



Volumul IX, Numărul 16 / 2007

ISSN 1454-9980

**Diagnosticul contraperformanțelor firmelor românești în pragul
integrării europene**

(pag. 21-29)

Ioan CIOBANU

Volume IX, Issue 1 (16) / 2007

Cross-cultural
Management
Journal

DIAGNOSTICUL CONTRAPERFORMANȚELOR FIRMELOR ROMÂNEȘTI ÎN PRAGUL INTEGRĂRII EUROPENE

Ioan CIOBANU

Universitatea "Alexandru Ioan Cuza" Iași

Preocuparea fundamentală a societății românești în prezent este modernizarea stilului său cu privire la relațiile umane, modelele sale de autoritate, modalitățile de luare a deciziilor colective și a guvernării. Dezideratul național este un model economic de dezvoltare durabilă, cu o rentabilitate structurală acceptabilă a activității productive, cu un Stat coordonator, incitator și strateg.

1. Neglijăm resursele umane

Conform „Principiului lui Peter”, fiecare salariat își atinge, pe scara ierarhică, nivelul de incompetență. Oamenii sunt promovați până când ajung la un nivel ierarhic la care nu mai ating performanțe – se plafonează. Eroarea în „Principiul lui Peter” este presupunerea că la fiecare om se manifestă un anumit nivel de incompetență și, dincolo de acest nivel, ei nu mai pot progresa. În realitate, se constată exact contrariul. Nu există o limită arbitrară în ceea ce privește potențialul oamenilor. De obicei, problema nu este dacă oamenii și-au atins sau nu limita, ci faptul că firma nu le permite să contribuie dincolo de un anumit punct. Soluția nu este găsirea unor resurse umane, noi și îmbunătățite, ci descătușarea potențialului existent. Sunt numeroase exemple în care potențialul productiv al salariaților existenți a fost descătușat prin utilizarea unor sisteme sau a unor manageri noi. Cu atenția concentrată asupra eliberării potențialului latent, manageriatul trebuie să ajute salariații să-și structureze activitățile, să asigure feedbackul, evaluarea și

să conducă astfel încât să producă eficient. Între acest deziderat și realitate se constată însă un decalaj imens.

În România se constată numeroase manifestări în rândul firmelor și angajaților, cum ar fi: un nivel ridicat al anxietății populației; tensiune nervoasă sporită în cadrul muncii; schimbarea creează emoții; salariații au tendința să rămână la același patron; populația preferă să lucreze în întreprinderi mari; există un ecart mare între generații; managerii trebuie selecționați mai ales după vechime; structurile ierarhice trebuie să fie clare și respectate; se preferă instrucțiuni clare și precise; trebuie evitate conflictele; concurența între salariați este dezaprobată în plan emoțional; se recurge la consens ideologic și se preferă un comandament consultativ; delegarea de autoritate se aplică numai dacă se controlează inițiativele subordonaților; nu se tolerează ambiguitatea în percepția altuia (el este dinainte bun sau rău); străinii nu pot fi manageri.¹

Viața cotidiană din întreprinderi este profund afectată de aceste caracteristici. Prin urmare, salariatul din întreprinderea românească este marcat de anumite concepții, asupra cărora ar trebui acționat pentru a se putea realiza o schimbare de fond în economia românească: o slabă ambiție pentru avansarea în carieră și preferința pentru un superior în vârstă și specialist în activitatea pe care o conduce; preferința pentru marile întreprinderi; tendința de a evita concurența între salariați și preferința

¹ Nica, P. (coord), *Managementul firmei*, Editura Condor, Chișinău, 1994, p.24

pentru decizii luate în grup; rezistența la schimbare; viziune pesimistă asupra motivelor care pot asigura o bună administrare a întreprinderilor.

Există tentația ca agenții economici să se comporte asemenea armatelor pe timp de război, răsplătind individul pentru ceea ce este capabil să facă astăzi și nu pe măsura rezultatelor obținute în procesul de instruire sau a potențialului său teoretic.

Structura arborescentă, cu multe niveluri ierarhice, a firmelor românești perpetuează barierele în calea comunicării, organizațiile devin rigide și nu pot înfrunța schimbările. Pentru a evita aceste neajunsuri, se impune regândirea modalităților de stimulare a indivizilor în cadrul organizației. Nu vom putea atinge performanțe fără un aport considerabil din alte zone funcționale. Recompensele ar trebui să se bazeze pe contribuțiile ansamblului compartimentelor funcționale și nu numai pe succesele indivizilor sau compartimentelor luate separat.

Specialiștii sunt de părere că productivitatea muncii constituie doar unul dintre factorii care determină rezultatele firmei; succesul acesteia depinde tot mai mult de calitatea produselor, de serviciile pe care le oferă beneficiarilor, de rapiditatea de reacție în a transforma ideile noi în produse comercializabile, de termenele de livrare și de promptitudinea de a schimba produsul sau piața atunci când situația se modifică.

De cele mai multe ori, reflecția strategică necesită informații de o complexitate deosebită, ceea ce conduce la reflecția de grup. Neajunsul constă în faptul că majoritatea managerilor nu știu să reflecteze decât individual.

Nevoile clasice ale reflecției strategice se rezumă la diagnosticul activităților existente. Dar, într-o perioadă a schimbărilor, problemele majore ale firmei devin inovația și proiectul creativ. Dacă firma vrea să se lanseze pe noile căi, entuziasmul și spiritul de echipă devin elemente determinante pentru a proceda la experimentări și cercetări, fără a fi rebutate de eșecurile inevitabile.

Firmele românești întâmpină multe alte dificultăți, cum ar fi: 1) greutate în conceperea produselor simple, fiabile; 2) se acordă puțină atenție procedeele de fabricație; 3) în studiile lor inițiale, firmele noastre nu sunt suficient de atente la nivelul calității pe care va trebui să-l

aibă produsul în forma sa finală; 4) punerea la punct necesită prea mult timp, iar firmele preferă, mai degrabă, să acționeze asupra defectelor decât să le prevină.

Este tot mai evident că la noi se subestimează aportul decisiv al instrucției solide și reînnoirii calificărilor. La aceasta s-a ajuns și datorită efortului manageriatului român de flexibilizare în viziunea restrictivă a taylorismului și fordismului. Centrând posturile de muncă pe o sarcină simplă de înșușit, se caută un anumit tip de flexibilizare care este de preferat pregătirii atente a unui personal polyvalent. Astfel, managerul poate efectua angajări în fazele expansiunii ciclului afacerilor și disponibilizări în fazele de restrângere, fără mari pierderi economice. Rezultatul este îngustarea treptată a câmpului responsabilității și a autoexprimării salariaților.

Pregătirea în întreprindere permite salariaților o mai bună vedere de ansamblu: ei văd contextul care le dimensionează sarcinile și înțeleg importanța luării în considerare a factorilor contingenți în munca lor.

România este sufocată în lațul unui paradox managerial: pe măsură ce tactica gestionară a economiei se dovedește tot mai lipsită de eficiență, obiectivele strategice ale dezvoltării sunt tot mai oculte politic. (...) Este ușor să se observe că rezultatele sunt sub orice standard care ar putea permite stabilitatea unei politici de integrare europeană (...).

Restructurarea rămâne procesul cel mai gol de conținut din spectrul celor specifice integrării europene.²

Polivalența nu ameliorează numai productivitatea muncii, ci și organizarea locului de muncă. De exemplu, la germani există mai puține niveluri ierarhice – ei au nevoie de mai puțini tehnicieni pentru a asigura reparațiile, mentenanța și schimbarea reglajelor echipamentelor. Toate acestea asigură o suplețe mult mai mare a producției, iar organizarea mai egalitară a întreprinderilor explică rata mult sporită a inovațiilor propuse în ateliere și secții. Unii analiști invocă mobilitatea salariaților; este irațional ca antreprenorii să investească în pregătirea profesională știind că salariații pot părăsi oricând firma.

² Marin, D., *Criza reformei*, Editura Economică, București, 1999, p.243

Licențiații români se specializează prea devreme într-un anumit domeniu. Ei au o idee slabă cu privire la metodele de lucru în comun și nu știu să conducă grupurile mici de colaboratori. Unele firme românești au abandonat metoda de pregătire bazată pe rotația personalului, care ar fi putut să aducă un aport însemnat la pregătirea personalului.³

Bulversarea raporturilor de cooperare dintre firmele aceleiași ramuri industriale a condus la rarefierea realizărilor colective, cum sunt cercetarea – dezvoltarea și pregătirea profesională, care au jucat un rol decisiv în promovarea inovației tehnologice și sporirea productivității muncii în țările dezvoltate.

La români predomină ierarhia cu multe niveluri, cu dezavantajul că, din cauza proliferării canceriforme a informațiilor, salariații direct afectați de măsurile adoptate știu foarte puțin despre intenția echipei manageriale. Aceasta conduce la o practică marcată de formule lozincarde sau de conotațiile abstracte impuse de o ceremonie de roluri formale ce cultivă iluzia participării.

A învăța, mai ales, la locul de muncă devine o componentă strategică importantă. În acest scop, firmele performante aplică următoarele două principii: 1) pentru obținerea avantajelor maxime ale noilor tehnologii, firma asigură difuzarea largă a know-how-ului la nivelul personalului de producție și 2) organizarea rotației posturilor de muncă, a grilei de promovare și a programelor de pregătire de natură să dezvolte gustul pentru a învăța.

Restructurarea categoriilor de muncă, aplatizarea organigramelor, lărgirea responsabilităților și oferirea de noi sarcini ca urmare a rotației posturilor constituie modalități de capacitate a personalului pentru a acționa rapid și creativ la problemele noi. Aceste imperative trebuie să se bazeze pe o mai mare stabilitate a locurilor de muncă și pe recompense noi. Astfel de recompense sunt importante deoarece fixează atenția salariatului pe obiective pe termen lung.

Într-un viitor nu prea îndepărtat, tendințele scurtării seriilor de producție și a ciclurilor de viață, precum și diversificarea produselor și accelerarea mișcării inovaționale pe piață vor provoca instabilitatea profiturilor din cauza

vicisitudinilor cererii și avantajului productiv. Acest nou context economic va favoriza marile firme diversificate. Noua situație va obliga firmele să-și întărească rentabilitatea, protejându-și riscurile cu salariații, precum și cu furnizorii și clienții, în măsura în care ele sunt bine integrate în amonte și în aval. Concesiunile furnizorilor vor putea lua forma prețurilor flexibile, iar cele ale salariaților – unei participări sporite la beneficii. În toate cazurile, noile exigențe vor conduce la partajarea puterii în fața riscurilor crescânde.

Unul dintre obstacolele importante în calea ameliorării performanței economice românești este lipsa cooperării dintre indivizi, dar și dintre organizații. O primă explicație o constituie lipsa mecanismelor instituționale adaptate. O cooperare strânsă cu sindicatele este dificilă din cauza antisindicalismului unor manageri și neîncrederii liderilor sindicali cu privire la managementul participativ și organizarea muncii. La nivelul firmelor, cooperarea este greoaie din cauza specializării înguste, compartimentării accentuate și birocrăției. Drept urmare, fluxul informațional este lent sau neadaptat. Specialiștii aceleiași profesii întâmpină dificultăți în munca de echipă cu specialiștii din alte profesii. Se fragmentează deciziile care ar trebui integrate. Se impun frontiere artificiale.

Acționarii și managerii români nu au un apetit deosebit pentru risc și apărarea „teritoriilor”, ceea ce constituie un fenomen îngrijorător, deoarece evidențiază o mare slăbiciune în ramurile cu dinamism tehnologic mai accentuat.

Cooperarea firmelor cu alte entități publice și private continuă să suscite neîncredere în români. În prezent, plătim scump refuzul de a recunoaște importanța colaborării dintre puterea publică, mediul afacerilor, sindicate și universități pentru a crea condițiile necesare creșterii economice. Prin urmare, manageriatul, sindicatele, patronatele și puterea publică se găsesc în fața unei opțiuni strategice cruciale. Dacă ele se vor crampona de valorile și practicile tradiționale, credem că urmarea va fi escaladarea conflictelor și deturnarea resurselor spre utilizări nonproductive.

³ Mathis, R., Nica, P., Rusu, C., *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 1997, p.415

2. Structuri organizatorice depășite

Industria noastră națională a preluat de la vechiul regim întreprinderi mari total neintegrate în amonte și în aval, fără piețe de desfacere și cu un important supraefectiv de personal.

Constatăm că în timp ce structura – cadru de management a firmei răspunde la structurarea pe cinci funcții (cercetare – dezvoltare, producție, comercială, financiar – contabilă și resurse umane) și cuprinde ca subsisteme structura de producție (secții, ateliere, formații) și cea funcțională (servicii, birouri), structura organizatorică a sistemului informatic la nivelul firmei se referă la *șase subsisteme*:

1. planificarea tehnico – economică și investiții;
2. conducerea operativă a producției;
3. pregătirea tehnică a fabricației;
4. activitatea financiar – contabilă;
5. forța de muncă și consumul de manoperă;
6. aprovizionare, desfacere, import – export.

Se observă că subsistemele sistemului informațional nu se suprapun cu subsistemele structurii de management, ci merg în paralel: primul are în vedere prelucrarea informațiilor grupate pe anumite activități specializate pe verticală; al doilea urmărește comasarea unor activități specializate pe verticală, cât și pe orizontală, în vederea realizării funcțiilor firmei. Din acest motiv, competiția sistemului informatic al firmei ține seama tot mai puțin de ordonarea produselor – program pe cele șase subsisteme ale sistemului informatic și se orientează mai degrabă pentru a răspunde cerințelor subsistemelor structurii organizatorice.

Pe plan național, practica relevă utilitatea asigurării coordonării și conducerii unitare a întregii activități de informatică prin crearea unui organ central care să poată îndeplini nu numai o funcție metodologică, dar și atribuții de conducere operativă. Astfel, s-ar elimina situația actuală, în care multe dintre produsele – program se realizează în paralel cu un consum mare de muncă intelectuală.

Majoritatea firmelor românești nu au forța necesară care să le permită finalizarea proiectelor costisitoare și asigurarea „sudurii” pe durata recesiunilor. Această carență, la care se adaugă viteza schimbărilor, a accentuat concentrarea firmelor românești pe rezultatele imediate. În acest mod, ele evită orice

angajament permanent față de furnizorii și clienții lor.

În fapt, este vorba de vechea critică a managerului profesionist – un individ ce nu cunoaște bine nici o ramură sau tehnologie și poate, totuși, să conducă orice firmă aplicându-i un control financiar strict, gestiune de portofoliu și strategii de piață dure. Prin urmare, adevăratul responsabil al miopiei generalizate a economiei românești este noua ortodoxie a managementului. Conform acesteia, managerii români preferă analiza abstractă a experienței concrete, interesându-se mai mult de reducerea costurilor de azi decât de competitivitatea tehnologică de mâine. De aceea, managerii noștri sunt mult mai dispuși să se angajeze în restructurări financiare susceptibile să revigoreze profiturile decât să își asume riscul inovării tehnologice.

Raționalitatea și creativitatea au fost întotdeauna considerate caracteristici opuse, firmele fiind mai mult preocupate de raționalitate. Raționalul se interesează de fapte, iar faptele privesc trecutul. În schimb, creativitatea privește viitorul. Cu cât ne bazăm pe mai multe fapte, cu atât este mai mare rezistența la schimbare.

Producția de masă acordă atenție detaliilor repetitive. Efectul este acela că salariații pierd obișnuința de a face dovada imaginației și creativității. Pentru a-și menține autoritatea asupra firmei, managerii au simplificat și specializat posturile de muncă supunându-le unei organizări ierarhice stricte, iar furnizorii și clienții sunt ținuți la distanță.

Tendențele majore care au implicații vaste asupra performanței firmelor viitoare sunt: 1) activitatea economică va continua să se internaționalizeze; 2) piețele pentru bunurile de consum și cele intermediare vor deveni mai sofisticate; 3) ritmul schimbării tehnologice va rămâne accelerat.

3. Priorități și orientări strategice

În orice economie există patru tipuri de cultură a firmei: cultura de tip „putere”, cultura de tip „sarcină”, cultura de tip „rol” și cultura de tip „persoană”. Firmele românești sunt dominate de cultura de tip „rol”, practicile manageriale având adesea puternice accente birocratice.

Cultura de tip „sarcină” este mult mai bine adaptată condițiilor unui mediu complex și fluctuant, însă pentru introducerea schimbărilor este necesară o conducere fermă, dar și unele elemente ale culturii de tip „putere”.

Firma românească cu capital de stat tinde spre o cultură de tip „rol”, cu unele elemente ale culturilor de tip „putere”. Cultura firmei private tinde spre tipul „sarcină”, cu unele elemente ale culturilor „rol” și „putere”. În cele mai performante firme se introduc tot mai mult elementele culturii de tip „persoană”.

De aici și implicațiile socio – umane ale deciziei strategice la nivelul firmei:

- multe firme nu au o viziune strategică asupra afacerilor;
- în lipsa unor „nuclee dure” de acționari, capabile să supravegheze și să sprijine competent activitatea managerilor, unele firme private au ajuns „în posesia” managerilor, instaurându-se astfel un control managerial care nu favorizează eficiența și ordinea;
- eforturile unor manageri sunt orientate spre găsirea de combinații care să permită menținerea poziției personale;
- managerii români analizează sursele premergătoare conflictelor declanșate, dar nu dispun de strategii anterior elaborate, ci adoptă comportamente ad-hoc, diferite de la o situație conflictuală la alta;
- mediul conflictual al firmelor românești este agresiv;
- la nivelul firmei, rezolvarea conflictelor este o condiție integrată în mecanismul propriu-zis de evoluție și schimbare, dar procese cum sunt medierea, negocierea și arbitrarea nu reprezintă încă o preocupare reală de instituționalizare din partea puterii legislative;
- deseori, la nivelul firmelor, conceptele de putere, autoritate, influență, leadership sunt utilizate ca sinonime;
- puterea, capacitatea unui individ de a influența comportamentul altuia, este percepută în funcție de caracteristicile personale și localizată prin poziția ocupată de un individ în cadrul firmei. Sursele de putere sunt de natură individuală sau organizațională. Ultimele grupează puterea legitimă, puterea de recompensă și puterea de coerciție, în timp ce sursele de putere de natură individuală cuprind puterea expert,

puterea de referință și puterea de informație. Există puteri fără autoritate (de exemplu, tiranii), precum și autoritate fără putere (de exemplu, savanții și experții).

Viziunea strategică românească, atât la macronivel, cât și la micronivel, are următoarele *neajunsuri*:

- se bazează prea mult pe evoluțiile ușor previzibile, apropiindu-se mai degrabă de tehnicile bugetare decât de reflecția strategică;
- este slab adaptată la schimbările bruște ce pot apărea în mediu;
- neglijează factorii psihologici, devenind planificare tehnocratică.

Tehnicile planificării bazate pe gestiunea portofoliului produselor au un caracter prea mecanic. Ele neglijează studiile ecologice și nu se preocupă de evoluțiile tehnologice.

Informațiile sunt date înzestrate cu relevanță și scop. De aceea, principalul obiectiv strategic al realizărilor ce se impun este încărcarea sistemelor de producție cu mai multă informație și inteligență. Pentru aceasta, este de dorit ca aspectele calitative energetice, precum și cele ecologice (tehnologii „dulci”) și sociale să iasă din postura colaterală, adițională, în care se găsesc astăzi în analizele economice, atribuindu-li-se rolul de componente integrate în ansamblul parametrilor de analiză.

Productivitatea muncii nu garantează competitivitatea firmei. La aceasta trebuie adăugate inovația și calitatea, care depind de comportamentul, inițiativa și imaginația fiecărui salariat.

Ca o consecință a crizei economice, se abandonează strategiile de expansiune și planificare strategică în beneficiul managementului de criză sau „la grămadă” și a pilotării „la vedere”. Situația de impas concurențial al firmelor românești se concretizează prin rare surse de diferențiere și un slab potențial al avantajelor, ceea ce face ca firmele să se înfrunte numai prin prețuri.

Strategia calității totale este principala oportunitate a diferențierii în investițiile aflate în impas concurențial. Implementarea ei necesită mai mult know-how și implicare a salariaților decât investiții.

Firmele care reușesc cel mai bine să transfere descoperirile științifice și noile tehnologii în producție au o caracteristică comună: ele au integrat opțiunile tehnologice

restului strategiei și, în particular, politiciilor lor de fabricație, de comercializare și celei a resurselor umane. Limitarea opțiunilor la investiții enorme într-un echipament nou nu este un răspuns bun. Strategiile tehnologice elaborate pentru a fi „în fază” cu personalul de fabricație, forma de organizare și metodele gestiunii resurselor umane funcționează mult mai bine.

Schimbările preconizate sunt profunde, iar materializarea lor va necesita o mare abilitate tactică și strategică. La acest deziderat național nu există o soluție universală, cea mai bună formulă fiind conjugarea mai multor metode „de sus în jos” și invers.

Până acum, firmele românești și-au elaborat strategia bazându-se pe o sumară analiză financiară. O strategie de producție nu trebuie să asigure eficiența maximă sau perfecțiunea tehnică, ci coerența deciziilor „structurale”, adică fundamentarea capacității de producție, tipul și localizarea instalațiilor, alegerea tehnologiei de proces sau limitele integrării verticale. La acestea se adaugă deciziile tactice, adică natura efectelor, gestiunea calității, fluxul materialelor și organizarea producției și a muncii.

În opinia noastră, prioritățile concurențiale ale firmelor românești pe următorii 2 – 3 ani ar putea fi structurate astfel:

- capacitatea de a asigura oferta la prețuri competitive;
- capacitatea de a face schimbări rapide de concepție;
- capacitatea de a face schimbări rapide de volum;
- capacitatea de a oferi produse foarte performante;
- capacitatea de a efectua livrări rapide;
- capacitatea de a efectua livrări sigure;
- capacitatea de a asigura service post-vânzare.

Orientările strategice ale firmelor românești în aceeași perioadă sunt:

- creșterea părții de piață pe piețele existente;
- intrarea pe noi piețe cu produse existente;
- cesiunea unor activități;
- dezvoltarea noilor produse pe piețele existente;
- dezvoltarea noilor produse pe noi piețe;
- integrarea orizontală (achiziții, fuziuni, joint-venture);
- integrarea în amonte;
- integrarea în aval.

Dacă am efectua acum o analiză strategică a firmelor românești prin prisma priorităților și orientărilor strategice prezentate mai sus, am constata că stereotipurile învechite persistă mult timp și în gândirea economică și strategică. Acestea au creat un veritabil conservatorism industrial ce pune accentul pe piețele existente. Se observă inapetența firmelor românești pentru integrarea orizontală, în amonte și/sau în aval. Calitatea începe să devină o prioritate concurențială pentru toți. Service-ul post-vânzare și aprecierile privind flexibilitatea sunt neglijate. Majoritatea firmelor românești preferă lupta cu produse ieftine, dar de o calitate acceptabilă sau bună.

Sectorul electromecanic optează pentru politica prețurilor reduse, iar cel al bunurilor de consum – pentru livrări sigure, însoțite de creșterea calității produselor. Sectorul electronic și SDV pun accentul pe rapiditatea schimbării concepției și a volumului, dar și pe îmbunătățirea service-ului post-vânzare.

Pe baza celor prezentate, se pot identifica următoarele direcții strategice de urmat:

1. *Concentrarea pe procesul de producție, urmărind ameliorarea performanței producției pe termen lung.* Managerii noștri trebuie să înțeleagă că ameliorarea performanței productive are o importanță capitală pentru succesul firmelor. În acest scop, ei trebuie să își angajeze întreaga autoritate, fixând obiective ambițioase – ceea ce impune o acțiune pe termen lung, favorizând flexibilitatea pe termen scurt, permițând astfel minimizarea timpului necesar schimbării.

2. *Adoptarea distribuției pe piață a produselor de primă calitate, în timpul dorit și la prețuri competitive,* acesta fiind un obiectiv explicit al procesului de producție.

3. Tehnicile noi trebuie să incite inginerii și managerii să încorporeze în concepția inițială a produselor *calitatea procedurii de fabricație.* Un efort de ameliorare continuă, atât în faza de prototip, cât și în faza de producție, contribuie la introducerea rapidă pe piață a produselor, ceea ce reduce la minimum revizuirea proiectelor și a termenelor.

4. *Supravegherea acțiunilor* pentru care salariatul se angajează mai mult, se specializează mai puțin și este dispus să învețe permanent.

În viitorul apropiat va deveni prioritară satisfacerea următoarelor *imperative:*

- stabilirea unui sistem adecvat de recompense și posibilități de avansare pentru specialiști;
- crearea unei viziuni unificate într-o organizație alcătuită din specialiști;
- conceperea unei structuri manageriale adecvate pentru firma în care activitatea este efectuată de echipe cu sarcini specifice;
- crearea unui sistem de recrutare, instruire și verificarea profesională a managerilor.

În practică, aceasta se desfășoară total nesatisfăcător, iar tendințele pe termen lung ale productivității muncii oferă prea puține informații cu privire la efortul financiar al firmelor românești de a inova, produce și înfrunța concurența.

Situația este realmente preocupantă dacă adăugăm faptul că anumite ramuri industriale joacă un rol decisiv în cadrul competitivității și creșterii productivității muncii pe termen lung, fie pentru că exercită efecte de antrenare tehnologică, fie pentru că alte ramuri depind de ele. Aceste sectoare strategice pot influența slab productivitatea actuală, dar au un aport decisiv asupra creșterii pe termen lung. De aceea, comparațiile internaționale care nu țin seama de raporturile de forțe din aceste ramuri devin derutante.

Vântul schimbării nu poate ocoli nici învățământul superior. Răscrucea la care a ajuns acesta înseamnă noi eforturi pentru efectuarea de noi experimente pe generațiile viitoare. Reducerea profunzimii cunoașterii vizibilă astăzi conduce inevitabil la insuficiența profesională, ceea ce trebuie evitat cu orice preț. În acest scop, este necesar ca studenții să aibă capacitatea și motivația de a se forma prin ei înșiși și în permanență, demonstrând dezvoltarea competențelor în domeniul comunicării scrise și orale. Ei trebuie învățați să se dedice mai mult productivității, problemelor concrete, muncii în echipă, precum și culturilor și practicilor de afaceri în străinătate.

4. Rolul statului

Oamenii secolului XXI au nevoie de servicii colective numeroase, sofisticate și inteligente. Acestea nu trebuie neapărat asigurate de către statul național, ci de colectivitățile locale sau entități specializate

autonome cu o largă participare a cetățenilor. Statul român trebuie să se modernizeze. Aceasta nu se limitează la dotarea cu mai multe calculatoare, ci presupune schimbarea metodelor, a practicilor și a spiritului. Progresul societății românești va depinde tot mai mult de calitatea sistemului său colectiv nu numai în sensul unui Stat direct ordonator sau chiar animator, ci în sensul unui serviciu mai bun oferit celor care sunt activi și care singuri pot asigura inovația, dezvoltarea și schimbarea.

Statul român actual are prea multe funcții și prea mulți funcționari. Se impune un stil de acțiune mai puțin glorios, dar care asigură mai multă cunoaștere, grijă, pregătire și inteligență. Talentele nu ne lipsesc, doar entuziasmul.

Pentru ca societatea românească să prospere, ea are nevoie de un Stat respectuos, care își cunoaște limitele și nu de un stat care își dă lui însuși ordine.

Timpul nostru se consumă într-o ordine care se vrea definitivă, în timp ce totul se schimbă în jurul nostru. Hățișul interdicțiilor conduce la eșuarea negocierilor în apărarea avantajelor câștigate. Administrația atotputernică urmărește, mai ales, respectarea procedurilor decât a consecințelor deciziilor sale.

Statul ne împovărează zilnic cu alte acte normative, reglementări, convenții colective, pe scurt, un arsenal care pare să îndrepte civilizația românească spre o „pietrificare” generală.⁴ În acest cadru, nu ne mai miră faptul că inertiile se opun oricărei propuneri de inovare.

Criza gestiunii publice este universală. La noi există și o criză specifică datorită rolului mult mai important al Statului, care se constituie ca o entitate monolitică ce monopolizează interesul general.

Se constată următorul paradox: cu cât libertatea participanților la jocul social este mai mare, cu atât este nevoie de mai multă organizare. Această regulă fundamentală nu a fost înțeleasă: este nevoie de mai multă organizare pentru a asigura mai multă libertate unui număr tot mai mare de persoane în perioada postdecembristă.

Se observă că peste tot, cererea suplimentară de organizare se prezintă mai întâi ca o cerere a intervenției publice. Nu este vorba

⁴ Popescu, C., Ciucur, D., Popescu, I., *Tranziția la economia umană*, Editura Economică, București, 1996, p. 201

numai de o deformare sistematică sau de o cerere politizată. Probleme care erau sectoriale sau regionale au devenit generale și naționale datorită interdependenței crescătoare a tuturor activităților. În această situație, statul apare ca singurul actor care permite celor interesați să fie asociați la gestiunea problemelor comune.

Prin urmare, este vorba de gestiunea umană complexă. Toate activitățile umane se transformă constituind punctul cheie al schimbării. Sistemul administrativ public a devenit atât de important deoarece eficiența sa condiționează dezvoltarea întregii societăți, ceea ce impune schimbarea practicilor și a filosofiei.

Filosofia Statului român se bazează pe unitatea și ierarhizarea funcțiilor și a nivelurilor. Această ierarhizare merge prea departe deoarece înglobează de multe ori și activitățile private. Inevitabil, acestea creează tensiuni mari. Statul știe tot, are competența necesară oriunde și oricând și oferă consultanță fără să o cerem.

„Oricâte schimbări formale s-ar fi putut face ceva se constituie într-un rezervor de inerție la nivelul obișnuințelor și mentalităților, care generează tendința menținerii unor structuri, chiar refacerea altora. Forța de regenerare este garantată de imposibilitatea oamenilor de a-și anula dependența de Stat în ultimă instanță. Reflexul condiționat al comodității garantate cu efort minim și aproape fără risc este atât de puternic încât el zădărnicește însăși schimbarea. Spectrul sărăciei, înverșunarea manifestării comportamentelor anarhice, complet negative, de tipul corupției, delapidării etc inhibă orice predispoziție spre schimbare.”⁵

Personalul este administrat, dar în funcție de reguli și norme, care nu au nimic de a face cu obiectivele și rezultatele sale. Pe de altă parte, uniformitatea și rigiditatea regulilor statutare paralizează exercițiul autorității superiorilor care nu au posibilitatea să anime și să orienteze performant activitatea subordonaților. Suprimarea statutelor nu este o soluție. Mai întâi, pentru că multe funcții administrative trebuie protejate împotriva favoritismelor superiorilor influențați de considerente exterioare, în special politice.

5. Exigențe metodologice noi

În țările dezvoltate au apărut centrele de expertiză ca produse tipice ale noii culturi științifice. Ariile de cunoaștere și mijloacele de răspândire au devenit astăzi atât de numeroase, încât mulți oameni de știință sunt în pericol să nu le poată cuprinde, chiar în propriile discipline. În special în domenii unde software-ul științei oferă prea puține oportunități. Efortul științific este în pericol de a fi depășit de propria creștere haotică.

Centrele de expertiză încearcă să creeze o oarecare ordine în haos. În realitate, aceste centre sunt un tip de serviciu de vârf pentru informația științifică într-un anumit domeniu tematic și acționează ca intermediari, oferă consultanță și furnizează cercetătorilor informația pe care au colectat-o. De asemenea, răspund la solicitări pentru efectuarea calculelor dificile sau laborioase și care nu pot fi efectuate prin metode obișnuite. Centrele de expertiză funcționează la nivel național și au un singur sediu în cadrul unei universități sau unui institut de cercetare. De asemenea, au legături interactive cu utilizatori din alte instituții.

În legătură cu practica definirii și utilizării unităților de referință și, în general, a precizării indicatorilor utilizați pentru fiecare variantă de dezvoltare economică în parte, trebuie menționat, ca o problemă metodologică deschisă, aspectul contradictoriu care există între tendința de adaptare a specificației de indicatori la particularitățile fiecărei variante de dezvoltare economică, pe de o parte, și cerințele de omogenitate necesare pentru agregare și comparabilitate, pe de altă parte.

Managementul și analiștii financiari vor trebui să elaboreze un sistem de indicatori care să reflecte mai bine calitatea muncii firmelor în ceea ce privește punerea la punct, fabricarea și comercializarea produselor proprii. După părerea noastră, în prezent se acordă o atenție excesivă indicatorilor financiari pe termen scurt.

La firmele românești se constată preferința pentru sistemul intern de recompense, care favorizează plata imediată, fără a valorifica exploatarea investițiilor pe termen lung, chiar dacă sunt mai rentabile. De asemenea, se încurajează supraevaluarea excesivă a profitabilității pe termen scurt.

Noua teorie economică trebuie să rezolve contradicția eternă a economiștilor de la Ricardo

⁵ Marin, D., *op.cit.*, p.354

încoace: analiza economică este posibilă numai dacă face abstracție de ceea ce politica economică trebuie să prevadă cu precizie – incertitudinea și schimbarea.

Concluzii

Tot mai mulți scientologi condiționează azi performanța spectaculos novatoare de existența unui fond de informații, inteligență și creativitate, „un capital ce nu poate fi înlocuit de nimic” și care redimensionează conceptul de om eficient, de grup eficient și de mod eficient de a pregăti și valoriza disponibilitățile inițiale și cele dobândite ale fiecărui participant și ale fiecărui grup uman implicat într-un act creativ. Dar la noi responsabilitatea la sursă ne arată că unii salariați acționează ca un automat, devenind apți să trăiască în stare de insuficiență fără a fi bolnavi.

În abordarea inițială, cuplajul întreprinderii românești, cu mediile sale, este unilateral, puțin informat, standardizat, static și defensiv. Globalizarea sporește riscul adaptării insuficiente la mediu din punct de vedere cantitativ și calitativ al agenților economici. De la aceștia se așteaptă astăzi aptitudinea recompoziției structurale și calitative a autorităților, obiectiv ce poate fi realizat numai prin combinarea resurselor interne și externe. Deschiderea spre exterior este cea pentru care piața și noile tehnologii pun întreaga societate sub tensiune. Deschiderea spre interior favorizează sinergia talentelor. Totul depinde de contextul particular al interiorului și exteriorului firmei.

Managerii nu vor câștiga bătăliile singuri sau cu propriile state majore, chiar dacă sunt

competente – este imperativă ralierea adeziunii, a ideilor și a dinamismului salariaților într-un proiect de tip participativ.

Școala superioară formează specialiști care se vor dedica tehnicilor „verticale”, dar tot mai mulți agenți economici vor colaboratori capabili de mobilitate profesională și au nevoie de manageri „polivalenți”. Învățământul formează individualități, dar firmele caută tot mai mult oameni care să știe să lucreze în grup și să anime grupurile.

Pentru a lupta împotriva scăderii productivității muncii și a dezinteresului pentru muncă, întreprinderile dezvoltă metodele ameliorării productivității și programele de simplificare a muncii. În scopul reducerii contestației și asigurării unui oarecare consens, firmele au difuzat mișcarea relațiilor umane. În acest spirit, dar și pentru a obține avantajele participării, agenții economici au introdus managementul participativ. În prezent, aceștia încearcă să se deblocheze prin mișcarea numită ameliorarea condițiilor de muncă, însoțită de numeroase reglementări legislative. În țările avansate, firmele își asigură profitul și o bună combinație „service-calitate-preț”. Ele știu să identifice și să câștige bătăliile interne ale participării personalului și bătăliile externe ale concurenței și progresului tehnologic.

Un obstacol important în calea modernizării firmelor românești este managementul pe baza regulilor puse la punct de birocrațism. Desigur, normativitatea este necesară, regulile structurilor și procedurilor fiind printre cele mai utile. Dar, a ajunge să conduci exclusiv pe bază de reguli reprezintă simptomul unei maladii serioase. Un management eficient nu se asigură printr-o succesiune de acte independente, ci tot mai mult prin acte coerente, integrate într-un sistem.

Bibliografie

1. Amplatz, C., *The Economic Convergence Performance of Central and Eastern European Countries, Economics of Planning*, 2003, vol. 36, issue 4
2. Antonescu, D., *Dezvoltarea regională în România. Concept, mecanisme, instituții*, Editura Oscar Print, București, 2003
3. Borza, A., *Managementul resurselor umane în context european*, Editura Daria, Cluj, 1992
4. Coates, C., *Managerul total*, Editura Teora, București, 1999
5. Crișan, I., *Către o industrie competitivă*, Editura Humanitas, București, 1991
6. Heyne, P., *Modul economic de gândire*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1991

7. Ionescu, Gh., Toma, D., *Cultura organizațională și managementul tranziției*, Editura Economică, 2001
8. Marin, D., *Criza reformei*, Editura Economică, București, 1999
9. Matei, L., *Managementul dezvoltării locale*, ediția a II-a, Editura Economică, București, 1999
10. Mereuță, C., Pop, L., *Culturi organizaționale în spațiul românesc*.
11. Vlaicu, C., *Valori și profiluri dominante*, FIMAN, 1998
12. Moșteanu, R.N., *Problematika dezvoltării regionale în România*, Editura Syloi, București, 2001
13. Nica, P., Iftimescu, A., *Management*, Editura Universității „Al.I.Cuza”, Iași, 2003
14. Popescu, C., Ciucur, D., *Tranziția la economia umană*, Editura Economică, București, 1996
15. Toffler, A., *Corporația adaptabilă*, Editura Antet, București, 1996
16. Zaiț, D. (coord), *Management intercultural*, Editura Economică, București, 2002