

ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN MOLDOVA

**Cu titlu de manuscris
C.Z.U: 008:005.73:334.72(478)(043)**

ANGELA PÎRLOG

**DIMENSIUNI INTERCULTURALE ÎN MANAGEMENTUL
ÎNTRERINDERILOR DIN REPUBLICA MOLDOVA**

**521.03 – ECONOMIE ȘI MANAGEMENT
în domeniul de activitate**

Rezumatul tezei de doctor în științe economice

Conducător științific:

Covaș Lilia, dr. hab., conf. univ.

Autor:

CHIȘINĂU, 2021

Teza a fost elaborată în cadrul Școlii doctorale ASEM

Academia de Studii Economice a Moldovei

Conducător științific:

COVAȘ Lilia, doctor habilitat în științe economice, conferențiar universitar,

Comisia de doctorat pentru susținerea publică a tezei de doctor:

1. **COTELNIC Ala**, doctor habilitat, profesor universitar, Academia de Studii Economice a Moldovei, prorector ASEM - **președinte al comisiei**;
2. **COVAȘ Lilia**, doctor habilitat în științe economice, conferențiar universitar - **conducător de doctorat, membru**;
3. **LEVITSKAIA Alla**, doctor habilitat în științe economice, profesor universitar, Universitate de Stat din Comrat, **referent oficial, membru**;
4. **OLEINIUC Maria**, doctor habilitat în științe economice, conferențiar universitar, Universitatea de Stat Aleco Russo din Bălți, **referent oficial, membru**;
5. **SOLCAN Angela**, doctor în științe economice, profesor universitar, ASEM, **referent oficial, membru**;
6. **JALENCU Marian**, doctor în științe economice, conferențiar universitar, USM, **referent oficial, membru**.

Susținerea va avea loc la **29 decembrie 2021, ora 10.00**, în format **mixt**, sala **104 (Blocul B)**, Academia de Studii Economice a Moldovei (MD 2051, mun. Chișinău, str. G. Bănulescu-Bodoni, 59).

Teza de doctor și rezumatul pot fi consultate la Biblioteca Academiei de Studii Economice a Moldovei, precum și pe pagina web a ANACEC (<https://www.cnaa.md/>).

Rezumatul a fost expediat la data 28 noiembrie 2021.

Președinte al Comisiei de doctorat:

COTELNIC Ala, doctor habilitat, profesor universitar

Conducător științific de doctorat:

COVAȘ Lilia, doctor habilitat, conferențiar universitar

Autor:

PÎRLOG Angela

(©PÎRLOG Angela, 2021)

CUPRINS

REPERELE CONCEPTUALE ALE CERCETĂRII	4
CONȚINUTUL TEZEI	8
CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI	23
BIBLIOGRAFIE	25
LISTA PUBLICAȚIILOR AUTORULUI LA TEMA TEZEI	27
ADNOTARE	29

REPERELE CONCEPTUALE ALE CERCETĂRII

De când Republica Moldova a câștigat independența față de Uniunea Sovietică, afacerile internaționale, relațiile dintre antreprenorii moldoveni și cei străini au fost în constantă creștere în fiecare an, contactele internaționale și interculturale au devenit practici de rutină în majoritatea întreprinderilor moldovenești [21.30]. Dat fiind că globalizarea a condus la creșterea interdependențelor dintre societăți, la internaționalizarea întreprinderilor, inclusiv celor mici, necesitatea unei mai bune înțelegeri a influențelor culturale asupra organizațiilor și managementului lor, a devenit tot mai stringentă.

În condițiile zilei de astăzi, un management modern și eficient, presupune punerea în practică a unui întreg arsenal de caracteristici personale și tehnici de conducere, dezvoltate prin prisma culturii cu care interacționează. **Competența interculturală, o componentă esențială a managementului intercultural**, poate fi dezvoltată și perfecționată în cadrul instruirii manageriale bazate pe cunoștințe moderne, axate pe un anumit spectru național

Importanța temei menționate constă în faptul că managementul modern trebuie să facă față noilor condiții, și anume, gestionarea afacerilor prin prisma interconectării la alte arealuri economice, politice și culturale. Prin urmare, există o necesitate de schimbare a modului de gândire, și anume la cea cu „sens dublu”, de la cea locală către cea globală, și invers, gândirea globală să ia în calcul caracteristicile locale cu care interacționează, cunoscută sub denumirea „glocalizare”.

Gradul de studiere a temei cercetate la noi în țară este relativ limitat în comparație cu cercetările de peste hotare. Cele mai recunoscute modele de cercetare interculturală au fost inițiate și conduse de G. Hofstede, F. Trompenaars și Ch. Hampden-Turner, R. Hall, proiectul intrnațional GLOBE. Cultura națională a Republicii Moldova, impactul ei asupra culturii organizaționale, a ultimei cu managementul întreprinderilor, a fost studiată de L. Covaș, R. Ciloci, Ș. Popov, S. Buciuscan, A. Zelenschi, A. Onofrei, S. Portarescu, M. Oleiniuc precum și de savanți din România, cum ar fi: D. Zait, E. Burduș, A. Anicolaesei, Ș. Stanciu, O. Ionescu, V. Mateescu, C. Ploaie.

Impactul culturii asupra dezvoltării competențelor necesare pentru un management de succes au fost studiate de A. Cotelnic, M. Jelencu, A. Solcan, M. Balmuș-Andone, T. Bulimaga, A. Levitskaia.

În contextul importanței temei identificate, există **întrebări de cercetare**, la care această teză a încercat să răspundă, fiind formulate astfel:

1. Prin ce se exprimă, teoretic și aplicativ, natura relației dintre factorii culturali și gestionarea eficientă a întreprinderii?

2. Cum pot fi depășite sursele/cauzele diferențelor interculturale?

Domeniul de cercetare îl constituie managementul intercultural. Demersul științific al cercetării se bazează pe relațiile fundamentale între domeniile: cultura individului, cultura națională, cultura organizațională, managementul intercultural.

Scopul studiului constă în elaborarea bazei teoretice privind caracteristicile culturale specifice Republicii Moldova, estimarea impactului acestora asupra managementului întreprinderilor din țară și elaborarea recomandărilor privind valorificarea dimensiunilor culturale în cadrul unui management de succes a întreprinderilor din Republica Moldova.

Obiectivele derivate din scopul tezei sunt următoarele:

- ✓ studierea și sintetizarea aspectelor teoretice și metodologice ale noțiunilor de management intercultural, cultură națională, cultură organizațională;
- ✓ conturarea stadiului actual al cunoașterii în domeniul managementului intercultural în Republica Moldova;
- ✓ determinarea și analiza variabilelor dimensiunilor culturale conform modelelor teoretice Hofstede și Trompenaars-Ch. Hampden-Turner;
- ✓ elaborarea profilului cultural moldovenesc și determinarea comportamentului managerial în baza materialului științific acumulat;
- ✓ analiza comparativă a culturii naționale a principalilor parteneri comerciali pentru identificarea celor mai avantajoase soluții de perfecționare a managementului intercultural în întreprinderile din Republicii Moldova;
- ✓ furnizarea, în baza rezultatelor cercetării, de recomandări pentru managementul întreprinderilor din Republica Moldova pentru utilizarea eficientă a profilului național.

Bazându-ne pe literatura și observațiile comportamentului reprezentanților din Republica Moldova și în contextul problemei prezentate, au fost avansate și verificate următoarele **ipoteze**:

I.1. Există asemănări a profilului cultural moldovenesc analizat în diferite abordări (dimensiunile asemănătoare în teoria lui Hofstede și Trompenaars-Hampden-Turner).

I.2. În contextul în care societatea moldovenească își manifestă deschiderea față de alte culturi, respectiv alte valori, presupunem că noua generație, reprezentată în cercetarea noastră de studenți, poate înregistra scoruri diferite la toate dimensiunile, față de generațiile anterioare.

I.3. Există mai multe asemănări decât deosebiri în profilurile naționale culturale din Republica Moldova și România, cea mai apropiată țară din punct de vedere cultural, cât și economic.

Metodologia cercetării științifice. În studiul dat au fost utilizate următoarele metode empirice și teoretice: abstractizarea, metoda ascensiunii de la abstract la concret, comparația, măsurarea, analiza și sinteza.

În scopul determinării culturii naționale în Republica Moldova, un studiu empiric a fost realizat de autorul tezei care a utilizat formatul științifico-practic Trompenaars-Hampden-Turner, ce cuprinde șapte dimensiuni culturale și renumitul model teoretic Hofstede, care înglobează șase dimensiuni specifice culturilor naționale. Aceste modele au fost considerate cele mai relevante deoarece ele primează domeniul cercetării culturii naționale și organizaționale, și respectiv, corelația lor cu managementul întreprinderilor. La sondajul propus pentru identificarea profilului cultural național autohton au participat manageri ai întreprinderilor din Republica Moldova și studenți de la științe economice, anul 1 (presupuși viitori manageri).

Soluționarea problemei științifice importante constă în fundamentarea din punct de vedere științific și metodologic a noțiunii de management intercultural în contextul internaționalizării întreprinderilor autohtone, fapt ce a confirmat importanța identificării dimensiunilor culturale pentru prefigurarea «profilului cultural» național, precum și a competenței interculturale, *în vederea valorificării sinergice* ale acestora în cadrul procesului managerial.

În acest sens, rezultatele rezolvării problemei de cercetare vor permite generalizări în trei câmpuri interactive (cultură națională – cultura organizațională - management intercultural de succes), ducând la creșterea calitativă și cantitativă a cunoașterii în domeniul managerial din Republica Moldova.

Noutatea științifică și originalitatea științifică a lucrării constă în abordarea complexă a noțiunii de cultură națională și argumentarea impactului acesteia asupra activității de management; identificarea celor mai bune căi de preluare de metode și practici în promovarea unui management de succes; concretizarea conceptului de „profil cultural național” și elaborarea profilului cultural autohton în Republica Moldova, bazat pe modelul Hofstede și Trompenaars-Hampden-Turner, și evidențierea componentelor de bază ale acestuia; identificarea factorilor de influență asupra managementului întreprinderilor din Republica Moldova și elaborarea soluțiilor de asigurare a competitivității întreprinderilor; adaptarea modelelor de management, algoritmului de reconciliere a dilemelor culturale, dezvoltarea competenței interculturale în contextul specific din Republica Moldova.

Importanța teoretică și valoarea aplicativă a tezei va oferi un „punct de plecare” pentru manageri în cadrul considerațiilor lor pentru o abordare interculturală în managementul întreprinderii. Aceasta va constitui înțelegerea inițială a culturii moldovenești și a caracteristicilor de bază a profilului cultural din Republica Moldova și va furniza informațiile necesare pentru management, în conformitate cu nevoile specifice (contacte și proiecte internaționale, echipe multiculturale, emigrare sau imigrare (economică, de afaceri, academică etc.), precum și lansarea de recomandări ce vizează interacțiunea acestui profil cu altele, în cadrul activității manageriale de succes. Totodată, recomandările pot fi înaintate pentru a fi incluse în strategiile și programele de

stat de promovare a exportului, de sporire a competitivității întreprinderilor din Republica Moldova, precum și gestionării problemei migraționale.

Participarea la diferite foruri științifice naționale și internaționale, publicarea a 15 lucrări științifice, au facilitat și intensificat transferul de informații și cunoștințe către cercetătorii din domeniu la nivel național și internațional.

Implementarea rezultatelor științifice a fost realizată în cadrul Camerei de Comerț și Industrie a Republicii Moldova, Academiei de Studii Economice a Moldovei (Facultățile Business și Administrarea Afacerilor, Relații Economice Internaționale; Școala Masterală de Excelență în Economie și Business).

CONȚINUTUL TEZEI

În **capitolul 1**, intitulat « **Abordări teoretice privind cultura și interculturalitatea: elemente principale ale impactului acestora asupra managementului** », a fost descrisă importanța interculturalității pentru managementul întreprinderilor din Republica Moldova prin prisma proceselor de globalizare și internaționalizare a afacerilor.

Statisticile demonstrează [21,30] că în ultima perioadă, datorită independenței și deschiderii Republicii Moldova către lumea externă, s-au intensificat contactele de orice tip și la orice nivel. Oamenii de afaceri străini au început să investească în Republica Moldova, și în același timp, întreprinderile autohtone au început să exporte. Cele mai valoroase legături cu economia globală le reprezintă investițiile străine directe și comerțul extern. Ele sunt conectorii esențiali ai economiei naționale a Republicii Moldova la economia mondială, oferind companiilor din țara noastră oportunități de integrare și dezvoltare economică pe plan regional și internațional.

În contextul globalizării, diversitatea culturală devine un element-cheie al managementului. Diversitatea culturală nu trebuie privită ca o constrângere sau o simplă consecință a adaptării necesare la evoluțiile pieței, ea poate fi un avantaj competitiv real pentru întreprinderile moldovenești. Diferitele realități manageriale, în funcție de culturile implicate, determină examinarea deciziilor și sarcinilor realizate de indivizii din cadrul companiilor sau din afara lor [2].

Procesului de globalizare și creșterea rolului activităților internaționale în practica de afaceri a întreprinderilor din Republica Moldova implică transformarea acestora din participanți pasivi în actori activi ai vieții economice internaționale. Prin internaționalizare o firmă nu își schimbă natura, dar devine mai complexă și dobândește o mai mare diversitate. Managementul trebuie să asigure gestionarea acestei structuri complexe în scopul valorificării diversității și, totodată, asigurării integrității firmei. Prin urmare, o problemă centrală în managementul internațional este aceea de a "stăpâni diversitatea".

La fel, a fost analizată problematica corelației culturii naționale și culturii organizaționale și impactul acestora asupra managementului întreprinderilor în noul context, un subiect destul de studiat de către cercetătorii din afară, dar care nu poate fi regăsit în prea multe lucrări științifice în Republica Moldova.

Studiile interculturale, în general, și cercetările privind relația dintre diferențele culturale, stilurile de conducere și practicile de management, în special, au fost puternic influențate de dezvoltarea și utilizarea a mai multor modele de **cultură societală sau națională** [2,16] .

Cultura națională, după cum am menționat, include modul de a gândi, religia, educația, procesele de formare a elitelor și constituie un fond comun care determină credințele, valorile,

normele, simbolistica, perspectivele individuale și concepțiile despre organizații. Tayeb a definit cultura drept manifestare în procesul de interacțiune a oamenilor unul cu altul [25]. Prin urmare, este logic să considerăm **întreprinderea un grup social**. În acest caz, cultura națională nu poate fi subestimată. Cultura este prezentă peste tot și joacă un rol semnificativ în conturarea culturii organizaționale. Drept o construcție socială, cultura face parte din lumea unei anumite întreprinderi.

Din punct de vedere economic, cultura are capacitatea de a spori sau diminua libertatea economică, acționând ca un filtru pentru regulile formale. Factorii culturali pot explica de ce instituțiile economice identice sau asemănătoare generează efecte economice diferite [18].

Astfel, ideea că „Forța majoră a perspectivei culturale în ansamblu este recunoașterea că: (a) cultura joacă un rol important în modelarea valorilor, atitudinilor și comportamentelor legate de muncă ale membrilor individuali ai diverselor societăți; (b) valorile și atitudinile culturale sunt diferite ca grad de la o societate la alta și (c) diferite grupuri culturale se comportă diferit din cauza diferențelor dintre valorile și atitudinile lor de bază”, exprimată de Tayeb, devine esențială în cadrul cercetărilor culturilor naționale [25, p. 40].

Prin cercetările sale, Hofstede [5,6,7] a reușit să contrazică un mit, și anume, că **prin cultura organizațională putem nivela diferențele generate de cultura națională**. Studiile sale au arătat, că **cultura națională explică cel mai bine diferențele dintre oameni**. Diferențe culturale au fost întâlnite în: atitudinea față de semenii, armonia cu natura, reacția la necunoscut, anxietate și stres, prietenia și ospitalitatea, atașamentul față de țară, preocuparea pentru cunoașterea viitorului, orientarea către obținerea unui statut social și profesional, credința în Dumnezeu și în soartă, plăcerea de a trai în armonie și de a acumula suficiente resurse pentru a-și satisface dorințele în viață.

Astfel, în urma sintetizării opiniilor și rezultatelor studiilor din literatura de specialitate, am dedus că independența și prosperitatea economică a întreprinderilor din Republica Moldova poate fi afectată, în sens pozitiv sau negativ, de cultura națională prin influența sa asupra culturii organizaționale.

Diversitatea și complexitatea spațiului economic mondial necesită strategii și tactici specifice de afaceri, bazate pe o abordare interculturală a managementului, care trebuie să ia în considerare atât diferențele de sistem economic și structură socială, cât și cele de model cultural ale partenerilor implicați în activitatea economică comună sau care au impact indirect asupra procesului sau/și rezultatelor economice. Aceste particularități impun dezvoltarea **managementului intercultural**.

De asemenea, identificarea particularităților culturale ale managementului întreprinderilor din Republica Moldova a devenit importantă pentru a spori investițiile, importurile și exporturile

din țara noastră datorită fenomenului de globalizare și internaționalizare a business-ului moldovenesc.

Drept consecință a internaționalizării afacerilor, managementul modern al întreprinderilor din Republica Moldova necesită achiziționarea competențelor specifice momentului actual. Astfel, **competența interculturală** a fost determinată și analizată drept element-cheie al managementului de succes de astăzi

În această ordine de idei, dorim să menționăm că studiile în domeniul administrării afacerilor (BAA și MBA), dar și în cadrul diferitor training-uri, ar trebui să îi facă pe manageri să conștientizeze nu doar importanța culturii, dar și să îi echipeze cu abilități și cunoștințe specifice pentru a înțelege exact când, cum și cât de mult contează cultura în situații interpersonale și organizaționale concrete, și respectiv, să acționeze în consecință [1,3]. Cu siguranță, dobândirea și dezvoltarea acestor **competențe**, și anume, a abilităților și cunoștințelor specifice în domeniul managementului intercultural, va duce la conștientizarea principiilor de **interacțiune interculturală**, va permite managerilor din Republica Moldova să dezvolte așa calități ca: empatia interculturală, suplețea și flexibilitatea, capacitatea de a-i asculta pe ceilalți, capacitatea de a suscita respectul față de străini, acceptarea relativității propriilor percepții și cunoștințe, toleranța ambiguității și incertitudinii.

Internaționalizarea și globalizarea afacerilor au impus formarea unei "**stări de spirit globale**" (engl. global mindset). În acest sens, considerăm că este extrem de important să se ia în considerare și specificul local - „glocalizare”¹.

În capitolul 2, intitulat “**Analiza din perspectiva interculturală a situației existente în managementul întreprinderilor din Republica Moldova**”, a fost abordată modalitatea de identificare și comparare a **valorilor culturale** care constă în evidențierea a ceea ce unii autori numesc opțiunile (ipotezele) fundamentale (engl. basic assumptions) ale unui grup/ organizații/ comunități, cele care asigură integritatea internă a acesteia, adaptarea la mediul extern, precum și raporturile spațio-temporale [27].

Valorile culturale, care ulterior vor descrie **dimensiunile culturale**, reprezintă instrumente teoretico-aplicative în seturi de factori, atribute, orientări specifice care sunt prezentate ca o alegere binară între alternativele calitative.

Astfel, dimensiunilor **bipolare** [5,16,29] ale culturii sunt utilizate pentru a reprezenta soluții alternative la problemele considerate comune pentru membrii oricărei societăți. Fiecare dimensiune este descrisă în mod grafic ca un **continuum** cu două extreme opuse [29].

¹ Termen “glocalization” (“globalization” and “localization.”) tradus de autor

Cercetarea dimensiunilor culturale în Republica Moldova, precum și a managementului din perspectiva interculturală, sunt abordări, cum am menționat anterior, destul de recente. Cu toate acestea, pe site-ul oficial al modelului Hofstede [5] sunt estimate și valori privind țara noastră, acestea nefiind însă rezultatul unei cercetări de teren. În 2019, în cadrul cercetării coordonate de Ștefan Popov și colaboratorii Centrului de Cercetări Științifice în Psihologie [19] au fost explorate dimensiunile naționale conform modelului lui Hofstede, obținându-se scoruri asemănătoare pentru Republica Moldova celor propuse de cercetătorul olandez pe site-ul oficial.

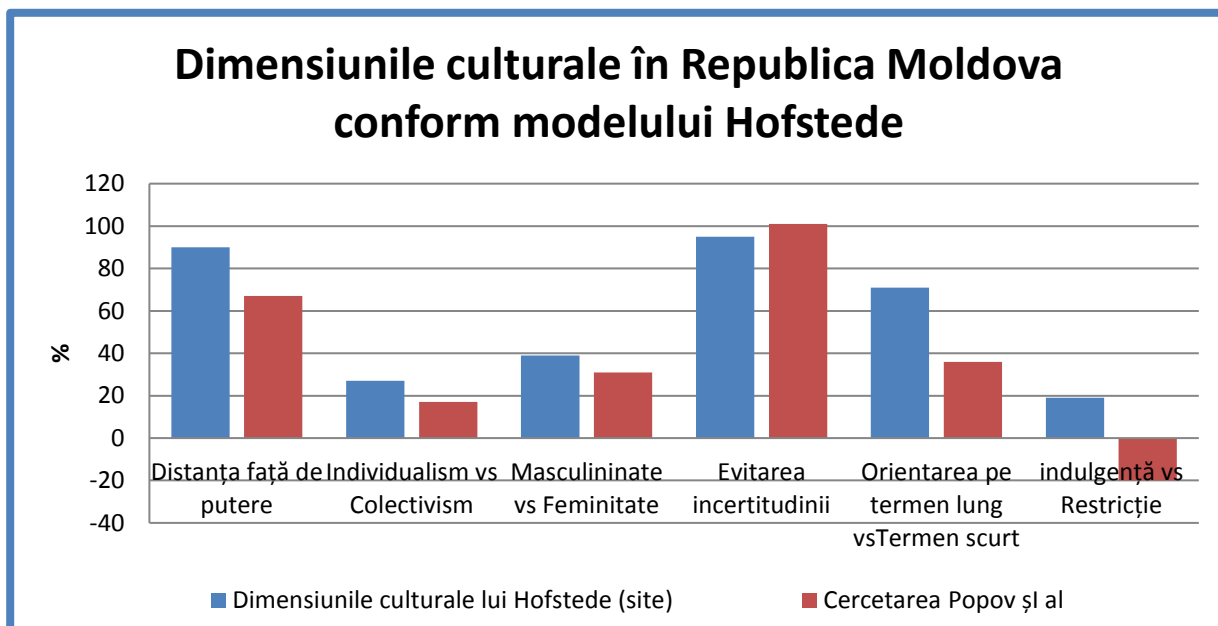


Figura 1. Dimensiunile culturale în Republica Moldova conform modelului Hofstede
Sursa: Elaborată de autor după [8,13,19]

În urma analizei comparative a rezultatelor investigațiilor din acest capitol, în figura 1, sunt expuse orientările care determină particularităților culturii naționale în Republica Moldova, care au permis evidențierea profilului cultural național cu caracteristicile specifice în țara noastră:

- ✓ RM este o țară cu **distanța mare față de putere**;
- ✓ **Cultura colectivă** prevalează în RM;
- ✓ Societatea RM are **trăsături feminine**;
- ✓ RM demonstrează un **nivel avansat de evitare a incertitudinii** (control exagerat al incertitudinii);
- ✓ Societatea din RM este **orientată pe termen mediu**;
- ✓ Societatea din RM este **extrem de austeră**.

Pentru a completa profilul cultural din Republica Moldova și a-l face mai complex, am hotărât să suplimentăm modelul Hofstede cu dimensiunile din modelul Trompenaars-Hampden-Turner.

Pentru a identifica valorile dimensiunilor culturale conform modelului Trompenaars-Hampden-Turner în Republica Moldova, a fost utilizat un studiu empiric care a folosit individul ca unitate de analiză, „deoarece cultura este considerată un fenomen la nivel de grup” [24]. Cultura nu se poate manifesta decât prin indivizii dintr-o societate, deoarece nu există nicio modalitate de a cerceta inconștientul colectiv al unei întregi culturi, fie ea națională sau organizațională, cum ar fi cultura națională a Republicii Moldova și impactul ei asupra culturii organizaționale.

În abordarea dimensiunilor culturale, cercetătorii **Trompenaars și Hampden-Turner** au fost inspirați de lucrările sociologilor Talcott Parsons și Edward Shils [23] care au studiat diferite sisteme culturale și au avansat ideea ca rețeaua de valori, norme și simboluri ale acestora determină alegerile, deciziile luate, acțiunile și interacțiunile oamenilor.

Pentru a clasifica componentele universale ale orientărilor valorice, inclusiv unele variații interculturale, Kluckhohn și Strodtbeck formulează trei ipoteze [17, p. 10]:

1. „Există un număr limitat de probleme umane comune pentru care toate popoarele trebuie să găsească în orice moment o soluție”. Aceasta formează natura esențial-universală a orientărilor valorice.

2. Există multe modalități de rezolvare a problemelor.

3. Societățile au preferințe diferite atunci când vine vorba de alegerea soluțiilor.

Deși diferențele culturale joacă un rol important în succesul sau insuccesul oricărei întreprinderi, ele nu pot fi ușor de înțeles, deoarece efectele lor nu sunt direct măsurabile prin criterii obiective și cuantificabile. Drept consecință a situației, pentru rezolvarea acestei dificultăți, Trompenaars și Hampden-Turner au decis să definească cultura ca însăși „**matricea**” presupuzițiilor, categoriilor, conceptelor și valorilor care stau la baza încercărilor oamenilor de a rezolva diverse probleme care apar în viața de zi cu zi și, de asemenea, în afaceri [29].

Astfel, a fost analizat modul în care oamenii rezolvă probleme. La identificarea dimensiunilor în cultura națională din Republica Moldova au fost luate în considerare trei aspecte care au influențe considerabile asupra culturii organizaționale și practicile manageriale din cadrul întreprinderilor autohtone. În cadrul studiului a fost examinată cultura în șapte dimensiuni împărțite în trei categorii principale: oameni, timp și mediu. Deoarece modelul ales depășește cadrul antropologiei și sociologiei, l-am utilizat pentru a arăta cum aceste dimensiuni afectează procesul de gestionare a afacerilor în întreprinderile din Republica Moldova și alte culturi.

Susținem ideea lui Fons Trompenaars că toate cele trei aspecte sunt probleme universale, soluțiile cărora pot fi oferite de diferite grupuri/colectivități în mod diferit. Astfel, șapte dimensiuni culturale distincte sunt asociate diverselor *soluții* pentru a rezolva cele trei spectre de *probleme* [24]. Cea mai complexă problemă este cea care presupune *relațiile interumane*. Aceasta, la rândul ei, generează cinci dimensiuni culturale:

1. Universalism versus particularism.
2. Individualism versus colectivism.
3. Neutru versus afectiv.
4. Specific versus difuz.
5. Statut câștigat versus statut atribuit.

Respectiv, altele două reflectă:

6. Atitudinea față de timp (secvențial versus sincron).
7. Atitudinea față de natură/mediul înconjurător (orientare internă versus orientare externă).

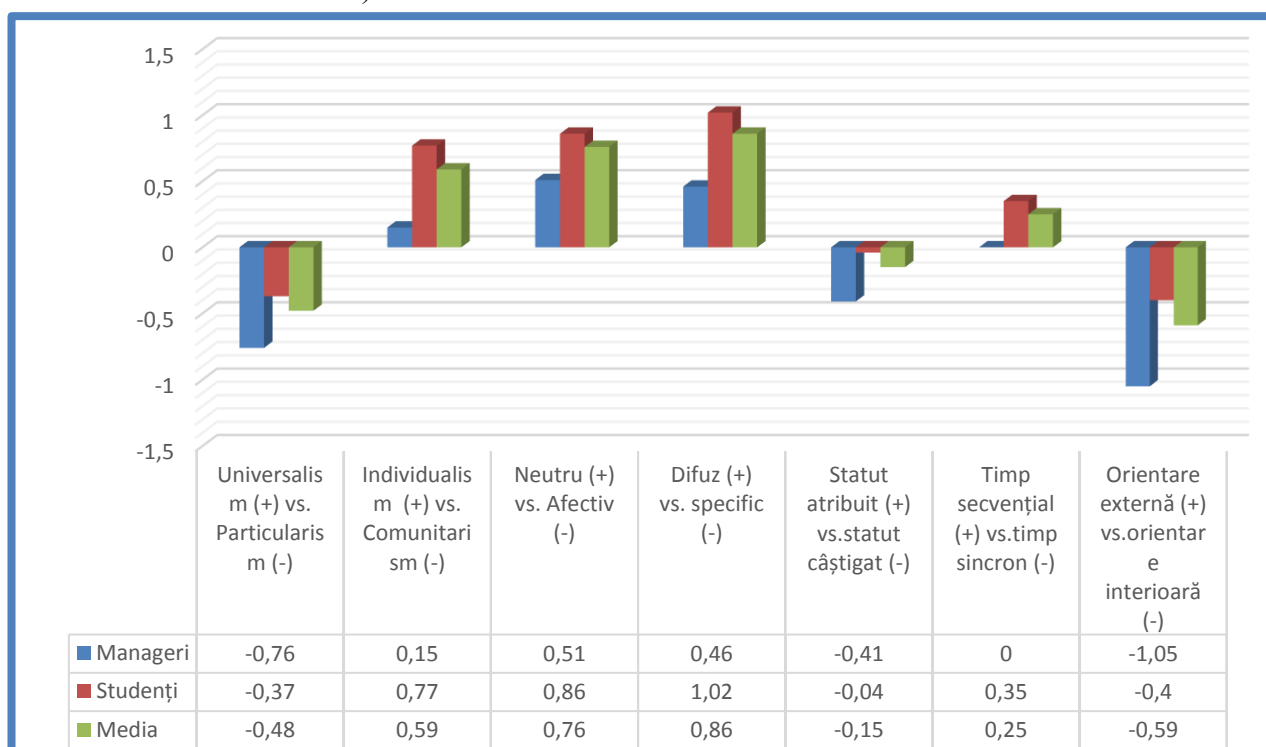


Figura 2. Scoruri medii în funcție de dimensiune în ambele segmente de respondenți

Sursa: Dezvoltat de autor pe baza propriei cercetări

În figura de mai sus au fost determinate scorurile medii pe dimensiuni în ambele segmente de respondenți, prin atribuirea extremelor valorile 3 și -3, scorurile intermediare fiind indicate de 1 și -1, și 0 situația de echilibru a ambelor caracteristici.

Răspunsurile respondenților (figura 2) denotă că, dimensiunile culturale la segmentele analizate au aceeași orientare, dar diferă în valorile acestora. Acest fapt ne permite să constatăm că **Ipoteza 2 este validă.**

În acest mod, am determinat caracteristicile specifice profilului național din țara noastră conform celui de-al doilea model (Trompenaars-Hampden-Turner[24]), care se prezintă astfel:

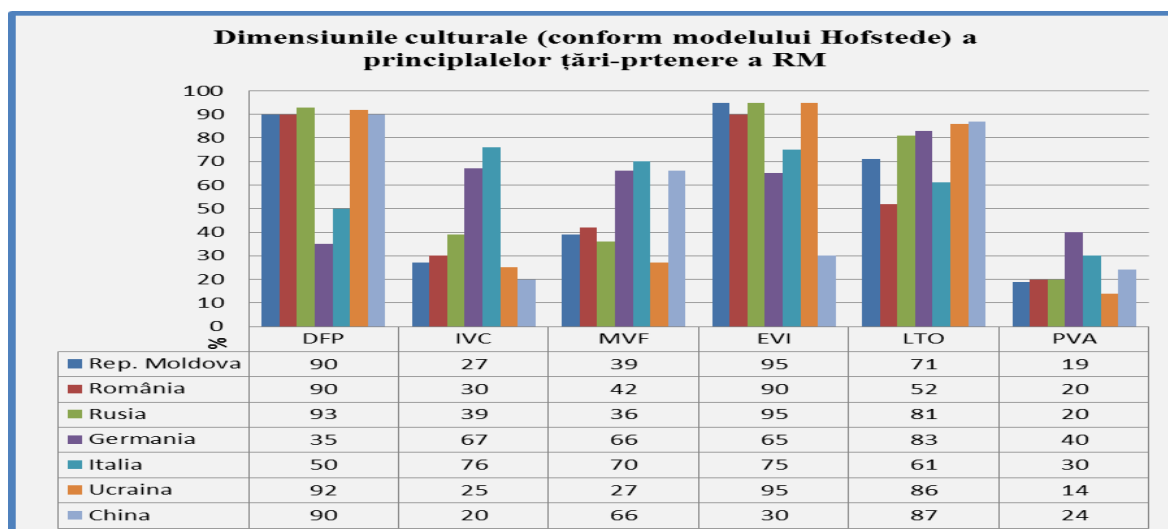
- ✓ Republica Moldova este caracterizată de **particularism**;
- ✓ Societatea din Republica Moldova constă din **indivizi competitivi** cu **recunoașterea importanței grupului**;

- ✓ Republica Moldova este o societate **difuză**;
- ✓ Indivizii din țara noastră par a fi emoțional **neutri**;
- ✓ Societatea moldovenească este o societate a **realizărilor** în care **statutul atribuit** oferă **evidențiere socială**;
- ✓ Republica Moldova este o țară a orientării temporale **sincrone**;
- ✓ **Orientarea exterioară este specifică** generației mai tinere, pe când generația mai în vârstă demonstrează o **orientare spre interior** față de mediul înconjurător.

În relațiile sociale sau de afaceri, cultura națională reprezentată de individ, precum și cultura întreprinderii intră în contact cu cultura altor entități (autorități de stat, clienți, concurenți, parteneri, colegi de serviciu etc.), astfel încât activitatea se desfășoară într-un mediu caracterizat de diversitate culturală.

Modelele culturale care au fost utilizate în cercetarea noastră (descrise mai sus) au fost comparate între ele. După cum am presupus în **Ipoteza 1, există diverse „acoperiri culturale” sau asemănări ale dimensiunilor culturale determinate în ambele modele.**

Pentru a fi eficient în contactele cu partenerii din afară este necesară o abordare interculturală a relațiilor economice. Relațiile dintre indivizi, organizații, firme, instituții, state, organisme regionale etc. presupun interacțiunea unor culturi diferite. De exemplu, o persoană sau întreprindere din Republica Moldova este definită printr-un set de valori de bază ce deține un "profilul cultural" specific care interacționează cu profilurile altor culturi. În acest sens, am considerat importantă analiza caracteristicilor culturale naționale a țărilor cu care avem cel mai intens contact economic.

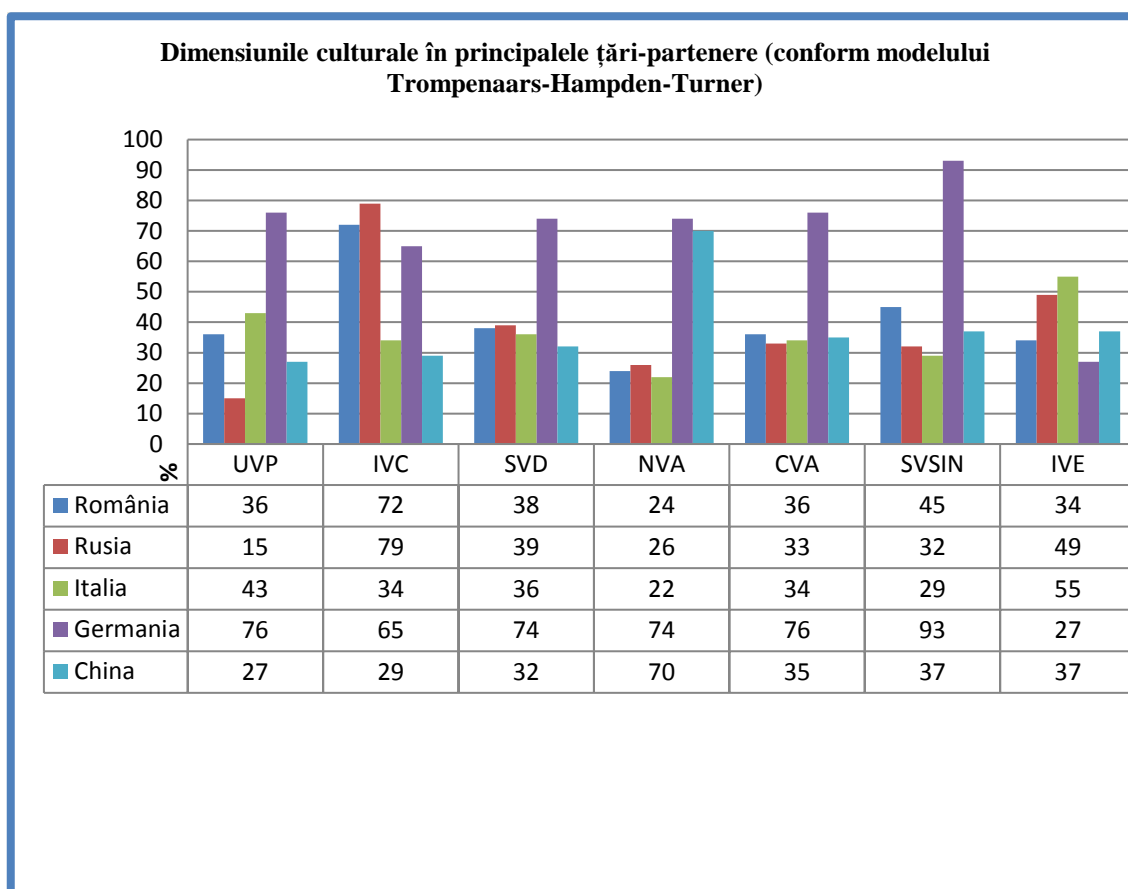


Legendă: DFP (Distanța față de putere (mare/mică)), IVC (Individualism/Colectivism), MVF (Masculinitate/Feminitate), EVI (Evitarea incertitudinii (mod intens/reduc)), LTO (Orientare pe termen lung/scurt), PVA (Permisivitate – Austeritate)

Figura 3. Studiul comparativ pe țări-partenere a RM a dimensiunilor culturale (conform modelului Hofstede)

Sursa: Elaborată de autor în baza [11,12,13,14,15]

Un alt model pe care l-am folosit pentru a caracteriza culturile naționale ale țărilor analizate și pentru a face abordarea noastră științifică mai complexă, este cel al lui Fons Trompenaars și Charles Hampden-Turner.



Legendă: UVP- Universalism versus Particularism, IVC- Individualism versus Comunitarism, SVD – Specific versus Difuz, NVA – Neutru versus Afectiv, CVA – Statut Câștigat versus Statut Atribuit, SVSIN – Timp secvențial versus Timp Sincron, IVE- Orientare interioară versus Orientare Exterioară

Figura 4. Dimensiunile culturale în principalele țări-parteneri (conform modelului Trompenaars-Hampden-Turner)

Sursa Elaborată de autor în baza [29]

În figurile 3 și 4 este prezentată o radiografie a culturilor naționale ale țărilor cu care Republica Moldova are cele mai apropiate tangențe, parteneri comerciali, și ale țărilor preferate de cetățenii RM pentru stabilirea permanentă sau temporară.

Rezultatele analizei efectuate denotă, că există mai multe asemănări decât deosebiri între cultura națională din Republica Moldova și România, în comparație cu alți principali parteneri comerciali ai țării noastre (figurile 3 și 4), astfel **fiind validată Ipoteza 3.**

De asemenea, în acest capitol a fost pusă în discuție respingerea noțiunii că există un „cel mai bun mod” [4] de a face afaceri. **Dilemele culturale** [27] cu care se confruntă managementul întreprinderilor pot fi mai bine înțelese și soluționate grație metodei **reconcilierii dilemelor culturale** [27].

Capitolul 3, cu titlul „**Direcții de asigurare și sporire a competitivității întreprinderilor din Republica Moldova prin valorificarea „profilului cultural național” și a competenței interculturale**”, prezintă un diagnostic profund al culturii naționale în Republica Moldova, care a dus la o analiză pertinentă a interculturalității bazate pe valorile dimensiunilor culturale conform modelului Hofstede și Trompenaars-Hampden-Turner, ceea ce a permis conturarea “profilului cultural” național în Republica Moldova. În plus, am abordat impactul caracteristicilor culturale specifice culturii din țara noastră asupra managementului moldovenesc.

Abordările propuse de ambele modele au caracteristici comune importante. Au fost determinate două diferențe culturale principale. Hofstede face diferența între individualism și colectivism. Trompenaars a împărțit această distincție în două seturi: universalism versus particularism și individualism versus comunitarism. Astfel, particularismul lui Trompenaars are comun cu **distanța față de putere și individualismul** din modelul Hofstede.

Particularismul, specific societății moldovenești, este condiționat de avantajul statutului persoanelor față de reguli: cu cât poziția în societate sau întreprindere este mai înaltă, cu atât este mai mare probabilitatea de încălcare a regulilor. Prin urmare, particularismul dintr-un model (Trompenaars-Hampden-Turner) este determinat de distanța mare față de putere din altul (Hofstede).

Dimensiunea **Neutru versus emoțional/afectiv** are caracteristici similare cu dimensiunea **Indulgență versus austeritate** a lui Hofstede, pe când **Specific versus Difuz** are o valoare comună cu **distanța față de putere** a lui Hofstede.

Realizarea versus atribuire este în mod surprinzător legată de **orientarea pe termen lung** a lui Hofstede, unde un sentiment de realizare (pe termen scurt) este, de asemenea, opus recunoașterii sociale (pe termen lung). Ceea ce vizează atitudinea **față de timp**, dimensiunea **sincron versus secvențial** nu are nimic în comun cu **orientarea pe termen lung** din studiul lui Hofstede, dar are comun cu amplasarea lui Trompenaars pe axa temporală (trecut, prezent și viitor). Dimensiunea **atitudinea față de mediu** din modelul lui Trompenaars are valori comune cu **masculinitate versus feminitate** a lui Hofstede.

Rezultatele analizei ambelor modele au demonstrat, că există acoperire (în cazul dimensiunii Individualism vs Colectivism (Hofstede) și Individualism vs. Comunitarism (Trompenaars-Hampden-Turner) ca și conținut, dar scorurile pentru Republica Moldova diferă de la un model la altul. În modelul Hofstede, cultura în Republica Moldova este una colectivistă, iar în modelul Trompenaars-Hampden-Turner este una cu înclinație individualistă.

Totodată, menționăm că **alte dimensiuni culturale analizate cu conținut asemănător, din ambele modele, au tendințe similare în Republica Moldova, astfel Ipoteza 1 fiind validată.**

În urma analizei dimensiunilor din cadrul modelelor culturale prezentate în acest studiu am identificat influența „profilului cultural moldovesesc” asupra celor mai importante procese manageriale din cadrul întreprinderilor din Republica Moldova, și anume:

- ✓ procesul de comunicare interculturală implică mai multe niveluri: cod de comunicare, canal de comunicare, feedback, interpretare, context;
- ✓ procesul decizional este legat de ipotezele culturale (definirea problemei, căutarea informațiilor, construirea alternativelor, alegerea, implementarea sunt influențate de comportamente culturale specifice);
- ✓ formele de motivare a angajaților care depind de cultură în care ei își desfășoară activitatea, fiind considerabil influențată de dimensiunile culturale masculinitate-feminitate și controlul incertitudinii;
- ✓ stilul de conducere adecvat/preferat este în strânsă legătură cu două dimensiuni culturale: distanța față de putere și individualism versus colectivism;
- ✓ structurile organizaționale adecvate sunt influențate în mod particular de dimensiunile: distanța față de putere și evitarea incertitudinii

Cunoașterea profilului cultural național în Republica Moldova este important pentru amplasarea lui pe harta culturală globală pentru facilitarea transferului de know-how în management la etapa când globalizarea economică tinde să transforme și cunoașterea într-o marfă.

Astfel, putem constata, că în Republica Moldova avem o **distanță ierarhică** mare, ceea ce denotă nevoia unei autorități stricte din partea superiorilor ierarhici. Totodată, predomină valorile **colectiviste**, cu tot mai multe accente individualiste, ceea ce ne face să afirmăm că oamenii din Republica Moldova sunt dependenți de autoritate și colectivitate. Aceste trăsături sunt contradictorii, deoarece autoritatea încă este prezentă în cadrul organizațiilor, dar mulți angajați doresc să elimine relațiile directe de dependență. Acest conflict se rezolvă printr-un sistem birocratic, care promovează centralizarea și impersonalizarea regulilor.

Referitor la stilul de conducere, care va fi atras de aceste două dimensiuni culturale, putem afirma că Republica Moldova este caracterizată de un stil de management **autocratic**, acceptabil pentru subordonați, dar și de un stil **paternalist** cu puține inițiative individuale din partea angajaților.

Prezintă interes prefigurarea poziției culturii naționale din țară prin prisma dimensiunilor **masculinitate/feminitate și controlul incertitudinii**.

Un control al incertitudinii ridicat influențează motivațiile angajaților, acestea fiind orientate spre siguranța personală prin apartenența și sprijinul grupului din care fac parte.

Într-o cultură feminină nu sunt ușor acceptate practicile „dure” din management, iar apartenența și solidaritatea de grup este importantă, chiar în raport cu binele individual. Într-o astfel de organizație de multe ori e acceptată și chiar se așteaptă recrutarea membrilor din cadrul aceleiași familii, de aceea în Republica Moldova „cumetismul” sau „nepotismul” este foarte dezvoltat, mai ales în organizațiile publice.

Cu o **distanță ierarhică mare, un control al incertitudinii extrem de ridicat** și o orientare preponderent **feminină și colectivistă**, organizațiile moldovenești vor prefera un angajat care respectă nivelurile ierarhice și îndeplinește ordinele și sarcinile, chiar dacă nu este de acord cu ele, iar circulația informației și a documentelor este cuprinsă în specificațiile postului și descrisă în detaliu, deși, de cele mai multe ori, nu este focusată spre majorarea eficienței.

Candidatul ideal va pune interesul de grup înaintea celui personal, fiind sociabil, cooperant și săritor la nevoie. Pentru a evita ambiguitatea și incertitudinea, managementul se bazează pe reguli și regulamente în care sunt stipulate sarcinile și specificațiile postului. Datorită unei distanțe ierarhice mari, acestea nu sunt respectate de cele mai multe ori sau nu sunt luate în considerare, angajatul fiind bulversat de „avalanșa” unor noi sarcini de care nu era conștient.

Orientarea pe termen mediu și nivelul de restricție ridicat fac ca întreprinderile moldovenești să reacționeze mai lent la schimbările, care se fac doar în caz de necesitate, utilizându-se mai des specializarea și lărgirea postului, decât rotația posturilor și îmbogățirea acestora. Dintre practicile din managementul resurselor umane, evaluarea performanței este cea mai susceptibilă de a fi influențată cultural, subliniindu-se nivelul dorinței de implicare a angajaților în acest proces.

S-a demonstrat că gradul de evitare a incertitudinii este strâns legat de vârsta populației. Problema demografică din Republica Moldova o demonstrează. Persoanele mai în vârstă se simt mai stesate de situațiile de ambiguitate și vor căuta să le înlăture. De obicei, instrumentul folosit în acest scop este impunerea unor reguli de comportament cât mai riguroase și cât mai rigide. Unul din fenomenele negative produse de incapacitatea de a opera în situații de incertitudine este xenofobia, care se bazează pe considerentul că ceea ce este diferit este periculos.

Există tendințe clare în rândul angajaților de a se implica tot mai mult în luarea deciziilor sau în procesele de evaluare a performanțelor și a calității. Totodată, există și o **mentalitate a neimplicării, delăsării, „omogenizării”** în cadrul unui grup, prin aceasta dorindu-se o vizibilitate cât mai redusă a angajatului ca persoană. În Republica Moldova, rezultatele evaluării sunt frecvent utilizate pentru determinarea nivelului salariului, contribuind la gestionarea acestuia.

Într-o cultură **feminină și cu o distanță mare față de putere** promovările de personal nu se bazează întotdeauna pe rezultate și **performanță sau pe competență**, ci pe relațiile care s-au stabilit în cadrul grupului și pe respectarea autorității. Și în cazul acesta s-au produs modificări, tot

mai mult promovările sunt realizate pe baza evaluării **performanțelor și a competenței**, mai ales pentru acei manageri care au înțeles că resursa umană reprezintă un avantaj competitiv.

În unitățile economice din Republica Moldova încă se preferă beneficiile care oferă **siguranță și securitate**, atât pentru individ, cât și pentru familie, văzută ca o colectivitate (pe lângă cea organizațională) de care trebuie să aibă grijă. De asemenea, datorită unei **distanțe ierarhice mari**, un manager nu va accepta o recompensă mai mică decât cea oferită subordonatului său, aceasta fiind resimțită în mod negativ și oarecum amenințătoare.

Din acest punct de vedere, putem deduce că oamenilor nu le pasă de propria lor muncă. Acest lucru conduce la faptul că pentru **măsurarea performanței managementul este nevoit să opereze cu termeni cantitativi, nu calitativi**.

În opinia noastră, managementul moldovenesc, conform modelului lui Hofstede, preferă, în general, o instruire orientată spre grupuri, într-un cadru informal care să permită experimentarea și practica activă. Spre deosebire de americani, indivizii din Republica Moldova **nu au un spirit dezvoltat al muncii în echipă**, sarcinile fiind realizate individual, atât la locul de muncă, cât și într-un cadru educațional.

O deosebită deschidere spre multiculturalitate și diversitate, oferită prin proiecte gestionate de echipe multiculturale, interacțiune comercială și de afaceri interculturală poate conduce, prin **învățare și contact cultural**, la achiziționarea competențelor interculturale. Exact acest lucru se urmărește prin **teoria dilemelor**, care consideră învățarea de noi comportamente de la alții, asimilarea de noi metode de rezolvare a problemelor și conflictelor. Abilitatea interculturală în cadrul **reconcilierii dilemelor culturale** este caracteristica care diferențiază managementul de succes de managementul mai puțin funcțional și, prin urmare, performanța organizațiilor. Aceste dileme derivă din diferențele valorice, adică cele culturale. Cu alte cuvinte, cultura, din ce în ce mai mult, are influențe importante asupra întreprinderii. Drept concluzie putem afirma că, **managementul întreprinderii definește ceea ce o organizație consideră excelent prin dezvoltarea unui mediu adecvat în care cultura oamenilor este reconciliată cu nevoile organizației pe care o reprezintă**.

Pentru a rezolva în mod eficient dilemele apărute, trebuie să se dezvolte mai întâi o înțelegere a profilului cultural al unei organizații prin care se poate analiza predispozițiile sale de bază. Când analizăm varii probleme legate de relațiile oamenilor cu alte persoane, timp și natură, propunem cum să reconciliem aceste dileme și alegem strategia potrivită.

Considerăm că Trompenaars și Hampden-Turner tratează **reconcilierea dilemelor culturale ca singura soluție reală de rezolvare a acestora. Acest proces poate fi realizat prin recunoașterea diferențelor culturale, respectarea lor și reconcilierea sinergică a acestora** [27,28]. Unele organizații au dezvoltat coduri de conduită în afaceri pentru tratarea problemelor

interculturale (de exemplu, Caterpillar, Xerox și General Dinamica), pentru a face față anumitor contexte culturale. Cu toate acestea, aceste abordări au o origine foarte etnocentrică, dezvoltate fără o înțelegere deplină și adecvată a complexității sensului acordat problemelor etice în culturi diferite : nepotism, valori incompatibile, așteptările publicului, legitimitatea afacerilor și crearea bunăstării. Au fost făcute încercări nobile pentru a elabora o etică corporativă transculturală [29], bazată pe respectarea suveranității naționale, echității sociale, integrității pieței, drepturilor omului.

În acest context, modelul de reconciliere a dimensiunilor culturale, dezvoltat de Trompenaars ar revoluționa abordarea interculturală în management în Republica Moldova. Acest lucru se datorează faptului că conflictul dintre culturi are potențialul de a genera schimbări interne în cadrul întreprinderii, dacă aceasta este reconciliată sau rezolvată. Procesul de gestionare a sistemelor de valori conflictuale este esențial pentru succesul sau eșecul dezvoltării nu doar organizației, ci și a societății în general.

Avantajele reconcilierii pentru întreprinderile din Republica Moldova ar fi următoarele:

- ✓ fomarea indivizilor care își îmbunătățesc sistematic, competențele, inclusiv abilitatea de interacțiune interculturală (ce? cum? într-un spațiu intercultural);
- ✓ prezența echipelor de lucru care își îmbunătățesc permanent performanța, conectând diferite puncte de vedere, valori, care în sinergie, fac grupul mai puternic;
- ✓ ameliorarea activităților și sporirea eficienței întreprinderilor;
- ✓ instaurarea păcii și armoniei în societate datorită reconcilierii;
- ✓ dezvoltarea competențelor culturale va favoriza reconcilierea dilemelor și va permite transformarea valorilor conflictuale în valori complementare.

Pentru managementul din cadrul unei întreprinderi din RM care are tendința de a se încadra în zona particularistă a acestei dimensiuni (fig. 2.), ar și recomandabil să dezvolte programe de schimbare spre o cultură a dialecticii², adică să reconcilieze această dilemă, recunoscând că deciziile **particulariste** au nevoie de reguli **universale** pentru a nu aluneca într-o extremă a particularismului. Aceasta înseamnă că schimbarea este cel mai bine inițiată prin plasarea unei orientări în contextul celeilalte și nu presupune înlocuirea unei orientări cu alta sau opunerea lor. Avantajul acestei abordări este că cultura cu tendință specifică existentă în Republica Moldova nu este amenințată, ci poate fi îmbogățită.

Tendința în Republica Moldova este una spre **individulism** (fig. 2.). Managementul întreprinderilor trebuie considere că obiectivele grupului au o valoare demonstrabilă pentru indivizi numai dacă acei indivizi sunt consultați și participă la procesul de dezvoltare a acestuia.

² Proces de gândire care rezidă în analiza și discutarea argumentelor contradictorii, în scopul descoperirii adevărului; arta de a ajunge la adevăr prin dialog.

Astfel, **individualismul** își găsește împlinirea în slujba grupului. Reconcilierea nu este ușoară, dar posibilă.

Culturile care demonstrează extreme ale dimensiunii **neutralitate versus afectivitate** au probleme în relaționarea între ele. Din datele cercetării noastre, Republica Moldova este o țară cu un specific neutru de exprimare a emoțiilor (fig. 2.).

Astfel, membrii societății moldovenești pot fi considerați un pic reci, iar o persoană ce vine dintr-o cultură afectivă poate fi percepută de moldoveni ca fiind neserioasă sau fără control. Atunci când astfel de culturi se întâlnesc, managerii trebuie să recunoască diferențele și să se abțină de la orice judecată bazată pe emoții sau lipsa acestora. Regula de aur în cazul acestei dimensiuni ar fi nevoia de a controla emoțiile astfel încât să le exprimăm când le controlăm.

În Republica Moldova latura difuză subliniază importanța unei relații holistice cu întreprinderea și mediul său, respectarea relațiilor pe termen lung și loialitatea față de companie, clienți, furnizori etc. În interacțiunea cu organizațiile cu înclinare difuză, cel mai important este echilibrul, atât din punct de vedere personal, cât și din punct de vedere corporativ.

Extrema specifică poate duce la perturbare, extrema difuză la lipsa perspectivei. Astfel, o coliziune între aceste două extreme poate duce la paralizie. Interacțiunea simbiotică a celor două abordări este cea mai fructuoasă pentru management, recunoscând necesitatea confidențialității, doar că separarea completă a vieții private poate duce la înstrăinare și superficialitate. Relațiile stabile și profunde înseamnă afilieri puternice pentru întreprindere.

Studentii din Republica Moldova sunt orientați **spre atribuire** și susțin, că vechimea în muncă, autoritatea lor, justificată de abilități și cunoștințe constituie beneficiu principal al întreprinderii. Managerii organizațiilor din Republica Moldova, cu o vârstă mai avansată, sunt orientați spre un statut **câștigat** (fig. 2.). Aceștia își demonstrează poziția ierarhică susținând că persoanele în vârstă au „realizat mai multe” datorită tendinței de „a face”, adică acțiunile, sarcinile efectiv realizate. Atât orientarea spre realizare, cât și spre atribuire își au limite.

Referitor la dimensiunea orientare spre interior versus orientare spre exterior, ca și în cazul tuturor dimensiunilor analizate în teză, nu ar trebui să discutăm despre avantajele și dezavantajele acestora. Generația mai în vârstă din Republica Moldova, demonstrează un sentiment de direcție interioară, adică, cea unde indivizii influențează mediului înconjurător, fie că acest mediu este natural, social sau întreprinderea. Generația are aceeași orientare, dar mai puțin pronunțată (fig. 2.).

Procesul de asimilare a competenței interculturale pentru adulți, tineri și mai în vârstă, (life-long learning) printr-un efort de promovare a învățării interculturale, trebuie să se producă prin prisma valorilor culturii autohtone [1,3,31,34]. Dacă n considerăm colaborarea de afaceri cu reprezentanți ai altor culturi ca pe un proces cu două sensuri, atunci, educația poate juca un rol

important în sprijinirea managerilor din țara noastră pentru a înțelege mai bine aspectele interne, ascunse, ale propriei culturi și a celor contrastante. **Interculturalitatea interactivă** cu membrii comunității gazdă, în care elementele culturii interne sunt evidențiate și discutate, poate sprijini în mod semnificativ **învățarea interculturală** care, în consecință, va duce la evitarea posibilelor tensiuni între culturile care interacționează.

Prin urmare, cunoașterea profilului cultural național în Republica Moldova, elucidat în prezenta cercetare, ar facilita gestionarea cu succes a forței de muncă diverse din cadrul întreprinderilor multiculturale și proiectelor internaționale atât în țară, cât și peste hotarele ei.

Astfel, „profilul cultural” poate fi utilizat drept barometru pentru identificarea locului întreprinderilor din Republica Moldova față de profilul partenerului, clientului din altă țară prin plasarea profilului din țara noastră pe harta culturală globală.

De asemenea, datorită comparării “profilurilor culturale” putem determina din ce țară se pot prelua practici și metode de succes pentru a fi implementate în managementul întreprinderilor din Republica Moldova.

CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI

În urma analizei întregului material documentar, prelucrării și interpretării rezultatelor studiului empiric efectuat de autorul tezei, s-au sintetizat următoarele concluzii ale cercetării:

1. Fenomenele de globalizare și internaționalizare au un impact considerabil atât asupra societății moldovenești, în general, cât și asupra întreprinderilor autohtone, în particular. La ora actuală, internaționalizarea afacerilor din Republica Moldova face ca întreprinderile din Republica Moldova să-și intensifice accesul la piețele externe. De asemenea, persoanele și firmele din alte țări au început să vadă țara noastră sub alt aspect economic.

2. Împreună cu schimburile de servicii și bunuri, se intensifică fluxul de practici și norme culturale. Diversitatea ideilor și a oamenilor sunt realități de care trebuie neapărat să se țină cont. Sintagma „gândește global, acționează local” nu este suficientă pentru un management de succes. Este importantă gândirea și cunoașterea „localului” prin prisma globalului” - „glocalism”. Pentru aceasta, accesul la informații și contactul permanent cu lumea cunoștințelor sunt condiții absolut necesare. Dar acest contact implică, prin deschiderea și contactul către/cu indivizi din alte sisteme culturale, **interculturalitatea**.

3. Conceptul de cultură trebuie valorificat nu doar din perspectiva elementelor de suprafață, adică cele vizibile, pe care le putem vedea, atinge sau auzi, dar și a dimensiunilor culturale (abordarea valorico-comportamentală) care reprezintă cultura internă, care are legătură cu credințe și valori, precum și moduri de gândire în țara noastră.

4. **Profilul cultural național (PCN)** în Republica Moldova, conform modelului cultural Hofstede și Trompenaars-Hampden-Turner identifică asemănări și deosebiri ale PCN al reprezentanților tinerei generații și PCN al generației mai în vârstă. Astfel, în coordonatele modelului Trompenaars-Hampden-Turner, atât managerii participanți, cât și studenții, manifestă aceleși tendințe generale, dar cu devieri în valorilor lor. În modelul Hofstede valorile dimensiunilor sunt apropiate. Cea mai mare diferență s-a depistat în cadrul dimensiunii de percepție a timpului.

5. PCN trebuie considerat mai degrabă un proces decât un produs, deoarece el reprezintă un potențial înalt de sinergie a proceselor de integrare a managementului moldovenesc în circuitul internațional, în ceea ce privește realizarea obiectivelor principale ale întreprinderilor.

6. Considerarea dimensiunilor culturale delimitate pentru Republica Moldova este importantă pentru comparația cu cele ale altor țări, în deosebi, a partenerilor comerciali, care prin aplicarea modelelor selectate pot evidenția diferențele și asemănările lor, pentru poziționarea pe **harta culturală globală** și identificarea celor mai eficiente metode și practici de management.

7. Posibilitatea de a învăța cum să purtăm un dialog intercultural, să rezolvăm dileme/probleme luând în calcul, fiecare dimensiune culturală, poate fi abordată prin intermediul

metodei **reconcilierii dilemelor interculturale**. Modelul Trompenaars-Hampden-Turner, analizat în această cercetare, ne oferă o perspectivă de dezvoltare a managementului întreprinderilor din țara noastră sub aspectul intercultural. Iată de ce, am încercat să încadrăm profilul național moldovenesc în algoritmul reconcilierii diferențelor culturale.

Principalele părți interesate și potențialii utilizatori ai rezultatelor cercetării sunt considerați:

- Cadrele didactice, cercetătorii, specialiștii din domeniul managementului și a altor domenii conexe;
- Studenții din centrele universitare din țară și de peste hotare;
- Managerii, întreprinzătorii și specialiștii din firmele naționale, publice și private;
- Managerii și specialiștii din societățile multinaționale, care folosesc echipe multiculturale;
- Ministerele și agențiile guvernamentale ale căror activitate vizează managementul și economia moldovenească în context intercultural;
- Asociațiile, fundațiile și alte organizații publice și private interesate de problematica managementului intercultural și de internaționalizarea economică.

Modul în care interpretăm aplicațiile teoretice și abordarea practică a culturii pentru a fi aplicate într-un cadru de afaceri din cadrul tezei date, ne-a permis să elaborăm **un set de recomandări** pentru un management eficient al întreprinderilor din RM :

1. Pentru dezvoltarea mecanismelor de cooperare privind estimarea, analiza, evitarea riscurilor interculturale, prin folosirea informației acumulate în această teză, colectarea și prelucrarea informației adiționale, instituirea, după caz, a unor grupe de persoane interesate, asigurarea accesului la bazele de date și instrumente de măsurare existente;
2. În scopul reducerii riscurilor interculturale, ar fi util, pentru fiecare întreprindere care are acces la spațiul internațional, ca să dezvolte mecanisme de planificare comună a cooperării (în baza protocoalelor/acordurilor de cooperare), bazate pe înțelegere comună a riscurilor și provocărilor interculturale, în special de medierea conflictelor interculturale ș.a;
3. În vederea asigurării unui management intercultural eficient al întreprinderilor, autorităților responsabile de migrație, ONG-uri etc, se recomandă folosirea instrumentelor de evaluare interculturală (culture compass, compare countries, culture adaptability profile), care urmează să asigure informațională atât pe verticală, cât și pe orizontală.

Considerăm că această teză poate fi un pas spre crearea unui centru de cercetare științifică, teoretică și aplicativă, de training intercultural pentru studenți, cadre didactice și manageri, de organizare de reuniuni științifice naționale și internaționale, în cadrul procesului de integrare socială, economică, științifică și academică.

BIBLIOGRAFIE

1. ANGHELUTA S. Competențele interculturale și dialogul intercultural [Citat 02 January 2019] Disponibil: <https://epale.ec.europa.eu/ro/blog/competentele-interculturale-si-dialogul-intercultural>
2. COX, T. H., LOBEL, S. A., MCLEOD, P. L. Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task. In: *Academy of Management Journal*, 34(4), 1991, pp. 827-847, EISSN19480989
3. COTELNIC A, TIMBALIUC N Rolul Leadershipului Universitar În Schimbarea Organizațională . Strategii și politici de management în economia contemporană”. [online] Ediția a VI. Chișinău, 26-27 martie 2021, [Citat 02 septembrie 2021] Disponibil: https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/9-15_22.pdf
4. DUPRIEZ, P., SIMONS, S. *La résistance culturelle. Fondements, applications et implications du management interculturel*, De Boeck université, 2002, 358 p, ISBN 978-2-8041-4109-7
5. HOFSTEDE, Geert, *Cultures and Organisations. Software of the Mind*, McGraw-Hill Company, London, 1991
6. HOFSTEDE, G.. National Cultures Revisited. [online] *Behavior Science Research*, vol 18, pp. 285-305, 1983, *Cross-Cultural Research (CCR)*, [Citat 30 septembrie 2021] Disponibil: <https://doi.org/10.1177/106939718301800403>
7. HOFSTEDE, G.. *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. 2nd ed. Thousand Oaks CA: Sage. 2001. 616 p. ISBN: 9781544340258
8. HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J., MINKOV M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Revised and Expanded third Edition. McGraw-Hill 2010, 561 p. ISBN: 978-0-07-177015-6
9. HOFSTEDE, G., NEUIJEN, B., OHAYV, D.D. AND SANDERS, G. Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases. [online] *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316. (1990) <https://doi.org/10.2307/2393392>
10. Hofstede Globe [online] [Citat 02 noiembrie 2021] Disponibil: <https://exhibition.geerthofstede.com/hofstedes-globe/>
11. Hofstede Insights. .What About Germany? [online] [Citat 02 noiembrie 2021] Disponibil: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/germany/>
12. Hofstede Insights. What About Italy? [online] [Citat 02 noiembrie 2021] Disponibil: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/italy/>
13. Hofstede Insights. What About Moldova? [online] [Citat 02 noiembrie 2021] Disponibil: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/moldova/>
14. Hofstede Insights. What About Romania? [online] [Citat 02 noiembrie 2021] Disponibil: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/romania/>
15. Hofstede Insights. What About Russia? [online] [Citat 02 noiembrie 2021] Disponibil: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/russia/>
16. HOUSE, R.J., HANGES, P.J., JAVIDAN, M., DORFMAN P.W., GUPTA V. *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, Thousand Oaks CA: Sage, 2004. 454 p. ISBN-10: 0761924019
17. KLUCKHOHN, F., STRODTBECK, F *Variations in value orientation*. Evanston, IL: Row, Peterson N. Y.: Harper Collins. 1961
18. MATHERS, R. L., WILLIAMSON, C., Cultural Context: Explaining the Productivity of Capitalism. In: *Kyklos*, Vol. 64, No.2, pp. 231-252, 2011
19. NIKČEVIĆ, G. (2014), *The influence of national culture on certain types of organizational culture*, *Facta universitatis, Economic and Organization*, Vol.11, N2, 149-162. [Online][accesat la 28 martie 2021]. Disponibil: <http://casopisi.junis.ni.ac.rs/index.php/FUEconOrg/article/view/560>

20. **PIRLOG, A.** Intercultural “Diagnosis” of Management in the Republic of Moldova According to Geert Hofstede Model: Comparative Analysis. În: [CSIE Working Papers](#), Center for Studies in European Integration (CSEI), Academy of Economic Studies of Moldova (ASEM), issue 16, pp. 119-128, 2020, ISSN 2537-6187. [online] [Citat 02 noiembrie 2021] Disponibil: https://csei.ase.md/wp/files/issue16/WP_Issue16_119-128_PIR.pdf
21. **PIRLOG, A.** Intercultural dimensions research in management in the context of business internationalization in the Republic of Moldova. In: *Economica*, nr.4 (106), dec. 2018, p. 44, ISSN 1810-9136
22. **PIRLOG, A.** National Cultural Profile in the Republic of Moldova According Hofstede and Trompenaars-Hampden-Turner Models. [online]. În: *The Review of International Comparative Management*, Vol. 22 No. 4 / 2021. [Citat 02 noiembrie 2021] Disponibil: <http://www.rmci.ase.ro/no22vol4/02.pdf>
23. **POPOV și alții** Analiza culturală și psihologică a societății din Republica Moldova. [online] [Citat 02 noiembrie 2021] Disponibil: https://www.researchgate.net/publication/338374501_Analiza_culturala_si_psihologica_a_societatii_din_Republica_Moldova_conform_modelului_teoretic_a_lui_Geert_Hofstede
24. **STRAUB, D. W., KEIL, P., BRENNER, A.** Testing the technology acceptance model across cultures: A three country study. In: *Information & Management*, 1997, 31(1), 1-11. ISSN 0378-7206
25. **TAYEB, M. H.** *The Management of a Multicultural Workforce*. Wiley. 1998, 238 p. ISBN-100471962767
26. **TRIANDIS, H. C.** *Individualism & collectivism*. Westview Press. 1995. 259 p. ISBN: 9780813318493
27. **TROMPENAARS, F.** Resolving International Conflict: Culture and Business Strategy. In: *Business Strategy Review*, London Business School, 1996, Volume, 7 Number 3, pp 51-68, ISSN: 0955-6419.
28. **TROMPENAARS, F., HAMPDEN-TURNER, C.** *Building Cross-Cultural Competence*, New Haven: Yale University Press, 2000. [online] [Citat 02 noiembrie 2021] Disponibil: https://www.researchgate.net/publication/245589722_Building_Cross-Cultural_Competence
29. **TROMPENAARS, F., HAMPDEN-TURNER, C.** *Riding the Waves of Culture*, [online] ediția a v-a, 2020, Boston: Nicholas Brealey. ISBN 1-85788-176-1.
30. **TROMPENAARS, F., WOOLLIAMS P.** A new framework for managing change across cultures. *Journal of Change Management* 3(4). ISSN: 1479-1811, [Citat 02 noiembrie 2021] Disponibil: DOI:[10.1080/714023847](https://doi.org/10.1080/714023847)
31. **WOLDEMAR, W., MATTHIAS L.** Impactul economic al investițiilor străine directe în Moldova. [online] [Citat 18 august 2021], Disponibil: https://consecon.gov.md/wpcontent/uploads/2017/11/PB_07_2017_ro.pdf
32. **ZAIȚ, D.** (2002), *Management intercultural. Valorizarea diferențelor culturale*, Editura Economică, București, 360 p. ISBN: 973-590-510-8
33. **БУЛАТОВ А. С.** *Мировая экономика и международные экономические отношения. Полный курс. Учебник*, 920 с. [КноРус](#), 2021. ISBN: 978-5-406-02416-4
34. **МЯСОЕДОВ С. П.** Основы кросскультурного менеджмента: Как вести бизнес с представителями других стран и культур: Учеб. пособие. - М.: Дело, 2003. - 256 с. ISBN 5-7749-0300-1
35. **ПЕРСИКОВА Т.Н.** Межкультурная коммуникация и корпоративная культура: Учебное пособие. - М.: Логос, 2002. - 224 с. ISBN 5-94010-186-0

LISTA PUBLICAȚIILOR AUTORULUI LA TEMA TEZEI

2. Articole în reviste științifice

2.2. în reviste din alte baze de date acceptate de către ANACEC (cu indicarea bazei de date)

1. **PIRLOG Angela.** *National Cultural Profile in the Republic of Moldova According Hofstede and Trompenaars-Hampden-Turner Models.* In: *Review of International Comparative Management*, Volume 22, Issue 4, October 2021, pp. 450-457, 0,42 c.a, ISSN- 1582-3458. (Indexat în: REPEC, index Copernicus, EBSCO, The World Wide Web Virtual Library For European Integration, NewJour Electronic Journals and Newsletters Ulrich's, Cabells, GOOGLE Scholar, OCLC-WorldCat, CEEOL). Disponibil: <http://www.rmci.ase.ro/no22vol4/02.pdf>
2. COVAS, Lilia, **PIRLOG, Angela.** *The Importance Of National Culture Dimensions On Intercultural Competence Development Of Future Managers.* In: *CrossCultural Management Journal*, Fundația Română pentru Inteligența Afacerii, issue 2, pages 111-119, Dec. 2019, 0,44 c.a, ISSN-L: 2286 – 0452. (Indexat în: REPEC, Cabell's, EBSCO, Ulrich's, EconPapers, EconBiz, ProQuest, DOAJ, ScienceCentral, CEEOL) Disponibil: https://seaopenresearch.eu/Journals/articles/CMJ2019_I2_4.pdf
3. **PIRLOG Angela.** *Intercultural "Diagnosis" of Management in the Republic of Moldova According to Geert Hofstede Model: Comparative Analysis.* În: *CSIE Working Papers*, Center for Studies in European Integration (CSEI), Academy of Economic Studies of Moldova (ASEM), issue 16, pp. 119-128, 2020, 0,54 c.a., ISSN 2537-6187. (Indexată în: DOAJ, CEEOL, RePEc.) Disponibil: https://csei.ase.md/wp/files/issue16/WP_Issue16_119-128_PIR.pdf

2.3. în reviste din Registrul Național al revistelor de profil (cu indicarea categoriei)

4. COVAȘ Lilia, **PÎRLOG, Angela.** *Dimensiunile culturii organizaționale și culturii naționale: analiză cross-națională.* In *Economica*, nr.3 (101), sept. 2017, pp. 17-27, 0,61 c.a, ISSN 1810-9136, categoria B. Disponibil: https://ase.md/files/publicatii/economica/ec_2017_3.pdf
5. **PÎRLOG, Angela.** *Intercultural dimensions research in management in the context of business internationalization in the Republic of Moldova.* În: *Economica*, nr.4 (106), dec. 2018, pp. 41-50, 0,60 c.a., ISSN 1810-9136, categoria B. Disponibil: https://ase.md/files/publicatii/economica/ec_2018_4.pdf
6. **PÎRLOG, Angela.** *Comunicarea multiculturală în afaceri: bariere și modalități de depășire.* În: *Economica*, nr.3 (55), dec. 2006, pp. 104-109, 0,34 c.a., ISSN 1810-9136, categoria B Disponibil: https://ase.md/files/publicatii/economica/ec_2006_3.pdf

3. Articole în lucrările conferințelor și altor manifestări științifice

3.3. în lucrările manifestărilor științifice incluse în Registrul materialelor publicate în baza manifestărilor științifice organizate din Republica Moldova

7. **PÎRLOG, Angela.** *Abordări teoretice ale conceptului de cultură națională.* In: *25 de ani de reformă economică în Republica Moldova: prin inovare și competitivitate spre progres economic:* conf. șt. intern., 23-24 sept. 2016. Chișinău: ASEM, 2016, vol.5, pp. 265-269, 0,39 c.a, ISBN 978-9975-75-839-0. Disponibil: https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/265-269.pdf

8. **PÎRLOG, Angela.** *Impactul proiectului GLOBE asupra cercetării dimensiunilor culturale.* În: *Competitivitatea și Inovarea în Economia Cunoașterii: conf.șt.intern.,* 28-29 sept.2018, Chișinău: ASEM, 2018, vol. II, 218-223, 0,39 c.a, ISBN 978-9975-75-931-1. Disponibil: [https://irek.ase.md/xmlui/bitstream/handle/1234567890/700/Pirlog_A %20conf_09.18.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://irek.ase.md/xmlui/bitstream/handle/1234567890/700/Pirlog_A_%20conf_09.18.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
9. **PÎRLOG, Angela.** *Perspectives of cultural dimensions research project globe in the Republic of Moldova.* În: *Simozionul Științific al Tinerilor Cercetători, ediția a XVII,* 28-29 apr. 2019, Chișinău ASEM, 2019, vol.I, pp. 115-123, 0, 4 c.a, ISBN 978-9975-75-962-5. Disponibi: https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/115-123_3.pdf
11. **PÎRLOG, Angela.** *Analysis of the Dimensions of National Culture in the Republic of Moldova According the Fons' Trompenaars and Hampden-Turner's Model.* În: *Simpozionul Științific al Tinerilor Cercetători din 28-29 aprilie 2017, ediția a XV,* volumul II, Chișinău, ASEM, 2017, p. 161-165, 0, 35 c.a., ISBN 978-9975-75-877-2. Disponibil https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/161-165.pdf
12. **PIRLOG, Angela, RUSU, Djulieta,** *Dezvoltarea competenței interculturale la studenții-economiști.* În *Probleme actuale ale lingvisticii și didacticii limbilor străine,* Conferința științifică internațională, UPS ”Ion Creangă”, 26 noiembrie 2019, Chișinău, 2020, pp.31-35, 0,15 c.a, ISBN 978-9975-3408-5-4.
13. COVAȘ Lilia, **PÎRLOG, Angela.** *Utilizarea “profilului cultural” în transferul de know-how în management.* În: *Strategii și politici de management în economia contemporană* Conferința științifică internațională „Ediția a VI, ASEM, 26-27 martie 2021, pp.24-30, 0,5 c.a, ISBN: 978-9975-155-20-5. Disponibil: https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/24-30_15.pdf
14. **PIRLOG, Angela,** *Problemele comunicării interculturale în cadrul afacerilor globalizate.* În: *Teoria și practica administrării publice,* Conferința științifică internațională 22 mai 2012 12, pp. 232-234. ISBN 978-9975-4107-8-6. Disponibil: https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/232-234_2.pdf

ADNOTARE

Pîrlog Angela: „Dimensiuni interculturale în managementul întreprinderilor din Republica Moldova”, teză de doctor în științe economice, program de doctorat: 521.03. Economie și management în domeniul de activitate, Chișinău, 2021.

Structura tezei: introducere, trei capitole, concluzii generale și recomandări, bibliografia din 266 de titluri și 16 anexe. Volumul lucrării conține 134 de pagini de text de bază, 35 de figuri și 25 de tabele. Rezultatele cercetărilor sunt reflectate în 15 publicații științifice, care au fost incluse în reviste înregistrate în baze de date internaționale și în materialele conferințelor din țară și străinătate (înregistrate la Consiliul Național pentru Acreditare și Atestare).

Cuvinte-cheie: management, întreprindere, dimensiune culturală, cultură națională, cultură organizațională, dilemă culturală, competență interculturală.

Domeniul de studiu: Management intercultural (Cross-cultural management).

Scopul studiului constă în elaborarea bazei teoretice privind caracteristicile culturale specifice Republicii Moldova, estimarea impactului acestora asupra managementului întreprinderilor din țară și elaborarea recomandărilor privind valorificarea dimensiunilor culturale în cadrul unui management de succes a întreprinderilor din Republica Moldova.

Obiectivele cercetării constau în: aprofundarea cercetărilor științifice asupra conceptelor de cultură națională, cultură organizațională și management; identificarea și argumentarea rolului și impactului dimensiunilor culturii naționale asupra managementului întreprinderilor, în general, precum și, asupra procesului de reconciliere a dilemelor culturale și cel de achiziționare a competenței interculturale, în particular; studierea experienței internaționale privind utilizarea profilului cultural în transferul de know-how în management; efectuarea unui sondaj în rândul managerilor și studenților cu scopul prefigurării profilului național din Republica Moldova; elaborarea unor recomandări și propuneri practice în vederea folosirii profilului național cultural pentru stabilirea de modele și strategii de succes pentru management, pentru transfer de know-how, dezvoltarea competenței interculturale și reconcilierea dilemelor culturale.

Noutatea și originalitatea științifică constă în abordarea complexă a noțiunii de cultură națională și argumentarea impactului acesteia asupra activității de management; identificarea celor mai bune căi de preluare de metode și practici în promovarea unui management de succes; concretizarea conceptului de „profil cultural național” și elaborarea profilului cultural național în Republica Moldova bazat pe modelul Hofstede și Trompenaars-Hampden-Turner; evidențierea componentelor de bază ale acesteia; identificarea factorilor de influență asupra managementului întreprinderilor din Republica Moldova și elaborarea soluțiilor de asigurare a competitivității întreprinderilor; adaptarea modelelor de management, algoritmului de reconciliere a dilemelor culturale, dezvoltarea competenței interculturale în contextul specific din Republica Moldova.

Soluționarea problemei științifice importante constă în fundamentarea din punct de vedere științific și metodologic a managementului intercultural în contextul internaționalizării întreprinderilor autohtone, fapt ce a confirmat importanței identificarea dimensiunilor culturale și a competenței interculturale, a *în vederea valorificării sinergice* ale acestora în cadrul procesului managerial intercultural.

Semnificația teoretică a lucrării reprezintă abordarea multilaterală a noțiunii de interculturalitate și demonstrarea impactului dimensiunilor interculturale asupra activității de management.

Valoarea aplicativă a lucrării este determinată de posibilitatea de a utiliza rezultatele de bază ale tezei pentru eficientizarea activității manageriale în cadrul întreprinderilor din Republica Moldova. De asemenea, rezultatele din prezenta teză pot servi drept bază pentru cercetările ulterioare din domeniul impactului factorilor culturali asupra managementului.

Implementarea rezultatelor științifice a fost efectuată în cadrul Camerei de Comerț și Industrie a Republicii Moldova, Academia de Studii Economice din Moldova.

АННОТАЦИЯ

ПЫРЛОГ Анжела. „Межкультурные аспекты управления предприятиями в Республике Молдова”, диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук, специальность 521.03 – Экономика и управление в сфере деятельности, Кишинев, 2021

Структура диссертации: введение, три главы, выводы и рекомендации, библиография из 266 наименований и 16 приложений. Объем статьи содержит 134 страниц основного текста, 35 рисунка, 25 таблиц. Результаты исследования отражены в 15 научных публикациях, которые были опубликованы в журналах, зарегистрированных в международных базах данных, и в материалах конференций в стране и за рубежом.

Ключевые слова: менеджмент, предприятие, культурное измерение, национальная культура, организационная культура, культурная дилемма, межкультурная компетентность.

Направление исследования: Межкультурный менеджмент

Цель исследования - разработать теоретические основы культурных характеристик, характерных для Республики Молдова, и оценить их влияние на управление предприятиями в стране. Аналогичным образом, разработка практических рекомендаций относительно капитализации культурных аспектов в рамках успешного управления предприятиями Республики Молдова с международной деятельностью.

Задачи исследования: углубить научное исследование концепций национальной культуры, организационной культуры и менеджмента; выявление и обоснование роли и влияния аспектов национальной культуры на управление предприятиями в целом, а также на процесс примирения культурных дилемм и проблемы приобретения межкультурной компетенции, в частности; изучение международного опыта использования культурного профиля при передаче ноу-хау в менеджменте; проведение опроса среди менеджеров и студентов с целью составления национального профиля Республики Молдова; разработка практических рекомендаций и предложений по использованию национального культурного профиля для создания успешных моделей и стратегий управления, передачи ноу-хау, развития межкультурной компетенции и решения культурных дилемм.

Научная новизна и оригинальность заключается в комплексном подходе к понятию национальной культуры и аргументации ее влияния на управленческую деятельность; определение наилучших способов применения методов и практик в продвижении успешного управления; конкретизация понятия «национальный культурный профиль» и разработка национального культурного профиля в Республике Молдова; выявление факторов, влияющих на управление предприятиями в Республике Молдова, и разработка решений для обеспечения конкурентоспособности предприятий; адаптация моделей управления, алгоритм решения культурных дилемм, развитие межкультурной компетенции в конкретном контексте Республики Молдова.

Решение важной научной проблемы состоит в научном и методологическом обосновании межкультурного менеджмента в контексте интернационализации местных предприятий, что подтвердило важность выявления культурных аспектов и межкультурной компетенции, чтобы извлечь выгоду из их синергетического межкультурного управления.

Теоретическая и практическая ценность значимость статьи - многосторонний подход к понятию межкультурного взаимодействия и демонстрация влияния межкультурных измерений на управленческую деятельность определяется возможностью использования, основных результатов диссертации для эффективности управленческой деятельности на предприятиях Республики Молдова. Также результаты данной диссертации могут служить основой для дальнейших исследований в области влияния культурных факторов на менеджмент.

Внедрение научных результатов проводилось в Торгово-промышленной палате Республики Молдова, Академии экономических исследований Молдовы.

ANNOTATION

PIRLOG Angela. „Intercultural dimensions in management of enterprises in the Republic of Moldova”, specialty 521.03 - Economics and management in the field of activity, doctoral thesis in economic sciences, Chisinau, 2021

Thesis structure: introduction, three chapters, conclusions and recommendations, bibliography of 266 titles and 16 annexes. The volume of the paper contains 134 pages of basic text., 35 figures, 25 tables. The research results are reflected in 15 scientific publications, which have been published in journals registered in international databases and in conference materials from abroad and in the country (registered with the National Council for Accreditation and Attestation).

Keywords: management, enterprise, cultural dimension, national culture, organizational culture, cultural dilemma, intercultural competence.

Field of study: Intercultural management (Cross-cultural management).

The purpose of the study is to develop the theoretical basis about cultural characteristics specific to the Republic of Moldova and to estimate their impact on the management of enterprises in the country. Likewise, the elaboration of practical recommendations regarding the capitalization of the cultural dimensions within a successful management of the enterprises from the Republic of Moldova.

The objectives of the research are: to deepen scientific research on the concepts of national culture, organizational culture and management; identifying and arguing the role and impact of the dimensions of national culture on the management of enterprises in general, as well as on the process of reconciling cultural dilemmas and that of acquiring intercultural competence, in particular; studying the international experience regarding the use of the cultural profile in the transfer of know-how in management; conducting a survey among managers and students in order to prefigure the national profile of the Republic of Moldova; elaboration of practical recommendations and proposals in order to use the national cultural profile for establishing successful models and strategies for management, for know-how transfer, development of intercultural competence and reconciliation of cultural dilemmas.

The scientific novelty and originality consists in the complex approach of the notion of national culture and the argumentation of its impact on the management activity; identifying the best ways to adopt methods and practices in promoting successful management; concretization of the concept of “national cultural profile” and elaboration of the national cultural profile in the Republic of Moldova based on the Hofstede and Trompenaars-Hampden-Turner model; highlighting its basic components; identifying the factors influencing the management of enterprises in the Republic of Moldova and developing solutions to ensure the competitiveness of enterprises; adaptation of management models, algorithm for reconciling cultural dilemmas, development of intercultural competence in the specific context of the Republic of Moldova.

The solution of the important scientific problem consists in scientifically and methodologically substantiating the intercultural management in the context of internationalization of local enterprises, which confirmed the importance of identifying cultural dimensions and intercultural competence, in order to capitalize on their synergistic intercultural management.

The theoretical significance of the paper is the multilateral approach to the notion of interculturality and the demonstration of the impact of intercultural dimensions on management activity.

The applicative value of the paper is determined by the possibility to use the basic results of the thesis for encreasing the efficiency of the managerial activity within the enterprises in the Republic of Moldova. Also, the results of this thesis can serve as a basis for further research in the field of the impact of cultural factors on management.

The implementation of the scientific results was carried out within the Chamber of Commerce and Industry of the Republic of Moldova, the Academy of Economic Studies of Moldova.

ANGELA PÎRLOG

**DIMENSIUNI INTERCULTURALE ÎN MANAGEMENTUL
ÎNTRERINDERILOR DIN REPUBLICA MOLDOVA**

**521.03 – ECONOMIE ȘI MANAGEMENT
în domeniul de activitate**

Rezumatul tezei de doctor în științe economice

Aprobat spre tipar: 25.11.2021

Formatul hârtiei 60x84 1/16

Hârtie offset

Tiraj 30 ex

Coli de tipar:

Comanda nr. 42

Centrul Editorial-Poligrafic al ASEM
Str. G.Bănulescu-Bodoni 59,
mun. Chișinău, MD-2005
tel.(022) 402-936