

**UNIVERSITATEA DE STUDII EUROPENE DIN MOLDOVA
FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE**

**MANAGEMENT COMPARAT
Suport de curs**

Pentru studenții –masteranzi
Specializarea Economie și administrarea afacerilor
Administrarea financiar-bancară

Recomandat de titularul de curs
Șargu Lilia

Aprobat la Comisia de calitate a Facultății Științe economice

Chișinău 2017

NOȚIUNI FUNDAMENTALE UTILIZATE ÎN MANAGEMENTUL COMPARAT

Ultimele decenii se caracterizează prin evoluții deosebit de intense și inovative în planul managementului comparat. Aceste evoluții se regăsesc atât în teoria managerială, cât și în practica managerială. Ele reflectă dezvoltările științifice, tehnice, informaționale, ecologice, educaționale, economice, caracterizate adesea prin dinamism, complexitate și intensitate ridicată și se manifestă ca un puternic factor de potențare și accelerare a acestora. În dezvoltarea fiecărei țări identificarea, analizarea, promovarea și valorificarea tendințelor ce se manifestă în managementul comparat prezintă o deosebită importanță pentru creșterea funcționalității și performanțelor tuturor categoriilor de organizații precum și pentru punerea în valoare a numeroaselor oportunități de afaceri ce apar în contextual trecerii la economia bazată pe cunoștințe și la societatea informațională. Se manifestă în permanență și se amplifică în momente cruciale. Această largă proliferare care se explică prin specificitatea și nivelul științific ridicat al managementului comparat, prin utilitatea sa pragmatică, ampla diversitate națională, culturală și managerială, ce trebuie cunoscută, înțeleasă și luată în considerare în condițiile internaționalizării activităților economice, sociale, culturale și științifice.

Alături de domenii semnificative de abordare din perspectivă comparată precum dreptul sau literatura comparată, managementul comparat își manifestă nu numai viabilitatea științifică, ci și deosebita utilitate practică. Domeniu de cercetare relativ nou, managementul comparat are ca obiect de studiu teoria organizației, eficientizarea procesului de management, profesionalizarea crescândă a managementului, extinderea programelor de formare și perfecționare a managerilor. O asemenea problematică este tratată în sute de publicații de specialitate. În planurile de învățământ ale facultăților cu profil economic sunt incluse cursurile de management comparat. Anual, la nivel național și mondial se organizează numeroase manifestări științifice pe teme de management comparat. Toate acestea demonstrează notorietatea, viabilitatea științifică și utilitatea practică a managementului comparat.

Caracteristicile managementului comparat

Conceptul de management comparat are semnificații multiple și se folosește mult în teorie și practică. Esențialul în analiza și tratarea acestui concept îl constituie determinarea conținutului, a elementelor și direcțiilor care-i stabilesc trăsăturile. Dat fiind caracterul complex al managementului comparat, au apărut numeroase și variate definiții ale acestui concept. Potrivit opiniei lui William Newman „managementul comparat se ocupă de studiul similarităților din practica managerială locală din diferite țări”. Un alt punct de vedere în definirea conceptului de management comparat îl are Raghu Nath care consideră că „în mod larg managementul comparat se concentrează asupra similităților și deosebirilor dintre sistemele de management și economice din diferite contexte”.

În comparație cu precedentă, definiția lui R. Nath are meritul că extinde sfera de abordare a managementului comparat în afara practicii. Prezintă însă și câteva insuficiențe de natură definițională, localizate în domeniul obiectului comparației: nu se ține seama de contextele culturale naționale diferite și nu se referă la toate tipurile de organizații (economice, științifice, tehnice, educaționale și de altă natură).

O definiție științifică mai cuprinzătoare, mai clară, și mai exactă ne oferă Edwin Miller, care arată 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”. Se cuvine să reținem elementele definitorii pe care le are în vedere E. Miller pentru conturarea obiectului de studiu al managementului comparat. Ele pot fi rezumate astfel:

- concentrarea asupra proceselor, conceptelor și tehnicilor de management, ceea ce limitează sfera de cuprindere numai la teoria și practica managementului;
- comparația trebuie făcută între țări sau culturi;
- obiectivul comparației îl constituie evidențierea atât a similarităților, cât și a deosebirilor dintre procesele, conceptele și tehnicile de management.

Pornind de la definițiile de mai sus, profesorul Ovidiu Nicolescu consideră că: „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”.

Componentele definiționale incluse în această definiție se referă la obiectul comparației (se au în vedere numai elementele de management), la specificul examinării care se ancorează pe multinațional, la reliefa similarităților și diferențelor dintre practicile sau elementele teoretice de management, la obiectivele de natură pragmatic cantonate pe transferul de know-how managerial și la amplificarea eficacității și eficienței organizațiilor.

Abordări ale managementului comparat

Pentru a înțelege conținutul și esența proceselor de management comparat, specialistul în materie, practician sau om de știință, are obligația de a cunoaște acest trecut frământat și laborios. Aceasta pentru faptul că ”fără fundament istoric cunoștințele noastre sunt incomplete iar judecarea fenomenelor din prezent este precară și lipsită de maturitate”.

Dezvoltarea cercetărilor de management a fost influențată, pe de o parte, de perspectiva abordării sistematice a problematicii managementului și, pe de altă parte, de elaborarea contextuală a managementului. Ambele abordări au impulsionat numeroase investigații referitoare la asemănările și deosebirile dintre sistemele de management din diferite țări sau culturi. Au apărut și argumentări referitoare la necesitatea apariției și dezvoltării managementului comparat. Fără a intra în detalii, ne referim în continuare la argumentarea structurată de Raghunath în felul următor:

- procesele de comparare sunt de neevitat, iar consecința se regăsește în conturarea managementului comparat;
- existența unor puternice interdependențe internaționale în toate domeniile de activitate și mai ales pe tărâmul economic necesită ca investigarea proceselor de management implicate să se sprijine pe o bază informațională superioară care să influențeze desfășurarea proceselor economice internaționale;
- studierea realităților manageriale nu numai din țara proprie ci și din numeroase alte țări conduce la înțelegerea necesității abordării diversității economice de natură internațională;
- extinderea sferei de variabile reținute ca urmare a examinării culturale a proceselor de management dintr-o anumită țară prin comparare cu alte țări are consecințe asupra managementului comparat în sensul

amplificării unor trăsături ale elaborărilor teoretice și rezolvărilor pragmatice (profunditatea investigațiilor, nuanțarea soluțiilor și acuratețea examinărilor);

- însușirea cunoștințelor de management comparat contribuie la formarea și dezvoltarea gândirii și aptitudinilor manageriale cu implicare directă asupra cunoașterii și influențării realităților naționale.

Argumentarea expusă anterior transformă managementul comparat în sursă a puterii capabilă să contribuie la integrarea și eficientizarea activităților economice, științifice, tehnice și manageriale în plan internațional.

Pe de altă parte, dezvoltarea progresului tehnic, a celui economic și strădania pentru progresul social au transformat treptat managementul comparat într-o știință, într-un instrument de cunoaștere și organizare a fenomenelor economice și sociale. Au fost depuse stăruințe pentru căutarea de soluții, mereu mai aproape de esența fenomenelor de management comparat. În acest câmp de preocupări un loc aparte revine analizei istorice pe care o oferă tratarea etapelor de cristalizare și dezvoltare teoretică și pragmatic a managementului comparat. Încercăm în continuare o sistematizare a acestor etape, după cum urmează:

- ✓ etapa primelor cristalizări teoretice ale managementului comparat, apărută și derulată prin anii '50 ai secolului al XX-lea se concretizează prin formularea unor teorii urmate și de aplicații pragmatice în cadrul unor studii comparative în viziune plurinațională efectuate în Statele Unite ale Americii. De menționat că în cadrul investigațiilor respective apar primele concepte specifice de management comparat vizând realitatea managerială din mai multe țări;
- ✓ etapa de avânt a managementului comparat cuprinsă între 1965 și 1972;
- ✓ etapa de relativă stagnare între 1973 - 1980, caracterizată prin diminuarea interesului universitarilor față de managementul comparat și orientarea acestora către problematica managementului general și de specialitate incluse în planurile de învățământ ale școlilor de afaceri, care capătă o largă extindere în această perioadă. Starea de relativă stagnare a fost generată și de atitudinea nefavorabilă a unor manageri din companiile multinaționale, pornind de la greșita lor apreciere de irelevantă a cunoștințelor de management comparat;
- ✓ etapa unui nou avânt al preocupărilor de management comparat, datând după anul 1980.

Managementul comparat ca teorie și practică constituie de fapt o cale științifică de rezolvare a problemelor puse conducerii în condițiile complexității, interdependențelor și schimbărilor care caracterizează lumea modernă dinamică. În asemenea condiții, cunoașterea obiectivelor, conținutului și dimensiunilor managementului comparat se dovedește a fi o chestiune deosebit de important și necesară.

În acest cadru, specialiștii și-au prezentat opiniile cu privire la obiectivele specifice, în a căror realizare se implică managementul comparat, după cum urmează:

William Newman stabilește următoarele scopuri pe care să le îndeplinească managementul comparat:

- descoperirea problemelor și tehnicilor manageriale ce par a avea o valabilitate universală în toate țările;
- identificarea condițiilor locale din fiecare perimetru național investigat care cer o specială adaptare a elementelor de management declarate ca universale;

- asistarea directorilor corporațiilor multinaționale pentru a înțelege diferențele dintre atitudinile și practicile de management din diferite țări, în vederea creșterii raționalității și eficacității activității economice.

Un punct de vedere diferit asupra scopurilor managementului comparat prezintă Richard Farmer, care le sistematizează în felul următor:

- explorarea relațiilor relevante între mediu și management pentru a determina factorii de mediu care sunt cei mai importanți într-o situație dată;
- analiza comportamentelor diferite ale personalului în procesele de management din diverse țări;
- stabilirea cum se conduce eficient într-o altă țară;
- descoperirea modalităților de îmbunătățire a performanțelor economice care țin de apanajul managementului.

Acestea fiind obiectivele, ele trebuie să fie îndeplinite, în care scop managementul comparat se va ocupa practic de toate domeniile care fac obiectul de activitate al managementului. Dintre acestea reținem pe cele mai semnificative categorii de probleme:

- ✓ procesele, funcțiile și principiile managementului;
- ✓ sistemul de management al firmelor în ansamblul lor;
- ✓ cultura organizațională;
- ✓ strategia și politica firmei;
- ✓ structura organizatorică;
- ✓ sistemul informațional;
- ✓ sistemul decizional;
- ✓ controlul în activitatea managerilor;
- ✓ metodele, tehnicile și procedurile de management;
- ✓ participarea și comunicarea în activitatea managerilor;
- ✓ întreprinzătorii și cadrele de conducere;
- ✓ echipa managerială;
- ✓ consultanța în management;
- ✓ managementul activității de cercetare-dezvoltare;
- ✓ managementul aprovizionării și desfacerii;
- ✓ managementul resurselor umane;
- ✓ eficiența managementului;
- ✓ știința managerială și profilul managerului;
- ✓ stilul de muncă al managerului;
- ✓ metodologia cercetării manageriale;
- ✓ formarea și perfecționarea gândirii și aptitudinilor managerului.

Pe marginea acestor teme, este necesar ca în abordarea lor să se asigure un consistent conținut managerial (în sensul situării pe primul plan a specificității managementului) dublat de o puternică dimensiune de mediu (pornindu-se de la ideea că esența managementului comparat constă în cercetarea și rezolvarea pe bază multinațională a proceselor de management). Numai asigurând respectarea celor două cerințe se poate pune în evidență relațiile semnificative dintre management și contextul cultural implicat.

Tipologia școlilor de management comparat

Printre oamenii de știință care s-au preocupat de clasificarea școlilor de management comparat menționăm pe următorii: Ph. W. Shay, B. Hodge și H. J.

Johson, H. Koontz și C. O'Donnell, Ion Petrescu, Ovidiu Nicolescu, Eugen Burduș, H. Schollhamer, E. Miller, R. Nath ș. a.

În timp ce Ph. Shay împarte școlile de management comparat în șapte grupe (școala procesului de management, școala empirică, școala comportamentului uman, școala sistemului social, școala teoriei deciziilor, școala matematică și școala dinamicilor), B. Hodge și H. J. Johson delimitează trei școli (școala clasică, școala neoclasică și școala organizării moderne), iar H. Koontz și C. O'Donnell identifică șase școli de management comparat (școala procesuală, școala empirică, școala comportamentului uman, școala sistemului social, școala teoriei deciziei, școala matematică).

Printr-o abordare multidisciplinară orientată pe gruparea școlilor în raport cu natura conceptelor și metodelor utilizate precum și cu prioritățile acordate funcțiilor manageriale, Ion Petrescu grupează teoriile asupra managementului comparat în patru școli (clasică, psihosociologică, cantitativă și sistemică). Hans Schollhammer delimitează patru școli (socio-economică, ecologică, comportamentistă și eclectic-empirică), iar Edwin Miller introducând o serie de aspecte noi, împarte școlile de management comparat în trei grupe (școala dezvoltării economice și a mediului, școala comportamentistă și școala relației dintre întreprindere, management și mediul său).

Tipologia școlilor de management comparat aparținând lui Raghu Nath, susținută și de Ovidiu Nicolescu și Eugen Burduș, delimitează cinci școli (școala dezvoltării economice, școala mediului, școala comportamentistă sau behavioristă, școala sistemelor deschise și școala rolului principal al culturii în management.

Particularități ale cercetării științifice de management comparat

Cunoașterea în managementul comparat este preocupată în principal de verificarea adevărului enunțurilor și teoriilor sale. În desfășurarea ei trebuie să se țină seama de specificul investigațiilor de management comparat. Particularitățile acestei cercetări se regăsesc în obiectul investigației științifice, în obiectivele pe care și le fixează, prin modul în care își definește problematica de investigare, își culege datele și conturează soluțiile.

În concret, particularitățile cercetărilor de management comparat constau în următoarele:

- ✚ sunt caracterizate de o complexitate amplă generată de faptul că implică componente manageriale aparținând mai multor culturi, cu un larg evantai de aspecte manageriale;
- ✚ în conceperea și realizarea cercetărilor de management comparat se operează cu elemente de echivalență, operație pe cât de importantă, pe atât de utilă;
- ✚ cercetările de management comparat necesită un volum de muncă mai mare și mai divers, ceea ce necesită antrenarea unui număr cât mai mare de investigatori pe o durată de timp mai mare;
- ✚ necesitând un volum superior de muncă și un număr mare de deplasări, investigațiile de management comparat sunt deosebit de costisitoare;
- ✚ operațiunile de proiectare și organizare a cercetării de management comparat, este deosebit de complexă și dificilă, ceea ce înscrie o altă caracteristică și anume dificultatea investigațiilor de acest gen.

Esența managementului comparat

Practica economico-socială europeană și mondială subliniază semnificația majoră pe care informațiile și cunoștințele le au pentru progresul țărilor respective. Numeroși oameni de știință pledează în acest sens. Astfel, Jean Jaques Servan Schreibern consideră că promovarea informaticii reprezintă o cale principală de înfăptuire a progresului omenirii, iar R. Vitro tratează dezvoltarea societății ca un proces informațional, pentru ca Alvin Tofler să susțină că a treia sursă a puterii ce tinde să devină predominantă o reprezintă în viitor informația. La rândul său, profesorul M. Drăgănescu, argumentează că informația și comunicațiile constituie tot mai mult o forță de producție, iar informația acumulată o parte a avuției naționale.

Managementul comparat vizează, pe de o parte, asemănări și deosebiri între diferitele modele naționale de management și, pe de altă parte, esența filozofiilor manageriale, a valorilor, atitudinilor și practicilor ce pot fi transferate și utilizate de către alte modele.

În plan definițional, conceptul de **know-how** întrunește „cunoștințe cu un pronunțat caracter aplicativ, utilizate în soluționarea problemelor de specialitate și caracterizate printr-o pronunțată compexitate”. Dimensiunile know-how-ului managerial pot fi redate în felul următor:

- ⇒ sub aspectul conținutului include un ansamblu de cunoștințe și de experiențe profund dinamice, complexe și moderne;
- ⇒ managerii de anumite culturi, preiau cunoștințe și experiențe din alte culturi și apelând la competențe teoretico-metodologice, le adaptează condițiilor concrete ale modelului de care aparțin. În felul acesta, managerii asigură legătura între sursele de noi cunoștințe și practică, constituindu-se în factori de accelerare a procesului de transfer de cunoștințe și experiențe.
- ⇒ în procesul de transfer de cunoștințe pot să apară două genuri de bariere:
 - interpersonale: limba, nesincronizarea, discrepante și ambiguități în materie de statut, diferențe de puncte de vedere în materie de percepție și definire a rolului interlocutorului, imagine autoconstructivă;
 - intersistemice: existența de scheme codificate, suspiciuni, orgolii locale, structuri sociale, norme, atitudini, valori.

Direcțiile de acțiune în vederea transferului de know-how managerial sunt prezentate în continuare:

- cunoașterea canalelor de transfer și a sistemului de interrelații care se stabilesc între furnizorii de cunoștințe și beneficiari;
- determinarea conținutului procesului de transfer și a nivelului acestuia (se transferă întregul model sau numai o parte); conceperea și realizarea procesului de transpunere în practică prin modelarea unei anumite metode manageriale;
- cunoașterea și influențarea caracterului evolutiv al sistemelor și practicilor manageriale.

Utilitatea managementului comparat

Studiile de management asupra proceselor manageriale și culturale din diverse țări contribuie la evidențierea unor similități și diferențieri, pe baza cărora se elaborează teorii privitoare la evoluțiile managementului în viziunea culturală transnațională. În felul acesta managementul comparat ne apare ca un domeniu

științific bine conturat, capabil să răspundă unor acute necesități. Complexul proces de intensificare a afacerilor determină, în primul rând, amplificarea ansamblului managerial și, în al doilea rând, antrenarea managerilor în acțiunile de preluare a experienței celorlalte modele, îndeosebi cunoștințele și metodele managerial moderne. Procesul de transfer de cunoștințe manageriale este amplu și complex. În acest proces este posibil să apară atât disfuncționalități cât și riscuri. Acestea pot fi implicate în toate funcțiile managementului comparat. Ele trebuie cunoscute, depistate cauzele și adoptate măsuri de eradicare. Numai în felul acesta în planul practicii se poate demonstra utilitatea managementului comparat. Utilitatea managementului comparat și transferul internațional de elemente manageriale prezintă numeroase fațete. Astfel, sub aspect educațional orientările și consecințele se urmăresc în planul ridicării nivelului de pregătirea managerilor și a specialiștilor firmei. Un nivel ridicat de utilitate îl regăsim în domeniul managerial, în care problema semnificativă constă în cunoașterea conducerii sistemelor similare din alte țări, corelată cu factori culturali implicați. Și în plan social managementul comparat își dovedește utilitatea, contribuind la îmbunătățirea climatului de muncă și de viață din fiecare țară.

Referindu-se la domeniul economic, cunoștințele de management comparat pot contribui la creșterea eficienței și eficacității întreprinderilor, localităților și țărilor în care sunt folosite. Și, nu în ultimul rând și în domeniul politic managementul comparat influențează pozitiv concepțiile și acțiunile oamenilor politici. Aspectele de utilitate sunt evidente. Ele se întrepătrund. Ca urmare, managerii, beneficiari ai transferului de cunoștințe manageriale trebuie să aibă grijă ca, indiferent de filierele parcurse la efectuarea procesului de transfer, modelelor selecționate să li se asigure compatibilitatea cu cultura țării proprii. Sub semnul respectului față de modelele și experiențele altor state apare necesar ca preluarea elementelor pozitive să se facă cu atenție iar implementarea să aibă loc în mod creativ în propriul model și numai dacă nu vin în contradicție cu propria cultură.

CAPITOLUL 2

MANAGEMENTUL EUROPEAN

Sistemul europenizării se accelerează, europenizarea reprezentând un sector de concentrare. Fuziunile și achizițiile transfrontaliere se multiplică. Companiile transnaționale sunt în creștere, extinzându-și rolul în economia europeană. Expansiunea economiei europene este stimulată de liberalizarea politicilor și deschiderea piețelor naționale. Asistăm la o specializare pe diverse segmente ale sistemului de producție europeană. Din cele opt ansambluri regionale ale lumii două aparțin Europei. Este vorba, în primul rând, de Europa Occidentală, în care se include Uniunea Europeană și țările vecine industrializate și, în al doilea rând, de Europa Centrală și fosta URSS, respectiv vechile țări comuniste și vechile republici sovietice.

Principiile managementului european

În prezent, și nu numai, modelul european de management se confruntă cu

probleme dificile și complexe. În asemenea situații managerii europeni simt nevoia unui *set de principii* după care să se ghideze pentru a alege deciziile corecte. Ele trebuie acceptate cu discernământ, prin implicarea profundă a gândirii manageriale.

În stadiul actual, în legătură cu faptul că în contextul uman unde este aplicat managementul european condițiile sunt rareori identice, nu există un consens european în legătură cu natura principiilor și nici nu se poate afirma că acestea ar fi valabile în toate țările și în toate situațiile. Acesta este și motivul care l-a determinat pe Philip Sadler să recomande ca în locul termenului de „principii” să se utilizeze noțiunea de „orientări” concepute ca seturi de generalizări potențial utile, legate de factori care duc la succes în management. Încercând să depășim dificultatea obiectivului, formulăm în continuare câteva *principii legate de managementul european* și care întrunesc astăzi o acceptare generală:

- ✚ întreprinderea europeană este un sistem complex și deschis, cu subsisteme tehnice, economice și sociale, care implică o gamă largă de activități interconectate și generatoare de modificări conexe și care pot supraviețui pe termen lung numai în condițiile unui echilibru între așteptările și necesitățile unor grupuri interne de interes (acționarii, managerii, personalul) și cerințele și restricțiile impuse organizației de către piețele sale (clienți, furnizori, sindicate, guvern, grupuri externe de presiune, strategiile și tacticile concurenților);
- ✚ managementul european vizează exploatarea profitabilă a cunoștințelor (cunoașterea produsului, know - how-ul tehnologic și cunoașterea pieței) și, pe această bază, are menirea de a asigura ca nivelul investițiilor în întreprinderii în achiziționarea de cunoștințe noi să fie suficient pentru a obține competitivitatea necesară pentru realizarea creșterii economice;
- ✚ obiectivul fundamental al managementului european îl reprezintă asigurarea supraviețuirii viitoare a întreprinderii prin stimularea inovației de succes (a produselor și a proceselor) și dezvoltarea, în acest scop, a aptitudinii manageriale de realizare a unui climat novator și creativ, bazat pe o informare asupra pieței, și capacitatea de a descoperi oportunitatea unor produse noi, cu implicațiile necesare (generarea fondurilor necesare pentru cercetare - dezvoltare și investiții în utilaje și echipamente noi);
- ✚ tratarea procesuală a managementului european se bazează pe realizarea obiectivelor prin intermediul altora, respective prin motivarea și angajarea personalului, asigurarea satisfacției muncii, dezvoltarea capacității de a acționa ca lider și recunoașterea meritelor;
- ✚ succesul în managementul european este dat de conexiunea dintre elaborarea rațională a deciziilor logice și activitățile de rezolvare a problemelor pe baza experienței și a proceselor intuitive de judecată.

Pe baza acestor generalizări sunt în prezent fundamentate principiile managementului european. Dacă în viitor vor interveni schimbări radicale în natura mediului economic, tehnic și social, atunci vor fi necesare modificări sau completări ale principiilor managementului european.

Europa Occidentală - cel mai mare bloc economic

Reprezintă unul dintre actorii principali de pe scena europeană și mondială, în sensul că deține o cincime din volumul comerțului mondial, este pe locul întâi în lume la exportul de bunuri și servicii și reprezintă o sursă importantă de investiții străine directe. În plus, reprezintă principala piață de export pentru un număr de peste 130 de

țări din întreaga lume.

Procesul de constituire a Uniunii Europene a început după al doilea război mondial, cu scopul de a asigura securitatea și prosperitatea Europei. După 50 de ani, eforturile continuă încă, toți cetățenii Europei având posibilitatea de a contribui la acest proces.

- 1945 – după 6 ani de război al doilea război mondial ia sfârșit;
- 1950 – Ministrul francez de externe Robert Schuman prezintă un plan de cooperare între mai multe țări europene, „Declarația Schuman”. Acest plan a dus la semnarea Tratatului de la Paris, în aprilie 1951, prin care a fost înființată Comunitatea Europeană a Cărbunelui și Otelului, formată din șase state: Belgia, Franța, Italia, Luxemburg, Olanda și Republica Federală Germania. Aceste state aveau drepturi egale și cooperau prin intermediul unor instituții comune.
- 1957 - Belgia, Franța, Italia, Luxemburg, Olanda și Republica Federală Germania semnează Tratatul de la Roma, prin care au fost înființate Comunitatea Economică Europeană (CEE) și Comunitatea Europeană a Energiei Atomice (CEEA sau Euratom). A fost creată piața comună în care bunurile, serviciile, capitalurile și persoanele pot circula liber.
- 1968 – s-a realizat uniunea vamală: sunt eliminate toate taxele pe importurile din cele șase țări membre ale CEE.
- 1979 – au loc primele alegeri directe pentru Parlamentul European.
- 1986 – este adoptat Actul Unic European, care fixează un calendar pentru desăvârșirea pieței comune până la data de 1 ianuarie 1993.
- 1989 – Căderea cortinei de fier dă naștere oportunității de a unifica Europa. Evenimentele duc la unificarea Germaniei pe 3 octombrie 1990. Democrația începe să fie instalată în țările din Europa centrală și de Est.
- 1992 – este semnat Tratatul de la Maastricht, prin care este creată Uniunea Europeană (UE). Tratatul stabilește noi obiective ambițioase: o uniune monetară până în 1999, cetățenia europeană, noi politici comune, printre o politică externă și de securitate comună (PESC) și cooperare în domeniul securității interne.
- 1997 – se semnează Tratatul de la Amsterdam, care dezvoltă PESC și politicile de ocupare a forței de muncă și protecție socială.
- 2001 – este semnat Tratatul de la Nisa, prin care se realizează o reformă a instituțiilor europene și se consolidează drepturile fundamentale, securitatea și apărarea și cooperarea juridică în domeniul penal.
- 2002 – sunt puse în circulație monedele și bancnotele Euro întru-un număr de țări membre, iar monedele naționale sunt scoase din circulație. Tot mai multe state UE continuă să adopte euro, a 17-a și cea mai recentă care a adoptat această monedă fiind Estonia.
- 2009 – intră în vigoare Tratatul de la Lisabona. Tratatul consolidează capacitatea de acțiune a UE la nivel mondial și acordă mai multă putere Parlamentului European, parlamentelor naționale și cetățenilor.

În concluzie, se întărește capacitatea Uniunii Europene de a influența cursul evenimentelor în lume, ceea ce va ajuta Europa să facă față provocării pe care o reprezintă globalizarea.

Managementul în Uniunea Europeană

Integrarea europeană reprezintă un proces contemporan complex de evoluție a

economiei europene, bazat pe o treaptă calitativ superioară a interdependențelor dintre economiile naționale, concretizat în crearea unor entități economice comune.

Obiectivele integrării europene constau în mișcarea liberă a mărfurilor, capitalurilor și persoanelor, unificarea politicilor vamale, economice, financiar-monetare, în vederea realizării unei uniuni economice și politice.

Fiind un proces complex de remodelare a fizionomiei economiei europene, țelul final al integrării - uniunea economică și politică - poate fi atins treptat prin parcurgerea graduală a mai multor etape.

Cauzele principale ale integrării sunt:

- apariția și adâncirea contradicției dintre posibilitățile de sporire a producției și capacitatea restrânsă de absorbție a piețelor naționale;
- necesitatea valorificării optime a potențialului de care dispune capitalul prin asigurarea unui spațiu adecvat de plasament;
- interesele agenților economici dintr-o regiune dată de a se apăra cu forțe comune împotriva amenințărilor concurenților internaționali mai puternici;
- constituirea companiilor transnaționale, care determină eforturi de optimizare la nivel superior a dimensiunilor de scară.

Succesul integrării depinde în mare măsură de managementul european care se va concepe și aplica. Acesta este obligat să repună în drepturi caracterul de piață comună a Uniunii Europene în paralel cu stimularea caracterului său statal, politic și birocratic.

Managementul va trebui să dezvolte rolul pieței de mecanism de stabilire a prețurilor, micșorând locul și rolul armatei de birocrați care calculează ratele de schimb închipuie astfel încât compromisul între grupurile de influențe să fie cât mai larg.

Managementul european este chemat să restabilească și rolul concurenței. Este nevoie de concurență între diversele sisteme agricole și nu de subvenționare a unor moduri de agricultură arhaice. Este benefică concurența între legislații și nu de uniformizare de reglementări. De asemenea, nu trebuie neglijată nici concurența fiscală între țări.

Conceptul de convergență are sensuri multiple, formând obiectul unor preocupări teoretice și pragmatice de mare importanță și utilitate. În numeroasele definiții date convergenței regăsim esența fenomenului – apropierea între țări sau state sub aspect economic și social. Prin referire la integrarea europeană, adepții conceptului de convergență îl atașează realizării criteriilor stabilite la Maastricht. Alți specialiști consideră ca esențial pentru definirea conceptului de convergență apropierea între țări în ceea ce privește dezvoltarea, ritmurile PIB, echilibrul economic, nivelul de trai și modul comun de organizare, precum și apropierea unor variabile monetare și financiare către o normă de natură să stabilizeze prețurile, apropierea de rata creșterii echilibrate pe termen lung, un mod comun de organizare a economiei și multe altele.

Piața unică a Uniunii Europene poate fi *definită* ca o zonă fără frontiere interne, în care este asigurată circulația liberă a mărfurilor, serviciilor și capitalurilor. Ea se bazează pe o economie a pieței deschise, în care concurența și coeziunea economică și socială trebuie să acționeze deplin.

Piața unică a Uniunii Europene este o *realitate complexă și dinamică*. Ea este o categorie a economiei de schimb, cu un conținut amplu și o largă sferă de cuprindere. Apare ca un ansamblu de mijloace de comunicație, se constituie ca un mecanism prin care se realizează cererea și oferta de mărfuri și, în final, întregul sistem economic european, orientând evoluția tuturor activităților economice.

Instrumentele care *garantează libera circulație* a produselor pe piața unică sunt următoarele: principiul recunoașterii naționale a produselor comercializate legal, bazate pe transparență și încredere, recunoașterea reciprocă a competențelor laboratorului de etalonare și verificare, armonizarea tehnică a legislației.

Managementul pieței unice, potrivit instrumentului esențial - Directiva 83/189 CEE, garantează transparența cerută și respect specificațiile tehnice naționale, făcând posibilă eliminarea sau reducerea, în măsura posibilităților, a dificultăților cauzate de aceste măsuri în comerțul din cadrul pieței unice.

Pentru *preluarea acquis-ului comunitar* sunt necesare: preluarea Directivelor europene, armonizarea legislației naționale cu cea a țărilor membre ale Uniunii Europene și adoptarea Standardelor europene în standarde naționale.

Modelul european de management

Transpunerea în viață a obiectivului fundamental al unificării europene vizează o economie europeană integrată în care instituțiile cu puteri decizionale la nivel macroeconomic, revizuindu-și strategiile economice, de producție, comerciale, de investiții, sociale și juridice să asigure progresul economic și social al fiecărei țări membre și a Uniunii Europene în întregime. Soluționarea acestei probleme fundamentale poate fi înțeleasă, motivată și realizată prin folosirea judicioasă a competenței manageriale. *Performanța managerială* la nivelul țărilor și al Uniunii Europene se constituie ca unicul răspuns la tendința de a face mai mult, de a obține o eficiență superioară. Problema care se pune constă în a identifica condițiile locale din fiecare perimetru național și de a găsi elementele de management care se pot adapta la situațiile specifice, la factorii de mediu. Se urmărește ca, pe această cale, să se descopere modalitățile de îmbunătățire a performanțelor economice care țin de apanajul managementului. Este nevoie de o direcționare logică și unitară a demersurilor de management național analizat și tratat în contextul managerial european. O asemenea examinare scoate în evidență semnificative inegalități în ceea ce privește intensitatea și calitatea abordărilor.

Precizând că *esența managementului european* este investigarea și soluționarea fenomenelor de management în granițele Uniunii Europene, profesorul Ioan Mișuț, insistă pe necesitatea de operaționalizare a acestei esențe, printr-o permanentă corelare a aspectelor manageriale investigate cu mediul din țara respectivă și din celelalte contexte naționale considerate și prin apelarea la modul cel mai potrivit de abordare din punctul de vedere al managementului european.

Pol de putere economică a lumii, Uniunea Europeană se remarcă prin desființarea barierelor fizice (granițelor), a barierelor tehnice - prin unificarea standardelor și a barierelor comerciale și fiscale, prin crearea uniunii vamale și comerciale, unificarea taxei pe valoarea adăugată, liberalizarea mișcării capitalului și a forței de muncă, introducerea monedei unice.

În baza unei abordări culturale de detaliu, Geert Hofstede constată că împărțirea culturii manageriale în Uniunea Europeană trebuie făcută pe *cinci grupe culturale: engleză*, în care se include Marea Britanie și Irlanda, *nordică* în care sunt cuprinse Suedia, Danemarca, Finlanda, Olanda, *germanică* cu Germania și Austria, *latină*, cuprinzând Franța, Belgia, Luxemburg, Spania, Portugalia, Italia și *grupa sud-estică* în care intră Grecia. Ne aflăm în fața unui mozaic de modele naționale definit de diferite limbaje de comunicare, tradiții, obiceiuri, concepții și norme dar și performanțe economice - toate cu caracteristici specifice moștenite istoric și care se deosebesc de la o națiune la alta.

Alături de diferențele culturale, se manifestă în mod pronunțat și *diferențe de natură managerială* pe care le prezentăm mai jos:

- practicând un management mai apropiat de SUA decât de Europa, orientarea pe termen scurt și pe interesele acționariatului, relații umane directe, pragmatice, Marea Britanie se constituie ca o excepție de la caracteristicile manageriale europene;
- operând cu structuri manageriale mai strict ierarhizate, Sudul Europei practică un management mai individualizat și intuitiv dominat de intervenționism statal;
- pledând pentru un intervenționism statal mai redus, mai mult liberalism, Nordul Europei se sprijină pe un management participativ, cu un grad mai ridicat de organizare, cu mai mult formalism și planificare orientativă flexibilă;
- specific pentru managementul francez sunt următoarele trăsături:
 - relațiile între stat și firme sunt destul de strânse;
 - sunt prezente caracterul birocratic și elitist și planificarea indicativă;
 - apar diferențe semnificative între managementul practicat în Nordul și Sudul Franței;
- în cazul Germaniei regăsim elemente fundamentale pentru conturarea unui model, și anume:
 - sistemul de codeterminare și management participativ cu reprezentanții salariaților;
 - spirit de echipă și disciplină;
 - orientarea pe performanță și pe termen lung;
- în țările scandinave constatăm:
 - managementul este diferit de cel german;
 - orientarea de bază vizează calitatea vieții lucrătorilor;
 - urmărește omogenizarea veniturilor;
 - pledează pentru mai mult leadership;
- trăsătura de bază a managementului în țările mici constă în armonie și convergență cu modelul european de management, mai concret în deschiderea acestuia înspre influențele culturale și manageriale străine, astfel:
 - Belgia resimte influențele modelului francez;
 - Olanda se află sub influența dominantă a modelului german și în mai mică măsură de practicile modelului britanic.

În prezent, Uniunea Europeană, având în componență 27 de state, pledează pentru adâncirea procesului de integrare și *imprimarea ideii de schimbare*, de căutare a unor soluții care să imprime discursului politic, cât și acțiunilor concrete de promovare a valorilor europene - democrația, respectarea drepturilor omului, protecția socială a celor defavorizați, protecția minorităților, economia de piață și securitatea pe întreg spațiul european.

Asemenea obiective impun, în mod necesar, consolidarea unui *model european de management*. Despre argumentele de susținere a necesității instituirii unui model european de management, în care să fie incluse țările recent integrate, precum și România și Bulgaria.

Valențele managementului european

Problema fundamentală care se pune este ca *managementul european să devină pe deplin competitiv cu modelele american și japonez*. Pentru aceasta este

nevoie să fie îndeplinite condițiile „unității în diversitate”, singura soluție în amplificarea capacității competitive cu acestea.

La numeroasele și temeinicele argumente care susțin necesitatea creării unui model de management european, unii specialiștii fac *obiecții*, sistematizate în felul următor: conceptul de constituire a lumii pe blocuri economice sau alianțe politice contravine nevoii unei strategii globale; marile companii europene au mai mult o identitate națională, caracterul european provenind doar din folosirea unor specialiști sau manageri din mai multe țări europene; existența unei tendințe spre internaționalizare la companiile europene; posibilitatea apariției unor conflicte de interese în interiorul economiei europene, ca urmare a diferențelor de ritm în procesul de internaționalizare a diferitelor laturi ale economiei țărilor europene.

Constatăm că obiecțiile enunțate anterior sunt legate în principal, în primul rând, de concepția potrivit căreia internaționalizarea este mult mai importantă decât constituirea unei identități europene și, în al doilea rând, de susținerea că originea națională are adesea o importanță considerabilă pentru avantajul competitiv al unei companii.

Problema esențială care se află în dezbatere este aceea a unui *model cultural de management*, în cazul nostru - european.

Pledând pentru necesitatea și posibilitățile unui management european, K. Turley și H. Wirdenius susțin că diferențele dintre experiența și teoria în domeniul managementului din Europa și cele din SUA și Japonia fac necesară și posibilă o alternativă a managementului european.

Un punct de vedere asemănător regăsim și la profesorul Jules J. J. Van Dijk care susține că un model cultural de management poate fi aplicat la o națiune precum cea japoneză, care are o istorie unică, dar este posibil să se distingă și o serie de valori care pot fi considerate „europene”, care să constituie fundamentul conturării unui model de management care să se regăsească, dacă nu în totalitate măcar în linii generale, în toate țările europene, constituindu-se astfel ca o alternativă la managementul din SUA și Japonia.

Condiția majoră pe care o pune autorul citat este de a găsi acele valori, norme și comportamente care sunt specifice modului de viață european.

Preocupat de crearea unui model de management European B. Strumpel, a studiat valorile și comportamentele specifice modului de viață european și le-a identificat prin prisma caracteristicilor comune ale țărilor europene. În final, a scos în evidență o serie de *concluzii* pe care le redăm mai jos:

- ⇒ sistemele politice democratice din țările europene dezvoltate promovează noi elemente și forme democratice de participare a indivizilor și grupurilor la întreaga viață economico - socială;
- ⇒ se constată la numeroase țări europene, și mai ales la cele nordice, o dezvoltare economică tehnologică ridicată, însoțită de participarea indivizilor, grupurilor și organizațiilor la reconsiderarea regularizării morale, la impactul acesteia în domeniul economic, social și politic;
- ⇒ se manifestă în contextul european și mai ales în țări ca Danemarca, Olanda, Germania, o amplificare a relațiilor sociale multiple în afara muncii și familiei, între parteneri, asociații pe baza creșterii valorii autorealizării are loc o egalizare a șanselor pentru tot mai mulți oameni, indiferent de țara de origine;
- ⇒ au loc schimbări și în calitatea vieții, care tinde să devină „o nouă religie”, context în care valori ca pacea, drepturile omului, protecția mediului natural, lupta împotriva sărăciei reprezintă noi puncte de vedere în orientarea cetățenilor țărilor europene, mai ales occidentale, care poate avea semnificația

unei noi dimensiuni morale.

Din cele de mai sus rezultă că specialiștii preocupați de definirea unui model distinct de management european consideră că acesta se poate dezvolta numai dacă va avea la bază valori și componente specifice modului de viață european.

Caracteristicile modelului european de management

Este de netăgăduit faptul că, în ultimul deceniu și jumătate, Uniunea Europeană a devenit cea mai puternică grupare economică mondială.

Sub impactul acestor mutații s-au dezvoltat și preocupările specialiștilor de a defini distinct un *model de management European* având la bază valori și componente specifice modului de viață european. Constituit din variabile politice, economice, sociale *mediul european al afacerilor* exercită pronunțate influențe asupra orientărilor și atitudinilor din domeniul managementului. Pe structura întreprinderilor devenite transeuropene se concep strategii de afaceri de factură europeană. Procesele de management se integrează tot mai mult în contextul european, resursele umane devin din ce în ce mai mobile în spațiul european, iar activitățile de învățare și comunicare devin din ce în ce mai comune pentru toate țările europene. De remarcat că toate componentele enumerate (strategiile, structurile, procesele de management, resursele umane) se constituie într-un *management al diversității*, caracteristice Uniunii Europene și Pieței sale unice. Astfel, ne aflăm în fața unui proces general de transeuropenizare în care un loc aparte îl ocupă managementul european.

În legătură cu elementele fundamentale de sinergie în construcția Modelului European de Management se impun câteva sublinieri:

- ❖ factorii fundamentali cu capacitate de influențare pozitivă asupra procesului de constituire a Modelului European de Management (sistemele politice democratice, consolidarea culturii europene, sistemele educaționale naționale, mediul juridic comunitar, modelele naționale de management, mediul economic competitiv, conturarea europeanizării afacerilor și susținerea parteneriatului social) trebuie analizați și tratați individual și apoi în system interdisciplinar, în cadrul conceptual de management european. Se va avea în vedere mecanismul care conectează osatura fundamentală, cât și structura, cu toate elementele componente ale acestui sistem și relațiile lor comune. Se va ține seama și de parametrii temporali ai managementului european, precum și componentele sale pe planul dezvoltării și modificării în spațiu;
- ❖ sub aspect comportamental, oricare din factorii fundamentali poate genera manifestări pozitive și negative. Urmărind finalități esențialmente pozitive, factorii de decizie sunt chemați să studieze direcțiile favorabile ale sinergiei constructive și să le stimuleze. În acest plan, exemplele sunt numeroase și convingătoare;
- ❖ în ultimul deceniu și jumătate s-au constituit fonduri destinate investițiilor în afaceri cu mare potențial de dezvoltare viitoare (Eurosuezul creat de un consorțiu compus din patru bănci europene, a unui fond pentru sprijinirea transnaționalelor de succes pe piața globală și cunoscut sub numele de „Euro - Synergies”. Putem adăuga și alte companii care sunt în proprietatea a două sau mai multe țări europene ca, de pildă, Shell, Unilever, SAS sau Programul Erasmus din domeniul învățământului superior și multe altele);
- ❖ indiferent de sfera de apartenență (micro sau macroeconomică) de natura mediului (social, politic, cultural) factorii fundamentali ce concură la definirea modelului european de management trebuie valorificați în sinergie și în mod

sistematic. Vor fi studiate interconexiunile și obiectivele strategice ale managementului european, cu performanțe și eficiență economico - socială. Managementul european ca sistem funcționează într-un mediu dinamic pe care îl modelează și care, la rândul său, îl influențează pe primul;

- ❖ elementele de influență menționate anterior urmăresc ca în final să asigure viabilitatea modelului european de management. Nu trebuie uitat însă că aceasta depinde în mare măsură de succesul Uniunii Europene pe plan economic și social. Pentru aceasta este necesar ca realizările în modelele naționale să fie generalizate și însușite, transformându-se în „bun comun” prin adaptare rațională și judicios orientată.

CAPITOLUL 3

MANAGEMENTULUI ÎN CÂTEVA STATE EUROPENE

Managementul în Marea Britanie

Țară cu o „conștiință insulară”, fostă imperiu economic al lumii, în prezent importantă putere economică regională, Marea Britanie privește cu scepticism înspre Europa Continentală, cu care se armonizează anevoios nu numai în plan cultural, ci și managerial.

Apariția managementului, în general, și a managerilor ca o categorie profesională distinctă, în special, trebuie abordată în contextul englez de creștere a mărimii și complexității activităților industriale și prin extinderea activităților administrative ale statului. În concret, este necesar ca întreaga problemă să fie analizată cu luarea în considerare a separării calității de proprietar de controlul asupra activităților desfășurate în întreprindere și apariția în acest fel a profesiei de manager care însă nu era proprietar. Concentrându-se pe acest aspect al managementului britanic, profesorul Eugen Burduș constată că *factorii de cauzalitate a apariției managerilor* ca o categorie profesională distinctă în Marea Britanie au fost sesizați astfel:

- ❖ A.A.Berle care considera că acest proces a fost favorizat, pe de o parte, de către transferul puterii de influență și al controlului dinspre proprietar către manageri (ca urmare a creșterii mărimii întreprinderii și implicit a numărului de acționari) și, în al doilea rând, datorită schimbărilor care s-au produs în domeniul comportamentului (în sensul că, spre deosebire de „managerul-proprietar”, noii manageri, care nu mai erau proprietari, asigurau mai bine corelarea intereselor proprietarilor cu ale angajaților);
- ❖ aspecte suplimentare în constatarea și explicarea contextului britanic al apariției managerilor aduce J.K. Galbraith care se referă la trecerea puterii din mâna proprietarilor la o structură mult mai largă de tehnocrați (în care includea, alături de manageri și specialiști și alte persoane care dețineau posturi cheie în întreprindere). Acest punct de vedere trebuie completat cu opinia și a altor specialiști care constată că în companiile engleze moderne, alături și în ciuda influenței puternice pe care o au managerii, continuă să fie dominante interesele proprietarilor;
- ❖ numeroase și utile puncte de vedere în acest domeniu regăsim și în lucrările lui P.S. Florence. Esențialul susținut în aceste lucrări constă în sublinierea relației inverse care se manifestă între mărimea companiei

prin prisma veniturilor și procentul de proprietari de acțiuni în conducerea acesteia. Se ajunge la această susținere datorită faptului că deși procentul directorilor-proprietari în cadrul marilor companii a scăzut foarte mult, el rămâne totuși încă important la nivelurile superioare ale managementului. Printre factorii care au generat aceste schimbări se menționează:

- ⇒ inflația, creșterea șomajului și recesiunea economică provocate de șocul petrolier din anii 70 ai secolului trecut;
- ⇒ căutarea de noi alternative la firma capitalistă tradițională în profesionalizarea managementului, în baza transformărilor din domeniul ideologiei valorilor;
- ⇒ schimbările în domeniul legislației, potrivit cărora managerii puteau să obțină profit din acțiuni;
- ⇒ consecințele exercitate de către noile tehnologii asupra ansamblului forței de muncă sub aspect ergonomic, organizațional și funcțional-profesional.

Specificul întreprinderilor britanice

Majoritatea întreprinderilor din Anglia sunt organizate sub formă de *holding*. Entitate juridică și instrument de management, holdingul prezintă numeroase trăsături caracteristice:

- are o structură flexibilă descentralizată în materie decizională, cu mijloace de coordonare la diferite niveluri;
- dispune de un sediu social, în care activează un număr restrâns de persoane, de obicei principalii reprezentanți ai proprietarilor de acțiuni, care coordonează mai multe filiale, din care o parte aparțin de firma mamă-proprietară;
- descentralizarea managementului este realizată la nivelul filialelor, de regulă specializate pe un produs, are un consiliu de administrație propriu în compunerea căruia intră salariați ai filialei și ai firmei mamă;
- schimburile între filiale sunt restrânse, fiecare filială producând și vânzând sub propria sa marcă;
- funcționalitatea lor este afectată de scăzuta integrare laterală a compartimentelor funcționale și comunicațiile deficitare;
- managementul holdingului britanic acționează ca un „bancher” în sensul că alocă fonduri filialelor și le solicită performanțe economice în producție și în vânzări;
- managementul participativ este reprezentativ și la nivelul filialelor care adoptă decizii majore în propriul consiliu de administrație.

Structura holdingului britanic se caracterizează printr-o *flexibilitate pronunțată*. Ea se manifestă în numeroase direcții: în alocarea fondurilor către filiale, în stabilirea criteriilor și a indicilor de performanță, în regruparea filialelor în cadrul diviziilor, în analiza eficienței activităților tehnico-productive și economico-financiare și stabilirea celor care se mențin sau care se elimină. Pe acest parcurs managerial conducerea filialelor își asumă răspunderea de a concepe, îndruma, orienta și exploata funcțiile ce-i revin (financiară, marketing, producție, personal) și de a se comporta ca un întreprinzător orientat spre realizarea strategiei stabilite de către societatea holding în vederea atingerii performanțelor preconizate. Se poate constata, în final, că alături de efectele pozitive în domeniul eficienței manageriale generate de flexibilitatea strategic - structurală, organizarea structurală a întreprinderilor britanice prezintă și o limită de natură să micșoreze efectul de sinergie, datorită faptului că membrii filialelor schimbă între ei puține idei și mai ales puțină experiență.

Managerul britanic

În structurile manageriale britanice statutul de manager este atribuit numai managementului de vârf și celui de mijloc. În această privință abordările britanice sunt categorice, excluzând din categoria managerilor pe conducătorii locurilor de muncă (maiștri și șefi de echipă). Aceștia sunt considerați ca direct productivi și executanți ai managerilor de mijloc.

În managementul britanic regăsim *două categorii de manageri*:

- manageri profesioniști, categorie predominantă, care include pe licențiații cu studii superioare din managementul de vârf și pe specialiștii cu calificare înaltă din managementul de mijloc;
- managerii „amatori talentați” fără a deține o pregătire universitară adecvată, dar datorită conștiinciozității și responsabilității cu care acționează se dovedesc eficienți în anumite situații concrete.

Mai mult chiar, aceștia se mândresc, considerându-se continuatorii culturii manageriale tradiționale.

Poziția specialiștilor față de cele două categorii de manageri este categorică: se combate amatorismul, chiar dacă este însoțit de un anumit talent și se pledează pentru profesionalism. Se consideră că valorile majore din cultura managerială britanică (onestitate, loialitate, franchețe, încredere, autocontrolul, autodisciplina, politețea) nu sunt suficiente în competiția cu managementul internațional și cel european, unde se apelează în principal la profesionalism și la abilitățile comunicative, respectiv capacitatea de a comunica multicultural, de a vorbi mai multe limbi străine și altele. În literatură de specialitate britanică se insistă asupra necesității ca managerii să-și actualizeze în permanență cunoștințele manageriale și interdisciplinare. Numai în felul acesta poate fi depășită orientarea spre interiorul organizației, respectiv orientarea spre producție și problemele sociale și să se acorde prioritatea cuvenită orientării de piață.

În Marea Britanie *recrutarea personalului pentru poziții manageriale* se face în felul următor:

- managerii fără studii superioare sunt selectați și promovați din rândurile angajaților firmei, cu condiția să fi manifestat la un nivel superior calități manageriale și talent managerial;
- admiterea la școlile de business (MBA) implică obligația fiecărui candidat de a fi parcurs câțiva ani de activitate. La absolvire, în funcție de cererea de pe piața muncii și de mărimea salariului oferit, absolventul se poate reîntoarce la vechiul loc și aici cu posibilitatea de a fi avansat, sau poate opta pentru angajare la altă firmă;
- pentru pozițiile manageriale de vârf recrutarea se poate face pe următoarele căi:
 - ✓ prin promovarea din interior;
 - ✓ prin recrutarea din mediul extern, respectiv de pe piața muncii, în care scop se apelează la:
 - ⇒ anunțuri publicitare în ziarele naționale;
 - ⇒ firme sau agenții private specializate.

Principalele trăsături ale sistemului britanic de selecție a managerilor sunt redate mai jos:

- se constituie ca obiectiv esențial al selecției alegerea persoanei potrivite pentru postul managerial scos la concurs;
- se apelează la interviu, ca metoda cea mai utilizată de selecție și se folosesc

mai rar testele de cunoștințe și personalitate, acestea din urmă folosindu-se îndeosebi pentru selecția managerilor de vârf;

- examenul medical este obligatoriu pentru ocuparea tuturor posturilor manageriale.

Deși față de majoritatea populației, managerii sunt mult mai bine pregătiți, ei au totuși o *calificare mai slabă* în comparație cu omologii lor din alte țări europene. Cauza principală constă în aceea că managerilor englezi nu li se cere neapărat o pregătire universitară specifică. Ca urmare, mai bine de o treime dintre aceștia este pregătită în domeniul tehnic. Pentru combaterea acestei stări au fost luate numeroase măsuri de natură să extindă *preocupările pentru pregătirea și perfecționarea managerilor britanici*. A fost creat Institutul Britanic pentru Management și s-a constituit Fundația pentru Educația în Management. Mai multe universități asigură o pregătire la nivelul de licență și post-licență în domeniul managementului. S-a schimbat și atitudinea întreprinderilor privitor la pregătirea managerilor. Astfel, marile întreprinderi și-au majorat simțitor cheltuielile pentru formarea personalului managerial. Mai bine de jumătate din întreprinderi dispun de centre proprii de pregătire în domeniul managementului. Peste 4/5 dintre marile firme întocmesc programe de pregătire în management.

Indiferent de forma de pregătire pentru a deveni manager este nevoie de o *carieră într-una din funcțiunile manageriale*, evaluată în mod exigent și un stagiul de pregătire în domeniul managementului. O problemă destul de delicată este cea cu privire la *valorizarea managerilor*, în sensul că nivelul de salarizare a managerilor britanici este mai scăzut decât cel practicat în alte țări occidentale, el situându-se în urma managerului din SUA, Franța, Germania, Italia și Olanda. S-a încercat o corecție de compatibilizare cu salariile managerilor din Uniunea Europeană, însă și după această intervenție salariile medii ale managerilor britanici au rămas tot mai mici.

Modelul francez de management

Lider al spațiului francofon, membră fondatoare a Uniunii Europene, a doua țară ca mărime în Europa, Franța este o mare putere economică și militară. Ea are o cultură de valoare universală, știință de vârf și management competitiv. Modelul francez de management se caracterizează în primul rând, prin intervenția statului în afaceri, mai precis în stabilirea principalelor direcții de dezvoltare economică și chiar prin implicarea în anumite sectoare ale economiei și, în al doilea rând prin faptul că rolurile managerilor funcționali și rolurile managerilor integratori nu se combină niciodată.

Există o „*cale franceză*” care a permis Franței ca în ierarhia mondială să se situeze ca cea de-a patra putere economică a lumii după SUA, Japonia, și Germania. Alături de analize și reorganizări a politicii financiar-bancare, a celei monetare, a pieței muncii, a comerțului exterior și interior, a sistemului de prețuri, un rol deosebit l-au avut și *elementele culturale specifice societății franceze*. Astfel, s-a ținut seama de faptul că sub aspectul tradițiilor culturale și particularităților economice între nordul și sudul Franței sunt diferențe mari și, în consecință s-a conceput și realizat procesul de dezvoltare a acestora ca două regiuni distincte. Și de aici, s-a ajuns la *strategia asigurării unității prin diversitate* pe calea unei guvernări centralist - dirijiste.

În felul acesta s-au creat condiții ca pe fondul elementelor culturale specifice franceze să se creeze *propria cultură a întreprinderii*, pe care au denumit-o

„identitatea întreprinderii”. La baza acestui proces au fost așezate următoarele *constatări-cerințe*:

- ✚ întreprinderea nu este o comunitate organică sau psihologică, ci este un loc al tensiunilor și conflictelor cauzate de faptul că nu există întreprindere fără putere;
- ✚ activitatea economică colectivă este complexă, însoțită de întreaga trenă de urmări de natură juridică, politică, psihosocială, managerială;
- ✚ coerența internă a grupului uman aflat în permanent schimbare, nu este niciodată asigurată;
- ✚ corupția puterii este o tentație permanentă;
- ✚ imperativul de supraviețuire a întreprinderii se impune în fața forțelor centrifuge.

Și toate acestea s-au realizat pe *fondul general al stilului și valorilor managementului francez*, pe care le redăm, pe scurt, în cele ce urmează:

- ❖ modelul tradițional de management francez potrivit aprecierilor făcute de M. Crozier este o „combinație de componente birocratice și aristocratice”, cu următoarele trăsături:
 - ⇒ păstrează elementele originare și evolutive ale clasei manageriale;
 - ⇒ apartenența la clasa managerială este recunoscută prin tradiție și legislație și este recompensată cu salarii foarte mari și privilegii de reprezentare în organismele puterii administrative locale și legislative;
- ❖ președinții companiilor franceze sunt incluși printre „bogații Franței”;
- ❖ indivizii sunt dependenți de modul de funcționare a structurilor riguros ierarhizate și de deciziile acestora, în concret:
 - ⇒ structurile ierarhice promovate în managementul francez generează și dezvoltă inegalitatea șanselor de acces la putere;
 - ⇒ structurile ierarhice franceze sunt pronunțat birocratizate, ceea ce creează dificultăți de carieră, în sensul că promovarea pe posturi se face după criterii restrictive, ereditare, de castă profesională și apartenența la clasa bogată.

Pentru a stabili *componentele și granițele impactului cultural asupra managementului francez*, este suficient să urmărim încadrarea cvadridimensională a lui Geert Hofstede.

Hofstede a încadrat Franța în rândul țărilor cu un individualism pronunțat pe un fond de distanță ierarhică peste medie, cu un puternic control al incertitudinii și un indice mediu de masculinitate. Se impun câteva sublinieri privitoare la fiecare dimensiune pe care le facem mai jos:

- din punctul de vedere al primei dimensiuni (individualism - colectivism) Franța se încadrează în grupa țărilor cu un individualism pronunțat, țară în care cele mai bune rezultate le dau motivațiile materiale. În acest scop se determină obligațiile individuale și se exercită un control riguros asupra îndeplinirii lor. Organizarea întreprinderilor se bazează pe relații și interese personale, preocuparea firmei față de angajații săi fiind puțin reprezentată;
- privitor la indicele de distanță față de putere, situarea acesteia peste medie caracterizează leadership-ul francez ca cel mai aristocratic și centralizat, care se datorează menținerii unui grad încă ridicat de centralizare și inegalității pronunțate la nivelul societății. Angajații francezi acceptă tendința de amplificare a acestor fenomene;
- referitor la cea de-a treia dimensiune, Franța face parte din grupul țărilor cu un grad ridicat de control al incertitudinii. Salariații din întreprinderile franceze

aspiră la eliminarea nesiguranței privind viitorul lor. Din motive de siguranță socială ei acceptă prezența și intervenția autorității;

- în privința ultimei dimensiuni (masculinitate-feminitate) se constată că în Franța are loc o echilibrare între elementele de feminitate cu cele de masculinitate, încadrându-se astfel în limitele normalității implicate de viața contemporană.

Managementul întreprinderilor franceze este profund influențat de contextul generat de dirijismul statal în economie cu puternice urmări asupra mediului afacerilor. Stilului managerial francez îi sunt proprii individualismul și autoritarismul. Procesul de adoptare a deciziilor se sprijină pe metode participative. Deși structurile birocratice sunt puternice, sunt numeroase situațiile în care acestea demonstrează eficiență și profesionalitate.

Organizarea întreprinderilor franceze

Modelul francez de management este definit de următoarele principii fundamentale care domină economia, procesul informațional-decizional, strategia și obiectivele majore ale întreprinderilor.

Aceste *baze fundamentale ale managementului francez* le redăm în cele ce urmează:

- ⇒ *mixul de interese publice și particulare, de grup sau individuale* sunt influențate de „dirijismul statal, individualismul și autoritarismul structurate birocratic”;
- ⇒ modelul francez de management se caracterizează, în al doilea rând, pe *menținerea unui „stil tradițional și conservarea bogăției acumulate de înaintași”* și repercutat în strategia și politicile de dezvoltare, proliferarea culturii manageriale autoritar-birocratice, dirijismul statal, asigurarea priorității științei etc;
- ⇒ cel de-al treilea principiu vizează *„prioritate necondiționată creativității tehnice și tehnologice”*, orientare strategică potrivit căreia Franța trebuie să devină independentă tehnologic și militar;
- ⇒ și în sfârșit, cel de-al patrulea principiu „competența cadrelor” - sursă de promovare a schimbărilor.

În întreprinderile franceze *structurile organizatorice sunt „de comandă”*. Bazată pe sistemul educațional, organizarea structural este legată și dependentă de percepția managerilor francezi privind superioritatea muncii intelectuale și de tendința acestora de a da ordine.

Structurile organizatorice ale întreprinderilor franceze au numeroase niveluri ierarhice, iar diferențele dintre salarii sunt cele mai semnificative. Ele sunt foarte complexe, generate de numeroase și puternice tendințe de autonomie a individului. Este încurajată specializarea și descurajată delegarea, coordonarea se practică în mică măsură, numărul managerilor de nivel superior este mare. Structurate pe funcțiuni, *firmele franceze prezintă un grad ridicat de formalizare*. Procesele decizionale sunt centralizate. La elaborarea lor sunt antrenați și consultați numeroși specialiști. Sistemul managerial încărcat este confruntat și cu numeroase probleme de comunicare generate de izolarea personalului de la nivelul inferior și de natură să afecteze moralul personalului, în general. Din această cauză apar frecvente ostilități față de superiori.

Managerii francezi

În Franța, *diferențele dintre manager și proprietar sunt aproape șterse* ca urmare a faptului că predomină afacerile familiale. Noțiunea de „patron” este frecvent utilizată, iar sensul este mai mult de proprietar, decât de manager. În felul acesta se explică și faptul că în componența managerilor francezi intră moștenitorii unor familii. În Franța, *termenul de manager are un sens mai restrictiv* decât în țările anglo-saxone, deoarece se folosește numai pentru conducătorii care iau decizii ce angajează întreprinderea. Se poate intra în categoria de manageri pe două căi: în primul rând, prin obținerea unei diplome în urma unor studii universitare de 4 sau 5 ani, după bacalaureat; în al doilea rând, prin promovarea în interiorul întreprinderii pe baza cunoștințelor, experienței, vechimii în muncă.

Rolul managerilor francezi este esențial în conducerea întreprinderilor, caracterizându-se printr-un autoritarism specific. În această poziție, managerii francezi își manifestă competența legitimându-se printr-o înaltă calificare obținută în școala superioară. Ei se bucură de o reputație profesională bună, pornindu-se de la aprecierea că ar fi cei mai bine educați manageri din Europa. Ca formație profesională, posturile de manageri generali sunt ocupate de ingineri, absolvenți ai școlii politehnice. Managerii întreprinderilor franceze se manifestă, de obicei, prin autoritarism, ceea ce face ca și sfera afacerilor să fie administrată centralizat.

Managerii francezi *preferă specializarea*, delegă puțin, apelează mai puțin la coordonare. *Managerii funcționali* sunt subordonați direct Președintelui – Director General, ceea ce prezintă avantajul folosirii cunoștințele de specialitate. Această practică de a folosi specializarea directorilor de departamente, cuprinde atât compartimentele funcționale, cât și compartimentele operaționale, folosind cunoștințele de specialitate în exercitarea funcțiilor managementului în domeniul lor de competență. *Managerii de nivel superior* se departajează de managerii de pe nivelurile ierarhice medii și inferioare. Plecând de la înalta lor pregătire, ei se consideră creierile firmelor lor. Firmele franceze acordă o importanță din ce în ce mai mare candidaților la posturile de manageri. În afara pregătirii inițiale în cadrul marilor școli și universități, în contextul francez se pune un accent sporit pe pregătirea managerilor în cadrul întreprinderilor, care pot să-și organizeze propriile cursuri interne sau să apeleze la instituții specializate cum sunt camerele de comerț, cabinetele de consultanță, asociații sectoriale, școli private și altele.

Modelul german de management

Republică federală caracterizată de o structură administrativă policentrică, un sistem de cooperare la nivel federal și o puternică poziție a Cancelarului Federal, Germania practică un management dintre cele mai eficiente din lume, cu performanțe economice durabile și rezultate excepționale obținute într-un context economic special și pe un fond cultural – religios specific.

Procesul managerial german și în acest cadru, orientarea strategică, acțiunile tactice, stilul și raporturile de lucru cu sindicatele, subordonații, echipa managerială, se ghidează după câteva *principii fundamentale* pe care le prezentăm în cele ce urmează: așezarea în construcția și funcționarea structurilor organizaționale ale întreprinderilor germane a *managementului participative bazat pe codeterminare; manifestarea concretă de către managerii germani a profesionalismului*, prin promovarea competenței și managementului pe bază de rezultate; *dezvoltarea și statuarea în managementul german a principiului de prețuire a disciplinei, hărniciei*

și creativității personalului organizației; cultivarea relațiilor umane și asigurarea bunăstării sociale.

În concordanță cu modelul de management german, *recrutarea managerilor* se face din rândul specialiștilor funcționali. În decursul carierei lor de manageri, specialiștii respectivi sunt pregătiți pentru a-și dezvolta gândirea și aptitudinile manageriale și alte calități care să le permită îndeplinirea unor roluri de integratori, necesare la nivelurile superioare ale managementului întreprinderii. În acest fel, managerii germani pot lucra atât în structuri centralizate, cât și în cele descentralizate. În practicarea profesiei de manager participă tehnicieni, economiști, juriști, psihologi, sociologi și alții. O mare parte dintre aceștia dețin titlul de “doctor în științe”. *Specialiștii antrenați în managementul german* sunt foarte buni profesioniști, mai mult “specialiști”, decât “generalști”. Ei practică un management nesofisticat, caracterizat prin abordări stereotipice simple. Gândirea și aptitudinile lor manageriale sunt orientate spre soluționarea unei problematice extinse: planificare și control, analize preponderent cantitative, abordări de marketing și strategii de afaceri. Indiferent de domeniul tratat, domină orientarea spre asigurarea bunăstării generale prin realizarea de condiții de muncă ergonomice, care să contribuie la obținerea performanței întreprinderii. *Managerii germani au un statut social recunoscut*, fiind mândri de poziția pe care o dețin și de munca pe care o prestează. Ei practică un stil managerial interactiv și formalizat. Managerii germani sunt sociabili și comunicativi. Informarea se realizează prin reciprocitate corespunzând nevoilor impuse de procesul decizional. În modelul german, *managerul de vârf* este orientat, în principal, spre descoperirea și valorificarea în plan organizațional a componentelor menite să asigure performanța întreprinderii prin designul ofertei, producția de calitate, creșterea productivității și diminuarea costurilor, asigurarea ritmicității vânzărilor și obținerea profitului. Pentru realizarea acestui demers, managementul de vârf stabilește și comunică obiectivele, definește standardele de performanță, coordonează activitățile și evaluează rezultatele finale, efectuând în mod corect și la timp plata performanței atinse de către personalul întreprinderii.

În managementul german apare ca potrivită și dominant *metoda managementului pe bază de rezultate*. În plan *psihosocioprofesional*, managerii germani se disting prin competența profesională deosebită, capacitatea de negociere a conflictelor de interes cu sindicatele. Ei sunt buni cunoscători ai legislației în vigoare, pe care o respectă și o invocă ca argument de negociere. Prezentă în conduita managerială, disciplina și ordinea germană se fundamentează pe libertate și respect față de lege, pe reciprocitatea intereselor partenerilor din sistemul de codeterminare. În vederea corelării strategiei, structurii și culturii organizației, managerii germani iau în considerare atât nevoia de a reacționa flexibil la cerințele pieței, cât și cerința personalului privind condițiile de muncă. Ei pun în prim plan nevoia de autorealizare care influențează practicile manageriale privind diviziunea muncii, coordonarea sau chiar elaborarea strategiei.

Caracterizat printr-un ridicat grad de centralizare, *sistemul german de control* utilizează un numeros corp de specialiști și funcționari. În controlul managerial german are loc o combinație a *două strategii de control*: centrat pe rezultate (axate pe centrele de costuri) și cultural.

Ca răspuns la schimbările majore produse pe piețele europene și mondiale, în condițiile unor realizări tehnologice și tehnice de excepție, managerii germani pledează pentru un *nou sistem de management pentru activitățile de producție – denumit specializare flexibilă*. Ei insistă pe dezvoltarea tehnică a specializării flexibile, în concret pe mașinile cu comandă numerică, echipamentele și uneltele cu

control numeric direct, sistemele de prelucrare flexibile și roboți.

CAPITOLUL 4

ALTE MODELE VEST-EUROPENE DE MANAGEMENT

Merită a fi supuse unui studiu comparativ și alte modele de management practicate în țări europene și interpretate într-o viziune realistă și utilă celor ce se dedică unui asemenea domeniu. În felul acesta încercăm să asigurăm un grad adecvat de acoperire a diversității culturale și manageriale europene, de la care managementul românesc are de învățat, pe drumul spre performanța competitivă la care s-a angajat.

Managementul din Olanda

Olanda se impune prin performanțele sale manageriale, economice, comerciale, prin cea mai mare densitate a populației de pe continentul european. În cadrul unui mediu economic foarte competitiv, guvernarea olandeză corporatistă a societății și economiei, bazată, îndeosebi, pe parteneriat și realizarea convergenței de interese s-a constituit ca o bază viabilă și de succes pentru modelul de management olandez.

Baza activității manageriale în Olanda o reprezintă Constituția din 17 februarie 1983. Constituția din 1815, care fusese în vigoare până la acea dată, în ciuda nenumăratelor amendamente, și-a pierdut o mare parte din autoritate. În multe departamente, înfăptuirea noii Constituții a produs ajustări la realitatea constituțională existentă. Nu au fost făcute modificări fundamentale privind tipul de stat sau forma de guvernământ – monarhie constituțională și parlamentară, responsabilitate ministerială individuală - și au fost menținute prioritatea dreptului statuar și independența justiției. De o *importanță particulară pentru activitatea managerială* o are prezența și amplificarea principiilor următoare: principiul legalității acțiunilor și al libertății de acțiune, principiul autorității fiscale a statului, principiul administrării competente, principiul statutului unităților descentralizate și altele. Se cuvine și o altă subliniere semnificativă: din 1983, un comitet legislativ stabilit de guvern a fost angajat în munca de formulare a unui *set de prevederi referitoare la principiile și regulile ce patronează juridic activitatea managerială*. Conform Constituției, Olanda este o monarhie constituțională ereditară. *Puterea legislativă* este exercitată de un parlament bicameral, Statul General, format din Prima Cameră (75 de membri, aleși indirect de către membrii celor 12 Consilii Provinciale, pentru un mandat de 4 ani) și Camera a Doua (150 de membri, aleși prin vot direct, pentru un mandat de 4 ani).

Puterea executivă este exercitată de Consiliul de Miniștri, condus de un prim-ministru numit de suveran.

Profesiunea de manager constituie zona de concentrare și iradiere a teoriei și practicii de management olandez, cu semnificative implicații în domeniul atribuțiilor, responsabilităților și autorității manageriale.

Managerul olandez - om de afaceri ține seama de faptul că Olanda a dezvoltat un mediu de afaceri deosebit de complex, în care el are obligația să învețe de la alții să se adapteze, păstrându-și identitatea proprie. Rămânând în spațiul afacerii, subliniem că managerii olandezi nu manifestă interes și preocupare privind pierderea naționalității afacerii. În teoria și practica managerială olandeză se concentrează atenția și efortul de *a se obține profitul acolo unde apar oportunitățile*.

Stilul managerial olandez este unul participativ, cu nuanțele posibile:

democratic, colegial, cu adaosuri comportamentale sub diferite forme (toleranță, răbdare, autocontrol, onestitatea și respectul pentru interlocutori. Acestea exercită o influență asupra profesiei și stabilesc elementele de legătură și interinfluențarea dintre stil și afaceri în concepția managerială olandeză. Managerul olandez se detașează, de asemenea, și prin alte trăsături personale: *autodisciplina, autocontrolul, discreția și modestia*. Nu manifestă ambiția carieristului, ci abordează cariera în strânsă legătură cu activitatea performantă și competitivă. Obiectivul major al managerului olandez constă în implicarea totală pentru realizarea intereselor firmei. În paralel, el acordă atenție și intereselor familiei, problemelor legate de comunitate, activităților de recreere și odihnă. Este adversarul mitei și corupției și dezaprobă luxul și extravaganta. Respectă legea, adevărul și cuvântul ce-l rostește. Managerul olandez este un *exemplu de moralitate* în colectivul său de lucru și în societate. El are o comportare ireproșabilă, o atitudine fermă, corectă și dreaptă față de subalterni. Spiritul de responsabilitate față de munca sa și față de subalterni este, de asemenea, o trăsătură morală foarte importantă a managerului olandez.

Preocuparea pentru *ridicarea nivelului de calificare profesională* este permanentă și judicios orientată. Ea vizează un vast diapazon de cunoștințe.

Aceste trăsături conferă stilului de muncă al managerului olandez posibilitatea de a asigura un climat prielnic pentru inovare, consecvență în aplicarea ideilor noi, promovarea acțiunilor morale și eficiente.

Modelul suedez de management

Din motive obiective, legate de nevoia de consultare a informațiilor în vederea stimulării ideilor și inițiativelor lor, *managementul suedez a devenit participativ*. Ca urmare, piața muncii se prezintă relativ armonios echilibrată și se desfășoară pe baza unei solidarități sociale specifice și a unui nivel ridicat de organizare instituțională, atât a patronatului, cât și a vieții sindicale. În același timp, managementul suedez confirmă utilitatea *combinației între unele virtuți tradiționale și practicile manageriale actuale*, capabile să valorifice consecințele pozitive ale aderării la Uniunea Europeană și ale globalizării.

Pentru a prezenta particularitățile managementului suedez vom apela la următoarea grupare:

- *managementul macroeconomic suedez*, are ca obiective:
 - utilizarea completă și eficace a forței de muncă;
 - obținerea unei stabilități relative a prețurilor și a puterii de cumpărare;
 - asigurarea unei repartiții echilibrate a veniturilor;
 - realizarea echilibrului balanței de plăți;
 - elaborează politici corespunzătoare de susținere a fiecărui obiectiv și programe de reconversie profesională rapidă, de recalificare și de stimulare a mobilității geografice;
 - controlează inflația prin indexarea anuală a prețurilor și creșterea salariilor medii reale ale lucrătorilor;
 - se bazează pe o foarte puternică influență a sindicatelor;
 - armonizează în interior politica economică cu cea socială;
 - acționează în spiritul unui pragmatism organizațional.
- *managementul întreprinderilor suedeze*, despre care vom reține:
 - practică și obține rezultate remarcabile prin utilizarea unui sistem de elaborare de programe de conversie profesională, de recalificare și de stimulare a mobilității;

- preia povara funcționării modelului de management în contextul specific economiei suedeze, asigurând profituri și costuri de susținere;
- misiunea motivatoare extrinsecă a managementului întreprinderilor este îngreunată de fiscalitatea exagerată aplicată la profiturile organizațiilor și pe veniturile forței de muncă active;
- întâmpină dificultăți pe planul competitivității externe și al performanței economice în general;
- managementul întreprinderii suedeze este realizat de către manageri profesioniști.

Identitatea managementului suedez este definită de următoarele principii:

- ❖ *practicarea unui management participativ-consensual, centrat pe concordanța socială;*
- ❖ *sprijinirea pragmatismului organizațional pe descentralizarea deciziei;*
- ❖ *orientarea timpului și focalizarea lui pe afaceri în condiții de planificare riguroasă a acestuia;*
- ❖ *exploatarea caracteristicilor leadership-ului informal și a autorității competenței.*

În întreprinderile suedeze contemporane sunt utilizate următoarele metode manageriale:

- ⇒ *managementul prin proiecte*, care se utilizează, de regulă, în managementul unor întreprinderi mari care au de realizat lucrări complexe, dar clar precizate și care necesită o colaborare amplă și multidisciplinară;
- ⇒ *managementul pe produs*, a cărui necesitate și utilitate este impusă de scurtarea duratei de viață a produselor, generate de următorii factori: descoperirile, invențiile, accelerarea fluxului de mărfuri pe piețe.
- ⇒ *managementul pe bază de rezultate*, prin care se asigură desfășurarea și evaluarea managerului suedez, potrivit realizării obiectivelor proprii pe termen lung sau scurt și concordanței acestora cu obiectivele generale ale întreprinderii. Această metodă permite managerului să-și concentreze eforturile asupra problemelor care reclamă în special atenția sa. Managerul este cel care fixează obiectivele și tot al este cel care, comparându-le cu rezultatele obținute, se poate alerta atunci când se produc abateri și intervine cu măsuri corective de redresare.

Putem concluziona în final că practicile și cultura managerial suedeză sunt pătrunse de un pragmatism organizațional deosebit și de cultul competenței, factori semnificativi ai succesului și performanței.

Managerii suedezi consideră că *factorul uman este mult mai important decât tehnologia*, având mari implicații asupra productivității muncii. Ei își bazează munca pe tradițiile și caracteristicile culturii suedeze, orientându-se către societate. Profesioniști de înaltă calificare, buni organizatori, onești și eficienți în sistemul relațional, ei au dobândit un statut bine definit și recunoscut social. *Stilul managerial suedez* promovează relații industriale și de afaceri corecte față de personal și clienții întreprinderii. Se insistă pe dezvoltarea unui climat de încredere cu partenerii sociali și de afaceri.

Managerii suedezi manifestă un *ridicat simț al răspunderii față de nevoia de performanță, față de opinia publică și autorități*. Ei pledează și acționează pentru performanță economică și success managerial, în care scop orientează firmele spre piața internațională, situează factorul uman înalt calificat în centrul atenției, încurajează creativitatea și promovează inițiativa.

Evitarea stărilor conflictuale și asigurarea „păcii sociale” se constituie ca

preocupări majore ale managerilor suedezi. Ei prețuiesc consensul și-l tratează ca pe o garanție a concordiei sociale.

Managerii suedezi promovează un *pragmatism organizațional rar întâlnit*. Aplică cu succes principiul delegării de autoritate și descentralizării deciziei. Ei își concentrează energiile creative pe amplificarea capacității concurențiale prin realizarea unui bun raport calitate/preț al ofertei și al unui timp producător mai redus, regăsit în productivitate.

În exercitarea profesiei sale, managerul suedez își asumă responsabilitățile pe care le incumbă poziția pe care o deține. Asumarea responsabilităților este guvernată de o etică profesională și în mod deosebit de cea a afacerilor care dau conținutul întregului proces.

Managementul spaniol

În ultimele trei decenii, Spania a cunoscut o *dezvoltare spectaculoasă*, datorită în mare parte, internaționalizării capitalului, implicării statului în protejarea producției interne și managementului practicat, ea a înregistrat în această perioadă una dintre cele mai înalte rate de creștere dintre țările dezvoltate. În prezent, Spania ca producătoare de automobile ocupă locul 5, iar în privința turismului se detașează de țările concurente printr-o pronunțată dezvoltare calitativă și cantitativă.

Unele *particularități ale dezvoltării economice* (dezvoltarea inegală a diferitelor regiuni, dependența de tehnologiile din străinătate și de sectoarele cheie ale investițiilor străine) au influențat în mare măsură orientările, conținutul, funcționalitatea și limitele managementului spaniol.

Pe parcursul dezvoltării sale *managementul spaniol a fost influențat de câțiva factori* de natură macroeconomică și anume:

- apariția și manifestarea unor mari diferențe între regiunile țării, ca urmare a dezvoltării economice și politice inegale, ceea ce a condus ca în prezent caracteristicile moderne ale regiunii Catalane și ale Țării Bascilor să nu se regăsească în alte regiuni ale Spaniei;
- prezența unor ritmuri diferite de dezvoltare a unor sectoare de activitate a condus la apariția unor diferențe care se manifestă cu pregnanță în domeniul construcției de autovehicule care este mult mai dezvoltat decât cel al electronicii;
- implicarea unor cerințe de natură economico-socială pentru orientarea managementului către satisfacerea cerințelor regionale și către un stil paternalist, datorită faptului că majoritatea salariilor sunt încadrați în întreprinderi mici și mijlocii;
- asumarea de către statul spaniol a unui rol semnificativ în influențarea directă sau indirectă a proceselor de dezvoltare a economiei naționale.

În acest context, managementul spaniol prezintă trăsături specifice concretizate în stilul de management și în practicile manageriale. Le vom prezenta în cele ce urmează.

Stilul de management practicat în întreprinderile spaniole se caracterizează prin *relațiile semnificative care se stabilesc între stil și afaceri*. Interrelația respectivă este legată de calitățile și personalitatea managerilor spanioli care trebuie să se regăsească în comportamentul manifestat în acțiuni. În condițiile organizării moderne a întreprinderilor spaniole, *stilul de management se sprijină pe patru componente* (metodele de stabilire a criteriilor de apreciere a performanțelor, tacticile de delegare, metodele de punere de acord a necesităților personalului cu realizările obținute,

metodele de realizare în practică a rolului de manager - om de afaceri).

Specific pentru stilul managerial spaniol este orientarea majoră spre *influențarea practică a salariaților* pe baza statutelor, a principiilor și a normelor activității în întreprinderea respectivă. În acest scop se apelează la metode și modalități de acțiune pe care managerul să le aplice în relația cu salariații. De reținut că, sub aspectul conținutului și a formelor de manifestare, contactul dintre manageri și salariații întreprinderii are un caracter funcțional, în sensul că partenerii de contact trebuie să-și îndeplinească atribuțiile și rolul.

În prezent, în Spania se depun eforturi insistente pentru *perfecționarea stilului de management*, determinate de caracteristicile procesului managerial spaniol. Sunt vizate următoarele componente:

- ✚ comportamentul managerial în afaceri, cu accent pe utilizarea de către manager a sistemului informațional-decizional în afaceri;
- ✚ maximizarea rezultatelor, prin extinderea mijloacelor de comunicare și diminuarea efectelor concurenței și incertitudinii în afaceri. Pentru perfecționarea stilului de management se organizează seminarii speciale, cu utilizarea unor instrumente de măsurare și aplicații de intervenție în modificarea stilului de management.

În Spania extinderea ariei de aplicare a managementului a determinat o serie de *mutații existențiale în practica managerială*, în motivarea și finalitatea acțiunilor și activităților manageriale.

Ca principale trăsături ale practicii de management spaniole menționăm:

- orientarea spre performanță, prin centrare pe oameni, întreaga politică socială fiind dirijată spre realizarea unei producții de calitate și eficiență sporite;
- situarea criteriului de competență și valoare la baza procesului de promovare și salarizare;
- dezvoltarea funcției de control, cu accent pe controlul calității totale;
- acordarea unei maxime receptivități ideilor noi, creativității și inovațiilor;
- tratarea sistemului informațional ca principal factor de dezvoltare și succes a întreprinderilor spaniole.

În numeroase întreprinderi spaniole se adoptă *programe de inițiere și schimbare a practicii manageriale*. Programele respective urmăresc inițierea, aprofundarea, sistematizarea și îmbunătățirea cunoștințelor participanților la practica de management spaniol. În același timp, se urmărește să se asigure perfecționarea unei serii de calități individuale necesare desfășurării în bune condiții a activității practicii manageriale în cadrul întreprinderii. În paralel cu dezvoltarea economică rapidă a Spaniei, funcțiunea de personal a cunoscut evoluții importante, trecând de la o abordare juridic-administrativă, la o concepție modernă și adaptată noului context economic. Ea se manifestă ca o tendință reactivă la cerințele pieței muncii. În Spania, piața muncii este deosebit de complexă. Ca urmare și funcțiile pe care le îndeplinește în cadrul economiei spaniole moderne sunt numeroase și semnificative.

Tendința reactivă la cerințele pieței muncii este pusă în evidență și de *sistemul de corelații dintre piața forței de muncă și celelalte piețe*. Reactivitatea pe care o implică vizează, în principal, interinfluențarea dintre piața forței de muncă și piața mijloacelor de producție. Managementului personalului îi revine sarcina de a optimiza aceste legături, pe baza unor eforturi pentru corelarea și remodelarea relațiilor economice, cu accent pe asigurarea funcționalității și operaționalității acestora.

Este nevoie, în același timp, să se *intervină și asupra scopurilor managementului personalului și mai ales asupra scopurilor organizaționale* (orientate spre asigurarea eficienței întreprinderii), scopurilor personale (de garantare a

siguranței locului de muncă și de respectarea prevederilor stipulate în contractul individual de muncă) și a scopurilor economico-sociale (scopul tehnico-științific, scopul comercial și de producție, scopul social).

Concepția modernă privitoare la managementul personalului în întreprinderile spaniole, manifestată ca o tendință reactivă la cerințele pieței a obligat pe teoreticienii și practicienii în domeniu să conceapă un *management al tendințelor* transmițând și câteva semnale de alarmă. Se solicită să se manifeste o preocupare mai amplă pentru: conceperea și aplicarea strategiei managementului personalului întreprinderii, prin utilizarea unui set de premise și condiții; asigurarea resurselor și eficienței managementului personalului, apelând la evaluarea riguroasă a competenței; diversificarea formelor și metodelor de raționalizare a muncii și de modernizare a personalului.

În Spania, sindicatele sunt organizate ca și în celelalte țări europene pe ramuri, subramuri și meserii. Gradul de reprezentare sindicală este scăzut, ponderea membrilor de sindicat în totalul forței de muncă fiind de 15-20%. În schimb, *conducerile sindicale exercită o puternică influență* în cadrul înțelegerilor colective, mai ales asupra condițiilor de plată. Procedura de negociere patronat – sindicate prevede că în situația în care negocierea nu dă satisfacție sindicatelor se asigură sindicatelor o serie de acțiuni menite să asigure realizarea scopului propus.

În contextul spaniol, relațiile management – sindicate se caracterizează printr-un *nivel ridicat al conflictelor*. Această trăsătură nu este generată de lipsa reformelor legislative în domeniu, ci de nivelul scăzut al încrederii dintre manager și salariați și de prezența unor insuficiențe în domeniul managementului participativ (angajații sunt puțin atrași la soluționarea problemelor întreprinderilor). *Arta dialogului social este puțin însușită* atât de către patronate, cât și de sindicat. În practică, se realizează puține dialoguri sociale constructive, capabile să conducă la progres. Sunt numeroase situațiile când toleranța nu se manifestă. Cazurile de apelare la argument convingătoare sunt puține. Deși drepturile de personal au un caracter negociabil, totuși dialogul social în acest domeniu nu este temeinic și nici rezultativ. Cu toate că sunt definite criteriile ce stau la baza stabilirii și acordării drepturilor de personal, limitele minime și maxime ale acestora, condițiile în care se acordă, totuși obligațiile reciproce ale partenerilor nu se respectă. Și de aici, numeroase stări conflictuale, cu întreaga trenă de consecințe. Specialiștii care studiază aceste manifestări recomandă cu insistență perfecționarea relațiilor dintre managementul întreprinderilor și sindicatele spaniole.

Modelul italian de management

Țară puternic industrializată a lumii, membru al grupului G7, Italia prezintă un tablou general favorabil, în care punctele forte (extinsele investiții realizate au reușit să reînnoiască echipamentele și tehnologia din întreprinderi; menținerea stabilității monetare; puternica agresivitate economică asupra pieței Europei de Est; calitatea excelentă a managementului resurselor umane) sunt uneori influențate negativ de unele deficiențe structurale. Aceste trăsături care particularizează Italia față de celelalte țări europene dezvoltate au influențat și influențează managementul italian. Direcțiile și modalitățile de influențare a managementului și manifestarea acestuia în exercitarea funcțiilor întreprinderilor italiene sunt expuse în cele ce urmează.

Particularitățile managementului italian și în mod special *orientarea spre oameni și prețuirea factorului uman*, sunt frecvent subliniate pentru a explica dinamismul economiei. Practicarea unui *management participativ*, judicios conceput

și riguros aplicat, se constituie ca un factor major de dinamizare a economiei italiene. În acest proces complex și continuu, managerii italieni exploatează *valențele manageriale ale transparenței în participarea salariaților la managementul întreprinderilor orientat spre afaceri*, spre dezvoltarea firmei.

În practica managerială, managerii italieni urmăresc *efectul pozitiv al participării asupra calității acțiunilor vizate și a motivării salariaților*. Ei merg și mai departe și stabilesc limita optimă a extinderii participării în management. Specialiștii și, deopotrivă, și managerii studiază și țin seama de factorii care determină natura și proporțiile participării la managementul întreprinderilor italiene. Ei țin seama de dimensiunea colectivă dintre sistemul de interese și participarea la managementul întreprinderii și de varietatea de nuanțe pe care managerul trebuie să le surprindă, să le analizeze cauzele și să le influențeze în mod corespunzător.

În întreprinderile italiene, apelându-se la principiile și practicile managementului participativ, sunt atrase în acțiuni concrete mase largi de salariați la actul de decizie, în procesul de producție, în întraajutorarea și transmiterea deprinderilor profesionale. În felul acesta se reușește să se asigure la nivelul întreprinderilor italiene a unității de acțiune, a spiritului de colectivitate, care, împreună, contribuie la dinamizarea economiei italiene.

În ultimele decenii ale secolului trecut managementul personalului din firmele italiene a suferit profunde schimbări calitative. În principal, procesul trebuie pus în legătură cu integrarea în stadiul de dezvoltare postindustrială a Italiei și cu acțiunea unui șir întreg de *factori de natură economică, politică și social-culturală* și pe care îi redăm mai jos:

- ridicarea rolului personalului în producție, generată de utilizarea în activitatea de producție a noilor tehnici, tehnologii și metode;
- schimbarea posibilităților de control asupra personalului și creșterea autocontrolului și autodisciplinii;
- modificarea orientării și dinamicii cererii și a producției orientate spre atingerea acesteia, în condițiile ascuțirii concurenței pe piața europeană și mondială;
- largă utilizare a formelor colective de organizare a muncii la nivelul întreprinderilor italiene
- dezvoltarea democrației în producție și în societate sub influența democrației în limitele statului și pe calea culturii și adoptării legilor;
- creșterea prețului forței de muncă.

Investigatorii din institutele italiene de formare și perfecționare a managerilor constată și pun în evidență *insuficiențe în domeniul managerial*. Ei atrag atenția că se resimte *lipsa unor manageri profesioniști capabili să asigure o deschidere puternică spre economia europeană și mondială*. Se recomandă ca soluție *tratarea profesiei de manager - om de afaceri din viziunea personalității eficiente*. Se urmărește, în principal, amplificarea forțelor personalității manageriale, ameliorarea relațiilor interpersonale dintre manager și echipa managerială, dintre aceștia și angajați, precum și optimizarea vieții de grup.

Specialiștii italieni susțin, de asemenea, necesitatea ca *viziunea strategică a managerilor să urmărească și să asigure competitivitatea întreprinderilor* indiferent de natura și mărimea lor.

Se recomandă ca vectorul de creștere să orienteze concret schimbările strategice, iar sinergia să vizeze capacitatea întreprinderilor de a face eficiente intrările de produse pe piață îndeosebi în domenii noi de creștere.

Modelul de management est-european

Schimbările profunde care au avut loc în Europa de Est au fost inițiate în 1985, odată cu venirea la conducerea Uniunii Sovietice a lui Mihail Gorbaciov. Acesta, prin „transparență” în viața social-politică (glasnosti) și „restructurarea economică” (perestroika) a pus bazele procesului de reformare a economiilor din țările est-europene. Au urmat schimbări rapide, profunde și pozitive în Europa Centrală și de Est și în Uniunea Sovietică. Evenimentele de semnificație fundamentală au reușit să pună capăt dominației sovietice și să deschidă calea țărilor din Europa Răsăriteană și din Federația Rusă spre economie concurențială caracteristică tranziției de la socialism la capitalismul modern.

În perioada anilor '70 și '80 din secolul trecut, economiile din țările Europei de Est au fost supuse unei accentuate descreșteri a veniturilor naționale și a investițiilor, datorită unei productivități a muncii redusă. În paralel, a avut loc o scădere pronunțată a nivelului de trai al populației *ceea ce a condus la extinderea explozivă a economiei paralele și la o profundă criză socială*. Se înregistrează și o *puternică demotivare a forței de muncă*, ca urmare a colectivizării a peste 90% a factorilor de producție. Se generalizează situația de monopol, datorită concentrării industriei în mari combinate. În felul acesta *sunt atacate inițiativa și creativitatea*, iar efectele negative ce le însoțesc diminuează limitele și conținutul procesului de dezvoltare. Se înțelege de la sine că în asemenea situație, *noțiunea de reformă putea să aibă o dublă semnificație*, respectiv două căi total diferite: pe de o parte, se putea viza o adaptare a sistemului existent, prin modificări care să-l facă mai competitiv; pe de altă parte, cea de-a doua cale presupunea o revoluție, menită să schimbe radical și complet sistemul care, o perioadă de peste 40 de ani, s-a dovedit a fi neeficient din punct de vedere economic. S-au făcut numeroase și semnificative încercări de adaptare, mai ales prin anii 70 ai secolului trecut. S-a urmărit să se realizeze o modernizare importantă, investindu-se sume mari pentru cumpărarea din Vest a unor tehnologii moderne. Consecințele nu au fost pe măsura prețurilor plătite și a îndatorării la care au fost supuse țările respective. Persistența unor dereglări structurale, precum și eficiența scăzută a proprietății de stat s-au constituit ca bariere de natură organizatorico-economică. Și-a dovedit necesitatea, potența și utilitatea cea de-a doua cale: *schimbarea revoluționară a sistemului economic și politic*. S-a abandonat economia de comandă centralizată și s-a optat pentru economia de piață, cu întreaga ei trenă de urmări favorabile. Însă, trecerea la economia de piață trebuie să se sprijine pe stabilitatea macroeconomică și pe o suită de reforme structurale. Apărea ca un proces deosebit de complex și dificil, a cărui derulare s-a făcut diferit de la o țară la alta. O primă și profundă dificultate a fost generată de *crearea unui mediu macroeconomic propice unei creșteri noninflaționiste*. Se pune problema să se realizeze o reformă monetară profundă în limitele programelor de stabilizare. Măsura era impusă de absența unor monede veritabile, a căror putere era artificială, iar convertibilitatea era parțială.

Stabilizarea macroeconomică, atât de necesară, trebuia însoțită de *măsuri structurale, orientate spre următoarele direcții*:

- ⇒ liberalizarea, în general și a prețurilor, în special, pentru ca acestea să poată să îndeplinească rolul de regulator între cerere și ofertă, furnizând, în același timp, informațiile de bază privitor la economia națională;
- ⇒ încurajarea și asigurarea dezvoltării concurenței prin privatizare, scoaterea din poziție a monopolurilor și creșterea ponderii întreprinderilor mici și mijlocii;

⇒ orientarea și deschiderea pieței interne către exterior, prin asigurarea locului și rolului ce i se cuvine în cadrul concurenței externe și a procesului de globalizare, prin integrarea lor în cadrul pieței europene și mondiale.

Mai erau necesare și *alte două măsuri cu semnificație națională*: pe de o parte, crearea cadrului juridic adecvat apariției de noi întreprinderi și favorizării inițiativei private; pe de altă parte, era necesar să se constituie o piață financiară, a unui sector axat pe o bancă centrală și pe un număr mare de bănci comerciale, care să aibă posibilitatea să finanțeze o economie descentralizată.

Europa de Est, țările ei, s-au aflat într-un proces complex de transformare, în fața căroră și-au manifestat atenția și interesul și țările occidentale. Ele erau preocupate de perspectivele de piață pe care le oferea liberalizarea economiilor fostelor țări socialiste, precum și de investițiile cu care pot interveni în economia respectivelor țări.

Dificultatea etapei era generată de necesitatea ca în țările Europei de Est să se schimbe regimul politic, să se modifice radical anumite structuri economice, comportamente și mentalități, pe scurt, *să se realizeze reforme deosebit de complexe*. În concret, era nevoie ca țările din Est „să reînvețe democrația și economia de piață” să învețe cum să se confrunte cu inflația. Și totul pe o paletă de sarcini majore implicate de transformarea completă a sistemului lor economic.

Angajate în acest proces țările est-europene au obținut atât rezultate favorabile cât și eșecuri. În efortul lor țările din Răsăritul Europei în plină tranziție au primit ajutorul celorlalte state, al Uniunii Europene, a instituțiilor internaționale, printre care Fondul Monetar Internațional, Banca Mondială, Banca Europeană de Investiții, Banca Europeană pentru Reconstrucție și Dezvoltare. Ajutorul a îmbrăcat numeroase și diverse forme: sprijin de natură alimentară, financiară și tehnică; reeșalonarea în condiții mai bune a datoriilor sau reducerea acestora; deschiderea piețelor occidentale pentru țările din Estul Europei, prin ridicarea barierelor comerciale ș.a.

Apelând la *istoricul relațiilor Comunității Europene cu țările Europei de Est*, vom constata că primele încercări datează încă din 1972. În acel an, Comunitatea s-a orientat spre normalizarea relațiilor, îndeosebi a celor comerciale, dar încercările au eșuat. Inițiativele au urmat în noiembrie 1974, eșuate de asemenea, în iunie 1988 și în vara anului 1989. Între octombrie 1988 și martie 1991 au fost semnate acorduri cu Ungaria, Polonia, Republica Cehă, Slovacia, Uniunea Sovietică, Bulgaria și România, iar la începutul anului 1992 aceste acorduri au fost negociate cu cele trei țări baltice și cu Albania. Mai mult decât acordurile de comerț și cooperare se dovedesc a fi acordurile de asociere. A fost înființat Consiliul de Asociere, ca forum de dezbateră a problemelor de politică externă.

Primele Acorduri de Asociere au fost încheiate la Bruxelles pe 16 decembrie 1991 cu Ungaria, Polonia și Cehoslovacia. O altă serie a cuprins semnarea de acorduri de asociere cu România, la 1 februarie 1993 și cu Bulgaria la 8 martie 1993. În 1995 au fost semnate Acorduri Europene cu Estonia, Letonia și Lituania și apoi cu Slovenia. Acordurile Europene conțin prevederi referitoare la unele domenii de bază: dialogul politic, libertatea de mișcare a forței de muncă, apropierea legislativă libera circulație a mărfurilor, cooperarea economică și financiară, cooperarea culturală și crearea instituțiilor care să coordoneze realizarea acestora.

Plecând de la stadiul atins de relațiile Uniunii Europene cu țările est-europene și având în vedere posibilitatea de a fi îmbunătățite relațiile respective, Consiliul European de la Copenhaga a lansat ideea ca țările din această zonă care își exprimă dorința să poată deveni membre ale Uniunii Europene în momentul în care vor fi pregătite să-și asume obligațiile ce decurg din calitatea de membru, pe baza

îndeplinirii unor cerințe de natură economică și politică.

La solicitarea reuniunii Consiliului European de la Dublin, Comisia propune aprofundarea strategiei de preaderare pentru toate țările din Europa de Est, indiferent de stadiul pe care l-au atins în procesul de tranziție.

Procesul general de lărgire include începerea negocierilor de aderare cu fiecare țară din Europa de Est. Extinderea în această parte a Europei prezintă interes din punct de vedere politic, în sensul că integrarea acestor țări se va constitui ca factor de menținere a păcii și democrației. În plan economico-social integrarea deschide perspective de bunăstare și securitate. În plus, procesul de extindere către țările est-europene presupune, înainte de toate, o liberalizare și o integrare a piețelor sub forma piețelor produselor și serviciilor, a piețelor de capital și a piețelor muncii.

CAPITOLUL 5

MANAGEMENTUL ÎN STATELE UNITE ALE AMERICII

Ultimele decenii se caracterizează prin evoluții deosebit de intense și inovative în planul managementului, în special în Statele Unite ale Americii. Evoluțiile la care ne referim se regăsesc atât în teoria managerială, cât și în practica managerială. Ele pun în evidență dinamismul, complexitatea și intensitatea dezvoltărilor științifice, tehnice, informaționale, ecologice, educaționale, economice care influențează managementul întreprinderilor nord-americane.

Nu numai în trecut, ci și în prezent, managerii americani se confruntă cu numeroase și palpitate provocări. Aflați într-o confruntare permanentă cu aceste provocări, ei au obținut compensații pe măsura competenței lor profesionale. Este un adevăr de necontestat, la care mai trebuie să adăugăm că societatea americană nu ar fi putut exista în forma pe care o cunoaștem astăzi și nici nu ar fi putut să progreseze fără manageri care să ghideze organizațiile. Probabil că de la această constatare a plecat Peter Drucker când a susținut că managementul eficient este principala resursă a țărilor dezvoltate. Pentru a fi eficient managerul trebuie să cunoască modul în care sunt transpuse în practică funcțiile de management, să organizeze judicios utilizarea resurselor organizației pentru identificarea obiectivelor acesteia.

Managementul afacerilor nord-americane

Nord-americanii consideră afacerea ca pe o tranzacție cu finalitate financiară. Oamenii de afaceri din Statele Unite ale Americii sunt preocupați de succesul în afaceri pe termen lung. În acest scop, ei depun multă muncă și își dezvoltă cunoștințele în domeniul managementului afacerilor. Ei studiază îndeosebi mediul în care acționează, care se manifestă din ce în ce mai dur și mai ostil.

În fața unei asemenea situații firmele nord-americane se comportă diferit: firmele mari își angajează specialiști în domenii, în timp ce întreprinzătorii obișnuiți încearcă să acopere singuri aceste cunoștințe. Și unii și alții își actualizează în permanență afacerile.

Evaluează realizările pe care le compară cu planurile, analizează cauzele abaterilor și caută căile de remediere, adaptându-și afacerile la noile condiții apărute, pentru ca în acest fel să se asigure că își vor atinge scopurile finale.

Caracteristicile afacerilor nord-americane pot fi sistematizate astfel:

- ⇒ afacerea reprezintă un produs nou, însoțit de o serie de riscuri care pot fi prevenite numai pe baza credibilității reciproce;
- ⇒ ca produs, afacerea se elaborează împreună cu clientul, în care scop este nevoie de o anumită bază-standard de date;
- ⇒ vânzarea afacerii se face de către o persoană juridică, care ține seama de „rolul” fiecărui „actor al afacerii”;
- ⇒ considerată ca o „aventură”, afacerea se derulează, de obicei, pe termene medii și lungi. Organizarea și dezvoltarea afacerilor în S.U.A. se bazează pe libertatea individului de a desfășura o activitate economică din care să obțină un profit, care, la rândul lui, se constituie ca sursă a creșterii și dezvoltării.

În plan istoric, în dezvoltarea capitalismului mercantil în spațiul american un rol aparte a revenit coloniștilor englezi care au tratat America ca domeniu de preluare a surplusului de populație, ca modalitate de dezvoltare a comerțului maritim, ca sursă de materii prime și ca potențială piață de desfacere. În felul acesta s-au dezvoltat sub aspect economic și demografic regiuni ca Virginia, Massachusetts sau Carolina. Alături de acest factor, la dezvoltarea afacerilor în S.U.A. un rol aparte l-a avut efortul și inițiativa individuală și descentralizată a populației. Cu timpul, conceptele de libertate personală și proprietate privată s-au constituit ca principale valori. Pe această bază se desfășoară procesul de conturare a afacerilor americane, având următoarele etape semnificative:

- *în prima etapă au fost create în colonii companii pe bază de acțiuni, dar care aveau sediul în țara de origine (spre exemplu Anglia), de unde se stabilea în mare parte viitorul companiei;*
- *în etapa a doua, după o pierdere de autoritate de către sediul central al companiei, se poate vorbi de o perioadă de tranziție, caracterizată prin numeroase destabilizări ale activităților economice din colonii, dar și printr-o conturare a șanselor dezvoltării unor afaceri proprii în aceste teritorii noi;*
- *etapa a treia s-a caracterizat printr-o creștere a stabilității afacerilor din aceste teritorii, dar pe fundalul lărgirii autorității din colonii în detrimentul autorității centrale;*
- *etapa a patra, de maturizare a afacerilor pe tărâm american, s-a caracterizat printr-o creștere accentuată a independenței proprietarului colonial, care dispunea de capital, bunurile erau în proprietatea lui, constituindu-se chiar un consorțiu egal cu cel al partenerilor britanici.*

Procesul în sine de conturare a afacerilor americane nu a decurs în liniște. Pe parcurs au apărut numeroase conflicte între întreprinderile din țara de origine și companiile britanice. De asemenea, ca urmare a influențelor particularităților diferitelor regiuni din America și-au făcut apariția și diferențe între companiile coloniale. Între timp, sub semnul revoluției industriale, în S.U.A. se constituie sistemul american de fabricație care asigură dezvoltarea unor domenii industriale (textile, prelucrarea pieilor, siderurgie, construcția de nave). În baza Constituției se creează condiții pentru desfășurarea afacerilor în context american. Astfel, se protejează dreptul la proprietate al coloniștilor, se întărește sistemul monetar federal, se adoptă sistemul standardizat de unități de măsură, se creează sistemul poștal național. În această etapă, omul de afaceri, întreprinzătorul, se poziționează ca motor al sistemului de producție american. El începe să dispună de capital din ce în ce mai mult, își formează o viziune clară și precisă asupra afacerilor și-și constituie experiența în managementul întreprinderilor. În consecință, are loc o creștere a producției și productivității muncii, ceea ce conduce la consolidarea convingerii că

bogăția se realizează nu numai din comerț, ci și din activitatea productivă. În felul acesta ia naștere concepția americană asupra afacerilor, care situează în prim plan individualismul, realismul, libertatea, responsabilitatea morală, optimismul, spiritul de aventură, asumarea riscului, concurența, șansele egale, democrația și responsabilitatea socială.

În centrul valorilor care stau la baza afacerilor în context american stă în primul rând proprietatea privată, ca unică sursă de asigurare a oamenilor cu bunuri și servicii, și, în al doilea rând, motivația pentru profit, a cărui esență constă în dorința de a desfășura activitatea economică cu scopul obținerii de profit.

O altă particularitate a contextului S.U.A. al afacerilor constă în dimensiunea mare a pieței interne și încurajarea concurenței întreprinderii.

Managementul afacerilor nord-americane promovează idea că în orice firmă comunicarea și participarea prezintă o importanță capitală. Adoptarea unor decizii de afaceri reușite devine imposibilă fără o comunicare și participare perfectă între managerul general și membrii echipei manageriale și între aceștia și personalul organizației. În felul acesta se vizează eficiența economică a subalternilor, aportul acestora la rentabilitate.

Implicarea firmelor mici în rezultatele obținute în afaceri depinde de în mare măsură de experiența managerului general și a ajutoarelor sale imediate. Posedând o idee și un plan de afaceri bine pus la punct, este nevoie ca și a doua condiție să fie pe măsură: baza construcției și dezvoltării afacerilor să fie solidă. Managerul se va sprijini pe proprietatea unică sau pe proprietatea pe bază de parteneriat sau corporație (societate pe acțiuni). Marea majoritate a firmelor din Statele Unite ale Americii funcționează în acest sistem, deoarece el reprezintă forma cea mai simplă și mai directă de proprietate. În vederea înființării unei astfel de firme este necesară aprobarea comercială de la Consiliul Local. În cazul în care firma urmează să funcționeze sub alt nume, atunci este nevoie să se completeze un dosar cu nume fictiv, care se obține, de regulă, de la Consiliul Regional. În acest scop, se plătește o taxă pentru publicarea comunicatului într-unul din ziarurile de largă circulație, și, în felul acesta, să se facă cunoscut adevăratul proprietar al firmei.

Procedându-se astfel nu se mai plătesc taxe suplimentare, nu este nevoie de aparatul de conducere (directori, șefi de servicii) și nici de acțiuni, iar taxele pe venit se înscriu în acte pe nume proprii. Pierderile de început pot fi acoperite din alte venituri, ceea ce este valabil și pentru celelalte cheltuieli ale firmei. Rezultă că, pentru început, este simplu și, ca atare, recomandabil să se procedeze urmând calea proprietății unice. În cazul în care se dorește să se dezvolte firma și să se extindă afacerile, se trece la angajarea de personal, se închiriază sau se cumpără terenuri. Se recomandă ca în asemenea situație să se procedeze la o estimare corectă a riscurilor. Se va ține seama de tipul și dimensiunile firmei ce urmează a fi deschisă. Reprezintă o problemă pentru proprietarii unici dificultatea de a împrumuta bani, deoarece în situația împrumutului, acesta se garantează cu toate posesiunile proprii.

În parteneriatul în afaceri, nu singur partenerul constituie problema, ci structura firmei. Fiecare dintre parteneri poartă și răspunderea faptelor celuilalt. Există numeroase variante de parteneriat: limitat, nominal, cu parteneri la vedere sau anonimi. De aceea, se recomandă ca în vederea înființării unei firme pe bază de parteneriat să se consulte și un jurist. Avantajele pe care le prezintă varianta de parteneriat se regăsesc în materie de impozitare și în posibilitatea de a transfera partenerului veniturile și pierderile. Cea mai bună modalitate de structurare a unei firme și, în același timp, cea mai elegantă construcție instituțională o reprezintă corporațiile (societățile cu răspundere limitate). Ele sunt mai maleabile, mai

adaptabile și mai flexibile decât orice altă formă de organizare a afacerilor. Caracteristica deosebită a acestei structuri organizaționale este răspunderea limitată. Patronii nu sunt răspunzători pentru acțiunile lor. Corporația se poate dezvolta pe măsură ce se dezvoltă afacerea, devenind, în timp, tot mai complexă și diversificată. Oamenii de afaceri nord-americani acționează în mod liber, pe baza proprietății private, în concordanță cu legea cererii și ofertei. Concurența se manifestă ca o confruntare deschisă, loială, în cadrul căreia vânzătorii și cumpărătorii învață, printr-un proces de „tatonări și erori” să-și analizeze situația pe piață.

Privitor la funcțiile și responsabilitățile întreprinzătorului în domeniul afacerii, Peter Drucker apreciază că acesta – poate îndeplini, în cadrul oricărui tip de organizații funcția inginerului comercial și a purtătorului de afaceri.

Începând cu anul 1990, în teoria și practica afacerilor nord-americane se impune necesitatea apelării la planul de afaceri. Acesta este utilizat ca document care sintetizează rezultatele activităților de cercetare, concepere și dezvoltare a unor proiecte privind crearea unei noi întreprinderi, a unui nou produs sau a unui nou serviciu. Planul de afaceri este conceput ca o schemă de acțiune construită logic și presupune o gândire de perspectivă asupra unei afaceri.

Infuența culturii nord-americane asupra managementului

La fel ca și alte culturi și cultura nord-americană posedă propriile sale modele unice de comportament, care par străine oamenilor din alte medii culturale. Cultura nord-americană reprezintă un fenomen colectiv deoarece este acceptată de oameni care trăiesc sau au trăit în mediul social nord-american, unde a fost învățată. În sistemul managementului nord-american, cultura joacă un rol major în procesul managerial.

Determinată de nevoi teoretice și practice, *categoria de „proces” reflectă* parametrii temporali ai managementului nord-american, componentele sale pe planul dezvoltării și modificării în spațiu. Din punctul de vedere al practicii, necesitatea studierii procesului managerial nord-american este pusă în evidență de creșterea deosebită a rolului parametrilor temporali ai managementului nord-american în epoca progresului tehnico - științific și a regionalizării și globalizării economiilor. La rândul său, teoria managerială nord-americană, implicată în studierea trăsăturilor dinamice, intensifică și dezvoltă aceste preocupări.

Interrelația dintre cultură și procesul managerial se bazează pe principii, funcții, mecanismul și metodele managementului nord-american.

Principiile formulează cerințele atât față de parametrii structurali, cât și față de procesul funcționării și dezvoltării managementului S.U.A.. Întrucât realizarea acestor principii depinde de existența unor verigi corespunzătoare în sistemul managementului nord-american și al legăturilor dintre ele, precum și de funcționarea reală a acestor verigi, apare necesar ca legătura dintre procesul și structura managementului să caracterizeze atât organizarea managerială cât și funcțiile sale care joacă un rol asemănător și în conceperea structurii sistemului managerial nord-american și în realizarea procesului respectiv.

Mecanismul managerial nord-american, ca totalitate a pârghiilor de influențare, reflectă în egală măsură atât trăsăturile structurale ale managementului, cât și particularitățile procesului său.

În managementul nord-american *alegerea metodelor* reprezintă factorul cel mai important al procesului managerial și influențează în mod simțitor realizarea sa. În același timp, particularitățile structurii sistemului managerial nord-american

determină în mare măsură utilizarea metodelor. În fapt, structura reprezintă baza constructivă a managementului nord-american. Ca atare, atunci când este just formulată, structura influențează realizarea rațională și eficientă a procesului managerial nord-american.

Pentru a înțelege rolul culturii în procesul managerial nord-american este necesar *să ne oprim, la început, asupra conceptului de cultură.*

În studiile de management, *conceptul de cultură înregistrează mai multe definiții.* Astfel, Ragu Nath susține că se poate pune semn de egalitate între conceptul de cultură și cel de națiune. H. Oden, în lucrarea sa, prezintă punctele de vedere a doi specialiști: Kelly care subliniază sinonimitatea dintre cultură și conceptele de mentalitate și acțiune și C. Kluckhohn, potrivit căruia cultura reprezintă modul structurat de gândire, simțire și de ripostă într-un grup uman, însușit și tradus, mai ales, prin simboluri și care reprezintă identitatea sa specifică, incluzând obiectele concrete produse de grup.

Profund ancorat pe problematica managementului structurilor multiculturale, Geert Hofstede concepe cultura ca pe o programare colectivă a spiritului uman care permite distingerea membrilor unei categorii de oameni de membrii altei categorii. În viziunea sa, cultura include sistemul de valori care se numără printre cele mai semnificative elemente ale culturii. Același autor susține „cultura se învață nu se moștenește. Ea provine dintr-un mediu social al individului, nu din genele acestuia. Cultura trebuie să fie deosebită de natura umană pe de o parte și de personalitatea individuală de pe altă parte, deși limita exactă dintre natura umană și cultură precum și dintre cultură și personalitate este un subiect de discuție în lumea oamenilor de știință din domeniul științelor sociale.”

Punând în evidență poziția managerilor față de cultură W. Hall arată că aceștia consideră cultura ca fiind programarea gândirii colective care distinge membrii unui grup uman de altul, agregarea interactivă a caracteristicilor care influențează răspunsul unui grup uman la mediul său, în toate componentele.

Cultura societății nord-americane reflectă interacțiunea complexă a valorilor, atitudinilor, și în mod deosebit, a comportamentelor, reflectate de membrii ei. Privitor la valori se susține că acestea afectează atitudinile indivizilor privind forma de comportament considerată mult mai potrivită și efectiv reală în orice situație dată.

Și, în sfârșit, definiția dată culturii de Clifford Geertz ne apare, de asemenea, semnificativă. El consideră că în general cultura este un „sistem de concepții moștenite istoric, exprimate simbolic, prin care oamenii comunică, perpetuează și dezvoltă cunoștințele și atitudinile față de valori”.

Trăsăturile managementului american

Redăm mai jos trăsăturile definitorii ale managementului întreprinderilor nord-americane:

- ❖ potrivit încadrării în abordarea cuadrodimensională a lui Hofstede, S.U.A. se caracterizează printr-un pronunțat individualism, printr-o distanță redusă față de putere, printr-o valoare medie raportată la dimensiunea evitării incertitudinii și printr-o pronunțată masculinitate. sub aspectul opțiunilor strategice predilecte reținem:
 - larga răspândire a întreprinderilor de dimensiuni mici;
 - accentuata intelectualizare și informatizare a întreprinderilor nord-americane asigură angajarea și utilizarea de forță de muncă calificată;
 - orientarea crescândă spre robotizare, datorită marilor utilități pe care le

- prezintă;
 - tendința de amplasare a agenților economici în zonele rurale, datorită marilor avantaje pe care acestea le oferă.
- ❖ structurile organizatorice se realizează predominant pe verticală, în condițiile priorității elementelor ierarhice
- ❖ se acționează complex în vederea integrării pronunțate a elementelor informațional - decizionale, astfel:
 - se asigură o separare pronunțată între activitățile de management și cele de producție;
 - informațiile în cadrul întreprinderilor se difuzează selectiv și sunt interpretate cu ajutorul calculatoarelor electronice;
 - în cadrul proceselor decizionale se apelează la managementul prin obiective, managementul prin proiecte, managementul pe produs, managementul prin bugete, tabelul decizional, arborele decizional ș. a.;
 - procesele informațional - decizionale din întreprinderile nord-americe se caracterizează printr-un grad relativ ridicat de formalizare și instrumentalizare.
- ❖ privitor la multidimensionalitatea rolurilor managerilor nord-americani se impun următoarele sublinieri:
 - rolul cel mai important este acela de alocator sau distribuitor de resurse, aspect major al funcției de decident al managerului;
 - urmează rolul de diseminator de informații și de mânuitor al disfuncționalităților din companie;
 - rolurile de întreprinzător și de monitor al activităților sunt urmate de rolurile de expert tehnic, contactor de persoane, purtător de cuvânt și de reprezentare;
 - referitor la latura umană a managementului se detașează comunicare verbală și în scris, flexibilitatea comportamentală, aptitudinea de a asculta pe ceilalți și stăpânirea de sine în condiții de stres. Pe plan secund sunt așezate abilitățile conceptuale, urmate de cele tehnice;
- ❖ prin referire la caracteristicile muncii de management sunt evidențiate conciziunea, varietatea abordărilor și fragmentarea pronunțată a zilei de muncă.
- ❖ nivelul veniturilor directorilor de întreprinderi din S.U.A. este cel mai ridicat, situându-se pe primul loc. Se impun câteva sublinieri:
 - directorii generali posedă o diplomă avansată de doctor sau licențiat (master) în domeniul managementului;
 - veniturile directorilor de companii sunt alcătuite din: salarii, primă, dividende, alte venituri cuprinse în planurile de stimulare ale companiei, acțiuni acordate gratuit de companie;
 - în ultimele două decenii creșterile au fost foarte mari.
- ❖ au loc implementări în întreprinderile nord-americe de elemente specifice managementului nipon și anume:
 - apelarea la cercurile de calitate;
 - gestiunea stocurilor în timp real.
- ❖ relațiile managementului cu sindicatele se prezintă astfel:
 - în numeroase ramuri există sindicate puternice;
 - la baza organizării lor se află principiile ocupației salariaților și ramurii de activitate a companiei;
 - negocierile se desfășoară la două niveluri:

- ⇒ negocieri la nivel de ramură, subramură sau domenii;
- ⇒ negocieri între conducerea sindicatului respectiv și reprezentanții managerilor companiilor implicate.
 - relațiile au caracter adversarial;
 - ponderea sindicatelor tinde să se diminueze într-o anumită măsură.

Evoluția și performanțele managementului american

Conceptele, principiile, metodele, tehnicile managementului întreprinderilor nord-americane sunt influențate de două grupe de factori, pe care le prezentăm în continuare:

O primă categorie este alcătuită din *factorii ai căror evoluții sunt favorizante creșterii funcționalității și eficienței managementului.*

Între aceștia menționăm următorii:

- *ritmul intens al conceperii și implementării progresului științifico - tehnic* exprimat prin creșterea rapidă a numărului de brevete pentru produse și tehnologii, proliferarea inovațiilor tehnice, multiplicarea accelerată a pachetelor de programe pentru calculator, multe cu parametri calitativi superiori etc;
- *ridicarea substanțială a nivelului de pregătire a resurselor umane*, ca urmare atât a creșterii gradului de cuprindere a populației în procesul de învățământ, cât și a prelungirii duratei medii de școlarizare, a proliferării cursurilor și programelor de perfecționare în aproape toate domeniile de activitate, rezultat al adoptării principiului învățării continue;
- *larga proliferare a computerelor și informaticii în ultimele trei decenii* - de la 10.000 în 1960, la 100.000 în 1970, 300.000 în 1976, la 800.000 în 1980, peste 1.000.000 în 1990 și peste 5.000.000 în 2000, la care se adaugă sute de milioane de computere personale - PC.
- *intervenția statului în vederea creării unui mediu favorizant întreprinderilor naționale*, care se intensifică în condițiile unei evoluții economice complexe interne și internaționale;
- *dezvoltarea internaționalizării activităților economice și integrării la scară regională și de mapamond în contextul globalizării mondiale.* Exemplele cele mai elocvente le reprezintă rundele GATT și Uniunea Europeană;
- *definită drept schimbarea fundamentală de la o economie bazată predominant pe resurse fizice, la economia bazată predominant pe cunoștințe*, revoluția cunoștințelor oferă multe posibilități noi de acțiune managerilor.

Din a doua categorie de *factori, care au o influență restrictivă asupra eficienței managementului*, menționăm:

- *instabilitatea și fluiditatea monetară* ce se reflectă în evoluțiile accelerate, adesea inedite și de mari proporții de pe piața monetară internă și, îndeosebi, internațională;
- *intensificarea concurenței pe piața internațională și - pentru numeroase țări - pe piața internă, manifestându-se așa-numita hiperconcurență sau supraconcurență;*
- *dificultăți majore și obstacole imprevizibile în asigurarea anumitor materii prime și combustibili;*
- *terorismul mondial* care a înregistrat în ultimii ani o intensificare și o extindere fără precedent, aproape imposibil de anticipat cu numai zece sau

cinci ani în urmă;

- *ritmul rapid de uzură morală a cunoștințelor, know-how-ului produselor și serviciilor*, variabilă ce reprezintă fațeta negativă a rapidelor progrese științifice, tehnice, economice, educaționale și afectează în mod direct potențialul și performanța salariaților, care au fost, sunt și vor rămâne principala resursă a firmei.

Întreprinderea nord-americană

În ultimii ani, în S.U.A. se conturează un nou tip de organizație microeconomică - firma suplă. Numeroși specialiști și mai ales James Womack și Daniel Jones pledează pentru întreprinderea suplă, pe care o consideră ca fiind întreprinderea viitorului. Autorii citați depășesc stadiul pledoariei și prezintă într-o altă lucrare bazele întreprinderii suple:

- constituirea liniilor de producție flexibile care se caracterizează în felul următor:
 - renunță la fazele inițiale ale procesului de producție;
 - generează fluxul de fabricație continuă (care include proiectarea, fabricația, distribuirea produselor), a cărei trăsătură esențială constă în capacitatea de recombinație a muncitorilor în echipe interfuncționale cerute de specificul activităților ce urmează a fi efectuate. Efectele sunt deosebit de vizibile în sensul că la o linie de fabricație flexibilă, echipamentele, spațiul, eforturile umane, cele de timp și cheltuielile generale se diminuează la mai puțin de jumătate;
- statuarea vectorului sau curentului valorii, cea de a doua componentă și care asigură o creștere substanțială a performanțelor pe mai multe căi:
 - ✓ alcătuirea propriu-zisă a lanțului valorilor din activități strict ordonate, în care procesele de producere, vindere și asigurare a service-ului sunt așezate într-o succesiune sigură;
 - ✓ asigurarea constituenților vectorului valoric prin desemnarea unui grup de persoane, funcțiuni și firme independente în plan juridic, dar sincronizate operațional și care printr-un management participativ să contribuie la susținerea de maximum de valoare.

În constituirea și realizarea întreprinderii suple se confruntă necesitățile și interesele principalelor elemente componente, astfel:

- ✚ salariații își apără siguranța postului ocupat, iar rezolvarea constă în mutarea accentului și interesului individual de la post la carieră;
- ✚ activitățile sau funcțiunile sunt diminuate sub aspectul specificității și importanței, stare conflictuală care se soluționează prin repartizarea specialiștilor funcționali în echipele multifuncționale;
- ✚ obstacolul generat de tendința spre autonomie a companiilor componente se poate raporta printr-o rațională diviziune a muncii inter-companiilor implicate.

Interesele diferite menționate anterior se pot bucura și de o armonizare generală cu ajutorul unei strategii specifice de valorificare a avantajului competitiv comun. Pe această cale sunt identificate activități suplimentare care să susțină relațiile dintre companii, funcțiuni și indivizi și, în felul acesta, să se genereze performanțe competitive.

O formă evoluată, cu profunde implicații teoretico-pragmatice, care în ultimul deceniu a luat mare amploare o constituie întreprinderea dinamică. Acest tip de întreprindere răspunde în bună măsură complexității globale a secolului XXI,

orientate spre performanță și eficiență. Pentru ca o întreprindere să se încadreze în tipul de firmă dinamică trebuie ca pe o perioadă de minimum trei ani să înregistreze un ritm rapid de creștere a veniturilor și profiturilor care să depășească media ramurii din care face parte și economiei naționale. Nu se ține seama de mărimea firmei și, ca atare, întreprinderea dinamică se poate regăsi și în grupul întreprinderilor mici și mijlocii. Mediul lor deschis se regăsește în contribuția la crearea de locuri de muncă și la sporirea PIB.

În S.U.A. există un număr mare de firme dinamice, întrecând numărul celor din Uniunea Europeană și Japonia luate împreună. Se impun a fi reținute următoarele trăsături ale întreprinderilor dinamice:

- ⇒ numărul și procentul întreprinderilor dinamice mici sunt net superioare întreprinderilor dinamice mari;
- ⇒ proporția întreprinderilor dinamice scade o dată cu vârsta lor;
- ⇒ întreprinderile dinamice se regăsesc la toate sectoarele economiei; un procent mai mare de întreprinderi dinamice se regăsesc în sectoarele în care procentul firmelor cu o dezvoltare moderată este redus;
- ⇒ între țări există mari diferențe în ceea ce privește ramurile în care se constată o pondere mai mare a întreprinderilor dinamice;
- ⇒ procentul locurilor de muncă create de ele este net superior procentului lor în total firme;
- ⇒ coeficientul de creare a locurilor de muncă de către întreprinderile dinamice mici este superior coeficientului de creare a locurilor de muncă de către întreprinderile mari;
- ⇒ intensitatea mare a cheltuielilor și activităților de cercetare-dezvoltare a întreprinderilor dinamice, net superioară mediei celorlalte întreprinderi.

Față de cele constatate și expuse mai sus, se recomandă ca în fiecare țară să se examineze situația de ansamblu a firmelor, identificându-se firmele dinamice și, în funcție de caracteristicile lor, să și adopte măsurile de politică economică ce pot să le amplifice performanțele. O atare abordare accelerează trecerea la economia bazată pe cunoștințe.

Profesionalismul și motivarea în managementul american

În ultimul timp, în practica managementului din întreprinderile S.U.A. se constată elemente de substanță în direcția influențării motivării personalului. Se vizează, în felul acesta, creșterea potențialului și performanțelor întreprinderii prin adoptarea de decizii și acțiuni care țin seama de interesele salariaților întreprinderii și ale stakholderilor.

Printre factorii generatori ai diversificării și intensificării motivării personalului în întreprinderile nord-americane reținem:

- modificarea poziției managementului asupra naturii umane, prin înțelegerea mai completă a intereselor, aspirațiilor și comportamentului salariatului;
- descoperirea naturii multidimensionale a personalului, prin identificarea mai multor scări motivaționale;
- evidențierea relației strânse dintre motivarea personalului și rezultatele obținute. În concordanță cu acești factori se adoptă și măsuri în următoarele planuri:
 - se accentuează pregătirea psihosociologică a managerilor;
 - se creează compartimente cu profil psihosociologic;
 - se concep politici speciale de motivare a personalului întreprinderii;

- se adoptă metode și tehnici de management pentru valorificarea complexă a potențialului uman;
- se extinde sfera de cuprindere a motivării;
- se dezvoltă firmele de consultanță în management.

Managerii întreprinderilor nord-americane se preocupă de perfecționarea pregătirii personalului din subordine, pentru ca, pe această cale, să poată să-și îndeplinească în condiții optime sarcinile de serviciu. Preocuparea este pusă în legătură directă cu procesul de educație permanentă, iar numărul beneficiarilor în S.U.A. este foarte mare.

Câteva laturi formative ale managementului firmei nord-americane se impun a fi reținute:

- se urmărește se dezvolte potențialul creativ al personalului firmei;
- se asigură climatul de încredere capabil să contribuie la învățarea din greșeli, precum și din soluționarea problemelor;
- se influențează comportamente ce vizează creșterea nivelului de pregătire a salariaților, tratați ca vector principal al dezvoltării întreprinderii;
- se accentuează asupra funcției educaționale a managementului care asigură trecerea de la poziția de salariați competenți la poziția de organizație competentă;
- se manifestă în organizația bazată pe cunoștințe, respective firma care se concentrează asupra perfecționării salariaților, pe care îi orientează spre inovare, anticipare și pregătire a viitorului.

Caracterul formativ al managementului întreprinderii nord-americane se realizează prin numeroase modalități concrete și anume:

- ✓ conceperea strategiei educaționale a firmei prin care se definesc obiectivele formative pe termen lung, principalele modalități de realizare și resursele alocate;
- ✓ stabilirea obiectivului principal de ridicare continuă a nivelului de pregătire a personalului;
- ✓ constituirea compartimentului de calificare și perfecționare a pregătirii personalului.

Profesiunea de manager ocupă un loc central în cadrul managementului întreprinderilor nord-americane. Ea vizează transformarea realității manageriale în scopul obținerii de rezultate economice, tehnice și sociale în cadrul unității. Prin profesiunea sa managerul nord-american exprimă relațiile sale funcționale. Și tot profesiunea sa asigură eficiența actelor manageriale, aflându-se la o îngemănare competent realizată între teorie și practică.

Managementul profesionist răspunde la cerințele practicii sociale, caracterizată prin complexitate și dinamism. În viziunea nord-americană profesionalizarea managementului semnifică efectuarea proceselor manageriale de către persoane special selecționate și pregătite teoretic și cu experiență în domeniul managementului capabile să coordoneze eforturile organizației spre performanțe și competitivitate. Rezultă că în S.U.A. investigațiile asupra profesionalizării managementului se desfășoară sub aspectul raporturilor concrete dintre manager, sistemul economico – productive al întreprinderii și sensul final al acțiunilor sociale. Întregul proces de profesionalizare este tratat nu numai dintr-o perspectivă general - teoretică, nu ca un deziderat, ci și din una mai concretă, legată de activitatea și nevoile managerului, de întreprinderea în care lucrează și de mediul acesteia.

Managementul profesionist este un creator de condiții pentru utilizarea eficientă a resurselor umane, materiale și financiare, ceea ce implică, alături de

cunoștințe numeroase și diversificate, o serie întreagă de calități și aptitudini.

Profesiunea de manager s-a format în S.U.A. datorită complexității managementului nord-american, a diversificării și a marii sale mobilități. Au fost parcurse mai multe etape:

- dezvoltarea înțelegerii bazelor teoretice ale activităților manageriale curente;
- crearea fondului de documentație de specialitate;
- apariția centrelor de pregătire a managerilor;
- conturarea standardelor privind performanțele, conduita și criteriile etice;
- transpunerea în teorie a elementelor comune ale profesiei de manager, însoțită de apariția și dezvoltarea metodei de abordare profesională a managementului în întreprinderea în care se practică.

Cele de mai sus ne permit să subliniem că, atât în teorie, cât și în practică, economia americană recunoaște managementul ca o profesie, iar managerul ca un profesionist.

Managerul - profesionist nord-american urmărește unul sau mai multe scopuri, unul sau mai multe obiective, este dinamic, manifestă receptivitate față de schimbări, acordă atenție problematicii manageriale de natură organizațională, din domeniul planificării, al motivării, al participării, al procesului decizional și al controlului.

Abordarea profesiei de manager în toată complexitatea ei implică o tratare sistemică, integratoare, cu luarea în considerare a obiectului profesiei, a stării de presiune și conflictuale care o însoțește. Și aceasta cu atât mai mult cu cât coordonatele dominante ale exercitării profesiei de manager trebuie tratate într-un context multidimensional, cu luare în considerare a componentelor organizaționale, informaționale, decizionale și motivaționale ale profesiei respective. În acest context, studierea aprofundată a muncii managerului în exercitarea profesiei sale implică abordarea efectivă a realizării obiectivelor întreprinderii, metodele și tehnicile utilizate, comportamentul și ținuta etică.

Rolul managerului în exercitarea profesiei de manager constă în influențarea subordonaților în procesul stabilirii și, îndeosebi, a realizării obiectivelor întreprinderii.

În practicarea profesiei lor managerii ne apar ca *personae* preocupate permanent. Ei își asumă un ritm alert de muncă, și sunt nemulțumiți cu ceea ce au realizat. Activitatea lor este intensă și generatoare, în majoritatea cazurilor, de stres. Profesiunea de manager înseamnă conducere, raționalizare, simplificare, specializare, diviziunea muncii, control, cercetare, dezvoltare, structuri organizatorice raționale, instruire și calificare orientate spre dezvoltare, capacitate sporită de adaptare la schimbările mediului întreprinderii. Profesiunea de manager reprezintă un univers greu de cuprins și care, pe măsură ce se înaintează pe acest tărâm, devine al celui care dorește să-l cunoască și să-i aplice principiile, cerințele și metodele sale.

Managerul valoros este acela care trăiește în permanență cu ideea că profesiunea de manager reprezintă un ciclu neîntrerupt compus din învățatură, aplicare și reluare. Tocmai, de aceea, managerul care dorește să-și pună în evidență valoarea este necesar să înțeleagă că orele profesiei sale manageriale trebuie trăite cât mai intens.

Managementul strategic american

În managementul nord-american, ansamblul proceselor și relațiilor manageriale se exercită într-o viziune anticipativă. În felul acesta se trece de la elaborarea relativ simplă unistadială a strategiei la derularea unui proces complex

multistadial, în care strategia se elaborează, se aplică și influențează realmente performanțele manageriale și economice ale firmei.

Prin definiție, managementul strategic reprezintă mecanismul prin care strategia se implementează continuu și, concomitent se reactualizează în funcție de evoluțiile endogene și exogene firmei. Managementul strategic ne apare ca un proces prin care managementul se asigură că organizația dispune și beneficiază de folosirea unei strategii adecvate. Atât oamenii de știință cât și managerii nord-americani susțin în plan conceptual și factual performanța firmelor pe piețe competitive. Ei pledează pentru avantajul concurențial în lupta pentru creștere și diversificare. În legătură cu semnificația deosebită a avantajului concurențial specialiștii în domeniu îl situează în central viziunii anticipative și acționează în acest sens prin strategii și management strategic. Pe această cale se acționează în vederea căutării unei poziții concurențiale favorabile. Strategia concurențială a firmelor nord-americane urmărește să stabilească o poziție profitabilă și sustenabilă, față de forțele care asigură concurența în cadrul ramurii. În acest scop, în alegerea strategiei concurențiale sunt vizate două probleme majore: prima, se referă la atractivitatea ramurilor de activitate din punctul de vedere al profitabilității pe termen lung și factorii care o determină; a doua problemă vizează factorii determinanți ai poziției concurențiale relative dintr-o ramură economică. În elaborarea strategiei concurențiale ambele probleme trebuie soluționate în mod dinamic, prin modelare în cadrul firmelor participante.

Avantajul concurențial, vizat prin strategie, trebuie să decurgă din valoarea pe care o firmă este capabilă s-o creeze pentru cumpărătorii săi astfel încât să fie mai mare decât costurile înregistrate de firmă pentru crearea ei.

Strategia concurențială implică înțelegerea complexă a regulilor concurenței care determină atractivitatea ramurii și, implicit, a firmei. Prin strategia concurențială se urmărește să se facă față regulilor implicate și numai atât, să se încerce și reușească modificarea regulilor în favoarea firmei. Regulile concurenței, la care ne-am referit mai sus, sunt reprezentate prin cinci forțe concurențiale: intrarea unor concurenți noi, amenințarea produselor substituente, puterea de negociere a cumpărătorilor, puterea de negociere a furnizorilor și rivalitatea dintre concurenții existenți.

În S.U.A. cele cinci forțe sunt favorabile în numeroase ramuri dintre care reținem: a produselor farmaceutice, a băuturilor răcoritoare și a serviciilor de publicare a bazelor de date.

În prezent, preocuparea fundamentală a firmelor nord-americane vizează asigurarea viabilității strategiei concurențiale. În acest scop, fiecare firmă își definește bariere care să facă dificilă imitarea strategiei sale.

În același scop numeroase firme nord-americane mari și mijlocii își concep și aplică strategii de restructurare, cu ajutorul cărora își produc schimbări în structura de producție și organizațională, în domeniul obiectului de activitate, al managementului general și, îndeosebi, al managementului resurselor umane. Se apelează la strategii de extindere a fuziunilor unor firme, cu efecte semnificative în direcții ca: diminuarea costurilor de tranzacție; utilizarea în comun a unor elemente de infrastructură, amplificarea capacității financiare și convenționale, creșterea puterii de negociere, micșorarea cheltuielilor de conducere administrativă ș.a. De asemenea, în cadrul unor asociații de tip holding se utilizează strategii de autonomizare cu efecte vizibile în planul diminuării deosebit de pronunțate a presiunii birocratice și, în deosebi, al redresării și eficientizării întreprinderilor membre.

În practica managerială a firmelor nord-americane se constată preocupări judicioase orientate și cu efecte semnificative în planul eficienței orientate spre proiecții realiste a viitorului organizațiilor respective. Se apelează în acest scop la studii de

diagnosticare, analize SWOT, studii de piață, studii ecologice. Prin referire la mediul în care operează firma se identifică și se iau în considerare prognozele științifice, tehnice, comerciale, financiare, manageriale. În acest cadru de preocupări, se intensifică legăturile dintre re-engineeringul managerial și managementul strategic. În felul acesta, se asigură condițiile necesare pentru implementarea strategiei și se asigură oportunitățile pentru ca demersul strategic să se desfășoare pe noi coordonate.

Instrumentele manageriale moderne

Problema existențială constă în folosirea cât mai extensivă și mai eficace a elementelor metodologico - manageriale. Se acționează în următoarele direcții:

- ✚ se înregistrează o tendință rapidă de îmbogățire a numărului și ponderii elementelor metodologice sofisticate (încorporează informații, proceduri, reguli cu o pronunțată specificitate și cu o complexitate relativ ridicată, a căror înțelegere, însușire și aplicare necesită efort și cunoștințe speciale din partea managerilor);
- ✚ computerizarea în domeniul sistemelor, metodelor și tehnicilor manageriale îmbracă trei forme:
 - se apelează la sistemele expert manageriale, tabelul de bord computerizat, tabelul decizional computerizat;
 - utilizarea planului de afaceri, arborelui decizional;
 - utilizarea, în cazul operaționalizării, a unor metode manageriale clasice, de programe folosite de firmă, de folosință generală pentru a prelucra mai rapid anumite categorii de informații. Computerizarea instrumentarului managerial prezintă numeroase avantaje: diminuarea timpului și eforturilor implicate de efectuarea de sarcini de rutină, amplificarea vitezei și exactității prelucrării informațiilor, extinderea gradului de aprofundare a analizelor sistemelor manageriale.
- ✚ dimensiunii participative de către sistemul metodologico - managerial al întreprinderii nord-americane, cu următoarele sublinieri:
 - dimensiunea participativă constă în implicarea sistematică a unui număr mare de manageri și specialiști în proiectarea, adaptarea și utilizarea sistemelor, metodelor și tehnicilor manageriale;
 - ca forme de manifestare a dimensiunii participative reținem:
 - constituirea de echipe pluridisciplinare pentru proiectarea sau adaptarea de sisteme și tehnici manageriale;
 - atragerea de grupe de salariați în folosirea componentelor sistemului metodologico - managerial.
 - ca avantaje specificăm: creșterea raționalității instrumentarului managerial folosit, fundamentarea mai temeinică și mai riguroasă a soluțiilor manageriale, scăderea rezistenței la schimbare.
- ✚ caracterului motivațional al managementului cu următoarele modalități de manifestare:
 - apelarea la ședință, delegare, analiza diagnostic;
 - motivarea personalului prin: îmbogățirea posturilor, lărgirea postului, planul carierei, acordarea de bonusuri;
 - extinderea managementului prin obiective;
 - ca avantaje reținem: amplificarea eforturilor depuse de personalul organizației pentru realizarea obiectivelor și sarcinilor atribuite,

- dezvoltarea spiritului de echipă;
- ✚ sistemele asupra conceperii și utilizării instrumentarului managerial sub următoarele forme:
 - ⇒ conceperea și utilizarea reengineeringului, managementului prin obiective, managementului prin bugete, managementului prin proiecte, managementului pe produs, managementului prin excepție, managementului participativ;
 - ⇒ imprimarea unei viziuni sistemice metodelor și tehnicilor manageriale sub aspect structural - constructiv și operațional;
 - ⇒ avantajul semnificativ constă în creșterea sinergiei obținute la nivel organizațional.

CAPITOLUL 6

MODELUL JAPONEZ DE MANAGEMENT

Succesele nemaîntâlnite realizate de economia japoneză sunt puse în legătură directă cu performanța generată de calitatea managementului întreprinderilor nipone. Sistemul de management japonez este recunoscut de cercurile de afaceri și guvernamentale din țările vestice ca factorul major generator al succesului economic pe care l-a obținut Japonia, pe plan economic, în ultimele trei decenii. Înțelegerea factorilor de reușită ale firmelor japoneze și a economiei nipone în general ne obligă să ne aplecăm asupra specificului cultural din Japonia și a relațiilor de interinfluențare dintre acestea și managementul utilizat în cadrul întreprinderilor japoneze.

În căutarea originilor culturale ale managementului japonez vom pleca de la omogenitatea comportamentului organizațional prezentă în cadrul întreprinderilor nipone și regăsită în ponderea deosebit de mare a populației care aderă la aceleași valori, norme și concepții despre viață. Oferim mai jos mai multe concepte specifice culturii nipone cu influențe asupra managementului japonez:

- ⇒ conceptul IE, potrivit căruia „o persoană trebuie să-și sacrifice interesul personal pentru interesul grupului din care face parte”;
- ⇒ conceptul MURA care semnifică „o modalitate japoneză de a realiza unitatea socială”;
- ⇒ conceptul BOZOKU, în sensul de „ansamblul de gospodării sau de familii între care se stabilesc relații economice”;
- ⇒ conceptul AMAE, care reprezintă „o stare specifică de dependență și întrajutorare între membrii unei colectivități”;
- ⇒ conceptul IEMOTO, care se manifestă ca „un sistem de valori care reflectă angajamentele dintre master (stăpân) și discipol, exprimate în termeni de autoritate și disciplină”;
- ⇒ conceptul OYABUN - KOBUN, care desemnează relațiile ce se constituie în procesul muncii între persoane situate pe niveluri ierarhice diferite.

Pentru a înțelege mai bine conceptele prezentate mai sus este necesar să prezentăm și semnificațiile componenteii culturii japoneze. Redăm câteva dintre acestea:

- comunitatea pedepsește pe cei care nu se integrează în comunitate;
- rolul de bază al conducătorului de grup constă în a stinge conflictele care apar printre membrii grupului;
- relațiile interpersonale în contextul japonez presupun un anumit atașament emoțional;

- considerarea întreprinderii ca fiind constituită din toți oamenii săi se manifestă ca o exigență pentru reușită, cu două sublinieri:
 - în vederea supraviețuirii competitive, întreprinderea trebuie să se adapteze din mers la mediu;
 - omul, nefiind o mașină, nu comunică tot ce știe și nu depune tot efortul decât dacă are încredere în regulile jocului (să simtă că întreprinderea îi aparține și lui și că de activitatea acesteia depinde și propria lui situație).
- particularitățile culturale fac din contextul japonez un unicat, care își pune amprenta asupra întregului mod de viață nipon, implicit asupra managementului întreprinderilor japoneze.

Particularități ale managementului japonez

Problema care se pune constă în a găsi modalitățile de înțelegere completă a managementului întreprinderilor japoneze. Redăm în continuare câteva dintre acestea care reușesc să identifice și să caracterizeze contextul japonez.

În Japonia guvernul și agențiile sale dețin un rol major. Sistemul de management la nivel național prezintă următoarele trăsături caracteristice:

- elementele decizionale și organizatorice formale și informale sunt puse la punct și vizează elaborarea strategiei economice a Japoniei și coordonarea principalilor factori implicați în implementarea sa;
- între guvern și centrele economice japoneze (Ministerul de Industrie și Comerț Internațional, Ministerul de Finanțe) are loc o intensă cooperare;
- fondul cultural japonez admite supremația statului și consideră că numai statul poate depune eforturi pentru educarea și informarea privitoare la perspectivele și orientările în economie;
- guvernul japonez consideră întreprinderea privată ca instrument util și eficace pentru dezvoltarea economică a țării și are dreptul să publice liste cu industriile care trebuie să dispară de pe scena economică;
- ministerele economice elaborează ghiduri privind reglementarea utilizării producției și stabilesc prețurile cartelurilor, inițiază activități pentru limitarea concurenței în anumite sectoare și promovează acțiuni economice de anvergură;
- ca principale modalități de acțiune guvernamentală pentru protejarea industriilor și comerțului menționăm:
 - ✓ formarea de carteluri pentru obținerea de produse complexe la prețuri competitive pe piața externă;
 - ✓ reducerea capacităților de producție excedentare prin stimulente financiare și de altă natură;
 - ✓ diminuarea surplusului de forță de muncă din anumite sectoare prin implicarea organelor guvernamentale în transferarea sa în companiile aflate în expansiune;
 - ✓ selecția firmelor care este necesar să supraviețuiască datorită importanței lor pentru economia niponă;
 - ✓ finanțarea unor activități de cercetare dezvoltare;
 - ✓ acordarea de subsidii pentru exportul anumitor produse;
 - ✓ furnizarea de capital pentru noile investiții;
 - ✓ finanțarea programelor de pregătire și reprofilare a muncitorilor.

Pe de altă parte, cercurile economice, marile întreprinderi își manifestă influența majoră asupra politicii economice a guvernului.

Trăsăturile definatorii ale managementului japonez

Dezvoltarea Japoniei se caracterizează printr-un permanent dinamism al proceselor evolutive ce au loc în întreprinderile nipone. În paralel cu scurgerea timpului, se petrec numeroase evenimente, iar etapele și fazele procesuale se desfășoară cu repeziciune. Aceste procese sunt caracteristice pentru toate sferele de activitate ale întreprinderilor japoneze. Sistemul de producție și desfacere a produselor și serviciilor este însoțit de o extindere pronunțată a legăturilor economice, în contextul unor schimbări rapide ale conjuncturii pieței.

Dezvoltarea întreprinderilor japoneze depinde în mare măsură de capacitatea lor de adaptare la dinamismul schimbărilor ce sunt proprii mediului lor ambiant. În acest spirit, întreprinderile japoneze reușesc să soluționeze o problemă majoră cu care se confruntă toate organizațiile din lume și anume aceea de armonizare a intereselor fiecărui component al întreprinderii cu interesele organizației în ansamblu.

În toate întreprinderile la fel ca în întreaga societate niponă conceptul de interes are profunde caracteristici specific japoneze. Astfel, interesul este conceput și tratat ca o relație psihică convenabilă și importantă între individ și obiectele materiale, sociale și spirituale din mediul înconjurător. Este o relație conștientă și de corespondență dintre obiecte, activitate, fapte sau persoane cu cerințele proprii individului, întreprinderii și societății nipone, în general. Această relație este dinamică, orientată preferențial asupra unor domenii de cunoaștere, idei, practici și fenomene sociale, și grupuri umane ori întreprinderi. Interesul este durabil și angajează întreaga activitate internă a individului și a întreprinderii. În structura personalității angajatului japonez interesul formează una din componentele de bază ale motivației superioare.

O asemenea concepție despre interese și motivații contribuie în Japonia la reducerea numărului de stări conflictuale și la căutarea de către fiecare salariat nipon a interesului comun. La baza unui asemenea comportament, sunt așezate, pe de o parte, loialitatea specială a japonezilor luați ca salariați și, pe de altă parte, sistemul de managementul resurselor umane.

În Japonia, conceptul de întreprindere are o mare utilizare. Întreprinderile nipone reprezintă una sau mai multe unități care au funcția economică principală de a crea bunuri și servicii destinate vânzării. Noțiunea de întreprindere se extinde asupra unităților din industrie, agricultură, construcții, comerț, servicii, care se pot afla în proprietate privată, publică sau mixtă. Aceste forme de proprietate coexistă în funcționalitatea lor ca sistem al proprietății economice japoneze, care susține mecanismul pieței nipone.

Aționariatul nipon

Aționariatul japonez beneficiază de prevederi clare referitoare la relația de apartenență a întreprinderilor cărora le-au asigurat capitalul și în felul acesta au contribuit la crearea și existența întreprinderii. Asumându-și riscul investiției, acționarii participă la însușirea profitului realizat de întreprindere, sub formă de dividende. În Japonia, dividendele sunt distribuite printr-un procentaj din valoarea nominală a acțiunilor deținute. O asemenea modalitate de distribuire a dividendelor subliniază faptul că odată satisfăcut acest drept în raport cu nivelul de posedare de acțiuni, acționarul nipon nu mai are o influență pronunțată asupra modului de desfășurare a activității întreprinderii.

În întreprinderile în care proprietarii sunt reprezentați de manageri, aceștia din urmă reprezintă interesele acționarilor – proprietari. În această situație, consiliul de administrație al întreprinderii japoneze este format din manageri de carieră, unii dintre aceștia provenind chiar din afară.

În situația întreprinderilor familiale japoneze acționarii prefer să facă împrumuturi mari la bănci, cu ajutorul cărora, să-și poată redresa firma. În cazul în care întreprinderea este în dezvoltare, acționarii japonezi fac apel la capital de la terți, cu riscul pierderii majorității acțiunilor.

În legătură cu modul de distribuire a dividendelor, prețul acțiunilor nu este tratat ca un obiectiv, ci mai degrabă ca o urmare a unui management eficient. Ca urmare, întreprinderile nipone nu mai resimt presiunile pentru o creștere constantă și pe termen scurt a profitului pe acțiune. Managerii, având mai multă libertate de acțiune, se orientează spre obiectivele pe termen lung. În felul acesta, în companiile nipone, majoritatea fondurilor provin din împrumuturi de la bănci și din emisiunea de acțiuni. Și consecința ce decurge de aici o regăsim în implicarea băncilor în adoptarea deciziilor în cadrul companiilor japoneze.

Organizarea și funcționarea întreprinderilor nipone

Înainte de război, existau în Japonia mari conglomerate de origine familială dirijate de o societate „holding” care, potrivit modelului occidental, deținea poartă puterea, în sensul că avea participații în companiile componente ale grupului, acestea din urmă având posibilitatea să dețină, la rândul lor, participații în alte companii.

După război, a avut loc un larg program de reforme democratice, potrivit căruia holdingurile au fost dizolvate, iar societățile din compunerea acestora au devenit independente din punct de vedere financiar și managerial, cu dreptul de a-și elabora propriile strategii și de a intra în relații contractuale cu celelalte întreprinderi.

În prezent, în Japonia se constată un cult față de autonomia fiecărei întreprinderi și unități de gestiune. Caracteristic contextului nipon este apariția de noi întreprinderi denumite de niponi ca întreprinderi de „înmugurire” care conlucrează împotriva importului și pătrunderii firmelor străine.

Sub aspectul organizării structurale în întreprinderile japoneze se manifestă deosebit de profund percepția că Japonia este o „societate organizațională” modernă. Spre deosebire de organizarea structurală din țările occidentale modelul japonez de organizare a întreprinderilor este satul cu valorile lui dominante (consensul, armonia, grupul) și cu practicile lor specifice concretizate în relațiile informale, promovarea pe bază de vechime, identificarea obiectivelor la nivelul grupului ș.a.

Specificitatea niponă în organizarea structurală și în utilizarea eficientă a personalului se manifestă și rezultă din primatul acordat acestuia, după cum urmează:

- ✓ întreprinderea în Japonia este considerată ca fiind angajații;
- ✓ filosofia managementului și culturii organizaționale pe care se bazează organizarea structurală a întreprinderilor japoneze pleacă de la munca în echipă, în care predomină normele privind armonia și grupismul;
- ✓ unele principii de organizare structurală împrumutate din managementul american au fost adaptate la specificul cultural japonez;
- ✓ în structura organizatorică a întreprinderii japoneze, încadrarea personalului și îndeosebi a managerilor au la bază mai mult vechimea;
- ✓ accentul se pune pe dezvoltarea responsabilității salariaților și îmbogățirea

- posturilor;
- ✓ implicarea managerilor în activitățile de producție este pregnantă în întreprinderile japoneze;
- ✓ executanții participă la soluționarea unor probleme importante, ca, de pildă, cele referitoare la calitatea produselor;
- ✓ sistemul de înregistrare a sugestiilor influențează climatul organizațional general din întreprinderile japoneze ceea ce este de natură să dezvolte încrederea și comunicarea între departamente, precum și între manageri și subordonați.

Moralitatea în Japonia

În Japonia morala, ca ansamblu al deprinderilor, sentimentelor, convingerilor, atitudinilor și normelor care privesc raporturile dintre individ și colectivitate (familie, clasă, națiune, societate, etc.) se manifestă dominarea în fapte și în modul de comportare. Ea se manifestă în Japonia ca o unitate între conștiință și comportare. Raportul dintre morală și drept a ridicat probleme deosebite la începutul Erei Meiji, în legătură cu faptul că japonezii, antrenați deja în importul de tehnologii și industrii occidentale, au resimțit nevoia să apeleze la Codul Civil Francez. În concret, în vocabularul japonez atât de bogat nu se găsea un cuvânt care să exprime în plan semantic conceptul de drept. Și aceasta pentru faptul că întreaga societate japoneză era construită pe bază de morală. Conștiința morală, ca factor de reflectare a existenței sociale și a moravurilor societății în ansamblu sau a diferitelor clase sociale se afla sub influența, sub înrâurirea celorlalte forme ale suprastructurii orânduirii, a culturii materiale și spirituale japoneze. Toate faptele morale, normele, atitudinile se apreciau în funcție de categoriile specific fundamentale ale moralei japoneze: binele și răul, datoria, dreptatea și nedreptatea. Funcția socială esențială a moralei japoneze constă în folosirea aprobării sau dezaprobării morale pentru întărirea și păstrarea relațiilor sociale fundamentale existente.

În condițiile în care la baza societății japoneze erau așezate numai principiile morale s-a simțit nevoia inventării unui termen care să aibă semnificația de „drept”. S-a inventat astfel termenul „keuri”. Cu timpul, problema funcționării unei societăți mai mult pe bază de morală decât pe drept a ridicat probleme nu numai pentru japonezi, ci și pentru occidentali. Mai mult, semnificația generală a moralei înțeleasă ca „o listă de tabuuri arbitrare, standardizate, impuse din exterior” nu era suficientă și nici pozitivă în procesul de înțelegere a modului de funcționare a societății nipone. Trebuie avut în vedere că în contextul nipon, morala trebuie înțeleasă ca „arta de a trăi în grup, prin care se urmărește să se împiedice dezlănțuirea agresivităților și să se apere interesul pe termen lung, prin intermediul regulilor, acțiunilor și valorilor comune, fondate pe experiență și adevăr, insuflăte prin educație și asigurate printr-un control social”.

Manifestările concrete în societatea japoneză sunt evidente. Este vorba de angajarea pe viață, avantajele sociale, deciziile adoptate prin consens, care apar și se manifestă ca datorii ale întreprinderilor. Pe de altă parte, își fac prezența și se manifestă ca datorii ale salariaților devotamentul față de muncă, perfecționarea neîntreruptă, stăpânirea egoismului, manifestarea spiritului de compromis. Consecințele sunt evidente asupra modului de asigurare de către statul japonez a nivelului de administrație, de educație, de sănătate și de protecție socială care se soluționează în mod corespunzător în condițiile unei prelevări fiscale mult inferioare țărilor occidentale.

Consensul în managementul japonez

Fundamentarea și adoptarea deciziilor prin consens reprezintă modalitatea cea mai specific și eficientă de exercitare a managementului japonez. Procesul a fost studiat de profesorul canadian Taieb Hafsîl care sublinia că „în domeniul deciziilor se întâlnesc toate virtuțile sistemului de conducere japonez - accent pe perspectiva globală și situarea interesului de ansamblu a întreprinderii deasupra propriului interes”. Principalele caracteristici ale procesului decizional prin consens pot fi redată în felul următor:

- ✓ prin apelarea la fundamentarea și adoptarea deciziilor prin consens se urmărește să se opereze schimbări în strategia și politicile întreprinderii, în procedurile și modalitățile de lucru din cadrul său;
- ✓ în plan tipologic procesul decizional este de tipul de jos în sus, în sensul că este declanșat de către cei direct implicați în domeniul respectiv de activitate;
- ✓ etapele deciziei manageriale prin consens sunt următoarele:
 - formularea propunerii decizionale;
 - vehicularea și dezbateră propunerii decizionale;
 - aprobarea deciziei;
 - implementarea deciziei.
- ✓ în concret, se procedează în felul următor: în situația în care un component al unei întreprinderi tratează o problemă importantă și urmărește să prezinte o variantă de rezolvare, anunță pe șeful său de secție care la rândul său, organizează o ședință în care se prezintă problema și varianta de rezolvare sub formă de decizie. La nevoie, se declanșează procesul de obținere a consensului și în cadrul întreprinderii în care scop, șeful secției informează pe șeful departamentului din care face parte cu toate datele și soluțiile propuse de salariații săi. Se obține la început consensul persoanelor din departament implicate direct și indirect în rezolvarea problemei abordate, după care se trece la obținerea consensului la nivelul firmei. În acest scop, șeful departamentului inițiator al deciziei convoacă o ședință cu reprezentanții celorlalte departamente implicate. De data aceasta se efectuează un aprofundat schimb de informații asupra variantei de decizie. Grupul de inițiativă al secției redactează un document în care se prezintă varianta decizională, de asemenea informațiile colectate, se solicită aprobarea tuturor cadrelor de conducere din întreprindere, care confirmă sub semnătură acordul fiecăruia. După aceasta, documentul se înaintează managerului general care dă aprobarea finală a deciziei respective. Decizia se înregistrează, după care se trece la implementarea acesteia;
- ✓ fundamentarea și adoptarea deciziei prin consens prezintă două avantaje majore și anume:
 - se obține un grad major de implicare în managementul firmei japoneze;
 - se accelerează procesul de aplicare a deciziei.

Strategia economică a Japoniei

Și în cazul Japoniei, dezvoltarea sa economică a fost posibilă și se poate realiza numai pe baza dezvoltării tehnologiilor. Și, de aici, obligația întreprinderilor japoneze de a adopta strategii proprii, care să vizeze nu numai conducerea proceselor de producție, ci și căile de introducere a progresului tehnic în toate segmentele de

activitate. Printre acestea trebuie să se regăsească și calitatea producției care, la rândul ei, depinde de nivelul tehnologiilor. La fel se pune problema și în cazul noilor produse care nu pot fi obținute fără să se apeleze la tehnologii de vârf.

Prin definiție, tehnologia constă în aplicarea corectă a cunoștințelor științifice și tehnice la concepția, dezvoltarea și fabricarea unui produs, ceea ce evidențiază faptul că ea contribuie ca factor decisiv în succesul sau eșecul unei întreprinderi.

Conceput ca aplicare a cuceririlor științei și tehnicii în practica economică, progresul tehnic este rodul unei ample activități de cercetare - dezvoltare, a unui proces continuu de creativitate și inovare.

Strategia și politicile de perfecționare a tehnologiilor se constituie ca o componentă importantă a strategiei generale de dezvoltare a firmei și acționează în strânsă legătură cu exigențele din domeniul științei, orientate spre creșterea competitivității internaționale.

Prin raportare la dezvoltarea tehnologiilor, procesul de elaborare a strategiei trebuie să parcurgă următoarele etape:

- ⇒ etapa întâi, de analiză a potențialului tehnologic al firmei și aprecierea gradului de performanță pe plan concurențial, prin invenarierea tehnologiilor aplicate și compararea cu cele utilizate de concurenți;
- ⇒ în etapa a doua se procedează la previzionarea evoluțiilor tehnologiilor prin elaborarea de studii de prognoză în scopul asigurării unei baze utile de informații pentru luarea unor decizii corecte;
- ⇒ etapa a treia de alegere a strategiei tehnologice, pe baza unor metode specifice de optimizare a deciziilor.

Tehnologia se constituie ca punct de pornire al avantajelor concurențiale ale întreprinderii japoneze. Dar, nu toate tehnologiile care intervin în desfășurarea unei activități au același impact concurențial. Problema care se pune este de a se face juste alegeri tehnologice și alocări de resurse, pe baza unor strategii tehnologice veritabile. Pentru aceasta, firmele japoneze obișnuiesc să pornească de la un diagnostic al patrimoniului lor tehnologic și de la analize complexe a pozițiilor lor concurențiale în diferite segmente care compun portofoliul lor de activitate.

În practica de exploatare a tehnologiilor, cele mai multe firme japoneze adoptă comportamente intermediare, în sensul că le folosesc pentru conceperea, dezvoltarea, fabricarea și vânzarea produselor pe anumite piețe și, în paralel, transferă tehnologiile respective către alte întreprinderi care le vor folosi în cadrul activităților lor, pe alte piețe. În alegerea între diferitele opțiuni posibile managerii japonezi elaborează politici coerente, care se bazează atât pe criteriul strategic, cât și pe cel tehnologic. Ei apelează în acest scop la legile de analiză cu ajutorul cărora reușesc să izoleze dimensiunea tehnologică și să o articuleze cu dimensiunea strategică. În stabilirea modalităților de dezvoltare a firmelor, managerii japonezi își sprijină elementele de analiză și decizie atât pe bazele tehnologice cele mai puternice, cât și pe prezența comercială cea mai solidă. Caracteristic pentru o parte din întreprinderile japoneze este punerea în aplicare a unor strategii bazate pe tehnologii generice, cu ajutorul cărora își creează un potențial tehnologic și industrial propriu, solid și coerent, pe care îl utilizează pentru produse foarte diverse, pe piețe variate.

Se întâlnesc în Japonia și întreprinderi care apelează la o logică comercială, în care axul principal al dezvoltării lor este clientul, tehnologia constituindu-se într-un mijloc cu ajutorul căruia este satisfăcut clientul. Pe această cale, firma trece destul de repede de la o tehnologie la alta și dobândește treptat competențe tehnice necesare pentru a-și extinde gama de produse și pentru al servi în final pe client.

În Japonia strategia și politicile aplicate în domeniul tehnologiilor se constituie

ca bază și punct de plecare în procesul de creștere a exportului nipon pe alte piețe. În felul acesta s-a creat modelul general japonez denumit „intensificarea cunoașterii structurii industriale”, s-a instituit la nivel guvernamental „Agenția pentru Știință și Tehnologie” pentru ca în final, guvernul să-și asigure un loc central în domeniul tehnologiilor utilizate în contextul japonez. Toate acestea la un loc sunt de natură să ajute întreprinderile japoneze în demersul de acceptare a noilor tehnologii și de introducere rapidă în fabricație a noilor produse și vânzarea acestora.

Managementul marketingului în întreprinderile nipone

Esența managementului marketingului constă în separarea mai mare a responsabilităților pentru producție și pentru marketing prin crearea unor firme comerciale specializate, denumite Sogoshosha. Totul a pornit de la opțiunea întreprinderilor producătoare japoneze de a-și vinde produsele lor prin comercianți cu amănuntul care aveau legături cu firme din S.U.A. care au ajuns să vândă produse japoneze. În felul acesta, producătorii japonezi au reușit să obțină un avantaj concurențial pentru consumatorii locali. Se apelează în acest scop la companiile comerciale, concept definit și utilizat de către japonezi ca „o organizație industrială specific japoneză, aproape inexistentă în altă parte. Există practic mii de companii comerciale în Japonia, care se clasifică după diferite criterii”.

Aceste companii comerciale japoneze au ca obiect principal comercializarea produselor și serviciilor, produse realizate în Japonia pe piața internă sau internațională. Ele întocmesc documentele de import și export, oferă consultanță în domeniul transportului, efectuează cercetări de piață pentru clienți ș.a.

Companiile comerciale japoneze dispun de o puternică bază informațională referitoare la structura marilor grupuri economice și la particularitățile piețelor din întreaga lume. Ele se constituie ca o bază solidă în fundamentarea strategiilor firmelor japoneze și sunt foarte competitive, datorită, în principal, calității managementului practicat.

Competitivitatea întreprinderilor japoneze, indiferent de natura și mărimea lor își are sorginea în calitatea strategiilor pe care le adoptă și le aplică. Condiționarea decisivă a performanțelor întreprinderilor japoneze de conținutul strategiilor explică numeroasele cercetări, studii, cursuri și consultanțe, având drept obiect strategiile.

În felul acesta, strategia se impune ca o componentă esențială a managementului japonez atât sub aspect teoretic cât și pragmatic. În baza unor judicioase strategii, întreprinderile japoneze apar ca principalele concurențe pe plan mondial. Ele dețin o mare putere economică, care le situează între principalele cele mai mari întreprinderi din lume. În felul acesta, crește interesul pentru particularitățile strategiilor practicate în cadrul întreprinderilor japoneze.

La baza strategiilor întreprinderilor japoneze sunt așezate următoarele principii fundamentale:

- preocuparea de supraviețuire în perspectiva unei creșteri continue, fără să se adapteze prețul la piață, ci de reducere permanentă a prețului și în felul acesta să se facă presiuni asupra creșterii cererii, cu urmări favorabile asupra creșterii continue a activităților productive desfășurate;
- extinderea și permanentizarea interesului pentru activitățile concurenților, proces bazat pe două mari maniere de comportament:
 - „a fi mai bun și a nu accepta să fii în urmă”;
 - „dacă nu ești mai bun, să fii diferit”.
- crearea și exploatarea maximă a unui avantaj concurențial ca, de pildă,

avantajul pe care îl au prin salariile mai reduse care se plătesc în întreprinderile japoneze sau avantajul de a se exploata calitatea superioară a produselor, combinată cu prezentarea unei game variate de produse și a selecției produselor pentru o anumită piață țintă;

- conceperea unei strategii financiare și a unei politici de personal în strânsă corelație cu principiile expuse mai sus și cu anumite concepte fundamentale referitoare la nivelul de îndatorare și la atitudinea japonezilor față de dividende și de profit.

Întreprinderile japoneze au și o politică de personal în acord cu orientarea către creștere și competitivitate, dar despre toate acestea vom vorbi în capitolul următor.

CAPITOLUL 6

INOVARIA ÎN MANAGEMENTUL JAPONEZ

Managementul japonez este profund ancorat în perfecționare, într-o perfecționare de tip japonez, total diferită de viziunea proprie țărilor europene sau americane. Este vizată atât teoria cât și practica managerială. Sunt identificate, analizate, promovate și valorificate componentele ce urmează a fi perfecționate sub umbrela unui Kaizen continuu.

Așa cum subliniază în lucrarea sa M. Imai, Kaizen este un termen managerial utilizat curent, care sintetizează esența managementului japonez și vizează perfecțiunea continuă a managementului și a activităților firmelor, a ideilor personalului inclusiv a managerilor și a ucenicilor lor. Filozofia Kaizen consideră că modul de viață – la serviciu, în societate ori acasă merită și trebuie să fie constant perfecționat. El acoperă majoritatea practicilor japoneze care au atins deja faima mondială. Esența metodei Kaizen constă în perfecționare. În general, perfecționarea poate fi treptată sau bruscă. În Japonia perfecționările se fac treptat, potrivit metodei Kaizen. În felul acesta perfecționarea în Japonia constă în conceptual Kaizen, natural și evident însușite de managerii japonezi.

Conceptul Kaizen explică motivele pentru care întreprinderile din Japonia nu pot să rămână aceleași mult timp, spre deosebire de cele americane sau europene care staționează exact la fel timp de unul sau mai multe decenii.

Metoda Kaizen ajută pe învățați, jurnaliști, oameni de afaceri și pe cercetătorii managementului japonez să înțeleagă „miracolul economic” nipon de după război și să facă legătura din această metodă și mișcarea productivității, controlul calității totale, activitățile în grupuri mici, sistemul sugestiv, automatizarea, roboții industriali, relațiile de muncă cu accent pe sistemul de angajare pe viață, salarii bazate pe vechime și sindicate de întreprindere, mituri ale managementului japonez. Pe scurt, Kaizen ne apare ca un concept ce acoperă majoritatea practicilor japoneze care au atins nu numai faima, ci și recunoașterea mondială. În felul acesta, Kaizen este o abordare multilaterală, pe care specialistul japonez Masaachi Imai o reflectă sub forma cunoscutei „umbrelă”.

Kaizen și managementul

În concepția managerială niponă, managementul prezintă două componente semnificative și anume:

- întreținerea managerială a întreprinderii, cu următoarele semnificații:
 - întreținerea vizează direcționarea activităților și sarcinilor curente de

natură tehnică, managerială și de operaționalizare a standardelor privind desfășurarea proceselor de muncă;

- sub aspectul semnificației, întreținerea managerial urmărește ca personalul managerial să execute sarcinile ce i-au fost stabilite astfel ca fiecare salariat să poată respecta standardele de muncă;
 - poziția personalului față de respectarea standardelor poate să se prezinte în felul următor:
 - deși este capabil să respecte standardele, nu o face, și în această situație, managementul, sub semnul asigurării disciplinei muncii, trebuie să adopte măsuri care să-l oblige să o facă;
 - o parte din personal nu poate să respecte standardele, ceea ce îi obligă pe manageri să organizeze o pregătire suplimentară, sau să modifice standardele de muncă pentru a putea
 - fi aplicate și respectate de toți executanții.
 - rezultă că întreținerea managerială urmărește să operaționalizeze standardele de muncă prin pregătirea și disciplinarea salariaților. Întreținerea managerială se deosebește de perfecționarea managerială (despre care vom trata în continuare) prin aceea că aceasta din urmă se ocupă de îmbunătățirea standardelor.
- perfecționarea managerială vizează procesele cu ajutorul cărora se îmbunătățesc standardele de muncă. Aceste procese se divid, la rândul lor, în:
- Kaizen care semnifică perfecționarea de detaliu, care se efectuează în firmă în mod curent și care nu modifică starea acesteia;
 - inovațiile, care au în vedere perfecționările profunde din firmă și antrenează investițiile majore în tehnologiile noi și/sau echipamente.

Întreprinderile nipone care se bazează numai pe întreținere fără să-și orienteze preocupările spre Kaizen și inovație sunt slabe și ineficiente. Ele nu înțeleg că perfecționarea este impusă managerului de către condițiile de piață și concurență, situații în care managementul nu știe ce drum să aleagă.

Întrucât metoda Kaizen reprezintă un proces continuu care implică pe toți lucrătorii organizației, toate eșaloanele organizaționale au obligația să se implice în realizarea conceptului de Kaizen.

Astăzi, în Japonia calitatea este conceptul cel mai frecvent utilizat atât în limbajul academic, cât și în cel de afaceri. Abordările cu privire la calitate sunt diferite în funcție de etapele de influențare și de cele prin care trece produsul. Se acceptă definirea multidimensională a calității care vizează: performanța, caracteristicile, siguranța, conformitatea, durabilitatea, serviciile, estetică, calitatea percepută.

În ultimul timp, din motive de simplitate și pragmatism, se consideră ca dominantă definirea calității din punctul de vedere al clientului ca „respectare sau depășire a cerințelor prezente și viitoare ale consumatorului”.

Atât oamenii de știință cât și managerii japonezi pledează ca în permanență calitatea să fie îmbunătățită, pe baza unei succesiuni de activități de ameliorare continuă, proces cunoscut sub denumirea de „spirală calității” în Kaizen.

Ca momente care au influențat favorabil nivelul calitativ al producției și produselor (de la produse de slabă calitate, dar cu prețuri mici, la ocuparea primului loc din punct de vedere al calității în multe domenii) reținem:

- ⇒ în perioada 1946 - 1948, Japonia era considerată ca slab performantă în materie de comerț exterior. A intervenit un eveniment și anume Războiul Coreei din 1948 când armata americană, pentru importul din industria Japoniei

își impune propriile norme de calitate. Efectul a depășit domeniul cerințelor militare și s-a extins asupra nivelului calitativ al tuturor produselor japoneze;

⇒ urmează momentul „1954” când profesorul J.M. Juran introduce în Japonia conceptul de „Gestiune a calității” cu următorul conținut și semnificație:

- pleca de la gruparea cheltuielilor ocazionat de producerea unor produse de calitate pe categorii;
- momentul semnificativ îl reprezintă întocmirea unui bilanț al calității, ceea ce era de natură să permită o îmbunătățire a ansamblului activităților legate de calitatea produselor și producției;
- a pus bazele pentru conturarea sistemului de „Managementul calității totale” prin care sunt implicate toate funcțiunile firmei în efortul pentru calitate.

⇒ o etapă importantă o reprezintă perioada de după 1961 când profesorul Kaoen Ishikana, de la Universitatea din Tokyo, plecând de la conceptele din domeniul relațiilor umane (concepute de Maslow, Herzberg, McGregor ș.a.) pune bazele și dezvoltă sistemul „Cercurilor de calitate”.

S-a ajuns ca în prezent în Japonia să se stabilească o relație directă între calitate și profitabilitate. Se demonstrează cu date concludente că non-calitatea este foarte scumpă. Au fost elaborate tehnici moderne utilizate în managementul calității, denumite „tehnici și instrumente pentru date nenumerice”. În concepția managementului calității totale, exigențele exprimate de piață se transformă în exigențe ale specialiștilor din proiectare și ale celor din execuție.

În ultimul timp, s-a trecut de la „cele 7 instrumente clasice” la „Noul Șapte” introdus în managementul calității totale și care se prezintă în felul următor:

- ✓ diagrama de relații, care se prezintă ca o tehnică de lucru ce dă posibilitatea de a se descoperi și vizualiza legăturile logice dintre idei și care se realizează prin participarea unui grup de specialiști la o ședință de brainstorming. Construirea diagramei se realizează în cadrul a mai multe etape:
 - ⇒ etapa întâia, de descriere și formalizare a problemei;
 - ⇒ etapa a doua, de identificare a cauzelor care au generat problema și stabilirea legăturii principale de tip cauză - efect;
 - ⇒ în etapa a treia, se evidențiază legăturile de același tip, în cadrul fiecărui cuplu cauză - efect identificat, și se trece la stabilirea unor asemenea legături și pentru nivelurile următoare de detaliere;
 - ⇒ etapa a patra, de identificare a circuitelor cauză -efect care au generat problema analizată.
- ✓ diagrama matriceală în managementul calității totale contribuie la actualizarea, vizualizarea și analiza relațiilor dintre doi factori diferiți, prin parcurgerea următoarelor etape:
 - ⇒ etapa întâia, de definire a tipului de matrice care a fost utilizat (în funcție de obiectivul urmărit și a elementelor selecționate, dintr-o activitate anterioară);
 - ⇒ etapa a doua, de conturare a relațiilor dintre elemente care sunt prezentate pe coloane și linii cu ajutorul unor simboluri grafice prin care se exprimă intensitatea corelației dintre elemente;
 - ⇒ etapa a treia, stabilire a punctajului pe linie, în funcție de ponderile și valorile date simbolurilor grafice folosite;
 - ⇒ etapa a patra, analiza rezultatelor și formularea concluziilor.
- ✓ diagrama afinităților se folosește în analiza și clasificarea unor probleme complexe din domeniul calității, ceea ce implică următoarele etape:

- ⇒ etapa întâia, de prezentare și formalizare a problemei;
- ⇒ etapa a doua, de expunere a opiniilor cu privire la problema prezentată, de către membrii grupului de analiză și înregistrare a acestora pe fișe;
- ⇒ etapa a treia în care se procedează la gruparea fișelor pe categoriile propuse de participanți;
- ⇒ etapa a patra, de identificare a afinităților între categoriile propuse;
- ⇒ etapa a cincea, de determinare a ordinii de apariție a categoriilor;
- ⇒ etapa a șasea, de construire a diagramei afinităților.
- ✓ diagrama în arbore, a cărei realizare se bazează, în principiu, pe extinderea conceptului de analiză funcțională promovată de metoda „analiza valorii”, prin parcurgerea următoarelor etape:
 - ⇒ în etapa I-a se definește tema a cărei rezolvare va fi analizată de un grup de specialiști (de obicei într-o ședință de brainstorming). Tema se formulează folosind întrebarea „Cum?”, de exemplu „Cum să îmbunătățim calitatea produsului X?”. Soluțiile propuse se înregistrează corespunzător tehnicilor cunoscute (specifice ședințelor de brainstorming);
 - ⇒ în etapa a II-a soluțiile propuse de participanți sunt grupate în funcție de afinitățile și obiectivul comun;
 - ⇒ în etapa a III-a diagrama este structurată pe obiectivele urmărite (două, trei obiective);
 - ⇒ în ultima etapă dezvoltarea diagramei cu noi soluții posibile pentru realizarea obiectivelor urmărite.
- ✓ diagrama săgeată oferă posibilitatea de a se planificadeșfășurarea în timp a unei acțiuni și stabilirea drumului critic prin parcurgerea etapelor următoare:
 - ⇒ etapa I-a în care se procedează la definirea activităților pe care le presupune realizarea proiectului;
 - ⇒ etapa următoare de stabilire a relațiilor de ordine între activități;
 - ⇒ etapa a III-a de stabilire a duratelor de realizare a activităților și a momentelor cel mai devreme și cel mai târziu de începere a activităților;
 - ⇒ etapa a IV-a de trasare a diagramei și marcarea drumului critic.
- ✓ diagrama programului procesului de decizie este utilizată pentru prima dată de profesorul Jiro Kondo pentru prognozarea evoluției Universității din Tokyo în vederea stabilirii și vizualizării etapelor unei acțiuni, începând cu momentul declanșării și până la atingerea obiectivului;
- ✓ prezentarea în tabel, ca instrument de aprofundare și relevare statistică cantitativă, permite specialiștilor să definească o situație cu un grad de precizie și aprofundare maxim.

Menționăm că cele „7 noi instrumente” reușesc să rezolve mai multe probleme sofisticate cum ar fi dezvoltarea noului produs, îmbunătățirea facilităților, îmbunătățirea calității și reducerea costurilor.

În Japonia mișcarea de managementul calității totale este considerată ca o parte componentă a metodei Kaizen. Aceasta reprezintă una dintre cele mai remarcabile realizări în managementul secolului XX.

Cartelul calității totale în Japonia reprezintă o mișcare centrată pe perfecționarea performanței manageriale la toate nivelurile și vizează:

- asigurarea calității;
- reducerea costurilor;
- realizarea cotelor de producție;
- realizarea planurilor de livrare;
- siguranța;

- dezvoltarea noilor produse;
- îmbunătățirea productivității;
- managementul furnizorului.

De curând, în Japonia managementul calității totale se extinde și asupra marketingului vânzărilor și al service-ului, dezvoltării organizării, managementului multi-funcțional, desfășurarea politicilor. Pe scurt, managementul folosește controlul calității totale ca instrument de perfecționare a performanțelor generale.

În plus, eforturile de managementul calității totale sunt direcționate spre zone semnificative ca educația, dezvoltarea și sistemelor și desfășurarea calității.

Kaizen și rezolvarea problemelor manageriale

De regulă, Kaizen începe cu o problemă sau mai precis cu recunoașterea că există o problemă. Pe bună dreptate, se apreciază că acolo unde nu există o problemă, lipsește potențialul pentru perfecționare în afaceri. Problema constă în orice inconvenient care împiedică pe oameni să progreseze, să participe la schimbarea orientată spre dezvoltarea firmei.

Esențial pentru managementul japonez este faptul că apariția problemei și constatarea efectelor ei nu-i deranjează nici pe manageri și nici pe salariați. Dimpotrivă, pentru ei adoptarea unei poziții de căutare a problemelor reprezintă o situație normală, de natură să le stimuleze atenția și preocuparea de depistare și soluționare în favoarea firmei.

Se adoptă o poziție plină de responsabilitate care se manifestă în prevenirea fenomenului de „pasare” a problemei de la o persoană la alta sau a celui de „tergiversare”. Poziția generală în managementul japonez constă în a transforma problema într-o valoroasă oportunitate pentru perfecționare. În felul acesta, punctul de plecare spre perfecționare îl reprezintă identificarea problemei.

Rezultă că în managementul japonez rezolvarea problemelor deține un rol deosebit de important. Această concluzie este legitimă și necesară. Este de presupus că însuși specificul muncii manageriale japoneze stimulează dezvoltarea cu precădere anumitor laturi ale procesului de rezolvare a problemelor. Cu alte cuvinte, particularitățile multora dintre obiectivele și problemele manageriale, operarea propriu-zisă cu acestea conferă gândirii managerului japonez un caracter specific. Se are în vedere că în managementul japonez gândirea managerială și, în acest cadru, și rezolvarea problemelor manageriale reprezintă cunoașterea generalizată și mijlocită a realității manageriale, prin rezolvarea de sarcini manageriale cu caracter problematic.

Atracția pentru probleme reprezintă o tendință naturală a managementului japonez de a dezvălui probleme și implicații, de a construi raționamente care în conținut și formă depind numai de gândirea proprie, fără să existe pentru aceasta un criteriu sigur. Pentru manageri, în general și pentru managementul japonez, în special, problema apare ca un obstacol cognitiv, ca o dificultate teoretică sau practică. Problema în sine reprezintă un sistem de întrebări asupra uneia sau mai multor necunoscute. Înainte de problemă apare situația problematică, definită în literatura de specialitate japoneză ca o structură generativă de probleme, când managerul constată că procedeele obișnuite, uzuale nu sunt suficiente pentru a acoperi anumite insuficiențe din gândirea sa. De regulă, situația problematică se manifestă ca o neconcordanță între mijloace și scopuri, între cerințele situației, pe de o parte, și posibilitățile managerului, pe de altă parte. Pentru managerul japonez, situația problematică are structura unei acțiuni complexe, care implică o bază anticipativ – orientativă și un ansamblu de modalități executive ce urmează a fi elaborate sau

perfecționare și puse în aplicare.

Specialiștii japonezi în domeniu consideră că pentru ca o situație managerială să devină problematică este necesar ca procedeele uzuale să nu fie suficiente pentru rezolvarea ei, sau situația respectivă să genereze un conflict conceptual și de stări de frustrare, stări specifice care dispar numai ca urmare a găsirii soluției optime de către manageri.

În managementul japonez, prin problematizare se înțelege o operație intelectuală de sesizare, inducere și formulare a problemelor manageriale, iar prin problemă - o situație în care, fiind date anumite ipoteze, se cere să se determine alte date cu ajutorul metodelor specifice manageriale. Constatăm că problematizarea apare ca o modalitate de tip euristic, constând din prezentarea cunoștințelor în formă de probleme și din organizarea învățării și educației intelectuale pe baza rezolvării de probleme de cele mai diverse tipuri de către manageri. În viziunea japoneză, problema se prezintă ca o dificultate cognitivă care implică un conflict cognitiv și motivațional efectiv, iar problematicul - ca un ansamblu de probleme privitoare la un anumit domeniu, fenomen sau proces.

Realitatea niponă pune probleme de patru categorii:

- probleme în care raționamentul este foarte simplu și prin aceasta neatractiv din punct de vedere al problematicii, în sine;
- probleme care nu sunt de pură gândire, dar în legătură cu faptul că datele sunt mai complexe, iar fiecare în parte neriguros definite, apare necesar ca managerul să apeleze la raționamentul logic pe care să-l îndeplinească cu raționamentul probabilistic și chiar cu intuiția;
- probleme care sunt de competența gândirii creatoare de tip managerial;
- probleme de perspicacitate managerială.

Domeniul managerial japonez, cu noțiunile sale specifice, oferă posibilitatea de a se construi o imensă mulțime de probleme, practic inepuizabilă. Ele se caracterizează prin calitatea problemelor și prin interesul pe care îl suscită.

Kaizen și relațiile muncitori - conducere

În abordarea relațiilor muncitori - conducere specialiștii japonezi în materie de Kaizen consideră necesară o analiză nepărtinitoare la ceea ce au făcut sindicatele în numele protejării drepturilor membrilor săi. Concluziile la care au ajuns analiștii japonezi pot fi redate în felul următor:

- ❖ sindicatele, opunându-se cu perseverență perfecționării, de multe ori, au reușit numai să priveze pe membrii lor de o șansă de împlinire, de autoperfecționare;
- ❖ prin respingerea perfecționării la locul de muncă, sindicatele au lipsit muncitorii de posibilitatea de a munci mai bine și mai eficient într-un proces perfecționat sau pe o mașină îmbunătățită;
- ❖ muncitorii, sub influența sindicatelor, au rețineri când li se oferă ocazia de a desfășura activități noi, capabile să ofere noi oportunități și noi provocări în viață;
- ❖ în situațiile în care conducerea a propus schimbări în sensul atribuirii altor lucrări muncitorilor, sindicatele, de teama reducerii numărului de membri sau de creștere a șomajului în rândul membrilor, s-au opus, argumentând că ar duce la exploatare și ar reduce din drepturile sindicale ale muncitorilor;
- ❖ membrii sindicatului au fost limitați la operații fragmentate și au pierdut oportunități importante de a învăța și de a-și însuși aptitudini noi legate de munca lor, oportunitatea de a atinge noi performanțe și de perfecționare ca

salariați.

Depășind aceste considerații - concluzii filozofia Kaizen privitoare la relațiile muncitori - conducere se sprijină pe doi piloni fundamentali și anume:

- ⇒ dezvoltarea unui individ și exersarea aptitudinilor de muncă aduce beneficii atât companiei cât și individului;
- ⇒ oamenii caută în mod constant auto - perfecționarea și sensul real pentru oportunitate este să se ofere oportunitate pentru dezvoltare.

În consecință, persoanele interesate de îmbunătățirea muncii lor ar trebui să manifeste interes față de procesele din amonte care furnizează materiale sau semifabricate și, în același timp, față de produsele din aval, făcând eforturi pentru a produce numai materiale sau produse bune. Susținătorii acestui principiu apelează la proverbul că „nu poți face o omletă bună din ouă stricate”, atrag atenția asupra corelației similare dintre munca unui individ și munca persoanei colaborator; cu alte cuvinte, cel interesat de Kaizen trebuie să-l implice în acțiune și pe colegul său.

În consecință, se cere lucrătorului japonez să manifeste disponibilitatea de a se ocupa și de „zonele gri”. În acest sens, muncitorii trebuie astfel instruiți încât, în desfășurarea activității lor, să poată lucra cu flexibilitate și în aceste „zone gri” și să nu fie interpretată participarea lor în acest domeniu ca „furt al muncii altei persoane”, ci ca o contribuție umană pozitivă pentru Kaizen și în avantajul tuturor.

În Japonia, sunt numeroase căile prin care activitățile Kaizen pot fi introduse în fabrică. Redăm mai jos câteva dintre acestea:

- prima și cea mai comună este aceea prin care muncitorul își schimbă modul de lucru, făcându-l mai productiv, mai eficient, mai sigur și pe această cale introducându-se perfecționarea la locul de muncă; în această etapă se procedează la revizuirea normelor curente de lucru;
- a doua cale constă în îmbunătățiri aduse echipamentelor cum ar fi: introducerea mecanismelor simple și schimbarea amplasamentului echipamentelor;
- a treia cale se manifestă sub formă de perfecționări ale sistemelor și procedurilor;
- a patra cale constă într-o combinație a primelor trei.

Câteva învățăminte se pot detașa din marea problemă „Kaizen și relațiile muncitori - conducere”. Le prezentăm în continuare:

- acceptarea muncii organizate este esențială pentru succesul Kaizen;
- muncitorii trebuie să fie pregătiți să accepte instruirea necesară pentru perfecționarea alocării forței de muncă drept rezultat al metodei Kaizen;
- este nu numai important, dar și necesar ca uniunea dintre muncitori și management să fie foarte bine sudată, în care scop ambele părți trebuie să fie realiste și flexibile în abordarea metodei Kaizen.

În concluzie, Kaizen a fost introdus cu succes în locurile de muncă japoneze datorită efortului continuu al managementului pentru a oferi sprijin muncitorilor și reacției pozitive și constructive a muncitorilor, ca răspuns la perfecționarea productivității și activității colectivelor mici care au accentuat implicarea voluntară în Kaizen.