

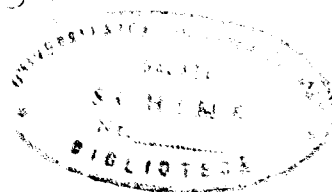
II 39.832

UNIVERSITATEA "DUNĂREA DE JOS" din GALAȚI
FACULTATEA DE ECONOMIE ȘI ADMINISTRAREA AFACERILOR
ȘCOALA DOCTORALĂ

TEZĂ DE DOCTORAT

MANAGEMENT ȘI PERFORMANȚĂ ECONOMICĂ ÎN CONTEXTUL SISTEMULUI INSTITUȚIONAL DEMOCRATIC

266.590



Conducător științific:
Prof. Univ. dr. Nicolae NICULESCU

Doctorand:
BALAN Ioan

Galați 2011

ROMANIA
MINISTERUL EDUCAȚIEI, CERCETĂRII, TINERETULUI ȘI SPORTULUI
UNIVERSITATEA DUNĂREA DE JOS DIN GALAȚI

Strada Domnească nr. 47, cod poștal 800008
Galați, România
E-mail: rectorat@ugal.ro



Tel: (+4) 0236-130.109; 0236-130.108; 336-130.04
Fax: (+4) 0236-461.353
www.ugal.ro

06522/11.02.2011

Către

Universitatea "Dunărea de Jos" din Galați vă face cunoscut că în data de 23.07.2011, ora 12.00, în 105 a Facultății de Economie și Administrarea Afacerilor, va avea loc susținerea publică a tezei de doctorat intitulată: "MANAGEMENT ȘI PERFORMANȚĂ ECONOMICĂ ÎN CONTEXTELUL SISTEMULUI ECONOMIC DE PIATĂ", elaborată de domnul/doamna BALAN IOANA, în vederea conferirii titlului științific de doctor în Domeniul de doctorat - Management.

Comisia de doctorat are următoarea componență :

- Președinte:** Prof.univ.dr.ing. Victor CRISTEA
*Membru corespondent al Academiei de Științe Agricole și Silvice,
Prorector-Universitatea "Dunărea de Jos" din Galați*
- Conducător de doctorat:** Prof.univ.dr.econ. Nicolae NICULESCU
Universitatea "Petre Andrei" din Iași
- Referent 1:** Prof.univ.dr. Gheorghe ZAMAN
*Director-Institutul de Economie Națională al Academiei Române,
Membru corespondent al Academiei Române*
- Referent 2:** Prof.univ.dr.econ. Viorel LEFTER
Prorector - Academia de Studii Economice București
- Referent 3:** Conf.univ.dr.econ. Edii LUKACS
Universitatea "Dunărea de Jos" din Galați
- Referent 4:** Conf.univ.dr.econ. Adrian MICU
Universitatea "Dunărea de Jos" din Galați

Cu această ocazie vă transmitem rezumatul tezei de doctorat și vă invităm să participați la susținerea publică. În cazul în care doriți să faceți eventuale aprecieri sau observații asupra conținutului lucrării, vă rugăm să le transmiteți în scris pe adresa Universității, str. Domnească nr. 47, 800008 - Galați, Fax - 0236 / 461353.



Prof.dr.ing.

SECRETAR DOCTORAT,

Ing. Luiza AXINTE

CUPRINS

Introducere.....	3
Cap. 1 Instituționalizarea practicilor manageriale nedemocratice în organizațiile de afaceri.....	12
1.1.O scurtă perspectivă asupra evoluției ideologiei manageriale.....	12
1.1.1.Fundamentele teoretice ale ideologiei manageriale moderne.....	12
1.1.2.Managerialismul.....	13
1.1.3.„Noul“ și „Vechiul“ taylorism.....	14
1.1.4.Profilul ideologiei manageriale moderne.....	17
1.1.5.Limitele intrinseci ale ideologiei manageriale moderne.....	19
1.2.Sursele autoritarismului managerial în organizațiile de afaceri.....	22
1.2.1.Reducerea umanului ca esență a doctrinelor clasice și post-clasice ale managementului.....	22
1.2.2.Conservarea fondului prin transformarea formelor.....	29
1.2.3.Managementul ca tehnologie socială.....	31
1.3.Etosul modern al managementului: disciplinare prin coerciție.....	32
1.3.1.O etică managerială bazată pe frică și penalizare.....	32
1.3.2.Funcțiile structurilor de management.....	33
1.3.3.Coerciția ca pandant al actului managerial.....	35
1.3.4.Efectele perverse ale raționalității manageriale.....	36
1.4.Control și libertate în organizații de afaceri.....	38
1.4.1.Contradicția dintre rațiunile manageriale și dinamica organizațională „naturală“.....	38
1.4.2.Inevitabilitatea practicilor manageriale ne-democratice?.....	39
1.4.3.Jocurile de putere și incertitudinea în organizațiile de afaceri.....	41
1.4.4.Obsesia controlului ca meta-filozofie managerială.....	43
Cap. 2 Relații de putere și configurații acționale în economie: impact asupra politicilor și practicilor manageriale din organizații.....	46
2.1.Complexitatea crescătoare a structurilor economice moderne.....	46
2.1.1.Dimensiunile complexității în sistemele economice.....	46
2.1.2.Tipuri de complexitate în economie.....	48
2.1.3.Efectele complexității din perspectiva managementului.....	49
2.1.4.Emergența structurilor reticulare în economie.....	50
2.1.5.Noi frontiere ale managementului.....	54
2.2.Actorii economici în contextul ordinii specifice.....	55
2.2.1.Ordinea economică specifică.....	55
2.2.2.Perpetuarea ordinii în economie.....	59
2.2.3.Apariția ordinii noi în economie.....	63
2.3.Configurații acționale în economie.....	68
2.3.1.Determinanta structurală a comportamentelor economice.....	68
2.3.2.Determinanta comportamentală a aucturilor economice.....	70
2.4.Impactul complexității asupra politicilor și practicilor manageriale.....	73

2.4.1.Complexificarea structurilor economice și managementul firmei.....	73
2.4.2.Controlul în organizațiile economice – noi perspective.....	77
Cap. 3 Democrația și caracteristicile sistemelor economice performante.....	81
3.1.Deficitul de performanță: marea problemă a sistemului economic Românesc.....	81
3.1.1.Contextul general al proliferării practicilor manageriale neperformante și iresponsabile în România.....	81
3.1.2.Comportamente economice la nivel de firmă specifice managementului neperformant.....	85
3.1.3.Starea actuală a managementului românesc.....	87
3.2.Consecințele neperformanței manageriale.....	91
3.2.1.Crearea de valoare adăugată și rentabilitatea.....	91
3.2.2.Productivitatea muncii, salariile și coeziunea socială.....	93
3.2.3.Subfinanțarea economiei reale și „foamea investițională“.....	95
3.2.4.Dezechilibre structurale și dezechilibre funcționale în sistemul de firme.....	98
3.3.Caracteristicile și condițiile unui sistem economic performant.....	103
3.3.1.Caracteristicile unui sistem economic performant.....	103
3.3.2.Spre ce tip de capitalism se îndreaptă România secolului XXI?.....	105
3.3.3.O structură eficace a drepturilor de proprietate.....	106
3.3.4.Contracte funcționale.....	108
3.3.5.Guvernanță corporativă riguroasă.....	109
3.3.6.Etos managerial și etos al muncii.....	111
3.3.7.Suveranitatea economicului în raport cu politicul.....	112
3.3.8.Politici economice corecte.....	114
3.4.Spre un sistem economic performant.....	116
3.4.1.Sistemele neperformante nu pot fi conduse eficace.....	116
3.4.2.Limite obiective ale performanței macroeconomice.....	118
3.4.3.Competitivitate = Eficiență microeconomică + Macroechilibru.....	119
3.4.4.Emanciparea afacerilor în raport cu puterea publică.....	120
3.4.5.Întârzierea convergenței economice.....	123
Cap. 4 Performanța economică între eficiența managementului microeconomic și dinamismul politicilor publice.....	125
4.1.Managementul ca proces de asigurare a eficienței firmelor.....	125
4.1.1.Obiectivele fundamentale ale managementului firmei.....	125
4.1.2.Aspecte praxiologice ale managementului.....	129
4.2.Nivele de abordare și cauze ale eficienței organizațiilor economice.....	133
4.2.1.O perspectivă procesuală asupra eficienței.....	133
4.2.2.Comportamentele organizaționale casursă a eficienței.....	135
4.3.Obiectivele strategice ale firmei ca nivele de aspirație în domeniul eficienței.....	140
4.3.1.Formarea obiectivelor organizațiilor economice.....	140

4.3.2. Conflicte de interes și conflicte de obiective în cadrul firmei.....	143
4.3.3. Obiectivele strategice ale firmei: implicații și contradicții.....	145
4.3.4. Adaptare și performanță în sistemele economice.....	149
4.4. Impactul politicilor publice asupra eficienței microeconomice.....	153
4.4.1. Probleme structurale și instituționale ale economiei românești.....	153
4.4.2. Deficitul de competitivitate al României în contextul Uniunii Europene.....	157
4.4.3. Conținutul politicii economice în perioada post-aderare.....	161
Cap. 5 Democratizarea managementului: perspectivele schimbării.....	166
5.1. Cunoașterea – factor al democratizării organizațiilor.....	166
5.1.1. Management și cunoaștere.....	166
5.1.2. Cunoaștere și competitivitate în organizațiile moderne.....	169
5.1.3. Cunoașterea organizațională și abordarea complexității.....	170
5.2. Profilul managerial al economiei bazate pe cunoaștere.....	173
5.2.1. Structurarea organizațiilor în economia bazată pe cunoaștere.....	173
5.2.2. Metaforele „biologice” ale managementului.....	177
5.3. Reperle schimbării managementului.....	181
5.3.1. Posibile revizuirii ale teoriei managementului.....	181
5.3.2. Spre coerența epistemologică a managementului.....	185
Concluzii.....	189
Bibliografie.....	197

MANAGEMENT ȘI PERFORMANȚĂ ECONOMICĂ ÎN CONTEXTUL SISTEMULUI INSTITUȚIONAL DEMOCRATIC

REZUMAT

Capitolul 1 Instituționalizarea practicilor manageriale nedemocratice în organizațiile de afaceri

Managementul, științele gestiunii în general, sunt orientate spre căutarea optimului, a celei mai bune soluții posibile, ele trebuind să furnizeze un răspuns clar la interogația: care sunt acțiunile cele mai corespunzătoare conform criteriului stabilit? O soluție este reținută dacă din punct de vedere logic ea este adevărată, adică atunci când structura acestei soluții nu conține nici o contradicție. Ca teorii decizionale, științele gestiunii nu sunt câtuși de puțin interesate de următoarele aspecte praxiologice esențiale:

- dacă situația prezentată în modelul de decizie reflectă sau nu situația reală;
- dacă alternativele reținute de decident sunt posibile;
- dacă s-a luat în considerare tot avantajul de alternative;
- dacă într-adevăr vor surveni efectele luate în considerare în modelul decizional;
- în sfârșit, dacă criteriul de alegere a soluției finale exprimă într-adevăr interesele decidentului.

Managementul și științele gestiunii se rezumă doar la a stabili care este decizia rațională - cea care optimizează - dacă toate aspectele menționate sunt date. Demonstrația eficacității soluției reținute se face exclusiv logic și nu empiric.

Raționalitatea și determinismul asociat ei conturează doar o modalitate de manifestare a comportamentului economic, fiind posibile și altele - non-raționale, iraționale, stohastice - care nu au un caracter „optimizant“.

Managementul și științele gestiunii prescriu cum ar trebui să se acționeze dacă comportamentul actorilor economici ar fi strict rațional și optimizant. Însă generalizarea și absolutizarea acestor recomandări poate sustrage atenția de la problemele esențiale, de la explicarea lor și prefigurarea unor soluții realiste. Aceasta nu înseamnă că instrumentele elaborate în cadrul științelor gestiunii își pierd utilitatea. Ele pot fi utilizate cu succes în contexte decizionale caracterizate printr-o relativă stabilitate și simplitate a structurii, prin regularitate și repetabilitate a comportamentelor elementelor ce alcătuiesc aceste contexte.

Aplicarea practică fără nici un discernământ a acestei optici a generat fenomenul managerialismului. *Managerialismul* este o practică specifică și totodată o ideologie managerială având la origine accentele puse de către managerii organizației pe elaborarea unor sisteme de valori, norme, mecanisme care să slujească interesele proprietarilor și direct ale lor înșiși. *Conceptele și instrumentele managementului nu sunt neutre valoric, ele nu generează practici care să-i servească la fel de bine pe toți. Înainte de a fi o „tehnologie socială“ managementul este o ideologie, o viziune ce exprimă un anumit tip de interese, o practică care susține o anumită structură de distribuție a puterii în organizație.* Managerialismul nu este capabil să realizeze acest lucru, dovedindu-și inconsistența atât sub aspect economic, cât și sub aspectul fundamentelor de reprezentare. Managerialismul instituie practici prin care anumite interese

sunt arbitrar privilegiate, procesele decizionale sunt deformatate, iar conflictele reprimite.

Managementul și managerialismul nu trebuie confundate. Consacrând relații de autoritate arbitrare care umiliesc natura umană, instituind servituți și inegalități care înjosesc și bagatelizează esența umană, managerialismul apare ca o formă aberantă a managementului, o mutație patologică a acestuia. Din păcate, partea „bolnavă“ domină partea „sănătoasă“. Deși induce un anumit mod de funcționare a organizației, care în prezent multora li se pare singurul apt să asigure eficiența, caracterizat prin:

- 1) raționalizarea tuturor proceselor de muncă prin „decuparea“ acestora din contextele constitutive și considerate ca putând fi complet înțelese și controlate;
 - 2) subordonarea obiectivelor mijloacelor de acțiune, chiar până în punctul în care obiectivele sunt complet abandonate;
 - 3) considerarea eficienței „tehnice“ și predictibilității ca fiind dimensiunile cele mai importante,
- managerialismul nu este inevitabil, putând fi imaginate și dezvoltate modele alternative de management.

Taylorismul constituie doctrina responsabilă de nașterea managerialismului. Taylorismul - asimilat cu viziunea tehnocentrică - împreună cu managementul birocratic - având la bază ideea de raționalitate instrumentală - și managementul administrativ - axat pe specializarea funcțională - au tratat omul într-un mod unilateral.

Modelul tehnocentrico-birocratic rezultat se fundamentează pe un cadru conceptual limitat, format din idei ca:

- 1) separarea totală a muncii de execuție de activitatea managerială;

- 2) reducerea motivației umane la câștigul economic;
- 3) restrângerea instrumentelor manageriale la exercitarea autorității și controlului.

Noile modele manageriale nu fac altceva decât să disimuleze mai mult sau mai puțin reușit trăsăturile organice ale taylorismului.

Renunțarea la modelul tehnocentrico-birocratic este posibilă doar prin schimbarea principiului însuși de concepere și exercitare a managementului și anume prin promovarea unui *management antropocentric*. Un astfel de management ar trebui să dirijeze cultura și practica managerială nu atât spre productivitate, cât spre calitate.

Managementul are nevoie de o teorie completă. Principalele atribute ale unei *teorii complete a managementului*:

- 1) să ofere o concepție unitară despre organizație și despre locul omului în organizație;
- 2) să explice relațiile dintre organizație și mediu;
- 3) să aibă o imagine clară și coerentă asupra eficienței organizaționale și căile de a o realiza.

Chiar și o examinare superficială a curentelor și teoriilor care au urmat după modelul tehnocentrico-birocratic arată că, din perspectiva criteriilor menționate, multe dintre ele suferă de *incompletitudine epistemologică*.

Celor mai multe probleme manageriale ale organizațiilor economice moderne le sunt specifice următoarele trăsături:

- 1) ele reprezintă împletiri complexe de factori, relații cauze și efecte și, de aceea, sunt greu de definit și structurat;
- 2) sunt rezultatul „jocurilor“ de putere și interese, generatoare de concurențe și conflicte;

- 3) generează rezistență la schimbare din partea unor grupuri sau zone organizaționale;
- 4) implică aspecte psihologico-morale, adesea degenerate în comportamente oportuniste;
- 5) presupun costuri, adesea non-cuantificabile, și alocări de resurse diferite, care nasc conflicte distribuționale sau probleme de ordin pragmatic.;
- 6) nu sunt izolate, ci se manifestă în cadrul unor interacțiuni complexe între diferite aspecte ale vieții organizaționale;
- 7) soluționarea lor rareori se încadrează în dihotomia adevărat-fals, ele fiind „bune“ sau „nesatisfăcătoare“ în funcție de reacțiile diferitelor sub-structuri sau grupuri de interese din interiorul organizației.

În concluzie, aceste probleme nu acceptă decât foarte rar soluții ce corespund optimului decizional, impunând abordări neconvenționale, bazate pe luarea în considerare a unor ipoteze, referințe și perspective mai bogate, generatoare de compromisuri și flexibilitate.

Managementul modern este caracterizat printr-o puternică dihotomie între abordările comportamentale și abordările normative, ceea ce determină elaborarea și aplicarea unor modele decizionale inadecvate pentru numeroase situații reale. Izolarea teoriei organizației și psihologiei organizaționale de analiza de sistem, conferindu-i acesteia din urmă un caracter formal, este, în opinia noastră, principala cauză a acestei rupturi.

Managementul și în particular gestiunea operațională a activității trebuie să exploreze abordări constructiviste ale structurilor de organizare și funcționare, evitând folosirea exclusivă a relațiilor cauză-efect unidirecționale, simpliste și parțiale în favoarea unor concepții dialectice, circulare,

recursive. Poate că ar trebui să se plece de la ideea că acțiunea este determinată de cunoaștere, dar la fel de adevărat este și faptul că dezvoltarea cunoașterii are loc și prin acțiune.

Sistemele antropocentrice de producție reprezintă alternative viabile pentru concepțiile manageriale care au la bază ingineria producției și organizarea „rațională” a muncii. Ele încorporează mai multe nivele de dinamică organizațională și tehnologică. În cadrul acestor sisteme, structurile activității, organizarea și condițiile de muncă trebuie astfel proiectate încât valorificarea aptitudinilor umane să fie sustrasă situațiilor caracterizate prin instabilitate, incertitudine și conflicte de valori. Această dimensiune este esențială pentru asigurarea creativității și flexibilității în organizații.

Evoluția gândirii manageriale ne arată că atractivitatea și eficiența diferitelor teorii și concepții sunt determinate în mod semnificativ de capacitatea lor de a corespunde realităților sociale la care se aplică și de a furniza un model socio-cultural și motivațional în acord cu valorile ce orientează praxisul managerial. O teorie de management nu reprezintă rezultatul agregării mecanice a unor „tehnologii sociale”- metode, instrumente de analiză și decizie, criterii de organizare a muncii etc. - ci un model socio-cultural, cu importante funcții motivaționale, de concepere, coordonare și control al activității organizațiilor.

Concepțiile manageriale dintr-o organizație sunt importante instrumente de modelare a percepțiilor și mentalităților membrilor acelei organizații, determinându-i să se comporte într-un anumit mod și nu în altul, să facă anumite lucruri și nu altele. Cât timp relația dintre modelul de management aplicat și modelele motivaționale ale membrilor organizației funcționează, eficacitatea managementului va fi

asigurată. În alți termeni, o teorie sau un model managerial dau rezultate atât timp cât există în realitate condițiile presupuse în cadrul lor.

Principiul suprem al controlului organizațional, de fapt al oricărui control social, este asigurarea unui context în care varietatea comportamentală este limitată, dacă nu chiar eliminată în totalitate. „Omogenitate, uniformitate, stabilitate!“, ar fi sloganul perfect pentru organizarea modernă. *Idealul managementului constă în a exclude orice reacție întâmplătoare.* Caracterul previzibil și, implicit, controlabil al reacțiilor este garantat prin transformarea uniformității contextului organizațional în uniformitatea conduitelor membrilor organizației. Cu alte cuvinte, relația între stimulii externi și reacțiile subordonaților trebuie să fie cât se poate de transparentă și, cel mai important lucru, reglementată cât se poate de minuțios de către management. *Păstrarea ordinii în organizații înseamnă crearea și menținerea unor structuri care uniformizează.*

Soluționarea rațională a problemelor ce țin de integrarea și coordonarea eforturilor organizaționale atrage un deficit permanent de autonomie personală și de libertate individuală pentru cei mai mulți dintre membrii organizației. Monopolizată de o mână de actori, raționalitatea organizațională produce efecte perverse: ea încetează să mai urmărească eficiența și este obsedată de menținerea cu orice preț a ordinii existente, uneori chiar și prin sacrificarea eficienței.

Managementul trebuie înțeles ca expresie oficială și simbolică a organizației și ca mecanism de menținere a diferențelor. Practica uniformizării prin coerciție și

constrângeri îi transformă pe manageri într-un grup de dominație, conferind unei minorități mijloacele de a decide și de a orienta activitatea de ansamblu a organizației.

Numai că organizația este o comunitate omenească și, în această ipostază, funcționarea ei se bazează pe un ethos al comunicării și reciprocității, în timp ce managementul pretinde un ethos al forței și închiderii. Această incompatibilitate este principala sursă a deficiențelor manageriale. Pur și simplu, „ordinea artificială” râvnită de manageri nu se suprapune pe „ordinea naturală” a organizației.

Nevoia de a controla sistematic comportamentele organizaționale, în condițiile în care nu există un acord explicit și unanim dat autorității sau unei anumite strategii, reprezintă principala cauză a „marelui divorț organizațional” - ruptura între management și personalul de execuție. Indiscutabil, controlul și reglementarea comportamentelor sunt instrumente importante ale exercitării autorității în organizații.

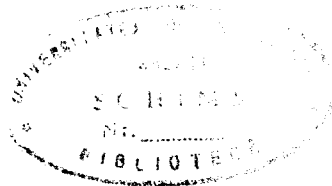
Să fie bine înțeles: managementul rațional nu este nedemocratic prin el însuși, ci ajunge să se opună democrației numai dacă resursele sale decizionale, informaționale și organizatorice sunt protejate prin lipsă de transparență și numai dacă managementul obține în acest fel o „viață proprie”, independentă de cea a organizației.

Dezvoltarea organizației nu este posibilă fără raționalizarea ei, însă acest lucru duce la practici anti-democratice. Organizațiile moderne nu mai sunt comunități umane pentru că suspiciunea, evitarea și separarea au devenit strategiile principale ce jalonează comportamentele organizaționale.

În spiritul lui Foucault putem susține că obiectivul major al puterii în organizații este disciplinarea, „aducerea la ordine”

prin amenințarea cu sancțiunile. *Teama de pedepse este ideea-pilon a filozofiilor manageriale moderne.*

Managementul modern este un mecanism orientat spre eradicarea varietății, alegerii și diferențelor din organizații. Prevenirea și descurajarea mișcărilor autonome, „dezordonate“ și contingente prin încadrarea comportamentelor relevă adevăratul sens al instituțiilor și practicilor manageriale moderne.



266.590

Capitolul 2 Relații de putere și configurații acționale în economie: impact asupra politicilor și practicilor manageriale din organizații

A (auto-) organiza sistemul nu înseamnă neapărat a-l simplifica, ci a selecta complexitatea sau, mai exact, de a o „recombina“, renunțând la unele elemente sau relații vechi și/sau achiziționând altele noi.

Sistemul economic, de exemplu o firmă, reprezintă un mix de grade de complexitate, diferitele lui părți abordând diferite nivele ale diversității structurale interne și externe, diferite trepte de stabilitate a contextelor de acțiune, diferite grade de certitudine a stărilor naturii în care trebuie să decidă și să funcționeze.

Pentru un sistem economic a fi eficient înseamnă: pe de o parte, realizarea unei cât mai strânse corespondențe între complexitatea globală endogenă și complexitatea globală exogenă și, pe de altă parte, selectarea atentă a portofoliului de complexități. Această regulă impune un control riguros dar suplu al compotramentelor și relațiilor imterne și externe prin care este asigurată funcționarea sistemului, un control care privilegiază aspectele calitative în raport cu cele cantitative.

Pentru a fi asigurate comunicarea și colaborarea dintre elemente, structura sistemelor complexe capătă o configurație de rețea, întrucât nici un element nu mai poate exista fără toate celelalte sau fără multe dintre ele. Complexificarea unui sistem se concretizează în extinderea rețelei, în ramificarea și în creșterea densității ei. Reticularizarea sistemelor complexe se desfășoară sub presiunea anumitor forțe care determină în același timp și complexificarea:

- 1) diferențierea elementelor;
- 2) specializarea elementelor;
- 3) dependența elementelor;
- 4) autogenerarea elementelor;
- 5) dezvoltarea conexiunilor informaționale;
- 6) „totul se recunoaște cu totul“;
- 7) „totul depinde de totul“;
- 8) „totul se relaționează cu totul“;
- 9) apariția subsistemelor cu rol de integrare structurală și funcțională a celorlalte elemente;
- 10) multiplicarea canalelor și sistemelor de comunicare.

Principalele cauze ale creșterii explozive a complexității, inclusiv prin haotizarea sistemelor economice moderne și, printre acestea, mai cu seamă a organizațiilor de afaceri, sunt următoarele:

- 1) așteptările mai diversificate și înalte ale consumatorilor;
- 2) inovarea permanentă a tehnologiilor și procedeele și demodarea rapidă a produselor și serviciilor existente;
- 3) diversitatea culturală a lumii de astăzi;
- 4) dezvoltarea organizațională rapidă și intensificarea ritmurilor schimbărilor organizaționale;
- 5) înăsprirea standardelor ecologice;
- 6) perfecționarea culturii și cunoștințelor consumatorilor;
- 7) crizele tot mai frecvente de competențe și abilități profesionale;
- 8) accentuarea volatilității principalelor piețe;
- 9) impredictibilitatea crescândă a mediului de afaceri;
- 10) progresul economiei bazate pe cunoaștere etc.

Exercitarea managementului complexității se bazează pe capacitatea de a induce conștient perturbări în procesele de funcționare a sistemelor economice, astfel încât rupturile și

incongruențele apărute să genereze un potențial solid de dezvoltare a cunoașterii și de învățare organizațională. Managementul complexității admite că, la nivelul sistemului sau mediului lui, se poate întâmpla orice, că iregularitatea este o normă și că tulburările mici, aleatoare pot avea consecințe imprevizibile pe termen lung. De aceea, managementul nu se mai poate bizui în totalitate pe structuri ferme, mecanisme statice, reguli și proceduri fixe, ci trebuie să pregătească sistemul dirijat pentru învățare și schimbare prin mijloace neconvenționale.

Echilibrul între eficiență economică și împlinirea socio-umană constituie marea provocare a complexității. Prezentăm principalele configurații acționale și comportamente specifice.

Sarcina principală a managementului este de a face ca sistemul economic să fie eficient. Realizarea acestei sarcini rezultă din însuși modul de înțelegere a ceea ce este un sistem economic: el nu este o simplă aglomerare de elemente și actori cu funcții economice specializate, ci mai întâi de toate el este rețeaua de legături dintre aceste elemente și actori. Conexiunile intrasistemice transformă o aglomerare într-un sistem coerent ce urmărește obiective determinate. De aceea, misiunea de bază a managementului economic implică descoperirea și îmbunătățirea acestor legături. Ineficiența legăturilor intrasistemice, ca urmare a neglijarii lor de către management, are ca efect major faptul că procesul de creștere a complexității sistemului nu se desfășoară într-o matrice funcțională benefică și productivă, complexitatea mai mare însemnând aproape întotdeauna proliferarea focarelor de haos, anarhie, dezordine și ineficacitate.

Capitolul 3 Democrația și caracteristicile sistemelor economice performante

Strânsa intercorelare a factorilor interni și externi care au influențat timp de un deceniu și jumătate cursul tranziției post-socialiste din România demonstrează încă o dată că cele mai importante probleme economice ale țării sunt de natură structurală. De aceea, transformarea de sistem, ca esență a tranziției post-socialiste, presupune un imens efort de reconfigurare structurală a economiei românești. Această mega-schimbare implică nu doar refacerea principalelor echilibre macroeconomice și redimensionarea ponderilor sectoarelor și ramurilor în ansamblul economic național, ci în primul rând reșezarea mecanismelor de funcționare a economiei, consolidarea structurii sale instituționale și crearea unei mase critice de firme viabile și competitive, în stare să modifice radical peisajul economic al țării.

Suntem convinși că examinarea unor factori de natură structurală cum ar fi consistența instituțională a economiei românești, specificul fenomenului politic național, mutațiile sociale și particularitățile culturii economice și civice locale poate furniza prețioase indicii privind cauzele reale ale întârzierii României pe traseul ce duce spre ceea ce occidentalii numesc „economie de piață funcțională“. Aceste cauze stau și la originea managementului neperformant din România.

Orice încercare de a reconstrui principalele echilibre macroeconomice, întreprinsă fără a înlătura simultan confuzia în distribuția drepturilor de proprietate și fără a întări instituțiile economice (contractul, falimentul, guvernanta corporativă etc) și cele morale (încrederea, reciprocitatea, sinceritatea etc) ale pieței, va eșua sub presiunea hazardului

moral și a comportamentelor oportuniste la nivel microeconomic - manifestări esențiale ale lipsei acute de performanță managerială.

Putem afirma că societatea și economia românească, timp de două decenii, au fost blocate în numeroase „cercuri vicioase“, majoritatea de natură structurală, care, în virtutea unei puternice dependențe de trecut, au frânat avansarea țării către o economie de piață funcțională. Aceste „cercuri vicioase“ se fac responsabile de extinderea practicilor manageriale neperformante. Instituțiile economice, lăsate în voia unei dinamici spontane, se coagulează lent, iar societatea românească are nevoie cât mai rapid de un cadru instituțional solid pentru a recupera rămânerea în urmă. Turbulența informațională nu permite piețelor să emită semnale clare și coerente către agenții economici, semnale pe baza cărora aceștia să-și construiască strategiile decizionale și să-și orienteze comportamentele spre zone sustrate hazardului moral și îndisciplinii. În linii mari, acesta este mecanismul apariției și proliferării managementului neperformant. Misiunea instituțiilor sociale și economice ale pieței este să economisească cele două categorii de costuri menționate pentru a face piața viabilă și eficientă. Capitalismul românesc nu a beneficiat de vigoarea unor piețe interne flexibile, de o rată înaltă de dezvoltare a capitalului uman, de o protecție socială adecvată și de fluxul necesar de bunuri publice, atât de important pentru asigurarea funcționalității sistemului economic național și stabilitatea întregii societăți.

Absența unui sistem stabil de reguli ale „jocului economic“, materializate în criterii decizionale și repere acționale precise, îi determină pe managerii firmelor să schimbe deseori „din mers“ regulile de alocare a resurselor și de interrelaționare cu partenerii și piața. Exacerbarea

caracteruli euristic și empiric al comportamentelor economice la nivel de firmă este o trăsătură definitorie a managementului neperformant.

Așadar, putem sintetiza următoarele *tipare comportamentale ale firmelor în perioada de tranziție post-socialistă*: comportamente aberante, comportamente de supraviețuire și comportamente de adaptare reală.

Deși atât de importante pentru competitivitatea firmelor și a economiei în ansamblul, comportamentele de adaptare reală au fost prea puțin numeroase pentru a putea schimba semnificativ peisajul economic dezolant al tranziției post-socialiste din România. De fapt, aceste comportamente reprezintă singura soluție validă și viabilă de abandonare a practicilor defectuoase proprii lipsei de performanță managerială.

Integrarea și organizarea resurselor nu ține de providență sau de jocul fatal al unor forțe demiurgice, ci de iscusința „mâinii vizibile“, cum a numit, cu multă inspirație, Alfred Chandler managementul. Consecință directă a calității capitalului uman, a consistenței instituționale, a valorilor sociale și a „țesutului“ social-economic al țării, managementul este, în mod categoric, factorul care delimitează țările bogate de cele sărace, reprezentând, după Peter Drucker, funcția și totodată tehnologia esențială dintr-o societate.

În toată perioada post-socialistă acumularea know-how-ului managerial în România s-a situat la cote extrem de scăzute. Schimbările înregistrate au vizat, aproape în exclusivitate, structurile periferice și aspectele de suprafață ale managementului. Efortul în vederea asimilării unor importante elemente ale managementului performant, cum ar fi atitudinea inovativ-antreprenorială, gândirea strategică, prospectarea anticipativă sau corectitudinea profesională a fost, în mod cert,

inconsistent. Managementul românesc nu s-a debarasat încă de complexul crizei permanente, acțiunea febrilă în căutarea de rezultate imediate și presiunea timpului scurt devenind boli cronice ale sale.

România a avut parte de prea puține inițiative antreprenoriale veritabile, cu adevărat în spiritul pieței, pentru a se putea lăuda cu existența unui sector antreprenorial robust. Am ajuns în acest fel la foarte sensibila problemă a structurii. Structura generează comportamente, inclusiv comportamente manageriale. Pe scurt, managerii sunt așa cum le-o cere mediul de afaceri. Hazardul moral și comportamentele economice aberante sunt rezultatul unui gen de selecție pe care l-a operat structura, care le-a oferit oamenilor de afaceri (managerilor) „modele de succes“ - ca să reușești trebuie să procedezi așa și nu altfel. Să nu ne mire, de aceea, că multe comportamente manageriale nu sunt orientate în spiritul înaltei performanțe de piață. Rădăcinile managementului neperformant sunt adânc împlântate în putregaiul mediului de afaceri precar și incert al tranziției postsocialiste.

Privite în ansamblul lor, firmele românești rămân mult în urma celor europene în ceea ce privește performanța tehnologică, costurile de producție și logistica, puterea financiară relativă, calitatea produselor și productivitatea muncii. Toate aceste diferențe sunt, în mare măsură, rezultatul diferențelor în management. În calitatea managementului. Managementul românesc nu a fost în stare - evidențele ne-o demonstrează cu prisosință - să dezvolte o „masă critică“ de afaceri viabile, competitive internațional, capabile să asigure României un loc onorabil în economia mondială.

„Convergența managerială“ - apropierea concepțiilor și practicilor românești în domeniu de standardele europene - este poate chiar mai importantă decât „convergența economică“ deoarece se constituie ca o condiție

fundamentală a acesteia din urmă. Eficiența, inclusiv cea a managementului, este o practică, iar practicile se învață. Dacă se dorește acest lucru.

Managementul își demonstrează legitimitatea și utilitatea practică doar în măsura în care reușește să asigure în dinamică eficiența sistemului coordonat. Eficiența este, în alți termeni, rațiunea de a fi a managementului. Celelalte conotații ale fenomenului managerial sunt, prin urmare, fie puțin relevante, fie simple epifenomene subordonate. De aceea, o primă imagine a anvergurii practicilor de neperformante o putem deduce chiar din amploarea ineficienței sistemului economic național și a elementelor de ordin microeconomic care îl alcătuiesc.

Non-performața economică, ca fenomen generalizat, concretizată în valoare adăugată și rentabilitate scăzute sau chiar negative, a devenit în România post-socialistă un fenomen de largă amploare. De altfel, producerea unor excedente economice constituie funcția-obiectiv normală pentru un sistem economic, oricare ar fi acela – firmă, sector, economie națională etc.

Amploarea sectorului neperformant în economia românească post-socialistă exprimă dimensiunea alocării necorespunzătoare a resurselor, adică dimensiunea blocajelor și dezechilibrelor, care fac aproape imposibile calculul rațional și determinarea corectă a eficienței activităților economice (stabilirea costurilor, profiturilor și prețurilor). O consecință directă a proceselor descrise a fost absența unui „nucleu dur“ al economiei românești format din „industrii strategice“ – acele sectoare care acționează ca adevărate locomotive în dezvoltarea economică generală a țării pe termen lung.

Prin urmare, miza economică majoră a tranziției post-socialiste și a perioadei post-aderare a fost și este redobândirea competitivității internaționale.

La nivelul românului de rând, al segmentelor masive de populație, practicile vicioase de managementului sunt conectate direct la problema cea mai dureroasă – salariile și, prin implicație, nivelul de trai.

Nivelul derizoriu al salariilor noastre este expresia numeroaselor probleme în dezvoltarea economică care, la rândul lor, reprezintă efecte majore ale managementului defectuos. Creșterea salariilor nu poate depăși creșterea productivității muncii.

În prezent, sursele productivității ridicate sunt inovația, crearea cunoașterii și procesarea informației, iar competitivitatea este asigurată de flexibilitate. În general, aceste condiții sunt posibile doar prin efectuarea unor investiții masive în resursa umană și în dezvoltarea tehnologică. Valoarea adăugată ridicată se crează doar în activitățile care pun accent pe acești factori pe care managementul neperformant i-a neglijat (altfel nici n-ar fi el însuși) cu un surâs.

Premisa fundamentală a unei majorări salariale considerabile este o creștere economică de durată, bazată pe încorporarea inovațiilor și pe o dezvoltare tehnologică intensă, stimulată inclusiv de o fiscalitate permisivă în ceea ce privește munca, investițiile și nu numai. Fără o creștere reală a productivității, o eventuală majorare a salariilor poate avea grave efecte inflaționiste. În acest fel, ajungem la singura concluzie pertinentă posibilă: singura cale de creștere durabilă a nivelului de trai al populației și, implicit, de întărire a coeziunii sociale este creșterea prealabilă a productivității muncii.

Experiența României a fost marcată profund și negativ de o divergență de optică financiară între microeconomic și macroeconomic: echilibrul financiar macroeconomic, de altfel nesigur și incert, a fost instaurat prin sacrificarea echilibrelor financiare microeconomice. Finanțele slabe ale firmelor nu au putut susține, la rândul lor, finanțele publice. Construcția unui sistem financiar coerent „de sus și până jos“, de la bugetul de stat până la planurile financiare ale firmelor este singura modalitate de abandonare a managementului financiar defectuos.

În prezent, avantajul competitiv se localizează tot mai frecvent la nivel microeconomic și dobândește tot mai mult o factură dinamică. În realitate, nu economia are avantaje competitive, ci firmele care o alcătuiesc. Dinamicile microeconomice generează efecte care, prin conjuncție, asigură competitivitatea economiei. Firmele sunt acelea care crează și dezvoltă avantaje competitive și numai prin ele pot fi realizate obiective la nivel național și internațional.

Economia românească are prea puține afaceri de anvergură europeană. Însă competitivitatea într-un spațiu economic larg poate fi garantată doar de unități mari și/sau de rețele extinse de afaceri interconectate. Pe piața europeană unică doar firmele ce controlează cote mari de piață (transeuropeană), puternice financiar și tehnologic, bine organizate și cu sisteme de marketing formidabile au șanse.

Sensul necesar al mutațiilor este jalonat de imperativele segmentării și alinierii activităților la modul de organizare și funcționare a corporațiilor multinaționale; conectării piețelor interne la cele externe; relocalizării activităților segmentate pe o arie geografică foarte largă; externalizării activităților și păstrării în cadrul firmelor doar a celor ce beneficiază de reale avantaje competitive.

Să nu uităm că, în cadrul economiei europene, competitivitatea unei economii naționale este dată de prezența și vigoarea unor industrii strategice, adică activități capabile să genereze avantaje concurențiale solide, determinate în special de capacitatea de a produce inovații și invenții aplicabile și de facilitățile oferite pentru dezvoltarea celor mai solicitate competențe tehnologice, funcționale și umane.

Puse în fața nevoii de a acționa pe arii vaste, rapid, cu forță și agresivitate inteligentă, firmele românești dau dovadă de un gen de „claustrofobie“ economică și strategică.

Istoria economică ne demonstrează că ascensiunea și afirmarea managementului profesional – ca instituție centrală a capitalismului modern având rolul de factor antientropic – a fost posibilă doar acolo unde funcționarea piețelor a fost eficientă, consacrand la nivelul agenților economici valori cum ar fi rigoarea, metoda, responsabilitatea, prudența, competența profesională, temeinicia, seriozitatea, etc. Aceste valori și altele înrudite caracterizează „capitalismul managerial“. În România, chiar și îndărătul unor afaceri private de anvergură se desfășoară „interioare familiste“ care se acomodează foarte greu și împotriva voinței lor la cerințele unui management profesionist de tip corporatist.

Necesitatea coagulării unor formațiuni de afaceri extinse este extrem de presantă, întrucât concurența, într-un context economic de anvergură, se desfășoară nu între firme, ci între rețele de firme. Rostul constituirii de forme organizaționale complexe și extinse constă în faptul că ele asigură concentrarea unui potențial economic robust în condițiile de flexibilitate strategică sporită. Forța și suplețea sunt, cu alte cuvinte, atuurile esențiale ale acestor formațiuni. Stimularea apariției lor în industriile strategice orientate preponderent spre export este o prioritate absolută. În prezent, competitivitatea piețelor interne trebuie subordonată

obiectivului asigurării competitivității firmelor românești pe piețele internaționale.

Regenerarea și flexibilizarea sistemului productiv prin crearea unor formațiuni organizaționale extinse și complexe va putea fi realizată doar în condițiile asigurării unui anumit tip și sens al dezvoltării IMM-urilor.

O componentă esențială a formațiunilor organizaționale extinse la care ne-am referit ar trebui să fie IMM-urile bazate pe tehnologii înalte, orientate spre difuzarea inovațiilor, care să permită marilor firme să se externalizeze în condițiile de rentabilitate.

Recuperarea competitivității de către firmele românești este posibilă doar printr-o reșezare fundamentală a structurilor și practicilor manageriale.

Un sistem economic caracterizat prin numeroase și adânci dezechilibre structurale și deficite funcționale, căruia i-au lipsit sistematic și acut principalele instituții ale pieței și o politică economică chibzuită nu poate să genereze decât practici manageriale vicioase. Sistemul economiei naționale, așa cum este structurat și funcționalizat, a fost un fel de „mamă vitregă” pentru actorii economici de pe toate nivelele, determinându-i, în lipsa unor semnale coerente și raționale, să promoveze comportamente aberante, oportuniste sau hazardate. Un sistem economic „bun” este cel capabil să soluționeze trei probleme fundamentale:

- 1) *Asigurarea tuturor condițiilor pentru o calculație economică corectă.*
- 2) *Remunerarea adecvată a factorilor de producție.*
- 3) *Stimularea creativității și a spiritului întreprinzător.*

Economiei românești i-au lipsit aceste trei caracteristici fundamentale. Prin urmare, ea n-a fost în stare să instituie restricții bugetare tari, adică să disciplineze comportamentele

agenților economici, orientându-le în spiritul unei adevărate economii de piață.

Evoluția aleatorie și fluctuantă a României pe drumul tranziției post-socialiste este rezultatul direct al absenței unei viziuni clare și coerente privind modelul de societate capitalistă dorit. România n-a identificat și n-a aplicat propria „cale capitalistă“, în funcție de nevoile dezvoltative, problemele structurale și instituționale, povara trecutului, particularitățile socio-culturale și, nu în ultimul rând, principalele tendințe care se manifestă pe plan internațional. Sursa unei politici publice eficiente este tocmai acest model, această viziune globală privind viitorul economiei și societății.

Vom trece în revistă principalele caracteristici ale unei economii de piață funcționale :

1)*Eficacitatea distribuției drepturilor de proprietate determină performanța întregului sistem economic.* Inconsistența drepturilor de proprietate este, în concepția noastră, cauza principală a vicierii proceselor manageriale. Natura confuză a drepturilor de proprietate a reprezentat o veritabilă sfidare pentru economia românească în tranziție, în special prin perpetuarea unor „capcane structurale“.

2)*Economia de piață este o economie a contractelor.* O piață funcțională nu poate exista fără respectarea contractelor. Cu cât este mai riguros cadrul legal, iar relațiile de control social mai puternice, cu atât contractele sunt mai ferme în sensul respectării lor. În măsura în care agenții economici din România s-au confruntat în mod sistematic cu nivele ridicate ale costurilor aplicării contractelor pe baza cărora se desfășoară tranzacțiile de piață, ei au explorat alte forme de interrelaționare, necontractuale sau cvasicontractuale, evident

mai puțin riguroase, mai laxe și de aceea mai puțin capabile să impună o anumită loialitate în relațiile partenieriale.

3) *În lipsa unor mecanisme coerente, precise și în același timp flexibile de control al managementului însuși (din partea acționarilor, partenerilor, a societății în ultimă instanță) există riscul ca deciziile și politicile manageriale din firme să devieze dinspre raționalitate și disciplină spre hazard și oportunism.* Definirea ambiguă a obligațiilor managerilor și a relației lor cu acționarii a făcut posibilă, mai ales în cazul societăților cu capital majoritar de stat, dar nu numai, urmărirea de către manageri a unor obiective fără nici o legătură cu interesele acționarilor sau cu eficiența economică.

3) *Etica muncii și managementul se formează în zona de interferență a unor importante instituții morale – loialitatea, corectitudinea, onestitatea, disponibilitatea, cooperativitatea, sinceritatea etc.* Memoria colectivă este suportul direct al eticii muncii și manageriale, care se formează în „creuzetul” tradițiilor, cutumelor și obiceiurilor unei societăți. Buna funcționare a sistemului de piețe necesită o maturizare semnificativă a instituțiilor morale amintite. Fenomenul economic, în pofida anumitor orientări teoretizante dominante, nu este subordonat în totalitate raționalității, iar judecățile de valoare și „calculul axiologic” sunt la fel de prezente în orice act economic ca și analiza cost – beneficiu. Indiferent de etichetă și formele exterioare de manifestare, consecința practică a acestor mentalități a fost una și aceeași: o etică a muncii și o etică managerială total nepotrivite pentru economia de piață autentică. Etica responsabilității și corectitudinii a fost de departe veriga slabă a practicilor manageriale și de muncă din România post-socialistă. Calitatea nesatisfăcătoare a instituțiilor care reglementează interacțiunile agenților economici și productivitatea generală a

economiei s-a concretizat într-un etos deficitar, iar urmările firești ale acestuia au fost munca puțină și prost făcută, pe de o parte, și un leadership managerial necorespunzător, pe de altă parte.

3) *Fragilitatea instituțională a determinat, însă, performanțe economice slabe care nu puteau susține coeziunea socială și, ca o consecință firească, n-au generat evoluții politice normale, concretizate în primul rând într-un act eficient al guvernării.*

4) *Inconsistența dinamicilor economice a permis o violentă agresiune a politicului asupra afacerilor, politicul aservind până și acea zonă a sectorului privat care a apărut în urma unor autentice inițiative antreprenoriale particulare. Aservirea economicului a fost posibilă și datorită faptului că administrația publică în toate eșaloanele ei a fost și este coruptă și clientelară, total dependentă de politic și subordonată intruziunilor din partea cercurilor politice. Economicul s-a văzut nevoit să se adapteze în funcție de presiunile politicului întrucât oamenii de afaceri români nu au avut oameni politici pe măsură să înțeleagă corect problemele reale ale economiei și să le încorporeze în discursurile și decizii politice adecvate.*

5) *Macrostabilizarea, concentrându-se asupra echilibrării marilor agregate din economie, reprezintă, de fapt, o reformă „la suprafața” economiei. Strategia structurală (restructurarea) vizează comportamentele microeconomice, adică baza economiei, reprezentând esența reformei. În absența restructurării în vederea eficientizării sectorului real al economiei, orientarea resurselor în scopul găsirii unui echilibru macroeconomic este un efort zadarnic. Echilibrele macroeconomice, oricum relative, vor avea inevitabil un caracter fragil și provizoriu întrucât sectoarele generatoare de pierderi au rămas aproape intacte, iar*

activitățile neperformante continuă. Un aspect important al strategiei economice se referă la găsirea și afirmarea acelor aranjamente instituționale și organizaționale care să aducă la o percepere clară a obligațiilor și drepturilor managerilor, percepere fără de care asigurarea unui control corespunzător asupra deciziilor manageriale nu este posibilă.

În ultimă instanță, stabilirea locului economiei românești în cadrul economiei europene și mondiale era și este misiunea centrală a strategiei economice, iar aceasta presupune, la rândul său, stabilirea cu exactitate ce poate oferi competitiv economia națională și ce poate primi avantajos în schimb, astfel încât concilierea între creșterea economică și creșterea nivelului de trai să fie realizată.

Numai cu intervenții macroeconomice ansamblul economic național nu putea fi normalizat. La fel de adevărat este că măsurile de ajustare structurală și dezvoltare instituțională nu pot reuși deplin dacă peste economie nu este îmbrăcată „cămașa de forță“ a unor constrângeri macroeconomice ferme. Politica economică din România trebuie proiectată, de aceea, ca un mix judicios, echilibrat de măsuri structurale și acțiuni de control macroeconomic, astfel încât aceste două categorii de intervenții să se susțină reciproc, să creeze sinergii și efecte de sistem pozitive.

În România aplicarea unei politici economice, indiferent de combinația concretă de soluții structurale și macroeconomice pe care se fundamentează, trebuie să urmărească continuu un dublu țel: consolidarea piețelor interne și armonizarea evoluțiilor acestora cu dinamica pieței europene unite și pe piețele globale.

Ajunsă în faza post-aderare, tranziția românească are nevoie de „mai mult stat“, dar nu cantitativ, ci sub aspectul

unei calități superioare a politicilor publice: reglarea economiei trebuie realizată prin intervenții indirecte, cele directe trebuind să constituie cazuri cu totul excepționale și nu invers cum s-a întâmplat până în prezent. „Vântul“ dezvoltării îl asigură piața, rolul statului este de a manevra „velele“ necesare pentru a îndrepta „nava“ (economia) în direcția necesară. *Simpla deschidere a societății și economiei românești spre spațiul economic european și mondial nu poate garanta dezvoltarea economică. În acest spațiu oportunități extraordinare co-există alături de riscuri de proporții. Misiunea managementului post-aderării și anti-criză se referă, de aceea, la optimizarea relației oportunități-riscuri, printr-o cât mai bună administrare a potențialului intern al țării.*

Capitolul 4 Performanța economică între eficiența managementului microeconomic și dinamismul politicilor publice

Managementul reprezintă un proces de influențare a interacțiunilor și interdependențelor, care configurează un context organizat, în vederea realizării unor obiective determinate.

Triada „sistemism - praxiologie – perspectivă“ are de asemenea rolul de a indica caracteristicile unui management performant. Tranziția către sisteme manageriale cu astfel de caracteristici implică, în principal, următoarele reconversii în gândirea managerială:

- 1) Orientarea dinspre fragmentare, diferențiere și izolare spre căutarea interdependențelor, conexiunilor și interfețelor.
- 2) Renunțarea la optica îngustă, restrictivă, strict economică asupra eficienței în favoarea unei viziuni mai nuanțate, mai bogate.
- 3) A învăța din viitor în loc de a rămâne dependenți de trecut și prezent.

Managementul trebuie să creeze neconținut contexte și împrejurări care să faciliteze exploatarea competențelor, potențialităților și resurselor sistemului în vederea asigurării unei evoluții eficiente pe termen lung a acestuia. În esență, managementul, cu misiunea sa anti-entropică, este demersul de explorare sistematică a condițiilor de realizare a optimului funcțional al organizației.

În acord ce cele susținute, este necesară o strategie energetică de realocare a resurselor către sectoarele considerate prioritare. Creșterea economică durabilă nu va fi efectiv posibilă fără o asemenea strategie. Mutarea accentelor de pe macrostabilizare pe măsuri radicale de ajustare structurală,

având în centru relansarea investițiilor în scopul stimulării ofertei, va reprezenta caracteristica esențială a acestei strategii. Indiferent de nivelul de analiză, microeconomic sau macroeconomic, formarea eficienței ascultă de aceleași reguli.

Capitolul 5 Democratizarea managementului: perspectivele schimbării

După Alvin Toffler, *orice reorganizare importantă a managementului implică și profunde reorganizări ale sistemului de cunoaștere organizațională și ale echilibrului de putere care rezultă din această cunoaștere.*

În prezent, fundamentul celor mai importante avantaje concurențiale ale organizației economice este capitalul intelectual. Complexificarea lumii economice transformă cunoașterea în resursă esențială pentru funcționarea competitivă a organizațiilor. Managementul cunoașterii - înțeles ca folosire și dezvoltare a competențelor, capacităților intelectuale și abilităților umane necesare dobândirii și aplicării cunoașterii organizaționale - a devenit, în acest fel, nu doar o simplă componentă a managementului modern, ci chiar o nouă abordare generică a modului de structurare și conducere a organizațiilor.

Dezvoltarea cunoașterii organizaționale și întărirea pe această cale a culturii organizaționale implică situarea omului pe primul plan, ideile și creativitatea sa intelectuală constituind o sursă practic inepuizabilă: omul nu trebuie considerat nici mijloc, nici scop, ci agent al inovării performante.

Creșterea diversității mediului economic, ca element al complexității organizaționale, înseamnă că afacerile, pentru a funcționa eficient, au nevoie de tot mai multe date, informații și know-how.

Creșterea complexității organizaționale are ca efect major proliferarea vagului, echivocului și ambiguului. Pentru a dezvolta potențialul inovațional al organizației managementul nu poate elimina acest efect, ci dimpotrivă este obligat să

valorifice ambiguitatea. Acesta reprezintă singurul răspuns plauzibil dat complexității. Multitudinea interpretărilor și semnificațiilor este în sine o extraordinară sursă de îmbogățire intelectuală, creație și consens organizațional. Managementul cunoașterii este eficient numai dacă reușește să învețe să exploateze paradoxurile și incertitudinea.

Revizuirea gândirii manageriale ar trebui să se sprijine pe ideea că unui fenomen sau sistem dinamic, în mișcare, i se răspunde prin suplețe și nu printr-o rigiditate tot mai mare, prin complexificare și nu prin complicare.

Noul management este un management al balansării, adică un management al echilibrului compensat care produce mișcare, dezvoltare: un arbitraj, mereu reconsiderat, între ordine și dezordine, care permite atingerea unor performanțe înalte într-o lume în care schimbarea a devenit o regulă, iar stabilitatea o excepție.

Conținutul și orientarea activității manageriale sunt condiționate de contextul organizațional în care este exercitat managementul. Numai în acest sens se poate discuta despre o funcție generică a managementului responsabilă de obținerea unor rezultate specifice în conformitate cu misiunea și obiectivele organizaționale. Noua Economie impune reorientarea managementului dinspre paradigma tehnocentrică spre o altă zonă de paradigme și anume cele centrate pe om. Managementul trebuie privit mai curând ca o structură paradigmatică unitară, un sistem integrat de teze, concepte, metode și instrumente a căror misiune socială este de a promova dezvoltarea individului și organizațiilor. Tehnologiile sociale, inclusiv managementul, ca instrumente de modelare directă a relațiilor interumane, sunt determinate ele însele de interesele și obiectivele decidenților și influențează direct tehnologiile „materiale“ de producție.

Organizațiile competitive direcționează potențialele lor umane spre investigarea ideilor noi și semnificative. Aceste organizații își cuplează rețelele interne de comunicare la sistemele de afaceri ale partenerilor în scopul generării și valorificării cunoașterii.

Pentru a-și dobândi coerența științifică managementul trebuie să reconcilieze trei *componente importante ale gândirii științifice contemporane*:

- 1) teoria sistemelor;
- 2) studiul psihosociologic al colectivităților umane (teoria organizației);
- 3) problematica puterii în organizații.

Liantul acestei concilierii îl constituie teoria sistemelor, ca teorie a legăturilor și interdependențelor. Atitudinile necesare acestui demers de armonizare sunt: a) atitudinea praxiologică, obiectivul managementului fiind acela de a orienta grupurile și organizațiile spre eficiență și b) atitudinea prospectivă întrucât sistemele sociale, inclusiv cele economice, sunt sisteme dinamice ale căror structuri, funcții, comportamente și eficiență au un caracter temporal, orientat spre viitor.

În consecință, principalele mutații paradigmatică în teoria managementului ar trebui să fie următoarele:

- corelarea problematicii puterii și exercitării acesteia cu problematica orientării și coordonării raționale a activităților, conturându-se o perspectivă de cercetare și acțiune diferită de orientările pozitivistice și tehnocrate;
- deplasarea accentului de la analiza deciziilor individuale la analiza mecanismelor și politicilor decizionale la nivelul organizației sau al diferitelor părți ale ei;

- recunoașterea interdependențelor și interacțiunilor crescânde în interiorul sistemelor și între sisteme și mediile lor de funcționare;
- cultivarea unei viziuni globale și multilaterale asupra dinamicii sistemelor, fapt care impune găsirea unor instrumente de investigație și de acțiune calitativ noi pentru prospectarea dezvoltării, controlul și evaluarea strategiilor;
- punerea accentului pe creativitate și inovație în formele lor complexe;
- stabilirea de punți între raționalitatea științifică și cunoașterea tacită a actorilor sistemelor.

Primul și cel mai important pas în elaborarea unor teorii integrate ale managementului îl reprezintă *cunoașterea mecanismelor sistemelor economice cu multiple feed-back-uri informaționale interconectate*, care ar facilita transferarea efortului investigațional de la analiza organizațională la proiectarea sistemelor manageriale cu finalități și reacții dezirabile. Aici este de maximă importanță înțelegerea faptului că *în cazul sistemelor economice complexe sunt mai importante conexiunile și interdependențele decât elementele componente*.

Prioritatea pe care o dobândește abordarea structurilor este confirmată și prin examinarea câtorva caracteristici importante ale sistemelor economice reale:

- 1) sistemele economice sunt *sisteme „anti-intuitive“*, ceea ce înseamnă că, în virtutea complexității lor, aceste sisteme nu întotdeauna reacționează după stimulii emiși de management în funcție de modelele decizionale utilizate, inevitabil mai simple decât realitatea și care deseori neglijează cauzele reale ale proceselor;

- 2) sistemele economice sunt „*cvasi-sisteme*“, între elementele, actorii și funcțiile care le alcătuiesc existând interdependențe evidente, dar care nu întotdeauna și nu toate pot fi surprinse cu precizie și exprimate cifric;
- 3) sistemele economice au, în schimb, „*puncte sensibile*“ prin intermediul cărora se poate influența și modifica comportamentul lor, însă aceste puncte nu întotdeauna sunt localizate acolo unde le plasează analistul în mod empiric sau logic;
- 4) *efectele pe termen lung* ale funcționării sau reglării sistemelor *se deosebesc cardinal de efectele pe termen scurt* și nu rezultă din simpla însumare a acestora din urmă.

Soluționarea rațională a problemelor ce țin de integrarea și coordonarea eforturilor organizaționale atrage un deficit permanent de autonomie personală și de libertate individuală pentru cei mai mulți dintre membrii organizației.

BIBLIOGRAFIE

1. Ackoff L.R., *Redesigning the Future*, John Wiley, New York, 1974.
2. Agenor P., *The Economics of Adjustment and Growth*, Academic Press, New York, 2000.
3. Albert M., *Capitalism contra capitalism*, Editura Humanitas, București, 1994.
4. Ansoff I., *The changing manager*, în *Management Education in 80's. International Seminar*, Latlulpe, Belgia, 24-25 februarie, 1978.
5. Ashby R., *Principles of the Self Organization of Dynamic System*, în *Journal of General Psychology*, nr. 37., 1947.
6. Avram V., *Managementul procesului de creare a valorii în contextul guvernării întreprinderii. De la separarea funcțiilor de proprietate și de decizie la guvernarea întreprinderii: influența sistemului de guvernare asupra procesului de creare a bogăției*, Editura Economică, București, 2003.
7. Balandier G., *Antropologie politică*, Editura Amarcord, Timișoara, 1998.
8. Balcerowicz L., *Libertate și dezvoltare. Economia pieței libere*, Editura Compania, București, 2001.
9. Baldone S., Sdogatti F., Tojali L., *Patterns and Determinants of International Fragmentation of Production: Evidence from Outward Processing Trade between EU and Central Eastern European Countries*, *Weltwirtschaftliches Archiv*, vol.137 (1), 2001.
10. Barnard Ch., *Funcțiile executivului*, Editura Cartier, Chișinău, 2003.
11. Bateson G., *Steps to an Ecology of Mind*, Frogmore, Paladin, 1973.
12. Bauman Z., *Globalizarea și efectele ei sociale*, Editura Antet, București, 2000.
13. Bauman Z., *Etica postmodernă*, Editura Amarcord, București, 2000.
14. Bauman Z., *Libertatea*, Editura DU Style, București, 1998.
15. Beetham D., *Birocrația*, Editura DU Style, București, 1998.
16. Bell D., *Culture and Religion in a Postindustrial Age*, în *Ethics in an Age of Pervasive Technology*, Ed. Kranzberg M., Wesview Press, Boulder, 1980.
17. Blanchard O., *The Economics of Post-Communism*, London, Clarendon Press, 1997.
18. Blanchard O., *Theoretical Aspects of Transition*, în revista *American Economic Review*, vol.86, nr.2, May 1996.
19. Blum R., *Un al treilea drum. Principii organizatorice ale economiei de piață*, Editura Universității „Al.I. Cuza” Iași, 1994.
20. Bourdieu P., *Rațiunii practice. O teorie a acțiunii*, Editura Meridiane, București, 1999.
21. Bourdieu P., *Choses dites*, Minuit, Paris, 1987.
22. Braudel F., *Dinamica capitalismului*, Editura Corint, București, 2002.
23. Burlaud A., Simon C., *Controlul de gestiune*, Editura C.N.I. „Coresi”, București, 1999.

24. Buzărnescu Șt., *Sociologia conducerii*, Editura de Vest, Timișoara, 2003.
25. Chandler A., *The Visible Hand*, Harvard Business School Press, Boston, 1979.
26. Chelcea S., Neculau A., *Elemente de sociologie industrială*, Iași, 1975.
27. Christie N., *Crime Control as Industry: Towards Gulags, Western Style?*, Routledge, London, 1993.
28. Cordellier S. (coord.), *Mondializarea dincolo de mituri*, Editura Trei, București, 2001.
29. Crozier M., Friedberg E., *L'Acteur et le System*, Seuil, Paris, 1987.
30. Davidi R., Iekovitz F., *The Eastern Enlargement of European Union*, în „European Economic Review”, 41 (671-689), 1997.
31. Dăianu D., *Ce vom fi în Uniune? Pariul modernizării României*, Editura Polirom, Iași, 2006.
32. Dăianu D., *Pariul României. Economia noastră: reformă și integrare*, Editura Compania, București, 2004.
33. Dăianu D. (coord.), *Căștigători și perdanți în procesul de integrare europeană. O privire asupra României*. Oeconomica nr.1, 2002.
34. Dăianu D., *Încotro se îndreaptă țările postcomuniste? Curente economice în pragul secolului*, Editura Polirom, Iași, 2000.
35. Dăianu D., *Arrears in post-command economy*, IMF Working Paper 1994/1995.
36. Dăianu D. și Vrânceanu R. (coord.), *Frontierele etice ale capitalismului*, Editura Polirom, Iași, 2006.
37. Dăianu D., Vrânceanu R., *România și Uniunea Europeană. Inflație, balanță de plăți, creștere economică*, Editura Polirom, Iași, 2002.
38. Dinga E. C., *Fenomenul inerțial în procesul economic*, Editura Economică, București, 2001.
39. Dowding K., *Puterea*, Editura DU Style, București, 1998.
40. Dror Y., *Ventures in Policy Sciences*, American Esvier, New York, 1971.
41. Drucker P., *Profesia de manager*, Editura Meteore Press, București, 2006.
42. Drucker P., *Managing in the Next Society*, Martin's Press, New York, 2002.
43. Drucker P., *Societatea postcapitalistă*, Editura Image, București, 1999.
44. Drucker P., *Productivitatea - cheia viitorului*, în Sinteza, București, nr. 79, 1993.
45. Drucker P., *Realitățile lumii de mâine*, Teora, București, 1999.
46. Dumitrașcu V., *Anti-management. Efecte perverse în organizații*. Editura Sedcom Libris, Iași, 2006.
47. Dumitrașcu V., *Rețeaua creatoare. Tendințe postmoderne în organizarea economică*, Editura Economică, București, 2001.
48. Dumitrașcu V., *Firma flexibilă. Utopie sau realism economic?*, Editura Cantes, Iași, 2000.
49. Dumitrașcu V., Dumitrașcu R. A., *Deriva managementului. Eseu asupra fundamentelor sistemice, praxiologice și prospective ale managementului*, Editura Sedcom Libris, Iași, 2005.
50. Dumitrașcu V., Dumitrașcu R.A., *Sfidarea complexității. Ordine și autoorganizare în sistemele economice*, Editura Sedcom Libris, Iași, 2004.
51. Dumitrașcu V., Dumitrașcu R., Tudoran G., *Elemente de evaluarea firmelor*, Editura Junimea, Iași, 2002.
52. Dupuy F., Thoenig J.-C., *L'Administratin en miettes*, Fayard, Paris, 1998.

53. Eggertsson T., *Economia neoinstituțională. Comportament și instituții*, Editura Cartier, Chișinău, 2001.
54. Elias N., *The Civilising Process: State Formation and Civilisation*, Blackwell, Oxford, 1982.
55. Estrin S., Dimitrov M., Richert X., *State Enterprise Restructuring in Bulgaria, Albania and Romania*, în „Economic Analysis”, vol.1, no.3, 1998.
56. Etzioni A., *The Active Society. A Theory of Societal and Political Processes*, The Free Press, New York, 1968.
57. Eyal G., Szelenyi I., Townsley E., *Capitalism fără capitaliști. Noua elită conducătoare din Europa de Est*, Editura Omega, București, 2001.
58. Farmer R., *Advances in International Comparative Management*, Greenwich, Connecticut, vol.2., 1986.
59. Fayol H., *Administration Industrielle et Generale*, Paris, 1916.
60. Forrester J. W., *Impact of feed-back control on management*, în *Collected Papers of Jay W. Forrester*, Wright AllenPress, Cambridge, 1973.
61. Foucault M., *A supraveghea și a pedepsi*, Editura Paralela 45, București, 2005.
62. Foucault M., *Les mots et les choses*, Gallimard, Paris, 1966.
63. Freud S., *Viitorul unei iluzii*, Editura Științifică, București, 1991.
64. Fukuyama F., *Trust-Incredere. Virtuțile sociale și crearea prosperității*, Editura Antet, 2001.
65. Galbraith J. K., *Știința economică și interesul public*, Editura Politică, București, 1982.
66. Georgescu A., *Sinergetica – o nouă sinteză a științei*, Editura Tehnică, București, 1997.
67. Giarini O., Stahel W., *Limitele certitudinii*, Editura Edimpress-Campro, București, 1996.
68. Gibson J., Ivancevich J., Dannelly J., *Organizations, Behaviour, Structures, Processes*, Business Publications, Plano, Texas, 1988.
69. Giddens A., *La constitution de la societate. Elements de la theorie de la structuration*, PUF, Paris, 1987.
70. Haken H., *Sinergetics*, Springer Verlag, Berlin, 1977.
71. Hammer M., Champy J., *Re-engineering-ul (Reproiectarea) întreprinderii. Manifest pentru o revoluție a managementului afacerilor*, Scientconsult și Editura Tehnică, București, 1996.
72. Hassel M., *Administrarea societăților pe acțiuni în economia de piață și de tranziție*, Editura ALL, București, 1997.
73. Hayek F., *Individualism and Economic Order*, Henry Regnery Co., Chicago, 1972.
74. Heinz M., *Etica muncii la românii de azi*, Editura Curtea Veche, București, 2005.
75. Helbriegel D., Slocum J., Woodman R., *Organizational Behaviour*, West Publishing Company, Los Angeles, 1992.
76. Hoffman O., *Management. Fundamente socioumane*, Editura Victor, București, 1999.
77. Hoffman O., *Sociologia muncii*, Editura Hyperion, București, 1996.
78. Hofstede G., *Managementul structurilor multiculturale*, Editura Economică, București, 1996.

79. Hornborg A., *Codfiing Complexity: Towards an Economy of Incommensurable Values*, Goteborg University Press, Sweden, 1992.
80. Iancu A., *Liberalizare, integrare și sistemul industrial*, Editura Expert, București, 2002.
81. Istocescu A., *Strategia și managementul strategic al firmei*, Editura ASE, București, 2003.
82. Jonas H., *The Imperative of Responsibility: In Search of an Ethics for the Technological Age*, University of Chicago Press, 1984.
83. Jonas H., *Philosophical Essays: From Ancient Creed to Technological Man*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1974.
84. Kaminski B., *Trade and Production Fragmentation: Central European Economics in EU Networks of Production and Marketing*, World Bank, December 2003.
85. Kanter R.M., *Kaleidoscope Thinking*, în Cowdhoury S. (coord.) *Management 21C*, London, Pearson Education Limited.
86. Klaus G., *Cibernetica și societatea*, Editura Politică, București, 1966.
87. Klein N., *Doctrina șocului. Nașterea capitalismului dezastrelor*, Editura Vellant, București, 2008.
88. Kornai J., *Painful Trade-offs in Post-socialism*, în revista *Transition*, vol.5, May-June, 1995, pp. 5-11.
89. Kornai J., *The Soft Budget Constraint*, în *Kyklas*, 1986, vol.39, Fasc. 7, pp. 3-30.
90. Kornai J., *Anti-equilibrium. Despre teoriile sistemelor economice și sarcinile cercetării*, Editura Științifică, București, 1974.
91. Kuhn Th., *Structura revoluțiilor științifice*, Humanitas, București, 1999.
92. Lange O., *Introducere în cibernetica economică*, Editura Științifică, București, 1967.
93. Layard R., Stephen N., Iackman R., *Unemployment. Macroeconomic Performances and the Labor Market*, Oxford University Press, UK, 1999.
94. Lenin V.I., *Imperializm kak vâșaia stadia kapitalizma*, Izdatelstvo Politiceskoi Literaturi, Moskva, 1981, st. 5-6.
95. March J., *Decision et Organisation*, Editions d'Organisation, Paris, 1991.
96. Marin D., *Cu ce ne integrăm?*, Editura Economică, București, 2005.
97. Marin D., *Criza reformei. Eu sunt român?*, Editura Economică, București, 1999.
98. Michels R., *Political Parties*, Free Press, New York, 1967.
99. Michalski W., *Support Policies for Strategic Industries: An Introduction to the Main Issues*, în OECD Report „Strategic Industries în a Global Economy”, OECD Publication Service, Paris, CEDEX, 1991.
100. Mintzberg H., *The Nature of Managerial Work*, Prentice Hall, 1980.
101. Mintzberg H., *Le pouvoir dans les organisations*, Les Editions d'Organisations, Paris, 1986.
102. Mintzberg H., *Policy as a field of a management theory*, în *The Academy of Management Review*, vol. 2, nr. 1, ianuarie 1977.
103. Montgomery C., Porter M., *Strategia. Il vantaggio competitivo secondo i maestri della Harvard Business School*, Il Sole 24 Ore S.p.A., Milano, 2003.
104. Moscovici S., *The Invention of Society: Psychological Explanations for Social Phenomena*, Polity Press, Cambridge, 1993.

105. Mulder M., *Power Equalization Through Participation?* în *Administrative Science Quarterly*, march, 1971, p. 16.
106. Nicolescu O., *Noutăți în managementul internațional*, Editura Tehnică, București, 1993.
107. Nicolescu M., Lavallette G., *Strategii de creștere*, Editura Economică, București, 1999.
108. Nicolescu N. G., Adumitrăcesei I. D., *Cod Roșu: criza economică (2009-20?)*, Editura Junimea, Iași, 2009.
109. Nonaka I., Takeuchi H., *The Knowledge - Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York, 1995.
110. North D., *Institutions, Institutional Change and Economic performance*, Cambridge University Press, 1990.
111. North D., *Structure and Change in Economic History*, New York, Norton, 1981.
112. Olsen M.E., *The Process of Social Organization. Power in Social Systems*, Holt, Rinehart and Winston, New York, 1978.
113. Polany M., *The Tacit Dimension*, Routledge & Kegan Paul, London, 1966.
114. Postolache T., *Restructurări în economia politică*, Editura Politică, București, 1986.
115. Prahalad C. K., Ramaswamy V., *Il futuro delle competizioni. Co-creare valore eccezionale con i clienti*, Edizione Il Sole 24 Ore S. p.A., Milano, 2004.
116. Prigogine Y., *La thermodynamique de la vie*, în *Recherche*, nr. 24, 1972.
117. Probst G., Raeb S., Romhardt K., *Managing Knowledge. Building Blocks for Success*, John Wiley & Sons Inc., New York, 2000.
118. Pugh D.S., Hickson D.J., *Organisational Structure in this Context*, The Aston Programme, Westmead, 1976.
119. Restian A., *Unitatea lumii și integrarea științelor sau integronica*, Editura Științifică și Enciclopedică, București, 1989.
120. Rowely R., Rovens M., *Organizing with Chaos*, Management Books 2000 Ltd., Cowcombe House, Gloucestershire, 1999.
121. Scott R., W., *Organizations. Rational, Natural and Open Systems*, Fourth ed., New Jersey, Prentice Hall, 1998.
122. Schopflin G., *Post-communism: The Problems of Democratic Construction*, în „Daedalus”, Summer 1994, vol. 123, no.3, p.130.
123. Schumpeter J., *The theory of economic development: an inquiry into profits capital, credit, interest and business cycle*, Harvard University Press, Cambridge, 1936.
124. Senge P., *The Fifth Discipline*, Doubleday, New York, 1992.
125. Senik – Leygonie C., Huges G., *Industrial Profitability and Trade among the Former Soviet Republics*, în *Economics Policy*, October 1992, pp. 355-376.
126. Serieyx H., *Les Bing Bang des organisations. Quand l'entreprises, l'Etat, les regions entren en mutations*, Colman Levy, Paris, 1993.
127. Simon H. (coord.), *Administrația publică*, Editura Cartier, Chișinău, 2003.
128. Sprigge T. L. S., *Theoretical Foundations of Ethics*, Routhledge, London, 1988.
129. Stănculescu F., *Dinamica sistemelor mari*, Editura Academiei, București, 1983.

130. Steers R.M., *Organizational Behaviour*, Harper Collins Publishers, New York, 1991.
131. Stevenson H., *A mânca sau a fi mâncat. Riscul deciziei strategice în managementul modern*, Editura Economică, București, 2003.
132. Strange S., *Retragerea statului. Diviziunea puterii în economia mondială*, Editura Trei, București, 2002.
133. Strange S., *State și piețe*, Editura Institutului European, Iași, 1997.
134. Șerbănescu I., *România sub tirania cifrelor mici*, Editura Universal Dalsi, București, 2002.
135. Tămaș S., *Prospectiva socială*, Editura Victor, București, 1998.
136. Tămaș S., *Știința conducerii: tendințe, confruntări de idei, în Procese revoluționare în știință și tehnică și dezvoltarea societății (culegere de studii)*, Editura Politică, București, 1980.
137. Tănase S., *Revoluția ca eșec. Elite și societate*, Editura Polirom, Iași, 1996.
138. Terente R., Roman E., *Virtuțile haosului*, Editura ALL, București, 1998.
139. Toffler A., *Puterea în mișcare*, Editura Antet, București, 1995.
140. Tonoiu V., *În căutarea unei paradigme a complexității*, Editura IRI, București, 1997.
141. Tung R., *Toward a Systems Model of Comparative Management*, în „International Management Review”, no.1, pp. 232 – 244, 1988.
142. Vintilă G., *Gestiunea financiară a întreprinderii*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 2000.
143. Vlăsceanu M., *Organizații și comportament organizațional*, Editura Polirom, Iași, 2003.
144. Weiss L., *Mitul statului lipsit de putere. Guvernarea economiei în era globalizării*, Editura Trei, București, 2002.
145. Williamson O., Winter S., *Natura firmei. Origini, evoluție și dezvoltare*, Editura Sedona, Timișoara, 1997.
146. Zadeh L. H., *Fuzzy Sets*, în *Information and Control*, nr. 8, 1965.
147. Zaman Gh. (coord.), *Priorități ale dezvoltării durabile*, Editura Expert, București, 2006.
148. Zaman G., Geamănu M., *Eficiența economică*, Editura Fundației România de Măine, București, 2006.
149. Zamfir C., *Dezvoltarea umană a întreprinderii*, Editura Academiei, București, 1980.
150. Zlate M., *Psihologia muncii. Relații interumane*, București, Editura Didactică și Pedagogică, 1981.

266.590

