

Criza managementului românesc în perioada de tranziție

dr. Ioan BRATU

Din studiul efectuat¹ rezultă că managementul românesc s-a confruntat cu o criză amplă și profundă.

1. Criza managementului românesc se prezintă sub mai multe fațete

1.1. Criza de direcție

Fiind un proces amplu și complex de remodelare a întregii structuri moștenite, de creare a unei economii racordate organic la cerințele actuale și de perspectivă ale pieței interne și externe, reforma economică trebuie riguros concepută, condusă și controlată.

Reforma a fost însă declanșată și continuată de guvernele care s-au perindat la putere fără o strategie adecvată, fără un program realist, viabil, recurgându-se la practica "văzând și făcând", neglijându-se dificultățile imense ale tranziției și desfășurându-se fără posibilitatea unui control riguros, fapt ce nu putea să nu provoace efecte seismice la scara întregii societăți, inclusiv la nivelul întreprinderilor.

S-a ignorat faptul că reforma presupune nu numai cunoașterea aprofundată a mecanismelor și instituțiilor economiei de piață, ci și cunoașterea situației reale a economiei românești, pentru a se putea asigura o joncțiune optimă între cele două sisteme, precizarea fiecărui pas care trebuie făcut în acest sens și a consecințelor pozitive

sau negative pe care fiecare dintre acestea le are. Precizarea acestor pași și evitarea pe cât posibil a consecințelor nefavorabile presupunea însă ca în aparatul de conducere la toate nivelurile și, îndeosebi, în Guvern să fie numiți cei mai buni conducători profesioniști, indiferent de vârstă și de culoarea politică.

În activitatea managerială de la toate nivelurile organizatorice nu s-au avut în vedere următoarele:

- să știm cu claritate direcția spre care ne îndreptăm;
- să avem competențele care să permită realizarea în practică a obiectivelor stabilite;
- să se creeze premisele necesare schimbărilor preconizate;
- să se pună în centrul activității dezvoltarea economiei reale, respectiv a producției de bunuri și servicii.

Datorită lipsei unor strategii sectoriale coerente și realiste numeroase întreprinderi cu capital integral sau majoritar de stat și, nu numai, nu au elaborat și aplicat strategii și programe proprii de dezvoltare.

Elaborarea și aplicarea strategiilor la nivelul întreprinderilor nu reprezintă un scop în sine, ci constituie un instrument managerial deosebit de important pentru creșterea competitivității și a eficienței întreprinderilor românești. Prin strategie se trasează direcția de evoluție a întreprinderii pentru o perioadă relativ îndelungată de timp, asigurându-se salariaților – manageri și executanți – o direcționare rațională a eforturilor, o consis-

¹ "Managementul românesc: exigențe, particularități, limite" IEN, 2000, p. 175..

tență și o secvențialitate a deciziilor și acțiunilor subordonate îndeplinirii unor obiective strategice, precis și riguros stabilite. Strategia permite și o reducere substanțială a riscurilor care însoțesc inerent orice activitate economică.

În absența unei strategii, numeroase întreprinderi acționează conjunctural la întâmplare - fără să țină cont de cerințele specifice ale pieței, de concurență și, uneori, chiar de posibilitățile reale existente – un asemenea comportament nu poate fi decât nociv pe termen mediu și lung.

Fără obiective strategice și strategii orice sistem economic deschis funcționează inertial, haotic.

1.2. Criza de legitimitate

Legitimitatea managerilor este dată, pe de o parte, de calitatea normelor privind selecționarea și promovarea lor și de aplicarea riguroasă a acestora, iar, pe de altă parte, de metodele folosite pentru desemnarea acestora.

Manifestarea crizei de legitimitate a luat amploare în primii ani de tranziție o dată cu alegerea managerilor de către salariați. În multe cazuri salariații nu au ținut seama de criterii profesionale și de moralitate, ci de criterii politice. Astfel, sub presiunea masei de salariați au fost înlocuite cadre de conducere, valoroase, cu o bogată experiență în acest domeniu, cu altele mai puțin competente și exigente, dispuse la compromisuri. Noile cadre de conducere alese au preferat să evite confruntările cu salariații, acceptând cu ușurință revendicări nejustificate, tolerând acte de indisciplină.

Managerilor le revine misiunea de a asigura buna gestionare și conducere a valorilor încredințate de acționari, ordinea și disciplina în conducere și în ultimă instanță eficiența activității economice. Legitimitatea managerilor nu

poate fi asigurată decât de acționarii întreprinderii, care își investesc banii în activele întreprinderii, în vederea satisfacerii unor nevoi concrete ale societății și obținerii de profit.

În acest scop, a fost adoptată de către Parlament, Legea privind contractul de management nr. 66 din 7.08.1993, potrivit căreia promovarea și demiterea directorului nu se poate face decât de către consiliile de administrație, cu acordul proprietarilor. Selecția managerilor pentru unitățile cu capital integral sau majoritar de stat se face pe bază de concurs. Prin adoptarea acestei legi s-au redus considerabil hotărârile arbitrare, în ceea ce privește numirea și menținerea în funcție a administratorilor.

Dacă în privința condițiilor de participare la concurs și a criteriilor de selecție valabile în prezent (Ordonanța de Urgență nr. 49 din 22.04.1999 privind administrarea companiilor, societăților naționale, la care statul sau o unitate a administrației publice locale este acționar majoritar), precum și a regulilor autonome, (prin Hotărârea Guvernului nr. 364/10.05.1999 s-au aprobat Normele metodologice de aplicare a acestei ordonanțe) se poate aprecia că acestea satisfac, în bună măsură, cerințele unei desemnări judicioase a administratorilor, nu același lucru se poate afirma despre crearea tuturor condițiilor necesare și a derulării riguroase a procesului de selecție și alegere dintre participanți a celui mai bun administrator (constituirea comisiei de selecție din persoane cu înaltă calificare profesională și conduită morală, aprecierea corectă a fiecărui candidat etc.).

Legislația apărută în acest domeniu vizează reglementarea competențelor și răspunderile manageriale și îmbunătățirea organizării, gestionării și conducerii întreprinderilor. Totuși, activitatea în acest domeniu nu a contribuit suficient la

soluționarea crizei și la atingerea performanțelor așteptate, din cauză că patronii sau acționarii (Guvernul, FPS) nu au urmărit îndeaproape activitatea și rezultatele managerilor și nu au luat la timp măsurile care se impuneau.

În acest context, deși administratorul unei unități potrivit legislației în vigoare nu poate fi schimbat decât în condițiile stabilite prin contractul de administrare totuși sindicatele au intervenit în numeroase cazuri pentru schimbarea administratorilor, datorită rezultatelor necorespunzătoare obținute de respectivele întreprinderi și pentru motive de abuz și corupție săvârșite de aceștia.

1.3. Criza de autoritate

Menționăm existența unei profunde crize de autoritate, la toate nivelurile organizatorice. Criza de autoritate se concretizează în lipsa de încredere a executanților în competența managerilor, în capacitatea acestora de a soluționa la timp și cu costuri minime problemele ridicate de reforma economică și socială și neparticiparea sau neîndeplinirea de către aceștia a deciziilor adoptate.

Criza a fost declanșată o dată cu dispariția vechilor structuri, sisteme de autoritate și responsabilitate, a unor instrumente de îndrumare și control, fără a fi înlocuite concomitent cu altele noi, specifice pieței. Descentralizarea rapidă și insuficient pregătită a dus la dezarticularea generală a legăturilor de producție, de cooperare, inclusiv a celor contractuale, ca suport legal și garanție a temeiniciei acestor relații, a avut efecte dezastruoase asupra activității economice. Surescitarea revoluționară și, mai apoi, diferite interese de natură politică, au impus pe scara ierarhică indivizi cu un grad de profesionalism, moralitate și onestitate discutabil și contestabil. Astfel, subordonații și-au pierdut încrederea și

respectul față de acești noi manageri, închistându-se în dezinteres și apatie. Această criză se reflectă negativ în activitatea economică și socială. În sistemul productiv ea îmbracă forma degradării ordinii și disciplinei, a creșterii dezinteresului și a diminuării respectului față de muncă, "față de lucrul bine făcut", ușurarea artificială a normelor de muncă, nesocotirea corelației dintre rezultatele obținute și recompensele acordate, utilizarea incompletă și ineficientă a programului de lucru.

Lipsa de autoritate s-a manifestat și la nivelul Guvernului, fapt care poate fi ilustrat, de exemplu, prin existența unor mari discrepanțe între rezultatele economice ale unor regii, societăți naționale, bănci comerciale etc. și salariile acordate directorilor, în special și salariaților, în general.

Deși numeroase regii și chiar societăți naționale, obțin pierderi în loc de profituri totuși salariile directorilor ajung la sume deosebit de mari, în raport cu salariul mediu pe economie, fiind o adevărată sfidare la adresa populației țării. Acest fenomen a fost patronat de Guvern. Astfel, prin Ordonanța nr. 49/1999 se dă posibilitatea ca salariile managerilor din companiile naționale, regiile autonome și societățile cu capital majoritar de stat să ajungă, după unele aprecieri, la nivele cuprinse între 64 și 160 milioane lei pe lună.

Obişnuința cu o atitudine pasivă a statului, face ca orice intervenție a Guvernului în administrarea mai bună a proprietății publice, deși legitimă și absolut necesară, să pară nefirească și să provoace reacții de respingere din partea celor afectați.

Prin Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 58/2000 se încearcă să se asigure o mai bună corelare între rezultatele unităților economice cu capital integral sau majoritar de stat și

salariile directorilor.

Obiectivul ordonanței a urmărit să pună în imposibilitate regiile autonome și societățile comerciale cu capital majoritar de stat cu probleme financiare, de a majora salariile în cazul creșterii volumului de datorii și al șubrezirii poziției lor financiare. Guvernul dorea să nu mai permită ca măririle de venituri și salarii să se realizeze pe seama creșterii datoriilor. Punerea în aplicare a acesteia urmărea să determine reducerea arierațelor, pe un fond de austeritate salarială generală. Aceasta nu a fost aplicată însă de către agenții economici și ministerele tutelare. La 31 decembrie 2000 respectiva ordonanță și-a pierdut valabilitatea fiind modificată la insistența sindicatelor prin Ordonanța de Urgență nr. 117/2000. Practic, începând din luna iulie regiile autonome și societățile cu capital majoritar de stat trebuia să ia măsuri de întărire a disciplinei salariale și financiare, fiind obligate să-și schimbe atitudinea față de plata datoriilor către stat. Programul de lucru stabilit nu a fost respectat din start, de nimeni, termenele fiind decalate pentru majoritatea acțiunilor.

1.4 Criza de comportament

Proporțiile comportamentului neeconomic sunt cunoscute din perioada predecembristă, mai ales în relația cu străinătatea. Puține au fost întreprinderile care au avut un management croit pe ideea de parteneriat performant, specific economiei de piață. Din păcate și în prezent, numeroși manageri, în loc să fie inițiatorii schimbării, se mulțumesc să trăiască în trecut, după aceleași vechi reguli, obiceiuri și mentalități. Se mulțumesc cu această situație pentru că se simt în siguranță. Acești oameni ar trebui să fie motorul adaptării la coordonatele dinamice ale societății în care trăim.

Conservatorismul, blocajul, birocrația și alte forme specifice vechiului sistem de conducere, cer o luptă deschisă și tenace pentru schimbarea și promovarea acțiunilor noi.

Schimbarea mentalității este vitală pentru ridicarea performanțelor economiei românești.

Criza de mentalitate se manifestă, în principal, prin rezistența la schimbări a celor care au putere de decizie și de antrenare a executaților pentru înfăptuirea transformărilor preconizate.

Este cunoscut că orice transformare sau schimbare care afectează interesele unor oameni sau grupuri umane întâmpină rezistență la aplicarea lor în practică.

Schimbările nu se realizează lin, de la sine, fără nici un fel de manifestări, convulsii sau dificultăți.

În procesele supuse schimbărilor, mai ales în cele sociale, de tipul celor de management, apar neînțelegeri, dezacorduri, până la rezistența față de elementul nou adus de schimbare.

Rezistența la schimbări este și ea firească omului, deci subiectivă de cele mai multe ori fiind un fenomen complex. Ea se manifestă foarte diferit și provoacă întâzieri și costuri neprevăzute, destabilizând procesul de schimbare. Pe parcursul procesului, rezistența se manifestă în diverse forme:

- temporizare și întâzieri în declanșare;
- termene de realizare nestabilite, care întârzie și fac schimbarea mai costisitoare;
- tentativa de a înlocui schimbarea cu alte priorități.

Rezistența este cu atât mai mare, cu cât este însoțită de o ruptură în structura puterii. Ea demonstrează existența unor motivații și rațiuni diferite, care generează interacțiunea grupurilor și indivizilor.

Un studiu privind comportamentul managerial, respectiv rezistența la schimbare (O. Catană, Al. Catană, Economistul nr. 446 din 13.04.1994) arată în esența că:

- managerii români sunt lipsiți de pregătire practică în conducerea schimbării și sunt într-o stare de stres cognitiv și decizional, dar sunt deschiși spre schimbare;
- principalele forme ale rezistenței managerilor români față de schimbare sunt: inerția, frica de schimbare și slaba lor implicare;
- analiza surselor de rezistență relevă, în primul rând, că managerii care acționează pentru o schimbare eficientă a întreprinderilor sunt cei care au cel mai mult de pierdut, iar în al doilea rând, că managerii trebuie să acționeze pentru transformarea unor întreprinderi care își vor schimba proprietarul prin privatizare, precum și conducerea.

Managerii se opun, de asemenea, schimbării, în cazurile când puterea lor este amenințată, când se tem să-și vadă diminuate veniturile sau când au impresia că schimbarea le va reduce influența asupra deciziilor, controlului resurselor, prestigiul personal și reputația.

În consecință, pentru o anumită schimbare în structura puterii, rezistența managerilor depinde de tăria convingerilor, de voința de a se apăra, de înclinația pentru putere.

Comportamentul managerial a fost unul dintre factorii determinanți, care a dus la crearea situațiilor financiare dificile la multe întreprinderi și, mai ales, la băncile comerciale.

În presă sunt frecvent semnalate situații în care managerii au dus întreprinderile spre faliment. Însuși premierul Mugur Isărescu aprecia că situația dificilă în care a ajuns Sidexul se datorează erorilor de management și

incorectitudinii celor mai multe contracte încheiate.

Menționăm de asemenea, că numeroși manageri de societăți comerciale au săvârșit infracțiuni de abuz în serviciu și înșelăciune contra intereselor publice, prin depășirea atribuțiilor de serviciu sau prin executarea lor în mod abuziv, cu prilejul încheierii sau derulării unor contracte, prejudiciind întreprinderile respective.

Astăzi mulți oamenii nu mai cred în nimic sau nu mai știu ce ar fi util să creadă, aproape nimeni nu mai face ce ar fi necesar pentru a ieși din criză, ba dimpotrivă, comportamentele sunt anormale, agravând și mai mult criza.

Ansamblul de crize suprapuse interdependente, prin efectele lor negative care se amplifică, afectând nivelul de trai al majorității populației, au pătruns în psihologia și comportamentul oamenilor.

Încă nu se înțelege suficient, că economia de piață nu se poate realiza și nu poate produce efecte pozitive, în condițiile menținerii dogmelor economiei centralizate.

Schimbarea mentalității managerilor reprezintă o condiție de bază pentru ridicarea performanțelor activității economice și sociale din țara noastră.

Studiul realizat a permis desprinderea unui set de concluzii și propuneri.

Specialiștii americani și japonezi afirmă că nu există țări bogate și sărace sau țări în curs de dezvoltare și țări dezvoltate, ci doar țări gestionate și conduse necorespunzător.

2. Analiza provocărilor și reacțiilor manageriale în economia de tranziție a României

În cei peste zece ani de tranziție au acționat o serie de factori obiectivi și subiectivi care au contribuit la declinul

economiei românești în general și a industriei în special, între care, un rol important l-au avut carențele manifestate în domeniile managementului politic, economic și social.

2.1. Necesitatea unor politici favorabile dezvoltării

Interdependențele dintre economic și politic, în plan național și internațional, sunt o realitate obiectivă, căreia nici o entitate statală nu i se poate sustrage. Pretutindeni în lume, rațiunea de a fi a politicului este aceea de a formula, adopta și susține politici publice credibile, reformatoare favorabile dezvoltării economico-sociale, în virtutea cărora accede la putere.

În general, toate abordările oficiale actuale sunt "partizane" datorită unei excesive încărcături politicianiste care se îndepărtează de soluțiile pragmatice, echilibrate, armonizate și consensualizate pe baza interesului național vital, dar nu exclusivist. Nici un guvern postdecembrist, n-a dus reforma până în punctul în care încep să apară avantajele ei, fapt pentru care oamenii se tem de reformă și se opun realizării ei.

Elaborarea strategiilor, politicilor și programelor pe termen lung ale dezvoltării economice și sociale, reprezintă prerogative obligatorii ale statului, respectiv ale guvernului. Absența unei concepții unitare asupra reformei, a unor strategii, politici și programe coerente, coordonate și realiste referitoare la procesul de tranziție, în care să fie înscrise obiectivele finale și intermediare și resursele destinate realizării lor, este o cauză majoră a declinului economiei și a stădardului de viață al populației, a derutei și nesiguranței. În lipsa acestora, au fost înscrise în programele guvernelor care s-au perindat la conducerea țării, obiective generale și nebuloase, nedis-

cutate deschis cu specialiștii, cu organismele de dialog social, cu populația, pentru ca aceștia să se poată pronunța asupra lor, în cunoștință de cauză.

În condițiile lipsei, mulți ani, a unor strategii, politici, programe globale, sectoriale, teritoriale, coerente și realiste etc., pe termen lung și mediu managementul macroeconomic s-a mărginit la conducerea economiei pe baza legislației adoptate și a instrumentelor și pârgurilor economico-financiare.

2.2. Reexaminarea rolului statului în perioada de tranziție

De la începutul tranziției, s-a apreciat greșit de către politicieni rolul statului, admițându-se ideea reducerii progresive a implicării acestuia pe măsura liberalizării și democratizării vieții economice. Or, rolul statului nu ar trebui redus, ci schimbat, fapt care presupune din ce în ce mai multă competență.

Statul român nu s-a comportat ca un adevărat proprietar și reprezentant al proprietarilor, nu a urmărit cum este administrată proprietatea publică, nu a tras la răspundere pe cei pe care i-a mandatat să dispună în numele său de această proprietate, atunci când au desfășurat o activitate necorespunzătoare, iar pierderile înregistrate nu sunt suportate de cei aleși sau numiți, ci de toți cetățenii țării.

Degradarea autorității instituțiilor statului și aducerea lor într-o stare de contemplare vecină cu complicitatea se datorește, îndeosebi, declinului constant al capacității de control exercitat de autoritățile publice, scăderii continue a legitimității deciziilor, incompetenței, dezinteresului și inabilității conducătorilor instituțiilor publice în a asigura funcționarea eficientă și în limitele legalității a acestora. În perioada de tranziție verigile

administrative, atât la nivel central, cât și pe plan local, s-au multiplicat devenind un instrument de blocare sau târâgânare a dezvoltării. Verigile birocratice s-au transformat în uriașe noduri de corupție.

2.3. Raționalizarea structurilor manageriale

Dacă în țările dezvoltate, structurile economiei de piață funcționează sinergic, în timp real, în România, aceste structuri funcționează la o capacitate redusă.

Structurile manageriale afirmate în perioada de tranziție, au fost însoțite adesea, de lipsa de competență, răspundere, transparență, generând birocrăție și corupție. De asemenea, inconsecvența și inconsistența managementului reformei au fost determinate atât de modelul economic atipic unei reflectări informaționale pertinente, cât și de neîmplinirile organizațional-instituționale.

Fără structuri manageriale instituționale eficiente și performante nu se poate asigura realizarea în bune condiții a reformei.

2.4. Folosirea capitalului productiv existent

România nu a reușit să-și pună în mișcare capitalul său productiv, acționându-se practic pentru blocarea și subutilizarea acestora.

Managerii au neglijat gestionarea responsabilă și eficientă a ceea ce au moștenit.

Cauzele care au dus la acumularea și agravarea problemelor din sistemul productiv sunt:

- distorsiunile din economia reală, întârzierile legate de restructurare și privatizare;
- fluctuațiile mari ale ratei dobânzii, din cauza repetatelor macrostabilizări;
- deteriorarea continuă a cursului de

schimb;

- creșterea puternică a prețurilor bunurilor și serviciilor de consum.

România mai dispune încă de un capital productiv uriaș, de o competență tehnologică capabilă să realizeze, în condiții performante, o varietate mare de produse industriale.

Un factor important al redresării economice este restructurarea și reorganizarea unei cantități imense de active, astfel încât acestea să devină, într-o perioadă relativ scurtă, active care să poată fi folosite eficient în economia de piață.

Principalele probleme care frânează accesul întreprinderilor la competitivitate nu se datorează în mod hotărâtor competenței "hard" a potențialului tehnologic, ci, mai ales, a competenței "soft", respectiv elementelor de organizare și conducere a proceselor de producție.

2.5. Îmbunătățirea procesului de privatizare

Procesul de privatizare a întreprinderilor românești, s-a situat într-un cerc vicios. Scopul privatizării nu a fost încă atins, câtă vreme piața nu este funcțională, iar concurența în unele sectoare este slabă.

În procesul de privatizare, nu s-a ținut seama de acțiunea legilor cererii și ofertei. Astfel, oferta a fost deosebit de mare în anii 1993-2000, față de cerere care s-a menținut la un nivel foarte scăzut. Aceste dezechilibre se datorează, pe de o parte, volumului foarte redus al capitalului lichid autohton, iar pe de altă parte, capitalul străin cu puține excepții, a ocolit țara noastră din cauze multiple, între care menționăm: declinul continuu al producției naționale, infrastructurile slabe, degradingolada din sistemul financiar bancar, birocrăția și corupția, dimensiunea redusă a venitu-

rilor interne pentru consum și investiții.

Dezechilibrul dintre cerere și ofertă a determinat ca prețul activelor și acțiunilor să se situeze mult sub nivelul valorii reale, iar prin vânzările la acest preț, a fost grav afectată producția națională, oferind posibilitatea cumpărătorilor să dezafecteze multe capacități de producție, întrucât din fierul vechi rezultat și vândut pe piața externă se obțin sume mai mari decât cele efectiv plătite pe activele respective. De asemenea, unele unități au suferit prin reducerea masivă a obiectului de activitate, înlăturându-se astfel concurența românească pe piața internă și mai ales, pe cea externă.

În acest context, deosebit de nefavorabil pentru România, politicieni și funcționari publici din verigile superioare ale administrației statului, precum și organisme financiare internaționale elaborau legi și programe de accelerare a privatizării sau exercitau presiuni în acest sens, agravând și mai mult situația economică și socială a țării noastre.

2.6. Armonizarea deciziilor și acțiunilor managementului macro și microeconomic

Încă din primii ani ai tranziției, sistemul managerial general a fost despărțit artificial în cele două paliere structurale ale lui, cel al managementului macroeconomiei și cel al managementului microeconomiei.

Atitudinea față de aceste paliere a fost diferită, de la o perioadă la alta, dar niciodată nu au fost tratate ca reprezentând părți ale aceluiași sistem.

Liberalismul economic ajuns la granița anarhiei, nu poate autoregla prin pârgھیile financiar-bancare funcționarea economiei și restructurarea ei.

Guvernele care s-au perindat la conducerea țării au abandonat contactul direct cu cei aflați în economia reală,

conducând indirect prin instrumente financiare și monetare macroeconomice, valabile doar parțial pentru unele economii de piață așezate, normale, nu și într-o economie ca a noastră, aflată în tranziție.

Neglijată și tratată fără suficientă inteligență, economia reală se sufocă tot mai mult. Cramponându-se de câteva dogme și idei fixe, guvernării nu fac decât să cronicizeze slăbiciunile economiei românești.

Întreprinderile cu profil productiv sunt puse în situația de a nu putea relua ciclul de producție, pârgھیile despre care am vorbit au frânat activitatea productivă și au stimulat activitatea comercială și speculativă.

Atâta vreme cât problemele economiei reale sunt sistematic pierdute din vedere, în virtutea unor abstracte principii ale economiei de piață, cât nu se elaborează și aplică politici industriale selective de dezvoltare a producției nu se va putea opri definitiv declinul economic.

În decursul anilor s-a făcut simțită o perseverență și regretabilă ignorare a realității românești, însușindu-ne cvasi-exclusiv opiniile și recomandările unor organisme financiare internaționale.

Evoluția economiei, spre dezechilibre profunde și persistente, demonstrează că participarea guvernului, a instituțiilor sale pe baza legislației adoptate, cu metodele, instrumentele și pârgھیile economico-financiare, prin decizii și acțiuni – este numai parțial recepționată de către întreprinderi.

2.7. Fetișizarea rolului reglator al pieței în perioada de tranziție

În perioada de tranziție, pârgھیilor economico-financiare folosite în practică, li s-a atribuit un rol determinant, deși ele, nu și-au demonstrat capacitatea de

reglare și dinamizare a activității economice.

Blocajele apărute se datorează faptului că măsurile adoptate nu au ținut seama, deseori, de situația reală existentă și anume:

- s-a fetișizat rolul reglator al pieței în perioada de tranziție; a apărut chiar un paradox; se dorește construirea economiei de piață prin măsuri care restrâng cererea și oferta (reducerea continuă a veniturilor populației, lipsa de sprijin și protecție a producției naționale);
- nu s-au evaluat atent și prompt evoluțiile reale, negative, atât economice, cât și sociale (astfel a continuat într-un ritm rapid și în proporții exagerate, devalorizarea monedei naționale; s-a întreținut o politică de liberalizare totală a prețurilor etc.), în condițiile în care în România nu au fost create și nu funcționează mecanismele unei economiei de piață autentice, pentru susținerea unui asemenea proces (privatizarea în proporții de masă, starea concurențială, piețele de valori mobiliare, reglarea fluxurilor prin cerere și ofertă ș.a.);
- liberalizarea celei mai mari părți a prețurilor produselor și serviciilor, fără să se asigure un control riguros al evoluției nivelului acestora, a condus la includerea de către agenții economici în prețurile de vânzare, a costurilor care derivă din proasta organizare, risipa de resurse materiale și de muncă, precum și o rentabilitate exagerată;
- politica monetară bazată pe promovarea unei rate real pozitive a dobânzilor bancare, deși reprezintă un instrument bun de alocare a resurselor, menținută pe termen lung, a generat blocarea investițiilor și a modernizării producției;

- politicile financiare și fiscale promovate de Guvern au determinat frânarea activității productive, descurajarea inițiativei economice presupusă de reformă, cu consecințe negative pe termen mediu și lung;
- ingerințele politice în managementul microeconomic, constituie o sursă a deturnării finalității proceselor economice;
- preocupări reduse pentru normarea diferitelor consumuri, creșterea productivității, modernizarea constructivă și tehnologică a produselor;
- nefolosirea unei părți importante din capacitățile de producție, vânzarea de active, închirierea de spații, casarea de mijloace fixe potențial folosibile;
- atitudinea față de schimbare rămâne, în multe cazuri, la nivel declarativ, pentru că însăși abilitățile managerilor de a provoca și conduce schimbarea sunt limitate.

2.8. Insuficienta coordonare a acțiunilor și responsabilităților principalelor centre de decizie

În România există mai multe centre de putere executivă independente (Guvernul, Fondul Proprietății de Stat, Banca Națională a României, Consiliul Concurenței, ministere, agenții naționale etc.), fiecare cu pretențiile și orgoliile sale, fără să existe o coordonare riguroasă a obiectivelor și acțiunilor acestora și fără o răspundere clară asupra deciziilor adoptate, fapt care are efecte distructive asupra economiei românești. În multe cazuri, decizii importante referitoare la privatizarea, restructurarea, finanțarea întreprinderilor au fost amânate sau viciate, datorită lipsei unei corelări între Guvern și celelalte instituții de stat (FPS, BNR etc.).

Diluarea răspunderii, în primul rând,

la nivelul Guvernului și instituțiilor sale, sunt cauze majore ale situației economice și sociale actuale. În lipsa unor prevederi legale clare, precise și, relativ stabile, cei aleși sau numiți să gestioneze avutul public, să realizeze reforma se consideră apriori exonerati de răspunderea de a acționa tenace, de a se implica în realizarea obiectivelor stabilite și de obligația de a da socoteală pentru situația creată. În absența unor prevederi legale corespunzătoare nu există nici vină, nici vinovați, nici sancțiuni pentru consecințele negative ale deciziilor adoptate. Astfel, cei abilitați

cu putere decizională se mulțumesc doar să ia decizii fără să analizeze consecințele acestora, rezumându-se să monitorizeze situația, să pună pe seama dificultăților tranziției dezechilibrele existente.

Numeroși manageri dau de obicei vina pe legile "sacre" ale economiei de piață, pe dificultățile tranziției, repartizând costurile exorbitante ale propriilor greșeli asupra majorității populației. În schimb, ei pun pe primul plan interesele personale preocupându-se permanent să valorifice în interes propriu diversele oportunități apărute.

Bibliografie

- Albert, M.* – **Capitalism contra capitalism**, Humanitas, București, 1994.
- Băicuși, A.; Nicolau, C.* – **Programele de restructurare**, Tribuna economică nr. 25, 1997.
- Belli, N.* – **Dreptul de proprietate și mediul economic – abordări din perspectiva tranziției în România**, CIDE nr. 13-14-15, 1996.
- Bran, P.* – **Privatizarea – un proces de mare complexitate**, Tribuna economică nr.47, 1992.
- Bratu, I.* – **Managementul și reforma economică**, Probleme economice, CIDE, București, nr. 42, 1998.
- Bratu, I.* – **Repere restructurative ale guvernării corporative în România**, Revista română de economie, IEN, nr. 1-2, 1999.
- Constantin, D.* – **Economie și administrație – indisolubil abandonate**, 1999.
- Constantinescu, N.N.*, - **Statul în perioada de tranziție. Factor economic al trecerii la sistemul economiei de piață**, Economistul, supliment nr. 15, 1997.
- Dan, V.* – **Restructurarea organizării și conducerii firmei**, Editura Economică, București, 1993.
- Dăianu, D.* – **Transformarea ca proces real**, IRLI București, 1996.
- Drucker, P.F.* – **Societatea bazată pe știință**, Sinteza nr. 100, 1994.
- Dumitrescu, M.* – **Reacții manageriale la procesele de schimbare**, Tribuna economică, nr. 26 și 27, 1996.
- Dumitrescu, M.* – **Managementul reformei**, Opinia națională, nr. 275/6.03, 2000.
- Iancu A.*, – **România între liberalism și protecționism**, I.R.L.I. Oeconomica nr. 4, Societatea Română de Economie, 1999.
- Maier, R.* – **Tabloul de "crize" care așteaptă o rezolvare**, România liberă nr. 2218/14.07, 1997.
- Manea, Gh.* – **Pentru o strategie viabilă a dezvoltării economiei românești**, Economistul nr. 412/25.01, 1994.
- Mereuță, C.* – **Parteneriatul social pentru restructurare**, Tribuna economică nr. 17/25.04, 1996.
- Popescu, D.D.* – **Reabilitarea economică a întreprinderilor prin restructurare**, Tribuna economică nr. 41/10.10, 1996.
- Popescu, N.* – **Managementul și rezistența la schimbare**, Revista de Management nr. 1, 1994.
- Russu, C.* – **Cerințe, realități și perspective manageriale în procesul de tranziție. Exigențele privind managementul**, Tribuna economică nr. 25, 27, 28 și 32, 1996.

Stiglitz, J. – **Numai prin crearea de noi locuri de muncă, România va ieși din actualul cerc vicios**, *Adevărul economic* nr. 51-52/22-31.12, 1999.

Zaman, Gh. – **Repere economice**, *Opinia națională* nr. 261/8.11, 1999.

Zaman, Gh. – **Rigoare strategică, optimism ponderat**, *Opinia națională* nr. 276/13.03, 2000.

Zaman, Gh.; Bratu, I. – **Restructurarea societăților comerciale**, editor *Tribuna economică*, 1996.

Zvirjinschi, E. – **Managerii și privatizarea**, *Adevărul economic* nr. 32/16-22.08, 1999.

*** – **Dezvoltarea managementului în România**, *Adevărul economic* nr. 46/12.-18.11, 1994.

*** – **Promovarea interesului național dincolo de frazele sforăitoare**, *Adevărul economic* nr. 13/31.03-6.04, 1999.

*** – **Eficientizarea - criteriu fundamental al restructurării industriei**, *Tribuna economică* nr. 10, 2000.

*** – **Raportul Comisiei senatoriale de anchetă a activității FPS**, *Adevărul economic* nr. 42 din 25-31.10, 2000.