

## ASPECTE CARACTERISTICE MODELULUI GERMAN DE MANAGEMENT

LECT. UNIV. DRD. CORINA RUSU

Facultatea de Științe Economice Cluj-Napoca,

Universitatea Creștină „Dimitrie Cantemir” București,

Cluj-Napoca, Str. Theodor Mihali, fn, tel. 0264/414822 int. 407,

E-mail: crucdc@yahoo.com

*In Germany, there is a consistent pattern of business-related practices built around a competence first principle. Building sufficient competence into the primary production processes is a major preoccupation of German firms. To this end, they continuously invest in human resources, with an emphasis on technical and professional competence. This, together with a strong quality and innovation orientation, seems to be the pillar of German-style management.*

Germania este statul cu cea mai numeroasă populație din Europa din care 57% este forță de muncă activă; prin forța sa economică este pe locul trei în lume după SUA și Japonia, fiind urmată de Franța. Sub raport tehnic-tehnologic, social, economic, modelul german de management este unul dintre cele mai eficiente din lume.

Din punct de vedere cultural, managementul german a fost și este influențat de unele *principii religioase* catolice și protestante precum:

- solidaritate prin asumarea unor responsabilități comune;
- demnitate umană prin asigurare de bunăstare și trai decent pentru toți membrii comunității;
- responsabilitate individuală prin simț al datoriei, performanță și randament;
- respectul proprietății prin garantare și inviolabilitate.

La funcționarea eficientă a structurilor organizaționale, exprimabilă prin ordine, disciplină, simțul datoriei împlinite și competență a contribuit și pregătirea continuă sau permanentă în cadrul sistemului educațional, pregătire numită „Weiterbildung”, care pune accentul pe modernizarea structurilor productive și reconversia meseriilor.

În perioada 1950-1990, managementul economiei sociale de piață germane a realizat un adevărat miracol economic, concretizat prin rapida reconstrucție a țării, miracol datorat în principal următorilor *factori*:

- hărnicia poporului german, capabil de muncă susținută și grea, în condiții de disciplină și înaltă calificare;
- ajutorul nerambursabil, constând în mld. De dolari obținut de la americani prin Planul Marshall;
- asumarea riscului antreprenorial de către întreprinzătorii germani;
- practicarea unui management al economiei sociale de piață care a focalizat alocarea resurselor pe:
  - alocarea în anii '80 a unei rate înalte de 2,9% din PIB pentru susținerea cercetării-dezvoltării (comparativ cu 2,3 % în Marea Britanie)
  - realizarea unor produse de înaltă calitate cu valoare adăugată mare;
  - prețuirea creativității și stimularea hărniciei individuale;
  - creșterea rolului funcțiunii comerciale prin fortificarea activităților de marketing-vânzări;
  - organizarea adaptivă a producției pe principii comerciale beneficiindu-se de avantajele „specializării flexibile” .

Principiile care au fost respectate în construirea economiei sociale de piață au fost:

- libertatea individului;
- concurența liberă;
- consumatorii privați;
- unitatea și bunăstrea comună.

Funcționarea organizațiilor economice se bazează pe codeterminare (mitbestimmung), care are ca sursă principiul „solidarității germane” și presupune un comportament de încredere între parteneri și sprijinirea politicii (strategiei) de dezvoltare a firmelor. Acest lucru a fost posibil deoarece managerii manifestă preocupare pentru diminuarea riscului pierderii locului de muncă al salariaților, creînd astfel structuri decizionale participative adecvate.

Organizarea generală a managementului german la nivel microeconomic se prezintă ca o structură pe două niveluri ierarhice: Consiliul de supraveghere și Consiliul managerial.

Firmele înființează consilii de supraveghere cu o reprezentare echilibrată a partenerilor: 50% reprezentanți ai salariaților și 50% din partea acționarilor. Președintele consiliului, deși declarat persoană neutră, este ales numai de acționari.

Principala responsabilitate ce revine președintelui consiliului de supraveghere constă în asigurarea comunicării cu acționariatul și managementul executiv astfel încât să se realizeze consensul în adoptarea deciziilor majore.

Consiliul managerial reprezintă structura executivă a managementului participativ german, format din directori executivi.

**Managerii germani** sunt percepuți ca buni profesioniști - „specialiști” – specializarea dominantă fiind tehnică (ingineri); ei se evidențiază prin acțiuni și tactici care vizează planificare și control, analize mai ales cantitative, focalizare pe marketing și strategii de afaceri. Managerii germani au o *preocupare paternalistă pentru bunăstare și asigurarea pentru salariați a unor condiții de muncă ergonomice*, favorabile performanței competitive; au un statut social recunoscut și sunt mândri de poziția și munca lor; *practică un stil interactiv și formalizat, relațiile informale ies rar în evidență, dar nu este excesiv birocratic și nici autoritar* (leadership autoritar); relațiile cu subalternii se bazează pe încredere reciprocă și loialitate față de firmă; **Managerii germani** nu sunt foarte sociabili și comunicativi, informarea bazându-se pe reciprocitate, dar stimulează procesul decizional; au o *înșușire importantă: capacitatea de negociere a conflictelor de interese cu syndicatele*. Germanilor le place să primească informații și instrucțiuni detaliate, pentru a se putea ghida în activitatea pe care o desfășoară. În afaceri, limba germană nu este utilizată cu umor și de cele mai multe ori duce la ordine clare; utilizarea invariabilă a formulei de politețe „Sie” în afaceri reinstaurează natura ierarhică a comunicării și se potrivește foarte bine cu ceea ce așteaptă cei mai mulți manageri germani, și anume, supunere.

În ceea ce privește motivarea angajaților, limba germană nu este foarte flexibilă; este dificil pentru vorbitorii de limbă germană să schimbe sensul unei fraze, în mijlocul acesteia, prin simplul joc de cuvinte; de asemenea, dispunerea verbelor la sfârșitul propoziției îl obligă pe interlocutor să asculte cu atenție astfel încât să înțeleagă adevăratul sens al celor spuse. Lungimea și complexitatea frazelor germane reflectă tendința germanilor de a nu avea încredere în declarațiile simple; germanii sunt foarte buni ascultători.

Managerii de vârf din Germania acordă o atenție deosebită motivațiilor intrinseci, adică celor de natură morală; de asemenea în firmele germane se practică pe scară largă acordarea de bonusuri ridicate. La nivelurile ierarhice inferioare, managerii germani utilizează o gamă largă de motivații, baza acordării acestora reprezentând-o nivelul de calificare, experiența și performanțele angajaților. Consiliile muncitorești participă activ la stabilirea și utilizarea sistemelor de evaluare, proces care prezintă un ridicat grad de transparență. Putem aprecia deci că sistemul german este unul pronunțat meritocratic.

Managementul german se caracterizează ca fiind un management pe bază de rezultate (spre deosebire de modelul american dominat de managementul prin bugete, sau de cel japonez caracterizat de managementul prin obiective).

## **Principiile managementului german sunt:**

### ***1. Management participativ bazat pe codeterminare.***

- aplicarea acestui principiu dovedește preocuparea managerilor germani pentru asigurarea performanțelor economice competitive în condiții de „pace socială” între parteneri: acționari – management – salariați;
- codeterminarea se aplică în două forme: codeterminare deplină (în condiții de paritate-50% reprezentanți salariați – sindicate și 50% manageri și acționari) și codeterminare limitată (cu 1/3 reprezentanți ai salariaților);
- obiectivele concrete ale managementului participativ sunt: adoptarea și respectarea programelor de protecție socială; planurile de dezvoltare (crearea a unor noi locuri de muncă) și restrângerea activității.

### ***2. Promovarea competenței și management pe bază***

- există în pregătirea managerilor germani un adevărat cult pentru profesionalismul orientat spre realitățile practice ale vieții sociale;
- stimularea este focalizată pe realizarea performanței deosebite, abordările manageriale fiind concentrate pe rezultatele finale;
- în mediul afacerilor este acceptată ideea că succesul economic al firmei este dependent de profesionalismul directorilor echipei manageriale, care trebuie să fie: anticipativi, inovatori, dinamici, participativi.

### ***3. Prețuirea disciplinei, hărniciei și creativității angajaților.***

- este stimulată nevoia de autorealizare a muncitorului german, pentru a fi performant la locul de muncă, prin ordine și disciplină, prin programare și planificare flexibilă a activităților.

### ***4. Relații umane corecte și asigurarea bunăstării sociale.***

- bunăstarea individuală este susținută de către managementul întreprinderii germane prin sistemul de stimulare materială a salariaților, conform căruia cei harnici, creativi, productivi sunt recompensați corespunzător, fiind promovată astfel bunăstarea individuală, precum și loialitatea față de firmele și de interesele acestora.

La nivel macroeconomic modelul german este unul funcțional, stimulat și eficient; economia germană este poate una dintre cele mai eficiente din lume, fapt demonstrat de dezvoltarea miraculoasă a acestei țări după cel de al doilea război mondial. Germania este organizată ca o economie socială de piață, bazată pe un management participativ, pe codeterminare, pe asigurarea unui sistem de protecție socială și pe reprezentarea echitabilă a partenerilor. Pe baza acestor aspecte se apreciază că modelul german de management poate constitui un element fundamental în construcția viitorului model european de management.

## **Bibliografie:**

1. Burduș E., - „Management comparat internațional”, Editura Economică, București, 2001.
2. Mișuț I., - „Euromanagement”, Editura Economică, București, 2002.
3. Nicolescu O., - „Management comparat” Editura Economică, București, 1998.
4. Popa I., Filip R., - „Management internațional”, Editura Economică, București, 1999.