



Volumul I, Numărul 1 / 1999

ISSN 1454-9980

Cultura întreprinderii în țările de est

(pag. 12-14)

Teodora Roman

Volume I, Issue 1 (1) / 1999

**Cross-cultural
Management
Journal**

CULTURA ÎNTREPRINDERII ÎN ȚĂRILE DE EST

Asist. Teodora Roman

Cercetările realizate în unele întreprinderi din țările de Est relevă faptul că nivelul slab al performanțelor nu ține atât de nivelul tehnologiilor folosite sau de calificarea personalului, ci de disfuncționalitățile existente în sistemele de gestiune, de organizare și de management ale acestor întreprinderi. Dacă evaluarea activității lor nu a fost supusă sancțiunilor economiei de piață, atunci ele au continuat să realizeze cantitățile de produse prevăzute prin planificare, lucru care s-a realizat, în general, în detrimentul calității produselor.

Există câteva întrebări care pun problema divergențelor și convergențelor structurale și a congruenței funcționale între cele două sisteme de producție: socialist și capitalist.

Dacă putem vorbi de o cultură a întreprinderii specifică întreprinderilor din țările de Est, atunci vom căuta să evidențiem punctele comune existente între aceste culturi și cultura întreprinderilor din țările occidentale.

DIVERGENȚE

În țările de Est cultura întreprinderii era în strânsă legătură cu planificarea. Centralizarea excesivă a luării deciziilor a împiedicat inițiativa. Sistemul de motivare era inexistent, salariile erau scăzute, iar sistemul de prime era fie discriminatoriu, fie foarte general la nivelul distribuției sale, pentru a fi eficace. Uneori însă, nivelul esențial al nevoilor sociale era asigurat gratuit, existând servicii interne ale

întreprinderii în ceea ce privește sănătatea, grădinițe pentru copii, repartizarea de locuințe.

Privatizarea acestor întreprinderi a dus adesea la dispariția acestor servicii gratuite, care au fost încredințate unor întreprinderi specializate, lucrătorii trebuind să plătească pentru prestarea acestor servicii. Aceste schimbări stau la baza unei noi culturi care se instalează, aceea în care fiecare trebuie să-și asume responsabilități.

În țările occidentale cultura întreprinderii nu a fost întotdeauna cea pe care întreprinderile caută să o valorizeze astăzi. Mult timp și uneori și astăzi, în numeroase întreprinderi taylorismul împiedică dezvoltarea inițiativelor.

CONVERGENȚE

Putem considera că au existat atât în Est cât și în Vest procese similare care au determinat participarea la organizarea muncii și la procesele de inovare, cu unele diferențe: în Est a existat Consiliul Oamenilor Muncii (care a dat muncitorilor posibilitatea negocierilor în cadrul întreprinderii), iar în Vest au existat Cercurile de Calitate, având o finalitate asemănătoare. Se atribuie, în general, întreprinderilor occidentale o capacitate de producție superioară față de întreprinderile estice. Acest lucru lasă loc unor interpretări ținând cont de rezultatele obținute de aceste întreprinderi după privatizare. Productivitatea și calitatea producției sunt în funcție de oameni, de organizarea muncii, dar și de sistem în ansamblul său.

CONGRUENȚE

În întreprinderile occidentale producția era în general serială (continuă), în timp ce în întreprinderile din est, aceasta era mai mult de natură secvențială, cu perioade de maxim și minim, determinate de o serie de regularizări și de dificultăți de aprovizionare (Chavance 1994). În noul sistem, muncitorii din est trebuie să învețe să lucreze constant în timp. Întreprinderea socialistă funcționa într-o manieră neregulată, deoarece organizația era tributară unor jocuri de ajustare între plan și realitate.

În sistemul occidental piața este un mecanism de absorbție a produselor, fără de care nu ar exista un real feed-back în raport cu nevoile reale ale consumatorilor. În ultimii ani modelul serial a devenit mai mult secvențial ca urmare a unei cereri mai puțin stabile și a unei destabilizări globale a economiilor occidentale.

Seriile de producție sunt scurte, iar fluxurile de fabricație și de comercializare sunt trase. În Est, natura secvențială a pieței este atenuată ca urmare a creșterii cererii regionale și a venirii firmelor străine care vor să-și localizeze producția în Est. Productivitatea este altfel apreciată (social și economic), iar metamorfoze au loc astăzi de ambele părți.

Dificultatea majoră rezidă în evoluția raporturilor sociale de producție în întreprinderile în care personalul de execuție și cel auxiliar rămâne același. Eficacitatea se obține prin congruența a două variabile: *tehnologice* - reunind elemente ca echipamente performante, materii prime de calitate superioară, metode moderne de organizare a muncii - și - *culturale* - întreprinderea conjugând o puternică disciplină a muncii, un climat de muncă bazat pe relații interpersonale de încredere, un sens ridicat al responsabilităților individuale și colective. În nivelul de articulare a acestor două variabile rezidă posibilitatea de reconversie a întreprinderilor din Est, ținând cont de buna calificare a personalului.

În ceea ce privește cultura întreprinderii, acesta este un sistem de norme și de valori care diferă în funcție de localizare, în Est sau Vest. În țările de Est există de mult timp o puternică cultură industrială. Problema majoră este aceea

a realizării unor schimbări culturale care necesită mult timp pentru a deveni realmente endogene.

Implantarea unor noi modele de producție în întreprinderile din Est este posibilă, deoarece există o relativă facilitate a oamenilor din Est în ceea ce privește adoptarea unor puncte de vedere occidentale, venind dintr-un alt sistem de valori și cu alte metode de muncă. Rare sunt cazurile de eșec din rațiuni tehnice. Cazurile de abandon ca Peugeot în Polonia (J.P. le Goff 1996) și EDF sunt din rațiuni sociopolitice (preferința pentru păstrarea locurilor de muncă în detrimentul dezvoltării unor relații de cooperare).

Uneori personalul manifestă un oarecare entuziasm în ceea ce privește metodele occidentale. Există impresia că renunțarea la vechiul sistem și preferința pentru noutate sunt o bună motivație de plecare pentru realizarea schimbării. Cel mai adesea aceasta nu este suficientă pentru a menține o mobilizare generală în jurul obiectivelor de calitate, iar o politică permanentă a întreprinderii în acest domeniu este indispensabilă. Transformarea unor obiceiuri necesită schimbarea mentalității tuturor categoriilor de personal.

O nouă formă de gestiune a personalului rezidă în autonomia acordată atât colectivității cât și individului. Mediul actual turbulent face necesară administrarea într-un oarecare haos. Organizația are nevoie de dezordine pentru a facilita inovația, dar raționalizarea obținută ca urmare a participării (care este sursă de ordine) poate, determina, pe termen mediu, o distrugere a inovației. Pentru *Gautrat* participarea la schimbare este posibilă în măsura în care această schimbare determină o ameliorare a condițiilor de muncă. Este o eroare să considerăm că participarea este rezultanta unui compromis negociat între interesele actorilor (*Gautrat* 1989). Acesta este de fapt modelul sistemic de organizare a întreprinderii (*J.L. Le Moigne* 1984), care s-a dezvoltat și domină în interiorul organizațiilor occidentale.

Întrebarea care se pune este: "Există posibilitatea unei (re)conversii totale a aparatului productiv în aceste țări?" Pentru aceasta ar fi necesare și investiții din partea țărilor din Est în scopul susținerii restructurării industriale, chiar dacă aceasta duce la o

pierdere, destul de brutală, a numeroase locuri de muncă. Statul ar trebui să fie în măsură să dezvolte programe de reconversie profesională concomitent cu atragerea de capital străin. Fără o serie de precauții, transferul modelului capitalist în țările de Est, înseamnă un transfer al crizei care cuprinde ansamblul țărilor occidentale.

Dimensiunea pedagogică a asistenței manageriale asigurate de întreprinderile din Vest are adesea un caracter paternalist, în sensul că erorile comise de personal sunt adesea trecute cu vederea în măsura în care ele nu se repetă prea des. Se face apel la conștiința profesională a muncitorului, arătându-i-se impactul pe care erorile comise de el le au asupra muncii altora. Sistemul de calitate se bazează însă pe un ansamblu de proceduri care restrâng inițiativa

individuală într-un cadru strict. Acest sistem de constrângeri bazat pe o normalizare a conduitelor în aceeași măsură cu necesitatea participării colective la procesul de producție, reprezintă, sub o altă formă, o prelungire a vechilor practici de producție. Ceea ce diferă este rigoarea în gestiunea factorilor tehnici și a forței de muncă.

Aceste proceduri sunt astfel un instrument de valorizare sau de devalorizare a savoir-fairului? Mișcări de rezistență pasivă pot să apară, nu neaparat sub formă de frânare, ci printr-o scădere a vigilenței în ceea ce privește calitatea. Ca regulă generală se observă o scădere a spiritului de inovație, o eroziune a motivațiilor ca urmare a rutinei.

BIBLIOGRAFIE

1. Carillon J.P., Colin P. - *Le Juste à temps pour Europe*, Les Éditions d'organisation, Paris, 1990.
2. Gautrat J. - *Le participatif comme méthode de traitement prévisionnel de l'aléatoire*, La qualité nr.97, Ed.Permanente, 1989.
3. Le Goff J.P. - *Le mythe de l'entreprise*, La Découverte, Paris, 1992
4. Le Moigne J.L. - *La théorie du système général. Théorie de la modélisation*, PUF, Paris, 1984.