

MANAGEMENTUL DIN S.U.A.

Autor: st. gr. IMZM 0715 Nicolai BET
Conducător științific: lector superior Liliana MARIAN

Universitatea Tehnica a Moldovei

Abstract: Evoluția managementului din majoritatea țărilor din lume a fost marcată de managementul din S.U.A., care reprezintă modelul de management cel mai copiat care cuprinde cele mai multe metode, tehnici de management și studii de caz, care au făcut și fac obiectul preocupărilor specialistilor din acest domeniu. În general S.U.A. reprezintă cel mai reprezentativ exemplu din domeniul afacerilor din lume. Evoluția economiei americane, în ultimii 200 de ani, a fost mai lentă până în 1830 dar odată cu apariția sistemului de transport feroviar s-a înregistrat o accentuare a creșterii. Societatea americană a creat o structură care a încurajat întreprinderile să-și dezvolte producția de bunuri și servicii care creau profituri. Reinvestirea unei părți din aceste profituri a condus la întărirea capitalismului, care a stat la baza evoluției societății americane.

Cuvinte cheie: S.U.A., management, corporație, afacere, personal, sindicate

Economia din SUA este cunoscută prin marile întreprinderi precum General Motors, IBM, Ford, care dețin o putere economică foarte mare și asigură o mare parte din locurile de muncă pentru populație.

Cunoaștem faptul că 95% din întreprinderi sunt mici și mijlocii și iată cum definea comitetul pentru dezvoltare economică din SUA noțiunea de întreprindere mică având cel puțin două din următoarele caracteristici:

- independența managementului întreprinderii, care în general este asigurat de care proprietarii acesteia;
- proveniența capitalului este de la un individ sau un grup mic de persoane;
- activitățile desfășurate în cadrul întreprinderii sunt de interes local, cu toate că piețele deservite pot să fie numai locale;
- numărul de personal este relativ mic, în comparație cu marile companii.

Dimensiunile unei întreprinderi pot fi evidențiate astfel:

- întreprinderile de comerț cu amănuntul – 3,5-13,5 mln. \$ vânzări anuale
- întreprinderi de vânzări angro – maxim 100 de angajați;
- întreprinderi din domeniul serviciilor- 3,5-14,5 mln. \$ încasări;
- întreprinderile prelucrătoare – 500-1500 de angajați;
- întreprinderile de construcții – 9.5-17 mln. \$ încasări anuale.

Putem spune că întreprinderile mici sunt caracterizate prin: flexibilitate ridicată, costuri constante mai reduse, apropierea mai mare de furnizori și beneficiari și receptivitate mai mare la nou.

Valorile americane sânt

- Individualismul – americanii își desfășoară activitatea ca și propriul interes, și consideră că dezvoltarea societății americane este bazată pe activitatea societății respective;
- Tendința de realizare personală – oricine muncește din greu poate izbuti și nu există decât un pas mic de la o sărăcie cruntă la o bogăție fabuloasă;
- Devotament față de muncă – toți cei ce doresc să atingă un anumit prag al bogăției resping ideea relaxării în timpul orelor de program;
- Pragmatismul – americanii sunt foarte concentrați asupra eficienței și sunt adepții unor activități cu soluții practice;
- Morala și umanismul – conferă americanilor înclinația spre acțiuni caritabile fiind caracterizați de onestitate și franchețe;
- Libertatea – cea mai importantă valoare a culturii americane în care sunt respinse soluțiile unice, a restricțiilor;
- Egalitatea – marcată de denunțarea sclaviei, dreptul la vot și promovarea „egalității șanselor”;
- Patriotismul – poporul american înconjurat de loialitate atât pe plan local cât și pe plan național;

- Neutralitatea –americani nu sunt caracterizați de emotivitate în ceea ce fac, mai cu seama în afaceri iar problemele sunt soluționate din prisma cercetării obiective;
- Confortul material- americani sunt tentați de a-și însuși obiecte de preț în tot ce înconjoară.

Oamenii de succes sunt tratați ca niște „superman-i” beneficiind o largă reclama socială. Aceste elemente marchează puternic managementul la nivelul agenților economici, maximizarea profitului, fiind obiectul prioritar urmărit, de regula salariații de sex masculin fiind avantajații de salarizare și promovare .

În SUA, întreprinderea este o formă de organizare a activității primare , în care factorii de producție sunt utilizați pentru obținerea de produse sau servicii în vederea vânzării, în scopul obținerii de profit.

În SUA, se întâlnesc în general trei tipuri de întreprinderi, ca forme legale de organizare a afacerilor , și anume:

- întreprinderea proprietate personală (proprietarship)
- întreprindere societară (partnership)
- corporația (corporation)

❖ *Întreprinderea proprietate personală*

Cea mai simplă formă de organizare a afacerilor fiind caracterizată prin faptul că proprietarul este unul singur și are un control deplin asupra operațiunilor fiind și singurul răspunzător. Veniturile proprietarului sunt considerate ca parte a profitului întreprinderii. Acest tip de întreprindere îl putem regăsi în agricultura, servicii și comerț cu amănuntul . Dimensiunile acestei întreprinderii sunt de obicei mici ceea ce profitabilitatea este mult mai mică.

În SUA regăsim majoritatea întreprinderilor mici și mijlocii circa 95% din totalul întreprinderilor americane. Întreprinderile mici și mijlocii sunt caracterizate prin flexibilitate ridicată, costuri constante reduse, apropierea mai mare de furnizori și beneficiari, receptivitate mai mare la inovații.

❖ *Întreprinderea societară*

Reprezintă o formă de organizare prin care două sau mai multe persoane demarează o afacere în calitate de coproprietari. Fiecare partener aduce ca aport în societate atât bunuri cât și proprietăți. De la început ei își stabilesc limitele de participare la profit cât și la pierderi. În cazul decesului unuia dintre parteneri întreprinderea se desființează, necesitând reconstituirea acesteia. Fiecare partener are putere de decizie în ceea ce implică întreprinderea, iar profitul este constituit ca parte a veniturilor partenerilor.

❖ *Corporația*

Definită ca o entitate legală, separată și distinctă de persoanele proprietarilor ea presupune faptul că veniturile corporației vor fi impozitate separat și se poate permite să se dețină proprietăți, să se cumpere sau să se vândă pe baza de contract. Corporația plătește proprietarilor dividende care la rândul lor sunt impozitate ca venituri personale. Anual se va primi un raport financiar referitor la operațiunile din anul precedent și se va alege un comitet de directori care va exercita controlul asupra corporației.

- Avantajele unei corporații :
 - responsabilitate limitată la nivelul investițiilor a proprietarilor corporației;
 - poate funcționa nelimitat fiind dependentă de prevederile statului;
 - dispune de fonduri importante de capital;
 - menține un management de calitate prin specializările care se poate asigura managerilor.

Accelerarea și amplificarea cercetării științifice și dezvoltării tehnice la un nivel de neimaginat, cu numai trei decenii în urmă se reflectă în conturarea unor tipuri de organizații și în schimbări semnificative în management. O expresie a acestor evoluții în economia din SUA o constituie firmele emergente. Acestea se disting prin faptul că operează în domeniile de vârf ale științei și tehnici noi apărute cum ar fi biotehnologia, microprocesoarele, chimia de sinteză etc.

Firmele emergente dețin următoarele elemente specifice:

- pondere mare a activităților de cercetare și dezvoltare
- schimbări rapide în dimensiunea și dinamica acestora
- apelarea la forme și modalități particulare de management

Pentru a înființa o firmă emergentă trebuie să urmărim stadiul în care se afla raportul sau științifico-tehnic. Astfel putem delimita următoarele stadii:

- Stadiul științific – primele rezultate ale cercetării științifice cu aplicabilitate în economie.
- Stadiul tehnologic – perioada de tranziție de la procedurile tehnologice de laborator complicate și marii consumatori de timp, la tehnologiile standardizate cu o eficacitate mare.

- Stadiul de comercializare – activitatea de cercetare dezvoltare din faza precedenta sunt trecute în planul secund, managementul concentrându-se asupra finalității comercializabile.

Daca la început managementul firmei era capabil să inoveze eficace in tehnologia aferenta nișei respective, ulterior supraviețuirea și dezvoltarea firmei depinde de asigurarea accesului la întregul lanț de active complementare cerute de comercializarea noilor tehnologii. Poziționarea firmei implica adoptarea a patru decizii cheie:

1. dimensionarea tehnologiei piețelor pe care le axează firma;
2. stabilirea priorităților acordate acțiunilor de dezvoltare-inovare;
3. determinarea gradului de externalizare a activităților;
4. armonizarea temporara precedentelor decizii.

Organizația în general consta într-o asociere de doua sau mai multe persoane care desfășoară activități în vederea realizării unor obiective comune. Organizația de afaceri urmărește cu prioritate realizarea unor obiective din domeniul economic, dar pe parcursul evoluției ei, a început sa-și includă obiectivele strategice și tactice, și unele de natura sociala.

În S.U.A. exista doua atitudini diferite referitoare la responsabilitatea sociala a organizatiei, una prin care se respinge aceasta responsabilitate, considerand ca obiectivele economice ar fi singurele care constituie ratiunea pentru crearea si functiionarea acesteia, si alta care considera ca obiectivele economice pot fi mai bine indeplinite daca se au in vedere si cele de natura sociala.

OBIECTII	ARGUMENTE
Folosirea optima a resurselor si cresterea interesului actionarilor într-o economie de piața concurențiala se realizeaza numai cand se accentueaza performanta economica, se urmareste eficienta economica a folosirii resurselor de care dispun organizatiile.	Piata concurențiala nu asigura o alocare judicioasa a resurselor, de aceea trebuie intervenit și din punct de vedere al unor criterii sociale
Functionarea eficienta a organizațiilor se realizeaza numai atunci cand ele se concentreaza pe domeniile lor de specialitate, adica fabricarea de produse,prestarea de servicii, în condiții economice	Afacerile nu au numai scopuri economice, ci și de natura sociala, ele sunt create pentru satisfacerea anumitor nevoi sociale
Obiectivele sociale trebuie sa stea în fața altor instituții specializate, nu în fata organizațiilor în care se desfășoara activitate economica	Cele mai eficiente decizii sunt cele care se fundamenteaza nu numai pe baza unor criterii economice, ci si a unor criterii sociale
Responsabilitatea sociala a întreprinderii necesita un consum din resursele acționarilor, care nu vor mai fi interesați în investiții, cu toate efectele economice negative asupra societății în ansamblul ei	Urmărirea realizării unor obiective de natura sociala nu contravene realizării obiectivelor de natura economica
Întreprinderea care își manifesta o responsabilitate sociala va fi dezavantajata in competiția cu alte întreprinderi	Costurile ocazionate de realizarea unor obiective de natura sociala au menirea de a contribui la crearea unui climat favorabil afacerilor si, implicit, al realizării obiectivelor economice

Firmele nord americane sunt caracterizate printr-un înalt grad de formalizare, fapt ce se explica prin coeficientul ridicat de individualism foarte pregnant in SUA. Originile organizării structurale in SUA se regăsesc in organizarea militară, explicându-se astfel existenta terminologiei de organizare structurala a unor denumiri ca unitate, divizie, strategie tactica.

La baza constituirii subdiviziunilor organizatorice și a relațiilor dintre acestea stau numeroase criterii ce se regăsesc în următoarele tipuri de structuri organizatorice: funcționale, pe produs, teritoriale, matriciale, rețea și familiare.

O particularitate a procesului de angajare pentru întreprinderilor din S.U.A. o reprezinta autoritatea pe care o au supraveghetorii în a accepta sau a respinge un candidat recomandat de departamentul de resurse umane, chiar daca angajarile de personal sunt centralizate. Etapele procesului de angajare sunt:

1. descrierea postului.
2. recrutarea candidatilor
3. interviul de triere a candidatilor
 - respingere
4. cerere, testare, examen fizic, referinte
 - respingere

5. interviu detaliat privind munca solicitata de post

- respingere
- trierea supraveghetorului
- respingere

6. oferta post

7. introducerea si initierea pe post

În S.U.A. nu exista o reglementare care sa oblige întreprinderile la pregătirea continua a personalului, ceea ce determina o mare diversitate de situatii în problema pregătirii forței de munca. Numeroase întreprinderi nu alocă nici un buget pentru pregătire, in timp ce altele, de obicei mai mari, au programe speciale de formare continua a personalului, care deriva din obiectivele strategice.

În multe situații angajații au nevoie de o pregătire suplimentara pentru munca pe care o desfasoara, pentru care se pot folosi în general urmatoarele forme de pregătire:

- ucenicia
- pregătirea în afara locului de munca
- pregătirea la locul de munca
- pregătirea in scoli specializate

Pregătirea personalului reprezinta o sarcina permanenta a managementului întreprinderii astfel ca departamentul de resurse umane va trebui sa asigure o pregătire continua a tuturor angajaților, nu numai a celor noi încadrați.

În general , motivarea angajatilor pentru a deveni membrii de sindicat este determinate atat de factori economici , cat si de factori neeconomici. Între principalii factori economici pot fi mentionati:

- cresterea salariilor
- obtinerea unor beneficii suplimentare privind pensionarea
- plata concediilor
- garantarea locului de munca

Intre factorii neeconomici pot fi identificați:

- protecția angajaților împotriva unor actiuni abusive ale supraveghetorilor
- reprezentarea angajatilor în procesul de luare a deciziilor
- asigurarea unor posibilitati de comunicare cu managementul de nivel superior
- nevoia de identificare cu un anumit grup

PERSPECTIVE ÎN MANAGEMENTUL DIN S.U.A

Desi americanii reprezinta cea mai puternica natiune din lume , nu au probleme de energie,companiile lor domina alaturi de companiile japoneze sau vest-europene , specialiștii considera ca se cere onestitate si modestie în evaluare situației si conturarea unor solutii de schimbare , care sa asigure o perspective cel putin tot atat de favorabila.Asa se explica disponibilitatea americanilor de a încerca noi idei în toate domeniile, inclusiv în domeniul managementului.

În contextul american a început sa apara o serie de atitudini favorabile creșterii dimensiunii sociale a întreprinderilor. Tot mai mulți americani afirma ca ei nu vor lucra pentru o întreprindere, prin a carei activitate se contribute la epuizarea resurselor naturale, la sacrificarea unor animale, la producerea de energie nucleara etc. Pentru aceste persoane valoarea muncii este analizara si în funcție de contribuția produsului rezultat la binele societății în prezent și în perspectiva.

O alta tendința în managementul American constă în creșterea ponderii celor care considera ca este necesar ca salariatii sa se implice mai mult in managementul organizatiilor. Implicarea redusa a salariatiilor in problemele organizatiei conduce la o atitudine pasiva în munca, la dezinteres în realizarea obiectivelor organizației, la neutilizarea potențialului creativ al personalului în favoarea organizației în ansamblul ei. Pentru creșterea gradului de participare a personalului la procesele de management au fost create si aplicate programe speciale de creștere a dimensiunii participative a managementului. Dar, pe langa avantajele organizației, un management participativ, în opinia americanilor, contribuie și la dezvoltarea personalitaților indivizilor, la creștera încrederii în ceea ce fac și , implicit , la o îmbunatațire a cooperarii în muncă, cu toate efectele favorabile care decurg din aceasta.

Tot mai mult dezvoltarea întreprinderilor depinde de masura în care acestea protejeaza resursele, mediul ambiant prin eliminarea poluarii și fabrica produse care sa asigure o dezvoltare durabila si sa protejeze societatea în ansamblul ei. Dezvoltarea durabila, care presupune și o protecție a mediului, este conditionata de respectarea anumitor restricții, care devin tot mai exigente.

Bibliografie

1. Ticu Constantin, Ana Stoica Constantin „*Managementul Resurselor Umane*” , editura: Institutul European, 2002
2. Burdus Eugen – „*Managementul Comparat international*”, Ed. Economica 2001
3. Lect. univ. dr. Sorin Toma – „*Management- de la teorie la practica*” U. Bucuresti 2004
4. Grecu Gheorghe, Iulia Grecu – „*Managementul general*” , Ed. Europolis 2004
5. H. James Harrington – „*Managementul total in firma sec. 21*” , Ed. Teora 2001
6. Nicolescu Ovidiu - „*Managementul comparat, Uniunea Europeana, Japonia si SUA*” Ed .Economica 1998