

**UNIVERSITATEA de STAT "ALECU RUSSO", BĂLȚI**  
**FACULTATEA *ECONOMIE***  
**CATEDRA *ECONOMIE ȘI MANAGEMENT***

Maria Oleiniuc

Notițe de curs

la Management comparat

pentru studenții Facultății Economie,  
specialitățile Management și Business și Administrare

Bălți, 2007

## Cuprins

	<b>pag.</b>
Notă introductivă .....	3
Tema 1. Fundamentele teoretice ale managementului comparat.....	4
Tema 2. Metodologia managementului comparat.....	26
Tema 3. Managementul în Uniunea Europeană.....	30
Tema 4. Managementul japonez.....	46
Tema 5. Managementul întreprinderilor din S U A.....	65
Tema 6. Managementul scandinav.....	85
Tema 7. Managementul în America Latină.....	96
Tema 8. Managementul islamic.....	111
Tema 9. Managementul în China.....	121

## Notă introductivă

Nivelul de civilizație și dezvoltare economică și standardul de viață a populației unei țări depind de capacitate de a absorbi rapid și eficace ceea ce este nou și performant în realizările celorlalte țări.

În notițele de curs la disciplina „Managementul comparat” o mare atenție i se atribuie aspectului cultural al managementului comparat, în care sunt incluse așa elemente cum sunt principalele caracteristici ale metodei culturii universale, evaluarea specifică a „culturii naționale”.

În notițele de curs se analizează modelele de interpretare națională a culturii ale lui G. Hofstede. De asemenea se analizează particularitățile culturilor naționale și stilurile de conducere, modelele de conducere, factorii de formare a stilurilor de conducere și luarea deciziilor.

O atenție deosebită i se atribuie sistemului de motivare în managementul comparat. Sistemul de motivației este caracterizat pentru fiecare țară analizată în parte.

În notițe sunt examinate întrebările legate de dezvoltarea modelelor de management, problemele „internaționalizării” managementului contemporan: miturile și realitatea a proceselor divergente și convergente.

Are loc examinarea problemelor managementului european unde sunt incluse conceptele de euromanagement și euromanageri.

În notițe sunt examinate modelele naționale ale managementului a mai multor țări cum sunt: Japonia, S.U.A., Franța, Germania, Marea Britanie etc.

În compartimentul dat nu a fost inclus caracteristica managementului autohton deoarece managementul În Republica Moldova se află la stadiile începătoare de dezvoltare.

## **Tema 1. Fundamentele teoretice ale managementului comparat**

### **1.1 Definirea managementului comparat**

### **1.2 Scurt istoric și necesitatea apariției și dezvoltării managementului comparat**

### **1.3 Principalele școli ale managementului comparat**

#### **1.3.1 Tipologia școlilor de management**

#### **1.3.2 Școala dezvoltării economice**

#### **1.3.3 Școala mediului environmentalistă**

#### **1.3.4 Școala comportistă sau behavioristă**

#### **1.3.5 Școala sistemelor deschise**

#### **1.3.6 Școala de management comparat centrată pe rolul „culturii”**

### **1.4 Modele ale managementului comparat pe plan mondial**

#### **1.4.1 Modelul Farmer - Richman**

#### **1.4.2 Modelul Negandhi – Prasad**

#### **1.4.3 Modelul lui Tung**

#### **1.4.4 Modelul lui John Child**

#### **1.4.5 Abordarea lui Geert Hofstede**

### **1.5 Rolul și funcțiile managementului comparat**

#### **1.1 Definirea managementului comparat**

Ca pentru orice știință tânără, și pentru managementul comparat există mai multe accepțiuni asupra conținutului și funcțiilor sale. Se constată chiar mai multe variante de definire, cu o largă circulație în literatura de specialitate. Astfel, William Newman, unul dintre bine cunoscuții specialiști în domeniu, afirma că " . Un pas înainte face, după opinia noastră, Raghu Nath, care consideră că "în mod larg, managementul comparat se concentrează asupra similarităților și deosebirilor dintre sistemele de management și economice din diferite contexte".

Edwin Miller, ne propune o definire a managementului comparat mult mai cuprinzătoare și mai exactă decât precedentele. Astfel, el consideră că "managementul comparat se ocupă cu studiul fenomenelor de management pe o bază multinațională, axându-se asupra detectării, identificării, clasificării, măsurării și interpretării similarităților și deosebirilor privitoare la elemente cum ar fi procesele, conceptele și tehnicile de management".

Analizând un șir de surse din domeniul respectiv, considerăm că managementul comparat poate fi definit în maniera următoare: „Managementul comparat este știința care

studiază procesele și relațiile manageriale din organizații ce funcționează în contexturi culturale naționale diferite, axându-se asupra identificării și analizării asemănărilor și deosebirilor manageriale, în vederea favorizării transferului internațional de know-how managerial și a creșterii funcționalității, eficacității și eficienței organizațiilor".

Această definiție surprinde patru aspecte:

- a. obiectul comparației îl constituie numai elementele de management;
- b. specificul examinării constă în viziunea culturală multinațională utilizată, cuprinzându-se realități și abordări teoretico-metodologice din două sau mai multe țări;
- c. abordarea comparativă se concentrează asupra reliefării similarităților și diferențelor dintre practicile sau elementele teoretice de management avute în vedere;
- d. obiectivele urmărite sunt de natură pragmatică, realizarea transferului internațional de know-how managerial, amplificarea eficacității și eficienței organizațiilor.

Managementul comparat este strâns legat de managementul internațional cu care uneori este confundat. Dintre multiplele definiții ale managementului internațional apreciem ca fiind mai completă următoarea: "managementul internațional se ocupă de managementul și activitățile corporațiilor internaționale și în mod specific cu asigurarea și controlul de fonduri, oameni și informații ce traversează frontiere naționale și politice". Din examinarea corelativă a managementului comparat și a celui internațional rezultă că între ele există atât unele elemente comune, cât și deosebiri substanțiale. Primul se ocupă de toate fenomenele managementului care au fundament multinațional și implicit multicultural. Din acest punct de vedere, se poate considera că managementul internațional reprezintă o componentă sau un domeniu specific de particularizare a managementului comparat. În ceea ce privește natura abordărilor, se constată că managementul internațional este preponderent pragmatic.

## **1.2 Scurt istoric și necesitatea apariției și dezvoltării managementului comparat**

Primele cristalizări teoretice ale managementului comparat au apărut în deceniul al VI-lea în Statele Unite ale Americii, pe fondul accelerării generale a progreselor pe planul științei și a intensificării circuitului economic internațional. În această perioadă apar primele investigații teoretice și pragmatice ale managementului într-o viziune plurinațională. Încep

să se contureze într-o primă formă conceptele specifice managementului comparat și să se realizeze cercetări științifice empirice ce au cuprins în raza lor realități din mai multe țări.

În deceniul următor se declanșează o perioadă de febrile și fructuoase cercetări științifice, editări și acțiuni educaționale în acest domeniu. Se produce astfel între **1965-1972 primul "boom" al managementului comparat**. Efortul de cercetare științifică este imens, concretizându-se în publicarea a 11.000 de studii și articole. Prestigiul managementului comparat crește rapid și, ca rezultat, într-o parte apreciabilă din universitățile nord-americane, se introduce această disciplină. La fel procedează și o parte apreciabilă a celor mai bune facultăți din Europa occidentală și Japonia.

După 1972 se constată **o anumită stagnare**, atât în planul cercetărilor teoretice, cât și al investigațiilor empirice. Această situație se prelungește până la începutul anilor 1980. Deși continuă să se elaboreze și publice un număr apreciabil de lucrări, interesul mediului universitar pentru acest domeniu se reduce întrucâtva, iar numărul și amploarea cercetărilor de teren nu mai înregistrează creșterile în ritmurile din anii precedenți. Explicațiile furnizate de specialiști sunt în principal două: în această perioadă numărul "business-school" nord-americane a crescut foarte mult, conducerile facultăților concentrându-se asupra disciplinelor obligatorii, nemaivând timpul și resursele necesare să acorde aceeași atenție și disciplinelor facultative cum este managementul comparat; o serie de fundații - cum ar fi Ford -, care au un rol major în finanțarea cercetărilor științifice teoretico-metodologice, au redus sumele alocate pentru managementul comparat.

Pe parcursul acestei perioade de stagnare, s-au produs o serie de acumulări cantitative și mai ales calitative, al căror rezultat s-a văzut în deceniul **1980-1990 când se manifestă un nou boom**. Managementul comparat, ca și cel internațional, înregistrează o largă proliferare, atât pe plan științific cât și educațional. Se efectuează numeroase demersuri științifice de sistematizare și sintetizare a cunoștințelor științifice. Sunt publicate valoroase lucrări de sinteză care marchează maturizarea acestei științe și-i conferă un prestigiu apreciabil. Între lucrările de sinteză menționăm: *Advances in International Comparative Management* - voi. I (1984), voi. II (1986), voi. III (1988), editate de Richard Farmer și Elton Mc Goan (ultimul volum); *Comparative Management*, editată de Raghu Nath; *Managing Cultural Differences*, editori Philip R. Harris și Robert T. Moren; *Les Differences culturelles dans le management*, editată de Daniel Bollinger și Geert Hofstede. Aceste lucrări marchează conturarea principalelor curente și orientări de management comparat, demonstrând convingător viabilitatea teoretică și utilitatea sa pentru practica socială și - în primul rând - pentru cea economică.

Ca pentru orice domeniu științific nou, este indispensabil să i se argumenteze necesitatea.

Raghu Nath, structurează această necesitate pe cinci puncte:

a) abordarea comparatistă este de neevitat. Dezvoltarea activităților internaționale determină ca procesele de comparare să dobândească o importanță majoră în acest domeniu, ceea ce se reflectă și în conturarea managementului comparat;

b) omenirea viețuiește într-o perioadă de puternice interdependențe internaționale în toate domeniile de activitate și, în primul rând, pe plan economic. La nivelul anului 1990, 40% din producția economică a lumii - de circa 20.000 de miliarde de dolari -

era realizată prin activități economice internaționale, cea mai mare parte în cadrul marilor corporații multinaționale. În prezent, acest procent este aproape 50, iar volumul producției

rezultate este sensibil superior celui menționat;

c) studiul comparativ al realităților din diferite țări, al managementului utilizat în cadrul lor;

d) examinarea culturală a fenomenelor de management dintr-o țară, prin contrapunere cu cele ce se desfășoară în alte state, determină amplificarea sferei de variabile luate în considerare;

e) pe plan individual, apelarea la cunoștințele de management comparat este de natură să contribuie la dezvoltarea capacității oamenilor de a aprecia mai exact și mai complet realitățile naționale în sine și raportate la cele ce se manifestă pe alte meridiane.

În concluzie, managementul comparat răspunde unei game largi de necesități, atât individuale cât și de grup, cu tendința de intensificare, pe măsura adâncirii diviziunii sociale a muncii, a dezvoltării relațiilor internaționale și a creșterii rolului informațiilor.

## **1. 3 Principalele școli ale managementului comparat**

### **1.3.1 Tipologia școlilor de management**

Una dintre primele clasificări ale școlilor de management comparat a efectuat-o în 1969 Hans Schollhammer. În lucrarea sa *The Comparative Management Theory Jungle* delimitează următoarele **patru școli**:

- a. **socio-economică**, ce pune accent pe rolul critic al conducerii pentru creșterea economică;
- b. **ecologică**, ce accentuează influența factorilor de mediu asupra managementului într-o viziune transnațională;
- c. **comportistă sau behavioristă**, ce se concentrează asupra comportamentului conducătorilor în cadrul diferitelor activități, zone, țări sau culturi;
- d. **eclectic-empirică**, alcătuită din diverse abordări de management comparat care nu prezintă caracteristici comune, dar cuprind elemente rezultate mai ales din investigațiile de teren ce au servit unor interesante teoretizări și ipoteze de cercetare științifică.

Edwin Miller propune o altă tipologie a școlilor de management comparat:

- a. **orientarea dezvoltării economice și a mediului**, ce reprezintă, o combinație a primelor două școli delimitate de Schollhamer;
- b. **orientarea comportistă**, ce pune accent pe explicarea structurilor comportamentale dintre indivizi și grupuri în diferite întreprinderi, entități culturale și naționale;
- c. **orientarea contingency**, care se axează asupra relației dintre întreprindere, management și mediul său.

Cea mai recentă tipologie a școlilor de management comparat, aparține lui **Raghu Nath**. Pe baza unei abordări proprii mai vechi, acest profesor la Universitatea din Pittsburgh delimitează cinci școli de management comparat:

- a dezvoltării economice;
- a mediului;
- comportistă sau behavioristă;
- a sistemelor deschise;
- a rolului principal al culturii în management.

### 1.3.2 Școala dezvoltării economice

Primele studii teoretice și investigații empirice de management comparat realizate în **deceniul 1950 - 1960** se înscriu în această școală care, în deceniile următoare, își continuă sau chiar amplifică existența. Dintre numeroșii specialiști cu contribuții majore la constituirea sa menționăm pe **Frederick Harbinson și Charles Myers**. Lucrarea lor principală este *Education Manpower and Economic Growth*, pornind de la premisa că inputul managerial joacă un rol semnificativ în realizarea dezvoltării industriale și



economice, se examinează corelativ aceste două aspecte majore, într-o viziune comparativă internațională.

Din examinarea lucrărilor ce se înscriu în perimetrul acestei școli se desprind care sunt principalele sale **limite**:

- tratarea unilaterală a managementului, aproape în exclusivitate prin prisma factorilor economici;

- neglijarea aproape totală a managementului la nivelul firmei, care este esențial pentru dezvoltarea economică a fiecărei națiuni;

- aplicabilitatea relativ redusă a cunoștințelor de management comparat, generată în bună măsură de "ocolirea" aspectelor microsociale.

Pe lângă aceste limite, școala economică prezintă două **contribuții sau merite deosebite**.

1. Prima se referă la aportul determinant la constituirea acestei noi științe;

2. A doua, domeniu al practicii sociale care este managementul comparat, al cărui rol se amplifică pe măsura dezvoltării societății, a adâncirii diviziunii internaționale a muncii și a creșterii interdependențelor dintre state, economii naționale, zone geografice etc.

Studiile și cercetările de teren prin care s-a manifestat această școală au dat un nou impuls dezvoltării managementului, în general, mai ales în ceea ce privește finalitatea economică a abordărilor sale, esențială pentru dezvoltarea societății omenești.

### 1. 3. 3 Școala mediului environmentalistă

Elaboratele teoretice și abordările pragmatice specifice acestei școli s-au făcut remarcate în deceniul **1960 - 1970**. O contribuție deosebită la constituirea și dezvoltarea școlii mediului au avut **Richard Farmer și Barry Richman** prin lucrarea lor *Comparative Management and Economic Progress*.

Dintre **caracteristicile majore** ale acestei școli menționăm conceptualizarea mediului ca un cadru de analiză a fenomenelor managementului. Un factor important care a contribuit la proliferarea cunoștințelor acestei școli l-a reprezentat marea capacitate organizatorică a lui Farmer, realizator al mai multor manifestări științifice cu o largă participare internațională a specialiștilor, precum și bogata sa activitate publicistică.

Școala mediului are ca **limite principale**:

a) supraaccentuarea rolului factorilor externi managementului;

b) insuficienta concretizare a unor analize teoretice și cercetări empirice.

**Contribuțiile majore** pe care această școală le are în dezvoltarea managementului comparat sunt următoarele:

- a) abordarea mediului oferă un cadru de analiză a fenomenelor de management internațional;
- b) prin abordarea conceptuală și metodologică promovată se conferă managementului comparat un caracter multidimensional, nemairezumându-se doar la latura sa economică.

### 1. 3. 4 Școala comportistă sau behavioristă

Conturată cu câțiva ani mai târziu decât precedenta - perioadă **1965-1975** -, școala comportistă marchează un pas înainte, deși orientat oarecum unilateral, al managementului comparat. Prin numeroșii săi reprezentanți de prestigiu - **M. Davis, D. Narain, Ghisseli, M. Porter** s.a. -, reușește să aducă în prim - planul preocupărilor variabilele comportamentale, denumite adesea și culturale. Dintre acestea menționăm atitudinile, credințele, sistemele de valori, comportamentele etc. Prin intermediul lor se face trecerea de la abordarea macrosocială, definitorie pentru două școli, la cea microsocioală. Specifică școlii comportiste este axarea asupra interdependențelor fenomenelor de management din diferite țări cu variabilele enunțate la nivel de organizații, grupuri sau categorii de personal. Acordă o atenție deosebită operaționalizării variabilelor care se referă la atitudini și la scara valorilor. Pe această bază încearcă să explice structurile sau modelele comportamentale ale indivizilor și grupurilor din cadrul organizațiilor ce își desfășoară activitatea în diverse țări.

Potrivit analizei globale făcute acestei școli de către Raghu Nath, o bine cunoscută personalitate în domeniu, **principalele categorii de probleme** avute în vedere sunt:

- a) identificarea și analiza credințelor, sistemelor de valori și a ierarhiilor necesare în management ce predomină într-o societate dată;
- b) relevarea legăturii dintre profilele caracterelor naționale și anumite variabile comportamentale la nivel de organizație;
- c) evidențierea variațiilor transnaționale, a atitudinilor și percepțiilor manageriale privind conceptele și activitățile-cheie.

Bogata literatură de specialitate ce face parte din această școală prezintă câteva **inconveniente majore**:

- a. ignorarea aspectelor de eficiență a întreprinderilor, de unde redusa lor finalitate practică;

b. insuficienta adaptare și validare a instrumentelor cercetării la cerințele investigațiilor transnaționale, datorită concepției și folosirii lor preponderente în S.U.A.

Referitor la **contribuțiile școlii comportiste**, menționăm

a. evidențierea rolului major pe care factorul uman îl are în fenomenele de management într-o abordare transnațională;

b. se atrage atenția, cu argumente convingătoare, asupra atenției ce trebuie acordată transferului practicilor de management de la o cultură la alta, de la un stat la altul.

### 1. 3. 5 Școala sistemelor deschise

Cronologic, această școală se constituie ulterior precedentelor, în deceniul **1970 - 1980**, având la bază într-o măsură importantă acumulările de cunoștințe și experiența acestora. O influență majoră asupra apariției și conținutului școlii sistemelor deschise a avut-o largă proliferare a abordării sistemice din teoria și practica socială

În cadrul acestei școli se încadrează o mare parte din cei mai cunoscuți exponenți ai managementului comparat, între care menționăm pe **Anant Negandhi și S. D. Prasad, Bernard Estafen, Rosalie Tung** și alții. Mai mult chiar, și unii exponenți de frunte ai altor curente, cum ar fi, de pildă, Richard Farmer și Barry Richman, prin lucrările elaborate după 1980, tind să se situeze pe pozițiile școlii sistemelor deschise.

**Premisa teoretico-metodologică** a acestei școli constă în conceptualizarea organizației, managementului, precum și a mediului în care sunt încorporate ca sisteme deschise aflate într-o puternică interacțiune. Managementul ca sistem organic integrat în organizație intră în multiple relații cu mediul prin vehicularea de informații, resurse umane, materiale și financiare.

Cele mai reușite și complete abordări de management comparat, specifice școlii sistemelor deschise s-au concretizat în **modele**, între care remarcăm Nagandhi - Prasad și Tung.

Principala **limită** a școlii sistemelor deschise rezidă în definirea aproximativă a unei părți a variabilelor considerate, fără precizia și rigurozitatea necesare, mai ales a celor culturale.

Concomitent, școala sistemelor deschise marchează și **contribuții majore** de mare importanță pentru evoluția teoriei și practicii managementului comparativ. Un prim atu îl reprezintă luarea în considerare a unui evantai mult mai cuprinzător de variabile ale mediului organizației, inclusiv ale celor cu influență directă - furnizori, clienți, consumatori, guvern etc.

### 1. 3. 6 Școala de management comparat centrată pe rolul „culturii”

Din punct de vedere temporal, această școală este ultima cristalizată după 1980. Contribuțiile cele mai substanțiale în conturarea sa - care încă nu s-a încheiat - le-au avut **Geert Hofstede, John Child, Lane Kelly, Reginald Worthley, Ch. Triandis** și alții.

Surprinzător pentru școala de management comparat centrată pe rolul "culturii" este faptul că însăși conceptul de cultură nu-i definit cu rigurozitatea necesară. După cum constată **Raghu Nath**, termenul de cultură este utilizat ca sinonim pentru națiune. Dar tot el afirmă că, în ultimii ani, se constată unele progrese pe acest plan. **Kelly**, în studiile sale, utilizează pe scară largă definiția lui **John Child** și **A. Kieser**, potrivit căreia culturile sunt structuri ale gândirii și modalităților de acțiune răspândite pe această scară largă în cadrul populației și organizațiilor. **J. Collins**, arată că prin cultură se definește o stare a dezvoltării intelectuale a populației; cultura economică reprezintă o stare a dezvoltării economice și chiar mai mult: atitudinile, valorile, normele pe care se fundamentează activitățile economice și care ajută la modelarea comportamentului companiei într-o țară dată. **Geert Hofstede**, în bine cunoscutele sale cercetări, apelează la o definiție mai complexă a culturii, căreia îi precizează patru dimensiuni esențiale. Potrivit acestuia, "esența culturii este programarea mentală colectivă. Ea este acea parte a condiționării noastre pe care noi o acceptăm împreună cu alți membri ai națiunii, regiunii sau grupului nostru, dar nu cu componenții altor națiuni, regiuni sau grupuri". Desigur, în cadrul cercetărilor de management comparativ se are în vedere cu prioritate cultura la nivel național.

**Hofstede** delimitează următoarele patru dimensiuni ale culturii:

1. Individualism/colectivism;
2. Distanța puterii mare/mică;
3. Evitarea incertitudinii intensă/redușă;
4. Masculinitate/feminitate.

După 35 de ani de studiu comparat al legislațiilor europene, Hofstede a ajuns la următoarele concluzii:

- în Germania, sub incidența legii totul este interzis, excepție făcând ceea ce este permis;
- în Franța, sub incidența legii totul este permis, exceptând ceea ce este interzis;
- în Uniunea Sovietică, totul este interzis, inclusiv ceea ce este permis;
- în Italia, sub incidența legii totul este permis, inclusiv ceea ce este interzis.

În ultimii ani, școala centrata pe cultură și-a concretizat abordarea prin axarea pe întreprindere și fenomenul cultural. Spre exemplu, **J. Collins** și **J. Porras**, abordează

conceptul și practica viziunii organizaționale, ce reflectă cultura specifică firmei. Viziunea organizațională cuprinde două componente majore:

- a. filosofia ghid;
- b. imaginea tangibilă.

I. Filosofia ghid este compusă din valorile și credințele de bază ale firmei, ce reprezintă percepțiile de bază despre ceea ce este important în economie și viața, și în special despre cum trebuie condusă aceasta;

II. Imaginea tangibilă încorporează misiunea firmei și descrierea atractivă.

**Contribuțiile principale** ale școlii managementului comparat rezidă în obținerea unui vast material informațional privind managementul în diverse țări ale căror caracteristici diferite sunt puse în relație cu "diferențele culturale" dintre ele. Reprezentanții acestei școli formulează concepte inedite, multe demonstrând o cunoaștere aprofundată a teoriei și practicii managementului, care au avut o aderență rapidă și largă nu numai la specialiști. Aceasta poate și datorită eficacelor acțiunii de marketing științific și publicistic pe care în special Hofstede a reușit să le desfășoare în Europa Occidentală și America de Nord.

În concluzie, școala de management comparat, centrată pe cultură, deși poate mai puțin conturată și operaționalizată, deține o poziție centrală în prezent, de unde decurge necesitatea și importanța cunoașterii.

## **1. 4 Modele ale managementului comparat pe plan mondial**

### **1. 4. 1 Modelul Farmer - Richman**

Produs tipic al școlii mediului, **modelul Farmer-Richman**<sup>1</sup> este prima expresie formalizată a managementului comparat. La baza modelului se află patru concepte:

1. Eficiența managerială relativă;
2. Managementul intern, referitor la coordonarea resurselor umane și materiale ale organizației;
3. Constrângerile exogene, specifice mediului analizat, de natură economică, juridică, sociologică și educațională;
4. Eficiența absolută a managementului.

Pornind de la concepția potrivit căreia mediul este factorul cu pondere decisivă asupra managementului, Farmer și Richman construiesc modelul prezentat în figura 1. Premisa metodologică pe care se bazează rezidă în considerarea managementului ca o

variabilă dependentă, mediul reprezentând variabila independentă în funcție de care evoluează toate celelalte elemente incluse în model. Aceasta rezultă cu claritate din direcția de acțiune a influențelor, orientate în mod exclusivist de la stânga la dreapta, adică de la mediu până la eficiența firmei și a sistemului din care face parte. Feed-back-ul din partea managementului este absent total din model. O asemenea construcție și funcționalitate a modelului denotă o viziune unilaterală asupra fenomenelor examinate, în care rolul managementului este subevaluat.

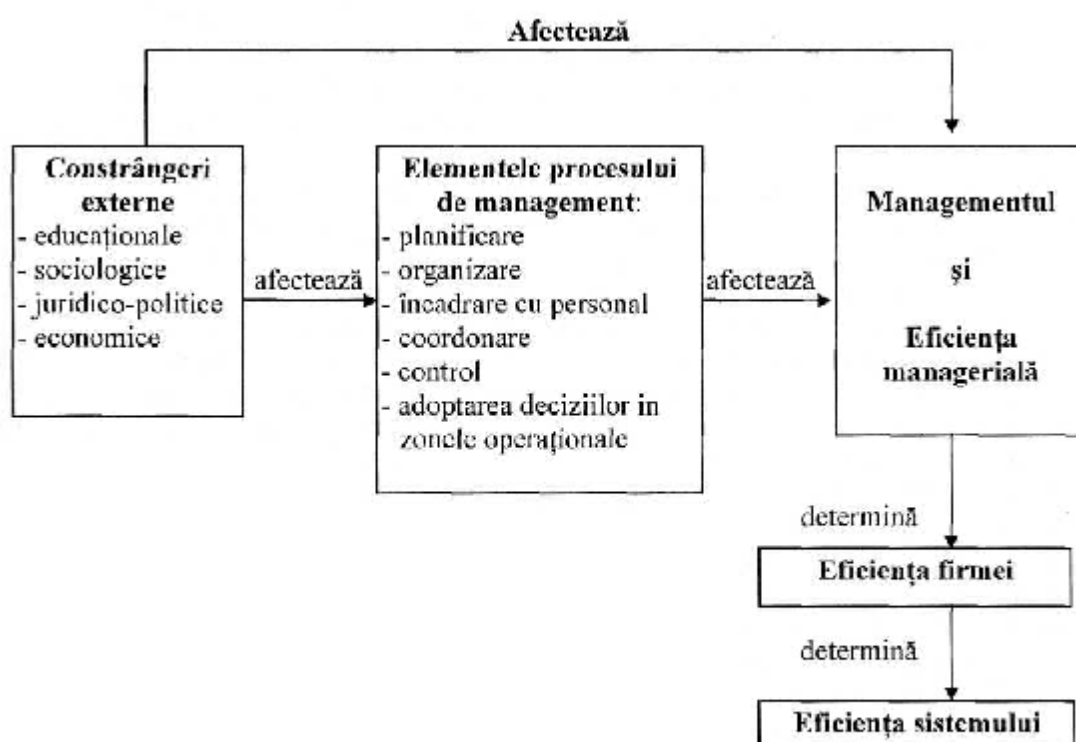


Figura nr. 1 - Modelul FARMER - RICHMAN

#### 1. 4. 2 Modelul Negandhi – Prasad

În elaborarea modelului cei doi specialiști iau ca punct de plecare variabilele, în modelul precedent propunându-și însă să-i depășească limitele determinate de abordarea pasivă a managementului.

**Premisele metodologice** de la care pornesc sunt trei:

1. Managementul are un rol activ în viața economico-socială, filosofia managementului reprezentând o variabilă independentă cu o forță de influențare analogă factorilor de mediu;

2. Firma sau întreprinderea joacă un rol central economic și social, necesitând să i se acorde o atenție deosebită, desigur ținând cont de multiplele interacțiuni cu mediul ambiant;

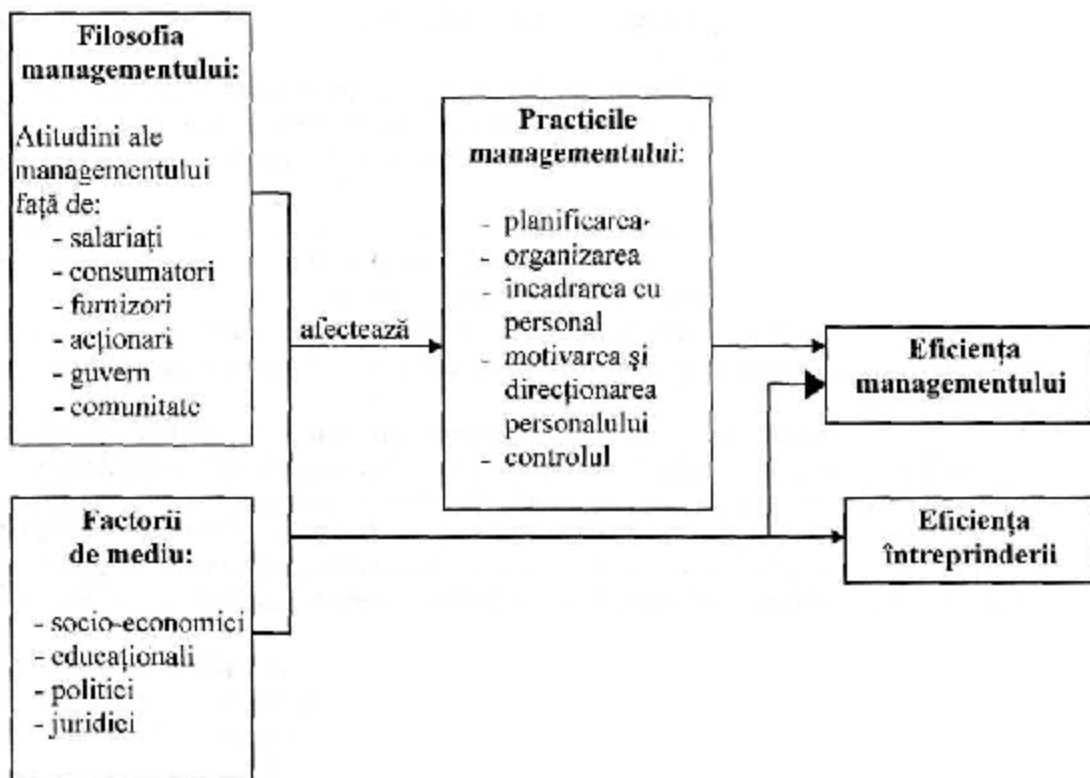
3. Mediul este necesar să fie tratat nu global, ci diferențiat, în cadrul său deosebind, într-o viziune sistemică, trei categorii de mediu: organizațional, instrumental și societal.

Prin **mediul organizațional** se desemnează elementele caracteristice firmei - mărimea organizației, tehnologia, climatul organizațional, resursele umane, materiale și financiare ale acesteia etc. - care-și pun amprenta asupra managementului său.

**Mediul instrumental** include o parte din factorii de mediu, cei care îmbracă forma unor agenți economici sau politici bine conturați și ale căror relații cu organizația (firma) și managementul, specializate pe anumite aspecte, pot fi relativ ușor identificate și evaluate. Din această categorie fac parte angajații, furnizorii și distribuitorii organizației, consumatorii, comunitatea și guvernul.

Prin **mediu societal** desemnăm mediul macrosocial de la nivelul țării respective, care cuprinde aceiași factori generali - politici, economici, juridici etc. - identificați de predecesorii lor, Farmer și Richman.

Prin prisma elementelor menționate, Neghandi și Prasad au proiectat modelul prezentat în figura nr. 2.



*Figura nr. 2 - Modelul NEGANDHI - PRASAD*

Față de modelul precedent, construcția lui Negandhi și Prasad oferă câteva **atuuri importante**. Distincția dintre teoria (filosofia) managementului și practica sa a permis luarea în considerare a relației management-mediu de o manieră mai apropiată de dimensiunile sale reale. În consecință, se creează premisa pentru o abordare mai echilibrată și diferențiată a problematicii managementului comparat, aceasta și ca urmare a reconsiderării rolului organizației. Mulțimea investigațiilor de teren desfășurate pe baza acestui model s-a finalizat în rezultate concrete sensibil superioare.

### 1. 4. 3 Modelul lui Tung

Rosalie Tung își proiectează modelul de analiză și interpretare a fenomenelor de management comparat în urma examinării aprofundate a celor mai semnificative construcții de acest gen elaborate de predecesorii săi. Descoperă **două limite majore**:



1. Supralicitarea de către fiecare model sau școală a unor variabile sau categorii de variabile; de exemplu, la Harbison și Myers dezvoltarea economică, la Farmer și Richman macromediul, iar Hofstede și Porter atitudinile manageriale;

2. Eșecul de a examina în mod aprofundat relațiile dintre variabile, deoarece majoritatea modelelor prezintă variabilele în bloc, fără relevarea legăturilor cauzale dintre ele.

La baza modelului lui Tung se află **patru categorii de variabile** delimitate concomitent după două criterii: sfera de acțiune și natura. Aceste categorii de variabile sunt:

- a) de mediu sau extraorganizaționale;
- b) intraorganizaționale;
- c) personale;
- d) de rezultate.

Se distinge o **influență directă**, ce se referă la acele variabile care influențează comportamentul tuturor sau majorității componentelor organizației, reprezentată în model prin linie continuă. A doua categorie de influențe este cea **indirectă**, privitoare la acele variabile ce pot afecta comportamentul unor indivizi, dar care au influență puțină sau nulă asupra altora din același mediu. În model, influența este reprezentată prin linie punctată (vezi figura nr. 3).

Din analiza acestui model se pot desprinde mai multe **semnificații**:

a. percepția pe care componentii organizației o au asupra climatului organizației este influențată de variabilele intraorganizaționale și de trăsăturile personale, care, la rândul lor, sunt modelate de către variabilele extraorganizaționale;

b. climatul organizațional moderează relațiile dintre variabilele intraorganizaționale și variabilele de rezultate;

c. climatul organizațional moderează relațiile dintre variabilele de mediu și variabilele de rezultate.

În concluzie, în acest model **climatul organizațional este o variabilă critică**, cu caracter rezultat, o placă turnantă a modelului, marcată de evoluțiile celorlalte categorii de variabile, ce înregistrează parametri sensibil diferiți de la o țară la alta. La rândul său, climatul organizațional influențează puternic, în mod direct, variabilele rezultat, și în mod indirect joacă un rol esențial în funcționalitatea de ansamblu a activităților economice și a sistemelor de management implicate. Modelul acordă o atenție deosebită aspectelor de eficiență, reflectate sub forma variabilelor de rezultate. Modelul Tung constituie o bază

superioară în abordarea teoretică și pragmatică a complexei problematice a managementului comparat, facilitând transferul transnațional de cunoștințe.

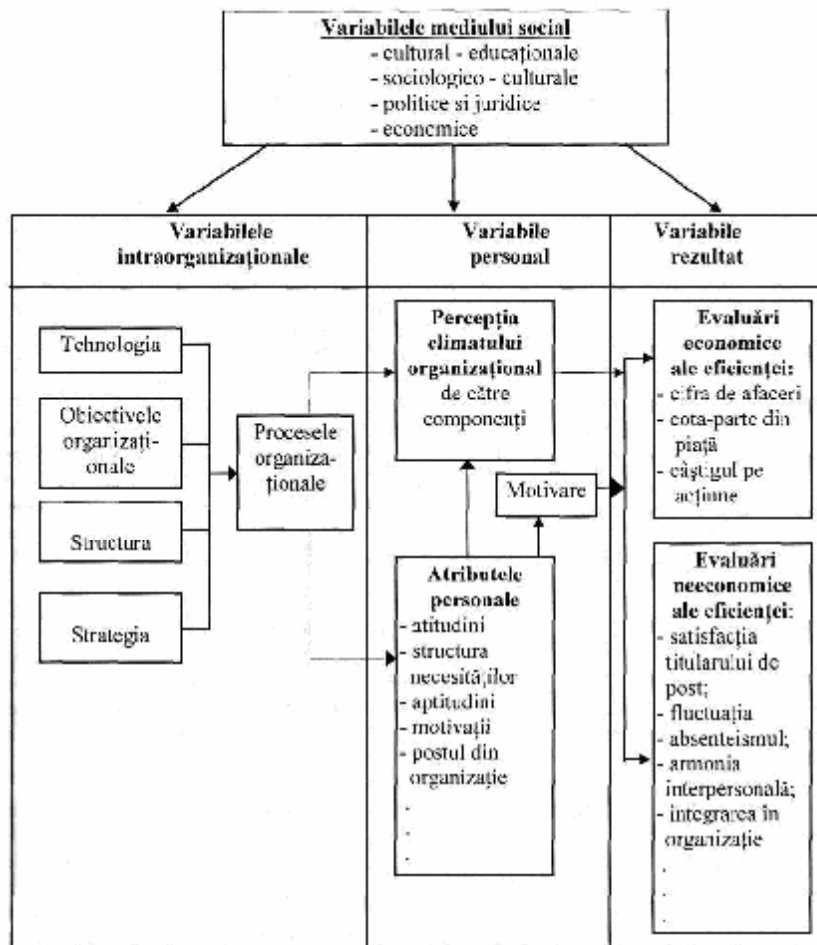


Figura nr. 3 - Modelul TUNG

#### 1. 4. 4 Modelul lui John Child

În anul 1981, cunoscutul specialist britanic John Child a realizat o cuprinzătoare analiză a literaturii de management comparat existentă până la acea dată. El a identificat **șase probleme majore** în abordarea culturii consacrate acestui domeniu:

- cultura nu este riguros definită;
- frontierele unei culturi nu se suprapun în mod necesar cu granițele naționale, dar în mod frecvent se consideră că aceasta este situația;
- factorii culturali sunt tratați, de regulă, ca variabile ce explică și determină situațiile manageriale sau modul lor de manifestare;
- sunt insuficient precizate care componente și ale căror culturi sunt relevante pentru organizații, pentru a favoriza astfel identificarea elementelor organizaționale și manageriale ce sunt influențate;
- problemele conceptuale și operaționale continuă să nu rezolve măsurarea (evaluarea) culturii;
- cultura intră, ca sursă de explicare a evoluțiilor organizaționale și manageriale, în competiție cu "teoria contingency libere de cultură" (această afirmație este valabilă numai pentru o parte a teoriilor contingency - n.n.) și cu cele economice axate pe modurile de producție.

**Elementele esențiale** referitoare la acest model pot fi sintetizate astfel:

- a) cultura este concepută ca un set de condiții normative și preferențiale, și nu acțiune prin ea însăși. Cultura reprezintă un sistem de sensuri în cadrul căruia se separă în mod conceptual sistemul social de organizare a acțiunii umane;
- b) pentru a evita considerarea culturii ca o simplă "cutie neagră" este necesară identificarea în avans a caracteristicilor culturale ale unei țări, care se consideră apriori că explică diferențele organizaționale și manageriale și demonstrarea concordanței lor fie cu granițele naționale, fie cu ansambluri precizate de persoane;
- c) o înțelegere mai aprofundată este necesară pentru procesele de influență culturală în societate și pentru stabilitatea și persistența anumitor "transmisii" culturale;
- d) industrializarea/modernizarea sunt exprimate și argumentate cu referință la tradiția națiunilor implicate, care se poate manifesta în multiple feluri;
- e) progresele în dezvoltarea abordării "organizațiilor în cadrul societății" vor trebui să aibă în vedere, în special, două aspecte teoretice ce afectează înțelegerea comparativă a

comportamentelor organizațiilor. Primul aspect se referă la variația în înțelegerea socială a sensurilor autorității și cooperării, fiecare cu efecte majore asupra organizațiilor. Al doilea rezidă în problema epistemologică ce separă cultura și structura socială ca două domenii de gândire și acțiune, dar care nu reprezintă un progres în clarificarea faptului dacă cultura este o variabilă ce explică evoluțiile prin ea însăși sau ca un produs al structurii sociale;

f) în viziunea lui John Child efectele culturii sunt cele mai puternice asupra organizațiilor și managementului în domeniile autorității, stilului managerial, coordonării, participării și atitudinilor, și mai reduse în ceea ce privește strategia generală și organizarea formală.

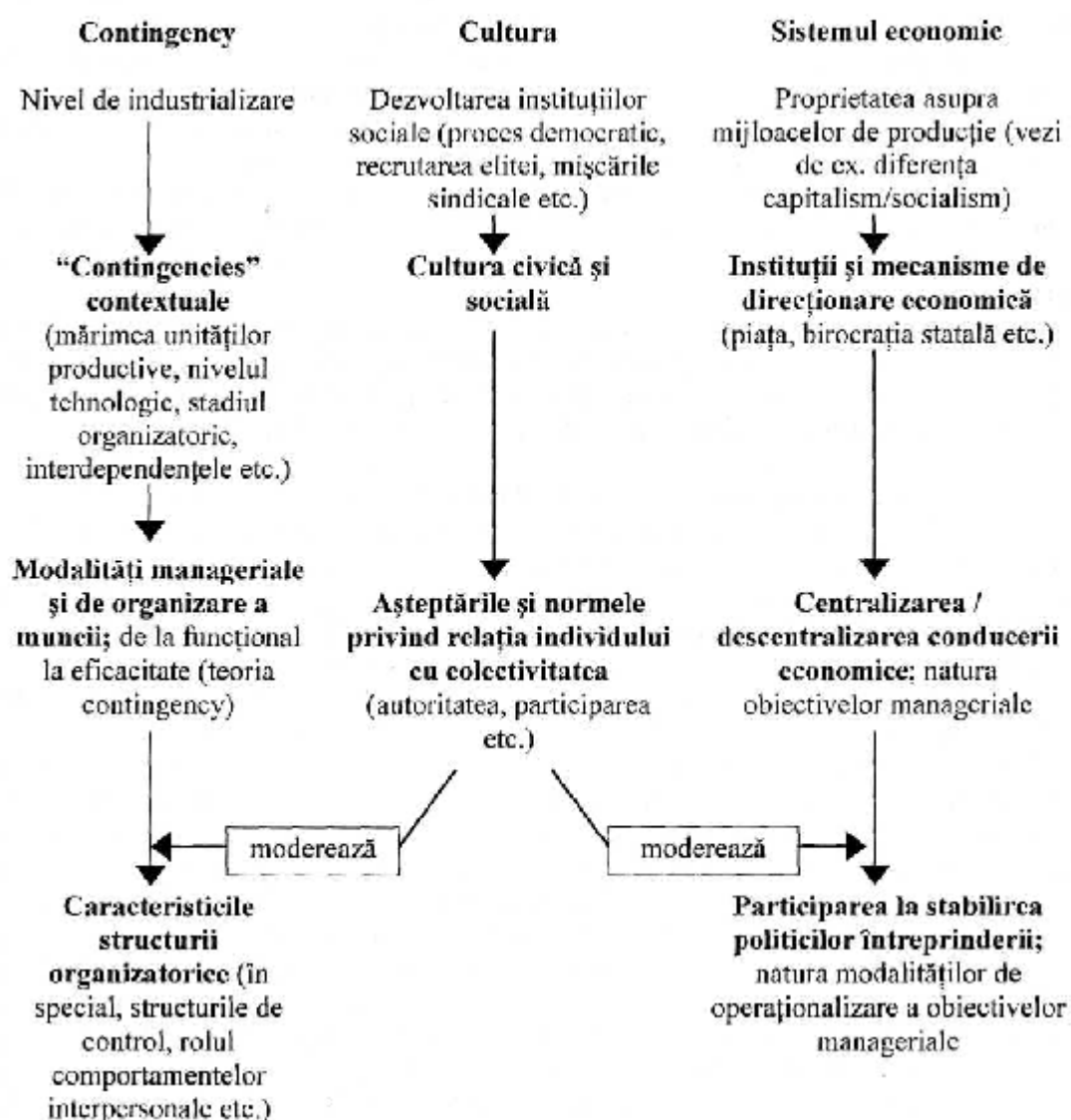


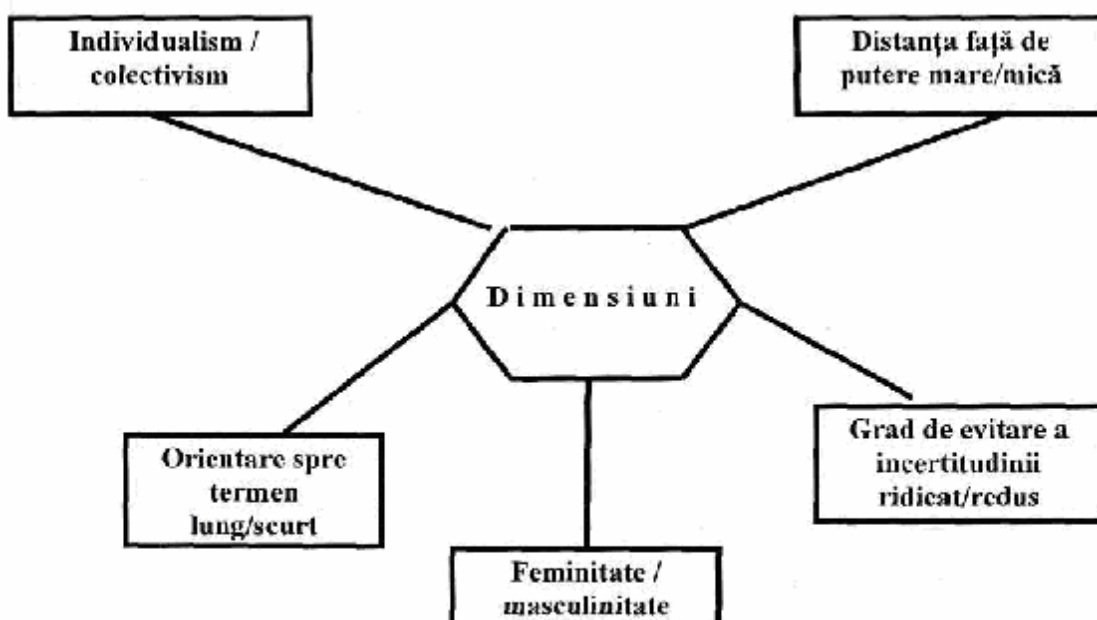
Figura 4 - Modelul lui John Child

#### 1. 4. 5 Abordarea lui Geert Hofstede

Axul concepției lui **Geert Hofstede** asupra managementului comparat îl reprezintă patru concepte sau dimensiuni, cum le denumește acesta, fiecare dintre ele constând, de fapt, din interacțiunea a două caracteristici concomitent complementare și adverse. Cele patru concepte, cărora li se atribuie conținuturi noționale specifice, ce denotă o cunoaștere aprofundată a mecanismelor sociale și a teoriei și practicii managementului, în general, sunt:

- a. individualism/colectivism;
- b. apropierea puterii mare/mică;
- c. evitarea incertitudinii în mod intens/reduc;
- d. masculinitate/feminitate.

La aceste patru dimensiuni, Hofstede, împreună cu Michael Bond, a adăugat ulterior o a cincea: abordarea pe termen scurt/lung sau dinamism confucianist .



*Figura nr. 5 - Dimensiunile cultural-manageriale formulate de Geert Hofstede*

Dimensiunea individualism/colectivism se referă la raporturile individului cu celelalte ființe umane. Anumite societăți apreciază individualismul ca pozitiv, altele cu reținere și chiar dezaprobare. Într-o societate în care predomină individualismul, legăturile dintre membrii săi sunt reduse. Se consideră normal ca fiecare să-și urmărească în special propriile interese, indivizilor acordându-li-se o mare libertate de alegere a direcțiilor de acțiune și activităților. În societățile în care primează valorile colectiviste, de grup, indivizii conlucrează între ei, luând în considerare, frecvent, deciziile, acțiunile și interesele celorlalți sau ale grupului din care fac parte.

În țările unde colectivismul predomină, indivizii tind să interpreteze și să ia în considerare activitatea organizației unde lucrează, dintr-o perspectivă morală, manifestându-se cu

evidentă încredere și loialitate față de aceasta. Se dezvoltă o pronunțată relație de responsabilitate între componenții organizației și patronul său. Salariații tind să considere organizația ca a lor, succesele sale devin ale lor, iar eșecurile acesteia sunt resimțite ca eșecuri personale. În țările în care predomină colectivismul este mai ușor de realizat la nivel de organizație un management funcțional, întrucât atașamentul, loialitatea, implicarea și responsabilitatea salariaților.

În țările unde predomină individualismul, salariații abordează, de regulă, relațiile cu organizația lor dintr-o perspectivă individualistă, bazată pe calcul. Atașamentul față de organizație este redus, depinzând de măsura în care individul simte că este în interesul propriu. Gradul de implicare a indivizilor în satisfacerea necesităților organizațiilor din care fac parte este mic, aceștia situând, de regulă, pe primul plan, satisfacerea intereselor personale.

**Dimensiunea privind distanța (gradul de apropiere) a puterii** se folosește atât la nivelul relațiilor dintre oameni, cât și la nivel de organizație.

Ele au în vedere gradul de centralizare a autorității, coordonării și luării deciziilor, intensitatea relațiilor ce se manifestă în centralizarea deciziilor și managementul autocratic își are sorginea în programarea mentală a membrilor societății.

În plan managerial această dimensiune se reflectă în diferențe apreciabile în ceea ce privește exercitarea funcțiilor de motivare - mai ales latura sa materială - și de organizare.

**Evitarea incertitudinii**, cea de a treia dimensiune considerată, se referă la abordarea societății vizavi de faptul că timpul curge într-o singură direcție.

Pe planurile organizării și managementului, evitarea incertitudinii influențează măsura în care organizația încearcă să satisfacă necesitatea de a structura activitățile sale. În societățile cu o puternică evitare a riscului, stabilirea de reguli și reglementări ale muncii sunt exemple ale modalităților prin care organizațiile își propun să lupte cu incertitudinea, iar managementul tinde să fie orientat spre planificarea și soluționarea de sarcini și centrat în mod esențial pe buna desfășurare a muncii la nivelul postului. Iar când gradul de evitare a incertitudinii este redus, se pune mai puțin accent pe planificare, organizare, control, salariații fiind încurajați tacit sau chiar direct să accepte ambiguitatea.

În plan managerial, această dimensiune afectează, în special, conceperea și exercitarea funcțiilor de previziune, organizare și control. În societățile și organizațiile microsociale, în care se pune accent pe evitarea incertitudinii, se acordă o atenție majoră proiectării și operaționalizării de previziuni. Aceasta se reflectă în frecvența și importanța acordată elaborării strategiilor și politicilor, în programarea riguroasă a obiectivelor și sarcinilor, nu rareori, până la nivelul locurilor de muncă.

**Raporturile masculinitate/ feminitate.** În cazul preponderenței **masculinității**, managerii tind să promoveze cu prioritate strategii și politici ofensive, agresive chiar, focalizate asupra exploatării oportunităților oferite de mediul ambiant. Frecvent, aceste strategii sunt globale, iar implementarea lor se realizează, pe baza abordării, "cutremur". Se urmărește imprimarea unui dinamism accentuat organizației. În proiectarea și operaționalizarea sistemului organizatoric se acordă o atenție apreciabilă diviziunii muncii și rolurilor, personalul de sex masculin fiind net avantajat în raport cu cel de sex feminin. Antrenarea componentelor organizației se efectuează apelând mai ales la motivațiile materiale, diferențiate substanțial în funcție de post, pregătire, sex și vechime. Exercițiul controlului este centrată pe realizarea sarcinilor, fiind, nu rareori, formalizată sau chiar rigidă. Ca urmare, abordarea managerială tinde să fie autoritară, iar subordonarea ierarhică și rolul managerilor, preponderente.

În organizațiile în care predomină **feminitatea**, se utilizează adesea strategii centrate pe firmă, mai puțin ofensive și implementate în viziunea "step by step", treptat, ceea ce se reflectă într-un dinamism echilibrat. Conceperea și realizarea antrenării se bazează pe o echilibrare a motivațiilor materiale și morale. Iar tratarea personalului, discriminarea după anumite criterii, inclusiv sex, este redusă. Se realizează frecvent un echilibru relativ între ierarhie și cooperare, problemele climatului de muncă și culturii organizaționale sunt considerate majore. În consecință, managementul este de tip democratic, rolul și comportarea managerilor fiind moderate.

**Abordarea pe termen scurt/lung**, a fost delimitată ulterior, ca urmare a cercetărilor comune ale lui Michael Bond, profesor canadian la universitatea chineză din Hong Kong, și Geert Hofstede. Această dimensiune, al cărei suport empiric a fost reprezentat de informațiile unei investigații în zeci de țări, în principal din Extremul Orient, are la bază poziția față de abordarea timpului.

Potrivit autorilor, orientarea pe termen lung se caracterizează prin perseverență, organizarea relațiilor pe bază de documente organizatorice și supervizarea funcționării acestora "cumpătare și deținerea sentimentului de rușine". La polul opus se află orientarea spre termen scurt, ale cărei manifestări tipice sunt: accent pe siguranță și stabilitate, protejarea de către indivizi a "образului", respect pronunțat față de tradiție și reciprocitate în saluturi, favoruri și cadouri. Michael Bond a utilizat pentru această dimensiune și termenul de confucianist, deoarece ambii poli par să fie preluați din învățăturile lui Confucius.

## **1.5 Rolul și funcțiile managementului comparat**

Amploarea și viteza transferului de cunoștințe de management este condiționată, după opinia specialiștilor, de șase factori:

1) Nivelul de pregătire a populației. Cu cât el este mai ridicat, cu atât preluarea și folosirea informațiilor de management din alte țări se efectuează cu rezultate superioare;

2) Limbile străine cunoscute de populația activă a unei țări, care nu reflectă decât parțial nivelul său de pregătire. Cunoașterea lor facilitează accesul și interpretarea superioară a informațiilor în toate domeniile;

3) Gradul de control și înregimentare al oamenilor la nivel macro și microsocioal. Cu cât acesta este mai redus, cu atât transferul de cunoștințe de management se efectuează mai ușor și eficace și viceversa;

4) Mărimea companiilor sau firmelor;

5) Mobilitatea și libertatea personală față de cenzură. Se constată că gradul în care oamenii sesizează și preiau informațiile utile crește o dată cu mobilitatea și libertatea lor personală;

6) Gradul de deschidere a societății. Influența sa se manifestă, în primul rând, prin măsura în care se asigură în mod obișnuit accesul la informații.

### Cuvinte cheie

§ management comparat	§ modelul lui Geert Hofstede
§ modelul Farmer - Richman	§ școala dezvoltării economice
§ modelul Negandhi – Prasad	§ școala mediului environmentalistă
§ modelul lui Tung	§ școala comportistă sau behavioristă
§ modelul lui John Child	§ școala sistemelor deschise

### Întrebări de control și de aprofundare

1. Ce studiază managementul comparat?
2. Care sunt principalele școli ale managementului comparat? Caracterizați-le.
3. Care sunt principalele modele de management comparat pe plan mondial?
4. Care sunt asemănările și deosebirile dintre modelul lui Tung și Negandhi – Prasad ?
5. Enumerați punctele forte și slabe ale modelurilor lui John Child, Geert Hofstede și Farmer - Richman.

### Bibliografie



1. Farmer R., Mc Goun, *Advances in International Comparative Management*, IA I Press, Grrenwich, Connecticut, vol. I, 1984, vol. II, 1986, vol. III, 1988.
2. Lament A. *Managing Across Cultures and National Boundries*, in: *Forum*, nr 1, 1994.
3. Nicolescu O. (coord.) *Strategii de firmă*, Editura Economică, București, 1996.
4. Nicolescu O. *Elemente de management comparat*, in: *Tribuna Economică*, nr. 7, 8, 14, 1991.
5. Nicolescu O. *Management comparat*, Editura Economică, București, 2001.
6. Nicolescu O. *Noutăți în managementul internațional*, Editura Tehnică, București, 1993.
7. *Сравнительный менеджмент*, под. ред. С. Э. Пивоварова, издательский дом «Питер», 2006

## **Tema 2. Metodologia managementului comparat**

**2.1** Orientări și particularități ale studiilor de management

**2.2** Metode și tehnici manageriale generale utilizate în studiile de management comparat

**2.3** Metode și tehnici specifice utilizate în studiile de management comparat

### **2.1 Orientări și particularități ale studiilor de management**

Potrivit lui Hans Schollhammer abordările de management comparat se pot diviza în două mari categorii: teoretice și empirice.

La rândul lor, în cadrul categoriilor teoretice se pot delimita două tipuri de abordări metodologice:

- axate pe conceptualizare, aceste elemente sunt utilizate ca instrumente pentru descoperirea, explicitarea și evaluarea sistematică a fenomenelor manageriale în viziune transnațională;

- focalizate asupra sintetizării informațiilor colectate referitoare la procesele și relațiile manageriale în viziune comparatistă internațională.

Categoria empirică analizează și evaluează fenomenele manageriale internaționale.

În cadrul fiecăruia din aceste două tipuri, se pot delimita trei feluri de abordări:

a) abordarea descriptivă, axată asupra prezentării de date primare și fapte verificate empiric fără a acorda prea multă atenție identificării și analizei relațiilor cauză-efect sau a altor interdependențe;

b) abordarea analitico-interpretativă, are în vedere evaluarea și interpretarea de informații factice, frecvent prin prisma anumitor ipoteze;

c) abordarea normativ-generalizatoare, axată pe un fond de informații de esență, care le folosește pentru a generaliza sau formula cerințe sau prescripții cu caracter normativ.

Un studiu management comparat include următoarele elemente:

a. complexitatea superioară;

b. asigurarea echivalenței;

- c. volum de muncă mare și divers;
- d. costuri ridicate;
- e. dificultăți deosebite.

## 2.2 Metode și tehnici manageriale generale utilizate în studiile de management comparat

Cea mai mare parte a metodelor și tehnicilor de management general sunt aplicabile și în cadrul studiilor de management comparat. În tabelul 1 sunt prezentate metodele manageriale cel mai frecvent folosite în studiile de management comparat, cu indicarea etapelor în care se recomandă utilizarea lor.

Tabelul 1

### Folosirea metodelor și tehnicilor manageriale pe parcursul etapelor de realizare a unui studiu de management comparat

Nr. crt.	Denumirea metodei	Etapile studiului de management comparat**							
		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
0.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
1.	Analiza diagnostic	X						X	
2.	Analiza dispersională			X	X				
3.	Analiza factorială	X		X		X	X	X	
4.	Analiza funcțională	X						X	
5.	Analiza morfologică		X						X
6.	Analiza succesivă a variantelor	X	X	X	X	X		X	X
7.	Analiza variabilelor organizaționale					X		X	
8.	Arborele de luare a deciziei	X	X	X					
9.	Brainstorming	X	X	X	X			X	X
10.	Brainwriting	X	X	X					X
11.	Chestionarul						X		
12.	Coeficientul de corelație			X	X	X			
13.	Compararea factorilor				X	X	X	X	
14.	Cutia cu idei	X		X	X		X		X
15.	Delphi	X	X				X		X
16.	DelbecL			X			X		X
17.	Drumul critic						X		
18.	Extrapolarea					X		X	
19.	Fotografierea zilei de muncă					X			
20.	Interviul						X		
21.	Metoda A.B.C.	X		X					X
22.	Metoda combinatorie					X		X	
23.	Metoda comparativă			X	X	X	X	X	
24.	Metoda comparației pe grupe de unități			X				X	
25.	Metoda concordanței				X	X	X		

26.	Metoda corelației				X	X		X	
-----	-------------------	--	--	--	---	---	--	---	--

Din analiza informațiilor cuprinse în tabel rezultă ponderea mare a metodelor de stimulare a creativității, de culegere și prelucrare a informațiilor, de analiză multicriterială și de prognoză.

### 2.3 Metode și tehnici specifice utilizate în studiile de management comparat

Maturizarea managementului comparat se reflectă în conceperea și utilizarea unor metode specifice, special proiectate pentru a realiza analize de management comparat eficiente, ținând cont de particularitățile acestui domeniu. Dintre ele menționăm:

I. Tehnici nonmetrice. S. Ronen și O. Shenkar relevă că în ultimii ani cele mai populare metode nonmetrice sunt **ALSCAL și SSA**. Denumirea de SSA provine de la titulatura sa în limba engleză "**Analiza spațiului cel mai mic**" (**Smallest Space Analysis**) formulată de creatorii săi Gutman și Lingoes. SSA asigură o reprezentare geometrică a variabilelor de management și culturale analizate ca puncte în spațiul euclidian, astfel încât distanțele în acest spațiu sunt în raporturi inverse cu corelațiile constatate. Folosind un soft special, SSA facilitează reprezentarea grafică a tuturor variabilelor considerate, coeficientul de corelație fiind utilizat ca măsură a similarităților prin transformări monotone.

II. Grile de evaluare pluriculturală. Grila de evaluare culturală **TEMPLATE** este o tehnică de management comparat cu o pronunțată utilitate teoretico - metodologică și pragmatică. Se poate utiliza pe parcursul realizării studiilor și cercetărilor de management comparat, al efectuării transferului de know-how managerial la nivel internațional.

Grila de evaluare are în vedere 17 caracteristici grupate pe 3 dimensiuni - umană, temporală și natură ecologică. Examinarea lor comparativă asigură o aprofundare a cunoștințelor despre propria persoană și pe această bază favorizează schimbări de gândire, comportament și acțiune.

Pentru a da rezultate, această grilă este necesar să se bazeze pe o evaluare sinceră și realistă a caracteristicilor culturale.

#### Cuvinte cheie

- |                                      |                                      |
|--------------------------------------|--------------------------------------|
| § abordarea descriptivă              | § abordarea normativ-generalizatoare |
| § abordarea analitico-interpretativă | § metode nonmetrice                  |

§ grile de evaluare pluriculturală

§ metoda SSA

§ metoda ALSCAL

§ grila TEMPLATE

### **Întrebări de control și de aprofundare**

1. Care sunt principalele abordări în orientarea cercetărilor și studiilor de management comparat?
2. În câte tipuri de abordări metodologice se pot delimita studiile teoretice?
3. Câte tipuri de abordări sunt delimitate atât în studiile teoretice cât și cele empirice?
4. Care metode ale managementului general se implementează și în managementul comparat?
5. Care sunt cele mai populare tehnici nonmetrice? Caracterizați-le.
6. Ce reprezintă grila de evaluare TEMPLATE?

### **Bibliografie**

1. Farmer R., Mc Goun, *Advances in International Comparative Management*, IA I Press, Greenwich, Connecticut, vol. I, 1984, vol. II, 1986, vol. III, 1988.
2. Lament A. *Managing Across Cultures and National Boundries*, in: *Forum*, nr 1, 1994.
3. Nicolescu O. (coord.) *Strategii de firmă*, Editura Economică, București, 1996.
4. Nicolescu O. *Elemente de management comparat*, in: *Tribuna Economică*, nr. 7, 8, 14, 1991.
5. Nicolescu O. *Management comparat*, Editura Economică, București, 2001.
6. Nicolescu O. *Noutăți în managementul internațional*, Editura Tehnică, București, 1993.
7. Сравнительный менеджмент, под. ред. С. Э. Пивоварова, издательский дом «Питер», 2006

### **Tema 3. Managementul în Uniunea Europeană**

#### **3.1 Uniunea Europeană – sistem particular unic de integrare internațională**

#### **3.2 Trăsături definitorii ale managementului în Germania, Franța și Marea Britanie**

**3.2.1** Organizarea de ansamblu a sistemului managerial al întreprinderilor în Germania, Franța și Marea Britanie

**3.2.2** Managementul participativ și adoptarea deciziilor în Germania, Franța și Marea Britanie

**3.2.3** Intensitatea și formele exercitării presiunii în Germania, Franța și Marea Britanie

**3.2.4** Motivarea personalului în Germania, Franța și Marea Britanie

**3.2.5** Conținutul și modalitățile de executare a controlului în Germania, Franța și Marea Britanie

**3.2.6** Organizarea (muncii) la nivelul compartimentelor de producție în Germania, Franța și Marea Britanie

**3.2.7** Leadership și abordarea organizării în Germania, Franța și Marea Britanie

**3.2.8** Managerii și stilul de conducere în Germania, Franța și Marea Britanie

#### **3.3 Euromanagementul și Euromanagerii**

#### **3.4 Euroîntreprinzătorii**

#### **3.5 Modelul de management european**

##### **3.1 Uniunea Europeană – sistem particular unic de integrare internațională**

Uniunea Europeană reprezintă unul din cei trei poli majori de putere economică, științifică, politică și militară, ai lumii, cu o pronunțată specificitate. Produs al evoluțiilor din perioada postbelică, Uniunea Europeană reprezintă o concretizare a unor idei seculare. Esența constituirii sale o reprezintă procesul de integrare economică la scară europeană.

Cunoscutul om de știință olandez, Jan Tinbergen, laureat al premiului Nobel, arăta încă din 1954 că există **două tipuri** de integrare economică:

a. negativă, al cărei conținut principal constă în eliminarea obstacolelor în calea colaborării sistematice și permanente dintre state;

b. pozitivă ce rezidă în asigurarea de condiții egale de funcționare economică pentru fiecare țară în ansamblul economic realizat.

În prima fază a evoluției Uniunii Europene a predominat integrarea negativă, în ultimul deceniu amplificându-se integrarea pozitivă.

Baza înființării Uniunii Europene, sub denumirea sa actuală, inițială de Piața Comună, a reprezentat-o Tratatul de la Roma, semnat de șase țări europene: Belgia, Franța, Italia, Luxemburg, Olanda și Germania de Vest, fiind rezultatul unor îndelungi, complexe și dificile negocieri. Patru au fost factorii care au contribuit la crearea sa: amenințarea reprezentată de Uniunea Sovietică, Planul Marshall, avantajele economice ale integrării economice și reconcilierea franco-germană după al doilea război mondial.

În 1994, la întrunirea de la Essen, s-a stabilit strategia de preaderare la U.E. a țărilor central și est europene prin care se prevăd elementele principale ce condiționează admiterea lor în U.E. În 1996, la Conferința de la Malta, s-au adoptat noi hotărâri privind evoluția U.E., considerate atât de importante încât li s-a dat denumirea de Maastricht II.

În ultimul deceniu al mileniului al doilea, Uniunea Europeană a devenit cea mai puternică grupare economică mondială. Evoluția sa în această perioadă a fost marcată în mod substanțial de trei elemente majore:

- realizarea Pieței unice, începând cu anul 1992, care a devenit, cea mai mare piață economică a lumii cu o populație de 380 milioane;
- prăbușirea regimului comunist în țările Europei Centrale și de Est, oferind U.E. un spațiu economic imens cu multiple avantaje - forță de muncă bine pregătită, salarii scăzute, cerere potențială și efectivă pentru numeroase produse și servicii, anumite resurse la prețuri și distanțe avantajoase etc;
- existența unei puternice competiții mondiale, în special la nivelul Triadei - S.U.A., Japonia și U.E.

Ansamblul activităților U.E. sunt dirijate printr-un **sistem de instituții comunitare**, a căror componență și funcționalitate s-au amplificat sensibil în ultima perioadă. Acest sistem este alcătuit, în principal, din patru instituții:

1. Consiliul;
2. Comisia;
3. Parlamentul;
4. Curtea de Justiție.

**Consiliul European** constituie componenta de bază a managementului U.E., în care sunt reprezentate guvernele statelor membre, fiind principalul organism decizional. Deși nu are dreptul la

inițiativă legislativă, deține competența de a aproba, amenda sau respinge propunerile Comisiei Europene. Deciziile sunt adoptate, în urma ultimelor perfecționări bazate pe Cartea Albă, cu majoritate, și nu în unanimitate. Consiliul are un președinte și un secretariat general, ce asigură permanența și consistența proceselor manageriale.

**Comisia Europeană** îndeplinește, în principal, trei funcții: inițiază strategii, politici etc. referitoare la U.E. în ansamblul său; reprezintă U.E. în negocierile comerciale internaționale; dirijează bugetul U.E., amplificat substanțial în ultimii ani.

**Parlamentul European** se alege începând din 1979 prin vot direct de către populația Uniunii Europene. Parlamentul nu are putere legislativă, deciziile sale nefiind obligatorii pentru țările membre. Parlamentul exercită, în principal, o funcție consultativă, acționând ca o formă de influențare a opiniei publice în U.E. Parlamentul conseiază Consiliul European și dă aprobarea finală bugetului Uniunii Europene.

**Curtea de Justiție** este un organism juridic activ care are ca misiune să interpreteze tratatele și directivele Uniunii Europene și să asigure aplicarea lor uniformă. Este alcătuită din 15 judecători reprezentând toate statele ce compun U.E. și dispune de circa 500 de specialiști și funcționari pentru a-și îndeplini atribuțiile. Potrivit prevederilor pe care se bazează activitatea sa, deciziile Curții de Justiție prevalează asupra deciziilor luate la nivel național. În practică însă, în numeroase situații, statele U.E. și companiile nu se conformează.

**Adoptarea deciziilor** la nivelul U.E. implică primele trei organisme prezentate.

Între țările ce compun U.E. există numeroase și **notabile diferențe**. Makridakis evidențiază aceste diferențe, grupând aceste țări în două categorii principale: nordice, cu culturi de tip germanic, și mediteraneene, cu culturi de tip latin. Diferențele dintre culturile țărilor ce compun U.E.

Investigațiile realizate de mai mulți specialiști<sup>4,5</sup> au relevat însă că în Europa se manifestă o tendință de convergență în planul valorilor. Aceasta se manifestă prin:

1. Descreșterea valorii religiei ca sursă a obligațiilor morale;
2. Dezvoltarea de sisteme politice democratice;
3. Creșterea valorii relațiilor sociale multiple;
4. Munca este o valoare culturală la fel de puternică întocmai ca plăcerea;
5. Orientarea spre realizarea de sine globală;
6. Prefigurarea calității vieții ca o "nouă religie".

Asupra funcționalității și evoluției U.E. a firmelor și managementului, un impact decisiv au realizarea Pieței unice - intrată deja în vigoare - și a monedei unice, prevăzută pentru 1999.



Realizarea Pieței unice a avut în vedere, **eliminarea unor bariere** care încorsetau dezvoltarea economică rapidă și performantă a țărilor ce compun U.E. În Cartea Albă s-au indicat trei tipuri de bariere:

a) fizice, cum ar fi controalele grănicerești, controlul fitosanitar, posturile vamale la graniță.

b) tehnice, referitoare la standardele și reglementările privind comenzile de stat, restricțiile asupra mișcării cetățenilor, limitările referitoare la serviciile financiare, de transport, controlul capitalurilor, limitările asupra noilor tehnologii, diferențele în legislația privitoare la întreprindere, proprietate intelectuală și industrială etc.

c) fiscale, ce au în vedere diferențele de T.V.A. aplicată diferitelor categorii de bunuri și de vamă asupra variatelor feluri de mărfuri.

Influența pe care piața și moneda unică o au asupra întreprinderilor și managementului poate fi divizată în principal în trei domenii: economic, social și formativ.

## **3.2 Trăsături definitorii ale managementului în Germania, Franța și Marea Britanie**

### **3.2.1 Organizarea de ansamblu a sistemului managerial al întreprinderilor**

Funcționalitatea și performanțele unei întreprinderi depind în mare măsură de configurația de ansamblu a sistemului său managerial.

O mare parte dintre **companiile britanice** iau forma holdingurilor, filialele lor fiind de regulă, specializate pe produs. Gradul de descentralizare a activităților manageriale este apreciabil, la nivelul conducerii holdingului funcționând un aparat managerial alcătuit dintr-un număr redus de persoane ce se ocupă, în special, de elaborarea politicilor de ansamblu și exercitarea controlului financiar.

**Firmele germane** sunt de cele mai multe ori organizate pe divizii sau funcțiuni. Gradul de centralizare a deciziilor este ridicat. Structura organizatorică predominantă este de tip orizontal, formalizarea și implicit birocratizarea fiind sensibil mai reduse decât în firmele din Franța sau Marea Britanic. Aceasta se reflectă și în calitatea comunicațiilor. Deciziile majore se adoptă, de regulă, în mod participativ de către echipa managerială care ia forma consiliului managerial.

**În Franța**, întreprinderile sunt structurate, cel mai frecvent, pe funcțiuni prezentând un grad ridicat de formalizare. Procesele decizionale sunt centralizate, apelându-se, în acest scop, la un număr apreciabil de specialiști și funcționari. Pentru managementul francez, se folosește epitetul de "birocratic", al cărui suport principal este ierarhia puternic dezvoltată, structurile

organizatorice fiind alcătuite din numeroase niveluri ierarhice. Un asemenea sistem managerial încărcat este confruntat cu numeroase probleme de comunicații ce afectează moralul personalului, mai ales la nivelul eșaloanelor inferioare, cheltuielile generale ale întreprinderii sunt destul de ridicate.

**Principalele asemănări și deosebiri** dintre cele trei sisteme manageriale sunt ilustrate în tabelul 2.

**Tabelul 2**

**Caracteristici ale structurii manageriale**

Nr. crt.	Caracteristici	Intensitatea manifestării		
		Scăzută	Medie	Mare
0.	1.	2.	3.	4.
1.	Lungimea ierarhiei	G	MB	F
2.	Diferențierea funcțională	G	MB	F
3.	Ponderea personalului managerial - administrativ în total personal	G	MB	F
4.	Ponderea ierarhică la nivelul șefilor de echipă	G	MB	F
5.	Personalul administrativ și comercial în		MB	
6.	Autoritatea managerială față de muncitori	MB	G	F G
7.	Autoritatea managerială față de personalul funcțional	MB	F	

G = Germania; MB = Marea Britanie; F = Franța.

**3.2.2 Managementul participativ și adoptarea deciziilor în Germania, Franța și Marea Britanie**

În Germania, managementul participativ se bazează pe codeterminare (leitbestimmung) sau coparticipare decizională a muncitorilor în abordarea problemelor ce prezintă interes major pentru ei. Codeterminarea se poate realiza la două niveluri:

- prin constituirea de consilii ale muncii la nivelul compartimentului (atelier, secție) de producție; înființarea lor s-a decis în 1952 și a fost perfecționată în 1972, în prezent peste 10 milioane de muncitori sunt reprezentați în aceste organisme;

- prin includerea reprezentanților muncitorilor în consiliul de supervizare și, mai rar însă, în consiliul managerial, unde decid acționarii.

Managementul participativ german, fundamentat pe codeterminare îmbracă două forme. În întreprinderile private de dimensiuni mici de până la 500 de salariați - muncitorii sunt reprezentați într-un singur organism managerial (consiliul de supervizare). În întreprinderile publice și/sau private de mari dimensiuni, salariații pot fi reprezentați în două organisme manageriale.

**În Franța**, managementul participativ de tip instituțional este ceva mai puțin dezvoltat. Majoritatea întreprinderilor franceze posedă un **consiliu de administrație** format de 3-12 directori, condus de un președinte - director general (PDG) ales de către aceștia. În marile întreprinderi se produce o separare de funcții - președintele dirijează consiliul de administrație, iar pentru managementul curent se desemnează un director general. În întreprinderile de dimensiuni mari se instituie și un consiliu de supervizare.

Salariații constituie, într-o parte din întreprinderi, comitete muncitorești și au reprezentanți, de regulă 2, în consiliile de supervizare sau când acestea nu sunt, în consilii de administrație. În întreprinderile naționalizate sunt instituite organisme tripartite cu 1/3 reprezentanți ai guvernului, salariaților și managerilor. Mai activă și o influență superioară au așa-numitele grupe de expresie în care muncitorii, la nivelul compartimentelor de producție, își exprimă direct interesele și doleanțele adresate conducerii.

**În Marea Britanie**, la nivelul managementului de vârf, formele participative nu sunt foarte precis delimitate. Spre deosebire de Germania și Franța, se practică însă numai sistemul cu un singur organism participativ - consiliul managerial. Alcătuit atât din directori, cât și din reprezentanți ai acționarilor, acest consiliu reprezintă formal principalul organism decizional al întreprinderii. Salariații nu au reprezentanți în consiliul managerial. Frecvent, președintele consiliului este directorul executiv al întreprinderii.

Se poate concluziona că managementul participativ este o prezență semnificativă în întreprinderile din cele trei țări, luând însă forme și intensități parțial diferite.

### **3.2.3 Intensitatea și formele exercitării presiunii în Germania, Franța și Marea Britanie**

Previziunile pe termen lung par să fie mai sistematice în **Marea Britanie**, comparativ cu Germania și Franța. Frecvent, au în vedere perioade relativ îndelungate, de 5 ani, și implică în elaborare un număr apreciabil de persoane atât la nivel de subdiviziuni operaționale, cât și de

top management. Datorită abordărilor bancare orientate spre creditarea întreprinderilor pe termen scurt, previziunile sunt frecvent lipsite de o reală perspectivă pe termen lung.

În **Germania**, întreprinderile folosesc, previziunile pe termen lung, elaborând strategii și politici, pe perioade mai scurte, de 2 - 3 ani. Frecvent, acestea sunt mai puțin formalizate, la elaborarea lor fiind antrenate un număr mai redus de persoane.

În **Franța** previziunile pe termen lung acoperă, perioade mai scurte și fiind formalizate la nivelul cel mai scăzut, comparativ cu celelalte două țări. Previziunile prezintă un caracter operațional și apelează la metode cantitative.

În ceea ce privește **previziunile pe termen scurt**, se constată o diferență fundamentală între abordarea predominantă, în întreprinderile germane, și cele din întreprinderile britanice și franceze. La întreprinderile din **Germania** în elaborarea previziunilor anuale se constată o largă participare a grupurilor de salariați în viziunea centrelor de costuri. Previziunile au o pronunțată fundamentare financiară, pentru fiecare echipă de muncă stabilindu-se sarcini cantitative ce favorizează acțiunea și performanță. Cel mai puțin și consistent folosite previziuni pe termen scurt se realizează în **Marea Britanie**. Întreprinderile **franceze** se află într-o situație intermediară, cu pronunțate inegalități de la o întreprindere la alta, dar cu o atenție sporită acordată cuantificării obiectivelor și resurselor.

### 3.2.4 Motivarea personalului în Germania, Franța și Marea Britanie

Pentru managerii din cele trei țări. Managerii de vârf din **Germania** acordă o atenție deosebită motivațiilor intrinseci, adică cele de natură morală. motivațiile extrinseci primite se situează la un nivel superior, comparativ cu Franța și Marea Britanie. Se practică pe scară largă acordarea de bonusuri ridicate.

La nivelurile ierarhice inferioare, managerii germani utilizează o gamă largă de motivații. Baza acordării lor o constituie nivelul de calificare, experiența și performanțele. Pentru ultimele se acordă bonusuri de merit, ținând cont de rezultatele evaluării, care, în Germania, prezintă un grad ridicat de transparență. La stabilirea și utilizarea sistemelor de evaluare, consiliile muncitorești participă substanțial.

Concluzie: în Germania, sistemul de motivare este bazat în cea mai mare măsură pe performanțele salariaților, începând cu top managerii și continuând până la executanți. Este un sistem pronunțat meritocratic.

**În Franța**, top managerii, la fel ca în Germania, prețuiesc foarte mult motivațiile intrinseci. Ei beneficiază de prime substanțiale, ceva mai reduse decât în Germania, ca mărime absolută, dar cu aceeași putere de cumpărare sau chiar superioară. La nivelurile de jos ale ierarhiei, în Franța se folosește cel mai diferențiat sistem de venituri, diferențele dintre veniturile muncitorilor calificați și cei necalificați fiind cele mai mari. Se acordă o atenție apreciabilă loialității și supunerii, care se răsplătesc cu prime apreciable și promovări în poziții manageriale de supervizare.

Concluzie: motivarea în întreprinderile franceze se bazează pe diferențieri mari, fiind mai puțin meritocratică decât în Germania, folosirea motivațiilor fiind în mare măsură la discreția managerilor, lăsându-le deci un spațiu apreciabil de manipulare a salariaților.

Abordarea motivării în **Marea Britanie** este sensibil diferită. Managerii de vârf sunt înclinați să aprecieze satisfacțiile postului ocupat într-o măsură mai mare în termeni extrinseci, deci în funcție de veniturile suplimentare salariului pe care le primesc și de promovările de care beneficiază. Salariile top-managerilor britanici sunt mai reduse în ultimii ani. Pe fondul integrării în U.E., se manifestă o tendință de creștere mai accelerată a salariilor managerilor britanici. Mărimea și frecvența folosirii bonusurilor în întreprinderile britanice sunt sensibil mai reduse decât în cele germane. Diferențele între muncitorii calificați și necalificați sunt reduse, iar între muncitorii calificați la niveluri diferite, practic, nu se prea diferențiază venitul. La această situație, o contribuție majoră a avut puternicul sindicat al muncitorilor semicalificați.

Concluzie: în Marea Britanie, se aplică criterii sensibil diferite de motivare pe ierarhia firmei, insuficient centrate pe performanțe.

### **3.2.5 Conținutul și modalitățile de executare a controlului în Germania, Franța și Marea Britanie**

În **întreprinderile franceze**, controlul managerial se caracterizează prin: grad ridicat de centralizare la nivel de întreprindere, unde există un personal relativ numeros, ce se ocupă de previziune și control. Frecvent, directorul general menține controlul de ansamblu în mâinile sale, delegând foarte puțin. Controlul se exercită cu prioritate asupra activităților de producție, urmate de cele financiare. Se acordă, de asemenea, o atenție apreciabilă controlării activității de marketing.

**Sistemul german de control** se caracterizează printr-un ridicat grad de centralizare (la fel ca și planificarea), folosind un apreciabil corp de specialiști și funcționari. Pentru compartimentele de producție se utilizează o abordare descentralizată, bazată pe stabilirea de responsabilități precise de control în secții și ateliere. În controlul managerial german se

constată o combinație a **două strategii de control: centrat pe rezultate** (axate pe centrele de costuri) **și cultural**.

În **întreprinderile britanice**, strategia de control birocratică este dominantă, contribuind decisiv la modelarea activităților manageriale. Planificarea și controlul financiar sunt concentrate la nivelul eșalonului superior al managementului. Celelalte elemente de control sunt descentralizate. În viziunea managementului superior, controlul este mai mult un instrument de ghidare și de prevenire timpurie asupra disfuncționalităților.

Un control riguros de tip operațional nu se preconizează, ceea ce se reflectă în conținutul și modul de utilizare a procedurilor de control.

### **3.2.6 Organizarea (muncii) la nivelul compartimentelor de producție în Germania, Franța și Marea Britanie**

Abordarea și soluționarea problemelor din ce în ce mai complexe din sectorul producției în țările europene au fost puternic marcate de concepția lui Frederick Taylor, în principal și Henry Fayol, mai ales în Franța. Inclusiv în perioada postbelică, se constată o pronunțată influență a concepției „tayloriste”, în fapt predominantă în întreprinderile de dimensiuni mari și mijlocii.

Diferențele în cele trei țări sunt apreciabile.

În Germania, „taylorismul” s-a bazat pe o forță de muncă superior calificată. În întreprinderile franceze mari au utilizat predominant muncitori necalificați, integrate în spiritul „taylorismului” clasic în modalitățile organizatorice ierarhizate vertical. În întreprinderile britanice, ale căror caracteristici organizaționale marcate de puternicele sindicate, denotă o operaționalizare și mai aproximativă a viziunii „tayloriste”.

În tabelul 3 se prezintă în mod sintetic caracteristici de bază ale aplicării „taylorismului” în Germani, Marea Britanie și Franța.

Modalități de implementare a „taylorismului”

Nr. crt.	Elementul organizațional	Tara		
		Germania	Marea Britanie	Franța
0.	1.	2.	3.	4.
1.	Diviziunea muncii	- Proporție mare a muncitorilor cu o calificare ridicată - Grad redus de formalizare a muncii pe verticală și orizontală - Ponderi ierarhice mari	- Predomină muncitorii necalificați - Grad ridicat de formalizare pe verticală și orizontală - Ponderi ierarhice reduse	- Predomină muncitorii necalificați - Grad ridicat de formalizare numai pe verticală - Ponderi ierarhice reduse
2.	Structura controlului	- Control predominant ierarhic	- Control inconsistent	- Control riguros cu tentă ierarhică pronunțată
3.	Relațiile de muncă	- Grad ridicat de securitate a muncii pentru forța de muncă de bază	- Înlocuirea completă a unor salariați cu alții	- Grad ridicat de securitate a muncii pentru forța de muncă de bază

Începând cu anii '90 ai secolului XX, abordarea „tayloristă” a început să fie contestată în toate cele trei țări. Reforma organizării muncii a avut în vedere următoarele obiective principale:

- asigurarea unei autonomii mai mari a muncitorilor;
- repartizarea anumitor sarcini de control muncitorilor;
- asigurarea unei palete mai diverse de sarcini muncitorilor.

Modalitățile concrete la care au apelat managerii din întreprinderi pentru a realiza aceste obiective au fost următoarele:

- a. lărgirea postului;
- b. îmbogățirea postului;
- c. rotația pe posturi;
- d. grupuri de muncă semiautome.

Introducerea acestor elemente s-a realizat pe fondul și în cadrul mișcării pentru creșterea calității condițiilor și climatului de muncă. Această mișcare a fost cea mai amplă în Germania, fiind declanșată din deceniul al XII-lea. În Franța s-a declanșat un deceniu mai târziu, sub denumirea de mișcare pentru ameliorarea condițiilor de muncă. În Marea Britanie nu se poate afirma că a fost o mișcare, ci numai unele inițiative cu obiective și rezultate sensibil mai reduse.

### 3.2.7 Leadership și abordarea organizării în Germania, Franța și Marea Britanie

Unul dintre elementele manageriale care primește o atenție din ce în ce mai mare în ultimii ani este leadershipul. Leadershipul constă, în esență, în capacitatea efectivă a acestora de a influența, în principal prin relații interpersonale, subordonații și colaboratorii să realizeze anumite obiective sau activități.

Leadership individualistic se caracterizează majoritatea **managerilor francezi**. Acest individualism se manifestă pe fondul practicării unei organizări medii în ceea ce privește caracterul sau organic sistematic.

**Managerilor germani** le este, caracteristic un leadership cu o pronunțată dimensiune individuală, însă la un nivel sensibil redus decât în Franța. Manifestarea leadershipului se realizează, însă pe fundalul unei pronunțate organizări sistematice.

Caracteristicile **managerilor britanici** sunt sensibil diferite. În ceea ce privește leadershipul, are o evidentă dimensiune de grup. Ca mod de abordare a organizării se constată o echilibrare a aspectelor organice cu cele sistematice, la fel ca și în Franța.

Dacă examinăm leadershipul și organizarea din cele trei țări, comparativ cu modul lor de prezentare, în majoritatea celorlalte țări comunitare diferențele sunt și mai mari, în special în domeniul organizării. Se manifestă un apreciabil mozaic european managerial, reflectare a varietății culturale europene.

### 3.2.8 Managerii și stilul de conducere în Germania, Franța și Marea Britanie

**Managerii germani** au ca puncte forte competența în domeniul de specialitate și abilități de coordonare. Mai mult decât managerii din alte țări, ei cred că, pentru realizarea succesului managerial, creativitatea este esențială. Se consideră că nu poți fi un manager de succes dacă calitățile, cunoștințele, aptitudinile și comportamentele individuale nu ating parametrii ceruți de complexa și dificila muncă managerială. Abordarea tipică managerului german se caracterizează prin raționalitate. Întreprinderea este tratată ca o rețea coordonată de persoane care, bazate pe competența și cunoștințele deținute, adoptă și aplică decizii raționale.

Din punct de vedere al originii, managerii germani, spre deosebire de omologii lor francezi și britanici, provin din toate păturile sociale. Cea mai mare parte sunt absolvenți ai învățământului superior, grupul cel mai numeros obținând diploma de la universități, după care urmează cei ce au terminat un institut de învățământ superior tehnic și economic. Firmele germane acordă o mare atenție calităților individuale, în special leadershipului și competenței de specialitate în domeniul de bază (tehnic, economic etc).

**Managerii britanici** se prezintă sensibil diferit. Specific lor este accentul pe abilitățile interpersonale, pe capacitatea de a influența pe alții și de a negocia în mod eficace. Managerii



britanici abordează organizația ca o rețea de relații interindividuale, care realizează acțiuni pe baza influențării reciproce rezultate din comunicare și negocieri.

Managerii britanici, mai ales cei din eșalonul superior, provin în mare parte din straturile sociale de vârf. Prin sistemul de școli elitist pe care-l posedă, tinerii sunt pregătiți pentru a deveni, ulterior, manageri. Cum subliniază englezul Lane, managerii britanici comparativ cu cei continentali, apar ca subpregătiți, în activitatea lor pragmatismul înlocuind profesionalismul.

**Managerii francezi** consideră drept esențiale, abilitățile organizatorice și de control. Organizația este abordată ca o rețea ierarhică, unde puterea de a organiza și controla decurge din poziția ierarhică a managerului. În același timp tratează organizația ca o piramidă cu multiple niveluri de putere ce trebuie contactate și utilizate. Pentru succesul activității manageriale se consideră esențială capacitatea de a dirija efectiv relațiile de putere și de a lucra în cadrul unui sistem.

Situația managerilor francezi, din punct de vedere social, este asemănătoare cu cea a managerilor britanici. Tinerii, mai ales din straturile sociale superioare, absolvenți de "grandes ecoles", formează o elită intelectuală din care se recrutează cea mai mare parte a managerilor de nivel superior.

Dacă ne vom referi la stilurile de conducere la nivelul întreprinderilor mari franceze le este foarte răspândit stilul predominant autorilor și/sau stilul paternalist, reflectare a gradului ridicat de centralizare decizională, a viziunii elitiste a acestora, a accentului acordat ierarhiei și controlului.

Caracteristica dominantă a stilului managerial în întreprinderile britanice este diversitatea sa. Stilurile practicate de managerii englezi de la toate eșaloanele conducerii sunt dificil de încadrat într-o anumită categorie. Relativ mai frecvent, se întâlnește stilul democratic participativ caracterizat prin decizii participative, delegare pe scară largă, consultare a consiliilor muncitorești la nivelul sectoarelor de producție. De asemenea, în întreprinderile din industria prelucrătoare cunoaște o anumită răspândire, o variantă mai evoluată de stil paternalist, mai ales în întreprinderile "de familie".

În întreprinderile germane mari se afirmă practicarea stilului autoritar. Se constată coexistența mai multor stiluri manageriale. Pe lângă stilul autoritar, tinde să prolifereze în ultimul timp și stilul orientat pe soluționarea de sarcini și stilul participativ.

Concluzie: deși se manifestă o tendință de convergență, managerii, ca și stilurile manageriale în Germania, Franța și Marea Britanie, diferă în destul de multe privințe.

### 3.3 Euromanagementul și Euromanagerii

Definirea și caracterizarea euromanagementului sunt deosebit de dificile, cel puțin din două cauze, care sunt specifice. Mai întâi euromanagementul nu poate fi situat și analizat în cadrul unei singure culturi, așa cum se procedează în cazul managementului nipon sau nord-american cu o determinare monoculturală. A doua problemă majoră rezidă în dificultatea de a-i identifica și analiza manifestările răspândite pe un spațiu cuprinzător și divers, ce nu pot fi raportate la valorile unei singure culturi. În concluzie: euromanagementul este în stadiul embrionar al evoluției, definindu-și funcțiile, conținutul și modalitățile de operaționalizare.

Conturării euromanagementului ca domeniu distinct al teoriei și practicii manageriale îi corespunde cristalizarea unei categorii aparte de manageri - euromanagerii. Lor le revine sarcina de a implementa cu prioritate abordările specifice euromanagementului.

Euromanagementul abordează inovativ strategiile, structurile organizatorice, problemele manageriale organizatorice, problemele manageriale operaționale ce derivă din contextul specific european.

O abordare concretă asupra a ceea ce înseamnă euromanagerii au profesorii francezi Frank Bournois și Jean - Hugues Chauchat. În concepția lor, euromanagerul se poate regăsi în următoarele ipostaze:

- a) manager dintr-un stat membru al U.E. (acceptiunea uzuală a omului de pe stradă);
- b) manager care lucrează în propria țară, dar pentru o companie din altă țară;
- c) manager ce muncește în afara țării sale pentru o companie din propria țară;
- d) manager care, în decursul carierei, a lucrat în mai multe țări ale U.E., într-o mare companie cu filiale în mai multe țări.

Un alt cunoscut specialist, Gordon Shenton, consideră că euromanagerul ar trebui să se caracterizeze prin: capacitatea de a colecta și folosi informații din afara zonei imediate de acțiune curentă a firmei, abilități referitoare la reglementările și legile emise de U.E., capacitatea de a trata cu alți europeni abilități comunicaționale în context multinațional, priceperea de a decodifica compartimentul profesional al persoanelor aparținând altor culturi, abilități lingvistice, recomandându-se să fie poliglot.

Interesantă pe acest plan este abordarea centrului de pregătire E.A.P. din Paris. În primul rând, sfera pregătirii euromanagerului este necesar să aibă în vedere 4 categorii de elemente: conștiință, cunoștințe, aptitudini și atitudini. Dobândirea cunoștințelor necesare, ca și dezvoltarea aptitudinilor și atitudinilor pe coordonatele europenizării, se realizează prin intermediul a trei module de pregătire mediul economic european, dinamica managementului european și procesele de europenizare.

### **3.4 Euroîntreprinzătorii**

Europenizarea ce se produce își găsește corespondent nu numai în plan managerial, ci și cel întreprinorial, prin cristalizarea euroîntreprinzătorilor. Euroîntreprinzătorii, contrar ideii asociate în mod curent fenomenului întreprinorial, au drept obiect de activitate nu firmele mici, ci firmele mari. În viziunea lui Henzel, euroîntreprinzătorii sunt artizanii reînviogării sectorului privat de dimensiuni mari în Europa. Aflați în fruntea unor mari firme ca ABB, Daimler Benz, Societe Lyonnaise des Eaux sau Unilever, euroîntreprinzătorii au renunțat la managementul tradițional, devenind mai întreprinoriali, cosmopoliți și oameni publici activi. Specific lor este și faptul că nu sunt proprietari ai firmelor conduse, ci ocupă poziții manageriale.

Abordarea întreprinorială a euroîntreprinzătorilor se concretizează și în modul de concepere și realizare a relațiilor cu filialele. Spre deosebire de managerii multinaționalelor nipone sau nord-americe, autonomia filialelor din alte țări conduse de euromanagerei este foarte pronunțată. Frecvent, șefilor de filiale li se descentralizează o gamă foarte cuprinzătoare de obiective, sarcini, competențe și responsabilități. Obiectivele și coordonatele transmise în scris conducătorilor de filiale sunt foarte puține. Europeanizarea va determina multiplicarea numărului de euroîntreprinzători în marile companii. Concomitent, se va, constata o proliferare a euroîntreprinzătorilor.

### **3.5 Modelul de management european**

În concepția bine cunoscutului profesor belgian Ph. De Woot, modelul european de management, care se află în curs de cristalizare, rezidă, în esență, în trei elemente:

I. Noua modernitate, ce are în vedere mediul în care evoluează firma. Aceasta se caracterizează prin:

a) oferirea de perspective mai largi firmelor care au în vedere existența în Europa a celei mai mari piețe din lume și faptul că U.E. reprezintă cel mai mare comerciant de pe mapamond, realizând peste 50% din comerțul internațional;

b) capacitate mare de a conduce firme caracterizate printr-o mare diversitate culturală și, îndeosebi, plasate într-un mediu foarte eterogen cultural;

c) flexibilitatea și adaptabilitatea firmelor la evoluția dinamică a mediului;

d) rețeaua de relații manageriale la nivel european, bazată în bună măsură, pe relațiile personale dintre managerii implicați, unele cu determinare istorică, altele formate în școli, vacanțe, organisme internaționale;

II. Echilibrarea managementului și leadershipului. Echilibrarea raporturilor dintre management și leadership are în vedere:

a) într-o lume turbulentă, predominantă în perioada actuală, leadershipul este mai important decât managementul;

b) fundamentarea leadershipului pe capacitatea de a articula o viziune, o concepție coerentă care să reflecte diferențele culturale implicate.

III. Redefinirea finalității întreprinderii, având în vedere multidimensionalitatea sa, cu o pronunțată determinare culturală. În acest proces este recomandabil să se țină cont că:

a) în U.E. baza puterii managerilor este sensibil mai largă decât în S.U.A;

b) percepția populației, a specialiștilor și managerilor asupra rolului pieței în activitatea economică și a modului său de manifestare prezintă anumite specificități. Rolul pieței, de regulator al activităților economice, este conceput mai limitat: valorile pe care se bazează gândirea și comportamentul agenților economici și salariaților sunt parțial altele decât cele ale capitalismului pur.

Desigur, modelul european de management se va contura și dezvolta într-un ritm mai rapid, ca urmare a intensificării europenizării.

### **Cuvinte cheie**

§ euromanagement

§ Uniune Europeană

§ euromanageri

### **Întrebări de control și de aprofundare**

1. Care-i rolul statului în țările Uniunii Europene?
2. Ce întruchipează în sine concepția de euromanagement?
3. Cine sunt euromanagerii?
4. Enumerați principalele trăsături stilurilor de conducere în Germani, Franța și Marea Britanie?
5. Comparați modelele de management dintre Germania, Franța și Marea Britanie.
6. Ce elemente din modelele țărilor analizate le-ați recomanda pentru Republica Moldova? Argumentați răspunsul.
7. Cum are loc stimularea pregătirii profesionale și avansarea în carieră în modelele de management ale țărilor analizate?
8. Care este rolul competitivității managerilor în întreprinderile Franței, Germaniei și Marea Britanie?

## Bibliografie

1. Farmer R., Mc Goun, Advances in International Comparative Management, IA I Press, Grrenwich, Connecticut, vol. I, 1984, vol. II, 1986, vol. III, 1988.
2. Lament A. Managing Across Cultures and National Boundries, in: Forum, nr 1, 1994.
3. Nicolescu O. (coord.) Strategii de firmă, Editura Economică, București, 1996.
4. Nicolescu O. Elemente de management comparat, in: Tribuna Economică, nr. 7, 8, 14, 1991.
5. Nicolescu O. Management comparat, Editura Economică, București, 2001.
6. Nicolescu O. Noutăți în managementul internațional, Editura Tehnică, București, 1993.
7. Сравнительный менеджмент, под. ред. С. Э. Пивоварова, издательский дом «Питер», 2006.

## Tema 4. Managementul japonez

### 4.1 Caracteristici generale ale managementului și culturii japoneze

### 4.2 Elementele economico-sociale specifice contextului național nipon

### 4.3 Managementul întreprinderilor japoneze

#### 4.3.1 Viziunea specifică asupra organizației japoneze

#### 4.3.2 Structura marilor grupuri industriale zaibatsu

#### 4.3.3 Particularități ale structurilor organizatorice nipone

#### 4.3.4 Adoptarea deciziilor prin consens la întreprinderile din Japonia

#### 4.3.5 Angajarea pe viață a salariaților la întreprinderile din Japonia

#### 4.3.6 Integrarea noilor salariați în întreprinderile japoneze

#### 4.3.7 Modalități de evaluare a personalului la întreprinderile din Japonia

#### 4.3.8 Sistem de salarizare bazat pe pregătire și vechime în întreprinderile japoneze

#### 4.3.9 Pregătirea personalului prin rotația posturilor la întreprinderile din Japonia

#### 4.3.10 Relația management-sindicate la întreprinderile din Japonia

#### 4.3.11 Abordări manageriale în condițiile de criză la întreprinderile din Japonia

#### 4.3.12 Kaizen continuu – sistem specific nipon

### 4.1 Caracteristici generale ale managementului și culturii japoneze

Un prim element specific, care se află la baza comportamentului și managementului japonez, este așa-numitul "**amae**", prin care se desemnează o stare specifică de dependență și întrajutorare care există între componenții oricărei organizații. Relațiile interpersonale bazate pe amae presupun un anumit atașament emoțional, astfel încât persoana dependentă are un comportament specific, evitând să-și asume responsabilități individuale în întreprinderea de acțiuni proprii, așteptând ca șeful de care depinde să aibă inițiativă și să-1 protejeze. Relațiile umane se aseamănă cu cele dintre o mamă și copilul său. Caracteristic climatului social japonez, culturii lor specifice, este așa-numitul paternalism, grupism sau familiarism. Acesta constă în tendința japonezilor de a pune accentul pe grupul din care fac parte. În strânsă legătură cu amae, se manifestă pe verticala oricărei organizații o altă relație interpersonală specifică culturii japoneze, și anume **oyabun-kobun** (oya - tată, ko -copii). În esență, prin oyabun-kobun, se desemnează relațiile care se constituie în procesul muncii între persoane situate pe niveluri ierarhice diferite. Persoana situată mai sus în ierarhie, deci pe poziție de șef, este oyabun, lui

fiindu-i subordonați mai mulți kobuni, pe care îi tratează în mod egal fără a face discriminare între ei. Tratatul egal aplicat tuturor kobunilor săi este obligatoriu, altminteri își pierde statutul de oyabun. Un oyabun poate avea mai mulți kobuni, dar un kobun este afiliat întotdeauna la un singur oyabun. În vederea instaurării unor asemenea relații, sunt stabilite reguli de conduită corespunzătoare, alături de care o contribuție substanțială o are realizarea unei game largi de acțiuni de petrecere a timpului liber în comun. Dintre acestea menționăm organizarea a una-două excursii anuale, a unei întâlniri lunare, sâmbăta, de petrecere împreună "la un pahar de băutură", după orele de program etc, toate finanțate de organizația respectivă.

Rezultanta acestor acțiuni o reprezintă un stil de muncă afectuos, preocupate de promovarea și protejarea intereselor kobunilor respectivi.

O altă caracteristică majoră a managementului și activității organizațiilor în Japonia este larga proliferare a "grupulețelor" și a "clicilor". În cadrul lor, cum sunt denumite în niponă "habatsu". Grupulețele sunt componente funcționale de bază ale organismelor guvernamentale, partidelor politice, marilor întreprinderi etc. Cele mai frecvente criterii de constituire sunt absolvirea acelorași universități, legăturile de căsătorie și munca în comun în cadrul aceluiași colectiv. Grupulețele protejează interesele membrilor. Armonia de suprafață a organizației este menținută până când grupulețul de la conducere este "atacat" de un alt grupuleț. Lupta este scurtă, de ordinul zilelor, iar conducătorii care o pierd părăsesc, de regulă, întreprinderea, în cadrul său restaurându-se cooperarea în muncă și armonia în relațiile interpersonale,

#### **4.2 Elementele economico-sociale specifice contextului național nipon**

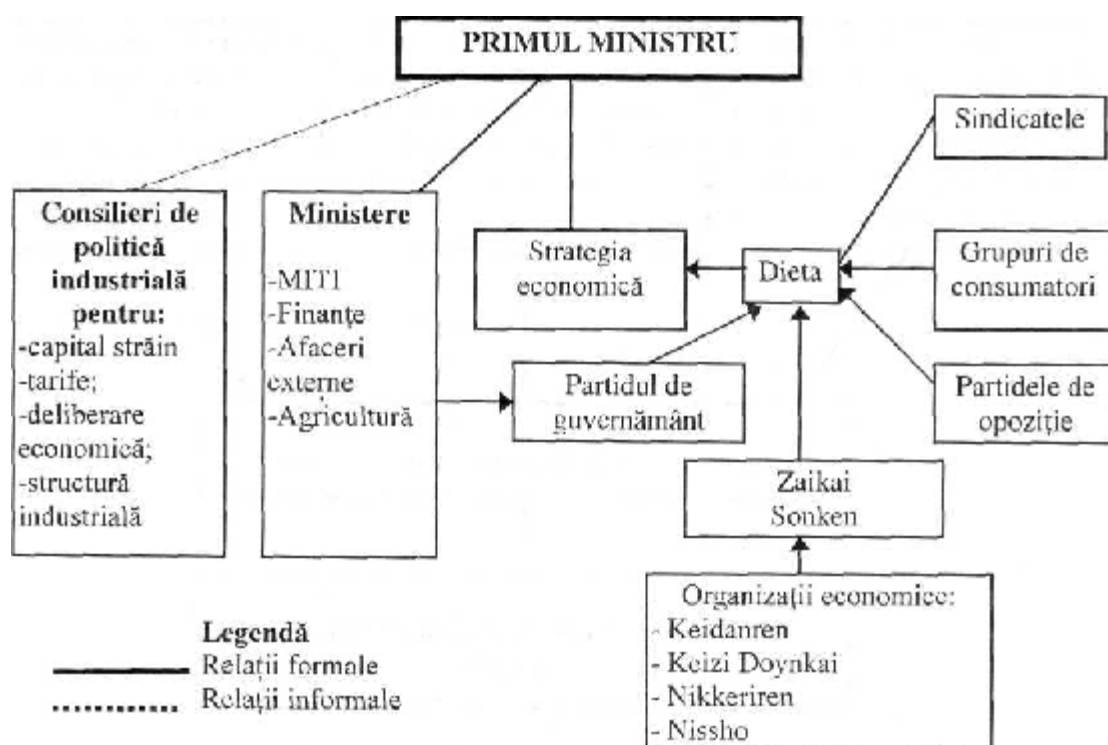
Examinarea mecanismelor economico-sociale ale Japoniei relevă rolul major pe care îl au guvernul și agențiile sale. În fapt, așa cum rezultă și din figura 6, este pus la punct și funcționează un complex sistem de management la nivel național, în care se îmbină elementele decizionale și organizatorice formale și informale. Caracteristica dominantă a activității lor o constituie larga și intensa cooperare dintre guvern și cercurile economice japoneze. MITI (Ministerul de Industrie și Comerț Internațional) este cel mai puternic minister economic. Între acțiunile sale mai importante este elaborarea de ghiduri privind reglementarea utilizării producției și a stabilirii prețurilor cartelurilor, inițierea de acțiuni economice de avengură etc.

Propunerile privind strategia și politica economică emană de la diversele organisme guvernamentale. Acestea sunt înaintate consiliilor de politică economică, alcătuite din lideri

politici și experți economici de elită care le analizează, îmbunătățesc și trimit apoi ministerelor de resort.

Organismele guvernamentale se implică puternic în dirijarea și desfășurarea activităților întreprinderilor japoneze. Principalele modalități de acțiuni sunt:

- a) formarea de carteluri pentru obținerea de produse complexe la prețuri competitive pe piața externă;
- b) finanțarea unor activități de cercetare dezvoltare;



**Fig. 6 Componentele de bază ale conducerii economiei japoneze**

- c) acordarea de subsidii pentru exportul anumitor produse;
- d) furnizarea de capital pentru noile investiții;
- e) finanțarea programelor de pregătire și reproliferare a muncitorilor.

Cercurile economice își manifestă influența principală asupra politicii economice a guvernului prin „zaikai”, care reprezintă un grup politico-economic de conducători financiari proveniți din cadrul principalelor organizații economice naționale: Keidanren, Nissho etc. dintre aceste organizații cea mai puternică este Keidanren, adică Federația Organizațiilor Economice, al cărei comitet de direcție este compus din președinții sau directorii generali ai celor mai importante firme, precum și din personalități guvernamentale din industrie, comerț și finanțe. Punctul de vedere al Zaikaiului în problemele economice este întotdeauna luat în considerare de Dieta și de către guvern. Niciodată Dieta nu a aprobat o măsură legislativă dacă Zaikai s-a opus.



### **4.3 Managementul întreprinderilor japoneze**

Economia niponă are structură duală, marile grupuri economice, denumite zaibatsu sau kairetsu, coexistând cu un număr mare de întreprinderi.

În prezent există șase mari grupuri economice – Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo, Fuji, Sanwa și Dai Ichi Kangyo.

Majoritatea întreprinderilor nipone sunt însă mici. Alcătuite din mai puțin de 100 de salariați, întreprinderile mici și mijlocii reprezintă circa 98% din totalul întreprinderilor japoneze.

#### **4.3.1 Viziunea specifică asupra organizației japoneze**

Întreprinderea prezintă concomitent mai multe dimensiuni: economică, socială, tehnică, juridică etc. Specifică întreprinderilor nipone este prioritatea dimensiunii sale sociale. Pentru japonezul tipic, întreprinderea constituie baza ambianța unde se duce zilnic pentru a-și întâlni colegii. Psihologic, majoritatea japonezilor au două familii: una acasă, cea clasică; cealaltă fiind colectivitatea în care se integrează în cadrul întreprinderii.

Salariații întreprinderii nipone prezintă, după opinia profesorului Kaoru Kobayashi, trei obsesii majore:

- I. Grupismul și munca în echipă;
- II. Informațiile, cunoștințele, învățarea;
- III. Acceptarea ambiguității și haosului.

La baza activităților întreprinderilor nipone se află frecvent „Anshinkan”, care înseamnă asigurarea siguranței și protecției clienților.

În perioada actuală, de după criza din 1994, majoritatea întreprinderilor nipone sunt confruntate cu soluționarea următoarelor probleme de esență:

- a) pregătirea pentru globalizarea accelerată a activităților economice;
- b) amplificarea serviciilor efective oferite de „gulerele albe”, adică de specialiști și funcționari;
- c) creșterea calității muncii în condițiile unui echilibru superior a relației familie / întreprindere.

#### **4.3.2 Structura marilor grupuri industriale zaibatsu**

Fiecare zaibatsu prezintă o structură complexă. Elementele specifice pe planul managementului nipon sunt următoarele:

1. Fabrici și uzine;

2. Banca. Banca îndeplinește funcția clasică de asigurare a principalelor resurse financiare pentru funcționarea și dezvoltarea respectivului grup industrial. De asemenea realizează și o funcție integrativă, prin intermediul politicilor financiare pe care le promovează,

3. Compania comercială generală. Compania comercială generală prezintă un important rol inovator și de impulsioneare a dezvoltării grupului industrial. Principalele acțiuni ale companiilor comerciale generale sunt:

a. efectuează cercetări de marketing și distribuiri ale produselor grupului, în schimbul unui comision;

b. inițiază dezvoltarea de noi companii, mai ales în ramuri industriale noi;

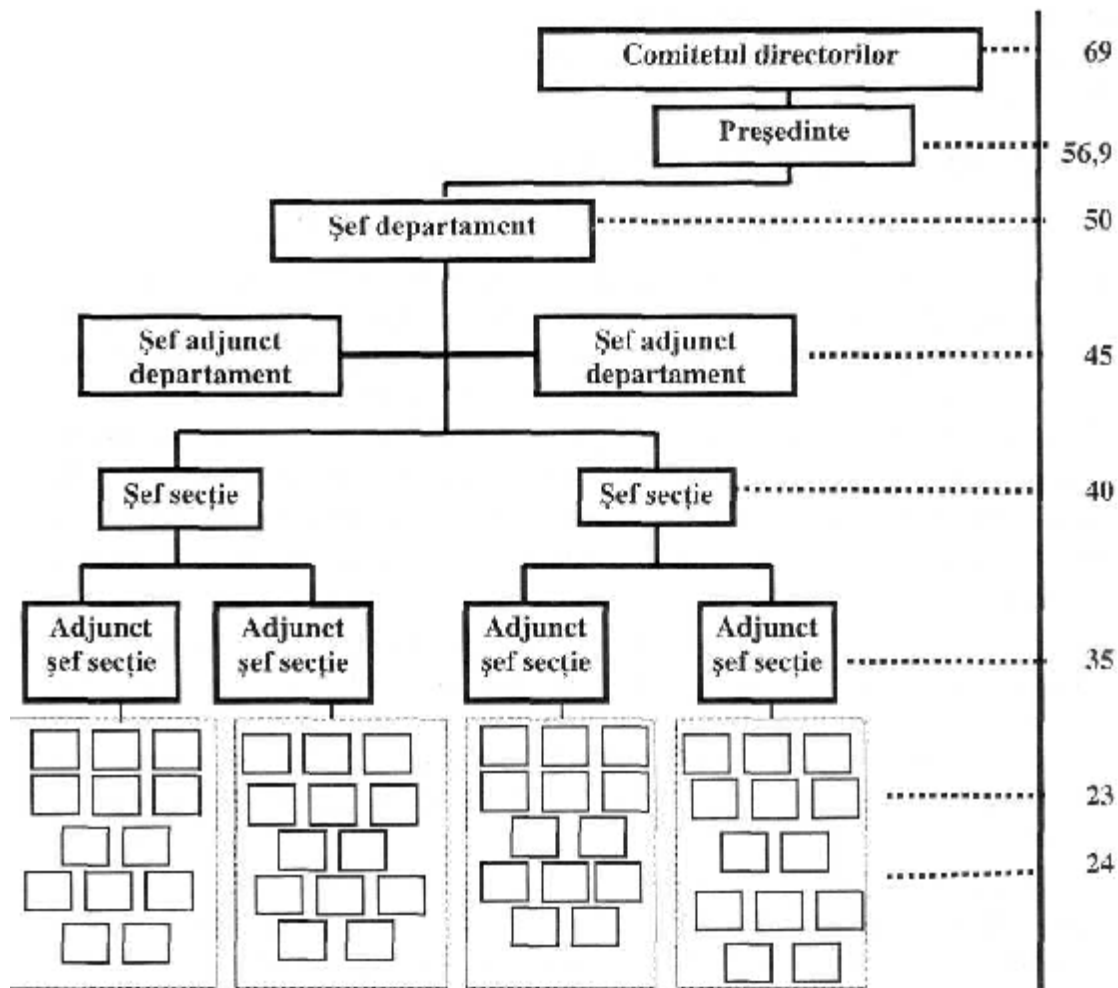
c. organizează societăți mixte atât în Japonia cât și în alte țări;

d. furnizează credite furnizorilor și clienților grupului, în special întreprinderilor mici.

### **4.3.3 Particularități ale structurilor organizatorice nipone**

Cel mai larg utilizate tipuri de structuri organizatorice în întreprinderile nipone sunt funcționale, pe divizii și matriceale. Configurația structurii organizatorice a societății comerciale nipone este influențată de plasarea cadrelor de conducere și specialiștilor în cadrul său, în mare măsură în funcție de vârsta acestora.

Organigrama din figura 7, reprezentând structura organizatorică tipică a unei întreprinderi mari este preluată din lucrarea lui Sasaki Naota.



**Fig. 7 Structura de management a unei întreprinderi mari japoneze**

O secție ocupă de regulă o sală mare în care birourile componentilor sunt amplasate pe rânduri succesive în funcție de vârsta lor și vechimea în întreprindere și de posturile deținute. Pe măsura înaintării în vârstă, se trece de la un post la altul, "avansând" și în șirul de birouri. În medie, sunt necesari circa 13 ani pentru a deveni un șef de secție.

În cadrul piramidei organizaționale, rolul decisiv îl au cadrele de conducere de nivel mediu.

Experiența niponă demonstrează că sistemul de management este eficient atunci când conducerea medie este competentă, acoperind "prăpastia" dintre conducerea superioară și cea inferioară. În acest proces, relațiile sale interpersonale cu celelalte eșaloane ale managementului prezintă o importanță majoră.

Managementul de vârf, reprezentat de comitetul de directori, președinte și adjuncții săi, își concentrează eforturile în trei direcții principale: inițierea și dirijarea schimbărilor radicale în conducerea întreprinderii; soluționarea situațiilor de criză cu care compania este confruntată;

promovarea de "public relations" cu cadrele de conducere importante din alte întreprinderi și din guvern.

#### **4.3.4 Adoptarea deciziilor prin consens la întreprinderile din Japonia**

Apelarea la adoptarea deciziilor prin consens are în vedere operarea de schimbări în strategia și politicile întreprinderii, în procedurile și modalitățile de lucru în cadrul său etc. procesul decizional este declanșat de către cei direct implicați în domeniul respectiv de activitate, deci, fiind de tipul de jos în sus. După Naoto Sasacki adoptarea deciziilor implică următoarele faze:

1. Formularea propunerii decizionale;
2. Vehicularea și dezbateră propunerii decizionale;
3. Aprobarea deciziei;
4. Implementarea deciziei.

Când un component al unei întreprinderi abordează o problemă majoră și dorește să ofere o soluție de rezolvare, își anunță șeful direct al secției din care face parte. Aceasta organizează o ședință în care se prezintă și varianta decizională respectivă. Dacă membrii secțiunii consideră că ceea ce se propune merită să fie luat în considerare și că necesită implicarea și a altor subdiviziuni organizatorice din întreprindere, șeful secției informează pe șeful departamentului, declanșează procesul de obținere a consensului în cadrul întreprinderii.

Mai întâi se obține consensul persoanelor din departament implicate indirect și direct în soluționarea problemei abordate. Apoi se declanșează obținerea consensului la nivelul întreprinderii. Șeful departamentului inițiator al deciziei organizează o ședință cu reprezentanții celorlalte departamente implicate. Fiecare departament trimite șeful său, un șef de secție și doi adjuncți de șefi de secție. În cadrul ședinței se prezintă varianta decizională respectivă. Dacă mai sunt necesare și alte informații se convoacă o nouă ședință.

Când se consideră că s-au furnizat toate informațiile cerute și s-au obținut în mod informal acordul participanților la dezbateri se trece la declanșarea procesului formal de aprobare a deciziei. Grupul de inițiativă al secției redactează un document în care prezintă varianta decizională care s-a conturat, se anexează informațiile colectate, solicitându-se aprobarea tuturor cadrelor de conducere din întreprindere la nivel mediu și inferior implicate în aplicarea deciziei respective. Fiecare pune ștampila sa de aprobare. Sunt necesare 10-14 aprobări. În final, se înaintează documentul managementului superior al întreprinderii, care dă aprobarea finală, oficială, a deciziei respective. Are loc înregistrarea deciziei și trecerea la implementarea sa.

Principalele caracteristici ale procesului decizional prin consens sunt următoarele:

- gradul ridicat de complexitate, generat de difuzarea competenței decizionale într-un număr mare de manageri și de numeroase intervenții informaționale și decizionale;
- frecvențele implicări ale cadrelor de conducere pe parcursul procesului decizional, prin propuneri care nu sunt însă în mod automat acceptate;
- îmbinarea comunicării informale cu cea informală.

#### **4.3.5 Angajarea pe viață a salariaților la întreprinderile din Japonia**

Una dintre cele mai cunoscute caracteristici ale managementului nipon este angajarea pe viață a salariaților, ce își are originea în tradiția familială de tip feudal a marilor grupuri economice, zaibatsu. Ceea ce se știe însă mai puțin este că de angajarea pe viață beneficiază doar o minoritate a salariaților japonezi. Potrivit investițiilor întreprinse de Nobaaki Namiki și Prakash Sethi, procentul angajaților pe viață în întreprindere variază între 25 – 40 %.

Personalul întreprinderilor nipone se divide în trei categorii: permanent, care este angajat pe viață; semipermanent sau recruți experimentali; muncitori temporari. Personalul permanent, alcătuit din specialiști, reprezintă elita companiei. Anual, în luna aprilie conducerea superioară a întreprinderii realizează campania de recrutare a tinerilor licențiați. Selecția acordă prioritate nu persoanelor specializate, ci generaliştilor, celor capabili și doritori să execute orice sarcini. Se pune un accent deosebit pe capacitatea de a lucra în echipă, de a lăsa pe planul secund propriul eu în favoarea binelui grupului. Personalitățile de tip individualist, de regulă, nu sunt reținute.

Recrutarea se face în baza planului de selecție a personalului. În general, se recrutează persoane ce reprezintă 6 % din personalul actual pentru a acoperi pensionările -circa 2 % - și a da posibilitatea dezvoltării întreprinderii

Succesul angajării pe viață depinde de îndeplinirea unui dublu set de așteptări cu o puternică determinare în tradițiile și cultura japoneză. De la muncitor se așteaptă să fie capabil să lucreze în întreprindere până la sfârșitul vieții, să fie doritor să o facă. La rândul său, patronul contează ca salariatul respectiv să lucreze în întreprinderea lui până la sfârșitul vieții, în condițiile în care îi asigură un salariu standard și condiții normale de muncă. Normele sociale și culturale impun patronului obligația de a asigura muncă salariaților permanenți și de a avea grijă de ei. Sistemul angajării pe viață nu-i generalizat. Numai marile companii au suficiente resurse de a-l utiliza. Micile întreprinderi nu-l practică, iar în cadrul companiilor mari anumite categorii de salariați - femeile și muncitorii necalificați - sunt excluși de obicei de la angajarea pe viață.

Acest sistem, prezintă apreciable dezavantaje și avantaje. Dintre **dezavantajele** sale menționăm:

- rigiditatea și inflexibilitatea sistemului de recrutare a personalului calificat;
- costuri ridicate cu forța de muncă, mai ales în perioadele de recesiune economică;
- insuficienta stimulare pentru perfecționare și dezvoltare a salariaților;
- generarea de puternice presiuni pentru amplificarea volumului activităților întreprinderii, ce duce adesea la o diversificare excesivă a acestora.

Dezavantajele menționate sunt compensate de apreciable **avantaje** care, în condițiile mentalității și culturii specifice nipone, sunt:

- întrucât forța de muncă costă mult, managementul întreprinderii acordă o atenție deosebită formării ei pe termen lung și utilizării la maximum a timpului de lucru;
- deoarece se știe că se va beneficia de aportul angajaților până la sfârșitul vieții lor active, se alocă sume mari pentru pregătirea lor;
- cunoscând durata utilizării salariaților este ușor de stabilit și armonizat curba salariilor de care aceștia beneficiază;
- realizarea, pe baza sentimentului de securitate al salariaților, a unei stări de armonie și de cooperare în cadrul companiei.

#### **4.3.6 Integrarea noilor salariați în întreprinderile japoneze**

În ansamblul sistemului japonez de management, există un adevărat sistem de integrare alcătuit din mai multe componente cu un ridicat grad de specificitate. Primul dintre acestea îl reprezintă educația spirituală, care pornește de la premisa că buna funcționare a grupului este afectată decisiv de caracterul persoanelor ce îl compun. Se acordă o importanță deosebită "domesticirii caracterului" acestora. În proiectarea acestui proces se presupune că fiecare nou salariat este dator să se integreze în întreprindere, deoarece a solicitat angajarea. Potrivit lui Thomas Rholen, instrumentele pentru a se integra în noua comunitate sunt: exerciții de meditație Zen, vizite la baze militare pentru a reaminti curajul și devotamentul dovedite de kamikaze în război și "rotea", adică educația în cadrul unui centru special.

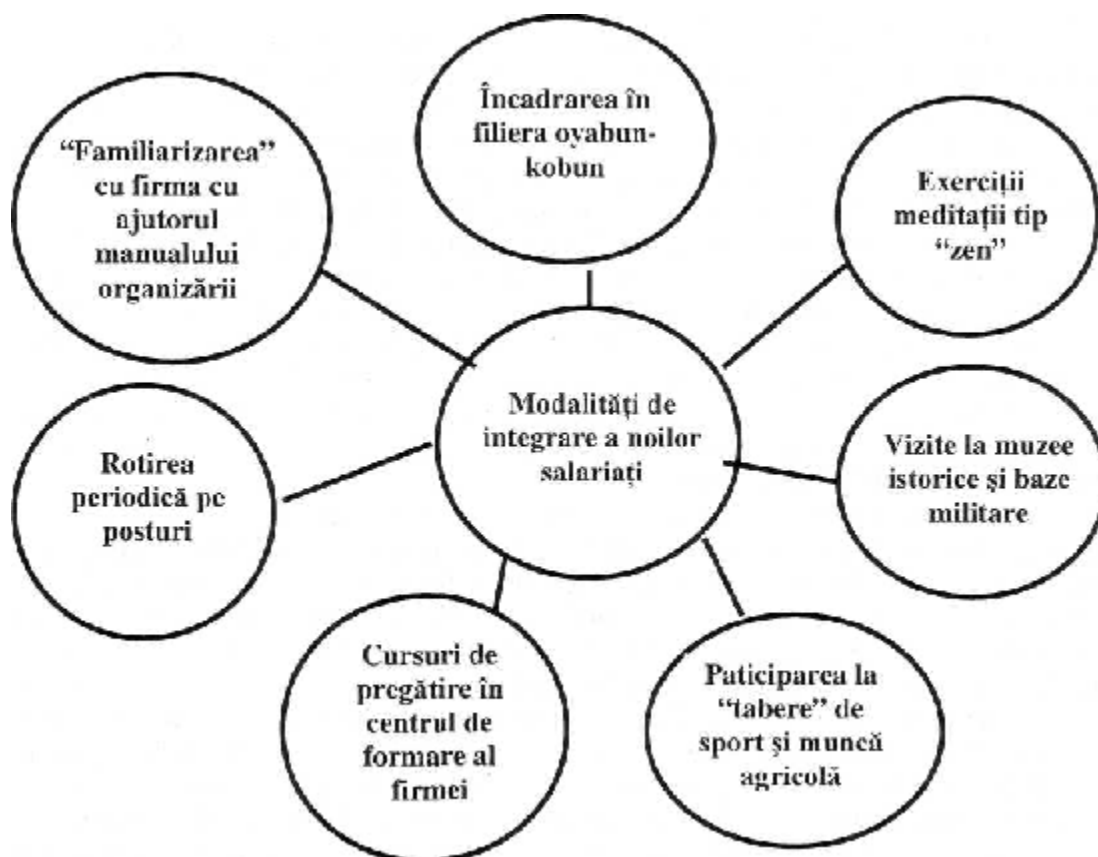
Tinerii specialiști recent angajați sunt trimiși într-un centru special de pregătire, situat pe versantul unui munte, unde trăiesc o experiență inedită, destinată să le zdruncine "letargia spirituală" și spiritul de complezență. Pentru a reuși aceasta, persoanele respective sunt puse în postura de a realiza mai multe acțiuni cu care nu sunt obișnuite. Li se cere să meargă la familiile de țărani din regiune cărora să le ofere ajutor în muncile gospodărești, fără a cere bani și a oferi explicații. O altă acțiune constă în organizarea de grupuri din recentii angajați și trimiterea lor într-o zonă mai puțin modernizată pentru o perioadă de o săptămână. În această perioadă, ei trebuie

să colaboreze în toate activitățile zilnice: pregătirea mesei, curățenia zilnică în tabăra respectivă, efectuarea unor anumite sarcini de producție, desfășurarea de jocuri împreună etc. Efectuarea unui marș de rezistență pe o distanță de 26 mile este o altă modalitate utilizată pentru educarea tinerilor salariați. Desfășurarea marșului se face într-o manieră specifică. Primele 9 mile se parcurg în grup, după care, următoarele 9, grupul se împarte în minigrupuri care se întrec între ele. Ultimele 8 mile de marș se parcurg în mod individual, fiind interzis participanților să comunice între ei.

Prin cele trei exerciții succint prezentate se urmărește introducerea la noii salariați a unei atitudini de acceptare a necesităților vieții, precum și dezvoltarea receptivității individuale vizavi de responsabilitățile repartizate de societate. În paralel cu modalitățile educaționale prezentate se realizează și un set de acțiuni de integrare propriu-zisă a persoanelor recent încadrate în întreprindere. Pentru acesta, fiecare întreprindere mare abordează un manual foarte detaliat cuprinzând prezentarea strategiei sale, descrierea sistemului său de organizare, precizarea pentru fiecare salariat a sarcinilor de realizat, precum și instrucțiuni privind modul lor de abordare și îndeplinire. Spre exemplu, se indică modul de a răspunde la telefon, de a redacta o cerere etc. În plus, manualul conține și o serie de sfaturi și sugestii privind comportamentul cel mai adecvat, în întreprindere și desfășurarea relațiilor cu ceilalți componenți ai săi. Acest manual, foarte detaliat cu actualizări și completări pe parcurs, este păstrat și utilizat de fiecare angajat permanent până la ieșirea la pensie.

Un ultim aspect de integrare specific se referă la stabilirea oyabunului pentru noul angajat, sau tutorelui său profesional. Cadrul de conducere care preia noul angajat îl ajută pe acesta să înțeleagă mecanismele întreprinderii, specificul activității din compartimentul respectiv, furnizându-i sfaturi, protecție și adesea chiar prietenia în întreaga sa carieră.

Prin multiplele modalități utilizate (vezi în figura 8 prezentarea lor sintetică) se urmărește o integrare cât mai rapidă și intensă a noilor salariați în întreprindere, cu rezultate benefice asupra stării sale psihice și randamentului în muncă.



**Fig. 8 Principalele modalități de integrare a noilor angajați infirmele nipone de dimensiuni mari și mijlocii**

#### **4.3.7 Modalități de evaluare a personalului la întreprinderile din Japonia**

În companiile japoneze se utilizează concomitent atât evaluările de tip informai, cât și formal.

Evaluarea informală se efectuează pe bază de experiență și intuiție de către șefii ierarhici. Evaluarea formală este realizată de două ori pe an în perioadele anterioare acordării bonusurilor - sau primelor. Principalele criterii de evaluare sunt: experiența, personalitatea, capacitatea de a menține bune relații cu alții, performanțele obținute. Dintre elementele mai concrete avute în vedere sunt capacitatea de a raționa în special în adoptarea deciziilor, simțul responsabilității, capacitatea de a anticipa și a preveni problemele dificile, potențialul de a genera cifre și abordări coerente. Pentru manageri, se au în vedere cu prioritate aspecte cum ar fi capacitatea de a conduce (leadership), charisma, potențialul de a învăța, priceperea de a munci în armonie cu alții și de a menține o atmosferă cooperantă și destinsă în cadrul grupului. Atunci când sunt manageri de nivel superior se acordă o atenție specială și următoarelor elemente: capacitatea de a realiza obiectivele întreprinderii, priceperea de a raționa și negocia, măsura în care contribuie la dezvoltarea capacității subordonaților și de a le transmite cunoștințele deținute.



#### **4.3.8 Sistem de salarizare bazat pe pregătire și vechime în întreprinderile japoneze**

În stabilirea veniturilor personalului din întreprinderi se are în vedere pregătirea și vechimea sa în muncă. Diferențele de salariu între cei cu studii superioare și medii sunt însă mici, criteriul determinant în motivarea personalului este vechimea. Numărul de ani lucrați în companie reprezintă fundamentul principal pentru a stabili mărimea salariilor, încadrarea pe funcții și promovările. Salariile cresc foarte rapid, o dată cu vechimea în întreprindere. Ca regulă, salariul la pensionare este de 3,5 ori mai mare decât la angajare. În S.U.A. această diferență este mai mică de circa 3 ori.

Pe lângă salarii, angajații companiei japoneze beneficiază de suplimentări sub numeroase forme. Cea mai semnificativă dintre acestea o reprezintă primele ("bonusurile"). Acestea reprezintă ca mărime în medie de 2 - 3 ori salariul lunar și se acordă de două ori pe an. Prin intermediul lor se efectuează diferențierea între cei cu performanțe bune și ceilalți. Mărimea primelor are o dublă determinare: profitabilitatea întreprinderii și performanțele individuale.

Alături de prime, salariații japonezi beneficiază de sporuri pentru munca grea, munca periculoasă și ore suplimentare. În plus, se primesc suplimentări de salarii în funcție de situația familială. Potrivit relatării unui specialist american, la nivelul anilor 1987 - 1988, sporurile lunare, într-o întreprindere electronică unde a făcut un studiu, erau de 20.000 de yeni pentru soție, 10.000 de yeni pentru primul copil, 5.000 de yeni pentru al doilea copil. La aceasta se adaugă și alocațiile de transport, diferențiate în funcție de cheltuielile efective ale salariaților.

O altă categorie de venituri indirecte sunt reprezentate de împrumuturi cu dobândă redusă acordate de întreprinderi salariaților săi, dobânzile mari de care beneficiază salariații care își depun economiile în întreprinderea în care lucrează, atribuirea de case salariaților companiei respective de către aceasta etc.

Pentru cadrele de conducere intervine și altă modalitate specifică de motivare sub forma bugetului de cheltuieli proprii. Fiecărui manager i se fixează un buget anual de cheltuieli pe care acesta îl utilizează pentru a asigura buna desfășurare a activității în compartimentul condus și pentru a favoriza relațiile întreprinderii cu alte companii.

Cadrul de conducere utilizează bugetul pentru a organiza petreceri sau a invita la restaurant colaboratorii, furnizorii, clienții și orice altă persoană care, după opinia lui, poate aduce servicii întreprinderii, pe termen lung sau scurt.

Mărimea bugetului cadrelor de conducere este confidențială, variind de la o întreprindere la alta și în cadrul său - între limite foarte mari - de la un manager la altul. Se apreciază că acest buget variază între 500.000 de yeni alocat unui manager de producție și 30.000.000 de yeni pentru conducătorii specializați în relații cu alte companii.

Sistemul de pensionare abia în ultimii ani a început să fie introdus în Japonia. Tradițional, când un salariat se pensionează i se acordă o primă specială a cărei mărime este de 50 - 60 de ori salariul lunar. În cazul în care salariatul părăsește întreprinderea, din motive personale, prima este redusă drastic.

Modalitățile de salarizare utilizate în întreprinderile nipone prezintă un dezavantaj principal: insuficienta recompensare a creativității și rezultatelor deosebite obținute de salariați.

În ultimul deceniu, salariile în Japonia au crescut foarte mult. Potrivit unor informații publicate în Wall Street Journal, în 1995, salariul mediu lunar la firma Toshiba era de 4.675 de \$, iar la Fuji Bank, 5 331 de \$.

#### **4.3.9 Pregătirea personalului prin rotația posturilor la întreprinderile din Japonia**

Caracteristică întreprinderilor japoneze este preocuparea intensă pentru pregătirea personalului. Spre deosebire însă de companiile din țările europene sau nord americane, pregătirea personalului nu-i orientată spre specializare.

Modalitatea principală de pregătire a personalului o reprezintă rotația posturilor.

Rotația posturilor prezintă o **ciclicitate anuală**. Aceasta se efectuează în luna aprilie - când se declanșează un val de angajări și pensionări - dublate de rotirea unei părți a personalului pe posturi și de promovarea sa. În această perioadă, mobilitatea personalului este foarte ridicată și schimbările de posturi frecvente.

Un exemplu de la Taieb Hafsi.

Evoluția tipică pe posturi a unui economist într-o întreprindere industrială prelucrătoare este următoarea:

vânzări - 2 ani;

aprovizionare - 3 ani;

expert - 1,5 ani;

contabilitate în Marea Britanie - 2 ani;

finanțe - 3 ani.

Evoluția unui cadru tehnic în producție este următoarea:

- asamblare - 1,5 ani;
- șlefuire - 3 ani; ,
- control de calitate - 2 ani;
- fabricație - 4 ani;
- engineering - 3 ani;
- vânzări - 2 ani.

Avantajele utilizării metodei rotației posturilor sunt multiple: cunoașterea cuprinzătoare de către personal a întreprinderii; formarea de cadre de conducere generaliste cu o largă experiență și perspective asupra companiei; dezvoltarea de largi contacte umane și de relații de prietenie în cadrul companiei, favorabile realizării consensului; descoperirea activităților pentru care salariații au cele mai adecvate calități și afinități, pomindu-se de la principiul că acestea nu se identifică decât prin experimente; sporirea receptivității personalului la schimbările organizatorice și la introducerea de noi tehnologii și echipamente.

#### **4.3.10 Relația management-sindicate la întreprinderile din Japonia**

În Japonia, ca și în celelalte țări, sindicatele se află în relații de opoziție cu managementul. Organizarea sindicatelor nipone este centrată pe companie și nu pe profesii. Personalul din cadrul unei întreprinderi, cu excepția managerilor ce alcătuiesc eșalonul superior, fac parte din același sindicat.

Negocierile dintre sindicate și managementul întreprinderii, privind salariile pentru perioada următoare, au loc, în luna mai. Acestea se desfășoară între liderii sindicali și compartimentul personal, care posedă specialiști în acest domeniu.

Disputele dintre conducerea companiei și sindicat se desfășoară sub presiunea contextuală a societății către consens. Protestele sindicatelor îmbracă, o formă demonstrativă, evidențiind faptul că factorii de conducere din întreprindere au eșuat în a satisface necesitățile salariaților.

Cel mai frecvent, demonstrațiile au loc în pauzele de masă, când se strigă lozinci sau se defilează pe culoare și pe căile de acces interioare cu pancarde de protest și/sau repetând lozincile formulate de liderii sindicali. Rareori se ajunge la grevă, o asemenea formă de protest fiind un blam moral major pentru conducătorii întreprinderii în cauză și pentru liderii sindicali.

Un alt aspect este că sindicatele au în permanență în vedere interesele companiei, pe termen lung.

#### **4.3.11 Abordări manageriale în condițiile de criză la întreprinderile din Japonia**

Problemele cu care au fost confruntate întreprinderile nipone în acest domeniu în condițiile trecerii economiei de la o îndelungată și rapidă dezvoltare la o perioadă mai puțin

fastă, cu intervale de stagnare sau chiar de criză, au determinat anumite schimbări în managementul lor. Managerii întreprinderilor nipone au acționat în special în domeniul activităților de producție. S-au avut în vedere cu prioritate redimensionarea liniilor de fabricație și, diminuarea costurilor de producție. Acționând pe aceste planuri s-au obținut rezultate economice apreciabile, dar nu suficient de mari. S-a constatat apariția unor dezechilibre între dimensionarea, evoluțiile și managementul direct al sectoarelor de producție și mărimea dinamică și managementul de ansamblu al întreprinderilor.

Exemplu: la cunoscuta Matsushita Electric Industrial -, pe parcursul a 8 ani, numărul muncitorilor s-a diminuat cu 24 % în timp ce cifra specialiștilor, funcționarilor și managerilor a sporit cu 47 %. Situații similare s-au înregistrat și la alte firme mari Sony sau Honda.

Începând din 1994, accentul raționalizărilor manageriale se mută în domeniul managementului de ansamblu, focalizându-se asupra activităților funcționarilor, specialiștilor și managerilor. Modalitățile de acțiune au fost variate:

a. diminuarea numărului de absolvenți de învățământ superior angajați anual. Astfel, Sumitomo Electric a redus numărul acestora în 1994 la 200 față de 300 în anii precedenți, alte firme cum ar fi compania națională de aviație S.A.I. a renunțat să mai angajeze noi salariați în 1993;

b. scăderea primelor substanțiale pe care salariații le primesc sezonier și care reprezintă în medie circa 25-30 % din veniturile lor. De reținut că primele s-au redus într-o măsură mai mare la nivelul managerilor comparativ cu cel al executanților;

c. concentrarea activităților de fabricație pe anumite capacități și subcontractarea lucrărilor, reperelor, pieselor etc. mari consumatoare de forță de muncă în alte țări, în special din Asia, constituie o altă cale relativ frecvent utilizată pentru a obține economii la costuri. Un exemplu edificator în această privință îl reprezintă bine cunoscuta firmă Honda care, în 1993, a declanșat asemenea operații în Filipine, Indonezia și Malaezia

Firmele mari Sony, Mathushita sau Honda au conceput abordări manageriale speciale de ieșire din criză, concretizate în masive reorganizări. În esență, acestea au avut cinci componente majore, inserate în figura 9:

- a) diminuarea numărului de subdiviziuni organizatorice componente;
- b) descentralizarea sistemului managerial, deplasând o parte apreciabilă din obiectivele,

sarcinile, competențele și responsabilitățile curente, tactice și chiar strategice de la nivelul conducerii firmei la nivelul managementului principalelor componente;

c) reconceperea parțială a priorităților ce revin managerilor și a criteriilor de evaluare și recompensare a acestora;

d) modificarea regulilor asupra exercitării posturilor manageriale;

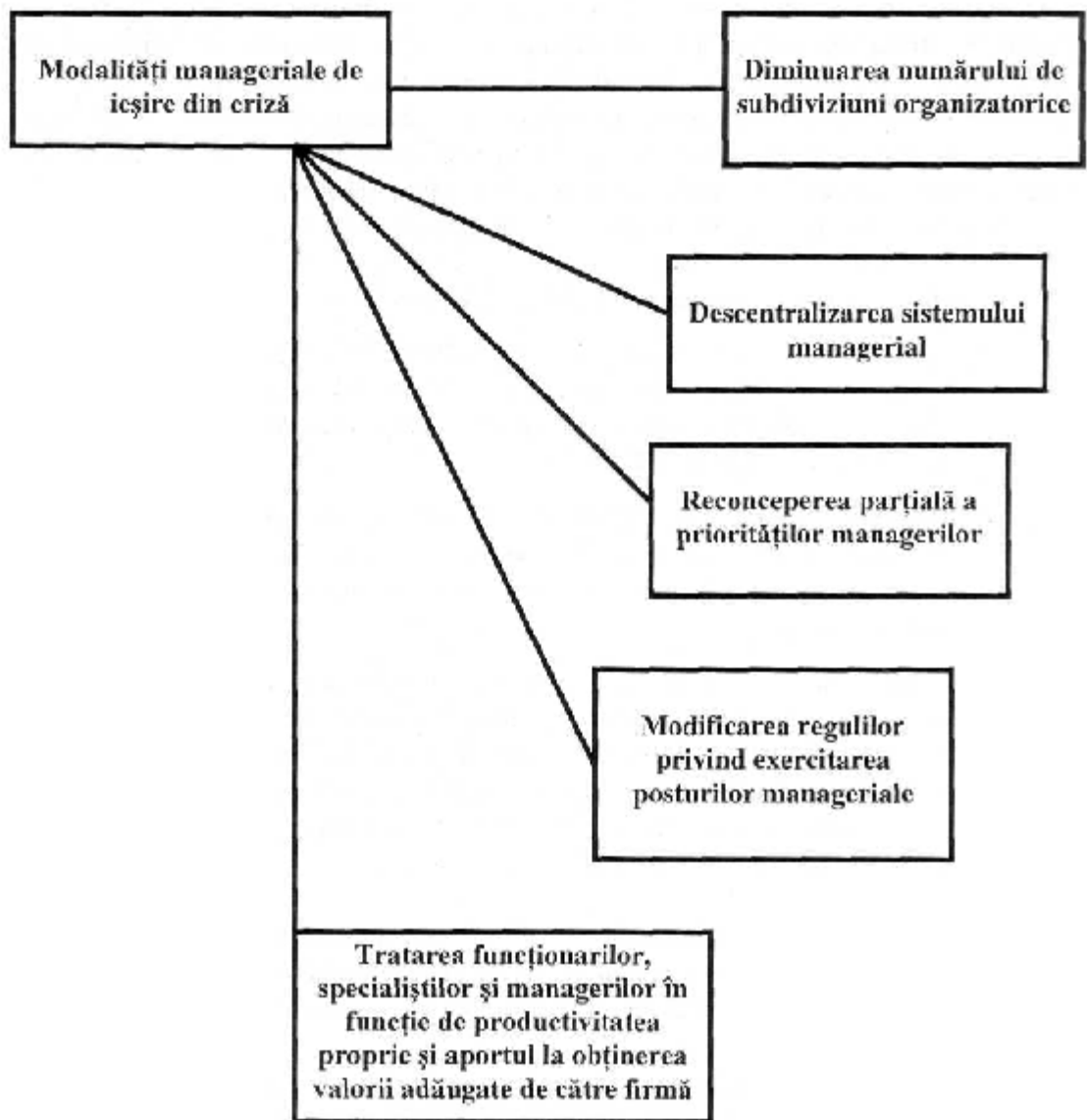
e) apelarea la conceptul de productivitate a personalului de specialitate și funcționăresc.

**Efectele** scontate prin aceste abordări manageriale sunt multiple:

a) îmbunătățirea comunicațiilor interne și evitarea eforturilor și acțiunilor paralele între departamente și celelalte compartimente ale întreprinderii;

b) accelerarea procesului decizional în condițiile diminuării birocratizării, pentru a face față ritmului tot mai accelerat de derulare a activităților economice;

c) amplificarea profitului și a eficienței, utilizării capitalului pe baza reducerii costurilor și creșterii aportului efectiv al funcționarilor, managerilor și specialiștilor.



**Fig. 9 Abordarea crizei firmelor nipone**

#### **4.3.12 Kaizen continuu – sistem specific nipon**

Prin Kaizen se desemnează perfecționarea continuă a managementului și activităților organizației ce implică fiecare salariat al organizației, incluzând atât managerii, cât și executanții, inclusiv muncitorii. Conform viziunii Kaizen, modul de viață - la serviciu, în societate sau acasă - merită să fie constant îmbunătățit.

Kaizen este o abordare multidimensională. În primul rând, ea semnifică o strategie axată asupra perfecționării continue a tuturor activităților întreprinderii. De asemenea, Kaizen reprezintă o practică managerială curentă, potrivit căreia nu trebuie să treacă nici măcar o zi fără care o îmbunătățire să nu se fi produs la întreprindere.

Kaizen constituie o trăsătură definitorie a mentalității japoneze. Kaizen are următoarea structură:

**Tabelul 4**

**Structura Kaizen**

<b>Kaizen</b>	
<b>1.</b>	<b>2.</b>
Orientarea spre consumatori	Perfecționarea calității
Controlul total al calității	Sistemul just – in – time
Robotică	Metoda zero defecte
Cercurile de calitate	Activitățile grupurilor mici
Automatizarea	Relații management- syndicate de colaborare
Disciplina la locul de muncă	Ridicarea productivității muncii
Întreținerea totală a echipamentelor	Conceperea noilor produse
	Kanban

Managementul nipon prezintă două componente majore. Prima o constituie întreținerea managerială a întreprinderii, a doua, perfecționarea managerială.

Întreținerea managerială are în vedere operaționalizarea standardelor de muncă prin pregătirea și disciplinarea salariaților.

Perfecționarea managerială se ocupă de îmbunătățirea standardelor. Ea la rândul său cuprinde două categorii de procese: Kaizen și inovaționale. Kaizen semnifică perfecționarea de detaliu, ce se efectuează la întreprindere în mod curent și care nu modifică starea acesteia. Inovarea are în vedere perfecționările profunde din organizație, ce antrenează investiții majore în tehnologii noi sau echipamente.

Kaizenul se deosebește de perfecționările manageriale utilizate în întreprinderile din alte țări prin: implicarea fiecărui salariat; cuprinderea tuturor activităților din cadrul organizației; se exercită permanent; reprezintă mai mult decât o abordare managerială, este o stare de spirit, o caracteristică a culturii întreprinderii.

**Cuvinte cheie**

- |               |          |                      |
|---------------|----------|----------------------|
| § paternalism | § amae   | § Kanban             |
| § grupism     | § oyabun | § rotația posturilor |
| § familiarism | § kobun  | § angajarea pe viață |
| § zakai       | § Kaizen |                      |

### **Întrebări de control și de aprofundare**

1. În ce constă unicitatea economiei nipone și culturii de afaceri a Japoniei?
2. Cu ce este legat nivelul inovațional înalt al societății japoneze moderne?
3. Ce reforme economice esențiale au avut loc în perioada postbelică? Care era specificul lor?
4. Care sunt caracteristicile principale ale modelului managerial nipon?
5. Caracterizați principalele trăsături ale sistemului japonez de conducere.
6. Caracterizați rolul managerilor în sistemul japonez de conducere.
7. Evaluați posibilitățile de implementare a sistemului de management nipon în alte țări.
8. Ce din experiența japoneză de conducere considerați rațional de implementat în activitatea întreprinderilor autohtone? Ce elemente din managementul nipon nu sunt binevenite în condițiile actuale ale Republicii Moldova?

### **Bibliografie**

1. Farmer R., Mc Goun, *Advances in International Comparative Management*, IA I Press, Greenwich, Connecticut, vol. I, 1984, vol. II, 1986, vol. III, 1988.
2. Lament A. *Managing Across Cultures and National Boundries*, in: *Forum*, nr 1, 1994.
3. Nicolescu O. (coord.) *Strategii de firmă*, Editura Economică, București, 1996.
4. Nicolescu O. *Elemente de management comparat*, in: *Tribuna Economică*, nr. 7, 8, 14, 1991.
5. Nicolescu O. *Management comparat*, Editura Economică, București, 2001.
6. Nicolescu O. *Noutăți în managementul internațional*, Editura Tehnică, București, 1993.
7. *Сравнительный менеджмент*, под. ред. С. Э. Пивоварова, издательский дом «Питер», 2006.



## **Tema 5. Managementul întreprinderilor din SUA**

### **5.1 Caracteristici contextuale ale managementului din SUA**

#### **5.2 Elementele specifice managementului întreprinderilor nord-americane**

- 5.2.1** Dinamica valorilor și obiectivelor organizaționale în întreprinderile americane
- 5.2.2** Firmele americane emergente
- 5.2.3** Opțiuni strategice predilectate în întreprinderile din SUA
- 5.2.4** Managementul general, principalul agent al schimbărilor informatico-manageriale în întreprinderile americane
- 5.2.5** Predominanța structurilor organizatorice piramidale în întreprinderile din SUA
- 5.2.6** Managementul integrat al producției element al managementului american
- 5.2.7** Capitalul uman și dezvoltarea resurselor umane în întreprinderile din SUA
- 5.2.8** Nivelul înalt al veniturilor directorilor de companii în întreprinderile din SUA
- 5.2.9** Relațiile managementului american cu sindicatele

#### **5.3 Preluări și adaptări ale elementelor manageriale din Japonia și Europa**

### **5.1 Caracteristici contextuale ale managementului din SUA**

După cum apreciază Douglas Allen, Edwin Miller și Raghu Nath: "Economia S.U.A. se bazează pe principiile capitaliste, însă cel mai bine este caracterizată ca o economie mixtă sau ca un amestec de sectoare private și publice". Piața internă a S.U.A. este foarte mare, datorită nu numai dimensiunii țării, din punct de vedere al populației, ci și a existenței unei foarte numeroase clase de mijloc. O altă trăsătură economică definitorie pentru S.U.A. o constituie existența unui puternic sector bancar. Referitor la relațiile întreprindere, guvern și administrație de stat au la bază o legislație cuprinzătoare foarte bine pusă la punct. Respectându-se fundamentele concepției clasice privind libera întreprindere, se stabilesc însă în mod precis zonele de intervenție ale statului pentru: asigurarea funcționării normale a economiei de piață, ferind-o de pericolele monopolizării; obținerea resurselor financiare necesare finanțării parțiale sau integrale a activităților de importanță națională. S.U.A. se află, potrivit aprecierii a numeroși americani, în faza trecerii de la economia clasică la economia de tip nou. Foarte bine au fost sintetizate caracteristicile noului tip de economie, de către Jim Harris așa cum se poate observa prin examinarea informațiilor cuprinse în tabelul 5.

**Situație comparativă a caracteristicilor noii și vechii economii**

<b>Nr. crt.</b>	<b>Vechea economie</b>	<b>Noua economie</b>
<b>0.</b>	<b>1.</b>	<b>2.</b>
<b>1.</b>	Materială	Mentală
<b>2.</b>	Axată pe construcții și mașini	Axată pe idei și oameni
<b>3.</b>	Tangibilă	Intangibilă
<b>4.</b>	Se asigură contra focului	Caută să păstreze personalul
<b>5.</b>	Se protejează contra risipitorilor	Practică politici corecte
<b>6.</b>	Activele se uzează	Activelor le sporește valoarea
<b>7.</b>	Valoarea activelor se exprimă în \$	Valoarea activelor se exprimă în timp
<b>8.</b>	Situează pe primul plan bilanțul	Trecerea în plan secund
<b>9.</b>	Ușor de evaluat	Dificil de evaluat
<b>10.</b>	Bazat pe premisa că potențialul, ca	Bazat pe ideea creșterii nelimitate
<b>11.</b>	Rezultatele investițiilor scad	Rezultatele investițiilor se amplifică
<b>12.</b>	Compania simbol - General Motors	Compania simbol - Microsoft

Din punct de vedere politic, S.U.A. sunt dominate de două mari partide - Democrat și Republican - care, de peste 200 de ani, se succed, la diverse intervale, la conducerea țării. Percepția curentă este că Partidul Democrat se manifestă ostil intereselor economice cele mai puternice, marilor companii și bănci în special. Complementar, Partidul Republican este considerat ca fiind puternic suportiv activității economice, în special principalelor grupuri economice nord-americane. În fapt, ambele sprijină activitatea economică.

Partidul Democrat are în vedere în mai mare măsură și interesele agenților economici mici și mijlocii, acordând o importanță mai mare implicațiilor sociale ale evoluțiilor economice, manifestând un plus de preocupare pentru protecția categoriilor sociale sărace sau mai defavorizate de mutațiile tehnico-economice. În schimb, Partidul Republican situează pe primul plan interesele economice ale agenților economici puternici, considerându-le prioritare, acordând o atenție sensibil mai redusă protecției economice și sociale a categoriilor sociale cu venituri mici.

Desigur, , S.U.A. rămân prima putere economică, militară și politică a lumii, care, și în ultimii ani, a cunoscut o dezvoltare ascendentă, superioară chiar ca ritm multora din țările cu economie dezvoltată.

## 5.2 Elementele specifice managementului întreprinderilor nord-americe

Comparativ cu managementul nipon, cel nord-american se caracterizează printr-un plus de diversitate, de unde dificultatea suplimentară a delimitării unor caracteristici cu valabilitate mai largă.

### 5.2.1 Dinamica valorilor și obiectivelor organizaționale în întreprinderile americane

În ultimii ani, în managementul nord-american practicat la întreprinderi se acordă o atenție tot mai mare valorilor manageriale și culturii organizaționale. Evoluțiile care se reflectă pe acest plan sunt reliefate pe baza unor cercetări efectuate la un interval de 10 ani de către un grup de cercetători nord-americani. În tabelul 6 se prezintă importanța atribuită scopurilor organizaționale de cei 1002 manageri chestionați.

**Tabelul 6**

#### Dinamica scopurilor organizaționale

Nr.crt.	Scopurile organizaționale	Indicele în	
		1981	1991
0.	1.	2.	3.
1.	Furnizare de produse sau servicii de calitate	*	6.49
2.	Asigurarea service-ului postvânzare clienților	*	6.46
3.	Realizarea eficacității organizaționale	6.24	6.20
4.	Obținerea unei productivități ridicate	6.11	6.01
5.	Realizarea de leadership organizațional	6.09	6.03
6.	Asigurarea unui moral ridicat al personalului	6.02	6.04
7.	Inovare intensă în cadrul întreprinderii	*	5.57
8.	Maximalizare a profitului	5.22	5.32
9.	Dezvoltare organizațională	5.14	5.18
10.	Realizarea stabilității organizaționale	5.12	5.58
11.	Aprecierea valorii organizației în cadrul comunității implicate	4.87	4.84
12.	Asigurarea de servicii publicului		

\* Aceste elemente nu au fost incluse în ancheta din 1981

Din examinarea informațiilor înscrise în tabel rezultă următoarele schimbări mai importante:

- a) managerii apreciază într-o măsură mare că asigurarea unei vieți calitativ superioare necesită un „sistem de valori cooperativ”, și nu individualist;
- b) în cadrul solicitărilor și așteptărilor salariaților elementelor referitoare la familie și propria persoană devin mai importante;
- c) se manifestă apreciere față de importanța deciziilor și acțiunilor guvernului față de parteneriat, între sectorul public și cel privat.

Aceste schimbări reflectă atât modificările în situația economică a S.U.A. în cadrul economiei mondiale, cât și o amplificare a realismului managerilor din cadrul întreprinderilor.

### **5.2.2 Firmele americane emergente**

Accelerarea și amplificarea cercetării științifice și dezvoltărilor tehnice la un nivel de neimaginat cu numai trei decenii în urmă se reflectă în conturarea unor noi tipuri de organizații și în schimbări semnificative în management. O expresie a acestor evoluții în economia S.U.A. o constituie firmele emergente. Specific este faptul că ele operează în domeniile de vârf ale științei și tehnicii nou apărute, cum ar fi biotehnologia, microprocesoarele.

Înființarea și evoluția fiecărei firme emergente este marcată de stadiul în care se află suportul său științifico-tehnic. Tipic, acesta prezintă următoarea structură:

I. Stadiul științific, în care se manifestă primele rezultate ale cercetării științifice cu aplicabilitate în economie;

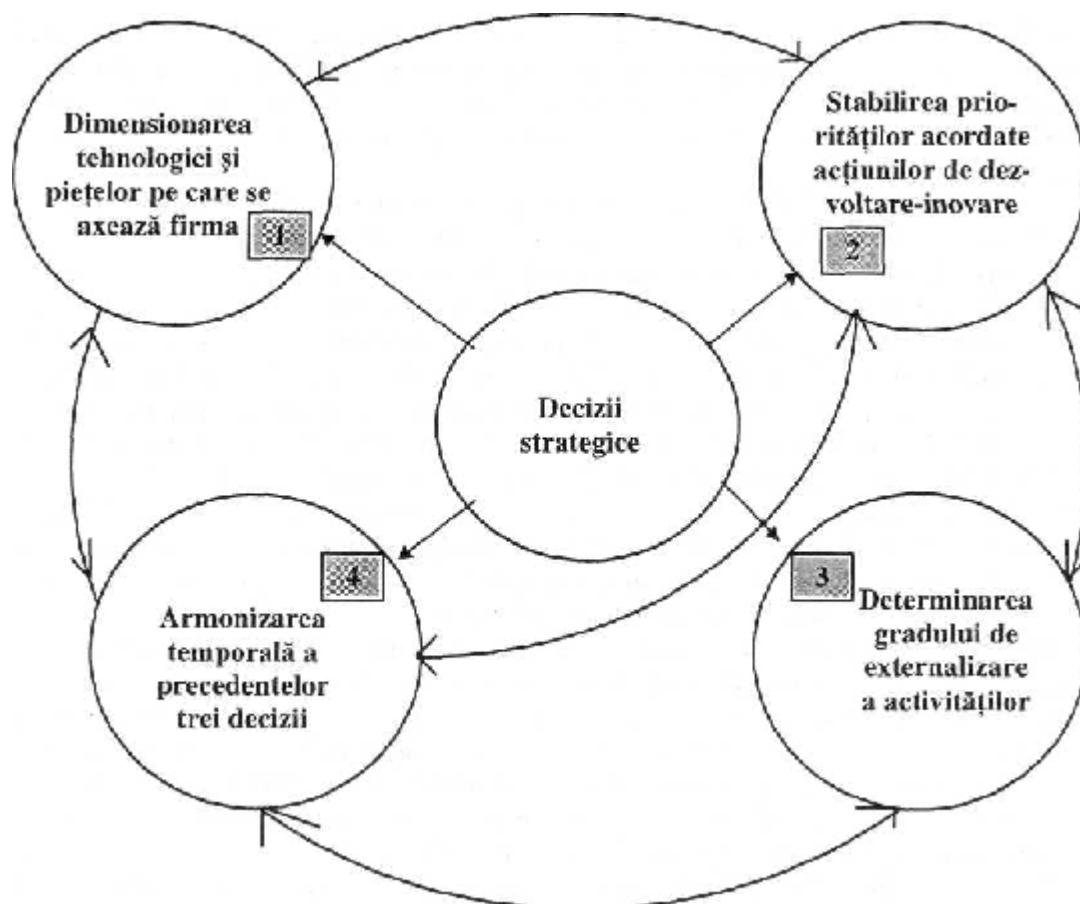
II. Stadiul tehnologic în care are loc tranziția de la procedurile tehnologice de laborator complicate și mari consumatoare de timp, la procedeele tehnologice standardizate, cu o eficacitate sensibil mai mare;

III. Stadiul de comercializare, în care, așa cum sugerează și denumirea sa, accentul se mută asupra realizării de produse marketabile. Activitățile de cercetare și dezvoltare, prioritare absolut în fazele precedente, trec în planul secund, managementul concentrându-se asupra finalității lor comerciale. De aceea, numeroase resurse se alocă activităților de producție și de comercializare.

În managementul firmelor emergente în faza a doua și, în special, a treia este esențială poziționarea lor tehnico-economică într-un mediu cu un pronunțat dinamism. Dacă la început, managementul firmei trebuie să fie capabil să inoveze eficace în tehnologia aferentă nișei respective, ulterior supraviețuirea și dezvoltarea firmei depind de asigurarea accesului la

întregul lanț de active complementare cerute de comercializarea noii tehnologii. Poziționarea firmei implică adoptarea a patru decizii-cheie așa cum rezultă și din figura 10.

Din punct de vedere comercial, deciziile referitoare la prioritățile inovării și externalizării activităților sunt cele mai importante. Primele determină tipurile de produse și produsele noi în care se concretizează noua tehnologie și punerea în operă a unui montaj managerial, capabil să le operaționalizeze.



**Fig. 10 Decizii strategice de poziționare tehnico-economică a firmei emergente**

Deciziile de externalizare stabilesc ce activități necesare obținerii noului produs se realizează în cadrul firmei și care de către agenți economici din afara sa. În acest scop se recurge la alianțe strategice cu alte firme ce realizează activități complementare. Prin alianța strategică se înțelege stabilirea unui acord formal, a unui mecanism de acces al firmei la activele altor întreprinderi ce posedă avantaje competitive strategice latente sau operaționale. Alianțele strategice în cazul firmelor emergente au în vedere realizarea unuia sau mai multora din scopurile următoare:

- a. obținerea de resurse financiare;
- b. acces la capacități tehnice și/sau comerciale complementare;

- c. acces la tehnologii de vârf;
- d. divizarea riscurilor;
- e. accelerarea rezolvării problemelor tehnice și comerciale.

În plan managerial, experiența firmelor nord-americane relevă că, pentru capitalizarea oportunităților și, concomitent, reducerea riscurilor prezentate de schimbările tehnologice se recomandă:

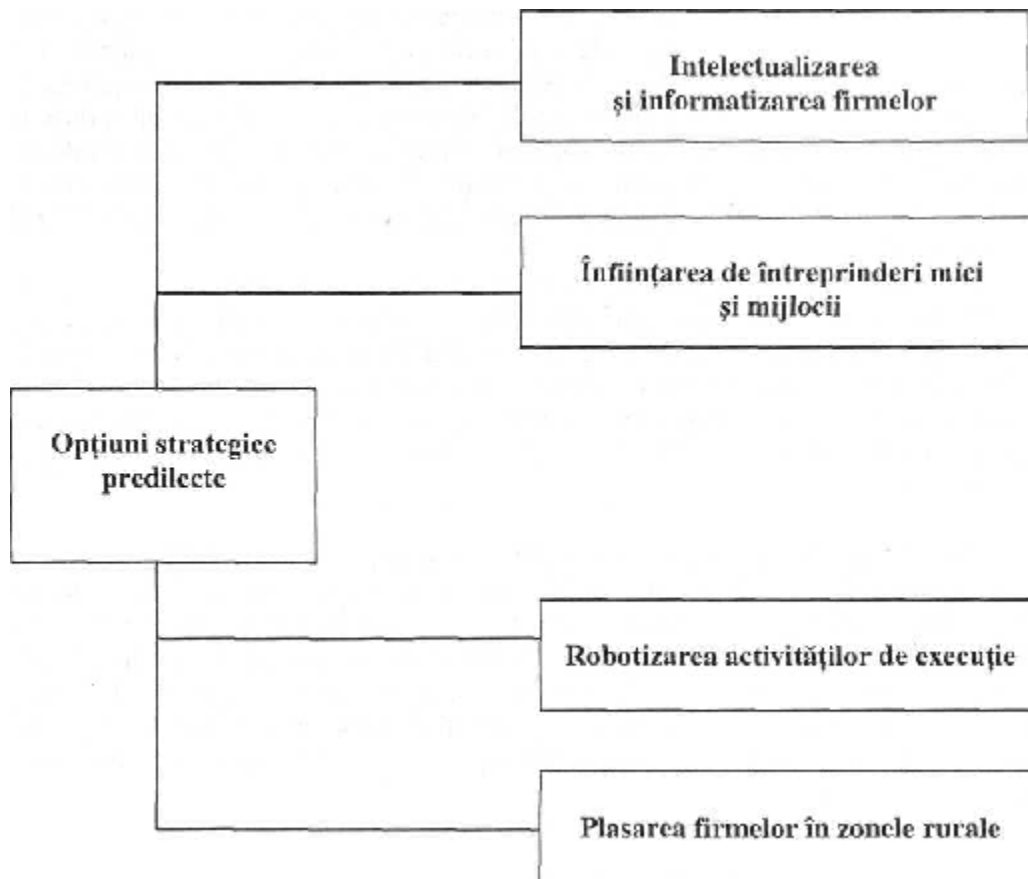
a) evitarea ca o singură firmă să integreze întreg ansamblul de resurse necesare realizării unei tehnologii emergente în primele faze ale dezvoltării;

b) strategiile firmelor, emergente sau existente, se schimbă rapid pe măsura dezvoltării tehnice și comerciale reflectându-se în conceperea de programe focalizate pe anumite aspecte;

c) poziționarea strategică a firmelor emergente și existente prezintă un grad ridicat de complementaritate, în special în fazele timpurii ale dezvoltării tehnologiei.

### **5.2.3 Opțiuni strategice predilecte în întreprinderile din SUA**

Evoluția agenților economici, ca de altfel și a fiecărei economii naționale în ansamblul său, depinde în mare măsură de opțiunile strategice ale acestora. Investigațiile diverșilor specialiști asupra întreprinderilor nord-americane indică, pe lângă accentuata diversitate a opțiunilor (vezi figura 11), și câteva elemente cu o mai mare utilizare, ce merită să fie cunoscute:



**Fig. 11 Principalele opțiuni strategice ale firmelor din S.U.A.**

1. Larga răspândire a întreprinderilor de dimensiuni mici;
2. Accent pe intelectualizarea și informatizarea întreprinderilor;
3. Orientarea crescândă spre robotizare;
4. Tendința de amplasare a agenților economici în zonele rurale.

#### **5.2.4 Managementul general, principalul agent al schimbărilor informatico-manageriale în întreprinderile americane**

Firmele nord-americane, ca de altfel cvasitotalitatea firmelor din țările dezvoltate, înregistrează în ultimele decenii o perioadă de intense schimbări. Rolul determinant în realizarea lor îl are managerul sau directorul general care reprezintă principalul agent al schimbărilor. În raport cu schimbările din cadrul organizației, managerul general se poate afla în una din următoarele două ipostaze:

- inițiator original al schimbărilor;
- fortificator al schimbărilor inițiate de alții atunci când acestea sunt orientate adecvat;

O mare parte a schimbărilor majore din firmele nord-americane se produc în strânsă legătură cu introducerea, modernizarea sau înlocuirea elementelor informatice. Într-o foarte interesantă lucrare, E. Schein prezintă rolurile pe care le au managerii ca agenți ai schimbării și factorii care le influențează. Aici se punctează două aspecte:

Schimbarea este văzută ca un proces sau un ansamblu de procese complexe, ce implică direct sau indirect întreaga organizație. În acest context orice schimbare majoră parcurge două faze: de dezamorsare, de "dezgheț", a mecanismelor și organismelor existente, în așteptarea noilor elemente ce generează personalului o stare de disconfort, de neliniște;

În fiecare firmă, inițierea, derularea și finalizarea proceselor de schimbare majoră iau forme specifice, ca urmare a unor parametri, cel puțin parțial diferiți, ai celor patru categorii de factori generici implicați.

Dacă ne referim în special la schimbările majore asociate introducerii tehnologiei informaționale (T.I.), trebuie să precizăm că fiecare manager general posedă explicit sau implicit o anumită percepție asupra conținutului și utilității sale. E. Schein a întocmit o deosebit de interesantă și utilă tipologie a managerilor, în funcție de percepțiile și ipotezele privind aplicabilitatea și utilitatea T.I., înscrise în tabelul 7.

Raporturile dintre cele 5 categorii de manageri, în funcție de probabilitatea rezultatelor, scontate sunt ilustrate sugestiv în figura 12.

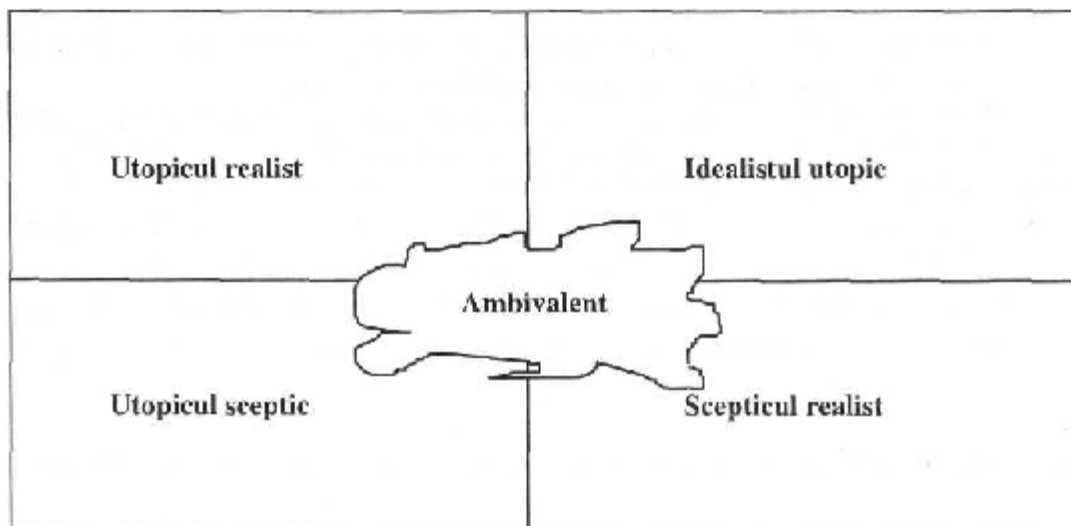
**Tabelul 7**

**Tipologia managerilor generali, în funcție de abordarea T.I.**

Nr. crt.	Tipul de manager	Succintă prezentare a caracteristicilor sale
		2.
1.	Idealistul utopic	- sesizează numai avantajele ce derivă din introducerea T.I. în cadrul firmei pentru organizație și individual pentru propria persoană; - este posibil să nu vadă "aceste avantaje în perioada actuală", dar este convins de ele că se vor obține în decursul timpului.
2.	Utopicul realist	- sesizează marile avantaje potențiale ale T.I., dar nu este sigur că toate vor putea să fie obținute datorită costurilor ascunse implicate și rezistenței anumitor persoane; - percepe și alte surse de dificultăți, ce nu sunt proprii T.I., dar care apar în procesele implementării sale.



3.	Ambivalentul	- percepe avantaje în anumite domenii și dezavantaje sau dificultăți potențiale în altele și/sau consideră că pot fi superioare beneficiilor; - dorește să avanseze cu introducerea T.I., dar, în același timp, manifestă precauție sau chiar teamă.
4.	Scepticul realist	- prezintă îndoieli majore privitoare la avantajele pe termen scurt sau lung ale T.I.; - sesizează, concomitent, că introducerea T.I. va însemna un plus în funcționarea firmei; - controlează cu grijă tot ceea ce se implementează în vederea minimalizării efectelor negative în cadrul organizației.
5.	Scepticul utopic	- crede că introducerea T.I. este în primul rând dezavantajoasă întrucât "subminează" alte procese manageriale eficiente; - apreciază că T.I. nu este numai costisitoare de implementat, dar generează dificultăți.



**Fig. 12 Gruparea managerilor generali în funcție de poziția față de introducerea T.I. (după E. Schein)**

O investigație bazată pe studii de caz efectuată în SUA asupra 84 de firme a relevat că managerii generali, cel mai frecvent - 55 % - se încadrează în categoria utopicilor realiști, 23 % sunt ambivalenți, 20 % idealști utopici și numai 2 % sceptici realiști. Predomină deci managerii care se așteaptă la obținerea de rezultate pozitive, ca urmare a efectuării schimbărilor apelând la T.I.

Un element principal ce determină amploarea și eficacitatea schimbărilor în organizație îl constituie puterea pe care o posedă managerul general, definită ca capacitatea sa de a-și exercita voința în cadrul firmei. Puterea managerului este patru dimensională așa cum a evidențiat cu mulți ani în urmă cunoscutul specialist american John March. Aceste dimensiuni sunt:

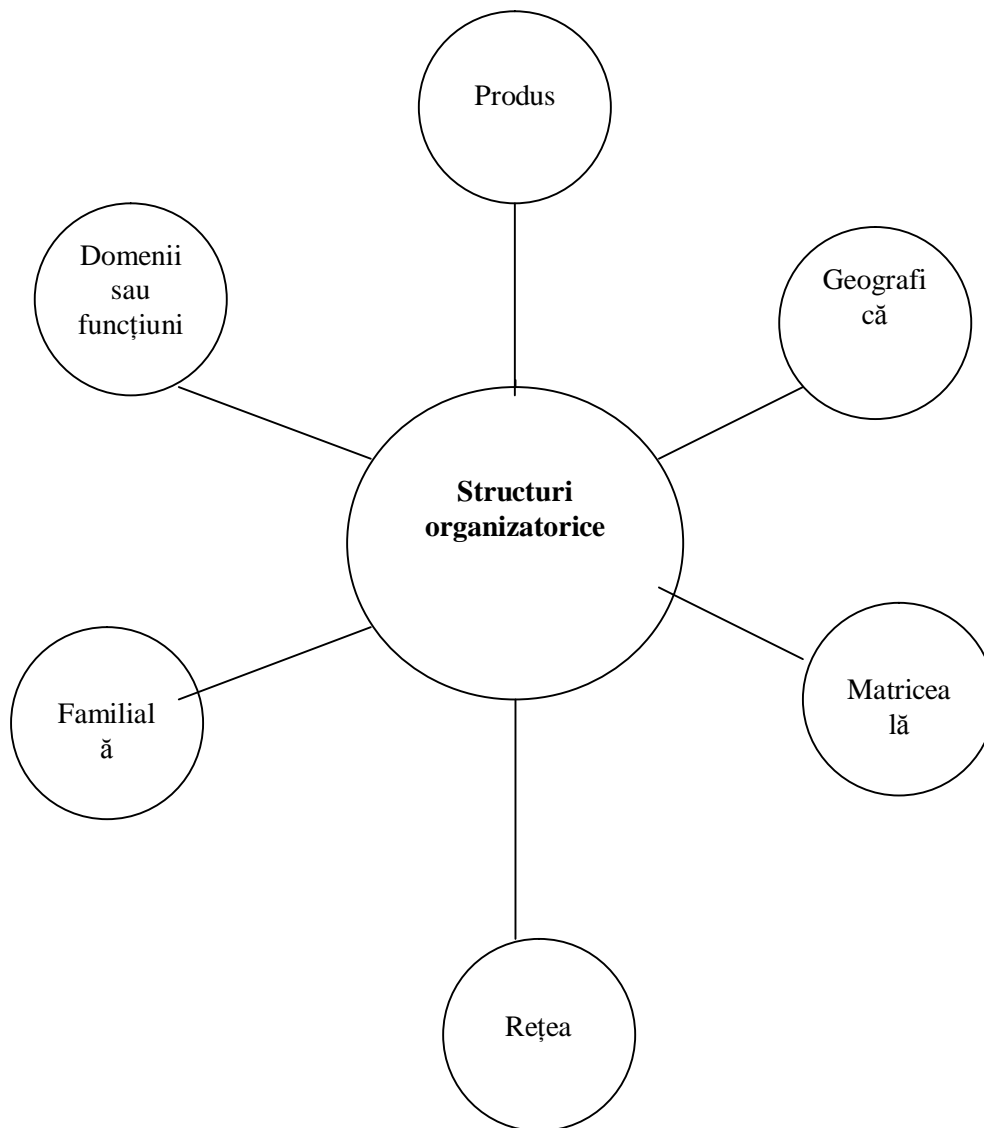
- a) structurală, ce reflectă poziția managerului în ierarhia firmei;
- b) proprietate, ce decurge din acțiunile managerului în cadrul firmei și de reprezentant promotor al intereselor acționarilor;
- c) de expert, ce reflectă competența profesională ce corespunde activităților firmei;
- d) prestigiul, ce decurge din calitățile sale personale și din statutul social pe care și l-a construit.

Reunirea de către un manager general a acestor patru dimensiuni sau fațete ale puterii la un nivel înalt îi conferă o mai mare capacitate de a schimba.

În nu puține firme, managerii generali recurg, cum arată profesorul Sidney Finkelstein, la constituirea de coaliții dominante pentru a reuși schimbări ample și eficiente. O asemenea coaliție reunește toți sau o mare parte din managerii de nivel superior din firmă.

### **5.2.5 Predominanta structurilor organizatorice piramidale în întreprinderile din SUA**

Definitiv pentru structurile organizatorice este structurarea lor predominant pe verticală, în condițiile priorității elementelor ierarhice. Se folosesc mai multe **tipuri de structuri ierarhice** (vezi figura 13).



**Fig. 13 Tipurile de structuri organizaționale utilizate în firmele din SUA**

I. Structura pe domenii sau funcțiuni, utilizată de regulă în întreprinderile ce fabrică un singur produs sau o familie de produse. În fruntea sa se află un singur manager, ce poartă diverse denumiri – președinte executiv, director general etc. în subordinea sa directă se află mai multe departamente, fiecare fiind specializat pe un domeniu, cel mai frecvent ele sunt profilate pe producție, finanțe, marketing, vânzări și personal.

II. Structura organizatorică pe produs, folosită în companiile ce fabrică mai multe familii sau grupe de produse. Se organizează pentru fiecare familie de produse sau produs un departament sau o fabrică condus de un manager general, în subordinea căruia se află, și compartimentele funcționale pe domenii. La nivelul întregii întreprinderi se află conducătorul

acesteia, căruia îi sunt subordonați managerii generali ai departamentelor și fabricilor componente.

III. Structura organizatorică geografică se utilizează în întreprinderile producătoare care efectuează și distribuirea produselor sau în companiile comerciale mari. Cel mai frecvent, activitatea acestora este structurată pe divizii de producție sau comerciale care se ocupă de o anumită piață. Tipică pentru companiile mari din S.U.A. este crearea de divizii pentru piețele estică, vestică, centrală și sudică.

IV. Structura organizatorică de tip matriceală este întrebuințată în special în companiile promotoare ale progresului tehnic și care apelează la realizarea de proiecte. Pe lângă compartimentele clasice specializate pe domenii se organizează proiecte. Un proiect este un grup de persoane care primesc sarcina să se ocupe de generarea unui produs sau tehnologii noi. Fiecare proiect este dirijat de un conducător. Fiecare membru al echipei ce realizează proiectul este subordonat concomitent șefului de proiect și conducătorului său ierarhic din departamentul din care face parte. Avantajul acestui tip de organizare constă în facilitarea coordonării desfășurării simultane a două categorii de activități: curente și de înnoire a producției și tehnologiilor. Dezavantajele apar pe planul comunicării, controlului etc.

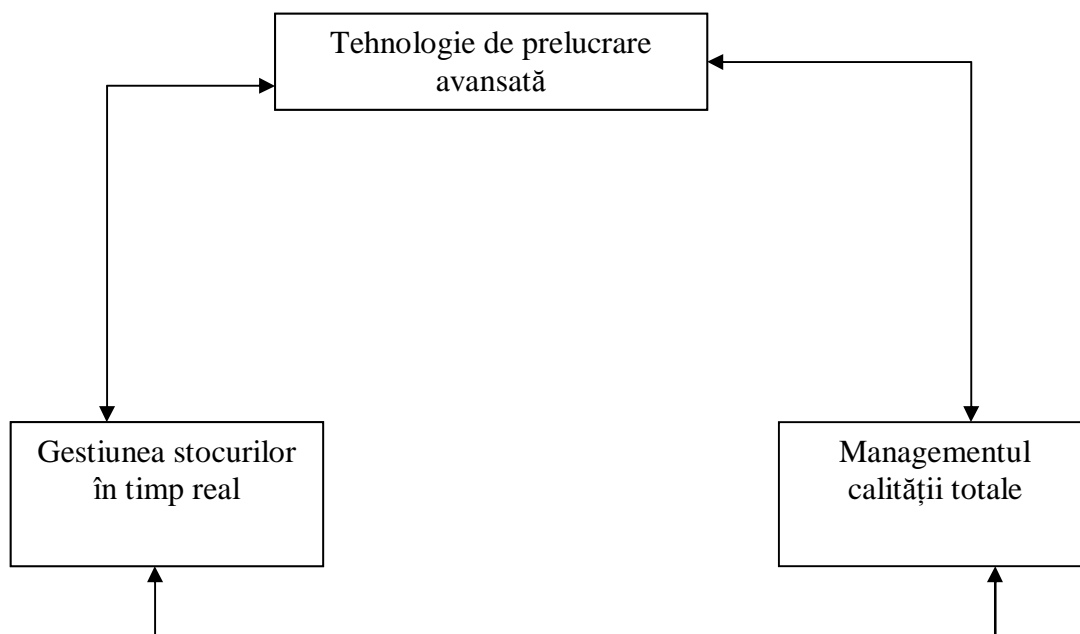
V. Structura organizatorică de tip rețea a fost conturată în ultimul deceniu, are caracteristică crearea unei întreprinderi de sine stătătoare care se ocupă de furnizarea unui produs sau a unui serviciu anumitor clienți. Această întreprindere nu desfășoară activități de producție sau comerciale. Obiectul său de activitate îl constituie armonizarea contribuțiilor mai multor companii – piese, subansamble, studii de marketing, vânzări, cumpărări, operațiuni financiare – pentru a satisface comenzile anumitor clienți. Centrarea sa este pe „public relations”, mijloacele de acțiune fiind telefonul, faxul, xeroxul, redactarea de materiale, organizarea de întâlniri de afaceri etc.

VI. Structura organizatorică de tip familial este cea clasică, fiind utilizată în întreprinderile mici. Patronul este conducătorul organizației, fiindu-i subordonați direct câțiva salariați. Conducerea acesteia are un pronunțat caracter informal.

### **5.2.6 Managementul integrat al producției element al managementului american**

Managementul integrat al producției (M.I.P) reunește trei abordări manageriale ale activităților de producție – tehnologia de prelucrare avansată, gestiunea stocurilor în timp real și managementul calității totale (T.Q.M) (vezi fig. 14).

Pentru a înțelege MIP este necesar să se cunoască în ce constau fiecare din cele trei componente majore ale sale.



**Fig. 14 Mecanismul integrat al producției**

Tehnologia de prelucrare avansată constă în realizarea activităților de producție având la bază un fundament informatic. Practica nord-americană arată că se apelează la o varietate de tehnologii computerizate cum ar fi prelucrarea asistată de calculator și planificarea proceselor.

Gestiunea stocurilor în timp real („just-in-time” JIT), preluată de la japonezi, asigură o diminuare substanțială a timpilor de stocaj și de aprovizionare și a costurilor aferente. În contextul MIP, JIT presupune simplificarea produselor prin reducerea numărului de componente, gruparea produselor pe familii, operațiuni minuțioase de întreținere a utilajului.

Managementul calității totale (TQM) se bazează pe următoarele principii:

- execută bine de la început fiecare element al producției;
- perfecționează continuu elementele implicate;
- satisface necesitățile clienților.

Cele trei elemente se integrează, fiecare contribuind substanțial la obținerea următoarelor efecte:

- JIT elimină stocurile tampon dintre fazele producției;
- TQM generează economii prin eliminarea necesității controalelor și a retușurilor dintre fazele producției;

- tehnologia avansată facilitează vehicularea și utilizarea rapidă și completă a informațiilor între și în cadrul fazelor producției.

### **5.2.7 Capitalul uman și dezvoltarea resurselor umane în întreprinderile din SUA**

Întreprinderile nord-americane și-au bazat evoluțiile dinamice timp de zeci de ani preponderent pe factorul tehnic. Abia la începutul deceniului al IX-lea sub influența managementului japonez și a publicărilor unor lucrări, un loc în numeroase companii este binevenit factorului uman.

Pe fondul a mai multor evoluții, factorul uman încetează a fi tratat ca simplă componentă a întreprinderii care costă o anumită sumă de bani, ci este abordat ca o resursă de bază a sa. Managerul de personal a fost înlocuit cu managementul resurselor umane. Principalele sale obiective sunt: participarea concretă la elaborarea strategiei de ansamblu a companiei și elaborarea unor strategii specifice privind resursele umane armonizate. Managementul resurselor umane trebuie să întrunească mai multe caracteristici:

- a) să cunoască bine toate operațiile ocazionate de angajarea, repartizarea și dezvoltarea cadrelor de conducere și executanților într-o întreprindere;
- b) să fie în măsură să aplice strategia specifică domeniului resurselor umane, corelând-o cu strategia de ansamblu a companiei etc.

O altă reconsiderare majoră privind salariații este tratarea lor ca un capital. Prin capital uman se desemnează faptul că personalul posedă abilități, experiență și cunoștințe ce au valoarea economică pentru întreprinderi.

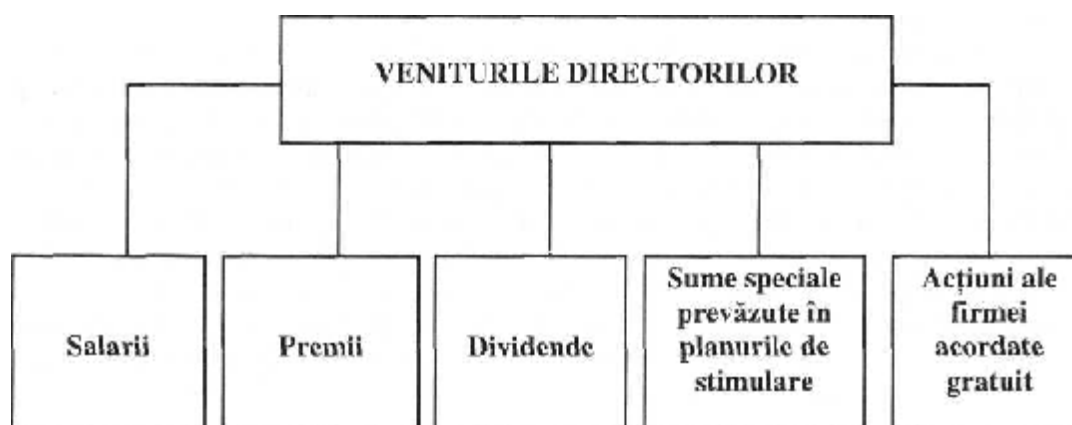
### **5.2.8 Nivelul înalt al veniturilor directorilor de companii în întreprinderile din SUA**

Nivelul veniturilor directorilor de întreprinderi din SUA se situează, după opinia specialiștilor, pe primul loc în lume. La marile companii, acesta este deosebit de ridicat. Managerii mai ales atunci când dețin posturi de conducere superioară -posedă, pe lângă o pregătire de bază într-un anumit domeniu - juridic, economic sau tehnic -, și o formație specială în calitate de conducători. O mare parte dintre ei au o diplomă de "mașter business degree" și/sau de doctorat în management. Un studiu făcut recent a arătat că mai mult de jumătate din directorii generali a 1500 de mari firme din SUA posedă o diplomă avansată de doctor sau licențiat (mașter) în domeniul managementului. În proporție de 1/5, aceștia au obținut diploma la Harvard University. Alte universități cu mulți absolvenți printre cadrele de conducere de nivel superior sunt: Yale, Princetown, Columbia, Standford, University of Chicago, Northwestern, Corneli, MIT, New York University, University of Michigan ș.a.

Un element nou intervenit în pregătirea managerilor nord-americani îl reprezintă licența (mașter) în domeniul managementului și producției numit MMM<sup>1</sup> (mașter degree in management and manufacturing). Începutul a fost făcut în bine cunoscuta Sloan School de la MIT, cu sprijinul unor mari companii: Boeing, Eastman Kodak, Johnson & Johnson, Polaroid. Primii absolvenți au fost angajați cu salarii anuale între 50 000 și 100 000 de \$, doar puțini dintre licențiații în business fiind încadrați cu sume mai mari.

Potrivit unui foarte aprofundat studiu publicat de Greef Crystal<sup>1</sup> în revista Fortune, veniturile directorilor de companii sunt alcătuite din cinci elemente, așa cum rezultă din figura 15.

Primele trei elemente se iau la valorile lor anuale. Ultimul, acțiunile, nu se oferă pe o bază anuală, fiecare pachet de acțiuni acordat managerilor este divizat în trei tranșe anuale egale, constatându-se că se beneficiază de asemenea stimulente o dată la trei ani.



**Fig. 15 Structura veniturilor directorilor de companii**

Acțiunile primite gratuit de directori nu pot fi vândute de aceștia decât după minimum 5 ani. Nivelurile tuturor acestor venituri se determină de către comitetul directorilor, alcătuit din directori din afara companiei, care se întrunește periodic pentru a superviza activitățile acesteia și a aproba sau aviza deciziile strategice referitoare la reprofilarea companiei, fuziunii cu alte întreprinderi, efectuarea marilor investiții etc.

Examinarea evoluției veniturilor directorilor de companii indică creșteri foarte mari în ultimele două decenii. Cel mai mare venit anual îl avea Michael Eisner de la compania Walt Disney cu 35.410.000 de \$, urmat de James Wood de la A & P cu 28.610.000 de \$., problema care se ridică este cea a factorilor care determină evoluția veniturilor directorilor. Cercetarea efectuată de Greef Crystal asupra a 200 de companii din rândul primelor 500 companii industriale și 500 de

companii de servicii din SUA, pe baza analizei de regresie multiplă, a arătat că sunt 5 factori principali care au influențat asupra veniturilor directorilor:

1. Mărimea companiei;
2. Performanțele companiei simbolizate prin IQ;
3. Intensitatea riscurilor asumate de companie;
4. Vechimea în post a directorilor;
5. Amplasarea sediului companiei.

Toate aceste influențe însă explică doar 45% din variația veniturilor directorilor. Pentru celelalte 55% din variație nu s-a găsit o corelație cu variabilele care ar trebui să influențeze mărimea veniturilor. De aici, concluzia pe care o formulează Greef Crystal - "Piața muncii pentru directorii de companii este haotică".

Un alt studiu, care are în vedere nu numai veniturile directorilor, ci ale cadrelor de conducere în general, ajunge la concluzii parțial diferite. Se constată că mărimea veniturilor managerilor este puternic influențată de performanțele pe termen scurt, în special profitul obținut. Cu cât acestea sunt mai mari sporesc și veniturile managerilor, în special premiile. Rezultatul acestei abordări este încurajarea managerilor să se preocupe de obținerea profitului pe termen scurt, fiind premiați pentru amânarea investițiilor pe termen mediu și lung, a diminuării cheltuielilor cu cercetare - dezvoltarea, cheltuieli de întreținere a utilajelor și pentru dezvoltarea resurselor umane.

### **5.2.9 Relațiile managementului american cu sindicatele**

Caracteristică economiei nord-americane este prezența în numeroase ramuri a unor sindicate puternice. La baza organizării lor se află criteriile ocupației salariaților și ramurii de activitate a companiei. Sindicatele sunt organizate pe ramuri și subramuri ale economiei pentru muncitori și separat pentru celelalte categorii de salariați. Cele mai cuprinzătoare și mai active sunt sindicatele muncitorilor. Relațiile dintre manageri și liderii sindicali au la bază documentele ce se realizează în urma negocierilor. Negocierile se desfășoară la două niveluri: negocieri la nivel de ramură, subramură sau domenii, între conducerea sindicatului respectiv și reprezentanții managementului companiilor implicate. Negocierile au în vedere în special nivelul salariilor, sporurilor și primelor membrilor de sindicat respectivi. În baza acestor acorduri, se continuă negocierile la nivelul întreprinderii între conducerea locală a sindicatului și reprezentanții eșalonului superior ai managementului. Întreprinderile au un compartiment reprezentat de unul sau mai mulți specialiști profilați pe relații cu sindicatele. La nivelul



companiilor se negociază în special aspecte privind condițiile de muncă din unitatea respectivă, eventuale particularizări ale sporurilor, primelor și salariilor, în funcție de specificul lor.

Se apreciază că relațiile management-sindicate din SUA au un caracter adversarial. Relativ frecvent sindicatele recurg, pentru a-și impune punctul de vedere, la intense acțiuni de protest, inclusiv la greve de lungă durată. Sindicatele nord-americeane au o mare putere economică. Ca urmare a contribuțiilor membrilor săi au ajuns să dețină fonduri imense, unele de ordinul zecilor de miliarde de dolari, pe care le gestionează după principii economice. Este o practică obișnuită ca o mare parte din fondurile sindicatelor să fie investite în acțiuni sau bunuri imobiliare, inclusiv în companii productive. Aceasta le permite să susțină îndelungate acțiuni de protest atunci când negocierile eșuează, să finanțeze greve care durează săptămâni sau chiar luni, la care participă mii sau zeci de mii de salariați.

Specialiștii consideră că relațiile pe care managerii americani le au cu sindicatele constituie un punct slab pentru managementul american. Conflictele de muncă influențează în mod negativ rezultatele întreprinderilor nord-americeane. O explicație a acestei situații o constituie și structurarea sindicatelor pe ramuri, ceea ce are ca efect indirect neglijarea intereselor companiilor pe termen lung.

În ultimele decenii, potrivit anumitor informații, ponderea sindicatelor tinde să se diminueze într-o anumită măsură.

Relațiile dintre managementul întreprinderilor și sindicate sunt complexe, aflându-se într-un proces de continuă remodelare, sub impactul intenselor evoluții contextuale, economice și sociale, ce caracterizează SUA, în prezent conturându-se o abordare cu o tentă din ce în ce mai profesionistă.

### **5.3 Preluări și adaptări ale elementelor manageriale din Japonia și Europa**

#### Preluări și adaptări ale elementelor manageriale din Japonia.

Succesele spectaculoase obținute de economia japoneză în ultimele trei decenii au avut ca efect și concentrarea atenției a numeroase țări asupra sa. Deși SUA nu s-au numărat printre primele care să le investigheze performanțele și în special cauzele ce le-au generat, s-au văzut nevoite să se înscrie în rândurile celor ce încearcă să învețe din experiența niponă. S-a constatat că unul din secretele performanțelor nipone, dacă nu chiar principalul, îl reprezintă calitatea managementului întreprinderilor sale.

Rezultanta pragmatică a acestei constatări a constituit-o depunerea de apreciable eforturi de a implementa în întreprinderile nord-americeane unele din elementele specifice managementului nipon:

a) cercurile de calitate prin care se desemnează un grup de salariați constituit pe bază de voluntariat, care apelând la o abordare mai mult sau mai puțin informală, se întâlnesc periodic pentru a examina problemele cu care sunt confrunțați la locurile lor de muncă;

b) gestiunea stocurilor în timp real.

Preluări și adaptări ale elementelor manageriale din Europa.

Cunoscuții specialiști americani Moran și Harris au stabilit un ansamblu de elemente manageriale europene care recomandă să fie preluate pe bază de adaptare de către firmele din S.U.A. În tabelul 8 se prezintă sintetic care sunt aceste elemente.

**Tabelul 8**

**Elementele manageriale europene utilizabile în S.U.A**

<b>Nr. crt.</b>	<b>Elemente manageriale</b>	<b>Proveniența</b>	<b>Modalități de utilizare</b>
<b>0</b>	<b>1.</b>	<b>2.</b>	<b>3.</b>
1.	Sarcinile, competențele și responsabilitățile majore sunt atribuite nu în mod special managerului general, ci consiliului de conducere.	Firmele multinaționale	Partajarea sarcinilor, competențelor, responsabilităților majore, încurajarea acțiunilor participative la toți factorii implicați și în toate funcțiunile firmei.
2.	Consiliile muncitorești sunt obligatorii	Norvegia	Acceptarea de către manageri să implice muncitorii în abordarea problemelor majore care-i privesc.
3.	Dezvoltarea mai lentă a firmei, angajare mai rară de salariați și subânzestrarea cu personal este “norma” managerială	Europa	Evitarea dezvoltării prea rapide pentru a preveni mișcarea într-o direcție greșită, generatoare, de concedieri massive.
4.	Planificare pe termen lung-12 ani	Firmele multinaționale europene	Concentrarea previziunilor pe perioade lungi, nu numai pe termen scurt
5.	Programarea unei cantități de muncă de realizat mai reduse în unitatea de timp	Germania	Evitarea să fie presat de timp, partajarea superioară a sarcinilor și considerarea oamenilor mai importanți decât programele
6.	Se plasează mai mult accent pe exercitarea autorității decât pe relații de prietenie sau dorința	Europa	Folosirea unei abordări formalizate, oficiale, pentru a diminua tensiunile interne, mascate în locul unei abordări prietenoase

	de a fi plăcut de subordobați		exteriorizate
7.	Stresul în firmă, relațiile umane și structura organizatorică sunt mai puțin rigide	Europa	Evitarea standardizării excesive, a “supraorganizării”, în vederea obținerii eforturilor mare necesar pentru a realiza obiectivele
8.	Neacceptarea formulării de titluri manageriale Potrivit dorințelor individuale	Europa	Evitarea denumirilor de posturi manageriale fără sens și a unor insatisfacții de exercitarea sarcinilor aferente

În concluzie, elementele de management nipon și european și-au dovedit eficacitatea și în S.U.A., în toate cazurile în care s-au asigurat premisele necesare – umane, tehnice, financiare- și au fost integrate în ansamblul sistemului de management al firmelor respective.

### Cuvinte cheie

- § firme emergente
- § decizii strategice
- § utopicul realist
- § utopicul sceptic
- § idealistul utopic
- § scepticul realist
- § structura pe domenii sau funcțiuni
- § structura organizatorică pe produs
- § structura organizatorică geografică
- § structura organizatorică matriceală
- § structura organizatorică de tip rețea
- § structura organizatorică de tip familial
- § managementul integrat al producției

### Întrebări de control și de aprofundare

1. Care este rolul statului în economia contemporană a S.U.A.?
2. Ce înseamnă „economia de tip nou”?
3. Prin ce se deosebește modelul managementului american de celelate modele?
4. Ce elemente ale managementului am putea implementa în managementul autohton?
5. Cum au loc relațiile dintre management și sindicate în întreprinderile americane?
6. Ce elemente trebuie să preia din managementul nipon și cel european managementul american?
7. Ce tipuri de structură există în managementul american? Caracterizați-le.
8. Ce rol ocupă în managementul american resursele umane?

## **Bibliografie**

1. Farmer R., Mc Goun, *Advances in International Comparative Management*, IA I Press, Greenwich, Connecticut, vol. I, 1984, vol. II, 1986, vol. III, 1988.
2. Lament A. *Managing Across Cultures and National Boundries*, in: *Forum*, nr 1, 1994.
3. Nicolescu O. (coord.) *Strategii de firmă*, Editura Economică, București, 1996.
4. Nicolescu O. *Elemente de management comparat*, in: *Tribuna Economică*, nr. 7, 8, 14, 1991.
5. Nicolescu O. *Management comparat*, Editura Economică, București, 2001.
6. Nicolescu O. *Noutăți în managementul internațional*, Editura Tehnică, București, 1993.
7. *Сравнительный менеджмент*, под. ред. С. Э. Пивоварова, издательский дом «Питер», 2006.

## **Tema 6. Managementul scandinav**

### **6.1 Noțiuni generale privind managementul scandinav**

### **6.2 "Democrație industrială" - baza managementului scandinav**

### **6.3 Corporatismul managementului scandinav**

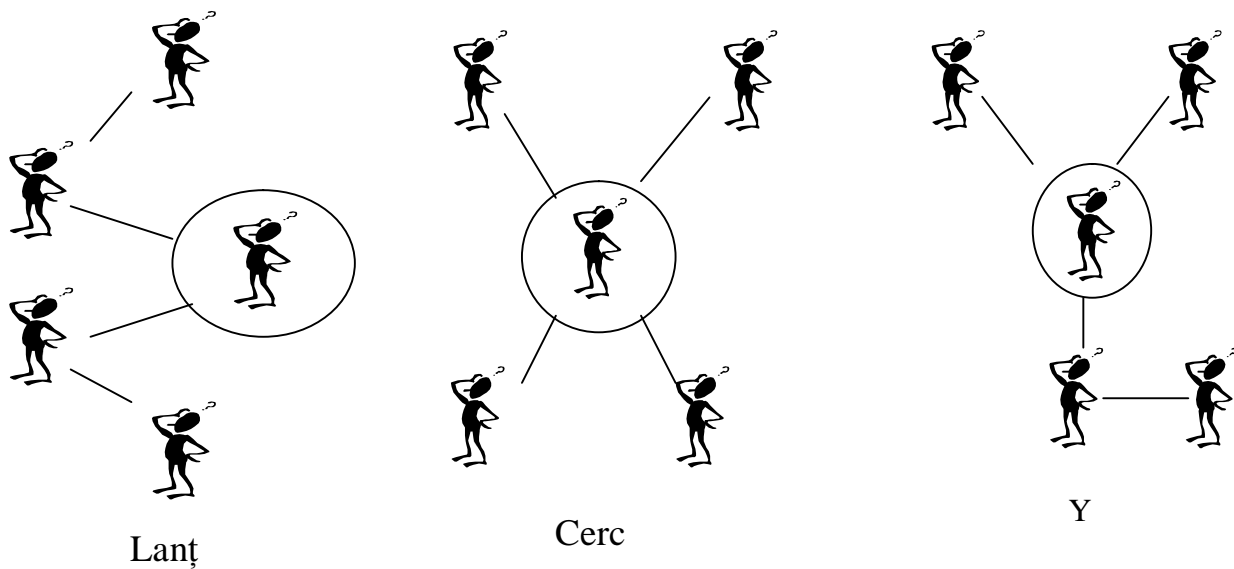
#### **6.1 Noțiuni generale privind managementul scandinav**

Modelul economic scandinav și-a căpătat o popularitate mondială datorită nivelului foarte înalt de viață, pe care îl asigură, șomaj aproape nominal și o rezistență sporită față de crizele economice mondiale. Explicarea avantajelor acestor fenomene este de prisos. Însă acest sistem atât de bine pus la punct are un mare neajuns deloc neglijabil: povara fiscală fără precedent. Țările scandinave se mențin stabil printre primele cinci țări ale lumii după mărimea cotelor de impozitare. Așa, povara fiscală alcătuia în ultimii zece ani 50% din P.I.B. În Suedia, 48% - în Danemarca și 46% - în Norvegia, pe când media West-Europeană era de 39%, iar nivelul S.U.A. - de 29% din P.I.B.. Faptul că în așa condiții firmele scandinave nu pur și simplu supraviețuiesc, ci și se impun cu promptitudine și siguranță pe piața mondială (exemple fiind Volvo, Electorux, Saab-Scania, S.A.S., Esselte, Ericsson, Statoil etc.) ne dovedește o dată în plus eficiența superioară a managementului scandinav.

Pentru a înțelege complexul managementului scandinav e nevoie de înțeles mai întâi particularitățile scandinave la îndeplinirea unor asemenea procedee ca comunicarea, luarea deciziilor, motivarea etc. Să le analizăm pe rând:

1) Comunicarea. Comunicarea interpersonală în Suedia ar fi caracterizată de un nesuedez ca fiind indirectă, în timp ce un suedez ar numi-o foarte directă. Comunicarea între suedezi posedă un sens implicit, care le permite de a fi «implicit de direcți». Comunicarea în grup este ceva mai clară. Ea este organică, bazată pe consens și ocupă mult timp, în schimb rezultatele sunt satisfăcătoare pentru toți participanți. Particularitățile comunicării manageriale scandinave pot fi mai lesne înțelese în baza figurei 16.

Rețele centralizate.  
Toate comunicațiile sunt controlate de manager (individul în cerc)



Rețele descentralizate  
Comunicațiile nu sunt controlate de nici un individ

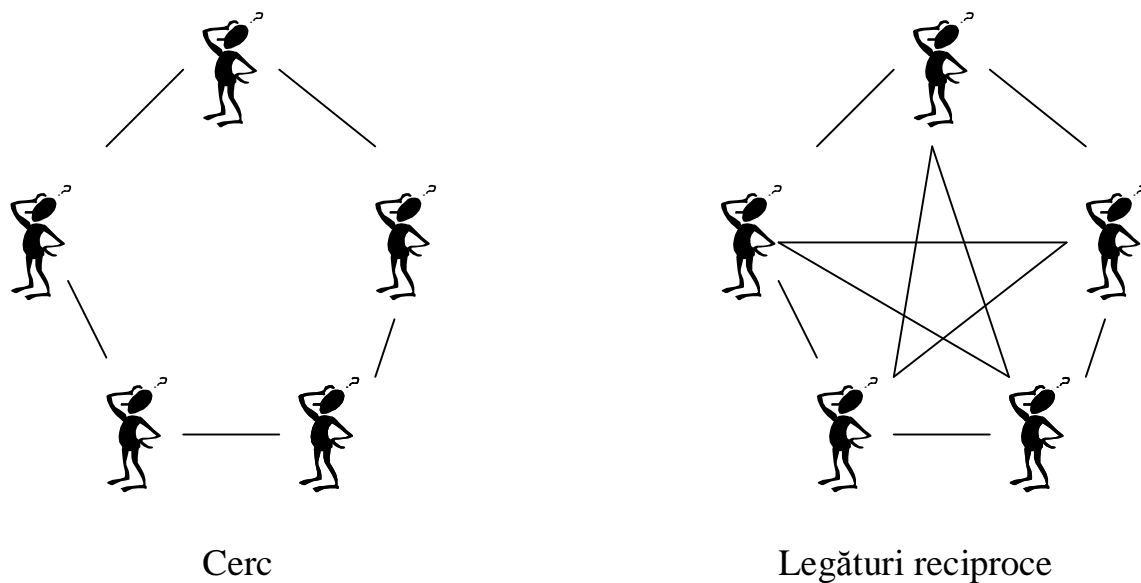


Fig. 16 Rețele de comunicare

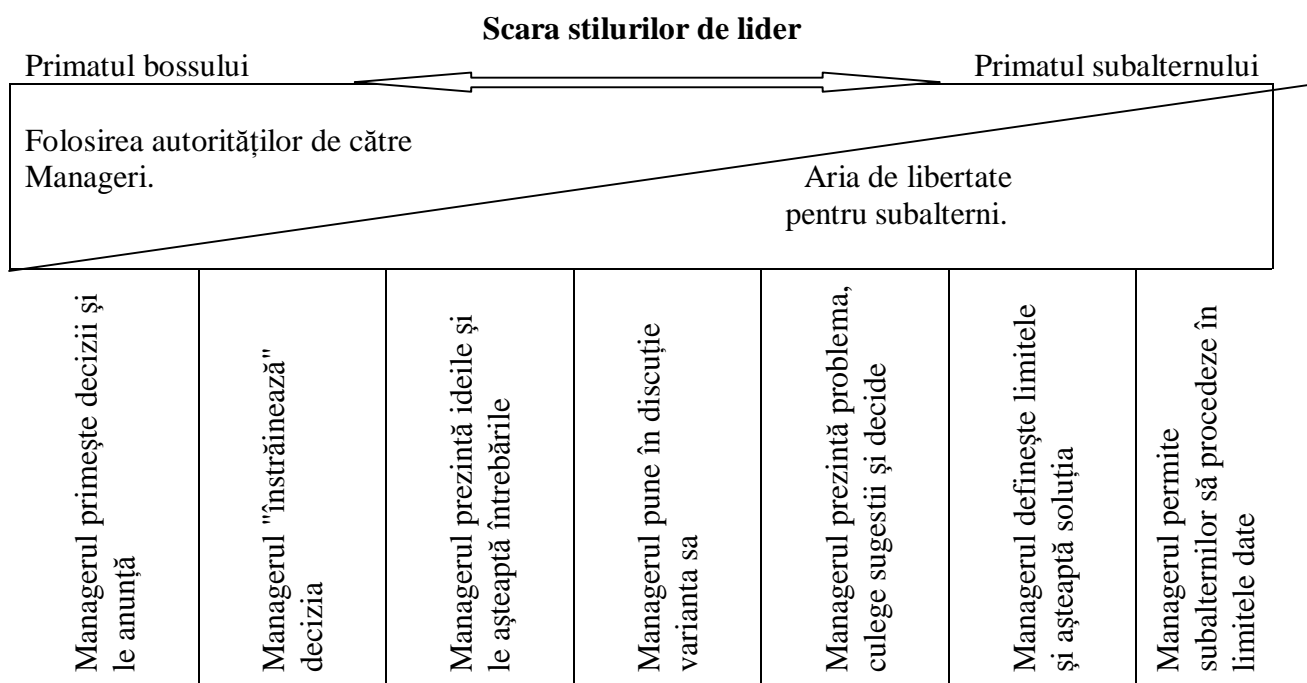
Modelului managerial scandinav sunt caracteristice două tipuri de rețele de comunicație. Pentru comunicarea între nivelurile manageriale se folosesc rețele de tip «roată», în centru fiind managerul mai superior, pe când pentru comunicarea cu personalul executiv se utilizează modelul de legături reciproce. Aceste rețele permit fiecărui participant la comunicare să comunice liber cu toți ceilalți. În rețeaua cu legături reciproce nu există nici poziție centrală și nici restricții la alegerea interlocutorului, toți participanții fiind egali. asemenea rețea poate fi comparată cu un comitet, în care nici un membru nu-și asumă, formal sau neformal, poziția dominantă. Toți membrii sunt liberi să-și împărtășească ideile, opiniile și sugestiile;

2) Luarea deciziilor. Pentru un ne suedez, maniera suedeză de a lua decizii seamănă a «sprint pe perete». Suedezii sunt suspectați că trăgănează deciziile și le fac greu de interpretat pentru un nesuedez. Luarea deciziilor se caracterizează printr-un proces lent de căutare a consensului. Acest proces se concentrează asupra examinării detaliate a situației înainte de a face careva concluzii. Dar în rezultatul acestui proces lung se ia o decizie clară pentru toți și care poate fi implementată rapid. Deciziile se iau într-o manieră personalizată neformală și, probabil, mai mult intuitiv, decât bazându-se pe fapte concrete;

3) Motivarea. Necesitățile sociale sunt acele elemente ale ierarhiei lui Maslow, care cel mai bine caracterizează motivarea în Suedia. După terminologia lui Herzberg, motivații sunt mai importanți, decât factorii igienici. Dar pentru un scandinav, un mediu de lucru sănătos este mai important, decât remunerarea obținută. Aici, iarăși, se simte impactul individualismului și feminității. Motivarea prin rezultate după McClelland, de asemenea, nu poate fi utilizată ca concept pentru Suedia, deoarece este incompatibilă cu dimensiunea feministă. Reieșind din sistemul de valori scandinave, motivarea prin așteptări poate avea un oarecare efect aici, însă până acum motivarea în Scandinavia așa și nu a primit o descriere și fondare teoretică.

4) Rolul de lider. Conceptul de lider poate fi conceput doar în contextul feminist al culturii scandinave. Capacitatea de a fi lider este definită ca abilitate de a lua măsuri unilateral după o largă utilizare a intuiției și a consensului. Faptele nu există independent de oameni ce le determină, de aceea realitatea poate fi descoperită doar de ochii unui observator neimplicat, spun suedezii. Ca rezultat, nimeni în afară de suedezi nu înțelege conceptul lor de lider. Liderul, în concepția lor, urmărește un proces lent pentru a întreprinde acțiuni indirecte. De asemenea, acest concept presupune că managerul-lider este obligat să fie deschis pentru orice fel de intervenții din partea subalternilor și să nu aibă predispoziții pe viitor. Îndeplinirea rolului de lider este un proces organic, în care abilitatea de gestiune cu mijloacele de atingere a scopului este mai

importantă, decât însăși atingerea lui. Poziția liderilor suedezi poate fi arătată prin următoarea figură:



**Fig. 17 Poziția liderilor în sistemul suedez.**

Managerii scandinavi procedează în felul următor: definesc limitele, așteaptă sugestiile și, posibil, soluțiile de la subalterni, după ce, găsind consens între toate variantele propuse, fac decizia și o anunță în așteptarea eventualelor dezacorduri și sugestii. În caz, dacă acestea apar, procesul se repetă din nou de atâtea ori, câte vor fi necesare pentru găsirea soluției acceptate de toți cei implicați;

5) Soluționarea conflictelor. Modelul colaborativ ne descrie soluționarea conflictelor în Suedia. Evitarea conflictelor deschise pare a fi o trăsătură de caracter națională. Ea își primește expresia prin diferite acțiuni de corectare a subalternilor și de evitare a situațiilor umiltoare sau dificile. Prevalează o manieră foarte atentă și sofisticată, care ar însemna o frustrație pentru un non-suedez. Deci, din modurile posibile de comportare în situație conflictuală (vezi figura 3), suedezi aleg colaborarea;

6) Negocierea. Stilul de negociere în cultura managerială suedeză admite doar un rezultat reciproc avantajos. Însăși natura rațiunii suedeze presupune că rezultatul dorit al negocierilor nu poate fi formulat înaintea lor, el urmând să fie atins într-o manieră consultativă în condițiile consensului. Conceptul democrației industriale presupune că doar prin gândire colectivă pot fi obținute rezultate superioare;



7) Organizarea. Structura organizațională suedeză reiese din conceptul democrației industriale și conține respectul implicit față de individ în organizație. Noțiunea de grupe autonome de lucru permite o întreprindere mai liberă a scopului organizației și a metodelor de atingere a lui. Ea acceptă individualismul, controlul de incertitudine redus și feminitatea culturii și este concentrată mai mult pe atmosfera de lucru, decât pe o ierarhie strictă sau o structură piramidală. Mai mult decât în orice alt stat, structura organizației în Suedia se bazează pe colaborarea managerilor, angajaților, sindicatelor și a statului.

## **6.2 "Democrație industrială" - baza managementului scandinav**

Toate aceste particularități ne dau, în complex, sistemul managerial scandinav, numit în literatura de specialitate «democrație industrială». Aceasta din urmă include mai multe elemente indisolubile, concepute ca următoarele tendințe:

- eforturile companiilor pentru a acomoda locul de muncă la muncitor și nu invers;
- consiliile uzinei, comitetele întreprinderii și alte foruri similare, menite de a facilita consultările între manageri și personalul executiv la nivel de subdiviziuni;
- sporirea drepturilor angajaților, în special în domeniul securității muncii;
- creșterea influenței angajaților asupra modului de lucru;
- extinderea negocierilor colective asupra organizării muncii, politicii investiționale și a altor foste prerogative manageriale;
- prezența angajaților în consiliul de directori;
- sistemul inovațional de «fonduri a salariaților», care permit crearea fondurilor de investiții colective cu scopul procurării acțiunilor companiei pe piața hârtiilor de valoare ca mijloc de majorare a influenței salariaților asupra dezvoltării generale a economiei. Un alt scop a acestor fonduri este crearea surselor de capital investițional și facilitarea adoptării structurale continue la schimbările conjuncturii externe;
- grupele autonome de lucru, fondate în scopul sporirii participării și satisfacției de la muncă, precum și a productivității. Această idee satisface necesitățile industriașilor suedezi și a devenit strategia lor în sporirea productivității.

La acesta se adaugă (reieșind, de fapt, din ele) și structura specifică democratică a firmei scandinave, deosebită de cea americană sau japoneză.

Însă particularitatea cea mai importantă a sistemului managerial scandinav rămâne a fi corporatismul micro- și macroeconomic, căruia este dedicat în întregime capitolul următor.

Ar fi o greșeală de a percepe managementul scandinav ca fiind ceva constant și neschimbător. De fapt, el este un sistem foarte flexibil, ce răspunde cu promptitudine la

schimbările mediului. Însăși Peter Drucker menționa că firmele suedeze se bucură de cel mai mare succes la implantarea filialelor sale în Japonia datorită faptului că «suedezii lucrează în Japonia așa cum o fac japonezii». Un alt exemplu de flexibilitate (de data aceasta nu în spațiu, ci în timp) este istoria firmei S.A.S.

Când Jan Carlzon a fost numit președinte al Scandinavian Airlines System (S.A.S.) în 1981, această companie a suferit cele mai mari pierderi de până atunci. La sfârșitul următorului an S.A.S. s-a pomenit cu cel mai mari pierderi de până atunci. Cum de Carlzon a reușit-o ? Din punctul lui de vedere, schimbările au intervenit în urma «revoluției culturale» pe rutele aeriene. Elementele de bază a schimbării au fost noul accent pe deservirea clienților și coborârea autorității decizionale pe cât se poate mai jos în ierarhie.

Simbolic, harta organizației s-a transformat din structura piramidală tradițională într-un fel de roată cu oficiul președintelui în centru. Renunțând la practica de colectare a tot mai multă informație pentru procesul decizional, S.A.S., în unele cazuri, chiar a redus volumul de informație disponibilă pentru conducători. Multe dări de seamă statistice, prezentate lunar, acum sunt cerute doar trimestrial. În unele departamente s-a renunțat complet la cercetări statistice. Personalul, ce lucrează nemijlocit cu clienți, a fost împuternicit cu autoritatea de a folosi inițiativa proprie în lucrul cu pasagerii. Orientarea acțiunilor lui Carlzon este exemplificată prin declarația sa: «Este mult mai bine să încerci și să faci ceva ce nu este corect sută la sută, decât să nu faci nimic. Dorim, mai degrabă, să fim mai buni cu 1% în 100 de lucruri, decât cu 100% - într-un singur lucru».

Ca să nu pară că Carlzon a adoptat stilul *laissez faire*, trebuie de ținut cont de accentul lui pe punctualitatea zborurilor. Imediat după anunțul său că S.A.S. va deveni cea mai punctuală companie aeriană, el și-a instalat în oficiul său un terminal, astfel încât putea controla personal timpul decolării și aterizării avioanelor. Câteva luni mai târziu Asociația Liniilor Aeriene Europene a denumit S.A.S. drept numărul unu ca punctualitate în Europa și Atlanticul de Nord și Sud. Astfel managementul liniilor aeriene scandinave a fost schimbat timp de jumătate de an aproape complet, ce ne dovedește o dată în plus că managementul scandinav nu este o dogmă, ci un set foarte dinamic de principii și procedee de organizare, gestiune, motivare etc.

Așa dar, pe scurt, esența managementului scandinav constă în următoarele. Firmele scandinave activ implementează codeterminarea, participarea în comun la luarea deciziilor și crearea unui set de valori comune managementului și personalului executiv. Ele sunt concepute ca fiind importante la dezvoltarea culturii și spiritului corporatist și cruciale pentru eficiența și competitivitatea. Forța motrică sunt managerii inspirați de filosofii manageriale contemporane, axate pe corelația dintre eficiența, succes și respect personal și care includ înțelegerea că talentul

și munca grea și nocivă trebuie apreciate diferenciat. Distribuția profitului este o altă cale naturală de a înconjura autoidentificarea salariaților cu firma sa.

Astfel, în centrul preocupărilor manageriale scandinave se află omul. Imperativul managementului scandinav este: comportă-te cu subaltern așa, cum ai vrea ca el să se comporte cu tine.

### **6.3 Corporatismul managementului scandinav**

După părerea savanților scandinavi, dacă o economie este condusă bine, atunci neapărat se vor manifesta următoarele trei rezultate dorite:

- 1) Întărirea economică, inclusiv reducerea șomajului, sărăciei și a altor cauze materiale de disperare socială;
- 2) Creșterea economică, ce va da resurse pentru îmbunătățirea serviciilor sociale și a standardelor individuale de trai;
- 3) Economia dinamică, orientată spre micșorarea diferențelor în bunăstare, venit și putere economică dintre indivizi.

Managementul macroeconomic scandinav prezintă o continuitate remarcabilă în perioada postbelică. În același timp, guvernele în continuare acomodează instrumentele lui și cheltuielile publice în corespundere cu schimbările mediului economic și rezultatele electorale.

Continuitatea include două laturi ale formării și implementării politicii economice:

- 1) Continuitatea procedurilor macroeconomice ale economiei de piață coordonate;
- 2) Accentul pus pe menținerea angajării totale.

În primii ani postbelici, partidele de guvernământ din aceste țări, lucrau în cooperare strânsă cu sindicatele și patronatul, au formulat și au inițiat o întreprindere destinată spre un dublu obiectiv social-economic:

- 1) Angajare totală;
- 2) Adoptare structurală la factorii modernizării.

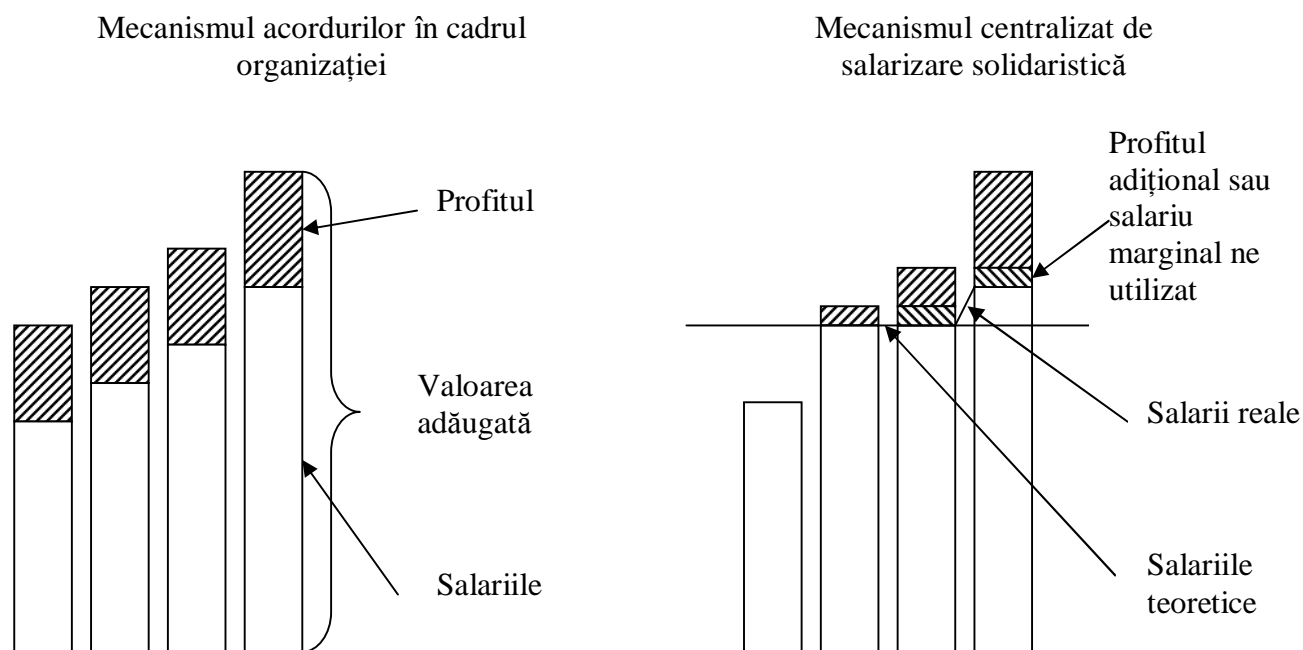
Instrumentul principal al guvernului suedez în obținerea acestui dublu obiectiv este cunoscut sub denumirea de «modelul Rehn-Meidner» a managementului macroeconomic. El este un produs al cercetărilor câtorva economiști sindicaliști, în special Gosta Rehn și Rudolf Meidner. Acest model prescrie eforturi comune ale guvernului, patronatului și sindicatelor în vederea promovării creșterii economice de lungă durată și angajării totale printr-o politică activă pe piața forței de muncă și suportul raționalizării economice prin inovații tehnologice și un dialog instituționalizat între patroni și angajați.

Ceea ce facilitează semnificativ această cooperare este firma înalt instituționalizată a corporatismului democratic. În Scandinavia, atât politica microeconomică, cât și cea macroeconomică, este axată pe corporatism. Conform studiilor efectuate în anii '80 managerii corporațiilor au devenit mult mai bine dispuși față de implementarea sindicatelor și sunt convinși că participarea sindicatelor în luarea deciziilor mărește calitatea lor.

Relațiile istorice între clasele sociale suedeze permiteau un oarecare grad de autogestiune locală și libertăți personale deja în societatea feudală. Nicăieri nu au fost atât de puține conflicte sociale ca aici. Ca urmare, patronii suedezi au fost pregătiți să accepte uniunile de salariați și să semneze acorduri cu dânsle mai devreme și la o scară mai largă, decât în alte țări. De obicei, acest proces începea în sfera meșteșugăritului, unde distanța ierarhică între maistru și calfă tradițional era redusă.

Spre deosebire de Germania sau Franța, companiile mari din Danemarca, Norvegia, Suedia sau Finlanda, au urmat acest exemplu. Astfel, țările scandinave s-au încadrat în aceeași tendință cu Marea Britania, folosind mai degrabă acordurile colective, decât legislația respectivă de natură socială. În Scandinavia folosirea timpurie și pe larg a contractelor colective de muncă indică acceptarea drepturilor salariaților la asociere, precum și a conceptului colaborării dintre management și personalul executiv.

Centralizarea mișcării sindicaliste a creat fondalul unei politici solidariste de salarizare. Prin ea ratele joase de remunerare sunt ridicate, pe când cele înalte, plătite în ramurile abilice să le acorde, sunt reduse (vezi figura 18).



**Fig. 18 Mecanismul salarizării solidaristice**

Politica salarială devine un instrument de raționalizare a vieții economice prin eliminarea ramurilor și companiilor, ce nu pot plăti costurile rezultante. Dar ea, în schimb, cere de la stat promovarea unei politici financiare și monetar-creditare restrictive și întreprinderea unor măsuri de localizare, ce ar cere companiilor să desfășoare activitatea în teritoriile afectate de șomaj în timpul schimbărilor structurale. Un exemplu clasic a devenit restrângerea bruscă, dar foarte pașnică, a industriei imense suedeze de construcție a navelor maritime fără a rezulta într-o explozie de șomaj. Modelul Rehn-Meidner presupune mobilitatea pieței forței de muncă și a serviciilor de angajament.

Managerii corporațiilor suedeze, dacă ei gândesc rațional, nu pot să nu vadă avantajele acestei politici salariale, care nu se bazează pe abilitatea de a plăti și nu ridică fondul salarial la limita acestei abilități (vezi figura 5). Practic, politica solidaristă a devenit un avantaj comparativ pentru ramurile de export a Suediei, fiind comparabil prin efectul său cu subsidiile de stat semnificativ, neavând însă neajunsurile lor evidente. De asemenea, managerii pot observa că presiunea salarială asupra firmelor slabe sporește mobilitatea factorului muncă, care este îndreptat spre firmele competitive în creștere.

«Statul trebuie să-și ia asupra sa mai insistent rolul de lider al dezvoltării industriale, fie prin cooperarea cu businessul, fie prin instituțiile sale. Rolul statului în această dezvoltare este, de fapt, mult mai mare într-un număr de țări, cărora le place să se numească economii de piață libere.»

Întreprinderile de stat în Suedia se conduc, în general, după aceleași principii, ca și cele private. Ele țin contabilitate aparte pentru asemenea cheltuieli ca politica regională și de micșorare a șomajului, care nu sunt suportate de concurenți și care, deci, trebuie restituite din bugetul de stat sau surse extrabugetare de stat.

Așadar, toate firmele suedeze în egală măsură se supun acțiunii modelului Rehn-Meidner, care asigură pentru mari avantaje businessului și societății suedeze:

- 1) Siguranța unui salariu destul de înalt pentru salariați;
- 2) Motivarea firmelor prin sistemul de profit suplimentar spre o productivitate mai înaltă;
- 3) Asigurarea unei competitivități sporite a mărfurilor și serviciilor suedeze pe piața internă și externă;
- 4) Ca urmare, reducerea la minim a situațiilor de conflict și de stres în interiorul organizației și în societate în întregime.

Anume acest model Rehn-Meidner, acceptat în Suedia în 1938 și modificat în câteva trepte până în prezent, și prezintă nucleul corporatismului suedez. Cu câțiva ani mai târziu, toate țările scandinave au acceptat modele similare, implementate cu succes în activitatea lor economică cotidiană.

### **Cuvinte cheie**

- § salarizare solidaristică
- § rețele centralizate
- § corporatismul managementului scandinav
- § rețele descentralizate

### **Întrebări de control și aprofundare**

1. Care sunt principalele elemente care deosebesc managementul scandinav de celelalte mode ale managementului?
2. Care factori socio-culturali influențează managementul scandinav?
3. Cum are loc realizarea funcției de control în companiile suedeze?
4. Cum are loc mecanismul salarizării solidaristice?
5. Ilustrați poziția managerilor suedezi cu ajutorul graficului și caracterizați-o?
6. Care sunt metodele de comunicare implementate în managementul suedez?
7. Cum are loc luarea deciziilor în întreprinderile scandinave?

## **Bibliografie**

1. Farmer R., Mc Goun, *Advances in International Comparative Management*, IA I Press, Greenwich, Connecticut, vol. I, 1984, vol. II, 1986, vol. III, 1988.
2. Lament A. *Managing Across Cultures and National Boundries*, in: *Forum*, nr 1, 1994.
3. Nicolescu O. (coord.) *Strategii de firmă*, Editura Economică, București, 1996.
4. Nicolescu O. *Elemente de management comparat*, in: *Tribuna Economică*, nr. 7, 8, 14, 1991.
5. Nicolescu O. *Management comparat*, Editura Economică, București, 2001.
6. Nicolescu O. *Noutăți în managementul internațional*, Editura Tehnică, București, 1993.
7. *Сравнительный менеджмент*, под. ред. С. Э. Пивоварова, издательский дом «Питер», 2006.

## **Tema 7. Managementul în America Latină**

### **7.1 Contextul cultural-istoric din America Latină**

#### **7.1.1 Valori culturale latino-americane**

#### **7.1.2 Încadrarea contextului latino-american prin prisma abordării diferențelor culturale elaborată de Fons Trompenaars**

#### **7.1.3 Încadrarea contextului latino-american prin prisma abordării managementului structurilor multiculturale elaborată de Geert Hofstede**

### **7.2 Contextul socio-economic latino-american**

### **7.3 Particularități ale managementului din America Latină**

#### **7.3.1 Tipuri de organizații care funcționează în America Latină**

#### **7.3.2 Tipuri de structuri organizatorice întâlnite la companiile internaționale care desfășoară activități în America Latină**

#### **7.3.3 Opțiuni strategice pentru organizațiile mici și mijlocii din America Latină**

#### **7.3.4 Managementul și resursele umane în organizațiile din America Latină**

#### **7.3.5 Negocierea în companiile din America Latină**

#### **7.3.6 Relația dintre management și sindicate în companiile din America Latină**

### **7.4 Perspective ale managementului din America Latină**

## **7.1 Contextul cultural-istoric din America Latină**

La sud de Rio Grande (granița dintre Statele Unite ale Americii și Uniunea Statelor Mexicane) și până în Țara de Foc (extremitatea australă a Americii de Sud) se află o regiune geografică mult diferită de restul lumii, atât din punctul de vedere al tradițiilor, istoriei și mentalității populației, cât și din punctul de vedere geografic.

Mai mult decât alte regiuni sau continente, America Latină este o zonă de constante contacte cultural-istorice între ceea ce a reprezentat populația indigenă, astăzi aproape dispărută, cu excepția unor triburi izolate și puțin numeroase, și populația de origine spaniolă, stabilită aici începând cu ultimul deceniu al secolului al XV-lea.

America Latină, marcată de o istorie violentă în decursul ultimelor cinci secole, încearcă să își afle locul pe care îl merită în comerțul internațional, însă fără pierderea acelei atât de importante identități culturale care face din această lume o regiune plină de contraste, dar fabuloasă pentru istoria culturală a umanității.

America Latină reprezintă un ansamblu complex *de țări* care au ajuns pe căi proprii la niveluri de dezvoltare culturală și socială diferite. Le unesc - cu excepția Braziliei - limba, ascendența



hispanică, împletită cu elemente provenite din Europa catolică sau din Africa neagră, de unde au fost aduși sclavii, precum și sentimentul de a aparține aceluiași continent, în zona geografică cucerită și semipopulată inițial de oameni care proveneau din țări latine europene.

America Latină nu este un bloc etnic și cultural omogen, deoarece originea, evoluția socială și dezvoltarea culturală a țărilor care o constituie sunt foarte diferite.

America Latină are o mie de chipuri. Astfel, pentru un sud-american, Mexicul este o lume aparte, în general necunoscută. America Centrală (Belize, Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica, Panama, Cuba, Haiti, Republica Dominicană, Antilele Mici) are un microclimat social și politic extrem de specific, mult deosebit cel întâlnit în alte țări. Există apoi țările din zona fluviilor Orinoco (Venezuela, Columbia, Guyana, Surinam, Guyana Franceză) și Amazon, țările din apropierea junglei (Peru, Bolivia), țările din regiunea Anzilor (Ecuador, Chile), dar și a Oceanului Atlantic (Argentina, Uruguay, Paraguay). Brazilia este ea însăși un continent, cu o mare varietate de populație, cu o climă și o evoluție culturală specifică. America Latină nu are o singură identitate.

În Mexic și Peru, culturile precolumbiene cel mai bine cunoscute din întreaga zonă, locuitorii au ajuns la un înalt nivel de dezvoltare. În schimb, în Argentina și în Uruguay, populația endogenă, puțin numeroasă a fost exterminată rapid. Ca urmare, în Argentina nu mai există indigeni, iar 90% din populația actuală este de origine europeană, rod al unei imigrări seculare de italieni, francezi, spanioli, germani, englezi, polonezi, slavi, evrei. Buenos Aires a fost fondat în anul 1536, pentru prima dată, iar după o retragere în nord, unde terenurile erau mai fertile, în anul 1580, pentru a doua oară. Asuncion (Paraguay) a fost fondat în anul 1537, iar Montevideo (Uruguay) în anul 1726. Astfel, cu timpul, vechii imigranți i-au primit pe cei noi, pe cei recenți. Ca urmare, Argentina și Uruguay au o fizionomie europeană, și „privesc” spre Oceanul Atlantic. Chile este o țară „orientată” spre Oceanul Pacific, are o oarecare influență spaniolă și slavă europeană, dar și o viguroasă componentă indigenă. Triburile din sudul Patagoniei, mai ales cele din Țara de Foc (Ona, Alacaluf, Yamana, Manekenk), puternic încercate după sosirea europenilor, au supraviețuit până în zorii secolul al XX-lea.

### **7.1.1 Valori culturale latino-americane**

Cele mai semnificative elemente de natură cultural-istorică ce se pot constitui în factori de influență asupra managementului organizațiilor din țările Americii Latine sunt:

1. Populația de astăzi a Americii Latine este rezultatul unor combinații permanente realizate în ultimii cinci sute de ani, care au urmat cuceririi acestei regiuni de către spanioli și de către portughezi. Populația indigenă a fost în unele regiuni decimată de boli, de schimbările economice impuse de cuceritorii europeni, sau în mod deliberat, așa cum s-a întâmplat în

Argentina. În partea centrală a Americii de Sud, în Brazilia, în Peru, ca și în unele regiuni sărace din sudul Mexicului (Chiapas) sau în Bolivia se întâlnesc și astăzi urmași ai triburilor indigene care populau întregul continent înainte de cucerirea spaniolă;

2. America Latină a fost locul în care s-au dezvoltat numeroase culturi locale sau regionale precolumbiene, dintre care cele mai cunoscute astăzi sunt civilizațiile aztecă și mayașă (în Mexic), respectiv incașă (în Peru). În regiunile înalte ale Americii de Sud, în vecinătatea Anzilor Cordilieri, care ofereau hrană și adăpost, dar care condiționau în mod decisiv clima și dezvoltarea socială, s-au dezvoltat și alte culturi, precum cele de la Tilcara, Tastil sau Quilmes, din nord-vestul Argentinei, la granița cu Peru și Bolivia. Miturile aparținând acestor culturi;

3. Urmare a influenței exercitate de spanioli și de portughezi, America Latină este vorbitoare de limbă spaniolă, cu excepția interesantă a Braziliei, țară în care limba oficială este portugheza;

4. Religia catolică domină în mod covârșitor America Latină, iar populațiile indigene, obligate să o accepte, au reușit să păstreze și o parte din propriile tradiții, ceea ce a condus la o îmbinare și completare reciprocă. Așa se explică cultul „Fecioarei Negre” de Guadalupa, din Mexic, de exemplu sau „Ziua celor morți”, sărbătorită la începutul lunii noiembrie;

5. Locuitorii Americii Latine au o personalitate puternică, pe care o evidențiază în diverse situații, de la sărbători, laice sau religioase, și până la susținerea unor revendicări de natură socială. După obținerea independenței, dar mai ales în ultimele decenii, după încheierea perioadelor de dictatură militară, popoarele Americii Latine au dobândit trăsături distincte de caracter, corespunzătoare stării de spirit dominante și propriei evoluții istorice;

6. Popoarele Americii Latine trăiesc, atât cât se mai poate astăzi, în epoca postindustrială, în armonie nu doar cu natura, pe care o respectă, sau chiar o venerază, dar și cu zeitățile lor ancestrale, precum Pachamama, zeița pământului, sau alți zei ai vechilor culturi precolumbiene;

7. Valorificând tradițiile încă prezente ale culturilor precolumbiene, integrând influențele de natură culturală impuse de cuceritorii spanioli, America Latină a generat în ultimii 50 de ani o literatură complexă, în diferite genuri, apreciată în toată lumea și amplu răsplătită cu premii care îi atestă valoarea. Au primit premiul Nobel pentru literatură: poeta Gabriela Mistral, din Chile, în anul 1945; romancierul Miguel Angel Asturias, din Guatemala, în anul 1967; poetul Pablo Neruda, din Chile, în anul 1971; romancierul Gabriel Garcia Marquez;

8. Protejarea și valorificarea memoriei culturale a țărilor din America Latină și mai ales, a populației acestora, s-a realizat în ultimele decenii cu sprijinul UNESCO, fapt care a

condus la înființarea unor muzee reprezentative, precum cele de antropologie și istorie din capitala Mexicului, dar și din capitala fiecărei provincii, precum și la includerea pe lista patrimoniului cultural și natural al umanității a multor situri (Teotihuacan, Palenque, Chiczen Itza, din Mexic; Machu Pichu, din Peru; Los Glaciares, Cordoba din Argentina; cascada Angel, din Venezuela). Mai mult decât în alte regiuni ale lumii, aici există imense parcuri naturale, bine protejate printr-o legislație adecvată.

9. Locuitorii Americii Latine sunt pasionali, fermi, hotărâți în tot ceea ce își propun să realizeze, indiferent dacă ne referim la activitățile specifice locului de muncă, petrecerea timpului liber alături de colegi, prieteni sau cunoștințe ocazionale, călătorii sau la acțiuni de protest de tip sindical ori chiar la atitudinea față de guvern, considerat adesea ca fiind corupt și aflat doar în slujba marelui capital autohton sau străin. Ei iubesc muzica, pe care o consideră parte a vieții lor (bolero, în Mexic; samba, în Brazilia; rumba, în Cuba; tango, în Argentina). Hotărârea de care pot da dovadă locuitorii acestor țări se observă și din sloganurile care îi călăuzesc și care sunt înscrise chiar pe simbolurile naționale, precum moneda sau drapelul („Ordem e progresso!”, în Brazilia; „En union e libertad!”, în Argentina; „Por la razon o la fuerza!”, în Chile);

10. În condițiile unui acces dificil la resurse insuficiente (sau care sunt greu accesibile), s-a dezvoltat o stare de dependență a subordonaților de superiori, a unui grup de alt grup, a salariatului de patron, ceea ce a condus la apariția clientelismului, asociat rapid cu birocrăția și corupția;

11. Dorința de dominare, manifestată inițial la stăpânii de sclavi, apoi la cei de plantații, iar mai recent la proprietarii de întreprinderi, a generat în timp patrimonialismul, adică acel spirit de proprietate care depășește sfera organizației;

12. În lumea latino-americană nimic nu se realizează în mod gratuit; pentru orice serviciu sau informație se solicită o plată sau o contraprestație considerată drept firească de către ambele părți.

### **7.1.2 Încadrarea contextului latino-american prin prisma abordării diferențelor culturale elaborată de Fons Trompenaars**

Analizând contextul latino-american și particularizând **abordarea diferențelor culturale** pentru spațiul cultural-istoric și socio-economic din această regiune, rezultă că acesta se caracterizează prin predominarea particularismului, a colectivismului, a caracterului afectiv, a caracterului difuz, a statutului atribuit, a percepției timpului în mod sincron și a unei atitudini de conviețuire în armonie cu natura. Aceste aspecte particulare foarte asemănătoare cu cele care se

manifestă în sudul latin catolic al Europei demonstrează că, America Latină este influențată profund, la peste 500 de ani de la cucerire, tot de vechiul continent european.

### **7.1.3 Încadrarea contextului latino-american prin prisma abordării managementului structurilor multiculturale elaborată de Geert Hofstede**

Moștenind și integrând culturile precolumbiene, preluând cultura cuceritorilor europeni, acceptând resemnată izolarea geografică și plasarea între cele două oceane, America Latină necesită o analiză diferențiată, atentă și profundă. Proximitatea vecinătății oceanului sau a uscatului și deci influențele reciproce firești generate de aceasta; dispunerea, abundența și calitatea resurselor naturale; numărul, originea și densitatea populației; moștenirea colonială omniprezentă, dar diversă (spaniolă, portugheză, franceză); locul și rolul regiunii în comerțul internațional reprezintă importante criterii care condiționează o corectă analiză culturală și managerială.

**Abordarea managementului structurilor multiculturale** aplicată acestei regiuni conduce, prin urmare, la următoarele constatări:

I. Nivelul slab de dezvoltare economică și izolarea față de zonele urbane intens populate, fenomene întâlnite frecvent în cele mai multe dintre țările Americii Latine (Columbia, Bolivia, Peru), generează un puternic și constant colectivism. La tineri în toate țările din regiune, dar și la întreaga populație în țările cu un nivel de dezvoltare economică mai mare, cum sunt Chile și Venezuela predomină individualismul;

II. Distanța față de putere este mare, mai ales în regiunile rurale, slab dezvoltate și sărace, din sudul Mexicului, din regiunea Amazonului, sau din Patagonia. În aglomerațiile urbane, puternic industrializate, cum sunt capitalele țărilor din regiune sau unele orașe puternic industrializate, dar mai ales Ciudad de Mexico, Sao Paulo, Rio de Janeiro, se observă o tendință de descreștere a distanței față de putere;

III. Evitarea incertitudinii, prin protejarea pe termen mediu și lung a resurselor naturale și exploatarea rațională a acestora, nu a putut reprezenta o preocupare pentru America Latină, care a fost secătuită de resurse timp de cinci secole. Conștientizarea efectelor negative ale urbanizării excesive, ale agravării inegalităților sociale, ale penuriei de apă potabilă, ale poluării necontrolate, ale posibilelor cataclisme care ar putea afecta regiunea (cutremure de pământ, inundații catastrofale, alunecări de pământ, erupții vulcanice) și care s-au produs adesea în ultimii 20 de ani, au impus necesitatea unei viziuni regionale, orientată spre consolidarea tendinței de evitare a incertitudinii;

IV. Masculinitatea este evidentă, chiar dacă nu și întotdeauna necesară, fiind firească, în condițiile în care, în țările Americii Latine circa 35-40% din populația totală este reprezentată de persoane care nu au împlinit vârsta de 16 ani, zeci de milioane de persoane fiind, mai ales în țările cel mai intens populate, precum Brazilia sau Mexic, în căutarea unui loc de muncă. Statul, prin organismele sale considerate corupte de către populație, reușește doar să își propună asigurarea unei egalități a șanselor, care se dovedește a fi iluzorie;

V. Nivelul scăzut de dezvoltare economică se poate modifica în sens pozitiv, în contextul regional, tot prin exploatarea importantelor resurse naturale sau umane de care dispune America Latină, ceea ce conduce la o abordare pe termen scurt a legilor economiei de piață, dar și a celor sociale.

## 7.2 Contextul socio-economic latino-american

Lumea afacerilor și managementul corespunzător acestora sunt afectate, în America Latină, de anumite elemente particulare interdependente, care, mai mult decât în alte regiuni sau țări, influențează **contextul economic și social**. Prezentăm, în continuare, cele mai importante dintre acestea:

1. Amestecul statului, a organismelor acestuia, în mod direct, uneori brutal în viața economică este evident în țările Americii Latine. Statul intervine prin limitarea sau interzicerea creșterii prețurilor la anumite produse, servicii sau utilități, sau chiar în sectorul bancar, limitând retragerile de numerar, în scopul de a menține un nivel controlat al creșterii prețurilor (de exemplu, în Argentina, pentru combustibili) sau pentru a evita eventuale crize financiare;

2. Existența unor crize ciclice structurale, generate de interesele statului sau ale unor grupuri de influență interne sau externe;

3. Privatizarea unei mari părți a economiei, către companii multinaționale sau către investitori din țară, în scopul obținerii unor importante venituri care trebuie să alimenteze bugetul de stat, urmate de re-etatizări, adesea realizate chiar la sugestia noilor proprietari, pentru ca o parte din sumele restituite de stat să alimenteze și conturi private sau interese de tip mafiot.

4. Dezvoltarea puternică a sectorului secundar al economiei, agricultura, și mai ales a sub-sectorului zootehnic (bovine, ovine, camelide), valorificând terenurile imense (de exemplu pampa și Patagonia, în Argentina) dar și tradiția gastronomică locală;

5. Populația acestei regiuni este puternic polarizată din punct de vedere economic, iar clasa de mijloc este în formare. În Brazilia, de exemplu, 40% din populație trăiește sub pragul minim al sărăciei, chiar dacă aceasta este cea de a șaptea economie din lume;

6. Pentru asigurarea unei integrări mai puternice în economia mondială, țările Americii Latine au creat mai multe organisme economice suprastatale. Înființată în anul 1991, după modelul Uniunii Europene, MERCOSUR, adică „mercado del sur”, piața comună a Americii de Sud, tinde să devină o comunitate de națiuni, fiind alcătuită din țări membre - Argentina, Brazilia, Uruguay, Paraguay, dar și din țări asociate - Chile, Bolivia. Apărută în anul 1970, CAN, Comunitatea Andină de Națiuni, formată din Venezuela, Columbia, Peru, Ecuador, Bolivia este o altă încercare de reunire a mai multor țări din regiune în scop economic. Demarat încă din anul 1960, ALADI, a reprezentat primul proiect de integrare a țărilor din America Latină, incluzând și Mexicul în această grandioasă inițiativă economică;

7. Dictaturile militare sau personale (1955-1982, în Argentina; 1973-1990, în Chile); revoluțiile aproape permanente (din 1911, în Mexic; din 1953, în Cuba), cartelurile mafioate (din Columbia, pentru piața drogurilor sau din Mexic, pentru trecerea ilegală a frontierei în Statele Unite ale Americii); persecuțiile politice, însoțite de răpiri sau dispariții de persoane, de încălcarea drepturilor fundamentale cetățenești sau de cenzură; violența de stradă, adesea extremă (specifică marilor orașe - Bogota, Rio de Janeiro); sărăcia în care trăiește o mare parte a populației; cartierele sărace ale marilor aglomerații urbane („favele”, în Brazilia; „villa miseria” în Argentina, „bidonville”, în țările francofone ale Americii Centrale) au influențat profund economia, dar mai ales societatea latino-americană;

8. „Foarfeca prețurilor”, practică decenii la rând în comerțul dintre țările dezvoltate și țările Americii Latine a condus la exploatarea masivă a resurselor naturale ale acestora din urmă, la producerea unor dezechilibre climatice având consecințe dramatice nu doar la nivel regional, ci chiar la nivel global, fără a genera dezvoltarea economică echilibrată în zonă.

### **7.3 Particularități ale managementului din America Latină**

Cu o mai mare intensitate decât în alte țări sau în alte regiuni geografice, contextul cultural-istoric și contextul socio-economic din America Latină generează anumite **aspecte profund particulare** pentru managementul practicat în această regiune. Managementul este marcat chiar și de contradicții, luând în considerare faptul că influențele de natură culturală și managerială provin atât din Europa, pentru cea mai mare parte dintre țări, dar și din Asia, pentru economiile situate pe țărmul Oceanului Pacific, cum este Chile.

#### **7.3.1 Tipuri de organizații care funcționează în America Latină**

În America Latină funcționează pe scară largă organizații private, fie de dimensiune mică sau mijlocie - acestea fiind cele mai numeroase și apărând ca urmare a inițiativei întreprinzătoare

a întreprinzătorilor locali, fie de dimensiune mare - acestea fiind filiale sau reprezentanțe ale unor companii internaționale.

Motivele pentru care se înființează, în această regiune, organizații private mici sau mijlocii sunt, uneori, diferite de cele clasice. Prezentăm, în continuare, câteva dintre acestea:

a. existența unui patrimoniu, chiar dacă de mică valoare, care permite întreprinzătorului să își asume riscurile inerente afacerii;

b. combinarea economică a factorilor de producție specifici și distincția clară între entitățile care aduc, în organizație, acești factori de producție; astfel, salariații reprezintă forța de muncă, capitalul inițial este asigurat de întreprinzător și de către bancheri, iar organizația devine un centru de putere, dominat de întreprinzător, în care se adoptă deciziile;

c. stabilirea obiectivului firmei - acela de a vinde pe piață produsele realizate sau de a presta serviciile propuse, în funcție de puterea de cumpărare a populației vizate;

d. maximizarea profitului obținut din activitatea firmei reprezintă mobilul înființării organizațiilor mici sau mijlocii.

Cea mai mare parte a întreprinderilor mici și mijlocii din America Latină sunt asociații familiale. Câteva dintre caracteristicile esențiale ale acestora sunt: compromisul, ceea ce semnifică găsirea combinației considerate optime între dedicația pentru firmă și viața de familie; flexibilitatea, menită să asigure necesara adaptare a firmei la mediul de afaceri și la oportunitățile acestuia; cultura economică minimă a celor implicați în activitatea firmei; încrederea reciprocă a membrilor familiei, deveniți parteneri de afaceri; orgoliul, adesea excesiv, alcătuit din aroganță, vanitate și un considerabil exces de stimă de sine.

Asociația familială preia, dezvoltă și continuă relațiile care există în mod inerent între membrii unei familii biologice sau civile. Evoluția în timp a activității unei asociații familiale, așa cum se întâlnește în America Latină, se poate urmări pe parcursul a două sau trei generații, este dependentă de vârsta întreprinzătorului inițial, de intensitatea activității firmei și parcurge mai multe etape. Structura organizatorică formală a unei asociații familiale se află în strânsă corelație cu structura informală a familiei de întreprinzători.

Companiile internaționale au început, în ultimele două decenii, să deschidă filiale sau reprezentanțe în America Latină, după înlăturarea regimurilor militare din aceste țări, revenirea lor la democrație și privatizarea masivă a organizațiilor publice și de stat. Monopolul unor companii internaționale agreeate de dictatorii locali, care conducea la realizarea unui profit uriaș, destinat doar celor două părți, s-a încheiat, iar acum aceste companii sunt prezente în toate domeniile de activitate economică. Ele au creat locuri de muncă, utilizează tehnologii de

producție avansate, realizează necesarul transfer de cunoștințe de management, contribuie la dezvoltarea economică și socială a regiunii.

### **7.3.2 Tipuri de structuri organizatorice întâlnite la companiile internaționale care desfășoară activități în America Latină**

Coordonarea activităților desfășurate de companiile internaționale necesită sarcini, competențe și responsabilități sporite pentru managerii acestora. Globalizarea activităților economice impune, mai mult, dezvoltarea comunicării în cadrul organizației. Aceste particularități au impus crearea, de către companiile internaționale care au deschis filiale sau reprezentanțe în America Latină, a unei noi structuri organizatorice, cea globală, pentru a lua în considerare, în general, particularitățile regiunilor geografice sau economice în care acționează și în special particularitățile departamentelor funcționale de care este nevoie pentru realizarea activităților propuse. În funcție de aceste particularități, se poate alege, în funcție și de specificități le economice și de interesele politice ale țării în care se implantează, cel mai adecvat tip de structură globală: pe produs, geografică, funcțională sau mixtă.

Structura globală pe produs prevede subdiviziuni organizatorice distincte și independente de celelalte, pentru fiecare produs sau familie de produse, constituite ca unități de producție semiautonomă, cu proprii subdiviziuni funcționale și care acționează pe baza strategiei companiei. Managerul departamentului este subordonat directorului general.

Structura globală geografică grupează activitățile internaționale ale companiei în subdiviziuni organizatorice regionale, iar directorii acestora răspund de activitatea companiei în întreaga regiune. Aceștia sunt subordonați directorului general.

Structura globală funcțională se caracterizează prin faptul că atât activitățile interne cât și cele externe ale subdiviziunilor organizatorice sunt în subordinea managerilor executivi. Aceștia sunt subordonați tot directorului general.

Structurile globale mixte rezultă din combinarea precedentelor. Astfel, companiile internaționale care desfășoară activități de producție și vânzări în America Latină pot opta pentru o structură globală pe produs -geografică, pentru o structură globală pe produs - funcțională, sau pentru o structură globală funcțională - geografică.

### **7.3.3 Opțiuni strategice pentru organizațiile mici și mijlocii din America Latină**

Organizațiile mici și mijlocii din America Latină utilizează, în mod predilect, **patru opțiuni strategice**: de penetrare; de expansiune; de diversificare a produselor și/sau a serviciilor realizate, de diversificare a modului de constituire și evoluție. Aceste organizații sunt, grație acestor opțiuni strategice, mai flexibile și mai adaptabile decât cele corespunzătoare lor din alte



regiuni geografice sau economic. Tabelul 9. prezintă caracteristicile celor patru opțiuni strategice enumerate.

**Tabelul 9**

**Opțiuni strategice pentru organizații mici și mijlocii din America Latină**

Opțiuni strategice Resurse	Conjunctură externă	
	Aceeași afacere	Altă afacere
Resurse interne ale IMM	<i>Penetrare:</i> ♦ cotă de piață; ♦ dezvoltare de noi produse/servicii; ♦ noi clienți.	<i>Diversificare de producție:</i> ■ noi produse/servicii
Resurse externe ale IMM	<i>Expansiune:</i> ♦ geografică; ♦ fuziuni; ♦ achiziții; ♦ orizontală.	<i>Diversificarea accentuată a firmei:</i> ■ achiziții; ■ alianțe strategice; ■ fuziuni.

#### 7.3.4 Managementul și resursele umane în organizațiile din America Latină

Managementul practicat în țările dezvoltate din punct de vedere economic nu ajută prea mult în înțelegerea particularităților manageriale din America Latină. Mai mult, el nici nu poate oferi soluții pentru rezolvarea unor probleme structurale cu care se confruntă economiile din această regiune. Nici organismele financiare internaționale, precum Banca Mondială și Fondul Monetar Internațional nu au reușit să propună modalități puternic adaptate specificului local pentru depășirea anumitor crize, fapt care a agravat mai mult dezechilibrele structurale, așa cum s-a întâmplat în Argentina în anul 2001.

Managementul practicat în filialele și reprezentanțele companiilor internaționale este unul performant și bine adaptat la condițiile culturale, sociale și economice din țările Americii Latine. În schimb, organizațiile mici și mijlocii sunt conduse în mod tradițional, fără a se utiliza instrumente moderne de management. Planificarea este redusă, motivarea se bazează mai ales pe stimulente materiale, fără să existe o preocupare constantă pentru pregătirea forței de muncă prin intermediul politicii de carieră, iar controlul este birocratic și formal, în timp ce procesele decizionale se bazează pe criterii personale, neștiințifice.

Companiile din America Latină sunt preocupate de importul de utilaje și de tehnologii și mai puțin de pregătirea salariaților în conformitate cu cerințele acestora, datorită faptului că lipsește veriga de legătură dintre acestea, transferul internațional sau regional de cunoștințe de management. Pregătirea personalului are caracter sporadic, este axată pe nevoile imediate de pregătire a acestuia, prin cursuri de scurtă durată, axate mai ales pe probleme de natură

tehnologică. Resurselor umane nu li se recunoaște importantul rol pe care îl au în cadrul organizațiilor, dar și al societății.

Nivelul înalt al inflației înregistrat în ultimii ani în țările Americii Latine, surplusul de forță de muncă înregistrat în multe țări din regiune sunt cauze care explică lipsa consecvenței managerilor în domeniul pregătirii personalului. Doar companiile internaționale sau naționale mari dispun de programe complexe de pregătire a carierei salariaților lor.

Se apreciază așadar că organizațiile din țările Americii Latine au nevoie de un masiv transfer internațional de cunoștințe de management, dar și de manageri profesioniști, cu o bună înțelegere a specificului regiunii, capabili să înțeleagă și să soluționeze contradicțiile și crizele ciclice prin care trec organizațiile pe care le conduc, cu o deosebită capacitate de adaptare, astfel să identifice soluții creative, unice, personalizate pentru depășirea problemelor specifice cu care se confruntă, în țările în care funcționează.

### **7.3.5 Negocierea în companiile din America Latină**

#### Negocierea în afaceri

În țările Americii Latine partenerul de afaceri este perceput, de regulă, drept un rival care trebuie învins prin orice mijloc, deci nu neapărat cu forța argumentelor. Ca urmare, ca rezultat al negocierii, o parte învinge, iar cealaltă este învinsă, indiferent dacă recunoaște formal sau nu această realitate. Negocierile de afaceri sunt dificile și pentru că anumite informații nu se furnizează, deși sunt necesare pentru realizarea înțelegerii, dar și pentru că managerii sau negociatorii latino-americieni au nevoie de timp pentru a dobândi încredere în partenerii lor de afaceri. Negocierile de afaceri durează mult și datorită faptului că, în mod obișnuit, latino-americii întârzie aproape întotdeauna, chiar și la întâlniri care impun punctualitate, dar și pentru că, în timpul discuțiilor, ei acceptă să fie întreruși pentru alte probleme, sau chiar generează ei întreruperea negocierilor pentru a rezolva alte probleme care nu au nici o legătură cu întâlnirea de afaceri la care participă. Timpul nu reprezintă așadar o restricție pentru managerii latino-americieni, sau altfel spus, pentru ei, timpul rezolvă toate problemele.

#### Negocierea între partenerii sociali

Negocierile nu sunt facile nici la nivel societal. Adesea, guvernele din țările Americii Latine duc tratative îndelungate cu sindicate, asociații patronale sau cu locuitori ai unor regiuni. De cele mai multe ori, negocierile nu conduc spre o variantă de compromis, fapt care agravează tensiunile sociale și conduce la manifestări de protest care pot deveni foarte violente. Se produc frecvente blocări de căi de comunicație, întreruperi ale activității organizațiilor publice din sfera educației sau sanitare, tulburări ale unor mitinguri sau manifestări publice la care participă

oficialități centrale sau locale, afișarea și susținerea zgomotoasă a revendicărilor. Cu aceste prilejuri, contestatarii condamnă corupția instituționalizată, interesele private ale celor care dețin demnități publice, privatizările realizate nu în folosul statului sau al comunității, ci în folosul marelui capital autohton sau străin.

### **7.3.6 Relația dintre management și sindicate în companiile din America Latină**

În țările Americii Latine între management și sindicate relațiile sunt puternic antagonice. Statut este considerat, de către cele două părți, -managementul de nivel superior, respectiv sindicatul sau asociația patronală - ca reprezentând necesarul mediator între interesele întotdeauna divergente ale părților. Partidele politice au speculat această situație și au susținut, în funcție de propria orientare, interesele uneia sau alteia dintre părți.

În comparație cu sindicatele din Europa, cele din țările Americii Latine sunt mult mai populare, ponderea salariaților sindicalizați tinde spre 70%, iar conform modelului nord-american, sindicatele sunt constituite la nivel de ramură sau domeniu de activitate.

Constituirea sindicatelor în țările Americii Latine a început, în general, în zorii secolului al XX-lea, pe măsura sosirii unui număr din ce în ce mai mare de imigranți din Europa. Formarea clasei muncitoare, atât de necesară marilor industrii naționale, care alimentau imediat industria europeană și consumul locuitorilor vechiului continent, a impus cu necesitate intervenția statului în medierea conflictelor continue dintre muncitorii intens exploatați și managerii cosmopoliți, respectiv proprietarii avizi de profit.

Sindicatele din Chile, organizate încă de la sfârșitul secolului al XIX-lea, s-au bucurat de o mare apreciere din partea salariaților, deoarece sunt mai eficiente, mai puțin birocratice, dezvoltându-se ca cele din Europa.

Activitatea sindicatelor din Brazilia, deși eficientă, este grevată de reglementări proprii caduce, care datează de peste 70 de ani. Datorită dimensiunii țării și a amplasării teritoriale a organizațiilor economice, sindicatele sunt mult descentralizate, pentru a beneficia de sprijinul guvernelor locale, mult mai influente decât cel central. Cu toate acestea, datorită mentalității populației și a lipsei de motivație în muncă, sindicatele din Brazilia nu au un înalt nivel al conștiinței de clasă, precum cele din țările vecine, care au o puternică mișcare sindicală, Chile și Argentina.

Mai mult decât în alte țări din regiune, mișcarea sindicală din Mexic a fost influențată de activitatea și interesele partidelor politice, care s-au bazat pe sprijinul sindicatelor în alegeri, fără să onoreze ulterior promisiunile făcute acestora.

Adoptarea de către guvernele statelor din America Latină a unor politici neoliberale, nivelul înalt al inflației, neîncrederea în moneda națională, șomajul în creștere reprezintă cauze ale unui cert declin al mișcării sindicale din această regiune în prezent, deși soluțiile pentru depășirea acestor elemente generatoare de crize economice și sociale sunt adesea propuse chiar de sindicate (de exemplu, în Argentina, disputele generate de fixarea de către stat și menținerea neschimbată, pe o perioadă de peste șapte ani, fără nici o rațiune economică, a prețurilor combustibililor, pentru a se asigura o stabilitate pe termen lung a prețurilor și a tarifelor).

#### **7.4 Perspective ale managementului din America Latină**

Diferențele de natură culturală, socială, geografică, dar și economică dintre țările din America Latină sunt, în unele cazuri, mai evidente decât asemănările dintre acestea. Cu toate acestea există numeroase perspective comune:

1. Realizarea cu mai mare intensitate decât până în prezent a unui coerent și masiv transfer internațional sau regional de cunoștințe manageriale, mai rapid și mai economic, în completarea sau, în timp, chiar în locul celui de utilaje și tehnologie;

2. Creșterea rolului și a influenței organizațiilor economice constituite cu participarea țărilor Americii Latine, cum sunt MERCOSUR, CAN sau ALADI în comerțul internațional, pentru a echilibra comerțul regiunii cu Uniunea Europeană, Statele Unite ale Americii sau cu Asia de Sud-Est;

Conservarea și valorificarea în folosul comunităților locale a diferențelor de natură culturală dintre țările Americii Latine;

3. Prevenirea, pe cât posibil, și gestionarea corectă, în interes propriu, dar și din perspectivă globală, a potențialelor crize sociale sau economice generate de adâncirea dezechilibrelor dintre nord și sud, respectiv dintre est și vest, în sens geografic și a influențelor acestora pe plan politic și economic, dar și a crizelor provocate de calamitățile naturale care afectează frecvent și puternic aceste țări;

4. Crearea și funcționarea, alături de companiile internaționale, de organizații naționale, de dimensiune mare, cu capital autohton, care să mărească încrederea populației în strategiile și politicile guvernelor locale sau centrale;

5. Acceptarea greșelilor trecutului, rescrierea corectă și fără prejudecăți a istoriei recente a fiecărei țări și a regiunii în ansamblu, dezvoltarea economică durabilă, pentru realizarea unei necesare reconcilierii cu trecutul recent și evitarea repetării unor erori („mamele din Plaza de Mayo” din Buenos Aires; exterminarea populațiilor indigene din America de Sud; compromisurile din negocierile cu organismele financiare internaționale; exploatarea nerațională

a lemnului în bazinul Amazonului; „mitul Evitei Peron”, care a creat o stare de dependență și de permanentă asistare a populației de către statul argentinian, el însuși sărac; comerțul cu droguri; cartierele sărace de la periferia sau chiar din interiorul marilor metropole);

6. Creșterea rolului real al statului în reglarea dezechilibrelor economice și în medierea conflictelor de muncă dintre sindicate și patronate;

7. Acordarea unui rol important educației de toate gradele care se bazează, în prezent, pe modelul francez, enciclopedist, elitist, dar care se poate adapta pentru a îndeplini un rol mai activ în pregătirea viitoarelor generații de salariați, de funcționari, oameni de afaceri sau de conducători politici;

8. Dezvoltarea sectorului serviciilor, în general, iar în cadrul acestuia a turismului, care poate îndeplini un important rol cultural și economic în țările din regiune (culturile aztecă și mayașă din Mexic; cultura incașă din Peru; plajele din Brazilia și din Mexic; orașele coloniale Quito, capitala Ecuadorului, La Habana, capitala Cubei sau cele din Mexic; insulele din regiunea Antilelor Mici; cascadele Iguazu situate la granița dintre Argentina și Brazilia; cascada Angel din Venezuela; arhipelagul Galapagos; insula Paștelui; Machu Pichu; întinderile nesfârșite ale Patagoniei argentinienne, cu rezervațiile în care trăiesc balena franca austral, pinguini, lei și elefanți de mare, cu ghețarii impresionanți din zona El Calafate, cu încă enigmatică Țară de Foc și primii săi exploratori, între care se află și românul Iulius Popper).

### Cuvinte cheie

- |   |  |
|---|--|
| § Structură organizatorică cu filială de producție în străinătate   | § Structură organizatorică globală funcțională |
| § Structură organizatorică cu departament de relații internaționale | § Valori culturale precolumbiene               |
| § Structură organizatorică globală pe produs                        | § Valori culturale hispanice                   |
| § Structură organizatorică globală geografică                       | § Valori culturale latino-americane            |

### Întrebări de control și aprofundare

1. Explicați simbioza tradiție - modernitate în managementul organizațiilor din America Latină.

2. Analizați influențele specificului cultural și istoric asupra managementului practicat în organizațiile din America Latină.

3. Analizați influențele specificului social și economic asupra managementului practicat în organizațiile din America Latină

4. Explicați, în contextul managementului din America Latină, următoarele concepte:

- structură organizatorică cu filială de producție în străinătate;
- structură organizatorică cu departament de relații internaționale;
- structură organizatorică globală pe produs;
- structură organizatorică globală geografică;
- structură organizatorică globală funcțională;
- valori culturale precolumbiene;
- valori culturale hispanice;
- valori culturale latino-americane.

### **Bibliografie**

1. Istocescu, Amedeo - Management comparat internațional, București, Editura ASE, 2005
2. Farmer R., Mc Goun, Advances in International Comparative Management, IA I Press, Greenwich, Connecticut, vol. I, 1984, vol. II, 1986, vol. III, 1988.
3. Lament A. Managing Across Cultures and National Boundries, in: Forum, nr 1, 1994.
4. Nicolescu O. (coord.) Strategii de firmă, Editura Economică, București, 1996.
5. Nicolescu O. Elemente de management comparat, in: Tribuna Economică, nr. 7, 8, 14, 1991.
6. Nicolescu O. Management comparat, Editura Economică, București, 2001.
7. Nicolescu O. Noutăți în managementul internațional, Editura Tehnică, București, 1993.
8. Сравнительный менеджмент, под. ред. С. Э. Пивоварова, издательский дом «Питер», 2006.

## **Tema 8. Managementul islamic**

### **8.1 Contextul cultural-istoric islamic**

#### **8.1.1 Valori culturale islamice**

**8.1.2** Încadrarea contextului islamic prin prisma abordării diferențelor culturale elaborată de Fons Trompenaars

**8.1.3** Încadrarea contextului islamic prin prisma abordării managementului structurilor multiculturale elaborată de Geert Hofstede

### **8.2 Contextul socio-economic islamic**

### **8.3 Particularități ale managementului din țările islamice**

**8.3.1** Structurile organizatorice ale firmelor din țările islamice

**8.3.2** Motivarea salariaților în țările islamice

**8.3.3** Negocierea în afaceri

**8.3.4** Relația dintre management și sindicate în țările islamice

### **8.4 Perspective ale managementului islamic**

## **8.1 Contextul cultural-istoric islamic**

### **8.1.1 Valori culturale islamice**

Atunci când în Occident (Europa, Statele Unite ale Americii) se vorbește despre Islam, se ține, de regulă, prea puțin cont de unele particularități de natură geografică, istorică, politică sau culturală. Adesea, chiar conceptele implicate se confundă. Succesul islamismului arab se bazează îndeosebi pe priceperea conducătorilor de a governa, pe baza unui sistem politic, legislativ și fiscal inteligent, inspirat în mare măsură chiar de Coran. Islamul funcționează ca un ansamblu, fiind concomitent religie, organizare politică, socială și culturală, civilizație și mod de viață. Ca religie, interesează în primul rând izvoarele Islamului. Acestea sunt în număr de patru: două izvoare religioase, Coranul (în limba arabă, recitare), povestea vieții lui Mahomed, și Sunna Profetului, care se referă la comportarea lui Mahomed, și două izvoare de origine profană, ijmâ, consensul doctorilor legii, și qiyâs, raționamentul prin analogie. Coranul, Cartea sfântă, devenită testament pentru toți credincioșii musulmani, după moartea lui Mahomed, reprezintă cuvântul lui Dumnezeu, devenit carte. Musulmanii consideră Coranul ca fiind increat și etern, doar literele au fost create, pentru a permite transmiterea sa. Coranul este sacru, motiv pentru care musulmanul evită să îl lase în mâna unui nemusulman, să vândă cartea sfântă și solicită o maximă puritate celui care atinge textul. Conținând circa cinci sute de

versete, grupate în 114 capitole, numite sure, Coranul reprezintă, pentru musulmani, legea și dreptul.

**Sunna**, tradiția, adică ansamblul cuvintelor, gesturilor, comportamentelor lui Mahomed, al modului său de a se comporta și de a trata pe aproapele său, precizează o serie de obligații pe care le are musulmanul în viața de zi cu zi în societate sau în familie. Obligațiile de cult sunt considerate fundamente ale religiei musulmane și sunt în număr de cinci: mărturisirea credinței, adică formula de convertire la Islam; rugăciunea, realizată de cinci ori pe zi; sprijinul acordat celorlalți, un fel de impozit obligatoriu; postul în luna Ramadan, cea mai cunoscută obligație de cult; pelerinajul la Mecca, cel puțin o dată în viață. Obligațiile privind relațiile în societate sunt reprezentate de recomandările juridice ale dreptului privat, de obligații juridice și de diverse interdicții. Recomandările juridice, adesea chiar prescripții ale dreptului privat, se referă la căsătorie, considerată ca o datorie; la zestre, care este adusă de bărbat și nu de femeie; la divorț, considerat de fapt ca o repudiere; la dreptul la moștenire al femeilor. Obligațiile juridice se referă la sancțiuni legale, fixe, stabilite de Coran pentru diverse fapte, precum adulterul și hoția. Interdicțiile, de cele mai multe ori, sunt de ordin alimentar și se referă la interzicerea consumului cărnii de porc sau al vinului. **Ijmâ**, probabil cea mai importantă sursă pentru crearea dreptului musulman, a dezvoltat dogma infailibilității comunității musulmane, atunci când există unanimitate, consens sau cel puțin sprijin mutual. **Qiyâs**, analogia, a permis folosirea raționamentului logic drept sursă de drept, chiar dacă acest izvor a indus elemente de raționalitate profană, contrară spiritului legii islamice. Ca atare, pentru musulmani, rațiunea trebuie să fie împiedicată, controlată cu rigoare, încadrată în limite bine fixate și supusă autorității textelor sacre. Mesajul Islamului este reprezentat de dogme și de legea islamică. Dogmele, adică punctele fundamentale ale credinței, îi spun musulmanului ce trebuie să creadă, iar legea islamică îi arată acestuia ce trebuie să facă și ce trebuie să nu facă pentru a fi un bun musulman. Dogmele sunt puține. Musulmanul trebuie să creadă în unicitatea lui Dumnezeu, să creadă în îngeri, în profeți, în cărțile revelate, precum și în Judecata de Apoi. Legea islamică, **sharfa**, calea de urmat, cuprinde o serie de porunci, interdicții, recomandări și avertismente. Ca urmare a importanței Coranului și a Sunnei, activitățile umane sunt repartizate în cinci seturi: ceea ce este permis, ceea ce este recomandat, ceea ce este obligatoriu, ceea ce este demn de disprețuit și ceea ce este interzis. Legea islamică face distincția între obligațiile de cult și obligațiile privind relațiile în societate.



### **8.1.2 Încadrarea contextului islamic prin prisma abordării diferențelor culturale elaborată de Fons Trompenaars**

Analizând contextul islamic și particularizând abordarea diferențelor culturale pentru spațiul cultural-istoric și socio-economic din țările islamice, rezultă că acesta se caracterizează prin predominarea particularismului, a colectivismului, a caracterului afectiv, a caracterului specific, a statutului atribuit, a percepției timpului în mod sincron și a unei atitudini de conviețuire în armonie cu natura.

### **8.1.3 Încadrarea contextului islamic prin prisma abordării diferențelor culturale elaborată de Geert Hofstede**

În țările musulmane, dimensiunile culturale sunt influențate decisiv de raportarea întregii vieți economico-sociale la preceptele Coranului și ale legii islamice. Astfel, în țările musulmane se manifestă un puternic colectivism, caracterizat prin întraajutorarea permanentă a membrilor societății, prin conviețuirea în spații restrânse ca suprafață, cum sunt nucleele vechi ale orașelor (medine), prin supravegherea permanentă, reciprocă, prin chiar respectarea legii islamice. Corespunzător colectivismului accentuat întâlnit în țările musulmane, distanța față de putere este mare. Rădăcinile acestuia se află în chiar inegalitățile fundamentale ale lumii musulmane, conservate și ele de Coran și de legea islamică. Lucrătorul este inferior patronului, femeia este inferioară bărbatului, nemusulmanul este inferior musulmanului. Inegalitățile sunt menținute, conservate, chiar amplificate de societatea religioasă musulmană. Evitarea incertitudinii are o reprezentare duală în țările musulmane. Pe de o parte, evitarea incertitudinii este puternică, având în vedere protecția pe care societatea musulmană și-o asigură prin permanenta supraveghere reciprocă a membrilor săi și prin întraajutorarea permanentă a celor slabi și/sau săraci de către cei puternici și/sau bogați. Pe de altă parte, evitarea incertitudinii este redusă, întrucât Islamul a conservat, din păcate, o stare de perpetuare a unor tradiții, obiceiuri, uzanțe, care au generat, adesea, în respingerea noului economic, social, cultural și chiar politic. Există însă și excepții, care reafirmă evitarea puternică a incertitudinii în unele țări musulmane: impunerea de către Habib Bourguiba a monogamiei în Tunisia, fostul președinte fiind convins că, din punct de vedere material, este greu sau chiar imposibil pentru un musulman să fie echitabil față de patru soții; acordarea pentru circa două decenii a dreptului femeii musulmane de a se căsători cu un nemusulman (1956-1973); obligația soțului de a-și întreține soția conform rangului său; păstrarea, de către aceasta, în caz de

repudiere, a averii dobândite de la soț. Societatea musulmană contemporană este marcată de o puternică masculinitate. Diviziunea rolurilor între sexe este puternică, vizibilă, conservată și cultivată cu atenție. Bărbații se ocupă de afaceri, de menținerea legăturilor cu rudele sale sau ale soției, de standardul de viață al familiei. În schimb, femeia musulmană este foarte rar văzută în societate, cel mult în piețe (souk), sau împreună cu vecinele și rudele apropiate, femei și acestea. Preocuparea pentru familie, pentru gospodărie, pentru întrajutorarea rudelor și a vecinilor atenuază parțial pronunțata masculinitate a societății musulmane de astăzi.

Abordarea asupra timpului confirmă, pentru lumea musulmană, orientarea pe termen lung, caracterizată prin cumpătare, reprimarea viciilor, supravegherea atentă a relațiilor din familie și din societate, deținerea sentimentului de rușine, respectarea integrală a legii islamice.

## 8.2 Contextul socio-economic islamic

Ca fenomen politic, *social și cultural* Islamul este bazat pe **patru piloni**: *unitatea*, adică solidaritatea cu ceilalți, *dreptatea*, *concordanța legii cu natura* și *conviețuirea alături de ceilalți musulmani*. Islamul recunoaște că în fruntea comunității se află un calif sau un imam, pentru a impune respectarea legii islamice și pentru diverse probleme administrative. Probarea cu martori presupune existența a patru persoane care să prezinte același punct de vedere. Islamul este, în principiu, o religie egalitară, fără caste. Legea islamică însă consacră trei inegalități, care conduc viața socială și politică: inegalitatea dintre stăpân și sclav; inegalitatea dintre bărbat și femeie și inegalitatea dintre musulman și nemusulman. Adesea se amintește și de o a patra inegalitate, cea dintre elită (politică, militară, administrativă și religioasă) și populația de rând. Aceasta înseamnă că numai un bărbat, liber și musulman poate exercita autoritatea și puterea din punct de vedere religios și administrativ. Între cei care conduc și cei conduși se creează și se mențin îndatoriri și obligații reciproce. Conducătorul, recunoscut de supuși, trebuie să dețină anumite calități, iar aceștia din urmă îi datorează primului ascultare și respect. În fond, rațiunea existenței statului, care justifică autoritatea conducătorului și ascultarea celorlalți, este cerută de chiar necesitatea respectării legii islamice.

*Epoca de aur a civilizației islamice* este considerată ca fiind rezultatul unei vocații universaliste a islamului, caracterizată prin umanismul secolelor VII I-XII. *Splendoarea Islamului se datorează orașelor și vieții urbane* și cosmopolitismului acestor societăți urbane. *Mecenatul califilor*, emirilor, guvernatorilor explică, în mare măsură, civilizația islamică. Entuziasmul intelectualilor musulmani a determinat *dezvoltarea științelor exacte și a celor naturale*, iar ca

urmare a contactelor cu îndepărtata civilizație chineză, aceștia foloseau, pentru scris, hârtia. Islamul s-a dovedit a fi o religie superioară, cu un accentuat rol misionar, dar și cuceritor. Acestui *spirit științific și educativ* i se datorează apariția în întreaga lume islamică a moscheelor, dar mai ales a *moscheelor-școală*, (medersa) care serveau, adesea, drept spital pentru comunitate, azil pentru cei fără adăpost și pentru cei vârstnici, școală pentru copii și baie publică și ritualică.

Ca *mod de viață*, islamul este o rezultată a principiilor de natură religioasă, a particularităților de natură politică, socială și culturală, dar și a specificului civilizației musulmane. Modul de viață islamic se referă la puritatea corporală, la problema căsătoriei și a celibatului, la conduita și rolul femeii musulmane în societate, la educație, la viața cotidiană și la particularitățile de natură alimentară. Societatea musulmană este, prin excelență, comunitară, valorificând grupul, societatea în ansamblu. Fiecare musulman este răspunzător pentru întreaga comunitate. Drept urmare, în interiorul unei medine (centrul vechi al unui oraș musulman), musulmanii se vor supraveghea reciproc în permanență. Ei sunt extrem de solidari unii cu alții și suspicioși față de străini. Noțiunea de *muncă*, în accepțiunea de trudă zilnică, nu există în limba arabă. Atuurile Islamului sunt altele: spațiul, demografia, energia, banii și entuziasmul tinerilor.

*Obsesia purității corporale* explică importanța ablațiunilor ritualice, dar și cu rol social important, în colectivități numeroase și lipsite adesea de cantitățile necesare de apă. Aceasta a reprezentat scopul urmărit de musulman în orice situație de viață.

*Căsătoria* este considerată o datorie în societatea musulmană, o principală grijă a părinților, care se feresc să aibă copii celibatari. Islamul face din perechea umană idealul existenței. Ca persoană autonomă, deci singur, individul este considerat de islam ca o ființă nedesăvârșită, mutilată, neputincioasă.

*Conduita și rolul femeii musulmane* sunt reglementate, de asemenea, de Coran. În familie ea trebuie să fie reținută și ascultătoare, iar în societate este preferabil să nu se facă remarcată, fapt pentru care este indicată purtarea unui văl. Recomandările privind ținuta femeii se înscriu într-un context mai larg, impunând din partea acesteia rezervă, pudoare și castitate.

*Educația*, în lumea musulmană, este constrângătoare. Musulmanul se supune, în orice ocazie, unui cod aproape de neînțeles pentru nemusulmani. În viața socială, oferirea de cadouri este excesivă, dar asigură o reputație de generozitate.

Interdicțiile de natură alimentară sunt cele amintite anterior.

La *nivel societal*, problemele se pun întotdeauna în *termeni extremi*: prieteni sau dușmani; victorii sau înfrângeri personale; bine sau rău; adevărat sau fals; musulman sau nemusulman, femeie sau bărbat. Toate aceste posibile probleme sunt personalizate, nu există obiectivitate, dificultățile nu sunt analizate în mod impersonal și rațional, ci pasional, interiorizat, iar orice atac este perceput ca o atingere adusă mândriei și personalității. *Musulmanul este o ființă socială*, mereu expusă privirii celuilalt. Vecinii săi au dreptul, chiar obligația, să-i supravegheze familia, conduita, viața. În Islam, fiecare musulman are obligația să se ocupe de aproapele său, pentru a-l determina să facă binele și pentru a-l împiedica să facă rău și este răspunzător pentru fratele său de credință. Pentru musulman, statutul de credincios impune apartenența la comunitate. În Islam, natura omului trebuie înțeleasă doar în sensul revelației coranice.

În ceea ce îi privește pe nemusulmani, aceștia nu pot găsi de lucru într-o țară musulmană, nu pot semna un contract comercial, nu pot desfășura o activitate economică, fără garanția morală și cauțiunea materială a unui cetățean al țării respective, care va fi remunerat procentual, în funcție de importanța acțiunii pentru care garantează și cauțiunează.

*Solidaritatea* se manifestă și între țările musulmane, prin intermediul unor fonduri mutuale, precum Fondul Arab de Dezvoltare Economică și Socială, Banca Islamică de Dezvoltare, Fondul Saudit de Dezvoltare, Fondul Abu Dhabi, Banca Arabă pentru Dezvoltare Economică în Africa.

Islamul susține că *munca este la fel de importantă ca și religia*. Prin urmare, bogăția obținută prin muncă este acceptată, cu condiția să nu fie risipită în cheltuieli ostentative sau inutile și să se întreprindă acte de caritate. Băncile islamice funcționează pe baza acestor principii și restricții. Fondurile acestora sunt obținute prin trei modalități: fonduri proprii, depozite și rezultatul a ceea ce se numește zakat, adică impozitul pe capitalul administrat de bănci, după reguli stricte, a căror respectare, în conformitate cu prevederile Coranului, este certificată de un consiliu religios. Depozitele la vedere ale clienților nu beneficiază de nicio dobândă, dar pot oferi prilejul obținerii unor prime. În schimb, depozitele la termen sunt valorificate de către bănci, în operațiuni comerciale considerate profitabile. Drept urmare, clienții sunt plătiți proporțional cu depozitele constituite, în funcție de profitul băncilor, după scăderea cheltuielilor ocazionate de administrarea depozitelor, a cercetărilor de piață sau a diverselor comisioane.

### **8.3 Particularități ale managementului din țările islamice**

#### **8.3.1 Structurile organizatorice ale firmelor din țările islamice**

Structura organizatorică a organizațiilor din țările islamice este, cel mai adesea, informală, bazată doar pe capacitatea managerului - de regulă o persoană fără pregătire de specialitate - de a pune în practică, în manieră empirică, atributele managementului. În schimb, ceea ce contează și deci ceea ce aduce profit organizațiilor din acest spațiu cultural este reprezentat de intuiția, talentul, flerul, puterea de a convinge și de a negocia pe care le pune în practica managerială conducătorul sau proprietarul organizației. Organizațiile se adaptează rapid la orice context, la elemente conjuncturale, la particularitățile partenerilor de afaceri sau la cele ale clienților.

#### **8.3.2 Motivarea salariaților în țările islamice**

Elementele motivaționale sunt derivate din acest stil managerial bazat nu pe știință, ci pe adaptarea la mediu. Salariul negociat este minim și este stabilit astfel în mod intenționat, astfel încât salariatul să fie interesat atât în realizarea scopurilor organizației, cât și în realizarea unor scopuri personale. Ca atare, el trebuie să încerce să obțină pentru produsele pe care le vinde un preț minim stabilit de proprietar, dar ori de câte ori este posibil, un preț mai mare, care să-i asigure și o marjă de profit personal. Adesea, atunci când unul dintre vânzători nu reușește să convingă clientul, intervine un alt vânzător, care aduce noi înlesniri clientului, reducând prețul până la un nou nivel, suficient de ridicat și acesta, astfel încât un cumpărător avizat să se simtă obligat să reia, în fond, întregul proces de negociere.

#### **8.3.3 Negocierea în afaceri**

Nu sunt deloc rare situațiile în care **negocierea** se desfășoară pe durata mai multor zile, de fiecare dată aceasta continuând de la nivelul la care s-a ajuns în ziua precedentă. În tot acest timp, atenția acordată clientului crește, pe măsură ce crește șansa încheierii unei tranzacții, prin apelarea la elemente de natură psihologică. Odată intrat în acest joc și clientul este conștient că nu se mai poate retrage fără a jigni vânzătorul care în fond trebuie să-și asigure și el un venit firesc. Încheierea tranzacției, ca punct final al negocierii mulțumește ambele părți, deși fiecare este convinsă că se mai putea încă negocia.

### 8.3.4 Relația dintre management și sindicate în țările islamice

Sindicatul, în accepțiunea cunoscută a termenului, sunt rar întâlnite în organizațiile din țările islamice. Ca urmare, relațiile dintre manageri și subordonați sunt foarte greu de observat din afară. Ambele părți, deși teoretic au interese divergente, se sprijină pentru a se realiza o tranzacție din care toată lumea să câștige ceva. În interiorul organizațiilor, nivelurile ierarhice sunt bine precizate și respectate atât de către manageri cât și de către subordonați. Atenția acordată, în mod mutual, tuturor partenerilor de afaceri demonstrează, în fond, preocuparea pentru o motivare adecvată, chiar dacă foarte particulară, fiecărei categorii de deținători de interese ai organizației: proprietar, familia acestuia, clienților, furnizorilor, salariaților de orice fel, altor parteneri de afaceri.

### 8.4 Perspective ale managementului islamic

Încadrarea culturii și a managementului din țările islamice corespunzător celor două abordări culturale cunoscute, particularitățile de natură geografică, socială și economică ale țărilor islamice, răspândite pe cinci continente, face dificilă identificarea unor direcții de evoluție a acestora pe termen mediu, dar mai ales îndepărtat. Cu toate acestea, se pot identifica unele perspective ale managementului din țările islamice, care vor permite plasarea treptată a acestora în prim planul competiției comerciale internaționale, datorită unor avantaje concurențiale specifice. Dintre aceste **perspective** le reținem pe următoarele:

a. dezvoltarea economică accelerată, bazată pe utilizarea resurselor naturale importante de care aceste state dispun (petrol, gaze naturale) și a resurselor umane numeroase (un miliard de persoane);

b. creșterea nivelului de instruire a populației din țările islamice, prin programe adecvate convingerilor religioase ale acestora;

c. valorificarea ecologică a enormelor resurse naturale de care aceste țări dispun;

d. democratizarea treptată, din interior, fără intervenții externe de nici un fel, a vieții sociale, economice și politice a țărilor islamice;

e. valorificarea moștenirii culturale, bazată pe rolul preponderent al religiei, și, prin urmare, dezvoltarea turismului cultural, pe măsura stabilizării situației politice și economice;

f. preluarea în managementul companiilor a unor elemente manageriale din alte țări, după o adecvată adaptare la specificul cultural al țărilor islamice.

*Câinii latră, caravana trece, (proverb arab)*

### **Cuvinte cheie**

§ Islam	§ Lege islamică
§ Coran	§ Medersa
§ Profet	§ Medina
§ Moschee	§ Souk

### **Întrebări de control și aprofundare**

1. Explicați simbioza tradiție-modernitate în managementul organizațiilor din țările islamice.

2. Analizați influențele specificului cultural și istoric asupra managementului practicat în organizațiile din țările islamice.

3. Analizați influențele specificului social și economic asupra managementului practicat în organizațiile din țările islamice.

4. Explicați, în contextul managementului țările islamice, următoarele concepte: islam, Coran, profet, moschee, lege islamică, medersa, medina, souk.

### **Bibliografie**

1. Istocescu, Amedeo - Management comparat internațional, București, Editura ASE, 2005

2. Farmer R., Mc Goun, Advances in International Comparative Management, IA I Press, Greenwich, Connecticut, vol. I, 1984, vol. II, 1986, vol. III, 1988.

3. Lament A. Managing Across Cultures and National Boundries, in: Forum, nr 1, 1994.
4. Nicolescu O. (coord.) Strategii de firmă, Editura Economică, București, 1996.
5. Nicolescu O. Elemente de management comparat, in: Tribuna Economică, nr. 7, 8, 14, 1991.
6. Nicolescu O. Management comparat, Editura Economică, București, 2001.
7. Nicolescu O. Noutăți în managementul internațional, Editura Tehnică, București, 1993.
8. Сравнительный менеджмент, под. ред. С. Э. Пивоварова, издательский дом «Питер», 2006.



## **Tema 9. Managementul în China**

### **9.1 Contextul cultural-istoric chinez**

#### **9.1.1 Valori culturale chineze**

**9.1.2** Încadrarea contextului chinez prin prisma abordării diferențelor culturale elaborată de Fons Trompenaars

**9.1.3** Încadrarea contextului chinez prin prisma abordării managementului structurilor multiculturale elaborată de Geert Hofstede

### **9.2 Contextul socio-economic chinez**

### **9.3 Particularități ale managementului chinez**

**9.3.1** Tipuri de organizații care funcționează în China

**9.3.2** Probleme ale ocupării resurselor umane în China

### **9.4 Perspective ale managementului chinez**

## **9.1 Contextul cultural-istoric chinez**

### **9.1.1 Valori culturale chineze**

**Zhongguo, adică imperiul din mijloc sau din centrul lumii,** reprezintă una dintre cele mai vechi civilizații ale lumii, cu o cultură strălucitoare și cu o istorie îndelungată. Invențiile antice chineze - tiparul, busola, praful de pușcă, bancnota de hârtie, succesele din domeniile astronomiei, matematicii și medicinei, doctrina lui Confucius - filosof, ideolog, educator, muzician, au avut importante contribuții și au influențat substanțial știința și cultura. Republica Populară Chineză este o țară aflată de circa 25 de ani într-o puternică expansiune economică. În prezent este o mare putere asiatică, iar peste 20 de ani va deveni cu siguranță o mare putere mondială. China s-a dezvoltat rapid începând din anul 1977, după inițierea de către Deng Xiao Ping a reformelor economice și recunoașterea erorilor din perioada 1966-1976, în care s-a derulat o sângeroasă și primitivă „revoluție culturală”, ale cărei urmări se întâlnesc și astăzi la nivel doctrinar, mai ales la populația din zonele rurale. Începând cu anul 1992, ratele anuale de creștere economică depășesc, în medie, 10%, ceea ce asigură o puternică evoluție a economiei, în ansamblu și a industriei, în special, dar care generează alte probleme, cu profunde implicații sociale: poluarea, creșterea numărului de șomeri, aglomerarea urbană excesivă.

Din punct de vedere administrativ, China este alcătuită din 23 provincii, cinci regiuni autonome, patru municipalități dependente doar de activitatea centrelor (Beijing, Tianjin,

Shanghai, Chongqing) și două regiuni administrative speciale (Hong-Kong și Macao). În China, mai mult decât în alte țări asiatice, îndelungata tradiție culturală și bogata civilizație a țării își pun puternic amprenta asupra evoluției actuale a economiei și societății. Conceptele confucianiste de drept, morală, demnitate îi animă și astăzi pe chinezi în activitatea pe care o desfășoară, indiferent de domeniul de activitate. Tinerii au preocupări permanente de a învăța foarte bine pentru a-și putea servi eficient țara. Fără îndoială că aici transpare și orientarea Partidului Comunist Chinez și a conducerii țării, care sprijină creșterea rolului educației în ansamblul preocupărilor economice și culturale naționale.

Nucleul vieții sociale în China nu îl reprezintă familia, așa cum se întâmplă în țările occidentale, ci grupul socio-profesional în care aproape fiecare membru al familiei (copil, părinte, bunic) își petrece cea mai mare parte a zilei. Astfel, copiii își petrec o mare parte din timp la școală, printre educatori și colegi; studenții - în facultăți, biblioteci sau campusuri universitare, unde și locuiesc, chiar dacă părinții lor se află în același oraș; adulții - la serviciu, care ocupă în medie 11 ore pe zi, incluzând și o pauză pentru masă și odihnă, în jurul prânzului, când, din cauza oboselii, și a căldurii, productivitatea muncii este mai mică; bunicii se reunesc în grupuri de vecini sau foști colegi de serviciu. Tot la școală, facultate, serviciu sau în cartier se servesc și mesele de prânz și de seară, în cantine. Familia tradițională se reunește la sfârșitul săptămânii, deși există situații în care în organizațiile economice sau cele educaționale se programează activități și în zilele de sâmbătă și/sau duminică. Chinezii se simt foarte bine împreună, chiar și în locuri aglomerate, unde obișnuiesc să își petreacă puținul timp liber. Vizitarea unor muzee, a unor locuri cu deosebită rezonanță istorică sau culturală le oferă posibilitatea de a-și cunoaște istoria, cultura și civilizația, dar și recente realizări economice și sociale. Membrii unui asemenea grup etnic sau profesional se individualizează de cei ai altor grupuri prin elemente specifice de vestimentație-șepci, tricouri, insigne, geți de pe care nu lipsesc denumirea organizației din care provin și ținta vizitei lor, dar și printr-o permanentă exprimare verbală foarte sonoră, generată de entuziasm, dar și de caracterul extrem de sonor al limbii chineze han, limba oficială a țării vorbită de circa 94% din populația Chinei.

În aceste condiții, comunicarea este firească, ușoară și directă, în cadrul grupului iar barierele dintre aspectele formale și cele informale aproape că nu există. În cadrul organizațiilor se mențin mult timp stabile aceste relații care iau adesea forma ajutorului mutual.

### **9.1.2 Încadrarea contextului chinez prin prisma abordării diferențelor culturale elaborată de Fons Trompenaars**

Analizând contextul chinez și particularizând abordarea diferențelor culturale pentru spațiul cultural-istoric și socio-economic chinez, rezultă că acesta se caracterizează prin predominarea universalismului, a colectivismului, a caracterului neutru, difuz, a statutului câștigat, a percepției secvențiale a timpului și a unei atitudini de stăpânire a naturii.

### **9.1.3 Încadrarea contextului chinez prin prisma abordării managementului structurilor multiculturale elaborată de Geert Hofstede**

China reprezintă una dintre excepțiile dificil de încadrat cu exactitate în dimensiunile culturale stabilite de Geert Hofstede. Dualitatea reprezintă modul de manifestare a dimensiunilor culturale, ale căror laturi complementare și contrare se găsesc în egală măsură în cultura chineză și în managementul chinez. Deși China nu a fost inclusă în cercetarea inițială coordonată de profesorul olandez, în lucrări ulterioare, elaborate împreună cu profesorul canadian Michael Bond de la Universitatea Chineză din Hong-Kong, Geert Hofstede a studiat și situarea Chinei în funcție de caracteristicile culturale ale acesteia, în raport cu cele patru dimensiuni culturale clasice. Aceștia li se adaugă și a cincea dimensiune culturală, generată de dinamismul confucianist:

I. Ambele laturi ale dimensiunii culturale individualism/colectivism sunt prezente în China. În societatea individualistă chineză, legăturile dintre membrii acesteia nu sunt vădite și nici aranjate în prealabil; ele sunt mai degrabă voluntare și sunt cultivate cu mare atenție. Sunt acceptate valori precum: existența unui prieten apropiat, intim, faptul de a fi demn de încredere, mulțumirea cu poziția deținută în cadrul organizației sau a grupului, conservatorismul. În societatea colectivistă chineză nu predomină nevoia de a încheia prietenii specifice, deoarece acest fapt este predeterminat de apartenența la un grup și de respectul pentru familie, de pietatea filială și de castitate. Sunt acceptate valori precum: ascultarea față de părinți și sprijinirea lor financiară, cinstirea strămoșilor, solidaritatea cu ceilalți membri ai grupului, armonia, toleranța față de ceilalți, faptul de a servi patria, națiunea;

II. Și în ceea ce privește dimensiunea culturală distanța față de putere, în China se întâlnesc aspecte specifice ambelor laturi. Distanța mare față de putere reprezintă o nevoie acută de dependență față de persoane influente, față de șefi sau față de părinți. Asociată colectivismului, această latură căreia îi corespunde „disciplina morală”, se referă la valori precum: existența unui număr redus de dorințe, urmărirea unei căi de mijloc, menținerea individului ca o persoană dezinteresată, pură, cinstită, supusă. Distanța mică față de putere înseamnă o nevoie acută de independență, manifestată mai ales la persoanele tinere și educate. Asociată individualismului, această latură se referă la valori precum: flexibilitatea, adaptabilitatea, prudența, atenția, grija deosebită;

III. Gradul de evitarea a incertitudinii este mediu pe ansamblul țării, dar există posibilitatea unor nuanțări. În zonele rurale, cu relief înalt din Nord-Vest sau cu relief jos din Sud-Est, unde populația este frecvent supusă intemperiilor naturii, gradul de evitarea a incertitudinii este redus, cu toate eforturile care se fac pentru prevenirea și combaterea calamităților naturale (căldură excesivă, ariditate, inundații). Nivelul scăzut de educație, relativismul, caracterul predominant al religiilor orientale - budismul, taoismul - acutizează această latură. În schimb, în zonele urbane, puternic sau chiar excesiv dezvoltate din estul Chinei, gradul de evitarea a incertitudinii este mediu spre ridicat. Munca intensă, comportamentul individualist, agresiv, nevoia de consens, de reguli, de regulamente accentuează această latură;

IV. Și dimensiunea culturală feminitate / masculinitate are în China un puternic aspect dual. Masculinitatea accentuează latura pozitivă, materialistă, individualistă a complexului de valori împărtășite în egală măsură de femei și de bărbați prin nediferențierea rolurilor: independența, admirația față de persoanele de succes, realizarea unor activități diferite, succesul în carieră și în afaceri. Feminitatea valorizează aspecte precum: educarea tinerei generații, grija pentru mediul ambiant puternic poluat, mai ales în zonele urbane, viața de familie, chiar dacă se limitează la câteva ore pe zi sau chiar pe săptămână. Adesea în societatea chineză, ceea ce este oportun și ceea ce este dorit nu se suprapun, însă valorile pot fi

compensate reciproc. Filosofii chinezi au arătat că elementele masculin (yang) și feminin (yin) se împletesc în viață: masculinitatea accentuează faptul că sensibilitatea umană susține acest postulat al taoismului, iar feminitatea subliniază subordonarea în fața unor scopuri înalte, de patriotism și de echitate socială;

V. Dimensiunea culturală abordarea asupra timpului evidențiază pentru China, în special, dar și pentru Asia de Sud-Est, în general, predominanța orientării pe termen lung. Supranumită de M. Bond „dinamism confucianist”, aceasta reinterpretează învățăturile lui Confucius și se ocupă de valori specific orientale, mai puțin evidente și recunoscute în gândirea occidentală, precum respectarea dreptului și a moralei în scopul creării unei societăți ideale, dar utopice. Confucius (Kong Fu Zi) a trăit între 551 și 479 î.H., în timpul dominației dinastiei Zhou de Est, în perioada numită „de Primăvară și de Toamnă”. Intelectual de origine modestă, el a servit diverși conducători locali din China divizată, în acea perioadă. A dobândit cu timpul o reputație deosebită în calitate de filosof, ideolog, politician, educator și muzician, fiind înconjurat, în a doua parte a vieții, de discipoli care au redactat ceea ce cunoaștem astăzi ca fiind învățăturile sale. Orator precum Socrate, contemporanul său grec, Confucius a transmis, de fapt, sub forma unor lecții de etică practică, un set de reguli pragmatice pentru viața de zi cu zi, derivate din ceea ce el numea „lecții de istorie chineză”.

Principiile fundamentale ale învățaturii confucianiste sunt următoarele: t<sup>^</sup> Stabilitatea societății se bazează pe legături inegale între oameni. Relațiile fundamentale din societate (conducător-condus; tată-fiu, frate mai în vârstă - frate mai tânăr, soț - soție, prieten vârstnic - prieten tânăr) se bazează pe obligații reciproce și complementare. Subordonatul, fiul, fratele mai tânăr, soția, prietenul tânăr datorează respect și supunere. În schimb, șeful, tatăl, fratele mai în vârstă, soțul, prietenul vârstnic datorează protecție și considerație:

1. Familia este prototipul tuturor organizațiilor sociale. Persoanele nu sunt indivizi, ci membri ai unei familii. Copiii trebuie să învețe să se stăpânească, să-și depășească individualitatea, pentru a menține armonia în familie. Gândurile pot rămâne libere. Armonia se întemeiază pe menținerea „obrazului” fiecăruia, în sens de demnitate, autorespect și prestigiu;

2. Comportarea virtuoasă constă în a nu-i trata pe ceilalți așa cum nu ți-ar plăcea ca ceilalți să te trateze pe tine;

3. Virtutea cu privire la obiectivele în viață ale unei persoane constă în încercarea de a dobândi calificări și educație, a munci din greu, a nu cheltui mai mult decât este necesar, a fi răbdător și perseverent.

Dinamismul confucianist evidențiază la polul „orientare pe termen lung” valori precum: perseverență, cumpătare, organizarea relațiilor prin statut, supravegherea atentă a funcționării relațiilor din societate, menținerea sentimentului de rușine. La polul opus, „orientare pe termen scurt”, se evidențiază valori precum: siguranța personală imediată, stabilitate financiară, socială și profesională, protejarea „obrazului”, adică demnitatea, autorespect, prestigiul.

Michael Bond a ales calificativul „confucianist” pentru această dimensiune culturală deoarece aproape toate valorile, la ambii poli, par să fie luate din învățăturile marelui învățat antic. Cu toate acestea, la polul „orientare pe termen lung” valorile sunt axate mai mult pe evenimente viitoare, în special cumpătarea și perseverența, ceea ce le face mai dinamice. La polul „orientare pe termen scurt” valorile sunt axate mai mult pe evenimente din trecut sau din prezent, ceea ce le face mai statice.

## **9.2 Contextul socio-economic chinez**

Transformările puternice de natură economică și socială petrecute în China în ultimele două decenii au reușit să modifice substanțial structura proprietății și structura economiei. În prezent, în China, structura proprietății este următoarea: 50% proprietate de stat, 20% proprietate privată și 30% diverse forme de proprietate mixtă, aceasta însemnând proprietate mixtă a statului chinez și a altor state sau proprietate privată mixtă între chinezi și investitori străini.

În acest context, se poate afirma că există o economie complexă, în care ponderea sectoarelor tradiționale are o structură specifică: 18% din PIB este generat de sectorul primar al economiei - agricultura, piscicultura, silvicultura, creșterea animalelor; 50% din PIB provine din sectorul secundar al economiei - industrie, construcții; 32% din PIB este asigurat de sfera largă a serviciilor, al treilea sector al economiei. Deși PIB total plasează China pe locul șapte în lume, respectiv pe primul loc între țările în curs de dezvoltare, și cu toate că a crescut de zece ori în ultimul deceniu, PIB pe locuitor se situează la nivelul de 1000 USD anual. Deși China ocupă primul loc în lume în realizarea unor produse industriale -oțel, carbon, îngrășăminte chimice, produse electronice, există o puternică supraproducție la altele - lână, bumbac, iar, în ansamblu, există

o structură industrială nerațională și insuficient utilizată. Cauza principală a acestei situații o reprezintă nivelul slab de dezvoltare tehnologică, menținându-se o rămânere medie în urmă de circa zece ani față de țările dezvoltate și chiar de 20-30 ani în unele domenii economice, precum industriile de vârf. Ca urmare, productivitatea muncii este scăzută, menținându-se mult sub nivelul celei înregistrate în țările dezvoltate din punct de vedere economic.

Puține sunt domeniile economice în care China excelează din punct de vedere calitativ; ca regulă, nu se poate afirma că există alt avantaj competitiv decât cel cantitativ. În afara cauzelor generate de randamente și productivități scăzute, o altă cauză majoră este reprezentată de faptul că structura industrială a diferitelor regiuni este asemănătoare, întrucât unul dintre scopurile prioritare ale dezvoltării economice din ultimele două decenii a fost acoperirea cererii interne enorme fără a se putea acorda atenție problemelor ecologice, de calitate și eficiență.

O importantă și recentă trăsătură economică este reprezentată de existența unui puternic și variat sector bancar. În China există un număr mare de bănci comerciale și de investiții, care acoperă întreg teritoriul țării. Dintre acestea menționăm: Banca pentru Industrie și Comerț a Chinei, Banca pentru Comunicații și Infrastructură, Banca pentru Agricultură, Banca Comercianților. Aceștia li se adaugă numeroase bănci regionale. Majoritatea covârșitoare a băncilor sunt de stat, alimentate cu fonduri de la bugetul național, dar și prin împrumuturi externe. În anul 2004 erau autorizate să funcționeze 64 de bănci din 19 țări din toată lumea. Ritmul alert al dezvoltării economice actuale justifică existența acestora, întrucât finanțează diverse programe economice și sociale stabilite prin programe guvernamentale.

Economia Chinei se dezvoltă în mod planificat, iar statul intervine în toate domeniile vieții economice și sociale, prin intermediul planului cincinal elaborat de către guvern. Rolul planificării a crescut cu fiecare perioadă de cinci ani scursă de la crearea, la 1 octombrie 1949, a Republicii Populare Chineze.

Din punct de vedere politic, în China rolul dominant în planificarea întregii activități revine Partidului Comunist; alături de acesta există alte opt partide politice, toate însă de orientare comunistă.

Din punct de vedere social, în China există patru principale grupări: Federația Națională a Sindicatelor, Federația Națională a Tinerilor, Federația Națională a Femeilor, Federația Națională din Industrii și Comerț.

O preocupare constantă a ultimului deceniu o reprezintă creșterea nivelului de educație a populației în ansamblu, dar mai ales a tinerei generații, în paralel cu reducerea și eradicarea analfabetismului. Diferențele față de țările dezvoltate din punct de vedere economic sunt mari, iar depășirea lor este considerată o modalitate de asigurare a evoluției economice și sociale. În medie, nivelul de educație este de circa șase ani pe locuitor, cu diferențe

mari între diverse regiuni și în diverse medii. În tabelul 10 se prezintă sintetic situația existentă în China în anul 2004, din punctul de vedere al nivelului de educație, comparativ cu anul 1980.

**Tabelul 10**

**Nivelul de educație în anii 1980 și 2004**

Nivel de educație (% din populația totală)	1980	2004
Primar (6 ani)	37,0	67,5
Secundar (primul nivel-3 ani)	23,3	39,6
Secundar (al doilea nivel-3 ani)	8,0	14,5
Universitar	1,4	3,5

Diferențe majore se mențin în privința educației și între zonele rurale și cele urbane. În tabelul 11 se prezintă sintetic situația comparativă existentă în China în anul 2004, din punctul de vedere al nivelului de educație pe medii - rural și urban.

**Tabelul 11**

**Nivelul de educație în anii 1980 și 2004, pe medii**

Nivel de educație (% din populația totală)	Mediul rural	Mediul urban
Primar (6 ani)	38,3	72,0
Secundar (primul nivel-3 ani)	36,6	49,7
Secundar (al doilea nivel-3 ani)	9,5	25,7
Universitar	0,5	9,5

În anul 2004 procentul de analfabeți reprezenta 9% din totalul populației sub 15 ani, față de 15,9% în anul 1980 și 4,6% din totalul populației de peste 15 ani, față de 10,3% în anul 1980.



Preocuparea pentru educație este o constantă a politicii actuale a guvernului chinez. Ea este susținută și de populație, deoarece aproximativ 10% din economiile acestora au fost alocate anual, în ultimul deceniu, pentru educație. În China, în învățământul public se percep taxe la toate nivelurile. Acestea variază, de exemplu, pentru învățământul universitar, între 200 și 700 USD pentru fiecare an de studiu, în funcție de facultate și specializare.

Universitățile organizează frecvent cursuri de tip MBA, menite să pregătească, prin programe adecvate, manageri pentru firmele de stat sau private. Cererea pentru aceste cursuri este foarte mare, iar taxele variază între 150 și 1500 USD. În perioada vacanțelor de vară universitățile organizează cu plată și alte cursuri (limbi străine, informatică, autoeducație), având rolul de a pune în valoare resursa umană din cadrul organizațiilor. Începând din anul 1996 o universitate din Beijing a organizat în premieră un program denumit „Repetiția generală a vieții”, care a evidențiat experiențe inevitabile ale vieții, fiind dedicat mai ales celor care sunt nevoiți să suporte stresul urban în marile aglomerații intens poluate.

Cei mai avantajați beneficiari ai reformei educaționale derulate în China sunt absolvenții învățământului superior și studenții. Aceștia sunt cei care reușesc să ocupe locuri de muncă în firme mixte, în filialele din alte țări ale firmelor chineze sau să-și deschidă proprii afaceri în domeniul serviciilor.

Un alt rezultat al reformei economice îl reprezintă reconversia profesională a unei părți apreciabile a funcționarilor din firmele de stat în întreprinzători. Mulți dintre cei concediați percep pierderea locului de muncă drept o „aruncare în mare”. Cei mai mulți însă, reușesc să creeze o afacere personală sau să-și găsească un loc de muncă la o firmă privată.

În ultimii ani au apărut și alte elemente care influențează viața economico--socială din China, precum și managementul organizațiilor. Revenirea la China a regiunii Hong-Kong și a regiunii Macao, tensiunile apărute în Taiwan, problema controlului natalității (9,2 la mia de locuitori în anul 2000), problema îmbătrânirii rapide a populației (25% din populația mondială în vârstă de peste 60 ani se află în China), criza economică și cea financiară care au afectat Asia de Sud-Est în anul 1998 sunt tot atâtea probleme cărora China le-a făcut față sau pe care se pregătește să le întâmpine în anii următori.

### **9.3 Particularități ale managementului chinez**

#### **9.3.1 Tipuri de organizații care funcționează în China**

În anul 2004 în China funcționau circa 212.000 firme de stat, cu 10% mai puține decât în anul 2000. Valoarea patrimoniului acestor firme depășea 1100 miliarde USD, cu 20% mai mult decât în anul 2000. În cadrul acestora, se evidențiază organizațiile mari, întrucât primele 10.000 totalizau 90% din valoarea patrimoniului total. Alături de acestea funcționau circa 350.000 firme străine și firme mixte, al căror capital era estimat la circa 300 miliarde USD, iar valoarea contractelor se situa la valoarea de 700 miliarde USD. Cu toate acestea, în China predomină, din punct de vedere numeric, firmele mici, familiale sau individuale, în număr de circa 20 milioane, dispersate pe întregul teritoriu locuibil al țării. Calitatea produselor sau a serviciilor oferite aceste firme este scăzută din cauza insuficienței lor puteri economice; acestea reprezintă însă un deșeu pentru șomerii proveniți de la firmele de stat aflate în reorganizare. Deși economia Chinei se dezvoltă alert, iar PIB este pe locul șapte în lume, în clasamentul primelor 500 de firme din lume nu apare decât Banca Națională a Chinei. Cele mai răspândite grupuri economice din China sunt grupurile industriale și holdingurile naționale. Grupurile industriale chineze acționează în domeniul extracției, transportului, prelucrării și distribuției energiei electrice, petrolului, cărbunelui, precum și în domeniul producerii îngrășămintelor chimice. Toate acestea sunt domenii strategice, aflate sub controlul guvernului. Grupurile industriale se caracterizează printr-un portofoliu de afaceri pentru care există competențe comune, iar rentabilitatea grupului și, mai ales, valoarea nou creată depind în mod direct de felul în care managementul de nivel superior creează, conduce și utilizează relațiile dintre unitățile componente ale grupului. Producția de resurse energetice și petroliere este controlată de stat, costurile unitare de producție sunt mici, iar prețurile de vânzare sunt scăzute și constante (prețul unui litru de benzină CO 97 la pompă este de numai 0,25-0,28 USD). Strategia grupurilor industriale urmărește fidel și servește realizării orientărilor de ansamblu ale economiei chineze. Holdingurile naționale beneficiază de autonomie din partea statului, ele acționând eficient din punct de vedere economic și managerial pe baza principiilor economiei de piață. Unitățile de afaceri componente ale unui holding sunt organizate sub formă de filiale sau de unități, grupate în funcție de ramura de activitate. Din punct de vedere managerial, la nivel central se realizează planificarea strategică și se stabilesc mecanismele de control. Celelalte activități manageriale (organizarea, comunicarea, motivare) sunt descentralizate la nivelul componentelor holdingului. Un exemplu este holdingul China Telecom, care cuprinde patru componente: Compania China Telecom, care exploatează rețeaua de telefonie fixă; Compania chineză pentru telecomunicații mobile, Compania chineză pentru telemesagerie, Compania chineză pentru telecomunicații prin satelit. În același

domeniu acționează și alți cinci prestatori de servicii de telecomunicații: Unicom, Mobile, Railcom, ChinaSat, ChinaNet. La rândul său, acest holding s-a divizat în anul 2004 în China Telecom Sud și China Conim Group. Sistemul de impozitare a profiturilor practicat în China este conceput astfel încât să stimuleze activitățile de producție ale firmelor care realizează exporturi sau ale firmelor care beneficiază de investiții străine considerabile. Există o gamă variată de cote de impozit, dar și scutiri de impozite pentru firmele de producție sau pentru cele care acționează în domeniul tehnologiei avansate. Diferențele țin cont și de criteriul geografic. În tabelul 12 sunt prezentate aceste cote de impozit.

**Tabelul 12**

**Sistemul de impozitare a profitului brut în companiile chineze (în procente din profitul brut)**

Z o n ă	Tip de firmă	Zone de dezvoltare economică și tehnologică	Zone de dezvoltare economică de coastă	Alte zone
	Firme de producție	15	24	30
	Firme din domeniile energetic, transporturi, comunicații, portuar, tehnologic. Firme cu peste 30 milioane USD investiție străină	15	15	15
	Firme din alte domenii decât producția (comerț, servicii)	30	30	30
	Firme care realizează produse destinate exportului sau în care ponderea exportului este de cel puțin 70%	10	12	15
	Scutiri pentru firme de producție care operează de cel puțin 10 ani	100% pentru doi ani și 50% pentru următorii trei ani		
	Scutiri pentru firme din domeniul tehnologiei avansate	100% pentru doi ani și 50% pentru următorii șase ani		

La 11 decembrie 2001 China a devenit membră a Organizației Mondiale a Comerțului, după negocieri care au durat 15 ani. Una dintre consecințele acestui fapt este și angajamentul

asumat de China de a renunța la tratamentul fiscal preferențial, permițând astfel derularea liberă, nediscriminatorie a comerțului cu firme din alte țări.

### **9.3.2 Probleme ale ocupării resurselor umane în China**

Transformările multiple (economice, sociale, culturale, manageriale) care au început în anul 1978, dar mai ales cele produse după anul 1989, când economia Chinei s-a deschis pentru a deveni o economie de piață concurențială, au generat mutații majore și în ceea ce privește forța de muncă. S-a modificat, în sensul creșterii accentuate, numărul celor care lucrează în diverse tipuri de organizații, astfel încât în anul 2004 existau 650 milioane salariați, cifra incluzându-i și pe cei care se ocupă de agricultură și de creșterea animalelor în zonele rurale. Structura forței de muncă diferă de structura economiei, mai ales datorită numărului mare de persoane ocupate în sectorul agricol, în ferme de stat, pe terenuri ale statului sau în întreprinderi familiale pe terenuri închiriate de la stat. În acest sector lucrează circa 40% din populația activă, în industrie 30%, iar în servicii 30%. Din totalul populației, circa 70%, adică aproximativ 900 milioane persoane, trăiește în mediul rural, iar restul de 30%, adică aproximativ 400 de milioane în mediul urban. Se apreciază că, în ansamblu, populația neagră reprezintă 50% din populația totală a țării. Tendința actuală este de creștere a ponderii populației urbane, deși există grave și acute probleme generate de suprapopularea anumitor regiuni (Beijing, Shanghai) și de poluarea industrială urbană, generată de dezechilibrele din industrie. Numărul șomerilor era în anul 2004 de 6,6 milioane persoane, reprezentând 3% din totalul angajaților din firmele de stat. Deși acestea concediază în permanență o parte din salariați, doar jumătate din șomeri își creează singuri sau în asociere afaceri personale. Surplusul de forță de muncă este evident, mai ales în condițiile slabei productivități și a eficienței de ansamblu redusă. O parte din surplus este absorbit de domeniul construcțiilor (sedii de firme, bănci, centre comerciale, ansambluri de locuințe de lux, șosele suspendate, poduri, linii de metro). Se apreciază că în anul 2020 pe piața muncii va exista un excedent de circa 120 milioane persoane, adică 20% din populația salariată la nivelul anului 2004. Patru sunt direcțiile spre care este încurajată să se îndrepte forța de muncă disponibilizată de la firmele de stat sau de la cele aflate în proprietate colectivă:

- a. spre firmele care dispun de fonduri de investiții din străinătate și spre firmele private;
- b. spre regiunile rurale unde se poate crea mai ușor din punct de vedere legislativ, dar mai greu din punct de vedere financiar, o firmă;

c. spre sectorul terțiar, care are un enorm potențial de dezvoltare și unde există importante progrese (comerț en-gros și en-detail, alimentație publică, transport urban, diverse tipuri de servicii, turism);

d. spre zonele centrale și de vest ale Chinei, mai puțin dezvoltate din punct de vedere economic, și spre alte regiuni geografice (Asia de Sud-Est, Europa Centrală și de Est) unde există firme înființate de chinezi sau unde se pot crea afaceri de familie.

În anii următori, 2005-2010, ca urmare a transformărilor în curs din economia Chinei, se preconizează crearea a 15 milioane noi locuri de muncă în firme cu aport de capital străin, a 20 de milioane noi locuri de muncă în firme private mici și mijlocii, a 30 de milioane noi locuri de muncă în „economia individuală” adică microfirme și firme familiale, a 20 de milioane noi locuri de muncă în firme industriale rurale, pentru populația rurală și a 70 milioane noi locuri de muncă în sectorul serviciilor.

Sistemul de salarizare practicat în China are următoarele componente:

- a) salariul de bază, stabilit, de regulă, pe criterii de senioritate;
- b) indemnizații (acordate mai ales în organizații de stat), care diferă de la o companie la alta, în funcție de politica acesteia și de contractul demuncă. Există numeroase asemenea indemnizații/ajutoare (pentru transport, alimente, locuință, deplasare, educație, copii, încălzire, tuns, spălat, călcat, viață scumpă);
- c) prime (de tipul salariului al 13-lea sau al 14-lea);
- d) comisioane.

#### **9.4 Perspective ale managementului chinez**

Evoluția economiei Chinei în ansamblu ca și a fiecărei organizații economice depinde de propriile opțiuni strategice, acestea fiind derivate din orientările la nivel macroeconomic stabilite de guvern. Deși sunt politizate, aceste perspective economice și sociale oferă organizațiilor economice posibilitatea de a-și alege modul de evoluție.

Accentuarea reformei din sistemul economic impune, în scopul creșterii nivelului de trai, acordarea unei atenții deosebite problemelor din regiunile rurale, rezolvate parțial prin crearea de ferme agricole, piscicole,

zootehnice, în care agricultorii lucrează în comun. Terenul utilizat în acest scop este închiriat de la stat, în baza unui contract forfetar încheiat pentru 30 de ani. În unele regiuni, succesul acestor inițiative a determinat crearea unor mici orașe pentru țărani care s-au reunit în firme cu diverse activități agricole. În anul 2004, peste 5 milioane de persoane migraseră din mediul rural spre aceste mici centre urbane.

Concedierea masivă a personalului excedentar a permis firmelor de stat dar și unor firme private în care statul este acționar, să se orienteze în activităților lor spre cerințele economiei de piață:

A. Existența a circa 300 milioane persoane de vârstă școlară și universitară, precum și politica de creștere a nivelului general de educație au creat condițiile necesare pentru dezvoltarea învățământului de toate gradele. O atenție deosebită se acordă universităților, care trebuie să asigure, în afara pregătirii de specialitate pentru studenți, și cursuri speciale destinate celor care vor să devină specialiști capabili să lucreze în regiunile sărace sau greu accesibile.

B. Deviza sub care școlile populare superioare din Beijing organizează cu sprijinul universităților aceste programe este „mână în mână”. Dincolo de caracterul propagandistic, trebuie reținută contribuția universităților la dezvoltarea economică și socială a Chinei.

C. Deschiderea societății chineze spre economia mondială a permis dezvoltarea unui sector economic neglijat până în anul 1995: turismul. Cele mai mari companii turistice din China se află în proprietatea statului. Ele dețin hoteluri, restaurante, săli de spectacole; standardele de calitate sunt cele occidentale, însă tarifele sunt inferioare celor practicate pentru servicii similare în țări dezvoltate din punct de vedere economic. Numărul turiștilor care au vizitat China în anul 2004 este de 95 de milioane, iar contribuția turismului la PIB a fost de 18,5 miliarde USD reprezentând circa 5%.

Tot ceea ce se poate ști și puțin mai mult. (Piccolo dello Mirandolo -  
Voltaire)

## **Cuvinte cheie**

- § Originea termenului China
- § Dinamism confucianist
- § Dualism cultural
- § Doctrina „o țară-două sisteme”

## Întrebări de control și aprofundare

1. Explicați simbioza tradiție - modernitate în managementul organizațiilor din China.
2. Analizați influențele specificului cultural și istoric asupra managementului practicat în organizațiile din China.
3. Analizați specificul social și economic asupra managementului practicat în organizațiile din China.
4. Explicați, în contextul managementului chinez, următoarele concepte: dinamism confucianist, dualism cultural, „o țară – două sisteme”.

## Bibliografie

1. Istocescu, Amedeo - Management comparat internațional, București, Editura ASE, 2005
2. Farmer R., Mc Goun, Advances in International Comparative Management, IA I Press, Greenwich, Connecticut, vol. I, 1984, vol. II, 1986, vol. III, 1988.
3. Lament A. Managing Across Cultures and National Boundries, in: Forum, nr 1, 1994.
4. Nicolescu O. (coord.) Strategii de firmă, Editura Economică, București, 1996.
5. Nicolescu O. Elemente de management comparat, in: Tribuna Economică, nr. 7, 8, 14, 1991.
6. Nicolescu O. Management comparat, Editura Economică, București, 2001.
7. Nicolescu O. Noutăți în managementul internațional, Editura Tehnică, București, 1993.
8. Сравнительный менеджмент, под. ред. С. Э. Пивоварова, издательский дом «Питер», 2006.