

OVIDIU NICOLESCU

ION VERBONCU

MARIUS PROFIROIU

CIPRIAN NICOLESCU

FLORIN ANGHEL

STAREA DE SĂNĂTATE A MANAGEMENTULUI DIN ROMÂNIA ÎN 2011

ANALIZĂ SWOT ȘI RECOMANDĂRI FUNDAMENTATE
PE BAZA CHESTIONĂRII A PESTE 2100 DE SPECIALIȘTI

SOCIETATEA ACADEMICĂ
DE MANAGEMENT DIN ROMÂNIA

CONSILIUL NAȚIONAL
AL ÎNTREPRINDERILOR PRIVATE
MICI ȘI MIJLOCII DIN ROMÂNIA



LISTA CONTRIBUTORILOR

A. PROFESORI UNIVERSITARI

1. Prof. univ. dr. Constantin Oprean
2. Prof. univ. dr. Ion Petrescu
3. Prof. univ. dr. Gheorghe Ionescu
4. Prof. univ. dr. Ion Popa
5. Prof. univ. dr. Nicolae Bibu
6. Prof. univ. dr. George Pleșoianu
7. Prof. univ. dr. Mihai Țițu
8. Prof. univ. dr. Cosmin Dobrin
9. Prof. univ. dr. Liviu Ilieș
10. Prof. univ. dr. Costache Russu
11. Prof. univ. dr. Dan Căndea
12. Prof. univ. dr. Rodica Căndea
13. Prof. univ. dr. Ioan Abrudan
14. Prof. univ. dr. Constantin Brătianu
15. Conf. univ. dr. Marian Năstase

B. CONSILIUL NAȚIONAL AL ÎNȚEPRINDERILOR 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 Oltenia
5. Federația Patronală a IMM Regiunea Vest
6. Federația Patronală a IMM Regiunea Nord-Vest
7. Federația Patronală a IMM Regiunea Centru
8. Federația Patronală a IMM Regiunea București-Ilfov

C. UNIVERSITĂȚI

1. Academia de Studii Economice, București
2. Universitatea Spiru Haret Brașov - Facultatea de Management
3. Universitatea Lucian Blaga, Sibiu
4. Universitatea de Vest, Timișoara
5. Universitatea Valahia, Târgoviște
6. Universitatea Alexandru Ioan Cuza, Iași
7. Universitatea din Pitești, Pitești
8. Universitatea din Craiova, Craiova
9. Universitatea Tehnică, Cluj Napoca
10. Universitatea Tehnică din Iași, Iași
11. Universitatea Babeș Bolyai, Cluj Napoca
12. Universitatea George Bacovia, Bacău
13. Universitatea Petre Andrei, Iași
14. Universitatea din Petroșani, Petroșani
15. Universitatea Nicolae Titulescu, București
16. Universitatea Politehnică, București
17. Universitatea Petrol-Gaze, Ploiești
18. Academia Navală Mircea cel Bătrân, Constanța
19. Universitatea de Nord, Baia Mare
20. Universitatea Dunărea de jos, Galați

Copyright © 2012, **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 2011 / Ovidiu Nicolescu,
Ion Verboncu, Marius Profiroiu, ... – București : Pro Universitaria, 2012

Bibliogr.

ISBN 978-606-647-293-7

I. Nicolescu, Ovidiu

II. Verboncu, Ion

III. Profiroiu, Marius

65.012.4(498)"2011"(075.8)

Cuvânt înainte

Volumul „Starea de sănătate a managementului din România în 2011” reprezintă cea de a treia lucrare realizată în ultimii trei ani, consacrată stării, funcționalității și performanțelor managementului din România, în principalele zone în care se exercită. Este foarte important de semnalat că acest volum se înscrie printre puținele cărți de acest gen publicate pe mapamond. Fără îndoială, importanța și utilitatea sa depășesc pe cele ale unei cărți de management, chiar foarte bune. Argumentele pe care se bazează această afirmație decurg din contextul situațional în care a fost elaborată, obiectivele, conținutul și grupurile țintă ale lucrării.

Dominanta contextuală a anului 2011 pentru România a reprezentat-o stoparea puternicei crize economice din 2009 și 2010, deși unele consecințe s-au menținut. Criza a fost esențialmente de natură economică, fiind determinată de necorelări profunde între ramuri și domenii ale economiei, între economia nominală și economia reală, între cerere și ofertă, între fluxurile de produse și servicii, fluxurile umane, fluxurile de informații și cunoștințe și fluxurile monetar-financiare și de capital. Criza economică, cu profunde reverberații politice, sociale, științifice, educaționale, ecologice etc. a relevat șubrezenia managementului din aproape toate țările mapamondului, începând cu liderul mondial SUA și ajungând până la micile state din Africa, Asia sau America Latină.

Indubitabil, orice criză profundă - economică sau de altă natură – este precedată și însoțită de o **criză managerială**. Orice criză produsă denotă incapacitatea managerilor și a sistemelor manageriale din zona respectivă și a celor în care este integrată, de a anticipa anumite evoluții deficitare, de a identifica cauzele majore în faza incipientă, de a proiecta și implementa strategii, politici, decizii, acțiuni și comportamente organizaționale și individuale care să le prevină sau să le diminueze substanțial efectele negative. Lucrarea de față are în vedere aceste elemente, examinând sistemic starea și performanțele managementului din România din 2011, într-o perspectivă constructivă.

Obiectivele volumului pot fi rezumate astfel:

- Evaluarea nivelului de dezvoltare al teoriei și practicii manageriale din România la nivelul anului 2011, în sine și comparativ cu alte țări;
- Identificarea principalelor puncte forte și slabe ale managementului practicat în România;
- Formularea de concluzii, priorități și modalități pentru dezvoltarea managementului și economiei autohtone în următorii ani, în vederea relansării economiei.

Conținutul volumului poate fi esențializat în modul următor:

- Prezentarea conținutului și specificității abordărilor manageriale dinamice și comparative internaționale (Capitolul 1)
- Analiza managementului la nivel național în perioada 2009-2011, cu reliefaarea principalelor puncte forte și puncte slabe (Capitolul 2)
- Analiza principalelor zone în care se manifestă managementul autohton în ultimii trei ani – administrația publică și agenți economici – după aceeași metodologie utilizată pentru managementul național (Capitolele 3 și 4)
- Analiza diagnostic a managementului la nivelul principalilor furnizori de cunoștințe și servicii manageriale – universitățile și organizațiile de training (Capitolul 5) – pentru perioada 2009-2011
- Formularea de concluzii privind managementul din România în 2011 și stabilirea de priorități și modalități de perfecționare pentru următorii ani (Capitolul 6)

Conceptual, prezenta lucrare se deosebește față de cele realizate în 2009 și 2010 prin următoarele **elemente de noutate**:

- a) fundamentarea majorității analizelor pe informații noi, din 2011, culese de la peste 2100 de manageri, întreprinzători și specialiști
- b) realizarea lucrării într-o abordare dianmică, avându-se în vedere evoluțiile manageriale globale și pe domenii din perioada 2009-2011
- c) imprimarea unei pronunțate dimensiuni comparative internaționale analizelor și concluziilor manageriale
- d) racordarea abordării manageriale la prioritățile și direcțiile dezvoltării Uniunii Europene statuate prin Strategia 2020, Small Business Act și alte documente strategice.

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 bogăția lor următoarele:

- 412 chestionare completate în lunile septembrie-octombrie 2011 de către 97 cadre didactice, cercetători și consultanți în management (tipul 1) și, respectiv, 315 manageri și specialiști (tipul 2), al căror conținut este prezentat în anexa nr. 1. Precizăm că eșantionul rezultat este reprezentativ național, marja de eroare fiind $\pm 2,1\%$;
- 1.723 chestionare¹ completate de manageri-întreprinzători din IMM-urile din România, în lunile martie-aprilie 2011, pe bază de interviuare directă cu subiecții. Eșantionul este reprezentativ național pentru întreprinzătorii-manageri din România, marja de eroare fiind $\pm 2,5\%$;
- Documentele strategice ale Uniunii Europene prin care marchează decisiv evoluția sa - Strategia Uniunii Europene 2020, studii și analize realizate la nivelul Uniunii Europene de către Comisia Uniunii Europene, Eurostat, UEAPME, Business Europe, CESE, Strategia de la Lisabona, Small Business Act ș.a.
- Cercetări științifice, analize, studii de caz etc. realizate de o parte din cei 124 de profesori universitari în management, care alcătuiesc Societatea Academică de Management din România (SAMRO);

¹ Nicolescu O., Haiduc I., Nancu D., Isaic-Maniu A., Isaic-Maniu Irina, Nicolescu C., Anghel F., Cartea Albă a IMM-urilor 2010, Editura Olimp, București, 2010.

- 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.

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

- a) Ministerele care conduc ramuri și domenii ale economiei și societății din România, în determinarea obiectivelor și modalităților de acțiune în plan managerial și funcțional, pentru a se dota cu sisteme manageriale competitive, care să accelereze reducerea diferențelor, a „gap-urilor” care le despart de nivelul mediu din Uniunea Europeană, pe baza creșterii funcționalității și performanțelor domeniilor conduse;
- b) Firmele din România care doresc să-și perfecționeze managementul, în special pentru stabilirea priorităților, strategiilor și politicilor manageriale, în vederea amplificării funcționalității și competitivității acestora;
- c) Organismele care alcătuiesc administrația centrală și locală în adoptarea și aplicarea deciziilor care să le apropie de standardele și cerințele administrațiilor publice din Uniunea Europeană, contribuind substanțial la realizarea unui mediu de afaceri funcțional și predictibil, favorizant dezvoltării economico-sociale accelerate;
- d) 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;
- e) Firmele de training și consultanță, în general, și de management în special, în reproiectarea și modernizarea produselor de pregătire și consultanță pe care le oferă agenților economici, agenților și instituțiilor statului și populației;
- f) Managerii și specialiștii în management din toate domeniile care doresc să-și amplifice competența;
- g) Studenților care se specializează în management sau care își propun să devină manageri sau întreprinzători după terminarea studiilor.

Deși lucrarea are autorii menționați - care au elaborat-o efectiv -, ea nu este nu numai o lucrare de autori. **Starea de sănătate a managementului din România în 2011** – la fel ca și omoloagele sale din 2009 și 2010 - este și o lucrare de tip instituțional. Fără contribuția membrilor Societății Academice de Management din România (SAMRO) și a structurilor Consiliului Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii din România (CNIPMMR) ea nu ar fi putut să fie realizată. Fondul uriaș de informații empirice, deosebit de recente, referitoare la anul 2011, pe care se bazează cercetarea a fost obținut prin contribuția membrilor SAMRO – vezi lista contribuitorilor -, a structurilor CNIPMMR și ale altor profesori, consultanți și traineri din centrele universitare.

Nu pot încheia aceste succinte considerații fără a mulțumii din inimă colegilor autori principali la această lucrare – prof.univ.dr. Ion Verboncu și prof.univ.dr. Marius Profiroiu - care, cu o competență deosebită și într-o perioadă record au elaborat părți substanțiale din acest volum. Aceleași mulțumiri adresăm lector dr. Ciprian Nicolescu și lector univ. dr. Florin Anghel, care, prin informații și prelucrări de informații au contribuit substanțial la asigurarea bogatului fundament informativ al volumului.

În mod firesc, lucrarea, elaborată într-o perioadă scurtă și cu implicarea unui număr mare de persoane, este perfectibilă pe multiple planuri. Așteptăm cu deosebit interes **aprecierile, sugestiile și observațiile Dvs.**, care ne vor fi utile în realizarea lucrării **Starea de sănătate a managementului din România în 2013**.

Prof.univ.dr. Ovidiu Nicolescu

Președinte al Societății Academice de Management din
România (SAMRO)

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

CAPITOLUL 1 – ABORDĂRI MANAGERIALE DINAMICE ȘI COMPARATIVE INTERNAȚIONALE

Studiul consacrat stării de sănătate a managementului din România pe care îl realizăm pentru anul 2011 prezintă **două noi dimensiuni majore**:

- **dinamică**, întrucât abordează starea managementului din România pe parcursul ultimilor trei ani – 2009, 2010 și 2011. Este o dimensiune în premieră națională, deoarece pentru prima dată în România se efectuează o analiză pe parcursul a trei ani. Această premieră a fost posibilă ca urmare a realizării în fiecare din cei trei ani a câte două anchete anuale cuprinzătoare, asigurându-se astfel fondul de informații necesar;
- **comparativă internațională**, întrucât studiul abordează starea și performanțele managementului autohton nu în sine, ci în context și comparativ cu managementul din Uniunea Europeană și alte zone și țări ale lumii. Dimensiunea comparativă internațională a fost prezentă și în analizele realizate de noi asupra managementului din România din anii 2009 și 2010, dar în ediția ultimă, din acest an, este sensibil mai dezvoltată.

Elementele menționate în aliniatele precedente ne-au determinat să începem acest studiu cu o succintă abordare teoretico-metodologică a acestor două dimensiuni ale studierii managementului.

1.1. Abordări manageriale dinamice

1.1.1. Necesitatea și specificitatea abordărilor manageriale dinamice în perioada actuală

Firește, că din totdeauna, în orice domeniu al științei sau practicii, analizele în funcție de factorul timp, analizele dinamice au fost necesare. Cea mai mare parte a științelor și componentelor activităților economico-sociale le-au și utilizat. Întotdeauna abordările dinamice bine concepute și realizate au adus un plus de informații și de cunoștințe, au contribuit direct și indirect la obținerea de performanțe superioare. Această afirmație este valabilă și pentru știința și practica managerială.

Cu toate că abordările dinamice sunt deosebit de utilizate în epoca contemporană în cvasitotalitatea domeniilor de activitate, o teorie și/sau o metodologie generală a abordărilor dinamice nu există. În dicționarele internaționale consacrate, ca și în cele autohtone, explicațiile pentru dinamic, dinamism, abordare, teorie sau metodologie dinamică sunt foarte lapidare, reducându-se adesea la a menționa sumar semnificația acestor elemente în anumite domenii sau subdomenii ale ingineriei.

Pe fondul acestei situații generale, nu este de mirare că nici domeniul managementului – mult mai nou în știință decât multe altele, cu istorii multimilenare sau multicentenare – nu face excepție.

Cu toate aceste aspecte, în continuare încercăm să creionăm **elementele de esență asociate abordării dinamice a managementului**. Considerăm că astfel se crează premise superioare gnosiologice, metodologice și acționale pentru a concepe și derula abordări dinamice eficiente ale managementului sub multiplele sale forme.

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) **ritmul dezvoltării tehnice, științifice, economice, sociale etc. s-a accentuat foarte mult**, determinând schimbări rapide, unele deosebit de profunde. Ca urmare, este necesară investigarea permanentă a fenomenelor și proceselor, nu static, ci în dinamica lor, în vederea surprinderii și valorificării atât a elementelor de continuitate, cât și a celor de discontinuitate. Analiza trebuie să fie multidimensională, să nu omită nici o componentă și nici o zonă semnificativă a realității, managementul ocupând o poziție centrală în cadrul acestora. Întrucât obiectivul major al managementului este obținerea de performanțe, procesele, relațiile, mecanismele și performanțele manageriale trebuie să fie cu prioritate abordate în dinamica lor și în strânsă corelație cu elementele tehnice, economice, umane etc. din cadrul fiecărui sistem – mondo, macro, mezo, sectorial și micro.

b) **Cristalizarea, încă de acum 3-4 decenii a dependenței calității și performanțelor managementului de capacitatea managerilor și a echipelor manageriale de a analiza și înțelege dinamica evoluțiilor manageriale și dinamica sistemelor asupra cărora se exercită managementul**. Ca urmare, din ce în ce mai frecvent și mai aprofundat, se realizează analize ale proceselor, relațiilor și mecanismelor manageriale în dinamica lor. Procedând astfel se sesizează mai ușor și rapid mutațiile de esență intervenite și se operaționalizează corecțiile și îmbunătățirile necesare, se anticipează și se pregătesc noi sisteme și mecanisme, de natură să asigure obținerea de performanțe ridicate. O expresie elocventă a acestor necesități și evoluții o reprezintă dezvoltarea puternică din ultimele decenii a managementului schimbării și inovării și a managementului strategic.

c) **Acumularea unui mare volum de informații și cunoștințe privind caracteristicile și funcționarea tuturor sistemelor economice și sociale, inclusiv a sistemelor de management**. Contribuția principală pe acest plan a avut-o dezvoltarea puternică a informaticii. Bazele și băncile de informații și cunoștințe create la nivel de întreprinderi, localități, ramuri de activitate, domenii de specialitate, țări, grupe de țări, mapamond, reprezintă adevărate „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, economia bazată pe cunoștințe**, care are ca ingrediente principale construirea organizației bazate pe cunoștințe și a managementului bazat pe cunoștințe, face necesară amplificarea studierii tuturor fenomenelor și proceselor în dinamica lor. Analizele dinamice efectuate din perspectiva economiei bazate pe cunoștințe trebuie să surprindă:

- elementele de noutate managerială și din alte domenii, caracteristice noii economii, încă din faza lor incipientă, pentru a fi mai eficiente și mai accelerat dezvoltate;
- elementele care țin de sistemul economico-social actual ce obturează dezvoltarea economiei bazate pe cunoștințe, pentru a fi eliminate și pentru a accelera progresul.

Managementul la toate nivelele are un rol esențial în trecerea la economia și organizația bazate pe cunoștințe, iar exercitarea acestuia implică abordări dinamice centrate pe viitor, care să valorifice cunoștințele strategice rezultate.

Utilizarea abordărilor dinamice în domeniul managementului trebuie să aibă în vedere mai multe **trăsături specifice** ale acestuia:

- natura predominant calitativă a managementului, determinată de conținutul său principal, procesele și relațiile manageriale care se exercită prin intermediul oamenilor și asupra oamenilor. Puternica dependență a managementului de factorul uman, adesea în forme care nu sunt cuantificabile, se reflectă în necesitatea unor abordări specifice, în care pe primul plan se situează elementele calitative;
- puternicele interdependențe la nivelul tuturor sistemelor (țară, ramură de activitate, localitate, firmă etc.) dintre elementele manageriale și cele tehnice, financiare, comerciale, sociale, științifice, culturale etc. Ca urmare, managementul este deosebit de complex, iar acțiunile și efectele sale se întrepătrund cu cele de altă natură;
- performanțele managementului se pot măsura direct, dar mai ales, indirect, prin performanțele sistemului condus. În aceste condiții intervin și numeroși alți factori care nu sunt deloc sau numai parțial controlabili de către management.

Abordările în dinamică ale managementului trebuie să aibă în vedere aceste aspecte, pornind de la faptul că obiectivul esențial al managementului în orice sistem este creșterea funcționalității și performanțelor sistemului condus.

1.1.2. Tipologia abordărilor dinamice manageriale

Din examinarea a numeroase studii, pe parcursul mai multor zeci de ani, am conturat prezenta tipologie (vezi tabelul nr. 1) a abordărilor dinamice comparative care are la bază patru criterii.

Tabelul nr. 1

Tipologia abordărilor dinamice ale managementului

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

a) În funcție de **natura problematicii tratate** determinăm:

- **abordări dinamice specializate pe management** atunci când problematica se rezumă strict la procese, relații, sisteme, metode etc. manageriale. Acestea prezintă, de regulă, un plus de rigurozitate și de valoare managerială, comparativ cu celelalte. Ele nu sunt însă foarte frecvente în literatura de specialitate;
- **abordări dinamice multidimensionale**, care conțin elemente manageriale dar tratate în strânsă corelație cu anumite aspecte tehnice, economice, umane, juridice, culturale. Tipul acesta de abordări este cel mai frecvent, inclusiv la nivelul Uniunii Europene*, fiind determinat de caracterul sistemic al organizațiilor asupra cărora se exercită managementul și de faptul că funcționalitatea și performanțele lor au o determinare multidimensională. Limitele principale rezidă adesea în insuficienta delimitare și analizare a elementelor manageriale și, în „palida” punctare a specificității și contribuției acestora în cadrul organizațiilor.

b) În funcție de **gradul de cuprindere a elementelor manageriale din cadrul organizațiilor**:

- **abordări dinamice globale**, care au în vedere toate elementele de esență ale managementului organizațiilor – strategia și politicile, sistemul de management și cele cinci subsisteme ale sale, managerii, leadershipul, cultura organizațională, eficiența și performanțele managementului. Abordările dinamice globale sunt foarte rare și cel mai adesea au ca obiect organizații de dimensiuni mici – întreprinderi, instituții – la care și sfera de cuprindere și complexitatea elementelor manageriale este mai redusă;
- **abordări dinamice parțiale**, care sunt axate pe anumite componente ale managementului organizațiilor. Practic, orice element managerial poate fi obiectul abordărilor parțiale. Desigur, cel mai frecvent asemenea tipuri de studii și analize dinamice au în vedere cele mai importante componente manageriale: managerii, strategiile, structurile organizatorice, sistemele informaționale, managementul resurselor umane, cultura organizațională, performanțele managementului etc. Asupra aspectelor menționate există sute sau chiar mii de studii realizate în special în ultimii cincizeci de ani, odată cu trecerea la profesionalizarea managementului pe plan mondial;

* xxx Eurochambers, Economic Survey, 2012, Bruxelles.

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. De cele mai multe ori, managerii care le realizează au drept scop evidențierea progreselor manageriale, a performanțelor obținute de ei, adesea 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. 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 sa. 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 bine 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 o abordare managerială istorică, demonstrează că evoluția societății omenești în general și a economiei în special s-a datorat într-o măsură apreciabilă mutațiilor calitative în management.
- **abordări prospective**, se caracterizează prin aceea că pornind de la o diagnoză, de la o analiză aprofundată a realităților manageriale din anumite zone, se prefigurează evoluții manageriale pe termen scurt, mediu sau lung;

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. Odată cu dezvoltarea economiei, cu amplificarea utilizării matematicii, statisticii, informaticii în management, acest tip de analize a proliferat rapid. 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;
- **abordări dinamice procesuale**, care se axează asupra evoluției unor procese manageriale importante din organizații. Specific lor este analiza dinamicii caracteristicilor principalelor categorii de procese, de activități manageriale din organizație. Frecvent, acest tip de abordări au ca obiect proceselor organizaționale, procesele informaționale, procesele decizionale, relațiile șefi-subordonați, relațiile manageri–stakeholderi, cultura organizațională, leadershipul ș.a.;
- **abordări dinamice de performanțe manageriale**. Întrucât obiectivul esențial al managementului este obținerea și amplificarea performanțelor, nu puține studii sunt consacrate analizei în dinamică a performanțelor sistemelor de management. 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-i-se numeroase lucrări. Mai mult decât atât, neozelandeza Carolyn Stringer¹ a stabilit o **subtipologie** consacrată lor. Având în vedere criteriile timpul alocat și sfera de cuprindere, ea delimitează **patru subcategorii de studii manageriale de performanță**:
 - longitudinale, caracterizate prin faptul că cercetătorii investesc 2-3 sau mai mulți ani pentru investigații în domeniul respectiv;
 - de profunzime („some depth”), pentru a căror realizare cercetătorii alocă mai mult decât trei luni pentru a analiza o anumită organizație și/sau realizează peste 18 interviuri în cadrul ei;
 - încrucișate pe organizații („cross-sectional”) derulate, de regulă, pe termen scurt, în mai multe organizații;
 - alte studii, din care fac parte celelalte studii cu diferite alte caracteristici temporale, sferă de acuprindere și abordări metodologice. În anexa nr. 2 a studiului menționat, autoarea clasifică în aceste patru categorii peste 90 de studii publicate în două reviste - Accounting, Organisations and Society și Management Accounting Research -, în perioada 1990-2003.
- **abordări dinamice mixte**, în care regăsim în diferite proporții elemente ale precedentelor tipuri de abordări dinamice. 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 dezvoltate în perioada următoare. Frecvente sunt de asemenea analize în proiectarea politicilor și strategiilor organizaționale;
- **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. Ele prezintă o mare complexitate, generatoare de calitate ridicată. În ultimul deceniu, abordările manageriale dinamice mixte proliferază și la nivelul unor țări sau organizații

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

** Organisation Science, Journal of Small Business Management, International Small Business Journal ș.a.

¹ Stringer Carolyn, Performance Management: Observations from Empirical Work, University of Otago, Working Paper, 2004.

interstatale - de exemplu Uniunea Europeană -, care apelează la managementul profesionist. Abordările dinamice mixte cumulează toate avantajele abordărilor istorice și prospective, eliminând și multe din dezavantajele lor.

1.1.3. Elemente metodologice utilizate

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 oportun să facem 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 și informațiilor rezultate atât din consultanța proprie în organizații, cât și analizele și relațiile 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, salariul mediu, fondul de salarii etc. Acești indicatori sunt folosiți cel mai adesea pentru analizele dinamice de performanță și în analizele dinamice globale;
 - indicatorii specifici manageriali, în care includem numărul de manageri, numărul de posturi, numărul de funcții, numărul de nivele ierarhice, numărul de executanți, numărul de metode și tehnici manageriale utilizate într-o organizație, numărul și tipologia deciziilor manageriale aferente unui manager etc.
- b) **Indicii**, care la fel ca și indicatorii se divid în două grupe:
 - indicii economici, utilizați pentru a exprima performanțele și evoluția performanțelor manageriale și economice ale organizațiilor în timp. Între acestea menționăm indicele agregat de inovare, indicele productivității muncii, indicele profitabilității etc.
 - indicii manageriali, între care menționăm: indicele de centralitate, indicele ponderilor ierarhice, indicele managerilor etc. În prezent acești indici se utilizează în analizele manageriale dinamice pe o scară relativ redusă.
- c) **Tehnica diferențelor manageriale**, ce constă în stabilirea majorărilor sau micșorărilor în timp, în cifre absolute a mărimii ce exprimă anumite procese, relații etc. manageriale sau de altă natură, dar cu semnificații manageriale. Tehnica diferențelor se aplică la toți indicatorii economici și manageriali menționați. Spre deosebire de tehnica indicilor, ea măsoară doar creșteri sau diminuări în cifre absolute, fără a indica și ce reprezintă acestea relativ, în raport cu indicatorul din perioada de bază. De aceea, tehnica diferențelor este mai puțin utilizată decât tehnica indicilor.
- d) **Coeficientul de corelație**, prin care se stabilește raportul de covariație a două variabile aleatoare și produsul abaterilor pătratice respective. Coeficientul de corelație se utilizează în special când se au în vedere deciziile multicriteriale, relațiile dintre variabilele organizaționale și componentele structurii organizatorice, evoluția numărului managerilor și executanților în raport cu volumul activităților realizate și/sau cu valoarea economică produsă etc.
- e) **Analiza factorială**, care constă în descompunerea variației globale a fenomenului studiat - managerial, economic, organizațional ș.a. - în elemente componente, în scopul stabilirii mecanismului prin care se determină producerea fenomenului și - atunci când este posibilă - a contribuției fiecărei părți, a fiecărei variabile, la obținerea performanțelor globale aferente fenomenului avut în vedere. Analiza factorială se poate utiliza mai ales în analizele dinamice globale ce vizează comportamentul în timp a unor elemente manageriale majore - strategia organizației, cultura organizațională, sistemul organizatoric, sistemul decizional, leadership-ul etc.. Firește, analiza factorială se poate aplica pentru a reliefa aspecte de dinamism în mai multe perioade succesive pentru respectivul element managerial
- f) **Tabelul dinamic**, ce constă în reunirea, pentru elementele manageriale considerate, a valorilor înregistrate de fiecare dintre acestea de-a lungul unei perioade relativ îndelungate. Pentru a putea genera prin prelucrare constatări, 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) **Diagrama**, care este un grafic de prezentare expresivă cu ajutorul liniilor, punctelor, figurilor etc. a manifestării în timp și/sau spațiu a fenomenelor - în cazul analizelor manageriale - organizaționale, manageriale, economice ș.a. 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.

- 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 domenii de activitate, cu accent pe reliefaarea schimbărilor intervenite în timp;
 - studii de caz pereche, 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.

În ultimele decenii au luat amploare **studiile econometrice care au ca obiect anumite zone ale managementului**. Firește, acestea tratează managementul în strânsă corelare cu elementele economice aferente organizațiilor sau subdomeniilor avute în vedere. Potrivit specialiștilor Casey Ichnianski și Kathryn Shaw¹, aceste studii econometrice prezintă **cinci caracteristici esențiale**:

- analizează productivitatea folosind o funcție de regresie, în care productivitatea este rezultatul anumitor practici manageriale;
- identifică de ce practicile manageriale cresc productivitatea și zonele unde aceste practici au efecte mai mari și, respectiv, efecte mai mici asupra productivității;
- elaborează și folosește un model de utilizare a practicilor manageriale;
- analizează datele de la micronivelele referitoare la unitățile de producție, cum ar fi salariații individuali, echipele de salariați sau grupurile de muncă mai mari care partajează procese de producție.
- folosesc cercetările de teren și interviurile referitoare la componentele ramurilor industriale pentru a formula ipoteze testabile și a interpreta rezultatele.

Pe lângă instrumentele metodologice prezentate dorim să reamintim că alte două tehnici – **chestionarul și interviul** – sunt esențiale pentru analizele manageriale dinamice. Cu toate că acestea se folosesc de regulă pentru culegerea informațiilor relevante pentru analizele manageriale și, mai nou, pentru obținerea de informații suplimentare de verificare și completare a informațiilor inițiale, contribuția lor este majoră în analizele dinamice. În fapt, sursele unei părți apreciabile dintre informațiile cheie în orice studiu managerial se obțin prin intermediul lor. În nu puține analize, prin interviuri și chestionare se obțin cea mai mare parte a informațiilor referitoare la parametrii, comportamentul și performanțele în timp ale elementelor manageriale considerate.

Cunoașterea și folosirea modalităților, metodelor și tehnicilor prezentate în analizele dinamice le conferă un plus de profunzime și calitate, reflectate în concluzii, tendințe, recomandări sau variante de soluții de o calitate superioară.

1.1.4. Avantaje și limite

Pentru utilizarea abordărilor manageriale dinamice pledează 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 sorgintea în acumulările din perioadele precedente, în structurările de valori și în conturările de forțe motrice ale dezvoltărilor manageriale și de altă natură. Pe baza acestor elemente, care vizează „endogenul” organizațiilor, dar și contextul acestora, se pot prefigura cu o probabilitate mai mare de succes factorii, evoluțiile și performanțele manageriale și organizaționale.
- d) Reliefează **îmbunătățirile 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.

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