

STAREA DE SĂNĂTATE A MANAGEMENTULUI DIN ROMÂNIA ÎN 2010

DIAGNOSTIC ȘI SOLUȚII PREFIGURATE
PENTRU ANUL 2011
PE BAZA CHESTIONĂRII A 1988 SPECIALIȘTI

SOCIETATEA ACADEMICĂ
DE MANAGEMENT DIN ROMÂNIA

CONSILIUL NAȚIONAL
AL ÎNȚREPRINDERILOR PRIVATE
MICI ȘI MIJLOCII DIN ROMÂNIA



CUPRINS

Cuvânt înainte	13
ELEMENTE INTRODUCATIVE CONTEXTUL NAȚIONAL ȘI INTERNAȚIONAL	15
1. Situația economică generală în 2010	15
2. Strategia EUROPA 2020	15
3. Principalele oportunități și amenințări economice din cadrul Uniunii Europene	18
4. Contextul național	19
CAPITOLUL 1 - MANAGEMENTUL LA NIVEL NAȚIONAL	21
1.1. Performanțele și starea managementului la nivel național	21
1.1.1. Sfera de cuprindere a managementului	21
1.1.2. Calitatea și eficacitatea managementului practicat în România, comparativ cu Uniunea Europeană	21
1.1.3. Dinamica managementului practicat în România în 2010 comparativ cu 2009	24
1.1.4. Capacitatea managementului de a face față crizei	29
1.1.5. Evoluțiile mediului de afaceri abordat ca o rezultată sinergică a calității managementului național	34
1.2 Identificarea și analiza punctelor forte	41
1.2.1. Necesitatea focalizării asupra punctelor forte ale managementului	41
1.2.2. Principalele puncte forte ale managementului practicat în România	41
1.2.3. Analiza cauzală a principalelor puncte forte ale managementului național	45
1.3 Identificarea și analiza punctelor slabe	48
1.3.1. Principalele puncte slabe	48
1.3.2. Analiza cauzală a celor mai frecvente puncte slabe manageriale	52
1.4 Recomandări privind perfecționarea și dezvoltarea managementului la nivel național	55
1.4.1. Intensificarea transferului de know-how managerial internațional a celor mai bune practici din UE	55
1.4.2. Folosirea continuă și intensă la nivel național, la toate eșaloanele și în toate organizațiile, a sistemelor, metodelor, tehnicilor furnizate de știința managementului	56
1.4.3. Realizarea de rețele de firme inovatoare	58
1.4.4. Dezvoltarea de clustere de producție și/sau export	59
1.4.5. Înfiișarea de spin-off-uri	59
1.4.6. Dezvoltarea de incubatoare de afaceri	60
CAPITOLUL 2 - MANAGEMENTUL ADMINISTRAȚIEI PUBLICE	62
2.1. Contextul general	62
2.2. Situația actuală	63
2.3. Analiza punctelor forte ale administrației centrale și locale din România	68
2.3.1. Administrația centrală	68
2.3.2. Administrația locală	69
2.3.3. Administrația publică în ansamblul său	70
2.4 Analiza punctelor slabe ale administrației centrale și locale din România	71
2.4.1. Administrația publică centrală	71
2.4.2. Punctele slabe ale administrației publice locale	73
2.4.3. Administrația publică în ansamblul său	74
2.4.4. Analiza cauzală a principalelor puncte slabe ale administrației publice	75
2.5. Priorități și repere ale managementului administrației publice	76
2.5.1. Abordarea resurselor umane - funcționarii publici – ca fiind esențiale pentru calitatea managementului practicat și pentru creșterea performanțelor economico-sociale ale României	76
2.5.2. Dezvoltarea mecanismului analizei critice la nivelul administrației publice	77
2.5.3. Întărirea mecanismelor de cooperare interinstituțională	77
2.5.4. Asigurarea stabilității cadrului legislativ	77
2.5.5. Optimizarea utilizării resurselor prin întărirea funcțiilor de control și audit	77
2.5.6. Simplificarea administrativă	77
2.5.7. Profesionalizarea și motivarea resurselor umane din administrația publică	78

2.5.8. Reconsiderarea monitorizării și evaluării reformei în administrația publică	78
2.5.9. Îmbunătățirea furnizării serviciilor administrative	78
2.5.10. Dezvoltarea unei culturi manageriale favorizante funcționalității și performanțelor	79
CAPITOLUL 3 - MANAGEMENTUL AGENȚILOR ECONOMICI	80
3.1. Managementul și performanțele agenților economici	80
3.1.1. Dimensiunea previzională și anticipativă a managementului agenților economici	80
3.1.2. Procese organizaționale frecvente eterogene	86
3.1.3. Coordonare, antrenare și control-evaluare predominant empirice	87
3.1.4. Managerii și managementul resurselor umane, puternic marcați de practicile de personal din perioada comunistă	88
3.1.5. Orientarea managementului pe calitate și performanțe	91
3.2. Puncte forte ale managementului agenților economici	92
3.2.1. Principalele puncte forte ale managementului firmelor din România	93
3.2.2. Analiza cauzală a punctelor forte	95
3.3 Puncte slabe ale managementului agenților economici	98
3.3.1. Principalele puncte slabe	98
3.3.2. Analiza cauzală a principalelor puncte slabe	100
3.4. Priorități și reperi strategice ale managementului agenților economici	102
3.5. Recomandări privind managementul agenților economici	102
3.5.1. Amplificarea dimensiunii strategice a managementului agenților economici	103
3.5.2. Privatizarea managementului firmelor de dimensiuni mari, cu capital majoritar sau integral de stat	104
3.5.3. Reproiectarea managerială globală a firmelor, pe baza unor scenarii metodologice riguroase	105
3.5.4. Metodologizarea managerială riguroasă	106
3.5.5. Remodelarea culturii organizaționale	107
3.5.6. Profesionalizarea managerilor și a managementului agenților economici	107
3.5.7. Imprimarea unei pronunțate dimensiuni economice managementului firmei	107
3.5.8. Modernizarea și eficientizarea firmelor și a managementului acestora prin atragerea de fonduri structurale europene	108
3.5.9. Conturarea și promovarea unui sistem modern de indicatori și indici referitori la performanțele manageriale ale firmei	109
3.5.10. Amplificarea vizibilității naționale și internaționale a managementului firmei românești	110
3.5.11. Fundamentarea modernizării firmelor pe un model de eficientizare managerială	110
CAPITOLUL 4 - FORMAREA ȘI CONSULTANȚA MANAGERIALĂ	112
4.1. Formarea și perfecționarea managerilor	112
4.2. Consultanța managerială	117
4.3. Principalele puncte forte și slabe ale managementului instituțiilor universitare, de training și consultanță	121
4.3.1. Puncte forte	121
4.3.2. Puncte slabe	124
4.4. Priorități și reperi strategice pentru consultanță și training managerial în 2011	128
4.5. Recomandări privind formarea și consultanța managerială	129
4.5.1. Elaborarea și implementarea unei strategii naționale în domeniul formării continue	129
4.5.2. Consolidarea economică și modernizarea managerială a universităților și a altor organizații prestatoare de servicii de training și consultanță în management	129
4.5.3. Dezvoltarea educației întreprinderilor în România din perspectiva Strategiei EUROPA 2020 și a Small Business Act în contextul consolidării educației manageriale	130
4.5.4. Adaptarea programelor de formare managerială la cerințele reale ale economiei și mediului de afaceri românești	130
4.5.5. Creșterea calității și diversității serviciilor de consultanță și consilierat manageriale	131
4.5.6. Amplificarea dimensiunii pragmatice a trainingului managerial	131
4.5.7. Realizarea de parteneriate între universități și alți prestatori de servicii de formare și consultanță și organizațiile beneficiare	132
4.5.8. Amplificarea dimensiunii internaționale a programelor de formare și consultanță managerială	132
4.5.9. Creșterea vizibilității și prestigiului național și internațional al formatorilor și consultanților în management din România	133
CAPITOLUL 5 - DIRECȚII DE ACȚIUNE MANAGERIAL-ECONOMICE CU CARACTER STRATEGIC ȘI OPERAȚIONAL	134
5.1 Concluzii privind managementul din România	134
5.2 Construirea și implementarea strategiei bazate pe cunoștințe în România, corespunzătoare Strategiei UE 2020	137

5.2.1. Elemente definitorii ale economiei bazate pe cunoștințe	137
5.2.2. Coordonate și premise ale abordării construcției economiei bazate pe cunoștințe în România	141
5.2.3. Repere privind conceperea și structurarea strategiei de construire a economiei bazate pe cunoștințe	142
5.2.4. Priorități strategice sectoriale	143
5.2.5. Modalități economice de acțiune presante pentru 2011-2012	145
5.3 Previțiuni economice naționale și europene pentru 2011	147
5.4 Direcții de acțiune privind managementul de ansamblu din România	153
5.4.1. Profesionalizarea managementului practicat la nivel național, atât a celui politic, cât și economic	153
5.4.2. Exercitarea unui management complex și complet, în care să se regăsească intens și pregnant cele cinci funcții manageriale – previziunea, organizarea, antrenarea, coordonarea și control-evaluarea	153
5.4.3. Situarea în centrul managementului a unor viziuni și abordări predominant prospective, concretizate în stabilirea de priorități realiste și mobilizatoare	154
5.4.4. Proiectarea și implementarea de sisteme manageriale riguroase și funcționale la toate nivelurile economiei – național, sectorial, regional, județean, localități și agenți economici	155
5.4.5. Proliferarea cunoștințelor, trainingului și consultanței manageriale la toate nivelurile economiei	156
5.4.6. Proiectarea și implementarea de strategii profesionale pe ramuri și subramuri economice și regiuni	157
5.5 Direcții de acțiune focalizate pe sistemul managerial al instituțiilor și companiilor	158
5.5.1. Imprimarea unui caracter anticipativ managementului	160
5.5.2. Amplificarea elementelor metodologico-aplicative	160
5.5.3. Intensificarea caracterului inovațional al managementului	161
5.5.4. Flexibilizarea crescândă a sistemelor de management	161
5.5.5. Intensificarea caracterului motivațional al conducerii	162
5.5.6. Dezvoltarea caracterului formativ al managementului	163
5.5.7. Conturarea unei complexe dimensiuni internaționale a managementului	163
5.5.8. Proliferarea managementului participativ	164
5.5.9. Intensificarea abordării sistemice a managementului	165
5.5.10. Profesionalizarea crescândă a managementului	166
5.5.11. Cristalizarea managementului bazat pe cunoștințe	166
5.5.12. Cristalizarea managementului bazat pe cunoștințe	168
Bibliografie	171
Glosar de termeni de management	173
Anexa nr. 1 – Prezentarea inițiativelor emblematiche ale Strategiei Europa 2020	210
Anexa nr. 2 – Chestionarul SAMRO 2010	215
Anexa nr. 3 – Eșantionul de manageri, cadre didactice, cercetători, consultanți și specialiști în management chestionați în septembrie – noiembrie 2010	219
Anexa nr. 4 – Chestionarul Carta Albă a IMM-urilor 2010	221
Anexa nr. 5 – Eșantionul de manageri întreprinzători intervievați în martie - aprilie 2010	228

1.1. Performanțele și starea managementului la nivel național

1.1.1. Sfera de cuprindere a managementului

Primul palier la care se realizează analiza managerială în România îl reprezintă – în mod firesc – managementul la nivelul întregii țări. Din start este evident că o asemenea analiză este foarte dificilă, datorită eterogenității și complexității deosebite a elementelor asupra cărora se exercită.

În urma cercetărilor a rezultat că există **patru tipuri de optici în care se poate și se recomandă realizarea analizei managementului** la nivel național.

- Domeniul de activitate asupra căruia se exercită managementul:** economic, politic, social, educațional, tehnico-științific, cultural-artistic, juridic. În cadrul lucrării ne axăm pe analiza managementului din domeniul economic, dar într-o strânsă conexiune cu celelalte domenii, de care nu poate fi despărțit, nici prin funcționalitate și nici prin rezultate. În consecință, ținând cont de actuala structură a societății și economiei din România, analizele se vor realiza:
 - global, la nivel național, cu accent pe economie;
 - la nivelul administrației publice, implicate major în managementul în economie, social, politic, educație, știință, cultură etc.;
 - la nivelul agenților economici, unde se desfășoară cea mai mare parte a activităților economice, cu impact direct, decisiv asupra stării și performanțelor întregii economii și, indirect, asupra cvasitotalității celorlalte domenii;
 - la nivelul formării și consultanței manageriale, care, prin calitatea, natura și costurile serviciilor furnizate determină substanțial funcționalitatea managementului în toate domeniile.
- Natura problemelor manageriale abordate:** strategii, politici, sistemul managerial, subsistemul decizional, subsistemul metodologico-managerial, subsistemul informațional, subsistemul structural-organizatoric, subsistemul de management al resurselor umane, manageri, leadership, cultură organizațională, eficacitate, eficiență, competitivitate și sustenabilitate. În mod firesc, vor fi avute în vedere aspectele menționate, dar nu atât de analitic, ci grupate pe strategii și politici, sistem și subsisteme manageriale, manageri și întreprinzători, leadership, cultură organizațional-economică și performanțe manageriale.
- Nivelul de agregare teritorială la care se manifestă:** național, regional și local. Lucrarea se va cantona pe problematica managerială la nivel național, dar corelată și cu trimeri de variabile, funcționalitate și performanțe și la celelalte niveluri de agregare economico-sociale.
- Elementele de bază ale proceselor manageriale avute în vedere:** intrări (inputuri), transformări (proces) și ieșiri (outputuri). Fără să fie o abordare exhaustivă, în lucrare se vor avea în vedere la nivel național și la nivelul celorlalte patru componente analizate – administrație, agenți economici, training și consultanță -, cele mai semnificative aspecte ale intrărilor, proceselor și ieșirilor acestora, în plan managerial.

Din cele prezentate rezultă, așadar, o **abordare relativ cuprinzătoare, din mai multe unghiuri**, prin care se urmărește identificarea majorității elementelor definitorii pentru managementul din România în perioada actuală.

1.1.2. Calitatea și eficacitatea managementului practicat în România, comparativ cu Uniunea Europeană

Întotdeauna, evaluarea calității și eficacității unui domeniu sau proces se poate realiza absolut – folosind anumiți indicatori care măsoară efectiv aceste elemente – sau relativ, prin comparație cu calitatea și eficacitatea domeniului sau procesului respectiv derulat în alte sisteme.

În cazul managementului, de care ne ocupăm, o să apelăm la cea de-a doua abordare, întrucât folosirea de indicatori de performanță pentru a măsura calitatea și eficiența managementului în anul 2010 se confruntă cu cel puțin **două dificultăți cvasiinsurmontabile**:

- indicatorii de performanță exclusiv pentru management nu există, performanța sa măsurându-se indirect, prin performanțele sistemelor asupra cărora se exercită
- evaluarea calității și eficacității managementului din România, prin prisma performanțelor sistemelor conduse în 2010 nu este pe deplin edificatoare, datorită crizei existente, care – la fel ca și în 2009 – a alterat substanțial și erodat performanțele economice la toate nivelurile, impactul managementului în această situație excepțională fiind mai redus ca de obicei.

În aceste condiții, **principala modalitate de a evalua calitatea și eficiența managementului autohton o reprezintă compararea sa cu managementul din alte țări și evoluția sa în dinamică față de anul anterior**.

Răspunsurile inserate în chestionarele la care au răspuns specialiști (vezi figurile nr. 1 și nr. 2 și tabelul nr. 1) ne permit mai multe constatări și comentarii, pe care le inserăm în continuare:

- Managementul practicat în România, comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană este – după opinia a peste 2/3 dintre respondenți – inferior.** Aproape o optime dintre aceștia îl consideră aproximativ la fel, iar o șeptime chiar superior mediei europene (vezi figura nr. 1).

¹Pentru informații și analize detaliate ale managementului autohton în anul 2009, vezi lucrarea O. Nicolescu, I. Verboncu, M. Profiroiu, *Starea de sănătate a managementului din România și ieșirea din criză*, Editura Media 10, București, 2010.

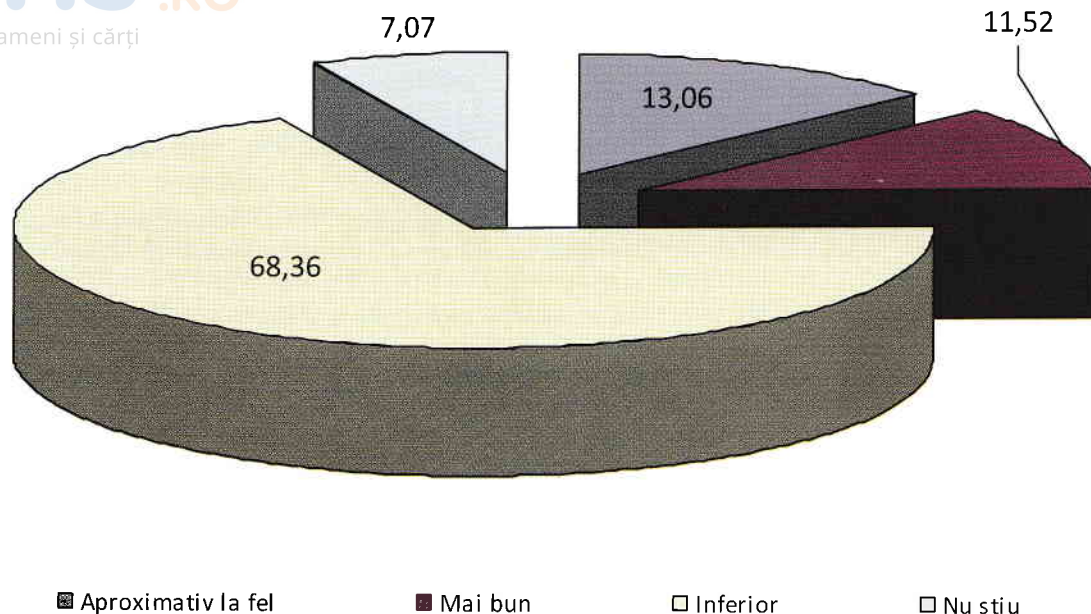


Figura nr. 1 – Calitatea și eficacitatea managementului practicat în România comparativ cu media Uniunii Europene

Tabelul nr. 1

Calitatea și eficacitatea managementului practicat în România, comparativ cu alte zone ale Europei, pe categorii de respondenți

Nr. crt.	Aprecierea calității și eficacității managementului practicat în firmele din România în 2010	Aproximativ la fel	Mai bun	Inferior	Nu știu
A. Cadre didactice, cercetători și consultanți în management					
1.	Managementul care predomină în Uniunea Europeană	6,73%	3,85%	77,88%	11,54%
2.	Managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală	23,08%	6,73%	52,88%	17,31%
B. Manageri și specialiști din economie					
3.	Managementul care predomină în Uniunea Europeană	14,26%	12,98%	66,54%	6,22%
4.	Managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală	30,26%	13,47%	44,46%	11,81%

b) **Evaluările sunt sensibil diferite la nivelul cadrelor didactice, cercetătorilor și consultanților, comparativ cu cele ale managerilor și specialiștilor din economie** (vezi tabelul nr. 1). Primii consideră, în proporție de aproape 80%, că managementul din România este inferior celui practicat în Uniunea Europeană, față de 53% cât reprezintă ponderea managerilor și specialiștilor care au aceeași opinie. Diferența mare de apreciere credem că se poate explica, în principal, prin două cauze:

- Practicienii managementului au indicat în special, prin comparație cu partenerii lor de afaceri din Uniunea Europeană, afaceri care, dacă nu ar fi profitabile pentru ei, nu le-ar continua, ceea ce implică un management calitativ apropiat de acesta, cu diferențe manageriale mai mici.
 - O bază mai îngustă de cunoaștere a managementului european de către practicienii din România, comparativ cu cadrele didactice, cercetătorii și consultanții în management care, prin natura sarcinilor curente și „sferei” informaționale, comunicaționale și relaționale în care sunt implicați, percep mai multe informații privind managementul internațional.
- c. **Calitatea și eficacitatea managementului practicat în România, comparativ cu cel din țările din Europa Centrală, sunt sensibil mai apropiate, așa cum rezultă din figura nr. 2.**

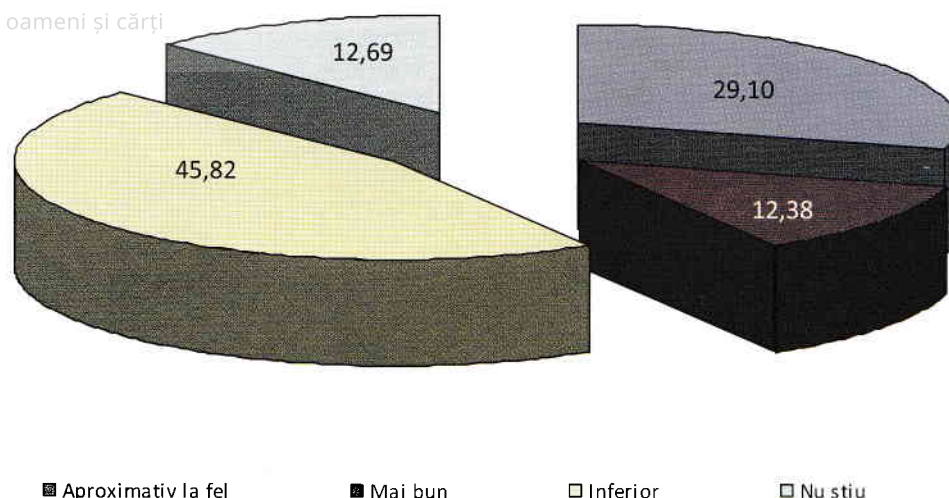


Figura nr. 2 – Calitatea și eficacitatea managementului practicat în România, comparativ cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală

Peste două cincimi dintre respondenți (41,48%) apreciază că managementul din România este la fel sau chiar superior managementului practicat în economia țărilor din Europa Centrală. Procentul este aproape dublu comparativ cu managementul practicat în Uniunea Europeană. Remarcăm totuși că peste patru din șase specialiști din România apreciază că managementul practicat în țările Europei Centrale este superior celui autohton.

- d) Aprofundarea analizei pe cele două grupe de respondenți (vezi tabelul nr. 1) indică faptul că într-o proporție mai mare (52,88%) cadrele didactice, cercetătorii și consultanții consideră că managementul practicat în România este sub nivelul celui din țările Europei Centrale (44,46%). Explicațiile acestor diferențe sunt cele prezentate în paragraful anterior.
- e) Analiza evoluțiilor aprecierilor **managementului practicat în firmele din România în anul 2010 comparativ cu anul 2009**, raportat la nivelurile medii din Uniunea Europeană, nu ne indică (vezi figura nr. 3) modificări semnificative. Se constată că diferențele, pe toate palierele considerate, sunt mici, sub două procente, încadrându-se în zona de abateri considerate normale.

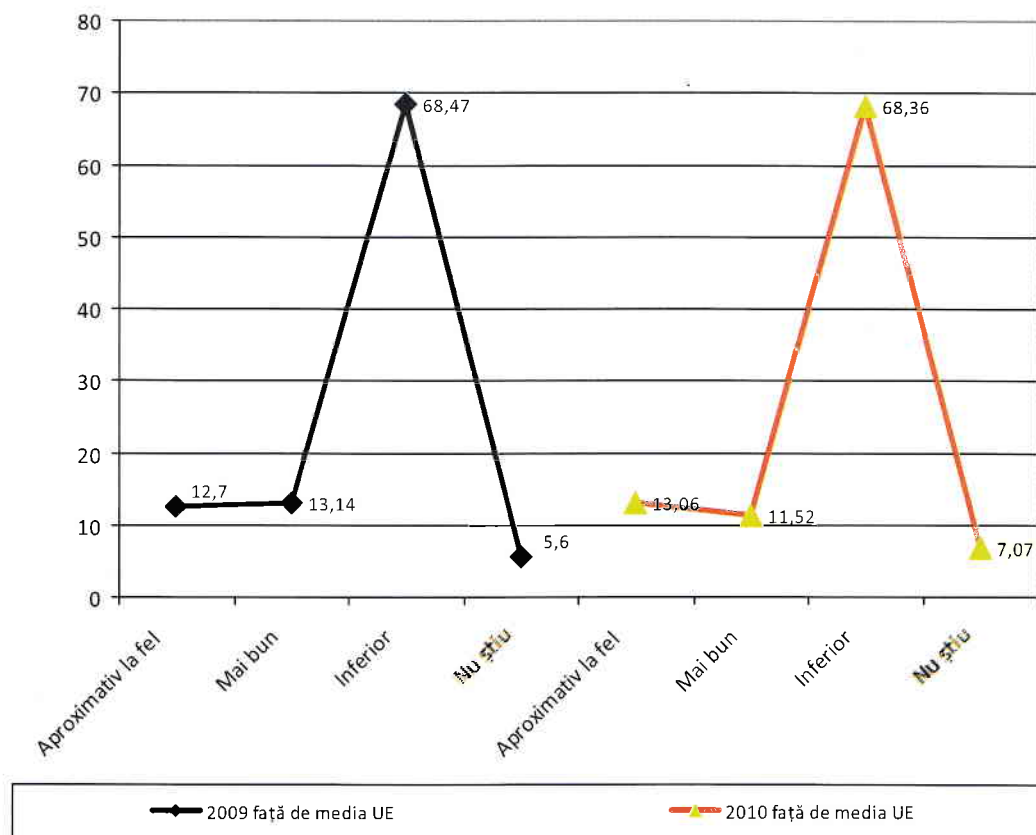


Figura nr. 3 – Dinamica aprecierii managementului practicat în firmele din România comparativ cu cele din Uniunea Europeană în 2010/2009

f) În schimb, în 2010 comparativ cu 2009, se constată **modificări sensibile față de managementul practicat** în firmele din România și din Europa Centrală. Crește ponderea specialiștilor din România care apreciază că în anul 2010 managementul practicat în România este inferior celui din firmele din Europa Centrală cu aproape 6%. Aproape în aceeași proporție se diminuează în 2010 față de 2009 ponderea specialiștilor care apreciază ca fiind aproximativ la fel managementul practicat în cele două zone considerate (vezi figura nr. 4).

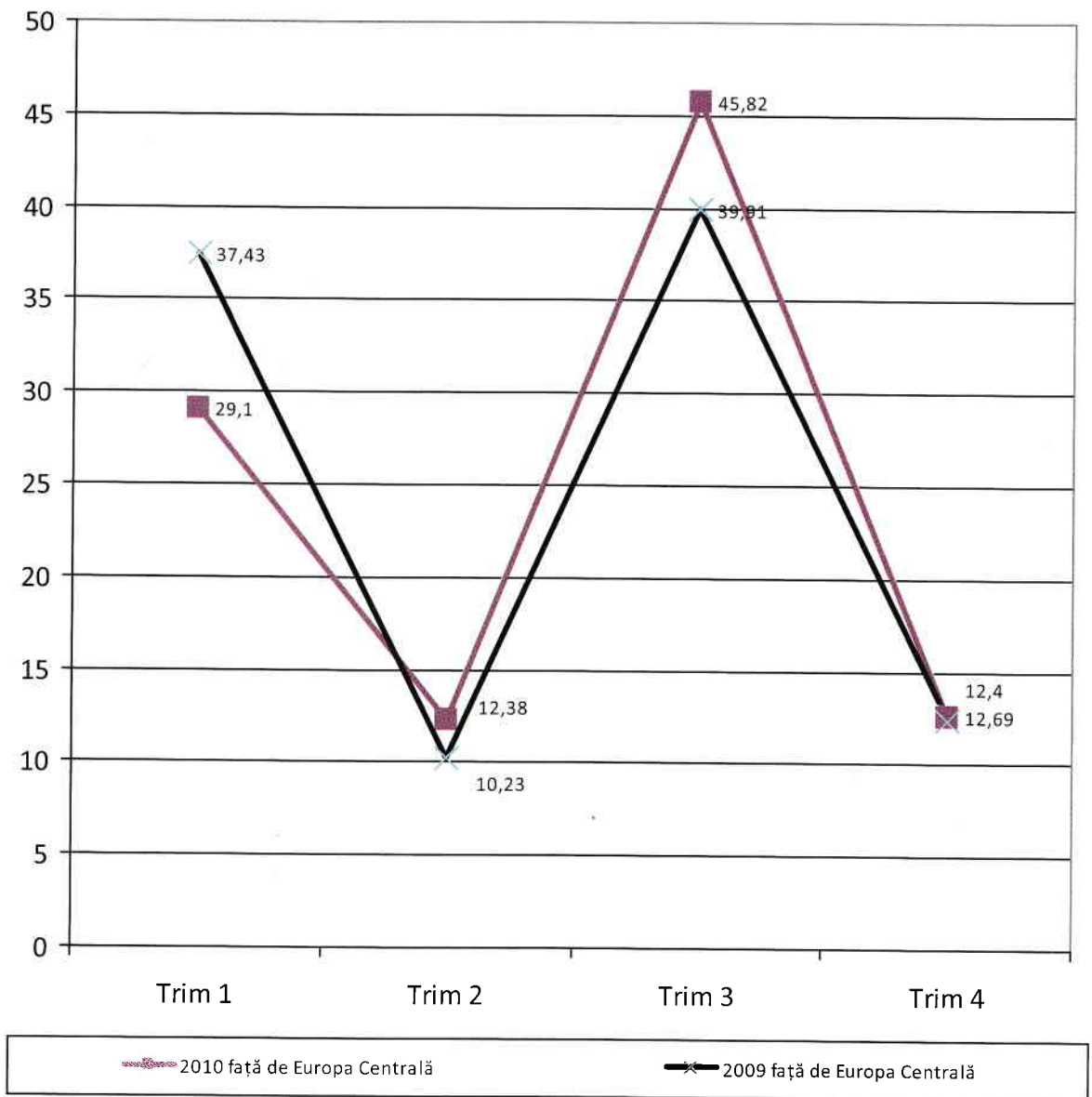


Figura nr. 4 – Dinamica aprecierii managementului practicat în firmele din România comparativ cu cele din Europa Centrală și de Est în 2010/2009

Deci, concluzia principală care se desprinde pe acest plan: **managementul practicat în România se află la diferențe mari față de managementul mediu din țările Uniunii Europene și la un nivel ceva mai apropiat de cel din țările Europei Centrale, în anul 2010 neînregistrându-se schimbări semnificative față de anul 2009.**

1.1.3. Dinamica managementului practicat în România în 2010 comparativ cu 2009

Examinarea evaluărilor respondenților la nivelul întregului eșantion, privind nivelul managementului practicat în România în 2010, comparativ cu anul 2009 (vezi figura nr. 5), ne indică:

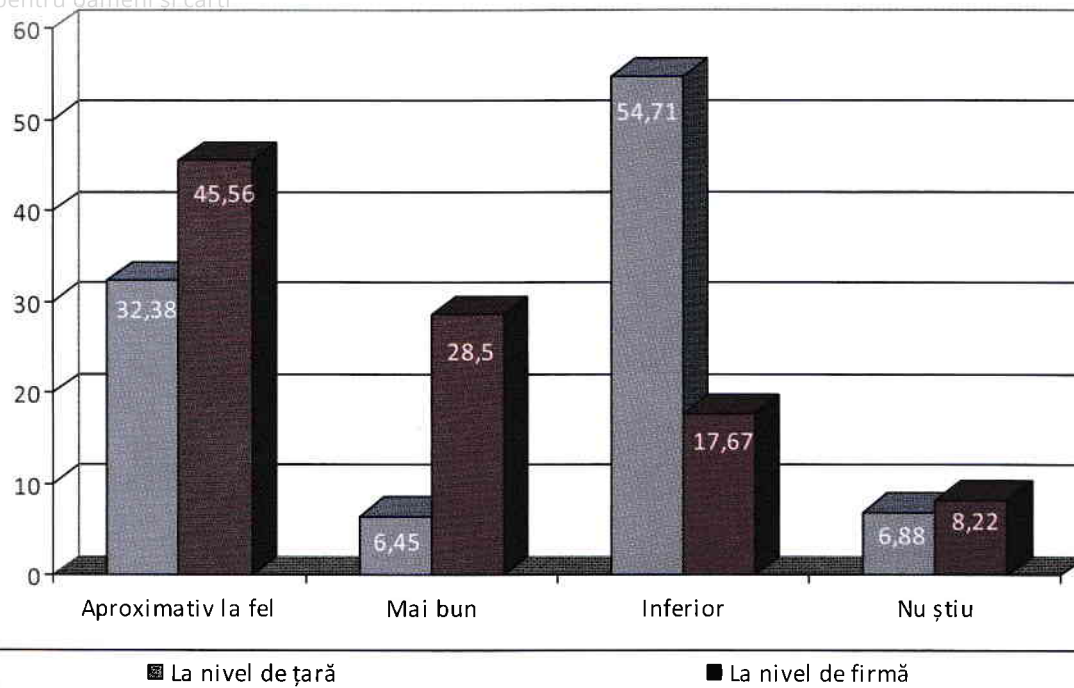


Figura nr. 5 – Aprecierea nivelului managementului practicat în România în anul 2010, comparativ cu anul 2009

- a) **Pe ansamblul României, managementul practicat la nivel național, în firme și în administrație în anul 2010, comparativ cu anul 2009, a marcat un anumit recul**, firește pe fondul continuării crizei economice naționale și a evoluțiilor complexe internaționale. Informațiile din tabelele nr. 2, nr. 3 și nr. 4 sunt edificatoare din acest punct de vedere. Cifrele referitoare la progrese în management au valori scăzute. Situația este într-o complexă și chiar parțial contradictorie evoluție la nivelul principalelor domenii luate în evaluare – țara în ansamblu, administrație, ramură de activitate și firmă, iar în cadrul ultimelor, iarăși sunt evoluții sensibil diferite, pe care o să le analizăm în continuare.

Tabelul nr. 2

Situația sintetică a aprecierii nivelului managementului practicat în România în 2010, comparativ cu 2009

Nr. crt.	Nivelul managementului practicat în România în 2010, comparativ cu 2009	Aproximativ la fel	Mai bun	Inferior	Nu știu
1.	La nivel de țară	32,38	6,45	54,71	6,68
2.	La nivelul firmelor (C2 – firme + ramura de activitate și C1 - IMM + firme mari)	45,56	28,5	17,67	8,22

Tabelul nr. 3

Aprecierea cadrelor didactice, cercetătorilor și consultanților în management privind managementul practicat în 2010, comparativ cu 2009

Nr. crt.	Nivelul managementului practicat în România în 2010, comparativ cu 2009	Aproximativ la fel	Mai bun	Inferior	Nu știu
1.	La nivel de țară	35,24	0,95	59,05	4,76
2.	La nivel de IMM	49,52	19,05	20,95	10,48
3.	La nivelul firmelor mari	40,78	28,16	14,56	16,50
4.	La nivelul multinaționalelor	40,38	31,73	8,65	19,23
5.	La nivelul Administrației centrale	14,29	0,95	78,10	6,67
6.	La nivelul Administrației locale	30,48	3,81	59,05	6,67

Evaluarea managerilor și specialiștilor privind managementul practicat în 2009, comparativ cu 2008

%					
Nr. Crt.	Nivelul managementului practicat în România în 2010, comparativ cu 2009	Aproximativ la fel	Mai bun	Inferior	Nu știu
1.	La nivel de firma	45,29	40,30	12,57	1,85
2.	In ramura de activitate	46,63	26,59	22,66	4,12
3.	La nivel de țară	29,53	11,59	50,47	8,41

- b) **Există diferențe foarte mari** – în opinia unei părți apreciabile a respondenților – **între calitatea managementului practicat la nivel național** – Guvern, parlament etc. – și **calitatea managementului exercitat în domeniul economic, la nivelul firmelor**. Histogramele din figura nr. 5 ne indică în mod elocvent această situație. Procentul celor care apreciază că managementul practicat la nivel național în 2010 a fost inferior celui din 2009 a fost de peste trei ori mai mare comparativ cu situația la nivelul firmelor. În același sens pledează și aprecierile referitoare la îmbunătățirea managementului care, pentru firme sunt tot de peste patru ori mai mari, comparativ cu managementul la nivel de țară. Este evident că sunt evoluții divergente ale managementului între cele două zone, cu două „calități” de management practicat, net favorabil nivelului microeconomic, predominant privat.
- c) **Managementul practicat la nivel de țară, deci cu o pronunțată dimensiune macrosocială**, a înregistrat un **regres substanțial** în 2010 față de 2009, pe fondul continuării crizei. Peste jumătate dintre respondenți consideră că acesta a fost inferior celui din 2009, iar aproape o treime îl plasează la același nivel.
- d) **Managementul practicat la nivelul administrației este apreciat că a regresat cel mai mult**. Informațiile din figura nr. 6 și tabelul nr. 3 sunt edificatoare pe acest plan. Peste două treimi dintre respondenți indică, la nivelul întregii administrații o scădere a managementului practicat. Surprinzătoare, cel puțin la prima vedere, este înregistrarea celui mai mare regres la nivelul administrației centrale, indicat de aproape 80% dintre cei intervievați. Este, fără îndoială, o situație generată în primul rând de factorii politici și administrativi, de existența unui guvern de coaliție, dublat de puternice tensiuni politice, ce implică principalele centre politice ale statului – Președinție, Guvern și Parlament – partide politice și mass-media națională intens politizată.

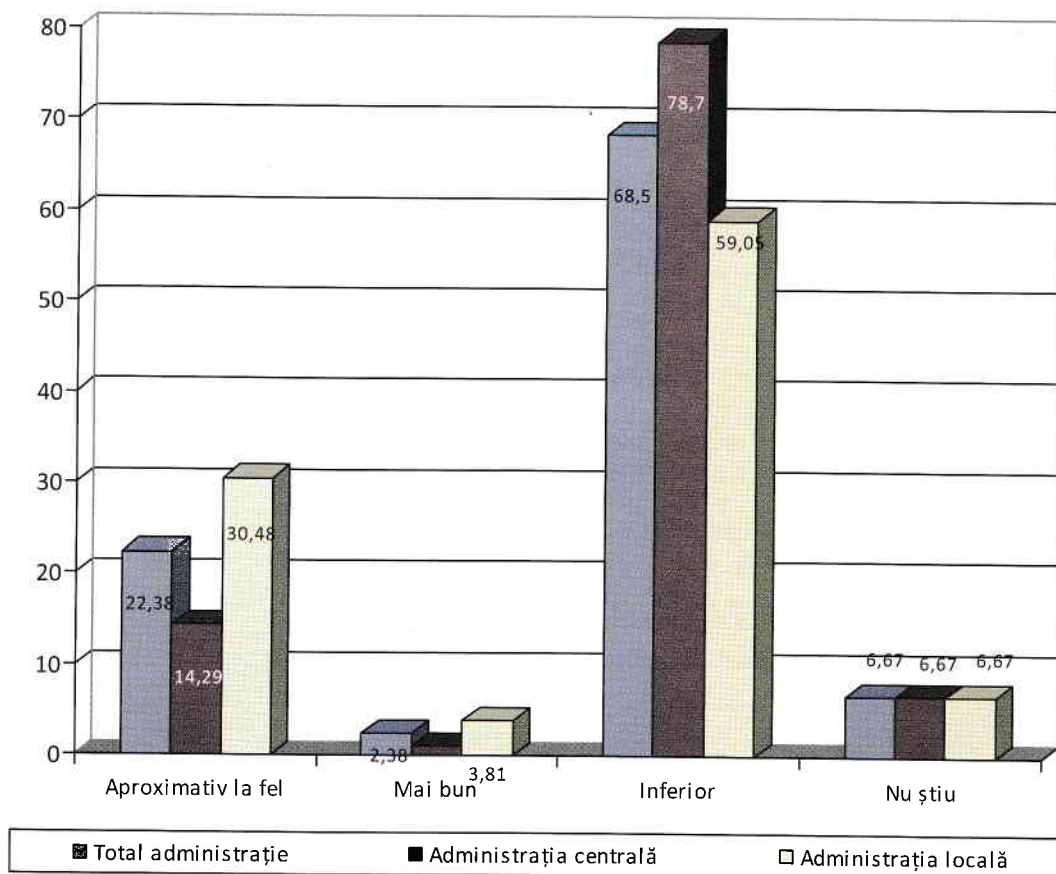


Figura nr. 6 – Evaluările privind managementul practicat în administrație în 2009 comparativ cu 2008

Respect Cifrele mai puțin ridicate ale scăderii calității managementului practicat în administrația locală se pot explica, în opinia noastră, prin două elemente principale: tensiunile politice de la nivelul țării s-au resimțit mai puțin la nivel local, unde nu s-au produs schimbări majore pe parcursul anului 2010; managementul practicat într-o parte apreciabilă a administrației locale este la un nivel destul de modest, și ca urmare, și diminuările sunt mai dificil de realizat.

- e) **Evoluția managementului la nivelul firmelor este eterogenă, în funcție de caracteristicile acestora, deși net superioară comparativ cu managementul în administrația publică.**

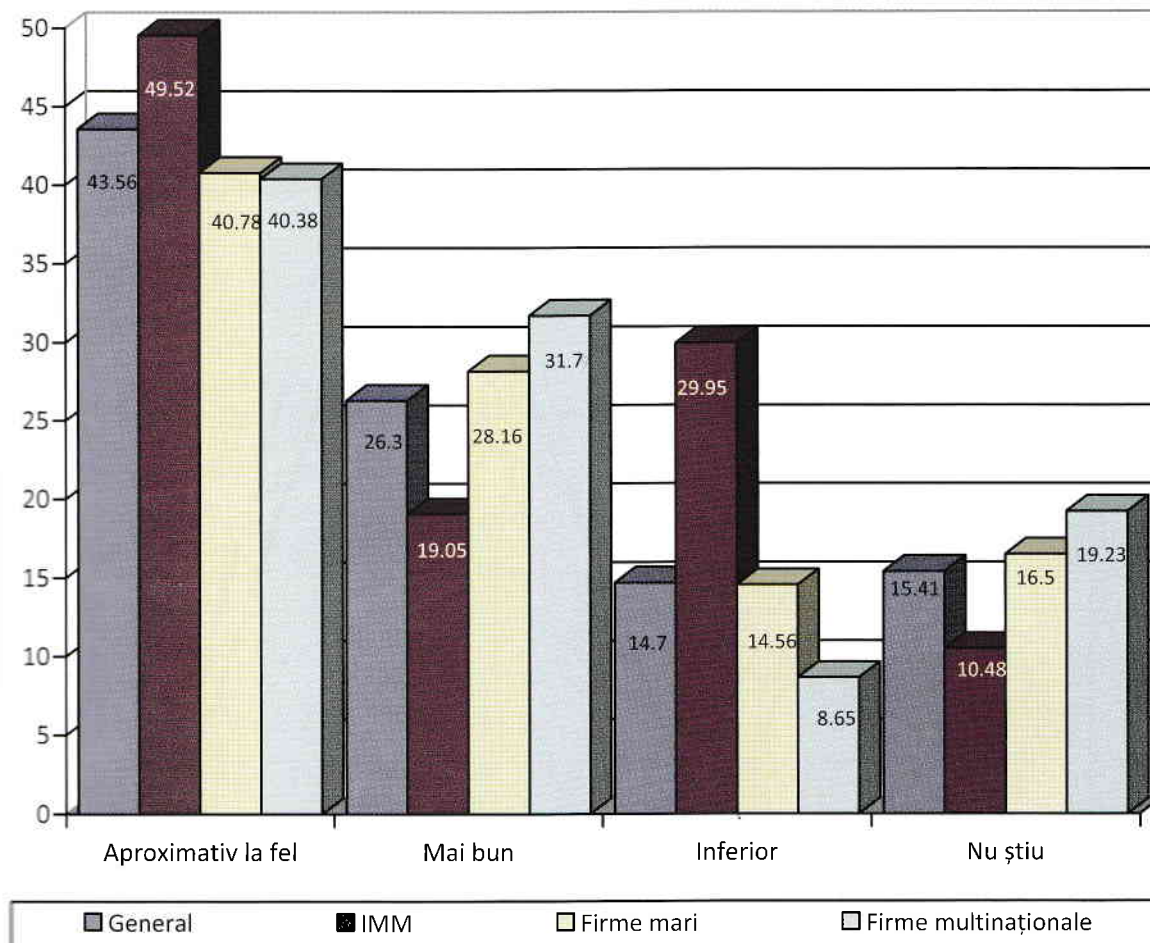


Figura nr. 7 – Evaluările managementului practicat în firmele din România în 2010 comparativ cu 2009

În mod firesc, **situația cea mai bună se prezintă la nivelul managementului practicat de către firmele multinaționale**, unde managerii și managementul profesionist se află „acasă” într-o proporție mai mare din companii. Aproape o treime dintre respondenți apreciază că s-a înregistrat o creștere a calității acestuia, mai puțin de 9% afirmând că s-a produs o diminuare.

Managementul la nivelul firmelor mari este apreciat în proporție de peste 40% dintre respondenți că rămâne la același nivel, aproape 3% considerând că s-a produs o îmbunătățire a sa, iar o șesime că s-a deteriorat.

Managementul la nivelul IMM-urilor este – ca de obicei – perceput ca având evoluții mai diversificate, reflectând marea lor varietate. Astfel, **aproape o cincime dintre IMM-uri practică un management superior în 2010 față de 2009** și un procent asemănător înregistrează o involuție. O altă constatare importantă: procentul IMM-urilor care practică management în 2010 la același nivel cu cel din 2009 este de aproape jumătate, reprezentând nivelul cel mai ridicat, înregistrat la cele trei categorii de firme considerate.

- f) Elemente interesante rezultă și din analiza în dinamică 2010/2009 comparativ cu 2009/2008 prezentată în figurile nr. 8 și nr. 9.