

Ion POPA * Dănuț DUMITRAȘCU

**ABORDĂRI ȘI STUDII DE CAZ RELEVANTE
PRIVIND MANAGEMENTUL
ORGANIZAȚIILOR DIN ROMÂNIA
ÎN CONTEXTUL SOCIO-ECONOMIC COMPLEX,
INFLUENȚAT DE PANDEMIA COVID-19,
DIGITALIZARE ȘI TRECEREA
LA ECONOMIA BAZATĂ PE CUNOȘTINȚE**

CUPRINS

CUVÂNT ÎNAINTE	7
-----------------------------	----------

Partea I

ABORDĂRI ȘI STUDII TEORETICO-METODOLOGICE

Provocări și abordări inovative manageriale în contextul pandemiei de Covid-19 și „smart economy”	
Ovidiu NICOLESCU	11
De la criza generată de pandemia Covid-19, la reinventare în managementul resurselor umane	
Angelica-Nicoleta NECULĂEȘEI	31
Inovarea în contextul antreprenoriatului strategic	
Nicoleta CRISTACHE, Marian NĂSTASE	41
Inovarea frugală, opțiune strategică a IMM-urilor din România	
Sebastian Ion CEPTUREANU, Eduard Gabriel CEPTUREANU	48

Partea a II-a

STUDII DE CAZ

Reziliența în afaceri – strategii manageriale pentru a gestiona crizele	
Costin-Dan DAVID, Dănuț-Dumitru DUMITRAȘCU	63
Managementul la SC CORAL IMPEX SRL - leaderul național în serviciile DDD	
Alexandru BADEA, Ovidiu NICOLESCU	69
Radiografia cercetării privind pandemia SARS-COV-2 și influența acesteia asupra muncii angajatului	
Claudiu CICEA, Corina MARINESCU	79
Un demers strategic inspirațional în contextul complex și volatil actual	
Maria Evelina BĂROIU, Amalia Venera TODORUȚ	92
Impactul pandemiei Covid-19 asupra managementului riscului în afaceri	
Adina-Liliana PRIOTEASA, Carmen Nadia CIOCOIU	99

**Abordări și soluții în managementul resurselor umane
la Valtryp Oradea**

Valeriu TRIP, Ciprian NICOLESCU, Alexandru Vlad BANCUI 115

**Impactul pandemiei Covid-19 asupra organizării
timpului de lucru al unui manager**

Adrian NEGREA, Andreea Florina FORA, Liana Eugenia MEȘTER 124

**Finanțarea IMM-urilor subcapitalizate
cu suportul FNGCIMM SA-IFN**

Dumitru NANCU 135

**Automatizare și digitalizare în activitatea
depozitelor din comerțul online**

Răzvan-Liviu NISTOR, Roxana STEGEREAN, Vlad-Tudor TRINCĂ 142

Elemente de management antreprenorial în firma ARTESANA

Ana-Maria GRIGORE 151

Povestea „neromanțată” a unei întreprinzătoare de succes

Olimpia DORU, Ovidiu NICOLESCU 159

Evaluarea rezilienței specifice mediului urban

Andreea-Simina PORANCEA-RĂULEA, Elida-Tomița TODĂRIȚĂ,
Diana-Elena RANF, Dorel BADEA 170

Digitalizarea în industria ospitalității

Paul MARINESCU, Cristina VEITH 182

Munca specialiștilor în învățare și dezvoltare.

De la idee la parteneri de afaceri

Nicoleta Dorina RACOLȚA-PAINA, Răzvan VLAD 193

Index autori 201

PARTEA I

ABORDĂRI ȘI STUDII TEORETICO-METODOLOGICE

PROVOCĂRI ȘI ABORDĂRI INOVATIVE MANAGERIALE ÎN CONTEXTUL PANDEMIEI DE COVID-19 ȘI „SMART ECONOMY”

Ovidiu NICOLESCU*

Rezumat

Evoluțiile economiei și în general, ale societății din ultimii ani, impactate profund de pandemia Coronavirus și de transformările digitale accentuate, au generat numeroase reconsiderări și abordări inovative în managementul tuturor categoriilor de entități. În continuare, punctăm selectiv un set dintre acestea, care apreciem că sunt mai pregnante, mai influente și mai necesare, în condițiile managementului companiilor din România. Prezentarea acestor elemente este succintă, esențializată, ansamblul lor reprezentând un compendiu de repere, de situat în prim planul teoriei și practicii managementului în perioada următoare.

Domeniul managerial: Managementul de ansamblu al organizației

* Academia de Studii Economice din București, inst.manager@gmail.com

1. Marea provocare a managementului: schimbările inedite, profunde și comprehensive în comportamentele individuale, organizaționale și societale¹

În ultima jumătate de secol, schimbările în toate componentele activității umane au fost mult mai consistente și rapide comparativ cu secolele precedente. Ca urmare, în managementul tuturor entităților au apărut **abordări noi centrate pe schimbare**. Dacă ne referim numai la organizații, putem menționa exemplificativ, managementul schimbării și inovării, reengineering-ul sau managementul calității totale.

Schimbările produse atât în entități, cât și în managementul acestora, corespundeau unei logici, erau în cea mai mare parte previzibile, erau modelabile în buna măsură.

Recenta criză declanșată de pandemia Covid-9, prin natura și derularea sa este sensibil diferită față de crizele anterioare și ea generează consecințe în toate componentele activității umane, de neanticipat cu câteva luni în urmă. În opinia noastră, **la baza acestora se află schimbările inedite, profunde și comprehensive în comportamentele individuale, organizaționale și societale**.

Oamenii percep, gândesc, decid, acționează și se comportă sensibil diferit față de perioadele precedente în plan individual, familial, profesional sau societal. Organizațiile – productive sau neproductive – trebuie să supraviețuiască și să funcționeze într-un mediu sensibil diferit, fiind nevoite să aibă priorități, reguli de funcționare, restricții, abordări, în mare parte inexistente anterior. Societatea în ansamblul său, la nivel național și internațional, trebuie să-și asume noi obiective, modalități de funcționare, alocări de resurse s.a., care îi modifică substanțial evoluțiile, structura și funcționarea, inclusiv interacționarea cu entitățile organizaționale care o compun și cu cetățenii săi.

Esențial de punctat este faptul că atunci când pandemia va fi eradicată integral, oamenii, organizațiile, statele și omenirea în ansamblul său, vor fi sensibil diferite, în plan mental, decizional, acțional și comportamental. Nu ne vom reîntoarce la „vechea” normalitate.

Elementele enunțate impun cu stringență un management sensibil diferit, atât la nivel organizațional și societal, cât și la nivel individual. Viziunile, deciziile, acțiunile și comportamentele manageriale trebuie să fie capabile, la nivelul tuturor entităților, să genereze funcționalitate și performanțe ridicate. Ele trebuie să asigure un standard de viață decent și un comportament social adecvat pentru ca oamenii, entitățile și societatea în ansamblul său, să „viețuiască” normal.

Pentru a reuși să răspundă acestor comandamente este nevoie de înnoirea profundă a managementului tuturor sistemelor, de un efort creator consistent și eficace al tuturor managerilor și specialiștilor în management, din toate zonele – politică, economică, socială, organizațională, individuală etc. Conceperea și implementarea strategiilor, politicilor și mecanismelor manageriale, managementul resurselor umane și

¹ Ansamblul elementelor inovative prezentate în continuare, reprezintă un mini ghid pentru dezvoltarea pe mai departe a teoriei, practicii și învățământului managerial. În cvasitotalitate acestea au format obiectul editorialelor din newsletter-ul SAMRO din ultimii ani, multe dintre ele fiind inspirate de studiile și revistele manageriale de vârf pe plan mondial - Harvard Business Review, MIT Management Review, California Management Review, Academy of Management Journal, s.a.

cultura organizațională trebuie reinventate substanțial și remodelate corespunzător noilor caracteristici ale comportamentelor individuale, organizaționale și societale, pentru a produce funcționalitatea și performanțele necesare oamenilor, organizațiilor și societății.

2. Multiplele dimensiuni ale performanței manageriale

Domeniul managementului – așa cum constatăm toți cei care ne ocupăm de acesta - se află într-o perioadă „frământată”, de căutări continue, de încercări de „reinventare”. Situația este absolut firească pentru că managementul practic și teoretic nu face decât să reflecte evoluțiile și provocările din societate și economie. Sub impactul trecerii de la sistemul capitalist la sistemul bazat pe cunoștințe, al digitalizării intense, și al crizei generate de Coronavirus, provocările și oportunitățile se diversifică și se multiplică în ritm rapid, în toate domeniile.

„În noianul” de schimbări manageriale, unele foarte creative și promițătoare, un element este peren, menținându-se în prim plan. Această constantă este performanța. Indiferent de schimbările calitative, cantitative și structurale, **obținerea performanței continuă să rămână menirea și obiectivul fundamental al managementului în toate entitățile.**

În mod firesc, **performanța managerială dobândește noi dimensiuni**, pe care încercăm să le punctăm în continuare:

- **performanță multidimensională**, întrucât pe lângă latura economică, care continuă să fie în prim plan, devin esențiale numeroase alte elemente, între care cele psihologice, sociologice, educaționale, medicale, sociale și ecologice;
- **performanță contextuală**, deoarece luarea în considerare a impacturilor și efectelor inter și intra organizaționale ale managementului este esențială, devenind condiție a supraviețuirii fiecărei entități;
- **performanță distribuită**, consecință a precedentei dimensiuni care rezidă, în esență, în urmărirea și obținerea de către managementul organizației, de performanță nu numai la nivelul propriei entități, dar și la nivelul principalilor stakeholderi interni și externi, fie că sunt organizaționali sau individuali;
- **performanță prospectivă**, în sensul ancorării performanței propuse și avute în vedere pe termen scurt de către managementul entităților, în tendințele pe termen mediu și lung, care se manifestă nu numai în piețele implicate, dar și pe un plan mai larg, la nivel societal și economic;
- **performanță sustenabilă**, care sinergizează precedentele tipuri de performanță, semnificând obținerea de către managementul organizației, de performanțe suficient de consistente, comprehensive și durabile, care să asigure supraviețuirea și competitivitatea sistemului pe termen lung, pe parcursul a zeci de ani.

Aceste dimensiuni ale performanței manageriale - prin care am încercat să sintetizăm abordările manageriale inovative din ultimii ani - pot și trebuie să se reflecte în procesele educaționale, de cercetare științifică și pragmatice pe care noi le derulăm în zona managementului, generând un **plus de competitivitate și sustenabilitate.**

3. Relația fericire - performanță în management

Performanța reprezintă - așa cum se știe de către toți profesioniștii - obiectivul managementului în orice entitate și, **concomitent**, criteriul esențial de apreciere a calității

acestui. În consecință, este absolut normală preocuparea intensă și constantă de creștere a performanțelor managementului organizațiilor. Ca urmare, s-au conturat numeroase abordări teoretice și pragmatice focalizate asupra amplificării performanțelor manageriale.

În acest context, semnalăm un recent studiu publicat în MIT Sloan Management Review, care relevă **conexiunea strânsă dintre fericirea resursei umane și performanțele sale și ale sistemului în care își desfășoară activitatea**. Studiul la care ne referim s-a derulat în armata SUA, pe o perioadă de 5 ani, asupra aproape a unui milion de soldați. Înainte de a prezenta rezultatele studiului considerăm oportun să prezentăm câteva cifre din care rezultă că armata SUA reprezintă cea mai mare afacere din SUA și din lume: 3 mii miliarde dolari active, stocuri de 290 miliarde dolari și aproape 1 milion de salariați.

Angajaților li s-a cerut să-și evalueze starea de bine (fericirea) și optimismul cu ajutorul unor teste speciale. În continuare, pe parcursul a 5 ani, s-au colectat informații privind evoluția și rezultatele obținute de aceștia, inclusiv în războaiele din Afganistan și Iran. S-a constatat că din aproape 1 milion de soldați numai 12% au primit distincții de diverse tipuri pentru performanțele obținute. Procentul soldaților care au primit distincții a fost de 4 ori mai mare în rândul celor evaluați inițial ca fericiți și optimiști, decât din cadrul celeilalte categorii, ceea ce semnifică o diferență uriașă.

În continuare, cercetările specialiștilor au demonstrat că **fericirea și optimismul personal influențează funcționalitatea și performanțele entităților într-o măsură mai mare decât ceilalți factori demografici** implicați: rasă, vârstă, gen, educație, religie etc. **Concluziile principale** desprinse au fost două:

- fericirea și optimismul persoanelor reprezintă cel mai consistent „predictor” al performanțelor acestora în cadrul entităților;
- fericirea resursei umane utilizate reprezintă un avantaj competitiv pentru orice organizație, asupra căreia managementul trebuie să se focalizeze.

În final, se impune o ultimă punctare: rezultatele acestui studiu nu sunt surprinzătoare întrucât și alte cercetări au ajuns la concluzii apropiate, dar reprezentativitatea eșantionului, organizației, perioada avută în vedere și rigurozitatea investigației conferă un plus de credibilitate, „forță” și impact, acestora.

În concluzie, fericirea și optimismul personal au un impact decisiv nu numai asupra propriei persoane, ci și asupra funcționalității și performanțelor entităților în care acestea lucrează.

4. Focalizarea managementului companiilor pe stakeholderii majori, esențială pentru relansarea după criza coronavirus și amplificarea performanțelor organizațiilor

Criza Coronavirus și mai ales ieșirea din ea impun relansarea companiilor și **reinventarea managementului** companiilor, prin focalizarea asupra stakeholderilor relevanți. Așa cum se știe, în ultimul deceniu numeroși specialiști de prestigiu și forum-uri internaționale - Renegade Brigade Manifesto (2009, Harvard University), The Compact of Responsive and Responsible Leadership (Forumul Davos, 2017), CEMAN Manifesto (2018), ICSB - Human Entrepreneurship adopted by CEO's of 200 Company (2019) - pledează pentru reinventarea managementului companiilor.

Argumentele furnizate au în vedere limitele sale **actuale de funcționalitate**, eficiență și sustenabilitate. În opinia noastră, aceste limite **sunt generate într-o mare**

proporție de focalizarea managementului companiilor asupra proceselor și relațiilor manageriale dintre manageri și subordonați, deși performanțele companiilor depind tot mai mult și de alți factori. Realitatea demonstrează că funcționalitatea și performanțele companiilor sunt influențate decisiv de principalii stakeholderi interni - manageri, acționari și executanți - și de principalii stakeholderi externi - clienți, distribuitori, furnizori, finanțatori, comunități locale, informaticieni, proiectanți, consultanți, administrații locale etc. Criza generată de Coronavirus a determinat o creștere a acestei dependențe în toate tipurile de entități.

În opinia noastră, contextul economico-social și uman actual face **necesară, oportună și fezabilă focalizarea managementului companiilor - indiferent de dimensiune și ramură - asupra principalilor stakeholderi interni și externi**. Concomitent cu refocalizarea managementului asupra principalilor stakeholderi, se impune și reconceperea de esență a conținutului proceselor manageriale prin fundamentarea lor pe principiul win-win.

Punctăm în continuare **de ce în prezent și în perioada următoare este necesară, oportună și sustenabilă, cu o intensitate mai mare ca în trecut, refocalizarea managementului pe stakeholderii relevanți, cu un nou conținut managerial**.

A. Necesitate

- Asigură în cadrul companiilor implicare, motivare, efort și un plus de resurse ale principalilor stakeholderi
- Crește calitatea și productivitatea muncii salariaților, furnizorilor, distribuitorilor etc.
- Reface mai rapid și consistent lanțurile de aprovizionare, distribuție, vânzare, finanțare, inovare etc. ale companiilor cu toți stakeholderii esențiali, afectate major de criza Coronavirus
- Facilitează eliminarea situațiilor de penurie, tensionate, conflictuale, dintre oameni, și dintre companii, marcate puternic de criza actuală
- Contribuie la refacerea și amplificarea funcționalității și performanțelor sistemelor economice și umane locale, regionale, sectoriale, naționale și internaționale.

B. Oportunități

- La nivelul oamenilor

- Majoritatea oamenilor, indiferent de pozițiile pe care le dețin în economie și societate, că urmare a trecerii prin „purgatoriul” uman și socio-economic Coronavirus și a intensificării transformărilor digitale, simt nevoia să fie tratați altfel, să li se acorde mai multă atenție, să fie informați, pregătiți și consultați mai intens.
- Majoritatea oamenilor sesizează necesitatea unor schimbări radicale în economie și societate, în sensul creșterii „bunătății” și funcționalității lor, a unei deschideri mult mai mari către necesitățile și specificul oamenilor.
- Percepțiile, așteptările, valorile, motivațiile și feedback-urile oamenilor se modifica substanțial; ei vor altceva de la semenii lor, de la organizații și de la societate, sunt mai disponibili pentru modificări în gândire, decizii, acțiuni și comportamente.

- **La nivelul companiilor**

- Majoritatea companiilor au ieșit slăbite din criza Coronavirus și au nevoie mai mult decât în perioada anterioară, de resursele, inclusiv competențele și cunoștințele principalilor stakeholderi – manageri, executanți, furnizori, bănci, distribuitori, comunități, consultanți, proiectanți etc.
- Managerii și stakeholderii companiilor simt nevoia unor modificări, unor schimbări substanțiale care să facă organizațiile mai prietenoase, funcționale, flexibile, inovative și sustenabile.
- Managerii și stakeholderii companiilor devin mai sensibili la factorul uman, la percepțiile, aspirațiile și motivațiile oamenilor – salariați, clienți, furnizori etc. – sunt mai disponibili pentru a trata omul în complexitatea sa, pentru a-i valorifica mai mult calitățile, cunoștințele și celelalte atuuri.

C. Fezabilitate

- **La nivelul oamenilor** - dorință și disponibilitate superioare a unei părți importante a populației după experiența Coronavirus, de a deține o poziție mai influentă în organizațiile în care muncesc, de a juca un rol mai important în societate, de a nu fi participanți pasivi la schimbările societale, care sunt din ce în ce mai rapide, intense și stresante.
- **La nivelul companiilor** - fezabilitatea și eficiența refocalizării managementului companiilor asupra stakeholderilor importanți, au fost demonstrate de sute de mii de companii prin mecanisme manageriale specifice, fundamentate pe o nouă viziune, axate asupra unor categorii esențiale de stakeholderi - clienți (CRM - Consumers Relationship Management), furnizori (SCM - Supply Chain Management), comunități locale (CSR – Corporate Social Responsibility).

Elementele prezentate implică **schimbarea paradigmei managementului de la relația șef-subordonat, la relația manager-stakeholderi relevanți, de la supremația ierarhiei la focalizarea pe abordări și relații de tip win-win**, în cadrul și în afara companiei, ceea ce necesită decizii, acțiuni și comportamente complexe și solicitante. Trecerea la economia și societatea bazate pe cunoștințe și transformările digitale, conținutul esențial al epocii contemporane, oferă numeroase stimulente, facilități și imperative, pentru managementul focalizat pe stakeholderii relevanți.

5. Managementul politic – dileme și impact

Managementul politic este cel mai influent tip de management în societate, condiționând direct și indirect managementul tuturor entităților și tuturor organizațiilor. Influența managementului politic asupra altor sisteme este cu atât mai mare, cu cât entitățile respective sunt mai ample și mai complexe. De aceea, managementul politic este deosebit de important, nu numai pentru domeniul politic, ci și pentru numeroase alte domenii.

Dacă observăm cu atenție ce se întâmplă în cvasitotalitatea țărilor, în frunte cu SUA, Marea Britanie sau statele membre ale Uniunii Europene, constatăm că

managementul politic prezintă numeroase semne de **întrebare din punct de vedere al realizării intereselor majore ale țărilor respective, al dezvoltării și performanțelor acestora pe termen lung**, al luării în considerare în mod competent și performant a conținutului revoluției bazate pe cunoștințe și a revoluției digitalizării, ce determină schimbări fundamentale și rapide în toate componentele vieții umane.

Reflectând asupra acestor situații am identificat mai multe **dileme cu care se confruntă managementul politic de pretutindeni**, de a căror rezolvare depind esențialmente, evoluțiile și performanțele la nivelul fiecărei țări, regiuni și – pe plan mai larg – pe mapamond. Aceste dileme sunt următoarele:

- focalizarea pe interese esențiale, sistemice ale zonei conduse/focalizarea asupra intereselor de grup ale „suporterilor” politici;
- viziune holistică, pe termen lung/viziune fragmentară, pe termen scurt;
- abordări, decizii și acțiuni aprofundate, profesionale/abordări, decizii și acțiuni circumstanțiale, oportuniste;
- centrarea pe flexibilitate și adaptabilitate constantă/centrarea pe manipulare, pe schimbări populiste;
- primatul performanței sustenabile, de ansamblu, a sistemelor conduse și influențate/primatul obținerii audienței și suportului imediat a unui număr cât mai mare de persoane.

În opinia noastră **cunoașterea și conștientizarea dilemelor de mai sus este esențială**, nu numai pentru managementul politic a fiecărei entități – în primul rând la nivel de țară – dar și pentru toate celelalte tipuri de sisteme de management. Perceperea, luarea în considerare și soluționarea rațională a acestor dileme, având ca priorități interesele esențiale ale țărilor și comunităților care le compun, va impacta decisiv evoluțiile managementului la nivelul tuturor entităților, marcând hotărâtor nivelul de dezvoltare, performanțele economico-sociale ale acestora și – în ultima instanță – standardul de viață al populației și fericirea individuală.

6. Managementul întreprinderii viitorului și a noilor tipuri de locuri de muncă din cadrul lor

Potrivit unui foarte interesant studiu realizat sub egida BCG Henderson Institute, întreprinderea viitorului din deceniul următor va fi sensibil diferită de actualele companii. Se va reinventa atât întreprinderea ca atare – **se conturează întreprinderea care se „autoarmonizează” sau autoreglează** – cât și un nou tip de management. Sub influența, în special a evoluțiilor tehnologice, în cadrul întreprinderilor și a managementului acestora vor fi esențiale două categorii de relații:

- între om și mașini inteligente,
- între oameni, dar sensibil remodelate.

Managementul organizațiilor **trebuie să țină cont** că este necesar să abordeze și să găsească soluții la **patru tipuri de locuri de muncă**, ce vor încorpora categorii diferite de relații între oameni și inteligența artificială:

- a) joburi bazate predominant pe **optimizare** sau structuri, care vor fi preluate integral de mașinile **producătoare de inteligență artificială**;
- b) joburi care încorporează **interacțiune** socială, unde inteligența artificială poate să preia componentele **referitoare** la optimizare, dar „stratul uman” va fi esențial pentru a furniza **mesaje** încorporând empatie și compasiune;