

Eugen Burduș

MANAGEMENT COMPARAT INTERNAȚIONAL

Ediția a IV-a



Copyright © 2012, **Editura Pro Universitaria**

Toate drepturile asupra prezentei ediții aparțin
Editurii Pro Universitaria

Nicio parte din acest volum nu poate fi copiată fără acordul scris al
Editurii Pro Universitaria

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

BURDUȘ, EUGEN

Managementul comparat internațional / Eugen
Burduș. - Ed. a 4-a. - București : Pro Universitaria, 2012
Bibliogr.
ISBN 978-606-647-160-2

65.012.4(100)(075.8)

Referenți:

Prof. univ. dr. hc. hc. hc. Gh. Gh. IONESCU

UNIVERSITATEA DE VEST DIN TIMIȘOARA

EMAIL: ghghionescu@yahoo.com

Prof. univ. dr. Liviu ILIEȘ

UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI DIN CLUJ

EMAIL: iliesliviu@yahoo.com

Capitolul 1

CONCEPTUL ȘI NECESITATEA MANAGEMENTULUI COMPARAT INTERNAȚIONAL

Majoritatea cercetătorilor din domeniul managementului au pornit de la premisa universalității managementului, 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. 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. Or, întrucât mediul extern este diferit de la o cultură la alta, de la o țară la alta este evident că managementul din

**Influența abordării
contextuale**

aceste culturi și /sau țări va fi influențat în mod diferit.

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.

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 S.U.A. 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 S.U.A., 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.

1.2. 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.

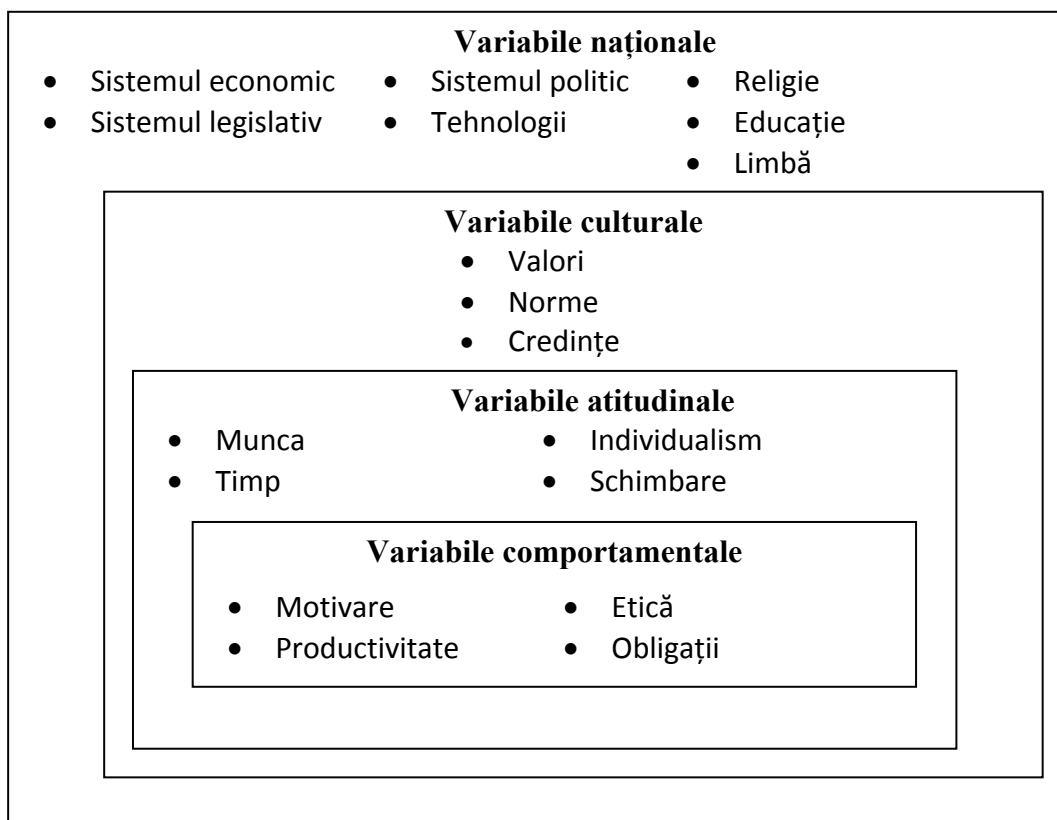


Fig. 1.1. Surse de influență asupra managementului

**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 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.

**1.3. MANAGEMENTUL COMPARAT ÎN OPINIA UNOR REPREZENTANȚI
DE SEAMĂ**

Încă din 1969 Hans Schollhammer a subliniat necesitatea unor sintetizări și a unor clarificări ale diferitelor orientări din managementul comparat (1). El a realizat o clasificare a orientărilor privind studiul proceselor de management într-o viziune transculturală. În acest context s-au formulat mai multe definiții privind managementul comparat.

Farmer R.N.

Una dintre aceste definiții ale managementului comparat aparține lui **R.N.Farmer** care considera că:

“managementul comparat reprezintă studiul și analiza managementului în diferite medii și rațiunile pentru care întreprinderile obțin rezultate diferite în

diferite țări”(2).

Așa cum reiese din definiția dată, R.N.Farmer vedea managementul ca un element important care influențează creșterea economică și sporirea productivității muncii. Dezvoltarea economică impune transferul de tehnologii, de capital și de cunoștințe. Dar, oricât de importante ar fi acestea este recunoscut faptul că avantajul în domeniul cunoștințelor de management este esențial, adesea fiind considerat ca elementul hotărâtor în creșterea productivității muncii.

Pentru că adesea în S.U.A., managementul este considerat ca un sistem standard, mulți specialiști din această țară consideră problemele managementului comparat ca un transfer de cunoștințe din managementul american în alte țări, mai mult sau mai puțin dezvoltate. Managerii din Europa, în majoritatea lor, nu își îndreaptă atenția spre managementul din Japonia, spre exemplu, unde ar găsi mai ușor cunoștințe de management transferabile, ci spre S.U.A. de unde adoptă practici manageriale (planificare strategică, descentralizarea, adoptarea deciziilor etc.), chiar dacă aceste practici se potrivesc mai puțin contextului din unele țări europene.

Definiția dată de R.N.Farmer managementului comparat, în opinia noastră, nu evidențiază suficient scopul cercetărilor din acest domeniu, acela de a identifica similarități și diferențe între procesele, metodele și tehnicile de management, care să favorizeze transferul de cunoștințe din acest domeniu între țări. Apoi, această definiție nu limitează preocupările în problematica managementului, prin aceea că se urmărește studiul rațiunilor pentru care întreprinderile obțin rezultate diferite, dar aceste rațiuni pot fi nu numai de natură managerială.

Ragu Nath

O altă definiție a fost dată de **Ragu Nath**, în care se precizează că:

„managementul comparat, în sens larg, se concentrează asupra similarităților și diferențelor dintre sistemele de management și de afaceri din contexte

diferite” (5).

Comparațiile, în opinia autorului, pot fi făcute între organizațiile profitabile și cele non-profit, între o ramură prelucrătoare și una de servicii, între organizațiile mari și cele mici, între companii competitive și cele mai puțin competitive și între țările dezvoltate și cele în curs de dezvoltare.

Potrivit acestei definiții, sfera de cuprindere a domeniului managementului comparat se extinde și asupra problematicii afacerilor în general, nu numai asupra managementului. De asemenea, conform definiției date de Ragu Nath, în domeniul managementului comparat intră și analizele comparative din cadrul aceleiași culturi sau țări, dintre diferitele întreprinderi, atât prin prisma managementului, cât și a rezultatelor economico-financiare.

Edwin L. Miller

Acest domeniu de studiu a fost definit mult mai adecvat de către **Edwin L. Miller**, care considera că:

“managementul comparat cuprinde studiul fenomenelor de management între țări sau culturi, prin concentrarea asupra detectării, identificării, clasificării, măsurării și interpretării similarităților și deosebirilor privind procesele, conceptele și tehnicile de management” (4).

Definiția dată de E.L. Miller scoate în evidență trei elemente definitorii pentru obiectul de studiu al managementului comparat și anume:

- 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.

Considerăm că E.L. Miller a dat o definiție mai completă a domeniului managementului comparat, dar nu

argumentează suficient de ce comparația între procese, concepte și tehnici de management trebuie să se facă numai între țări sau culturi. Este firesc să ne punem o astfel de întrebare, pentru că, spre exemplu, și atunci când se face o analiză comparativă a modului de organizare structurală între întreprinderi din aceeași țară sau cultură, dar din domenii diferite (industrie, construcții, comerț etc.) se pot evidenția asemănări și deosebiri, deci reprezintă tot un studiu comparativ de management. Poate mai corect ar fi să se precizeze că este vorba de domeniul *“managementului comparat internațional”*.

Acest aspect a fost sesizat de către unii specialiști, care au precizat în definițiile lor termenul de management comparat internațional.

Stanbury J.A.C.

O definiție a acestui domeniu a fost dată de **J.A.C.Stanbury**, care considera că:

“managementul comparat internațional constă, în primul rând în identificarea și interpretarea transculturală a similarităților și deosebirilor dintre diferite medii și procese de management. Apoi, aceste informații sunt utilizate de către manageri pentru a deveni mai eficienți în afacerile pe care le fac în alte culturi decât cea din care provin” (6).

Această definiție scoate în evidență mai bine sfera preocupărilor din domeniul comparabilității proceselor de management din diferite culturi, din diferite țări, care să stea la baza transferului de cunoștințe din acest domeniu. În definiția dată se precizează și scopul evidențierii asemănărilor și deosebirilor, acela de a folosi managerilor, pentru ca aceștia să fie mai eficienți în afacerile pe care le fac în alte culturi decât cultura lor proprie.

Cu toate acestea se poate aprecia că definiția lasă loc la interpretări ale domeniului de cercetare, în sensul că, spre exemplu, se pot elabora și studii din care să rezulte asemănări și diferențe dintre diferite medii naționale, culturale, ceea ce în opinia noastră nu reprezintă cercetări

de management comparat. Apoi, cercetările, potrivit definiției se rezumă numai la procesele de management, adică practica managerială, fără a viza și conceptele, principiile, deci teoria în domeniul managementului.

1.4. OPINIA AUTORULUI PREZENTEI LUCRĂRI

Definirea
managementului
comparat
internațional

Managementul comparat internațional este reprezentat de „studiul conceptelor, proceselor, metodelor și tehnicilor de management din mai multe țări, din mai multe culturi, cu scopul identificării, interpretării și caracterizării asemănărilor și deosebirilor dintre acestea, a universalității lor și a posibilităților de transfer a cunoștințelor de management între aceste țări și /sau culturi, în vederea creșterii eficacității muncii managerilor”.

Managementul comparat internațional presupune ca cercetările din acest domeniu să:

- aibă ca obiect conceptele, procesele, metodele și tehnicile de management, deci teoria și practica managerială;
- se realizeze în două sau mai multe țări, sau culturi;
- urmărească identificarea asemănărilor și deosebirilor dintre sistemele de management din culturile sau țările analizate;
- identifice cazurile de universalitate și cele de specific cultural;
- urmărească transferul cunoștințelor din domeniul managementului, cu scopul creșterii eficienței muncii managerilor.

O astfel de definiție a managementului comparat internațional lasă loc pentru preocupările de analize comparative în domeniul managementului care se pot face în cadrul aceleiași culturi, aceleiași țări, dar între domenii, ramuri, subramuri diferite de activitate, care prezintă anumite particularități, în acest caz având de a