



Elemente specifice managementului organizațiilor din China

Încadrarea în abordarea culturală a lui Geert Hofstede

China reprezintă, după părerea noastră, una dintre excepțiile dificil de încadrat cu exactitate în dimensiunile culturale stabilite de Geert Hofstede.

Dualitatea reprezintă modul de manifestare a acestor patru dimensiuni, ale căror laturi complementare și opuse se găsesc în egală măsură în cultura chineză și în managementul chinez.

Deși China nu a fost inclusă în analiza inițială coordonată de profesorul olandez în circa 60 de țări din întreaga lume, în lucrări ulterioare, elaborate împreună cu profesorul canadian Michael Bond de la Universitatea Chineză din Hong-Kong, Hofstede a studiat și "plasarea" Chinei, în funcție de caracteristicile culturale ale acesteia, în raport cu cele patru dimensiuni culturale "clasice". Abordarea prin prisma orientării pe termen lung și scurt este redată separat.

Ambele laturi ale **dimensiunii individualism/colectivism** sunt prezente în China. În societatea individualistă chineză, legăturile cu ceilalți nu sunt vădite și aranjate în prealabil, ele sunt mai degrabă voluntare și sunt cultivate cu mare atenție. Sunt acceptate valori precum: existența unui prieten apropiat, intim, a fi demn de încredere, mulțumirea cu poziția deținută, conservatorismul. În societatea colectivistă chineză nu predomină nevoia de a încheia prietenii specifice, deoarece acest fapt este predeterminat de apartenența la un grup și de respectul pentru familie, de pietatea filială și de castitatea femeilor. Sunt acceptate valori precum: ascultarea părinților, onorarea strămoșilor, sprijinirea financiară a părinților, solidaritatea cu ceilalți, armonia cu ceilalți, toleranța față de ceilalți. Deloc de neglijat este și valoarea "servește-ți patria", asociată de asemenea puternic cu colectivul.

Și în ceea ce privește dimensiunea **distanță față de putere mare/mică**, în China se întâlnesc aspecte caracteristice ambelor laturi. Distanța mare față de putere semnifică o nevoie acută de dependență față de persoane influente, față de șefi sau față de părinți. Asociată cu colectivismul, această latură, căreia îi corespunde "disciplina morală", se referă la valori precum: existența unui număr mic de dorințe, urmărirea unei căi de mijloc, menținerea individului ca o persoană dezinteresată, pură,

Managementul chinez

(Partea a doua)

supusă. Distanța mică față de putere, asociată individualismului, înseamnă o nevoie acută de independență, manifestată mai ales la persoanele tinere și educate și are asociate valori precum: flexibilitatea, adaptabilitatea, prudența, atenția, grija deosebită.

Gradul de evitare a incertitudinii este mediu, pe ansamblul țării, dar și aici există posibilitatea unor nuanțări. În zonele rurale, cu relief înalt din nord-vest sau cu relief jos din sud-est, unde populația este supusă intemperiilor naturii, gradul de evitare a incertitudinii este redus cu toate eforturile care se fac pentru prevenirea și combaterea efectelor calamităților naturale (căldură excesivă, ariditate, inundații). Nivelul scăzut de educație, relativismul, predominanța religiilor orientale - budismul, taoismul - acutizează această latură a dimensiunii analizate. În schimb, în zonele urbane, puternic (chiar excesiv) dezvoltate din estul Chinei, gradul de evitare a incertitudinii este mediu spre ridicat. Munca intensă, comportamentul individualist, agresiv, nevoia de consens, de reguli și regulamente accentuează această latură a dimensiunii studiate.

Și cea de-a patra dimensiune culturală, **feminitate-masculinitate** are în China un puternic aspect dual. Masculinitatea accentuează latura pozitivă, materialistă, individualistă a complexului de valori împărtășite în egală măsură de femei și de bărbați prin nediferențierea rolurilor: independența, admirația față de succes, prestarea de munci diferite, succesul în carieră.

Feminitatea valorizează acțiuni precum: educația tinerei generații, grija pentru mediul ambiant, în fața unei poluări puternice, mai ales în mediul urban, viața de familie (chiar dacă este redusă la câteva ore pe zi sau chiar pe săptămână). Adesea, în societatea chineză ceea ce este oportun și ceea ce este dorit nu se suprapun; de multe ori valorile pot fi compensate una de către cealaltă. Filosofii chinezi au subliniat întotdeauna că elementele masculin (yang) și feminin (yin) se împletesc în viață; masculinitatea accentuează faptul că sensibilitatea umană susține acest postulat al taoismului; iar feminitatea subliniază subordonarea în fața unor scopuri înalte: patriotism și echitate.

Dinamismul confucianist - a cincea dimensiune culturală

A cincea dimensiune culturală, **orientarea pe termen scurt/lung**, evidențiază, pentru China în special, dar și pentru Asia de sud-est în general, predominanța orientării

pe termen lung. Supranumita de Michael Bond "dinamism confucianist", ea reinterpretează învățăturile lui Confucius și se ocupă de valori specific orientale, mai puțin evidente și recunoscute în gândirea occidentală, precum respectarea dreptului și a moralei în scopul creării unei societăți ideale.

Confucius - al cărui nume chinez este Kong Fu Zi - a trăit între 551 și 479 î.H., în timpul dinastiei Zhou de Est, în perioada numită de "Primăvară și de Toamnă". Intelctual de origine modestă, el a servit diverși conducători locali din China, care în acea perioadă era divizată. A dobândit cu timpul o reputație deosebită în calitate de filosof, ideolog, politician, educator și muzician, fiind, în a doua parte a vieții, înconjurat de discipoli care au scris ceea ce cunoaștem astăzi ca fiind învățăturile sale. Orator precum Socrate, contemporanul său din Grecia Antică, el a transmis, de fapt, sub forma unor lecții de etică practică, un set de reguli pragmatice pentru viața de zi cu zi, derivate din ceea ce el numea "**lecții de istorie chineză**". **Principiile fundamentale ale învățurii confucianiste** sunt următoarele:

1. Stabilitatea societății se bazează pe legături inegale între oameni. Relațiile fundamentale conducător-conduc (subordonat), tată-fiu, frate mai în vârstă - frate mai tânăr, soție-soț, prieten vârstnic - prieten tânăr se bazează pe obligații reciproce și complementare. Partenerul tânăr îi datorează celui mai în vârstă respect și supunere. Vârstnicul îi datorează partenerului tânăr protecție și considerație.

2. Familia este prototipul tuturor organizațiilor sociale. Persoanele nu sunt indivizi, ci membri ai unor familii. Copiii trebuie să învețe să se stăpânească, să-și depășească individualitatea, pentru a menține armonia în familie, cel puțin la suprafață. Gândurile pot rămâne libere.

Armonia se întemeiază pe menținerea "obrazului" fiecăruia, în sensul de demnitate, autorespect și prestigiu.

3. Comportarea virtuoasă față de ceilalți constă în a nu-i trata pe ceilalți așa cum nu ți-ar plăcea ca ceilalți să te trateze pe tine.

4. Virtutea cu privire la obiectivele în viață ale cuiva constă în încercarea de a dobândi calificări și educație, a munci din greu, a nu cheltui bani mai mulți decât este necesar, a fi răbdător și perseverent.

Dinamismul confucianist, ca dimensiune culturală, evidențiază la polul "orientare pe termen lung" valori precum: persistență (perseverență), cumpătate, organizarea relațiilor prin statut, supravegherea atentă a funcționării relațiilor din societate, deținerea sentimentului de rușine. La polul opus, "orientarea pe termen scurt", evidențiază valori precum: siguranța personală, stabilitatea financiară, socială și profesională, protejarea "obrazului" (prin demnitate, autorespect, prestigiu).

Michael Bond a ales calificativul "confucianist" pentru această dimensiune deoarece aproape toate valorile, la ambii poli, par să fie luate din învățăturile marelui învățat antic. Cu toate acestea, la polul "orientare pe termen lung", valorile sunt orientate mai mult spre viitor (în special cumpătarea și perseverența); ele sunt deci mai dinamice. Valorile la polul opus, "orientare pe termen scurt", sunt orientate mai mult spre trecut și prezent; ele sunt deci mai statice.

Grupurile mausriate, holdingurile mausriate naționale. Firmele familiale, firmele mici

În anul 1999, în China funcționau circa 238.000 de firme de stat, cu 24.000 mai puține decât în anul 1998. Valoarea patrimoniului acestor firme era de circa 993 miliarde de dolari, cu 13,8% mai mult decât în anul 1998. Semnificativ pentru structura acestor firme este faptul că 9.357 dintre acestea, cele mai mari, aveau un patrimoniu care totaliza 918 miliarde de dolari.

De asemenea, în același an, existau în China, conform datelor oficiale, 329.637 firme străine și joint-venture, care totalizau un capital vărsat de 277,7 miliarde de dolari și aveau contracte de circa 583,9 miliarde de dolari pentru 1999.

Cu toate acestea, în China predomină, din punct de vedere numeric, **firmele mici, familiale sau individuale**, dispersate pe tot teritoriul locuibil al țării (circa 20 de milioane). Calitatea produselor sau a serviciilor oferite de aceste firme este scăzută, ele neavând suficientă putere economică; reprezintă însă un deuseu pentru cei care compun piața muncii, adică șomerii proveniți, mai ales, de la firmele de stat care se reorganizează.

În sfârșit, deși economia Chinei se dezvoltă alert, iar PIB este pe locul 7 în lume ca volum, în clasamentul revistei Fortune nu apare, în primele 500 de firme din lume, nici o organizație economică din China, în afara Băncii Centrale.

Din categoria firmelor mari, de stat, prezintă interes grupurile industriale și holdingurile naționale; acestea sunt astăzi cele mai răspândite tipuri de grupuri economice din China.

Grupurile industriale chineze acționează în domeniul extracției, transportului, prelucrării și distribuției energiei electrice și petrolului, în domeniul extracției și prelucrării cărbunelui, în domeniul producerii îngășămintelor chimice. Ele se caracterizează printr-un portofoliu de afaceri pentru care există competențe comune, iar rentabilitatea grupului și mai ales valoarea nou creată depind în mod direct de felul în care managementul de nivel superior conduce și folosește "interdependențele", relațiile firești din domeniul productiv dintre unitățile componente. În China, producția de resurse energetice și petroliere este strâns controlată de către stat; costurile unitare de producție sunt mici, iar astfel se pot menține și prețuri de vânzare rezonabile (de exemplu prețul unui litru de benzină CO 97 la pompă este de numai 0,25-0,28 dolari). Strategia grupurilor industriale urmărește fidel orientările de ansamblu ale economiei chineze.

Spre deosebire de grupurile industriale, **holdingurile naționale** beneficiază de autonomie din partea statului, ele reușind să acționeze eficient pe baza principiilor economiei de piață. În cadrul holdingului, unitățile de afaceri componente sunt organizate sub formă de filiale sau de unități grupate în funcție de ramura de activitate. Din punct de vedere managerial, la nivelul central se reliefează planificarea strategică și se stabilesc mecanismele de control. Celelalte funcții ale managementului sunt descentralizate la nivelul componentelor holdingului. Un exemplu de holding este China Telecom, care cuprinde în prezent patru componente: Compania China Telecom (care exploatează rețeaua fixă de telefonie), Compania chineză

MAPAMOND

pentru telecomunicații mobile, Compania chineza pentru telemesagerie, Compania chineză pentru telecomunicații prin satelit.

Sistemul de impozitare practicat în China este conceput astfel încât să stimuleze activitățile de producție ale firmelor care realizează produse pentru export, ale firmelor care beneficiază de investiții străine considerabile. Există o gamă variată de cote de impozit precum și scutiri de impozite pentru firmele de producție sau pentru cele din domeniul tehnologiei avansate. Diferențele țin cont și de criteriul geografic. În tabelul nr. 1 sunt evidențiate aceste cote de impozit.

Tabelul nr. 1

Sistemul de impozitare

Zonă / Tip de firmă	Zonă de dezvoltare economică și tehnologică	Zonă de dezvoltare economică de coastă	Alte zone
Firme de producție	15%	24%	30%
Firme din domeniul energetic, al transporturilor, comunicațiilor, portuar, tehnologic sau firme cu peste 30 milioane dolari investiție străină	15%	15%	15%
Firme, altele decât cele de producție (comerț, servicii etc.)	30%	30%	30%
Firme care realizează produse destinate exportului sau în care ponderea exportului este de cel puțin 70%	10%	12%	15%
Scutiri, pentru firme care operează de cel puțin 10 ani: - firme de producție - firme din domeniul tehnologiei avansate	100% pentru 2 ani + 50% pentru 3 ani 100% pentru 2 ani + 50% pentru 6 ani		

Probleme ale ocupării forței de muncă

Transformările multiple (economice, sociale, culturale, manageriale) care au debutat în 1978, dar mai ales cele produse după 1989, când economia Chinei s-a "deschis", continuând să devină o economie de piață, concurențială, au generat mutații majore și în ceea ce privește forța de muncă salarială. S-a modificat, în sensul creșterii accentuate, numărul celor care lucrează în diverse tipuri de organizații, ajungându-se în anul 1998 la peste 600 de milioane de persoane, cifra înglobându-i și pe cei care se ocupă de agricultură și creșterea animalelor în zonele rurale. Structura forței de muncă diferă de cea a economiei, mai ales datorită numărului mare de persoane care se ocupă cu agricultura, în ferme de stat, pe terenuri ale statului sau în întreprinderi familiale de pe terenuri închiriate de la stat. Astfel, în sectorul primar lucrează circa 40% din populația activă, în industrie circa 30%, iar în sectorul terțiar, de asemenea 30%.

Din totalul populației, circa 70% (aproximativ 870 de milioane persoane) trăiește în **mediul rural**, iar restul de 30% (aproximativ 380 de milioane persoane) în **mediul urban**. Se apreciază, că pe ansamblu, populația

neagră reprezintă circa 50% din populația totală a țării. Tendința este de creștere a ponderii populației urbane, deși există grave și acute probleme legate de suprapopularea anumitor regiuni (Beijing, Shanghai) și de poluarea industrială urbană, cauzată de dezechilibrele din industrie.

Numărul șomerilor era în 1997 de 5,6 milioane de persoane, reprezentând 3,1% din totalul celor angajați în firme de stat. Deși acestea au concediat în același an 12 milioane de persoane, restul de 6,4 milioane și-au creat, singure sau în asociere, afaceri personale. În 1998, au fost concediați alți 10,8 milioane salariați, dintre care 7,2 milioane proveneau din firmele de stat.

Surplusul de forță de muncă este evident, mai ales în condițiile slabei productivități și eficiențe de ansamblu. O parte din aceasta este absorbită de domeniul construcțiilor, deoarece în China se construiește enorm (mai ales sedii de firme, bănci, magazine, ansambluri de locuințe de lux, șosele și poduri suspendate, linii de metrou etc.). Se apreciază că în anul 2020 pe piața muncii va exista un excedent de circa 120 de milioane de persoane, adică 20% din populația salariată, la nivelul anului 1998.

Patru sunt **direcțiile** spre care este încurajată să se îndrepte forța de muncă disponibilizată de la firmele de stat sau cele în proprietate colectivă:

- spre firmele care dispun de fonduri de investiții din străinătate și spre firmele chineze private;
- spre regiunile rurale, unde se poate crea, mai ușor din punct de vedere legislativ, dar mai greu din punct de vedere financiar, o firmă;
- spre sectorul terțiar, care are un enorm potențial de dezvoltare și unde există importante progrese (comerț en-gross și en-detail, alimentație publică, transport urban, diverse tipuri de servicii, turism);
- spre zona din centrul și vestul Chinei, mai puțin dezvoltată din punct de vedere economic și, de asemenea, spre alte regiuni chineze unde se pot crea afaceri familiale.

În anii care urmează (2001-2005), grație transformărilor care se vor produce în continuare în economia Chinei, se preconizează crearea a încă 12 milioane de noi locuri de muncă în firme cu aport de capital străin, a 15 milioane de locuri de muncă în diverse tipuri de firme private mici și mijlocii, a 20 de milioane de locuri de muncă în așa numita "economie individuală" (microfirme și firme familiale), a 10 milioane de locuri de muncă în firme industriale rurale (pentru populația rurală) și a peste 50 de milioane de locuri de muncă în sectorul terțiar.

Orientări strategice ale managementului macroeconomic și orientări strategice în domeniul social-economic

Evoluția economiei Chinei în ansamblul său, a organizațiilor economice depinde în mai mare măsură de opțiunile strategice ale acestora, derivate din orientările macroeconomice stabilite de guvernul Chinei. Deși sunt politizate, aceste orientări economice și sociale oferă organizațiilor economice posibilitatea de a-și alege modul de evoluție.

MAPAMOND



Accentuarea reformei sistemului economic în ansamblu impune acordarea unei atenții deosebite **problemelor din regiunile rurale** legate de creșterea nivelului de trai, rezolvate parțial prin **crearea de ferme agricole, piscicole, zootehnice**, în care agricultorii lucrează în comun. Terenul utilizat în acest scop este închiriat de la stat, pe baza unui contract forfetar, de regulă, pentru 30 de ani. În unele regiuni, succesul acestor inițiative a determinat crearea unor mici orașe pentru țărani care s-au reunit în firme cu diverse activități agricole. În anul 1998, mai mult de 1 milion de persoane "migraseră" spre aceste mici centre urbane.

Concedierea masivă a personalului excedentar a permis mai ales firmelor de stat, dar și unor firme private (în care statul este acționar) să se orienteze în activitățile lor spre cerințele economiei de piață.

Existența a circa 300 de milioane de persoane de vârstă școlară și universitară și politica de creștere a nivelului de educație creează condițiile necesare pentru **dezvoltarea învățământului de toate gradele**. O atenție deosebită se acordă rolului universităților care trebuie să asigure, în afara pregătirii tradiționale a studenților, în decursul celor patru sau cinci ani de studii, organizarea de cursuri speciale de pregătire a diversilor specialiști pentru regiunile sărace din China sau pentru zonele greu accesibile.

Ca exemplu, deviza sub care școlile populare superioare din Beijing organizate în cadrul unor universități își derulează aceste programe este **"mână în mână"**. Dincolo de caracterul propagandistic al acestora, cazul evidențiază contribuția universităților chineze la dezvoltarea economică și socială a Chinei.

"Deschiderea" recentă a societății chineze, deopotrivă spre țările dezvoltate și spre cele în curs de dezvoltare, a permis dezvoltarea puternică a unui sector economic neglijat până în deceniul trecut: turismul. Cele mai mari companii turistice din China se află în proprietatea statului. Ele dețin hoteluri, săli de teatru în care li se oferă turiștilor spectacole tradiționale de circ, de "operă în stil Pekin" etc., standardele de calitate fiind cele europene, iar tariful inferior celor practicate pentru același tip de servicii în alte țări cu vocație turistică. Pentru anul 1999 se

estimează că 64 de milioane de turiști străini au vizitat "Țara din Centrul Lumii", acestora adăugându-li-se alți 680 de milioane de chinezi, care au călătorit în interiorul țării în scopuri turistice. Deși cifra pare exagerată, reținem preocuparea guvernului și a firmelor de specialitate de a stimula în acest mod consumul de servicii turistice. Circa 46 miliarde de dolari (aproximativ 5% din PIB) au provenit în 1999 din turism.

Lector univ. drd. Amedeo ISTOCESCU

Bibliografie

1. BURDUȘ, E. *Management, comparat*, București, Editura Economică, 1998
2. BESANGER, S. *Le défi chinois*, Paris, Alban Edition, 1996
3. CARDUCCI, L. *La Chine, telle que je l'ai vis*, Beijing, Société de Editions Culturelles Internationales, 1998
4. HOFSTEDE, G. *Managementul structurilor multiculturale*, București, Editura Economică, 1996
5. NICOLESCU, O. *Management comparat*, București, Editura Economică, 1997
6. PEYREFITTE, A. *La Chine s'est éveillée*, Paris, Librairie Arthème Fayard, 1996
7. × × × *Beijing information - noutăți și punctul de vedere al Chinei*, anul 37 (1999) nr. 1-33; săptămânal de opinie și informație publicat de Beijing Information.