

CUPRINS

Capitolul 1

NECESITATEA ȘI CONCEPTUL MANAGEMENTULUI COMPARAT

INTERNĂȚIONAL.....	19
1.1. Niveluri de influență asupra managementului ca proces	19
1.2. Tipuri de abordări care au influențat cercetările din domeniul managementului comparat internațional	21
1.3. Rolul managerului în cadrul afacerilor internaționale.....	22
1.4. Necesitatea managementului comparat internațional.....	26
1.4.1. Variabilele care au influențat apariția și dezvoltarea managementului comparat internațional	26
1.4.2. Internaționalizarea activității companiilor	29
1.4.2.1. Tendința de globalizare	29
1.4.2.2. Particularități manageriale ce au influențat internaționalizarea activității companiilor din diferite țări	29
1.4.2.3. Modele de internaționalizare a activității unei companii.....	31
1.4.2.3.1. Compania mondială	31
1.4.2.3.2. Compania internațională	32
1.4.2.3.3. Compania multinațională	33
1.4.2.3.4. Compania transnațională	35
1.4.2.3.5. Rolurile organizațiilor naționale în cadrul companiei transnaționale	39
1.5. Conceptul de management comparat internațional	44
1.5.1. Managementul comparat în opinia unor reprezentanți de seamă.....	44
1.6. Opinia autorului prezentei lucrări	47
1.7. Rezumatul principalelor probleme	50
1.8. Termeni și concepte	51
1.9. Probleme de abordat.....	51
1.10. Exerciții aplicative.....	51
1.11. Teste	52
1.12. Bibliografie.....	54

Capitolul 2

RETROSPECTIVA MANAGEMENTULUI COMPARAT INTERNAȚIONAL56

2.1. Etapele procesului de dezvoltare a managementului comparat internațional	56
---	----

Cuprins

2.2. Școlile (orientările) de management comparat internațional	59
2.2.1. Tipologia școlilor de management comparat internațional	59
2.2.1.1. Gruparea făcută de către H. Schollhamer	59
2.2.1.2. Gruparea făcută de către Edwin Miller	60
2.2.1.3. Gruparea făcută de către Raghu Nath	61
2.2.2. Descrierea școlilor (orientărilor) lui Raghu Nath	62
2.2.2.1. Școala dezvoltării economice	62
2.2.2.2. Școala mediului	63
2.2.2.3. Școala comportamentală	64
2.2.2.4. Școala sistemelor deschise	65
2.2.2.5. Școala centrată pe rolul culturii	66
2.2.2.5.1. Conceptul de cultură	67
2.2.2.5.2. Definiții ale culturii	69
2.2.2.5.3. Nivelurile programării mentale	71
2.2.2.5.4. Stabilitatea culturii	72
2.2.2.5.5. Cultura ca distribuție normală	73
2.3. Modele de management comparat	74
2.3.1. Modelul FARMER – RICHMAN	75
2.3.2. Modelul NEGANDHI – PRASAD	76
2.3.3. Modelul TUNG	78
2.3.4. Modelul KOONTZ	80
2.4. Rezumat al principalelor probleme	82
2.5. Termeni și concepte	82
2.6. Probleme de abordat	83
2.7. Exerciții aplicative	83
2.8. Studiu de caz	83
2.9. Bibliografie	85

Capitolul 3

TIPOLOGIA CERCETĂRIILOR DE MANAGEMENT COMPARAT

INTERNAȚIONAL	87
3.1. Particularități ale studiilor de management comparat internațional	87
3.2. Tipuri de studii de management comparat	88
3.2.1. Criterii de clasificare a studiilor de management comparat internațional	88
3.2.2. Studii parohiale	89
3.2.3. Studii etnocentrice	91
3.2.4. Studii policentrice	93
3.2.5. Studii comparative	95
3.2.6. Studii geocentrice	97
3.2.7. Studii sinergetice	98
3.2.8. Sinteza caracteristicilor studiilor de management comparat	100

3.3. Etapele de elaborare a studiilor comparative.....	102
3.3.1. Stabilirea scopurilor cercetării	102
3.3.2. Precizarea tematicii.....	103
3.3.3. Eșantionarea.....	104
3.3.4. Traducerea materialelor	106
3.3.5. Măsurarea și instrumentalizarea proceselor de management.....	106
3.3.6. Administrarea studiului	107
3.3.7. Analiza și interpretarea datelor	109
3.4. Rezumat al principalelor probleme.....	110
3.5. Termeni și concepte	110
3.6. Probleme de abordat.....	111
3.7. Exerciții aplicative.....	111
3.8. Test	111
3.9. Bibliografie.....	113

Capitolul 4

CARACTERIZAREA CULTURILOR ȘI MANAGEMENTULUI DE CĂTRE

G. HOFSTEDE	115
4.1. Distanța ierarhică mică / mare	115
4.1.1. Originile distanței ierarhice	115
4.1.2. Caracteristicile țărilor cu distanță mică / mare	117
4.1.3. Influența culturii asupra managementului, prin prisma acestei dimensiuni	118
4.2. Controlul incertitudinii redus / intens	119
4.2.1. Originile controlului incertitudinii.....	119
4.2.3. Influența culturii asupra managementului, prin prisma acestei dimensiuni.....	122
4.3. Individualism / colectivism.....	123
4.3.1. Originile individualismului / colectivismului	123
4.3.3. Influența culturii asupra managementului, prin prisma acestei dimensiuni.....	125
4.4. Masculinitate / feminitate	126
4.4.1. Originile masculinității / feminității	126
4.4.2. Caracteristici ale țărilor caracterizate prin masculinitate / feminitate.....	127
4.4.3. Influența culturii asupra managementului, prin prisma acestei dimensiuni.....	128
4.5. Rezumat al principalelor probleme.....	130
4.6. Termeni și concepte	130
4.7. Probleme de abordat.....	131
4.8. Exerciții aplicative.....	131
4.9. Studiu de caz	131
4.10. Bibliografie.....	133

Capitolul 5

INTERPRETAREA DIVERSITĂȚII CULTURALE ȘI MANAGERIALE DE

CĂTRE F. TROMPENAARS	134
5.1. Geneza diferențelor culturale	134
5.2. Universalism / particularism	134
5.3. Individualism / colectivism	137
5.3.2. Particularități ale culturilor caracterizate prin individualism / colectivism	138
5.3.3. Influența culturii asupra managementului, prin prisma acestei dimensiuni	139
5.4. Afectiv / neutru	141
5.4.1. Cum se justifică o cultură afectivă / neutră?	141
5.4.3. Influența culturii asupra managementului, prin prisma dimensiunii afectiv / neutru	144
5.5. Specific / difuz	145
5.5.1. Cum se justifică o cultură specifică / difuză?	145
5.5.2. Particularități ale culturilor specifice / difuze	147
5.5.3. Influența culturii asupra managementului, prin prisma dimensiunii specific / difuz	149
5.6. Statut câștigat / atribuit	151
5.6.1. Când se consideră că un statut este câștigat / atribuit?	151
5.6.3. Influența culturii asupra managementului, prin prisma dimensiunii statut câștigat / atribuit	153
5.7. Atitudinea față de timp	154
5.7.1. Cum este perceput timpul?	155
5.7.2. Particularități ale culturilor prin prisma percepției asupra timpului	155
5.7.3. Influența culturii asupra managementului, prin prisma percepției timpului secvențial sau sincron	155
5.7.4. Culturi orientate spre trecut, prezent sau viitor	156
5.7.5. Particularități ale culturilor orientate spre trecut, prezent sau viitor	157
5.7.6. Influența culturii asupra managementului, prin prisma orientării spre trecut, prezent sau viitor	157
5.8. Relațiile omului cu natura	158
5.8.1. Care poate fi atitudinea omului față de natură?	159
5.8.2. Particularități ale culturilor în care omul caută să stăpânească natura sau să trăiască în armonie cu natura	159
5.8.3. Influența culturii asupra managementului, prin prisma relațiilor omului cu natura	160
5.9. Particularități culturale ale unor țări dezvoltate	163
5.10. Rezumat al principalelor probleme	163
5.11. Termeni și concepte	164
5.12. Probleme de abordat	164

5.13. Exerciții aplicative.....	164
5.14. Test	165
5.15. Bibliografie.....	167

Capitolul 6

TRĂSĂTURI ALE MANAGEMENTULUI DIN SUA	168
6.1. Originile culturale ale managementului american	169
6.1.1. Principalele valori culturale americane.....	169
6.1.2. Încadrarea contextului SUA prin prisma dimensiunilor culturale	172
6.2. Contextul economico-social al SUA	174
6.2.1. Scurt istoric al dezvoltării afacerilor în SUA.....	174
6.2.2. Trăsături economico-sociale ale contextului SUA	177
6.3. Trăsături ale managementului din SUA	184
6.3.1. Business-ul american și managementul științific.....	184
6.3.2. Tipuri de întreprinderi care funcționează în SUA.....	186
6.3.3. Orientarea către întreprinderile mici și mijlocii (IMM).....	189
6.3.4. Trăsături ale organizării structurale în SUA	190
6.3.4.1. Structura organizatorică funcțională.....	191
6.3.4.2. Structura organizatorică pe produs	192
6.3.4.3. Structura organizatorică teritorială	194
6.3.4.4. Structura organizatorică matricială.....	196
6.3.4.5. Structura organizatorică de tip rețea.....	197
6.3.4.6. Structura organizatorică familială	198
6.3.5. Trăsături informațional-decizionale ale managementului american	199
6.3.6. Resursele umane în întreprinderile din SUA	202
6.3.7. Afacerile și responsabilitatea socială a organizației	210
6.3.8. Etica în managementul organizațiilor din SUA	215
6.3.9. Sindicatele în întreprinderile din SUA.....	218
6.3.10. Pregătirea managerilor în SUA.....	221
6.4. Perspective în managementul din SUA.....	225
6.5. Rezumat al principalelor probleme.....	228
6.6. Termeni și concepte	229
6.7. Probleme de abordat.....	229
6.8. Exerciții aplicative.....	229
6.9. Studiu de caz	231
6.10. Bibliografie.....	232

Capitolul 7

SPECIFICUL MANAGEMENTULUI JAPONEZ	233
7.1. Originile culturale ale managementului japonez.....	235
7.1.1. Principalele valori culturale nipone	235
7.1.2. Efectele culturii asupra modului de abordare	238

7.1.3. Încadrarea contextului japonez prin prisma dimensiunilor culturale.....	240
7.2. specificul economico-social al contextului japonez.....	242
7.2.1. O societate bazată mai mult pe morală decât pe drept.....	242
7.2.2. Statul, întreprinderile și organizațiile profesionale.....	244
7.2.2.1. Influența statului asupra afacerilor.....	244
7.2.2.2. Inițiativa întreprinderilor în economia niponă.....	247
7.2.2.3. Rolul organizațiilor profesionale (ZAIKAI) în economia niponă.....	248
7.2.3. Evoluții în domeniul calității în Japonia.....	249
7.2.4. Rolul tehnologiei în dezvoltarea economică a Japoniei.....	251
7.2.5. Structura marilor grupuri economice japoneze.....	254
7.2.5.1. Structura de tip holding.....	254
7.2.5.2. Structura descentralizată.....	255
7.2.5.3. Componentele unui grup economic japonez.....	256
7.2.5.4. Conducerea grupului economic japonez.....	258
7.3. Specificul managementului întreprinderilor nipone.....	259
7.3.1. Acționarii în întreprinderile japoneze.....	259
7.3.2. Strategia în întreprinderile japoneze.....	262
7.3.3. Îmbunătățire continuă (KAIZEN).....	265
7.3.3.1. Conceptul și etapele Kaizen.....	265
7.3.3.2. Kaizen și managementul.....	268
7.3.4. Specificul organizării structurale în întreprinderile japoneze.....	271
7.3.5. Adoptarea deciziilor prin consens.....	277
7.3.6. Resursele umane în întreprinderile japoneze.....	286
7.3.6.1. Sistemul de angajare pe viață.....	290
7.3.6.2. Integrarea noilor angajați.....	294
7.3.6.3. Salarizarea în întreprinderile nipone.....	297
7.3.7. Managementul producției în întreprinderile japoneze.....	300
7.3.7.1. Sistemul „Just in Time”.....	301
7.3.7.2. Cercurile de calitate.....	307
7.3.7.3. Robotizarea.....	310
7.3.8. Marketingul în întreprinderile japoneze.....	314
7.4. Sindicatele în întreprinderile japoneze.....	318
7.5. Pregătirea managerilor în Japonia.....	322
7.5.1. Pregătirea la locul de muncă (OJT).....	325
7.5.2. Pregătirea în afara locului de muncă (Off-JIT).....	327
7.5.3. Organizațiile profesionale de management.....	329
7.6. Perspectivele companiilor japoneze.....	330
7.7. Rezumat al principalelor probleme.....	337
7.8. Termeni și concepte.....	338
7.9. Probleme de abordat.....	338

7.10. Exerciții aplicative.....	339
7.11. Studiu de caz	340
7.12. Bibliografie.....	341

Capitolul 8

DIVERSITATEA MANAGEMENTULUI DIN ȚĂRILE UNIUNII EUROPENE.343

8.1. Scurt istoric al Uniunii Europene.....	343
8.2. Principalele instituții ale Uniunii Europene (UE)	350
8.2.1. Consiliul European	350
8.2.2. Parlamentul European.....	351
8.2.3. Consiliul Uniunii Europene	352
8.2.4. Comisia Europeană	352
8.2.5. Curtea de Justiție.....	353
8.2.6. Curtea Europeană de Conturi.....	354
8.2.7. Alte instituții ale Uniunii Europene	354
8.3. Diversitatea culturală a țărilor europene.....	355
8.3.1. Diversitatea culturală a contextului european.....	355
8.3.1.1. Tipuri de culturi europene după Yochanan Altman	355
8.3.1.2. Tipuri de culturi europene după R.Lessem și F.Neubauer	356
8.3.1.3. Caracteristici culturale comune țărilor europene după B.Strumpel	358
8.3.2. Încadrarea contextului european prin prisma dimensiunilor culturale lui G. Hofstede	359
8.3.3. Încadrarea contextului european prin prisma dimensiunilor lui F.Trompenaars.....	361
8.4. Diversitatea economico-socială și politică a contextului european	362
8.4.1. Contextul performanțelor economice ale unor țări europene	363
8.4.2. Reformele din Est	364
8.5. Se poate vorbi de un management european ?	368
8.5.1. Necesitatea unui management european.....	368
8.5.1.1. Obiecții la crearea unui model de management european	369
8.5.1.2. Argumente pentru un model de management european	370
8.5.2. Conceptul de management european.....	372
8.5.3. Un model de management al diversității în țările europene	374
8.5.4. Trecerea la un model de management european.....	376
8.6. Diversitatea managementului din țările europene.....	378
8.6.1. Diversitatea organizării structurale a întreprinderilor din Europa	378
8.6.1.1. Organizarea structurală în Franța	378
8.6.1.2. Organizarea structurală în Germania.....	381
8.6.1.3. Organizarea structurală în Anglia.....	385
8.6.1.4. Alte aspecte ale organizării structurale din țările europene.....	388
8.6.3. Diversitatea managementului resurselor umane în țările europene	394

Cuprins

8.6.3.1. Modele de recrutare și promovare a managerilor în Europa	394
8.6.3.2. Particularități ale managerilor din Franța	396
8.6.3.3. Particularități ale managerilor din Germania.....	397
8.6.3.4. Particularități ale managerilor din Anglia	399
8.6.3.5. Particularități ale managerilor din Italia	401
8.6.4. Diversitatea relațiilor management – sindicate în țările europene	404
8.6.4.1. Caracteristici generale comune.....	404
8.6.4.2. Particularități ale relațiilor management-sindicate în unele țări din UE	405
8.7. Diversitatea pregătirii managerilor în țările europene.....	411
8.7.1. Pregătirea managerilor în Franța.....	411
8.7.2. Pregătirea managerilor în Germania.....	415
8.7.3. Pregătirea managerilor în Marea Britanie.....	419
8.8. Eterogenitatea managementului în țările europene	425
8.9. Rezumat al principalelor probleme.....	429
8.10. Termeni și concepte	430
8.11. Probleme de abordat.....	430
8.12. Exerciții aplicative.....	431
8.13. Studiu de caz	431
8.14. Bibliografie.....	432

Capitolul 9

PARTICULARITĂȚI ALE MANAGEMENTULUI DIN ASIA DE SUD-EST434

9.1. Particularități contextuale ale Asiei de Sud-Est.....	435
9.2. Managementul în Coreea de Sud	439
9.2.1. Particularități ale companiilor coreene	440
9.2.2. Particularități ale organizării structurale a companiilor coreene ...	441
9.2.3. Procesul decizional, motivarea și comunicarea în companiile coreene	443
9.2.4. Managementul resurselor umane din companiile coreene.....	446
9.2.5. Tendințe în managementul din Coreea de Sud.....	448
9.3. Managementul în Thailanda	450
9.3.1. Particularități culturale ale contextului thailandez	450
9.3.2. Comunicarea în contextul thailandez	453
9.3.3. Motivarea în contextul thailandez	455
9.3.4. Procesul decizional în contextul thailandez.....	456
9.4. Managementul în Singapore	457
9.4.1. Particularități culturale singaporeze	458
9.4.2. Relațiile guvern-afaceri în Singapore	459
9.4.3. Multiculturalitatea managementului din Singapore	460
9.5. Managementul în Filipine.....	462
9.5.1. Contextul sociocultural din Filipine	462

9.5.2. Pregătirea managerilor în Filipine	463
9.5.3. Particularități ale proceselor de management din Filipine	464
9.5.4. Relația management-sindicate în Filipine	466
9.5.5. Tendințe în mediul afacerilor din Filipine	466
9.6. Rezumat al principalelor probleme.....	468
9.7. Termeni și concepte	468
9.8. Probleme de abordat.....	468
9.9. Exerciții aplicative.....	469
9.10. Studii de caz	469
9.11. Bibliografie.....	471

Capitolul 10

CARACTERISTICI ALE MANAGEMENTULUI DIN AMERICA LATINĂ, AFRICA, AUSTRALIA ȘI CHINA.....

10.1. Managementul din America Latină.....	472
10.1.1. Caracteristici culturale ale țărilor latino-americane	472
10.1.2. Caracteristici economico-sociale ale contextului latino-american.....	475
10.1.3. Caracteristici ale managementului în țările din America Latină.....	478
10.1.3.1. Negocierile în țările latino-americane	480
10.1.3.2. Sindicatele în contextul latino-american	481
10.1.3.3. Stilul de management în țările latino-americane	482
10.2. Managementul din Africa	484
10.2.1. Caracteristici culturale ale contextului african	484
10.2.2. Caracteristici economico-sociale ale contextului african	485
10.2.3. Managementul întreprinderilor din țările africane.....	490
10.2.3.1. Caracteristici ale filosofiei managementului	490
10.2.3.2. Organizarea structurală a întreprinderilor africane.....	492
10.2.3.3. Stilul de management în țările africane	492
10.2.3.4. Motivarea personalului în țările africane.....	494
10.2.3.5. Resursele umane în întreprinderile africane	495
10.3. Managementul din Australia.....	496
10.3.1. Caracteristici economico-sociale ale contextului australian	497
10.3.2. Caracteristici ale managerilor australieni.....	498
10.3.3. Recrutarea, remunerarea, pregătirea și promovarea managerilor	500
10.3.4. Femeile în posturile de manageri în contextul australian	503
10.3.5. Sindicatele managerilor în Australia.....	504
10.4. Managementul din China.....	505
10.4.1. Caracteristici economico-sociale și culturale ale contextului chinez.....	505
10.4.2. Evoluții în managementul chinez	508
10.4.3. Practici manageriale chineze	509
10.4.4. Tendințe în managementul chinez	512
10.5. Rezumat al principalelor probleme.....	513

Cuprins

10.6. Termeni și concepte	513
10.7. Probleme de abordat.....	514
10.8. Exerciții aplicative.....	514
10.9 Studii de caz	515
10.10. Bibliografie.....	517

Capitolul 11

INFLUENȚA CULTURII ASUPRA MANAGEMENTULUI DIN ROMÂNIA519

11.1. Cum s-a desfășurat cercetarea?.....	519
11.1.1. Premisele cercetării.....	519
11.1.2. Condițiile de desfășurare a cercetării	520
11.2. Particularități culturale și manageriale în România	521
11.2.1. Particularități prin prisma dimensiunii „universalism / particularism”	521
11.2.2. Particularități prin prisma dimensiunii „individualism / colectivism”	529
11.2.3. Particularități prin prisma dimensiunii „afectiv / neutru”	536
11.2.4. Particularități prin prisma dimensiunii „specific/difuz”	540
11.2.5. Particularități prin prisma dimensiunii „statut câștigat / atribuit”	544
11.2.6. Particularități prin prisma dimensiunii „percepția asupra timpului”	547
11.2.7. Particularități prin prisma dimensiunii „relațiile omului cu natura”	549
11.3. Rezumatul principalelor probleme	553
11.4. Termeni și concepte	553
11.5. Probleme de abordat.....	553
11.6. Exerciții aplicative.....	553
11.7. Studiu de caz	554
11.8. Bibliografie.....	556

Capitolul 12

TRANSFERUL DE KNOW-HOW ÎN DOMENIUL MANAGEMENTULUI557

12.1. Valorificarea cercetărilor de management comparat internațional.....	557
12.2. Caracterizarea contextelor naționale.....	558
12.2.1. Particularități culturale, economico-sociale și manageriale.....	558
12.2.2. Elaborarea unui „profil cultural” pentru fiecare cultură	559
12.2.3. Elaborarea „hărților culturale” pentru eșantionul de țări cercetate	560
12.2.3.1. Harta culturală pentru individualism / colectivism și distanța față de putere mare / mică	561
12.2.3.2. Harta culturală pentru controlul incertitudinii intens/reduc și masculinitate/feminitate	561
12.2.4. Identificarea grupei de țări (din harta culturală) în care ar putea fi încadrată țara în care se dorește să se facă transferul (în cazul nostru România)	563
12.2.5. Asemănări și diferențe prin prisma variabilelor culturale.....	564

12.2.6. Asemănări și diferențe prin prisma variabilelor sociopolitice și economice.....	566
12.2.6.1. Variabilele sociopolitice.....	566
12.2.6.2. Variabile economice.....	569
12.2.7. Asemănări și diferențe prin prisma variabilelor atitudinale.....	574
12.2.8. Asemănări și diferențe prin prisma comportamentului individului	575
12.3. Analiza comparativă a sistemelor de management.....	576
12.3.1. Analiza comparativă prin prisma filosofiei manageriale	577
12.3.2. Analiza comparativă a componentelor sistemelor de management	585
12.3.4. Analiza comparativă a marilor grupuri economice din Europa și Asia.....	597
12.3.4.1. Grupurile economice din Europa.....	597
12.3.4.2. Grupurile economice din Asia	599
12.3.4.3. Tipuri de organizare a grupurilor economice	600
12.3.4.4. Tipuri de control în cadrul grupurilor economice	601
12.4. Analiza comparativă a profilurilor culturale	605
12.5. Precizarea practicilor manageriale ce pot face obiectul transferului	607
12.6. Rezumat al principalelor probleme.....	609
12.7. Termeni și concepte	610
12.8. Probleme de abordat.....	610
12.9. Exerciții aplicative.....	611
12.10. Studiu de caz	612
12.11. Bibliografie.....	614

Capitolul 1

NECESITATEA ȘI CONCEPTUL MANAGEMENTULUI COMPARAT INTERNAȚIONAL

Majoritatea cercetătorilor din domeniul managementului au pornit de la premisa universalității acestuia, căutând „*soluția cea mai bună*” de a conduce, care să poată fi aplicată în orice întreprindere, din orice context cultural. Mult mai târziu, sub influența abordării sistemice, dar mai ales a abordării contextuale, teoreticienii și chiar practicienii din domeniul managementului au ajuns la concluzia că managementul se practică diferit în funcție de fiecare țară sau cultură, că are rezultate diferite. Așa se explică preocupările pentru cunoașterea managementului din diferite țări, sau contexte culturale, pentru analiza acestuia cu scopul evidențierii cauzelor succeselor obținute de întreprinderile din țările dezvoltate. Erau primele preocupări din domeniul managementului comparat internațional.

1.1. NIVELURI DE INFLUENȚĂ ASUPRA MANAGEMENTULUI CA PROCES

Influențele asupra activității și comportamentului indivizilor, implicit asupra managementului ca activitate practică sau proces, provin de la mai multe niveluri: societal, cultural, atitudinal și chiar de la nivel de grup sau individual, așa cum rezultă și din figura 1.1.

Caracterizarea variabilelor

Variabilele naționale crează contextul pentru dezvoltarea și perpetuarea variabilelor culturale, care la rândul lor constituie baza pentru conturarea atitudinilor față de muncă, față de timp, pentru manifestarea individualismului, pentru atitudinea față de sarcini etc. Toate aceste atitudini influențează motivarea personalului, exigențele față de muncă și relațiile dintre indivizi, productivitatea și etica muncii.

Diferențele care se manifestă între aceste variabile, de la

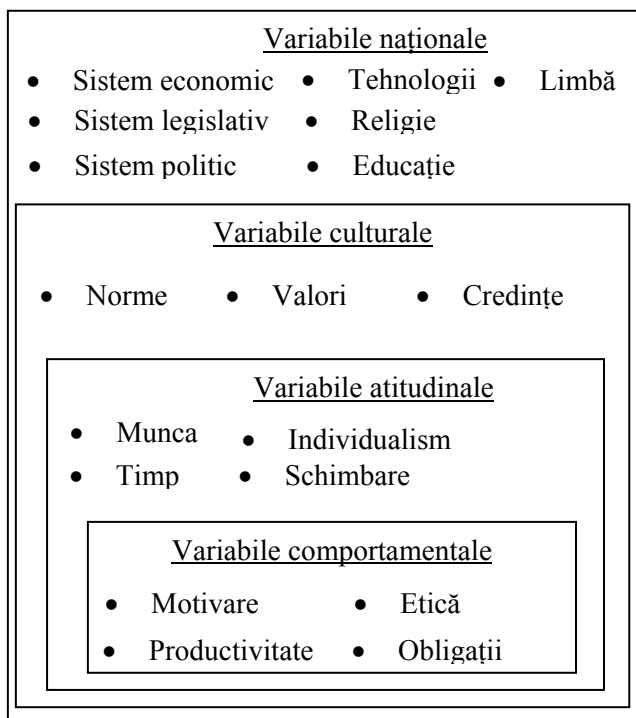


Fig. 1.1. Surse de influență asupra managementului

nivel național, cultural, atitudinal și comportamental determină diferențe în procesele de management de la toate nivelurile, inclusiv de la nivelul organizațiilor.

În ce măsură managementul organizațiilor este influențat de către aceste variabile este răspunsul pe care trebuie să-l dea cercetările din domeniul managementului comparat internațional. Spre exemplu, managerii trebuie să anticipeze efectele influenței particularităților culturii naționale asupra practicilor manageriale din alte culturi în care aceștia acționează din diverse rațiuni. Cum pot să anticipeze aceste influențe, pentru a acționa cu un plus de eficacitate, este răspunsul care se așteaptă de la cercetările din domeniul managementului comparat internațional.

1.2. TIPURI DE ABORDĂRI CARE AU INFLUENȚAT CERCETĂRILE DIN DOMENIUL MANAGEMENTULUI COMPARAT INTERNAȚIONAL

Influența abordării sistemice

Prima, și poate cea mai importantă influență asupra cercetărilor din acest domeniu a avut-o perspectiva abordării sistemice a problematicii managementului. Trecerea de la conceperea organizației ca sistem închis, la o concepție care are la bază teoria sistemelor deschise este atribuită de mulți specialiști, lucrărilor a doi reprezentanți de seamă Katz și Kahn. Potrivit acestei concepții a sistemelor deschise, „*organizația trebuia să se mențină într-o permanentă relație cu mediul extern, datorită schimburilor permanente dintre aceasta și mediu*”¹. Or, întrucât mediul extern este diferit de la o cultură la alta, de la o țară la alta este evident că managementul din aceste culturi și/sau țări va fi influențat în mod diferit.

Influența abordării contextuale

O altă influență asupra dezvoltării cercetărilor de management comparat a avut-o și abordarea contextuală a managementului. Adepții unei astfel de abordări, nu numai că recunosc influența mediului asupra organizațiilor și managementului acestora, dar fac chiar trecerea de la o abordare normativă, la o abordare analitică și descriptivă a acestor interdependențe.

Concepția adepților abordării contextuale este că sistemul de management trebuie să fie compatibil cu particularitățile oamenilor, cu specificul mediului în care funcționează organizația. Toate acestea au condus la cercetări privind asemănările și deosebirile dintre sistemele de management din diferite țări sau culturi, deci au impulsionat preocupările în acest domeniu. Primele preocupări în domeniul managementului comparat s-au înregistrat prin anii '50, când mulți profesori din domeniul managementului au manifestat interes pentru formularea unor teorii, în cadrul unor studii comparative.

¹ Katz D., Kahn R. – *The Social Psychology of Organization*, 2ed. New York: Wiley, 1978

Spre sfârșitul anilor '50, mulți specialiști care considerau că teoriile și practicile manageriale sunt universale, pornind de la considerentul că multe practici americane au fost aplicate cu succes, după Al Doilea Război Mondial în alte țări, și-au dat seama că această concepție este eronată. Ei au observat că multe companii care acționau în alte țări decât cea de origine, întâmpină dificultăți în aplicarea unor practici manageriale din SUA. Cu toate că practicienii în domeniul managementului încercau să studieze condițiile de aplicabilitate a practicilor manageriale americane, în alte contexte, mulți teoreticieni continuau în tradiția etnocentrică, ignorând rolul culturii, a particularităților contextuale.

Influența managementului japonez

Între evenimentele care au condus la dezvoltarea cercetărilor în acest domeniu, se numără, poate în primul rând, rezultatele obținute de către managementul firmelor japoneze, spre sfârșitul anilor '60 și începutul anilor '70. În aceste condiții tot mai multe personalități, mai ales din domeniul învățământului au început să studieze sistemul de management japonez. Rezultatul acestor studii a condus la concluzia că japonezii nu au copiat sistemul de management din SUA, ci au dezvoltat un sistem adaptat propriului mediu natural și cultural. În astfel de condiții a crescut foarte mult interesul pentru studiul culturii și a influenței acesteia asupra managementului organizațiilor.

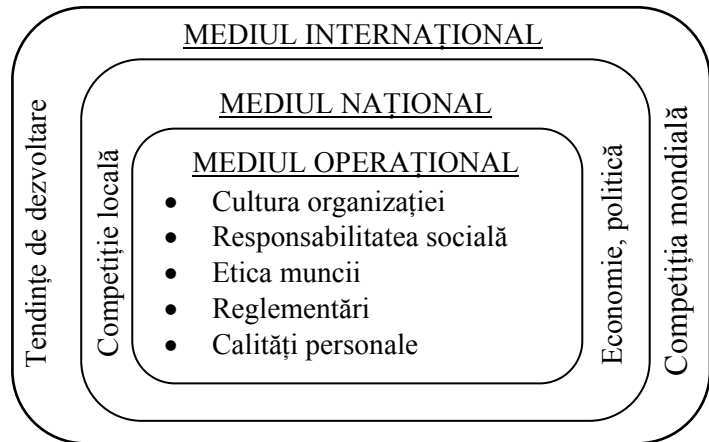
1.3. ROLUL MANAGERULUI ÎN CADRUL AFACERILOR INTERNAȚIONALE

Conceptul de afaceri internaționale

Pentru a fi competitive, întreprinderile trebuie să-și dezvolte activitățile internaționale, capacitatea de a acționa și în alte contexte decât cel național, ceea ce presupune ca acestea să facă investiții și în alte țări, să-și dezvolte afaceri internaționale.

Prin *afaceri internaționale* trebuie să se înțeleagă *ansamblul activităților desfășurate cu scopul obținerii de profit, care însă depășesc granițele naționale ale unei țări.*

**Implicarea
managerilor în
afacerile
internaționale**



*Fig. 1.2. Mediul în care acționează managerii
implicați în afaceri internaționale*

Implicarea managerilor în afacerile internaționale se poate face în mai multe situații, în raport de compania la care lucrează, de domeniul în care funcționează managerul respectiv și în funcție de context.

O reprezentare grafică a mediului în care acționează managerii implicați în afacerile internaționale și a influenței variabilelor de mediu asupra acestor roluri este redată în figura 1.2.

După cum reiese din figura 1.2, managerul unei filiale a unei companii transnaționale, sau multinaționale, acționează într-un mediu operațional caracterizat printr-o cultură organizațională specifică, anumite reglementări, anumite calități de care dispune personalul ș.a.m.d.

Pe lângă aceste particularități ale mediului operațional, activitatea managerului, deci rolurile sau funcțiile îndeplinite de către acesta sunt influențate de particularitățile mediului național în care funcționează respectiva filială, mediu caracterizat printr-o anumită competiție locală, o anumită cultură națională și anumite particularități de natură economică tehnică, tehnologică, politică, ecologică etc. În sfârșit, rolurile îndeplinite de managerul implicat în afaceri internaționale sunt influențate de mediul internațional, prin tendințele generale care se manifestă în legătură cu dezvoltarea, prin caracteristicile competiției pe plan mondial

și prin raporturile dintre companiile transnaționale și mediile naționale în care acestea au filiale.

Toate aceste variabile de la nivel microeconomic, macroeconomic și mondoeconomic influențează modul de exercitare a funcțiilor managementului: *prevederea, organizarea, coordonarea, antrenarea și controlul*.

Spre exemplu, în domeniul exercitării funcției de prevedere, elaborarea strategiilor într-un anumit mediu național, în care funcționează o filială a unei multinaționale, depinde de percepția populației din țara respectivă asupra timpului, de tendința populației spre o orientare pe termen mai lung sau mai scurt, de atitudinea oamenilor din țara respectivă față de natură ș.a.m.d.

Referitor la funcția de organizare, managerii implicați în afaceri internaționale trebuie să soluționeze cel puțin două tipuri de probleme. Pe de o parte trebuie să soluționeze structurarea filialelor în așa fel încât să se asigure o bună colaborare între acestea, indiferent în care mediu național funcționează, iar pe de altă parte să organizeze activitățile în cadrul unei filiale, în funcție de modul specific de a face afaceri al oamenilor din mediul național în care funcționează respectiva filială.

Exemplele pot continua și pentru celelalte funcții ale managementului care vor fi influențate de caracteristicile mediului operațional, național și internațional. Aceste influențe trebuie studiate, cunoscute, pentru ca managerii să-și îmbunătățească munca lor, ceea ce ne conduce spre un domeniu nou de cercetare, cel al managementului comparat internațional.

Manager la o filială a unei companii multinaționale

Una dintre situațiile în care managerul este implicat în afaceri internaționale constă în funcționarea sa la o filială a unei companii multinaționale, implantată într-un context diferit de sediul central.

Managerul implicat în afaceri internaționale trebuie să se adapteze unui mediu extern dinamic, fiecare situație nou creată necesitând anumite calități de care trebuie să dispună respectivul manager. Deci, dacă în general

activitatea desfășurată de către manageri este foarte complexă și dificilă în mediul național, din care face parte, aceasta este cu atât mai complexă într-un mediu internațional. Dificultățile suplimentare pentru un manager implicat în afaceri internaționale provin din diferențele de tradiții, de etică a muncii, în general de diferențele de cultură.

Coordonator de activități internaționale

O altă situație de implicare a managerului în afaceri internaționale este atunci când funcționând în țara de origine, el coordonează activități care se desfășoară în alte țări, în alte culturi. Orice manager implicat în afaceri internaționale acționează într-un mediu operațional al întreprinderii, influențat de anumite reguli, de o anumită etică, de o anumită cultură organizațională. În același timp activitatea lui va fi influențată și de particularitățile mediului național în care este implantată afacerea respectivă, particularități generate de competiția internă, de specificul cultural, de sistemul politic, contextul economic și nivelul tehnic și tehnologic. Totodată activitatea managerului internațional va fi influențată și de mediul internațional, prin ritmurile generale de dezvoltare a anumitor domenii, de competiția pe plan mondial sau de relațiile filialei respective cu alte companii de pe plan mondial.

Negociator cu furnizorii din alte țări

De asemenea, implicarea în afacerile internaționale se poate face și atunci când un manager se deplasează în alte țări pentru a negocia cu furnizorii, beneficiarii sau cu partenerii de afaceri din diferite țări. Potrivit concepției asupra managementului internațional, managerul care acționează în afaceri internaționale îndeplinește aceleași roluri, exercită aceleași funcții ale managementului, ca și într-o companie națională. Deosebirea constă în faptul că managerul internațional exercită aceste funcții într-un mediu multicultural sau transnațional.

Mediul multicultural se întâlnește atunci când managerul este pus în situația de a conduce grupuri formate din persoane aparținând mai multor culturi.