

005.73:316.7(478+498)

**DIMENSIUNILE CULTURII
ORGANIZAȚIONALE ȘI CULTURII
NAȚIONALE: ANALIZĂ
CROSS-NAȚIONALĂ**

*Conf. univ. dr. Lilia COVAȘ, ASEM
liliacovas@yahoo.com*

*Lect. univ. drd. Angela PÎRLOG, ASEM
angela.pirlog@yahoo.com*

Cultura organizațională are un impact puternic asupra activității unității economice. Cultura națională reprezintă unul din factorii, ce determină caracteristicile culturii organizaționale. În articolul dat, ne-am propus să efectuăm o analiză comparativă a specificului culturii organizaționale în cadrul întreprinderilor din Republica Moldova și România, precum și a dimensiunilor culturii naționale din aceste două țări. Studiul va permite identificarea metodelor de management viabile în contextul existent în întreprinderile autohtone.

***Cuvinte-cheie:** cultură organizațională, cultură națională, dimensiuni culturale, management.*

JEL: D23, M14, M16.

Introducere

Cultura organizațională a devenit un subiect tot mai frecvent abordat în literatura de specialitate și în practica managerială. Una din cauzele principale o constituie modificările, ce se petrec cu un tempo tot mai rapid, în domeniul economic și social. În prezent, organizațiile activează într-un mediu, care se schimbă permanent și, deseori, este dificil de a prevedea aceste schimbări. În asemenea condiții, cunosc o dezvoltare stabilă doar întreprinderile, care se adaptează rapid la schimbările ce au loc în mediul extern al entităților economice. Facilitarea creării unui asemenea climat organizațional e posibilă doar prin promovarea unei culturi organizaționale flexibile, orientate spre schimbare și inovare.

Pe plan mondial, preocupările pentru definirea culturii organizaționale sunt relativ recente, datând din deceniul al VII-lea al secolului XX. În această perioadă, subiectul respectiv a fost intens dezbătut în mediul științific, cunoscând o ascensiune rapidă de la conturarea conceptului de cultură organizațională până la realizarea diverselor studii, ce investighează influența culturii asupra performanțelor organizaționale.

005.73:316.7(478+498)

**THE DIMENSIONS
OF CORPORATE AND NATIONAL
CULTURE: THE CROSS-NATIONAL
ANALYSIS**

*Assoc. Prof. PhD Lilia COVAS, ASEM
liliacovas@yahoo.com*

*Univ. lect. PhD cand. Angela PIRLOG, ASEM
angela.pirlog@yahoo.com*

Corporate culture has a strong impact on the operation of an economic unit. National culture is one of the factors, which determines the characteristics of corporate culture. In this article we intent to carry out a comparative analysis of specificity of corporate culture within companies in the Republic of Moldova and Romania, as well as to compare the dimensions of national culture of these two countries. The study will allow identifying proper methods of management in the actual context of domestic enterprises.

***Key words:** corporate culture, national culture, cultural dimensions, management.*

JEL: D23, M14, M16.

Introduction

Organizational culture has become a very frequently discussed subject in the managerial literature and practice. Main reasons for this are the changes occurring increasingly fast in the economic and social area. Nowadays, organizations operate in a permanently changing environment and it is often difficult to foresee these changes. In such conditions only businesses, which adapt quickly to changes taking place in the external environment of the economic entity have the chance to a stable development. Facilitating the creation of such an organizational framework is possible only through the promotion of a flexible organizational culture, change and innovation-oriented.

Global interest in defining corporate culture is relatively recent, starting with the seventh decade of the 20th century. During this period, the subject has been debated in the scientific environment, knowing a rapid development from outlining the concept of corporate culture up to the achieving various studies, which investigated the influence of culture on organizational performance.

Edgar H. Schein, father of the concept of corporate culture defines it as: "a pattern of shared

Edgar H. Schein, unul din promotorii conceptului de cultură organizațională, o tratează drept „un model creat pe baza unor principii împărtășite de grup, pe care acesta le-a descoperit și, ulterior, aplicat în rezolvarea problemelor de adaptare externă și integrare internă, principii care au generat rezultate bune, astfel încât au putut fi considerate valabile și, prin urmare, bune pentru a fi predate noilor membri” [12, pag. 32].

Cu toate că este tratat în mod diferit în literatura de specialitate, impactul culturii organizaționale asupra performanțelor organizaționale, totuși, este pe larg acceptat faptul că cultura organizațională reprezintă unul din principalii factori, ce diferențiază performanțele practicilor manageriale [7]. James L. Heskett, citat de J. Goleman, 2013, estimează că cultura „poate influența în proporție de 20-30% deosebirile dintre performanțele unei companii în comparație cu concurenții săi” [5, pag.1].

Cultura organizațională este o pârgie puternică de ghidare a comportamentului organizațional, iar funcțiile ei cu rol de mecanisme de control organizațional informal susțin sau descurajează anumite modele comportamentale [8]. Astfel, cultura poate fi utilizată drept mijloc de predicție a comportamentului membrilor organizației.

Cultura organizațională are un impact puternic asupra diverselor procese organizaționale, angajaților și performanțelor lor, iar orice schimbare durabilă în cadrul întreprinderii trebuie să se înceapă cu modificări la nivelul valorilor, credințelor angajaților. Însă, potrivit lui Schein, cultura este atributul cel mai dificil de schimbat dintre toate celelalte attribute organizaționale, cum ar fi cele referitoare la produse, servicii, conducere, precum și attributele fizice ale organizației [12].

Totodată, schimbările în organizații, efectuate fără a apela la modificarea culturii organizaționale, sunt superficiale și nu sunt în stare să modifice esențial activitatea întreprinderii. E necesar să se intervină nu numai în remodelarea factorilor organizaționali, ci și să se determine cauzele, care le provoacă și să se facă schimbări la nivelul atitudinilor angajaților față de factorii organizaționali.

Cu toate că există numeroase studii ce analizează influența culturii organizaționale asupra performanțelor economice ale companiilor, totuși, puține din ele sunt cercetări empirice ce investighează natura acestei influențe, iar, în cazul Republicii Moldova, asemenea investigații lipsesc.

Material și metodă

Baza metodologică a cercetării o constituie

basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems” [12, p.32].

Although the impact of corporate culture on organizational performance is variously treated in literature, however it is widely accepted that corporate culture is one of the main factors that distinguishes the performance of managerial practices [7]. James L. Heskett, cited by J. Goleman, 2013, says: culture “can account for 20-30 % of the differential in corporate performance when compared with unremarkable competitors” [5, p.1].

Corporate culture is a strong tool of organizational behaviour guidance and its functions of informal organizational control mechanism encourage or discourage certain behavioural patterns. [8] Thus, culture can be used as a mean of prediction of the organization members' behaviour.

Corporate culture has a strong impact on the various organizational processes, employees and their performance and any sustainable change within the enterprise must begin with change at the level of values, beliefs, employees. However, according to Schein, culture is the most difficult organizational attribute to change, comparing to elements, such as: organizational products, services, management and all other physical attributes of the organization [12].

At the same time, changes in organization, carried out without changing the organizational culture, are superficial and not being able essentially to modify the activity of the enterprise. It is necessary to intervene not only in reshaping the organizational factors, but also to determine the causes raising them and to make changes from the employees' attitudes towards organizational factors level.

Although there are many studies analysing the influence of corporate culture on the economic performance of companies, few of them are based on empirical researches investigating the nature of this influence. There is an absence of such investigations in the case of the Republic of Moldova.

Resources and Methodology

The methodological basis of the research is the systematic and structural analysis. The study has a constructivist approach, based on laws, principles and categories of dialectical logic. The methodology focuses on such methods as: analysis, synthesis, induction and deduction, description.

analiza sistematică și structurală. Studiul comportă un caracter constructivist, bazându-se pe legile, principiile și categoriile logicii dialectice. Metodologia se axează pe astfel de metode, precum analiza, sinteza, inducția și deducția, descrierea. Abordarea metodologică de bază reprezintă cercetarea comparativă. Partea informațională a articolului include lucrările cercetătorilor străini și autohtoni în domeniul teoriei și practicii managementului, datele studiilor științifice efectuate în Republica Moldova și România, în special, materialele companiei Human Synergistics România, Ascendis etc.

Rezultate și discuții

Cultura organizațională este un termen puțin cunoscut pentru managerii din Republica Moldova. Putem afirma că unii nu cunosc și nu utilizează cultura organizațională pentru a influența performanțele companiei, iar alții nu cunosc, dar intuitiv întreprind anumite măsuri pentru a redresa situația din unitățile economice. Și doar o mică parte dintre managerii din țară utilizează cultura organizațională drept resursă de sporire a performanțelor companiilor.

Acest studiu reprezintă o încercare de a analiza dimensiunile culturii organizaționale din cadrul întreprinderilor din Republica Moldova. Aceasta va permite identificarea punctelor slabe în managementul companiilor autohtone, oferind direcții pentru îmbunătățirea procesului de gestiune al unităților economice.

Compania Ascendis, liderul pieței de training și consultanță în domeniul dezvoltării și formării profesionale, a prezentat prima cercetare a culturii de organizație în Republica Moldova. Sub egida expertului român Ionuț Tarcea, în perioada octombrie 2013 – mai 2014, au fost procesate chestionare a 199 de respondenți individuali din 20 de organizații diferite pentru a identifica un model de lucru și funcționare specific tuturor companiilor din țară [3].

Trebuie menționat că compania Ascendis a realizat studiul utilizând un model conceptual numit OCI (Organizational Culture Inventory), care măsoară atitudinile angajaților unităților economice. Acest model descrie 12 stiluri, care sunt integrate într-o prezentare grafică numită mai des ca Circumplex. Modelul este elaborat și promovat de către Human Synergistics International, care și-a început activitatea în anul 1971, fiind fondată de psihologul Dr. J. Clayton Lafferty și condusă de expertul în cultura organizațională Dr. Robert A. Cooke [6].

Main methodological approach represents the comparative research. Part of the information in the article includes the works of foreign and local researchers in the field of managerial theory and practice, scientific studies carried out in the Republic of Moldova and Romania, in particular found in the evidences of the company Human Synergistics Romania, Ascendis etc.

Results and arguments

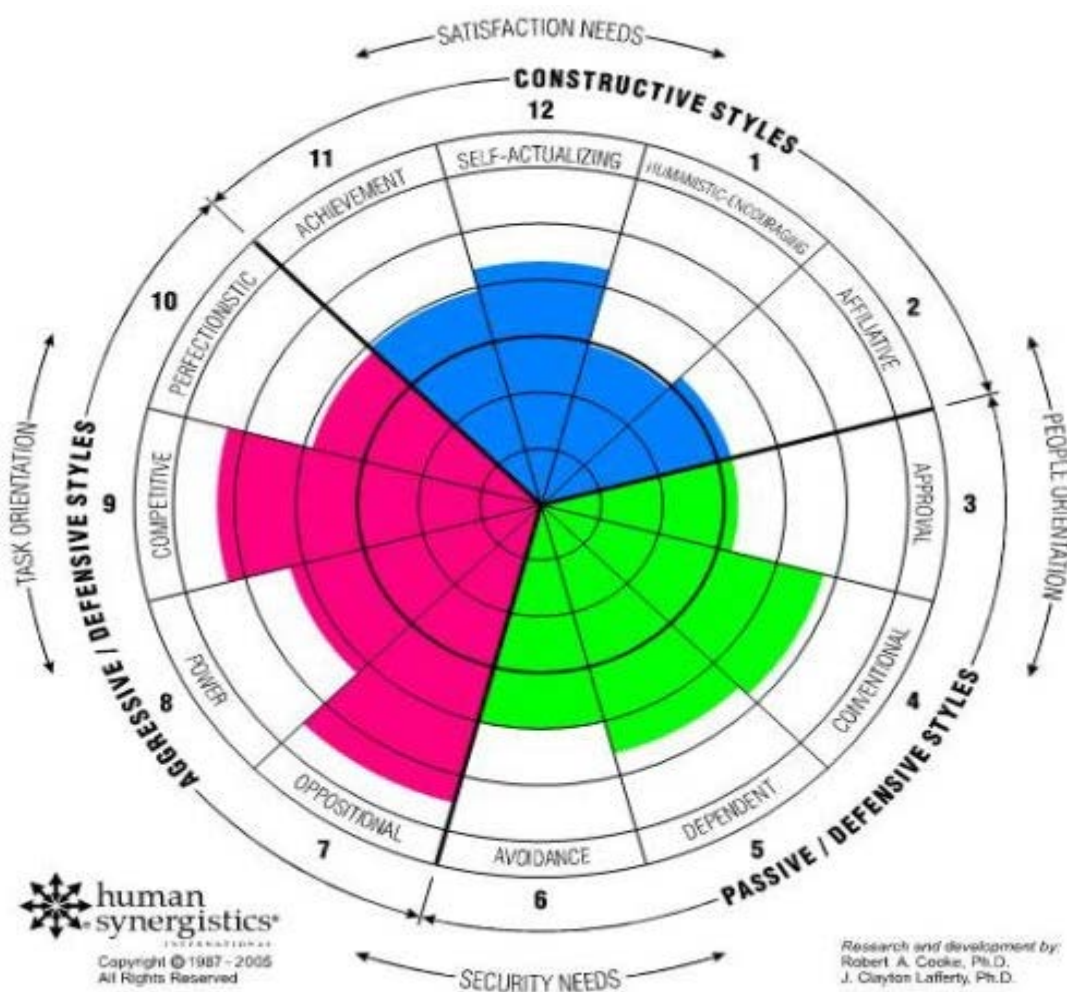
Corporate culture is a little-known term for managers from the Republic of Moldova. We can affirm that some of them do not know and do not use the corporate culture in order to influence the performance of the company, while others do not know, but intuitively operate certain measures to improve the situation of their economic units. And only a small number of managers in the country use corporate culture as resource for the company performance development.

This study is an attempt to analyse the dimensions of corporate culture within enterprises in the Republic of Moldova. This will allow identifying weaknesses in the management of domestic companies, providing directions for improvement of economic entities management.

Ascendis Company, the market leader in the field of professional training and development, presented the first research on the corporate culture in the Republic of Moldova. Under the direction of the Romanian expert Ionuț Tarcea, a study lasting from October 2013 – May 2014 was carried out; questionnaires of 199 individual respondents in 20 different organizations have been processed to identify a universally working model specific to all companies in the country [3].

It should be noted that the company Ascendis has accomplished a survey using a conceptual model called OCI (Organizational Culture Inventory), which measures employee attitudes of economic units. This model describes 12 styles, which are integrated in a graphic called more often like Circumplex. The model is developed and promoted by Human Synergistics International, which started its activity in 1971, being founded by psychologist Dr. J. Clayton Lafferty and directed by corporate culture expert Dr. Robert A. Cooke [6].

**Profilul organizațiilor din Moldova N=199 de respondenți individuali, 20 de organizații /
Profile of organizations from Moldova – 199 respondents, 20 organizations**



**Figura 1. Profilul cultural al companiilor din Republica Moldova /
Figure 1. The cultural profile of the companies in the Republic of Moldova**
Sursa: elaborată pe baza sursei /Source: elaborated based on source [3]

Toate cele 12 stiluri se împart în 3 categorii: constructiv, pasiv/defensiv și agresiv/defensiv. Măsura în care predomină stilurile din fiecare categorie arată cum sunt încurajate în cadrul companiei comportamentele angajaților.

Norme culturale constructive încurajează comportamente orientate pe satisfacție, cele pasiv/defensive insuflă comportamente orientate către oameni și securitatea lor, iar cele agresiv/defensive stimulează comportamente orientate către sarcini și securitate.

După cum se observă din situația identificată cu privire la cultura organizațională a companiilor din Republica Moldova, este dominantă

All 12 styles can be divided into 3 categories: constructive, passive/defensive, aggressive/defensive. The extension of styles in each category shows how employees' behaviour is encouraged within the company.

Constructive cultural norms encourage satisfaction oriented behaviours, those passive/defensive encourage behaviours oriented towards people and their security and aggressive/defensive encourage tasks and security oriented behaviours.

As shown in the identified situation regarding the corporate culture of Moldovan companies the category of aggressive/defensive styles predominates. In cultures of aggressive/defensive type

categorii de stiluri agresiv/defensivă. În culturile de tip agresiv/defensive, se așteaptă ca angajații să-și abordeze sarcinile în forță pentru a-și proteja statutul și securitatea. De asemenea, sunt destul de dezvoltate stilurile pasiv/defensive, care denotă o dorință de evitare a expunerii personale la riscuri, iar stilurile constructive, care au un impact semnificativ asupra performanțelor organizaționale, se înscriu sub nivelul mediu.

Analiza separată pe stiluri evidențiază că cele mai dezvoltate sunt stilurile de tip **opoziție** (caracterizează organizațiile în care predomină confruntarea și în care este recompensată o atitudine de tip negativist), de tip **competitiv** (este valorizat succesul, iar angajații sunt recompensați pentru performanța dintre ei înșiși), de tip **convențional** (se așteaptă ca angajații acestor tipuri de organizații să se conformeze, să urmeze regulile și să facă o impresie bună) și de tip **subordonare** (în asemenea organizații, deciziile se iau centralizat, iar angajații sunt determinați să facă doar ce li se spune și să verifice orice decizie cu superiorii).

În scopul sesizării particularităților culturii organizaționale din companiile din Republica Moldova, este binevenită realizarea unei analize comparative cu dimensiunile culturii organizaționale ale unităților economice din România, elucidând diferențele și similitudinile dintre atitudinile și comportamentele specifice întreprinderilor din țările respective.

România reprezintă unul din principalii parteneri economici ai Republicii Moldova, iar în prezent are loc o intensificare a relațiilor dintre aceste două țări, care se manifestă prin creșterea numărului de întreprinderi străine, mixte, precum și amplificarea relațiilor bilaterale între companiile autohtone.

Analiza culturii organizaționale, în companiile din România, au fost efectuate, în repetate rânduri, de către compania Human Synergistics România, precum și în cadrul altor cercetări științifice. Studiul, efectuat în 2012, care a fost realizat în cadrul a peste 150 de organizații și peste 1.500 de angajați, indică un nivel de peste 90% al unei culturi competitive care stimulează câștigul personal și imaginea superiorității [4].

Studiul Human Synergistics evidențiază, ca rezultate ale culturii defensive, comportamentul **convențional** (80%), **subordonat** (75%), de **opoziție** (85%) și **competitiv** (90%). Acestea sunt, de regulă, incompatibile cu calitatea serviciilor. De ce? Ele sunt orientate către respectarea regulilor înainte de rezolvarea problemelor, către lipsa de

employees are expected to perform their tasks to protect their status and security. Also, passive/defensive styles are pretty developed, the fact that indicates a desire to avoid personal exposure at risks. Constructive styles that have a significant impact on organizational performance are below average.

A separate analysis on styles highlights that the most developed are the styles of **opposition** type (they describe organizations where the situation of confrontation prevails and the negative-oriented attitude is rewarded), **competitive** type (success is valued, and employees are rewarded for performance obtained in competition among themselves), **conventional** type (it is expected that employees of these type of organizations comply with and follow the rules to make a good impression) and **subordination** (in such organizations, decisions are made centralized, and employees are determined to do only what they are told and to consult every taken decision with superiors).

For better understanding the particularities of the corporate culture of companies in the Republic of Moldova it is advisable to make a comparative analysis of the dimensions of corporate culture of economic entities from Romania, emphasizing the differences and similarities between the specific attitudes and behaviours in the enterprises from these countries.

Romania is one of the main economic partners of the Republic of Moldova and currently an intensification of relations between these two countries is displayed by the increasing number of foreign businesses, joint ventures, and amplification of the bilateral relations between domestic companies.

Analyses of corporate culture in companies in Romania were conducted on numerous occasions by the company Human Synergistics Romania as well as within different scientific researches. The study, conducted in 2012, which was carried out in over 150 organizations with over 1.500 employees, indicates a level of over 90% of a competitive culture which stimulates the personal interest and the image of superiority [4].

Study of Human Synergistics highlights a result of defensive culture with **conventional** (80%), **subordinate** (75%), **opposition** (85%) and **competitive** (90%) behaviour. In an ordinary way, these are usually incompatible with the quality of service. Why? They are oriented towards respecting the rules before solving the problems, lack of willingness of assuming the decisions in favour of the unconditional follow of superiors' orders, fight-

asumare a deciziilor proprii în favoarea urmării necondiționate a ordinelor superiorilor, către lupta împotriva colegilor din echipă sau din alte echipe pentru afirmarea individuală, adeseori, în dauna reușitei colective și a servirii clienților. Cercetarea Națională despre Cultura Organizațiilor, întocmită de către Human Synergistics Romania, arată că stilul de leadership al managementului companiilor din România generează o cultură agresivă și defensivă, care intimidează inițiativa, creativitatea și orientarea spre colaborare și, mai grav, spre clienți.

Astfel, studiile efectuate evidențiază probleme similare atât în managementul companiilor din Republica Moldova, cât și în cadrul unităților economice din România. Predomină categoriile de stiluri agresiv/defensive și pasiv/defensive, care, spre deosebire de cele constructive, au o influență nefastă asupra performanțelor organizaționale. Accentul este plasat mai mult pe supraviețuirea angajaților în cadrul organizațional prin conformism sau atitudine negativistă și mai puțin pe promovarea unor atitudini orientate spre depășirea obstacolelor, cooperarea cu ceilalți și maximizarea potențialului propriu și celui al echipei. Totuși, trebuie remarcat că ambele studii au determinat un nivel înalt al stilului constructiv de autodezvoltare. Aceasta denotă un nivel ridicat de orientare spre viitor, spre mai bine, de a face un lucru de bună calitate.

Explicarea cauzelor similitudinilor dintre culturile organizaționale proprii companiilor din aceste două țări poate fi diversă, însă considerăm necesară examinarea impactului culturii naționale. Influența culturii naționale asupra comportamentului individual este bine determinată și diferențele dintre culturile vestice și estice sunt destul de semnificative. Diferențele în culturile naționale se reflectă asupra modului cum organizațiile sunt structurate și gestionate [9, 13].

În contrast cu cultura organizațională, în care normele, atitudinile și simbolurile joacă un rol crucial, din momentul în care a fost creată și în concordanță cu care organizația funcționează, cultura națională se regăsește adânc în subconștientul membrilor, concepțiile și valorile având o importanță mai mare ca normele, atitudinile și simbolurile [10].

Există mai multe modele de analiză a dimensiunilor culturii naționale, printre care cele mai des utilizabile sunt: modelele lui Geert Hofstede, Fons Trompenaars și Charles Hampden-Turner, Proiectul GLOBE (coordonat de Robert House).

ting against the own colleagues versus the individual affirmation, often at the expense of the collective advantage and customer service. National Research on Organizations culture made by Human Synergistics Romania, shows that the leadership style of management in companies in Romania generates an aggressive and defensive type of culture, which intimidates initiative, creativity and collaborative orientation and, more seriously, the clients.

Thus, studies highlight similar problems in the management of companies in the Republic of Moldova, as well as in the economic entities from Romania. Prevailing categories are of aggressive/defensive styles and passive/defensive styles, which compared to those constructive, have a negative influence over the organizational performance. Emphasis is placed more on the control of employees within the organization through conformism or negative attitude and less on promoting attitudes oriented toward overcoming barriers, cooperation with others and maximizing their own and the team potential. However, it should be noted that both studies have determined a high level of constructive self-development. It denotes a high degree of orientation towards the future, towards the better performance and high quality work.

Explaining the similarities between the corporate cultures in companies in these two countries may be diverse, but we consider it necessary to examine the impact of national cultures. The influence of national culture on individual behaviour is well established and the differences between eastern and western cultures are rather significant. The differences in national cultures are reflected in how organizations are structured and managed [9, 13].

In contrast to organizational culture in which norms, attitudes and symbols play a crucial role since they were created in it and according to which an organization functions, national culture is a little different. Given that national culture lies deep into its members' subconsciousness, assumptions and values have greater importance while norms, attitudes and symbols are of less importance [10].

There are several models for the analysis of national culture dimensions, among which the most used are: models of Geert Hofstede, of Fons Trompenaars and Charles Hampden-Turner', GLOBE Project (coordinated by Robert House).

In order to meet the accuracy of scientific research study we used as the basis of our study the

Pentru a respecta acuratețea cercetărilor științifice, la baza studiului nostru, am luat modelul lui Fons Trompenaars și Charles Hampden-Turner. Modelul dat pornește de la abordarea că diferențele culturale își au geneza în trei elemente, și anume: relațiile dintre oameni; concepția asupra timpului; relațiile omului cu natura.

După soluțiile alese în diferite culturi pentru aceste trei probleme universale, F. Trompenaars a identificat șapte dimensiuni culturale, dintre care cinci provin de la primul element (relațiile dintre oameni). Aceste dimensiuni culturale sunt: universalism/particularism, individualism/colectivism, neutru/afectiv, specific/difuz, statut câștigat/atribuit, atitudinea față de timp și relațiile omului cu natura.

Utilizând modelul dat, în 2013, în cadrul Facultății de Management al Universității de Studii Economice din București, România, s-a realizat un studiu printre studenți în vederea evaluării dimensiunilor culturii naționale (Balan, Vreja, 2013). Au fost selectați 191 de studenți, care încep să studieze managementul (vârsta medie 20 de ani), pentru a identifica atitudinile fundamentale, ce derivă din cultura națională din România. Studiul s-a efectuat prin intermediul unui set de teste sub formă de dileme, la care erau propuse patru tipuri de răspunsuri [1].

Având drept scop analiza comparativă a dimensiunilor culturii naționale din Republica Moldova și România, în 2017, a fost realizat un studiu similar în cadrul Academiei de Studii Economice din Moldova (Pârlog, 2017) [11].

Chestionarele au fost distribuite și primite de la 150 de studenți cu vârsta de 17-21 de ani. Modelul chestionarului a fost adaptat după modelul propus în studiul lui Balan, Vreja, 2013.

Prezentarea rezultatelor va fi făcută în concordanță cu consecutivitatea dimensiunilor conform modelului lui Fons Trompenaars și Charles Hampden-Turner [13].

1. Universalism/particularism (reguli versus relații)

Această dimensiune scoate în evidență modul în care judecăm comportamentul altor persoane. Universalismul sau accentul pus pe regulile de bază conduce la un comportament abstract, în timp ce particularismul concentrează atenția pe circumstanțele prezente [2].

Studiul dimensiunilor culturii naționale, realizat în România, a determinat o tendință mai accentuată spre individualism. În cazul Republicii Moldova, la fel, predomină o abordare universală, ceea ce semnifică faptul că regulile și normele pot

model Fons Trompenaars and Charles Hampden-Turner. The model is based on the approach that cultural differences have their genesis in three elements: the relationship between people, the concept of time, relations between individuals and nature.

According to selected solutions for these three issues in different cultures, F. Trompenaars has identified seven dimensions of culture; five of them derive from the first item (relationships between people). These cultural dimensions are: universalism/particularism, individualism/collectivism, neutral/affective, diffuse/specific, achievement/ascription, the attitude towards time and relationship between human and the natural environment.

Using the given model, in 2013, a survey in order to assess the dimensions of national culture was carried out among students within the Faculty of Management at the Academy of Economic Studies in Bucharest, Romania (Balan, Vreja, 2013). 191 students who started to study management (average age was 20 years old) were selected in order to identify the fundamental attitudes arising from national culture in Romania. The study was carried out using a set of tests in the form of dilemmas that had four proposed responses [1].

For a comparative analysis of the dimensions of national culture in the Republic of Moldova and Romania, in 2017, a similar study was carried out at the Academy of Economic Studies of Moldova (Pârlog, 2017) [11].

The questionnaires were distributed to 150 students aged 17-21 years old. The questionnaire was adapted according the model proposed in the study of Balan, Vreja in 2013.

We will make the presentation of the results according the dimensions of the cultural model of Fons Trompenaars and Charles Hampden-Turner [13].

1. Universalism/particularism (rules versus relations)

This dimension highlights the way of judging other people's behaviour. Universalism, or the emphasis on basic rules, leads to an abstract behaviour while particularism focuses attention on the present circumstances [2].

The study of dimensions of national culture conducted in Romania has determined a trend toward more individualism. In the case of the Republic of Moldova, the universal approach prevails, that means that the rules and the norms can be applied in various situations, but social relationships and other people's opinions, however, are very important.

fi aplicate în diverse situații, însă relațiile sociale și părerea altor oameni, totuși, sunt foarte importante.

2. Individualism/colectivism (grup versus individ)

În culturile individualiste, oamenii se consideră persoane independente, pe când, în cele colectiviste, ei sunt tratați drept membri ai grupului. Această dimensiune a culturii naționale prezintă o importanță majoră în determinarea metodelor de management în cadrul organizațional.

În ceea ce privește cultura națională din România, se observă în același timp existența valorilor individualiste și colectiviste, dat cu o tendință spre individualism. În Republica Moldova, sunt mai puțin evidente păreri radicale individualiste sau colectiviste, persistând abordarea individualistă, dar care presupune cooperare cu alții.

3. Neutru/afectiv (nivelul și gama exprimării emoțiilor)

O cultură neutră se caracterizează prin faptul că oamenii își păstrează emoțiile în mod latent, iar în cazul culturilor afective le exteriorizează. Diferențele dintre o cultură afectivă și neutră se manifestă în cadrul comportamentului și comunicării verbale, non-verbale, tonului, vocii etc.

Studiul menționat anterior în România a determinat o orientare evidentă spre o cultură neutră. În cazul Republicii Moldova, la fel, se observă o societate neutră, în care importanța este acordată obiectivelor clare, dictate de logică, iar emoțiile sunt importante doar în cazul relațiilor bune. Emoțiile sunt controlate și exprimate când apare necesitatea.

4. Specific/difuz (nivelul implicării)

Relațiile specifice sunt tratate drept ceva foarte impersonal, bazat pe contracte și înțelegeri. Aspectul difuz plasează, în prim-plan, relațiile interpersonale. Culturile difuze pun accentul pe relațiile umane, iar cele specifice – pe aspectul logic în relații.

Analiza dimensiunii date a culturii naționale din România evidențiază o orientare spre o abordare difuză, precum și un compromis între aceste două aspecte, totuși, cu o orientare spre difuz. Cultura națională din Republica Moldova este caracterizată de o situație în care predomină un compromis între metodele difuze și specifice de implicare, dar cu o prevalare a aspectului difuz, ceea ce denotă că relațiile necesită un element al încrederii, care plasează prietenia la un nivel mai înalt decât businessul.

5. Statut câștigat/atribuit (modul de acordare a statutului)

În culturile caracterizate prin statutul câștigat, persoanele sunt tratate în mod egal, astfel,

2. Individualism/collectivism (individual versus group)

In individualist cultures people consider themselves to be independent persons, while in the collectivist they are treated as members of a group. This dimension of national culture has a major importance in determining the methods of management within the organizational framework.

In Romanian national culture is observed the existence of both the individualist and collectivist values, with a tendency toward individualism. In the Republic of Moldova radical individualist or collectivist values are less obvious, the individualistic approach persists, but it involves cooperation with others.

3. Neutral/affective (level and range of emotion expression)

A neutral culture is characterized by the fact that people keep their emotions in latent mode, but in case of an affective one, people express them openly. Differences between an affective and a neutral culture are discovered within the verbal and non-verbal communication, due to tone, voice etc.

The above referred study shows an obvious orientation toward a neutral culture in Romania. In the case of the Republic of Moldova, as we see it is a neutral society in which importance is given to clear objectives, dictated by logic, and the emotions are important only within good relationships. Emotions are controlled and shown when it is needed.

4. Specific/diffuse (level of involvement)

Specific relationships are treated as something very impersonal, based on agreements and arrangements. Diffuse aspect ranks interpersonal relations first. Diffuse cultures emphasize human relations, but those specific on logic in relationships.

Analysis of data of this national culture dimension in Romania highlights an orientation toward a diffuse approach, as well as a compromise between these two aspects, having a diffuse orientation. National culture in the Republic of Moldova is characterized by a prevailing situation of a compromise between diffuse and specific aspects of involvement, but with that diffuse trending, which signifies that relations require an element of confidence, which places the friendship on higher than business level.

5. Achievement versus Ascription (how status is accorded)

In cultures characterized by gained status, persons are treated equally, thus being evaluated according to their merits. Cultures in which upper

fiind evaluate în concordanță cu meritele lor. Culturile în care nivelul superior în management are deplină autoritate de a lua decizii și de a stabili statutul social și profesional al indivizilor în concordanță cu diverse criterii: ex., vârsta, afilierea politică, apartenența la un clan etc. sunt culturi cu statut atribuit.

După cum putea fi și prevăzut atât în România, cât și în Republica Moldova, cultura națională se caracterizează, în mare parte, prin statut atribuit. Este interesant că răspunsurile, care denotă o atitudine favorabilă acestui mod de obținere a statutului, formează, în medie, 60% în ambele studii, deci, se constată o situație asemănătoare cu privire la această dimensiune a culturii naționale.

6. Atitudinea față de timp (secvențial versus sincron)

Această dimensiune se bazează pe percepția timpului. Oamenii, în culturile secvențiale, realizează un singur lucru, într-o anumită perioadă de timp, ei sunt punctuali și cu strictețe urmăresc planurile trasate. În cazul culturilor sincrone, persoanele se străduie să efectueze mai multe lucruri în aceeași perioadă de timp, ora întâlnirii poate fi cu ușurință schimbată în ultimele momente, iar planurile sunt subordonate relațiilor interpersonale.

În cazul acestei dimensiuni, se observă anumite deosebiri între rezultatele studiilor analizate. În ceea ce privește cultura națională din România, predomină orientarea spre perceperea secvențială a timpului, iar răspunsurile respondenților din Republica Moldova denotă o percepere sincronă a timpului. Ei tratează timpul drept ceva flexibil, iar planurile pot fi modificate cu succes. Promptitudinea și punctualitatea depind de natura relațiilor.

7. Relațiile omului cu natura (perceperea relației dintre oameni și mediul lor natural)

Această dimensiune determină nivelul în care oamenii consideră că ei pot controla forțele naturii, sau sunt controlate de ele, fiind tratate drept un factor dominant. Într-o cultură, în care se urmărește controlul asupra naturii, se consideră că omenirea poate și are dreptul să domine natura. Și invers, într-o cultură, în care se urmărește să se trăiască în armonie cu natura, se apreciază dacă omul se adaptează la circumstanțele externe și trebuie să conlucreze cu alții pentru a realiza scopurile trasate. Aceasta se referă nu numai la mediul natural, dar și la cel social.

Studiile analizate evidențiază că, în cazul culturii naționale din România, predomină o orientare spre o conviețuire armonioasă cu natura, totodată, existând și păreri diametral opuse. În ce

level management has full authority to make decisions and to establish social and professional status of individuals according to various criteria: age, political affiliation, membership in a clan, etc. are cultures of the assigned status.

As we can see in the information provided by the surveys both Romania and in the Republic of Moldova national cultures are, mostly, characterized by assigned status. It is interesting that the answers which denote an attitude favourable to this way of obtaining status, constitutes almost 60% in both surveys, so, a similar situation regarding this dimension of national culture is detected.

6. Attitude towards time (sequential versus synchronous)

This dimension is based on the perception of time. People in sequential cultures try to do a single task in a given period; they are punctual and strictly follow work plans. In synchronous cultures people tend to do more things in a given period of time, the dates of meetings may be changed at the last minute and plans are generally subordinate to interpersonal relationship.

In the case of this dimension there are certain differences in the results of the analysed studies. National culture in Romania has sequential time perception orientation predominant, and the responses of the respondents in the Republic of Moldova reveal a synchronous time perception. They treat time as something flexible, and plans can be successfully modified. Promptness and punctuality depend on the nature of relationship.

7. Internal/External direction (perception of the relationship between humans and their natural environment)

This dimension determines the level of people believes that they can control the forces of nature, or are controlled by them, being treated as a dominant factor. In a culture in which people seek to control the nature is considered that the mankind can and has the right to dominate it. And vice versa, in a culture in which people seek to live in harmony with nature, it is appreciated the adaptation of the individual to external circumstances and he/she must collaborate with others to accomplish the set goals. This refers not only to the natural environment, but also to the social one.

The analysed studies highlight a predominant orientation towards a harmonious relation with nature in the case of national culture from Romania, but there are also few diametrically opposed views. In terms of national culture in the Republic of Moldova, we can find that opinions were divi-

privește cultura națională din Republica Moldova, putem constata că părerile s-au divizat. Jumătate dintre respondenți consideră că pot avea o anumită putere asupra mediului, cealaltă parte este de părerea că e nevoie de adaptare la circumstanțele create.

Concluzii

Studiul efectuat ne permite să concluzionăm că îmbunătățirea performanțelor resurselor umane în cadrul companiilor din Republica Moldova e necesar să fie efectuată prin promovarea stilurilor constructive, care ar consolida capacitatea angajaților de a obține satisfacție din munca lor, de a se autodezvolta, de a urmări mereu activități noi și interesante. E necesară stimularea comunicării deschise, cooperarea între diferite nivele organizaționale, coordonarea eficientă a activităților în organizații. O cultură de tip constructiv conduce la performanță asigurând creșterea și implicarea angajaților, care, la rândul lor, manifestă satisfacție și devotament față de organizație.

Totodată, e nevoie de analizarea compatibilității metodelor de management, care și-au confirmat viabilitatea în țările vestice cu specificul culturii naționale din țară. Din acest punct de vedere, ar trebui să fie adaptat Managementul prin obiective (MBO) la circumstanțele existente, când, în societate, se remarcă o înclinație minimă spre planificare. În ceea ce privește Managementul participativ, ar fi de preferat evitarea formei directe, care se utilizează cu succes în SUA și să fie folosit managementul participativ indirect, reducând manifestarea, de către unii manageri, a rezistenței față de accesul subordonaților la informații manageriale și participarea la adoptarea deciziilor. Astfel, implementarea metodelor de succes din teoria managerială în companiile autohtone va spori performanța lor doar în cazul când se ajustează la dimensiunile culturii naționale și a culturii organizaționale din țară.

ded. Half of the respondents believe that they can have a certain power over the environment, the other half of them have the opinion that it is necessary to adapt to the created circumstances.

Conclusions

The study allows us to conclude, that for improving the performance of human resources within companies in the Republic of Moldova it is necessary to perform the promotion of constructive styles that would strengthen the ability of employees to get satisfaction from their work, to self-develop, always to follow new and exciting activities. It is necessary to encourage open communication, cooperation between different organizational levels, and effective coordination of activities in the organizations. A culture of constructive type leads to performance and increase employee engagement that, in turn, shows satisfaction and devotion to the organization.

At the same time, we need to analyse the compatibility of management methods, which confirmed their viability in Western countries with the specifics of the country national culture. From this point of view, we should have adapted Management by objectives (MBO) to the existing circumstances when society has a minimum inclination towards planning. With regard to the participatory management, it would be better to avoid direct form, which is successfully used in the USA and to use participatory management indirectly by reducing the expression of resistance of some managers toward subordinates' access to information and participation to managerial decision taking. Thus, successful implementation of methods of management theory in domestic companies will increase their performance only in case when it is adjusted to the dimensions of national culture and corporate culture in the country.

Bibliografie/Bibliography:

1. BALAN, S., and VREJA, L. O. (2013), The Trompenaars' seven-dimension cultural model and cultural orientations of Romanian students in management. *Proceedings of the 7th International Management Conference „New Management for the New Economy”*, November 7th-8th, Bucharest, Romania. [Online][accesat la 21 martie 2017]. Disponibil: <http://conferinta.management.ase.ro/archives/2013/pdf/11.pdf>
2. BURDUȘ, Eugen. (2001). *Management comparat internațional*, București: Editura Economică.
3. CHIȘLEA, Ion. *Cultura organizațională în Moldova și impactul ei asupra performanței companiilor*, [Online][accesat la 23 februarie 2017]. Disponibil: <http://www.eco.md/index.php/marketing/hr/item/2917-cultura-organiza%C5%A3ional%C4%83-%C3%AEen-moldova-%C5%9Fi-impactul-ei-asupra-perman%C5%A3ei-companiilor>

4. COBLIȘAN Adriana. *Cultura organizațională, avantajul competitiv al unei companii* [Online][accesat la 25 martie 2017].Disponibil: <https://www.cariereonline.ro/antreprenor/start-up/cultura-organizationala-avantajul-competitiv-al-unei-companii>
5. COLEMAN, John. (2013, May 6). Six components of a great corporate culture. *Harvard Business Review*. [Online][accesat la 21 martie 2017]. Disponibil: <https://hbr.org/2013/05/six-components-of-culture>
6. COOKE, R., & ROUSSEAU, D. (1988). *Behavioral Norms and Expectations: A Quantitative Approach to the Assessment of Organizational Culture*. *Group and Organization Management*, XIII(3), 245-273.
7. DENISON, D.R., HAALAND, S., GOELZER, P. (2004), „*Corporate culture and organizational effectiveness: Is Asia different from the rest of the world?*”, *Organizațional Dynamics*, Vol.33, No.1
8. DUMITRESCU, F., „*Drumul către o definiție funcțională a culturii organizaționale*”, 2012, [Online][accesat la 25 februarie 2017].Disponibil: http://www.psihologiaonline.ro/download/art/A099_Definitie_functionala.pdf
9. HOFSTEDE, G. (1991), *Culture and Organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill, New York, NY
10. 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 2017]. Disponibil: <http://casopisi.junis.ni.ac.rs/index.php/FUEconOrg/article/view/560>
11. PIRLOG, Angela. (2017), Analysis of the dimensions of national culture in the Republic of Moldova according to Fons Trompenaars and Hampden-Turner' model, in *Proceedings of the 15th Symposium of Young Researchers*, ASEM, Chisinau, 28-29 April 2017
12. SCHEIN, E. H. (2010), *Organizational Culture and Leadership*, 4 edition. Jossey-Bass, ISBN-10: 0470190604, ISBN-13: 978-0470190609
13. TROMPENAARS, F. and HAMPDEN-TURNER, C. (1998), *Riding the Waves of Culture*, McGraw Hill, New York, NY.