

Studiu comparativ asupra managementului firmelor din Germania și Marea Britanie

Rezumat

Prin intermediul acestui studiu au fost identificate câteva similitudini și diferențe majore existente în firme din Marea Britanie și Germania. În procesul de analiză s-a urmărit descoperirea elementelor de universalitate și a implicațiilor pe care acestea le au asupra comportamentului resurselor umane în cadrul organizațiilor din cele două țări.

1. Prezentare generală

Funcționalitatea și performanțele unei firme, indiferent de contextul național, depind, în mare măsură, de modul în care managerii reușesc să creeze sisteme de management moderne și flexibile, care integrează în structura lor multitudinea variabilelor intra și extra-organizaționale. Pornind de la aceste considerente de ordin general, cercetarea teoretică întreprinsă a permis identificarea unor particularități ale sistemelor de management din diferite tipuri de organizații aparținând celor două țări. Studiul relevă o serie de *diferențe apreciable de la o țară la alta și de la un sistem de management la altul*.

Cercetarea teoretică întreprinsă a confirmat ceea ce specialiștii au demonstrat în timp, și anume faptul că schimbările manageriale sunt determinate de o serie de caracteristici tipologice ale firmelor, de viziunea proprietarilor și managerilor asupra afacerilor, dar și de influențele culturale care marchează semnificativ comportamentul organizațional și individual al resurselor umane implicate atât în procesele de management, cât și de execuție.

➤ *Fiecare organizație își creează în decursul existenței sale un sistem de management propriu care ia în considerare coordonatele generale ale contextului național, dar și elementele specifice.* Câteva din caracteristicile generale ale managementului firmelor din Germania și Marea Britanie sunt prezentate succint în continuare.

2. Caracteristici generale ale managementului firmelor din Germania

Societatea germană, în general, a fost puternic marcată în timp de principiile protestante și de teoria binecunoscutului sociolog german Max Weber. Noua ideologie, introdusă în Germania de către reprezentanții Freiburger Kreis înainte de declanșarea celui de al doilea război mondial, a reprezentat infrastructura de bază pe care s-a dezvoltat sistemul economiei de piață germane. În timp, mediul intern, dar în special mediul de afaceri internațional au determinat firmele germane să se adapteze la noile cerințe ale pieței. Schimbările au marcat semnificativ

conținutul proceselor de management și au redefinit fundamental rolul și poziția factorului uman din firmele germane.

Câteva *caracteristici generale ale managementului și managerilor* din Germania sunt prezentate în continuare:

➤ *Accentuarea dimensiunii participative a managementului*

Această trăsătură poate fi abordată din cel puțin trei perspective.

Prima derivă din faptul că în firmele germane, la nivelul managementului superior se constituie Comitetul Director sau Consiliul de Monitorizare care reunește în structura lui atât manageri, cât și reprezentanți ai domeniilor de activitate principale din cadrul firmei.

A doua constă în aceea că la nivelul compartimentelor operaționale funcționează Comitete de lucru, în care se reunește doar reprezentanți ai executanților.

A treia dimensiune rezultă din faptul că în firmele germane se constată un grad ridicat de implicare a executanților în procesele de fundamentare a deciziilor, în cadrul echipelor de lucru din care fac parte atât manageri, cât și executanți.

➤ *Diferențierea funcțională și coordonarea integrată*

Cele două conotații distincte ale acestei trăsături sunt suficient de clar reflectate în structurile organizatorice existente în firmele germane.

Pe de o parte, se constată o încadrare clară a compartimentelor pe domenii de activitate, trăsătură foarte bine vizualizată în structurile organizatorice pe funcțiuni, iar, pe de altă parte, se observă o integrare pe verticală a compartimentelor operaționale, cu grad mare de diversitate, alături de cele funcționale, în cadrul unui mecanism foarte bine determinat, vizualizat de structurile divizionale ale firmelor germane. De altfel, firma germană, în general, este tratată ca o rețea coordonată de persoane care adoptă și aplică decizii raționale elaborate de personal cu competențe profesionale și manageriale deosebite, corespunzătoare nivelului ierarhic pe care se situează.

➤ *Orientarea managementului pe performanță profesională*

Pregătirea resurselor umane din firmele germane reprezintă o coordonată de bază a politicilor și strategiilor în domeniul resurselor umane. Prin urmare, pentru ocuparea

posturilor și funcțiilor în firmele germane, un rol important îl au pregătirea de bază și cea de specialitate pe care o au sau o dobândesc resursele umane. În cadrul firmelor germane, se desfășoară ample programe de pregătire a personalului pentru actualizarea cunoștințelor, pentru specializarea pe diferite activități, pentru stimularea și dezvoltarea calităților, cunoștințelor și abilităților resurselor umane. Se pornește de la premisa că pregătirea complexă și continuă a resurselor umane reprezintă modul cel mai eficient de valorificare a potențialului angajatului și una din cele mai importante modalități de obținere a unor performanțe profesionale și manageriale deosebite.

➤ *Gradul ridicat de descentralizare a firmelor germane*

Această caracteristică pornește de la un principiu de bază aproape generalizat în Germania, cel al subsidiarității. Potrivit acestui principiu, în firmele germane se constată cel puțin două forme de manifestare, reflectate cel mai bine în structurile organizatorice ale acestora. Astfel, în firmele cu structuri organizatorice ierarhic-funcționale conducerea aparține unui Comitet Director format din doi până la cinci directori, a căror răspundere se extinde, în contextul organizării funcționale la domeniul de specialitate al funcțiunii respective în care este specializată persoana. Pe fiecare funcțiune se organizează mai multe compartimente subordonate directorului care conduce funcțiunea respectivă. Membrii Comitetului director colaborează la conducerea firmei, dar fiecare răspunde pentru domeniul pe care îl conduce și în care este specializat. Directorii colaborează foarte bine cu șefii compartimentelor funcționale, care la rândul lor colaborează la fel de bine cu șefii compartimentelor operaționale, pe care îi susțin permanent în realizarea obiectivelor specifice pentru domeniile pe care ei le conduc.

În structurile pe divizii a fost creat un număr de subdivizii distincte care, cel mai adesea, sunt organizate și funcționează ca adevărate centre de profit, având grad ridicat de autonomie decizională și financiară. Acestea se integrează perfect prin activitatea lor în strategia și politica diviziei, respectiv companiei.

➤ *Motivarea diferențiată pe baza unui sistem de merite*

Pentru a înțelege această caracteristică este important să luăm în considerare faptul că în firmele germane s-a dezvoltat un sistem de valori specifice care conferă flexibilitate, obiectivitate, realism procesului de motivare a resurselor umane. Câteva dintre aceste valori fundamentale sunt: loialitate față de organizație, responsabilitate pentru realizarea sarcinilor, performanță, merite-recompense în funcție de rezultate.

➤ *Orientarea managementului pe aspecte de raționalitate*

Această caracteristică este o rezultantă a elementelor materialiste păstrate în sistemul de management din firmele germane. De altfel, este bine cunoscut faptul că modul de gândire și comportamentul managerilor germani de astăzi sunt influențate de ideile celebrilor economiști germani de la începutul secolului trecut, respectiv Schmalenbach, Heinrich Nicklisch și Rieger. După cel de al doilea război mondial Gutenberg a dezvoltat ideea potrivit căreia managerii trebuie să urmărească permanent creșterea

eficienței economice a firmei atât prin reducerea considerabilă a costurilor, cât și prin accentuarea dimensiunii creativ-inovative a proceselor de management și execuție.

3. Caracteristici generale ale managementului firmelor din Marea Britanie

Cercetarea teoretică întreprinsă a permis identificarea câtorva dintre cele mai reprezentative caracteristici ale managementului firmelor din Marea Britanie.

Cele mai multe dintre aspectele constatate au rezultat din influențele pe care diferite variabile culturale, economice, sociale, politice le au asupra sistemelor de management din firmele britanice.

Câteva dintre principalele caracteristici ale managementului firmelor britanice sunt prezentate în continuare.

➤ *Dimensiunea participativă a managementului insuficient reprezentată*

În majoritatea firmelor britanice, managementul de nivel superior reunește un număr limitat de forme participative, care sunt insuficient de clar delimitate și reprezentate. Astfel, se constituie un Consiliu de Administrație din care fac parte reprezentanți ai acționarilor și directori, dintre care unul este directorul executiv al firmei. În firmele unde se constituie filiale se constată existența câte unui Consiliu de Administrație pentru fiecare filială. Acesta are o structură similară cu a firmei "mamă", la care se adaugă un reprezentant al managementului superior. Personalul din structura de conducere este destul de restrâns și se implică exclusiv în fundamentarea deciziilor ce vizează politica generală a firmei, lăsând filialelor un grad destul de ridicat de autonomie în schimbul unor angajamente deosebite în ceea ce privește performanțele economice în domeniul vânzărilor.

➤ *Predominanța structurilor organizatorice de tip holding*

Acest tip de organizație permite o descentralizare a proceselor de management la nivelul filialelor care desfășoară activități diverse și oferă produse și servicii sub propria marcă. Dacă o firmă se dezvoltă sau își diversifică activitatea, structura organizatorică de bază poate rămâne aceeași cu câteva noi relații specifice structurii divizionale, respectiv un Președinte de divizie care devine și membru în Consiliul de Administrație al firmei mamă, împreună cu alți doi directori, șefi ai departamentelor de marketing și de producție. În ceea ce privește implicarea executaților în luarea deciziilor, aceasta rămâne de cele mai multe ori la latitudinea managerilor cărora le revine de fapt și responsabilitatea pentru calitatea deciziilor fundamentate.

➤ *Gradul mediu de diferențiere funcțională și de coordonare*

Diferențierea funcțională este evidentă în cadrul companiei mamă, dar, pe măsură ce structura holdingului se extinde pe orizontală datorită filialelor nou create, apare mai pregnantă această diferențiere.

Managementul de nivel superior al firmei acționează ca un administrator general care aloacă fonduri filialelor și determină nivelul unor indicatori de performanță economici.

Conducerea superioară a firmei poate interveni adesea pentru a îmbunătăți coordonarea activității filialelor în vederea realizării strategiei globale a firmei.

Această diferențiere permite firmelor din Marea Britanie să fie mai flexibile pe plan strategic.

➤ *Intensitatea medie a motivării resurselor umane din firmele britanice*

În Marea Britanie abordarea motivării are câteva particularități. Dacă am compara salariile managerilor britanici cu ale altor manageri din firme similare din Europa Occidentală sau SUA, am constata că acestea se află sub nivelul mediu. Din acest motiv, în firmele britanice s-a dezvoltat un important sistem de stimulente suplimentare pentru a putea fi majorate semnificativ salariile managerilor și pentru a se amplifica gradul de motivare a lor. Un alt aspect care merită atenție este predominanța principiului egalitarismului în aplicarea politicilor de motivare, ceea ce, consideră specialiștii, explică ritmul destul de lent al creșterii economice înregistrate în ultimii ani în Marea Britanie. Cele mai importante aspecte care îi motivează pe managerii britanici sunt: independența în gândire și acțiune, posibilități de autorealizare, recompense materiale prin intermediul veniturilor suplimentare și securitatea și siguranța la locul de muncă.

➤ *Gradul ridicat de birocratizare a activităților din firmele britanice*

Se explică printr-o serie de valori culturale naționale și istorice specifice, care imprimă un puternic conservatorism activităților desfășurate în firmele britanice.

➤ *Orientarea resurselor umane asupra conținutului sarcinii*

Managerii britanici pun un accent deosebit pe capacitatea de a influența pe alții și de a negocia în mod eficace. Executanții sunt orientați în principal asupra realizării sarcinilor, obținerii unui salariu și menținerii locului de muncă. Ei percep relația cu organizația ca una absolut formală, nefiind motivați să se implice în alte activități ce nu țin strict de sarcinile lor.

➤ *Orientarea managerilor din Anglia pe diferite domenii sau funcțiuni ale firmei, accentul punându-se pe managementul financiar.*

De altfel, managerii din firmele britanice se pregătesc în institute speciale tehnice, prin care se dorește o specializare flexibilă, care să le permită să răspundă la schimbările interne și din mediul de afaceri al firmei.

4. Concluziile cercetării

Este bine cunoscut faptul că un model de management de succes implementat în firmele dintr-o țară nu poate avea niciodată aceleași efecte, dar pot fi identificate aspectele relevante, fundamentale într-o organizație dintr-o țară, care se pot adapta și integra într-un mod specific într-o firmă din altă țară.

De altfel, în contextul lărgirii Uniunii Europene și formării spațiului unic european, transferul de know-how în domeniul managementului dintr-o țară în alta a Uniunii va facilita determinarea și implementarea unui nou sistem de valori.

Cercetarea teoretică efectuată a permis identificarea unor elemente cu influență majoră asupra managementului firmelor din cele două țări. Acesta este atitudinea și în ambele țări s-a constatat că atitudinile pot fi schimbate prin facilitarea accesului la informații, ca urmare a integrării în organismele de management participativ, pregătire, educație, statutul în firmă și responsabilitatea deținută.

Pe parcursul cercetării teoretice, se constată că există diferențe semnificative în intensitatea manifestată de acești factori în firmele din cele două țări analizate, respectiv Germania și Marea Britanie.

În firmele din Marea Britanie, predomină personalitatea leader-ului și capacitatea de leadership, resursele umane fiind puternic influențate prin comunicare de managerii lor. Aceasta s-a reflectat în analiza de mai sus prin dimensiunea participativă a managementului. În Anglia, datorită sistemului de recrutare și promovare al managerilor, aceștia optează, așa cum s-a arătat, pentru descentralizarea procesului de management, practicând un stil de conducere consultativ, ca urmare a inițiativei managerilor, care, în final, poartă răspunderea pentru fundamentarea deciziilor. Oarecum diferită este situația în firmele din Germania, unde managerii sunt preocupați pentru a asigura controlul asupra resurselor umane în forme noi, deoarece controlul tradițional ierarhic nu este suficient de flexibil.

În ceea ce privește aspectele motivaționale, există câteva diferențe semnificative între resursele umane din firmele germane și cele din firmele engleze. Angajații companiilor engleze sunt puternic motivați de banii pe care îi primesc, acordând o atenție mai mare nivelului motivării materiale, în timp ce resursele umane din firmele germane sunt motivate atât material, cât și moral. Angajații din firmele germane manifestă un grad ridicat de atașament față de firmele în care lucrează, ei nefiind motivați în primul rând de bani.

O altă diferență semnificativă este sesizată în stilul de conducere al managerilor din cele două țări. Managerii din firmele engleze sunt puternic marcați de elemente conservatoare, preocupați pentru a păstra ierarhia și relațiile ierarhice, în care legăturile sunt minime ca intensitate, în timp ce managerii germani sunt mai puțin orientați pe formalism, ei reușesc să creeze, prin comunicare, un mecanism funcțional de integrare a resurselor umane.

Cercetarea teoretică întreprinsă a permis identificarea aspectelor specifice de abordare existente între managerii din cele două țări. Astfel, managerii germani sunt puternic dominați de elementele de raționalitate, ceea ce înseamnă că ei își fundamentează deciziile luând în considerare cu precădere criteriile economice. Managerii englezi au o orientare predilectă către domeniul financiar, în general, și chiar managementul financiar, fără ca să acorde o atenție deosebită aspectelor specifice.

Dincolo de asemănările și diferențele rezultate din cercetarea teoretică întreprinsă, studiul demonstrează că există un sistem de valori comune, dar și unice, care

Management

îmbinate facilitează transferul de know-how în domeniul managementului din Germania în Marea Britanie și invers.

Valorile comune se integrează în sistemul de valori al managementului european, iar cele specifice, determinate în mod natural de fiecare context național, se manifestă cu intensități medii, permițând păstrarea identității sistemelor de management din cele două țări.

Conf. univ. dr. Armenia ANDRONICEANU

Bibliografie

1. ALTMAN, Y. *Management European et Internațional*, Paris, Economica, 1999
2. BURDUȘ, E. *Management Comparat Internațional*, București, Editura Economică, 2001
3. HICKSON, D. J. *Management in Western Europe*, Berlin, 1993

4. HOFSTEDE, G. *Cultures Consequences*, London, Sage Publication, 1980
5. LAWRENCE, P.R. *Lorsch, Differentiation and Integration in Complex Organization*, Administrative Science Quarterly 12, 1987
6. MENSFIELD, R. *British Management in the Thatcher Years*, Institut of Management, London, 2000
7. JULES J.J. van DIJCK *Transnational Management in an Evolving European Context*, EMJ, 1980
8. NICOLESCU, O. *Management Comparat*, Editura Economică, București, 1997