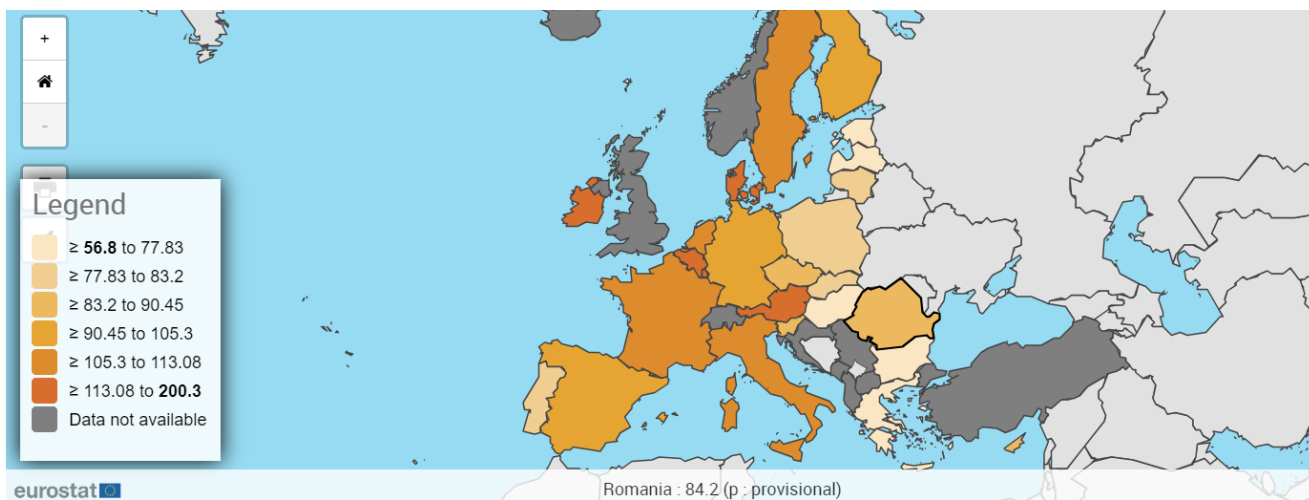


Figura nr. 5 - Productivitatea muncii pe persoană și oră lucrată în 2023

(Sursa: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tesem160/default/map?lang=en> )

Toate informațiile prezentate demonstrează necesitatea continuării amplificării rapide a productivității muncii la nivel național în România. În continuare, în paragrafele următoare, o să prezentăm **modalitățile principale de creștere ale productivității muncii în România**, concepute într-o manieră managerial-economică, structurate în 2 categorii:

**A) Pe termen lung:** construirea unui mediu de afaceri favorizant firmelor, creșterea gradului de ocupare al populației în sectorul privat și a nivelului sau de competențe, intensificarea digitalizării și transformărilor digitale, amplificarea numărului de IMM-uri la 1.000 de locuitori, proiectarea și implementarea de strategii profesionale la nivel național, ramuri, subramuri, regiuni și județe, profesionalizarea managementului practicat la nivel național, atât a celui politic, cât și administrativ și economic, amplificarea gradului de absorbție a fondurilor alocate de UE României, elaborarea și implementarea de bugete publice multianuale glisante, continuarea amplificării exportului concomitent cu îmbunătățirea structurii lui, îmbunătățirea substanțială și rapidă a calității guvernării în România, actualizarea și finalizarea reformei administrației publice ș.a.

**B) Pe termen mediu și scurt:** focalizarea managementului la nivel național, sectorial, regional asupra relansării sustenabile a investițiilor în România și creșterii eficienței 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, îmbunătățirea Codului fiscal și a Codului de procedură fiscală, generalizarea realizării studiilor de impact și a testului IMM-urilor de către managementul organismelor de reglementare juridică și economică, creșterea eticii în afaceri și dezvoltarea guvernantei corporatiste, profesionalizarea intensă a managerilor și specialiștilor în management la toate nivelele economiei și societății, pregătirea temeinică și amplificarea absorbției fondurilor UE în noul ciclu european, amplificarea inovării și cercetării-dezvoltării în toate domeniile de activitate, diminuarea birocrăției în economie, promovarea intensă la nivel național a dezvoltării sistemelor moderne de organizare a muncii (platforme industriale, cluster, rețele de firme, etc.), a noilor tipuri de întreprinderi specifice economiei bazate pe cunoștințe și digitalizare, flexibilizarea relațiilor de muncă și susținerea ocupării pe piața muncii, proliferarea accelerată a cunoștințelor, trainingului și consultanței la toate nivelurile economiei, demararea realizării de parteneriate public-private la nivel național, regional, județean și local, practicarea unui management complex și complet, axat pe cele cinci funcții manageriale, în toate componentele economiei și societății.

Referitor la **modalitățile de creștere a productivității muncii** prezentate anterior, facem trei precizări:

a) Sunt concepute și structurate în funcție de situația și necesitățile actuale ale economiei din România puternic marcate de urmările pandemiei Covid-19 și războaiele din Ucraina și Orientul Mijlociu, într-o viziune pragmatică, operațională și nu copiată din manuale universitare sau lucrări academice.

b) Cea mai mare parte a modalităților enunțate sunt argumentate și detaliate în continuare, în lucrare, în special la nivel național și cu trimiteri la nivelul agenților economici, la nivelul educației, trainingului și al consultanței manageriale, care au un rol determinant în creșterea productivității naționale.

c) Aceste modalități de creștere a productivității muncii trebuie să reprezinte – pentru a fi operaționalizate cu succes – priorități ale managementului național, sectorial, regional și microeconomic.

Implementarea în practică a modalităților de creștere a productivității muncii, abordate managerial-pragmatic, va contribui la amplificarea accelerată a productivității muncii naționale, element determinant în realizarea, în România, a unei economii performante bazate pe cunoștințe și digitalizare.

### 3.6.1.1.2. Construirea unui mediu de afaceri favorizant dezvoltării firmelor

Practica activităților economico sociale și studiile realizate de numeroși specialiști demonstrează că ritmul și eficiența dezvoltării economice sunt influențate decisiv de caracteristicile mediului de afaceri. Din punct de vedere al naturii, impactului asupra funcționalității și performanțelor economiei, specialiștii delimitează trei tipuri de mediu de afaceri:

- defavorizant;
- permisiv;
- favorizant.

Cu cât un mediu de afaceri este mai favorizant, cu atât el determină o dezvoltare economică și socială mai intensă și mai performantă și viceversa.

Situarea în prim plan al **construirii unui mediu de afaceri favorizant** trebuie să reprezinte o prioritate pentru managementul național, pentru clasa politică, administrația publică și partenerii sociali.

Evoluția percepțiilor mediului de afaceri din România, determinată pe baza cercetărilor de teren efectuate de Consiliul Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii din România (CNIPMMR)<sup>1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13, 14,15, 16, 17</sup> pe eșantioane reprezentative este cel mai puternic argument (vezi figura nr. 6).

<sup>1</sup> Nicolescu O., Maniu A.I., Nicolescu C., Anghel F., Carta albă a IMM-urilor 2007, Ed. Olimp, București, 2007.

<sup>2</sup> Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Isaic-Maniu Irina, Nicolescu C., Anghel F., Carta albă a IMM-urilor 2008, Ed. Olimp, București, 2008

<sup>3</sup> Nicolescu O., Al. Isaic-Maniu, Irina Isaic-Maniu, C. Nicolescu, F. Anghel, Carta Albă a IMM-urilor din România 2009, Editura Lidana, București, 2009

<sup>4</sup> Nicolescu O., Haiduc I.C., Nancu D., Carta Albă a IMM-urilor din România 2010, Editura Olimp 2010, București, 2010

<sup>5</sup> Nicolescu O., Haiduc I.C., Nancu D., Carta Albă a IMM-urilor din România 2011, Editura Sigma 2011, București, 2011

<sup>6</sup> Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Drăgan Maria, Nicolescu C., Bără Oana Mihaela, Borcoș Mirabela Lavinia, Lavric V., Anghel F., Carta Albă a IMM-urilor din România 2012, Editura Sigma, București, 2012.

<sup>7</sup> Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Drăgan Maria, Nicolescu C., Bără Oana Mihaela, Borcoș Mirabela Lavinia, Lavric V., Carta Alba a IMM-urilor 2013, Editura Sigma, București, 2013.

<sup>8</sup> Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Drăgan Maria, Nicolescu C., Bără Oana Mihaela, Borcoș Mirabela Lavinia, Lavric V., Urîtu D., Corcodel S., Carta Alba a IMM-urilor 2014, Editura Sigma, Bucuresti, 2014.

<sup>9</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Truică A., Urîtu D., Corcodel Ș., Carta Albă a IMM-urilor din România 2015, Editura Sigma, București, 2015.

<sup>10</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Truică A., Urîtu D., Corcodel Ș., Carta Albă a IMM-urilor din România 2016, Editura Sigma, București, 2016.

<sup>11</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Truică A., Urîtu D., Corcodel Ș., Carta Albă a IMM-urilor din România 2017, Editura Sigma, București, 2017.

<sup>12</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Truică A., Urîtu D., Corcodel Ș., Ștefan S. C., Bontea A, Carta Albă a IMM-urilor din România 2018 Editura Sigma, București, 2018.

<sup>13</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Bontea A., Urîtu D., Corcodel Ș., Samec D., Cristof C., Carta Albă a IMM-urilor din România 2019 Editura Prouniversitaria, București, 2019.

<sup>14</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Simion C., Ștefan C., Urîtu D., Cristof C., Carta Albă a IMM-urilor din România 2020 Editura Prouniversitaria, București, 2020.

<sup>15</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Ștefan C., Urîtu D., Samek D., Cristof C., Simion C., Carta Albă a IMM-urilor din România 2021 Editura Prouniversitaria, București, 2021.

<sup>16</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Simion C., Samek D., Cristof C., Simion C., Carta Albă a IMM-urilor din România 2022, Editura Prouniversitaria, București, 2022.

<sup>17</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Simion C., Samek D., Simion C., Miricescu D., Pufulete D., Carta Albă a IMM-urilor din România 2023, Editura Prouniversitaria, București, 2023.

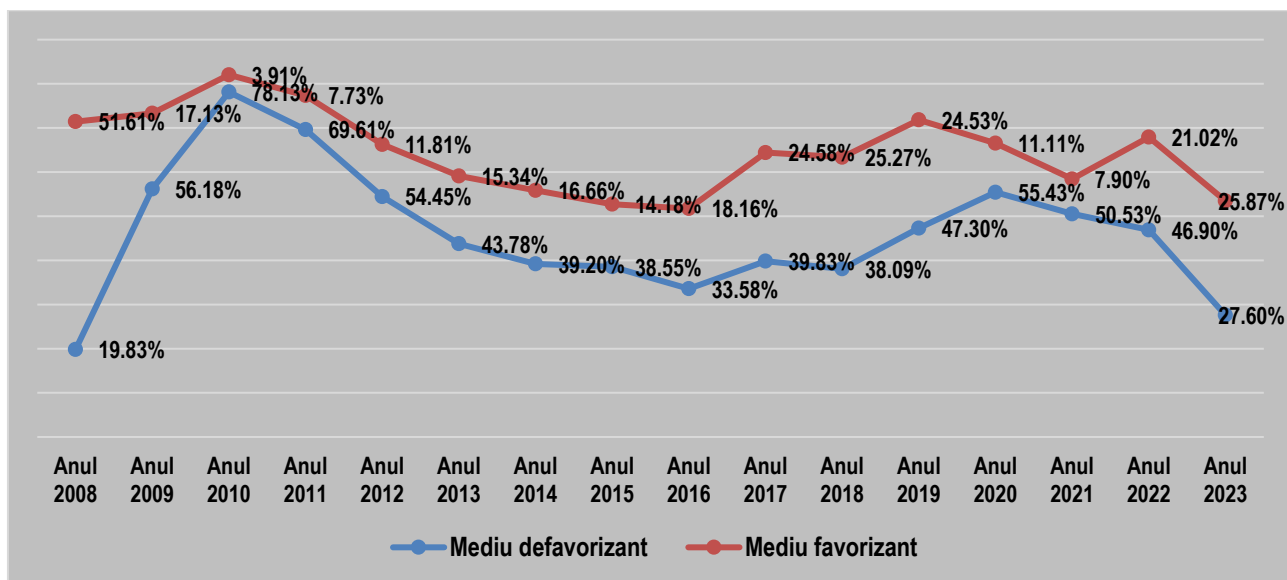


Figura nr. 6 – Evoluția percepțiilor întreprinzătorilor privind mediul de afaceri din România în perioada 2007-2023

Caracterul favorizant al mediului de afaceri s-a amplificat după 2000, înregistrând o maximă de 51,61% în 2008. A urmat **prăbușirea la 17,31% în 2009 și, respectiv, 3,91% în 2010**, după care a început să-și revină constant, dar lent, ajungând în 2014 la 16,66%, adică la circa o treime din procentul existent în 2008. În anul 2015 se constată o evoluție staționară, în 2016, 2017 și 2018 anumite creșteri minore iar în 2019 cu o ușoară deteriorare, urmată de o nouă prăbușire în 2020 cauzată de pandemia Covid-19. În anul 2022 și 2023 se înregistrează o ameliorare notabilă – 21,02%, și respectiv 25,87%. 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, 2018 – 25,27% și o blocare în 2019 – 24,53% și o deteriorare spectaculoasă în 2020 de 55,43% și în 2021, de 50,63%. În anul 2022 și 2023, s-a constatat o scădere notabilă a procentului celor ce-l consideră defavorizant, înregistrându-se 46,90% și respectiv 27,60%. De reținut că aceste cifre sunt sensibil mai mari decât cifra din 2007, ceea ce indică necesitatea unor măsuri de îmbunătățiri substanțiale și rapide.

Aceste evoluții, care prin impactul lor economic și social, semnifică consecințe deosebit de grave, pledează pentru susținerea în prim planul managementului național ca prioritate absolută construirea unui mediu de afaceri predominant favorizant. Este o prioritate pe termen lung, pentru că operaționalizarea sa este un proces complex și dificil, care necesită o perioadă de minimum 2 – 3 ani, cu numeroase decizii de acțiuni în plan legislativ, fiscal, financiar, comercial, instituțional, educațional, digital ș.a. cu condiția existenței unei voințe politice puternice și a unor competențe manageriale ridicate.

### 3.6.1.1.3. Relansarea sustenabilă a economiei României, reflectată în creșterea accelerată și „sănătoasă” a PIB-ului

Situăm în prim plan această prioritate întrucât este esențială pentru crearea de locuri de muncă, creșterea veniturilor la bugetul statului, amplificarea resurselor pentru investiții, creșterea cererii și ofertei interne de produse și servicii, sporirea gradului de atractivitate al României pentru investitorii străini. În 2020, PIB-ul României a scăzut substanțial în condițiile crizei provocate de pandemia Covid-19, în 2021 și 2022 a avut o creștere „cantitativă” apreciabilă (5,9% și respectiv 4,5%), dar mai puțin sănătoasă, urmată de o creștere mai modestă în 2023 de 2,7%.

Relansarea sustenabilă a economiei României este condiționată de adoptarea și aplicarea a numeroase măsuri, între care:

- Majorarea atragerii de investiții străine directe și stimularea investițiilor autohtone, care în ultimii șapte ani au avut evoluții modeste, cu o ușoară creștere în 2022 și 2023;

- Creșterea amplitudinii și varietății surselor de finanțare a economiei;
- Amplificarea producției industriale și agricole în condiții de competitivitate;
- Eliminarea arrieratelor generate de către stat;
- Continuarea stimulării cererii interne;
- Stimularea spiritului întreprinzător pentru toate categoriile de vârstă ale populației, prin utilizarea celor mai bune practici UE și alocarea de resurse substanțiale din fondurile UE și alte surse.

Fondurile oferite de UE României, în contextul crizei provocate de pandemie sub formă de granturi și de credite avantajoase, oferă un suport generos pentru implementarea măsurilor enunțate la un nivel de care România nu a mai beneficiat vreodată.

Măsurile formulate sunt în consens cu evoluția PIB-ului și a componentelor sale din perioada de după 2012, prezentate în figura nr. 7.

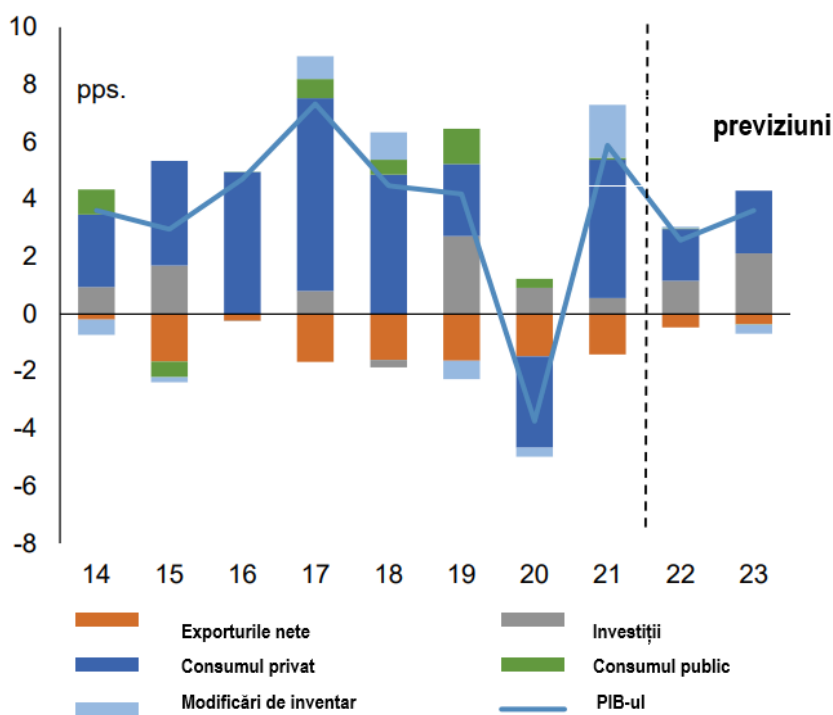


Figura nr. 7 – Evoluția PIB-ului și a componentelor sale

(Sursa: [https://commission.europa.eu/system/files/2022-06/2022-european-semester-country-report-romania\\_en.pdf](https://commission.europa.eu/system/files/2022-06/2022-european-semester-country-report-romania_en.pdf))

Creșterea sustenabilă a PIB-ului - recomandată de unii specialiști ca fiind optimă de 3,5%-4% anual<sup>1</sup> - bazată într-o mai mare parte pe producție-export și superioară mediei europene - asigură reducerea „gap-ului” economico-social dintre România și celelalte țări din Europa, scade migrația și contribuie substanțial la consolidarea economico-socială și politică a României.

#### 3.6.1.1.4. Amplificarea PIB-ului pe cap de locuitor

În prezent, România are un PIB pe cap de locuitor care, după standardul puterii de cumpărare, reprezintă peste două treimi din media UE 27 – dar cu mari diferențe între regiuni. Evoluțiile pozitive (vezi figura nr.8) trebuie intensificate, în condițiile specifice urmărilor crizei generate de pandemia Covid-19 și războaiele din Ucraina și Orientul Mijlociu, continuând trendul pozitiv din ultimii ani.

<sup>1</sup> V. Lazea, Repetarea cauzelor duce la repetarea efectelor, în Economistul, nr. 7-8, 2019, pg. 39.

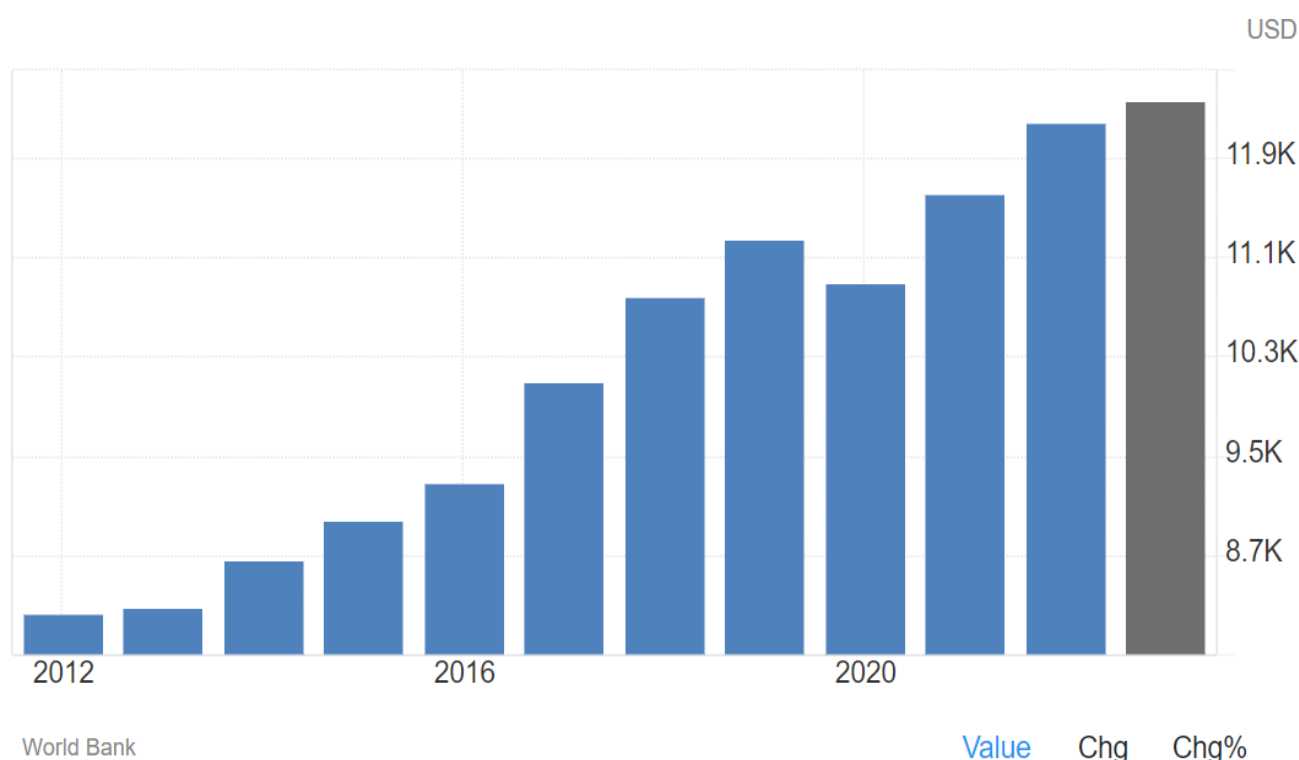


Figura nr. 8 – Evoluția PIB/ Capita din România în perioada 2012-2023

(Sursa: <https://tradingeconomics.com/romania/gdp-per-capita> )

Amplificarea PIB-ului pe cap de locuitor în România, sensibil mai rapid decât în celelalte țări din Uniunea Europeană, constituie baza reducerii treptate a decalajelor economice și sociale care ne despart de țările din Uniunea Europeană, inclusiv în ceea ce privește standardul de viață al populației.

### 3.6.1.1.5. Creșterea gradului de ocupare al populației României în sectorul privat de la 13,76% cât era în 2014, la minimum 16% în 2026

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. 9.

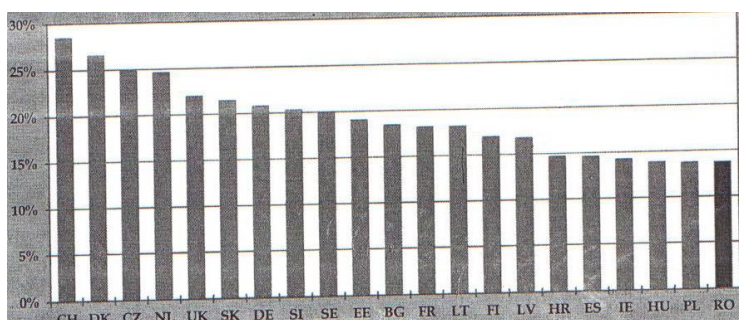


Figura nr. 9 - Ponderea salariaților din sectorul privat în total populație

Precizăm că România ocupă poziția ultimă și în ceea ce privește ponderea totală a populației ocupate (privat și bugetar) în total populație, cu circa 26%, pe primul loc fiind Danemarca cu 70,11%.

Obiectivul propus are în vedere populația ocupată în sectorul privat pentru că aceasta este determinantă pentru nivelul de dezvoltare economică, întrucât în acest sector se creează în cvasitotalitate valoarea adăugată.

### 3.6.1.1.6. Diminuarea inegalităților regionale

Marile inegalități dintre cele opt regiuni care alcătuiesc România reprezintă una dintre cele mai presante probleme economico-sociale cu care se confruntă țara noastră. Potrivit ultimului Index de Competitivitate Regională<sup>1</sup> publicat de UE, regiunile din România se află în clasamentul celor 263 de regiuni ale UE, pe poziții foarte modeste, atât în ierarhia generală cât și pe cele trei domenii.

Regiunea București-Ilfov cu 45,41 puncte este cea mai bine clasată în ierarhia generală – poziția 161 – celelalte șapte regiuni aflându-se la mare distanță la fiecare din cei trei subindici ai dezvoltării, așa cum rezultă din figurile nr. 10, 11 și 12.

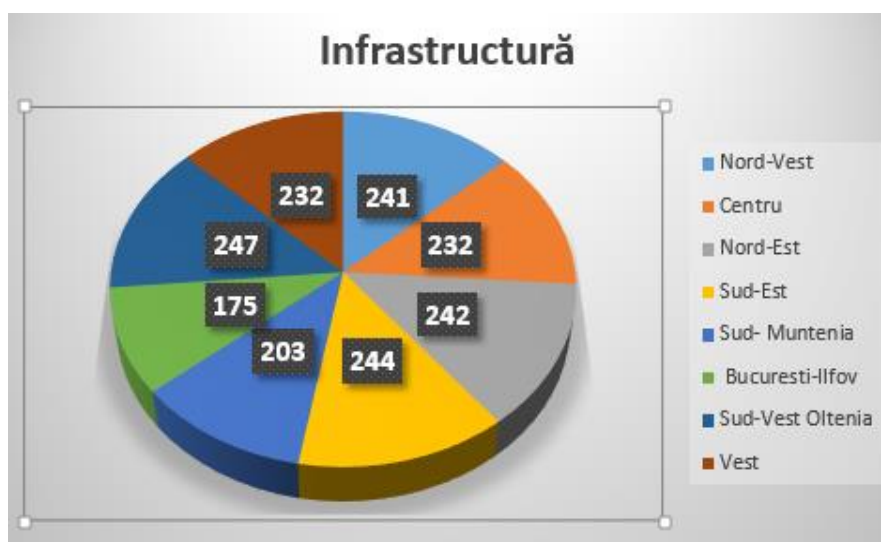


Figura nr. 10 - Locurile ocupate de cele 8 regiuni ale României în clasamentul UE, referitor la infrastructură

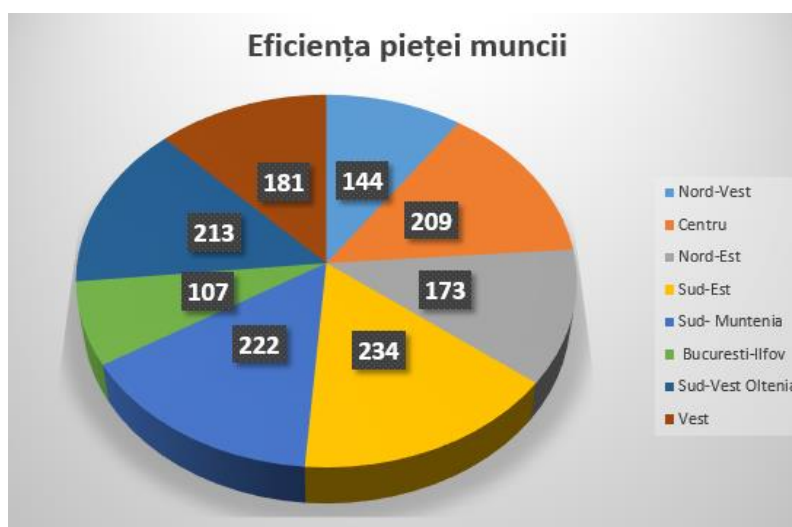


Figura nr. 11 - Locurile ocupate de cele 8 regiuni ale României în clasamentul UE, referitor la eficiența pieței muncii

<sup>1</sup>xxx Indexul de competitivitate regională, Bruxelles, 27 februarie, 2017.



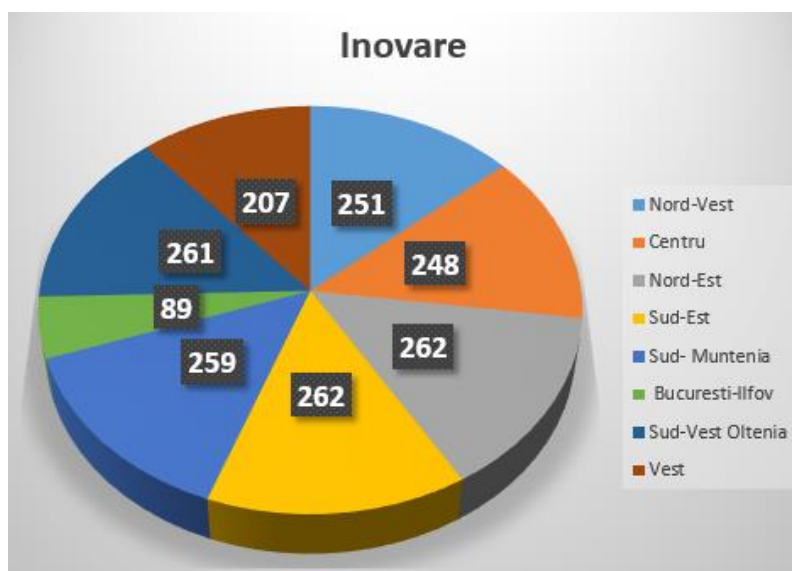


Figura nr. 12 - Locurile ocupate de cele 8 regiuni ale României în clasamentul UE, referitor la inovare

Având în vedere această situație, diminuarea inegalităților dintre regiunile României – la infrastructură, investiții, eficiența pieței muncii și inovare - trebuie să reprezinte o prioritate națională. O strategie de dezvoltare economică axată pe reducerea graduală a acestor inegalități este absolut necesară, în vederea creșterii nivelului dezvoltării economice și standardului de viață al întregii populații din România.

#### 3.6.1.1.7. Asigurarea de resurse de muncă înalt calificate și adaptabile

Crearea și dezvoltarea de companii, 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<sup>1</sup> în anii trecuți. 51% dintre directorii generali de firme chestionați au afirmat că cea mai mare dificultate pentru companii este asigurarea de forță de muncă calificată.

Pentru a răspunde acestei priorități este imperios necesară reformarea sistemului de învățământ, imprimându-i un caracter dual, așa cum este cel din Germania. La absolvirea liceului, tinerii trebuie să aibă și o pregătire ca muncitor calificat, certificată pe baze riguroase. Concomitent, se impune și dezvoltarea amplă a pregătirii de muncitori prin școli profesionale – domeniu în care România a avut rezultate excelente atât în mediul urban, cât și mai ales în mediul rural – în perioada dinainte de 1990.

Un înalt nivel de pregătire trebuie asigurat și pentru absolvenții învățământului superior în toate domeniile, atât în universitățile publice cât și în cele private.

În paralel cu reformarea și perfecționarea sistemului de învățământ, corespunzător cerințelor pieței muncii, sunt necesare eforturi ample pentru dezvoltarea la tineri - începând de la grădiniță - a unei culturi a muncii și a responsabilității bazate pe efort, implicare, creativitate și spirit intreprenorial. Toate aceste schimbări esențiale vor trebui operaționalizate în condițiile în care populația școlară a României se diminuează an de an.

<sup>1</sup> PwC, Global CEO Survey Romania, [www.pwc.ro/ceosurvey](http://www.pwc.ro/ceosurvey) 2019.

### 3.6.1.1.8. Intensificarea inovării și digitalizării performante

Trecerea la economia bazată pe cunoștințe și digitalizare, mutații fundamentale ale epocii contemporane, implică, ca o componentă esențială, inovarea intensă în toate domeniile de activitate. Performanțele unei țări depind decisiv de capacitatea de a concepe și comercializa produse și servicii, tehnologie, utilaje și echipamente noi, noi sisteme economice, manageriale, tehnice etc., noi abordări inovatoare de marketing, finanțare resurse umane etc. România, din acest punct de vedere este mult în urma altor țări.

În strategia națională de cercetare și inovare și specializare inteligentă 2021-2027 sunt stabilite mai **multe ținte strategice** care să se amplifice substanțial inovarea în România. În tabelul nr. 5 prezentăm selectiv țintele prevăzute.

Tabelul nr. 5

Principalele ținte ale inovării în perioada 2021-2027<sup>1</sup>

Nr. crt.	Ținte
1.	România va progresa de la statutul de inovator emergent (2021) la cel de inovator moderat, conform European Innovation Scoreboard
2.	Ponderea întreprinderilor care introduc produse inovative noi pentru piață va crește de la valoarea de la 2,9 % la 6% (media UE27 fiind 13% în 2018)
3.	Ponderea întreprinderilor inovative care colaborează cu organizații de cercetare va fi de peste 7% (în 2018 doar 3,5% dintre acestea colaborând cu universități și 1,5% cu institute);
4.	Numărul de co-publicații public-privat la 1 milion de locuitori va crește de la de 24,5 la 50 (în raport cu 95 media actuală a UE)
5.	Ocuparea în întreprinderi cu creștere rapidă (de peste 10% peste an) se va majora de la 2,6% la 5% (media UE fiind de 11,8% în 2018)
6.	Rata de creștere a ocupării, a valorii adăugate și a exporturilor în ecosistemele asociate cu domeniile de specializare inteligentă, beneficiare ale proiectelor majore, vor fi de două ori mai mari decât media națională

Managementul național, sectorial, regional, local și microeconomic este necesar să-și focalizeze deciziile și acțiunile în vederea atingerii acestor ținte, inovarea intensă, digitalizarea și specializarea inteligentă reprezentând în toate domeniile o componentă esențială a competitivității și sustenabilității.

### 3.6.1.1.9. Amplificarea numărului de IMM-uri, la 50-55 la mia de locuitori în 2025

Performanțele economice și standardul de viață al fiecărei țări depind de numărul și potențialul întreprinderilor de care dispune și, îndeosebi, de IMM-uri, care în toate statele reprezintă peste 99% din totalul întreprinderilor. În România, IMM-urile sunt foarte importante, întrucât ele produc peste 70% din PIB, peste 60% din locurile de muncă, peste 60% din veniturile la bugetul statului și aproape 50% din export<sup>2</sup>.

Pentru recuperarea decalajelor economice majore care despart România de Uniunea Europeană este esențial ca să se amplifice numărul de IMM-uri. Small Business Act (SBA) adoptat de Uniunea Europeană argumentează temeinic necesitatea dezvoltării IMM-urilor, stabilește zece principii de operaționalizat și peste 90 de măsuri de implementare la nivel național și comunitar. Legea privind IMM-urile, adoptată în România în 2014, creează premise superioare pentru relansarea sectorului de IMM-uri, în special prin crearea mai multor categorii de fonduri alimentate din alocațiile UE pentru România. Resursele financiare de la UE pentru România, disponibile

<sup>1</sup> Document cadru privind Strategia Națională de Cercetare, Inovare și Specializare Inteligentă 2021-2027, Ministerul Cercetării, Inovării și Digitalizării, 27 ianuarie 2021.

<sup>2</sup> Export direct și export indirect prin componentele și serviciile furnizate exportatorilor mai mari.

în contextul urmărilor pandemiei Covid-19, trebuie să aibă ca un obiectiv esențial creșterea numărului și performanțelor IMM-urilor.

### 3.6.1.1.10. Proiectarea și implementarea de strategii profesionale pe ramuri și subramuri economice și regiuni

Această prioritate este determinată de faptul că dezvoltarea economiei României depinde semnificativ – din punct de vedere managerial – de utilizarea pe scară largă la nivel de ramură, subramură, regiuni, județe și firmă, de strategii de dezvoltare rigurose fundamentate. O atare **necesitate** decurge din:

- Operaționalizarea strategiilor determină întotdeauna o amplificare a dezvoltării și creșterea competitivității sistemului respectiv. Analizele efectuate de specialiștii americani S. Thone și R. House<sup>1</sup> pe un eșantion de 18 firme perechi din SUA, de dimensiuni mari și mijlocii, în industriile alimentară, farmaceutică, metalurgică, chimică și construcții de mașini, pentru o perioadă de 7 ani sunt edificatoare. Firmele care au apelat la strategii au înregistrat creșteri ale cifrei de afaceri și câștigului pe acțiuni de 2-3,8 ori mai mari decât omoloagele lor.

- Procentul ramurilor și subramurilor din România care elaborează și implementează strategii este redus, ceea ce se reflectă și în nivelul performanțelor economice realizate. Strategiile la nivelul celor opt regiuni de dezvoltare nu respectă toate cerințele managementului profesionist, fiind incomplete. În plus, au fost elaborate cu mai mulți ani în urmă, în perioada preaderării României la Uniunea Europeană și nu au mai fost actualizate de fond, ci, de regulă, numai – eventual – „cosmetizate”.

Strategiile pentru ramurile, subramurile și companiile care o compun, trebuie să fie proiectate profesionist, cuprinzând cele **șase componente esențiale** recomandate de specialiști, pe care le-am mai menționat – misiunea, obiectivele fundamentale, opțiunile strategice, resursele, termenele strategice și avantajul competitiv. Am considerat necesar să precizăm care sunt aceste componente, deoarece foarte puține strategii din România cuprind toate cele șase elemente menționate. Ori, absența oricărei componente diminuează substanțial efectele operaționalizării strategiei sau chiar o face neutilizabilă.

Pentru intensificarea elaborării de previziuni, de strategii, de transformări organizaționale, pledează și rezultatele anchetei realizate de cunoscuta firmă de consultanță PriceWaterHouse Coopers<sup>2</sup> care indică faptul că o proporție foarte mare dintre directorii generali le consideră necesare pentru asigurarea viabilității companiilor (vezi figura nr. 13).

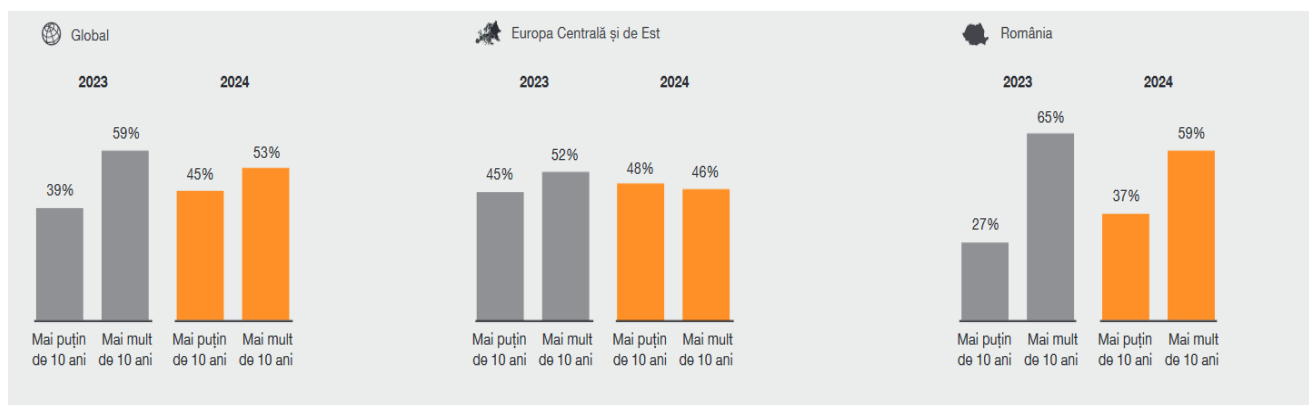


Figura nr. 13 – Procentul directorilor generali de firme mari care doresc să schimbe orizontul previziunilor

(Sursa: <https://www.pwc.ro/ro/Publicatii/CEO-Survey-2024-Raportul-pentru-Romania.pdf>)

<sup>1</sup> Thone S., House R., Where Long Range Planning Pays Off, Business Horizons, nr. 8, 1970.

<sup>2</sup> PriceWaterhouseCoopers, Annual Global CEO Survey, 2023, [https://www.pwc.ro/ro/Publicatii/CEO\\_Survey%20-%20Editia%202023\\_ROSpread.pdf](https://www.pwc.ro/ro/Publicatii/CEO_Survey%20-%20Editia%202023_ROSpread.pdf)

**Efectele pozitive** ale elaborării și implementării de strategii sunt multiple. Dintre acestea menționăm pe cele mai importante:

- Trasarea traiectoriei de evoluție a ramurii, subramurii, regiunii sau companiei pentru o perioadă relativ îndelungată, ceea ce facilitează direcționarea rațională a resurselor și eforturilor, consistența și consecvența în timp a deciziilor și acțiunilor subordonate atingerii unor obiective precis și riguros stabilite
- Creșterea capacității de a valorifica oportunitățile multiple asociate trecerii la economia bazată pe cunoștințe și digitalizare
- Amplificarea capacității de a pătrunde pe noi piețe și de a crește cotele părți pe piețele actuale
- Reducerea substanțială a riscurilor ce însoțesc inerent orice activitate economică
- Asigurarea unui fundament net superior pentru inițierea, adoptarea și aplicarea mulțimii celorlalte decizii majore din firmele care aparțin domeniului respectiv
- Facilitarea creării și dezvoltării unei culturi organizaționale competitive
- Favorizarea luării în considerare a intereselor principalilor stakeholderi implicați și a amplificării contribuției lor la atingerea obiectivelor strategiei
- Amplificarea și facilitarea integrării eficiente a ramurii, subramurii sau regiunii etc. și a firmelor din cadrul lor în mediul de afaceri național și internațional, din ce în ce mai complex și dinamic
- Stabilirea, construirea și dezvoltarea de avantaje competitive ramurilor, subramurilor, regiunilor, firmelor etc.
- Obținerea de performanțe economice superioare și sustenabile sectorial, teritorial și la nivel de firmă.

Elaborarea și utilizarea adecvată de strategii profesionale – la nivel de ramuri, subramuri, regiuni, județe și companii – constituie o precondiție pentru identificarea și valorificarea avantajelor competitive, pentru sustenabilitatea economiei României, în contextul complex al internaționalizării activităților, trecerii la noua economie, al digitalizării și relansării după crizele cauzate de Covid-19 și războaiele din Ucraina și Orientul Mijlociu.

#### **3.6.1.11. Profesionalizarea managementului practicat la nivel național, atât a celui politic, cât și economic și administrativ**

**Necesitatea obiectivului profesionalizării managementului** la nivel de țară, prin schimbări esențiale în toate componentele sale, decurge din:

- Creșterea dimensiunii, eterogenității, complexității și dinamismului societății și economiei fiecărei țări – deci, inclusiv a României – ceea ce reclamă cu intensitate amplificată practicarea celui mai bun management. Dimensiune, eterogenitate, complexitate și dinamism superioare înseamnă concomitent mai multe probleme de rezolvat, mai multe oportunități și mai multe amenințări. Managementul profesionist este, de regulă, singurul capabil să ofere soluții eficiente și eficiente la aceste probleme.
- Armonizarea dezvoltării României cu evoluțiile și tendințele pe plan internațional. Valorificarea multiplelor oportunități și contracararea amenințărilor pe care le conține internaționalizarea 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, întreprinzătoriale etc. riguros concepute și implementate
- Dezvoltarea puternică a științei managementului pe plan mondial se reflectă în punerea la dispoziția tuturor entităților – politice, economice, administrație publică, științifice etc. – a unor concepte, abordări, sisteme, metode, tehnici, cu mare potențial de a soluționa performant multiplele probleme cu care acestea se confruntă. Aceste elemente de „ofertă” managerială generează posibilități și modalități de creștere a funcționalității și performanțelor organizațiilor, unice, de neînlocuit. În consecință, managerii din România – începând cu cei politici – trebuie să conștientizeze această imensă șansă conturată în ultimele decenii, a cărei valorificare nu poate avea decât efecte pozitive asupra sistemelor conduse, asupra competenței, performanțelor și prestigiului managerilor respectivi.
- Trecerea la noua economie, la economia bazată pe cunoștințe și digitalizare accelerate, determină o amplificare și mai mare a dependențelor performanțelor tuturor entităților, de folosirea cunoștințelor din toate domeniile. În acest context, cunoștințele de management se situează pe o poziție avansată – în opinia noastră, pe prima poziție – întrucât ele condiționează în cea mai mare măsură funcționalitatea de ansamblu a țărilor, firmelor, localităților. Cunoștințele din celelalte domenii – toate foarte importante – sunt utilizate și valorificate în cadrul

strategiilor, politicilor și mecanismelor manageriale. Devine din ce în ce mai importantă folosirea cunoștințelor, a cunoștințelor strategice cu prioritate, din care o parte apreciabilă este reprezentată de cunoștințele de management.

În opinia SAMRO, pentru profesionalizarea managementului autohton, este necesar să se acționeze cu prioritate pe patru paliere – național, administrație publică, agenți economici și organizații de training și consultanță.

Profesionalizarea managementului la nivel național este necesar să aibă în vedere cel puțin următoarele **elemente esențiale**:

a. Introducerea de o manieră pragmatică a cunoștințelor manageriale și întreprinderiale în școală, începând cu învățământul gimnazial, pentru a favoriza înțelegerea utilității managementului de către populație și însușirea unor cunoștințe de bază. Este absolut necesar ca la nivel de liceu și școală profesională să fie o disciplină consistentă de management și întreprinderiat. De asemenea, la nivel de universități – indiferent de profil – să se introducă cel puțin cu curs opțional de management.

b. Realizarea la nivelul României a unui sistem național de formare și perfecționare a managerilor pentru toate domeniile de activitate. Acesta trebuie conceput după standardele UE, asigurând în permanență formarea și perfecționarea managerilor din sectorul public și privat. Un astfel de sistem se recomandă să aibă ca principale componente facultățile de profil și centrele private și publice de training, autohtone și străine.

c. Dezvoltarea și atestarea de centre de consultanță, consiliere, mentorat, training și asistență tehnică în management, care să acopere întreg teritoriul țării. Parțial, aceste centre pot fi finanțate din fonduri UE, în special pentru serviciile oferite administrației publice și IMM-urilor. Centrele pot funcționa – potrivit bunelor practici din UE – pe bază de vouchere .

d. Realizarea de metodologii de proiectare a sistemelor manageriale ale organizațiilor – diferențiate pe domenii de activitate - la dispoziția tuturor organizațiilor. O atare necesitate decurge din realitatea că majoritatea organizațiilor nu posedă asemenea sisteme, ceea ce explică într-o măsură apreciabilă nivelul redus de funcționalitate și productivitate, sub nivelul mediei UE.

e. Stimularea tuturor managerilor și organizațiilor să-și profesionalizeze managementul prin introducerea sa ca un criteriu de evaluare și decizie în cadrul licitațiilor, finanțărilor de la bugetul statului, acordării de ajutoare de stat, selecționării proiectelor cu finanțare UE sau naționale, concursurilor de promovare în sistemul public a managementului, etc.

Firește că profesionalizarea managementului din România trebuie să se fundamenteze pe o strategie, elaborată de un „task-force național”, la care SAMRO poate să-și aducă o contribuție majoră.

### **3.6.1.1.12. Amplificarea gradului de absorbție al fondurilor europene alocate României în perioada 2021-2027 și a eficienței utilizării lor**

**Necesitatea acestui obiectiv** decurge din următoarele considerente:

- Gradul de absorbție a fondurilor Uniunii Europene în România este printre cele mai reduse din Uniunea Europeană. Potrivit informațiilor disponibile, la sfârșitul anului 2021, procentul – exceptând fondurile pentru agricultură - era puțin peste 50%. La această absorbție „catastrofală pentru România”, principala „contribuție” au avut-o managementul practicat la nivelul autorităților de management care au gestionat fondurile respective, precum și managementul guvernamental național, care nu au abordat utilizarea fondurilor ca o prioritate națională.

- Calitatea și eficiența programelor și utilizării fondurilor Uniunii Europene pentru perioada 2021-2027, la nivelul României de circa 75 de miliarde euro, de aproape trei ori mai mare decât în precedentul ciclu financiar, depind decisiv de capacitatea managementului statului român de a fi eficace în relațiile cu Uniunea Europeană, cât și, mai ales, la nivelul fiecărei autorități de implementare.

Realizarea acestui obiectiv este posibilă numai dacă Ministerul Fondurilor Europene și zecile de autorități de implementare a programelor de absorbție a fondurilor UE își profesionalizează managementul pentru a fi capabile de decizii și acțiuni substanțiale mai eficace și eficiente, comparativ cu perioada anterioară.

### 3.6.1.1.13. Elaborarea și implementarea de bugete publice multianuale glisante

La baza operaționalizării acestui tip de bugetări trebuie să se afle programele de guvernare ale fiecărui ciclu electoral, aprobate în Parlamentul României. În fiecare an, în România se manifestă numeroase blocaje și discontinuități, printre care menționăm:

- Prioritățile și măsurile cuprinse în programele de guvernământ aprobate de Parlamentul României nu se implementează integral pentru că nu li se alocă resurse suficiente prin bugetul național;
- În fiecare început de an se produc discontinuități în finanțarea unora dintre activitățile publice, în special în domeniul construcțiilor, datorită faptului că bugetul nu a fost aprobat. Această situație blochează proiectele de investiții – dovadă ritmul construcțiilor de autostrăzi, căi ferate, etc. - 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 adesea 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. 14.

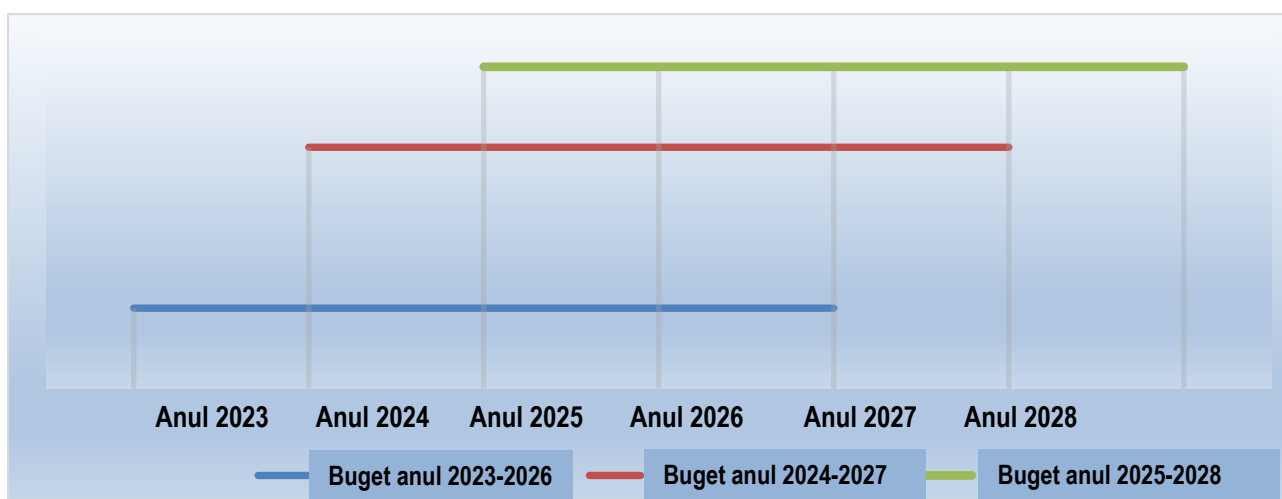


Figura nr. 14 – Glisarea bugetelor multianuale

### 3.6.1.1.14. Continuarea accelerată a amplificării exportului, eficientizarea și diversificarea lui

Fără nici o îndoială, creșterea constantă a exportului României, în perioada precedentă crizei provocate de pandemia Covid-19, reprezintă unul dintre punctele forte ale României. Graficul nr. 15 argumentează în mod indubitabil această evoluție pozitivă, dar cu o tendință de încetinire în ultimii ani. În anul 2014 s-a depășit pentru prima dată în România un export de mărfuri de 50 de miliarde euro – mai precis 52,5, iar în anul 2015 pragul de 55 miliarde euro. Din nefericire, în 2020 și parțial 2021 și 2022, în condițiile crizei asociate pandemiei și războiului din Ucraina, valoarea totală a exporturilor României a înregistrat o scădere, dar a urmat o revenire accentuată în 2022 și 2023.

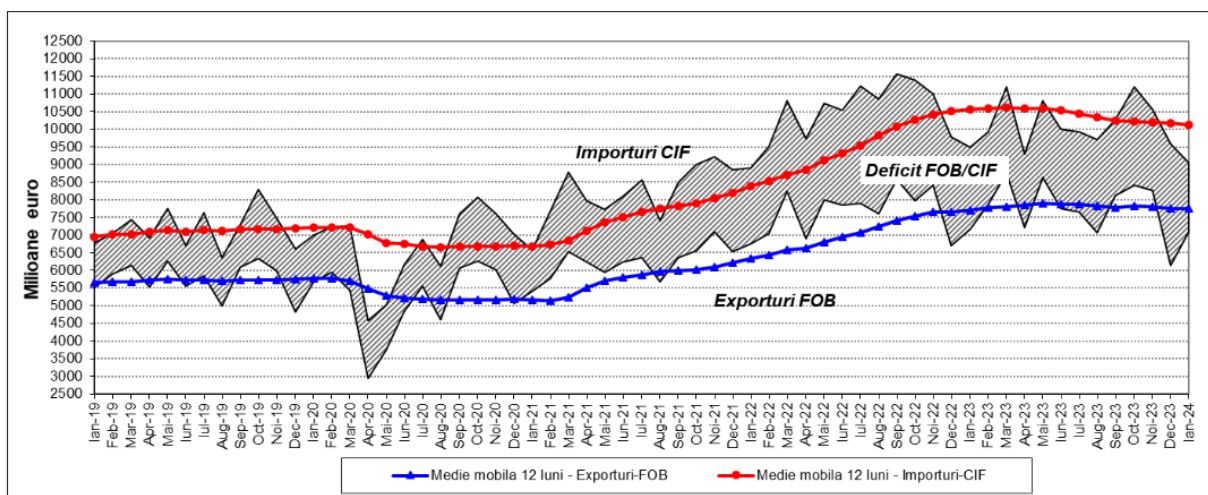


Figura nr. 15– Dinamica exporturilor și importurilor în perioada 2017- ianuarie 2024

(Sursa: Biroul de presă INS)

Pentru perioada viitoare considerăm că în domeniul exportului trebuie acționat pe **două coordonate principale**:

- Continuarea amplificării exportului prin elaborarea și implementarea la nivel național de politici investiționale, comerciale, financiare, inovaționale, fiscale, educaționale mai eficace, de natură să amplifice potențialul companiilor din România de a exporta, cu un plus de intensitate pentru IMM-uri, multe rămase în urmă; în acest sens pledează și faptul că România are unul dintre cele mai reduse niveluri de internaționalizare a economiei din Uniunea Europeană;

- Diversificarea exportului României, care în prezent este direcționat covârșitor spre Uniunea Europeană (peste 70%), ceea ce implică riscuri potențiale apreciabile, amplificate de ultimele evoluții la nivelul UE, SUA și China. Țările BRIC și celelalte țări emergente din Africa, America Latină și Asia oferă numeroase oportunități pentru export.

Prin creșterea și diversificarea în continuare a exportului se asigură piețe pentru produsele și serviciile din România, echilibrarea balanței de plăți a României, potențând dezvoltarea țării pe multiple planuri și diminuând riscurile aferente unor evoluții nedorite în cadrul UE.

### 3.6.1.1.15. Îmbunătățirea indicelui de calitate a guvernării României la minimum 0,075 în 2027 față de 0,059 cât este în prezent

Necesitatea acestui obiectiv decurge din faptul că în prezent România se află pe o poziție modestă în Europa, indicele sau de guvernare fiind mai mic de peste 18 ori față de media europeană, de peste 33 de ori comparativ cu țara situată pe primul loc – Danemarca. Informațiile cuprinse în figura nr. 16 sunt edificatoare din acest punct de vedere.

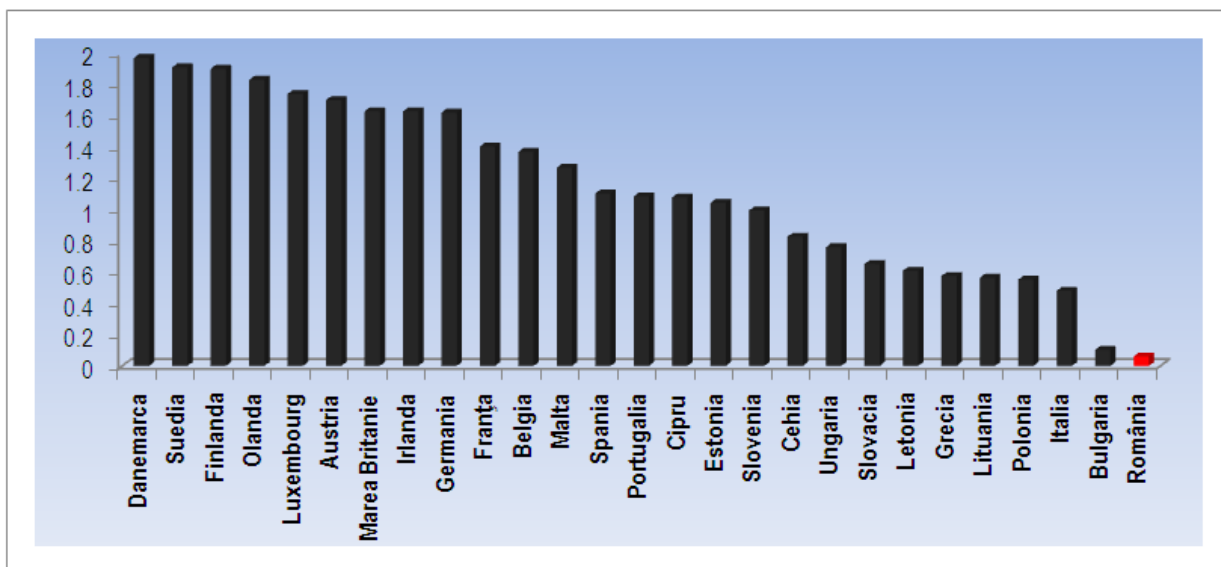


Figura nr. 16 – Indicele calității guvernării

(Sursa: Regional Governance Matters: Quality of Government within European Union Member States, pg. 71)

Potrivit unor date mai recente, se prezintă calitatea indicelui guvernării în țările UE și la nivel regional, situația pentru toate regiunile din România - cu excepția regiunii Nord-Vest – fiind foarte modestă, între -2 și -1,5 (vezi figura nr. 17).

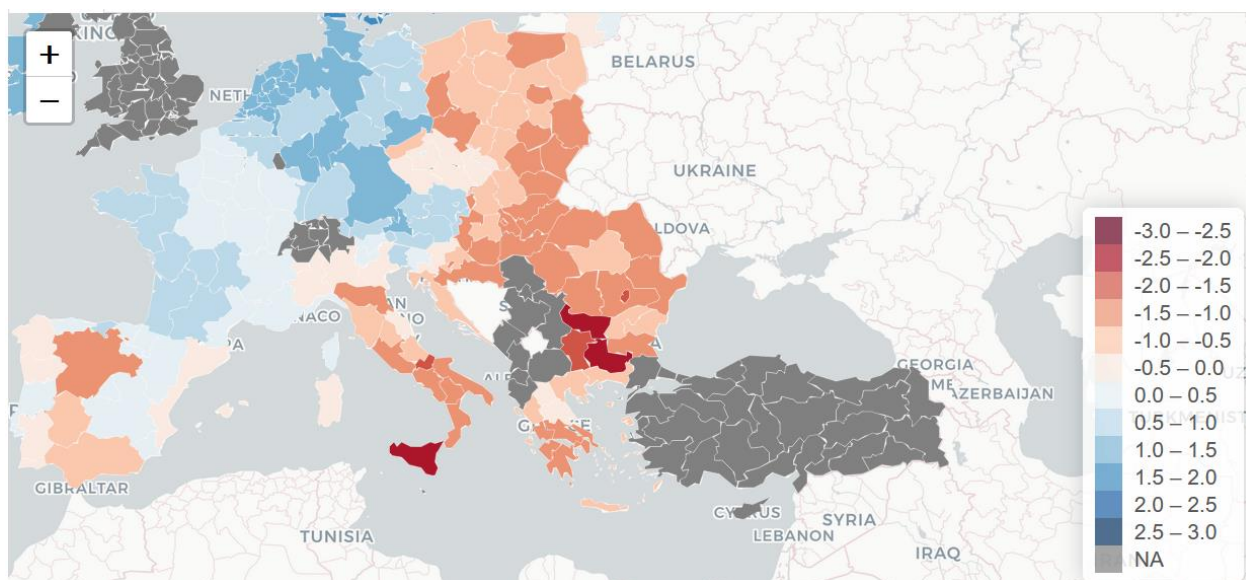


Figura nr. 17 – Indicele calității guvernării în 2024

(Sursa: <https://eqi-map.qog.gu.se/>)

Concomitent este necesară și îmbunătățirea **indicelui de guvernare digitală al României**, care se află pe poziții codașe în evaluările internaționale:

- Locul 67 din 193 de țări, conform studiului ONU;
- Locul 27 în UE, potrivit raportului DESI.



În figura nr. 18, prezentăm performanțele DESI ale României pe cele 5 dimensiuni. Cu excepția conectivității, la celelalte patru dimensiuni suntem mult sub media UE.

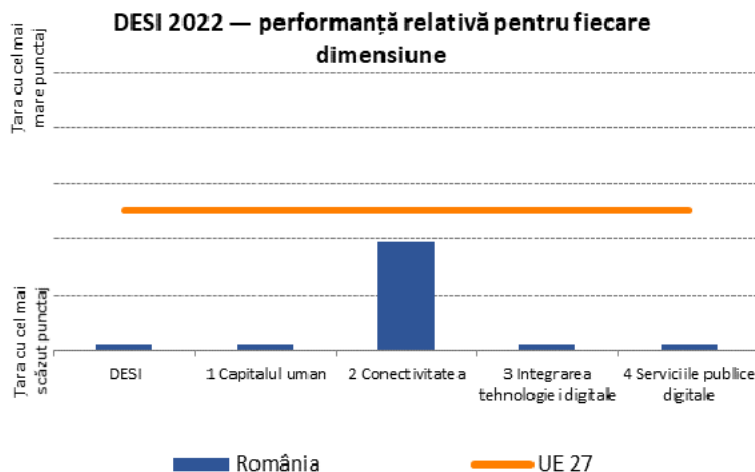


Figura nr. 18 – DESI 2022 – performanța relativă pe dimensiuni

(Sursa: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/countries-digitisation-performance> )

Un element cu rol determinat pe acest plan îl reprezintă continuarea reformelor administrației publice, care practic s-au întrerupt în perioada de după 2010. O contribuție majoră la îmbunătățirea calității guvernării în România, poate să aducă profesionalizarea managementului la care ne-am referit anterior și accelerarea informatizării și digitalizării administrației publice, învățământului și sistemului sanitar, etc.

### 3.6.1.1.16. Intrarea României în zona euro

Fără nici o îndoială că integrarea României în UE, pe termen lung este condiționată de intrarea în zona euro. Pentru aceasta, ea trebuie să întrunească criteriile de convergență prestabilite. O bună parte dintre acestea au fost îndeplinite cu câțiva ani în urmă, dar în 2018, 2019, 2020, 2021 și 2022, situația s-a deteriorat. Un studiu elaborat de specialiștii Băncii Naționale accentuează faptul că numai îndeplinirea criteriilor de convergență nu-i suficientă. Analizele acestora arată că aderarea poate avea loc numai dacă economia României va atinge 75% din media zonei euro și îndeplinirea altor condiții structurale. Concomitent, trebuie diminuate marile diferențe de structură ale economiei României față de cea a zonei euro, referitoare la ponderea sensibil diferită a industriei, agriculturii și serviciilor. Între condițiile structurale ce trebuie îndeplinite se numără: dezvoltarea infrastructurii, creșterea veniturilor fiscale care să mărească "spațiul fiscal", consolidarea finanțelor publice în mod durabil, creșterea gradului de competitivitate a economiei printr-o structură mai bună a producției și finanțarea adecvată a sănătății și educației. Aderarea României la zona euro doar pe baza criteriilor de convergență, fără a realiza și aceste schimbări structurale, ar fi prematură și neavenită, întrucât ar avea **consecințe majore negative** asupra economiei în ansamblul său și standardului de viață al populației. În concluzie, autorii studiului subliniază că România nu are altă alternativă la intrarea în zona euro, pentru că ar însemna să rămânem la periferia UE sau chiar să fim expulzați din cadrul său, și ca atare, acesta trebuie să constituie un obiectiv prioritar, a cărui realizare să fie "construită" solid și profesionist<sup>1</sup>, prin colaborarea tuturor forțelor politice parlamentare.

<sup>1</sup> D. Dăianu, E. Kállai, G. Mihailovici, A. Socol, Studii de Strategie și Politici SPOS 2016, "România și aderarea la zona euro: întrebarea este ÎN CE CONDIȚII!", Institutul European din România, București, 2017.

### 3.6.1.1.17. Amplificarea bunăstării umane

Ultima prioritate managerială națională pe care o includem în recomandările raportului nostru de cercetare se referă la bunăstarea umană, un nou indice care a trecut în prim planul evaluărilor și previziunilor economico-sociale în ultimul deceniu<sup>1</sup>. Indicele, așa cum se poate vedea și din figura nr. 19, include două componente majore – obiectivă și subiectivă.

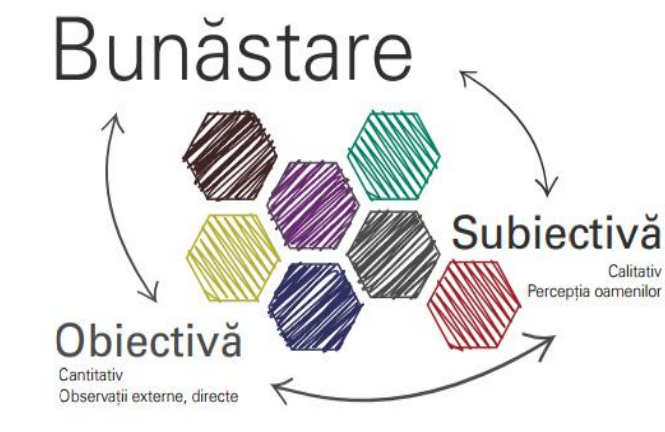


Figura nr. 19 – Componente ale bunăstării umane<sup>2</sup>

Pentru utilizarea lui se folosesc mai multe **variante** între care cele mai cunoscute sunt:

- **indicele dezvoltării umane (HDI)** elaborat de Programul Națiunilor Unite pentru Dezvoltare, care se bazează pe indicatorii: speranța de viață la naștere, media anilor de școală și venitul net pe locuitor.
- **Indicele de fericire mondial (WHR)**, introdus în 2016 de ONU, care se determină pe baza a șase indicatori – PIB-ul pe locuitor, speranța de viață la naștere, asistența socială, libertatea de a face alegeri în viață, generozitatea și percepția asupra corupției<sup>3</sup>.
- **Indicele prosperității Legatum (LPI)**, conceput de Institutul Legatum în 2016<sup>4</sup>, care are în vedere nouă subindici: calitatea economică, mediul de afaceri, guvernarea, educația, sănătatea, siguranța și securitatea, libertatea personală, capitalul social și mediul național.
- **Indicele de fericire planetar (HPI)**, proiectat de New Economics Foundation, care constă în combinarea a patru elemente: nivelul de trai resimțit, speranța de viață, inegalitatea rezultatelor și amprenta ecologică<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Pentru elemente suplimentare vezi „Toader Ș., Iancu V. și Olteanu D. – Evoluția bunăstării în România”, KPMG Economics, București, 2016, pg. 6.

<sup>2</sup> Weimann, Joachim, Andreas Knabe, and Ronnie Schöb (2015), “Measuring happiness: The economics of well-being”, MIT Press, p. 14.

<sup>3</sup> Helliwell J., Layard R. and Sachs J., The World Happiness Report 2016, World Happiness Report 2016 Uptodate (volumul I), Sustainable Development Network, New York, 2016.

<sup>4</sup> xxx The Legatum Prosperity Index 2016, Bringing Prosperity to the Life, Legatum Institute, London, 2016.

<sup>5</sup> xxx The Happy Planet Index 201. A Global Index of Sustainable Wellbeing – Briefing Paper, New Economic Foundation, 2016.

În tabelul nr. 6 prezentăm valorile și poziția României pentru acești indici

Tabelul nr. 6

### Situația indicilor bunăstării umane pentru România

Nr. crt.	Indici	Valoare absolută	Poziția în clasamentul internațional
1.	WRH – Indicele de fericire mondial	6,140	46
2.	HPI – Indicele de fericire planetar	37,7	120
3.	HDI – Indicele dezvoltării umane	0,828	49
4.	LPI – Indicele prosperității Legatum	67,2	47

Din examinarea informațiilor încorporate în tabel, rezultă că România se plasează în prima jumătate a clasamentului internațional. Mai mult, la cei doi indici determinați mai recent – HPI și LPI – România se plasează mai sus în ierarhie, spre prima treime a clasamentului<sup>1</sup>.

Analizele aprofundate efectuate de o echipă de specialiști de la KPMG România – Șerban Toader, Victor Iancu și Dan Olteanu – au evidențiat evoluțiile pozitive în ultimii ani până la criza din 2020, ale subindicilor pe care se bazează indicele bunăstării umane<sup>2</sup>. Ei constată o tendință de convergență cu țări mai bine poziționate până acum, cum ar fi: Ungaria, Polonia și Cehia.

Având în vedere esențiala semnificație social-economică a indicelui bunăstării umane propunem ca **amplificarea acestuia să fie o prioritate managerială a României, pe termen lung**, constituindu-se la INS un sistem formalizat pentru determinarea sa, iar Comisia Națională de Prognoză să-l includă în sistemul de indici prognozați.

#### 3.6.1.2. Modalități manageriale de implementare

##### 3.6.1.2.1. Situatia în centrul managementului a unor viziuni și abordări predominant prospective, concretizate în stabilirea de obiective realiste și mobilizatoare

O atare abordare se recomandă la toate nivelurile societății și economiei României, începând cu cel național și continuând cu cele la nivel sectorial, regional, județean, local și – dar nu în ultimul rând – de agenții economici. În funcție de prioritate este necesar să fie concepute strategii complete și profesioniste pentru perioade de 3-5 ani, care să jaloneze evoluția și dezvoltarea viitoare. Strategia trebuie realizată în primul rând la nivel național, după care „în cascadă” și la celelalte componente ale economiei - ramură, regiune, județ, localitate și agenți economici. Strategia trebuie proiectată în viziunea tranziției la societatea și economia bazate pe cunoștințe și cu luarea în considerare a elementelor caracteristice intensei revoluții digitale. Un element esențial de avut în vedere este impactul pandemiei Covid-19 și a războiului din Ucraina pe termen lung, mediu și scurt.

Este esențial ca cei peste o jumătate de milion de agenți economici activi care funcționează în România să-și elaboreze propriile strategii, pornind de la strategiile macrosistemelor din care fac parte – național, sectorial, regional -, prin care să se construiască și întrețină un mediu de afaceri predictibil, funcțional și prietenos. Pe baza strategiilor este absolut necesar ca, anual, la nivel de țară și de componente, să se elaboreze politici anuale, sub forma de planuri și bugete, prin care să se asigure concomitent, atât o concretizare a prevederilor strategiei, cât și o actualizare a acestora prin prisma ultimelor evoluții și performanțe internaționale, naționale și din cadrul fiecărui sistem. Este util ca planurile să fie concepute multianuale, pe baza unei abordări glisante, care să favorizeze continuitatea în decizii, acțiuni, activități și rezultate, contracarând dificultățile și deficiențele generate de discontinuitățile previziunilor rigide anuale.

<sup>1</sup> Toader Ș., Iancu V. și Olteanu D. – Evoluția bunăstării în România, KPMG Economics, București, 2016, pg. 16-33.

<sup>2</sup> Toader Ș., Iancu V. și Olteanu D. – op. cit, pg. 30-33.

În elaborarea strategiilor și politicilor este necesar să se aibă în vedere în egală măsură realitățile din România și evoluțiile internaționale, situând pe primul plan strategiile, directivele și recomandările Uniunii Europene. Ele trebuie concepute în viziunea abordărilor strategice ale Uniunii Europene, lansată de noua conducere instalată în 2019, având drept componentă principală transformarea digitală a societății și economiei României, firește în contextul relansării economiei după crizele generate de pandemia Covid-19 și războaiele din Ucraina și Orientul Mijlociu.

### 3.6.1.2.2. Proiectarea și implementarea de sisteme manageriale riguroase și funcționale la toate nivelurile economiei – național, sectorial, regional, județean, localități și agenți economici

Prioritar trebuie să fie sistemul managerial național în cadrul căruia administrația centrală și administrațiile 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 și digitalizare. Nici unul din cele cinci subsisteme care compun sistemul managerial la nivelul oricărei entități (vezi figura nr. 20), 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 profesionale. Avem în vedere firește, în primul rând marile firme de consultanță managerială;
- Să se folosească ca surse de finanțare fondurile europene alocate României, inclusiv cele suplimentare furnizate pentru a contracara efectele pandemiei Covid-19 și ale războiului din Ucraina, deoarece toate conțin, sub o formă sau alta, o componentă de perfecționare instituțională, care se referă în fapt la sistemele manageriale implicate. Dotarea economiei naționale, a ministerelor, agențiilor, regiunilor, județelor, localităților, firmelor, universităților, instituțiilor și centrelor cu profil de cercetare-dezvoltare etc. cu asemenea sisteme reprezintă o precondiție ca România să devină o țară care să funcționeze eficient 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.

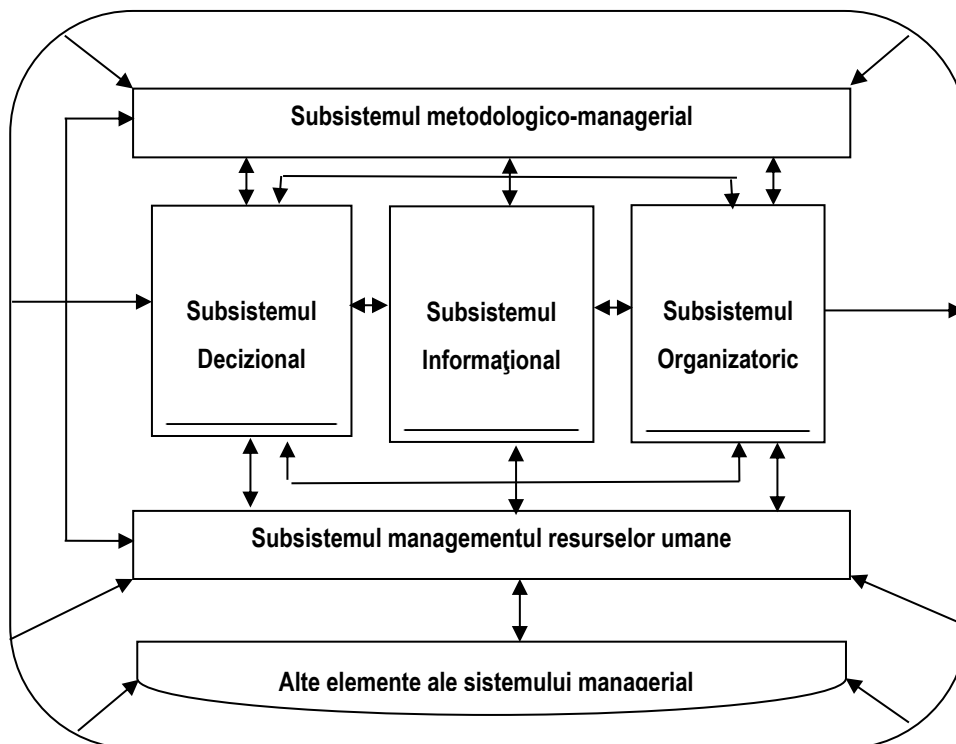


Figura nr. 20 – Sistemul de management și cele cinci subsisteme componente

### 3.6.1.2.3. Crearea unui mediu de afaceri predictibil, funcțional și prietenos pentru companii, în special pentru IMM-uri

Pentru crearea unui asemenea mediu recomandăm să se aibă în vedere cu prioritate următoarele **modalități de acțiune**:

- Asigurarea unui cadru legal stabil și predictibil, bazat pe reducerea birocrăției;
- Continuarea procesului de simplificare a procedurilor administrative, reducerea parafiscalității și a numărului de autorizații, avize, licențe și permise pentru agenții economici;
- Realizarea inventarului complet al taxelor nefiscale și al avizelor, autorizațiilor și licențelor, care să constituie suportul de aplicare și de simplificare a procedurilor administrative privind înființarea și funcționarea întreprinderilor;
- Generalizarea aplicării procedurii aprobării tacite în relațiile dintre administrație, agenți economici și populație, micșorând astfel birocrăția;
- Digitalizarea integrală a relațiilor dintre agenții economice și cetățeni, pe de o parte, și administrațiile centrale și locale, pe de altă parte, cu multiple efecte economico-sociale benefice pentru țară în ansamblul său și pentru toate componentele sale;
- Utilizarea aplicațiilor de inteligență artificială dezvoltate și utilizate în alte țări în ultimii ani.
- Creșterea transparenței măsurilor privind mediul de afaceri și a politicilor guvernamentale prin: îmbunătățirea cadrului legal, bazat pe consultarea obligatorie a organizațiilor patronale și pe analiza cost-beneficiu pentru IMM-uri; realizarea sistematică de evaluări de impact și test al IMM-urilor a fiecărui nou act normativ, precum și evaluările de impact ex-post realizate de organizațiile reprezentative pentru IMM-uri asupra reglementărilor juridice sunt de asemenea foarte necesare și utile;
- Reglementarea obligației elaborării și publicării anuale a unui raport național cuprinzător privind starea IMM-urilor, având două părți, analiza din punct de vedere guvernamental și analiza neguvernamentală, care să fie prezentat în Parlament și să fie valorificat în vederea perfecționării legislației și funcționării administrației centrale și locale.

### 3.6.1.2.4. Conectarea planificării economico-sociale strategice la procesul bugetar național

Toate strategiile care se elaborează în sectorul public – național, ministere, agenții, regiuni, județe, municipii, comune – trebuie să aibă estimat necesarul de resurse financiare și sursele de obținere ale acestora. Finanțările care au drept sursă bugetul statului este necesar să fie prevăzute în bugete, potrivit prevederilor Codului Fiscal și normelor metodologice de elaborare a bugetelor administrației naționale și locale. Ca urmare, în procesul de elaborare a bugetelor trebuie să se aibă ca punct de pornire elementele cuprinse în strategiile publice – obiective, opțiuni strategice, termene și, nu în ultimul rând, resursele previzionate. Se asigură astfel bugetarea adecvată strategiilor și politicilor publice. Nu trebuie uitat nici un moment că bugetul național reprezintă unul dintre cele mai importante instrumente de operaționalizare a strategiilor și politicilor publice din cadrul fiecărei țări. Concomitent, se recomandă și structurarea bugetului național pe proiecte, astfel încât să crească rigurozitatea alocării resurselor statului, simultan cu utilizarea mai rațională și eficientă a acestora. O astfel de abordare asigură resursele necesare realizării “de facto” a priorităților și obiectivelor prevăzute în strategii și politici, concomitent cu diminuarea resurselor blocate sau irosite în obiective de investiții începute și neterminate.

### 3.6.1.2.5. Stimularea dezvoltării culturii și inițiativei întreprinzătoriale

Eliminarea decalajului substanțial care există între România și Uniunea Europeană în ceea ce privește densitatea firmelor la mia de locuitori – la circa jumătate față de 67 cât este media europeană – și potențialul acestora, 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 întreprinzătorială în rândul tineretului, începând cu școala primară, continuând cu liceul și/sau școala profesională și universitatea. Este esențial ca aceste procese să se

bazeze pe programe analitice și manuale de bună calitate, realiste, care să încorporeze cele mai bune practici din Uniunea Europeană și să fie operaționalizată de către profesori competenți, special pregătiți;

- Acordarea de facilități și stimulente fiscale tinerilor care doresc să își înființeze firme, amplificând și diversificând programele de succes realizate în 2018-2021;

- Debirocratizarea rapidă și substanțială a ansamblului legislației și proceselor care vizează înființarea, funcționalitatea și desființarea firmelor;

- Accesarea mai ușoară a finanțărilor și garanțiilor pentru credite, asigurând în acest sens dezvoltarea echilibrată a cinci paliere principale:

- furnizarea de seed-capital;
- furnizarea de capital de risc pentru industriile de vârf și ideile inovative;
- furnizarea de microcredite, inclusiv pentru întreprinzătorii a căror afacere se aseamănă cu statutul de liber profesionist/meșteșugar, asigurând astfel o mai bună penetrare a fondurilor în plan teritorial;
- furnizarea de garanții și contragarantii pentru agenții economice, cu prioritate pentru IMM-uri valorificând marele potențial și know-how managerial al FNGCIMM;
- realizarea – potrivit inițiativei Comisiei Europene – de programe speciale consistente, destinate încurajării tinerilor pentru a deveni întreprinzători, inclusiv prin crearea de întreprinderi sociale.

Precizăm că Legea privind IMM-urile, adoptată în 2014, prevede crearea și utilizarea fondurilor enunțate mai sus, dar este întârziată operaționalizarea lor „de facto”. Până la sfârșitul anului 2023, nu s-a început – cu o singură excepție - crearea fondurilor menționate, cu toate că sumele alocate României de UE sunt utilizate la un nivel foarte scăzut.

În schimb, la nivelul FNGCIMM, s-au proiectat mai multe tipuri de programe, a căror implementare a început în 2021 și s-a intensificat în 2022 și 2023, care generează impacturi notabile asupra dezvoltării a numeroase IMM-uri.

### **3.6.1.2.6. Intensificarea transferului de know-how economic și managerial internațional, a celor mai bune practici din Uniunea Europeană în România**

Internaționalizarea crescândă a activităților, continuarea integrării României în Uniunea Europeană, redusa apelare la know-how managerial internațional – numai 21,67% dintre respondenții la investigația din 2022 apreciază că reprezintă un punct forte al managementului național – conturarea unui set cuprinzător de cele mai bune practici europene pe varii segmente ale economiei și managementului, constituie principalele argumente care pledează pentru accelerarea și intensificarea transferului internațional de know-how.

În mod firesc, partea leului în acest transfer este normal să provină din Uniunea Europeană, cu care realizăm 70% din comerțul exterior și în care ne integrăm. Sursele și modalitățile principale de realizare sunt asociate celor circa 75 miliarde pentru 2021-2027, în special la partea pentru asistență tehnică. Pentru a maximiza acest transfer este foarte util ca la nivelul fiecărui organism de pe lângă diversele ministere care gestionează aceste fonduri, să sintetizeze toate aceste elemente într-un **program special de intensificare a transferului de know-how managerial**, care să cuprindă două părți:

a) principalele sume și modalități ce pot și trebuie să fie folosite în acest scop;

b) obiectivele, acțiunile și responsabilitățile pentru principalele transferuri de know-how managerial prevăzute în perioada următoare.

Desigur, acestea trebuie să se încadreze, să respecte elementele prevăzute în acordurile încheiate cu Uniunea Europeană. Precizăm că acordurile sunt deosebit de generoase din punct de vedere al transferului de know-how, cuprinse mai ales în categoria „dezvoltare instituțională”, prezentă în toate categoriile de programe europene și în cea de „asistență tehnică”.

Pentru realizarea eficace a transferului internațional de know-how managerial se recomandă **ghidul special<sup>1</sup> elaborat în acest scop, structurat pe șase etape:**

<sup>1</sup>Nicolescu O., Management comparat internațional, Editura Economică, ediția a III-a, 2008, pag. 305-339.

- Identificarea necesităților de transfer de metode și tehnici manageriale și de know-how managerial internațional
  - Determinarea posibilităților reale de transfer de know-how managerial în cadrul organizației
  - Adaptarea elementelor manageriale transferabile la specificul organizației
  - Sensibilizarea și pregătirea stakeholderilor și a firmei pentru asimilarea elementelor de know-how managerial internațional
  - Implementarea propriu-zisă a elementelor de know-how managerial internațional
  - Evaluarea transferului de know-how managerial internațional
- Precizăm că în ghid, pentru fiecare etapă, se stabilesc obiective, modalități de acțiune, dificultăți de depășit, metode și tehnici de utilizat și reguli de luat în considerare.

### 3.6.1.2.7. Folosirea intensă și continuă la nivel național, la toate eșaloanele și în toate organizațiile a sistemelor, metodelor și tehnicilor furnizate de știința managementului

Din rațiuni care țin de dimensiunea lucrării, ne vom rezuma la a insera în tabelul următor, lista principalelor sisteme, metode și tehnici manageriale necesar a fi cunoscute și utilizate pentru a profesionaliza managementul 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. 7

Sinopticul cu cele mai utilizate 100 de sisteme, metode și tehnici manageriale în managementul profesionist al organizațiilor

Nr. crt.	Denumirea metodei	Funcții ale managementului în a căror exercitare se folosesc cu precădere	Subsisteme ale managementului în cadrul cărora se utilizează cu prioritate
1	ABC	Previziune și organizare	Decizional și organizatoric
2	Algoritmul Deutsch-Martin	Previziune și organizare	Decizional
3	Alianța strategică	Previziune și organizare	Decizional și organizatoric
4	ALSCAL	Control-evaluare	Ansamblul sistemului de management
5	Amprenta organizației (organization print)	Previziune și control evaluare	Decizional
6	Auditul culturii manageriale	Control-evaluare	Ansamblul sistemului de management
7	Analiza morfologică	Previziune și organizare	Ansamblul sistemului de management
8	Analiza postului	Organizare și antrenare	Organizatoric
9	Analiza valorii	Organizare	Organizatoric
10	Analiza variabilelor organizaționale	Organizare	Organizatoric
11	Aprecierea (Rating)	Procesul de management în ansamblul său	Organizatoric
12	Aprecierea funcțională	Organizare și antrenare	Organizatoric
13	Aprecierea globală	Organizare și antrenare	Organizatoric
14	Arborele de luare a deciziei	Previziune	Decizional
15	Arborele de relevanță	Previziune	Decizional
16	Autofotografierea zilei de muncă	Organizare și antrenare	Organizatoric
17	Bedeaux	Organizare și antrenare	Organizatoric

<b>Nr. crt.</b>	<b>Denumirea metodei</b>	<b>Funcții ale managementului în a căror exercitare se folosesc cu precădere</b>	<b>Subsisteme ale managementului în cadrul cărora se utilizează cu prioritate</b>
18	Benchmarking	Control evaluare	Decizional și informațional
19	Brainstorming	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
20	Brainwriting (635)	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
21	Brish	Organizare	Organizatoric
22	Carnetul colectiv	Previziune și organizare	Decizional-organizatoric
23	CEGOS	Organizare	Organizatoric
24	Cercurile de calitate	Organizare și antrenare	Organizatoric
25	Check-list (Lista de control)	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
26	Chestionarul	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
27	5W 2H	Previziune și organizare	Organizatoric
28	Coeficientul de corelație	Organizare și previziune	Organizatoric și informațional
29	Coeficientul de regresie	Organizare și previziune	Organizatoric și informațional
30	COM	Organizare și previziune	Organizatoric și informațional
31	Compararea în funcție de principalele ipostaze ale variabilelor organizaționale	Organizare	Organizatoric
32	Compararea pe grupe de unități	Organizare	Organizatoric
33	Costurile standard	Previziune și organizare	Organizatoric
34	CPM	Previziune - organizare, control - evaluare	Organizatoric și informațional
35	Cronometrarea	Organizare și antrenare control evaluare	Organizatoric
36	Cutia cu idei	Previziune, organizare și antrenare	Ansamblul sistemului de management
37	Delegarea	Ansamblul procesului de management	Sistemul de management
38	Delbecq	Previziune, organizare și antrenare	Decizional și organizatoric
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	Organizatoric și informațional



<b>Nr. crt.</b>	<b>Denumirea metodei</b>	<b>Funcții ale managementului în a căror exercitare se folosesc cu precădere</b>	<b>Subsisteme ale managementului în cadrul cărora se utilizează cu prioritate</b>
		control-evaluare	
49	Graficul de muncă al managerului	Previziune și organizare	Decizional și organizatoric
50	Gant	Previziune și control-evaluare	Decizional și organizatoric
51	Graficul lui Hyjmans	Coordonare	Organizatoric
52	Graficul lui Planus	Coordonare	Organizatoric
53	Graficul răspunderii liniare	Coordonare	Organizatoric
54	Grila TEMPLATE	Previziune	Ansamblul sistemului de management
55	Îmbogățirea postului	Organizare și antrenare	Decizional
56	Interviarea	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
57	ISO 9000-14000	Previziune și control-evaluare	Ansamblul sistemului de management
58	Jocul managerial	Previziune	Decizional
59	Just in time (JIT)	Previziune și organizare	Decizional și organizatoric
60	Kaizen	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
61	Lanțul valorii	Previziune și organizare	Decizional și organizatoric
62	Lărgirea postului	Organizare și antrenare	Organizatoric
63	LIFO (orientarea vieții)	Antrenare	Ansamblul sistemului de management
64	Lista atributelor (Tehnica lui Crawford)	Organizare și previziune	Ansamblul sistemului de management
65	Managementul calității totale (TMQ)	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
66	Management matriceal	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
67	Management participativ	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
68	Management prin bugete	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
69	Management prin costuri	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
70	Management prin excepții	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
71	Management prin obiective	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
72	Managementul pe baza centrelor de profit	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
73	Management pe produs	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
74	Management prin proiecte	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
75	Matricea descoperirilor	Previziune și organizare	Ansamblul sistemului de management
76	Metoda distanței tehnice	Previziune și organizare	Decizional și organizatoric

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
77	Metoda potențialelor	Previziune și organizare	Organizatoric și informațional
78	Metoda Markowitz	Previziune	Decizional
79	Metoda valorii actualizate	Previziune	Decizional
80	Metoda scenariului	Previziune	Decizional
81	Microobservări instantanee	Organizare, antrenare și control-evaluare	Organizatoric
82	Modelul rețelei obiectivelor multiple încorporate	Previziune, antrenare și control-evaluare	Decizional și organizatoric
83	Monte Carlo	Organizare	Ansamblul sistemului de management
84	Notația	Control-evaluare	Organizatoric
85	Observări instantanee	Organizare	Organizatoric
86	Orlograma	Organizare	Organizatoric
87	Organigrama	Organizare	Organizatoric
88	ORTID	Previziune, organizare și antrenare	Ansamblul sistemului de management
89	PERT	Organizare, coordonare, control-evaluare	Organizatoric și informațional
90	Phill Carol	Organizare	Organizatoric
91	Planul de afaceri	Previziune	Decizional
92	Planul carierei	Antrenare	Decizional și organizatoric
93	Planul schemei tehnologice	Organizare	Organizatoric
94	Programarea dinamică	Organizare	Organizatoric
95	Programarea liniară	Organizare	Organizatoric
96	Propex	Previziune	Decizional
97	Punctul critic (break-point)	Previziune	Decizional
98	Raportul de corelație	Previziune	Decizional
99	Reengineering	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
100	Rotația pe post	Organizare și antrenare	Organizatoric

### 3.6.1.2.8. Identificarea, transferarea și utilizarea modelelor, metodelor și tehnicilor specifice managementului bazat pe cunoștințe și digitalizare în economia autohtonă

Noua știință și practică a managementului bazat pe cunoștințe este asociată organizațiilor și economiei bazate pe cunoștințe, transformărilor digitale, care proliferează rapid în toată lumea. Știința și practica managementului bazate pe cunoștințe, aflate în plin proces de dezvoltare, încorporează deja un valoros instrumentar specific bazat pe cunoștințe.

În tabelul nr. 9 prezentăm o selecție a celor mai cunoscute modele, metode și tehnici specifice managementului bazat pe cunoștințe identificate în cadrul unei lucrări publicate anii trecuți de doi dintre autorii acestui volum<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>Nicolescu O., Nicolescu C., Organizația și managementul bazate pe cunoștințe, Editura Prouniversitaria, București, 2011.

## Modele, metode și tehnici manageriale bazate pe cunoștințe

Nr. crt.	Categoria de instrumentar	Denumirea modelului, metodei sau tehnicii
1	<b>Modele</b>	
1.1		Modelul spiralei cunoștințelor
1.2		Modelul Moon Kim
1.3		Modelul creșterii cunoștințelor în firmă
1.4		Modelul lui Wiig de creare și utilizare a cunoștințelor
1.5		Modelul spațiului informațiilor al lui Boisot
1.6		Model de maturizare a capacităților personalului, P-CMM
1.7		Modelul ICAS
2	<b>Metode</b>	
2.1		Metoda 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	<b>Tehnici</b>	
3.1		Tehnica „căutătorul de experți”
3.2		Tehnica culegerii cunoștințelor
3.3		Interviul de evaluare
3.4		Tehnica paginilor albe
3.5		Tehnica analizelor după acțiune
3.6		Transduserul
3.7		Profilul K
3.8		Asistența colegilor
3.9		Tehnica know-net
3.10		Tehnica megaconversației
3.11		Tehnica povestirii
3.12		Sistemul de management al talentelor
3.13		Interviurile realizate la plecarea angajaților
3.14		Centrul de cunoștințe

Concomitent se impune și apelarea la programele de inteligență artificială aplicabile în management.

### 3.6.1.2.9. Stimularea dezvoltării regionale performante

Așa cum se cunoaște și am și prezentat informații în prima parte a acestui capitol - între cele opt regiuni de dezvoltare care alcătuiesc în prezent România, sunt discrepante 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 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 următorii ani, axate pe valorificarea la un nivel ridicat a oportunităților oferite de trecerea la economia bazată pe cunoștințe și digitalizare și de fondurile

europene, sensibil majorate pentru 2022-2027, în contextul urmărilor pandemiei Covid-19;

- Dezvoltarea componentei de servicii în mediul rural, mult rămasă în urmă;
- Stimularea agriculturii competitive economic, cu o puternică componentă ecologică și dezvoltarea în proximitatea microfermelor (chiar integrarea cu acestea) a unităților de stocare – procesare – distribuție;
- Dezvoltarea unor sisteme regionale și județene, de colectare, depozitare și comercializare a produselor agricole, furnizate de gospodăriile țărănești și micii fermieri;
- Stimularea sustenabilă a agriculturii ecologice, valorificând atât potențialul mare pe care îl are România, cât și cererea în continuă creștere pe plan mondial pentru produse ecologice, în condițiile unor prețuri foarte atractive;
- Elaborarea și implementarea de programe speciale de stimulare a înființării de asociații și cooperative agricole, care ar trebui să reprezinte o axă sau subaxă în structura programelor de dezvoltare regională;
- Înființarea de unități (școli) de calificare în mediul rural care să formeze muncitorii calificați deosebit de solicitați pe piețele muncii 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.

### **3.6.1.2.10. Amplificarea vizibilității naționale și internaționale a managementului autohton, ca vector al dezvoltării economice, sociale și politice**

Calitatea și eficacitatea managementului din orice țară depind într-o măsură apreciabilă de vizibilitatea și prestigiul său, atât la nivel național, cât și internațional. În contextul intensificării transferului internațional de know-how managerial, firmele și instituțiile nu pot funcționa în afara unor conexiuni cu mediul național și internațional, de care sunt influențate și pe care ar trebui să le influențeze. Schimbul permanent de informații și de cunoștințe al organizațiilor din România cu organizații similare din străinătate și digitalizarea, facilitează transferul de know-how managerial și implicit competitivitatea lor economică, științifică, ecologică, etc. Valorificarea know-how-ului valoros, a bunelor practici specifice organizațiilor europene, reclamă luarea în considerare a anumitor **aspecte metodologice**, după cum urmează:

- Conceperea de strategii și politici la toate eșaloanele societății și economiei României, pe baza evoluțiilor internaționale din domeniul de activitate al entității respective
- Valorificarea în cadrul sistemelor economico-sociale din România a realizărilor teoretice și pragmatice din alte țări, din managementul european, cu accent pe instrumentarul managerial
- Dezvoltarea sistemelor informatice digitalizate concepute într-o viziune internațională, sub forma băncilor de informații și cunoștințe specializate pe domenii și tipuri de entități, precum și a comunicațiilor tip internet, îndeosebi cele de bandă largă
- Proliferarea schimburilor internaționale de manageri și specialiști cu organizații performante din Uniunea Europeană și construirea de parteneriate cu acestea, înființarea de societăți mixte transnaționale etc.
- Trecerea la utilizarea aplicațiilor de inteligență artificială în management, începând cu cel național.

Acționarea în vederea operaționalizării direcțiilor și modalităților enunțate asigură extinderea în România a abordărilor profesionale de management comparat, axate pe luarea în considerare a variabilelor care influențează componentele sistemului de management din diverse țări, pe identificarea bunelor practici manageriale și a diferențelor culturale naționale care le influențează. Aceste elemente reprezintă repere importante pentru transferul de know-how managerial între entitățile din Uniunea Europeană și cele românești, cu consecințe favorabile asupra funcționalității, performanțelor și vizibilității internaționale a celor din urmă.

## 3.6.2. Managementul administrației publice

### 3.6.2.1. Priorități

În figura nr. 21. sunt prezentate prioritățile pe termen lung ale managementului administrației publice centrale și locale din România.

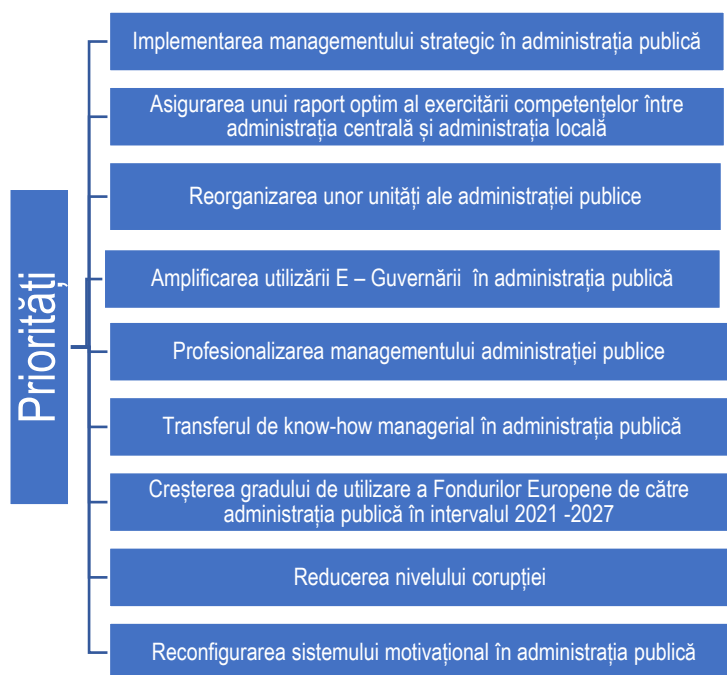


Figura nr. 21. Priorități pe termen lung

#### 3.6.2.1.1. Implementarea managementului strategic în administrația publică

Instituțiile din administrația publică centrală și locală au strategii realizate de specialiștii proprii sau prin utilizarea consultanței specializate. Aceste strategii sunt elaborate fie pentru nevoi proprii, fie pentru dezvoltarea unităților administrativ- teritoriale pe care aceste organizații le gestionează. Relativ puține dintre aceste strategii sunt cu adevărat implementate printr-un proces formal care să monitorizeze aplicarea lor și îndeplinirea obiectivelor asumate în momentul elaborării acestora.

Deși ultimele decenii s-au înregistrat o serie de progrese, în domeniul public din România, perpetuează următoarele fenomene cu privire la elaborarea și implementarea strategiilor:

- realizarea de strategii care nu includ componentele consacrate în literatura de specialitate relevantă pe plan național și internațional;
- replicarea la nivel central sau local a unor demersuri strategice realizate la nivel european sau la nivelul unor unități administrativ – teritoriale din țări ale Uniunii Europene fără a ține seama de dinamica specifice de evoluție a mediului ambiant local și de particularitățile administrației publice centrale sau locale din România;
- elaborea strategiei doar ca document obligatoriu pentru accesarea finanțării din fondurile Uniunii Europene sau din fondurile naționale fără ca acest proces să fie urmat de implementarea strategiei (spre exemplu unele regiuni ale României au avut strategii RIS3 în perioada 2014-2020, iar altele nu pentru că nu a existat condiționare/interes pentru accesarea fondurilor europene);

- existența mai multor strategii globale și parțiale pentru același domeniu de către actori diferiți dar care funcționează în paralel . Astfel pentru strategia națională de dezvoltare au existat în ultimii cinci ani cel puțin două strategii diferite :”Strategia Națională pentru Dezvoltarea Durabilă a României 2030” elaborată sub coordonarea Departamentului pentru dezvoltare durabilă, din cadrul aparatului de lucru al Guvernului României în anul 2018 și “Strategia de dezvoltare a României în următorii 20 de ani”, elaborată de Academia Română în anul 2017. Dincolo de termene asumate (12 și respectiv 20 de ani, mult peste orizonturile strategice recomandate în literatura de specialitate) în cele două strategii sunt foarte slab reprezentate elementele ce privesc monitorizarea implementării lor.
- dependența demersurilor strategice asumate la nivel central sau local de ciclurile electorale ( o strategie este urmată doar atât timp cât cei implicați în elaborarea sa conduc administrația centrală sau locală și este abandonată după ce conducerea se schimbă)
- adjudecarea contractelor prin care se realizează strategiile de către firme de consultanță care nu apelează la specialiști în domeniu ci folosesc personalul propriu care nu întotdeauna posedă nivelul cerut de rigoare științifică pe care îl presupune realizarea unei strategii viabile.

Impactul acestor probleme specifice strategiilor administrației publice românești poate fi minimizat prin amplificarea implementării unui management strategic riguros reprezentat prin:

- formularea unor strategii care să includă toate componentele prevăzute de literatura de specialitate românească sau străină;
- dezbateră publică a strategiilor după elaborarea acestora și obținerea acordului stakeholderilor relevanți pentru implementarea lor ( au existat astfel de cazuri de succes în România, ca de exemplu demersul strategic de aderare la Uniunea Europeană pentru care a existat un consens al tuturor formațiunilor politice);
- elaborarea unor strategii care să fie produsul colaborării între specialiștii în management, administrația publică locală sau centrală și stakeholderi cheie ce vor fi implicați în operaționalizarea strategiilor;
- implementarea strategiilor de către instituții din administrația publică care aibă această capacitate: obținerea suportului administrativ, adoptarea bugetelor, realizarea unor sisteme de motivare specifice, adaptarea culturii organizaționale la cerințele specifice implementării strategiilor;
- controlul implementării strategiilor formulate ceea ce presupune compararea stadiului activităților de implementare a strategiilor și a rezultatelor obținute cu obiectivele asumate pentru anumite orizonturi temporale și adoptarea unor măsuri corective acolo unde este cazul.

Implementarea managementului strategic în administrația publică românească ar avea multiple avantaje pentru organizațiile din domeniul public: asigurarea unui cadru care să permită operaționalizarea strategiilor și îndeplinirea obiectivelor strategice, amplificarea capacității de a preîntâmpina probleme viitoare, focalizarea pe priorități, diminuarea rezistenței la schimbare. Astfel de avantaje vor permite administrației publice să încheie tranziția de la strategiile elaborate fără a urmări cu prioritate implementarea lor la cele care sunt doar o primă etapă a unui demers strategic riguros.

### **3.6.2.1.2. Asigurarea unui raport optim al exercitării competențelor între administrația centrală și administrația locală**

Ultimele două decenii au fost marcate de reconsiderarea structurii administrației publice și de încercări permanente de reconfigurarea acestora, în contextul aderării la Uniunea Europeană, corelată cu debutul unui proces de transfer al competențelor între administrația centrală și administrația locală. Acest transfer a fost aplicat ca un pilon important al reformei administrației publice menit să creeze cadrul optim de întărire a capacității

administrației publice centrale și locale. „Strategia pentru consolidarea administrației publice 2014 -2020” a avut în vedere următoarele acțiuni necesare în vederea asigurării unui cadru optim pentru exercitarea competențelor între administrația centrală și locală: amplificarea capacității structurilor instituționale implicate în transferul competențelor între diferite paliere administrative; realizarea unor mecanisme de coordonare metodologică în vederea exercitării competențelor descentralizate; fundamentarea soluțiilor referitoare la repartizarea optimă a competențelor; dezvoltarea unor mecanisme de monitorizare și evaluare a modului în care s-a realizat procesul descentralizării.

Asigurarea unui raport optim pentru exercitarea competențelor între administrația centrală și locală implică, cu prioritate:

- realizarea în paralel cu transferul de competențe și a transferului de resurse financiare astfel încât autoritățile publice locale să aibă resursele necesare;
- analize care să aibă în vedere aspecte precum: transferul de de competențe; impactul asupra bugetelor centrale și locale; exemple de bună practică de pe plan național și internațional; efectele transferului asupra resurselor umane din administrația publică centrală și locală;
- implementarea unui proces de monitorizare care să permită analiza la intervale regulate de timp (șase luni, un an) a modului în care administrația publică locală reușește să facă față exercitării competențelor descentralizate.

Studiile și analizele realizate pe baza procesului de monitorizare a a transferului de competențe trebuie să conducă la un raport optim între competențele asumate la nivel central și cele transferate la nivel local. Transferul competențelor nu poate fi prevăzut ca unul într-un singur sens, de la nivel central la nivel local, ci se poate și realiza și invers dacă se la nivel central există condiții mai bune pentru satisfacerea nevoilor și intereselor contribuabililor.

### **3.6.2.1.3. Reorganizarea unor unități ale administrației publice**

Reorganizarea unor unități ale administrației publice trebuie realizată astfel încât să se ia în considerare două aspecte esențiale: barierele pe care actuala formă de organizare administrativ – teritorială a României le impune anumitor imperative ale dezvoltării locale sau regionale și numărul/structura unităților administrativ – teritoriale raportate la evoluțiile economice, demografice și sociale la nivel local sau regional.

Reprezentarea incompletă la nivel administrativ a regiunilor crează dificultăți în implementarea strategiilor și politicilor regionale. Deși județul ca nivel al administrației publice este o structură administrativă consacrată istoric în România acesta capacitate relativ redusă de a implementa proiecte/programe de dezvoltare de anvergură fără o dependență clară de autoritățile administrației publice centrale fie din punct de vedere al resurselor alocate, fie din punct de vedere al competențelor necesare implementării.

Reorganizarea și redimensionarea unor unități ale administrației publice centrale și locale ar trebui să pornească de la următoarele considerente:

- relația dintre numărul populației deservite și numărul posturilor existente/ocupate în organizațiile din administrația publică locală/centrală;
- evitarea pe cât posibil situațiilor în care, în administrația centrală și locală, continuă să existe instituții diferite care au, în esență, aceeași misiune;
- analiza funcționalității și viabilității numărului actual de unități administrativ – teritoriale în funcție de evoluții demografice prezente și viitoare;
- studiul gradului în care administrațiile publice locale reușesc să acopere cheltuielile anuale din veniturile bugetelor locale;
- determinarea și legiferarea unui număr minim/maxim de posturi pentru funcționarea administrațiilor locale.

Reorganizarea unităților administrației publice centrale și locale reprezintă un proces de durată dar cu rezultate care conduc la o structură modernizată a instituțiilor statului român în consonanță cu imperativele societății și economiei contemporane.

### 3.6.2.1.4. Amplificarea utilizării E – Guvernării în administrația publică

Creșterea ponderii E – Guvernării în administrația publică ca parte integrantă a strategiilor de modernizare a administrației publice centrale și locale poate oferi beneficii economice și sociale suplimentare pentru societate în ansamblu. Conform Comisiei Europene <sup>1</sup> administrațiile publice și instituțiile publice din Uniunea Europeană ar trebui să fie deschise, eficiente și incluzive, oferind servicii publice digitale către toți cetățenii și întreprinderile din UE. E- Guvernarea este și o prioritate în dezvoltarea la nivel național a conceptelor de “Open Government” și “Open Administration” ce presupun creșterea gradului de acces la informații pentru cetățeni, transparență în administrația publică și amplificarea participării societății civile la luarea deciziilor și consultarea publică a sectorului neguvernamental

E- Guvernarea reprezintă un suport procesele de management, îmbunătățește calitatea serviciilor și crește eficiența sectorului public. Serviciile publice digitale reduc povara administrativă asupra întreprinderilor și cetățenilor asigurând interacțiunile lor cu administrațiile publice mai rapid, eficient, mai convenabil, transparent și mai puțin costisitor.

Amplificarea utilizării E – Guvernării în administrația publică este susținută în România de câteva platforme care sunt destinate atât cetățenilor cât și companiilor:

- sistemul informatic al Ministerului Finanțelor Publice și al Agenției Naționale de Administrare Fiscală (care cuprinde sistemul de depunere de documente electronice DEDOC, Spațiul Privat Virtual (SPV), PATRIMVEN - depozitul de date și registratura intrare-iesire specializate pentru informații fiscale);
- Registrul Comerțului online (portal ONRC);
- Sistemul Național de Achiziții Publice;
- sistemul Agenției Naționale de Cadastru și Publicitate Imobiliară pentru emiterea extraselor de carte funciară;
- portalul instanțelor de judecată.

Alte platforme electronice importante în România, al căror număr de utilizatori a crescut în mod semnificativ sunt : sistemul electronic național, sistemul național electronic de plată online a taxelor și impozitelor, punctul de contact unic electronic. Și la nivel local există unele inițiative așa cum este funcționarul virtual creat la Primăria Cluj-Napoca.

Deși România a înregistrat o serie de progrese în ultimii ani în ceea ce privește e – Guvernarea acest domeniu este încă insuficient dezvoltat în comparație cu alte țări potrivit majorității clasamentelor internaționale. Printre cauzele care au condus la această situație se numără:

- numărul redus de servicii publice electronice cu grad mare de sofisticare digitală care sunt puse la dispoziție de autoritățile publice din România;
- lipsa unor infrastructuri critice în domeniul IT la nivel central;
- raportul redus între numărul mic de interacțiuni între cetățeni – firme – administrația publică centrală și locală luat în considerare de Strategia Națională privind Agenda Digitală pentru România 2020 în comparație cu multitudinea și complexitatea interacțiunilor ce apar în mod real între cetățeni și administrația publică;
- nivelul redus al digitalizării serviciilor publice, mai ales la nivel local;
- inexistența preocupării privind studiul decalajelor față de țările care au sisteme de E-Guvernare mai dezvoltate;

---

<sup>1</sup> European Commission - EU eGovernment Action Plan 2016-2020, Accelerating the digital transformation of government, Brussels, 2016



- interesul scăzut al unor categorii de utilizatori pentru infrastructurile de E – Guvernare existente și lipsa atractivității acestora pentru cetățeni;
- lipsa unui inventar complet al tuturor serviciilor publice pe care administrația publică locală sau centrală le oferă cetățenilor și/sau firmelor..

Decalajele existente în privința e -Guvernării între România și alte țări din Uniunea Europeană au atât cauze de ordin instituțional dar și de ordin tehnic sau al capacității administrative. Recuperarea decalajelor existente în domeniul digitalizării și creșterea ponderii E – Guvernării în administrația publică tind să devină, atât factori ai modernizării actului de guvernare, cât și elemente care privesc sustenabilitatea actului de guvernare și a statului însuși. Din acest motiv creșterea ponderii E – Guvernării în administrația publică trebuie să rămână una dintre prioritățile fundamentale ale managementului administrației publice din România.

### 3.6.2.1.5. Profesionalizarea managementului administrației publice

În România, atât în administrația centrală cât și în administrația locală profesionalizarea managementului administrației publice este un obiectiv important. Managementul administrației publice trebuie să includă profesioniști și să constituie un corp de elită în cadrul funcționarilor publici, antrenat operaționalizeze strategiile, proiectele și programele la nivel guvernamental. Pentru a atinge acest scop insitituțiile din administrația publică locală și centrală trebuie să recruteze manageri profesioniști cărora să le ofere perspective de dezvoltare a carierei în sistemul public.

Factorii care au o influență importantă în ceea ce privește profesionalizarea managementului administrației publice sunt, în cazul României, următorii:

- abordarea compartimentelor de resurse umane din administrația publică locală și centrală ca având un rol marginal în raport cu alte compartimente implicate efectiv în furnizarea serviciilor publice către cetățeni;
- o capacitate insuficientă și o abordare neadecvată nevoilor de a reține în sistem resurse umane profesionale și bine pregătite;
- nivelul redus a pregătirii manageriale a funcționarilor publici și mai ales a celor care sunt chemați să realizeze această pregătire;
- sistemul de formare profesională neadecvat care nu asigură condițiile pentru o pregătire profesională corespunzătoare, mai ales în domeniul managementului;
- problemele privind mandatele în administrația publică;
- interesul relativ redus pentru procesul derecutare și selecție a unor manageri din domeniul privat, capabili să transforme organizațiile din administrația publică locală și centrală urmând, măcar parțial, exemplele de bune practici din mediul privat.
- politizarea unor structuri ale administrației publice în detrimentul managerilor profesioniști;
- neîncrederea între titularii posturilor de la niveluri ierarhice superioare și cei de la nivelurile ierarhice inferioare din administrația publică, fapt ce generează dificultăți adiționale în procesele de recrutare și selecție pentru posturi de manageri în administrația publică.

Profesionalizarea managementului din administrația publică din România este una din acțiunile prin care pot fi asigurate eficiența și eficacitatea proceselor de management precum și obținerea de rezultate mai bune la nivelul organizațiilor din sectorul public. În administrația publică din România trebuie implementate programe de pregătire continuă în domeniul managementului care să faciliteze reactualizarea cunoștințelor managerilor din sistem.

### **3.6.2.1.6. Transferul de know-how managerial în administrația publică**

În cazul României, transferul de know-how managerial în administrația publică centrală și locală este una din cele mai importante priorități necesare deoarece poate constitui fundamentul unei amplificări instrumentarului managerial utilizat și amplificării calității proceselor de management. Sursele transferului de know-how managerial în din administrația publică din România pot fi:

- instituțiile de învățământ care au programe de studii/centre de cercetare în domeniul managementului și pot oferi elemente teoretico-metodologice utile ce pot fi asimilate în practica instituțiilor administrației publice din România;
- instituții publice naționale și europene din domeniul administrației publice cu care se pot dezvolta relații de cooperare;
- institutele de cercetare-dezvoltare publice/private care și-au dezvoltat centre de cercetare focalizate pe problematica administrației publice și managementului public sau urmăresc să realizeze acest lucru în viitor;
- organizațiile private care colaborează cu instituții ale administrației publice centrale și locale;
- alți stakeholderi relevanți care pot furniza elemente de know-how și bune practici către administrația publică din România.

Cel mai important facilitator al transferului de know – how și bune practici îl constituie recrutarea de personal cu cunoștințe de management și care să poată internaliza, integra și aplica mai rapid alte sisteme, metode și tehnici de management. Profesionalizarea managementului administrației publice depinde și de gradul în care organizațiile din sfera administrației publice pot să integreze cât mai rapid elementele de know - how și bune practici transferate.

### **3.6.2.1.7. Creșterea gradului de utilizare a Fondurilor Europene de către administrația publică în intervalul 2021 -2027**

Actuala perioadă de programare a fondurilor europene oferă oportunități importante reprezentate de Programele Operaționale din anii 2021-2027 și de noul mecanism de redresare și reziliență instituit de Uniunea Europeană pentru a oferi un sprijin important statelor membre pentru a aborda efectele și consecințele negative ale pandemiei COVID -19. Planul Național de Redresare și Reziliență cuprinde finanțări potențiale pentru administrația publică locală și centrală în următoarele domenii: Tranziția Verde; Transformarea digitală; Coeziune socială și teritorială; Sănătate.

Din perspectiva administrației publice, dintre cele opt Programe Operaționale ce vor fi desfășurate în România în perioada 2021-2027, cele mai relevante sunt :

- Programul Operațional Dezvoltare Durabilă;
- Programul Operațional Sănătate;
- Programul Operațional Transport;
- Programele Operaționale Regionale – particularizate în intervalul 2021- 2027 pentru cele opt regiuni de dezvoltare ale României;

Deși există foarte multe elemente de interes în ceea ce privește administrația publică se remarcă eliminarea în perioada de programare 2021-2027, programului operațional dedicat administrației publice din România (cel dedicat capacității administrative).

### 3.6.2.1.8. Reducerea nivelului corupției

Corupția în administrația publică reprezintă un fenomen complex și nociv, cu influențe negative asupra calității serviciilor publice, drepturilor cetățenilor și dezvoltării economice și sociale a unei țări. În România, administrația publică centrală și locală este serios afectată de fenomenul corupției, respectiv de abuzul de putere în folosirea funcției publice pentru obținerea de câștiguri. În țara noastră se manifestă atât corupția “mică” (încălcarea legii de către funcționarii publici de nivel mediu și mic) cât și marea corupție regăsită de obicei la nivel guvernamental sau în justiție. În România, indicele de percepție a corupției măsurat de Transparency International<sup>1</sup> a avut (în anul 2023) valoarea 46 pe o scară de la 0 (nivel foarte ridicat de corupție) la 100 (nivel foarte redus de corupție). Printre factorii care generează fenomenul corupției se numără:

- nivelul ridicat de politizare al administrației publice;
- un proces inconstant și incoherent de combatere a corupției în administrația publică locală și centrală;
- transparența relativ redusă în sectorul public;
- incoerența și instabilitatea legislației în domeniu;
- avantajele materiale ce pot rezulta în urma unor decizii ale managerilor din administrația publică.

Corupția se manifestă în administrația publică din România mai ales în domeniul achizițiilor publice materializată în evitarea procedurilor de atribuire a contractelor de achiziție publică motivându-se urgența achiziției, criteriile de selecție și calificare limitative, decizii asupra unor soluții tehnice ce favorizează anumiți ofertanți, manifestarea conflictelor de interese, limitarea numărului de ofertanți potențiali prin solicitarea unei experiențe anterioare prea mari în raport cu obiectul achiziției.

Reducerea corupției în administrația din România se poate realiza printr-o serie de acțiuni specifice dintre care cele mai importante sunt:

- elaborarea unor mecanisme eficiente de control intern și extern al activității administrației publice, precum și de sancționare a abaterilor;
- implicarea permanent a societății civile, a mass-media și a altor actori relevanți în monitorizarea și evaluarea performanței administrației publice.
- majorarea cuantumului pedepselor pentru marea corupție;
- implementarea unor proceduri anonimizate de sesizare a cazurilor de corupție în administrația publică;
- transparentizarea totală a procedurilor de atribuire a contractelor de achiziție publică;
- controlul specializat al Curții de Conturi pe tematica achizițiilor publice și procedurilor specifice de atribuire derulate de administrațiile publice locale;
- cultivarea unor valori și principii etice în rândul funcționarilor publici, precum și a unui cod de conduită profesională.
- sensibilizarea și informarea cetățenilor despre efectele negative ale corupției și despre modalitățile de raportare și denunțare a cazurilor de corupție.
- limitarea incoerențelor și lacunelor din legislația existentă;
- asigurarea accesului liber și egal al cetățenilor la informațiile și documentele publice, precum și la procesele decizionale.

---

<sup>1</sup> Transparency International (2023). Corruption Perceptions Index 2023: Romania, <https://www.transparency.org/country/ROU>

Elaborarea și punerea în practică a acestor căi de acțiune ar trebui să aibă ca efect în viitor reducerea corupției în administrația publică locală și centrală din România cu efecte evidente asupra percepției cetățenilor, celei a managementului firmelor private și asupra eticii în sectorul public.

### **3.6.2.1.9. Reconfigurarea sistemului motivațional în administrația publică**

Motivarea reprezintă procesul prin care se stimulează angajații din administrația publică să își execute sarcinile și să contribuie la realizarea obiectivelor instituționale. Motivarea în administrația publică este influențată de mai mulți factori, cum ar fi: politica salarială, managementul resurselor umane, cultura organizațională, legislația, satisfacția profesională și implicarea civică a angajaților. În instituțiile din administrația publică ea are efecte pozitive asupra calității serviciilor publice, eficienței și eficacității activității administrative, transparenței și responsabilității, loialității și eticii profesionale.

Cu toate acestea, între administrația publică românească și nivelul altor state europene există decalaje evidente în privința sistemului motivațional. Managerii din instituții ale administrației publice centrale și locale nu au reprezentarea concurenței cu sectorul privat pentru a atrage resursa umană. În domeniul public sistemul motivațional trebuie reconfigurat întrucât:

- nu operaționalizează exclusiv criteriile care să țină seama de performanța angajaților;
- are diferențe semnificative de retribuire unor persoane ce ocupă posturi similare în administrația centrală sau locală;
- este marcat de decalajele existente între participarea salariaților la îndeplinirea obiectivelor organizațiilor din domeniul public și amplitudinea recompenselor materiale sau morale.

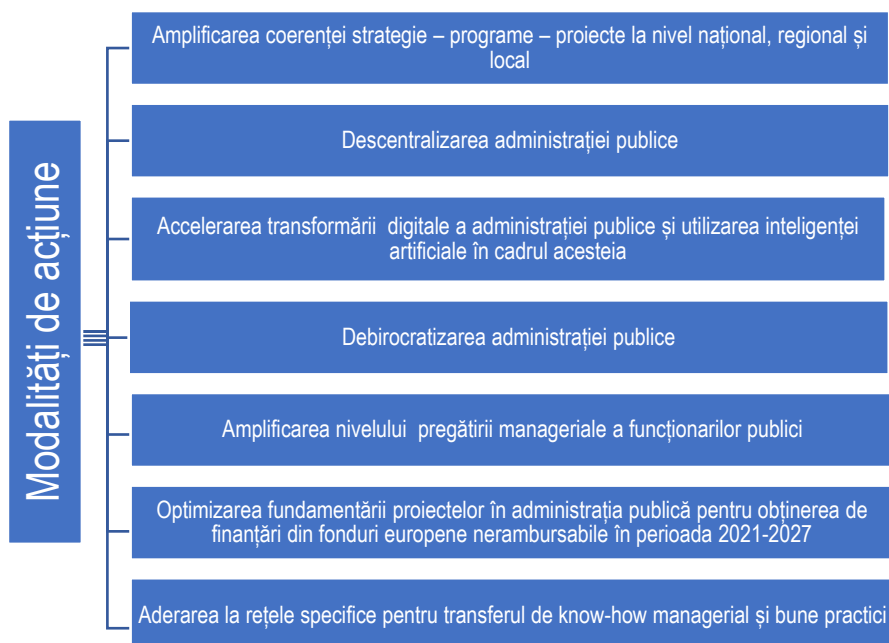
Reconfigurarea sistemului motivațional în instituțiile din administrația publică românească presupune:

- formularea unor obiective și indicatori cheie de performanță pentru fiecare organizație din sistemul public;
- realizarea unei corelații între aportul salariaților la îndeplinirea obiectivelor organizației, nivelul recompenselor și specificul acestora;
- elaborarea și operaționalizarea unui sistem de salarizare în funcție de performanța angajaților din sectorul public;
- utilizarea oportunităților de carieră în sistemul public ca factor motivațional.

Reconfigurarea sistemului motivațional din administrația publică este procesul care ar trebui să genereze fundamentele pentru o mai bună performanță a organizațiilor din domeniu și pentru recrutarea unor resurse umane bine pregătite. Din acest motiv apreciem că reconfigurarea sistemului motivațional din administrația publică reprezintă unul din elementele esențiale ai modernizării organizațiilor din domeniu.

### **3.6.2.2. Modalități de acțiune**

Modalitățile de acțiune pe termen lung în ceea ce privește managementul administrației publice sunt prezentate în figura următoare.



**Figura nr. 22 Modalități de acțiune pe termen lung**

### 3.6.2.2.1. Amplificarea coerenței strategie – programe – proiecte la nivel național, regional și local

Organizațiile din administrația publică au elaborat strategii pentru unitățile administrativ teritoriale. Strategiile realizate de acestea au o serie de elemente de corelare cu programele existente la nivel național (PNDL) sau cu Programele Operaționale (în special cu Programul Operațional Regional) dar acestea există în primul rând din interesul de a obține finanțări în special pentru proiectele de dezvoltare locală. Există însă o serie de elemente care afectează coerența strategie – programe – proiecte la nivel național, regional și local:

- elaborarea de strategii în paralel pentru același orizont de timp la nivel național ce crează dificultăți de corelare a strategiilor regionale și locale cu cea națională. Fără un reper strategic unic raportarea strategiilor sectoriale la cea națională prezintă aceeași problemă;
- strategiile la nivel local sunt doar parțial corelate cu cele de la nivel regional și doar din perspectiva obținerii de finanțări europene pentru anumite proiecte de dezvoltare locală;
- palierul regional nu este îndeajuns de bine reprezentat la nivelul managerial al anumitor programe și proiecte;
- nu toate proiectele administrației locale sunt integrate programelor iar acestea din urmă nu au corespondent în regiunea de dezvoltare în care se află inițiatorii lor.

Aceste incoerențe au o influență negativă asupra operaționalizării strategiilor și îndeplinirii obiectivelor prevăzute pentru programe și proiecte. Din aceste motive, în perspectiva viitoarei perioade de programare la nivelul Uniunii Europene, aceste incoerențe ar trebui limitate sau eliminate. Pentru a asigura coerența strategii - programe-proiecte, este necesar să fie luate în considerare următoarele elemente:

- integrarea programelor și proiectelor în cadrul unui cadru logic comun, care să permită monitorizarea și evaluarea progresului și impactului;
- asigurarea resurselor financiare, umane și materiale necesare pentru realizarea programelor și proiectelor;
- coordonarea eficientă a stakeholderilor implicați în implementarea programelor și proiectelor, atât la nivel intern, cât și extern;
- alinierea obiectivelor și rezultatelor așteptate ale programelor și proiectelor la viziunea și misiunea strategiei;

- asigurarea participării și consultării părților interesate în toate fazele ciclului de viață al programelor și proiectelor.

### **3.6.2.2.2. Descentralizarea administrației publice**

Descentralizarea administrației publice este efectul imediat a principiului autonomiei locale, stipulat de Carta europeană a autonomiei locale, adoptată la Strasbourg în 1985 și ratificată de România în anul 1997. În Carta europeană a autonomiei locale este consacrat dreptul administrației publice locale de a gestiona o parte importantă a treburilor publice.

Principiului autonomiei locale a fost preluat și în legislația românească prin următoarele acte normative:

- legea administrației publice locale nr.215/2001 republicată, cu modificările și completările ulterioare, potrivit căreia autoritățile publice locale beneficiază de autonomie administrativă și financiară, exercitată pe baza și în limitele prevăzute de lege;
- legea cadru a descentralizării nr.195/2006 cu modificările și completările ulterioare, se prevede posibilitatea transferului de responsabilități și competențe, inclusiv prerogativele de putere publică, de la nivelul administrației publice centrale la nivelul administrației publice locale;
- hotărârea Guvernului României nr.229/2017 privind aprobarea strategiei generale de descentralizare și anexa acesteia (Strategia de descentralizare).

Conform “Strategiei generale de descentralizare” (anexa la H.G. nr.229/2017) aceasta vizează următoarele avantaje:

- amplificarea capacității de reacție a administrației publice locale prin scurtarea lungimii lanțului decizional;
- respectarea principiului subsidiarității prin simplificarea relației dintre cetățean și administrația publică;
- creșterea calității serviciilor publice ca urmare a unei mai bune implicări a administrației publice locale;
- amplificarea capacității autorităților publice locale de a atrage fonduri europene nerambursabile.

Descentralizarea nu constituie un scop în sine ci o modalitate prin care autoritățile publice locale vor exercita noi competențe în anumite domenii astfel încât să poată oferi servicii publice optimizate cetățenilor comparativ cu autoritățile publice centrale. Descentralizarea în fiecare din aceste domenii trebuie însoțită de analize de impact și de proceduri de monitorizare a sa. Monitorizarea are ca scop controlul obținerii rezultatelor prevăzute în procesul descentralizării, mai ales la nivel local.

### **3.6.2.2.3. Accelerarea transformării digitale a administrației publice și utilizarea inteligenței artificiale în cadrul acesteia**

Pentru amplificarea E-Guvernării, direcția de acțiune suport cea mai importantă este accelerarea transformării digitale a administrației publice centrale și locale. Digitalizarea administrației publice din România este un proces în curs de desfășurare care trebuie să continue direcțiile prezente în Strategia Națională privind Agenda Digitală pentru România 2020.

Accelerarea transformării digitale a administrației publice din România trebuie să aibă în vedere respectarea următoarelor principii<sup>1</sup>:

- inclusivitate și accesibilitate;
- acordarea permisiunii cetățenilor de a vizualiza, corecta și controla informațiile proprii, precum și de a monitoriza parcursul acestor informații în procesele administrative;

<sup>1</sup> European Commission - EU eGovernment Action Plan 2016-2020, Accelerating the digital transformation of government, Brussels, 2016

- furnizarea de servicii digitale ca opțiune preferată;
- furnizarea de către cetățeni sau firme a aceleiași informații o singură dată unei administrații publice;
- digitalizarea nu trebuie să țină cont de granițe iar sistemele folosite nu trebuie să permită fragmentarea informației;
- digitalizarea trebuie să asigure interoperabilitatea;
- transformarea digitală trebuie să se bazeze pe încredere și securitate.

Transformarea digitală a administrației publice centrale și locale reprezintă un subiect de interes atât pentru programele de guvernare<sup>1</sup> cât și pentru politicile publice în domeniu<sup>2</sup>. În programul de guvernare administrația digitală este considerată una din cele patru axe strategice care pot asigura ecosistemul digital care să conducă la o dezvoltare economică. Accelerarea transformării digitale a administrației publice trebuie să urmeze drumul de la E-Government la Smart Government și presupune:

- asigurarea interoperabilității între sistemele informatice din diverse instituții ale administrației publice centrale și locale;
- inventarierea activelor digitale ale statului;
- extensia serviciilor oferite de operatorul de Cloud Guvernamental;
- realizarea de noi servicii de guvernare electronică.

Politicile publice în domeniu prevăd mai multe scenarii de transformare digitală a administrației publice din România. Un scenariu complet de transformare digitală a administrației publice centrale și locale din România implică implementarea următoarelor măsuri:

- operaționalizarea hub-ului guvernamental care să asigure interoperabilitatea la nivelul administrației publice;
- elaborarea unui catalog național al serviciilor publice din România și identificarea serviciilor digitalizate;
- alfabetizarea digitală a unor categorii de populație;
- extinderea Cloudului Guvernamental;
- universalizarea semnăturii electronice pentru angajații relevanți din administrația publică centrală și locală;
- selecția de specialiști IT în administrația publică centrală și locală astfel încât să atingă nivelul necesar accelerării transformării digitale;
- creșterea nivelului competențelor digitale ale angajaților din administrația publică;
- dezvoltarea serviciilor electronice pentru evenimentele incluse în Strategia Națională privind Agenda Digitală pentru România 2020 și pentru aspectele prevăzute în Regulamentul (UE) 2018/1724.

Utilizarea inteligenței artificiale (AI) în administrația publică poate îmbunătăți eficiența și calitatea serviciilor oferite cetățenilor. Administrațiile publice pot folosi AI pentru a analiza seturi mari de date, ceea ce permite o mai bună înțelegere a problemelor și o planificare mai eficientă a politicilor publice. - Inteligența artificială poate contribui la reducerea sarcinilor repetitive și la suplینirea lipsei de experți în anumite domenii ale administrației publice.

Accelerarea transformării digitale a administrației publice din România trebuie să aibă ca efecte: facilitarea accesului la serviciile publice pentru organizații și cetățeni, amplificarea calității serviciilor publice, crearea unui cadru obiectiv, eficace și eficient în domeniul public.

<sup>1</sup> Program de Guvernare 2020 -2024

<sup>2</sup> Propunere de politică publică în în domeniul e-guvernării, proiect “Stabilirea cadrului de dezvoltare a instrumentelor de e-guvernare (EGOV)”

#### 3.6.2.2.4. Debirocratizarea administrației publice

Transformarea digitală nu trebuie aibă ca implicație digitalizarea birocrăției ci trebuie însoțită de debirocratizare. Debirocratizarea administrației publice din România trebuie focalizată pe simplificarea procedurilor la nivel inter și intra-instituțional, astfel încât să se reducă timpul de reacție și costul furnizării serviciilor publice. Debirocratizarea implică<sup>1</sup> simplificarea procedurilor administrative la nivelul administrației publice centrale și locale prin : dreptul de a descărca de la punctul unic de contact și de a completa în format electronic orice document sau formular, obligația de a accepta cartea de identitate în format electronic, obligația de a accepta documentele de drept public care au semnătură electronică.

Debirocratizarea are ca efecte:

- creșterea transparenței în relația cetățean-administrație publică;
- asigurarea integrității prestării serviciilor publice;
- o mai bună percepție a administrației publice;
- amplificarea gradului de satisfacție al beneficiarilor serviciilor publice.

Debirocratizarea este o cale de acțiune pe termen lung pentru că ea nu presupune doar schimbări legislativ-procedurale ci este însoțită și de un proces de schimbare a culturii organizaționale în administrația publică (în special a valorilor, normelor și atitudinilor).

#### 3.6.2.2.5. Amplificarea nivelului pregătirii manageriale a funcționarilor publici

Amplificarea pregătirii manageriale a funcționarilor publici constituie fundamentul operaționalizării priorității de profesionalizare a managementului public. Cu toate că în România sunt universități și facultăți specializate în administrație publică și în management public nivelul pregătirii în management al unor manageri și al unor funcționari publici rămâne, în unele cazuri, redus, din cauza vârstei și din cauza faptului că au alte studii de specialitate decât cele în administrație publică /management public. Funcționarii publici nu au o corectă reprezentare a importanței pregătirii în management pentru că nu au în vedere, mai ales la începutul carierei, ocuparea unui post de conducere la nivelul administrației publice centrale și locale. Astfel, în multe unități ale administrației publice locale este practicat încă un management empiric fără a se obține rezultate deosebite. Intensificarea nivelului pregătirii manageriale a funcționarilor publici din administrația centrală se impune cu prioritate. Pentru aceasta sunt necesare o serie de acțiuni specifice precum:

- formularea unor programe de pregătire în management dar și de actualizare a pregătirii care să fie dedicate:
  - managerilor din administrația publică;
  - locuitorilor acestora;
  - personalului lipsit de pregătire în domeniul managementului;
- implicarea ANFP în identificarea nevoilor de formare a titularilor de posturi manageriale din administrația publică;

---

<sup>1</sup> O.U.G. nr. 41/2016 privind stabilirea unor măsuri de simplificare la nivelul administrației publice centrale și pentru modificarea și completarea unor acte normative



- obligativitatea unor programe de formare/pregătire continuă în domeniul managementului pentru actualizarea cunoștințelor cel puțin o dată la patru ani în administrația publică centrală și locală;
- specificarea nevoilor de formare de către Institutul Național de Administrație în colaborare cu facultățile specializate în management și administrație publică din principalele centre universitare existente la nivel național.

Programele specializate de pregătire sunt o condiție sine qua non pentru creșterea nivelului pregătirii manageriale a funcționarilor din administrația publică. Aceste programe de pregătire nu sunt suficiente pentru că angajații din administrația publică nu percep nivelul real al utilității informației științifice primite sau a aplicabilității acestora în domeniul în care lucrează. În concepția noastră, programele de pregătire în domeniul managementului trebuie completate cu :

- sesiuni de dezbateri ale Institutului Național de Administrație pe teme specifice managementului public;
- activități particularizate de mentorat și tutorat pentru managerii din administrația publică locală și centrală;
- utilizarea delegării ca instrument de pregătire a viitorilor manageri.

Pregătirea corespunzătoare în domeniul managementului a funcționarilor publici și cu precădere a titularilor posturilor de manageri din administrația publică este unul din elementele cheie ale unui management performant în acest domeniu. Pregătirea inițială nu este suficientă pentru că managementul este un domeniu în care uzura morală a cunoștințelor este relativ rapidă și completarea/actualizarea cunoștințelor trebuie realizată permanent.

### 3.6.2.2.6. Optimizarea fundamentării proiectelor în administrația publică pentru obținerea de finanțări din fonduri europene nerambursabile în perioada 2021-2027

Programele Operaționale și Planul Național de Redresare și Reziliență să află în stadiul implementării, conținutul acestora este de mult cunoscut iar managementul administrației publice poate demara acțiunile de elaborare a proiectelor care fie finanțate din fonduri nerambursabile europene în perioada 2021-2027. În această etapă a Programelor operaționale proiectele administrației publice ar trebui să treacă de la faza de identificare/studiu al oportunității în cea de execuție/implementare a proiectelor.

În tabelul următor sunt prezentate elementele de interes pentru administrația publică locală sau centrală pentru fiecare Program Operațional.

**Tabel nr. 8 Elemente de interes pentru formularea de propuneri de proiect pentru administrația publică centrală sau locală în cadrul Programelor Operaționale**

Programul Operațional	Elemente de interes pentru formularea de propuneri de proiecte	Administrația publică interesată	
		Administrația centrală	Administrația locală
Programul Operațional Creștere Inteligentă, Digitalizare și Instrumente Financiare (POCIDIF)	Digitalizare în administrația publică	x	x
Programul Operațional Sănătate	Construcție și dotare spitale regionale de urgență	X	

	Identificarea și implementarea unei soluții arhitecturale pentru redimensionarea și standardizarea sistemului informatic al CNAS	X	
Programe Operaționale Regionale	Fructificarea avantajelor digitalizării, în beneficiul cetățenilor, al companiilor și al guvernelor	X	X
	Promovarea măsurilor de eficiență energetică	X	X
	Îmbunătățirea protecției naturii și a biodiversității, a infrastructurii verzi în special în mediul urban și reducerea poluării	X	
	Realizarea mobilității urbane multimodale sustenabile		x
	Promovarea dezvoltării integrate sociale, economice și de mediu la nivel local și a patrimoniului cultural, turismului și securității în zonele urbane	X	X

Formularea propunerilor de proiect în administrația publică pentru perioada de programare 2021 -2027 este un proces care pornește de la aspecte de interes prezentate în tabelul anterior dar trebuie să aibă în vedere și alte aspecte: efectuarea studiilor specifice care sunt anexate cererile de finanțare, recrutarea și selecția echipelor de proiect, formarea personalului propriu în vederea implementării proiectelor.

### **3.6.2.2.7. Aderarea la rețele specifice pentru transferul de know-how managerial și bune practici în rețele specifice pentru transferul de know-how managerial și bune practici la nivelul administrației publice centrale și locale**

Inițierea unor rețele de partajare a cunoștințelor și bunelor practici permite contactul cu administrațiile publice din alte țări și realizarea unor analize, studii de caz, strategii urmând un cadru conceptual comun care să fie replicat apoi la nivelul tuturor membrilor rețelei. Integrarea în rețele specifice pentru transferul de know-how managerial la nivelul administrației publice este o altă direcție de perfecționare pe termen lung a managementului în administrația publică.

În Uniunea Europeană există mai multe programe care permit transferul de know – how managerial și bune practici. Programul URBACT a pornit tocmai de la premisa că, pentru a face față provocărilor contemporane, administrațiile orașelor trebuie să/și îmbunătățească permanent cunoștințele și competențele. Două dintre obiectivele programului URBACT III își propun exact transferul de know-how și bune practici:

- optimizarea elaborării de planuri de acțiune și de strategii durabile în orașe (utilizând strategii reper care să fie particularizate/adaptate de către toți membrii rețelei);
- consolidarea și partajarea cunoștințelor (facilitarea accesului la cunoștințe al practicienilor și decidenților de la toate nivelurile și partajarea know-how-ului ).

În afară de programele europene în care au fost implicate autorități publice locale din România trebuie dezvoltate prin proiecte specifice și rețele de transfer de know- how și bune practici între autoritățile publice locale din România. Institutul Național de Administrație Publică dar și Asociația Municipiilor din România pot acționa în calitate de inițiatori.

### 3.6.3. Managementul agenților economici

#### 3.6.3.1. Priorități

Deciziile adoptate de manageri au un impact semnificativ asupra succesului organizațional, indiferent de orizontul de timp al acestora, fie că sunt decizii curente, tactice sau strategice. În mod special, deciziile strategice au un impact mai mare, evidențiind importanța crucială a abilității de a anticipa și de a se adapta la schimbările constante ale fenomenelor socio-economice pentru a menține succesul și sustenabilitatea afacerii pe termen lung.

Pandemia COVID-19 și războiul din Ucraina au accentuat și mai mult această necesitate, determinând identificarea unui set de priorități, ilustrate în Figura 23, pentru managementul la nivel microeconomic.



Figura nr. 23 - Priorități manageriale pe termen lung, la nivel microeconomic

#### 3.6.4.1.1. Intensificarea digitalizării agenților economici

Criza provocată de pandemia Covid-19 a determinat o tranziție rapidă către digitalizare în cadrul agenților economici. Munca de la birou a fost înlocuită brusc cu telemunca, punând la încercare infrastructurile digitale ale multor companii nepregătite pentru această schimbare abruptă. Pe măsură ce restricțiile au fost relaxate, majoritatea companiilor au continuat să investească în tehnologia informatică pentru a gestiona volumul crescut

de date generat de telemuncă. Astfel, acestea au îmbunătățit sau implementat noi fluxuri decizionale pentru a asigura o activitate mai eficientă<sup>1</sup>.

În prezent, se conturează direcții strategice existente, dar cu o viteză de dezvoltare accelerată, care conduc la noi modalități de lucru, colaborare și comunicare. Inteligența artificială (AI) este în prezent cea mai importantă și perturbatoare tehnologie nouă pentru organizații. Pentru majoritatea organizațiilor, proiectele de inteligență artificială rămân oarecum experimentale – întreprinse ca pilot sau dovadă de concept. Relativ puține organizații au implementat inteligența artificială (IA) la nivel de producție. Cu toate acestea, unii analiști sugerează că adoptarea AI va avea în cele din urmă un impact pozitiv considerabil asupra creșterii și profitabilității companiei.

IA este aplicat în organizații pentru diverse obiective<sup>2</sup>: pentru a eficientiza procesele, pentru a îmbunătăți produsele și serviciile existente, pentru a crea noi produse și servicii, pentru a îmbunătăți deciziile și la reducerea costurilor. Deși există o teamă legată de reducerea numărului de angajați prin introducerea AI în organizații, acest aspect este rar discutat de specialiștii în management, aceștia concentrându-se pe aspectele pozitive ale acestei tehnologii.

Deși multe sisteme IA pot efectua anumite sarcini mai bine decât oamenii, încrederea angajaților în această tehnologie este încă scăzută din cauza problemelor pe care le poate genera, cum ar fi părtinirea algoritmică, rezultatele inexplicabile, invadarea confidențialității și/sau lipsa de responsabilitate. De asemenea, pentru a integra și adopta AI în cadrul organizațiilor din România, este necesară o investiție continuă în formarea profesională și dezvoltarea competențelor angajaților, astfel încât aceștia să se adapteze noilor tehnologii și procese aduse de IA. Angajații trebuie să fie pregătiți nu doar să utilizeze aceste tehnologii, ci și să înțeleagă impactul și potențialul lor în cadrul organizației.

În concluzie, deși tranziția către digitalizare și adoptarea inteligenței artificiale prezintă provocări semnificative, acestea oferă și oportunități considerabile pentru îmbunătățirea eficienței și creșterea economică pe termen lung în România. Companiile care reușesc să integreze tehnologiile digitale și inteligența artificială în mod strategic vor beneficia de procese operaționale mai eficiente, decizii bazate pe date mai precise și produse și servicii mai competitive.

### 3.6.3.1.2. Încurajarea creșterii durabile și a sustenabilității

În trecut, organizațiile se axau în principal pe furnizarea de bunuri și servicii care să răspundă nevoilor și cerințelor consumatorilor într-o manieră rentabilă și competitivă. Totuși, în prezent, constrângerile legate de resurse sunt mai stringente ca niciodată, iar impactul activităților umane asupra mediului a devenit o problemă de maximă importanță. În această nouă realitate, creșterea economică a organizațiilor nu mai este suficientă pentru a asigura dezvoltarea sustenabilă, agenții economici trebuie să își redefească rolul, integrând considerente de mediu în toate deciziile și activitățile lor<sup>3</sup>.

Întrucât energia reprezintă o temă importantă ce trebuie abordată, România, ca membru al Uniunii Europene, trebuie să încurajeze agenții economici să investească în tehnologii care utilizează mai multe surse regenerabile de energie. Astfel de acțiuni vor contribui la reducerea importurilor de energie prin creșterea eficienței energetice și economisirea resurselor de energie, precum și prin dezvoltarea energiilor regenerabile și utilizarea mai intensivă a biomasei, având în vedere siguranța aprovizionării, rentabilitatea și compatibilitatea ecologică.

Pentru a construi o economie sustenabilă, este necesar să se acorde o atenție deosebită protecției mediului și dezvoltării durabile prin îmbunătățirea eco-eficienței, internalizarea costurilor de mediu și creșterea numărului de produse și servicii eco-inovative. Sprijinirea acestei abordări poate aduce avantaje competitive unui agent economic prin crearea de oportunități de inovare, intrarea pe noi piețe și creșterea competitivității, prin optimizarea utilizării resurselor regenerabile și a investițiilor<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Kuckertz, A., Brändle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Reyes, C. A. M., Prochotta, A. & Berger, E. S., Startups in times of crisis—A rapid response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*, 13, 2020, e00169. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00169>.

<sup>2</sup> Benbya, H., Davenport, T. H., & Pachidi, S., Artificial intelligence in organizations: Current state and future opportunities. *MIS Quarterly Executive*, 19(4), 2020.

<sup>3</sup> Danciu, V., Întreprinderea sustenabilă. *Noi provocări și strategii pentru îmbunătățirea sustenabilității corporative*, Economie teoretică și aplicată, Vol. XX, No.9 (586), 2013, pp. 4-24.

<sup>4</sup> *Ibidem*.

De asemenea, în acest context globalizat, ONG-urile își propun să influențeze firmele să devină mai sustenabile. Aceste ONG-uri promovează practici de afaceri responsabile și încurajează adoptarea de politici care protejează mediul și sprijină comunitățile locale. Această promovare contribuie la creșterea conștientizării importanței sustenabilității și exercită presiune asupra firmelor pentru a implementa măsuri de reducere a amprentei de carbon, conservare a resurselor și responsabilitate socială corporativă<sup>1</sup>. În același timp, organizațiile din România ar trebui să adopte aceste practici sustenabile pentru a se alinia cu standardele internaționale și pentru a răspunde cerințelor consumatorilor și investitorilor în ceea ce privește protecția mediului și etica în afaceri.

### 3.6.3.1.3. Întărirea rezilienței și gestionarea riscurilor

Reziliența, un concept fundamental preocupat de modul în care un sistem, o comunitate sau un individ poate face față perturbărilor, surprinderii și schimbării, încadrează gândirea actuală despre viitorul durabil într-un mediu de risc și incertitudine tot mai mare<sup>2</sup>. Reziliența a apărut ca o fuziune de idei din mai multe tradiții disciplinare, inclusiv stabilitatea ecosistemului, infrastructura de inginerie, psihologia, științele comportamentului și reducerea riscului de dezastru<sup>3</sup>.

În ultimii ani, odată cu apariția pandemiei Covid-19 și a războiului din Ucraina, au apărut diverse ipoteze despre risc și reziliență. În prima perspectivă, reziliența a fost o versiune complementară a managementului riscului. Din această perspectivă, reziliența este considerată o nouă modalitate de gestionare a crizelor din cauza lipsei de răspuns adecvat la sistemele tradiționale de management al riscului. În a doua perspectivă, cele două concepte de reziliență și risc sunt considerate în două concepte complet separate, care nu sunt interconectate. Din această perspectivă, se crede că, în funcție de natura afacerii, organizația poate trece la managementul riscului sau poate crește rezistența. În cele din urmă, în a treia perspectivă, ambele concepte sunt considerate un element unit. Există un aspect potențial al riscului care nu poate fi luat în considerare în reziliență, precum și riscul tradițional nu este suficient de potrivit pentru îndrumare în luarea deciziei și în alegerea opțiunilor strategice. Prin urmare, filosofia riscului și rezilienței este oarecum diferită, dar ambele au un singur scop: creșterea duratei pentru disponibilitatea deplină a resurselor organizaționale. Aceste stări apar în două situații: reducerea probabilității organizației de a fi expusă la risc și reducerea timpului de recuperare<sup>4</sup>.

În acest context marcat de incertitudine, organizațiile din România ar trebui să prioritizeze mai multe aspecte de natură organizațională pentru a-și asigura reziliența și continuitatea operațională. Astfel, pentru a răspunde rapid la anumite situații neprevăzute și pentru a permite organizațiilor să revină rapid la funcționare normală după o perturbare majoră, este necesar crearea și implementarea de planuri de continuitate a afacerii și de recuperare în caz de dezastru<sup>5</sup>.

De asemenea, investiția în infrastructură rezilientă este extrem de importantă, iar aceasta înseamnă modernizarea și consolidarea infrastructurilor critice pentru a rezista la diverse tipuri de șocuri, fie ele naturale sau provocate de om. În plus, formarea și instruirea continuă a personalului pentru a utiliza infrastructura este la fel de important, precum nivelul de pregătire al decidenților în gestionarea acestor resurse<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup> De Lange, D. E., Busch, T., & Delgado-Ceballos, J. Sustaining sustainability in organizations. *Journal of Business Ethics*, 110, 151-156, 2012. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1425-0>.

<sup>2</sup> Mitchell, T., & Harris, K., Resilience: A risk management approach, *ODI Background Note*, 2012, pp. 1-7.

<sup>3</sup> Norris, F., Behavioural Science Perspectives on Resilience., *CARRI Research Paper*, 11, Community and Regional Resilience Institute Oak Ridge: Tennessee, USA, 2011.

<sup>4</sup> Soufi, H. R., Esfahanipour, A., & Shirazi, M. A., Risk reduction through enhancing risk management by resilience. *International journal of disaster risk reduction*, 64, 2001, 102497. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2021.102497>.

<sup>5</sup> Fylypenko, A., Resilience in Strategic Documents and Practice of Romania, *Ukraine Analytica*, 03 (25), 2021, pp. 36-41.

<sup>6</sup> Lounis, Z., & McAllister, T. P., Risk-based decision making for sustainable and resilient infrastructure systems, *Journal of Structural Engineering*, 142(9), 2016, F4016005. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ST.1943-541X.0001545](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ST.1943-541X.0001545).

#### 3.6.3.1.4. Promovarea brandurilor cu specific tradițional românesc la nivel internațional

Pe măsură ce companiile se îndreaptă către globalizare, acestea își schimbă accentul de marketing de la mărcile de produse la brandingul corporativ. Această tranziție este determinată de dificultățile de a menține o diferențiere credibilă a produselor în fața imitației, omogenizării produselor și serviciilor, și fragmentării segmentelor tradiționale de piață, care apar pe măsură ce clienții devin mai sofisticăți și mai complexi. Într-o epocă în care companiile nu își mai pot baza strategia pe o piață previzibilă sau pe o gamă stabilă de produse preferate, regulile de bază ale concurenței se schimbă. Diferențierea necesită poziționarea nu doar a produselor, ci a întregii corporații. Astfel, valorile și emoțiile simbolizate de organizație devin elemente cheie ale strategiilor de diferențiere, iar corporația însăși ajunge în centrul atenției<sup>1</sup>.

Pentru a promova produsele românești în UE și în întreaga lume, organizațiile din România trebuie să se bazeze pe un management al calității care să asigure competitivitatea, siguranța și eficacitatea acestor produse/servicii. Suplimentar, eforturile manageriale trebuie să fie îndreptate spre asigurarea unei conformități cu toate cerințele naționale și internaționale, precum și pentru a crea un răspuns la nevoile diverse ale stakeholderilor. De asemenea, dezvoltarea conceptului de tradițional românesc poate fi un punct de interes pentru agenții economici, evidențiind caracteristicile unice care atrag clienți potențiali din întreaga lume.

Brandul este legat de experiența și trăirile consumatorilor în legătură cu produsele și serviciile oferite de o companie, ceea ce subliniază importanța relației brand-consumator, mai mult brandul este un element cheie în derularea strategiilor de marketing și promovare ale companiilor. Brandul unei firme devine activul său cel mai valoros, deoarece creează fidelitate în rândul consumatorilor și este asociat cu diverse imagini sau logo-uri prin campanii de marketing, ceea ce îi stimulează pe aceștia să asocieze acele imagini cu produsele/serviciile oferite de companie. În plus, brandul conturează identitatea produsului/serviciului în ochii consumatorilor, ceea ce face ca aceștia să-l recunoască ușor pe piață.

Există o conștientizare tot mai mare asupra faptului că organizațiile pot crește vizibilitatea, recunoașterea și reputația companiei în moduri care nu sunt pe deplin apreciate de gândirea produs-brand. Brandul național contribuie nu numai la imaginile organizației bazate pe clienți, ci și la imaginile formate și deținute de toate părțile interesate, inclusiv: angajați, clienți, investitori, furnizori, parteneri și comunități locale<sup>2</sup>.

Soluția pentru firmele Românești constă în asigurarea accesibilității, calității ridicate, fiabilității și siguranței produselor/serviciilor, precum și în îndeplinirea așteptărilor și cerințelor clienților în toate etapele: proiectare, producție, distribuție și servicii oferite. Pentru a fi sustenabilă, o strategie de management al calității trebuie să țină pasul cu concurența, atât internă, cât și externă, și să urmărească obiectivul de furnizare a produselor/serviciilor tradiționale de înaltă calitate.

#### 3.6.3.1.5 Intensificarea competitivității prin activitățile de cercetare-dezvoltare

Nivelul de inovație al unei companii reprezintă un determinant important al competitivității acesteia, precum și al capacității de a anticipa și satisface nevoile clienților<sup>3</sup>. Din păcate, majoritatea firmelor din România se confruntă cu un nivel redus de inovație în comparație cu economiile dezvoltate din Europa de Vest sau de Nord. Această situație duce la un avantaj competitiv nesustenabil și la dificultăți în menținerea poziției pe piața unică europeană sau pe piața națională.

Activitățile de cercetare și dezvoltare se disting prin patru caracteristici principale. În primul rând, acestea necesită timp pentru a deveni eficiente din punct de vedere economic și pentru a influența creșterea economică. Investițiile în cercetare și dezvoltare sunt așteptate să conducă la inovații și, ulterior, la creșteri ale vânzărilor în anii următori, însă intervalul de timp necesar pentru acest proces este adesea incert. În al doilea rând, se poate face o distincție între investițiile corporale și cele necorporale. În al treilea rând, activitățile de cercetare și dezvoltare ale majorității firmelor tind să fie relativ stabile. Astfel, firmele care investesc intens în cercetare și dezvoltare

<sup>1</sup> Jo Hatch, M., & Schultz, M., Bringing the corporation into corporate branding, *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 2003, pp. 1041-1064. <https://doi.org/10.1108/03090560310477654>

<sup>2</sup> *Ibidem*.

<sup>3</sup> Pilinkienė, V., R&D investment and competitiveness in the Baltic States, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 213, 2015 154-160. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.419>

continuă de obicei să o facă, în timp ce firmele care nu investesc rămân, în general, inactive în acest domeniu. De asemenea, structura temporală a impactului activităților de cercetare și dezvoltare poate fi influențată de caracteristicile firmelor, în special de dimensiunea firmei și de industria în care operează<sup>1</sup>.

Orientarea firmelor din România către maximizarea utilizării schemelor de ajutor de stat, care vizează promovarea cooperării transfrontaliere în domeniul cercetării, a parteneriatelor de cercetare public-privat, a preluării și utilizării rezultatelor cercetării, precum și a proiectelor importante de cercetare de interes comun european și transferului de personal de cercetare înalt calificat, ar fi benefică pentru dezvoltarea inovației și a competitivității pe termen lung a companiilor românești.

Deși numeroase companii din România recunosc importanța inovării, activitățile de cercetare și dezvoltare sunt adesea neglijate din cauza costurilor ridicate sau a lipsei de resurse umane specializate. Este de înțeles că investițiile în cercetare și dezvoltare pot avea un impact semnificativ nu doar asupra companiilor individuale, ci și asupra economiei naționale.

Activitățile de cercetare și dezvoltare ar trebui intensificate, în special în sectoarele cu potențial competitiv ridicat, cum ar fi IT&C, industria auto, sectorul medical și producția de energie. În acest fel, companiile din România pot dezvolta produse și servicii inovatoare și pot fi mai competitive pe piața internă și internațională<sup>2</sup>.

### 3.6.3.1.6. Motivarea resurselor umane

Succesul oricărei organizații depinde în mare măsură de capacitatea acesteia de a valorifica și maximiza talentele și abilitățile forței de muncă<sup>3</sup>. Astfel, motivarea angajaților trebuie să devină o prioritate majoră în strategiile companiilor, în special în contextul tranziției către o economie bazată pe cunoștințe. Angajații cu abilități și cunoștințe valoroase joacă un rol crucial în crearea unui avantaj competitiv durabil. În plus, motivarea forței de muncă este un factor semnificativ în îmbunătățirea performanțelor companiilor<sup>4</sup>. Pentru a permite angajaților să își desfășoare activitățile în mod eficient, nivelul satisfacției lor trebuie să fie ridicat.

Diferite modalități de motivare, precum motivația financiară, non-financiară și de alte tipuri pot fi utilizate de manageri pentru a ajuta la motivarea angajaților și pentru a le permite să-și atingă potențialul maxim. Dacă sunt aplicate cu seriozitate, managerii au oportunitatea de a transforma cultura organizației și de a crea un mediu în care angajații sunt valorizați și motivați. Este important de reținut că nu fiecare angajat este motivat în același mod, fiecare angajat este diferit și are nevoi diferite. Managerul trebuie să ia acest lucru în considerare și să recunoască diferențele dintre angajați pentru a se asigura că le îndeplinesc nevoile<sup>5</sup>.

Managerii români se orientează tot mai mult către dezvoltarea factorului uman, întrucât această abordare este susținută de modificările legislative și de atitudinea autorităților autohtone față de resursele umane, care au în vedere:

- creșterea gradului de mobilitate prin recalificare și perfecționare / specializare a forței de muncă;
- asigurarea unui echilibru între cerere și ofertă pe piața muncii;
- dezvoltarea managementului resurselor umane în firmele românești.

Deși au fost înregistrate ușoare creșteri ale salariului mediu în perioada recentă, întreprinderile din România continuă să se confrunte cu numeroase dificultăți în asigurarea și menținerea resurselor umane, în special a celor calificate. Pentru a păstra aceste resurse valoroase, este necesară o schimbare de mentalitate și o reevaluare a factorului uman ca fiind cea mai importantă resursă a organizațiilor, precum și implementarea unor măsuri la nivelul autorităților statului care să vizeze piața muncii, sistemul educațional și alte aspecte relevante.

În perioada pandemiei de COVID-19, motivarea resursei umane a devenit o provocare semnificativă pentru companiile din România, întrucât mulți angajați au fost afectați de măsurile de restricție și incertitudinea economică.

<sup>1</sup> *Ibidem*, p.156.

<sup>2</sup> Parlamentul European, *PROPUNERE DE REZOLUȚIE referitoare la o strategie a UE de stimulare a competitivității industriale, a comerțului și a locurilor de muncă de calitate 2023*, disponibil la: [https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/B-9-2023-0104\\_RO.html](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/B-9-2023-0104_RO.html), accesat la 24 Iulie 2024.

<sup>3</sup> Naquin, S., & Holton, E., Motivation to improve work through learning in human resource development, *Human Resource Development International*, 6(3), 2003, pp. 355–370. <https://doi.org/10.1080/13678860210154431>

<sup>4</sup> Lefter, V., Deaconu, A., Marinaș, C., & Puia, R., *Managementul resurselor umane: teorie și practică*, Editura Economică, 2008

<sup>5</sup> Burton, K., A study of motivation: How to get your employees moving, *Management*, 3(2), 2012, pp. 232-234.

Cu toate acestea, mulți angajatori au luat măsuri pentru a menține angajații motivați și implicați în activitatea companiei<sup>1</sup>.

### 3.6.3.1.7. Folosirea rețelelor internaționale de distribuție

O incursiune pe o nouă piață internațională ar trebui să fie rezultatul unei decizii strategice bazate pe o evaluare obiectivă a pieței<sup>2</sup>. Astfel, prin intermediul rețelelor internaționale de comerț și distribuție, produsele și serviciile sunt vândute în cantități mari pe piețe cu o capacitate mare de absorbție, ceea ce constituie esența comerțului internațional. Cu toate acestea, economia din România se confruntă cu o problemă legată de nivelul redus de integrare în principalele rețele comerciale internaționale. Această situație se explică prin faptul că majoritatea companiilor românești folosesc intermediari pentru exporturi și încheie contracte ocazionale cu clienți sau comercianți străini.

De asemenea, există bariere tehnice în calea comerțului internațional, cum ar fi diferitele standarde, măsuri de testare și certificare pentru produse și servicii. Prin urmare, pentru a accesa și a beneficia de rețelele internaționale de distribuție, companiile din România trebuie să se conformeze unor standarde internaționale, care oferă și o serie de avantaje, precum<sup>3</sup>:

- Reduce costurile prin simplificarea proceselor de producție la scară largă.
- Permite firmelor să exploateze economiile de scară.
- Reduce costurile de învățare dacă anumite elemente sunt standardizate.
- Facilitează strategii corporative competitive, eficiente de management dacă firmele adoptă standarde de calitate și asigurarea calității
- Îmbunătățirea reputației produsului.

Pentru a valorifica pe deplin avantajele comerțului internațional, producătorii din industria românească trebuie să dobândească abilități avansate de negociere și cunoștințe juridice specializate în comerțul internațional, astfel încât să poată încheia contracte avantajoase pentru toate părțile implicate. Dat fiind faptul că participanții din rețelele comerciale internaționale au o experiență considerabilă în acest domeniu, competențele și capacitățile producătorilor români în aceste arii sunt necesare pentru a evita dezavantajele și pentru a asigura că acordurile sunt mutual avantajoase. Fără aceste abilități, producătorii români riscă să nu profite de avantajele lanțului de distribuție internațional și să încheie contracte în condiții nefavorabile.

Este de asemenea important de înțeles că prețurile inițiale obținute din astfel de tranzacții sunt, în general, mai scăzute decât cele de pe piață, mai ales în etapele inițiale ale colaborării. În aceste condiții, este necesar să se negocieze alte beneficii compensatorii, cum ar fi termene și condiții de plată avantajoase, acces la informații comerciale, asistență comercială din partea partenerilor și colaborări în dezvoltarea de noi produse.

### 3.6.3.1.8. Evoluția firmelor spre o versiune îmbunătățită în contextul post-pandemic

Pandemia COVID-19 și războiul din Ucraina au afectat activitatea companiilor din România și din întreaga lume, iar efectele acestor evenimente se resimt și în prezent. Totuși, ca în orice altă criză, organizațiile care au investit constant în dezvoltarea și îmbunătățirea proceselor lor interne au reușit să valorifice oportunitățile de creștere rapidă.

În anul 2020, multe companii au resimțit efectele pandemiei sub forma unei scăderi semnificative a numărului de comenzi sau chiar prin închiderea temporară a afacerilor. Pe de altă parte, alte companii s-au confruntat cu o creștere bruscă a cererii pentru produsele sau serviciile lor, ceea ce a impus o adaptare rapidă la

<sup>1</sup> Petcu, M. A., Sobolevschi-David, M. I., Anica-Popa, A., Curea, S. C., Motofei, C., & Popescu, A. M., Multidimensional assessment of job satisfaction in telework conditions. Case study: Romania in the covid-19 pandemic. *Sustainability*, 13(16), 2021. p. 8965. <https://doi.org/10.3390/su13168965>.

<sup>2</sup> Anderson, E., & Coughlan, A. T., International market entry and expansion via independent or integrated channels of distribution, *Journal of marketing*, 51(1), 1987, pp. 71-82.

<sup>3</sup> Egan, M., Setting Standards: Strategic Advantages in International Trade, *Business Strategy Review*, 13(1), 2002, pp. 51-64. <https://doi.org/10.1111/1467-8616.00202>.



noile condiții de piață<sup>1</sup>. În anul 2021, odată cu relaxarea treptată a restricțiilor, unele afaceri au început să își reia activitatea și să se redreseze, iar anul 2022 a adus o relaxare completă a acestora. În acest context, unele organizații au fost nevoite să-și revizuiască produsele și serviciile pentru a se adapta noilor condiții de afaceri. Schimbarea rapidă a proceselor și a strategiilor a jucat un rol semnificativ, iar conceptul de adaptare a fost fundamental pentru succesul lor. Drept urmare, majoritatea companiilor nu s-au întors la „normal”, ci au adoptat un nou „normal” pe care intenționează să-l dezvolte și să-l mențină după pandemie.

Anul 2023 a continuat această tendință de adaptare și inovare, companiile consolidându-și noile practici și strategii pentru a face față provocărilor emergente. În această perioadă, companiile au avut oportunități suplimentare pentru creștere și dezvoltare, investind în continuare în digitalizare și îmbunătățirea flexibilității operaționale. Astfel, perioada de tranziție către o normalitate asemănătoare celei dinaintea pandemiei a devenit o călătorie dificilă, care în realitate conduce la schimbare, adaptare și o focalizare mai mare asupra clienților. În prezent, această revenire trebuie să ia în considerare în mare măsură feedback-ul clienților, iar adaptarea proceselor de producție sau de servicii la nevoile acestora, cu viteza și modalitatea adecvată de a le oferi, devin factori-cheie pentru succes. Similar cu perioadele de recesiune din trecut, companiile care continuă să investească în dezvoltarea personalului și îmbunătățirea continuă a proceselor și activităților oferite vor reuși să aibă continuitate și succes în domeniul lor de activitate. De asemenea, creativitatea și o viziune concentrată pe noi oportunități de schimbare sunt extrem de importante în acest demers.

Guvernul României ar trebui să pună în aplicare politici economice care să se bazeze pe continuitatea reformelor structurale, în vederea asigurării unei economii durabile și rezistente la crize. În plus, tranziția către o economie sustenabilă, verde și digitală ar trebui să fie o prioritate, întrucât acestea sunt direcțiile în care se dezvoltă economiile moderne. Investițiile eficiente în modernizarea infrastructurii sunt la fel de importante, deoarece o infrastructură bună poate facilita dezvoltarea economică și poate atrage noi investiții.

### 3.6.3.2. Modalități de perfecționare

Prioritățile menționate în subcapitolul anterior pot fi direcții pentru organizațiile din România iar acestea pot fi puse în practică prin abordarea acțiunilor din Figura 24.



Figura nr. 24 - Modalități de acțiune manageriale pe termen lung, la nivelul agenților economici

<sup>1</sup> Bartik, A. W., Bertrand, M., Cullen, Z., Glaeser, E. L., Luca, M., & Stanton, C., The impact of COVID-19 on small business outcomes and expectations, *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 117(30), 2020, pp. 17656-17666. <https://doi.org/10.1073/pnas.2006991117>.

### 3.6.3.2.1. Dezvoltarea de rețele și grupuri de companii, precum și incubatoare de afaceri

În era digitalizării și a progresului tehnologic, deciziile de management trebuie luate rapid și cu consecințe semnificative, astfel într-o lume în care cunoștințele sunt esențiale, managerii au înțeles că, pentru a fi competitivi, este necesar să apeleze uneori la suport și know-how din afara companiei.

Recent, conceptul de rețele de firme și clustere a devenit tot mai popular datorită capacității lor de a genera sinergii. Acest tip de organizare s-a extins rapid în special în țările dezvoltate. Rețelele de firme sunt alianțe strategice între companii situate în diverse regiuni, care colaborează pentru atingerea unui obiectiv comun. Clusterelor, pe de altă parte, sunt grupări geografice de companii care cooperează și își împărtășesc know-how-ul pentru a atinge obiective comune<sup>1</sup>.

De asemenea, aceste clustere nu doar cresc competitivitatea membrilor lor, ci adesea dezvoltă incubatoare de afaceri. Aceste programe, finanțate din surse publice sau private, oferă antreprenorilor și start-up-urilor acces la infrastructură, finanțare și cunoștințe specializate disponibile în cadrul clusterului. În plus, în cadrul rețelelor de firme industriale, produsele create și comercializate tind să fie performante, complexe și de înaltă valoare. O rețea de firme industriale este formată dintr-un ansamblu de companii independente care împărtășesc interese majore și obiective strategice comune. Aceasta dezvoltă relații de colaborare intense între membrii săi, facilitând partajarea cunoștințelor și resurselor esențiale, fiecare firmă aducând o contribuție majoră la rezultatul final. Avansul tehnologic al rețelei facilitează transferul rapid de informații între firme, reducând considerabil timpul și costurile asociate. În plus, flexibilitatea și adaptabilitatea rețelei la schimbările pieței și mediului economic contribuie la menținerea competitivității și eficienței în operare.

Prin colaborare și formarea de rețele între întreprinderi, companiile pot să își unească forțele și să împărtășească resursele pentru a inova și a obține performanțe superioare în comparație cu cele care operează individual. Această formă de organizare este deosebit de benefică pentru micii producători, care pot să se asocieze și să își promoveze produsele pe piețele internaționale. Colaborarea le permite acestor producători să-și mărească puterea de negociere și să obțină acces la resurse și tehnologii avansate, facilitându-le astfel să concureze eficient cu jucătorii mai mari din piață<sup>2</sup>.

Pentru ca o astfel de colaborare să fie eficientă, încrederea între parteneri este fundamentală. Fiecare parte implicată trebuie să aibă încredere în angajamentul și loialitatea celorlalți, asigurându-se că interesul comun este prioritizat. Lipsa acestei încrederi poate duce la destrămarea relației de colaborare, rezultând în dezamăgiri și pierderi financiare. Prin urmare, este important ca întreprinderile care sunt interesate de această formă de organizare să stabilească din start termeni și condiții clare și să comunice deschis și sincer în ceea ce privește așteptările și obiectivele lor.

### 3.6.3.2.2. Perfecționarea managementului de brand

Construcția unui brand puternic este recunoscută ca o modalitate eficientă prin care o companie își poate asigura un avantaj competitiv durabil. În esență, brandul reprezintă o promisiune adresată consumatorilor cu privire la calitatea, fiabilitatea și experiența asociată produselor sau serviciilor oferite de companie. Un brand puternic permite companiei să cultive o bază fidelă de clienți, care vor continua să facă afaceri în mod constant. De asemenea, pentru a menține această încredere, companiile trebuie să fie flexibile în adaptarea strategiilor de management în funcție de evoluțiile pieței și să acorde importanță relațiilor cu clienții. Managerii în acest context au rolul de a identifica și de a valorifica punctele forte ale produselor sau serviciilor oferite, ajustând strategiile pentru a răspunde eficient nevoilor clienților<sup>3</sup>. Astfel, un brand puternic nu numai că poate aduce un flux constant de afaceri, dar poate și să ofere o protecție împotriva competitorilor, deoarece clienții loiali sunt mai puțin predispuși să treacă la alte branduri în cazul unor schimbări în piață.

Pentru a crea și dezvolta un brand puternic la nivelul agenților economici din România, sunt necesari următorii pași:

<sup>1</sup> Malakauskaite, A., & Navickas, V., Contribution of clusters to the competitiveness of companies: revelation and evaluation, *Engineering Economics*, 22(1), 2011, pp. 50-57. <http://dx.doi.org/10.5755/j01.ee.22.1.218>.

<sup>2</sup> *Ibidem*.

<sup>3</sup> Aaker, D. A., *Building strong brands*. Simon and Schuster, The Free Press, New York, 2012.

- Pentru a se diferenția de competitori este necesară proiectarea și dezvoltarea unor produse superioare, prin oferirea de caracteristici și avantaje distinctive pentru consumator.
- Menținerea relevanței brandului în timp, prin continuarea satisfacerii nevoilor consumatorului prin inovație continuă și diferențiere față de competitori.
- Realizarea unei strategii clare de poziționare a produsului, care să fie distinctă față de produsele concurente.
- O comunicare integrată continuă presupune menținerea unui dialog permanent cu toți cei interesați, incluzând consumatorii care utilizează sau nu brandul și angajații care susțin sau nu brandul.
- Păstrarea încrederii consumatorilor în firmă prin oferirea beneficiilor promise în campaniile de comunicare și de promovare a brandului.

Îmbunătățirea performanței organizaționale, se bazează de asemenea pe angajamentul organizațional și personal, precum și pe orientarea strategică către brand și managementul acestuia. Este important să se asigure activități de sprijin adecvate pentru implementarea procesului de management al mărcii, punându-se un accent deosebit pe inovare și îmbunătățirea continuă a procesului inovativ. Planificarea și implementarea eficientă a programelor de marketing, alături de unicitatea ofertelor și construirea unor relații solide în canalele de marketing, sunt factori determinanți pentru succes organizațional. Iar pentru a atinge aceste obiective, firma trebuie să dispună de resurse financiare, umane și materiale adecvate, alături de expertiza necesară, angajamentul și abilitățile angajaților.

### 3.6.4.2.3. Integrarea firmelor în platforme tehnologice<sup>1</sup>

În ultimii ani, pentru a stimula generarea de cunoștințe, tehnologii, echipamente și produse noi în cadrul Uniunii Europene, a fost dezvoltată o metodă inovatoare denumită **platformă tehnologică**. Aceste platforme se concentrează pe probleme tehnico-științifice strategice, având impact asupra creșterii economice, competitivității și sustenabilității economiei. Ele reunesc stakeholderi interesați sub conducerea reprezentanților autorităților, care stabilesc obiectivele pe termen lung pentru cercetare și dezvoltare tehnologică, precum și programe pentru atingerea acestora. Scopul platformelor este de a alinia prioritățile de cercetare ale Uniunii Europene cu nevoile industriei, acoperind întregul lanț valoric și asigurând transformarea cunoștințelor obținute prin cercetare în tehnologii și procese care generează produse și servicii comercializabil. Folosind platformele tehnologice, se pune un accent deosebit pe domeniile tehnologice avansate și se utilizează mai eficient investițiile în cercetarea științifică, contribuind astfel la creșterea conținutului tehnologic al activităților industriale și la îmbunătățirea performanțelor comerciale.

Utilizarea platformelor tehnologice contribuie semnificativ la promovarea tehnologiilor de vârf și la îmbunătățirea competitivității industriale. Aceste platforme facilitează tranziția economiei bazate pe cunoștințe către mecanisme specifice, eficiente, care se așteaptă să se răspândească rapid în viitor. Printre multiplele modalități prin care platformele tehnologice pot genera **avantaje competitive** pentru firmele care le implementează, se pot menționa:

- Reducerea fragmentării activităților de cercetare și dezvoltare în domeniul respectiv, cu efecte pozitive cunoscute științific, tehnice și economice.
- Furnizarea unor beneficii cetățenilor Uniunii Europene.
- Creșterea competitivității în sectorul industrial.
- Dezvoltarea unei viziuni comune între stakeholderi cu privire la această tehnologie, facilitând utilizarea partajată a resurselor și integrarea activităților.
- Mobilizarea unor surse semnificative de finanțare publică și privată pentru a atinge obiectivele științifico-tehnice stabilite;
- Eliminarea situațiilor în care investiții semnificative în cercetare și dezvoltare ale Uniunii Europene produc rezultate științifice și tehnice sub nivelul așteptat și previzionat;

<sup>1</sup> Nicolescu O., Mereuță C., *Avantaje competitive ale industriei prelucrătoare din România în Uniunea Europeană*, Aspes, București, 2007.

### 3.6.3.2.4. Perfecționarea resurselor umane direct-productive și de management

În cadrul oricărei organizații, este inevitabil ca unii angajați să manifeste performanțe superioare comparativ cu alții la fiecare nivel ierarhic. Cu toate acestea, succesul managerial depinde de identificarea și implementarea unor strategii eficiente pentru retenția acestor angajați talentați, precum și de stimularea lor în vederea transferului de cunoștințe către colegii lor.

Un alt aspect important este asigurarea unei culturi a colaborării și schimbului de cunoștințe între angajați. Într-o economie modernă, competitivitatea organizațională depinde în mare măsură de capacitatea de a valorifica și gestiona cunoștințele. Companiile trebuie să încurajeze activ angajații să-și împărtășească cunoștințele și să colaboreze pentru a obține rezultate mai bune în echipă<sup>1</sup>. De asemenea, dezvoltarea carierei angajaților este importantă în managementul resurselor umane, deoarece oferirea de oportunități pentru creștere profesională și dezvoltare personală influențează angajații să rămână în cadrul organizației. În plus, crearea unui mediu de lucru care susține progresul carierei determină un mediu ambiant plăcut în cadrul organizației, unde angajații se simt valorizați și implicați activ în atingerea obiectivelor comune. În acest context, angajații devin mai predispuși să își împărtășească cunoștințele și să contribuie la dezvoltarea colectivă a echipei, sporind astfel performanța organizațională și consolidând avantajul competitiv pe termen lung<sup>2</sup>.

Una dintre modalitățile de a garanta un management de calitate este prin organizarea de activități de formare și perfecționare destinate managerilor și specialiștilor în management, care pot prelua următoarele responsabilități:

- Promovarea unei educații permanente a managerilor, care să fie conectată la evoluțiile previzibile ale societății.
- Asigurarea transferului de cunoștințe, astfel încât managerii să dobândească noi abilități și să adopte un comportament adecvat în timp.
- Exploatarea competențelor, creativității, inițiativei și viziunii la nivel managerial.
- Adaptarea specialiștilor în management la cerințele pieței, pentru a-și extinde cunoștințele și abilitățile.

### 3.6.3.2.5. Atragerea de investitori străini

Economia globală a fost lovită de focarul neașteptat al COVID-19, iar investițiile străine au fost văzute ca unul dintre cele mai importante instrumente de stimulare a economiei. Cu toate acestea, în era foarte incertă post-epidemie, determinarea modului de atragere a investițiilor străine este cheia pentru revitalizarea economiei<sup>3</sup>. Pentru ca IMM-urile să își poată recupera pierderile suferite în acea perioadă, dar și pentru a deveni competitive pe piața unică europeană, este necesar să atragă fonduri care să le sporească activitatea și să le permită să recupereze decalajul față de Vestul Europei.

Atragerea de investiții străine reprezintă cea mai eficientă modalitate pentru dezvoltarea și progresul sustenabil al organizațiilor<sup>4</sup>. Pentru a susține și dezvolta firmele din România, este necesar să se atragă capitaluri semnificativ mai mari decât cele investite anterior. Investițiile pot proveni din surse interne, precum companiile și antreprenorii români sau prin parteneriate public-private, dar și din surse externe, cum ar fi companiile și investitorii străini.

Principalele avantaje pe care firmele din România pot beneficia pot fi:

- Dezvoltarea de lanțuri valorice, conectându-se la lanțurile valorice globale.
- Accesul la know-how tehnic, managerial, marketing, financiar, ecologic, prin însoțirea investițiilor.
- Oportunități de afaceri pentru întreprinzătorii locali prin intermediul sub-contractării.

<sup>1</sup> Islam, Z. M., Hasan, I., & Rahman, M., Factors affecting knowledge transfer in public organization employees, *Asian Social Science*, 11(4), 2015, pp. 223-233.

<sup>2</sup> Ismail Al-Alawi, A., Yousif Al-Marzooqi, N., & Fraidon Mohammed, Y., Organizational culture, and knowledge sharing: critical success factors, *Journal of Knowledge Management*, 11(2), 2007, pp. 22-42. <https://doi.org/10.1108/13673270710738898>.

<sup>3</sup> Huang S-W, Liou JH, Cheng S-H, Tang W, Ma JCY, Tzeng G-H., The Key Success Factors for Attracting Foreign Investment in the Post-Epidemic Era. *Axioms*, 10(3), 2021, 140. <https://doi.org/10.3390/axioms10030140>

<sup>4</sup> Marjanović, D., & Domazet, I. S., Foreign Direct Investments: A Key Factor for Business Globalization, *In Handbook of Research on Institutional, Economic, and Social Impacts of Globalization and Liberalization*, IGI Global, 2021, pp. 96-116.

- Crearea de noi locuri de muncă care pot contribui la rezolvarea unor probleme sociale importante.
- Majorarea profitului;
- Încurajarea dezvoltării cercetării, dezvoltării și inovării în organizațiile din România.

Cu toate acestea, organizațiile trebuie să aibă în vedere numeroși factori care influențează selecția investițiilor străine, printre care dimensiunea pieței, productivitatea, stadiul de dezvoltare economică și infrastructura locală (construcții, forță de muncă, cunoștințe). De asemenea, riscul țării gazdă (politic, economic, financiar, dezastre naturale), costul muncii (salarii), reglementările (legislație, sistem juridic și politic), normalitatea (distanța culturală, similaritatea culturală, afinitatea culturală), recunoașterea (intensitatea tranzacțiilor de afaceri, izomorfismul simulat) și implicarea guvernului local (cluster industriale similare, educație, infrastructura de transport, modificări în resursele de cercetare și dezvoltare) sunt aspecte esențiale. De asemenea, trebuie luate în considerare și factorii pieței interne (structura pieței și a industriei interne, presiunea competitivă internă, orientarea spre inovație internă, dezvoltarea afacerilor bazate în țară)<sup>1</sup>.

### 3.6.3.2.6. Implementarea managementului bazat pe cunoștințe

Cultura organizațională este un factor determinant în succesul sau eșecul unei organizații, fiind alcătuită dintr-un amalgam de valori, atitudini, comportamente și ritualuri caracteristice fiecărei firme. În mod special, în companiile care urmăresc implementarea unui management bazat pe cunoștințe, cultura organizațională joacă un rol principal. În acest context, resursa umană este percepută ca un element central, iar cultura organizațională poate facilita implementarea cu succes a acestui tip de management prin promovarea valorilor și atitudinilor care susțin schimbul de cunoștințe și colaborarea.

Orice schimbare organizațională, indiferent de dimensiunea acesteia, va influența angajații și alte părți interesate interne, ceea ce poate conduce la rezistență la schimbare. Implementarea managementului bazat pe cunoștințe presupune și ea o transformare, care necesită o gestionare și comunicare adecvată către angajați. O cultură organizațională deschisă poate facilita acest proces, fiind o componentă strategică internă formată din două dimensiuni: vizibilă și invizibilă.

În contextul managementului bazat pe cunoștințe, cultura organizațională trebuie să stimuleze comunicarea, colaborarea și încrederea între angajați, promovând transferul de cunoștințe și know-how între diferite departamente și niveluri ierarhice. Acest lucru poate fi realizat prin dezvoltarea de programe de formare și instruire care să încurajeze dobândirea abilităților și competențelor necesare pentru adoptarea noii abordări. Un alt aspect relevant al culturii organizaționale în implementarea managementului bazat pe cunoștințe este angajamentul conducerii și susținerea acestei strategii în cadrul organizației. Promovarea valorilor, simbolurilor și comportamentelor asociate cu managementul bazat pe cunoștințe, conducerea poate influența percepția și adoptarea noilor abordări de către angajați, reducând astfel rezistența la schimbare și facilitând implementarea cu succes a acestei strategii<sup>2</sup>.

Pentru a direcționa cultura organizațională pe coordonatele dorite prin strategie, se recomandă adoptarea unor practici specifice, cum ar fi reținerea oamenilor talentați și a ideilor inovatoare în cadrul companiei, dezvoltarea unei culturi a încrederii și deschiderii în comunicare și acțiune, identificarea factorilor alternativi de succes pentru a exersa leadership-ul și învățarea modului de gestionare a schimbării la nivelul organizației.

### 3.6.4. 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.

Luând în considerare ultimele evoluții pe plan mondial se impune remodelarea trainingului și consultanței manageriale prin prisma noilor cerințe, amenințări și oportunități generate de pandemia de coronavirus. Aceasta implică acționarea pe cel puțin **trei planuri**:

<sup>1</sup> Huang S-W, Liou JJH, Cheng S-H, Tang W, Ma JCY, Tzeng G-H., The Key Success Factors for Attracting Foreign Investment in the Post-Epidemic Era. *Axioms*, 10(3), 2021, 140. <https://doi.org/10.3390/axioms10030140>

<sup>2</sup> Nicolescu, O., & Nicolescu, C., *Organizația și managementul bazate pe cunoștințe*, Editura ProUniversitaria, București, 2011, p. 305.

- introducerea unui nou domeniu al trainingului și consultanței manageriale care să aibă în vedere crizele atipice

- revederea modului de tratare a problematicii manageriale teoretice și pragmatice prin prisma cerințelor și know-how-ului specific generat de pandemia Covid-19

- apelarea pe scară mult mai largă ca în trecut la abordări, metode și tehnici bazate pe munca online, pe virtualizare și pe digitalizare

În vederea amplificării funcționalității și performanțelor entităților care furnizează activități de formare și consultanță managerială, se recomandă următoarele **direcții de acțiune pe termen lung** (figura nr. 25):

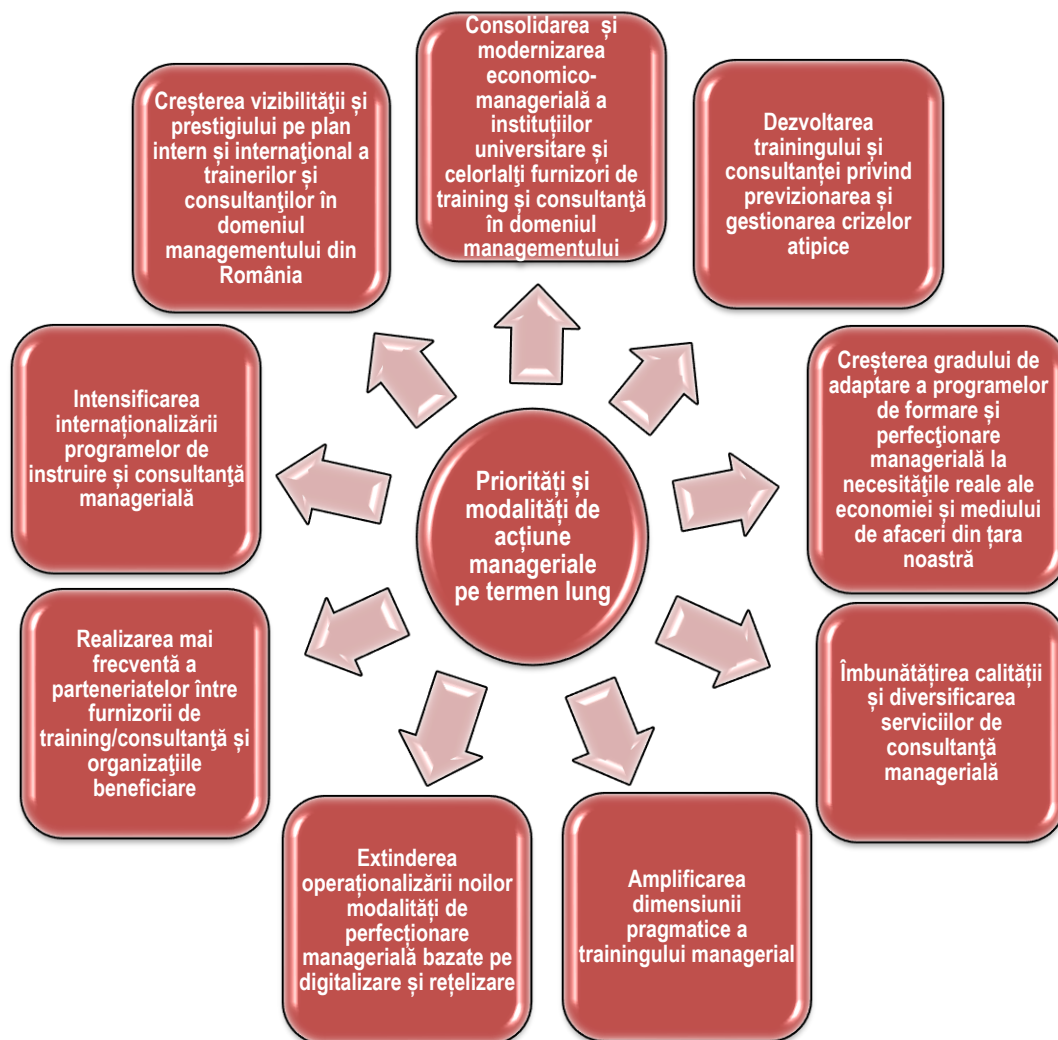


Figura nr. 25 - Direcții de acțiune pe termen lung în domeniul trainingului și consultanței manageriale

Considerăm că entitățile care prestează servicii de training și consultanță managerială în țara noastră trebuie să valorifice noile cunoștințe manageriale cristalizate în contextul noilor cerințe, limitări și oportunități generate de pandemia Covid-19.

### 3.6.4.1. Consolidarea și 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**<sup>1</sup>:

- Armonizarea obiectivelor acestor organizații cu tendințele manifestate pe plan internațional, de amplificare a contribuției universităților și altor formatori de personal la progresul economico-social, promovarea și manifestarea spiritului intreprenorial etc.
- Practicarea unui management strategic evolutiv, prin amplificarea capacității de adaptare la mediul extern a organizației în urma operaționalizării unor procese strategice flexibile cu caracter iterativ
- Creșterea calitativă a domeniilor principale de activitate - învățământ și cercetare științifică
- Perpetuarea în cadrul fiecărei organizații a caracteristicilor universităților care au performat pe termen lung, cum ar fi adaptabilitate ridicată la evoluțiile mediului, coeziune și identitate organizaționale puternice, toleranță față de abordările experimentale, rigurozitate în domeniul financiar etc.
- Abordarea profesionistă a procesului de construire a prestigiului și imaginii instituției de învățământ
- Amplificarea ritmului de modernizare a managementului academic
- Focalizarea asupra investițiilor în oameni
- Asigurarea stabilității financiare a organizației
- Diversificarea surselor de venit
- Existența unei viziuni sistemice asupra organizației
- Efectuarea de investiții în domeniul comercial și constituirea unui grup de manageri specializați în decizii comerciale
- Renunțarea la activitățile de importanță mai redusă în vederea favorizării dezvoltării instituției
- Promovarea transparenței și asigurarea disponibilității informațiilor
- Transformarea nerealizărilor în succese
- Realizarea parteneriatelor public-private în domeniul pregătirii și consultanței manageriale

Subliniem faptul că datorită pandemiei de coronavirus a crescut considerabil ponderea învățământului "online", care deși nu are și nu poate avea eficacitatea învățământului "face-to-face", a dovedit că poate asigura la un nivel apreciabil atingerea majorității obiectivelor educaționale. Se anticipează tendința de creștere a învățământului online, care poate fi utilizat în mod complementar învățământului/trainingului clasic, mai ales în situațiile în care nu este posibilă reunirea cadrului didactic/trainerului și studenților/cursanților pe același amplasament.

Valorificarea la un nivel ridicat a multiplelor potențe și avantaje ale învățământului managerial online, în condiții de performanțe educaționale ridicate, implică conceperea și implementarea unui nou model de învățământ ale cărui componente sunt prezentate în figura nr. 26.

---

<sup>1</sup> Shattock, M. (2003), *Managing Successful Universities*, Society for Research into Higher Education & Open University Press, Buckingham.

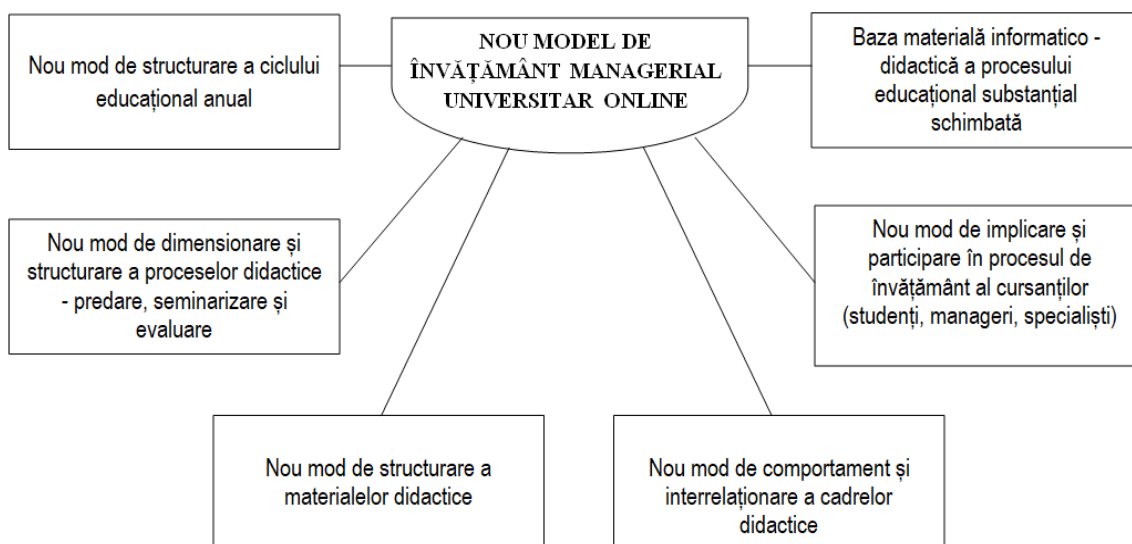


Figura nr. 26 - Componentele noului model de învățământ universitar managerial online<sup>2</sup>

Menționăm că este necesară asigurarea unei concordanțe cât mai consistente între acțiunile pe termen scurt, mediu și lung, în vederea evitării apariției unor disfuncționalități în operaționalizarea procesului de consolidare economică și modernizare managerială a organizațiilor care activează în domeniul instruirii și consultanței manageriale.

#### 3.6.4.2. Dezvoltarea trainingului și consultanței privind previzionarea și gestionarea crizelor atipice

În vederea prevenirii și/sau limitării substanțiale a efectele negative ale crizelor generate de evenimente excepționale, cum ar fi pandemia de coronavirus, războiul din Ucraina și conflictul militar israeliano-palestinian, furnizorii de training și consultanță trebuie să țină cont de faptul că se conturează unui nou domeniu managerial, managementul crizelor atipice, și să dezvolte programe de pregătire și consultanță axate pe managementul organizației în context de crize majore, inedite, imprevizibile, care generează schimbări de esență, atât în societate cât și la nivelul organizațiilor.

Managementul crizelor atipice trebuie să aibă un puternic conținut multidisciplinar (psihologic, sociologic, comercial, financiar, digital, ecologic, etc.) și să se focalizeze asupra următoarelor aspecte:

- cum pot fi anticipate (în măsura în care este posibil) și abordate noile tipuri de crize
- cum poate fi mărită reziliența organizațiilor pentru a fi capabile să funcționeze și să performeze la un nivel rezonabil în cazul apariției unei crize atipice
- cum poate fi realizată ieșirea rapidă, cu dificultăți și pierderi relativ ușor suportabile de către managementul entităților, stakeholderii lor și societate în ansamblul său.

Aflat în curs de cristalizare, acest nou domeniu al managementului va avea o contribuție majoră la limitarea impactului nefast al potențialelor noi crize atipice și va cunoaște, fără îndoială, o considerabilă dezvoltare în viitorii ani.

#### 3.6.4.3. Creșterea gradului de adaptare a programelor de formare și perfecționare managerială la necesitățile reale ale economiei și mediului de afaceri din țara noastră

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

<sup>2</sup> Nicolescu, O (2020). Newsletter 137 - SAMRO, <https://sites.google.com/site/samronewsletter/2018/nl137>



managerială, fundații, etc. ci și de organizații naționale în domeniu, cum ar fi SAMRO (Societatea Academică de Management din România)

- Consultarea cu organizațiile patronale și sindicale reprezentative la nivel național în legătură cu tipurile de cunoștințe/programe de pregătire necesare și alte cerințe cu caracter practic, în scopul adaptării ofertei de training și consultanță la realitățile economico-sociale, actuale și viitoare, inclusiv luarea în considerare a pandemiei Covid-19 și a conflictelor militare din Ucraina și Orientul Mijlociu, precum și impactul acestora pe termen lung
- Perfecționarea conținutului curricular al programelor de training în sensul incorporării unor tematici care să vină în întâmpinarea cerințelor solicitanților de formare continuă, respectiv personalizarea cursurilor la nivel de organizații sau grupuri de participanți, în funcție de necesitățile, specificitățile și dezideratele acestora
- Corelarea flexibilizării curriculare a programelor de training cu eterogenitatea cunoștințelor participanților și timpul avut la dispoziție de a furnizorul de servicii.
- Formarea și dezvoltarea unui corp de formatori competent, alcătuit preponderent din cadre didactice și specialiști de prestigiu, care posedă o amplă experiență, know-how managerial și pregătire pedagogică corespunzătoare
- Asigurarea unor condiții organizatorice și materiale adecvate derulării trainingului managerial, indiferent dacă se desfășoară la sediul beneficiarului sau locația formatorului
- Practicarea formării întreprinorial-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.

Precizăm că adaptarea efectivă a programelor pregătire managerială la cerințele mediului economic din România, implică reconfigurări ale corpurilor de formatori, structurilor și conținuturilor cursurilor, modalităților de predare, condițiilor de organizare etc., care necesită perioade apreciabile de timp, chiar și pentru organizațiile competitive. Un element deosebit de important de avut în vedere în remodelarea programelor de formare și perfecționare managerială îl reprezintă consecințele negative generate de pandemia Covid-19, războiul din Ucraina și conflictului din Orientul Apropiat..

#### 3.6.4.4. Îmbunătățirea 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 influențează considerabil performanțele și competitivitatea furnizorilor autohtoni din acest domeniu. Dintre numeroasele **modalități de transpunere în practică** a acestui deziderat, menționăm:

1. Diversificarea ofertei de consultanță pe cel puțin trei coordonate:
  - domenii economice - industrie, construcții, agricultură, transporturi, turism, servicii, comunicații etc. - și în cadrul acestora luarea în considerare a subdomeniilor de activitate
  - mărirea întreprinderilor – micro, mici, mijlocii și mari
  - componente majore ale managementului - strategii, reengineering, reproiectare managerială, management bazat pe cunoștințe, sistem metodologic, sistem decizional, sistem informațional, sistem organizatoric, managementul resurselor umane etc.
2. Centrarea consultanței asupra necesităților și condițiilor specifice fiecărui client, asigurând un grad ridicat de personalizare și eficacitate ridicată a serviciilor
3. Promovarea continuă a serviciilor de consultanță oferite și furnizarea unor informații cât mai complete și corecte cu privire la conținutul și condițiile consultanței, atât prin intermediul marketingului clasic, cât și a celui electronic
4. Amplificarea dimensiunii pragmatice a serviciilor de consultanță, prin focalizarea acestora asupra obiectivelor concrete și evaluarea efectele generate în funcționalitatea și performanțele domeniilor de intervenție și ale firmei în ansamblul său

5. Preluarea, adaptarea și integrarea de către prestatorii de consultanță din România a celor mai bune practici de consultanță din Uniunea Europeană/alte țări și adaptarea acestora la specificitatea economică și culturală din țara noastră, la condițiile și cultura organizațională existente în firmele și/sau unitățile administrației de stat care apelează la astfel de servicii
6. Folosirea pe scară mai largă a trainingul online, care și-a demonstrat viabilitatea și a avut o evoluție puternic ascendentă pe parcursul anului 2021 și prima parte a anului 2022 în condițiile pandemiei de Covid-19
7. Proliferarea mentoring-ului, coaching-ului, tutoring-ului, benchmarking-ului și a celorlalte modalități complexe de training-consultanță în cadrul organizațiilor, care implică eforturi financiare, dar sunt deosebit de eficiente în planul transferului de know-how managerial, dezvoltării managerilor tineri și altor specialiști în management, creșterii performanțelor individuale și amplificării funcționalității organizației
8. Combinarea consultanței manageriale cu alte forme de consultanță – contabilă, juridică, comercială, financiară, etc - într-o abordare coerentă, subordonată creșterii competitivității și performanțelor organizației beneficiare
9. Abordarea și operaționalizarea consultanței pe principiul win-win, într-o viziune pe termen lung, cu efecte pozitive în funcționalitatea/competitivitatea organizațiilor asistate și perenitatea relațiilor de consultanță și veniturilor consultanților
10. Cooperarea strânsă dintre mediul academic, consultanții și trainerii din firmele specializate și organizațiile beneficiare, astfel încât să se asigure înnoirea permanentă a produselor de consultanță și training pe baza ultimelor noutăți furnizate de știința managementului și alte științe conexe, concomitent cu adaptarea consultanței la realitățile din economia românească și organizațiile private/publice autohtone, aflate într-o complexă și dinamică transformare organizațională și impactate recent de criza generată de pandemia de coronavirus, războiul din țara vecină și conflictul militar din Orientul Apropiat
11. Operaționalizarea și dezvoltarea activităților de consultanță managerială pe baza accesării fondurilor europene gestionate în România și de la Bruxelles  
Punerea în practică a acestor recomandări, fie și parțial, sunt în măsură să contribuie la profesionalizarea operatorilor din domeniu, și implicit la amplificarea calității consultanței din România.

#### 3.6.4.5. Amplificarea dimensiunii pragmatice a trainingului managerial

Efectele pozitive asupra beneficiarilor programelor de pregătire managerială sunt impactate în măsură apreciabilă de intensificarea dimensiunii pragmatice a activităților de formare.

În scopul amplificării caracterului pragmatic al trainingului managerial **se recomandă următoarele modalități concrete de acțiune:**

- Fundamentarea pregătirii manageriale pe materiale didactice care reflectă realitățile actuale din domeniul de activitate al cursanților
- Apelarea pe scară largă la studii de caz, mini-cazuri, aplicații, teste, etc. într-o manieră pronunțat interactivă și centrată pe analize aprofundate și conturarea de soluții manageriale
- Încorporarea 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
- Adaptarea programelor de training managerial la tendințele care se manifestă pe plan mondial ca urmare a crizei provocată de pandemia Covid-19, de intensificare a virtualizării managementului, de proliferare a

managementului umanistic și de îmbogățire a problematicii tuturor disciplinelor manageriale

- Cooptarea unor specialiști, oameni de afaceri etc. de notorietate în derularea programelor de pregătire și perfecționare managerială
- Implicarea unor formatori cu amplă experiență managerială la nivel de firmă, în domeniul de activitate al cursanților.

Referindu-ne la simulările manageriale, precizăm faptul că în țara noastră se utilizează una dintre cele mai bune simulări manageriale de firmă de pe mapamond – PRELEM XXI, concepută în cadrul Facultății de Management din ASE București și Institutului de Management și Marketing Internațional MANAGER, pe baza know-how-ului obținut în cursul unor specializări la New York University.

În scopul creșterii nivelului calitativ al cursurilor și îmbunătățirii pregătirii participanților se impune respectarea, pe cât posibil, a unui nivel rezonabil de omogenitate a grupului de cursanți, din punct de vedere al pregătirii profesionale de bază și/sau domeniului de activitate, asigurându-se astfel, premisa structural-organizatorică a corespondenței dintre cunoștințele cursanților și conținutul proceselor de pregătire.

### 3.6.4.6. Extinderea operaționalizării noilor modalități de perfecționare managerială bazate pe digitalizare și rețelizare

Modificările relevante care au loc în societate generează și necesitatea realizării unor reconfigurări ale activităților de instruire. Un impact deosebit asupra evoluțiilor economico-sociale îl are revoluția digitală, care a început acum câteva decenii, și incumbă în opinia specialiștilor Unruh și Kiron<sup>3</sup> 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.**

În economia digitalizată se modifică valorile, deciziile, acțiunile și comportamentele individuale și de grup. Tehnologiile digitale transformă totul la nivel individual, organizațional și societal. Principalele rezultate ale trecerii la economia 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.

La nivelul Uniunii Europene și a altor state dezvoltate din lume, în sfera proiectelor de transformare digitală un loc important îl are inteligența artificială și sunt prevăzute măsuri pentru dezvoltarea competențelor digitale în domeniul IA. Trebuie subliniat faptul că inteligența artificială este deja folosită în dezvoltarea programelor de training și/sau consultantță – în special în vederea dezvoltării conținutului pentru e-learning și e-consultancy – și va fi utilizată din ce în ce mai frecvent în anii următori.

Luând în considerare aceste evoluții, s-a conturat "personal learning cloud" (PLC), care reprezintă una dintre tendințele secolului XXI în domeniul trainingului. În esență, PLC constă în a selecționa pentru fiecare manager elementele de training din cele oferite online de către universități, firme de training, platforme de e-learning, etc. și a le "croi" potrivit necesităților și comportamentelor individuale și de echipă asociate managerului respectiv. PLC este flexibil, imediat accesibil și permite managerilor să-și dezvolte abilitățile în contextul în care trebuie să fie utilizate.

Pregătirea de tip "Personal learning cloud" prezintă patru caracteristici majore<sup>4</sup>. 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;

<sup>3</sup> 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/>

<sup>4</sup> Moldoveanu, M. and Narayandas, D. (2019), "The Future of Leadership Development", *Harvard Business Review*, Vol. 97 No. 4, pp. 40-48.

- **socializată**, întrucât cei instruiți intră în contact cu alți manageri, care se pregătesc folosind respectivele mijloace media, facilitând și transferul de cunoștințe între ei, de tipul "know-what" și "know-how", ceea ce amplifică învățarea și utilizarea abilităților dezvoltate;
- **contextualizată**, deoarece permite managerului să învețe fiind la locul de muncă și aceasta contribuie la focalizarea pe cunoștințele solicitate de realizarea proceselor de muncă pe care le derulează și pe utilizarea lor imediată;
- **transparentă** și în anumite situații "autenticată", întrucât PLC face posibilă o verificare sigură, ușor de urmărit și demonstrabilă a participării la programul de pregătire și a acumulărilor înregistrate de manager. Frecvent, acestea pot fi certificate de universități, companii de training, etc. prin diplome, titluri sau certificate.

PLC generează pentru universități, dar și pentru alți furnizori de training, necesitatea de a-și regândi și reproiecta ofertele educaționale pentru manageri, valorificând capacitățile speciale pe care le posedă pentru a oferi managerilor ceea ce au nevoie la nivelul cerințelor actuale, rămânând competitive pe piața educațională deosebit de dinamică și fluidă.

#### **3.6.4.7. Realizarea mai frecventă a parteneriatelor între furnizorii de training/consultanță în domeniul managementului și organizațiile beneficiare**

Operaționalizarea unor parteneriate între prestator și beneficiar au rolul de a degreva furnizorul de serviciile de formare managerială, de o serie de activități cu caracter organizatoric - marketarea pieței, asigurarea dotărilor pentru derularea corespunzătoare a prelegerilor, aplicațiilor, simulărilor etc. - și implicit, de a îmbunătăți calitatea serviciilor.

Pentru **amplificarea eficacității parteneriatelor se impune acționarea pe următoarele paliere:**

- Angrenarea organizației prestatoare exclusiv în realizarea obiectului contractului de parteneriat - pregătire și consultanță - și asigurarea din partea beneficiarului a condițiilor organizatorice adecvate instruirii și valorificării cunoștințelor și know-how-ului pus la dispoziție de furnizorul de servicii
- Derularea parteneriatelor din zonele mai puțin dezvoltate, unde există penurie de traineri și consultanți competenți, prin implicarea universităților/centrelor de consultanță și training din București și/sau alte orașe mari
- Încheierea unor acorduri sau convenții cadru pe termen lung, bazate pe strategii educaționale, de consultanță și marketing, focalizate pe obiective care reflectă realist necesitățile respectivelor zone, de natură să satisfacă dimensional, structural și calitativ cererea de pregătire și consultanță

Adoptarea în anul 2010 a Legii parteneriatului public-privat creează premise net superioare pentru a realiza parteneriate care să vizeze dezvoltarea unor activități de pregătire și consultanță managerială. Această lege oferă posibilitatea combinării resurselor organizațiilor din sectorul public cu cele ale organizațiilor private, asigurând astfel un suport organizațional, financiar și managerial superior pentru creșterea cantitativă și calitativă a activităților de training și consultanță managerială. Necesitatea și impactul parteneriatelor în domeniul trainingului și consultanței se amplifică concomitent cu intensificarea revoluției cunoștințelor și dezvoltării economiei bazate pe cunoștințe. De asemenea, datorită faptului că în perioada ulterioară pandemiei Covid-19 și post-război o parte apreciabilă dintre organizații vor avea un potențial uman, financiar, tehnico-material, etc. mai redus, utilizarea în comun a resurselor prin intermediul parteneriatelor va genera ample efecte pozitive pentru entitățile implicate.

#### **3.6.4.8. Intensificarea internaționalizării programelor de pregătire și consultanță managerială**

Amplificarea dimensiunii internaționale a activităților se manifestă în toate domeniile, cu un plus de intensitate în domeniul managementului, datorită rolului și multiplelor funcții ale acestuia. În consecință, consultanța și programele de formare managerială trebuie să aibă o pregnantă tentă internațională. **Intensificarea internaționalizării programelor de pregătire și consultanță poate fi asigurată prin mai multe tipuri de acțiuni:**

- Operaționalizarea unor parteneriate cu organizații similare training și consultanță din alte țări
- Implicarea mai frecventă în derularea proiectelor internaționale focalizate asupra managementului, întreprinderii sau domeniului economic

- Afilierea la organisme/asociații profesionale internaționale de prestigiu în domeniul formării și consultanței manageriale
- Conlucrarea mai intensă cu organizații performante de training și consultanță străine care au filiale în țara noastră
- Cooptarea visiting-profesorilor care activează în universități prestigioase din Uniunea Europeană și din lume
- Atragerea unor personalități în domeniul managerial-intreprenorial din alte țări în derularea programelor de training și consultanță mai complexe
- Conlucrarea cu specialiștii din alte state în vederea combaterii/atenuării efectelor negative ale pandemiei SARS-COV-2 și conflictelor militare din Ucraina și Orientul Mijlociu.

Se recomandă concentrarea eforturilor de internaționalizare asupra zonei U.E., în vederea valorificării numeroaselor oportunități oferite de Tratatul de aderare, Strategia UE 2020 și de sistemul de programe și fonduri gestionate de Comisia Uniunii Europene. De asemenea

#### **3.6.4.9. Creșterea vizibilității și prestigiului pe plan intern și internațional a trainerilor și consultanților în domeniul managementului din România**

În acest sens, **se recomandă următoarele tipuri de acțiuni:**

- 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
- Valorificarea oportunităților de contacte internaționale oferite de aderarea României la U.E., prin participarea la programe internaționale administrate la nivelul Uniunii Europene sau României - Programul Cadrul 7, programele finanțate din Fondurile structurale, Fondul Social European etc.
- Apelarea la mass-media națională și internațională pentru a face cunoscute realizările formatorilor din România, sub multiplele lor forme – materiale didactice elaborate, simulări manageriale, utilizarea studiilor de caz, participarea la manifestări științifice internaționale, organizarea de cursuri de pregătire și perfecționare etc.
- Diseminarea către un număr cât mai mare de organizații a noilor cunoștințe, abordări și tendințe manageriale din țară și străinătate conturate în timpul crizei generate de Covid-19 și perioada subsecventă pandemiei

Prestigiul entităților care oferă servicii de formare și consultanță managerială, condiționează în măsură considerabilă penetrarea pe o piață românească cu repere insuficient de bine conturate și într-un mediu de afaceri autohton impactat nefast de deciziile politice, mentalitățile retrograde și evoluțiile contextuale internaționale complexe.

### **3.7. Priorități și modalități de acțiune pe termen mediu și scurt pentru 2024-2026**

#### **3.7.1. Managementul național**

##### **3.7.1.1. Priorități și abordări managerial-economice**

###### **3.7.1.1.1. Premise**

Analizele efectuate de specialiști din numeroase țări asupra crizelor provocate de Covid-19 și războiul din Ucraina și urmările acestora relevă **trei elemente esențiale**:

- Situația economică și medicală este și va fi foarte diferită de la o țară la alta, în funcție de anumiți determinanți economici, medicali, manageriali, sociali, culturali și ecologici.
- Fiecare țară trebuie să aiba o abordare proprie, în funcție de situația națională specifică.
- Țările trebuie să coopereze între ele și să se coordoneze din punct de vedere economic, medical și militar pe anumite aspecte esențiale, având în vedere complexitatea, implicațiile și fluiditatea aspectelor implicate.

Acestea sunt premisele de la care considerăm că trebuie să pornească stabilirea priorităților naționale, a deciziilor și acțiunilor majore de operaționalizare în România.

###### **3.7.1.1.2. Zone majore de acțiune prioritare**

Pentru ca România să fie capabilă să asigure o relansare a economiei naționale consistentă și sustenabilă, considerăm că managementul național este necesar să aibă în vedere, în principal, următorii **cinci factori primordiali**:

- Cererea de produse și servicii, internă și externă
- Asigurarea lanțurilor de aprovizionare a companiilor și populației în țară și din străinătate
- Asigurarea de lichidități și finanțări pentru companii și populație
- Realizarea de investiții substanțiale, publice și private, autohtone și străine
- Asigurarea de resurse umane sănătoase, apte și disponibile pentru a munci
- Combaterea inflației

###### **A. Cererea**

Prima condiție ca orice companie și orice economie să funcționeze și să se dezvolte este să existe cerere pentru produsele și serviciile sale. Cererea este internă și externă. Guvernul trebuie să continue să acționeze asupra menținerii cererii interne din partea populației – prin măsurile pe care le ia în domeniile fiscale, asigurări sociale și salarial în sectorul public – și, în al doilea rând, asupra cererii interne din partea administrației de stat, sistemului sanitar, învățământului, etc. Asupra cererii interne s-a intervenit cu rezultate bune.

###### **B. Lanțurile de aprovizionare pentru populație și companii**

Acestea sunt lanțuri interne din economia României și lanțuri externe implicând alte țări. Guvernul are un rol esențial asupra asigurării aprovizionării din surse interne, prin măsurile pe care le adoptă vis-a-vis de energie, agricultură, transporturi, construcții, comerț, în industrie, turism și toate celelalte componente ale economiei. Asupra lanțurilor de aprovizionare externă, capacitatea de intervenție a Guvernului trebuie să se manifeste în special în cadrul Uniunii Europene în ceea ce privește transporturile și managerierea resurselor de bunuri de larg consum și energie. În acest context, nu trebuie neglijate nici alte surse externe de aprovizionare, între care China, Turcia și țările arabe sunt cele mai promițătoare.

O acțiune importantă pe care și alte țări o folosesc, este **maparea surselor de aprovizionare strategice și protejarea lor**.

### **C. Lichidități și finanțări pentru companii și populație**

Guvernul României, Banca Națională, băncile din România și Fondul Național de Garantare a Creditelor pentru IMM-uri, trebuie să adopte în continuare politici și abordări, transpuse imediat în decizii și acțiuni de natură să asigure lichiditățile strict necesare cererii solvabile a populației și companiilor pentru a se aproviziona, produce, vinde și – în sectoarele unde este posibil și necesar (agricultură, industriile agro-alimentare, medicamente, materiale sanitare, digitalizare, învățare continuă și altele) pentru a se dezvolta.

### **D. Investiții**

Relansarea economiei depinde decisiv de realizarea de investiții substanțiale. **Principalele surse de investiții** de avut în vedere sunt:

- Investițiile publice, atât din surse naționale cât mai ales internaționale, profitând de programul complex adoptat de UE și de facilitățile oferite de BERD, Banca Mondială, ș.a. – care nu vor fi favorizante pentru o perioadă nelimitată. Implementarea rapidă și eficientă a planului național de redresare și reziliență, din păcate insuficient de focalizat pe prioritățile reale ale economiei și societății din România, este esențială pentru România.

- Investițiile externe atrase din afara Uniunii Europene prin acțiuni rapide, în special de la marii investitori internaționali – China, țările arabe din Golf, Singapore, Coreea de Sud, Hong Kong, Taiwan, ș.a. – valorificând și negocierile anterioare blocate de restricții politice ale UE sau din alte cauze;

- Investițiile private autohtone, prin măsuri speciale de motivare și garantare din partea statului, FNGCIMM (vezi Invest IMM), și băncilor; programele foarte bune derulate în 2021, 2022 și 2023 trebuie continuate, diversificate și intensificate.

Investițiile trebuie să fie performante, să aibă o influență multiplicatorie cât mai mare în economie. Fără investiții care să fie substanțiale și să acopere întreaga perioadă de criză și refacere, nu se va realiza o relansare sănătoasă a economiei României.

### **E. Resurse umane sănătoase, apte și disponibile pentru a munci**

Psihologia oamenilor, așteptările, motivațiile și comportamentele individuale și de grup se modifică substanțial în perioade de crize, multidimensionale și intense, cu consecințe dificil de anticipat. Piața muncii este numai parțial funcțională. Pentru foarte multe persoane, supraviețuirea – nu numai ca ființe – dar și economică și socială este o problemă existențială. În aceste condiții, statul trebuie să conceapă și să implementeze un **set cuprinzător de măsuri** care, pe lângă diminuarea pierderii de vieți omenești și o sănătate cât mai bună a populației, să asigure:

- Menținerea în activitate a unui număr cât mai mare de persoane;
- Venituri minime în continuare, pentru populație în vederea asigurării supraviețuirii și a păstrării liniștei și ordinii publice;

- Funcționalitatea adecvată a sistemului de învățământ și promovarea de abordări inovative și eficiente;
- Servicii de consiliere și orientare profesională online pentru categoriile de persoane cele mai vulnerabile.

Subliniem că măsurile de finanțare a șomajului tehnic, adoptate în anul 2021 și 2022, au fost foarte bine venite, cu multiple efecte pozitive sociale și economice.

**F. Combaterea inflației**, care a devenit un flagel economic foarte puternic și afectează toate țările din Europa, inclusiv cele mai performante. Diminuarea sa într-o perioadă rezonabilă necesită o abordare realistă și coordonată a Guvernului, Băncii Naționale, Ministerului de Finanțe și sistemului financiar bancar, cu accent pe atragerea cât mai amplă și rapidă a resurselor financiare oferite sau îlesnite României de UE. Stimularea producției interne de produse alimentare, energie, și alte produse și servicii, are un rol esențial în combaterea sustenabilă a inflației ridicate manifestate în 2022 și 2023.

Acționarea, în strânsă colaborare cu partenerii sociali, pe zonele menționate – care nu sunt exhaustive – va avea efecte benefice asupra dezvoltării economiei și standardului de viață al populației.

### 3.7.1.1.3. Priorități

În mod evident, prioritățile pentru 2024-2026 sunt asociate în mare măsură crizelor provocate de pandemia și războaiele din Ucraina și Orientul Mijlociu, care afectează România, **la fel ca și toate celelalte țări din Europa**. În opinia noastră, aceste **priorități** ar trebui să fie următoarele:

- Eliminarea cât mai rapidă a efectelor pandemiei, minimizând consecințele negative demografice, economice și sociale;
- Ajutorarea economică a persoanelor care și-au pierdut locurile de muncă;
- Diminuarea cât mai rapidă a inflației pentru a nu dezechilibra major economia și diminua irecuperabil performanțele sale;
- Asigurarea resurselor energetice necesare economiei și populației la prețuri rezonabile, care să diminueze impactul negativ asupra tuturor componentelor societății;
- Sprijinirea firmelor, îndeosebi a IMM-urilor pentru a-și relansa cât mai rapid activitatea la parametri normali și îmbunătăți performanțele;
- Elaborarea unei strategii pragmatice de relansare a economiei, valorificând sprijinul financiar și oportunitățile substanțiale oferite de UE;
- Remodelarea rapidă a sistemului de învățământ pentru a fi capabil să asigure o educație adecvată în toate palierele sale într-o viziune sustenabilă;
- Fortificarea sistemului medical pentru a face față viitoarelor provocări și pentru a îmbunătăți starea de sănătate a populației;
- Demararea unor proiecte mari, în special de infrastructură, care, utilizând și resursele furnizate de UE, să contribuie la accelerarea relansării și modernizării economiei României, la diminuarea decalajelor față de țările dezvoltate;
- Continuarea reformelor în administrația publică, justiție și în celelalte domenii majore, convenite cu UE în anii precedenți.

Prin aceste priorități, se pot minimiza efectele negative ale urmărilor pandemiei și războaielor din Ucraina și Orientul Mijlociu, concomitent cu relansarea sustenabilă a economiei României, focalizată pe direcțiile principale de construire a economiei bazată pe cunoștințe și digitalizare.

Pentru operaționalizarea priorităților, este necesară implicarea intensă și profesionistă a managementului de la toate nivelurile – național, sectorial, regional, local și microentități economico-sociale și realizarea unui consens politic “real” între partidele politice ale României.

### 3.7.1.2. Modalități de acțiune la nivelul managementului național

#### 3.7.1.2.1. Remodelarea sistemului de absorbție și utilizare a finanțărilor Uniunii Europene

României, în condițiile pandemiei, i s-a oferit șansa istorică să primească prin intermediul Uniunii Europene, sub formă de granturi și credite avantajoase, o sumă de circa 75 de miliarde euro, în următorii ani. Este o sumă imensă la care nici măcar nu s-a visat vreodată. Pentru ca această sumă să intre efectiv în România și să fie utilizată în mod eficace este absolut necesară remodelării sistemului de absorbție și utilizare a fondurilor UE.

Principalele **argumente** pe care se bazează această propunere avansată încă din 2020<sup>1\*</sup> sunt următoarele:

- România, de când a devenit membră a Uniunii Europene în 2007, nu a fost în stare să absoarbă de la Uniunea Europeană, în nici un ciclu financiar (2007-2013, 2013-2020) sume mult mai mici, de 20-30 miliarde euro.
- În Ministerul Investițiilor și Proiectelor Europene și în celelalte ministere nu există specialiștii necesari, nici numeric și nici calitativ.

---

\* Soluția logică, cea mai bună pe care SAMRO a propus-o din 2020, era organizarea unui task-force național pentru finanțările Uniunii Europene.



- Abordările manageriale utilizate de România pentru obținerea și utilizarea finanțării puse la dispoziție de Uniunea Europeană s-au dovedit profund deficitare, neutilizându-se și pierzându-se în perioada 2007-2020 peste 15 miliarde euro din sumele alocate.

Remodelarea trebuie să aibă la bază principiul managementului de proiect, singurul sistem care poate asigura elaborarea de sute de proiecte și implementarea lor în perioadele prestabilite, potrivit standardelor UE și cu performanțe economice, sociale, ecologice, educaționale și medicale ridicate.

### 3.7.1.2.2. Focalizarea managementului la nivel național, sectorial, regional și local asupra relansării consistente a investițiilor de stat și private

Pentru funcționarea normală a oricărui sistem, pentru relansarea economică sustenabilă, sunt absolut necesare investiții substanțiale. În România, la nivel național, în ultimii ani investițiile, atât cele de stat și publice, cât și cele private, au avut un trend descendent până în 2021 urmată de o anumită amplificare în 2022 și 2023. Investițiile trebuie ghidate de principiile dezvoltării sustenabile.

Anul 2016 a marcat o stopare a declinului și o ușoară creștere a investițiilor private, continuate și în 2017-2020, dar insuficientă, având în vedere necesitățile economiei României, repercursiunile crizei generate de pandemie, starea precară a infrastructurii, densitatea redusă a firmelor la 1000 de locuitori, la mai puțin de 50% față de media UE, nivelul modest de înzestrare tehnică pe un salariat, etc.

Între **modalitățile principale** de stimulare a creșterii investițiilor, în special în sectorul privat, menționăm următoarele:

- Diversificarea și intensificarea serviciilor oferite de Fondul de Garantare a Creditelor pentru IMM-uri și Fondul Român de Contragarantare, în vederea finanțării masive a IMM-urilor, continuând pașii pozitivi din 2021 și 2023.

- Impozitarea graduală a IMM-urilor nou înființate – scutire de impozit în primul an, reducerea cu 50% a impozitului pe profit în cel de-al doilea an, cu obligativitatea de asigurare a funcționării societății comerciale pentru perioadă de minim trei ani după finalizarea facilităților.

- Utilizarea unei părți notabile din resursele UE alocate României pentru finanțarea microîntreprinderilor, similar abordărilor utilizate în alte țări, cum ar fi Italia sau Grecia.

- Reglementarea de stimulente speciale pentru crearea de noi locuri de muncă de calitate superioară, prin reducerea contribuțiilor sociale și impozitelor în primii trei ani.

- Modificarea și completarea OUG nr. 85/2008 privind stimularea investițiilor, aprobată prin Legea nr. 78/2009 cu noi prevederi, potrivit propunerilor confederațiilor patronale, analiștilor economici etc.

- Îmbunătățirea cadrului legal privind schemele de ajutor de stat, cu modificarea criteriilor de acordare, pentru a le face pe deplin accesibile IMM-urilor, care reprezintă 99% din totalul companiilor.

- Măsuri proactice de stimulare a investițiilor, cum ar fi scutirea de impozit pe construcțiile neterminate, care vor fi finalizate în următorul an.

În condițiile repartizării României de către UE a circa 75 miliarde, este foarte important pentru România să valorifice această oportunitate într-o măsură cât mai mare.

Pe un plan mai general este necesar să se acționeze și pentru îmbunătățirea ratingului de țară, care, în 2023, potrivit Agenției de evaluare financiară Standard & Poor's era, de BBB - /A-3 perspectiva stabilă, iar ratingul Fitch era BBB - cu perspectivă stabilă.

### 3.7.1.2.3. Amplificarea eticii în afaceri și dezvoltarea guvernantei corporatiste

O preocupare majoră a managementului pe toate palierele sale, începând cu cel național, trebuie să o reprezinte creșterea eticii în afaceri. Această afirmație este valabilă la nivel de mapamond, întrucât **criminalitatea economică este foarte răspândită** și, potrivit raportului PriceWaterhouseCooper\*, manifestă pe plan mondial (vezi

\*xxx Global Economic Crime Survey 2022, PwC, 2022.

figura nr. 27), chiar o tendință de creștere în perioada 2009-2014. O ușoară diminuare se înregistrează la începutul anului 2017, când 36% față de 37% în 2014, dintre respondenți afirmă că au fost victime ale criminalității economice. Formele cele mai frecvente ale criminalității economice le reprezintă furtul, fraudă la achizițiile publice și/sau private, corupția, criminalitatea informatică și fraudă contabilă. În 2020-2022 se manifestă o tendință de stagnare, diminuare.

Amploarea economiei subterane este un alt argument forte pentru creșterea eticii. În figura nr. 28 se prezintă ponderea economiei subterane în țările europene. Examinarea datelor din figură indică faptul că 16% reprezintă ponderea medie a economiei subterane în Uniunea Europeană. România, cu 28% pondere a economiei subterane în PIB, adică cu 75% peste media europeană, se situează pe o poziție fruntașă, „nedorită” – locul doi-trei.

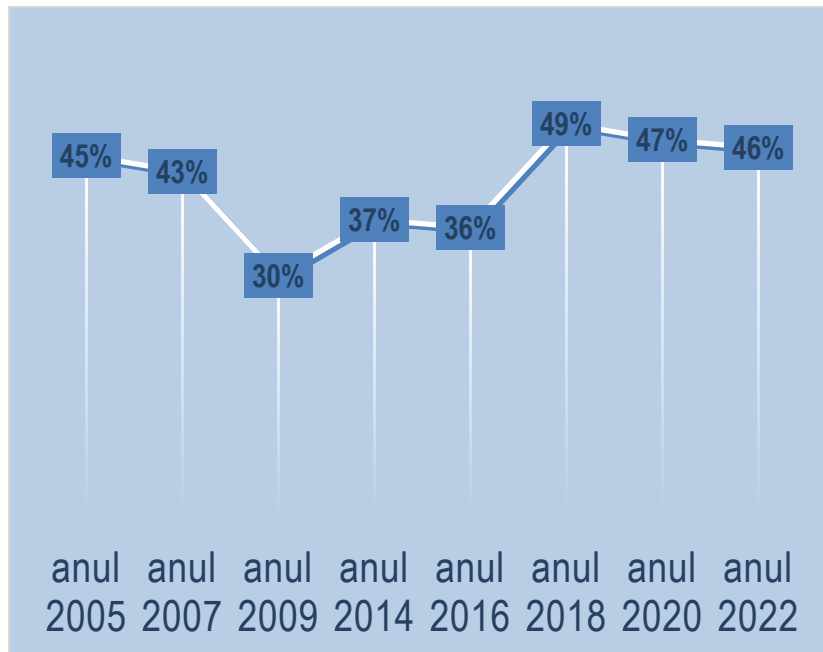


Figura nr. 27– Dinamica criminalității economice în perioada 2005-2022, la nivel global

(Sursa: <https://www.pwc.com/gx/en/forensics/gecsm-2022/PwC-Global-Economic-Crime-and-Fraud-Survey-2022.pdf>)

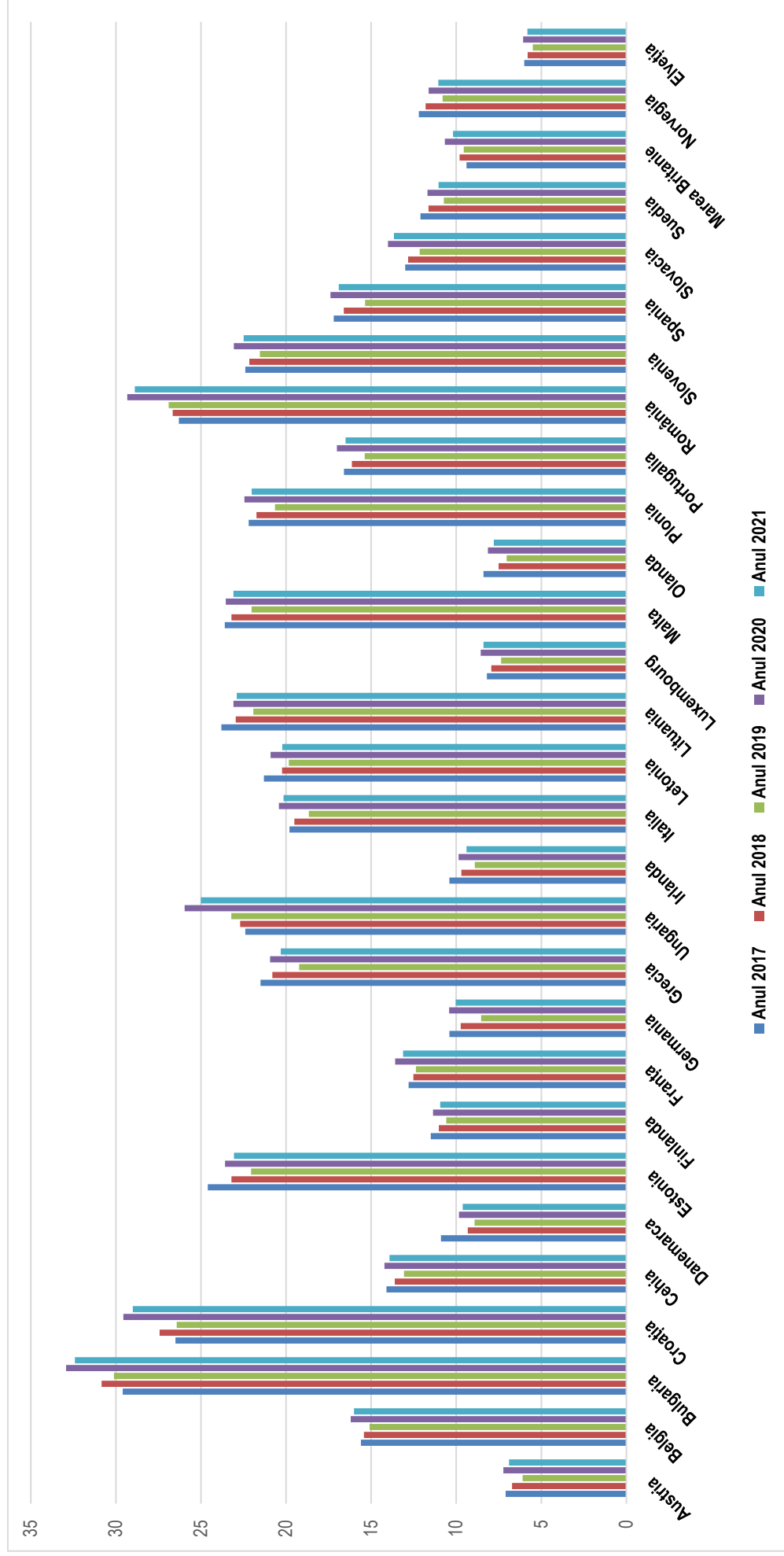


Figura nr. 28 – Situația comparativă a ponderii economiei subterane în PIB în cadrul Uniunii Europene

(Sursa: <https://www.internationalscholarsjournals.com/articles/development-of-the-shadow-economy-of-36-oecd-countries-over-2003--2021-due-to-the-corona-pandemic-a-strong-increase-in-20.pdf>)

În vederea diminuării sensibilă a corupției cu grave consecințe asupra dezvoltării economice și sociale, se recomandă **constituirea la nivel național a unui grup de lucru** alcătuit din reprezentanții ai partidelor politice relevante, partenerilor sociali și societății civile, care să elaboreze și monitorizeze implementarea unei politici naționale de prevenire a infraționalității economice, cu accent pe corupție și promovare a unui management etic.

Un element esențial în cadrul acestei abordări ar trebui să îl reprezinte elaborarea și operaționalizarea unui **cod de etică al oamenilor politici**, pentru a eradica situațiile actuale când numeroși foști demnitari de rang înalt au fost condamnați pentru grave fapte de infraționalitate economică.

O atenție deosebită trebuie să se acorde și promovării eticii la nivelul companiilor, modalitatea cea mai eficace reprezentând-o **operaționalizarea guvernantei corporative**, în sensul plener al acestui concept. Pentru aceasta pledează și pozițiile codașe pe care se situează România în clasamentele internaționale ale celor doi indicatori de etică – **eficacitatea consiliilor corporative și conduita etică în afaceri**, ca și recomandarea expresă a UE din Raportul de țară pe 2021.

În vederea ameliorării substanțiale și rapide a situației corupției se recomandă – așa cum se precizează în Raportul Consiliului Investitorilor Străini din România - un ansamblu de măsuri, între care menționăm: îmbunătățirea codului juridic și managerial din societățile de stat; reconceperea achizițiilor publice de bunuri și servicii pe baza guvernantei corporative; realizarea unei strânse cooperări între guvern și sectorul privat, pentru a menține standarde ridicate de integritate, în special în gestionarea contractelor și a TVA-ului; punerea la punct a unui sistem de stimulente juridice pentru companii, încurajându-le să raporteze incidentele interne de corupție; realizarea de ateliere de lucru comune pentru instruirea componentelor organismelor de aplicare a legii, autorităților judiciare și reprezentanților companiilor, care să acopere legile interne existente, responsabilitatea corporativă și lupta împotriva corupției.

Pe lângă aceste modalități, **Transparency International Romania**, propune și alte măsuri concrete cum ar fi: introducerea standardelor de integritate în mediul de afaceri, modernizarea standardelor de bună guvernare locală pe baza unui model elaborat de T.I. și aplicat cu succes și în alte țări europene, înființarea Registrului Național de Conformitate, mecanism pentru a crește transparența administrativă și pentru a contribui la reducerea vulnerabilităților de corupție în administrația publică.<sup>1</sup>

#### **3.7.1.2.4. Profesionalizarea rapidă a managerilor și specialiștilor în management la toate nivelele societății și economiei României**

Practica internațională demonstrează că funcționalitatea, calitatea și performanțele managementului din fiecare țară depind decisiv de profesionalismul celor care îl exercită – managerii și specialiștii în management. De aceea, în orice țară care se dorește competitivă, prioritară trebuie să fie asigurarea unui corp de manageri și specialiști cu o pregătire la nivelul celor mai ridicate cerințe și practici internaționale. Desigur că nici România nu poate face excepție de la o asemenea abordare dacă vrea să aibă o dezvoltare performantă sustenabilă.

**Principalele modalități de acțiune** pe care le sugerăm sunt următoarele:

- Elaborarea și implementarea rapidă a unui program de evaluare a managerilor din sectorul de stat și public, diferențiat pe ministere și agenții guvernamentale. Acest program trebuie să stabilească stadiul actual de pregătire, principalele puncte forte și slabe și să facă recomandări pornind de la tipurile de programe necesare și de la modalitățile, metodele de pregătire performante pe plan național și european;
- Elaborarea, apelând la confederațiile patronale și sindicale reprezentative național, a unei evaluări similare pentru sectorul privat, în special pentru IMM-uri;
- Stabilirea priorităților naționale și a eșalonării operaționalizării lor pe domenii de activitate, categorii de manageri și specialiști, tipuri de programe de pregătire și urgența implementării lor;
- Finanțarea prin programele ale Uniunii Europene pentru România, a proceselor de pregătire determinate ca fiind necesare pentru profesionalizarea managerilor și specialiștilor din România.

<sup>1</sup> Indicele de percepție a Corupției 2023: România, Bulgaria și Grecia – statele UE cu cele mai corupte sisteme publice. <https://cursdegovernare.ro/indicele-de-perceptie-a-coruptiei-2019-romania-si-bulgaria-statele-ue-cu-cele-mai-corupte-sisteme-publice.html>

Având în vedere rolul decisiv pe care managerii îl au în asigurarea funcționalității și performanțelor în orice entitate, implementarea modalităților propuse trebuie să reprezinte o prioritate națională, care să se intensifice în următorii ani.

### 3.7.1.2.5. Practicarea unui management complex și complet, axat pe cele cinci funcții manageriale, capabil să asigure relansarea și reziliența economiei României

Demersurile pentru creșterea calității managerilor și specialiștilor în management trebuie să se reflecte în modificarea conținutului deciziilor, acțiunilor și comportamentelor acestora. Practica managerială performantă demonstrează că managementul oricărui sistem, indiferent că este de dimensiuni ample sau reduse – pentru a asigura funcționalitate, eficacitate și eficiența - trebuie să cuprindă anumite faze pe care specialiștii le denumesc funcții manageriale, cu un anumit conținut conceptual, metodologic și operațional.

- Obligatoriu, prima fază este **previziunea**, prin care se determină principalele obiective ale entității și componentelor sale, precum și resursele și principalele mijloace necesare realizării lor. Previziunea se concretizează în prognoze, planuri, pe diverse intervale (de regulă, cinci ani – 1 lună) care iau formă de strategii, politici, programe, proiecte etc.

- **Organizarea**, cea de a doua funcție managerială, asigură stabilirea și delimitarea proceselor de muncă fizică și intelectuală și componentele acestora (mișcări, timp, operații, lucrări, sarcini etc.), precum și gruparea lor pe posturi, formații de muncă, compartimente și atribuirea acestora personalului corespunzător anumitor criterii manageriale, economice, tehnice, sociale și ecologice, în vederea realizării obiectivelor previzionate. Organizarea trebuie exercitată sub ambele sale forme: procesuală, care se concretizează în sarcini, atribuții, activități, funcțiuni, domenii etc.; structurală, operaționalizată prin posturi, funcții, birouri, servicii, departamente, direcții, relații organizaționale etc. Organizarea profesionistă asigură dimensionarea și combinarea eficace și eficientă a tuturor resurselor entității.

- **Coordonarea**, următoarea funcție managerială, armonizează deciziile, acțiunile și comportamentele personalului din cadrul oricărei entități, în baza previziunilor și sistemului organizatoric stabilite anterior. Coordonarea trebuie să se bazeze pe o intensă și eficace comunicare, ea asigurând feed-backul managerial, adaptările sistemelor la evoluțiile din cadrul și din afara sa. Practica managerială performantă demonstrează că mai eficace este coordonarea de tip participativ, care are în vedere principalii stakeholderi implicați în cadrul fiecărui sistem, începând cu cel național.

- Întrucât orice sistem economico-social înseamnă în primul rând oameni, este necesară o intensă **antrenare** a lor. Având în vedere motivațiile sub diversele lor forme – interese, necesități, așteptări etc. – se recomandă mobilizarea resursei umane pentru a participa la stabilirea și realizarea obiectivelor, la depunerea de eforturi susținute și creative pentru ca obiectivele previzionate, sarcinile, atribuțiile, activitățile proiectate să se deruleze eficace, generând funcționalitatea și performanța așteptate.

- Ciclul managerial trebuie finalizat întotdeauna prin **funcția control-evaluare**, a cărei menire este să măsoare rezultatele obținute – economice, tehnice, sociale, ecologice etc. –, să le compare cu obiectivele, standardele, normele etc., identificând eventuale abateri și cauzele care le generează. Control-evaluarea întărește responsabilitatea individuală, organizațională și socială și asigură elemente necesare realizării de corecții și perfecționări.

Cele cinci funcții manageriale, indispensabile exercitării unui management performant, în orice entitate, trebuie abordate și exercitate în strânsa lor interdependență, subsumate maximizării funcționalității și performanțelor sale (vezi figura nr. 29), pe termen lung, mediu și scurt.

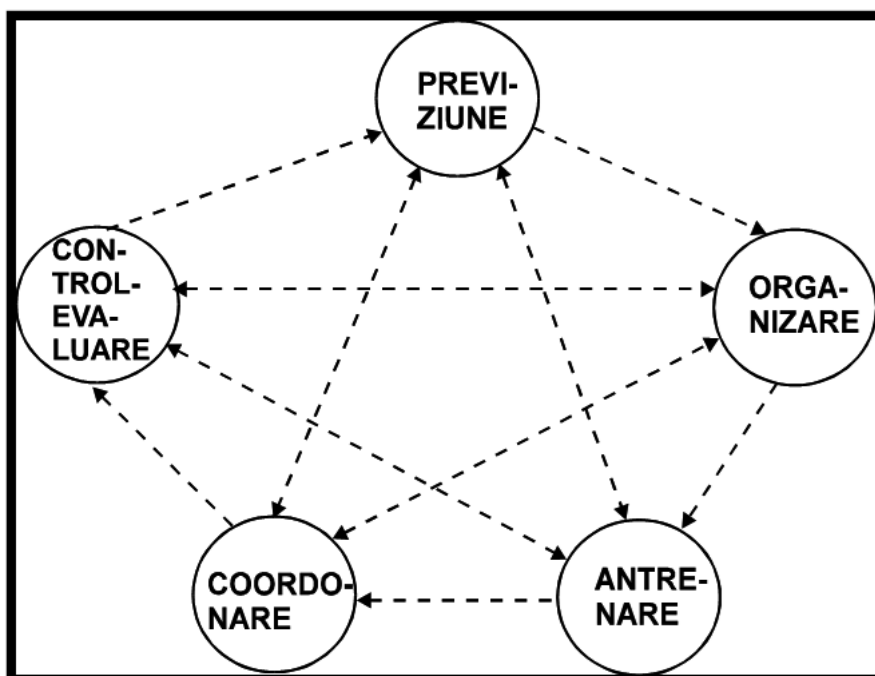


Figura nr. 29 – Exercițarea interdependentă a funcțiilor manageriale

Abordarea și operaționalizarea holistică a funcțiilor managementului reprezintă fundamentul de neînlocuit al managementului crizelor și al obținerii de performanță în orice sistem – micro, mezo, macro și internațional. Subliniem aceste aspecte întrucât managerii și specialiștii din întreaga economie trebuie să înțeleagă că absența sau insuficienta exercitare a uneia sau mai multor funcții manageriale generează atât direct, cât și indirect, prin afectarea celorlalte componente ale managementului, disfuncționalități majore în sistemele conduse și pe cale de consecință, rezultate, cel puțin parțial necorespunzătoare, sub posibilități și necesități. Relansarea sustenabilă a economiei este condiționată de o exercitare intercorelată a funcțiilor manageriale focalizate pe obiective de performanțe realiste, multidisciplinare, apelând intens la abordări creative și întreprinderii și valorificând marile oportunități generate de digitalizare.

### 3.7.1.2.6. Îmbunătățirea accesului IMM-urilor la finanțare

Informațiile prezentate în capitolele unu și doi au relevat faptul că accesul la finanțare al sectorului de IMM-uri, majoritar în economia națională (număr de angajați, cifră de afaceri, etc.) este dificil, chiar dacă tendința de înrăutățire din ultimii ani s-a stopat în 2017). Remarcăm totuși, ca autofinanțarea a rămas, în 2021 și 2022, la un nivel foarte ridicat de peste 46% (vezi figura nr. 30). Acest nivel coroborat cu procentul redus de creditare prin bănci indică o situație extrem de gravă pentru firmele din România, cu mari potențiale efecte negative în viitor. Remarcăm ca un element de noutate nivelul finanțărilor nerambursabile la peste 16%, în condițiile măsurilor luate de guvernul României și de UE, în contextul crizei generate de pandemie. De reținut că, cifre foarte apropiate au rezultat și dintr-o altă cercetare de teren realizată de Banca Națională.

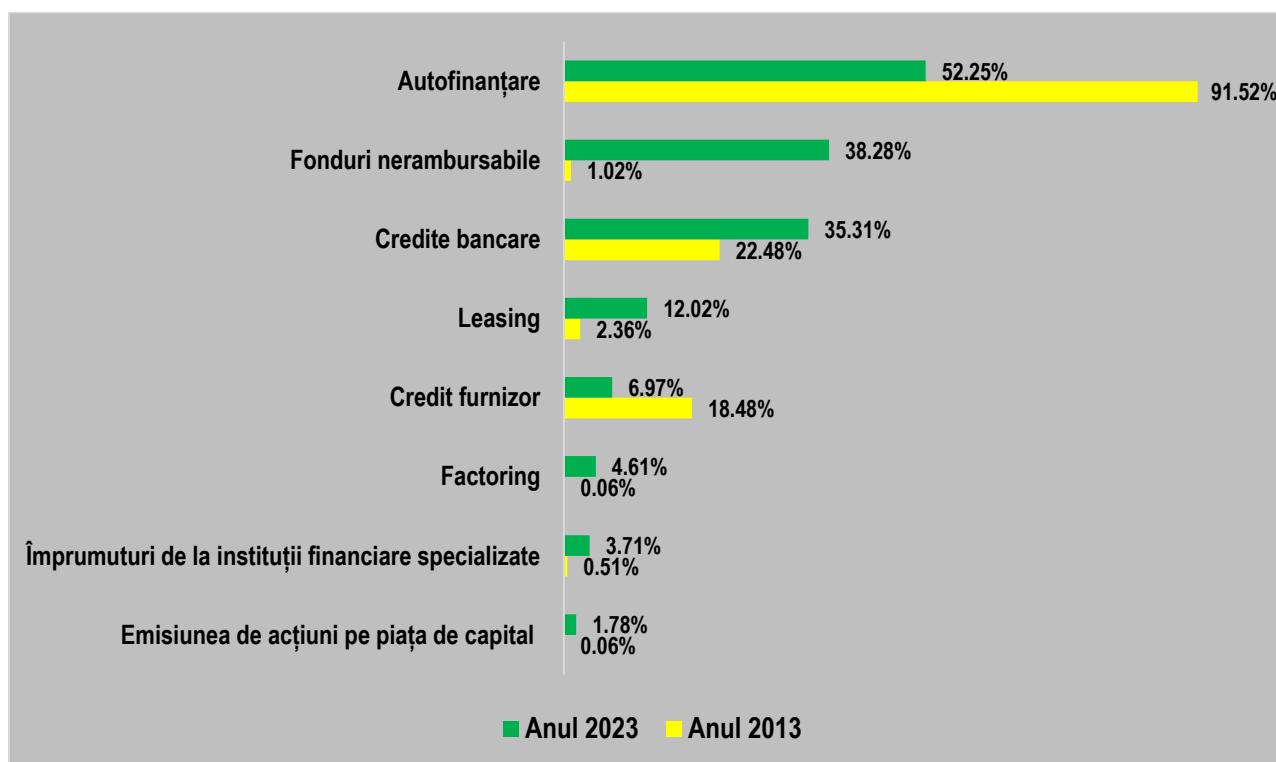


Figura nr. 30 – Principalele modalități de finanțare a IMM-urilor în 2022 comparativ cu 2013<sup>1,2</sup>

În continuare prezentăm un **set de modalități de acțiune și în domeniul finanțării majoritatea utilizate și în alte țări care s-au dovedit eficiente** în alte țări, contribuind la creșterea numărului de IMM-uri și la dezvoltarea acestora.

- Operaționalizarea fondurilor UE prevăzute pentru finanțarea IMM-urilor în Legea 62/2014, referitoare la stimularea și dezvoltarea IMM-urilor;
- Simplificarea procedurilor programelor cu finanțare europeană, pentru creșterea volumului și rapidității absorbției fondurilor alocate României;
- Îmbunătățirea reglementărilor privind scutirea impozitului pe profitul reinvestit în active de către IMM-uri;
- Creșterea accesului IMM-urilor la achiziții publice prin instituirea obligativității împărțirii în loturi mai mici a achizițiilor cu valori mari, simplificarea procedurii privind acordarea de avansuri etc.;
- Transpunerea în practică a Legii nr. 73/2013 care prevede obligația de plată a valorii contractelor de achiziție publică în termen de maximum 30 de zile calendaristice de la recepție;
- Diminuarea arieratelor statului față de agenții economici, care se ridică la sute de milioane de euro și care ar contribui atât direct, cât și indirect, pe de o parte la finanțarea acestora și, pe de altă parte, la diminuarea necesității de a lua credite, scumpe și dificil de obținut în România în perioada actuală;
- Susținerea dezvoltării CEC Bank ca bancă pentru finanțarea IMM-urilor și a programelor de microfinanțare pentru întreprinderi sau înființarea unei bănci focalizate pe IMM-uri, cu fonduri de la stat, așa cum au procedat Germania, Franța și Marea Britanie;
- Impulsionarea băncilor cu capital străin și autohtone să finanțeze economia reală, diminuând „finanțalizarea”;
- Utilizarea într-o măsură cât mai mare a fondurilor ample de la UE pentru finanțarea dezvoltării IMM-urilor.

<sup>1</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Simion C., Miricescu D., Urîtu D., Samek D., Pufulete D., Cristof C., Carta Albă a IMM-urilor din România 2021, Editura Prouniversitaria, București, 2023, pag. 212.

<sup>2</sup> Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Drăgan Maria, Nicolescu C., Bără Oana Mihaela, Borcoș Mirabela Lavinia, Lavric V., Carta Alba a IMM-urilor 2013, Editura , Bucuresti, pag. 170.

### 3.7.1.2.7. Accelerarea pregătirii și implementării „de facto” a fondurilor europene în cadrul ciclului managerial 2021-2027 de către organismele administrației de stat

Anii 2022- 2023 sunt decisivi pentru implementarea programelor de accesare a fondurilor UE repartizate României. Așa cum se știe – și cum am specificat anterior – României i s-au repartizat circa 75 miliarde euro pentru ciclul financiar 2021-2027. Această sumă este de peste două ori mai mare decât cea alocată României în precedentul ciclu financiar. În funcție de regimul utilizării lor și de obligațiile României vis-a-vis de UE, aceste fonduri se împart în două categorii:

- Nerambursabile
- Rambursabile, dar în condiții favorizante.

A doua categorie de fonduri reprezintă ajutorul pe care UE îl oferă României pentru combaterea efectelor crizei Coronavid-19 și relansarea economiei prin Facilitatea de la UE de Redresare și Reziliență și prin sistemul #NextGenerationEU.

Pentru ambele categorii de fonduri, finanțarea propriu-zisă este condiționată de elaborarea de programe și proiecte, care trebuie să corespundă anumitor criterii și să îndeplinească anumite obiective de performanță și condiții de implementare. Aceasta implică un volum uriaș de muncă – de peste două ori mai mare decât cel necesar în ciclul financiar 2013-2020 – și componente deosebite. Ca atare, sunt necesare temeinice și ample procese de pregătire, proiectare, lansare, implementare, supervizare, evaluări intermediare și finale, și, firește, de finanțare propriu-zisă.

Punctăm în continuare câteva dintre **cele mai importante acțiuni** ce trebuie decise și implementate de guvernul României pentru a nu repeta marile greșeli din perioada 2007-2013 și 2013-2020, care au plasat România pe locuri codașe în ceea ce privește gradul de absorbție al fondurilor structurale:

- Fortificarea în continuare a Ministerului Fondurilor Europene, înființat în 2012, în vederea realizării unei abordări unitare, pragmatice și simplificate a planificării și gestionării fondurilor Uniunii Europene în perioada 2021-2027, generatoare de absorbție superioară intensă și cu efecte multiplicatoare ample în economie și societate.
- Simplificarea procedurilor de operaționalizare a programelor și axelor din cadrul lor, respectând recomandarea UE de a nu introduce reguli, cerințe, controale, etc. suplimentare specifice României.
- Realizarea unui sistem digitalizat performant la nivelul Ministerului Investițiilor și Fondurilor Europene care să asigure în mod unitar și riguros programarea, înregistrarea, urmărirea și evaluarea tuturor finanțărilor UE.
- Introducerea unui sistem de motivare a personalului care lucrează în cadrul sistemului fondurilor europene, pe bază de performanțe în evaluarea, contractarea și absorbția efectivă a fondurilor gestionate
- Introducerea unui mecanism de monitorizare și control a derulării fondurilor structurale în timp real, care să asigure identificarea deficiențelor într-o fază incipientă, în vederea eliminării lor, acționând asupra cauzelor care le generează.
- Perfecționarea personalului din autoritățile de implementare, pentru a fi eficace și eficient, apelând la cele mai bune practici în acest domeniu din țările Uniunii Europene performante în absorbția fondurilor europene.
- Utilizarea integrală și eficace a asistenței tehnice de care beneficiază România, foarte substanțială, pentru a fortifica și dezvolta sistemul organismelor de absorbție a fondurilor Uniunii Europene.
- Implicarea consistentă a partenerilor sociali competenți în principalele procese de pregătire, planificare, modernizare, evaluare și monitorizare a programelor și proiectelor de utilizare a fondurilor europene.
- Utilizarea de parteneriate stat-privat cu parteneri valoroși, pentru realizarea de proiecte complexe, eficiente și în perioade optime de timp.

Operaționalizarea acestor modalități de acțiune ar determina realizarea unor mutații de fond pozitive în gestionarea și absorbția fondurilor europene repartizate României și-ar avea multiple efecte pozitive în plan economic, educațional, medical și social, contribuind la combaterea eficace a efectelor negative generate de pandemie, la relansarea rapidă și sustenabilă a economiei naționale și la amplificarea creșterii economice.



### 3.7.1.2.8. Amplificarea inovării în toate componentele economiei României

Trecerea la economia bazată pe cunoștințe și digitalizare, redresarea și relansarea sustenabilă a economiei României 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 și digitalizare, incumbă amplificarea intensității proceselor inovaționale din cadrul său, mai ales că, din punct de vedere inovațional, România se plasează, așa cum am arătat în capitolul 1 în ultima grupă de țări din Uniunea Europeană ca intensitate a inovării.

Este esențială implementarea Programului Parteneriate pentru Competitivitate prevăzut în Planul Național de Cercetare Dezvoltare 2022-2027, care cuprinde mai multe subprograme:

- Subprogram Parteneriate pentru competitivitate
- Subprogram antreprenariat inovativ și inovare deschisă
- Subprogram Întreprinderi Inovative
- Subprogram Transfer Tehnologic în sprijinul competitivității – pentru crearea și dezvoltarea de servicii CDI

În continuare prezentăm **măsurile principale** prin care se poate intensifica inovarea în România, așa cum au rezultat ele din analizele specialiștilor SAMRO și CNIPMMR:

- Creșterea procentului din PIB alocat pentru activitățile de cercetare-dezvoltare, întrucât România alocă în prezent printre cele mai mici procente de la bugetul de stat în acest scop; de altfel, aceasta este și o obligație ce revine țării noastre pentru a se încadra în obiectivele stabilite la nivelul Uniunii Europene.
- Alocarea și gestionarea integrală a sumelor prevăzute în bugetul statului pe bază de proiecte, astfel încât să se asigure direcționarea resurselor către obiective semnificative pentru România, iar fondurile alocate să fie utilizate în condiții de eficiență ridicată.
- Crearea unei bănci digitalizate naționale de cunoștințe care să încorporeze toate rezultatele proiectelor de cercetare-dezvoltare din România finanțate din fonduri de stat, 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 amplificarea participării universităților și centrelor și unităților de cercetare și dezvoltare din România la cercetările europene finanțate de Programul Cadru 9 (2021- 2027), cu finanțări de zeci de miliarde de euro și la care România varsă anual sume semnificative, fără a beneficia în mod corespunzător.
- Reorganizarea Oficiului Național de Invenții și Mărci, în vederea furnizării mai rapide de servicii și la costuri mai reduse, ceea ce ar contribui la diminuarea exodului de brevete, al inventatorilor români în Ungaria, Bulgaria și alte țări, unde condițiile de brevetare sunt net superioare.
- Amplificarea stimulentele fiscale oferite firmelor care alocă o parte dintre resursele pe care le posedă pentru activități de cercetare, pentru crearea și comercializarea de produse noi.
- Înființarea de poli de excelență inovațională în marile centre universitare din România – așa cum prevedea Strategia de cercetare-dezvoltare a României pentru perioada 2007 – 2013 – unde să fie atrași și utilizați în condiții similare cu cele din Uniunea Europeană, cei mai buni și creativi absolvenți din învățământul superior din România.
- Proiectarea și implementarea unor programe speciale de finanțare de start-up-uri inovatoare, cu fonduri de la Uniunea Europeană, pentru întreprinzători inovativi care valorifică brevete și licențe generatoare de produse și servicii competitive pe piața națională și internațională.
- Înființarea cu resurse de la Uniunea Europeană alocate României pentru perioada 2021- 2027, de fonduri regionale pentru finanțarea realizării de produse inovative.
- Cofinanțarea din fonduri UE a înființării în cadrul universităților de spin-off-uri, bazate pe conlucrarea dintre cadre didactice, studenți și întreprinzători, unde să se valorifice operativ rezultatele cercetărilor derulate în cadrul lor.
- Înființarea, potrivit orientărilor Uniunii Europene și a Legii 62/2014 privind IMM-urile, cu sprijinul statului român și utilizând fonduri de la Uniunea Europeană, a unor fonduri de capital de risc, care să faciliteze valorificarea unor invenții cu un grad ridicat de originalitate, nefinanțabile prin bănci sau alte modalități de finanțare clasice.

Desigur, modalitățile de intensificare a inovării în România pot fi completate cu altele. Esențial este să se treacă imediat la operaționalizare „de facto”, prin implicarea ministerelor de resort, stabilind un organism național care să le promoveze și monitorizeze sistematic, permanent și eficace.

### **3.7.1.2.9. Generalizarea realizării studiilor de impact și a testului IMM-urilor de către managementul organismelor de reglementare juridică și economică**

Stabilirea acestei direcții de acțiune pentru care pledăm de peste un deceniu și jumătate, are **ca fundament două realități:**

- Statuarea la nivelul Uniunii Europene, prin Directive, a obligației statelor membre de a elabora pentru toate legile, ordonanțele și celelalte noi reglementări cu caracter economico-social, de studii de impact și testul IMM-urilor;

- Neaplicarea acestei obligații în România decât în mod sporadic și superficial, fără efectele scontate asupra calității noilor reglementări juridico-economice și asupra performanțelor induse în activitățile economice și sociale.

În vederea operaționalizării integrate, rapide și eficiente a acestei direcții de acțiune în România, propunem următoarele **modalități majore:**

- La nivelul tuturor organismelor naționale, sectoriale, regionale și județene care elaborează reglementări privind activitatea economico-socială, să se statueze în sfera lor de atribuții elaborarea de studii de impact și teste ale IMM-urilor

- Desemnarea în cadrul acestor organisme a unui manager de nivel superior și a unui compartiment subordonat acestuia care să se specializeze și să se ocupe de realizarea lor

- Elaborarea sub egida Secretariatului General al Guvernului a unor metodologii de realizare a studiilor de impact și a testului IMM-urilor, care să fie difuzate tuturor organismelor administrative centrale și locale implicate

- Organizarea de seminarii speciale de pregătire cu managerii și specialiștii desemnați să se ocupe de studii de impact și testul IMM-urilor

- Instituirea și respectarea obligativității ca proiectul oricărei noi reglementări în sfera economico-socială să nu intre în dezbatere publică și/sau să fie trimis spre avizare și aprobare potrivit procedurilor, fără a fi însoțit de nota de impact economic și social, realizate profesionist

- Însoțirea tuturor noilor reglementări, la publicarea lor, de nota de impact economic și social și de testul IMM-urilor

- Introducerea regulii ca pentru cele mai importante legi și hotărâri de guvern să se facă evaluări ale impactului efectiv după un an de la implementare, „în oglindă” cu efectele anticipate prin studiul de impact și costurile suportate de IMM-uri.

**Avantajele** pe care le va genera operaționalizarea acestei modalități și a măsurilor propuse sunt multiple:

- Îmbunătățirea calității reglementărilor economico-sociale
- Evitarea sau diminuarea substanțială a efectelor economice și sociale negative ale noilor reglementări
- Prevenirea modificării frecvente a legilor, hotărârilor de guvern, ordonanțelor etc.
- Reducerea birocrăției și corupției, unde România este „frunțașă” europeană
- Amplificarea încrederii agenților economici și populației în parlament, guvern, în general în autoritățile statului
- Îmbunătățirea climatului economic și social
- Creșterea predictibilității și funcționalității mediului de afaceri

La aceste avantaje directe, nemijlocite, se adaugă și alte efecte indirecte, deosebit de importante, cum ar fi: creșterea veniturilor la bugetul statului și a raționalității utilizării acestora; amplificarea investițiilor autohtone și străine în economie; creșterea productivității sociale; mărirea gradului de ocupare a resurselor umane ș.a.

### 3.7.1.2.10. Implementarea rapidă și substanțială a prevederilor Legii 62/2014 privind dezvoltarea IMM-urilor

Am introdus ca o prioritate implementarea acestei legi întrucât aceasta poate și trebuie să determine relansarea sustenabilă a sectorului de IMM-uri – confruntat cu multe și grave probleme amplificate de pandemia Coronavid-19 și urmările sale și războiul din Ucraina, de care depinde decisiv evoluția economică și socială a României. Prin această lege se operaționalizează la nivel apreciabil și documentul strategic al Uniunii Europene – Small Business Act (SBA) – care formulează zece principii și peste 90 de modalități de implementare.

În continuare prezentăm principalele elemente, incluse în cadrul legii, care în viziunea Consiliului Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii din România (CNIPMMR) și Societății Academice de Management din România (SAMRO), ar trebui operaționalizate cât mai rapid, întrucât s-au irosit deja mai mulți ani:

A) **Înființarea și funcționarea fondurilor și programelor speciale pentru crearea și dezvoltarea IMM-urilor** finanțate integral sau parțial din fondurile europene alocate României.

a) **Fondurile prevăzute de lege** sunt:

- fondul pentru microfinanțare a întreprinderilor mici și mijlocii axat pe dezvoltarea spiritului întreprenorial, inovare de vârf și introducerea noilor tehnologii
- fondul de cercetare, dezvoltare și consultanță privind managementul, marketingul, networkingul și investițiile în întreprinderi mici și mijlocii, în vederea furnizării de soluții pragmatice pentru creșterea funcționalității și performanțelor firmelor pe piața internă și internațională
- fondul pentru cofinanțarea realizării de produse ecologice
- fondul pentru minigranturi destinate microîntreprinderilor
- fondul pentru organizarea, în fiecare regiune a țării, a unor clustere inovative, focalizate pe produse pentru export, care să valorifice potențialul și condițiile specifice fiecărei zone
- fondul pentru capital de risc, în vederea finanțării înființării de start-up-uri inovative

b) **Programele naționale destinate finanțării întreprinderilor mici și mijlocii**, care se derulează de către autoritatea publică centrală cu atribuții în domeniul întreprinderilor mici și mijlocii, care trebuie perfecționate și finanțate mai consistent:

- programul național multianual pentru dezvoltarea întreprenoriatului în rândul femeilor din sectorul întreprinderilor mici și mijlocii
- programul pentru dezvoltarea abilităților antreprenoriale în rândul tinerilor și facilitarea accesului acestora la finanțare –START
- programul național multianual de înființare și dezvoltare de incubatoare tehnologice și de afaceri
- programul pentru stimularea înființării și dezvoltării microîntreprinderilor din sfera economiei sociale
- programul pentru transferul afacerilor
- programul național multianual de microindustrializare
- programul de dezvoltare a activităților de comercializare a produselor și serviciilor de piață
- programul național multianual pentru susținerea meșteșugarilor și artizanatului
- programul național multianual pentru stimularea creării, dezvoltării și promovării brandurilor sectoriale și subsectoriale
- programul național multianual pentru înființarea și dezvoltarea întreprinderilor mici și mijlocii în mediul rural
- programul de stimulare a cercetării-dezvoltării și inovării în rândul întreprinderilor mici și mijlocii
- alte programe naționale pentru întreprinderi mici și mijlocii, aprobate în condițiile legii.

B) **Stimularea investițiilor și a creării de locuri de muncă de calitate superioară** prin diminuarea de contribuții și impozite pe salarii pentru locurile de muncă nou create, scutirea integrală de impozit a profitului reinvestit, creșterea deductibilității cheltuielilor de cercetare-dezvoltare

C) **Perfecționarea legislației din punct de vedere al IMM-urilor**, prin operaționalizarea principiului „gândește mai întâi la scară mică”, utilizarea testului IMM-urilor și a studiilor de impact economic și social, simplificarea procedurilor pentru faliment nefraudulos ș.a.

D) **Pregătirea întreprenorială a noii generații**, prin reconceperea programelor analitice pentru disciplinele economice din învățământul primar și liceal, conferindu-le conținut întreprenorial și aplicativ, stagii de pregătire în IMM-uri ale profesorilor care predau discipline economice ș.a.

E) **Simplificarea și ieftinirea proceselor administrative referitoare la IMM-uri**, prin introducerea ghișeului unic pentru înființarea firmelor, digitalizare, interdicția organelor administrației de stat de a solicita de la întreprinzători de mai multe ori aceleași informații identice sau sub forme apropiate, introducerea de tarife preferențiale pentru microîntreprinderi de către Registrul Comerțului ș.a.

Implementarea elementelor prevăzute în lege pentru care, în perioada 2022-2027, există fonduri din surse UE, cum nu au fost niciodată, ar contribui determinant la relansarea sectorului de IMM-uri în România - unde este concentrat capitalul național - principalul furnizor de noi locuri de muncă, produse și servicii pe piața națională și de venituri la bugetul statului, cu multiple efecte pozitive sociale, culturale, ecologice etc. Relansarea sustenabilă sectorului de IMM-uri, cel mai grav afectat de pandemie și războaiele din Ucraina și Orientul Mijlociu poate și trebuie să reprezinte – alături de infrastructură – componenta esențială relansării economiei României.

### 3.7.1.2.11. **Susținerea distribuției și comercializării produselor IMM-urilor din România prin marile lanțuri de magazine**

Pentru orice întreprindere - iar pentru IMM-uri într-o măsură mai mare decât pentru companiile mari - una dintre cele mai dificile probleme este comercializarea produselor care formează obiectul lor de activitate. În economia modernă din toată lumea, se extind rapid rețele de magazine – firme foarte mari – care sunt susținute de acționari deosebit de puternici financiar, managerial, marketing, resurse umane etc. Ca urmare, pe piețe se manifestă o concurență foarte puternică în care sunt implicate toate categoriile de firme.

Este în interesul național, a fiecărui stat să își susțină sectorul de IMM-uri, ceea ce se derulează în numeroase țări. Prezentul paragraf preia propunerea avansată de CNIPMMR încă din 2008 privind susținerea distribuției și comercializării produselor IMM-urilor din România, prin marile lanțuri de magazine, întrucât:

- În prezent, circa jumătate din mărfurile comercializate prin comerțul cu amănuntul se realizează prin marile lanțuri de magazine (străine), care, cu puține excepții, sunt importate din alte țări. Anual, în România, 18 mari companii asigură peste jumătate din cifra de afaceri din comerțul cu amănuntul și în cadrul lor lucrează un sfert din salariații din acest sector.

- Comercializarea produselor realizate în România prin intermediul acestor lanțuri este foarte redusă, deoarece fiecare lanț vine și cu furnizorii utilizați în propria țară și din alte țări, iar comercianților locali li se solicită tot felul de implicări financiare (taxa de raft, taxa de promovare etc.), plata produselor vândute se face cu mare întârziere, frecvent la 60 sau 90 de zile etc.

- O parte importantă din producția autohtonă a micilor producători agricoli, în valoare de peste 2,3 miliarde de euro, se irosește la aceștia, pentru că nu este comercializată, concomitent cu importarea de produse similare din străinătate mult mai scumpe și cu o calitate “ecologică” net inferioară (cartofi, mere, morcovi, mazăre, țelină, grâu, porumb, etc.).

- Importul în România de produse de calitate inferioară din țările Vest europene - adesea realizate special pentru Europa Centrală și de Est - , comparativ cu cele comercializate în aceste țări, acestea afectând sănătatea populației din România și alte țări.

Pentru remedierea acestei situații propunem următorul **set de acțiuni**:

- Extinderea, cu respectarea legislației UE, a măsurilor adoptate prin Legea nr. 321/2009 privind comercializarea produselor alimentare, privind protecția împotriva înțelegerilor și practicilor anticoncurențiale și accelerarea plăților comercianților către toate IMM-urile furnizoare – din industria ușoară, mobilă, produse chimice etc. -, ceea ce va stimula creșterea producției industriale autohtone și va reduce importurile

- Construirea unor rețele de colectare, depozitare și distribuție a produselor tradiționale și locale realizate de IMM-uri, inclusiv micii agricultori și meșteșugari, cu implicarea financiară a fondurilor Uniunii Europene

- Prevederea obligativității pentru marile lanțuri de magazine de a asigura un spațiu minim de desfacere (30%) pentru prezentarea și comercializarea produselor tradiționale și locale realizate de IMM-uri, inclusiv micii agricultori și meșteșugari

- Dezvoltarea rețelelor și centrelor de consultanță și informare pentru IMM-uri, a serviciilor de sprijin în afaceri, a portalurilor pentru IMM-uri, susținerea rețelelor de cooperare dintre IMM-uri cu centrele de cercetare și universități, organizațiile de formare profesională și învățare continuă, instituțiile financiare de consultanță ș.a.

- Suținerea dezvoltării organizațiilor IMM-urilor, pentru a-și amplifica capacitatea de a asigura servicii eficiente și complexe, adaptate specificului micilor întreprinzători.

Analizele efectuate la nivelul CNIPMMR au indicat că acest complex de măsuri ar duce la creșterea producției industriale și agricole a României cu circa 5% anual și, implicit, la reducerea corespunzătoare a importurilor și îmbunătățirea balanței comerciale naționale și a balanțelor de plăți naționale, deteriorate substanțial în ultimii ani.

### 3.7.1.2.12. Diminuarea birocrăției din economie

Birocrația\* se menține de ani de zile ca una dintre cele mai frecvente și intense dificultăți cu care se confruntă firmele și cetățenii din România. Potrivit întreprinzătorilor intervievați în cadrul analizei realizate de Consiliul Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii din România (CNIPMMR) în anul 2023<sup>1</sup>, birocrația se situează pe locul unsprezece, ca frecvență în rândul dificultăților majore cu care se confruntă IMM-urile – fiind apreciată ca excesivă de 17,06% dintre aceștia. Birocrația este unul dintre elementele principale avute în vedere în determinarea indicelui calității guvernantei din fiecare țară a Uniunii Europene, a cărei valoare situează România - așa cum am mai precizat – pe ultimul loc. În Raportul privind competitivitatea europeană se arată că **fiscalitatea, corupția și sistemele juridice ineficace** afectează cel mai mult creșterea firmelor.

Analizele realizate – mai ales de specialiștii CNIPMMR - au conturat un **set de modalități principale specifice de diminuare** a sa:

A. Realizarea inventarului complet al autorizațiilor, avizelor, licențelor și permiselor pentru agenții economici și actualizarea sa permanentă

B. Efectuarea unei reforme profunde a sistemului autorizării activităților agenților economici, acționând pentru:

C. Creșterea transparenței și eficientizarea sistemului autorizării activității agenților economici

D. Completarea registrului taxelor și tarifelor nefiscale realizat de Ministerul Finanțelor Publice

E. Reducerea și simplificarea sistemului declarațiilor fiscale

F. Digitalizarea în ritm accelerat, dezvoltând ceea ce s-a realizat pozitiv în 2020 în condițiile promovării comunicării online și distanțării sociale

Toate modalitățile propuse pot genera multiple **efecte pozitive** în managementul administrativ și în managementul național, în situația economică și performanțele agenților economici, între care menționăm:

- Simplificarea procedurilor administrative și creșterea transparenței

- Reducerea birocrăției și a cheltuielilor administrative privind autorizarea desfășurării activității agenților economici

- Îmbunătățirea relației administrației cu agenții economici

- Creșterea gradului de colectare a taxelor și impozitelor

- Stimularea creării de noi IMM-uri și a dezvoltării celor existente

- Amplificarea numărului locurilor de muncă în economie

Rezultatul sinergetic al acestor efecte pozitive îl reprezintă îmbunătățirea funcționalității și predictibilității mediului de afaceri și dezvoltarea treptată a unui mediu prietenos, cu un nivel apreciabil de digitalizare, asemănător cu cel existent în majoritatea statelor din Uniunea Europeană.

Progresele în digitalizarea administrației de stat centrale și locale, realizate „forțat” în condițiile declanșării pandemiei, trebuie menținute și amplificate, contribuind și pe această cale nu numai la o funcționalitate superioară a administrației dar și la diminuarea birocrăției.

---

\* Deși combaterea birocrăției este o componentă esențială a unei abordări etice a afacerilor – modalitate prezentată în prima parte a acestui paragraf -, este necesară și o abordare de sine stătătoare datorită stringenței și a specificității sale, care, în opinia noastră, justifică o astfel de abordare.

<sup>1</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Simion C., Miricescu D., Urîtu D., Samek D., Pufulete D., Cristof C., Carta Albă a IMM-urilor din România 2022, Editura Prouniversitaria, București, 2023, pg. 43.

### 3.7.1.2.13. Promovarea intensă la nivel național a dezvoltării sistemelor moderne de organizare a muncii, a ecosistemelor și a noilor tipuri de întreprinderi specifice economiei bazate pe cunoștințe și digitalizare

O componentă majoră a construirii economiei bazate pe cunoștințe și digitalizare, o reprezintă înființarea și dezvoltarea noilor forme organizaționale în economie. La nivelul Uniunii Europene, încă de acum două decenii se acordă o atenție deosebită **promovării acestor tipuri de firme**, între care mai frecvente, sunt următoarele:

- Rețele de firme atât inovatoare, cât și clasice
- Clustere de producție și/sau export
- Hub-uri
- Spin-off-uri realizate cu participarea studenților și profesorilor din universități
- Incubatoare de afaceri
- Parcuri industriale
- Firme virtuale
- Platforme tehnologice
- Tehnopoluri
- Poli de excelență.

O atenție specială merită să fie acordată înființării și promovării ecosistemelor, apelând la cele mai bune practici manageriale din Uniunea Europeană și alte țări.

La promovarea acestora pot și trebuie să contribuie, în principal, **următoarele organizații și organisme ale statului, publice sau de drept privat:**

- Ministerele, prin elaborarea și coordonarea de programe speciale, prin atragerea de fonduri europene pentru finanțarea lor, similar ministerelor omoloage din țările Uniunii Europene.
- Consiliile județene și – pentru orașele mari – consiliile municipale, care realizează analize economice ale zonei respective, adoptă strategii și aprobă proiecte de dezvoltare locală, fiind astfel în postura de a identifica necesitatea și posibilitatea înființării de clustere, rețele de firme, incubatoare de afaceri etc. și de a elabora și finanța parțial proiecte care să contribuie la constituirea și dezvoltarea lor și implicit a zonei teritoriale.
- 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 pot să impulsioneze crearea de spin-off-uri, platforme tehnologice, întreprinderi virtuale și altor ecosisteme.
- Organizațiile patronale regionale și județene sau filialele locale ale confederațiilor naționale patronale, care au ca membri firme din același domeniu și din ramuri complementare, ale căror interese se satisfac la un nivel superior prin participarea la asemenea forme moderne de organizare economică.
- Asociațiile specifice fiecărei forme noi de organizare a muncii, cum ar fi de exemplu Asociația Națională a Clusterelor din România, care, beneficiind de resurse de la bugetul statului și de la bugetul Uniunii Europene – similar practicilor din alte țări ale Uniunii Europene – să se manifeste ca promotoare profesionale a dezvoltării respectivelor sisteme moderne de organizare a muncii, esențiale pentru evoluția mai rapidă spre „smart economy” și spre „digital economy”.
- Firmele de dimensiuni mari – de stat, publice sau private – care dețin mari spații și suprafețe de producție folosite numai parțial, datorită restrângerii și/sau modernizării producției. Aceste spații se pot pune în valoare prin crearea de incubatoare de afaceri, platforme tehnologice, parcuri industriale etc. apelând la mecanisme motivaționale pentru proprietarii lor.

Ciclul managerial și bugetar al Uniunii Europene 2021-2027 constituie un cadru propice pentru ca abordarea dezvoltării formelor moderne de organizare a muncii specifice economiei bazate pe cunoștințe și digitalizare să se realizeze unitar la nivel național, alocându-se fonduri substanțiale pentru finanțarea acestora, contribuind la relansarea sustenabilă a economiei naționale în condițiile complexe și fluide generate de pandemia Covid-19 și războiul din Ucraina.

### 3.7.1.2.14. Flexibilizarea relațiilor de muncă și susținerea ocupării pe piața muncii

În condițiile României - care are un grad redus de ocupare a forței de muncă în sectorul privat - și în contextul trecerii la economia bazată pe cunoștințe și digitalizare, care situează în prim plan resursele umane, un rol determinant în generarea și utilizarea cunoștințelor și în creșterea performanțelor economico-sociale îl au piața muncii și relațiile de muncă, ce trebuie modernizate. Cercetări recente, realizate în ultimii ani de către PriceWaterhouseCooper, relevă că peste 75% dintre managerii din România intervievați au probleme în asigurarea personalului calificat de care au nevoie în domeniile cheie ale activității lor.

Între **modalitățile posibile 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, inclusiv munca online
- Adoptarea de măsuri de stimulare a înființării de noi locuri de muncă, de ocupare a persoanelor defavorizate și de creștere a productivității muncii
- Acordarea unei atenții deosebite combaterii șomajului la nivelul tinerilor, valorificând la un nivel cât mai înalt resursele financiare oferite de UE în cadrul inițiativei pentru tineri și pentru relansarea economiei naționale după crizele generate de pandemie și războiul din Ucraina
- 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 sfera și calitatea serviciilor oferite
- Continuarea simplificării procedurilor referitoare la angajarea și îndeplinirea obligațiilor declarative și de plată a contribuțiilor obligatorii ale angajatorilor
- Îmbunătățirea legislației privind contractele de muncă, eliminând limitările actuale referitoare la numărul de contracte individuale de muncă pe termen limitat ce pot fi încheiate între aceleași părți, pentru aceeași funcție
- Practicarea „de facto” a unei mai bune politici de comunicare și colaborare între Ministerul Învățământului și Ministerul Muncii, Familiei și Protecției Sociale pe de o parte și partenerii sociali pe de altă parte, astfel încât să se realizeze o concordanță sporită între dimensiunea, structura și competențele resurselor umane pregătite în sistemul educațional cu mărimea, structura și calitatea forței de muncă necesare economiei în prezent, pe termen mediu și pe termen lung pe de altă parte.
- Recunoașterea „de facto” a rolului major al patronatelor IMM-urilor în cadrul dialogului social la nivel național și local și valorificarea propunerilor acestora pentru îmbunătățirea cadrului legislativ și creșterea funcționalității sistemelor implicate.

Construirea unei piețe a muncii moderne, care să favorizeze mobilitatea profesională și organizațională, perfecționarea pregătirii resurselor umane și creșterea productivității muncii individuale și organizaționale sunt esențiale pentru dezvoltarea sustenabilă a României și amplificarea performanțelor sale pe termen scurt, mediu și lung, reprezentând o componentă majoră a relansării sustenabile a economiei României.

### 3.7.1.2.15. Proliferarea accelerată a cunoștințelor, trainingului, mentoringului și consultanței manageriale la toate nivelurile economiei

Întrucât nici un proces managerial sau de altă natură nu poate fi realizat performant fără cunoștințe aprofundate în domeniul respectiv, asigurarea acestora trebuie să reprezinte fundamentul oricărui demers economico-social profesionist care își propune să obțină performanță ridicată. În condițiile complexe generate de pandemia Coronavirus, războaiele din Ucraina și Orientul Mijlociu și alte evoluții naționale și internaționale, această necesitate devine și mai stringentă. Ca urmare se recomandă 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 principalelor 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, standarde normale, etc. – prin a căror studiere, în spiritul învățării continue, să se amplifice competențele și eficacitatea managerilor, specialiștilor și, implicit, funcționalitatea și performanțele entităților în care lucrează.

- Continuarea și intensificarea trainingului managerial și de specialitate pentru toți managerii și specialiștii care lucrează în structurile guvernului, parlamentului și Președinției României, în toată administrația centrală și locală. Pașii care au fost deja făcuți prin constituirea și dezvoltarea unor instituții de formare și perfecționare specializate, în frunte cu Institutul Național de Administrație (INA), trebuie continuați cu utilizarea și valorificarea mai intensă a potențialului și competențelor deja existente. Considerăm că printre aspectele majore care trebuie avute în vedere în viitor se numără amplificarea caracterului aplicativ al pregătirii și creșterea rigurozității evaluărilor.

- Intensificarea apelării la consultanță managerială și din alte domenii complementare, concomitent cu creșterea eficacității sale. Ritmul rapid de diversificare și amplificare a cunoștințelor în general, inclusiv în domeniul managementului, concomitent cu sporirea impactului acestora asupra derulării activităților și rezultatelor entităților, impun apelarea într-o măsură sporită la consultanță. Practicile manageriale performante demonstrează marile avantaje pe care consultanța, sub diversele sale forme – consiliere, mentorat, tutoring sau consultanță propriu zisă – le prezintă: obținerea rapidă a cunoștințelor care lipsesc în entități, îndeosebi a celor noi; furnizarea cunoștințelor sub o formă pragmatică, având în vedere specificul și modalitățile de rezolvare a problemelor cu care se confruntă entitatea; beneficierea de asistență de specialitate în timp real pentru a rezolva problemele; creșterea credibilității soluțiilor manageriale care se implementează în entități; scăderea rezistenței individuale și organizaționale la schimbări; accelerarea modernizării „de facto” a entităților respective și, implicit, a obținerii de performanțe ridicate.

În condițiile trecerii la economia bazată pe cunoștințe și digitalizare, consultanța, consilieratul, trainingul continuu, mentoratul, tutoringul sunt ingredientele esențiale ale asigurării performanțelor și sustenabilității entităților în orice domeniu. În consecință, în conceperea abordărilor manageriale și în stabilirea cheltuielilor fiecărui sistem, consultanța managerială și de specialitate (juridică, financiară, tehnică, ecologică etc.) și celelalte forme de asigurare din outsourcing de cunoștințe performante trebuie să fie prezente, dimensionându-le în funcție de necesități. De reținut că necesitatea și amploarea consultanței crește odată cu dimensiunea și complexitatea entităților. Nici o economie națională, nici un minister, regiune, firmă multinațională, universitate, firmă mare sau firmă mijlocie, nu pot fi manageriate profesionist și performant fără aportul consistent al consultanților, consilierilor, trainerilor, mentorilor, tutorilor, ș.a. care să ofere servicii la standarde internaționale. Practica din toate țările dezvoltate demonstrează realismul și eficacitatea folosirii de către manageri a consultanței competente, sub diferitele sale forme, multiplele sale efecte pozitive pe toate planurile.



### 3.7.1.2.16. Realizarea pe scară largă de parteneriate public-private sustenabile

Parteneriatele public private reprezintă o modalitate de utilizare la un nivel superior a resurselor existente în economie și de valorificare într-o măsură mai mare a anumitor oportunități economice, care nu pot fi abordate în mod eficient, în mod separat de zona publică și, respectiv, zona privată. Parteneriatul public privat (PPP) se utilizează cu foarte bune rezultate de mulți ani în numeroase țări din UE – Franța, Germania, Italia, Spania, Irlanda, Portugalia – atât la nivel central cât și local.

În anul 2014, UE a emis documentul 240/7.01.2014 referitor la **Codul European de conduită privind parteneriatele**, având ca obiectiv promovarea parteneriatelor public-private în operaționalizarea fondurilor structurale de investiții UE. Codul indică cine poate participa la aceste parteneriate:

- Autoritățile publice
- Parteneri regionali, locali și urbani
- Sindicate
- Organizații patronale
- Alte organizații neguvernamentale și instituții responsabile pentru promovarea incluziunii sociale.

Codul de conduită stabilește obiective și criteriile prin care să se asigure implementarea parteneriatului public-privat în statele membre ale UE cum ar fi: asigurarea transparenței procedurilor de selecție a partenerilor, asigurarea la informații relevante și suficient timp de analiză pentru partenerii potențiali interesați, implicarea partenerilor în toate etapele procedurilor de parteneriat public-privat, începând cu pregătirea documentelor de programare și până la evaluarea finală, creșterea potențialului partenerilor pentru a le dezvolta competențele ș.a.

În România, în anul 2010, după mai mulți ani de dezbateri s-a adoptat **Legea 178/2010 privind parteneriatul public privat**, modificată și completată prin Legea 86/2011. Din păcate, până în prezent, această lege nu a generat mult așteptatele parteneriate publice-private, datorită deficiențelor pe care le conține. Pentru ca ea să devină operațională, sunt necesare – în opinia CNIPMMR – mai multe îmbunătățiri de substanță, printre care menționăm:

- Completarea capitolului VII – Sancțiuni - cu prevederi privind cuantumul penalităților și condițiile aplicării măsurilor administrative, în cazul neîndeplinirii contractului de ambele părți, inclusiv de către autoritatea contractantă; nici un partener nu se va implica într-un parteneriat dacă nu se garantează prin lege că, își va recupera resursele utilizate în parteneriat, în situația în care partea publică renunță sau blochează parteneriatul:

- Completarea scopurilor reglementării PPP cu scopul promovării și aplicării PPP în România pentru absorbția integrală a fondurilor europene și naționale;

- Completarea proiectului cu un capitol distinct privind PPP dintre autoritățile publice și sectorul privat, inclusiv organizații patronale și sindicale, în domeniul elaborării, derulării și implementării de proiecte din fonduri structurale;

- Completarea legii cu reglementări speciale privind accesul IMM-urilor la PPP;

- Recunoașterea explicită a posibilității derulării de PPP cu sectorul non-profit, în special cu organizațiile patronale și sindicale care dețin competențe și o importantă experiență.

Îmbunătățirea legislației privind parteneriatul public privat și aplicarea codului de conduită a parteneriatelor, elaborat de UE, sunt de natură să genereze **mari avantaje pentru economia și societatea din România**, printre care menționăm:

- a) Diversificarea și multiplicarea soluțiilor de finanțare privată a proiectelor publice
- b) Reducerea costurilor pentru administrațiile centrale sau locale
- c) Utilizarea de know-how și a managementului privat în cadrul proiectelor publice
- d) Creșterea eficienței în sectorul public
- e) Diminuarea perioadelor de implementare a proiectelor publice
- f) Amplificarea absorbției fondurilor UE alocate României
- g) Reducerea costurilor de realizare a infrastructurii prin valorificarea eficacității și potențialului inovativ al sectorului privat competitiv, atât în ceea ce privește costurile, cât și indicatorii de calitate
- h) Îmbunătățirea partajării riscurilor între participanții din sectoarele public și privat
- i) Stimularea eforturilor în materie de dezvoltare durabilă, inovare, cercetare și dezvoltare în vederea

realizării progreselor necesare pentru formularea unor noi soluții la provocările socio-economice ale societății

- j) Recunoașterea rolului central al sectorului privat în elaborarea și punerea în aplicare a strategiilor pe termen lung industriale, comerciale și de infrastructură
- k) Asigurarea creșterii cotelor de piață ale companiilor din România în domeniul achizițiilor publice pe piețele UE și ale țărilor terțe
- l) Mobilizarea fondurilor private și valorificarea acestora în comun cu resursele publice.

Toate aceste **avantaje** sunt extrem de importante în actualul context economic, fiind necesar ca statele membre UE să accelereze ritmul investițiilor ca răspuns la complexa situație economico-socială actuală, marcată de urmările pandemiei Coronavirus-19 și războaielor din Ucraina și Orientul Mijlociu, 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 **reprezintă concomitent necesități stringente și imense oportunități economico-sociale.**

### 3.7.2. Managementul administrației locale

#### 3.7.2.1. Priorități pe termen mediu și scurt

Prioritățile pe termen mediu și scurt ale managementului administrației publice centrale și locale sunt prezentate în figura nr. 31.

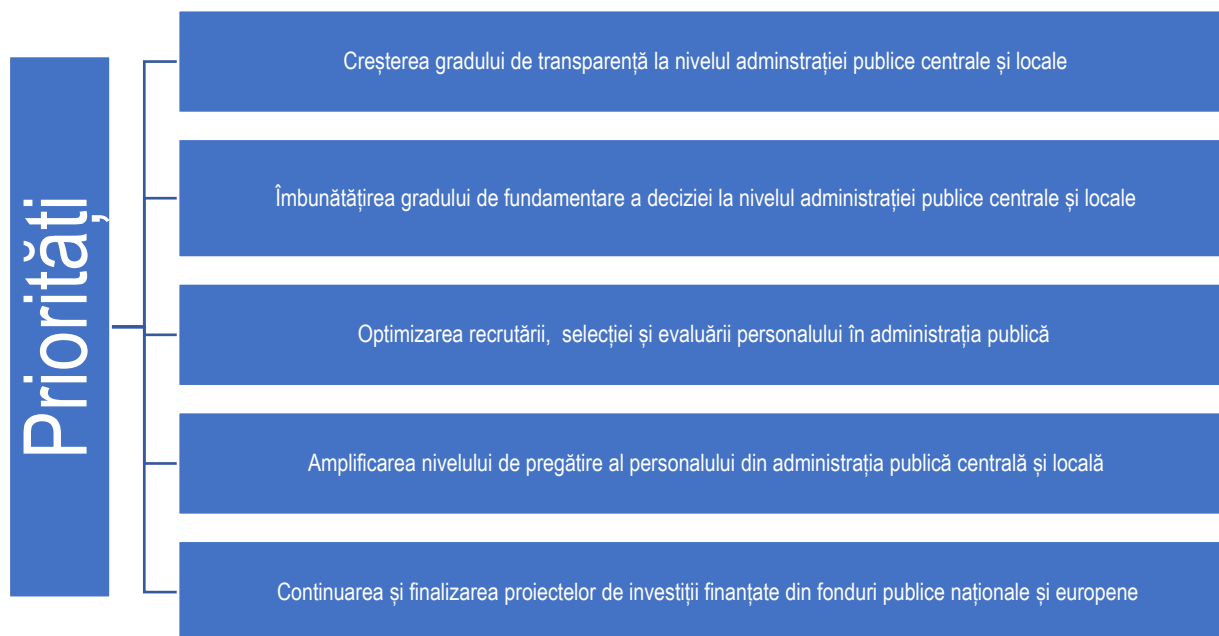


Figura nr. 31. Priorități pe termen mediu și scurt

### **3.7.2.1.1. Creșterea gradului de transparență la nivelul administrației publice centrale și locale**

În etapa actuală de dezvoltare al societății transparența este corolarul relației administrație publică – cetățean. Deși în ultimii zece ani au existat stadii semnificative parcurse de managementul administrației publice în sensul transparenței la nivelul administrației publice sunt încă aspecte care ar trebui perfecționate. Aceste elemente includ:

- realizarea de către consiliile județene a unor pagini web dedicate mai multor administrații publice locale care nu au capacitatea de a administra unele pe cont propriu;
- permanentizarea regulilor privind transparența decizională în cadrul procedurilor aplicate mai ales în cazul administrației publice locale;
- implementarea unor aplicații de date deschise prin parteneriate încheiate între companiile IT de pe piața românească și autorități ale administrației publice;
- implicarea reprezentanților societății civile în realizarea unor proceduri de transparentizare a activității administrației publice locale.

Transparența administrației publice centrale și locale are ca efect principal o informare rapidă a cetățenilor atât cu privire la adoptarea deciziilor de către managerii din domeniul public cât și cu privire la stadiul implementării acestora.

### **3.7.2.1.2. Îmbunătățirea gradului de fundamentare a deciziei la nivelul administrației publice centrale și locale**

Decizia în administrația publică nu are un grad de fundamentare care să asigure un nivel calitativ superior al deciziei manageriale. Deciziile sunt adoptate, cu precădere în cazul autorităților publice locale, fără a utiliza metode și tehnici specifice de fundamentare a deciziilor manageriale.

Creșterea gradului de fundamentare a deciziei la nivelul administrației publice centrale și locale înseamnă că personalul administrației publice locale trebuie să aibă o pregătire adecvată în domeniul managementului, care să asigure o fundamentare superioară a deciziilor manageriale.

În administrația publică locală este necesară diversificarea instrumentarului utilizat pentru fundamentarea deciziilor și reunirea tuturor metodelor și tehnicilor utilizate în administrația publică sub forma unui ghid metodologic unic. Un astfel de ghid ar putea fi utilizat ca proiect pilot mai întâi de 100 de autorități publice locale iar apoi, în funcție de evaluarea rezultatelor obținute, ar putea fi extins la nivelul întregii țări. Procesul de extindere a aplicării acestui ghid metodologic unic la nivel național trebuie însoțit de o evaluare a efectelor obținute, în sensul amplificării calității deciziilor managementului administrației publice locale și centrale din România.

### **3.7.2.1.3. Optimizarea recrutării, selecției și evaluării personalului în administrația publică**

Selecția și recrutarea personalului în administrația publică sunt cel mai frecvent rezultatul unor proceduri birocratice, verificarea aptitudinilor de memorare și mai puțin pe competențele necesare îndeplinirii sarcinilor specifice posturilor ocupate. În administrația publică există dificultăți în atragerea și menținerea de personal cu înaltă calificare ceea ce influențează în unele cazuri desfășurarea activității în anumite compartimente ale organizațiilor din domeniul public. Un exemplu îl constituie nevoia de specialiști în domeniul IT care nu pot fi atrași să lucreze pentru că atractivitatea carierei și nivelul salariilor din mediul privat sunt mult mai mari decât cele din instituțiile de stat.

În plus, sistemele de evaluare a personalului sunt unele axate pe proceduri birocratice și sunt mai mult formale. Din acest motiv este necesară îmbunătățirea recrutării, selecției și evaluării personalului din instituțiile administrației publice.

#### **3.7.2.1.4. Amplificarea nivelului de pregătire al personalului din administrația publică centrală și locală**

Îmbunătățirea nivelului de pregătire al personalului din administrația publică centrală și locală implică asigurarea unei corelații între sistemul de formare pentru administrația publică și principiile, obiectivele și rezultatele educației pe tot parcursul vieții (atât în ceea ce privește certificarea competențelor cât și în ceea ce privește calitatea programelor de pregătire realizate). Amplificarea nivelului de pregătire a personalului din administrația publică necesită identificarea competențelor, nevoilor de formare și a categoriilor de instruire care sunt finanțate din bani publici dar și bugete clar identificate pentru nevoile de formare ale angajaților din administrația publică.

Gradul de pregătire al personalului din administrația publică centrală și locală depinde de o serie de elemente esențiale:

- gradul în care procesul de recrutare și selecție a personalului s-a bazat pe elementele teoretice și practice necesare posturilor ocupate în urma concursurilor;
- instruire specifică pentru integrarea resurselor umane nou – intrate în sistemul administrației publice centrale și locale ( și care vizează în principal regulile și procedurile instituționale specifice posturilor ocupate);
- reactualizarea cunoștințelor precum și dobândirea de noi cunoștințe/competențe la intervale de timp regulate astfel încât personalul din administrația publică să poată realiza servicii publice de calitate.

Nivelul de pregătire al personalului din administrația publică este cel care afectează calitatea serviciilor oferite în relația cu cetățenii sau organizațiile din mediul economic. Percepția acestora asupra calității serviciilor publice este influențată de competența personalului din administrația publică cu care intră în contact direct. De asemenea, un bun nivel de pregătire al resurselor umane este și o premisă a derulării corespunzătoare a proceselor de management în administrația publică.

#### **3.7.2.1.5. Continuarea și finalizarea proiectelor de investiții finanțate din fonduri publice naționale și europene**

Continuarea și finalizarea de către administrația publică centrală și locală a proiectelor de investiții finanțate din fonduri publice naționale și europene este una din acțiunile ce pot fi implementate pe termen scurt. Pe fondul crizei actuale proiectele de investiții reprezintă o modalitate de a relansa și de a impulsiona activitatea economică. Continuarea și finalizarea proiectelor de investiții asigură, pe lângă relansarea activității economice și :

- oportunități adiționale de angajare a forței de muncă mai ales în acele regiuni ale căror industrii sunt afectate grav de criza COVID-19;
- impozite plătite către bugetele locale sau către bugetul de stat de către firmele implicate în realizarea lor;
- asigurarea sustenabilității organizațiilor ce participă la realizarea proiectelor.

Continuarea și finalizarea proiectelor de investiții finanțate din fonduri publice naționale și europene depinde de capacitatea autorităților administrației publice centrale și locale de a asigura fondurile bugetate pentru derularea investițiilor publice și pentru cofinanțarea proiectelor.

### 3.7.2.2. Modalități de acțiune pe termen mediu și scurt

Modalitățile de acțiune pe termen mediu și scurt în ceea ce privește managementul administrației publice sunt prezentate în figura următoare.

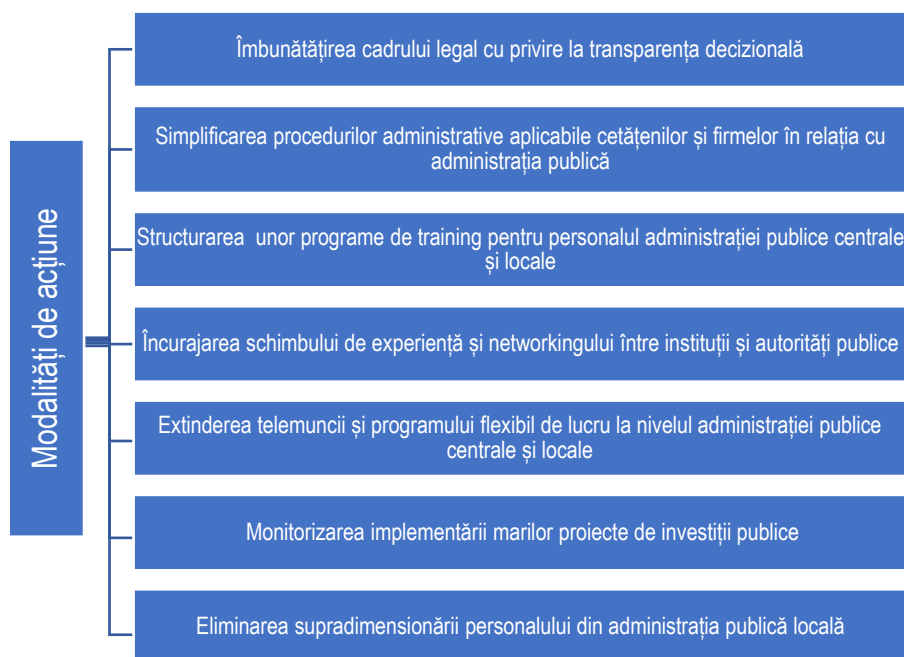


Figura nr. 32. Modalități de acțiune pe termen mediu și scurt

#### 3.7.2.2.1. Îmbunătățirea cadrului legal cu privire la transparența decizională

În ultimii 20 de ani transparența decizională a devenit unul din elementele fundamentale ce influențează capacitatea de comunicare a administrației publice în relația cu cetățenii și organizațiile din România. Cetățenii afectați de hotărârile administrației publice centrale sau locale doresc să aibă acces la acestea în toate etapele adoptării lor și chiar să fie implicați acolo unde este posibil acest lucru. În cazul neaplicării unor măsuri sancționatorii, dar și din alte cauze de natură subiectivă, gradul de transparență decizională a organizațiilor din administrația publică rămâne, în foarte multe cazuri, redus.

Legislația privind transparența decizională la nivelul administrației publice din România poate fi îmbunătățită prin :

- adoptarea unor proceduri cadru de transparență decizională adaptate pentru cerințele instituțiilor din administrația centrală/locală;
- creșterea numărului de zile prevăzut de Legea nr.52/2003<sup>1</sup> în care trebuie anunțate în prealabil ședințele/ reuniunile în care se adoptă decizii care sunt de interes pentru organizații/cetățeni;
- instituirea de penalități și sancțiuni în legislația privind transparența decizională pentru nerespectarea legilor.
- amplificarea controlului rapoartelor cu privire la transparența decizională;

<sup>1</sup> [Legea nr. 52/2003](#) privind transparența decizională în administrația publică a fost publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 70 din 3 februarie 2003, iar ulterior a fost completată prin [Legea nr. 242/2010](#) pentru completarea [Legii nr. 52/2003](#) privind transparența decizională în administrația publică, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 828 din 10 decembrie 2010

Transparența decizională are un impact major în ceea ce privește creșterea calității deciziilor adoptate ( mai ales în privința instituțiilor din administrația publică locală) și încrederea cetățenilor în administrația publică centrală și/sau locală. Implicarea cetățenilor și firmelor în adoptarea deciziilor la nivel local are ca efect nu doar creșterea încrederii ci și a gradului de implicare a comunității în ansamblu în procesul decizional.

#### **3.7.2.2.2. Simplificarea procedurilor administrative aplicabile cetățenilor și firmelor în relația cu administrația publică**

Simplificarea procedurilor administrative aplicabile cetățenilor și firmelor, ca măsură pe termen scurt, este esențială pentru sustenabilitatea sistemului administrativ. Un astfel de proces trebuie să aibă o strânsă relație cu procesele și resursele organizațiilor din administrația publică. Cele mai importante efecte ale demersului de simplificare sunt eficientizarea folosirii resurselor pentru accesarea serviciilor publice și degrevarea organizațiilor din sectorul public de unele elemente ale relației cu cetățenii.

Conform “Planului integrat pentru simplificarea procedurilor administrative aplicabile cetățenilor”<sup>1</sup> cele mai importante elemente care țin de simplificarea procedurilor din administrația publică sunt cele care au vedere :

- interacțiunea electronică cel puțin în același grad ca și cea fizică pentru comunicarea între cetățeni și administrația publică;
- preluarea direct de la instituțiile publice care le-au emis și le gestionează a informațiilor necesare pentru rezolvarea diverselor categorii de cereri pe care administrația publică le adresează cetățenilor;
- autoritățile administrației publice locale se vor transforma în puncte de contact fizic în interacțiunea dintre cetățeni și administrația publică.

Domeniile esențiale pentru simplificarea procedurilor administrative sunt : evidența persoanelor și actele de stare civilă; autovehiculele; beneficiile de asistență socială și/sau serviciile sociale, recunoașterea și echivalarea diplomelor, bunurile imobile; munca, protecția copilului, imigrarea în România și obținerea cetățeniei.

#### **3.7.2.2.3. Structurarea unor programe de training pentru personalul administrației publice centrale și locale**

Amplificarea gradului de pregătire a personalului administrației publice centrale și locale nu este posibilă în absența unor programe de training adaptate nevoilor de învățare la nivel individual și organizațional. În cazul în care rămâne la stadiul cunoașterii asigurat de pregătirea de bază, personalul administrației publice centrale sau locale se expune riscului uzurii morale a cunoștințelor acumulate în contextul unei perioade în care această uzură se află într-un ritm de accelerare continuă.

Realizarea unor programe de training pentru personalul administrației publice centrale și locale implică :

- elaborarea de către Institutul Național de Administrație a unor studii, analize și cercetări privind nevoile specifice de formare ale personalului din administrația publică centrală și locală, ce trebuie realizate în cooperare cu universitățile/facultățile ce derulează programe de pregătire universitară sau postuniversitară în domeniu dar și cu organizații focalizate pe training;
- realizarea unor oferte anuale de formare pe baza studiilor și cercetărilor realizate de INA dar și pe baza nevoilor proprii ale organizațiilor din administrația publică și transmiterea lor la ANFP;

---

<sup>1</sup>MRAP- Planul integrat pentru simplificarea procedurilor administrative aplicabile cetățenilor

- inițierea și dezvoltarea rețelei de formatori și actualizarea bazei de date specifice la nivelul INA la care să aibă acces: Agenția Națională a Funcționarilor Publici, instituțiile administrației publice centrale și locale, formatorii interesați;
- elaborearea unui set unic de proceduri, standarde și criterii pentru controlul, monitorizarea și evaluarea proceselor de formare care să vizeze atât conținutul procesului de formare cât și calitățile/experiența formatorilor;
- adoptarea unui sistem de ierarhizare a formatorilor și a programelor de formare care prezintă interes pentru administrația publică;
- realizarea de către INA a unor programe cadru de formare care să includă : programe dedicate formării specializate pentru anumite categorii de personal din administrația publică sau pentru anumite categorii de competențe ce trebuie dobândite; programe dedicate unor grupuri țintă determinate și care să fie realizate în parteneriat cu universitățile; programe dedicate unor domenii prioritare de formare care să aibă în vedere nevoile de formare la nivel instituțional.
- crearea unui sistem de training online a personalului din administrația publică utilizând platformele existente (Zoom, Google meet, Teams);

Formarea personalului administrației publice trebuie să aibă continuitate și să fie focalizată pe nevoia validării cunoștințelor transmise în practica activității curente. Continuitatea pregătirii implică recursul anual la programe de training specializate care să fie permanent actualizate și corelate cu dinamica evoluției cunoștințelor/practicilor pe plan național și internațional. Efectul cel mai semnificativ al desfășurării programelor de formare este reprezentat de validarea cunoștințelor acumulate în practica organizațiilor din administrația centrală și locală.

#### **3.7.2.2.4. Încurajarea schimbului de experiență și networkingului între instituții și autorități publice din România**

Amplificarea gradului de pregătire a personalului din administrația publică se poate realiza nu numai prin programe de training ci și prin schimbul de experiență în cadrul rețelelor specializate existente în administrația publică românească și prin crearea altora noi. Schimbul de experiență poate pune personalul din administrația publică centrală / locală în contexte/ situații noi și poate facilita transferul de cunoștințe / bune practici.

Încurajarea schimbului de experiență și networkingului între instituții și autorități publice din România se poate realiza prin:

- realizarea de proiecte comune ale unor organizații din administrația locală/centrală care să implice schimbul de experiență/ bune practici;
- generalizarea platformelor informatice existente (Zoom, Google meet, Teams etc.) pentru workshopuri și sesiuni de schimb de experiență pe diferite probleme de interes pentru administrația publică locală sau centrală;
- inițierea de stagii de schimb de experiență de scurtă durată pentru titularii unor posturi similare din administrația publică;
- realizarea unor platforme web pentru schimbul de experiență și bune practici la nivelul ANFP și INA. Ele ar trebui să aibă atât secțiuni la nivelul managementului instituțiilor publice cât și secțiuni dedicate personalului sau celor interesați ( cu forumuri, chat-uri dezvoltate de probleme comune administrației publice);

Networkingul se poate implementa prin recursul la rețelele deja existente și care și-au dovedit eficiența așa cum este Asociația Municipiilor din România. Prin folosirea rețelelor existente se pot iniția rețele de cooperare tematice specializate atât pentru managementul administrației publice cât și pentru personalul de execuție. Schimbul de experiență și networkingul dintre organizații din administrația publică românească au ca efecte: creșterea capacității personalului administrației publice din România de a rezolva probleme specifice fără apelul la consultanță specializată, dezvoltarea unor procese de transfer de cunoștințe fără recursul imediat la training și extinderea colaborărilor la nivel instituțional cu impact benefic în privința transferului de bune practici.

### 3.7.2.2.5. Extinderea telemuncii și a programului de lucru flexibil la nivelul administrației publice

În cazul administrației publice una din modalitățile de perfecționare necesar a fi adoptate, este extinderea utilizării telemuncii și programului de lucru flexibil la nivelul administrației publice. Telemunca este legiferată în România de legea nr. 81/2018 (privind reglementarea activității de telemuncă ) și este definită ca fiind forma de organizare a muncii prin care salariatul, în mod voluntar, îndeplinește sarcinile specifice postului deținut în alt loc decât cel stabilit de angajator cel puțin o zi pe lună

Potrivit studiului realizat de Comisia Europeană împreună cu OECD - *Administrația publică: răspuns la pandemia COVID-19 - Răspunsurile administrațiilor publice ale statelor membre UE la pandemia COVID-19* nu toate administrațiile publice din Uniunea Europeană s-au putut adapta acestui mod de lucru. În România Institutul Național de Administrație a publicat *Studiul privind oportunitatea flexibilizării modului și timpului de lucru în administrația publică din România*<sup>1</sup>. Potrivit acestui studiu modalitățile flexibile de organizare a timpului și modului de lucru pe care personalul de execuție al administrației publice din România le-a folosit pentru prima dată pe parcursul pandemiei COVID -19 sunt :

- activitatea în regim de telemuncă;
- munca la domiciliu;
- combinația între munca prestată la sediul instituției și munca prestată în regim de telemuncă/muncă la domiciliu;
- programul individualizat de muncă ( cu dreptul angajatului de a alege orele de sosire și de plecare de la locul de muncă).

În cazul managerilor din administrația publică modalitățile flexibile de organizare a timpului și modului de lucru utilizate pentru prima dată în pandemia COVID – 19 au fost:

- combinația între munca prestată la sediul instituției și munca prestată în regim de telemuncă;
- activitatea în regim de telemuncă;
- programul individualizat de muncă;
- munca la domiciliu.

Potrivit studiului realizat de Institutul Național de Administrație Publică o parte importantă a managerilor din administrația publică din România ar continua să folosească telemunca și după finalul pandemiei COVID-19. Utilizarea telemuncii trebuie să continue și în perioada post-pandemie, mai ales pentru acele categorii de salariați și acele domenii pentru care acest tip de organizare a muncii se dovedește facil de realizat.

### 3.7.2.2.6. Monitorizarea implementării marilor proiecte de investiții publice

Execuția proiectelor de investiții finanțate din fonduri publice naționale și europene nu este posibilă fără implementarea la nivel național a unui sistem de monitorizare a implementării marilor proiecte de investiții publice. Monitorizarea implementării marilor proiecte de investiții publice la nivel național este esențială pentru cunoașterea stadiului în care se află execuția proiectelor de investiții și asigurării relației dintre cheltuielile realizate la nivel de proiect și progresul lucrărilor de investiții. La nivelul administrației publice centrale este necesar un sistem de raportare care să asigure aceste date și informații într-o formă sintetică și care să reflecte fidel stadiul în care se află proiectele.

Monitorizarea implementării marilor proiecte de investiții publice poate fi realizată la nivel guvernamental într-un sistem care să includă trei componente esențiale:

<sup>1</sup> <http://ina.gov.ro/wp-content/uploads/2021/01/STUDIUM-moduri-de-lucru-flexibile.pdf>



1. Un raport de progres la nivel de proiect care să aibă ca reper sistemul raportării valorii câștigate și să cuprindă un set de indicatori precum : variația costului, variația programului, indicele performanței costului, indicele performanței programului.

2. O platformă informatică în care să fie încărcate periodic valorile corespunzătoare rapoartelor de progres. Apoi platforma ar putea fi dezvoltată astfel încât să permită încărcarea formei narative extinse a rapoartelor de progres și a componentei de imagine/ video care să permită vizualizarea în timp real a situația fiecărui proiect.

3. Un sistem informatic care să permită vizualizarea status-ului tuturor proiectelor la nivel de program/portofoliu de proiecte utilizând un sistem care să cuprindă trei culori: verde ( pentru proiectele care nu au depășiri de termene sau costuri și nici probleme în ceea ce privește specificațiile de calitate care trebuie atinse); galben (pentru proiectele care prezintă depășiri de termene/costuri sau nu au atins specificațiile tehnice solicitate pentru anumite faze de execuție) și roșu ( pentru proiectele care au dificultăți în privința termenelor/costurilor și a specificațiilor tehnice solicitate).

Acest sistem de monitorizare asigură continuitatea controlului execuției marilor proiecte de investiții publice și permite adoptarea rapidă, la nivel guvernamental, a deciziilor corective în cazul proiectelor care se află în dificultate. Sistemul este esențial întrucât proiectele de investiții importante sunt o sursă de locuri de muncă și de stimulare a cererii pentru anumite ramuri economice.

#### **3.5.4.2.7. Eliminarea supradimensionării personalului din administrația publică locală**

În România numărul personalului administrației publice locale este supradimensionat. Instituții din administrația publică locală care sunt create pentru a deservi entități administrativ teritoriale de aceeași dimensiune au un număr diferit de posturi și un număr diferit de salariați. Supradimensionarea personalului organizațiilor publice trebuie eliminată deoarece consumă resurse care ar putea fi alocate altor activități precum cele investiționale.

Structura actuală a personalului din administrația publică locală crește fondul de salarii până la un nivel care nu permite recrutarea, selecția și reținerea resurselor umane valoroase și nici remodelarea sistemului motivațional în instituțiile din domeniu.

Eliminarea supradimensionării personalului din administrația publică locală poate fi realizată (pe termen scurt și mediu) prin :

- analiza la nivel național a numărului de posturi ocupate și vacante în diferite organizații ale administrației publice locale care deservește entități administrativ-teritoriale similare din punct de vedere al numărului populației deservite, suprafeței sau altor criterii specifice care sunt considerate relevante;
- implementarea unei structuri organizatorice standard la nivel de organizație/ unitate administrativ – teritorială (pe clase de mărime a numărului de personal, numărului populației deservite, suprafeței etc);
- specificarea limitelor de toleranță (abaterilor permise), procentual, față de structura standard adoptată la nivel național.

Abordarea propusă poate fi accelerată la nivelul fiecărei instituții din administrația publică locală și centrală prin analize proprii din care să rezulte dacă personalul existent este supradimensionat sau nu în raport cu necesitățile economico-sociale.

Modalitățile de acțiune propuse vor avea un impact semnificativ asupra funcționalității și performanțelor administrației publice. Efectele imediate ale implementării acestora sunt creșterea calității deciziilor adoptate, eficientizarea utilizării resurselor în cadrul serviciilor publice, creșterea capacității personalului administrației publice din România de a rezolva problemele cetățenilor și flexibilizarea administrației publice.

### 3.7.3. Managementul agenților economici

#### 3.7.3.1. Priorități manageriale

Pe baza analizelor și evoluțiilor contextuale naționale și internaționale, vom prezenta în continuare un set de priorități pentru managementul la nivel microeconomic, detaliate în Figura 33.

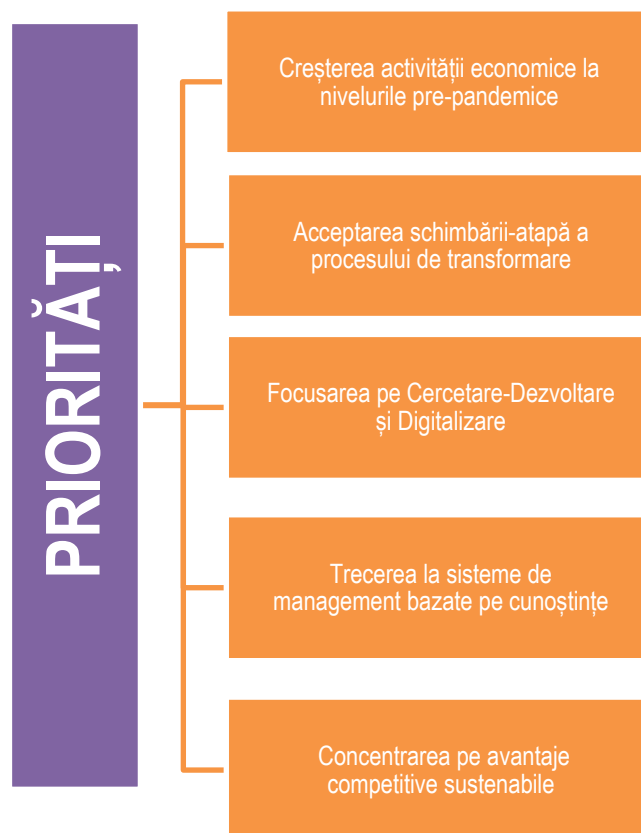


Figura nr. 33 - Priorități manageriale pe termen mediu și scurt la nivelul agenților economici

##### 3.7.3.1.1. Creșterea activității economice la nivelurile pre-pandemice

Având în vedere eliminarea restricțiilor legate de pandemia Covid-19 în anul 2022, efectele economice ale acesteia au continuat să fie resimțite de agenții economici din România și în anul 2023, variind în funcție de sector și de particularitățile fiecărei întreprinderi. Pentru anumite organizații, au apărut noi oportunități de dezvoltare, influențate de măsurile de lockdown impuse anterior. În acest context, Guvernul României a implementat diverse măsuri pentru a sprijini mediul de afaceri, facilitând astfel desfășurarea activităților economice. Cu toate acestea, performanțele unor industrii nu au revenit complet la nivelul anterior pandemiei, în timp ce altele au înregistrat creșteri semnificative, depășind performanțele pre-pandemice.

Guvernul ar trebui să continue să ofere sprijin și facilități pentru a ajuta firmele să se redreseze. Adaptarea la noile condiții și implementarea de strategii și modalități de acțiune inovatoare reprezintă, însă, lecția cea mai valoroasă. Este necesar să se identifice trendurile actuale și să se adapteze la noile cerințe ale pieței, pentru a menține trendul ușor ascendent al mediului de afaceri din România. Revenirea la performanțele economice de dinainte de pandemie nu este automată, ci necesită adaptare și remodelare a strategiilor de afaceri.

Din analizele efectuate în capitolele anterioare, se observă o creștere a activităților economice, companiile schimbându-și modul de operare prin adoptarea soluțiilor digitale, extinderea canalelor de vânzare online și

dezvoltarea de noi modalități de livrare a produselor și serviciilor. Această schimbare de paradigmă oferă oportunități pentru creșterea economică și dezvoltarea durabilă a afacerilor în România. Cu toate acestea, menținerea creșterii activităților economice ar trebui să rămână o prioritate pentru agenții economici, având în vedere instabilitatea pieței.

### 3.7.3.1.2. Acceptarea schimbării - etapă a procesului de dezvoltare

Pandemia Covid-19 a generat și influențe pozitive, printre care se numără stimularea companiilor să adopte soluții inovatoare și să se adapteze rapid la schimbări pentru a rămâne competitive pe piață. În multe cazuri, această adaptare a fost realizată cu succes, ducând la un management mai flexibil și la luarea deciziilor în timp util, facilitând astfel implementarea rapidă a acestora. Această capacitate de reacție este deosebit de importantă, având în vedere că, chiar și înainte de pandemie, creșterea economiei naționale a intensificat competitivitatea între agenții economici. În plus, noua abilitate a companiilor de a se adapta mai ușor la perturbările interne și externe oferă firmelor românești oportunitatea de a face față concurenței de pe piața unică europeană și de a-și îmbunătăți performanțele. Agilitatea și capacitatea de adaptare rapidă la schimbările de pe piață permit companiilor să se diferențieze și să-și consolideze poziția, indiferent de perturbările care există în piață.

Adaptabilitatea reprezintă un factor determinant pentru succesul companiilor într-un mediu de afaceri tot mai dinamic și competitiv. Aceasta presupune flexibilitate la nivel dimensional, structural și funcțional, adică capacitatea de a se ajusta la schimbările de volum al activității, de structură și de funcționare a organizației. Realizarea acestui lucru necesită o abordare proactivă și o reevaluare constantă a strategiilor și politicilor specifice, a culturii organizaționale și a utilizării resurselor disponibile. De asemenea, modelul tradițional de management, care se axa pe menținerea activităților la un nivel de referință stabil, nu mai corespunde cerințelor contextului actual. Managerii trebuie să adopte un stil de management proactiv, capabil să răspundă rapid la schimbările mediului extern. Astfel, este necesară dezvoltarea unor strategii și politici care să permită adaptabilitatea, gestionarea culturii organizaționale într-o manieră care să favorizeze flexibilitatea și utilizarea eficientă a resurselor<sup>1</sup>.

### 3.7.3.1.3. Focusarea pe Cercetare-Dezvoltare și Digitalizare

Obiectivul principal al unei companii este să obțină o cotă de piață stabilă, care să aducă profit tuturor celor implicați. Pentru a obține un avantaj competitiv sigur, este esențial să se creeze un produs sau un serviciu care să aducă o valoare adăugată semnificativă. Această valoare adăugată este generată prin inovare, însă din păcate, lipsa inovării este una dintre problemele majore ale companiilor din România. În consecință, schimbarea mentalității manageriale pentru a acorda o importanță crescută cercetării, dezvoltării și inovației în crearea de valoare adăugată și generarea de avantaj competitiv trebuie să ocupe un loc central în strategia firmelor.

Conform clasamentului European Innovation Scoreboard<sup>2</sup> România se află aproape de ultimul loc în Uniunea Europeană în ceea ce privește inovarea. Această situație subliniază necesitatea firmelor românești să acorde o atenție sporită cercetării, dezvoltării și inovării, depășind simpla preocupare pentru îmbunătățirea flexibilității în fața schimbărilor. Inovarea tehnologică poate servi drept o metodă eficientă pentru companii de a obține un avantaj competitiv durabil și de a-și menține poziția pe piață. De asemenea, investițiile în tehnologie și procese inovative pot conduce la creșterea eficienței operaționale și la deschiderea de noi oportunități de afaceri, permițând firmelor să răspundă mai bine cerințelor dinamice ale pieței și să se adapteze la noile tendințe economice. Pentru a realiza aceste obiective, este necesară o strategie coerentă de susținere a inovării, care să includă parteneriate cu instituții de cercetare, acces la finanțare pentru proiecte inovative și dezvoltarea competențelor necesare în rândul angajaților.

<sup>1</sup> Bustinza, O. F., Vendrell-Herrero, F., Perez-Arostegui, M., & Parry, G., Technological capabilities, resilience capabilities and organizational effectiveness, *The International Journal of Human Resource Management*, 30(8), 2019, pp. 1370-1392. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1216878>

<sup>2</sup> European Commission, *European Innovation Scoreboard 2024*, disponibil la [https://ec.europa.eu/assets/rtd/eis/2024/ec\\_rtd\\_eis-country-profile-ro.pdf](https://ec.europa.eu/assets/rtd/eis/2024/ec_rtd_eis-country-profile-ro.pdf), accesat la 24 Iulie 2024.

De asemenea, a devenit din ce în ce mai evident că pandemia de COVID-19 nu numai că a modificat fundamental modul de operare al multor organizații, ci și a precipitat eșecul multor afaceri de pe tot globul. Gama de măsuri, inclusiv blocaje locale și naționale, măsurile de distanțare, închiderea frontierelor conduse de guvern și carantinare au forțat multe firme să își adapteze modelele de afaceri în scurt timp. În linii mari, acest lucru a apărut pe două domenii: extern - modul în care firmele interacționează cu clienții, furnizorii și alte părți interesate; și pe plan intern – modul în care firmele gestionează angajații și relațiile angajator-angajat<sup>1</sup>. De asemenea, în timpul lockdown-ului, mulți agenți economici au constatat că nu sunt pregătiți să lucreze de acasă, ceea ce i-a determinat să își pună la punct infrastructura IT și să își adapteze procesele interne pentru a putea opera online<sup>2</sup>. Această transformare digitală a continuat și în 2021, iar acum, în 2024, aproape toate companiile au recunoscut beneficiile telemuncii pentru afacerea lor și au continuat să-și digitalizeze activitățile.

Pentru ca companiile să rămână competitive într-un mediu de afaceri în continuă schimbare, această adaptare la tehnologie ar trebui prioritizată. Digitalizarea proceselor interne și a modului de lucru poate determina eficiența și productivitatea, dar poate și reduce costurile și timpul necesar pentru a finaliza o sarcină. De asemenea, digitalizarea oferă acces la o bază extinsă de clienți și posibilitatea de a opera pe piețe globale, stimulând astfel creșterea și expansiunea afacerii. Acest proces ar trebui privit ca unul continuu, deoarece îmbunătățirile aduse pot furniza date mult mai precise și valoroase despre funcționarea companiei. Aceste informații permit managementului să ia decizii mai rapide și mai informate, îmbunătățind astfel eficiența și capacitatea de a răspunde la provocările pieței.

Organizațiile din întreaga lume se află în mijlocul unei schimbări tehnologice, denumită adesea a patra revoluție industrială, a doua era a mașinilor sau era algoritmică<sup>3</sup>. Astfel, în prezent, o tendință emergentă în contextul digitalizării o reprezintă integrarea inteligenței artificiale (AI) în cadrul organizațiilor. Exemple de tehnologii AI includ: învățarea automată, care identifică modele în seturi mari de date prin diferite grade de supraveghere umană, procesarea limbajului natural, care extrage, clasifică și traduce text scris sau vorbit, recunoașterea vizuală, care utilizează recunoașterea imaginii și viziunea mașină și sisteme de sprijinire a deciziilor. Inteligența artificială generativă este un alt subset de inteligență artificială care, pe baza unui prompt textual, generează conținut nou, cum ar fi text scris, muzică și imagini vizuale. În timp ce formele actuale de IA sunt clasificate ca AI înguste, concepute pentru sarcini specifice, cum ar fi clasificarea imaginilor, integrarea lor tot mai mare la locul de muncă, alături de dezvoltarea accelerată a formelor mai sofisticate de IA, are implicații importante pentru organizații<sup>4</sup>. Astfel, în acest context se consideră important pentru următoarea perioadă, ca firmele din România, să exploreze beneficiile pe care acest tip de tehnologii le poate avea și modul în care acestea pot fi integrate.

#### 3.7.3.1.4. Trecerea la sisteme de management bazate pe cunoștințe

Teoria firmei bazată pe cunoaștere sugerează că cunoștințele reprezintă activul organizațional care permite un avantaj competitiv durabil în medii hipercompetitive<sup>5</sup>. Sistemul de management bazat pe cunoștințe pune un accent semnificativ pe resursa umană, considerată cea mai valoroasă componentă în acest tip de management. Acest model a început să se dezvolte în ultimele două decenii, coexistând alături de sistemul tradițional de management. Managementul bazat pe cunoștințe recunoaște că angajații, prin cunoștințele și abilitățile lor, constituie un element cheie pentru inovare și competitivitate. Pentru a conduce o firmă, este necesar un sistem de management care constă din cinci subsisteme: decizional, metodologico-managerial, informațional, organizatoric și de management al resurselor umane, fiecare având conținut și roluri diferite, dar compatibile.

Literatura de specialitate privind sistemul de management bazat pe cunoștințe este, din păcate, destul de limitată. Acest concept este frecvent confundat cu sistemul de gestionare a cunoștințelor, care are o aplicabilitate

<sup>1</sup> Amankwah-Amoah, J., Khan, Z., Wood, G., & Knight, G., COVID-19 and digitalization: The great acceleration, *Journal of Business Research*, 136, 2021, pp. 602-611.

<sup>2</sup> Béland, L. P., Brodeur, A., & Wright, T., The short-term economic consequences of Covid-19: exposure to disease, remote work, and government response, *PLoS ONE*, 18(3), 2023, e0270341. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0270341>

<sup>3</sup> Bankins, S., Ocampo, A. C., Marrone, M., Restubog, S. L. D., & Woo, S. E., A multilevel review of artificial intelligence in organizations: Implications for organizational behavior research and practice, *Journal of Organizational Behavior*, 45(2), 2024, pp.159-182. <https://doi.org/10.1002/job.2735>,

<sup>4</sup> *Ibidem*, p. 160.

<sup>5</sup> Alavi, M., & Leidner, D., Knowledge management systems: issues, challenges, and benefits. *Communications of the Association for Information Systems*, 1(1), 7,1999.

mult mai restrânsă. De fapt, cele două concepte sunt distincte, deoarece sistemul de gestionare a cunoștințelor (KMS - knowledge management system) se referă la utilizarea sistemelor informatice specializate pentru administrarea datelor, informațiilor și cunoștințelor într-o companie. Aceste sisteme sunt proiectate pentru a crea, stoca și analiza informațiile existente în cadrul unei organizații. Un sistem KMS<sup>1</sup> poate include tehnologii precum crearea, gestionarea și partajarea de documente (precum Lotus Notes, SharePoint sau baze de date) sau sisteme ce utilizează inteligența artificială pentru rezolvarea unor probleme.

Potrivit opiniei lui O. Nicolescu și C. Nicolescu<sup>2</sup>, sistemul de management bazat pe cunoștințe poate fi definit ca un ansamblu de elemente decizionale, organizatorice, informative, motivaționale și umane, care se află în cadrul unei organizații bazate pe cunoștințe și care sunt utilizate pentru a gestiona procesele și relațiile de management în vederea obținerii unui nivel maxim de eficacitate, eficiență și sustenabilitate, prin valorificarea cunoștințelor și altor resurse ale organizației.

În altă ordine de idei, Committee on Development Information (CODI)<sup>3</sup> sugerează două abordări posibile în implementarea acestui instrument: orientarea pe proces și orientarea pe practici eficiente.

*Abordarea orientată spre proces* subliniază că luarea deciziilor este influențată semnificativ de cunoștințele tacite, adică acele cunoștințe implicite pe care le dețin angajații și care nu sunt ușor de transferat sau codificat într-un format explicit. În acest context, este necesar să se identifice și să se extragă aceste cunoștințe de la angajați prin interviuri și ședințe, astfel încât să poată fi codificate, arhivate și reutilizate eficient în cadrul organizației. Această abordare este strâns legată de dezvoltarea inteligenței artificiale, care se concentrează pe crearea de sisteme de decizie bazate pe baze de date intercorelate. Astfel, prin combinarea cunoștințelor tacite cu tehnologiile IT&C, se poate obține o mai mare eficiență și o mai bună fundamentare a deciziilor.

*Abordarea orientată spre bune practici* se axează pe identificarea și implementarea celor mai eficiente practici în cadrul organizației. În acest model, deciziile sunt luate de jos în sus, bazându-se pe experiențele și ideile angajaților, care pot propune soluții inovatoare pentru problemele apărute în medii de lucru tot mai imprevizibile. Aceste două abordări sunt sintetizate foarte bine de doi specialiști americani<sup>4</sup>:

Indiferent de strategia aleasă, managerii din companiile românești ar trebui să integreze un sistem de management bazat pe cunoștințe pentru a îmbunătăți competitivitatea, a construi avantaje durabile, a crește flexibilitatea și adaptabilitatea și a valorifica eficient toate resursele disponibile.

### 3.7.3.1.5. Concentrarea pe avantaje competitive sustenabile

Avantajul competitiv sustenabil descrie capacitatea unei companii de a păstra un avantaj pe termen lung prin inovație, adaptare la schimbările pieței și dezvoltarea unor competențe unice greu de imitat de către concurenți. Companiile cu un astfel de avantaj pot oferi clienților produse și servicii de înaltă calitate, își pot menține și proteja cota de piață și pot asigura rentabilitate pe termen lung<sup>5</sup>. În plus, avantajele competitive sustenabile pot să ofere companiilor din România oportunitatea de a-și diversifica activitățile și de a se extinde pe piețele internaționale. Astfel, companiile pot să își reducă dependența de piața locală.

Potrivit unui studiu realizat de Eccles et al.<sup>6</sup>, companiile care dezvoltă avantaje competitive sustenabile au de obicei performanțe financiare mai bune decât cele care nu o fac. De asemenea, studiul arată că aceste companii sunt mai puțin afectate de fluctuațiile economice și de schimbările legislative.

Pandemia de COVID-19 a avut un impact considerabil asupra sectorului economic privat din România, similar cu efectele observate în alte țări. Multe companii au fost forțate să se adapteze rapid la noile condiții de piață, inclusiv la schimbările în comportamentul consumatorilor și restricțiile impuse de autorități. Totuși, această

<sup>1</sup> Knowledge Management System: se referă la un sistem de gestionare a cunoștințelor în cadrul organizațiilor, distinct din punct de vedere organizatoric, înființat în vederea creării, captării, stocării și diseminării cunoștințelor. Acesta poate fi o parte (nici necesară, nici suficientă) a unei inițiative de management bazat pe cunoștințe.

<sup>2</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., *Organizația și managementul bazate pe cunoștințe*, Editura ProUniversitaria, București, 2011, p. 305

<sup>3</sup> Knowledge Management for Decision-Making: *Tools, Institutions and Paradigms*, disponibil la: <http://www.uneca.org/codi/codi2/content/E-ECA-DISD-CODI-2-10-EN.PDF>, accesat la 25 Iulie 2024.

<sup>4</sup> Brown, J.S., Duguid, P., Balancing act. How to capture knowledge without killing it. *Harvard Business Review*, 78 (3), 2000, p. 73-80.

<sup>5</sup> Porter, M. E., Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12(S2), 1991, pp. 95-117

<sup>6</sup> Eccles, R. G., Perkins, K. M., & Serafeim, G., How to become a sustainable company. *MIT Sloan Management Review*, 53(2), 2012, p. 69-74.

criză a oferit oportunități pentru numeroase firme de a-și construi avantaje competitive durabile prin implementarea unor strategii inovatoare și printr-o adaptare promptă la transformările mediului economic.

Multe companii au reușit să își construiască avantaje competitive sustenabile prin schimbarea strategiilor de producție, introducerea unor produse noi sau reconfigurarea liniilor de producție existente pentru a răspunde cererii din piață. De asemenea, este important că firmele Românești să dezvolte capacități dinamice de răspuns la cerințele pieței, de a gestiona și valorifica resursele organizaționale și în cel mai pozitiv scenariu, de a face predicții ale pieței.

### 3.7.3.2. Modalități manageriale

Una dintre modalitățile prin care agenții economici pot implementa prioritățile pe termen mediu și scurt, menționate anterior, este utilizarea unor tehnici și metode manageriale specifice. În acest context, sunt prezentate mai jos o serie de astfel de tehnici și metode, care sunt considerate adecvate pentru specificul firmelor la nivel național.

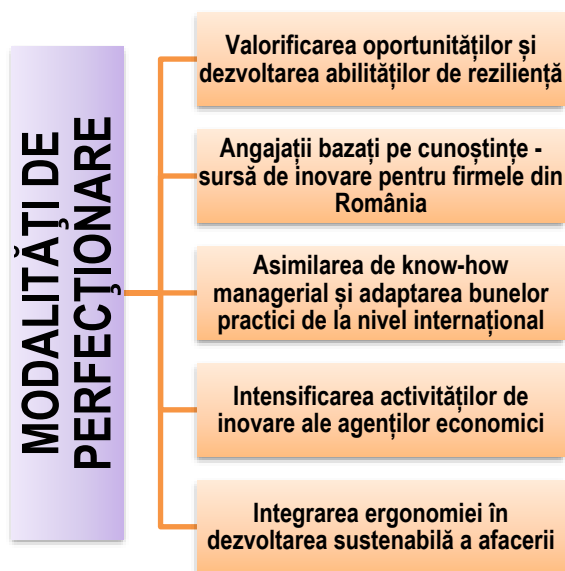


Figura nr. 34 - Modalități de acțiune manageriale pe termen mediu și scurt, la nivelul agenților economici

#### 3.7.3.2.1. Valorificarea oportunităților și dezvoltarea abilităților de reziliență

Pierderile semnificative generate de măsurile de siguranță sanitară, alături de inflația excesivă provocată de războiul din Ucraina, au afectat majoritatea companiilor din România. În acest context, Guvernul României a implementat diverse măsuri fiscale pentru a sprijini antreprenorii în procesul de redresare și revenire la nivelurile de performanță anterioare pandemiei și crizei inflaționiste. Prin urmare, companiile din România ar trebui să acorde o atenție deosebită schemelor de ajutor guvernamental disponibile, pentru a-și restabili performanțele economice. De asemenea, acest context poate crea un mediu favorabil pentru dezvoltarea organizațională, oferind numeroase oportunități care pot fi valorificate strategic. În acest context, există numeroase oportunități de dezvoltare și adaptare strategică. Digitalizarea și automatizarea proceselor reprezintă o cale eficientă de a optimiza operațiunile și de a îmbunătăți eficiența, permițând astfel companiilor să se adapteze mai rapid la cerințele pieței și la schimbările tehnologice. Diversificarea canalelor de vânzare, inclusiv extinderea prezenței online, deschide accesul la noi piețe și segmente de clienți, oferind organizațiilor posibilitatea de a-și mări baza de clienți și de a-și diversifica sursele de venit. În plus, Plan de Relansare și Reziliență (PNRR)<sup>1</sup> își propune cu prioritate să îmbunătățească domeniile cheie ale României în scopul ieșirii din criză, relansării economice și creșterii capacității

<sup>1</sup> Ministerul investițiilor și Proiectelor Europene, PNRR, disponibil la: <https://mfe.gov.ro/pnrr/>, accesat la data de: 24 iulie 2024.

de reziliență. Acest context favorabil, permite astfel organizațiilor de a dezvolta abilități de reziliență și de gestionare a riscurilor pentru eventuale crize economice, sociale, geopolitice și medicale. Considerăm că principalele modalități de perfecționare pe care firmele din România le pot adopta pentru a-și întări reziliența și a gestiona mai eficient riscurile sunt:

- valorificare resurselor umane în cadrul organizației și a talentelor;
- Integrarea tehnologiilor avansate care permit reducerea costurilor nenesesare;
- adoptarea managementului bazat pe cunoștințe;
- oferirea de cursuri de perfecționare pentru angajații companiei, indiferent de nivelul ierarhic
- adoptarea unor practici sustenabile și ecologice;
- valorificarea contextelor nefavorabile în scopul dezvoltării organizaționale.

### **3.7.3.2.2. Angajații bazați pe cunoștințe – sursă de inovare pentru firmele din România**

Așa cum a fost menționat în subpunctul precedent, dezvoltarea angajaților în funcție de cunoștințele și nevoile lor trebuie prioritizată înaintea oricărui alt aspect. Aceasta impune o schimbare de perspectivă și de abordare din partea managerilor din România. Aceștia ar trebui să plaseze cunoștințele organizației pe primul plan și să își reconsidere stilul de management, astfel încât această tranziție să conducă la performanțe manageriale și economice de succes. Pentru implementarea cu succes a managementului bazat pe cunoștințe, este necesară reducerea rezistenței la schimbare, pregătind astfel terenul pentru adoptarea efectivă a acestui tip de management. Totodată, este necesar să se conștientizeze că modul în care resursele umane sunt tratate într-o companie determină cunoștințele specifice ale acesteia, ceea ce implică o redefinire a modului în care sunt privite cheltuielile cu resursele umane. Pentru a asigura un management eficient pe termen lung al companiilor din România, este esențial să se formeze, să se perfecționeze și să se mențină angajați specializați, prin programe și proiecte care să sprijine dezvoltarea unor resurse umane de înaltă calitate și să crească atractivitatea întreprinderilor românești. Aceasta ar permite satisfacerea nevoilor salariaților, ceea ce ar conduce la beneficii pe termen lung, cum ar fi menținerea angajaților loiali și îmbunătățirea performanțelor companiilor. În acest fel, prioritizarea cunoștințelor și nevoilor resursei umane poate fi o soluție esențială și de necontestat pentru afacerile din România.

Managementul bazat pe cunoștințe reprezintă un set de concepte, abordări, sisteme, metode și tehnici cu potențial uriaș de a soluționa cu succes multiple probleme cu care se confruntă managerii. Folosind aceste elemente, se creează noi oportunități și modalități de a crește funcționalitatea și performanțele organizațiilor într-un mod inestimabil. Prin urmare, este important ca managerii să conștientizeze această șansă uriașă care a apărut în ultimele decenii și să își folosească cunoștințele și abilitățile pentru a avea efecte pozitive asupra sistemelor pe care le conduc, precum și asupra competenței, performanțelor și prestigiului întreprinderilor din România<sup>1</sup>.

### **3.7.3.2.3. Asimilarea de know-how managerial și adaptarea bunelor practici de la nivel internațional**

Pentru a naviga eficient prin perioada dificilă pe care o traversează economia României, agenții economici ar trebui să examineze și să adopte bunele practici utilizate la nivelul Uniunii Europene, în special în țările mai dezvoltate din EU27, care demonstrează performanțe considerabile și sustenabile. Identificarea și adaptarea adecvată a acestor practici sunt esențiale pentru a le putea implementa eficient și pentru a îmbunătăți situația economică.

În plus, după aderarea României la Uniunea Europeană, a început procesul de transfer al cunoștințelor manageriale, oferind oportunități semnificative pentru firmele românești. Cu toate acestea, economia țării noastre a trecut prin perioade dificile și a trebuit să facă față unor provocări majore. Deși internaționalizarea afacerilor a fost benefică, utilizarea insuficientă a instrumentelor manageriale moderne și dificultățile în stabilirea de relații solide cu clienții și furnizorii subliniază importanța adaptării de bune practici și a asimilării de know-how managerial la nivel internațional.

---

<sup>1</sup> Popa, I., *Caracteristici ale organizațiilor bazate pe cunoștințe*, Economia seria Management, anul IX, nr. 2, 2006.

Adoptarea managementului bazat pe cunoștințe poate maximiza resursele umane și cele informaționale, permițând companiilor să creeze inovații și să se adapteze mai ușor la schimbările din piață. În caz contrar, neadoptarea acestor practici și nerecunoașterea importanței transferului de know-how managerial poate adânci decalajele manageriale între companiile din România și cele din alte țări din UE27.

Dacă nu sunt implementate măsuri adecvate pentru a asimila know-how managerial și a adapta bune practici internaționale, firmele din România vor întâmpina numeroase dificultăți. Printre acestea se numără incapacitatea de a valorifica concepte, abordări, metode și tehnici manageriale recunoscute la nivel internațional, dificultăți în promovarea unui comportament proactiv în fața mediului ambiant internațional și performanțe economice inferioare comparativ cu alte companii. Pe termen lung, aceste probleme pot periclita supraviețuirea companiilor într-un context internațional competitiv

#### **3.7.3.2.4. Intensificarea activităților de inovare ale agenților economici**

În ultimii trei ani, agenții economici au întâmpinat dificultăți semnificative în ceea ce privește promovarea inovației, în special din partea guvernului care s-a concentrat asupra redresării economice în sectoare cheie, cum ar fi sistemul de sănătate și industria serviciilor, cu o atenție mai mică acordată promovării inovației. În ciuda faptului că România se află în continuare în ultimul loc în ceea ce privește performanța în domeniul inovării în Europa<sup>1</sup>, în ultimul an agenții economici își dedică tot mai mult timp și resurse pentru a inova și a adopta cele mai noi tehnologii. În acest sens, se observă îmbunătățiri semnificative în activitățile lor inovatoare și mai ales de digitalizare, iar trendul este în creștere. În acest context, managerii, antreprenorii, experții, consultanții și inovatorii în tehnologie trebuie să colaboreze pentru a construi un spațiu de dezvoltare economică și de dezbateră a noilor inovații, astfel încât să poată fi observată o îmbunătățire la nivel național. În plus, politicile publice ar trebui să încurajeze investițiile și inovația în mod mai activ.

În contextul schimbărilor rapide din mediul economic, companiile trebuie să demonstreze atât adaptabilitate, cât și capacitate de inovare pentru a menține competitivitatea<sup>2</sup>. Faptul că o companie poate inova în mod constant în ceea ce privește produsele sau serviciile oferite, poate duce la un avantaj competitiv semnificativ.

Deși firmele din industriile de înalte tehnologii, precum IT&C, militar și echipamente medicale, dispun de un potențial inovațional considerabil, principiile și metodele lor de conducere pot fi adaptate și aplicate în alte domenii. Aceasta adaptare poate amplifica potențialul inovațional, rezultând într-o scurtare a ciclului de viață al produselor sau serviciilor și într-un ritm accelerat de descoperiri de noi tehnologii și tehnici avansate. Pentru a inova, companiile trebuie să își aloce resursele corespunzător și să aibă o strategie bine definită. De asemenea, este important ca managerii să încurajeze creativitatea și să încurajeze angajații să ia inițiative și să ofere soluții inovatoare. În plus, colaborarea cu alte companii, instituții de cercetare sau start-up-uri poate fi un mod eficient de a aduce noi idei și de a împărtăși cunoștințe.

În ciuda potențialului mare pe care îl are România, firmele sunt departe de a fi la nivelul inovațional corespunzător. Printre motivele care explică această situație se numără: resurse financiare limitate, exodul de specialiști, salariile mai mici decât cele din Europa de Vest. Însă, nivelul inovațional scăzut trebuie să fie privit în contextul altui fenomen: inovarea nu generează schimbarea decât rar, deoarece este necesar ca aceasta să fie implementată eficient și eficace, pentru a aduce succes.

---

<sup>1</sup> European Commission, *European Innovation Scoreboard 2024*, disponibil la [https://ec.europa.eu/assets/rtd/eis/2024/ec\\_rtd\\_eis-country-profile-ro.pdf](https://ec.europa.eu/assets/rtd/eis/2024/ec_rtd_eis-country-profile-ro.pdf), accesat la 25 Iulie 2024.

<sup>2</sup> Kotter, J., How the most innovative companies capitalize on today's rapid-fire strategic challenges-and still make their numbers, *Harvard business review*, 90(11), 2012, pp. 43-58.



### 3.7.3.2.5. Integrarea ergonomiei în dezvoltarea sustenabilă a afacerii

Mediul economic și social actual a suferit schimbări majore în ultimii ani, determinate în principal de inovațiile și tendințele tehnologice și culturale. Una dintre cele mai interesante schimbări este dezvoltarea managementului cunoștințelor (KM) și răspândirea în creștere a acestuia în toate sectoarele economice. Nu există nicio activitate care să poată fi efectuată fără un anumit tip de transfer de cunoștințe, indiferent dacă este tacit sau explicit<sup>1</sup>. În același timp, fiecare organizație trebuie să implementeze obiective de sănătate și siguranță pentru a atinge eficacitatea și eficiența afacerii. Prin ergonomie, condițiile de lucru și obiectivele de sănătate și securitate în muncă pot fi atinse mai eficient<sup>2</sup>. În literatura de specialitate, modelele și practicile prezentate arată că ergonomia poate fi o contribuție valoroasă la atingerea obiectivelor afacerilor și la adăugarea de valoare în afacerile moderne. Cu toate acestea, multe organizații nu sunt încă conștiente de această realitate<sup>3</sup>. Unii experți din domeniu observă că ergonomia se confruntă cu o problemă în ceea ce privește acceptarea și punerea sa în aplicare, iar în acest sens există diverse motive care sunt adesea menționate și detaliate în literatura de specialitate<sup>4</sup>.

Recentele semnale care indică că ergonomia este tot mai bine integrată în nevoile business-ului modern evidențiază interacțiunea dintre aceste domenii și demonstrează modul în care ergonomia contribuie la atingerea obiectivelor de afaceri și reprezintă un exemplu al îndeplinirii obiectivelor de îmbunătățire continuă<sup>5</sup>, proces care de-a lungul timpului, în anumite perioade a fost doar parțial continuu. Procesul de îmbunătățire continuă trebuie să fie abordat proactiv și dezvoltat pe o bază cuprinzătoare prin promovarea de modele care integrează ergonomia în dezvoltarea durabilă a afacerilor. Cu alte cuvinte, pentru a facilita o cultură a sănătății organizaționale, este nevoie de o schimbare semnificativă a managementului și a culturii organizaționale în orice organizație modernă, prin implementarea unei culturi ergonomice. Astfel, abordarea unei filozofii de afaceri axate pe oameni, se presupune că afacerile evaluează perspectiva așteptărilor tuturor stakeholderilor, atât interni, cât și externi. Această abordare ar trebui să conducă la beneficii sau avantaje nu numai pentru proprietarii afacerii, ci și pentru toți cei care își asumă anumite riscuri. În acest sens, Cadru strategic al UE privind securitatea și sănătatea la locul de muncă 2021-2027 recomandă dezvoltarea bazei analitice și orientărilor necesare pentru evaluarea riscurilor, inclusiv a celor de natură ergonomică<sup>6</sup>. De asemenea, se stabilesc priorități, se adoptă acțiuni sau măsuri de prevenire și protecție în contextul lumii muncii post-pandemice.

Specialiștii în domeniu sugerează necesitatea promovării unor noi paradigme și concepte pentru a aduce schimbări profunde în concepția noastră despre realitățile organizaționale actuale. Aceste realități nu mai pot fi înțelese în termenii conceptelor clasice sau tradiționale, iar din acest motiv, preocupările actuale se concentrează pe formularea de modele alternative care să explice comportamentul firmelor pornind de la mai multe ipoteze de dezvoltare sustenabilă a afacerilor. Astfel, principalele caracteristici ale ergonomiei au fost dezbătute în diferite studii și pot fi evidențiate următoarele aspecte<sup>7</sup>:

- Se utilizează date științifice legate de om pentru a veni cu soluții acestuia.
- Datele folosite au un caracter multidisciplinar: ergonomia înglobează cunoștințe din domenii precum psihologia, sociologia, antropologia, anatomia, biomecanica și ingineria.
- Ergonomia se caracterizează prin interdisciplinaritate.

<sup>1</sup> Boatca, M. E., Draghici, A., & Carutasu, N., A knowledge management approach for ergonomics implementation within organizations, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 238, 2018, pp.199-206.

<sup>2</sup> Dul, J., Neumann W.P., The strategic business value of ergonomics, *The International Ergonomics Association's 16th World Congress on Ergonomics*, Maastricht, NL, 2006.

<sup>3</sup> Rose L., Ergonomics, and its consequences for businesses, *Contemporary Ergonomics and Business 2011, The 1st International Scientific-Practical Conference of the Latvian Ergonomics Society*, October, Riga, Latvia, 2012, p. 17.

<sup>4</sup> Dul J., Neumann W.P., Ergonomics Contributions to Company Strategies, *10th International Conference on Human Aspects of Advanced Manufacturing*, San Diego, 2005.

<sup>5</sup> Monroe K., Fick F., Josh M., Successful integration of ergonomics into continuous improvement initiatives, *Work* 41(1), IOS Press, 2012, pp. 1622-1624.

<sup>6</sup> Agenția Europeană pentru Securitate și Sănătate în Muncă, *Cadru strategic al UE privind sănătatea și securitatea la locul de muncă 2021-2027*, disponibil la: <https://osha.europa.eu/ro/safety-and-health-legislation/eu-strategic-framework-health-and-safety-work-2021-2027>, accesat la 25 Iulie 2024 2023.

<sup>7</sup> Boatca, M. E., Draghici, A., & Carutasu, N., A knowledge management approach for ergonomics implementation within organizations, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 238, 2018, pp.199-206.

- Această știință este aplicabilă dispozitivelor tehnice și organizațiilor, inclusiv activităților zilnice și antrenamentelor.
- Există o relație strânsă între echipamente, mașini, locuri de muncă și cunoștințele, precum și resursele necesare pentru optimizarea acestora.
- Ergonomia se concentrează pe dezvoltarea de soluții optimizate pentru lucrătorii normali, având în vedere că nu există oameni perfecți care să folosească dispozitive tehnice.
- Omul este centrul oricărei activități, prin urmare, mașinile și mediile de lucru ar trebui să fie adaptate pentru a se potrivi corpului și minții umane.
- Sănătatea, siguranța și bunăstarea la locul de muncă se află în centrul preocupărilor ergonomiei.

### 3.7.4. Domeniul pregătirii și consultanței manageriale

Direcțiile în care trebuie acționat pentru ca pregătirea și consultanța managerială din România să genereze performanțe economice și sociale asemănătoare cu cele din țările dezvoltate ale Uniunii Europene, sunt prezentate în figura nr. 35. Unele din aceste direcții au în vedere și cerințele/învățămintele specifice aferente efectelor nefaste generate de pandemia Covid-19 și conflictele armate din Ucraina și Orientul Mijlociu.

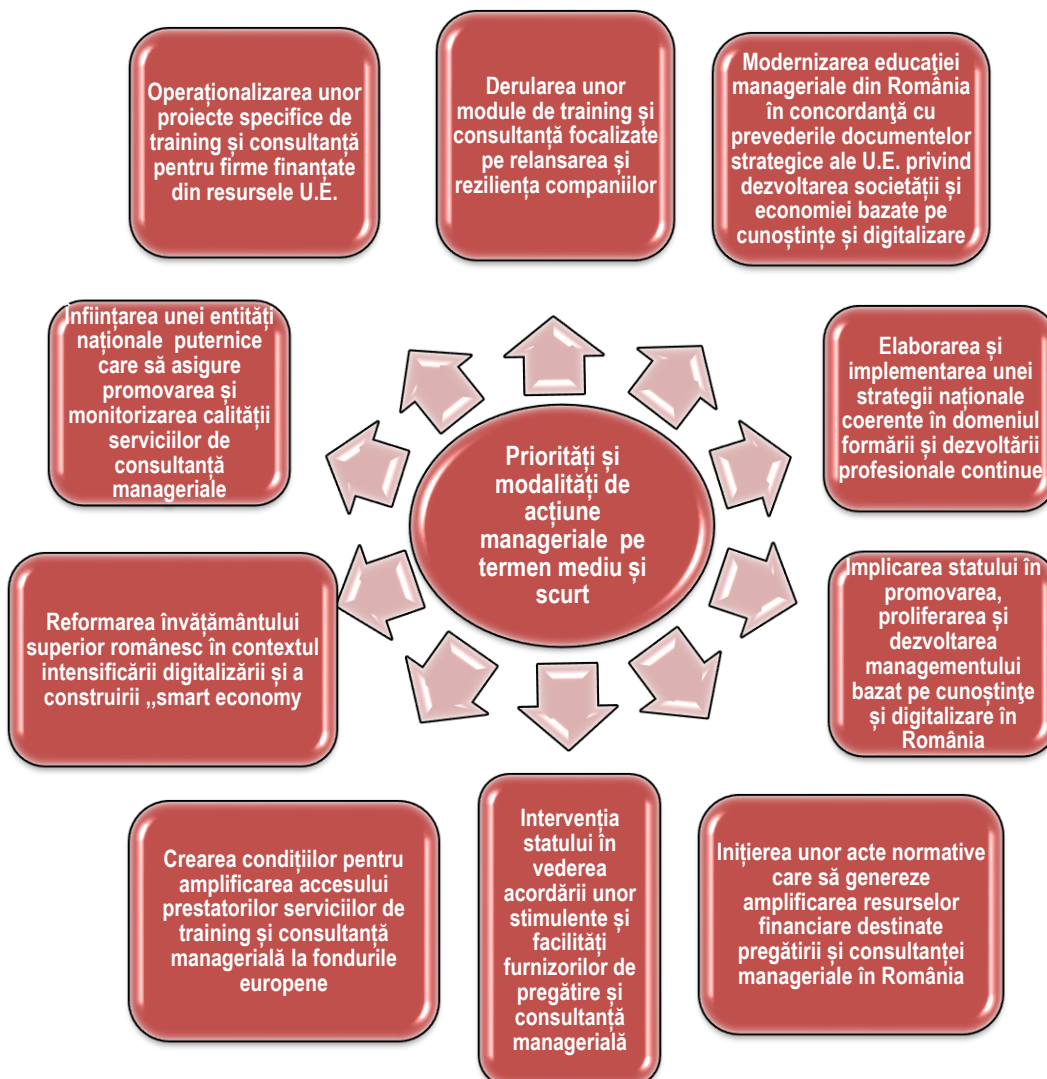


Figura nr. 35 - Direcții de acțiune pe termen mediu și scurt în domeniul pregătirii și consultanței manageriale

### **3.7.4.1. Derularea unor module de training și consultanță focalizate pe relansarea și reziliența companiilor**

Aceste module trebuie centrate pe următoarele aspecte:

- Conținutul și specificitatea crizelor atipice, cum este criza generată de pandemia de coronavirus și războiul din Ucraina
  - Strategii specifice în organizații pentru diminuarea sau eliminarea efectelor crizei Covid-19 și conflictelor militare ruso-ucrainean și israeliano-palestinian
  - Managementul cererii în cazul crizelor atipice
  - Managementul ofertei în cazul crizelor atipice
  - Abordări specifice ale managementului resurselor umane în condiții de criză
  - Asigurarea de finanțări și lichidități în cadrul companiilor în context de criză
  - Valorificarea noilor oportunități asociate pandemiei Covid-19
  - Modalități de relansare a firmelor în context economic afectat de pandemie și conflicte armate în zone apropiate României
  - Abordări și instrumente de creștere a rezilienței companiilor
- Operaționalizarea unor astfel de activități vor genera efecte pozitive atât la nivelul organizațiilor beneficiare, cât și în rândul furnizorilor de training și consultanță.

### **3.7.4.2. Modernizarea educației manageriale din România în concordanță cu prevederile documentelor strategice ale Uniunii Europene privind dezvoltarea societății și economiei bazate pe cunoștințe și digitalizare**

În contextul trecerii la economia bazată pe cunoștințe, transformărilor digitale și dezvoltării inteligenței artificiale, Comisia Europeană consideră că modernizarea educației la toate nivelurile reprezintă o prioritate pentru țările membre. Educația în Europa, inclusiv în domeniile managementului și întreprinderii se recomandă să aibă în vedere cele trei priorități actuale ale U.E.: Europa verde, Europa digitală, Europa refăcută și relansată după criza Covid-19, prin „Facilitatea de redresare și reziliență” și prin „Next Generation EU”. Comisia Europeană a adoptat acum câțiva ani „Planul de Acțiune pentru Intreprinderi 2020 - Redemararea spiritului întreprinzător în Europa”, potrivit căruia educația întreprinzătoare a dobândit o și mai mare însemnătate. Țările membre au fost invitate să asigure includerea competenței „spirit întreprinzător” în programele din învățământul primar, secundar, profesional, superior și în pregătirea adulților înainte de sfârșitul anului 2015. Comisia Europeană a pus accentul pe educația întreprinzătoare, întrucât aceasta constituie investiția cu cea mai mare rată de revenire care poate fi făcută în Europa. Procesele de formare trebuie să încurajeze educarea spiritului întreprinzător, 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 și alte acte normative ulterioare aferente domeniului învățământului, acordă importanță formării întreprinzătoare și prevede ca aceasta să înceapă încă din învățământul primar, România se află mult în urma țărilor Uniunii Europene în domeniul pregătirii întreprinzătoare. Amplificarea cantitativă și calitativă a formării întreprinzătoare 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 1000 de locuitori în țara noastră comparativ cu media europeană
- Funcționalitatea și competitivitatea firmelor mici și mijlocii din România sunt mult inferioare omoloagelor din uniunea Europeană
- Nivelul precar de cunoștințe întreprinzătoare-manageriale al multor întreprinzători autohtoni
- Cultura întreprinzătoare la nivel național este deficitară comparativ cu statele Uniunii Europene
- Rata crescută a mortalității firmelor mici și mijlocii
- Punctele slabe din punct de vedere managerial care se manifestă în organizațiile românești
- Insuficiență motivare pentru educație continuă la nivel individual și organizațional

- Derularea unui număr apreciabil de programe inadecvate pentru formarea și dezvoltarea profesională continuă
- Alocarea insuficientă de resurse financiare insuficiente pentru formarea permanentă

În scopul amplificării relevanței programelor de pregătire întreprinzătorială, se recomandă prezentarea unor experiențe practice/modele din rândul întreprinzătorilor și încheierea de parteneriate între formatori și unitățile economice.

Trebuie menționat că se impune în mod deosebit ca instruirea în domeniul întreprinzătorial-managerial să ia în considerare tendințele manifestate pe mapamond ca urmare a pandemiei Covid-19 și conflictelor militare din Ucraina și Orientul Mijlociu, respectiv extinderea învățământului online, intensificarea virtualizării managementului, proliferarea managementului umanistic și conturarea unui nou domeniu managerial - managementului crizelor atipice. De asemenea, trebuie avută în vedere îmbogățirea problematicii managementului întreprinzătorial cu noi elemente referitoare la riscuri și incertitudini în general – cu atenție specială la cele atipice – și ținut cont de faptul că în câțiva ani inteligența artificială va fi adoptată pe scară largă în majoritatea domeniilor de activitate.

Sunt necesare eforturi conjugate din partea tuturor factorilor implicați, în scopul dezvoltării educației întreprinzătorial - manageriale și, implicit, apariției unui număr cât mai mare de întreprinzători și evoluției ascendente a performanțelor întreprinderilor mici și mijlocii, care reprezintă motorul dezvoltării economice din România și celelalte țări din Uniunea Europeană.

### 3.7.4.3. Elaborarea și implementarea unei strategii naționale coerente în domeniul formării și dezvoltării profesionale continue

Instruirea și consultanța managerială trebuie abordate ca o componentă importantă a formării și dezvoltării profesionale continue, care prezintă un interes deosebit pentru țările europene, datorită coordonatelor majore ale Strategiei Uniunii Europene. Cele trei priorități ale Strategiei Europa 2020, „creșterea inteligentă”, „creșterea durabilă” și „creșterea inclusivă”, situează în prim plan omul cu competențele sale, care nu pot fi puse în operă decât prin formarea continuă, pe parcursul întregii vieți.

Se impun următoarele precizări:

- Obiectivele economice, sociale, ecologice, manageriale, etc. pe termen lung pot fi realizate doar prin instruirea permanentă a resurselor umane
- Trainingul profesional continuu reprezintă o direcție strategică de acțiune în vederea revigorării organizațiilor și relansării economiei naționale
- Perfecționarea prin instruire permanentă constituie cea mai importantă modalitate de profesionalizare a managementului și managerilor
- Strategia în acest domeniu trebuie să aibă în vedere amplificarea ponderii trainingului online, utilizat mult mai frecvent în timpul pandemiei, și necesitatea includerii în procesele de învățare permanentă a unui procent mai mare din populația activă, ca urmare a problemelor legate de ocuparea locurilor de muncă, generate de criza Covid-19 și conflictele armate din Ucraina și Orientul Mijlociu, anticipate a se manifesta și în perioada subsecventă pandemiei și post război
- Situația actuală a formării profesionale continue din țara noastră nu este în măsură să favorizeze reducerea decalajelor dintre România și Uniunea Europeană

Având în vedere aceste aspecte, se impune fundamentarea, elaborarea și implementarea unei **strategii realiste la nivel național în domeniul formării și dezvoltării profesionale permanente**, care ar genera o multitudine de efecte pozitive pentru organizațiile și economia țării noastre.

### 3.7.4.4. Implicarea statului în promovarea, proliferarea și dezvoltarea managementului bazat pe cunoștințe și digitalizare în România

În condițiile intensificării trecerii la economia bazată pe cunoștințe în toate țările dezvoltate din lume, factorii de decizie politică autohtoni trebuie adopte măsuri ferme și coerente în vederea susținerii tranziției României spre noul tip de economie. Dintre **elementele care impun cu necesitate stringentă intervenția statului român** în această direcție, enumerăm:

- Prioritățile și inițiativele emblematice ale Strategiei U.E. 2020, care vizează direct și indirect elemente specifice economiei bazate pe cunoștințe
  - Stadiul incipient al construcției economiei bazate pe cunoștințe în care se află România
  - Intensificarea revoluției cunoștințelor pe mapamond în ultimii ani
  - Ponderea 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 de pe mapamond
  - Potențialul superior al managementului bazat pe cunoștințe de a genera soluții pentru contracararea efectelor nefaste ale pandemiei de coronavirus și conflictelor militare din Ucraina și Orientul Apropiat
- Întrucât 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 Operațional Capitalul Uman aferent perioadei 2021-2027 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

Evidențiem că pe plan internațional a crescut semnificativ numărul organizațiilor în care se produc schimbări manageriale asociate trecerii la economia bazată pe cunoștințe, iar România este profund deficitară din acest punct de vedere. Sprijinirea de către autorități a trainingului și consultanței în domeniul managementului bazat pe cunoștințe, ar avea indubitabil un impact pozitiv major asupra reconfigurărilor manageriale din organizațiile românești, potrivit tendințelor existente pe mapamond, și trecerii țării noastre la construcția noului tip de economie.

#### **3.7.4.5. Inițierea unor acte normative care să genereze amplificarea resurselor financiare destinate formării și consultanței manageriale în România**

Pornind de la rolul major pe care trainingul și consultanța îl au în eficientizarea managerială a organizațiilor din România, sunt necesare adoptarea unor măsuri care să contribuie la **finanțarea suplimentară a acestor activități, recomandându-se acționarea pe următoarele planuri:**

- Introducerea obligativității alocării unui procent minim din cifra de afaceri în scopul trainingului personalului pentru toți agenții economici și instituțiile publice (cum se procedează în unele țări dezvoltate din U.E. precum Franța și Spania)
- 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
- Înființarea unui fond special pentru gestionarea efectelor nefaste generate de pandemia Covid-19 și conflictelor militare din Ucraina și Orientul Apropiat, eventual prin intermediul programelor U.E. de sprijinire a țărilor membre, la care să aibă acces și firmele de instruire și consultanță managerială, în vederea asigurării resurselor financiare pentru realizarea unor cercetări consistente centrate pe remodelarea strategiilor, politicilor, sistemelor manageriale, metodelor și tehnicilor de management, leadership-ului, managementului resurselor umane, culturii organizaționale, etc., în contextul ultimelor evoluții referitoare la digitalizare, pandemie și managementul bazat pe cunoștințe, astfel încât să fie capabile să ofere entităților un plus substanțial de capacitate în rezolvarea provocărilor și problemelor asociate riscului și incertitudinii, atât clasice, cât și noi, "atipice"

Creșterea gradului de alocare a banilor din bugetul național și din fondurile structurale pentru derularea pregătirii și consultanței ar genera efecte dintre cele mai benefice, îndeosebi pentru managerii și/sau întreprinzătorii care conștientizează importanța instruirii și a consilierii în domeniul managementului, dar nu au resursele financiare necesare accesării unor astfel de servicii.

#### **3.7.4.6. Intervenția statului în vederea acordării unor stimulente și facilități furnizorilor de pregătire și consultanță managerială**

În acest sens recomandăm următoarele **modalități de acțiune**:

- Reducerea impozitului pe profitul realizat din training și consultanță de către microîntreprinderi, în vederea creșterii potențialului uman, logistic, etc. al organizațiilor de mici dimensiuni care derulează astfel de activități
- Scutirea de la plata/diminuarea contribuțiilor sociale pentru furnizorii de training și consultanță managerială privați care formează tineri de până la 35 de ani în acest domeniu sau angajează în regim de colaborare specialiști care mai plătesc integral astfel de contribuții în alte organizații
- Cofinanțarea de către stat a mobilităților internaționale ale consultanților și trainerilor, în scopul facilitării transferurilor de know-how
- Asigurarea condițiilor ca agenții economici de dimensiune mică care activează în domeniul formării și consultanței manageriale să poată accesa programele guvernamentale de sprijinire a IMM-urilor și finanțare din fondurile Uniunii Europene dedicate firmelor mici și mijlocii

O parte din aceste facilități și stimulente ar afecta nefavorabil pe termen scurt bugetul de stat și bugetele unor instituții publice, însă dacă avem în vedere perioade mai ample de timp, nu pot fi generate decât efecte pozitive, concretizate în dezvoltarea furnizorilor de training/consultanță, creșterea funcționalității, competitivității, performanțelor etc. organizațiilor care au beneficiat de astfel de servicii, și implicit obținerea unor venituri mai mari de către stat.

#### **3.7.4.7. Crearea condițiilor pentru amplificarea accesului prestatorilor serviciilor de training și consultanță managerială la fondurile europene**

Suștinerea demersurilor complexe în formarea/dezvoltarea profesională continuă și consultanța agenților economici prin atragerea de fonduri structurale europene este condiționată de eficacitatea activităților derulate de activitățile autorităților contractante. În acest scop se impune acționarea pe **următoarele paliere**:

- Debirocratizarea și depolitizarea unor instituții precum Autoritatea de Management pentru Programul Operațional Capacitate Administrativă, Autoritatea de Management pentru Programul Operațional Capitalul Uman
- Valorificarea know-how-ului autorităților contractante omoloage din alte țări ale Uniunii Europene în vederea organizării mai riguroase a activităților
- Sporirea transparenței în atribuirea proiectelor finanțate de Fondul Social European
- Dezvoltarea potențialului uman al autorităților contractante prin încadrarea pe criterii de competență a unor noi persoane, îndeosebi în zonele deficitare și efectuarea de disponibilizări în rândul angajaților care nu corespund necesităților
- Motivarea superioară a angajaților autorităților contractante pentru creșterea gradului de cointeresare a acestora în selectarea și operaționalizarea cu succes a proiectelor finanțate de U.E.
- Asigurarea coerenței ordinilor, instrucțiunilor, deciziilor, etc. emise de aceste instituții
- Monitorizarea mai atentă a proiectelor care se află în curs de implementare, în vederea evitării deteriorării imaginii de ansamblu cu privire la programele finanțate din fonduri europene

Punerea în aplicare a acestor măsuri ar contribui la creșterea gradului de absorbție a fondurilor structurale alocate României pentru formare/consultanță în toate domeniile, inclusiv managerial, îmbunătățirea proceselor de selectare/atribuire a proiectelor finanțate de U.E. și înlesnirea implementării acestora, dezvoltarea furnizorilor de

training și consultanță, sporirea numărului de persoane care beneficiază de formare continuă, amplificarea competitivității unor entități etc., cu efecte deosebit de favorabile pe termen mediu și lung pentru indivizi, organizații, economie și societate.

### **3.7.4.8. Reformarea învățământului superior românesc în contextul intensificării digitalizării și a construirii „smart economy”**

În ultimul deceniu, se constată o intensificare a digitalizării și trecerii la economia bazată pe cunoștințe, la „smart economy”, care impactează profund toate componentele societății și economiei. Fără îndoială, că învățământul reprezintă unul dintre domeniile majore în care sunt necesare schimbări rapide și profunde.

Reconfigurarea învățământului universitar, având ca o componentă majoră învățământul managerial, trebuie să continue procesul de la Bologna, declanșat în deceniul trecut, incorporând impactul ultimelor evoluții societale și economice.

În acest context, în vederea îmbunătățirii proceselor de reconfigurare a învățământului universitar din România conform cerințelor „procesului Bologna” se recomandă acționarea pe următoarele **paliere**:

- Intensificarea proceselor educaționale centrate pe student prin utilizarea prioritară a metodelor de predare cu grad ridicat de interactivitate, luarea în considerare mai frecventă a evaluărilor studenților cu privire la profesori și disciplinele predate etc.
- Restructurarea programelor de studiu pentru a avea o relevanță mai mare pentru studenți și corespunde cât mai bine cerințelor existente piața forței de muncă, întrucât sunt frecvent întâlnite situațiile în care s-au operat simple ajustări ale acestora la numărul mai redus de ore
- Îmbunătățirea sistemului de credite transferabile care nu reflectă întotdeauna timpul real destinat studiului
- Implicarea efectivă a studenților la evaluarea internă aferentă elaborării curriculum-ului în termeni de rezultate obținute în urma învățării
- Asigurarea unui feed-back operativ din partea studenților în legătură cu analizele/rapoartele realizate de universități și Ministerul Educației Naționale privind implementarea „Procesului Bologna”
- Introducerea obligativității parcurgerii către studenți a unor stagii în cadrul firmelor pe durata studiilor, pentru creșterea gradului de adaptabilitate profesională a acestora
- Focusarea instituțiilor universitare asupra mobilității externe și interne ale studenților și cadrelor didactice, deoarece proporțiile persoanelor care beneficiază de acest avantaj sunt reduse

Având în vedere că restructurările din cadrul învățământului superior influențează pe termen lung toate domeniile de activitate, inclusiv managementul și trainingul managerial, se impune realizarea periodică a unor analize SWOT cu privire la gradul de adaptare a schimbărilor realizate la necesitățile sistemului educațional românesc și operarea cât mai rapidă a unor modificări de corecție/perfecționare în vederea îmbunătățirii condițiilor viitoare de implementare a obiectivelor „Procesului Bologna”.

### **3.7.4.9. Înființarea unei entități naționale puternice, coordonată de reprezentanți ai asociațiilor profesionale de consultanți și statului, care să asigure promovarea și monitorizarea calității serviciilor de consultanță managerială**

Constituirea unei astfel de organizații ar putea genera o **serie de efecte benefice** pe multiple planuri:

- Implementarea unui mecanism de acreditare pe plan național și recunoaștere pe plan internațional a consultanților în management autohtoni, atât persoane fizice, cât și juridice
- Introducerea 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
- Evaluarea și atestarea periodică a furnizorilor de consultanță managerială pe baza unor criterii riguroase, aplicate coerent și transparent, pentru a determina o continuă actualizare și creștere a calității ofertei de consultanță și a performanțelor induse în economia și administrația publică din România
- Derularea sistematică a unor cursuri de perfecționare pentru consultanții români și managerii firmelor de consultanță autohtone, cu participarea International Council of Management Consulting Institutes (ICMCI),

European Federation of Management Consultancy Associations (FEACO) și a diverșilor specialiști din companiile de consultanță internaționale renumite

- Diminuarea substanțială a numărului de consultanți care nu posedă cunoștințele, abilitățile și comportamentele necesare activării în acest domeniu
- Asigurarea premiselor pentru amplificarea contribuției consultanței manageriale autohtone la soluționarea multiplelor și complexelor probleme generate în țara noastră de pandemia Covid-19 și conflictele militare din Ucraina și Orientul Mijlociu

Menționăm că în România nu există programe de formare profesională inițială în domeniul consultanței manageriale și nu sunt limitări referitoare la exercitarea profesiei de consultant, ceea ce a generat în timp apariția unor situații de impostură, care au impactat negativ imaginea și prestigiul prestatorilor de servicii care activează în această branșă.

#### **3.7.4.10. Operaționalizarea unor proiecte specifice de training și consultanță pentru firme finanțate din resursele U.E.**

În perioada actuală, în contextul efectelor generate de pandemia Covid-19 și conflictele militare din Ucraina și Orientul Apropiat, Uniunea Europeană a pus la dispoziția țărilor membre resurse financiare mai ample. Ca urmare, există resurse și facilități substanțial mai mari pentru trainingul și consultanța managerială.

În acest context, pregătirea și consultanța în acest domeniu se recomandă să aibă în vedere aspecte majore, precum:

- Tipurile de programe U.E. pentru sprijinirea economiilor țărilor membre
- Abordări și metodologii specifice pentru finanțările de investiții în companii
- Abordări și metodologii specifice pentru refacerea lanțurilor de aprovizionare interne și externe ale companiilor
- Abordări și metodologii specifice pentru digitalizarea companiilor
- Constituirea de parteneriate pentru accesarea fondurilor europene

Atragerea unor fonduri ale U.E. și direcționarea acestora în trainingul și consultanța companiilor, în special a celor afectate de criza Covid-19 și conflictele militare din Ucraina și Israel, va contribui la menținerea/amplificarea funcționalității unei părți a firmelor românești, inclusiv a organizațiilor care prestează servicii de formare și consultanță, cu implicații profund pozitive asupra economiei.



## Bibliografie

1. Acs Y.J., Amorós J.E., "Entrepreneurship and Competitiveness Dynamics in Latin America", *Small Business Economics*, 31 (3), 2008, pp. 305-322.
2. Adler N., „A Typology of Management Studies Involving Culture”, *Journal of International Business Studies*, 14 (2), 1983.
3. Agbor E., " Creativity and Innovation: The Leadership Dynamics", *Journal of Strategic Leadership*, 1 (1), 2008, pp. 39-45.
4. Alonderiene R, "Enhancing informal learning to improve job satisfaction: Perspective of SMEs managers in Lithuania", *Baltic Journal of Management*, 5 (2), 2010, pp. 257 – 287.
5. Bailey, A., Reeves, M., Whitaker, K., & Hutchinson, R. (2019). The company of the future – Winning the '20s. Retrieved from <https://www.bcg.com/publications/2019//company-of-the-fuure.aspx>
6. Becerra, J. (2017, March 14). The digital revolution is not about technology -It`s about people. World Economic Forum, Retrieved from <https://www.weforum.org/agenda/2017/03/the-digital-revolution -is-not-about-technology-it-s-about-people>.
7. Bukht, R., & Heeks R. (2017). Defining, conceptualising and measuring the digital economy. Development Informatics Working Paper Series, Paper no 68. Retrieved <https://diodeweb.files.wordpress.com/2017/08/diwkppr68-diode.pdf>.
8. Bendis, R.A., Craciunoiu, Ş.T., Overcoming Barriers to Technology Transfer and Business Commercialisation in Central and Eastern Europe. Solutions and Opportunities, IOS Press, 2002.
9. Bold O., "A Perspective on Organizational Change Issue - Case Study on the Application of Two Change Models", *Review of International Comparative Management*, 12 (5), 2011, pp. 871-882.
10. Boston Consulting Group. (2020). COVID-19 BCG perspectives series: Facts, scenarios and actions for leaders. Retrieved from <https://media-publications. bcg.com/BCG-COVID-19-BCG-Perspectives-Version13.pdf>.
11. Brătianu C., „Managementul universitar românesc”, *Management și inginerie economică*, 4, 2005.
12. Brock W.A., Durlauf S.N., Rondina G., "Design Limits and Dynamic Policy Analysis", working paper [14357], NBER, Cambridge, MA, September, 2008.
13. Brown J.S., Duguid P., „Balancing act. How to capture knowledge without killing it”, *Harvard Business Review*, 78 (3), 2000, pp. 73-80.
14. Brzezinski, Z., "Toward a Global Realignment – The American Interest", 17 April, 2016.
15. 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.
16. Cairncross F., „The Company of the Future: How the Communication Revolution Is Changing Management”, Harvard Business Press Books 2002.
17. Chonko L.B., Hunt S.D., "Ethics and Marketing Management: A Retrospective and Prospective Commentary", *Journal of Business Research*, 50, 2000, pp. 235–244.
18. Coincross F., The Company of the Future, Profite Books, London, 2003.
19. 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.
20. 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.
21. Cummings T.G., Worley C.G., *Organisation Development & Change*, Cengage Learning, Mason, USA, 2008.
22. Day, G. S., & Schoemaker, P. J. (2016). Adapting to fast-changing markets and technologies. *California Management Review*, 58(4), 59-77, <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.59>
23. Danciu, V., Întreprinderea sustenabilă. Noi provocări și strategii pentru îmbunătățirea sustenabilității corporative, *Economie teoretică și aplicată*, Vol. XX, No.9 (586), pp. 4-24, 2013.

24. D'Aveni R.A., Gunther R., *Managing The Dynamics of Strategic Maneuvering*, The Free Press, New York, NY., 1994.
25. 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.
26. Dăianu, D., Kállai, E., Mihailovici, G., Socol, A., "România și aderarea la zona euro: întrebarea este ÎN CE CONDIȚII!", Institutul European din România, Studii de strategie și politici SPOS 2016, București, 2017.
27. Dănilă N., „Care este proiectul de țară al României în următorii 10 ani?”, în *Economistul*, nr. 31-32, septembrie 2015.
28. De Neufville R., "Dynamic Strategic Planning for Technology Policy", *International Journal of Technology Management*, 19 (3/4/5), 2000, pp. 225-245.
29. 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.
30. Devitt R.T., "Management Revolution, Market Fetishism, and Non- Standard Labour: Implications for Knowledge Workers", *Nebula*, 1 (2), 2004, pp. 14-36.
31. Dickson P.R., Farris P.W. and Verbeke W.J.M.I., "Dynamic Strategic Thinking", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29 (3), 2001.
32. Doz Y., Kosonen M., "The Dynamics of Strategic Agility: Nokia's Rollercoaster Experience", *California Management Review*, 50 (3), 2008.
33. Dul, J., Neumann, W.P., Ergonomics contributions to company strategies, *Applied Ergonomics*, 40, 2009, pp. 745-752.
34. Dresner H., *The Performance Management Revolution: Business Results through Insight and Action*, Wiley & Sons, USA, 2007.
35. 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>.
36. Farhoomand A., Woo C.H.L., „Hong Kong Business Intermediary: The Dynamic of Innovative Entrepreneurship”, case, *Harvard Business Review*, Jun 12, 2012.
37. 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.
38. Fowler A., „Systems Modelling, Simulation, and the dynamics of Strategy”, *Journal of Business Research*, 56, 2003, pp. 135–144.
39. Freeman, R. E. (2017). Foreword. In J. Andriof, S. Waddock. B. Husted, & S. S. Rahman (Eds.). *Unfolding stakeholder thinking: theory, responsibility and engagement* (Vol. 1, pp. 7-8). New York, NY: Routledge.
40. 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.
41. Ghose, S. (2020). Are you ready for the quantum computing revolution? *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2020/09/are-you-ready-for-the-quantum-computing-revolution>.
42. Greiner L.E., "Evolution and Revolution as Organizations Grow", *Harvard Business Review*, 50 (4), 1998.
43. Hautz, J., Seidl, D., & Wittington, R., (2017). Open strategy: Dimensions, dilemmas, dynamis. *Long Range Planning*, 50 (3), 298-309. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.12.0001>
44. Haski-Leventhal, D., Roza, L., & Meijs, L. C. P. M. (2017). Congruence in corporate social responsibility: Connecting the identity and behavior of employers and employees. *Journal of Business Ethics*, 143 (1), 35-31. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2793-z>.
45. Hasanali, F., Leavitt, P., și Williams, R., *Branding: A Guide for Your Journey to Best-practice Processes*, APQC Publications, Houston, 2005.
46. Hartman F., "Preparing the Mind for Dynamic Management", *International Journal of Project Management*, 26 (3), 2008, pp. 258–267.
47. 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>.
48. Helliwell J. , Layard R. and Sachs J., *The World Happiness Report 2016*, World Happiness Report 2016

Uptodate (volumul I), Sustainable Development Network, New York, 2016.

49. Hong Y., Mallorie L.M., "A Dynamic Constructivist Approach to Culture: Lessons Learned from Personality Psychology", *Journal of Research in Personality*, 38 (1), 2004.
50. Hubault F., Ergonomie și management, *Les ressources humaines*, Editions d'Organisation, Paris, 1999.
51. Heyden, M., Fourne, S., Koene, B., Werkman, R., & Ansari, S. (2017). Rethinking 'top-down' and 'bottom-up' roles of top and middle managers in organizational change: implications for employee support. *Journal of Management Studies*, 54 (7), 961-985. <https://doi.org/10.1111/joms.12258>
52. Hill, L. A., and Davis. G. (2017). "The board's new innovation imperative: directors need to rethink their roles and their attitude to risk." *Harvard Business Review* 95 (6), 102–109.
53. Indicele de percepție a Corupției 2019: România și Bulgaria – statele UE cu cele mai corupte sisteme publice. <https://cursdegovernare.ro/indicele-de-perceptie-a-coruptiei-2019-romania-si-bulgaria-statele-ue-cu-cele-mai-corupte-sisteme-publice.html>
54. INS, Comunicat de presă nr. 156/25.06.2019, [www.insse.ro](http://www.insse.ro).
55. Indicele de percepție a Corupției 2019: România și Bulgaria – statele UE cu cele mai corupte sisteme publice. <https://cursdegovernare.ro/indicele-de-perceptie-a-coruptiei-2019-romania-si-bulgaria-statele-ue-cu-cele-mai-corupte-sisteme-publice.html>
56. Ichnianski C., Shaw K.L., *Insider Econometrics: Empirical Studies of How Management Matters*, NBER Working paper 15618, 2009.
57. Jenkins, S., Rickards, J., Justifying Investments In Ergonomics - Pre-Intervention, Proceedings of the SELF-ACE 2001 Conference – Ergonomics for changing work, 3, 2001, pp. 12–16.
58. Johnson H., "The Next Management Revolution", 2004, [Http://www.inc.com/magazine/20040701/management.html](http://www.inc.com/magazine/20040701/management.html).
59. Joly, H. (2021). How to lead in the stakeholder era. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2021/05/how-to-lead-in-the-stakeholder-era>.
60. Jones A.B., *Knowledge Capitalism-Business, Work and Learning in the New Economy*, Oxford University Press, Oxford, 1999.
61. Jones, C., ECB Cuts Rates and Boosts QE to Ratchet Eurozone Stimulus, *Financial Times*, 11 March, 2016.
62. Juncker J. C., *White Paper on the Future of Europe*, Bruxelles, 2017.
63. Joyce W., Nohria N., Robertson B., *What Really Works: The 4+2 Formula for Sustained Business Success*, Harper Business, USA, 2003.
64. Kane, G.C., Palmer, D., Philips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N., (2018). Coming of age digitally: Learning, leadership, and legacy. *MIT Sloan Management Review*. Retrieved from <https://sloanreview.mit.edu/projects/coming-of-age-digitally/>
65. Katzenbach J.R., *Peak Performance: Aligning the Hearts and Minds of Your Employees*, McKinsey & Company, Inc, USA, 2000.
66. Kettl D.F., *The Global Public Management Revolution*, Brookings Institution Press, Washington, DC., 2000.
67. Kettl D.F., *The Global Public Management Revolution: A Report on the Transformation of Governance*, Second Edition, Brookings Institution Press, Washington, DC., 2005.
68. King, K., Wald, D., & Manly, J. (2020, April 21). Advantage beyond the crisis. Boston Consulting Group. Retrieved from <https://www.bcg.com/en-hu/publications/2020/building-business-advantage-beyond-covid-19-crisis> .
69. King A.J., Johnson D.D.P., Vugt M. Van, "The Origins and Evolution of Leadership", *Current Biology*, 19 (19), 2009, pp. 911–916.
70. Kirby J., "Toward a Theory of High Performance", *Harvard Business Review*, 83 (7), 2005, pp. 30-38.
71. 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.
72. Kotter J.P., Heskett J.L., *Corporate Culture and performance*, Free Press, NY, USA, 1992.
73. Kozlovski S.W.J., Watola D.J., Nowakowski J.M., Kim B.H., Botero I.C., "Developing Adaptive Teams: A Theory Of Dynamic Team Leadership", in Eduardo Salas, Gerald F. Goodwin, & C. Shawn Burke (Eds.):

*Team Effectiveness in Complex Organizations: Cross-disciplinary Perspectives and Approaches*, Taylor & Francis Group, New York, NY, 2009, pp. 113-156.

74. 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.
75. Larréché J.C., Advances in Strategic Management in Annual Review of International Management Practice, in *Global Management*, 1, 1992.
76. Lesser, R., M., Whitaker, K., & Hutchinson, R., (2018, December 14). A leadership agenda for the next decade - Winning the '20s. Retrieved from <https://www.bcg.com/publications/2018/winning-the-20s-leadership-agenda-for-next-decade.aspx>
77. Le Clair C., Moore C., "Dynamic Case Management – An Old Idea Catch New Fire", report, *Forrester*, December, 28, 2009.
78. Leitch, M., "A New Approach to Management Control: Dynamic Management", 2002, disponibil la: <http://www.dynamicmanagement.me.uk/dynamic>.
79. Lazea V., Repetarea cauzelor duce la repetarea efectelor, în *Economistul*, nr. 7-8, 2019, pg. 39.
80. Leitch M., "A Simulated Experience of Dynamic Management", 2004, <http://www.dynamicmanagement.me.uk/experience/index.html>.
81. Manolescu A. (coordonator), Deaconu A., Dobrin C., Popa I., Marinaş C.V., Marin I., Igreţ R.S., *Ergonomie organizaţională*, Editura Economică, Bucureşti, 2015.
82. Macnamara D., "5 Dynamics of Network Leadership", *Banff Executive Leadership News*, 19, 2004.
83. McAfee A., Brynjolfsson E., "Big Data: The Management Revolution", *Harvard Business Review*, October 2012, pp. 59-68.
84. McIntyre, D. P., & Srinivasan, A. (2017). Networks, platforms, and strategy: Emerging views and next steps. *Strategic management journal*, 38(1), 141-160, <https://doi.org/10.1002/smj.2596>.
85. McKenzie B., "Investigation of the Dynamic of Entrepreneurial Change", *International Review of Business Research Papers*, 5 (5), 2009, pp. 365-372.
86. Medina, L., Schneide, F., WP/18/17 IMF Working Paper\_Shadow Economies Around the World: What Did We Learn Over the Last 20 Years?, 2018.
87. Meyer, H. (2017, June 12). Understanding The Digital Revolution And What It Means. Retrieved from <https://www.socialeurope.eu/understanding-digital-revolution-means>.
88. Mihuţ I., Lungescu D., „Cultural Dimensions in the Romanian Management”, *Management & Marketing*, 1, 2006.
89. Moldoveanu, M., Narayandas, D., "The Future of Leadership Development", *Harvard Business Review*, 97(4), 2019, pp. 40-48.
90. 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.
91. Munier F., "Organizational Structure and Innovative Performances of the Firm: A Dynamic Model", DIME Workshop on Organisational Innovation: the Dynamics of Organisational Capabilities and Design, 15-16 November 2007, GREDEG-DEMOS, NICE, France, 2007.
92. 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.
93. 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.
94. 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.
95. Neufville R. de, "Dynamic Strategic Planning for Technology Policy", *International Journal of Technology Management* 19, 2000, pp. 225-245.
96. Nicolescu C., *Strategii intreprenoriale*, Editura Olimp, Bucureşti, 2006.
97. Nicolescu O. Nicolescu L., *Economia, firma și managementul bazate pe cunoștințe*, Editura Economică, Bucureşti, 2005.
98. Nicolescu O., Nicolescu C. (2022), Stakeholder and social responsibility: Concepts, approaches and tools

in the Covid context. Routledge, New York and London

99. Nicolescu O., Nicolescu C., Simion C., Miricescu D., Urîtu D., Samek D., Pufulete D., Cristof C., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2022*, Editura Prouniversitaria, București,
100. Nicolescu O., Nicolescu C., Ștefan C., Urîtu D., Samek D., Cristof C., Simion C., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2021* Editura Prouniversitaria, București, 2021.
101. Nicolescu O., Nicolescu C., Bontea A., Urîtu D., Corcodel S., Samek D., Cristof C., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2020*, Editura Prouniversitaria, București, 2020.
102. Nicolescu O., Nicolescu C., Bontea A., Urîtu D., Corcodel S., Samek D., Cristof C., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2019*, Editura Prouniversitaria, București, 2019.
103. 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.
104. 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.
105. Nicolescu O., Nicolescu C., Truică A., Urîtu D., Corcodel S., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2016*, Editura Sigma, București, 2016.
106. Nicolescu O., Nicolescu C., Truică A., Urîtu D., Corcodel Ș., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2015*, Editura Sigma, București, 2015.
107. Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Drăgan M., Nicolescu C., Bără O.M., Borcoș M.L., Lavric V., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2014*, Editura Sigma, București, 2014.
108. Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Drăgan M., Nicolescu C., Bără O.M., Borcoș M.L., Lavric V., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2013*, Editura Sigma, București, 2013.
109. Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Isaic-Maniu I., Nicolescu C., Bără O.M., Borcoș L.M., Lavric V., Anghel F., *Carta Albă a IMM-urilor 2012*, Editura Sigma, București, 2012.
110. Nicolescu O., Haiduc I., Nancu D., Isaic-Maniu A., Isaic-Maniu I., Nicolescu C., Anghel F., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2011*, București, Editura Sigma, 2011.
111. Nicolescu O., Haiduc I.C., Nancu D. (coord.), Isaic-Maniu A.I., Drăgan I. M., Nicolescu C., Bără O., Borcoș M. L., Anghel F., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2010*, Editura Olimp, București, 2010.
112. Nicolescu O., Al. Isaic-Maniu, Irina Isaic-Maniu, C. Nicolescu, F. Anghel, *Carta Albă a IMM-urilor din România 2009*, Editura Lidana, București, 2009.
113. 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.
114. Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Isaic-Maniu Irina, Nicolescu C., Anghel F., *Carta albă a IMM-urilor 2008*, Ed. Olimp, București, 2008.
115. Nicolescu O., *Management comparat - UE, Japonia și SUA*, Ediția a III-a, Editura Economică, București, 2006.
116. Nicolescu O., *Management comparat internațional*, Editura Economică, ediția a III-a, 2008,
117. Nicolescu O., Maniu A.I., Nicolescu C., Anghel F., *Carta albă a IMM-urilor 2007*, Ed. Olimp, București, 2007.
118. Nicolescu O., Mereuță C., *Avantaje competitive ale industriei prelucrătoare din România în Uniunea Europeană*, ASPES, București, 2007.
119. Nicolescu O., Nicolescu C., "Strategic Managerial Change and Organisational Innovation", *Review of International Comparative Management*, 11 (4), 2010, pp. 551-561.
120. Nicolescu O., Nicolescu C., *Organizația și managementul bazate pe cunoștințe*, Editura ProUniversitaria, București, 2011.
121. Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Popa I., Simion C., *Starea de sănătate a amangementului din România în 2022*, Editura Prouniversitaria, București.
122. Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Popa I., Simion C., *Starea de sănătate a amangementului din România în 2021*, Editura Prouniversitaria, București.
123. Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., Cezar S., *Starea de sănătate a managementului din România în 2020*, Editura ProUniversitaria, București, 2021.
124. Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2019*, Editura ProUniversitaria, București, 2020.

125. Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2018*, Editura ProUniversitaria, București, 2019.
126. Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2017*, Editura ProUniversitaria, București, 2018.
127. Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2016*, Editura ProUniversitaria, București, 2017.
128. Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2015*, Editura ProUniversitaria, București, 2016.
129. Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2014*, Editura ProUniversitaria, București, 2015.
130. Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2013*, Editura ProUniversitaria, București, 2014.
131. Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2012*, Editura ProUniversitaria, București, 2013.
132. Nicolescu O., Verboncu I., *Management și eficiență*, Editura Nora, București, 1994.
133. 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.
134. Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu, M., Nicolescu C., Anghel, F., *Starea de sănătate a managementului din România în 2011*, Editura ProUniversitaria, București, 2012.
135. Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu, M., Nicolescu C., Anghel, F., *Starea de sănătate a managementului din România în 2010*, Editura ProUniversitaria, București, 2011.
136. Nohria N., Berkley J.D., "An Action Perspective: The Crux of the New Management", *California Management Review*, 36 (4), 1994, pp. 70-92.
137. 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.
138. Nordlund T., "Dynamic Management of R&D under Uncertainty and Competition", discussion paper [174], University of Helsinki, Helsinki, 2007.
139. Ofek E., Wathieu L., "Are You Ignoring Trends That Could Shake Up Your Business?", *Harvard Business Review*, July, 2010.
140. O'Neill, J., Financial crisis one decade later, <https://www.project-syndicate.org/financial-crisis-one-decade-later-by-Jim-O-Neill-2017-2018>.
141. O'Reilly C.A. III, Tushman, M.L., „Organizational Ambidexterity in Action: How Managers Explore and Exploit”, *California Management Review*, 53(4), 2011.
142. 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.
143. Peters T., *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*, Harper and Row, New York, 1988.
144. Peters T.J., Waterman R.H., *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper & Row, USA, 1982.
145. 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.
146. Popa, I., *Caracteristici ale organizațiilor bazate pe cunoștințe*, *Economia seria Management*, anul IX, nr. 2, 2006.
147. Pop N., Frank U., Dianescu A., Resetarea ordinii economice mondiale. Pandemia – noua față întunecată a globalizării, Academia Română, Institutul Național de Cercetări Economice "Costin C. Kirelescu", București, 2020.
148. Popa I., *Management Strategic*, Editura Economică, București, 2004.
149. 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.
150. Popescu, M., *Managementul inovării*, Editura Universității Transilvania din Brașov, 2016.

151. 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>.
152. Pușcaș, V., România – 10 ani în Uniunea Europeană, în *Economistul*, decembrie, 2016.
153. Priem, R. L., Krause, R., Tantalo, C., & McFadyen, A. (2019). Promoting longterm shareholder value by "competing" for essential stakeholders: A new, multi-sided market logic for top managers. *Academy of Management Perspectives*. Retrieved from <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amp.2018.0048>.
154. 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.
155. Reeder III, H.L., Gragg, W.R., *The Leadership Dynamic a Biblical Model for Raising Effective Leaders*, Crossway Books, 2008.
156. Ready, D. A., Cohen, C., Kiron, D., & Pring, B., (2020). The new leadership playbook for digital age. MIT Sloan Management review. Retrieved form [https://sloanreview.mit.edu/projects/the-new-leadership-playbook-for-the-digital-age/?gclid=CjwKCAjwg6b0BRBMEiwANd1\\_SE8dUmZetK\\_peLCkKBI6abknYo6vYcKUtSDNbE\\_MYo5CTuqs4SF6yRoCxlwQAvd\\_BwE](https://sloanreview.mit.edu/projects/the-new-leadership-playbook-for-the-digital-age/?gclid=CjwKCAjwg6b0BRBMEiwANd1_SE8dUmZetK_peLCkKBI6abknYo6vYcKUtSDNbE_MYo5CTuqs4SF6yRoCxlwQAvd_BwE)
157. Rey, C., Velasco, J. S. C., & Almandoz, J. (2019). The new logic of purpose within the organization. In C. Rey, M. Bastons, & P. Sotok (Eds.), *Purpose driven organizations* (pp. 3–15). Cham: Palgrave MacMillan. Retrieved from [https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-030-17674-7\\_1.pdf](https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-030-17674-7_1.pdf). 10.1007/978-3-030-17674-7\_1 .
158. Richards T.J., "Dynamic Strategic Interaction: A Synthesis of Modeling Methods", *Journal of the Western Agricultural Economics Association*, 1 (1), 2002, pp. 2-6.
159. Rivoli P., Waddock, S., "First They Ignore You...: The Time-Context Dynamic and Corporate Responsibility", *California Management Review*, 53 (2), 2011, pp. 87-104.
160. Roberts B., „Management 2.0: Inciting the Revolution”, *Journal of the Microsoft Global High Tech Summit 2010*, Spring 2010 Issue, 2010.
161. Romeo, J., Moukanas, H., & Rung, G. (2020). The age of accelerating strategy breakthroughs. MIT Sloan Management Review. Retrieved from <https://sloanreview.mit.edu/article/the-age-of-accelerating-strategy-breakthroughs/>.
162. 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.
163. Rosenzweig P., "Robert S. McNamara and the Evolution of Modern Management", *Harvard Business Magazine*, December 2010, 2010, pp. 87-93.
164. 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>
165. 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.
166. Schweer, D. & Sahl, J.C. (2017). The digital transformation of industry - The benefit for Germany. In F. Abolhassan (Ed.), *The drivers of digital transformation. Management for professionals* (pp.23–31). Cham, DE: Springer, [https://doi.org/10.1007/978-3-319-31824-0\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-319-31824-0_3).
167. Schwab K., World Economic Forum, *The Global Competitiveness Report 2016–2017*, Geneva, 2017.
168. 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.
169. 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.
170. Schwartz, J., Hagel III, J., Wooll, M., & Monahan, K. (2019). Reframing the future of work. MIT Sloan Management Review. Retrieved from <https://sloanreview.mit.edu/article/reframing-the-future-of-work/>
171. Schwartz, T. (2018). Create a growth culture, not a performance-obsessed one. *Harvard Business Review*, 96(2). Retrieved form <https://hbr.org/2018/03/create-a-growth-culture-not-a-performance-obsessed-one>.

172. Shattock, M., *Managing Successful Universities*, Society for Research into Higher Education & Open University Press, Buckingham, 2003.
173. *Strategia Națională pentru dezvoltarea durabilă a României 2030*, Paideia, București, 2018.
174. Strikwerda J., Stoelhorst J.W., "The Emergence and Evolution of the Multidimensional Organization", *California Management Review*, 51 (4), 2009, pp. 11-31.
175. Stringer C., *Performance Management: Observations from Empirical Work*, University of Otago, Working Paper, 2004.
176. Takane Y., Young F., De Leeuw J., „Nonmetric Individual Differences Multidimensional Scaling: An Alternating Least Squares Method with Optional Scaling Features”, *Psihometrica*, nr. 12, 1970.
177. Taxén L., A Strategy for Organisational Knowledge Evolution, *First International Workshop on Enterprise Management and Resource Systems: Methods, Tools and Architectures*, Venice, Italy, 1999.
178. Teece, D. J., Raspin, P. G., & Cox, D. R. (2020). Plotting strategy in a dynamic world. MIT Sloan Management Review. Retrieved from Review Special Collection: <https://sloanreview.mit.edu/article/plotting-strategy-in-a-dynamic-world/>
179. Teece, D., Peteraf, M., Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13–35. doi:10.1525/cmr.2016.58.4.13
180. The Global Risks Report 2019, 14th , Edition World Economic Forum, Geneva, 2019, www.weforum.org.
181. The Global Risks Report 2020, <https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2020>.
182. Thone S., House R., „Where Long Range Planning Pays Off”, *Business Horizons*, 8, 1970.
183. Toader S., „Să stimulăm oamenii să creeze noi soluții”, în *Economistul*, nr. 43-44, 2015.
184. Toader S., Iancu V., Olteanu D., *Evoluția bunăstării în România*, KPMG, București, 2016.
185. Trompernaar F., Schreuder R., New Quarterly Fills the Gap: “Managing Across Cultures”, în *Forum EFMD*, 1, 1994.
186. Ursula von der Leyen, A Unique Opportunity to Renovate the European Union, The Global Round Table, 10<sup>th</sup> September, 2019.
187. 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.
188. 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.
189. 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.
190. Vugt M. van, “Evolutionary Origins of Leadership and Followership”, *Personality and Social Psychology Review*, 10 (4), 2006, pp. 354-371.
191. Wang C., Wang N., Yang J., “Dynamics of Entrepreneurship under Incomplete Markets”, working paper [16843], NBER, Cambridge, MA, March, 2011.
192. World Economic Forum & Accenture. (2017). Digital Transformation initiative. Retrieved from [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/accenture/conversion-assets/wef/pdf/accenture-dti-executive-summary.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/accenture/conversion-assets/wef/pdf/accenture-dti-executive-summary.pdf)
193. Weimann J., Knabe A., and Schöb R., “Measuring Happiness: The Economics of Well-being”, MIT Press, 2015.
194. 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.
195. 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.
196. Zhexembayeva, N. (2020). 3 things you're getting wrong about organizational change. Harvard Business Review. Retrieved from <https://hbr.org/2020/06/3-things-youre-getting-wrong-about-organizational-change>.
197. Zigurds K., Mutule A., Merkuryev Y., Oleinikova I., *Dynamic Management of Sustainable Development: Methods for Large Technical Systems*, Springer, London, 2011.



198. Zook C., Allen J. ,*Profit From the Core: Growth Strategy in an Era of Turbulence*, Harvard Business School Press, USA, 2001.
199. xxx A New European Strategy for Jobs and Growth, Bruxelles, EUCO, 13/10, 2010.
200. xxx Business Europe, 10 Priorities to Boost Investment, Growth&Employment, Bruxelles, 2015, <https://www.buinessurope.eu/sites/buseur/files/media/imported/2014-00976-E.pdf>.
201. xxx Comisia Europeană: Corupția rămâne o problemă sistemică în România, Bursa, 20 februarie, 2014.
202. xxx Comisia Europeană, Pilonii instrumentului „Next Generation EU”, disponibil la [https://ec.europa.eu/info/live-work-travel-eu/health/coronavirus-response/recovery-plan-europe/pillars-next-generation-eu\\_ro](https://ec.europa.eu/info/live-work-travel-eu/health/coronavirus-response/recovery-plan-europe/pillars-next-generation-eu_ro) , accesat în data de 25.09.2020.
203. xxx Commission Staff Working Document Country Report Romania 20167, Bruxelles, 7.03.2018, SWD (2018) 91 final.
204. xxx Commission Staff Working Document Country Report Romania 2016, Bruxelles, 22.02.2017, SWD, 2017.
205. xxx Commission Staff Working Document Country Report Romania 2016, Bruxelles 26.02.2016, SWD (2016) 91 final.
206. xxx Completing Europe's Economic and Monetary Fund; <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/5presidentsreport.en.pdf>.
207. xxx Concluziile Consiliului European EUCO 10/20, 21 iulie 2020, disponibil la <https://www.consilium.europa.eu/media/45138/210720-euco-final-conclusions-ro.pdf>, accesat în data de 25.09.2020.
208. xxx Consiliul Uniunii Europene, Bugetul pe termen lung al UE pentru perioada 2021-2027, disponibil la <https://www.consilium.europa.eu/ro/policies/the-eu-budget/long-term-eu-budget-2021-2027/>, accesat în data de 25.09.2020.
209. xxx CNIPMMR, Poziția CNIPMMR privind Raportul de Țară din 2019 pentru România.
210. xxx CNIPMMR, Consiliul National al IMM-urilor din Romania solicita sprijin economic pentru impactul COVID-19, disponibil la <http://cniipmmr.ro/2020/03/09/consiliul-national-al-imm-urilor-din-romania-solicita-sprizjin-economic-pentru-impactul-covid-19/>, accesat la data de 23.09.2020.
211. xxx Doing Business 2017, Equal Opportunity for All, 2017.
212. xxx European Commission, European innovation scoreboard, 2020, [https://ec.europa.eu/growth/industry/policy/innovation/scoreboards\\_en](https://ec.europa.eu/growth/industry/policy/innovation/scoreboards_en), accesat la 12 august 2020.
213. xxx Eurostat, Total unemployment rate, <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tps00203&plugin=1>, accesat la 12 august 2020
214. xxx Eurostat, Unemployment by sex- annual data, [http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?wai=true&dataset=une\\_rt\\_a](http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?wai=true&dataset=une_rt_a), accesat la 8 august 2020.
215. xxx EU Communication from the Commission to the European Parliament, The Council, The European Economic and Social Committee and The Committee of The Regions, Bruxelles COM (2015) 614/2.
216. xxx Eurostat, Rata de creștere a PIB-ului comparativ cu anul precedent, disponibil la: <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tec00115>, accesat la 13 aprilie 2018.
217. xxx Eurostat, Rata de creștere a PIB-ului comparativ cu anul precedent, disponibil la: <https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tec00115>, accesat la 8 august 2020.
218. xxx Eurostat, Rata anuală a inflației, disponibil la: <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&language=en&pcode=tec00118&tableSelection=1&footnotes=yes&labeling=labels&plugin=1>, accesat la 16 martie 2018.
219. xxx Eurostat, Rata anuală a inflației, disponibil la: <https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&language=en&pcode=tec00118&tableSelection=1&footnotes=yes&labeling=labels&plugin=1>, accesat la 8 august 2020.
220. xxx Eurostat, Unemployment by sex and age - annual average, [http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=une\\_rt\\_a&lang=en](http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=une_rt_a&lang=en), accesat la 20 martie 2018.
221. xxx Eurostat, Total unemployment rate, <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tps00203&plugin=1>, accesat la 22 aprilie 2018.

222. 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>.
223. xxx European Commission, *Flash Eurobarometer 482 - Businesses' attitudes towards corruption in the EU*, 2019, disponibil:  
<https://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/index.cfm/Survey/getSurveyDetail/instruments/FLASH/surveyKy/2248>, accesat la: 8 august 2020.
224. xxx European Commission, *Eurobarometer Flash 457 - Businesses' attitudes towards corruption in the EU*, 2017, disponibil:  
<http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/index.cfm/Survey/getSurveyDetail/search/corruption/surveyKy/2177>, accesat la: 16 martie 2018.
225. xxx European Commission, *Innobarometer 2016 – EU business innovation trends*, 2016,  
<http://ec.europa.eu/COMMFrontOffice/publicopinion/index.cfm/Survey/getSurveyDetail/yearFrom/1974/yearTo/2016/search/innovation/surveyKy/2064>.
226. xxx European Commission, 2015, *Member State's Competitiveness Performance and Policies-Industrial Performance-Scoreboard 2016*, Bruxelles, 2016.
227. xxx European Commission, Enterprise and Industry, *2017 SBA Fact Sheet - Romania – 2017*, Bruxelles, 2017.
228. xxx European Commission, *A New Start for Social Dialogue, One Year Later*, Bruxelles, 2016.
229. xxx European Commission, *European Economic – Forecast, Winter 2018*, Bruxelles, 2018.
230. xxx European Commission, *European UE Economic Forecast, Winter 2017*, Bruxelles, 2017.
231. xxx European Commission, *European Economic Forecast Winter, 2018, European Economy*, 2018.
232. xxx European Commission, *Innovation Union Scoreboard (INS)*, Bruxelles, 2017.
233. xxx European Commission, *European innovation scoreboard, 2020*,  
[https://ec.europa.eu/growth/industry/policy/innovation/scoreboards\\_en](https://ec.europa.eu/growth/industry/policy/innovation/scoreboards_en), accesat la 10 august 2020.
234. xxx Eurostat, „Smarter, Greener, more inclusive?“, 2017 edition, *Statistical Book*, Bruxelles, 2018.
235. xxx Guvernul României, *Programul de guvernare 2018-2020*, disponibil la:  
<http://gov.ro/ro/obiective/programul-de-guvernare-2018-2020>, accesat la 24 aprilie 2018.
236. xxx Guvernul României, *Programul de guvernare 2019 – 2020*, <https://gov.ro/ro/obiective/programul-de-guvernare>, accesat la 21 august 2020.
237. xxx Guvernul României, *Planul Național de investiții și relansare economică, 2020*, disponibil la  
[https://gov.ro/fisiere/programe\\_fisiere/Planul\\_Na%C8%9Bional\\_de\\_Investi%C8%9Bii\\_%C8%99i\\_Relansare\\_Economic%C4%83.pdf](https://gov.ro/fisiere/programe_fisiere/Planul_Na%C8%9Bional_de_Investi%C8%9Bii_%C8%99i_Relansare_Economic%C4%83.pdf), accesat în data de 25.09.2020.
238. xxx *Indexul de competitivitate regională*, Bruxelles, 27 februarie, 2017.
239. xxx IT, in *Business Review*, iunie 2016.
240. xxx *IMD World Digital Competitiveness Ranking 2017*.
241. 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>.
242. xxx *KPMG International Cooperative*, 2015.
243. xxx *Lighthouse Europe-EESC, Factors For Growth – Priorities, Convergence & Cohesion In The European Union*, Bruxelles, April, 2016, Contract No. 21791/CES/CSS/5/2015.
244. xxx *Ministerul Energiei, Strategia de dezvoltare a resurselor umane RATEN pentru perioada 2016-2025*, <https://www.raten.ro/documente/Strategia%20de%20Dezvoltare%20a%20Resurselor%20Umane%20RATEN%202016-2025.pdf>, p.6, accesat în data de 09.05.2019.
245. xxx *Ministerul Finanțelor Publice, Strategia fiscal-bugetară pentru perioada 2020-2022*, disponibil la:  
<http://www.cdep.ro/proiecte/2019/600/50/7/strategia.pdf>, p. 3, accesat la 21 august 2020.
246. xxx *Ministerul Finanțelor Publice, Strategia fiscal-bugetară pentru perioada 2018-2020*,  
[http://discutii.mfinante.ro/static/10/Mfp/transparenta/SFB2018\\_2020\\_29nov2017.pdf](http://discutii.mfinante.ro/static/10/Mfp/transparenta/SFB2018_2020_29nov2017.pdf).
247. xxx *Monitorul Oficial al României, Partea I/Nr.229/04.04.2017*.

248. xxx Parlamentul European, Economia circulară: definiție, importanță și beneficii, <http://www.europarl.europa.eu/news/ro/headlines/priorities/economia-circulara/20151201STO05603/economia-circulara-definitie-importanta-si-beneficii> , accesat la data de 14.05.2019.
249. xxx Price Waterhouse Coopers, 17<sup>th</sup> Annual Global CEO Survey, [www.pwc.com/ceosurvey](http://www.pwc.com/ceosurvey).
250. xxx Programul IMM INVEST ROMANIA, disponibil la <https://www.imminvest.ro/>, accesat în data de 25.09.2020.
251. xxx Pwc Global CEO, Survey Romania 2017, [www.pwc.ro/ceosurvey2017](http://www.pwc.ro/ceosurvey2017).
252. xxx Pwc Global CEO, Survey Romania 2015, [www.pwc.ro/ceosurvey2015](http://www.pwc.ro/ceosurvey2015).
253. xxx PwC Global, CEO Survey Romania 2016, [www.pwc.ro/ceosurvey2016](http://www.pwc.ro/ceosurvey2016).
254. xxx PwC, Global Economic Crime Survey 2017, Pulling fraud out of the shadows Global Economic Crime and Fraud Survey 2018.
255. xxx Raportul de țară al României pentru 2018.
256. xxx Regional Governance Matters: Quality of Government within European Union Member States.
257. xxx Report of The Director General, The Future of Work Centenary Initiative, ILO Conference, 104<sup>th</sup> Session 2015, Geneva, 2015.
258. xxx România pe locul 79 într-un clasament global al adaptabilității la schimbare, în *Economistul*, nr. 43-44, 2015.
259. xxx S+B Trend Watch, in *Strategy+Business*, Raven Creative, Fall, 2015.
260. xxx S&D Position Paper on Europe 2020 Strategy – A review for Succes, 16.03.2016, [www.socialistsanddemocrats.eu](http://www.socialistsanddemocrats.eu).
261. xxx *Strategia fiscal-bugetară pentru perioada 2019-2021*, [http://www.cdep.ro/pdfs/buget/2019/strategie/SFB\\_2019-2021.pdf](http://www.cdep.ro/pdfs/buget/2019/strategie/SFB_2019-2021.pdf), p.3.
262. xxx Strategia Națională pentru dezvoltare durabilă a României 2030, București, Paideia 2018, p. 109.
263. xxx Strategia Guvernamentală pentru dezvoltarea sectorului întreprinderilor mici și mijlocii și îmbunătățirea mediului de afaceri din România - Orizont 2020, disponibil la [http://imm.gov.ro/wp-content/uploads/2018/11/Startegia-Orizont-2020-HG\\_nr\\_859\\_din\\_2014.pdf](http://imm.gov.ro/wp-content/uploads/2018/11/Startegia-Orizont-2020-HG_nr_859_din_2014.pdf), accesat la data de 22 august 2020.
264. xxx Strategia Națională de Cercetare, Dezvoltare și Inovare, București, 2014.
265. xxx Strategia pentru consolidarea administrației publice 2014 – 2020.
266. xxx Strategia națională pentru dezvoltarea durabilă a României 2030, București, Paideia, 2015.
267. xxx The Digital Economy and Society Index (DESI), <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi>
268. xxx The EU Craft and SME Barometer 2017/H1, Bruxelles, 2017.
269. xxx The EU Craft and SME Barometer 2018/H1, Bruxelles, 2018.
270. xxx The Lisbon European Council – An Agenda of Economic and Social Renewal for Europe, doc/007/, Bruxelles, 2000.
271. xxx The Legatum Prosperity Index 2016, Bringing Prosperity to the Life, Legatum Institute, London, 2016.
272. xxx The Happy Planet Index 2001. A Global Index of Sustainable Wellbeing – Briefing Paper, New Economic Foundation, 2016.
273. xxx Transparency International, Corruption Perceptions Index 2017, [https://www.transparency.org/news/feature/corruption\\_perceptions\\_index\\_2017](https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2017), accesat pe 03.03.2018.
274. xxx Transparency International, Corruption Perceptions Index 2019, <https://www.transparency.org/en/cpi/2019/results>, accesat pe 25.07.2020.
275. xxx Tripartite Social Summit – 16 March 2016, Statement of the Social Partners on Digitalisation, Bruxelles, 2016.
276. 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](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.
277. UE, Shared Vision, Common Action: A Stronger Europe - A Global Strategy for the European Union's Foreign And Security Policy, Bruxelles, 2016.

278. xxx United Nations Sustainable Development Summit 2015, 25 - 27 September 2015, New York; [http://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/69/L.85&Lang=E](http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/69/L.85&Lang=E).
279. UN, Transforming Our World: The 2030 Agenda for sustainable Development, A/RES/70/01, September 2015, [www.sustainabledevelopment.un.org](http://www.sustainabledevelopment.un.org).
280. xxxWorld Economic Forum. (2020). The global risk report 2020. Retrieved from [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Global\\_Risk\\_Report\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risk_Report_2020.pdf).
281. xxx World Economic Forum, *The Global Competitiveness Report 2017-2018*, 2018.

## Chestionarul SAMRO 2023 - pentru profesori, traineri și consultanți în management

Vă rugăm să răspundeți la acest chestionar, care are ca scop obținerea de informații pentru evaluarea situației managementului din România în anul 2023, de către Societatea Academică de Management din România (**SAMRO**). Timpul necesar pentru a răspunde este de 20-25 de minute. Vă asigurăm de confidențialitatea informațiilor pe care le furnizați. Rezultatele prelucrării chestionarelor și lucrarea rezultată vor fi transmise pe adresa Dvs. de e-mail.

Vă mulțumim pentru contribuția Dvs., care va constitui un input util pentru evaluarea și perfecționarea managementului autohton.

### Informații generale de identificare

1. Numele și prenumele .....
2. Profesia:
  - a. Cadru didactic
  - b. Consultant / cercetător
3. Organizația în care lucrați .....
4. Postul ocupat .....
5. Vârsta .....
6. Gen
  - a. Masculin
  - b. Feminin
7. E-mail .....

### Starea și caracteristicile managementului practicat în România în 2023

8. Cum apreciați capacitatea managementului de la următoarele nivele de a face față, în anul 2021, complexeii situații socio-economice generate de pandemia de COVID 19 și războiul din Ucraina, în România?

Nr. crt.		Ridicată	Medie	Redusă	Nu știu
1	În general, la nivel de țară				
2	La nivelul IMM-urilor				
3	La nivelul firmelor mari				
4	La nivelul multinaționalelor				
5	La nivelul administrației centrale				
6	La nivelul administrației locale				
7	La nivelul organizațiilor care furnizează training managerial				
8	La nivelul furnizorilor de consultanță managerială				
9	La nivelul universităților				

9. Cum apreciați nivelul managementului practicat în România în 2021, comparativ cu 2020, 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				

10. 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				

11. 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				

12. Cum apreciați impactul pandemiei COVID 19 asupra managementului, la următoarele nivele, în anul 2021?

Nr. crt.		Ridicat	Mediu	Redus	Nu știu
1	În general, la nivel de țară				
2	La nivelul IMM-urilor				
3	La nivelul firmelor mari				
4	La nivelul multinaționalelor				
5	La nivelul administrației centrale				
6	La nivelul administrației locale				
7	La nivelul organizațiilor care furnizează training managerial				
8	La nivelul furnizorilor de consultanță managerială				
9	La nivelul universităților				

### Cele mai importante PUNCTE FORTE și PUNCTE SLABE ale managementului din România

13. Indicați care dintre următoarele elemente reprezintă cele mai importante **puncte forte** ale managementului din România în general și diferențiate pe cele trei nivele.  
*Selectați maximum 10 puncte forte pentru fiecare dintre nivelele de analiză.*

Nr. crt.	Elemente	Managementul în general, practicat în România	Managementul în firme	Managementul administrației centrale	Managementul administrației locale
1	Centrarea pe obținerea de performante				
2	Elaborarea de strategii și politici bine fundamentate				
3	Organizarea eficace a activităților				
4	Coordonarea judicioasă a deciziilor, acțiunilor și comportamentelor personalului implicat				
5	Antrenarea intensă a salariaților din organizație				
6	Control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor				
7	Proiectarea și implementarea de sisteme de management funcționale și eficace				
8	Feed-back rapid și eficace la evoluțiile mediului				
9	Creativitate și inovare ridicate				
10	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				

Nr. crt.	Elemente	Managementul în general, practicat în România	Managementul în firme	Managementul administrației centrale	Managementul administrației locale
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):				

14. Indicați care dintre următoarele elemente reprezintă cele mai importante **puncte slabe** ale managementului din România în general și diferențiate pe cele trei nivele.

*Selectați maximum 10 puncte slabe pentru fiecare dintre nivelele de analiză.*

Nr. crt.	Elemente	Managementul în general, practicat în România	Managementul în firme	Managementul administrației centrale	Managementul administrației locale
1	Nefocalizarea pe priorități				
2	Strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto”				
3	Organizare defectuoasă a activităților				
4	Coordonare ineficace a personalului				
5	Capacitate redusă de a motiva salariații din organizație				
6	Control-evaluare sporadică și ineficace				
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				



Nr. crt.	Elemente	Managementul în general, practicat în România	Managementul în firme	Managementul administrației centrale	Managementul administrației locale
	cunoștințele și resursele umane				
13	Insuficienta cunoaștere și luare în considerare a evoluțiilor pe piața internă și/sau internațională				
14	Insuficienta valorificare managerială a valorilor informaticii moderne				
15	Creativitate și inovare managerială reduse				
16	Insuficienta cunoaștere și utilizare în management a elementelor economice referitoare la productivitate, preț, cash-flow, lichiditate, profit etc.				
17	Accent redus pe trainingul angajaților				
18	Insuficienta luare în considerație a culturii organizaționale a firmei				
19	Comunicare defectuoasă cu șefii și subordonații				
20	Inițiativă și spirit intreprenorial reduse				
21	Funcționalitate redusă a sistemelor manageriale				
22	Performante economice scăzute				
23	Performante sociale scăzute				
24	Performante ecologice scăzute				
25	Altele (specificați care)				

### Trainingul și consultanța managerială

15. 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				

16. 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

17. Formulați trei recomandări pentru managerii din România pentru a crește, în anul 2022, 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	

18. Formulați trei recomandări pentru universitățile din România, pentru a crește nivelul pregătirii și cercetării științifice manageriale.

1	
2	
3	

19. Formulați trei recomandări pentru furnizorii de consultanță managerială, pentru a-i crește nivelul calitativ al serviciilor oferite.

1	
2	
3	

20. Considerați că în anul 2022 situația economică a României va fi:

- a. Mai bună
- b. La fel
- c. Mai proastă

21. Formulați orice alte **opinii și propuneri** care considerați că pot contribui la evaluarea managementului din România și la dezvoltarea sa.

1	
2	
3	

Vă mulțumim!

## Chestionarul pentru manageri și întreprinzători, utilizat pentru Carta Albă a IMM-urilor din România – 2022

## CHESTIONAR - CARTA ALBĂ A IMM-urilor DIN ROMÂNIA

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 de două zeci și unu de ani, **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 compania dvs., sunt confidențiale, iar sinteza rezultatelor anchetei de specialitate va fi publicată în Carta Albă a IMM-urilor pentru anul 2023.**

## I. Informații generale de identificare a firmei:

Denumirea firmei			
Email <sup>1</sup>			
Anul înființării			
Codul fiscal			
Localitatea, județul			
Număr de salariați actual			
Cifra de afaceri în anul 2022 (lei)			
	Valoarea profit	Valoare pierderi	
Valoarea profitului/pierderilor în anul 2022			
Valoarea profitului/pierderilor în anul 2021			
Forma de organizare juridică			
Forma de proprietate			
Întreprindere familială	Da		Nu
Codul CAEN(rev.2) al domeniului de activitate principal:			

## II. Informații generale de identificare privitoare la întreprinzătorul/managerul firmei:

II.1 Vârsta:			
II.2 Gen:	masculin		feminin
II.3 Starea civilă	căsătorit		necăsătorit
II.4 Număr copii			

II.5 Studii:	Elementare <input type="checkbox"/>	Medii (liceu) <input type="checkbox"/>	Universitare <input type="checkbox"/>	Masterat <input type="checkbox"/>
	Doctorat <input type="checkbox"/>	Alte studii postuniversitare <input type="checkbox"/>		
Training-uri	În România	<input type="checkbox"/>		
	În străinătate	<input type="checkbox"/>		
	Nu am făcut	<input type="checkbox"/>		

<sup>1</sup> Pentru a vă transmite rezultatele anchetei

II.6 Profesia	Economist	Jurist	Profesor	Inginer
	Informatician	Tehnician	Muncitor Calificat	Altele
II.7 Număr de ani ca întreprinzător				
II.8 Număr de asociați/acționari ai firmei				
II.9 Număr mediu de ore alocate afacerii/săptămână				
II.10 Implicarea membrilor familiei (soț, soție, copii etc.) în afacere			DA	NU

### III. Mediul de afaceri

III.1. Cum apreciați situația de ansamblu a mediului economic din România?

	Starea actuală	Evoluția în 2023	Evoluția în 2024
Favorabilă afacerilor			
Neutră			
Stânjenitoare dezvoltării afacerilor			

III.2. Indicați cele mai importante trei oportunități în afacerile dumneavoastră pentru anul 2023, numerotându-le cu cifre de la 1 la 3 (1 – cea mai mare):

→ Creșterea cererii pe piața internă		→ Realizarea unui parteneriat de afaceri	
→ Sporirea exporturilor		→ Obținerea unui grant din fonduri ale UE și ale României	
→ Folosirea de noi tehnologii		→ Penetrarea pe noi piețe	
→ Asimilarea de noi produse		→ Digitalizarea	
		→ Altele, specificați care:	

III.3. Indicați care sunt principalele cinci dificultăți în activitatea actuală a firmei dumneavoastră, numerotându-le cu cifre de la 1 la 5 (1 – cea mai mare):

Scăderea cererii interne		Instabilitatea relativă a monedei naționale	
Concurența produselor din import		Cunoașterea și adoptarea acquis-ului comunitar	
Scăderea cererii la export		Creșterea nivelului cheltuielilor salariale	
Costuri ridicate ale creditelor		Calitatea slabă a infrastructurii (drumuri, rețele de utilități, etc.)	
Inflația		Accesul dificil la credite	
Concurența nelocală		Corupția	
Neplata facturilor de către instituțiile statului		Birocrația	
Întârzieri la încasarea facturilor de la firme private		Controalele excesive	
Obținerea consultanței și trainingului necesar firmei		Fiscalitatea excesivă	
Pregătirea și menținerea personalului		Altele, specificați care:	
Aprovizionarea cu materii prime/produse etc.			
Incertitudinea evoluțiilor viitoare			

III.4. Care dintre evenimentele contextuale menționate în continuare apreciați că vor afecta negativ activitatea și performanțele firmei dumneavoastră în anul acesta:

Pandemia Coronavirus		Schimbările politice la nivel național	
Politicile statului de sprijinire a firmelor și populației în contextul actual		Insuficiența predictibilitate a mediului economic pentru firme	
Politicile UE de sprijinire a statelor membre în contextul Coronavirus		Conflictul și tensiunile sociale, etnice și militare din zone apropiate României	
Evoluția cadrului legislativ		Corupția	
Politicile băncilor din România față de firme		Tensiunile interetnice	
Climatul și tensiunile sociale		Birocrația excesivă	
Situația economică mondială		Evoluția economică la nivelul țărilor europene	

Insuficienta capacitate a guvernului, parlamentului etc, de a gestiona problemele economice		Politica Fondului Monetar Internațional și a Băncii Mondiale față de România	
Altele, specificați care:			

III. 5. Din cinci întreprinderi a căror activitate o cunoașteți bine (furnizori, clienți, firme ale prietenilor) indicați câte:

	In ultimii 2 ani	Din care, in 2022
→ 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 2022?


III. 8. Câți beneficiari (companii) cumpără in 2023 produsele/serviciile oferite de către compania dvs.?

--

III. 9. În anul curent (2023) apreciați că veți pierde clienți sau furnizori semnificativi?

DA		Dacă DA, câți	FURNIZORI:	
NU			CLIEŢI:	

III. 10. Principalele cauze care pot duce la întreruperea relațiilor de colaborare cu furnizorii și clienții dumneavoastră sunt (puteți bifa mai multe răspunsuri):

Furnizarea cu întârziere a produselor/serviciilor		Identificarea de parteneri de afaceri mai avantajoși	
Costurile prea mari		Capacitate limitată de a furniza cantitatea de produse necesare	
Schimbarea activității principale a clienților/furnizorilor		Falimentul clienților sau al furnizorilor	
Altele, specificați care:			

III. 11. Cât de mult vă afectează actuala situație economică:

Foarte mult		Mult		Destul de mult		Puțin sau foarte puțin		Deloc	
-------------	--	------	--	----------------	--	------------------------	--	-------	--

III. 12. Considerați că în anul 2023, comparativ cu anul precedent, situația economică a României va fi:

Mai bună		La fel		Mai proastă	
----------	--	--------	--	-------------	--

III. 13. În ce măsură considerați că actualul guvern are capacitatea să contribuie la rezolvarea problemelor complexe socio-economice ale României?

Ridicată		Medie		Redusă		Deloc	
----------	--	-------	--	--------	--	-------	--

III.14. Indicați la care din masurile enunțate mai jos ați apelat:

Somaj tehnic pentru salariați	2022	2023
Amanari la plata impozitelor		
Amanari la plata altor taxe catre buget		
Amanari la plata creditelor la banci		

Amanari la plata chiriilor		
Amanari la plata utilitatilor		
Credite subventionate sau garantate		
Altele, specificati care:		

III.15. Indicati la care din urmatoarele modalitati de adaptare a activitatilor organizatiei dvs ati apelat, în contextul crizelor generate de pandemia Coronavirus-19 și războiul din Ucraina?

Modalitati	
1. Flexibilizarea programului de lucru al angajatilor	
2. Utilizarea telemuncii	
3. Promovarea digitalizarii	
4. Beneficierea de facilitati financiare acordate de statul roman si UE	
5. Reducerea temporara a personalului	
6. Concedierea unei parti a personalului	
7. Diminuarea productiei si/sau vanzarilor	
8. Altele, specificati care:	

III.16. Indicati care au fost principalele efecte negative ale telemuncii/muncii la domiciliu asupra managementului companiei dvs.?

Efecte	
Demotivarea angajatilor	
Ingreunarea comunicarii organizationale	
Dificultati în organizarea activitatilor	
Dificultati în coordonarea salariatilor	
Dificultati în control-evaluarea muncii	
Aparitia de situatii tensionate	
Altele, specificati care:	

#### IV. Performanțele IMM-urilor

IV. 1. Performanțele de ansamblu ale firmei în anul 2022 comparativ cu anul 2021 le apreciați ca:

Mult mai bune	<input type="checkbox"/>	Mai bune	<input type="checkbox"/>	La fel	<input type="checkbox"/>	Puțin mai slabe	<input type="checkbox"/>	Mult mai slabe	<input type="checkbox"/>
---------------	--------------------------	----------	--------------------------	--------	--------------------------	-----------------	--------------------------	----------------	--------------------------

IV. 2. Cum considerați că vor fi performanțele firmei dvs. în anul 2023 comparativ cu 2022:

Mult mai bune	<input type="checkbox"/>	Mai bune	<input type="checkbox"/>	La fel	<input type="checkbox"/>	Puțin mai slabe	<input type="checkbox"/>	Mult mai slabe	<input type="checkbox"/>
---------------	--------------------------	----------	--------------------------	--------	--------------------------	-----------------	--------------------------	----------------	--------------------------

IV. 3. Indicați, cum au evoluat în anul 2022 comparativ cu anul 2021 (coloana 1) și cum va fi în anul 2023, comparativ cu 2022 (coloana 2), pentru firma dumneavoastră următorii indicatori, utilizând:

A crescut semnificativ	A crescut în mică măsură	A rămas aproximativ la fel	A scăzut în mică măsură	A scăzut semnificativ
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			2020/2021	2021/2022
Mărirea creditelor bancare				
Mărirea datoriilor către furnizori				
Mărirea datoriilor clienților dvs.				
Mărirea datoriei firmei dvs. privind contribuțiile la bugetul de stat, TVA, impozite etc.				

IV. 4. Cum apreciați că va fi nivelul (gradul) acoperirii capacității de producție (de vânzare, stocare, transport, fabricație, etc.) cu comenzi în 2023:

Sub 25%	<input type="checkbox"/>	25% - 50%	<input type="checkbox"/>	50-75%	<input type="checkbox"/>	Peste 75%	<input type="checkbox"/>
---------	--------------------------	-----------	--------------------------	--------	--------------------------	-----------	--------------------------

IV. 5. Vă rugăm să aproximați câte procente din producția anuală a firmei dvs. sunt destinate:

Pietei locale	%
Pietei naționale	%
Tărilor UE	%
Tărilor europene care nu fac parte din UE	%
Total	%
Altor țări	%
Total	100%

IV. 6. Cum apreciați evoluția pentru firma dumneavoastră a următorilor indicatori, în anul 2023 comparativ cu anul 2022?

Indicatori	În creștere semnificativă	Creștere ușoară	Aproximativ la fel	Scădere ușoară	Scădere accentuată
Volumul fizic al vânzărilor					
Numărul de salariați					
Stocurile de mărfuri					
Volumul comenzilor					
Numărul de clienți					
Volumul exportului					
Mărimea profitului					

#### V. Managementul practicat în România

V.1. Cum apreciați capacitatea managementului de la următoarele nivele, de a face față în anul 2022, complexeii situații socio-economice generate de pandemia de COVID 19 și războiul din Ucraina, în România?

Nr. crt.		Ridicată	Medie	Redusă	Nu știu
1	În general, la nivel de țară				
2	La nivelul IMM-urilor				
3	La nivelul firmelor mari				
4	La nivelul multinaționalelor				
5	La nivelul administrației centrale				
6	La nivelul administrației locale				
7	La nivelul organizațiilor care furnizează training managerial				
8	La nivelul furnizorilor de consultanță managerială				
9	La nivelul universităților				

V.2. Cum apreciați nivelul managementului practicat în România în 2023, comparativ cu 2022, la următoarele nivele:

Nr. crt.		Aproximativ la fel	Mai bun	Inferior	Nu știu
1	În general, la nivel de țară				
2	La nivel de IMM				
3	La nivelul firmelor mari				
4	La nivelul multinaționalelor				
5	La nivelul administrației centrale				
6	La nivelul administrației locale				

V.3. Cum apreciați calitatea și eficacitatea managementului de la nivelele următoare, comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană:

Nr. crt.		Aproximativ la fel	Mai bun	Inferior	Nu știu
1	Managementul în general, practicat în România				
2	Managementul în firme				
3	Managementul administrației centrale				
4	Managementul administrației locale				

V.4. Cum apreciați calitatea și eficacitatea managementului de la nivelele următoare, comparativ cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală (Ungaria, Polonia, Cehia și Slovacia):

Nr. crt.		Aproximativ la fel	Mai bun	Inferior	Nu știu
1	Managementul în general, practicat în România				
2	Managementul în firme				
3	Managementul administrației centrale				
4	Managementul administrației locale				

V.5. Cum apreciați impactul pandemiei COVID 19 și războiului din Ucraina asupra managementului, la următoarele nivele, în anul 2022?

Nr. crt.		Ridicat	Mediu	Redus	Nu știu
1	În general, la nivel de țară				
2	La nivelul IMM-urilor				
3	La nivelul firmelor mari				
4	La nivelul multinaționalelor				
5	La nivelul administrației centrale				
6	La nivelul administrației locale				
7	La nivelul organizațiilor care furnizează training managerial				
8	La nivelul furnizorilor de consultanță managerială				
9	La nivelul universităților				

V.6. Indicați care dintre următoarele elemente reprezintă cele mai importante puncte forte ale managementului din România în general și diferențiate pe cele trei nivele. **Selectați maximum 10 puncte forte pentru fiecare dintre nivelele de analiză.**

Nr. crt.	Elemente	Managementul în general, practicat în România	Managementul în firme	Managementul administrației centrale	Managementul administrației locale
1	Centrarea pe obținerea de performante				
2	Elaborarea de strategii și politici bine fundamentate				
3	Organizarea eficace a activităților				
4	Coordonarea judicioasă a deciziilor, acțiunilor și comportamentelor personalului implicat				
5	Antrenarea intensă a salariaților din organizație				
6	Control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor				
7	Proiectarea și implementarea de sisteme de management funcționale și eficace				
8	Feed-back rapid și eficace la evoluțiile mediului				
9	Creativitate și inovare ridicate				
10	Capacitatea de a face față crizelor atipice, gen Covid 19				
11	Promovarea digitalizării activităților				
12	Asigurarea raționalității deciziilor manageriale				
13	Transfer intens de know-how managerial din alte țări				



Nr. crt.	Elemente	Managementul în general, practicat în România	Managementul în firme	Managementul administrației centrale	Managementul administrației locale
14	Utilizarea pe scară largă și eficace a metodelor și tehnicilor moderne de management				
15	Valorificarea potențialului informațional și decizional al informației				
16	Cultivarea stakeholderilor interni și externi organizației (clienți, furnizori)				
17	Inițiativă și spirit intreprenorial puternice				
18	Dezvoltarea unui sistem informatic performant				
19	Intense activități de training ale angajaților				
20	Eficace acțiuni de marketing				
21	Stilul de muncă al managerilor focalizat pe implicare și eficacitate				
22	Obținerea de venituri și profituri ridicate				
23	Asigurarea sustenabilității organizației conduse				
24	Altele (specificați care):				

V.7. Indicați care dintre următoarele elemente reprezintă cele mai importante puncte slabe ale managementului din România în general și diferențiate pe cele trei nivele. **Selectați maximum 10 puncte slabe pentru fiecare dintre nivelele de analiză.**

Nr. crt.	Elemente	Managementul în general, practicat în România	Managementul în firme	Managementul administrației centrale	Managementul administrației locale
1	Nefocalizarea pe priorități				
2	Strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto”				
3	Organizare defectuoasă a activităților				
4	Coordonare ineficace a personalului				
5	Capacitate redusă de a motiva salariații din organizație				
6	Control-evaluare sporadică și ineficace				
7	Neglijarea stakeholderilor interni și externi ai organizației				
8	Insuficienta fundamentare economică a deciziilor				
9	Reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social				
10	Insuficienta capacitate de a face față crizelor atipice, gen Covid 19				

Nr. crt.	Elemente	Managementul în general, practicat în România	Managementul în firme	Managementul administrației centrale	Managementul administrației locale
11	Insuficienta preocupare pentru digitalizarea activităților				
12	Preocupare redusă pentru raționalitatea deciziilor				
13	Necunoașterea și neadaptarea know-how-ului managerial valoros din alte țări				
14	Folosirea de sisteme manageriale empirice, neproiectate profesionist				
15	Insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane				
16	Insuficienta cunoaștere și luare în considerare a evoluțiilor pe piața internă și/sau internațională				
17	Insuficienta valorificare managerială a valorilor informaticii moderne				
18	Creativitate și inovare managerială reduse				
19	Insuficienta cunoaștere și utilizare în management a elementelor economice referitoare la productivitate, preț, cash-flow, lichiditate, profit etc.				
20	Accent redus pe trainingul angajaților				
21	Insuficienta luare în considerație a culturii organizaționale a firmei				
22	Comunicare defectuoasă cu șefii și subordonații				
23	Inițiativă și spirit intreprenorial reduse				
24	Funcționalitate redusă a sistemelor manageriale				
25	Performante economice scăzute				
26	Performante sociale scăzute				
27	Performante ecologice scăzute				
28	Altele (specificați care)				

V.8. *Evaluati calitatea trainingului managerial din universitățile din România, comparativ cu cea din Uniunea Europeană.*

Nr. crt.		Aproximativ la fel	Mai bun	Inferior	Nu știu
1	În învățământul superior în general				
2	În universitățile de stat cu profil economic				
3	În universitățile de stat cu profil tehnic				
4	În universitățile particulare cu profil economic				
5	În universitățile particulare cu profil tehnic				

V.9. *Evaluati calitatea consultanței manageriale oferite în România, comparativ cu cea din Uniunea Europeană.*

Nr. crt.		Aproximativ la fel	Mai bun	Inferior	Nu știu
1	În general, la nivel național				
2	De firmele de consultanță autohtone				
3	De universitățile din România				
4	De firmele de consultanță străine				

**VI. Internaționalizarea afacerilor firmelor din România**

**NUMAI PENTRU FIRMELE CU IMPORT-EXPORT**

VI.1. *Cum apreciați nivelul producției/serviciilor oferite de firma dvs. în semestrul II al anului 2022, comparativ cu semestrul II al anului 2021, 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 2022, comparativ cu semestrul II al anului 2021, în ceea ce privește activitățile de import-export? (1 – mai bun; 2 – la fel; 3 – inferior; 4 – nu știu)*

Mai bun		La fel		Inferior		Mult mai slab	
---------	--	--------	--	----------	--	---------------	--

VI.3. *Care este nivelul (gradul) de acoperire al activităților de import în cadrul firmei dvs?*

Sub 25%		25% - 50%		50-75%		Peste 75%	
---------	--	-----------	--	--------	--	-----------	--

VI.4. *Care este nivelul (gradul) de acoperire al activităților de export în cadrul firmei dvs?*

Sub 25%		25% - 50%		50-75%		Peste 75%	
---------	--	-----------	--	--------	--	-----------	--

VI.5. *În anul 2022 firma dvs. a participat la târguri/expoziții/misiuni economice în România?*

DA	<input type="checkbox"/>	Dacă <b>DA</b> , la câte	<input type="text"/>
NU	<input type="checkbox"/>	Dacă <b>NU</b> , vă rugăm să menționați motivul:	<input type="text"/>

VI.6. *În anul 2022 firma dvs. a participat la târguri/expoziții/misiuni economice în străinătate?*

DA	<input type="checkbox"/>	Dacă <b>DA</b> , la câte	<input type="text"/>
NU	<input type="checkbox"/>	Dacă <b>NU</b> , vă rugăm să menționați motivul:	<input type="text"/>

VI.7. *Care sunt modalitățile de acces pe piețe internaționale, utilizate de dvs. în 2022?*

Târguri	<input type="text"/>
Campanii specifice	<input type="text"/>
Site-uri de specialitate	<input type="text"/>
Atașați economici	<input type="text"/>
Altele:	<input type="text"/>

VI.8. *Vă rugăm să estimați evoluția volumului importurilor/exporturilor firmei dvs. în anul 2022, comparativ cu anul 2021 (1 – mai bun; 2 – la fel; 3 – inferior; 4 – nu știu)*

	IMPORTURI	EXPORTURI
mai bun	<input type="text"/>	<input type="text"/>
la fel	<input type="text"/>	<input type="text"/>
inferior	<input type="text"/>	<input type="text"/>
mult mai slab	<input type="text"/>	<input type="text"/>

VI.9. Care sunt, în opinia dvs principalii **factori** care pot afecta **volumul importurilor/exporturilor** firmei dvs., pentru anul 2023, comparativ cu anul 2022 (maximum 5 factori)?

Nr.	Factori	Importuri	Exporturi
1	Calitatea produselor/serviciilor		
2	Pretul produselor/serviciilor		
3	Marketingul organizației		
4	Participarea la târguri/expoziții/misiuni economice		
5	Reducerea cererilor de pe piața externă		
6	Probleme logistice generate de Coronavirus		
7	Scaderea ofertei proprii de export		
8	Existența unui brand propriu, puternic		
9	Calitatea relațiilor umane stabilite cu clienții și furnizorii		
10	Deschiderea de noi piețe la nivel internațional		
11	Interesul piețelor internaționale pentru categoria de produse/servicii oferite		
12	Informații insuficiente cu privire la oportunitățile oferite de piețele internaționale		
9	Nivelul scăzut de implicare al autorităților guvernamentale în promovarea produselor românești		
10	Documentația necesară pentru realizarea acestui tip de acțiune		
11	Interesul scăzut al consumatorilor interni		
12	Oferta scăzută pentru produse/servicii similare		
13	Altele, vă rugăm specificați care:		

VI.10. Care sunt în opinia dvs. principalele beneficii aduse dezvoltării firmei de apartenența României la piața economică europeană?

Acces mai bun pe piețe	Cooperare în domeniul inovării
Legislație și regulamente îmbunătățite	Acces la noi tehnologii
Potențiali furnizori mai ieftini	Proceduri de achiziții publice transparente
Potențiali clienți pentru produse/servicii/materii prime	Accesul la fonduri structurale
Altele, specificați care:	

VI.11 În anul 2022 firma dvs. a beneficiat de training dedicat internaționalizării?

<b>DA</b>	<input type="checkbox"/>	Dacă <b>DA</b> , ce fel de training	<input type="text"/>
<b>NU</b>	<input type="checkbox"/>	Dacă <b>NU</b> , vă rugăm să menționați motivul:	<input type="text"/>

## VII. Accesul IMM-urilor la fonduri structurale

VII.1. Ați beneficiat în 2022 de finanțarea afacerii dvs. prin accesarea de fonduri europene?

<b>DA</b>	<input type="checkbox"/>
<b>NU</b>	<input type="checkbox"/>

VII.2. Dacă răspunsul a fost **DA** la întrebarea VII.1, vă rugăm să bifați primele 3 avantaje, pe care firma dvs. le-a avut ca beneficiar al finanțării? numerotați cu cifre de la 1 la 3 (1 – cea mai mare):

Dezvoltarea unor produse/servicii noi	
Dezvoltarea afacerii prin îmbunătățirea calității produselor/serviciilor	
Achiziția de noi echipamente și tehnologii	
Dezvoltarea afacerii în domeniul cercetării-inovării	
Dezvoltarea/îmbunătățirea managementului organizațional	
Accesul propriilor salariați la cursuri de instruire	

VII.3 Care sunt, în opinia dumneavoastră, principalele 3 obstacole în accesarea fondurilor europene?

Birocrația excesivă și instabilitatea reglementărilor și a documentației	
Informații insuficiente privind fondurile disponibile	
Criterii de eligibilitate 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 încredere în firmele de consultanță	
Altele, specificați care:	

VII.4 Intenționați să accesați fonduri europene în 2023?

DA   
 NU

VII.5 Care considerați ca sunt nevoile de finanțare necesare pentru firma dumneavoastră în perioada 2023-2027?

Investiții	
Internaționalizare	
Cercetare- Dezvoltare-Inovare	
Training Resurse Umane	
Digitalizare	
Supraviețuire	
Altele, specificați care:	

VII.6 Care considerați ca sunt modalitățile de finanțare necesare pentru perioada 2023-2027?

Granturi pentru inițierea unei afaceri	
Granturi pentru dezvoltarea unei afaceri	
Instrumente financiare pentru dezvoltare (ex: garanții, împrumut, etc.)	
Altele:	

**VIII. Strategii și politici ale IMM-urilor**

VIII.1. În anul 2023, 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 (lipsește una sau mai multe dintre componentele strategiei: misiune, obiective, opțiuni strategice, resurse, termene, avantaj competitiv)	
Predominanța abordărilor pe termene mai reduse	
Axarea pe oportunitatea economică	
Orientarea spre piețele locale	
Focalizarea asupra valorificării nișelor de piață	
Flexibilitate pronunțată	
Altele (specificați care):	

VIII.3. Dacă în firma dvs. se elaborează strategii/există abordări strategice, precizați importanța acordată componentelor enumerate în continuare:

	Importanță majoră	Important	Importanță medie	Importanță redusă	Neimportant
Misiunea firmei					
Obiectivele strategice					
Opțiunile strategice					
Resursele:					
- Umane					
- Financiare					
- Tehnico-materiale					
- Informaționale					

Termenele strategice					
Avantajul competitiv					

VIII.4. Care este obiectivul principal al firmei dumneavoastră pentru următorii 2 ani?

Reducerea dimensiunii afacerii	
Mentținerea afacerii la dimensiunile actuale	
Extinderea moderată a afacerii	
Extinderea rapidă a afacerii	
Vânzarea afacerii	
Închiderea afacerii	

VIII.5. În cazul extinderii/dezvoltării afacerii în anul 2023, firma dumneavoastră intenționează să:

Acțiunea	Da	Nu
Mărească volumul investițiilor în:		
- înlocuirea utilajelor		
- construcții și modernizări de clădiri		
- achiziția de tehnică și tehnologie nouă		
- diversificarea producției		
Amplifice activitatea de marketing		
Restructureze și modernizeze managementul organizației		
Introducă sisteme moderne de gestiune a calității (ISO, etc.)		
Combată sau să limiteze poluarea		
Informatizeze activitățile		
Digitalizeze activitățile		
Pregătească intens forța de muncă		
Altele, specificați care:		

VIII.6. Care considerați că sunt principalele două avantaje concurențiale ale firmei Dvs.?

Prețul scăzut al produselor/serviciilor oferite	
Calitatea ridicată a produselor/serviciilor oferite	
Raportul preț – calitate	
Canalele de distribuție utilizate	
Serviciile post-vânzare oferite clienților	
Calitatea angajaților	
Relațiile în mediul politic și economic	
Calitatea managementului practicat	
Reputația firmei	
Capacitatea de inovare	
Altele, specificați care:	

VIII.7. Indicați două dintre următoarele activități ale firmei dumneavoastră, asupra cărora se va concentra abordarea managerială în 2023:

Elaborarea de strategii și politici ale firmei	
Relațiile cu distribuitorii și clienții	
Realizarea de produse/servicii noi	
Introducerea de noi procese tehnologice	
Asigurarea salariaților necesari firmei	
Restructurarea procesului de luare a deciziilor	
Obținerea și utilizarea de informații și cunoștințe	
Noi metode de livrare, logistică	
Relațiile cu furnizorii	
Trainingul personalului	
Diminuarea numărului de salariați	
Reducerea costurilor	
Capitalizarea firmei	
Altele, specificați care:	

VIII.8. În 2022 ați folosit consultanți externi (management, marketing, etc.) în activitatea dvs.?

DA

NU

VIII.9. Vă rugăm să indicați, în ce proporție clienții dvs. sunt (bifați câte o variantă pentru fiecare categorie).

Distribuitori en-gross și en-detail	%
Firme din industrie	%
Exportatori	%
Firme din alte sectoare de activitate	%
Administrația centrală și locală	%
Persoane fizice	%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

VIII.10. Care considerați că sunt cele mai importante aspecte care determină succesul afacerii dvs.? (alegeți maximum două opțiuni.)

Relațiile de afaceri / Partenerii de afaceri	
Oportunitățile pe care le oferă piața pentru produsele/serviciile firmei Dvs	
Servicii suport pentru managementul firmei	
Gradul de încărcare a angajaților	
Facilități si/sau finantari din partea statului roman si UE	
Digitalizare	
Angajați calificați	
Angajați motivați și loiali	

VIII.11. Indicați în ce măsură acordați importanță stakeholderilor enumerați mai jos:

	Foarte mare	Mare	Medie	Redusă	Foarte redusă
Managerii firmei					
Salariații firmei					
Membrii familiei implicați în activitățile firmei					
Clienții instituționali					
Clienți-persoane fizice					
Furnizorii de materii prime, echipamente, utilaje, etc.					
Bănci					
Furnizorii de servicii de training și consultanță					
Organizații patronale					
Camere de comerț					
Organizații sindicale					
Administrația publică locală					
Comunitatea locală					

### IX. Finanțele și contabilitatea IMM-urilor

IX.1. Care este cel mai important element în alegerea unei bănci pe termen lung, respectiv schimbarea furnizorului de servicii financiare?

Rapiditatea serviciilor și a operațiunilor/birocrație redusă	Disponibilitate extinsă în ceea ce privește rețeaua de sucursale și interacțiunea cu angajații	
Flexibilitatea opțiunilor de finanțare/accesibilitatea finanțării afacerii	Servicii bancare disponibile online	
Paleta largă de servicii dintre care pot alege opțiunea adecvată	Nu știu/nu răspund/altceva (vă rugăm menționați)	

IX.2. Care credeți trebuie să fie serviciul prioritar, care să ancoreze relația cu banca?

Finanțarea	Consultanța privind managementul financiar al companiei	
Depozitele și administrarea lichidităților	Consultanță pentru accesarea unor surse de finanțare din fonduri structurale, programe de finanțare naționale etc.	
Operațiunile de plăți și managementul numerarului	Nu știu/nu răspund/altceva (vă rugăm menționați)	

IX.3. Care este nevoia dvs. pentru care ați dori să fiți asistat de către o bancă, în afara serviciilor bancare clasice?

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 2022:

Autofinanțare		Fonduri nerambursabile	
Credit furnizor		Emisiunea de acțiuni pe piața de capital	
Credite bancare		Leasing	
Împrumuturi de la instituții financiare specializate (IFN)		Factoring	
Credite garantate cu fonduri de garantare		Altele, precizați care:	

IX.7. Selectați dintre modalitățile de finanțare enumerate mai jos pe acelea la care intenționați să apelați pe parcursul anului 2023:

Autofinanțare		Fonduri nerambursabile	
Credit furnizor		Emisiunea de acțiuni pe piața de capital	
Credite bancare		Leasing	
Împrumuturi de la instituții financiare specializate (IFN)		Factoring	
Credite garantate cu fonduri de garantare (FNGCIMM)		Altele, precizați care:	

IX.8. Care este destinația finanțării la care intenționați să apelați în 2023?

Proiecte inovative	
Investiții	
Capital de lucru	
Producție primară agricolă	
Alte modalități, precizați care:	

IX.9. Cunoașteți serviciile de garantare financiară oferite de FNGCIMM?

Da	
Nu	
Nu suficient	

IX.10. În ce măsură v-a fost de ajutor finanțarea obținută, garantată de FNGCIMM?

Foarte necesară	
Necesară	
Mai puțin necesară	

IX.11. În viitor intenționați să accesați un credit cu garanția FNGCIMM?

Da	
Nu	
Nu știu	
Doar dacă există avantajul subvenționării costurilor finanțării	



IX.12. Dacă ati accesat un credit garantat in cadrul programului IMM INVEST/ AGRO IMM INVEST, cum apreciati promptitudinea de acordare a finantarii/garantiei ?

Foarte bună	
Bună	
Slabă	
Nu pot aprecia	

IX.13. Cum apreciati impactul Programului IMM Invest/ Agro IMM Invest asupra mediului de afaceri in contextul Pandemiei Covid-19?

Pozitiv	
Neutru	
Nu pot aprecia	
Insuficient	

IX.14. In afara de IMM Invest si Agro IMM Invest aveti cunostina de alte programe gestionate de catre FNGCIMM ? Daca, da, care sunt acestea?

Da	
Nu suficient	
Nu stiu	

IX. 15 De unde ati aflat de Programul IMM Invest/ Agro IMM Invest?

Radio-TV	
Mediul online	
Banca	
Alti intreprinzatori	
Cunostinte	

IX.16. Ati recomanda garantiile financiare FNGCIMM altor persoane, prieteni sau parteneri de afaceri?

Acordati o nota de la 10 la 0, unde 10 = cu siguranta DA si 0 = cu siguranta Nu / Nu pot aprecia.

Cu siguranta da	
Cu siguranta nu	
Nu pot aprecia	

#### X. Resursele umane, training-ul și salarizarea în cadrul IMM-urilor

	2021	2022
X.1. Indicați câte persoane ați angajat:		
X.2. Indicați câte persoane au părăsit organizația:		

X.3. Selectați și ierarhizați din lista următoare primele cinci elemente pe care dumneavoastră le apreciați ca fiind cele mai importante la salariați cu care lucrați (1= maxim; 5= minim)

Experiența	Abilitățile de lucru în echipă
Cunoștințele și abilitățile de specialitate deținute	Școala absolvită
Cine i-au recomandat	Limbile străine cunoscute
Inteligența	Competența în domeniul său de activitate
Spiritul de responsabilitate	Conștiinciozitatea
Gradul de implicare în firmă	Capacitatea de efort
Competențe informatice	Fidelitatea față de firmă
Comportamentul civilizat	Altele, precizați care:

X.4. Salariul mediu în firma dumneavoastră în anul 2022, comparativ cu 2021:

A scăzut cu 1-5%	A crescut cu 1-5%
A scăzut cu 5-10%	A crescut cu 5-10%
A scăzut cu 10-15%	A crescut cu 10-15%
A scăzut cu peste 15%	A crescut cu peste 15%
A rămas la fel	

X.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 2022?	
X.7. Aproximativ ce procent dintre angajați a beneficiat de training în 2022?	
X.8. Aproximativ care este ponderea angajaților cu studii superioare?	
X.9. Ce procent dintre angajați este reprezentat de bărbați?	
X.10. Aproximativ ce procent dintre angajați au experiență de peste 15 ani în domeniul actual?	

X.11. La ce fel de traininguri au participat angajații dvs?

Categorii		Domenii	
1.	Inițiere	6.	Management
2.	Specializare	7.	Vânzări
3.	Perfecționare	8.	Cercetare-Dezvoltare-Inovare
4.	Calificare	9.	Producție/prestări servicii
5.	Recalificare	10.	Resurse umane
		11.	Componente transversal (digitalizare, internaționalizare)

X.12. Pe langa salariu, in anul 2022 ati oferit angajatilor si alte beneficii pentru motivarea lor?

Da	
Nu, dar intentionez sa le ofer in 2023	
Nu si nu intentionez sa le ofer in 2023	

X.13. In 2023 intentionati sa mentineti bugetul pentru extrabeneficii?

Nu, dar intentionaz sa il cresc cu 10%	
Nu, dar intentionez sa il scad cu 10-20%	

X.14. Care sunt cele mai importante metode pe care le utilizati pentru a creste gradul de fidelizare a angajatilor?

– Traininguri și cursuri de specializare	
– Oportunități de promovare	
– Acordarea de beneficii extrasalariale: card de masa, card cadou, vouchere de vacanta, card cultural, asigurari, abonamente pentru sali de sport sau wellbeing	
– Posibilitatea de a lucra de acasa	
– Sistem intern de recompensare a angajatilor	
– Alta metoda	

X.15. Ce ati prefera sa oferiti angajatilor pentru recompensarea lor ?

– O marire de salariu	
– Un bonus	
– Beneficii extrasalariale	

X.16. Oferiti angajatilor beneficii care sa le acopere cheltuiala cu masa de pranz ?

Tichete/carduri de masa	Da	Nu	Intentionam
O masa calda/parteneriat cu firma de catering			
Decontam total/partial costurile cu masa de pranz			
Altele			

X.17. In cazul flexibilizarii modului de lucru la contextul pandemic, ati adaugat noi beneficii in pachetul actual?

Da		Care sunt acelea?
Nu		
Nu inca		

## XI. Inovarea, informatizarea si digitalizarea în IMM-uri

XI.1. Eforturile de inovare în cadrul firmei s-au concentrat cu precădere spre dezvoltarea (indicați maximum două răspunsuri):

Noilor produse		Digitalizarea	
Noilor tehnologii		Pregătirea resurselor umane	
Noilor abordări manageriale și de marketing		Nu este cazul	
Modernizarea sistemului informatic			

XI.2. Ce pondere din totalul investițiilor (aproximativ) a fost dedicat în ultimul an, inovării în produse, procese sau organizare?

0%		20-50%	
1-5%		50% -75%	
5-10%		peste 75%	
10-20%			

XI.3. Ce pondere din cifra de afaceri (aproximativ) provine din produse și servicii noi sau reînnoite, introduse în ultimul an?

0%		20-50%	
1-5%		50% -75%	
5-10%		peste 75%	
10-20%			

XI.4. Care a fost principala modalitate de realizare a inovării?

Preluarea integrală a elementelor de noutate dezvoltate inițial de alte organizații		Derularea individuală a activităților de cercetare-dezvoltare	
Adaptarea și modificarea elementelor de noutate dezvoltate inițial de alte organizații		Cooperarea cu alte organizații privind derularea activităților de cercetare-dezvoltare	

XI.5. Care sunt principalele surse de finanțare a investițiilor în cercetare-dezvoltare și inovare?

Surse proprii		Fonduri de la autoritățile publice centrale	
Împrumuturi, credite bancare, etc.		Fonduri de la autoritățile publice locale	
Fonduri de la UE		Altele:	

XI.6. Care este, în opinia Dvs., perioada optimă de derulare a unui proiect de cercetare dezvoltare până la obținerea unor rezultate concrete?

Până la 6 luni		3-5 ani	
6-12 luni		Peste 5 ani	
1-2 ani			

XI.7. Care este, în opinia dvs., durata optimă de recuperare a investițiilor realizate în cercetare-dezvoltare și inovare?

Până la 6 luni		3-5 ani	
6-12 luni		5-10 ani	
1-2 ani		Peste 10 ani	

XI.8. Care sunt principalele surse de informații la care apeleți pentru procesele inovatoare?

Propria organizație		Reviste și publicații de specialitate	
Clienți și consumatori		Consultanți, organizații private de cercetare	
Furnizori de echipamente, materiale, etc.		Guvern și/sau instituttele publice de cercetare	
Competitori direcți și/sau indirecti		Universități	
Expoziții, târguri, conferințe, etc.		Patronatele și alte asociații profesionale	
Altele:			

XI.9. Care sunt principalele bariere în derularea activităților de cercetare-dezvoltare și inovare?

Costul ridicat al activităților de cercetare-dezvoltare		Accesul dificil la informații relevante privind noile tehnologii	
Incertitudinea privind cererea pentru produse inovative		Dificultatea de a găsi parteneri în vederea cooperării privind activitățile de cercetare-dezvoltare	
Insuficiența fondurilor proprii		Lipsa unor resurse umane adecvate	

Lipsa unor scheme publice de finanțare/co-finanțare a activităților de cercetare-dezvoltare și/sau rigiditatea criteriilor de eligibilitate		Lipsa unor previziuni pe termen mediu și lung privind evoluția sectoarelor de activitate	
Accesul dificil la informații relevante privind piețele (cercetări de marketing, statistici, etc.)		Altele, specificați care:	

XI.10. Care sunt tipurile de softuri utilizate în firma dumneavoastră?

Softuri operare afaceri (program management, Office, contabilitate, etc)	
Semnatura electronica	
CRM	
ERP	
Soft de comunicare	
Soft vanzare	
Soft securitate	
Altele:	

XI.11. Indicați dacă în cadrul firmei dumneavoastră folosiți următoarele elemente de informatizare și digitalizare:

Computere		Inteligență artificială	
E-mail		Tehnologii 3D	
Internet		Roboti	
Intranet		Analitic metrics	
Social media		Drone	
Site-ul propriu al firmei		Nu folosim nici una dintre cele de mai sus	
Vânzările/cumpărările on-line		Altele, specificați care:	

XI.12. Menționați în ce scop utilizează firma dvs. internetul:

Pentru promovarea produselor/serviciilor		Pentru a obține informații despre mediul de afaceri	
Pentru a comunica cu furnizorii sau clienții		Tranzacții sau plăți electronice	
Pentru a facilita comunicarea în cadrul firmei		Altele, specificați care:	

## XII. Notorietatea companiilor de asigurări în rândul IMMurilor

XII.1. Care este modul prin care gestionați riscurile din afacerea dvs? (una sau mai multe variante)

a) Finanțare prin fonduri europene
b) Asigurări specifice
c) Campanii de marketing
d) (Academie de) / Programe de training pentru angajați
e) Altele:

XII.2. Ce tip de asigurări aveți pe firma:

	Da	Nu
RCA		
CASCO		
Asigurare de clădiri și bunuri		
Asigurare de echipamente și utilaje		
Asigurare de răspundere civilă		
Transport (cargo)		
Asigurare de sănătate pentru angajați (nu include abonamente la clinici medicale)		
Asigurare de viață pentru angajați		
Altele (notați aici):		

XII.3 Ce alte asigurări sunt de interes, desi nu le aveți

	Da	Nu
CASCO		
Asigurare de clădiri și bunuri		
Asigurare de echipamente și utilaje		

Asigurare de răspundere civilă		
Transport (cargo)		
Asigurare de sănătate pentru angajați (nu include abonamente la clinici medicale)		
Asigurare de viață pentru angajați		
Altele (notați aici):		

XII.4. Dacă ne referim la firme de asigurări, ce nume de firmă de asigurări vă vine în minte? (Un singur răspuns)

--

XII.5. Ce alte nume de firme de asigurări vă amintiți?


XII.6. Ați auzit de aceste firme de asigurări? DA/NU

Allianz	Da	Nu
Asirom		
Generali		
Gothaer		
Groupama		
NN (ING Asigurări)		
Omniasig		
Uniq		

XII.7. Ați recomanda firma de asigurări unui prieten, colaborator sau membru de familie dacă v-ar întreba?

Dați o notă între 0 – „Absolut nu” și 10 – „Da, fără ezitare”.

	Răspunsul: o notă între 0-10
Allianz	
Asirom	
Generali	
Groupama	
Omniasig	

VĂ MULȚUMIM PENTRU TIMPUL ACORDAT!

Eșantionul de manageri și specialiști din firme intervievați în februarie-aprilie 2023

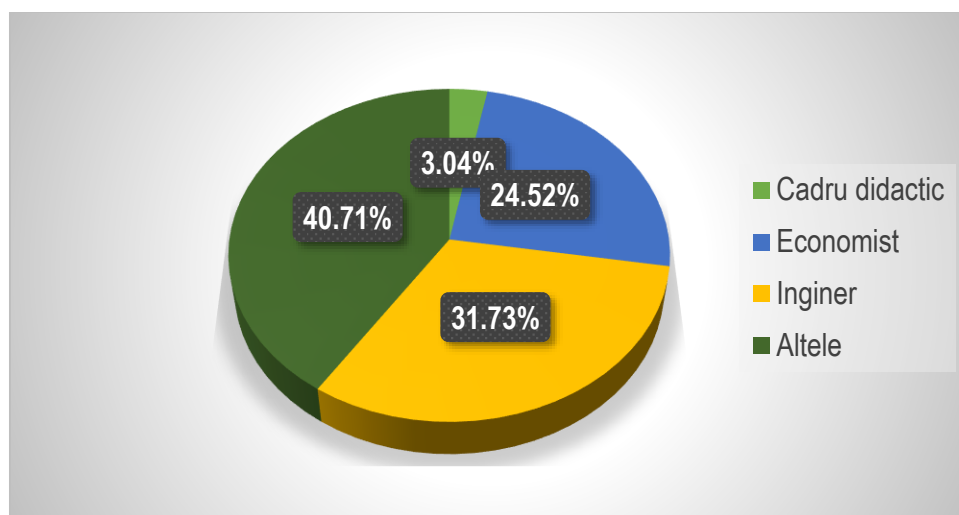


Figura nr. 1 - Structura eșantionului după criteriul "profesia respondenților"

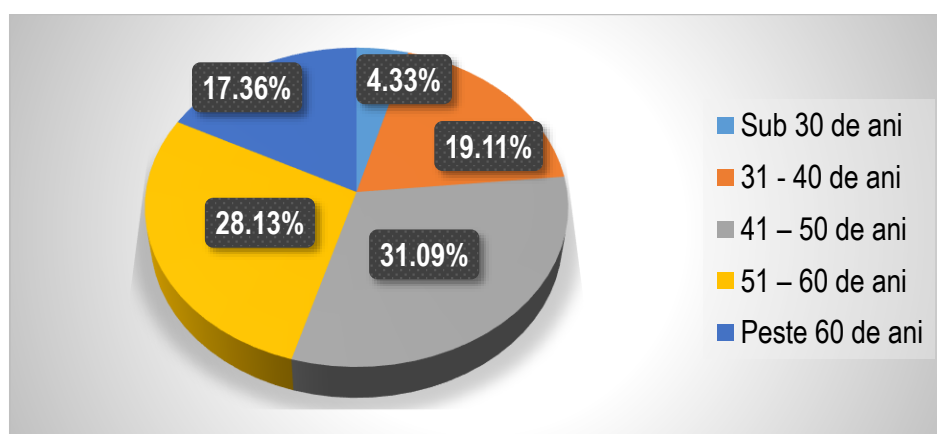


Figura nr. 2 - Structura eșantionului după „vârsta respondenților"

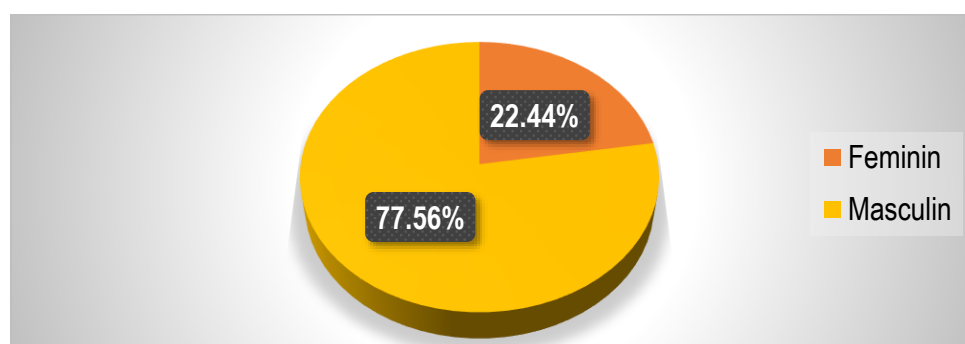


Figura nr. 3 - Structura eșantionului după sexul respondenților

Eșantionul de cadre didactice și cercetători în management chestionați în ianuarie-februarie 2024

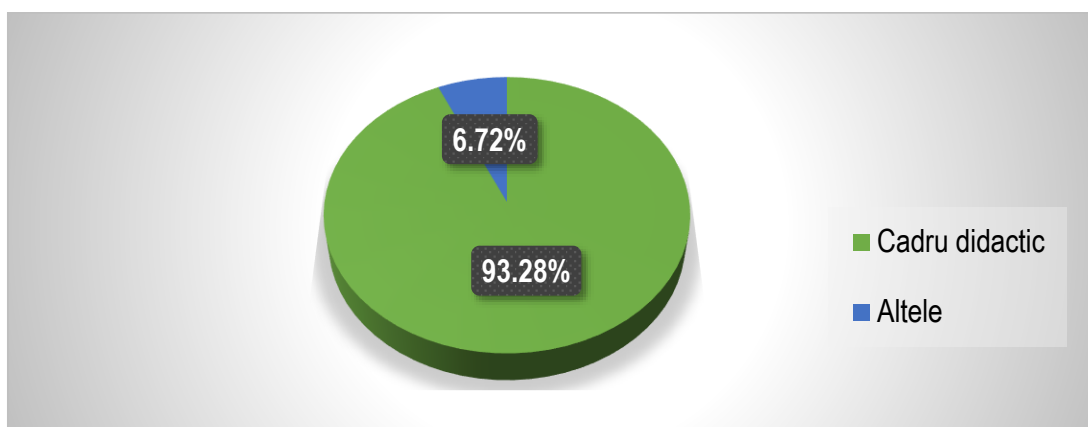


Figura nr. 1 - Structura eșantionului în funcție de criteriul „profesia respondenților”

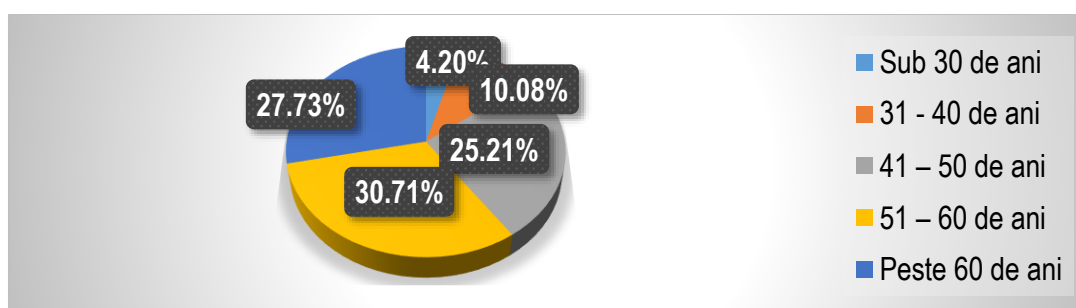


Figura nr. 2 - Structura eșantionului după „vârsta respondenților”

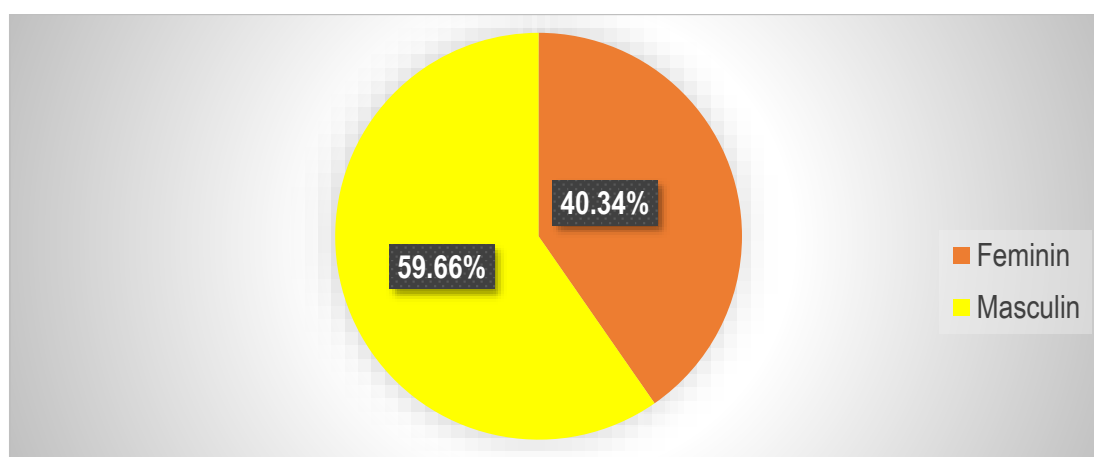


Figura nr. 3 - Structura eșantionului în funcție de criteriul „sexul respondenților”