

# MANAGEMENTUL COMPARAT AL RESURSELOR UMANE

Mihai Adrian UDRESCU<sup>1</sup>

*„Logic, orice problemă, indiferent de nivelul la care apare, național sau internațional, este creată de om, dar în cele din urmă tot el este cel care o rezolvă. Ca atare, a avea oameni potriviți la locul și timpul potrivit reprezintă cheia care asigură succesul unei companii pe plan internațional. Dacă reușim să soluționăm această problemă înseamnă că vom fi capabili să le rezolvăm, mult mai repede și mai ușor, pe toate celelalte.”*

R. Schuller

## Cuprins

Definirea managementului comparat al resurselor umane.....	2
1 . Managementul resurselor umane în SUA	
1.1. Caracteristici generale ale managementului în SUA.....	2
1.1.1 Sistemul și filosofia americană de management.....	3
1.1.2 Stilul de management American.....	4
1.2 Managementul resurselor umane în SUA.....	5
1.2.1. Politicile de resurse umane.....	6
1.2.2. Trăsăturile generale ale managerilor americani.....	7
1.3. Managementul competențelor în SUA.....	8
1.4. Tendințe în managementul resurselor umane în SUA.....	9
2. Managementul resurselor umane în Japonia	
2.1. Caracteristici generale ale managementului în Japonia.....	10
2.1.1. Încadrarea Japoniei în abordarea lui Geert Hofstede.....	11
2.1.2. Trăsăturile modelului de producție japonez.....	12
2.1.3. Influența modelului de producție japonez asupra practicilor de resurse umane.....	13
2.2. Managementul resurselor umane în Japonia.....	14
2.2.1. Modelul japonez de management al resurselor umane.....	15
Bibliografie.....	16

## Definirea managementului comparat al resurselor umane

Deși managementul resurselor umane și-a îmbogățit permanent conținutul și și-a lărgit continuu domeniile de activitate, creșterea competiției internaționale și amplificarea procesului de globalizare sporesc în continuare importanța managementului resurselor umane, datorită necesității de a ține seama tot mai mult de dimensiunile internaționale ale acestuia<sup>1</sup>.

De asemenea, managementul resurselor umane dobândește o importanță din ce în ce mai sporită, ca rezultat al dezvoltării pieței bunurilor și serviciilor, dar mai ales pe măsură ce procesul de regionalizare-globalizare se intensifică.

Extinderea activității companiilor la nivel internațional presupune creșterea complexității acțiunilor pe care le desfășoară, dar mai ales dezvoltarea și diversificarea instrumentelor de management al resurselor umane pe care acestea le utilizează pentru a gestiona variabilele

\* Universitatea „Lucian Blaga” Sibiu, Facultatea de Științe Economice, Specializarea Management

<sup>1</sup> Manolescu A. – *Managementul resurselor umane, ediția a IV-a*, Editura Economică, București, 2004 op. cit, pag. 53;

culturale, economice și instituționale care le influențează activitatea la nivelul fiecărei țări. Toate aceste evoluții determină **regândirea rolului strategic al resurselor umane** în cadrul unei companii, acestea fiind abordate ca principalul avantaj competitiv de care organizațiile dispun.

În acest context, se impune realizarea unor studii și analize comparative, în domeniul managementului în general și al managementului resurselor umane în special, în scopul de a permite realizarea transferului de cunoștințe dintre diferite domenii și sisteme de management. În aceste condiții se impune delimitarea a ceea ce este universal și specific în domeniul managementului resurselor umane, adică o cunoaștere a asemănărilor și deosebirilor, respectiv a domeniului managementului comparat al resurselor umane.

**R. Nath**<sup>2</sup> definește managementul comparat astfel: *managementul comparat, în sens larg, se concentrează asupra similarităților și diferențelor dintre sistemele de management și de afaceri din contexte diferite.*

**Miller E. L.**<sup>3</sup> definește mult mai adecvat conceptul de management comparat: *managementul comparat cuprinde studiul fenomenelor de management al resurselor umane între țări sau culturi, prin concentrarea asupra detectării, identificării, clasificării, măsurării și interpretării similarităților și deosebirilor privind procesele, conceptele și tehnicile de management.*

## 1 . Managementul resurselor umane în SUA

Managementul nord-american a marcat și marchează de o manieră semnificativă evoluția managementului din numeroase țări ale lumii. Argumentul suprem în acest sens îl constituie faptul că un număr foarte mare de concepte, metode și tehnici de management sunt furnizate practicii manageriale de către sistemul american de management. De aceea am considerat necesară și oportună cunoașterea cel puțin a unor **caracteristici de bază** ale managementului companiilor nordamericane.

### 1.1. Caracteristici generale ale managementului în SUA

SUA au fost campionii promovării proprietății private și a spiritului de întreprinzător, rezultatul, din punct de vedere economic, constituindu-l existența unui foarte puternic sector privat care domină economia acestei țări. În opinia lui Douglas A., Miller E. și Nath R., *...economia SUA. se bazează pe principiile capitaliste, însă cel mai bine este caracterizată ca o economie mixtă sau ca un amestec de sectoare private și publice...*<sup>4</sup>

O altă caracteristică importantă a sistemului american de management o reprezintă dimensiunile foarte mari ale pieței interne, redate nu numai de evoluțiile demografice înregistrate în această țară și de dimensiunile geografice, ci mai ales de amploarea activității economice desfășurate. SUA sunt țara cu cea mai puternică clasă de mijloc.

În SUA se poate observa existența unui sector bancar foarte bine dezvoltat. Potrivit unui studiu publicat de revista „Fortune” în anul 1986, 42 de bănci dețineau active de peste 10 miliarde de dolari fiecare. Mai mult, primele 1000 de bănci comerciale posedau active de peste 1750 de miliarde de dolari, utilizând mai mult de 950.000 de salariați. Existența unei astfel de forțe financiare constituie concomitent o facilitate esențială și un factor determinant pentru înființarea, funcționarea și managementul companiilor.

Sectorul economic al SUA este reprezentat de o rețea complexă de peste 4,8 milioane firme, a căror mărime variază, incluzând companii precum General Motors, cu încasări de peste 96 milioane USD, și sute de mii de firme cu încasări mai mici de 50.000\$ pe an.

<sup>2</sup> Adaptare după Burduș E. – *Management comparat internațional*, Editura Economică, București, 2001, pag. 35;

<sup>3</sup> Burduș E. – op cit., pag. 35;

<sup>4</sup> Nicolescu O. – *Management comparat, Uniunea Europeană, Statele Unite ale Americii și Japonia*. Ediția a II-a, Editura Economică, București, 2001, pag. 237;

Firmele de dimensiuni mari, deși dețin o pondere semnificativă pe piață, nu sunt reprezentative pentru întregul sector economic. Mai mult de jumătate din firmele din SUA au mai mult de 5 angajați, 95% dintre acestea au mai puțin de 100 de angajați și aproape 75% din companiile americane realizează un venit anual mai mic de 500.000\$. Întreprinderile mici, antreprenoriale, sunt segmentul reprezentativ al economiei, ele prezentând cel mai mare potențial de dezvoltare și inovare în viitor.

### 1.1.1. Sistemul și filosofia americană de management

Inspirându-se din cercetările lui Hofstede, Simcha Ronen<sup>5</sup> descrie valorile și caracteristicile angajaților din corporațiile din SUA în următorii termeni:

*...SUA se evidențiază printr-un puternic pragmatism și prin accentul pus asupra maximizării profitului, eficienței organizaționale și productivității. SUA este o societate individualistă, orientată spre acțiune, caracterizată prin toleranță ridicată la risc și evitarea redusă a incertitudinii. Nevoia de realizare a indivizilor este mare, iar obținerea unui post de conducere și averea reprezintă principalele obiective ale vieții lor. Se acordă importanță conducerii democratice, ce stimulează decizia de grup și participarea, fapt evidențiat de scorul redus în ceea ce privește distanța față de putere. Comunicarea într-un singur sens nu este apreciată. Indicele masculinității are o valoare moderată, exprimând preferința pentru lideri respectați, orientați către relații interpersonale. Americanii cred în autodeterminare, de unde preferința pentru planificare și pentru adoptarea deciziilor pe baza unor date precise, exacte. Recompensele bazate pe merit sunt considerate cele mai adecvate, deoarece se promovează principiul conform căruia individul este responsabil pentru rezultatele obținute....*

În mod tradițional, managerii americani pun un accent deosebit pe distincția dintre activitățile manageriale și cele de execuție. Această distincție este întărită și de prejudecata că managerii reprezintă și apără interesele proprietarilor, în timp ce restul salariaților acționează împotriva acestora, prin faptul că solicită cât mai multe beneficii.

Managerii americani își arogă anumite prerogative decizionale, precum dreptul de a alocă resursele și dreptul de a face angajări și concedieri. Acest lucru a condus, în general, la reducerea participării executanților la procesele decizionale privind organizarea sau strategia firmei. Informațiile sunt deseori diseminate în cadrul firmei numai în măsura în care acestea sunt solicitate de personalul de execuție. Acest fapt are rezultate mai puțin dorite. Relațiile conflictuale dintre manageri și angajați nu sunt ceva neobișnuit în companiile americane, numeroși angajați susținând că se simt străini în cadrul propriului loc de muncă.

Alte disfuncționalități sunt generate de importanța accentuată acordată așa-numitelor tehnici de raționalizare a deciziilor. Hayes R. și Abernathy W. J.<sup>6</sup> aduc în discuție și un alt argument: corelarea performanței managerilor cu mărimea compensațiilor bănești acordate acestora pe baza rezultatelor trimestriale determină apariția unei perspective pe termen scurt<sup>7</sup>, respectiv managerii urmăresc profitabilitatea pe termen scurt. Astfel, ei sunt recompensați chiar și pentru amânarea unor investiții pe termen mediu și lung, dacă prin aceasta maximizează profitul trimestrial. În aceste circumstanțe are loc o reducere a investițiilor în cercetare-dezvoltare, a cheltuielilor cu întreținerea echipamentelor sau cu perfecționarea forței de muncă etc., deoarece efectul acestor cheltuieli se face simțit pe termen lung, termen în care actualul manager poate promova într-un post superior, lăsând alt manager să soluționeze problemele moștenite.

Odată cu amplificarea concurenței la nivel internațional, managerii americani au ajuns la concluzia că aceste practici ineficiente trebuie corectate. În ultimii ani se pune tot mai mult

---

<sup>5</sup> Rouen S. – *Comparative and Multinational Management*, John Wiley, New York, 1986, pag. 181;

<sup>6</sup> Hayes R.H., Abernathy W.J. – *Managing Our Way to Economic Decline*, Harvard Business Review, Vol. 58/1980, pag. 67-77;

<sup>7</sup> Schneider S., Barsoux J. L. – *Managing across culture, Second Edition*, Prentice Hall, London, 2003, pag. 166-167

accentual pe **maximizarea utilizării resurselor umane**, prin intermediul **perfecționării și implicării** lor în managementul firmei.

În anii '60, Douglas McGregor<sup>8</sup> promova curentul resurselor umane, însă puține firme aureacționat cu entuziasm la stilul participativ de management. În acea perioadă, SUA dețineau poziția de lider în domeniul tehnologiei, cunoscând o puternică îmbunătățire a productivității. Succesul înregistrat de firmele americane a determinat autosatisfacția multor companii și neglijarea problemelor legate de forța de muncă. În ultimul deceniu însă, puternica concurență internă și externă au forțat firmele din SUA să-și reconsidere metodele manageriale adoptate.

Anul 1980, reprezintă un moment de referință în istoria economică a SUA, semnificația acestui moment fiind dată de faptul că în acel an Japonia a atins cifra de 11.000.000 autovehicule produse. În același an, SUA fabricau 8.000.000 de autovehicule, fiind primul an în care o altă națiune a produs mai multe autovehicule decât SUA. În mod similar, ramura produselor electronice de uz casnic a fost puternic afectată de această concurență, unele produse dispărând din producția companiilor americane. Marca *made in Japan*, care în anii 1950-1960 era identificată cu produse ieftine și de proastă calitate, reprezintă acum marca calității și valorii. În același timp, marca *made in USA* a devenit, în anumite sectoare de activitate, simbolul calității reduse și, deseori, al prețului ridicat. Companiile din SUA au pierdut încrederea publicului în ceea ce privește capacitatea de a concura într-o lume aflată într-o continuă schimbare.

Responsabili pentru aceste probleme au fost considerați în primul rând muncitorii americani. Numeroși analiști consideră că nu mai există etică în muncă: muncitorii americani nu mai sunt dedicați calității și productivității. Comportamentul muncitorilor japonezi se axează pe valorile culturii excelenței. Alți analiști au concluzionat că reducerea competitivității SUA se datorează creșterii prețului la energie, reglementărilor excesive și creșterii forței sindicatelor. Totuși, aceste argumente sunt insuficiente pentru a explica magnitudinea dificultăților economice cu care se confruntă SUA. Prețul petrolului, impactul reglementărilor sau al sindicatelor au fost și sunt aceleași și în Japonia și în Europa. Argumentul că muncitorii americani sunt inferiori celor din alte țări s-a dovedit lipsit de fond atunci când firme japoneze și europene au înființat întreprinderi deosebit de eficiente pe teritoriul SUA., utilizând forța de muncă americană.

În anul 1974, compania Matsushita-Panasonic a achiziționat divizia „Quasar Division” a companiei Motorola. Tot în anul 1974, sub conducerea firmei Motorola, întreprinderea înregistra în medie 1.3 defecte la fiecare televizor fabricat, care au generat cheltuieli cu reparațiile în garanție în valoare de 16 milioane USD anual și o rată de reparație a produselor finite înainte de livrare de 63%. După șase ani de la preluare, Matsushita (în aceeași întreprindere și cu aceeași forță de muncă) obținea o medie de 0.005 defecte per produs, cheltuieli cu reparațiile în garanție mai mici de 1 milion USD pe an și un procent de reparație a produselor înainte de livrare de 2%.

### 1.1.2 Stilul de management american

În ultimii ani, numeroși specialiști au observat tendința companiilor din SUA de a se orienta către un stil managerial participativ. Implicațiile acestei tendințe sunt rezumate în tabelul 1., în care se prezintă comparativ cele două stiluri de management: **autocratic** și **participativ**. Deși eforturile companiilor americane în vederea adoptării stilului participativ sunt semnificative, totuși rezultatele nu au fost vizibile imediat.

---

<sup>8</sup> Emilian R. – *Conducerea resurselor umane*, Editura Expert, București, 1999, pag. 45-46;

**Tabelul 1. Stiluri de management practicate în SUA**

<b>Stil autocratic</b>	<b>Stil participativ</b>
<b>Concepția managerilor referitoare la execuțanți</b>	
Salariații sunt leneși, iresponsabili și pot fi motivați numai de câștigurile bănești.	Lucrătorii sunt dornici să accepte responsabilități, sarcini provocatoare, fiind motivați de oportunitățile oferite de dezvoltarea personală și profesională.
<b>Principii și concepte referitoare la descrierea postului</b>	
Munca este divizată, necesitând un minimum de abilități profesionale. Fiecare lucrător în parte are o mică influență asupra productivității.	Activitatea impune deținerea unei largi game de talente și abilități din partea lucrătorului. Munca în echipă reprezintă un mijloc important pentru creșterea motivării și productivității lucrătorului.
<b>Structura organizatorică</b>	
Organizația este structurată ierarhic. Lanțul de comandă este direcționat de sus în jos, iar managerii sunt responsabili pentru toate deciziile ce influențează munca și motivarea lucrătorilor.	Organizația cuprinde puține niveluri manageriale. Execuțanții sunt încurajați să participe la procesul managerial.
<b>Pregătirea și securitatea forței de muncă</b>	
Abilitățile lucrătorilor se degradează în timp, dar lucrătorii sunt ușor de înlocuit. Pregătirea execuțanților este limitată și se concentrează asupra deprinderii câtorva abilități de bază.	Execuțanții reprezintă o resursă importantă, ei dețin aptitudini, capacitatea de a gândi și spirit participativ. Valoarea execuțanților pentru firmă crește în timp.
<b>Sistemul de motivare</b>	
Salariul este corelat direct cu sarcinile aferente postului. Sistemul de evaluare a postului permite stabilirea valorii fiecărui post pentru ansamblul organizației.	Salariul este corelat cu aptitudinile lucrătorului, atât cele deținute, cât și cele solicitate de natura postului. Motivarea nu constă numai în recompensare bănească.
<b>Relația cu forța de muncă</b>	
Relațiile între forța de muncă și management sunt de adversitate. Sindicatele, ce reprezintă interesele lucrătorilor, atrag atenția managementului asupra diferitelor probleme de muncă.	Între forța de muncă și management există relații de cooperare. Între managementul firmei și sindicat au loc schimburi de informații. Managementul firmei invită sindicatul să participe activ la rezolvarea diferitelor probleme ale firmei.

## 1.2. Managementul resurselor umane în SUA

Deși preocupările teoretico-metodologice din SUA privind valorificarea complexă a **multiplelor valențe** ale factorului uman sunt bine cunoscute pe plan mondial, **în practică, lucrurile au evoluat sensibil diferit**. Întreprinderile americane și-au bazat evoluțiile dinamice timp de zeci de ani preponderent pe factorul tehnic. Abia la începutul deceniului al IX-lea, ca urmare a publicării unor lucrări științifice<sup>9</sup> importante și sub influența managementului japonez, în numeroase companii are loc **o reconsiderare a importanței factorului uman**. Potrivit rezultatelor unor investigații empirice, realizate la nivelul anului 1982, cheltuielile cu forța de muncă în întreprinderile din SUA erau de două ori mai mari decât în cele japoneze și de 10 ori superioare celor din majoritatea țărilor în curs de dezvoltare.

Pe fondul acestor evoluții, factorul uman nu mai este considerat o simplă componentă a întreprinderii, care costă o anumită sumă de bani, ci este abordat prioritar ca o resursă de bază a acesteia. Corespunzător acestor mutații, apar o serie de schimbări chiar din punctul de vedere al terminologiei utilizate. Astfel, termenul de *manager de personal* a fost înlocuit cu expresia

<sup>9</sup> Eldridge D., Abdul Rahman bin Idris – *Reconceptualising human resource planning in response to institutional change*, International Journal of Manpower, vol. 19, no. 5/1998, pag. 343-357, MCB University Press;

*manager resurse umane (HRM – Human Resource Manager)*. Principalele sale **obiective** sunt: participarea concretă la elaborarea strategiei de ansamblu a companiei și **elaborarea unei strategii specifice privind resursele umane** în strânsă legătură cu strategia generală a companiei.

În noua economie, managerul de resurse umane este unul din principalii colaboratori ai conducerii întreprinderii, contribuția sa fiind din ce în ce mai frecvent considerată ca esențială **pentru asigurarea competitivității**.

În cadrul firmei, angajații sunt permanent supravegheați. În SUA managerii se plimbă prin birouri, schimbând informații și stimulându-și subordonații. „*Hei, Jack, mi-a venit o idee genială, ce zici de ea?*” este un mod de interpelare obișnuit din partea managerilor americani. Majoritatea managerilor lucrează în birouri aflate pe același coridor, deseori observându-se faptul că ușa biroului este deschisă. Prin acest mod de organizare, managerii, atunci când părăsesc biroul, se întâlnesc cu alți colegi manageri cu care discută referitor la desfășurarea activității în cadrul firmei, astfel majoritatea recomandărilor și a consultațiilor realizându-se în coridorul comun al birourilor. Managerii se află în săli diferite de cele în care lucrează restul angajaților, neexistând un contact direct între manageri și subordonații acestora. Circularele, directivele și sugestiile scrise sunt omniprezente în cadrul firmei. Presiunea din partea acționarilor impune realizarea unor rapoarte regulate și actualizarea permanentă a previziunilor. Acest mod de organizare, care separă managerii de subalternii lor, diferă foarte mult de cel japonez, în care managerul ocupă un birou în cadrul unei săli mari în care se află angajații din subordinea sa, putând observa în timp real atmosfera din cadrul grupului de lucru, dar și felul în care sunt realizate sarcinile.

În general, salariații din companiile americane, nu numai managerii, sunt recrutați cu rapiditate și sunt eliberați din funcție tot atât de rapid (deseori fără a li se oferi o compensație). A fi concediat nu reprezintă un stigmat, fiind astfel în totală opoziție cu sistemul japonez, în care concedierile se foloseau în cazuri izolate înainte de 1992, în prezent recurgându-se la această metodă de redresare a activității firmei în ultimă instanță.

Americanii dau dovadă de foarte puțin sentimentalism în afaceri. Rezultatele financiare ale tranzacției au prioritate în fața sentimentelor personale. Ei se ghidează după principiul conform căruia *dacă obții profit, poți încheia afaceri chiar și cu diavolul. În caz contrar, o afacere, chiar bazată pe prietenie, nu are valoare*. În Japonia, o importanță covârșitoare în luarea deciziilor în afaceri o are **consensul**, acordul tuturor membrilor organizației. Astfel se întâmplă ca uneori să fie menținută o activitate mai puțin profitabilă datorită fie istoriei, fie statutului angajaților din firmă, vechimii acestora etc.

### 1.2.1. Politicile de resurse umane

O perioadă îndelungată de timp, în organizațiile americane, managementul resurselor umane a fost considerat un domeniu mai puțin însemnat al managementului. La Harvard Business School<sup>10</sup> problematica MRU nu a fost dezvoltată decât în anii '80, situându-se mult în urma unor domenii privilegiate precum marketingul și finanțele. Un motiv pentru care această situație este reconsiderată în prezent îl reprezintă studiile demografice. În anul 1990, publicația Wall Street Journal<sup>11</sup> atrăgea atenția asupra faptului că ritmul creșterii populației active se va diminua către anul 2000, comparativ cu anii '80, și prin urmare resursele umane vor deveni unul dintre atuurile strategice ale întreprinderilor.

Din punctul de vedere al resurselor umane, **principala problemă** a sistemului american de management a reprezentat-o alegerea uneia dintre cele **două variante**: înlocuirea personalului în funcție de nevoile companiei sau realizarea de investiții în formarea acestuia. Tendința în

---

<sup>10</sup> Adaptare după Burduș E. – *Management comparat internațional*, Editura Economică, București, 2001, pag. 179;

această țară este de a înlocui personalul care nu dispune de competențele necesare, mai degrabă decât a-l forma.

În SUA, angajările și concedierile sunt foarte frecvente, inițiativa aparținând atât angajatorului, cât și salariatului. Americanii au tendința de a schimba frecvent firma în care lucrează, în căutarea unui loc de muncă mai bun. Din acest motiv, firmele americane preferă să schimbe personalul în funcție de nevoi, în loc să investească în pregătirea acestuia. Această politică este reflectată de faptul că în domeniul recrutării și selecției resurselor se investesc cele mai mari sume.

### 1.2.2. Trăsăturile generale ale managerilor americani.

Cercetările în domeniu au demonstrat faptul că studiile superioare sunt din ce în ce mai importante pentru un manager american. Un studiu efectuat asupra a 250 de manageri ale celor mai mari firme americane a arătat că 99% dintre aceștia au urmat cursurile unui colegiu și 91% le-au absolvit. La nivelul întregii populații a SUA, doar 33% din americani au urmat cursurile unui colegiu și doar un sfert din aceștia au absolvit o formă de învățământ superior. Cele mai populare domenii de specializare universitară sunt: studiile economice, tehnice, științele umaniste etc. Mai mult, aproape jumătate dintre managerii de top din organizațiile americane au urmat cursuri postuniversitare, majoritatea în domeniul juridic și economic. Un studiu recent a relevat faptul că

mai mult de jumătate dintre managerii generali a 1500 de mari firme din SUA posedă o diplomă de doctor sau sunt licențiați (master) în domeniul managementului. În proporție de 1/5, aceștia au obținut diploma la Harvard University.

Pentru majoritatea managerilor, procesul de instruire nu se încheie odată cu terminarea studiilor. Ei urmează cursuri de specializare organizate de instituții de învățământ superior sau cele realizate în cadrul firmei sau de diferite alte organizații.

Un studiu realizat asupra unui număr de 611 firme, fiecare cu cel puțin 1000 de angajați, a evidențiat faptul că 89% din personalul de conducere participă la cursuri de pregătire și perfecționare. O atenție deosebită se acordă pregătirii în domeniul managementului internațional, incluzând atât cursuri de specialitate, cât și detașări în străinătate.

Faptul că experiența joacă un rol important în activitatea unui manager nu este deloc surprinzător. Cercetările efectuate la nivelul celor mai mari 800 de firme americane au arătat că 79% dintre manageri au început să lucreze în perioada liceului, iar 56% au lucrat și în timpul facultății. 70% dintre aceștia au fost membri ai unor cluburi, asociații sau ai altor organizații studențești.

Un procent semnificativ (38%) dintre managerii americani au participat la concursuri sportive organizate între colegii. Aceștia au recunoscut că experiența acumulată i-a ajutat să învețe să lucreze în echipă și să-și dezvolte abilitățile interpersonale. De exemplu, C.J. Silas, președintele companiei Phillips Petroleum, medaliat cu aur la baschet în cadrul jocurilor Pan American Games, a precizat că sportul și jocul în echipă l-au ajutat să înțeleagă *că nu poți face totul de unul singur*.

Deși publicațiile economice creează impresia că managerii americani, în special cei de nivel superior, își schimbă frecvent slujba, acest lucru nu se poate generaliza. Aproximativ 75% dintre managerii intervievați au recunoscut că experiența în firmă le-a fost de ajutor în obținerea actualului post de conducere, jumătate dintre ei lucrând de aproximativ 20 de ani în aceeași firmă. Totuși, această tendință pare a se schimba. Numărul managerilor promovați la conducerea firmelor după primul an de activitate în organizația respectivă a crescut de la 9% la 17% în ultimul deceniu. Orele suplimentare petrecute în firmă au un aport semnificativ la formarea experienței managerilor. Conform unui studiu efectuat de revista *The Wall Street Journal*, majoritatea managerilor generali lucrează 10 ore pe zi în timpul săptămânii și 6 ore în weekend.

Din punctul de vedere al criteriului vârstă, managerii americani susțin ipoteza că acest criteriu are un rol important în formarea experienței și are o importanță relativ redusă în promovarea pe un post de conducere.

### 1.3. Managementul competențelor în SUA

În opinia lui R.E. Boyatzis<sup>12</sup>, **competența** poate fi definită ca **ansamblul motivelor, caracteristicilor, cunoștințelor, abilităților și aptitudinilor de care dispune un individ**.

Pragmatismul, ca dimensiune dominantă a comportamentului managerilor americani, se reflectă și în conținutul noțiunii de competență. Astfel, în opinia a numeroși manageri americani, competența poate fi definită ca reprezentând **capacitatea individului de a folosi cunoștințele și abilitățile de care dispune pentru a obține performanța**. Analizând conținutul acestei definiții, este evident faptul că în concepția managerilor există o legătură directă și foarte puternică între competență și performanță. Un angajat este considerat competent doar dacă poate obține performanță. La nivel organizațional, competența angajaților trebuie să reflecte capacitatea acestora de a gândi, de a formula judecăți, de a adopta decizii, de a pune în practică anumite inițiative și de a-și valorifica potențialul creativ.

De exemplu, competența unui manager în domeniul planificării este frecvent asociată cu capacitatea acestuia de a stabili obiective, de a anticipa riscurile, de a elabora planuri de realizare a activităților în vederea atingerii obiectivelor propuse.

Asociația Americană de Management a dezvoltat un model al competențelor pe care trebuie să le îndeplinească în orice situație un bun manager (fig. 4.3.). Conform acestui model, competența unui bun manager trebuie să se concretizeze la nivelul a patru **domenii**:

1. *obiective și acțiuni manageriale* – în acest domeniu, competența managerului este redată de capacitatea acestuia de a stabili obiective realiste și de a iniția acțiuni orientate spre obținerea performanței. De asemenea, acesta trebuie să fie capabil să evalueze, să analizeze și să înțeleagă conținutul activităților desfășurate, astfel încât să adopte decizii de reorientare a acestora în vederea atingerii scopurilor inițiale. Viziunea pe termen lung este una dintre calitățile unui bun manager;
2. *relațiile cu subordonații* – un bun manager trebuie să manifeste perseverență în vederea obținerii performanței și tocmai de aceea, uneori, acesta trebuie să își exercite puterea și autoritatea de care dispune în relațiile cu subordonații. Una dintre condițiile reușitei o reprezintă furnizarea feedbackului către salariații aflați sub coordonarea directă a acestuia, astfel încât aceștia să dispună de posibilitatea de a-și cunoaște rezultatele muncii depuse și de a înțelege necesitatea îmbunătățirii continue a propriei activități;
3. *managementul resurselor umane* – caracterizat ca un domeniu cheie în care un bun manager trebuie să dispună de o serie de abilități precum: realism, abilitatea de a corela nevoile individuale ale angajaților cu cele de dezvoltare organizațională, flexibilitatea și adaptabilitatea la schimbările intervenite la nivelul organizației și al mediului în care aceasta își desfășoară activitatea, capacitatea de a-și exprima încrederea în colaboratorii săi și de a lucra în echipă;
4. *leadership* – un bun manager trebuie să fie caracterizat de o serie de trăsături precum: perseverență, încredere în sine, abilități de comunicare, gândire logică, integritate, abilitatea de a influența mentalitatea și stilul de muncă al angajaților.

Conform modelului competenței dezvoltat de Asociația Americană de Management, competența unui manager într-un anumit domeniu este evaluată prin prisma unor coordonate, precum: obiectivele organizaționale, rolul cheie deținut (manager al unei subdiviziuni organizatorice și, implicit, al unei echipe de angajați), unitățile de competență (activitățile ce trebuie desfășurate), elementele sau componentele competenței (cunoștințe, abilități, aptitudini, calități etc.), comportamentul în muncă și rezultatele obținute (performanța).

---

<sup>12</sup> Boyatzis, R. E. – *The Competent Manager*, New York: John Wiley, 1982;



Un studiu<sup>13</sup> privind transferul competențelor la nivel internațional realizat de către Ashridge Management College la nivelul a 50 de companii americane, britanice și japoneze a evidențiat faptul că un bun manager trebuie să dispună de următoarele competențe:

- orientarea strategică;
- adaptabilitate la situațiile noi;
- înțelegerea diferențelor culturale;
- abilitatea de a lucra într-o echipă internațională;
- cunoașterea unor limbi străine;
- abilități de comunicare;
- aptitudini de negociere la nivel internațional;
- orientarea spre rezultate;
- disponibilitate;
- abilități de interrelaționare.

#### 1.4. Tendințe în managementul resurselor umane în SUA

*De ce părăsesc angajații organizațiile?* Iată una dintre întrebările la care ar trebui să răspundă nu numai managerii companiilor americane, ci din întreaga lume. Studiul<sup>14</sup> realizat de către Societatea Americană de Management al Resurselor Umane (Society for Human Resource Management) la nivelul unui număr de 473 de specialiști în domeniul resurselor umane a evidențiat faptul că, în SUA, 87% dintre angajați părăsesc organizațiile din proprie inițiativă. Din numărul total al celor care părăsesc companiile din proprie inițiativă, 50% dintre salariați nu solicită modificări ale condițiilor contractuale, în timp ce 40% părăsesc organizația în care lucrează datorită faptului că managementul acesteia a respins modificările contractuale solicitate.

Ponderea cea mai mare a celor care părăsesc compania în care lucrează se înregistrează la nivelul companiilor foarte mari, cu peste 5001 de angajați, respectiv 26%, în timp ce în companiile cu un număr de salariați cuprins între 2501-5000, procentul este de 21%. La nivelul firmelor al căror număr de salariați este cuprins între 100-300, ponderea celor care își părăsesc locul de muncă este de 16%.

Pentru 87% dintre persoanele care părăsesc compania, cele mai importante două motive sunt pachetul motivațional foarte atractiv oferit de noul angajator și perspectivele de dezvoltare a carierei. Principalele motive pentru care angajații își părăsesc actualele locuri de muncă sunt: salariul mult mai atractiv oferit de noua organizație (75%), nemulțumirile în ceea ce privește oportunitățile de carieră existente în vechea organizație (61%) și activitatea ce urmează a fi desfășurată la nivelul noului post (53%).

Companiile au înțeles că **fluctuația personalului reprezintă una dintre disfuncționalități majore cu care se confruntă în domeniul resurselor umane**, având implicații multiple din punct de vedere financiar. Tocmai de aceea au încercat să identifice noi mijloace și instrumente cu ajutorul cărora să limiteze costurile fluctuației resurselor umane, ca de exemplu:

- asigurarea unor oportunități de dezvoltare a carierei;
- eliminarea caracterului rutinier al muncii;
- pachete motivaționale consistente;
- preocuparea din partea organizației pentru problemele angajaților;
- asigurarea securității, sănătății și bunăstării angajaților în muncă;
- definirea standardelor și criteriilor de performanță.

<sup>13</sup> Jackson T. *International HRM: a cross-cultural approach*, Sage Publications, London, 2002, pag. 67

<sup>14</sup> Konrad A. M., Deckop J. – *Human resource management trends in the USA. Challenges in the midst of prosperity*, International Journal of Manpower, vol. 22, no.3/2001, MCB University Press; pag. 270;

## 2. Managementul resurselor umane în Japonia

În opinia unor specialiști<sup>15</sup>, analizând evoluțiile economice și sociale înregistrate de după al doilea război mondial, Germania reprezintă miracolul dezvoltării în Europa, iar Japonia – expresia modelului de dezvoltare în Asia. În general, principalele caracteristici care diferențiază sistemul de management japonez de cele din alte țări, în special SUA, pot fi identificate cu **preponderență în domeniul resurselor umane**, la nivelul unor activități precum: recrutarea și selecția resurselor umane, managementul recompenselor, angajarea pe termen lung și relațiile de muncă din cadrul organizațiilor. Sistemul de management japonez are un caracter paternalist, organizația fiind asimilată unei familii.

### 2.1. Caracteristici generale ale managementului în Japonia

Unul dintre elementele specifice care se află la baza comportamentului și managementului japonez este așa-numitul *amae*, prin care se desemnează o stare specifică de dependență și întrajutorare care există între componentii oricărei organizații. Relațiile interpersonale bazate pe *amae* presupun un anumit atașament emoțional, astfel încât persoana dependentă are un comportament specific, evitând să-și asume responsabilități individuale în întreprinderea de acțiuni proprii, așteptând ca șeful de care depinde să aibă inițiativă și să-l protejeze. Relațiile umane se aseamănă cu cele dintre o mamă și copilul său, în sensul că persoana dependentă are dorința de a fi iubită discret și de a fi protejată de șeful său de ceea ce se întâmplă în mediul în care își desfășoară activitatea.

Caracteristic climatului social japonez, respectiv culturii japoneze, este așa-numitul paternalism, grupism sau familiarism. În esență, acesta constă în tendința japonezilor de a pune accentul pe grupul din care fac parte, în sensul de protecție, afecțiune, descoperire a necesităților buneii lui funcționari, în opoziție cu celelalte grupuri. În organizațiile japoneze, prioritate are cadrul situațional, și nu atributele personale ale membrilor săi. În confruntările unui nipon cu o altă persoană, acesta are în vedere, de regulă, grupul căruia îi aparține oponentul, și nu cine este respectivul individ. Se promovează deci grupul, apartenența la grup și relațiile în cadrul grupului din care face parte.

În strânsă legătură cu *amae*, se manifestă pe verticala oricărei organizații o altă relație interpersonală specifică culturii japoneze, respectiv raporturile de tip *oyabun-kobun*<sup>16</sup> (aya-tată, kocopii). Raportul *oyabun-kobun* desemnează relațiile care se constituie în procesul muncii între persoane situate pe niveluri ierarhice diferite. Persoana situată mai sus în ierarhie, deci pe poziție de șef, este *oyabun*, lui fiindu-i subordonați mai mulți *kobuni*, pe care îi tratează în mod egal, fără a face discriminare între ei. Tratatul egal aplicat tuturor *kobunilor* săi este obligatoriu, altfel acesta își pierde statutul de *oyabun*, în sensul că nu mai este recunoscut de subalternii săi, apărând astfel o stare conflictuală. Rezolvarea acestei stări rezidă în înlocuirea *oyabun-ului*. Un *oyabun* poate avea mai mulți *kobuni*, dar un *kobun* are întotdeauna un singur *oyabun*.

Promovarea unor asemenea relații are la bază o serie de reguli de conduită corespunzătoare stabilite în cadrul organizației, alături de care o contribuție substanțială o are realizarea unei game largi de acțiuni de petrecere a timpului liber în comun. Dintre acestea menționăm organizarea unor excursii anuale, a unor întâlniri lunare, toate finanțate de organizația respectivă. Rezultanta acestor acțiuni o reprezintă manifestarea unui mare respect față de superiori și larga proliferare a managerilor caracterizați de un stil de muncă afectuos și preocupați de promovarea și protejarea intereselor *kobunilor*.

---

<sup>15</sup> Lange T., Maguire K. – *Labour markets, unemployment and training for quality: Germany and Japan*, Journal of European Industrial Training, vol. 22, no. 3/1998, MCB University Press, pag. 138-144;

<sup>16</sup> Nicolescu O. – op. cit., pag. 204-205;

O altă caracteristică majoră a managementului și activității organizațiilor din Japonia o constituie **larga proliferare a „grupulețelor” și a „clicilor”** în cadrul lor. „Grupulețele” sunt componente funcționale de bază ale organismelor guvernamentale, partidelor politice, marilor întreprinderi etc. Cele mai frecvente criterii de constituire sunt absolvirea acelorași universități, legăturile de căsătorie și munca în comun în cadrul aceluiași colectiv.

Aceste caracteristici erau reprezentative pentru managementul și cultura japoneză în perioada de boom economic. Recesiunea economică din anul 1991 a adus cu sine o serie de modificări ale acestor trăsături. Astfel, începând cu anul 1992, a avut loc o serioasă reconsiderare a acestor valori.

De-a lungul timpului, conceptul *amae* și-a pierdut din intensitate, deoarece angajații organizației nu se mai simt protejați de către organizație, fiind conștienți de faptul că vor fi „sacrificați” dacă interesele companiei vor impune acest lucru.

Modificarea paternalismului în cadrul organizațiilor japoneze a fost cauzat în mare măsură de necesitatea reducerii costurilor cu forța de muncă. Astfel, dacă înainte de anul 1991 companiile erau dispuse să suporte costurile angajaților cu cazarea, începând cu anul 1992 această practică a dispărut din majoritatea organizațiilor, manifestându-se în prezent doar la nivelul companiilor mari, care le decontează angajaților doar un anumit procent din totalul costurilor cu locuința. Această reconsiderare a atitudinii din partea companiilor a dus la diminuarea sentimentului de protecție și siguranță al salariatului, care este pus în situația de a se descurca pe cont propriu.

Chiar și raporturile de tipul *oyabun-kobun* au suferit modificări substanțiale în timp. Dacă înainte de anul 1992 acest tip de relație se întâlnea la toate nivelurile ierarhice, după anul 1992 aceste raporturi sunt specifice doar la nivelul managementului superior. Înainte de anul 1992, *oyabun-ul* invita deseori în weekend *kobun-ii* și familia acestora la o întâlnire familială (cină, barbecue, ieșire în oraș etc.). Astfel, *kobun-ii* acceptau fără să clinească invitația *oyabun-ului* lor, manifestând în același timp un puternic sentiment de recunoștință. Însă, în ultimul deceniu, aceste raporturi au suferit numeroase transformări. De exemplu, dacă *oyabun-ul* vrea să-și petreacă timpul liber în familie, iar *kobun-ul* îl invită să petreacă weekendul împreună cu familia sa, acesta va refuza respectuos invitația, motivând că timpul liber îi aparține și că a dedicat destul timp organizației. În mod direct, și relațiile dintre manageri și subordonați s-au deteriorat, acestea fiind influențate, într-o măsură din ce în ce mai mare, de unele valori specifice culturii americane.

Majoritatea acestor reconsiderări se datorează schimbării obiectivelor strategice ale firmelor, care înainte de 1992 vizau în primul rând cota de piață și apoi satisfacția salariaților și a clienților. Intensificarea concurenței la nivel internațional a condus la o reconsiderare a importanței obiectivelor strategice, pe primul loc situându-se profitabilitatea și apoi cota de piață. Pentru a atinge aceste două obiective, firmele recurg și la o măsură care înainte de 1992 era de neconceput, și anume **concedierile**.

### 2.1.1. Încadrarea Japoniei în abordarea lui Geert Hofstede

Japonezii sunt orientați mai mult către **colectivism** decât către **individualism**, ei acordând importanță deosebită apartenenței la grup și loialității față de acesta. Totuși, sub influența culturilor occidentale, în cultura japoneză își fac apariția unele elemente de individualism. Caracteristică japonezilor este situarea în prim plan nu a „eului” individului, ci a intereselor și acțiunilor „noastre”.

**Distanța față de putere** este mare, însă există și păreri contradictorii care susțin că adoptarea în mod colectiv a deciziilor, dezbateră democratică a soluțiilor și proliferarea inițiativei de jos în sus caracterizează culturile cu **distanță față de putere mică**. Această aparentă distanță mică față de putere este o imagine falsă, de suprafață a sistemului de organizare japonez. În ceea ce privește **consensul**, părerea populară este că procesul de luare a deciziilor este răspândit în întreaga companie și că toți angajații de la diferitele niveluri ierarhice sunt

implicați activ în acest proces. Cu toate acestea, este surprinzător modul în care sunt adoptate deciziile, datorită puternicei ierarhizări pe multe niveluri a companiilor japoneze. Totuși, o serie de specialiști au indicat faptul că structura organizatorică diferă de cea decizională. Realitatea este că nu toți angajații posedă o putere reală în cadrul organizației. Cu toate acestea, atunci când vine vorba de a lua decizia efectiv, muncitorii se simt sub presiunea de a fi de acord cu superiorii lor, iar deciziile de grup „nepopulare” (care diferă de deciziile superiorilor) sunt pur și simplu ignorate. Din aceste motive, putem spune că, înainte de momentul de referință, anul 1992, **distanța față de putere** era mare, dar treptat această dimensiune se îndreaptă către o valoare medie.

În ceea ce privește dimensiunea **evitării incertitudinii**, tendința japonezilor este de a evita necunoscutul, incertitudinea. Practica angajării pe viață și sistemul de promovare și remunerare în funcție de vechime în muncă au rolul de a reduce incertitudinea și de a asigura securitate personală. Japonezii acordă o mare importanță strategiilor și investițiilor pe termen lung.

Studiile privind dimensiunea **masculinitate/feminitate** evidențiază faptul că japonezii se situează pe o poziție relativ contradictorie. Ei sunt caracterizați printr-o cultură puternic masculină sub aspectul diferențierii rolului sexelor în societate și preferinței pentru bărbați în posturile de conducere. Totuși, pot fi identificate și unele elemente specifice culturii de tip feminin, precum importanța acordată performanțelor grupului, în defavoarea performanței individuale și orientării paternaliste a șefilor față de angajați. Contradicția masculin-feminin este evidențiată și de faptul că japonezii sunt orientați în aceeași măsură atât către relațiile interumane, cât și către acumularea de bani și valori materiale.

### 2.1.2. Trăsăturile modelului de producție japonez

Schimbările din mediul concurențial și modificarea preferințelor consumatorilor în favoarea unor produse superioare din punct de vedere calitativ, înregistrate după cel de-al doilea război mondial, au avut un impact dur la nivelul politicilor manageriale de tip fordist și asupra tehnologiilor de producție. În perioada anilor '50, compania Toyota a introdus o nouă tehnologie de producție, care în scurt timp a început să concureze modelul tradițional fordist. Krafcik J. F.<sup>17</sup> a atribuit succesele înregistrate de către companiile japoneze în domeniul productivității și calității produselor conceptului „lean<sup>18</sup>”, mai exact, conceptului de producție în loturi mici. Spre deosebire de producția de masă, în opinia lui Krafcik J. F., acest nou sistem de producție poate răspunde rapid schimbărilor înregistrate pe piață și în structura preferințelor consumatorilor și poate satisface la un nivel ridicat cererea pentru produse noi. Modelul de producție în loturi mici asigură o mai bună integrare a practicilor de resurse umane în strategia de producție a oricărei companii (tabelul 2)

Principala caracteristică a sistemului de japonez de management o reprezintă producția flexibilă de tip „lean”. Modelul de producție japonez sporește capacitatea de reacție a companiilor la solicitările pieței și preferințele consumatorilor. Astfel, pot fi realizate produse în loturi mici, la comandă, în funcție de opțiunile clienților. Gradul ridicat de flexibilitate și adaptabilitate a companiilor la cerințele pieței este favorizat de faptul că modelul de producție de tip „lean” pune accentul pe realizarea unor economii de coordonare a funcțiilor manageriale.

Deși automatizarea și mecanizarea producției sunt încă percepute ca fiind importante, noul model este dependent de **controlul uman** al calității și productivității. Spre deosebire de modelul fordist, conform căruia organizarea activităților se bazează pe o ierarhizare strictă și rigidă și pe centralizarea deciziilor la nivelul managementului superior, modelul de producție japonez este caracterizat printr-o **structură ierarhică aplatizată și utilizarea pe scară largă a controlului**. Modelul de tip „lean” se concentrează asupra **controlului total al calității** și

<sup>17 15</sup> Yang Zhuang J. – *The Japanese Approach to Quality Management – a human resource perspective*, Journal of Organizational Change, vol. 7, no. 3/1994, MCB University Press,

integrează calitatea în caracteristicile produsului prin implicarea tuturor membrilor organizației în realizarea acestuia. O ultimă diferență între vechiul și noul model de producție vizează faptul că noul model de producție folosește strategia **inventarului de tip JIT** (Just In Time), permițând astfel o utilizare eficientă a resurselor în procesul de producție și o creștere a eficienței acestuia.

### 2.1.3. Influența modelului de producție japonez asupra practicilor de resurse umane

În opoziție cu modelul de producție fordist, modelul de producție japonez se caracterizează printr-un **grad ridicat de dependență și de integrare a practicilor de resurse umane în strategia de afaceri a companiei, accentul fiind pus pe securitatea locului de muncă, participarea salariaților și munca în echipă**. În opinia lui Krafcik J. F., sistemul de producție tradițional se caracterizează prin „robustețe” și rigiditate datorită faptului că este foarte birocratizat și poate fi implementat fără a solicita un grad ridicat de participare a salariaților la procesul de producție. Pe de altă parte, noul sistem de producție este mai „fragil”, deoarece se axează în general pe o structură de tip informal, implementarea sa solicitând interacțiunea tuturor membrilor organizației prin intermediul echipelor de muncă. Krafcik J.F. a descoperit că mașinile și roboții avansați sunt puțin folositoare dacă nu sunt susținute de participarea activă a tuturor membrilor organizației. Influențele modelului de producție japonez asupra managementului resurselor umane sunt redată în tabelul 2

**Tabelul 2: Influența modelului tradițional japonez de producție asupra practicilor MRU<sup>19</sup>**

Modelul de producție japonez	Practici de resurse umane
Flexibilitatea produsului	Concedierile ca ultimă măsură
Economii de oportunitate	Structură foarte diversificată
Accentuarea controlului uman	Pregătirea la locul de muncă (OJT)
Structură organizatorică aplatizată	Utilizarea extensivă a muncii în echipă
Controlul total al calității	Participarea totală a angajaților
Inventar Just-in-time	Rotația posturilor și abilități multifuncționale

**Concedierile ca ultimă măsură** la care companiile pot apela în vederea redresării activității economice reprezintă una dintre consecințele modelului de tip „lean” la nivelul managementului resurselor umane. Managementul de top al companiilor japoneze manifestă un angajament profund față de problemele salariaților, acordând resurselor umane aceeași importanță ca și celor financiare. De asemenea, obținerea unei productivități sporite și a unor produse superioare din punct de vedere calitativ sunt condiționate de priceperea, îndemnarea și angajamentul tuturor angajaților. În aceste condiții, este esențială dezvoltarea unor politici de resurse umane stabile și punerea în practică a măsurilor de concediere dacă organizația se confruntă cu o situație economică nefavorabilă.

**Dezvoltarea unei structuri de lucru diversificate** prin implementarea **managementului calității totale (TQM)** solicită coordonarea activităților productive de-a lungul tuturor departamentelor funcționale. Salariații nu sunt angajați pentru îndemnarea lor funcțională, ci pentru cunoștințele de care aceștia dispun cu privire la produsele ce urmează a fi realizate și la nivelul calitativ al acestora. În consecință, criteriile de angajare pun accentul pe atitudinea candidatului în muncă și pe abilitatea acestuia de a învăța și deprinde cunoștințe și abilități multifuncționale. Fișele de post sunt definite în termeni generali.

**Pregătirea la locul de muncă (On the Job Training)** – tehnologia de producție japoneză și managementul calității totale pun accentul pe flexibilitate și activități interfuncționale, care necesită un proces continuu și intensiv de pregătire la locul de muncă. În studiile sale, Aoki M.<sup>20</sup> a explicat faptul că singurul scop al stabilirii unor sarcini de lucru flexibile și al utilizării rotației posturilor în cadrul departamentelor funcționale din fabricile

<sup>19</sup> Yang Zhuang J. – op. cit., pag. 47-49;

<sup>20</sup> Yang Zhuang J. – op. cit., pag. 47-49;

japoneze este acela de a permite muncitorilor să se familiarizeze cu o gamă cât mai diversificată de sarcini și activități și să își dezvolte un număr cât mai mare de abilități, ceea ce va facilita „împărtășirea cunoștințelor între muncitori”, care reprezintă cheia succesului pentru obținerea calității produselor. În opinia sa: *...cunoștințele pe care le are un muncitor se extind dincolo de o anumită jurisdicție a postului, în așa fel încât există o suprapunere considerabilă între cunoștințele muncitorilor aflați la nivelul halei de producție, cu diferite funcții manageriale ...*

**Utilizarea extensivă a muncii în echipă** – implementarea managementului calității totale presupune utilizarea, la un nivel cât mai mare, a **muncii în echipă** și a **cercurilor de calitate**. Prin activitățile pe care le realizează, fiecare dintre echipele de salariați din cadrul firmei contribuie la obținerea și îmbunătățirea continuă a calității produsului. Deși în companiile japoneze individualismul este descurajat, la nivelul echipelor talentul fiecărui membru este folosit la maximum. Aoki M. susține că, în timp ce firmele americane se concentrează asupra eficienței prin specializarea muncii și realizarea unei distincții clare între posturi, firmele japoneze accentuează capacitatea grupurilor de lucru de a face față urgențelor în mod autonom. Această abilitate este dezvoltată prin procesul de învățare *prin muncă și împărtășirea informațiilor la nivelul halei de producție*. În opinia lui Aoki M., aceasta este practic cheia succesului companiilor japoneze.

**Participarea totală a angajaților** – ca premisă a îmbunătățirii continue a calității produselor. În acest scop, firmele japoneze au dezvoltat diferite **mecanisme de învățare organizațională**, cum ar fi **sistemul de sugestii**. În decursul a 40 de ani, Toyota a primit, prin **programul de sugestii ale angajaților**, aproximativ 20 de milioane de idei pentru îmbunătățirea produselor sale<sup>21</sup>. Noile idei și sugestii nu numai că furnizează input-uri și avantaje pentru realizarea unei producții de calitate superioară, ci chiar îi motivează pe angajați

**Rotația posturilor și dezvoltarea abilităților multifuncționale** – accentuarea coordonării și cooperării interdepartamentale impune firmelor japoneze să încurajeze formarea abilităților multifuncționale, astfel încât muncitorii să aibă posibilitatea de a și le forma, în scopul de a le transmite altor angajați, alături de care participă la realizarea obiectivelor organizaționale. Rotația posturilor între departamentele funcționale diferite este realizată sistematic și regulat. Rotația posturilor contribuie la crearea unor echipe de lucru puternice și eficiente, care reprezintă cheia succesului în obținerea unei calități superioare a produselor. În opinia lui Taira K.: *...pentru a obține versatilitatea muncitorilor este nevoie de o îmbogățire extensivă a posturilor, de frecvente repartizări și disciplină riguroasă. Angajarea și reținerea unor muncitori versatili reprezintă funcții centrale ale sistemului de angajare japonez*<sup>22</sup>....

## 2.2. Managementul resurselor umane în Japonia

Deși mulți alți factori sunt responsabili pentru „miracolul economic” japonez, accentul a fost pus îndeosebi pe metodele și tehnicile de management utilizate în domeniul resurselor umane. Ceea ce este în mod deosebit interesant este relația dintre stilul de management paternalist și angajamentul în muncă al salariaților, deoarece forța de muncă este considerată ca reprezentând adevăratul secret al succesului japonez. O analiză tipică în acest sens este cea oferită de White M. și Trevor M.:

*Care este atunci tipul de avantaj pe care îl conferă practicile de resurse umane? Acesta constă într-o forță de muncă stabilă cu un grad ridicat de angajament față de companie:*

- personal orientat spre acceptarea schimbărilor
- personal reticent în a intra în greve sau în orice altă formă de conflict
- personal care pune interesele companiei deasupra propriilor interese.

<sup>21</sup> Zhao B.Z. – *How do Japanese manage total quality*, The Best Paper Proceedings of the 1991 Annual Meeting of Association of Japanese Business Studies, New York, 1991;

<sup>22</sup> Taira K – *Human Resource Management and Industrial Relations in the United States: Japanization of America or Americanization of Japanese Techniques*, Association for Japanese Studies, 1989;

*Rezultatul este un nivel ridicat și în continuă creștere a productivității muncii și, per ansamblu, un climat de muncă ce permite managementului planificarea și implementarea planurilor de schimbare atât a produselor, cât și a proceselor. Specialiștii spun că aceste rezultate sunt produse de practicile din domeniul resurselor umane, care pun accentul pe angajamentul companiei față de proprii angajați, fapt ce inspiră acestora un sentiment de siguranță, un statut și avantaje materiale și care dezvoltă potențialul angajaților într-o manieră sistematică și pe termen lung. O altă trăsătură care este deseori subliniată este modul în care coeziunea și cooperarea grupului sunt încurajate în locul individualismului și inițiativei personale<sup>23</sup>.*

### **2.2.1. Modelul japonez de management al resurselor umane**

În opinia specialiștilor<sup>24</sup>, cei **trei piloni** ai sistemului japonez de **management al resurselor umane** sunt: principiul angajării pe termen lung, principiul seniorității și uniunile sindicale, ca expresie a angajamentului total al salariaților.

**Angajarea pe termen lung** încurajează stabilitatea, angajamentul și sentimentul de apartenență a salariaților la organizație. Angajarea pe termen lung nu este identică cu menținerea angajatului pe durata întregii vieți profesionale în același post. Dimpotrivă, acest principiu al managementului japonez al resurselor umane încurajează mobilitatea internă a angajaților, la nivelul propriilor companii. Este vorba de asigurarea stabilității pe termen lung a angajaților în organizații, indiferent de posturile pe care le ocupă. Există tendința de a analiza și de a înțelege angajarea pe termen lung prin prisma dezvoltării angajaților, promovării acestora în interiorul companiei. Însă, angajarea pe termen lung nu prezintă doar avantaje, ci, dimpotrivă, generează și efecte nefavorabile, ca de exemplu scăderea creativității angajaților, mai ales în situațiile în care gradul de autonomie de

care dispun la nivelul locului de muncă este foarte scăzut sau participarea la procesul decizional este doar formală. De asemenea, principiul angajării pe termen lung poate crea la nivelul angajaților sentimentul de frustrare, eliminând într-o anumită măsură posibilitățile de a lucra și în cadrul altor companii. Unii angajați se simt practic obligați să rămână pe viață în cadrul firmei respective, chiar dacă sentimentul de insatisfacție în muncă este predominant. Dincolo de toate aceste dezavantaje, trebuie reținut faptul că principiul angajării pe termen lung le-a asigurat companiilor japoneze capacitatea de a reacționa rapid la schimbările din domeniul de activitate.

**Principiul seniorității** are implicații la nivelul activităților de promovare și recompensare a angajaților. Deși acest principiu este puternic ancorat în valorile culturii japoneze, trebuie menționat că, în decursul ultimilor ani, în managementul japonez al resurselor umane se înregistrează o serie de schimbări. Sunt din ce în ce mai frecvente situațiile în care tinerii angajați valorifică oportunitățile de promovare. În prezent, tendința este aceea de a înlocui conceptul de stabilitate a locului de muncă cu cel de dezvoltare a carierei. Introducerea sistemului de recompensare în funcție de performanță și bonusurile anuale acordate salariaților reprezintă practici de resurse umane întâlnite în companiile occidentale. Deși, în prezent, în managementul japonez se înregistrează o serie de schimbări, trebuie menționat faptul că elementele de bază ale sistemului japonez de management al resurselor umane au în continuare o influență ridicată la nivelul practicilor manageriale.

**Sindicatelor** reprezintă, în general, interesele majorității salariaților din cadrul uneia sau mai multor companii. Principala caracteristică a acestora o reprezintă rezolvarea problemelor și încheierea negocierilor cu conducerea companiilor prin consens. Numărul mare de membri care fac parte din fiecare sindicat evidențiază principiul angajamentului total, specific managementului japonez. Relația este reciprocă, datorită faptului că sindicatelor se implică în

---

<sup>23</sup> White M., Trevor M. – *Under Japanese Management: the experience of british workers*, Heinemann Publisher, London, 1983;

<sup>24</sup> Van Ruyseveldt J. – *International Human Resource Management*, Sage Publications, London, pag. 201;

rezolvarea unui număr foarte mare de disfuncționalități cu care angajații se confruntă la locul de muncă: condițiile de muncă, securitate și sănătate în muncă, sistemul de recompense etc.

## Bibliografie

1. Manolescu A. – *Managementul resurselor umane, ediția a IV-a*, Editura Economică, București, 2004
2. Burduș E. – *Management comparat internațional*, Editura Economică, București, 2001
3. Nicolescu O. – *Management comparat*, Uniunea Europeană, Statele Unite ale Americii și Japonia. Ediția a II-a, Editura Economică, București, 2001
4. Rouen S. – *Comparative and Multinational Management*, John Willey, New York, 1986
5. Hayes R.H., Abernathy W.J. – *Managing Our Way to Economic Decline*, Harvard Business Review, Vol. 58/1980
6. Schneider S., Barsoux J. L. – *Managing across culture, Second Edition*, Prentice Hall, London, 2003,
7. Emilian R. – *Conducerea resurselor umane*, Editura Expert, București, 1999
8. Eldridge D., Abdul Rahman bin Idris – *Reconceptualising human resource planning in response to institutional change*, International Journal of Manpower, vol. 19, no. 5/1998
9. Boyatzis, R. E. – *The Competent Manager*, New York: John Wiley, 1982
10. <sup>1</sup> Jackson T. *International HRM: a cross-cultural approach*, Sage Publications, London, 2002
11. <sup>1</sup> Konrad A. M., Deckop J. – *Human resource management trends in the USA. Challenges in the midst of prosperity*, International Journal of Manpower, vol. 22, no.3/2001, MCB University Press
12. Lange T., Maguire K. – *Labour markets, unemployment and training for quality: Germany and Japan*, Journal of European Industrial Training, vol. 22, no. 3/1998, MCB University Press
13. Yang Zhuang J. – *The Japanese Approach to Quality Management – a human resource perspective*, Journal of Organizational Change, vol. 7, no. 3/1994, MCB University Press
14. Zhao B.Z. – *How do Japanese manage total quality*, The Best Paper Proceedings of the 1991 Annual Meeting of Association of Japanese Business Studies, New York, 1991;
15. Taira K – *Human Resource Management and Industrial Relations in the United States: Japanization of America or Americanization of Japanese Techniques*, Association for Japanese Studies, 1989;
16. White M., Trevor M. – *Under Japanese Management: the experience of british workers*, Heinemann Publisher, London, 1983;
17. Van Ruysseveldt J. – *International Human Resource Management*, Sage Publications, London
18. [www.findarticles.com](http://www.findarticles.com)
19. [www.journalofmanagement.org](http://www.journalofmanagement.org);
20. [www.unc.edu](http://www.unc.edu)
21. [www.gallup.ro](http://www.gallup.ro)
22. [www.fedee.com](http://www.fedee.com)
23. [www.sec.gov](http://www.sec.gov)
24. [www.geert-hofstede.com](http://www.geert-hofstede.com)