

ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN MOLDOVA

Cu titlu de manuscris

C.Z.U.: 005:334.72:005.73(478)(043)

COVAȘ LILIA

**MANAGEMENTUL DEZVOLTĂRII DURABILE A
ÎNTRERINDERILOR DIN REPUBLICA MOLDOVA PRIN
PRISMA CULTURII ORGANIZAȚIONALE**

521.03 Economie și management în domeniul de activitate

Teză de doctor habilitat în economie

Consultant științific:



Litvin, Aurelia, doctor habilitat,
profesor universitar

Autor:



Covaș, Lilia

CHIȘINĂU, 2020

©Covaş, Lilia, 2020

Cuprins

<i>Adnotarea</i>	6
<i>Lista tabelelor</i>	9
<i>Lista figurilor</i>	10
<i>Lista abrevierilor</i>	11
INTRODUCERE	12
1. FUNDAMENTE TEORETICE PRIVIND DEZVOLTAREA DURABILĂ A UNITĂȚII ECONOMICE	25
<i>1.1. Caracteristica conceptului de dezvoltare durabilă a întreprinderii și a beneficiilor unui comportament sustenabil</i>	25
<i>1.2. Valorizarea responsabilității sociale corporative în consolidarea afacerilor sustenabile</i>	33
<i>1.3. Abordarea managementului dezvoltării durabile a întreprinderii prin prisma relațiilor cu stakeholderii</i> ..	47
<i>1.4. Particularitățile gestiunii întreprinderii conform principiilor dezvoltării durabile</i>	56
<i>Concluzii la Capitolul 1</i>	66
2. ROLUL CULTURII ORGANIZAȚIONALE ÎN MANAGEMENTUL DEZVOLTĂRII DURABILE A ÎNȚREPRINDERII	68
<i>2.1. Analiza impactului culturii organizaționale asupra dezvoltării durabile a întreprinderii</i>	68
<i>2.2. Particularitățile și semnificația culturii organizaționale în managementul întreprinderii moderne</i>	72
<i>2.3. Sinteza evolutivă a demersurilor de definire a culturii organizaționale</i>	84
<i>2.4. Profilarea modalităților de exprimare a culturii în cadrul organizațional</i>	98
<i>2.5. Analiza rolului mediator al angajamentului organizațional între cultură și performanțele organizaționale</i>	105
<i>Concluzii la Capitolul 2</i>	112
3. INTEGRAREA PRINCIPILOR DEZVOLTĂRII DURABILE ÎN STRATEGIILE ORGANIZAȚIONALE	114
<i>3.1. Caracteristica sistemică a procesului de integrare organizațională a sustenabilității</i>	114
<i>3.2. Modificarea culturii – element indispensabil al schimbărilor în cadrul organizațional</i>	117
<i>3.3. Analiza comparativă a modelelor de evaluare a culturii organizaționale în cadrul întreprinderilor</i>	123
<i>3.4. Asigurarea dezvoltării durabile a unităților economice prin modificarea culturii organizaționale</i>	145
<i>Concluzii la Capitolul 3</i>	157
4. PARTICULARITĂȚILE MANAGEMENTULUI DEZVOLTĂRII DURABILE ÎN ÎNȚREPRINDERILE DIN REPUBLICA MOLDOVA	159
<i>4.1. Analiza strategiilor și politicilor de stat din Republica Moldova în domeniul dezvoltării durabile</i>	159
<i>4.2. Tendințele în domeniul RSC în cadrul întreprinderilor din Republica Moldova</i>	171
<i>4.3. Elaborarea metodologiei de calcul a performanței globale a unității economice</i>	180
<i>4.4. Analiza nivelului de sustenabilitate al companiilor din Republica Moldova</i>	193

<i>Concluzii la Capitolul 4</i>	201
5. SPORIREA NIVELULUI DE DEZVOLTARE DURABILĂ AL ÎNTRINDERII PRIN MODIFICAREA CULTURII ORGANIZAȚIONALE	204
<i>5.1. Analiza culturii organizaționale a întreprinderilor din Republica Moldova</i>	204
<i>5.2. Studiul empiric privind corelația dintre nivelul de sustenabilitate și cultura organizațională în cadrul întreprinderilor autohtone</i>	224
<i>5.3. Model de direcționare a culturii organizaționale spre valori de sustenabilitate</i>	236
<i>Concluzii la Capitolul 5</i>	243
CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI	245
BIBLIOGRAFIE	253
ANEXE	270
Anexa 1. Obiectivele de Dezvoltare Durabilă	271
Anexa 2. Economia circulară	272
Anexa 3. Caracteristica tipurilor de programe sociale	273
Anexa 4. Caracteristica principalelor modele de organizare a programelor de stimulare a RSC la nivel de stat	275
Anexa 5. Zece țări cu cele mai mari rate de informații despre RSC în rapoarte financiare anuale	276
Anexa 6. Exemple de norme organizaționale	277
Anexa 7. Ciclul de viață al firmei și mecanismele de schimbare	278
Anexa 8. Profilul cultural al companiilor din Republica Moldova după modelul OCI (Lafferty și Cooke)	279
Anexa 9. Caracteristica dimensiunilor conform metodologiei OCAI (după Cameron și Quinn)	280
Anexa 10. Chestionar privind cultura organizațională în cadrul companiilor autohtone (OCAI)	281
Anexa 11. Cadrul de planificare a schimbării în cultura organizațională după Desson și Cloutheir	283
Anexa 12. Date statistice privind dezvoltarea durabilă Uniunea Europeană versus Republica Moldova	284
Anexa 13. Rezultatele studiului „Responsabilitatea socială a IMM-urilor”, realizat în cadrul ASEM	286
Anexa 14. Rezultatele studiului în vederea percepției activităților de RSC de către întreprinzătorii autohtoni, realizat de ODIMM	288
Anexa 15. Calculul performanței economice al companiei “Romanița” S.A., după modelul propus	290
Anexa 16. Modelul interviului semi-structurat	291

Anexa 17. Caracteristica unităților economice, unde a fost realizat studiul cu scopul de a determina nivelul de sustenabilitate al companiilor.....	295
Anexa 18. Natura diferențelor de cultură la nivel ocupațional și organizațional	296
Anexa 19. Raport cu privire la analiza culturii organizaționale în cadrul I.M. EFES VITANTA MOLDOVA BREWERY S.A.	297
Anexa 20. Profilul cultural al întreprinderilor analizate pe dimensiuni	310
Anexa 21. Acte de implementare a rezultatelor științifice obținute	311
<i>Anexa 21.1 Certificat de implementare EFES Moldova.....</i>	<i>311</i>
<i>Anexa 21.2 Certificat de implementare „Bucuria” S.A.</i>	<i>312</i>
<i>Anexa 21.3 Certificat de implementare „Romania” S.A.</i>	<i>313</i>
<i>Anexa 21.4 Certificat de implementare ODIMM.....</i>	<i>314</i>
DECLARAȚIA PRIVIND ASUMAREA RĂSPUNDERII.....	315
CV-ul AUTORULUI	316

Adnotarea

Covaș Lilia. „Managementul dezvoltării durabile a întreprinderilor din Republica Moldova prin prisma culturii organizaționale”.

Teză de doctor habilitat în științe economice, Chișinău, 2020

Structura tezei: introducere, cinci capitole, concluzii și recomandări, bibliografie din 269 de titluri, 21 anexe, 243 de pagini text de bază, 48 figuri și 37 de tabele.

Rezultatele obținute sunt publicate în peste 40 de lucrări științifice.

Cuvinte-cheie: management, dezvoltare durabilă, sustenabilitate, stakeholderi, performanță globală, responsabilitate socială corporativă, nivel de sustenabilitate, cultură organizațională, angajament organizațional, cultură organizațională sustenabil orientată.

Scopul lucrării constă în dezvoltarea fundamentelor teoretice, metodologice și aplicative în vederea perfecționării managementului dezvoltării durabile a întreprinderilor din Republica Moldova, determinarea și evaluarea rolului culturii organizaționale în majorarea nivelului performanțelor globale al companiilor, precum și identificarea metodelor capabile să direcționeze cultura organizațională spre valori de dezvoltare durabilă.

Obiectivele cercetării constau în: abordarea teoretico-conceptuală a managementului dezvoltării durabile; identificarea metodelor de conlucrare cu stakeholderii companiilor; conceptualizarea angajamentului organizațional; realizarea unui studiu teoretic și empiric în vederea identificării tendințelor existente în cadrul întreprinderilor din Republica Moldova în domeniul RSC; analiza particularităților culturii organizaționale în cadrul întreprinderilor din țară și elaborarea unui model, ce ar direcționa cultura spre implementarea organizațională a valorilor de sustenabilitate.

Noutatea și originalitatea științifică constă în: dezvoltarea cadrului conceptual cu privire la managementul dezvoltării durabile și responsabilității sociale corporative; identificarea aspectelor de bază ale procesului de interacțiune cu stakeholderii companiei; elaborarea unui model propriu de determinare a performanței globale și efectuarea unui studiu empiric cu privire la evaluarea nivelului de sustenabilitate, precum și a particularităților culturii organizaționale a companiilor din Republica Moldova; propunerea unui model de modificare a culturii organizaționale, menit să sporească sustenabilitatea organizațională.

Rezultatele obținute au determinat crearea unei noi direcții științifice în vederea dezvoltării multilaterale a culturii organizaționale sustenabil orientate, ținând cont de necesitatea raliei întreprinderilor din Republica Moldova la principiile dezvoltării durabile. În urma studiilor realizate, s-a constatat că este un domeniu puțin abordat în literatura de specialitate și practica managerială, dar care reprezintă o resursă importantă a managementului modern.

Semnificația teoretică. Cercetările efectuate largesc esențial cadrul teoretic și conceptual al managementului dezvoltării durabile la nivel de întreprindere, precum și al conceptului de cultură organizațională, propunând abordări teoretice cu privire la sporirea angajamentului organizațional, evaluarea și modificarea culturii organizaționale. Recomandările formulate pot fi utilizate de orice întreprindere, indiferent de domeniul de activitate sau mărime, precum și de anumite instituții de stat din Republica Moldova.

Valoarea aplicativă a tezei se manifestă prin faptul că rezultatele studiilor efectuate permit conturarea unor căi concrete de ameliorare a situației cu privire la evaluarea nivelului de sustenabilitate al companiilor din Republica Moldova și de integrare organizațională a sustenabilității prin intermediul modificării culturii organizaționale.

Rezultatele cercetării au fost implementate în cadrul ODIMM, precum și în mai multe întreprinderi din Republica Moldova, cum ar fi: „Bucuria” S.A., „EFES Moldova” S.A. și “Romanița” S.A.

Annotation

Covaș Lilia. "Management of sustainable development of enterprises in the Republic of Moldova through the organizational culture".

Doctor habilitatum thesis in economics, Chisinau, 2020.

Thesis structure: introduction, five chapters, conclusions and recommendations, bibliography of 269 references, 21 annexes, 243 pages of basic text, 48 figures and 37 tables.

The results are published in more than 40 scientific papers.

Keywords: management, sustainable development, sustainability, stakeholders, global performance, level of sustainability, corporate social responsibility, organizational culture, organizational commitment, sustainable oriented organizational culture.

The purpose of the paper consists on developing the theoretical, methodological and applicative foundations in order to improve the management of the sustainable development of the enterprises of the Republic of Moldova, determining and evaluating the role of the organizational culture in increasing the level of the global performances of the companies, as well as identifying the methods capable of directing the organizational culture towards sustainable development values.

The objectives of the research are: the theoretical-conceptual approach to sustainable development management; identifying the methods of collaboration with the stakeholders of the companies; conducting a theoretical and empirical study in order to identify the trends existing in the enterprises of the Republic of Moldova in the field of CSR; conceptualization of organizational commitment; the analysis of the particularities of the organizational culture within the enterprises of the country.

The scientific novelty consists in: developing the conceptual framework regarding sustainable development management and corporate social responsibility; identifying the basic aspects of the interaction process with the company's stakeholders; developing an own model for determining the global performance and conducting an empirical study regarding the assessment of the level of sustainability, as well as the particularities of the organizational culture of companies in the Republic of Moldova; proposing a model to change the organizational culture, capable of enhancing the organizational sustainability.

The obtained results determined the creation of a new scientific direction for the multilateral development of the sustainable organizational culture, taking into account the need to connect Moldovan companies to the principles of sustainable development. Following the studies, it was found that it is a new field, little addressed in the specialized literature and managerial practice, but that it represents an important resource of the modern management to contribute to the increase of the organizational performances.

Theoretical significance. The research carried out essentially broadens the theoretical and conceptual framework of the management of sustainable development at the enterprise level, as well as the concept of organizational culture, proposing theoretical points regarding the increase of the organizational commitment, the evaluation and the modification of the organizational culture. The recommendations made can be used by any company, regardless of the field of activity or size, as well as by certain state institutions in the Republic of Moldova.

The applicative value of the thesis is manifested by the fact that the results of the studies carried out allow us to outline concrete ways of improving the situation regarding the assessment of the level of sustainability of companies in the Republic of Moldova and of organizational integration of sustainability through the modification of the organizational culture.

The research results were implemented within ODIMM, as well as in several enterprises in the Republic of Moldova, such as: "Bucuria" S.A., "EFES Moldova" S.A. and "Romanița" S.A.

Аннотация

Covaş Lilia. « Управление устойчивым развитием предприятий в Республике Молдова через организационную культуру».

Диссертация на соискание ученой степени доктора хабилитат экономических наук, Кишинэу, 2020.

Структура диссертации: введение, пять глав, выводы и рекомендации, библиография из 269 наименований, 21 приложений, 243 страниц основного текста, 48 фигур и 37 таблиц.
Полученные результаты опубликованы в более чем 40 научных работ.

Ключевые слова: управление, устойчивое развитие, заинтересованные стороны, глобальные показатели, уровень устойчивости, корпоративная социальная ответственность, организационная культура, организационная приверженность, организационная культура ориентированная на устойчивое развитие.

Цель исследования состоит из разработки теоретических, методологических и прикладных основ для улучшения управления устойчивым развитием предприятий в Республике Молдова, определения и оценки роли организационной культуры в повышении уровня глобальной эффективности компаний, а также определения методов, способных направить организационную культуру к ценностям устойчивого развития.

Задачи исследования состояли в: теоретико-концептуальный подход к управлению устойчивым развитием; выявление методов взаимодействия с заинтересованными сторонами компаний; проведение теоретического и эмпирического исследования с целью выявления тенденций, существующих на предприятиях Республики Молдова в области КСО; анализ особенностей организационной культуры на предприятиях страны и разработка модели, способную создавать организационную культуру, ориентированную на устойчивое развитие.

Оригинальность и научная новизна диссертации заключается в: разработки концептуальных основ управления устойчивым развитием и корпоративной социальной ответственности; выявление основных аспектов процесса взаимодействия с заинтересованными сторонами компании; разработка собственной модели определения глобальных показателей и проведение эмпирического исследования в отношении оценки уровня устойчивости, а также особенностей организационной культуры компаний в Республике Молдова; создание модели изменения организационной культуры, способную повысить организационную устойчивость.

Полученные результаты определили создание нового научного направления для многостороннего развития устойчивой организационной культуры с учетом необходимости адаптации молдавских предприятий к принципам устойчивого развития. В результате проведенных исследований было установлено, что это новая область, мало изученная в специальной литературе и управленческой практике, но которая обладает важным ресурсом современного менеджмента, способствующим повышению организационных показателей.

Теоретическое значение. Проведенное исследование существенно расширяет теоретические и концептуальные основы управления устойчивым развитием на уровне предприятия, а также концепцию организационной культуры.

Прикладная ценность тезиса проявляется в том, что результаты проведенных исследований позволяют наметить конкретные пути улучшения уровня устойчивости компаний в Республике Молдова и организационной интеграции устойчивости путем изменения организационной культуры.

Результаты исследования были внедрены в рамках ODIMM, а также на некоторых предприятиях, таких как: "Bucuria" S.A., "EFES Moldova" S.A. и "Romanița" S.A.

Lista tabelelor

Tabelul 1.1. Ce trebuie și ce nu trebuie făcut în promovarea programelor de RSC.....	44
Tabelul 1.2. Niveluri de maturitate ale problemei sociale.....	56
Tabelul 1.3. Exemple de activități pentru o orientare spre stakeholderii companiei.....	60
Tabelul 2.1. Culturile puternice versus slabe.....	97
Tabelul 2.2. Povestirile și miturile organizaționale.....	105
Tabelul 3.1. Punctele forte și vulnerabile ale evaluării culturale prin metode calitative și cantitative.....	128
Tabelul 3.2. Instrumente de evaluare a elementelor culturii organizaționale (după Schein).....	130
Tabelul 3.3. Caracteristica tipurilor de culturi organizaționale (după Cameron și Quinn).....	141
Tabelul 4.1. Disponibilitatea indicatorilor naționali ODD.....	162
Tabelul 4.2. Ponderea indicatorilor de performanță în calcularea performanței globale a întreprinderii.....	184
Tabelul 4.3. Grila de evaluare a performanțelor economice ale întreprinderii.....	185
Tabelul 4.4. Analiza performanțelor economice și financiare ale întreprinderilor.....	186
Tabelul 4.5. Interpretarea încadrării pe categorii de performanță economică.....	187
Tabelul 4.6. Caracteristica dimensiunii sociale a companiei.....	187
Tabelul 4.7. Interpretarea încadrării pe categorii de performanță socială.....	190
Tabelul 4.8. Caracteristica dimensiunii ambientale a companiei.....	190
Tabelul 4.9. Interpretarea încadrării pe categorii de performanță de mediu.....	192
Tabelul 4.10. Punctajele aferente nivelurilor de sustenabilitate.....	193
Tabelul 5.1. Structura respondenților după caracteristica genul și vârsta.....	209
Tabelul 5.2. Structura respondenților după caracteristica genul și vechimea în muncă.....	211
Tabelul 5.3. Structura respondenților după caracteristica genul și natura postului.....	212
Tabelul 5.4. Profilul cultural al întreprinderilor analizate.....	213
Tabelul 5.5. Scorul pe dimensiunea „Caracteristicile dominante” în cadrul întreprinderilor analizate.....	214
Tabelul 5.6. Scorul pe dimensiunea „Leadership” în cadrul întreprinderilor analizate.....	216
Tabelul 5.7. Scorul pe dimensiunea „Managementul resurselor umane”.....	217
Tabelul 5.8. Scorul pe dimensiunea „Coeziunea organizațională”.....	219
Tabelul 5.9. Scorul pe dimensiunea „Strategia” în cadrul întreprinderilor analizate.....	220
Tabelul 5.10. Scorul pe dimensiunea „Criterii de performanță”.....	221
Tabelul 5.11. Analiza dispersională – ANOVA.....	226
Tabelul 5.12. KMO and Bartlett's Test.....	227
Tabelul 5.13. Coeficientul de consistență internă α Cronbach.....	228
Tabelul 5.14. Testul Hotelling's <i>T</i> -squared de egalitate a mediilor.....	228
Tabelul 5.15. Comunitățile.....	228
Tabelul 5.16. Varianța Totală Explicată.....	230
Tabelul 5.17. Rotated Component Matrix.....	231
Tabelul 5.18. Matricea de corelație pentru situația existentă la companii.....	233
Tabelul 5.19. Matricea de corelație pentru situația dorită la companii.....	234

Lista figurilor

Fig.1.1. Componentele dezvoltării durabile.....	26
Fig. 1.2. Aria de impact a corporației și aria responsabilității sociale.....	35
Fig. 1.3. Responsabilitățile sociale ale companiei.....	38
Fig. 1.4. Grila nivelului de sustenabilitate a companiei.....	40
Fig. 1.5. Sistemul stakeholderilor și al așteptărilor acestora.....	50
Fig. 1.6. Utilizarea matricei de analiză strategică în stabilirea priorităților de satisfacere a intereselor.....	53
Fig. 2.1. Funcțiile culturii organizaționale.....	80
Fig. 2.2. Dimensiunile culturii organizaționale.....	90
Fig. 2.3. Formarea culturii organizaționale.....	91
Fig. 2.4. Modele, factori și tipologii ale culturii organizaționale.....	95
Fig. 2.5. Modelul lui Harrison (1972, 1987).....	98
Fig. 2.6. Nivelurile culturii organizaționale.....	99
Fig. 2.7. Relația dintre cultura organizațională-angajamentul organizațional și performanțele companiei.....	109
Fig. 3.1. Modelul Denison.....	131
Fig. 3.2. Modelul OCI (Lafferty și Cooke).....	136
Fig. 3.3. Modelul valorilor concurente (Cameron și Quinn).....	140
Fig. 3.4. Procesul de implementare a schimbării organizaționale.....	147
Fig. 3.5. Niveluri și dimensiuni ale mediului organizațional intern.....	151
Fig. 3.6. Model al culturii organizaționale care promovează creativitatea și inovarea.....	152
Fig. 4.1. Statistica privind nivelul de aliniere a țintelor numerice ODD la documentele de planificare strategică din Republica Moldova.....	163
Fig. 4.2. Speranța de viață la naștere.....	165
Fig. 4.3. Ponderea tinerilor NEET în Republica Moldova și Uniunea Europeană.....	166
Fig. 4.4. Cheltuielile pentru cercetare și dezvoltare ca procent din PIB în Republica Moldova și Uniunea Europeană.....	167
Fig. 4.5. Transportarea deșeurilor menajere solide în Republica Moldova, mii metri cubi.....	168
Fig. 4.6. Ponderea deșeurilor colectate selectiv în Republica Moldova în 2018, %.....	168
Fig. 4.7. Ponderea suprafeței fondului forestier în total terenuri.....	169
Fig. 4.8. Repartizarea companiilor după mărimea întreprinderii.....	194
Fig. 4.9. Repartizarea companiilor după domeniul de activitate.....	195
Fig. 4.10. Repartizarea companiilor după amplasare.....	196
Fig. 4.11. Ponderea activităților sociale realizate de companiile respondente.....	197
Fig. 4.12. Tipurile inițiativelor sociale realizate de companii.....	198
Fig. 4.13. Ponderea activităților de mediu realizate de companiile respondente.....	199
Fig. 4.14. Tipurile inițiativelor de mediu realizate de companii.....	200
Fig. 4.15. Nivelul de sustenabilitate manifestat de companiile analizate.....	201
Fig. 4.16. Ponderea întreprinderilor mici și mijlocii, mari după nivelul de sustenabilitate.....	202
Fig. 5.1. Cultura organizațională în cadrul întreprinderilor analizate.....	213
Fig. 5.2. Reprezentarea grafică al scorului pe dimensiunea „Caracteristicile dominante”.....	215
Fig. 5.3. Reprezentarea grafică a scorului pe dimensiunea „Leadership”.....	216
Fig. 5.4. Reprezentarea grafică a scorului pe dimensiunea „Managementul resurselor umane”.....	218
Fig. 5.5. Reprezentarea grafică a scorului pe dimensiunea „Coeziunea organizațională”.....	219
Fig. 5.6. Reprezentarea grafică a scorului pe dimensiunea „Strategie”.....	221
Fig. 5.7. Reprezentarea grafică a scorului pe dimensiunea „Criterii de performanță”.....	222
Fig. 5.8. Profilul cultural al întreprinderilor analizate pe dimensiuni (situația existentă).....	223
Fig. 5.9. Profilul cultural al întreprinderilor analizate pe dimensiuni (situația preferată).....	224
Fig. 5.8. Corelația dintre elementele culturii organizaționale și nivelurile de sustenabilitate în cadrul întreprinderilor analizate.....	235
Fig. 5.9. Corelația dintre elementele culturii organizaționale existente și preferate de angajați în cadrul întreprinderilor cu nivelul de sustenabilitate G1.....	236
Fig. 5.10. Corelația dintre elementele culturii organizaționale existente și preferate de angajați în cadrul întreprinderilor cu nivelul de sustenabilitate G4.....	237
Fig. 5.11. Model de modificare a culturii organizaționale spre valori de sustenabilitate.....	238

Lista abrevierilor

AA - Institute of Social and Ethical Accountability;
A4S - Accounting for Sustainability Project;
ASEM – Academia de Studii Economice din Moldova;
BERD – Banca Europeană de Reconstrucție și Dezvoltare;
BNS – Biroul național de statistică;
CEO - director executiv;
DD – Dezvoltarea durabilă;
GRI - Global Reporting Initiative;
I.I. – întreprindere individuală;
I.M. – întreprindere municipală;
I.M.M. – întreprinderi mici și mijlocii;
ILO – International Labour Organization;
I.T. – tehnologii informaționale;
I.S. – întreprindere de stat;
IIRC - Comitet Internațional pentru Raportare Integrată;
ISO – International Organization for Standardization;
I.C.S. – întreprindere cu capital străin;
JSE - Johannesburg Stock Exchange;
NBS - Rețeaua pentru Sustenabilitate în Business;
NEET - tineri fără ocupație, educație sau formare profesională;
ODD – obiective de dezvoltare durabilă;
ODIMM - Organizația pentru Dezvoltarea Sectorului Întreprinderilor Mici și Mijlocii;
ONG – organizația neguvernamentală;
ONU – Organizația Națiunilor Unite;
PNUD – Programul Națiunilor Unite pentru Dezvoltare;
RLPCM – rețeaua locală a Pactului Global din Republica Moldova;
RSC – Responsabilitate Socială Corporativă;
S.A. – societate pe acțiuni;
SA - Social Accountability;
SPSS – statistical analysis software;
S.R.L. – societate cu răspundere limitată;
SND – Strategia Națională de Dezvoltare;
SUA – Statele Unite ale Americii;
UE – Uniunea Europeană;
WCED - World Commission on Environment and Development;
UNFPA - United Nations Population Fund;
UNICEF - The United Nations Children's Fund;
UNDP – United Nations Development Programme.

INTRODUCERE

Actualitatea și importanța problemei abordate. Turbulențele, prin care se caracterizează mediul de activitate al companiilor moderne, impun necesitatea managementului de a se ralia la noile cerințe și de a propune metode și tehnici noi de gestionare a întreprinderilor. Astfel, ultimele decade sunt marcate de apariția și dezvoltarea conceptului de sustenabilitate (dezvoltare durabilă). Conceptul de dezvoltare durabilă a fost enunțat cu scopul de a reduce impactul negativ al omului asupra naturii, a promova echitatea între indivizi și a spori eficacitatea economică.

Fiind inițial propusă pentru a contribui la soluționarea crizei ecologice, dezvoltarea durabilă se referea, în mare parte, la păstrarea calității mediului înconjurător. Însă, pe parcursul câtorva decenii, dezvoltarea durabilă a ajuns să promoveze echilibrul între progresul economic, social și ambiental.

În așa mod, dezvoltarea durabilă reprezintă una dintre cele mai mari provocări ale secolului XXI, dar, în același timp, oferă oportunități viabile întreprinderilor, devenind un model de dezvoltare, care permite, în mod inteligent, de a beneficia de avantaje economice, sociale și ambientale. Pentru întreprinderile, care doresc să eficientizeze procesele manageriale, prezintă importanță faptul că includerea obiectivelor de dezvoltare durabilă în strategiile organizaționale nu trebuie să fie tratată doar ca o problemă unidimensională, care implică reglementări, costuri adăugate și răspundere suplimentară, fiind determinată doar de dorința creării unei imagini pozitive, ci ca o condiție a construirii afacerilor sustenabile, implicând creșterea eficienței operaționale și obținerea avantajului competitiv.

În ultimii ani, tot mai multe companii din lume au început să întreprindă diverse acțiuni orientate spre reducerea poluării, utilizarea eficientă a resurselor, îmbunătățirea relațiilor cu comunitatea și stakeholderii săi. Totuși, o parte dintre autori susțin că aceste inițiative sunt insuficiente, dacă se realizează în mod superficial și nu conduc la crearea unei organizații sustenabile (Linnenluecke și Griffiths, 2010, p.357). Ei argumentează că, pentru a răspunde provocărilor sociale și de mediu, organizațiile trebuie să realizeze o transformare culturală semnificativă.

În așa mod, racordarea la principiile sustenabilității trebuie să înceapă cu modificarea viziunilor, valorilor, credințelor caracteristice unităților economice din țară. Anume, prin schimbarea culturii organizaționale a companiilor, e posibilă integrarea acestui concept în strategiile

întreprinderilor. Managementul dezvoltării durabile impune modificarea culturii organizaționale în sensul implementării la toate nivelurile unei întreprinderi, a evaluării performanței organizaționale prin prisma sustenabilității.

Cultura organizațională constituie un sistem de valori și concepte, care sunt partajate de membrii unei organizații și au un impact considerabil asupra comportamentului lor. Termenul începe să fie intens dezbătut, în anii 70 ai secolului trecut, devenind, în curând, un factor organizațional important de majorare a competitivității și eficienței. Cultura organizațională poate fi tratată ca un instrument strategic puternic, care permite orientarea tuturor subdiviziunilor organizației și indivizilor aparte spre realizarea scopurilor comune, mobilizarea inițiativei angajaților, asigurarea loialității și angajamentului, îmbunătățirea comunicării în cadrul întreprinderii. Trebuie remarcat faptul că cultura are un impact considerabil asupra performanțelor organizaționale. Însă, numai în cazul în care concepțiile de bază și valorile promovate sunt în concordanță cu strategiile întreprinderii este posibil de obținut un anumit succes în direcția solicitată.

Importanța creării unei culturi organizaționale puternice și capabile de a susține performanța este încă slab conștientizată la nivel de management al întreprinderilor din Republica Moldova. În cadrul unităților economice din țară, cultura organizațională încă nu și-a câștigat poziția meritată, fiind rar utilizată ca resursă de sporire a performanțelor organizaționale.

Din acest motiv, consideram de o importanță sporită, necesitatea soluționării **problemei de cercetare**, *ce constă în fundamentarea din punct de vedere științific și metodologic a managementului dezvoltării durabile a întreprinderilor autohtone, fapt ce a confirmat oportunitatea utilizării culturii organizaționale în majorarea performanțelor unităților economice, în vederea direcționării culturii spre implementarea organizațională a valorilor de sustenabilitate.* Astfel, managementul dezvoltării durabile trebuie să propună anumite modele, care să măsoare și să monitorizeze sustenabilitatea prin intermediul unui set de indicatori construit cu scopul de a orienta procesele decizionale printr-o abordare integrată de indicatori economici, de mediu și sociali. Cu toate acestea, managementul dezvoltării durabile trebuie să orienteze cultura organizațională spre promovarea unor valori, concepte, atitudini și comportamente noi, care ar susține deciziile și acțiunile managementului sustenabilității, asigurând dezvoltarea competitivă a organizației.

Încadrarea temei în preocupările internaționale și naționale.

Subiectul dezvoltării durabile a întreprinderii și a conceptului de Responsabilitate Socială a Companiei (RSC) a fost promovat și dezvoltat de către un număr impunător de studii, realizate pe mapamond de către: R. Freeman, A. Carrol, S. Atkinson, C. Ramus, U. Steger, M. Epstein, M. Roy, V. Veleva, M. Ellenbecker, J. Barney, T. Dyllick, K. Hockerts, I. Maignan, O. Ferrell, S. Bertels, R. Eccles, I. Slapikaitė etc. Acești autori, dar și mulți alții, prin lucrările lor, au tras un semnal de alarmă pentru a sensibiliza lumea afacerilor cu privire la aspectele negative ale impactului provocat de business asupra societății și mediului ambiant și necesitatea de a se alinia la principiile dezvoltării durabile.

În acest context, trebuie de remarcat aportul unui șir de savanți din România, precum D. Zaiț, I. Pohoată, D. Oancea, D. Diaconu, B. Rădulescu, D. Miron, M. Mironiuc, V. Danciu, I. Pirnea, R. Popa, V. Șcerban, M. Kaufmann, V. Dragomir, E. Anghel, M. Tătărușanu, M. Gănescu, D. Borțun, M. Pinte, C. Gruian, S. Petrescu, C. Mihalciuc, C. Brătian, B. Gogoneață, N. Albu, C. Lungu etc., la realizarea multiplelor investigații teoretice și empirice cu privire la responsabilitatea socială corporativă și sustenabilitatea organizațională.

Studiile, efectuate în Republica Moldova, cu precădere în ultimul deceniu, de către: Expert-Grup, 2005, 2011; S. Buciușcan, 2010; R. Grigoraș, 2011; R. Crețoiu, 2015; ODIMM, 2017, au evidențiat diverse aspecte ale acțiunilor de RSC și au adus multiple argumente în favoarea abordării afacerilor din punct de vedere sustenabil.

Managementul culturii organizaționale permite, prin identificarea punctelor forte și vulnerabile ale comportamentului uman în cadrul organizațional de a-l direcționa spre anumite obiective, iar cultura organizațională, prin valențe practice, prezintă un instrument viabil, de o importanță majoră, în potențarea performanțelor organizaționale.

În decursul evoluției științei manageriale, au fost realizate mai multe studii, care reflectă caracteristicile conceptului de cultură organizațională: actualitatea, rolul, conținutul, metodele de evaluare, metodele de modificare etc. O contribuție semnificativă la dezvoltarea conceptului și-au adus-o T. Peters și R. Waterman, G. Hofstede, J. Lafferty și R. Cooke, E. Schein, C. O'Reilly, G. Hansen și B. Wernerfelt, F. Trompenaars și C. Hampden-Turner, G. Gordon, N. DiTomaso, L. Harris, E. Ogbonna, D. Denison, A. Mishra, K. Cameron, R. Quinn, C. Homburg, C. Pflesser, E. Martins, F. Terblanche, P. Lok și J. Crawford, C. Dygert și R. Jacobs, S. Kavita, V. Bellou, S. Yeşil,

K. Kaya, C. Xiaoming, X. Junchen, J. Vukonjanski și M. Nicolice, D. Belias, A. Koustelios, K. Desson, J. Clouthier etc.

În literatura de specialitate din România, subiectul culturii unei organizații a fost analizat de către: B. Dimitrescu, V. Mateescu, N. Gheorghiuță, O. State, L. Ilieș, C. Gavrea, M. Cercel, M. Criveanu, C. Gănescu, A. Hudrea, L. Andrievici etc.

Cercetările în domeniul managementului, efectuate în centrele universitare din Republica Moldova, de asemenea, au început să abordeze conceptul de cultură organizațională. Subiectul respectiv este analizat în lucrările cercetători: A. Cotelnice, A. Zelenschi, I. Demerj, S. Serduni, S. Buciușcan, L. Bilaș, I. Dorogaia, L. Pelevaniuc (Cotos), A. Bîrcă, N. Platon etc.

În prezent, nevoia de a cerceta cultura organizațională orientată spre principii de sustenabilitate a devenit mai puternică, deoarece dinamica actuală a mediului extern solicită schimbări majore în companii. În plus, implementarea strategiilor de responsabilitate socială corporatistă devine o necesitate, întrucât este tot mai mult solicitată de stakeholderii companiei. Deși literatura de specialitate dedicată studierii influenței culturii organizaționale asupra nivelului de sustenabilitate al companiei este destul de limitată (din punct de vedere cantitativ), există, totuși, câțiva autori care trebuie trecuți în revistă: T. Amabile, S. Bertels, S. Gutterman, M. Linnenluecke, A. Griffiths, D. Maximini, O. Moldovan, F. Macarie, M. Gănescu, M. Tătărușanu, A. Onea, A. Constantinescu etc.

Scopul și obiectivele cercetării.

În așa mod, **scopul lucrării** constă în dezvoltarea fundamentelor teoretice, metodologice și aplicative în vederea perfecționării managementului dezvoltării durabile a întreprinderilor din Republica Moldova, prin determinarea metodelor capabile să direcționeze cultura organizațională spre integrarea operațională a principiilor de dezvoltare durabilă.

Astfel, prezintă importanță demonstrarea faptului că atingerea obiectivelor dezvoltării durabile este imposibilă fără a modifica mentalitatea angajaților întreprinderilor, în sensul abilitării lor cu capacitatea de a folosi resursele în mod eficient, rațional și inovațional. Aceasta va fi posibil prin identificarea anumitor metode de implementare operațională a sustenabilității în cadrul managementului întreprinderilor din Republica Moldova cu ajutorul schimbărilor culturale.

Pentru a putea evidenția metodele de perfecționare a managementului dezvoltării durabile a companiilor din țară, prin intermediul modificării culturii organizaționale, sunt conturate mai multe obiective:

- Investigarea conceptului de dezvoltare durabilă, prin identificarea actualității conceptului în contextul schimbărilor ce au loc în mediul economic, social, tehnic; elucidarea beneficiilor obținute de companiile orientate sustenabil; determinarea modalităților, prin care unitățile economice se pot implica în acțiuni sociale și ambientale;
- Conturarea metodelor de eficientizare a managementului dezvoltării durabile a întreprinderilor moderne, prin demonstrarea importanței conlucrării cu stakeholderii întreprinderii și necesității unei evaluări a nivelului de sustenabilitate al companiei;
- Argumentarea necesității utilizării culturii organizaționale drept modalitate de ridicare a nivelului de sustenabilitate al unei companii eficiente. În acest scop, se preconizează ilustrarea importanței culturii organizaționale, sintetizarea demersurilor de definire a acestui concept, demonstrarea impactului culturii asupra performanțelor organizaționale.
- Determinarea componentelor de bază ale culturii și ale modalităților de manifestare în cadrul organizațional, acordând o atenție specială tipologiilor culturale și factorilor de influență;
- Conceptualizarea angajamentului organizațional, care reprezintă principalul mediator între cultura organizațională și performanțele companiei;
- Evidențierea metodelor de schimbare culturală, luând în considerare ciclul de viață al întreprinderii și obiectivele necesare de realizat prin schimbare.
- Structurarea și analiza comparativă a metodelor de diagnosticare a culturii organizaționale, care sunt mai frecvent utilizate în teoria și practica managementului;
- Analiza strategiilor și politicilor realizate în Republica Moldova în vederea implementării obiectivelor de dezvoltare durabilă;
- Determinarea tendințelor existente în cadrul întreprinderilor din Republica Moldova în domeniul RSC, precum și în cadrul instituțional creat în țară;
- Elaborarea unei metodologii de evaluare a performanței globale a unităților economice din Republica Moldova, care să fie utilă pentru orice companie, indiferent de mărime și domeniul de activitate, și efectuarea unui studiu empiric pentru determinarea nivelului de sustenabilitate al companiilor din țară;
- Efectuarea unui studiu empiric utilizând un model de evaluare cantitativă în vederea determinării caracteristicilor proprii culturii organizaționale în cadrul întreprinderilor din Republica Moldova;

- Analiza corelației dintre tipul culturii organizaționale și nivelul de sustenabilitate al companiilor incluse în cercetare;
- Elaborarea unui model, ce ar direcționa cultura spre implementarea organizațională a valorilor de sustenabilitate, care ar contribui la îmbunătățirea managementului dezvoltării durabile a întreprinderilor din Republica Moldova.

Ipotezele de cercetare.

În conexiune cu obiectivele trasate au fost formulate câteva **întrebări de cercetare**, care s-au referit la situația nivelului de dezvoltare durabilă a întreprinderilor din Republica Moldova și la particularitățile culturii organizaționale, precum și la corelația dintre ele:

- Cum poate fi măsurată și monitorizată dezvoltarea durabilă la nivel de întreprindere?
- Cum se implică companiile din Republica Moldova în acțiuni de dezvoltare durabilă?
- Cum poate fi modificată cultura organizațională a companiei, pentru ca ea să reușească să realizeze transformările menite să sporească permanent gradul de sustenabilitate.
- Ce metode de evaluare a culturii organizaționale sunt adecvate pentru identificarea schimbărilor survenite în cadrul companiilor?
- Un anumit tip de cultură organizațională poate să determine un anumit nivel de sustenabilitate al unităților economice?
- Care sunt metodele de modificare a culturii organizaționale aplicabile în practică, pornind de la stilul de management propriu întreprinderilor din Republica Moldova.

Întrebările puse în fața studiului au condus la formularea unor ipoteze de cercetare. Astfel, cercetarea se va edifica în jurul a zece **ipoteze de cercetare științifică**:

Ipoteza 1: Întreprinderile din Republica Moldova acordă prioritate în interacțiunea cu stakeholderii, inițiativelor orientate către angajați, fiind urmate de comunitate și consumatori.

Ipoteza 2: Întreprinderile din țară acordă o atenție sporită managementului deșeurilor și reducerii poluării mediului ambiant.

Ipoteza 3: Companiile din Republica Moldova se implică, în aceeași măsură, în activități sociale și ambientale;

Ipoteza 4: Scorul performanței globale a întreprinderilor din republică se situează sub nivelul mediu al sustenabilității.

Ipoteza 5: Întreprinderile din Republica Moldova sunt caracterizate de cultura de tip ierarhic, evidențiind, astfel, o atmosferă bazată pe formalism, control și orientare către mediul intern;

Ipoteza 6: Personalul companiilor din țară ar prefera să activeze într-un mediu specific culturii de tip clan, caracterizat prin implicarea angajaților în luarea deciziilor, acțiuni orientate spre creșterea coeziunii în grup, dezvoltarea individuală;

Ipoteza 7: În companiile autohtone, cultura de tip adhocratic este dezvoltată în proporții reduse, indicând faptul că nu sunt valorizate, în măsură deplină, spiritul inovativ, dinamismul, creativitatea.

Ipoteza 8: Analiza comparativă a situației existente cu privire la cultura organizațională din întreprinderile participante la sondaj și a situației dorite de angajați denotă o discrepanță semnificativă.

Ipoteza 9: În cadrul companiilor cu un nivel de sustenabilitate redus, se atestă o prevalare a elementelor proprii culturii de tip ierarhie și piață.

Ipoteza 10: Pe măsura ridicării nivelului de sustenabilitate al întreprinderilor se majorează ponderea elementelor specifice culturii de tip adhocrație și clan.

Suportul informațional al tezei:

Pe parcursul cercetării autorul a utilizat diverse surse de informare, printre care putem evidenția: literatura de specialitate în limbile română, rusă și engleză, cota cea mai mare revenind surselor bibliografice publicate în limba engleză, în perioada 2000 - 2019; materialele diverselor organizații de stat (Guvernul Republicii Moldova, Ministerul Agriculturii, Dezvoltării Regionale și Mediului, ODIMM, etc.), materialele organizațiilor internaționale (Consiliului European, ONU, GRI, etc.), informațiile statistice ale Biroului Național de Statistică și cele ale Statisticii Uniunii Europene; informațiile obținute de la companiile participante în cadrul sondajelor empirice; cercetările proprii.

Metodologia de cercetare

Baza metodologică a cercetării o constituie analiza sistematică și structurală. Studiul susține un demers constructivist, bazându-se pe legile, principiile și categoriile logicii dialectice. Metodologia se axează pe astfel de metode, precum analiza, sinteza, inducția și deducția, descrierea, compararea. La baza studiului, a stat cercetarea teoretică, cercetarea empirică calitativă și cantitativă, fiind aplicate în mod special: analiza sistemică, metoda istoriografică, analiza

documentară, inducția și deducția, metoda comparativă, observarea și analiza statistică, interviul, sondajul, metoda matematico-statistică.

De asemenea, în cadrul cercetării au fost utilizate tehnici și metode specifice din domeniul managementului - “Organizational Culture Assessment Instrument” (OCAI) a lui Kim S. Cameron și Robert E. Quinn (2011).

Astfel, demersul științific a fost compus din mai multe etape:

- În *cadrul primei etape* a investigației s-a realizat identificarea problemei și a întrebărilor de cercetare;
- *Etapa a II* a presupus documentarea și analiza surselor bibliografice existente în domeniul temei de cercetare.
- Ca rezultat, *la etapa a III* au fost formulate ipotezele de cercetare, care au permis de a selecta anumite strategii metodologice de investigare.
- *Etapa a IV* a constat în colectarea datelor. Trebuie să menționăm că au fost realizate două studii empirice, care au permis de a analiza problema de cercetare din două puncte de vedere: al nivelului de sustenabilitate și al specificului culturii organizaționale.

1. **Studiul empiric N1** a fost realizat prin intermediul unui *interviu structurat*, precum și prin analiza rapoartelor financiare ale companiilor pe anii 2016 și 2017. Obiectivul de bază al acestui studiu constă în evaluarea nivelului de sustenabilitate al companiilor din Republica Moldova. Studiul s-a desfășurat la sediile companiilor, în perioada ianuarie-aprilie 2018. La interviu, au participat reprezentanți din top-managementul întreprinderilor. Studiul a fost efectuat în cadrul a **28 de întreprinderi din țară**, selectate prin metoda probabilistică, eșantionare stratificată. Criteriul de bază la alegerea companiilor a fost apartenența la diverse domenii de activitate, precum și diversitatea mărimii întreprinderilor.

2. **Studiul empiric N2** s-a referit la identificarea caracteristicilor proprii culturii organizaționale din cadrul întreprinderilor din țară, fiind utilizat *sondajul pe bază de chestionar*. Chestionarele au fost repartizate proporțional cu mărimea întreprinderilor. Inițial, au fost distribuite 340 de chestionare, dar la colectare s-au adeverit valabile doar **300 chestionare**. Respondenții au fost angajații companiilor, în cadrul cărora am determinat nivelul de sustenabilitate. Chestionarul a fost compus din două părți. Prima parte conținea întrebări referitoare la caracteristicile personale ale respondenților. Partea a doua a fost adaptată după metodologia de diagnosticare a culturii

organizaționale “Organizational Culture Assessment Instrument” (OCAI) a lui Kim S. Cameron și Robert E. Quinn (2011).

- *Etapa a V* a cercetării științifice a presupus prelucrarea datelor colectate, analiza și interpretarea lor. Toate datele au fost preluate în programul de analiză statistică SPSS. În acest scop, a fost efectuată analiza corelației dintre tipul culturii organizaționale evidențiat din studiul N2 și nivelul de sustenabilitate al companiilor incluse în cercetare (studiul N1), pentru identificarea aceluși tip de cultură, care favorizează un nivel de sustenabilitate mai înalt.

- În cadrul *etapei a VI* a investigației au fost explorate ipotezele de cercetare, ceea ce a permis de a face anumite concluzii și a formula anumite recomandări;

- *Etapa finală, a VII*, a constat în formularea, redactarea și prezentarea rezultatelor cercetării.

Noutatea și originalitatea științifică a lucrării constă în:

- Dezvoltarea, în pionierat în Republica Moldova, a cadrului conceptual cu privire la managementul dezvoltării durabile la nivel de unitate economică;

- Identificarea aspectelor de bază ale procesului de interacțiune cu stakeholderii companiei, abordate după principiile dezvoltării durabile;

- Elucidarea impactului culturii organizaționale asupra performanțelor unităților economice;

- Identificarea metodelor de evaluare a specificului culturii în cadrul organizațional;

- Elaborarea unui model propriu de determinare a performanței globale, incluzând indicatori economici, sociali și ambientali;

- Efectuarea unui studiu empiric cu privire la evaluarea nivelului de sustenabilitate al întreprinderilor din Republica Moldova;

- Efectuarea unui studiu empiric orientat spre determinarea particularităților culturii organizaționale a companiilor din Republica Moldova;

- Interpretarea corelării dintre tipul culturii depistat în cadrul organizațiilor și nivelul de sustenabilitate al companiilor incluse în cercetare;

- Propunerea unui model de modificare a culturii organizaționale, menit să sporească sustenabilitatea organizațională.

Rezultatele principale noi pentru știință și practică.

În premieră, managementul dezvoltării durabile este abordat într-un mod sistemic și complex, cu evidențierea rolului culturii organizaționale în majorarea performanțelor globale ale întreprinderilor din Republica Moldova și efectuarea unor studii teoretice și empirice, care au permis de a elabora anumite recomandări, ce vor facilita implementarea principiilor de dezvoltare durabilă la nivel micro și macro.

Rezultatele obținute au determinat crearea unei noi direcții științifice în vederea dezvoltării multilaterale a *culturii organizaționale sustenabil orientate*, ținând cont de necesitatea ralierei întreprinderilor din Republica Moldova la principiile dezvoltării durabile. În urma studiilor realizate, s-a constatat că este un domeniu nou, puțin abordat în literatura de specialitate și practica managerială, dar care reprezintă o resursă importantă a managementului modern de a contribui la sporirea performanțelor organizaționale.

Semnificația teoretică și valoarea aplicativă a lucrării.

Cercetările efectuate largesc esențial cadrul teoretic și conceptual al managementului dezvoltării durabile la nivel de întreprindere, precum și al conceptului de cultură organizațională, propunând abordări teoretice cu privire la interacțiunea cu stakeholderii întreprinderii, sporirea angajamentului organizațional, evaluarea și modificarea culturii organizaționale. Recomandările formulate pot fi utilizate de orice întreprindere, indiferent de domeniul de activitate, forma organizatorico-juridică sau mărime, precum și de organizațiile nonprofit din Republica Moldova. De asemenea, au fost înaintate recomandări în vederea implementării obiectivelor de dezvoltare durabilă în cadrul instituțional al Republicii Moldova.

Valoarea aplicativă a tezei se manifestă prin faptul că rezultatele studiilor efectuate permit conturarea unor căi concrete de ameliorare a situației cu privire la majorarea nivelului de sustenabilitate al companiilor din Republica Moldova și de integrare organizațională a sustenabilității prin intermediul modificării culturii organizaționale.

Rezultatele demersului științific pot fi utilizate la elaborarea cursurilor universitare în domeniul dezvoltării durabile și a managementului organizației, oferind un bogat material teoretic și factologic. Lucrarea nu reprezintă doar un demers menit să faciliteze înțelegerea conceptului de dezvoltare durabilă și cultură organizațională, dar își propune să evidențieze importanța acestora în organizații, rolul pe care îl au în crearea și dezvoltarea unei entități economice viabile, precum și

prefigurarea modalităților de modificare a culturii organizaționale în direcția proiectată de strategiile organizaționale sustenabile.

Rezultatele cercetării au fost implementate în cadrul ODIMM, precum și în mai multe întreprinderi din Republica Moldova, cum ar fi: „Bucuria” S.A., „EFES Moldova” S.A. și “Romanița” S.A.

Aprobarea rezultatelor științifice.

Tezele principale ale cercetării și-au găsit reflectare în 44 de lucrări științifice cu volum total de peste 48,6 c.a., inclusiv: 5 articole în reviste din străinătate recunoscute; 12 articole - în reviste științifice, recenzate din Republica Moldova; 2 articole - în culegeri ale conferințelor internaționale peste hotare organizate în cadrul ASE (FABIZ), București, România; Universitatea Tehnică Priazovie, Mariupol, Ucraina. De asemenea, au constituit motiv de dezbateri în cadrul a 21 conferințe și simpozioane științifice naționale și internaționale, organizate în cadrul ASEM; Universitatea Vinița, Ucraina; Batumi, Georgia, etc. Autorul a publicat monografia “*Cultura organizațională și dezvoltarea durabilă a întreprinderii*”, cursul universitar „*Cultura afacerilor*”, a participat în calitate de coautor la elaborarea monografiei colective „*Responsabilitatea Socială Corporativă: aspecte practice*”. Ideile fundamentale și rezultatele tezei au fost prezentate în cadrul unor revistelor, manifestări științifice naționale și internaționale. Unele aspecte ale tezei au fost incluse în cercetările din cadrul proiectului științific „Managementul competitivității economice a Republicii Moldova în contextul proceselor de globalizare și integrare europeană și regională”, codul 10.840.08.01A, fiind finanțat de Academia de Științe din Republica Moldova.

Sumarul capitolelor tezei

Lucrarea este logic structurată în cinci capitole, servind drept cadru conceptual pentru studiul, înțelegerea și utilizarea culturii organizaționale în calitate de mijloc de îmbunătățire a managementului dezvoltării durabile a întreprinderii.

Primul capitol al tezei, intitulat “*Fundamente teoretice privind dezvoltarea durabilă a unității economice*” conține o trecere în revistă a reperelor teoretice ale conceptului de dezvoltare durabilă (sustenabilitate) a companiei și ale conceptului de responsabilitate socială corporativă (RSC), fiind oglindite principiile de bază în implementarea acțiunilor de RSC și particularitățile procesului de realizare a inițiativelor sociale și de mediu.

O parte considerabilă a capitolului I este dedicată analizei specificului managementului dezvoltării durabile a companiei, conținând analiza principiilor unui management eficient al

stakeholderilor, analiza schimbărilor în evaluarea performanțelor organizaționale, în cadrul unei abordări sustenabile, modalitățile de construire a unor relații eficiente cu stakeholderii, caracteristica modalităților de raportare socială etc.

Pentru ca sustenabilitatea să devină o practică uzuală în companie, ea trebuie să fie încorporată în cultura organizațională. Astfel, *capitolul doi „Rolul culturii organizaționale în managementul dezvoltării durabile a întreprinderii”* conține o descriere a impactului culturii organizaționale asupra procesului de majorare a nivelului de sustenabilitate al companiilor. Din acest motiv, este efectuată o caracterizare a importanței și rolului culturii organizaționale, pornind de la particularitățile mediului, în care activează, în prezent, companiile, precum și caracterizarea elementelor ce formează cultura organizațională și a relațiilor ce se creează între ele. Fiind prezentate definițiile culturii organizaționale și funcțiile ei, s-a acordat o atenție deosebită identificării și descrierii contribuțiilor aduse la activitatea organizației. În literatura de specialitate, se regăsesc multiple tipologii ale culturii organizaționale și ale factorilor ce au influență asupra culturii, din care motiv le-am evidențiat doar pe acelea, pe care le considerăm mai sugestive pentru sesizarea specificului cultural dintr-o companie.

Pornind de la faptul că influența culturii asupra performanțelor organizaționale comportă un caracter indirect, a fost analizat, în mod detaliat, angajamentul organizațional, care este unul din principalii mediatori între cultura organizațională și performanțele firmei.

În *capitolului trei „Integrarea principiilor dezvoltării durabile în strategiile organizaționale”* se emite o caracterizare a procesului de implementare organizațională a sustenabilității și a metodelor prin care poate fi eficientizat acest proces. Pentru a putea orienta compania spre valori de sustenabilitate, sunt descrise mecanismele de schimbare culturală în organizații, iar orice proces de modificare a culturii organizaționale trebuie să înceapă cu evaluarea culturii existente în momentul oportun în cadrul firmei. În scopul direcționării spre utilizarea unui model potrivit, au fost caracterizate particularitățile diagnosticării culturii în cadrul firmei și au fost descrise câteva modele: Schein (1985), Denison (1990), Lafferty și Cooke (1983), Cameron și Quinn(1999).

Capitolului IV „Particularitățile managementului dezvoltării durabile în întreprinderile din Republica Moldova” conține o analiză detaliată a situației existente actualmente în Republica Moldova referitor la implementarea ODD al ONU. De asemenea, sunt analizate tendințele în domeniul acțiunilor de RSC în cadrul întreprinderilor din țară. Cercetarea efectuată deține un rol

esențial în înțelegerea mecanismelor și rolului comportamentului responsabil al unităților economice din Republica Moldova, în societatea contemporană, acesta din urmă generând un avantaj competitiv pe plan local, regional, național, precum și capacitatea de regenerare și revitalizare economică. Un rol special, în cadrul acestui capitol, îi revine descrierii unei metodologii proprii propuse pentru a putea determina performanțele globale ale companiilor, care conține analiza dimensiunilor economice, sociale și ambientale ale unităților economice. Ulterior, această metodologie a fost verificată prin intermediul unui studiu empiric realizat de autorul tezei, în cadrul unui șir de întreprinderi din țară și a servit la determinarea particularităților acțiunilor sociale și ambientale realizate de către întreprinderile din Republica Moldova, la stabilirea performanței lor globale și la evaluarea nivelului lor de sustenabilitate.

În *capitolul final „Sporirea nivelului de dezvoltare durabilă al întreprinderii prin modificarea culturii organizaționale”* este prezentat studiul empiric N2 realizat de autorul tezei, care constă în analiza culturii organizaționale în unitățile economice din Republica Moldova (300 respondenți), efectuat după metodologia de diagnosticare a culturii organizaționale “Organizational Culture Assessment Instrument” (OCAI) a lui Kim S. Cameron și Robert E. Quinn (2011).

De asemenea, în cadrul capitolului respectiv, a fost efectuată analiza corelației dintre tipul culturii organizaționale și nivelul de sustenabilitate al companiilor incluse în cercetare, care a permis să fie propuse anumite modalități de sporire a nivelului de sustenabilitate al companiilor prin prisma culturii organizaționale. Astfel, au fost descrise schimbările menite să fie întreprinse într-o companie pentru crearea unei culturi organizaționale sustenabil orientate, fiind propus un model propriu, ce direcționează cultura organizațională a companiei spre promovarea valorilor de sustenabilitate.

1. FUNDAMENTE TEORETICE PRIVIND DEZVOLTAREA DURABILĂ A UNITĂȚII ECONOMICE

Având ca punct de reper scopul lucrării și obiectivele identificate în fața tezei, în primul capitol intenționăm să investigăm, într-un mod aprofundat, conceptul de dezvoltare durabilă și de responsabilitate socială corporativă; să evidențiem avantajele unui comportament sustenabil în business; să determinăm modalitățile, prin care companiile se pot implica în acțiuni sociale și ambientale; să conturăm metodele de eficientizare a managementului dezvoltării durabile a întreprinderilor moderne, prin demonstrarea importanței colaborării cu stakeholderii întreprinderii și necesității unei organizări corecte al acestei activități.

1.1. Caracteristica conceptului de dezvoltare durabilă a întreprinderii și a beneficiilor unui comportament sustenabil

Ritmul accelerat al schimbărilor, care au loc în mediul economic, social, tehnologic, cultural etc., precum și complexitatea acestor schimbări impun companiilor cerințe de competitivitate mult mai drastice, decât erau câteva decenii în urmă. Totodată, dependența companiei de stakeholderii săi devine mai puternică, majorându-se și nivelul de responsabilitate față de consumatori, angajați, comunitate, mediu etc.

Pentru a face față acestor exigențe, întreprinderile, orientându-se spre atingerea unor scopuri primordiale în business, precum: câștigarea profitului, maximalizarea eficienței, menținerea stabilității în relații, totodată, încep să conștientizeze și să accepte treptat necesitatea de a transpune în practică și politici sociale și ambientale. În plus, companiile încep, în tot ceea ce fac, să aibă o abordare, și o perspectivă pe termen lung, fără a neglija oportunitățile apărute în diverse momente. Părerea multor autori este expusă de Rădulescu (2016, p. 5), care evidențiază că pentru organizații, dezvoltarea durabilă implică o provocare nouă, ce constă în îmbunătățirea simultană a bunăstării sociale și umane, reducerea impactului ecologic, precum și asigurarea realizării eficiente a obiectivelor organizaționale. Evidențiind esența conceptului Pohoăț (2018, pag. 12), menționează că dezvoltarea durabilă este soluția la ingrată inecuație căreia omul a trebuit să-i găsească rezolvare: resurse limitate, nevoi nelimitate.

În așa mod, tot mai des este vorba despre comportamentul sustenabil al companiilor, comportament, care trebuie să respecte fundamentele conceptului de „dezvoltare durabilă”, iar

sustenabilitatea se definește ca o bază triplă (triple bottom line), fiind măsurată în funcție de trei indicatori: economici, sociali și de mediu.

Abordarea businessului din punct de vedere al dezvoltării durabile a introdus în literatura de specialitate mai mulți termeni noi: dezvoltarea durabilă, dezvoltarea sustenabilă, sustenabilitatea. Totodată, după Rădulescu (2016, pag. 6), din câmpul conceptual al afacerii sustenabile, fac parte și concepte, precum: afacerea socială, afacerea „verde” (de mediu, ecologică), eco-industria, afacerea responsabilă, valoarea sustenabilă, valoarea socială și valoarea ecologică (de mediu).

În sursele de literatură scrise în limba engleză se folosește echivalentul de sustenabilitate – sustainability, iar în cele editate în limba română termenul poate fi exprimat prin dezvoltare durabilă sau sustenabilitate. Dicționarul explicativ al limbii române (Dexonline, 2020), vine cu o precizare, că când se referă la dezvoltarea economică de ansamblu a unei țări sau regiuni, este de obicei preferat termenul sinonim dezvoltare durabilă. Cu toate acestea, considerăm că ambele noțiuni pot fi utilizate, atunci când analizăm activitatea unei întreprinderi.

În acest context, trebuie să remarcăm, că susținem afirmația lui Maxim et. al. (2010, p.75), precum că sintagma de dezvoltare sustenabilă sau durabilă desemnează o modalitate de utilizare a resurselor, care tinde să satisfacă necesitățile umane simultan cu prezervarea mediului înconjurător, astfel încât aceste nevoi să poată fi satisfăcute nu numai în prezent, ci și în viitor. Mai mult ca atât, consideram că dezvoltarea durabilă, în prezent, mai include și necesitatea, ca compania să realizeze, concomitent cu obiective sociale și ambientale și o performanță din punct de vedere economic.

Astfel, în viziunea noastră, la nivel de unitate economică, *dezvoltarea durabilă sau sustenabilă presupune obținerea unui echilibru în termen lung în ceea ce privește progresul simultan pe trei dimensiuni: economic, social și de mediu.*

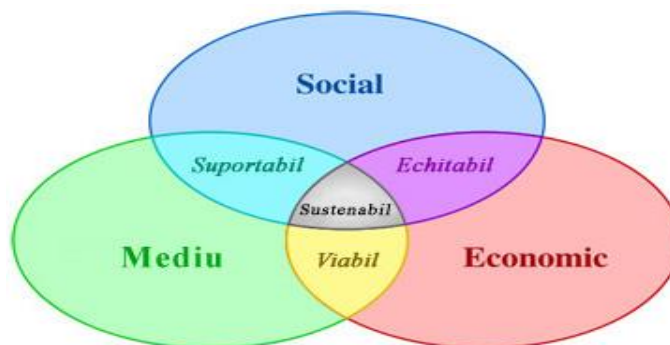


Fig.1.1. Componentele dezvoltării durabile
Sursa: după Gheorghe-Moisii și Tîrziu (2012, p.48)

Conceptul de dezvoltare durabilă a fost introdus și promovat, în 1987, de către Comisia Mondială pentru Mediu și Dezvoltare (Comisia Brundtland), fiind definită drept: „Dezvoltarea ce răspunde nevoilor din prezent, fără a compromite posibilitatea generațiilor viitoare de a-și asigura propriile lor nevoi” (WCED, 1987).

Ulterior, conceptul a fost popularizat în cadrul Conferinței mondiale pentru dezvoltarea durabilă, organizată de ONU, la Rio de Janeiro, în anul 1992. La această întrunire, numită „Summit-ul Pământului”, au luat parte în jur de 170 de țări și au fost primite mai multe convenții, cu privire la schimbările de climă, diversitatea biologică și stoparea defrișărilor masive.

Un alt eveniment notoriu pentru progresul dezvoltării durabile pe mapamond, a avut loc în 2002, la Johannesburg. Contribuția acestei reuniuni este majoră, iar evenimentul a fost denumit Summitul privind dezvoltarea durabilă.

Agenda 2030 a ONU, adoptată de liderii mondiali în 2015, reprezintă noul cadru global de dezvoltare durabilă și stabilește 17 obiective de dezvoltare durabilă (ODD) (Anexa 1). Ea constituie un angajament de eradicare a sărăciei și de a asigurare a dezvoltării durabile peste tot în lume, până în 2030 (Comisia Europeană, 2019). ODD își propun să echilibreze cele trei dimensiuni ale dezvoltării durabile: economică, socială și componenta de mediu – prin acțiuni concrete prevăzute pentru următorii 15 ani, axate, printre altele, pe:

1. demnitate umană;
2. stabilitate regională și globală;
3. o planetă sănătoasă;
4. societăți reziliente și echitabile;
5. economii prospere.

La rândul său, Uniunea Europeană și-a stabilit dezvoltarea durabilă ca obiectiv fundamental, ce constă în menținerea capacității planetei de a susține viața în toată diversitatea aspectelor și ipostazelor sale și care presupune:

- prosperitate economică bazată atât pe asigurarea, pe termen lung, a competitivității, viabilității și prosperității operatorilor economici și ale comunităților de incluziune a acestora, cât și pe creșterea calității în utilizarea forței de muncă prin remunerare și condiții de muncă adecvate;
- echitate socială și coeziune prin sporirea calității vieții comunităților, cu care corporațiile coexistă, implicarea lor în planificarea și managementul activităților pentru utilizarea tuturor oportunităților, protejarea tradițiilor și specificului, sinergia forțelor comunitare cu cele proprii;

- protecția mediului natural și cultural prin minimizarea poluării și degradării globale și locale a mediului, reducerea utilizării resurselor rare, menținerea și amplificarea zestrei culturale și a biodiversității locale, contribuirea la aprecierea și conservarea acestora (Miron et al., 2011).

Comisia Europeană (2019, a, p. 6), semnalează că obiectivele de dezvoltare durabilă (ODD) reprezintă foaia de parcurs către o lume mai bună, cadrul mondial pentru cooperarea internațională în materie de dezvoltare durabilă și dimensiunile economice, sociale, de mediu și de guvernare ale acestui cadru.

Pe parcursul evoluției conceptului, dezvoltarea durabilă a ajuns să promoveze ideea de conciliere între progresul economic și social, fără a pune în pericol echilibrul natural al planetei. În așa mod, fiind exprimat de ONU (Proiectul PNUD/GEF, 2019), conceptul de **dezvoltare durabilă** semnifică totalitatea metodelor de dezvoltare socio-economică ce se focusează pe asigurarea unui echilibru între aspectele economice, sociale și ambientale și elementele capitalului natural.

Motivele pentru care tema dezvoltării durabile a devenit din ce în ce mai actuală sunt:

- creșterea populației și a creșterii ponderii celei urbane;
- creșterea industrializării, care cauzează deficitului de resurse esențiale, generând și influențe nefaste asupra mediului natural (poluarea, exploatarea intensivă a terenurilor și resurselor biologice, defrișări, amenințarea biodiversității) și schimbările sociale, creșterea industrializării, fiind provocată atât de cererea de satisfacere a nevoilor unei populații în creștere, dar și de creșterea (de multe ori artificială) a nevoilor de consum;
- fenomenele de încălzire globală și perturbări climatice provocate de majorarea nivelului de poluare (în special, a emisiilor de gaze cu efect de seră), ce contribuie atât la creșterea numărului și frecvenței dezastrelor naturale, cât și la probleme de sănătate ale populației și de adaptare.

În același timp, Consiliul Mondial al Energiei (2003, p. 132) scoate în evidență provocările în realizarea dezvoltării durabile. Prima provocare constă în faptul că aceste elemente nu acționează în aceeași direcție. Pentru mulți oameni, dimensiunea definitivă a dezvoltării durabile o reprezintă modul în care se tratează mediul înconjurător. Dar dezvoltarea durabilă are și o dimensiune socială, fiind, pentru mulți, la fel de importantă sau chiar mai importantă decât mediul natural. O altă provocare, la nivel mondial, constă în asigurarea tuturor oamenilor cu oportunitatea de a se bucura de prosperitate și un standard decent de viață. Apoi, urmează aspectele ce țin de creșterea economică

și investiții. Cât de bine sunt gestionate tensiunile, create de ciclul comercial și concurență, reprezintă o a treia problemă-cheie a dezvoltării durabile.

Conform opiniilor expuse mai sus, eforturile realizate în domeniul dezvoltării durabile necesită noi abordări (Comisia Europeană, 2019), printre care putem enumera:

1. **Tranziția către o economie circulară.** Economia circulară presupune acordarea unei atenții sporite procesului de reutilizare, reparare și reciclare în cadrul producției și comercializării, precum și reducerea materiei prime prin reproiectarea produsului (Anexa 2).

2. **Durabilitatea de la fermă la consumator.** Schimbarea modului în care se produce, se transformă, se consumă și se distribuie produsele alimentare; trebuie în așa mod de accelerat trecerea spre un sistem alimentar sustenabil, care se bazează pe principiile economiei circulare, încât să se obțină o producție alimentară sănătoasă, sigură, inovatoare, respectând, în același timp, mediul și bunăstarea animalelor.

3. **Un sistem energetic, clădiri și o mobilitate adaptate viitorului.** Este important pentru un viitor durabil de a asigura o energie curată, de aceea trebuie de produs, de stocat și de consumat energia într-un mod sustenabil, pentru a micșora influența asupra mediului și a avea grilă de sănătatea cetățenilor.

4. **Asigurarea unei tranziții echitabile din punct de vedere social.** Orientarea în direcția sustenabilității semnifică, la fel, promovarea drepturilor oamenilor și a bunăstării pentru fiecare și, în așa mod, favorizarea coeziunii sociale în state.

În aceste condiții, **mediul de afaceri** tot își modifică punctul de vedere referitor la premisele și criteriile de abordare a activității sale. Tătărușanu și Onea (2013, p.702) sugerează că ideea referitoare la sustenabilitate, apărută ca rezultat al dezechilibrului dintre creșterea economică și mediu, a constituit o alternativă a abordării economice privind maximizarea profitului prin implicarea stakeholderilor. Iar pilonii, pe care se construiește dezvoltarea durabilă, reprezintă, în același timp, un sistem referențial al responsabilităților sociale ale corporațiilor (RSC) considerate componente ale noii paradigme economice (Miron et al., 2011).

În acest context, trebuie să menționăm că, adesea, dezvoltarea durabilă este confundată cu acțiunile de responsabilitate socială ale unei companii. În viziunea autorului tezei, *politica de dezvoltare durabilă a companiei este mai complexă, ea ar trebui să includă acțiunile de RSC ale unității economice, care este necesar să fie organizate reieșind din principiile organizaționale în domeniul dezvoltării durabile.*

În plus, după Mironiuc (2009, p.151), analiza întreprinderii durabile trebuie să aibă în vedere că filosofia responsabilității sociale nu este potrivnică conceptului de eficiență, pentru că nu-și propune să înlăture profitul din ecuația dinamicii economiei și societății. Contribuția întreprinderii la dezvoltarea durabilă nu constă în ceea ce o întreprindere responsabilă face cu 1% din profitul ei, ci, mai degrabă, în modul în care obține 99% din acest profit.

Totodată, Zaiț et al. (2013, p. 383) menționează că RSC se concentrează pe termen scurt și cere proximitate, în timp ce dezvoltarea durabilă (DD) presupune frecvent acțiuni pe termen lung și mari amplitudini geografice, cu mențiunea că „proximitatea” poate atinge arii destul de extinse în cazul marilor companii globale. De fapt, am putea privi relația RSC-DD, ca pe un continuum, în care dezvoltarea durabilă apare ca un cumul al diverselor acțiuni de RSC, derulate la nivel micro de diferite entități. Aceeași idee este susținută de Hristea (2011, p. 57), care afirmă că responsabilitatea socială corporatistă este o modalitate de dezvoltare durabilă, prin care companiile aleg să trateze problemele ambientale și cele sociale, ca părți integrante ale operațiunilor de afaceri.

Ralierea companiei la principiile dezvoltării durabile poate să se realizeze în baza unor presiuni interne, precum creșterea fluctuației de personal din cauza reducerii angajamentului organizațional și a satisfacției la locul de muncă (Linnenluecke și Griffiths, 2010). Autorii evidențiază factorii organizaționali interni: susținerea top-managementului, managementul resurselor umane, instruirea personalului, lucrul în echipă, sistemul de remunerare, având un rol esențial în creșterea nivelului de sustenabilitate al companiei. De asemenea, Linnenluecke și Griffiths expun și alte păreri, conform cărora implementarea principiilor de dezvoltare durabilă va fi posibilă doar prin realizarea unor schimbări majore în valorile și concepțiile angajaților din cadrul întreprinderilor. Totuși, toate aceste studii sugerează că sustenabilitatea corporativă reprezintă un concept cu multe aspecte, care necesită schimbări organizaționale la diverse niveluri.

Analiza literaturii de specialitate indică faptul că, pe parcursul ultimului deceniu, la nivel internațional, agenții economici au devenit tot mai conștienți că responsabilitatea socială la nivel corporativ a devenit parte integrată a acestei lumi, în care sustenabilitatea și concurența coexistă. Dacă, în anii 1960-1970, companiile erau concentrate pe maximizarea profitului, în prezent, acestea trebuie să realizeze profit, dar este de dorit și să fie responsabile la nivel social și de mediu (Pîrnea și Popa, 2015).

Astfel, paradigma responsabilității sociale corporative, în prezent, susține ideea potrivit căreia angajarea companiilor în programe sociale contribuie, de fapt, la competitivitatea financiară a

acestora (Crețoiu, 2015). În această ordine de idei, Miron et al. (2011, pag. 163) sugerează că responsabilitatea socială asumată constituie un pilon important în câștigarea încrederii partenerilor și publicului, dobândirea unui renume, care vor conduce la întărirea poziției pe piață și angajarea într-un demers competitiv sustenabil.

Conform cercetărilor efectuate de Hartmann, 2002 (apud Șcerban și Kaufmann, 2011), în prezent, RSC este al doilea factor, ca importanță, în reputația unei organizații după calitatea produselor acesteia. Astfel, clienții nu evaluează furnizorii lor numai pe baza caracteristicilor produselor și serviciilor furnizate, ci evaluează și practicile de afaceri, în care aceștia sunt angajați, modul în care sunt fabricate produsele lor și efectul sau reputația pe care le au acești furnizori în comunitate. Prin urmare, aspecte, precum testarea pe animale, poluarea mediului, marketingul iresponsabil, violarea drepturilor de proprietate, salariile echitabile și condițiile de muncă, au devenit foarte importante pentru toate organizațiile, din moment, ce acestea sunt considerate puncte critice de către clienții acestora.

Dragomir și Anghel (2011, p. 87), analizând experiența unui șir de întreprinderi europene, constată că cele mai multe inițiative de responsabilitate socială nu au un impact negativ major asupra profitabilității firmei, ele fiind integrate, de fapt în produsele și serviciile de bază, ca elemente de eficiență economică. În schimb, aceste inițiative pot avea un impact pozitiv extrem de important, în momentul în care salariații și consumatorii percep firma ca pe un jucător corect și generos, care realizează profituri din vânzarea de produse și servicii, nu din încălcarea drepturilor partenerilor sociali. De exemplu, în ceea ce ține de egalitatea de șanse, se poate observa cu ușurință că implementarea unor inițiative de responsabilitate socială și de integrare a unor anumite grupuri de persoane defavorizate creează, de fapt, un avantaj competitiv firmei și are un impact pozitiv asupra performanței financiare. Aceste persoane reintegrate pe piața muncii pot fi lucrători mai entuziaști și mai eficienți decât ceilalți.

În opinia autorului tezei, inițiativele de sprijinire a comunității, de protejare a mediului, a acțiunilor responsabile de durată ale companiilor reprezintă nu numai o atitudine de grijă față de societatea în care activează, dar și influențează asupra încrederii și respectului față de ele, afectând întreaga activitate a businessului și oferind diverse avantaje economice (Covaș, 2009, a).

În primul rând, introducerea politicilor de dezvoltare durabilă, într-o companie, garantează crearea de valoare durabilă (nu doar imediată) și, în consecință, beneficii pe termen lung. În al doilea rând, companiile care acționează conform principiilor dezvoltării durabile înregistrează, deseori,

performanțe ridicate (chiar și pe termen scurt și mediu), față de celelalte companii, datorită unui control mai bun al diverselor categorii de riscuri, la care se expun. Literatura de specialitate prezintă multiple studii, care reflectă impactul unor strategii organizaționale sustenabile asupra performanțelor financiare. La asemenea concluzii a ajuns Eccles, R.G., Ioannau, I. și Serafeim, G. (2011), care concluzionează că întreprinderile cu un grad ridicat de sustenabilitate performează mai bine decât cele cu un grad scăzut de sustenabilitate, atât în ceea ce privește piața de capital, cât și practicile contabile (Pirnea și Popa, 2015). Astfel, autorii Pirnea și Popa (2015, p. 64) atenționează că, odată cu creșterea consumerismului “sensibil” și a luptei pentru creșterea cotei de piață, interesul pentru practicile de responsabilitate socială, de asemenea, a crescut.

Generalizând, putem evidenția că principalele motive, pentru care o companie intenționează să se implice în programe de RSC, pot fi prezentate astfel (Covaș, Braguța, 2009):

1. Îmbunătățirea indicatorilor financiari ai companiei
2. Obținerea loialității consumatorilor față de companie și produsele sale
3. Îmbunătățirea reputației companiei
4. Motivarea angajaților
5. Dezvoltarea comunităților, care contribuie la creșterea economică

Primele companii, care au sesizat beneficiile asociate cu adoptarea unui model de RSC, au fost corporațiile mari (inclusiv transnaționale) și rețelele regionale asociate acestora. Ulterior, exemplul a fost preluat cu succes și de către companiile de talie mai mică, iar la sfârșitul anilor 1990 – începutul anilor 2000, termenul a început să fie propagat și în țările în tranziție din Europa Centrală și de Est (Expert-Grup, 2011).

Aceeași idee este susținută de Tătărușanu (2016, p.220), care menționează că termenul de RSC a fost abordat îndeosebi în relațiile cu marile companii, care, în deciziile lor, ar trebui să țină cont de nevoile tuturor stakeholderilor și care să fie integrate în strategia generală, astfel încât și societatea, care furnizează companiilor resurse, să beneficieze de rezultatele generate de acestea. Totuși, Crețoiu (2015, pag. 18), semnalează că în cadrul sistemului global al economiei, nu doar marile corporații sunt chemate să implementeze comportamente dezirabile social, ci și întreprinderile mai mici pot beneficia de aceleași avantaje competitive, dacă adoptă o poziție clară în ceea ce privește responsabilitatea socială.

Astfel, în viziunea autorului tezei, realizarea acțiunilor de responsabilitate socială nu reprezintă doar o prerogativă a întreprinderilor mari, dar, ele pot fi realizate, cu succes, și de unitățile

economice din micul business (IMM). Odată ce este realizată într-un mod rațional și strategic, responsabilitatea social-corporativă poate prezenta chiar oportunități de afaceri viabile. Prin aceste acțiuni IMM-urilor au posibilitatea de a majora stabilității în relațiile interumane: cu angajații, cu clienții, cu alți stakeholderi, obținând, astfel, o îmbunătățire a imaginii în societate, precum și o sporire a loialității față de companie (Covaș et al., 2010).

Natura flexibilă și personală a multor întreprinderi mici și mijlocii le permite, adesea, să reacționeze rapid la schimbările ce se petrec, deoarece pot identifica și exploata mai ușor oportunitățile de piață, în comparație cu întreprinderile mai mari.

Totodată, trebuie să menționăm că activitățile de RSC oferă nu numai avantaje, dar și solicită un efort financiar și de management orientat într-o nouă direcție – nu doar către proprietari sau acționari, ci către toate grupurile, pe care le pot afecta: angajații, partenerii de afaceri, consumatorii, mediul și comunitatea.

1.2. Valorizarea responsabilității sociale corporative în consolidarea afacerilor sustenabile

În ultimul timp, unitățile economice autohtone, în mesajul transmis în cadrul companiilor promoționale, nu numai informează comunitatea despre produsele sau serviciile lor, dar și accentuează de câți ani activează întreprinderea pe piață. Acest lucru se face, în special, când există o anumită longevitate, care poate fi remarcată. Desigur, prin aceasta, se evidențiază capacitatea întreprinderii nu numai de a supraviețui în condițiile pieței, ci și un nivel înalt al stabilității în business, care este posibil de obținut doar prin efectuarea unei politici adecvate, în ceea ce privește responsabilitatea socială corporativă.

Întreprinderile există atât timp, cât sunt susținute de către clienții sau consumatorii lor, iar cei din urmă sunt influențați direct de imaginea unității respective, în baza căreia se formează anumite așteptări. Anume, imaginea pozitivă a companiei poate susține afacerea în situații de risc, de care nu este asigurată nici o întreprindere: intrigi concurențiale, apariția informației negative în presă, greșeli ale organelor de control, etc. Însă, pentru a folosi avantajele unei imagini pozitive, e necesar de a o crea și a o cultiva. În acest proces, un rol important revine RSC, dar, deseori, prin aceasta, se subînțeleg doar activitățile de caritate și sponsorizare. Fără a diminua importanța lor, putem menționa că responsabilitatea socială corporativă este o noțiune mult mai largă (Covaș, 2006).

Se poate afirma că primele încercări de introducere a conceptului de responsabilitate socială a companiilor au început în jurul anilor 1950 (Stancu și Orzan, 2007). Încă din mijlocul sec. XX, elemente ale RSC au început să se evidențieze ca factori decisivi de influență asupra performanței corporatiste: atunci, când Ralph Cordiner, director executiv al General Electric, în 1951, a enumerat, etaloanele-cheie pentru performanța corporatistă, responsabilitatea publică reprezenta, deja, una dintre cele mai importante șase etaloane-cheie ale performanței firmei (profitabilitate, participarea pe piață, productivitatea, atitudinile angajaților, responsabilitatea publică, echilibrul „ținte termen scurt și lung”) (Eccles, 2010 citat de Cismas, Stan, 2010).

Sporirea importanței acțiunilor de RSC a favorizat apariția unor noțiuni noi, precum: „investiție de responsabilitate socială”, „strategie investițională, ce tinde să majoreze atât rentabilitatea economică, cât și binele societății”. Importanța investiției de RSC constă în beneficiile palpabile, pe care le are o firmă în urma implicării în activități responsabile social. Aici, se includ imaginea, notorietatea, avantajele concurențiale indicatorii financiari etc. Cișmaș și Stan (2010, pag.160), presupun că din moment ce imaginea și reputația joacă un rol deosebit în competitivitatea businessului, realizarea permanentă a acțiunilor de RSC va fi susținută pozitiv de către membrii comunității.

Responsabilitatea socială corporativă presupune o abordare nouă în afaceri – a face bine altora, într-un mod, care oferă avantaje reciproce. De fapt, mulți întreprinzători știu instinctiv că „a face ceea ce trebuie” – a deservi clienții, a avea grijă de moralul personalului, a fi atenți față de furnizori, a fi buni vecini și a proteja mediul – înseamnă bun simț comercial. Totuși, în anii din urmă au apărut și alte stimulente pentru responsabilitatea socială în activitatea firmelor, printre care presiunea din partea stakeholderilor: investitorilor, clienților, a comunităților locale, a autorităților locale, băncilor comerciale, furnizorilor etc.

Robins și Coulter (2012, p.124) definesc responsabilitatea socială drept inițiative de afaceri, care depășesc obligațiile legale și economice ale companiei, în direcția realizării unor lucruri corecte și acționând într-o modalitate care este bună pentru societate. Iar Johnson et al. (2008, p. 146), tratează responsabilitatea socială corporativă drept modul în care o organizație își depășește obligațiile minime față de stakeholderi specificate prin regulamente.

Cornelius et al., 2008 consideră că responsabilitatea socială se referă la un management al schimbării, într-un context al dezvoltării durabile, realizând un echilibru fezabil între cerințele și nevoile diferiților parteneri interni sau externi (Dragomir și Anghel, 2011).

După definiția oferită de Expert-Grup (2005, p.10), responsabilitatea socială rezidă în acțiuni prin care companiile fac mai mult decât le cer obligațiile lor pecuniare. Ele raportează la anumite valori corporative, evidențiind în practică posibilitatea unui comportament responsabil față de problemele sociale și de mediu. Întreprinderile reies din argumentele că, realizând acțiuni de RSC, ele contribuie la bunăstarea societății și, totodată, își îmbunătățesc imagine și reputația, sporesc loialitatea consumatorilor și angajamentul personalului.

După opinia lui Miron et al. (2011, pag. 172), rolul social reprezintă un set de comportamente, pe care societatea, în mod legitim, îl așteaptă de la o corporație conform unui status socio-economic, iar responsabilitatea socială a corporațiilor circumscrie ansamblul obligațiilor acesteia față de stakeholderi, într-un anumit referențial (figura 1.2).

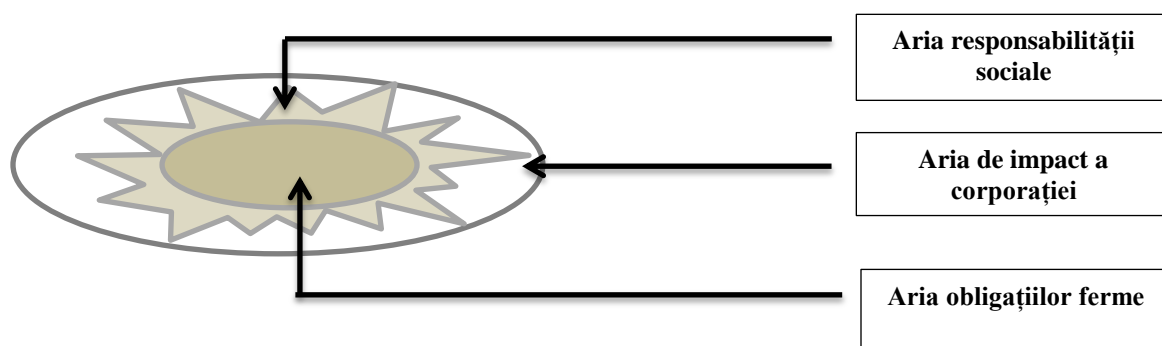


Fig. 1.2. Aria de impact a corporației și aria responsabilității sociale

Sursa: Miron et al. (2011, pag. 171)

În aria de impact, din figura 1.2, sunt incluși toți stakeholderii: persoanele, grupurile sau organizațiile afectate de activitatea corporației.

În așa mod, Miron et al. (2011, pag. 171) menționează, că aria obligațiilor ferme, concrete, cu neîndepliniri sancționabile, este exclusă, de regulă, din sfera responsabilității sociale, cu precizarea că, măcar sub aspectul eticii în afaceri, există manifestări posibile ale responsabilității sociale și în acest spațiu. În ceea ce privește obligațiile asumate prin contracte, se face distincția normală între deținătorii de capital social și ceilalți interesați în afacere: creditorii, furnizorii, salariații, distribuitorii, față de care corporația are obligații stipulate într-un cadru bine definit. Nu se poate vorbi de responsabilitate socială numai în ceea ce se referă la grupurile față de care obligațiile nu sunt stabilite într-un cadru formal, întrucât nerealizarea obligațiilor care decurg din contracte are repercusiuni sociale ample, cu efect multiplicator, afectând grupuri largi ale societății: angajații

propriii și ai celor cu care sunt încheiate contracte, familiile acestora, beneficiarii întregului lanț de conexiuni etc. (Miron et al., 2011).

Gănescu (2012, pag. 94), consideră că întreprinderile trebuie să înțeleagă că principala motivație în majorarea nivelului de dezvoltare durabilă al companiei trebuie să fie dorința de a crea un business sustenabil, dar nu doar încercarea de a crea o imagine favorabilă, creșterea eficienței operaționale sau obținerea avantajului competitiv.

Acțiunile companiilor în domeniul responsabilității sociale pot prelua diverse forme, precum: donații, sponsorizări, voluntariat, programe care promovează o cauză etc. De la activitățile separate, executate ad-hoc, s-a ajuns la strategiile de responsabilitate socială bine puse la punct, încorporate în strategiile generale ale companiilor. Sporirea contribuțiilor unităților economice în acest domeniu a provocat apariția unei varietăți de termeni: cetățenie corporativă, filantropie corporativă, responsabilitate socială corporativă. Spre deosebire de filantropie, RSC nu reprezintă acțiuni sporadice, realizate în conformitate cu preferințele întreprinzătorului. Activitățile de RSC presupun companii de comunicare, relații pe termen lung cu stakeholderii și comunitatea, intercalarea obiectivelor de management (strategii, resurse umane) și de marketing (branding, fidelizare față de marcă, loialitate față de marcă).

Tocmai de aceea, Mandache (2019, pag.1), reiterează că modul în care companiile au început să implementeze principiile de dezvoltare durabilă în activitate, în operațiunile de zi cu zi și în strategiile de desfășurare a activității, impun ca acțiunile de RSC, susținute de companie, să conțină o componentă semnificativă de dezvoltare durabilă. Practic, se dorește ca, prin orice activitate realizată de companie (sau susținută de companie, dar desfășurată prin organizații neguvernamentale), să se atingă obiective și să se obțină rezultate pe termen lung, durabile.

Un exemplu elocvent, care demonstrează impactul pozitiv al implementării strategiilor de sustenabilitate în activitatea firmelor, îl poate servi cazul companiei Wal-Mart. Compania se confruntă cu o provocare enormă în echilibrarea prețurilor scăzute cu diverse preocupări sociale. Esența strategiei de afaceri Wal-Mart constă în oferirea produselor consumatorului la cel mai mic preț posibil, dar criticii afirmă că Wal-Mart realizează acest lucru printr-o remunerare joasă a angajaților săi. Întreprinderea este, de asemenea, provocată de activiști, în ceea ce privește aprovizionarea cu produsele sale și impactul asupra angajaților din fabricile străine, care fabrică produsele sale. Din aceste motive, unele comunități au împiedicat Wal-Mart să intre în vecinătatea lor. În plus, amprenta de mediu a lui Wal-Mart este imensă. Este cel mai mare utilizator privat de

energie electrică din Statele Unite și are o autobază imensă de camioane. Wal-Mart depune eforturi susținute pentru a deveni mai sustenabil. CEO-ul Lee Scott a articulat mai multe obiective: reducerea cu 25% a deșeurilor solide, în decursul a trei ani, economisirea a 30% din energia utilizată în magazine, dublarea eficienței parcului auto pe parcursul a zece ani. De asemenea, oferă produse pentru a atrage un grup mai mare de clienți, inclusiv alimente ecologice. În consecință, a devenit cel mai mare vânzător de lapte organic și cel mai mare cumpărător de bumbac organic din lume (Epstein și Buhovac, 2014).

Primul pas, în înțelegerea conceptului de RSC, îl reprezintă identificarea principiilor sale de bază. Epstein și Roy (2001, p. 15) au identificat nouă principii ale acestui concept:

- Etica – organizația definește, promovează, monitorizează și menține standarde și practici etice în relațiile cu toți stakeholderii (consumatori, clienți, furnizori, angajați, acționari, comunitate, societate);
- Guvernarea – organizația își gestionează toate resursele, în mod conștiincios și eficient, recunoscând responsabilitățile cu caracter fiduciar ale conducerii și concentrându-se asupra intereselor tuturor stakeholderilor;
- Transparența – organizația prezintă, în mod regulat, informații despre produsele, serviciile și activitățile sale, ceea ce permite stakeholderilor să ia decizii bazate pe date și fapte concrete;
- Relațiile de afaceri – organizația se angajează în tranzacții corecte cu furnizorii, distribuitorii și partenerii săi (concurența loială, contracte corecte și avantajoase pentru ambele părți, se interzice luarea și darea de mită etc.);
- Distribuirea capitalului – organizația compensează investitorii de capital cu un randament competitiv al investiției și protejează activele organizației;
- Implicarea companiei/dezvoltarea economică – organizația promovează o relație reciproc avantajoasă pentru ea și comunitatea în care își desfășoară activitatea prin sensibilizarea culturii și nevoilor comunității;
- Valorile produselor și serviciilor – organizația respectă nevoile, doleanțele și drepturile clienților săi și se străduiește să ofere un nivel ridicat de calitate al produselor și serviciilor;
- Practicile privind ocuparea forței de muncă – organizația se angajează în practici de managementul resurselor umane, care promovează dezvoltarea personală și profesională a angajaților, diversitatea și emanciparea acestora;

- Protecția mediului – organizația face eforturi susținute pentru protejarea mediului și promovează dezvoltarea durabilă prin produsele, serviciile și activitățile sale.

Nu întâmplător, autorii menționați mai sus, evidențiază etica - drept primul principiu în realizarea acțiunilor sociale ale companiilor. Trebuie să evidențiem că aceste afirmații apar mult mai convingătoare, dacă pornim de la conținutul și specificul activităților de RSC, precum au fost definite de Carrol A., în 1979 (figura 1.3).

Responsabilități sociale ale companiei

<p>Responsabilități economice (sunt obligatorii)</p>	<p>Responsabilități legale (trebuie să fie realizate)</p>	<p>Responsabilități etice (ar trebui să fie realizate)</p>	<p>Responsabilități filantropice (ar fi bine să fie realizate)</p>
---	--	---	---

Fig. 1.3. Responsabilitățile sociale ale companiei

Sursa: după Carrol, A., 1979 apud Borțun et al. (2011, p.48)

În opinia autorului tezei, toate acțiunile realizate de companie față de stakeholderi săi, care prevalează responsabilităților legale, dar se situează la nivelul așteptărilor stakeholderilor, pot fi considerate responsabilități etice, însă acțiunile efectuate de unitatea economică, care depășesc obligațiunile sale față de persoanele cointeresate, deja, constituie responsabilitate socială discrețională sau filantropică. Responsabilitatea discrețională, din care fac parte acțiunile de sponsorizare și caritate, reprezintă activitățile realizate din intenția de a contribui la binele societății sau la protejarea mediului ambiant, dar care nu sunt impuse de legislație sau de presiuni din partea unor stakeholderi. Aceste aranjamente constituie nivelul superior al RSC, necesită resurse umane, financiare, materiale din partea companiei, însă au scop de a rezolva anumite probleme stringente ale societății sau ambientale.

Conceptul de RSC include toate aceste responsabilități ale companiilor față de societatea în cadrul căreia activează. Astfel, și modalitatea în care firma își îndeplinește responsabilitățile economice și, din punctul de vedere al legislației cum își desfășoară activitatea, comportamentul etic – toate se includ în conceptul de responsabilitate socială.

Concluzionând, putem menționa că responsabilitatea socială a companiilor înseamnă obținerea succesului comercial, într-o manieră corectă, din punct de vedere legal, etică și cu depunerea eforturilor suplimentare pentru a realiza acțiuni orientate spre toți stakeholderii întreprinderii.

Considerăm că, în acest context, e necesară analizarea, în mod special, a problematicii eticii în afaceri. Accentul pus, în ultimii ani, pe etica în afaceri se datorează schimbărilor rapide în domeniul forței de muncă, ca urmare a apariției noilor tehnologii, a internaționalizării afacerilor, impactului diferitor factori economico-sociali și politici atât asupra sectorului privat, cât și asupra celui public (Covaș, 2003).

Etica în afaceri a devenit o temă, despre care țin să se informeze multe companii pentru a obține încrederea opiniei publice. Drepturile salariaților, practicile de corupție, protecția mediului sunt doar câteva aspecte, care preocupă managerii, ce urmăresc să ocupe o bună poziție pe piață și să obțină profituri pe termen lung, respectând, în același timp, regulile comunității în care își desfășoară afacerile. În activitatea de zi cu zi, ei se confruntă cu numeroase probleme de ordin moral. Situațiile complexe, care obligă managerii să ia o decizie pentru a asigura comportamentul etic atât în interiorul organizației, cât și în relațiile acesteia cu mediul extern, îi pun deseori în dilemă. În astfel de situații, ei nu își pot da seama foarte clar cum trebuie să acționeze corect (Covaș, Solcan, 2003).

Astfel, corectitudinea în afaceri are un rol important în obținerea profitului, reprezentând una din dimensiunile majore ale succesului. Însă, este necesar de menționat că, în momentul de față, unitățile economice din Republica Moldova se caracterizează prin următoarele atitudini față de problemele eticii:

- o parte considerabilă dintre reprezentanții businessului sunt de părerea că etica afacerilor este incompatibilă cu activitatea economică și principiile economiei de piață;
- managerii nu tratează etica afacerilor drept o problemă vitală pentru activitatea întreprinderilor, asociindu-o, uneori, cu costuri suplimentare;
- mulți manageri consideră că comportamentul etic este echivalent cu respectarea legislației în vigoare;
- un număr redus de conducători de întreprinderi sunt familiarizați cu problematica specifică eticii în afaceri.

În așa mod, numai asigurând companiei un comportament etic și realizând anumite acțiuni discreționale, care se încadrează în politica de dezvoltare durabilă a companiei, putem pretinde la un comportament activ, din punct de vedere social și ambiental.

Strategiile de RSC reprezintă acele ocazii favorabile generate de implementarea strategiilor de afaceri raliat la obiectivele întreprinderii, considerabil ancorate în valorile și raționamentele de

responsabilitate socială (Ganescu et al., 2013). Dragomir și Angel (2011, p. 91) consideră că o strategie eficientă de promovare a responsabilității sociale trebuie să fie bazată pe anumite principii:

- Recunoașterea naturii benevole a responsabilității sociale;
- Nevoia de credibilitate și transparență a practicilor responsabilității sociale;
- Promovarea activităților în care implicarea comunității creează valoare adăugată;
- Abordarea echilibrată și plurivalentă a responsabilității sociale, incluzând probleme economice, sociale și de mediu, precum și interesele consumatorilor.

Managerii și organizațiile pot face multe lucruri pentru protejarea și conservarea mediului natural (Robins și Coulter, 2012). Unii, însă, nu fac decât ceea ce este cerut de lege - adică își îndeplinesc obligația socială. Cu toate acestea, alții și-au schimbat radical produsele și procesele de producție. De exemplu, Fiji Water folosește surse regenerabile de energie, păstrând pădurile și conservând apa. Producător de covoare, Mohawk Industries utilizează recipiente de plastic reciclate pentru a produce fibre utilizate în covoarele sale. Google și Intel au inițiat proiecte pentru a determina producătorii de calculatoare și clienții lor să adopte tehnologii, care să reducă consumul de energie (Robins și Coulter, 2012). Nike oferă un exemplu interesant prin programul de reciclare Reuse-A-Shoe. Programul prevede colectarea încălțămintei uzate, reciclarea materialelor și producerea altor produse, spre exemplu altă încălțămintă sau suprafețe pentru sălile de sport (Raport social Nike, 2016-2017).

Aceste exemple denotă că comportamentul sustenabil al întreprinderii poate fi caracterizat prin utilizarea diverselor strategii de responsabilitate socială. În încercarea de a clasifica strategiile ambientale implementate în cadrul unităților economice, Freeman et al. (1995) propun un model ce utilizează termenii - nuanțe de verde - pentru a descrie diferite abordări de mediu pe care organizațiile le pot prelua (Robins și Coulter, 2012).

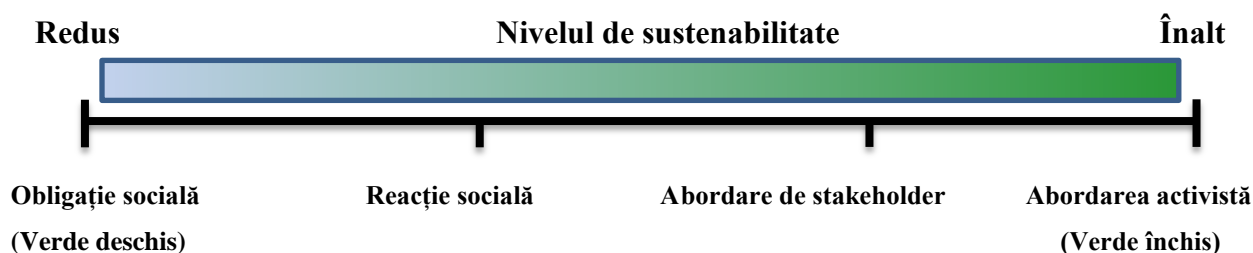


Fig. 1.4. Grila nivelului de sustenabilitate al companiei
Sursa: adaptat după Freeman et al., 1995 apud Robbins și Coulter (2012, p.128)

Considerăm că acest model poate fi utilizat cu succes pentru a descrie nu numai activitățile de mediu ale companiilor, dar și pe cele sociale și economice. Astfel, companiile, care se referă la prima abordare, abordarea legală, realizează doar ceea ce este necesar din punct de vedere legal. În această abordare, care ilustrează **obligăția socială**, organizațiile manifestă o sensibilitate ecologică sau socială redusă. Acțiunile lor sunt motivate doar de obligativitatea de a se supune legilor, regulilor și regulamentelor, fără a întreprinde anumite măsuri în domeniul social sau ambiental.

Odată cu sesizarea faptului că e nevoie ca organizația să se ralieze la cerințele pieței, aceasta devine mai sensibilă la problemele existente în societate și începe să se implice în unele probleme ce țin de ocrotirea mediului sau securitatea angajaților etc. În acest caz, **reacția socială** este privită ca voluntară și, deseori, este direct determinată de presiunile sociale. Însă, o unitate economică, ce manifestă o reacție socială în urma boicotului unor grupuri sau presiuni ale consumatorilor, cu greu poate fi tratată drept social responsabilă.

În **abordarea de stakeholderi**, o organizație lucrează pentru a satisface cerințele mai multor părți interesate, cum ar fi angajații, clienții sau comunitatea. De exemplu, Hewlett Packard are mai multe programe corporative de mediu orientate spre lanțul său de aprovizionare (furnizori), designul de produse și reciclarea produselor (clienți și societate) și operațiunile de lucru (angajați și comunitate) (Robins și Coulter, 2012).

În cele din urmă, dacă o organizație urmărește o **abordare activistă**, ea caută modalități de implementare a principiilor dezvoltării durabile în operațiunile sale. Comportamentele sociale responsabile ale firmelor devin anticipative, preventive și nu doar reactive sau restaurative (Covaș, 2004, b). Abordarea activistă reflectă cel mai înalt grad de sustenabilitate și ilustrează responsabilitatea socială a companiei. De exemplu, compania belgiană Ecover produce produse ecologice de curățare într-o fabrică cu emisii aproape zero. Această fabrică (cea dintâi ecologică din lume) este o minune inginerescă, cu un acoperiș de iarbă uriaș care păstrează lucrurile răcoroase în timpul verii și cald în timpul iernii și un sistem de tratare a apei care funcționează pe bază de energie eoliană și solară. Compania a ales să construiască această facilitate din cauza angajamentului său profund față de mediu (Robins și Coulter, 2012).

În construirea afacerilor sustenabile, organizațiile se află permanent sub influența mai multor forțe, clasificate în două categorii (Gănescu, 2012, p.101): promotorii și inhibitorii afacerilor sustenabile. **Promotorii** sunt forțele, care favorizează crearea afacerilor sustenabile și se structurează astfel: codul etic și comitetul de etică de la nivelul organizației, strategiile de

responsabilitate socială, operatorii de la nivel sectorial, presiunile guvernamentale, comunitățile locale, organizațiile non-guvernamentale. **Inhibitorii** stopează organizațiile în intenția de a-și conduce afacerile, bazându-se pe valorile sustenabilității: managementul defectuos, constrângerile economice, costurile ridicate ale programelor de responsabilitate socială, mediul concurențial.

Astfel, problema principală a RSC nu o putem defini în forma clasică: a fi sau nu a fi. Răspunsul, deja, este cunoscut. Publicul așteptă de la business o implicare serioasă în rezolvarea problemelor sociale. Mult mai stringentă este problema cu privire la modul în care companiile vor acționa în această direcție (Covaș, 2007).

După cum s-a menționat mai sus, activitatea de responsabilitate socială, nu se limitează doar la acțiunile de sponsorizări și caritate, dar poate prelua diverse forme. În scopul eficientizării responsabilității sociale, pot fi utilizate un șir de programe, care momentan, sunt pe larg folosite în practica internațională, dar sunt puțin cunoscute de către întreprinzătorii din țară. Una dintre cele mai cunoscute tipologii ale programelor sociale aparține lui Philip Kotler, Nancy Lee, în lucrarea “Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause” (Anexa 3).

Pentru a realiza cu succes activitățile de RSC, politica în domeniul responsabilității sociale trebuie să fie corect organizată, fiind depuse eforturi în vederea evitării greșelilor tipice în acest domeniu. Trebuie menționat că analiza experienței statelor din Europa de Est, în domeniul activităților sociale, indică, faptul că există multe similitudini în practicile realizate de companii, precum și în erorile comise în această direcție. Conform datelor studiului efectuat de reprezentanța Charities Aid Foundation din Rusia (Ткачук, 2004), există mai multe greșeli, din cauza cărora eșuează programele sociale ale întreprinderilor (societatea nu le tratează ca pe manifestări ale businessului social responsabil):

- Una dintre greșelile tipice, comise de companiile care doresc să manifeste o responsabilitate în fața societății: **reacția la problemă, dar nu la soluționarea ei**. În locul achitării taxelor pentru poluarea mediului ambiant, firmele ar fi putut modifica tehnologiile existente.

- Puțin eficiente, din acest punct de vedere, sunt **proiectele bazate pe o urmare oarbă a indicațiilor autorităților locale** (în loc de a analiza direcțiile care, cu siguranță, necesită să fie susținute, companiile îi ajută pe cei, indicați de funcționari).

- De asemenea, este puțin utilă, pentru crearea reputației firmei, **lipsa de transparență a activității sociale**, când nu este clar cui, cum și pentru ce fac donații unele companii.

▪ Și ultima greșeală – **finanțarea obiectelor, și nu a programelor**. Deseori, în loc de a susține, de exemplu, programele de luptă cu sărăcia, companiile aleg, în scopuri de caritate, obiecte „populare” (biserici, mănăstiri), efectuând o misie de onoare, dar, deseori, nu stringentă pentru societate, cum ar fi, de exemplu, ajutorarea caselor de copii sau oferirea unor cursuri utile pentru șomerii.

La ora actuală, în companiile din Republica Moldova, lipsește continuitatea în multe dintre proiectele inițiate (nu există o strategie pe termen lung în aceasta direcție), dar și concentrarea, pe un anumit domeniu, ales pentru investiții pe responsabilitate socială corporatistă, aceasta și datorită faptului că multe dintre companii nu au specialiști, care să se ocupe, în mod special, de acest lucru (în general, aceștia dețin și alte responsabilități în cadrul companiei). Implicarea companiilor în astfel de proiecte, dincolo de datoria socială, pe care organizațiile o au față de comunitățile din care fac parte, constituie instrumente de marketing, care conduc la îmbunătățirea imaginii și creșterea notorietății companiilor, care le inițiază, diferențierea față de concurenți și loialitatea față de brand, creșterea vânzărilor și a cotei de piață, atragerea și păstrarea angajaților valoroși. Pe măsură ce firmele vor renunța, parțial, la unele dintre instrumentele clasice de publicitate, tot mai multe organizații se vor implica în problemele comunității, acționând pentru atenuarea acestora, beneficiind, astfel, de crearea unei imagini favorabile, prin suscitarea sensibilității publicului vizat.

Însă, o asemenea abordare poate să reducă eforturile companiilor, în cazul în care accentul nu se pune pe soluționare problemei sociale, ci doar pe promovarea întreprinderii, publicul fiind foarte receptiv la tentativele de a-l duce în eroare (tabelul 1.1).

Tabelul 1.1 Ce trebuie și ce nu trebuie făcut în promovarea programelor de RSC

De preferat	De evitat
Fii credibil, transparent și onest	Amăgirea, dezacordul dintre practicile reale și mesaj, “spoirea cu verde” a imaginii companiei
Fii concis, simplu în exprimare și concentrează-te asupra faptelor	Promovarea cu orice preț a programelor sociale, abordarea politicii de RSC exclusiv din perspectiva PR-ului
Fii realist și vorbește deschis despre probleme	Promisiuni ce depășesc posibilitățile
Concepe strategia de comunicare luând în calcul așteptările grupurilor cointeresate	Lipsa de dialog, neconsultarea publicului
Informează publicul despre activitățile de RSC care au avut deja loc	Excesul de informații irelevante
Componenta de comunicare trebuie să facă parte din strategia de RSC	Izolarea componentei de comunicare de restul programului de RSC

Sursa: după Middlemiss, 2009

O altă problemă, care există în privința programelor de RSC, o reprezintă lipsa raportării publice, referitor la programele sociale realizate de companii. Această lacună survenită în realizarea programelor de RSC conduce la concluzia că există o lipsă de transparență referitoare la bugetele investite în programele sociale, strategiile folosite și domeniile în care s-au făcut investițiile. O companie nu poate să-și asume merite în domeniul responsabilității sociale până când nu redactează un raport public similar cu raportul financiar anual.

Doar evitând aceste greșeli și luând în considerare interesele tuturor stakeholderilor, se poate obține o eficiență înaltă în realizarea programelor sociale.

Statul, la rândul său, poate să contribuie considerabil la promovarea politicilor de RSC. În lume, există diferite modele de organizare a programelor de stimulare a responsabilității sociale corporative la nivel macro (Covaș, 2009, b). Metodele de influență asupra comportamentului social al companiilor diferă de la o țară la alta. Însă pot fi identificate câteva modele, care au un impact esențial asupra evoluției conceptului și practicilor de RSC (Anexa 4).

În SUA, organele de stat contribuie la dezvoltarea filantropiei și activităților de sponsorizare prin modificarea politicii fiscale, legislației, efectuând controlul în scopul respectării intereselor publice. Formele de stimulare din partea statului sunt multiple: se introduc facilități la impozitul pe venit, suma contribuțiilor în scopuri sociale se deduce din venitul impozabil etc. În practică, se observă că alocările companiei în sfera socială sunt o formă de investiții indirecte parțiale ale statului în sfera dată. Luând în considerare facilitățile fiscale, companiile pierd mult mai puține resurse financiare, în comparație cu cele investite nominal.

În decursul multor decenii, în SUA, în cadrul metodelor de realizare a RSC, au fost create diverse scheme, proiecte și mecanisme de participare a businessului la susținerea societății. Este important de remarcat că această activitate este convenabilă pentru înseși întreprinderile ce o practică. Pentru ele, alocările în acțiunile de RSC nu constituie un simplu consum al resurselor financiare, dar reprezintă o metodă eficientă de a îmbunătăți imaginea companiei, de a influența pozitiv indicatorii financiari ai activității firmei și asupra loialității angajaților. Din acest motiv, companiile nu numai că participă voluntar la proiectele sociale propuse de stat, dar și inițiază benevol programe și scheme sociale noi. Activitatea de RSC, în această țară, a luat așa amploare, încât a devenit o tendință națională.

Un rol important în realizarea RSC, în SUA, îl joacă un număr considerabil de fundații filantropice corporative, a căror destinație constă în finanțarea soluționării diverselor probleme

sociale. **Fundația filantropică corporativă** reprezintă o fundație creată în baza mijloacelor financiare ale companiei, în vederea realizării acțiunilor sale de responsabilitate socială corporativă. În majoritatea cazurilor (95%), fundația aparține doar unei companii, însă, uneori, ea poate fi formată în baza mijloacelor financiare, care aparțin mai multor întreprinderi (de exemplu, când fundația se creează de către câteva companii, ce activează într-o regiune) (Эскиндаров et al., 2008).

Fundațiile filantropice corporative sunt foarte răspândite în SUA. Resursele financiare alocate pentru ele sunt scutite de impozitare. În consecință, suma consolidată de venit impozabil al companiei se reduce. În cazul când se aplică scara progresivă de impozitare, manipulând cu suma defalcărilor în acest fond, se poate micșora venitul impozabil până la limita, care asigură o cotă mai mică a impozitului. Anume, prin intermediul lor, companiile finanțează o parte considerabilă de programe în domeniul educației și sănătății.

În decursul evoluției metodelor economice de stimulare a RSC, de către stat, ele erau completate permanent de noi facilități. De exemplu, inițial, fundațiile filantropice nu aveau posibilitatea să utilizeze mijloacele existente drept capital – să fie investite. Însă, fundațiile au început să crească mult mai repede, decât sumele alocate din ele în scopuri caritabile. Apoi, companiile obțin o facilitate suplimentară – dreptul de a investi o parte din mijloacele disponibile din fondurile filantropice în hârtiile de valoare de stat, iar cu timpul, și în hârtiile de valoare ale întreprinderilor private. În urma acestei înlesniri, compania are posibilitatea de a menține cheltuielile pentru acțiunile sociale, chiar și în acei ani, în care nu înregistrează rezultate financiare deosebite. De asemenea, compania, care are filiale sau reprezentanțe în alte regiuni, poate să efectueze finanțarea programelor sociale ale filialelor, până când ele nu ating un anumit nivel de rentabilitate, care le-ar permite să îndeplinească politica socială cu propriile forțe (Covaș, Braguța, 2009).

Astfel, SUA oferă un exemplu clasic de realizare a RSC prin intermediul unei implicări statale minimale directe (ce-ar presupune adoptarea unor acte legislative corespunzătoare) în acest proces. Reglementarea de stat, bazată pe stimulente economice, reprezintă esența modelului american de RSC, care și-a confirmat eficiența sa în decursul mai multor decenii.

În Europa, activitatea firmelor în domeniul responsabilității sociale corporative este reglementată în conformitate cu anumite standarde. În plus, există o legislație bine pusă la punct, menită să monitorizeze aceste activități (Covaș, Braguța, 2009).

În 1999, Parlamentul European a adoptat o rezoluție, care cerea un cod obligatoriu de guvernare a conformității companiilor europene cu mediul înconjurător și drepturile omului; șefii de

state UE au apelat la întreprinderi să sprijine RSC ca parte a Agendei de la Lisabona din 2000. În 2001, Comisia Europeană a publicat Carta Verde – „Promovarea unui cadru european pentru responsabilitatea socială a companiilor” – care avea rolul să lanseze și să definească mijloacele pentru elaborarea cadrului european, care să promoveze acest concept. Alte acțiuni au fost lansate în anii 2005 – 2006, în scopul confirmării ideii, potrivit căreia întreprinderile europene au o contribuție majoră la realizarea strategiei de dezvoltare durabilă la nivel european.

Sub influența legislației Comunității Europene, în unele state membre au fost modificate anumite aspecte ale responsabilității sociale. Astfel, în Marea Britanie și Franța, există din 2002 un Minister al Responsabilității Sociale, iar Franța a adoptat o legislație, care obligă companiile listate la bursă să redacteze un raport al activității în domeniul responsabilității sociale (Pascu, 2006). Companiilor li se cere să evalueze impactul, pe care activitățile lor îl au asupra mediului și societății și, printr-un dialog cu toate părțile implicate, să găsească soluții pentru a participa la dezvoltarea armonioasă a societății.

Un model distinct, în ceea ce privește RSC, îl reprezintă Marea Britanie, incluzând elementele caracteristice modelului american și celui european. Un aspect comun cu varianta europeană îl reprezintă, anume, susținerea activă a businessului din partea statului. Țara se remarcă printr-un sistem foarte bine pus la punct de asigurare medicală și socială.

Principalele caracteristici ale modelului britanic de RSC sunt:

- dezvoltarea largă a consultingului independent în domeniul RSC;
- atenția sporită, din partea sectorului financiar, la proiectele în domeniul RSC (sporirea numărului de fundații investiționale social responsabile);
- interesul deosebit al presei. De exemplu, „Times” publică indicii de RSC în secțiunea „Profilurile companiilor” în fiecare săptămână.
- sistemul de pregătire profesională în domeniul businessului, care se deosebește considerabil de cel european prin numărul și diversitatea cursurilor universitare în domeniul RSC;
- participarea guvernului la dezvoltarea RSC. Aceasta se manifestă prin crearea parteneriatelor cu companiile private în domeniul învățământului, susținerea inițiativelor în sfera dată, prin cofinanțarea proiectelor, promovarea inițiativelor de ajustare a standardelor naționale în RSC la cele internaționale (Эскиндаров et al., 2008).

Desigur, în cazul Republicii Moldova, unde atitudinea față de responsabilitatea socială corporativă este destul de ostilă, este prematur să se vorbească despre un cadru legal perfect în

domeniul dat. Însă, ținând cont de tendințele existente în țările economic dezvoltate, precum și de dorința de a ne încadra în Europa, va fi necesară sesizarea faptului că viitorul aparține companiilor active din punct de vedere social.

1.3. Abordarea managementului dezvoltării durabile a întreprinderii prin prisma relațiilor cu stakeholderii

Discuțiile referitoare la necesitatea orientării companiei spre principiile dezvoltării durabile au cedat locul dezbaterilor în vederea identificării modalităților de integrare a responsabilităților economice, sociale și ambientale, în deciziile manageriale cotidiene (Epstein și Buhovac, 2014). Autorii sugerează că managerii trebuie să determine modul în care companiile pot fi făcute mai responsabile față de societate și cum pot implica stakeholderii corporativi într-un mod mai eficient.

În raportul diseminat prin intermediul Rețelei pentru Sustenabilitate în Business („NBS”), se menționează că 93% dintre top-managerii din mai mult de 700 de corporații mari pe întregul mapamond, care au participat la sondaj, sunt pe deplin conștienți de importanța dezvoltării durabile pentru viitorul companiilor sale, însă nu prea cunosc cum e posibilă implementarea principiilor de sustenabilitate în activitățile derulate de organizații (Bertels et al., 2010).

Analizând situația creată în Republica Moldova, putem constata că una din dificultățile principale o constituie lipsa cunoștințelor în domeniu la managerii întreprinderilor autohtone și, din acest motiv, survine o atitudine sceptică față de activitățile de RSC. Nu se pune problema de a cheltui câți mai mulți bani pentru aceste activități, dar de a-i utiliza cât mai eficient, pentru ca, în consecință să se obțină beneficii duble: atât pentru societate, cât și pentru întreprinderea, ce efectuează cheltuielile. Sarcina de bază constă în determinarea modului în care firma trebuie să manifeste un comportament social responsabil, în vederea maximizării efectelor obținute.

Astfel, în acest context, tot mai des, se utilizează termenul de **sensibilitate socială**, care reprezintă gradul de eficacitate și de eficiență, pe care îl manifestă o organizație în realizarea sarcinilor sale de responsabilitate socială. Caracteristicile unui comportament sensibil social constau în sprijinul acordat problemelor publice, manifestarea de solitudine pentru acțiunile oricărui grup, anticiparea nevoilor viitoare ale societății și implicarea în satisfacerea lor. Obținerea unei sensibilități sociale înalte este imposibilă fără ca unitatea economică să nu stabilească o interacțiune eficientă cu toate persoanele și grupurile din interiorul sau exteriorul organizației, care au legătură cu activitatea întreprinderii și firma este responsabilă față de ei. În literatura de specialitate, aceste

persoane sunt denumite prin stakeholders, parteneri, participanți, beneficiari, persoane cointeresate (Covaș, 2008, b).

În această ordine de idei, Epstein și Buhovac (2014, p. 6) evidențiază că provocarea principală este cum să integrăm impactul sustenabilității și performanța financiară în procesul de luare a deciziilor de zi cu zi de către management. O astfel de decizie ține de diferite tensiuni dintre aceste obiective. Relația dintre obiectivele sociale, de mediu și economice, pe de o parte, și obiectivele financiare, pe de altă parte, este caracterizată prin concurență pe termen scurt și inconsecvențe și beneficii pe termen lung. Mai exact, în timp ce aceste inițiative pot beneficia reciproc pe termen lung, acestea se confruntă, deseori, cu nevoia de resurse și concurează pe termen scurt.

Managerii trebuie să facă compromisuri de alocare a resurselor între aceste multiple obiective, ceea ce este dificil, deoarece câștigurile financiare pe termen lung ale inițiativelor de sustenabilitate nu se potrivesc bine într-un cadru tradițional al formării bugetului, cu excepția cazurilor în care riscurile și efectele raportate la reputație sunt măsurate și integrate în luarea deciziilor. La Nissan America de Nord, o unitate de Nissan Motor Co., un producător mondial de automobile de lux, deși costisitor, sunt impuse anumite decizii, cum ar fi realizarea reciclării în proporție de 95% în uzine. Grupurile de uzine sunt însărcinate cu această provocare ecologică. Ele folosesc creativitatea și inovația pentru a atinge acest obiectiv global (Epstein și Buhovac, 2014).

Când se transpun principiile dezvoltării durabile la nivelul afacerilor, sustenabilitatea corporativă poate fi definită ca satisfacerea necesităților stakeholderilor direcți și indirecti ai companiei, fără a compromite solicitările stakeholderilor din viitor (Dylick și Hockerts, 2002). Din punctul de vedere al implementării practicilor sustenabile la nivel corporativ, Pirnea și Popa (2015, p. 62) menționează că acest lucru se face prin analiza relațiilor cu stakeholderii, prin conștientizarea și aplicarea anumitor instrumente și standarde manageriale, cât și prin măsurarea performanței și impactului sustenabilității la nivel corporativ.

Managementul eficient al stakeholderilor este vital pentru o companie, care tinde să devină sustenabilă, iar sustenabilitatea corporativă contribuie direct la valoarea întreprinderii fie prin generarea de venituri, utilizarea oportunităților, controlul riscurilor sau prin crearea de valoare pe termen lung.

Argumentarea necesității conlucrării cu stakeholderii companiei reiese din faptul că modificările parvenite în circumstanțele în care operează unitățile economice, în ultimul timp, au

început să provoace schimbări esențiale în cadrul companiilor. Influența tot mai puternică a mediului extern al firmei schimbă accentele chiar și în obiectivele de bază ale ei. În consecință, după cum evidențiază autorii Băleanu și Irimie (2007, pag. 14), compania nu mai este tratată ca o unitate „mono-obiectiv”, ca în teoria tradițională, având drept obiectiv primordial maximizarea profitului, ci tinde deja să realizeze mai multe obiective – devenind „multi-obiectiv”.

Așadar, firma este, abordată ca o coaliție de grupuri diferite, care sunt conectate cu activitățile lor în numeroase feluri: manageri, angajați, acționari, clienți, furnizori etc. Astfel, în teoria și practica economică, s-a trecut de la termenul general de societate la identificarea componentelor sale, și anume, a grupurilor sociale din care este compusă. Această abordare permite să se identifice așteptările stakeholderilor, totodată echilibrând interesele lor și reducând, pe termen lung, riscurile care pot afecta activitatea întreprinderii.

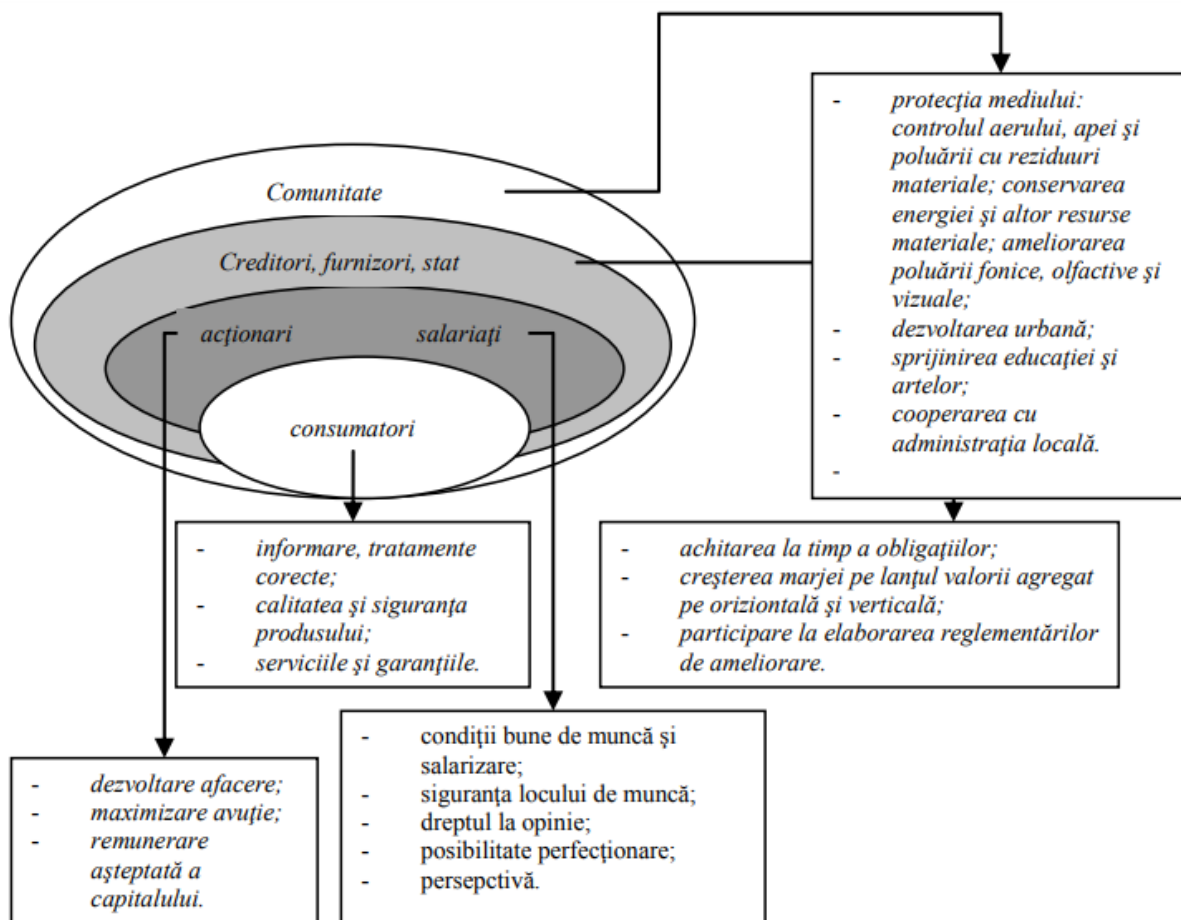


Fig. 1.5. Sistemul stakeholderilor și al așteptărilor acestora

Sursa: după Miron et al. (2011, pag. 170)

În literatura de specialitate, aceste grupuri sunt definite ca stakeholderi sau persoane interesate. În ce privește activitatea unei companii, fiecare stakeholder are așteptările sale (figura 1.5): de exemplu, managerii tind să obțină câștiguri mai mari, putere, prestigiu; angajații vor salarii mari, condiții bune de muncă, pensii bune; acționarii vor profituri mari, creșteri ale pieței și ale capitalului; clienții cer prețuri scăzute și produse sau servicii de calitate, care să nu polueze mediul; furnizorii vor contracte regulate pentru materialele, pe care le furnizează etc.

Astfel, firma are obiective multiple, care iau forma nivelurilor de aspirații: ea urmărește, mai degrabă, un nivel satisfăcător pentru toate obiectivele, decât cel maxim pentru unul din ele. Obiectivele se schimbă în timp, în funcție de realizările trecute, aspirațiile, cererile grupurilor și așteptările acestora.

Indivizii sau anumite grupuri sunt considerați a fi stakeholderii unei companii, dacă îndeplinesc una dintre următoarele condiții (Borțun et al., 2011):

1. Când un actor este pozitiv sau negativ afectat de activitatea unei companii sau este preocupat de impactul companiei asupra bunăstării sale sau a altor indivizi/grupuri;
2. Când un actor poate furniza sau procura resursele necesare pentru desfășurarea activității sale;
3. Când actorul este valorizat prin cultura organizațională.

Se consideră că termenul de stakeholder (grupuri interesate, parteneri, beneficiari) a apărut, în 1963, într-un document intern al Institutului de Cercetare Stanford. Potrivit acestuia, stakeholderii sunt „acele grupuri, fără care o companie nu poate exista”. Anterior teoretizării conceptului, existau însă practici de management al grupurilor interesate. De exemplu, compania Johnson și Johnson sesiza, încă din anii 30, importanța interacțiunii ei cu patru categorii de public: clienții, angajații, managerii și publicul larg (Oancea și Diaconu, 2005).

Contribuție majoră la apariția termenului de stakeholder a avut Edward Freeman, care, printre primii a argumentat necesitatea revederii noțiunii de companie. Publicată în 1984, cartea sa „Strategic Management: A Stakeholder Approach”, se bazează pe principiul că integrarea stakeholderilor în strategiile de management reprezintă o necesitate pentru corporații. „S-au dus acele vremuri în care companiile se mulțumeau să satisfacă nevoile pieței cu bunuri și servicii. S-au dus și acele credințe inutile ale managerilor în atotputernicia eficienței într-o lume a consumismului orientată exclusiv către producție și cumpărare de bunuri”, avertiza Freeman (Stancu și Orzan, 2007). Freeman semnalează managerii, că este necesar de modificat metodele învechite de

management și de trecut la o conlucrare cu persoanele interesate. În așa mod, este schimbată paradigma lui Milton Friedman, care plasa pe prim plan rezultate financiare către acționari, considerând că este responsabilitatea socială prioritară a unei întreprinderi.

În rândul stakeholderilor pot fi incluse următoarele persoane și grupuri: proprietari, manageri, salariați, clienți, clienții potențiali, furnizori, concurenți, autorități, vecini etc., dar și grupurile de interese formate din patronat, sindicate, lideri de opinie, asociații, comunitatea locală, mass-media, generația viitoare etc. (Covaș și Bragița, 2009).

Clasificarea stakeholderilor:

- **Stakeholderii primari:** Acționari și investitori, angajați, clienți și furnizori. Supraviețuirea unei companii depinde de participarea continuă a acestor stakeholderi primari.

- **Stakeholderii publici:** Guvernul și comunitățile. Aceștia sunt stakeholderii, care asigură infrastructura și cadrul legal în care companiile își desfășoară activitatea.

- **Stakeholderii secundari:** Mass-media și grupurile speciale de interese. Acești stakeholderii nu sunt implicați în tranzacții directe cu o companie, interacțiunea cu ei nefiind esențială pentru supraviețuire. Totuși, ei pot influența puternic felul în care este percepută o organizație de către public.

Interacțiunea cu stakeholderii reprezintă obligația companiilor de a fi deschiși, transparenți, de a da posibilitate stakeholderilor de a fi auziți și de a efectua raportări la ei.

O interacțiune eficientă permite companiei:

- De a înțelege mai bine stakeholderii și condițiile economice, inclusiv situația pe piață;
- De a dirija mai eficient riscul și reputația companiei;
- De a stabili relații de încredere;
- De a oferi stakeholderilor informații pentru luarea deciziilor și acțiunilor, ce vor avea un impact atât asupra companiei, cât și asupra societății în ansamblu;
- De a cumula resursele (informația, personalul, mijloacele financiare, tehnologiile) pentru soluționarea comună a problemelor;
- De a facilita o dezvoltare stabilă și durabilă a unității economice, prin oferirea posibilității de a fi auziți celora, ce au dreptul la aceasta.

La rândul său, o interacțiune nereușită se va solda cu lipsa unui schimb de informații, posibilități ratate, necesități nesatisfăcute, situație de conflict, uneori, chiar violență.

Dialogul cu stakeholderii permite crearea unui proces progresiv de cunoaștere a nevoilor celorlalți, fiind posibilă echilibrarea propriilor obiective de afaceri cu interesele partenerilor. Deciziile trebuie luate în acord cu principiul „interesele companiei și așteptările partenerilor”, nu conform regulii „interesele companiei sau așteptările celorlalți”. Dacă se acționează după primul principiu, în timp, se pot identifica acele strategii, care aduc beneficii atât companiei, cât și stakeholderilor, iar un astfel de efort conduce la rezultate durabile.

Astfel, managementul eficient al stakeholderilor constituie crearea unor relații permanente cu stakeholderii organizației, conclucrarea sistemică, precum și implementarea așteptărilor grupurilor interesate în strategiile organizaționale.

Managementul stakeholderilor oferă avantaje competitive oricărei organizații, indiferent de domeniul în care activează. În acest context, autorul tezei, în cadrul unei echipe de lucru, a realizat un studiu, care avea drept obiectiv analiza atitudinilor și percepțiilor stakeholderilor unei instituții de învățământ superior, și anume: profesorilor, studenților și angajatorilor ASEM și colectarea nevoilor de învățare cu privire la antreprenoriat și abilități digitale. Cercetarea a fost realizată în cadrul proiectului ERASMUS+ ReSTART „Consolidarea competențelor antreprenoriale și digitale ale studenților și profesorilor pentru a îmbunătăți modernizarea învățământului superior în Moldova”. Astfel, scopul sondajului consta în identificarea metodelor de îmbunătățire a competențelor antreprenoriale și de inovare ale instituțiilor de învățământ superior, analizând din perspectiva stakeholderilor (Covaș, Solcan, 2018). Datorită implicării stakeholderilor în studiu, a fost posibil de a obține rezultate mult mai reprezentative și veridice.

Miron et al. (2011, p. 172) specifică faptul că incongruența intereselor stakeholderilor și imposibilitatea satisfacerii tuturor impune o analiză riguroasă a acestora pentru stabilirea priorităților, cu următoarele etape:

- Inventarierea tuturor stakeholderilor;
- Stabilirea poziției față de corporație;
- Inventarierea intereselor;
- Stabilirea priorităților.

La stabilirea priorităților de satisfacere a intereselor stakeholderilor, poate fi utilizată matricea de analiză strategică (figura 1.6).

Putere	întă	C Stakeholderi cu putere întă și interese reduse	D Stakeholderi cu putere întă și interese mari
	medie	A Stakeholderi cu putere joasă și interese reduse	B Stakeholderi cu putere joasă și interese mari
	joasă		
Interese		mici medii mari	

Fig. 1.6. Utilizarea matricei de analiză strategică în stabilirea priorităților de satisfacere a intereselor

Sursa: adaptat după Miron et al. (2011, pag. 172)

În acest context, Johnson et al. (2008, p. 146) specifică faptul că matricea indică tipul de relație, pe care o organizație poate stabili, în mod tipic, cu stakeholderii din diferitele cadrane. În mod evident, acceptabilitatea strategiilor pentru actorii-cheie (segmentul D) are o importanță majoră. Aceștia ar putea fi investitorii principali, dar ar putea fi și persoane sau agenții particulari cu o putere mare - de exemplu, un acționar majoritar într-o firmă de familie sau o agenție de finanțare guvernamentală într-o organizație din sectorul public.

Adesea, cele mai dificile aspecte se referă la stakeholderii din segmentul C. Deși aceștia ar putea fi, în general, relativ pasivi, o situație dezastruoasă poate apărea atunci când nivelul lor de interes este subevaluat și repoziționează brusc în segmentul D, împiedicând adoptarea unei noi strategii. Acționarii instituționali, cum ar fi fondurile de pensii sau societățile de asigurări, pot intra în această categorie. Aceștia pot prezenta un interes scăzut, dacă prețurile acțiunilor nu încep să scadă, dar pot cere apoi să fie audiate de conducerea superioară.

În mod similar, organizațiile ar putea răspunde așteptărilor stakeholderilor din segmentul B, de exemplu, grupurile comunitare, prin furnizarea de informații. Important este să nu se înstrăineze astfel de stakeholderi, deoarece aceștia pot fi "aliați" extrem de importanți în influențarea atitudinilor actorilor mai puternici: de exemplu, prin lobby (Johnson et al., 2008).

Una dintre provocările cu care se confruntă managerii care încearcă să fie sensibili la problemele sociale, constă în stabilirea obligațiilor sociale ce sunt impuse de situația, în care se găsește firma lor. De exemplu, managerii din industria tutunului sunt, probabil, obligați, din punct de vedere social, să contribuie la sănătatea publică prin conceperea unor produse inovatoare din

tutun, care să dăuneze mai puțin sănătății oamenilor, decât produsele actuale, dar ei nu sunt obligați din punct de vedere social să curețe plajele contaminate de scurgerile de petrol (Certo, 2002).

Analiza programelor sociale realizate în alte state permite observarea unei legături strânsă între domeniul de activitate al companiei și problema socială abordată. Generalizând, putem menționa, spre exemplu că **companiile farmaceutice** abordează mai des probleme ce țin de sănătate, ajutorarea copiilor și bătrânilor; **companiile industriale** plasează pe prim-plan problemele mediului, comunității; **companiile bancare** pun accentul pe problemele tineretului, educației, luptei împotriva corupției etc.

Această idee este, de asemenea, susținută de Borțun et al. (2011, p. 48), care evidențiază că cea mai mare provocare pentru o companie este de a identifica față de cine este responsabilă și care sunt granițele acestei responsabilități. Modalitatea în care o companie interacționează cu stakeholderii săi îi poate afecta reputația, spre exemplu, modul în care personalul unei companii răspunde cerințelor clienților, sau modul în care activitățile de marketing sunt percepute de către stakeholderi.

Anume, prin intermediul conlucrării eficiente cu stakeholderi, compania poate să determine corect problemele sociale, soluționarea cărora va influența benefic atât asupra societății, cât și asupra performanțelor firmei. Astfel, prezintă o însemnătate crucială alegerea, de către companie, anume, a acelor probleme, care sunt semnificative pentru dezvoltarea durabilă a businessului. În caz contrar, dacă firma nu poate să clasifice corect problemele în corespundere cu impactul lor, atunci ea riscă, în relațiile cu stakeholderi, să se orienteze doar la tendințe de scurtă durată și la predispuneri sociale neînsemnate.

Astfel, suscită interes programul social realizat de către compania Microsoft România, orientat spre majorarea siguranței copiilor la utilizarea Internetului, la fel și proiectul finanțat de Fundația Western Union, care susține ONG-urile preocupate de problemele emigranților. Din acest motiv, problemele depistate doar în cadrul organizației necesită o metodă mai simplă de selecție, însă, este destul de complicată argumentarea actualității lor pentru stakeholderi și este destul de greu de obținut un nivel înalt al transparenței. De asemenea, se poate recurge, în acest scop, la diferite comitete și inițiative, de exemplu, la asociațiile ramurale sau la Pactul Global, ceea ce va permite utilizarea corectă a resurselor. Însă, cea mai eficientă metodă de alegere a problemelor constă în conlucrarea cu stakeholderi, deoarece, în acest caz, se asigură o abordare mai amplă, care contribuie

la îmbunătățirea relațiilor, la sporirea credibilității companiei, astfel, influențându-se pozitiv asupra imaginii unității economice (Covaș, Buciușcan, 2009).

Problema poate fi importantă atât pentru întreprindere, cât și pentru societate, dar poate să nu fie conștientizată în măsura necesară. Aceeași problemă poate să se afle la diferite niveluri de conștientizare de către societate în diferite regiuni, țări, domenii.

Se deosebesc patru niveluri de maturitate ale problemei sociale: latentă, resimțită, consolidată și instituționalizată (tabelul 1.2).

Tabelul 1.2. Niveluri de maturitate ale problemei sociale

Niveluri	Caracteristicile
Problemă latentă	Cu această problemă sunt familiarizați doar cei mai activi locuitori ai comunității și ONG; Nu sunt suficiente dovezi științifice sau de alt ordin; Comaniile sau nu observă problema, sau nu doresc să se ocupe de ea.
Problemă resimțită	Cercurile politice și mass-media menționează despre problemă; Apar primele investigații asupra problemei, dar se resimte o lipsă de informație; Comaniile-lider caută soluția de rezolvare a problemei.
Problemă consolidată	Comaniile obțin experiență în rezolvarea problemei sociale; Apar multe inițiative voluntare de a soluționa problema; Apare necesitatea unei reglări legislative a problemei; Se elaborează standarde și se petrec acțiuni colective.
Problemă instituționalizată	Se adoptă norme legislative și de afaceri; Metodele promovate devin o normă obișnuită pentru efectuarea businessului la un nivel înalt.

Sursa: după AA1000 Assurance Standard, 2018

De obicei, problemelor care se află la niveluri superioare de maturitate, li se acordă o atenție sporită. Dar aceasta nu semnifică faptul că discuțiile în jurul lor s-au finalizat, iar decizia, convenabilă absolut pentru toți stakeholderii este, deja, găsită. Astfel, un proces eficient de interacțiune cu persoanele cointeresate trebuie să fie flexibil, să lase spațiu pentru schimbări permanente și atragerea unor noi grupuri de stakeholderi, chiar dacă problema este, deja, instituționalizată. Un exemplu bun îl servește practica de aproape 30 de ani de raportări corporative în domeniul protecției mediului.

Cel mai frecvent întâlnite probleme sociale țin de:

- Amenințări la adresa vieții și a siguranței (ex.: siguranța în trafic, violența în familie, pregătirea în vederea dezastrelor naturale, prevenirea accidentelor etc.);
- Sănătate (ex.: cancer la sân, tulburări de alimentație, obezitate, diabet, afecțiuni al inimii, HIV etc.);

- Mediu (ex.: folosirea pesticidelor, poluarea aerului, reciclarea, protejarea rezervațiilor naturale etc.);
- Implicarea civică (ex.: voluntariat, participarea la vot, donarea de sânge, prevenirea crimelor sau a infracțiunilor etc.).

Pentru întreprinderile din Republica Moldova, implicarea în programele sociale se află într-o etapă incipientă. Orice inițiativă social-responsabilă a întreprinderilor este efectuată intuitiv, fără o anumită strategie sau vreun algoritm în selectarea programelor prioritare, cu excepția companiilor transnaționale.

Deci, este necesar să se determine și să se definească atât punctele vulnerabile, cât și punctele forte, oportunitățile și pericolele înaintea punerii în aplicare a programelor sociale. Poate surveni și o situație în care un program social bine analizat să fie întrerupt doar pentru că s-au omis unele circumstanțe, care n-ar permite obținerea rezultatelor scontate.

1.4. Particularitățile gestiunii întreprinderii conform principiilor dezvoltării durabile

Ralierea la principiile dezvoltării durabile impune anumite modificări în activitatea unităților economice. În ceea ce privește **măsurarea performanței**, dezvoltarea durabilă creiază noi cerințe față de companii, care devansează sfera economicului și care e necesar de implementat în strategiile organizaționale a companiilor, în scopul obținerii concomitente a obiectivelor sociale, economice și ambientale.

În așa mod, eficiența firmelor nu se măsoară doar la nivelul profitului sau cifrei de afaceri. Uneori, organizațiile se disting față de concurenți prin comportamentul pe care îl manifestă în societate, sprijinind și rezolvând chiar probleme ce cu greu pot fi rezolvate de către guverne sau comunități locale (Gănescu, 2011).

Potrivit lui Pinteș (2015, p.27), inițial, prin performanța unei entități economice, se subînțelegea productivitatea, costurile de producție, cifra de afaceri, iar, în prezent, performanța este definită prin crearea de valoare, care, la rândul său, cunoaște două etape: valoarea creată pentru acționari (shareholders) și pentru părțile implicate (stakeholders).

Analizând influența globalizării asupra activității companiei, se consideră că, în prezent, o unitate economică nu poate fi performantă, dacă ignoră dimensiunile sociale și de mediu ale activității ei. Neluarea în considerare a acestor aspecte poate determina pierderi entităților economice, în special marilor corporații multinaționale, pierderi care se pot concretiza: în

diminuarea cotelor de piață, în diminuarea cifrei de afaceri, în reducerea numărului de clienți, în diverse costuri de ecologizare, în campanii pentru dobândirea încrederii consumatorilor în produsele și serviciile oferite de acestea (Pintea, 2011). Luând în considerare aceste riscuri, companiile trebuie să implementeze în strategiile lor standarde cu privire la dimensiunile sociale și de mediu, pentru a oferi un nivel majorat de dezvoltare durabilă a activităților realizate.

Miron et al. (2011, p. 176) constată, în baza studiilor empirice că profitabilitatea nu este suficientă în dezvoltarea pe termen lung, strategiile trebuind să asigure:

- un mediu intern propice menținerii nivelului competițional și dezvoltării, prin ameliorarea condițiilor de muncă și creșterea calității vieții;

- un mediu extern favorabil, prin implicarea corporației în acțiuni privind binele comunităților referențiale, dezvoltarea unui sistem de parteneriate locale și zonale în scopul realizării unui climat de afaceri stimulat, bazat pe congruența obiectivelor de interes comun și creșterea competitivității, ca o condiție calitativă esențială în sustenabilitatea dezvoltării componentelor.

La nivelul unei companii, performanța, după cum constată Gruian (2010, p. 245), include abilitatea de a avea acces la resurse, de a le aloca și utiliza optim în scopul unei remunerări suficiente pentru a acoperi riscul asumat și a justifica interesul, pe traiectoria unei dezvoltări viitoare durabile.

Analizând performanța globală pe termen lung și ținând cont de principiile dezvoltării durabile, este incontestabil, că elementele de sustenabilitate, precum dezvoltarea continuă a personalului, activități orientate spre rezolvarea problemelor comunităților, acțiuni de reciclare și de colectare a deșeurilor sunt factori importanți, care descriu performanțele companiilor. Economiiști de pe mapamond iau în considerare că „sursele valorii reale a unei companii s-au lărgit dincolo de simpla apreciere a profiturilor sau a mijloacelor fixe” (Buckingham, Coffman, 2007, citat de Cismaș, Stan, 2010).

Modelul unei companii de înaltă performanță, propus de Bărbulescu și Bâgu (2001, p. 55), se bazează pe următorii factori:

- resursele necesare producției (tehnice, energetice, materiale, umane, financiare);
- procesele de muncă efectuate în cadrul companiei;
- latura organizatorică a companiei (structura organizatorică și cultura companiei);
- beneficiarii afacerii (stakeholderii).

Performanța globală se referă la echilibrul și la relația de cauzalitate existentă între forțele interne și externe, construindu-se prin continuă îmbunătățire a proceselor interne, prin inovare și formarea personalului, prin satisfacția clienților și a acționarilor, prin protecția mediului (Petrescu și Mihalciuc, 2006). Acești autori definesc performanța ca „o stare de competitivitate a întreprinderii, atinsă printr-un nivel de eficacitate și productivitate, care-i asigură o prezență durabilă pe piață”.

În așa mod, în viziunea noastră, principiile de dezvoltare durabilă impun ca termenul de „performanță” la nivelul unei unități economice să includă atât *performanța financiară* (profit, rentabilitatea investițiilor, creșterea vânzărilor etc.), cât și la *performanța non-financiară* (calitate, inovație, loialitatea clienților, satisfacția angajaților, angajamentul personalului, sensibilitate la problemele sociale etc.).

Totodată, Cismaș și Stan (2010, pag. 161), atenționează că criteriile de evaluare financiară și economică sunt asumate de companii ca fiind indicatori de performanță pe termen scurt, criteriile de satisfacere a stakeholderilor sunt văzute ca fiind indicatori ai performanței pe termen lung.

Bratian (2010, p.17) concluzionează că lipsurile măsurilor tradiționale bazate doar pe indicatori financiari au condus la apariția sistemelor de măsurare a performanței, care includ atât indicatori financiari, cât și nefinanciari. Aceste sisteme de măsurare a performanței au o serie de avantaje, comparativ cu cele tradiționale. Cercetând vasta literatură în domeniul performanței organizaționale Bratian (2010, p.18), a constatat că organizațiile mari utilizează atât indicatori financiari, cât și indicatori nefinanciari, pe când firmele mici și mijlocii își evaluează performanța, în mare parte, pe baza indicatorilor financiari, acordând o importanță redusă indicatorilor nefinanciari. Totodată, utilizarea sistemelor de măsurare a performanței se regăsește cu predilecție în cadrul firmelor mari, firmele mici apelează, într-o foarte mică măsură, la aceste sisteme pentru măsurarea performanței lor (Bratian, 2010).

În aceeași ordine de idei, menționăm constatarea lui Atkinson et al. (1997), citată de Pinteș, 2015, precum că măsurarea performanței ar trebui să ajute entitatea economică să înțeleagă și să evalueze valoarea primită de aceasta de la furnizori și angajați, valoarea oferită de aceasta stakeholderilor și eficiența proceselor derulate la nivelul entității economice și a proprietăților strategice ale companiei.

Există o serie de standarde și coduri, ce pot fi eficient utilizate de unitățile economice, în vederea eficientizării procesului de interacțiune cu stakeholderii și majorării sensibilității sociale. Ele includ GRI (Global Reporting Initiative), care se referă la regulile de elaborare a rapoartelor

sociale, SA 8000 (Social Accountability 8000), care se referă la certificarea întreprinderilor în domeniul resurselor umane, AA1000 (Institute of Social and Ethical Accountability), ce conține indicații în vederea pregătirii sistematice a raportărilor sociale în baza dialogului cu stakeholderii, Standardul ISO 26000 etc.

Gogoneață (2011, p.133) evidențiază o tendință în adoptarea tot mai largă a indicatorilor standardizați RSC din catalogul Inițiativei Globale de Raportare (GRI), fiind urmată de menținerea, la cote ridicate, a preocupării de a înțelege cadrul în care companiile multinaționale își definesc politica lor de RSC. În special, seria standardului AA1000 (AA1000AS și AA1000SES) facilitează sporirea responsabilității companiilor, în vederea dezvoltării durabile. În acest standard sunt prevăzute nu numai anumite cerințe față de rapoartele sociale, dar și se oferă indicații raportate la modelarea întregului proces de formare și menținere a relațiilor cu stakeholderii.

În conformitate cu recomandările standardului AA1000 SES, **procesul de interacțiune cu stakeholderii** poate fi organizat în mai multe etape:

Etapa I – efectuarea unei analize strategice, în cadrul căreia se identifică principalii stakeholderi și problemele primordiale;

Etapa a II-a – investigarea relațiilor, deja, stabilite cu stakeholderii, resurselor disponibile și a limitelor organizaționale; acumularea informației despre diferiți stakeholderi, în scopul determinării tipului de relații, care ar fi de dorit de stabilit cu ei;

Etapa a III-a – evaluarea nivelului de pregătire internă și externă; propunerea recomandărilor, în vederea posibilităților de antrenare și participare eficientă a tuturor părților;

Etapa a IV-a – analizarea diferitelor tehnici de interacționare, cu ajutorul cărora este posibilă elaborarea unei metode individuale, care corespunde scopurilor întreprinderii și situației în care activează;

Etapa a V-a – trasarea măsurilor care trebuie întreprinse pentru asigurarea unui nivel înalt al satisfacției stakeholderilor de calitatea interacțiunii.

Dialogul cu stakeholderii permite companiei să perceapă și să reacționeze la orice problemă sau amenințare considerabilă, cu care ea se confruntă, dar să nu activeze, poticnindu-se, de la o criză la alta.

Metodele de interacțiune cu stakeholderii pot fi: interviuri individuale, interviuri în grup, grupuri-țintă, întâlniri și seminare de lucru, întâlniri cu reprezentanții comunității, sondaje, conferințe web (tabelul 1.3).

Tabelul 1.3. Exemple de activități pentru o orientare spre stakeholderii companiei

	Toți stakeholderii	Angajații	Consumatorii	Comunitatea unde companiile operează
Informarea generală	<ol style="list-style-type: none"> 1. Selectarea comunităților interesate relevante (de exemplu, printr-o revizuire a presei). 2. Studiu privind esența problemelor stakeholderilor (focus-grupuri). 3. Evaluarea impactului firmei asupra problemelor stakeholderilor. 4. Evaluarea reputației corporative în rândul stakeholderilor. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Discuții permanente cu reprezentanți ai diferitelor categorii de personal. 2. Forumuri de informare / discuții privind problemele angajaților (sănătate, stres, management etc.) 3. Evaluarea periodică a satisfacției în muncă a angajaților. 4. Date despre problemele angajaților, absenteismul, fluctuația. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificarea și contactul cu reprezentanții clienților. 2. Forumuri de discuții cu clienții pentru a înțelege nevoile și preocupările lor. 3. Date privind reclamațiile clienților. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificarea liderilor comunității. 2. Consultarea cu liderii comunității pentru a cunoaște problemele emergente. 3. Analiza impactului activităților corporative asupra mediului (de exemplu, utilizarea energiei electrice, utilizarea materialelor reciclate). 4. Analiza imaginii firmei în comunitate.
Diseminarea informației	<ol style="list-style-type: none"> 1. Întâlniri interdepartamentale periodice cu privire la tendințele din mediul de afaceri. 2. Circulația documentelor (rapoarte, buletine informative) despre impactul activităților corporative asupra problemelor stakeholderilor. 3. Facilitarea contactelor tuturor departamentelor cu stakeholderii. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Discuții interne despre problemele legate de angajați. 2. Politica privind ușile deschise la superiori. 3. Facilitarea întâlnirilor informale între angajații de la toate nivelurile. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Discutarea esenței plângerilor clienților cu toate departamentele. 2. Includerea rezultatelor studiilor de marketing în rândul clienților în politicile de produs. 3. Analiza informațiilor privind tendințele emergente ale consumatorilor. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Forumuri de discuții despre problemele comunității, de exemplu, pe intranet. 2. Facilitarea participării angajaților la afacerile comunității (predare, participare la seminare). 3. Acordarea unui premiu pentru cea mai bună inițiativă comunitară.
Responsabilități	<ol style="list-style-type: none"> 1. Programe pentru abordarea problemelor stakeholderilor. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Programe de asigurare a securității în muncă și sănătatea personalului . 2. Asigurarea îngrijirii zilnice. 3. Facilitarea educației angajaților. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Calitatea produselor și programele de îmbunătățire a siguranței. 2. Programe pentru a răspunde reclamațiilor clienților. 3. Facilități pentru clienții cu handicap. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Programele filantropice și de voluntariat, 2. Programe de protecție a mediului. 3. Programe de dezvoltare economică.

Sursa: adaptat după Maignan și Ferrell (2004, p.10)

Selectarea celei mai viabile metode depinde de problemele, care sunt necesare de soluționate. Întreprinderea poate utiliza concomitent mai multe metode de lucru cu diferiți stakeholderi (Covaș și Braguța, 2009).

Eficiența programelor de RSC nu depinde doar de suma investițiilor sociale alocate în această direcție, însă mult mai important este mesajul pe care îl transmite firma prin aceste activități și sinceritatea cu care o face. Mesajul de promovare a acțiunilor de RSC trebuie să pornească de la așteptările publicului, nu de la ceea ce dorește firma să comunice. **Dialogul companiilor cu grupurile cointeresate** se dovedește a fi eficient în cazul în care sunt create mecanisme specifice de comunicare, consultare și feedback între parteneri. Acestea ajută firmele să cunoască contextul social în care operează, să activeze în conformitate cu nevoile reale și să transforme eventualele riscuri în oportunități de afaceri (Covaș, 2008, b).

Deseori, companiile subapreciază necesitatea de a depune un efort suplimentar pentru informarea cetățenilor despre rolul său social. Însă, responsabilitatea socială a businessului, în prezent, nu trebuie și nu poate să se reducă doar la „achitarea impozitelor și asigurarea populației cu locuri de muncă”. Societatea solicită o prezentare mult mai amplă și mai complexă despre activitățile de RSC, decât consideră, la moment, serviciile de PR autohtone, care pun, în exclusivitate, accentul pe informației despre sponsorizări și acțiunile de caritate. Este necesar să se treacă de la etapa de informare prin intermediul pliantelor, ce relatează despre ajutorul acordat veteranilor și invalizilor la o oglindire sistemică a activităților de responsabilitate socială a companiilor.

Companiile, care tind la implementarea principiilor dezvoltării durabile trebuie să acorde o atenție sporită procesului de comunicare cu stakeholderii întreprinderii. Spre deosebire de afacerile obișnuite, pentru care comunicarea se adresează mai cu seamă clienților și/sau consumatorilor, în cazul afacerilor sustenabile, mesajele trebuie să fie adaptate și să ajungă la toți deținătorii de interese (Rădulescu, 2016). Rapoartele de sustenabilitate, clasamentele, eco-etichetele, certificările realizate de terți, proiectele non-profit și comunicatele de presă sunt canalele cele mai folosite pentru comunicarea sustenabilității. Rădulescu (2016, p.6) ajunge la concluzia că, în transmiterea mesajelor referitoare la sustenabilitate, trebuie să se țină cont mai mult de importanța deținătorilor de interese pentru companie, decât de preocuparea acestora pentru sustenabilitate.

Putem afirma, că pentru a convinge publicul într-o activitate îndreptată spre binele societății în practica internațională, se folosesc mai multe modalități (Covaș, Braguța, 2009):

- Raportări sociale,
- Auditul social,
- Clasamente sociale.

De asemenea, în acest scop, pot fi atrași jurnaliștii pentru a discuta subiectul de RSC, colaborarea cu organizațiile internaționale cunoscute.

Este important ca metodele utilizate pentru oglindirea acțiunilor de RSC să depindă de modul cum sunt abordate problemele date la nivel de companie.

În etapa inițială, informația despre rolul social al unității economice completează descrierile activității sale de bază, luând forma unor pliante promoționale, ce descriu inițiativele sociale și culturale întreprinse de companie. În acest caz, se creează o impresie distinctă despre caritatea corporativă, însă ele reflectă o tratare prea îngustă a responsabilității sociale și în majoritatea cazurilor, nu se bucură de încredere în rândurile populației.

Următoarea etapă presupune o trecere la oglindirea complexă a responsabilității sociale. Companiile încep să conceapă programele lor de lucru cu angajații și protejarea mediului drept acțiuni sociale și le poziționează în mod corespunzător.

Ultima etapă se caracterizează prin integrarea responsabilității sociale în activitatea de bază a companiei la toate fazele – de la stabilirea unor relații cu furnizorii până la asigurarea calității producției. În comunicările sale, firma apare ca un partener responsabil și un producător de produse calitative, angajator, ce are grijă de securitatea în muncă, contribuabil onest și un investitor social.

Unul din cele mai eficiente metode de promovare a informației despre aportul social și ambiental al companiei reprezintă pregătirea și difuzarea raportului social. Un raport al dezvoltării durabile trebuie să asigure o reprezentare echilibrată și rezonabilă a performanțelor organizației, care raportează – incluzând aspectele pozitive și cele negative.

Raportul social are menirea nu numai de a comunica în afara companiei, care sunt rezultatele activității ei, dar și este foarte utilă pentru unitatea economică. În procesul de elaborare a raportului, se identifică toate datele și informațiile de performanță pe care le are organizația, și, în același timp, se conturează punctele vulnerabile, care există și care se propun să fie abordate în viitor.

Anume, raportarea socială, în cazul în care este realizată corect, permite o mai bună sesizare a situației existente în cadrul companiei și a impactului produs de activitățile ei asupra societății și mediului. În baza cercetărilor prealabile, Albu et al. (2013, p. 514) susține că adoptarea raportării

sustenabilității a condus, de asemenea, la dezvoltarea sustenabilității. Spre pildă, în 2011, raportul social al firmei PUMA, a indicat că 94% din efectul negativ provocat de companie asupra mediului, este cauzat de procesul de producție și distribuție (Raport social PUMA, 2013). În baza acestei concluzii, PUMA a elaborat o linie de articole sport nouă, care a fost denumită InCycle, fabricate din materiale biodegradabile și reciclabile, reducând esențial (cu aproape o treime) impactul negativ asupra mediului.

În cazul companiei Coca-Cola HBC România, în lista priorităților pentru 2018, se plasează „adresarea problemelor de mediu și sustenabilitate”. Conform raportului de sustenabilitate publicat recent, compania a reuși să reducă, timp de zece ani, o cantitate mare de PET (5.000 de tone) prin modificarea ambalajelor; de asemenea, prin reciclarea ambalajelor din fabricile de îmbuteliere și ambalajele puse pe piață (trei sferturi și 56,7% respectiv) și prin realizarea unor programe interne s-au evitat emiteri a 79 de tone de CO² (Raport social Coca-Cola HBC România, 2016).

Cele mai multe companii au raportat, în ultima perioadă, un mediu financiar dificil de manageriat și dificultăți suplimentare în desfășurarea activității (Lungu et al., 2011). Provocările survenite din aceste dificultăți trebuie raportate de către companii, rezultând un angajament pentru acțiuni sustenabile. S-a conturat ideea că sustenabilitatea nu este doar un aspect interesant pentru companii, ci o componentă esențială a procesului de management. Un număr mare de companii au dezvoltat comitete, care să își asume responsabilitatea pentru acțiunile sustenabile, iar cele mai multe au apelat la ghiduri de raportare voluntară a informațiilor, integrând în rapoarte declarații de conformitate cu standardele de raportare sustenabilă.

Totuși, Lungu et al. (2011, p.118), evidențiază unele probleme ce țin de procesul de raportare:

- există atât companii, care raportează un volum mare de informații (dificultate în identificarea informațiilor relevante pentru stakeholderi);
- cât și companii, care raportează puține informații (dificultate în determinarea angajamentului pentru responsabilitatea socială);
- companiile, care se autoproclamă raportori ai responsabilității sociale corporative, nu au un comportament responsabil în ceea ce privește asigurarea sustenabilității activității lor;
- există unități economice, care, deși au intenții bune, nu sunt capabile să le transforme în acțiuni și rezultate.

Dezvoltarea conceptului de sustenabilitate, tendințele companiilor de a asigura un mediu intern favorabil pentru dezvoltarea durabilă, majorarea costurilor în business au creat premise pentru apariția unui număr mare de inițiative, orientate spre crearea unui fundament general de principii și norme de comportament corporativ, standarde de elaborare și audit ale raportărilor sociale. Unele din ele au obținut o valoare considerabilă și sunt susținute de companii internaționale de proporții, de organizații guvernamentale și ONG-uri, iar altele se utilizează doar în anumite țări sau domenii.

Dacă, inițial, erau puține entități, care efectuau rapoarte sociale, cu timpul, numărul lor a devenit atât de mare, încât a apărut un volum mare de standarde utilizate pentru elaborarea lor. Pornind de la evoluția fenomenelor, considerăm că următorul pas, în procesul de raportare, va consta în unificarea acestor standarde și apariția unei raportări integrate.

Primul raport integrat a fost întocmit și publicat în 2002 de către compania daneză Novozymes. În 2009, peste 1.300 de organizații, din 64 de țări, au publicat rapoarte de sustenabilitate bazate pe metodologia de raportare integrată propusă de GRI (Botez, 2013). De asemenea, pe 2 august 2010, Accounting for Sustainability Project (A4S), aflată sub patronajul prințului de Wales, și GRI au anunțat alcătuirea unui Comitet Internațional pentru Raportare Integrată (IIRC) (Albu et al., 2013).

Astfel, IIRC își propune să creeze un cadru acceptat la nivel global pentru evaluarea și raportarea în domeniul sustenabilității: un cadru menit să pună laolaltă informații referitoare la guvernarea corporatistă și performanța financiară, de mediu și socială. Se dorește ca un astfel de cadru integrat să permită culegerea și raportarea acestor informații într-o formă clară și concisă, într-un mod consecvent, care să permită realizarea de comparații.

Un astfel de instrument integrat de evaluare și raportare este necesar atât companiilor, cât și celorlalte grupuri cointeresate, cu care interacționează acestea: de la clienți, angajați și comunități, până la furnizori, creditori sau parteneri de afaceri. Scopul IIRC nu este de a împovăra și mai mult companiile și celelalte organizații cu sarcina raportărilor, ci de a le ajuta, atât pe acestea, cât și grupurile lor cointeresate, să ia decizii mai bune de alocare a resurselor. Cu toții, avem interesul general de a trăi într-o societate sustenabilă.

În sine, raportarea integrată nu asigură sustenabilitate, însă ea este un instrument puternic, prin intermediul căruia putem să luăm decizii mai bune cu privire la resursele pe care le consumăm și la viețile celorlalți, consideră Ian Ball, director executiv al Federației Internaționale a Contabililor. Raportarea integrată, explică Mervyn King, președinte GRI, oferă companiilor un instrument util

pentru a-și administra, în mod strategic, operațiunile, brandul și reputația în relațiile cu grupurile lor cointeresate și necesar pentru prevenirea oricăror riscuri ce pot compromite dezvoltarea lor pe termen lung (Diaconu, 2010).

Astfel, raportarea integrată constituie, deci, o combinație a mai multor componente diferite ale unei companii, cu scopul de a gestiona modul în care este adusă valoare firmei pe termen scurt, mediu și lung și, apoi, modul în care se comunică în exterior aceasta valoare (Peuch-Lestrade, 2013).

În prezent, există multe companii, care publică informații financiare și non-financiare, dar fără a exista o legătura între ele. De asemenea, sunt multe țări unde de la companii se așteaptă ca ele să prezinte informațiile despre RSC în rapoartele financiare anuale (Anexa 5). Iar viziunea raportării integrate este de a le conecta, de a arata care e legătura dintre strategia companiei și dimensiunea socială și ambientală al companiei, respectiv cum prin partea de cercetare și dezvoltare e influențată politica riscurilor aferentă problemelor de mediu, cum e condusă politica comercială de către principiile drepturilor omului etc.

După Botez (2013, pag. 25), obiectivele raportării integrate pot fi sintetizate astfel:

- Să producă schimbări în comportamentul organizațional, în scopul luării deciziilor orientate spre crearea și menținerea valorii pe termen scurt, mediu și lung;
- Să informeze cu privire la alocarea resurselor de către investitori, care să susțină crearea și menținerea valorii pe termen scurt, mediu și lung;
- Să inducă o abordare unitară și cuprinzătoare a raportării corporative, menite să conducă la comunicarea lanțului complet al factorilor care afectează semnificativ abilitatea unei organizații de a crea și menține valoarea în timp;
- Să promoveze responsabilitate și utilizarea optimă a tuturor capitalurilor organizației (incluzând capitalul productiv, uman, intelectual, natural și social), nu numai a capitalului financiar, precum și înțelegerea interdependențelor dintre ele.

Raportarea de sustenabilitate va rămâne un mod, prin care o companie poate să ofere stakeholderilor săi informațiile pe care vor să le citească, dar raportarea de sustenabilitate este strâns legată de informațiile financiare. În așa mod, următoarea etapă în raportarea corporativă constă în combinarea rapoartelor financiare cu cele sociale, astfel, realizându-se raportarea integrată (Covaș, 2014).

Concluzii la Capitolul 1

1. Analiza conceptelor teoretice, efectuată în acest capitol al lucrării, demonstrează că dezvoltarea durabilă oferă multiple avantaje societății, precum și unităților economice. Studiile realizate în acest domeniu scot în evidență următorul fapt: companiile care se focalizează pe traiectoria unei dezvoltări viitoare durabile beneficiază de consolidarea poziției pe piață, câștigarea încrederii partenerilor și societății, atragerea și menținerea unor angajați mai buni și au clienți mai fideli. Astfel, politica de dezvoltare durabilă a companiei este obligatorie, dacă businessul se orientează spre o evoluție stabilă, adaptată la modificările, ce au loc în economie și societate.

2. La rândul său, dezvoltarea durabilă la nivel micro se materializează prin realizarea acțiunilor de responsabilitate socială. Activitatea de responsabilitate socială corporativă, purtând un caracter voluntar, necesită metode de gestiune specifice. Din acest motiv, au fost evidențiate principiile, care trebuie să stea la baza unei strategii eficiente de promovare a responsabilității sociale, precum și caracterizate tipologiile programelor sociale. În scopul optimizării activităților corporative în domeniul social și ambiental, au fost descrise greșelile tipice, care diminuează efectual acțiunilor de RSC și modelele de susținere, la nivel de stat, a activităților respective.

3. În scopul eficientizării managementului dezvoltării durabile a întreprinderii e nevoie de întreprins anumite acțiuni în cadrul organizațional. Astfel, a fost definită noțiunea de stakeholderi și a fost descrisă o clasificare a grupurilor interesate. Managementul stakeholderilor reprezintă o fază importantă a procesului de interacțiune cu stakeholderii companiilor, fapt ce impune necesitatea utilizării matricei de analiză strategică expusă în capitolul dat al tezei. Anume, prin intermediul conlucrării eficiente cu stakeholderii săi, compania poate să determine corect problemele sociale și ambientale, soluționarea cărora va influența benefic atât asupra societății, cât și asupra performanțelor firmei. Este crucial ca compania să aleagă anume acele probleme, care sunt semnificative pentru dezvoltarea durabilă a businessului. În caz contrar, dacă firma nu poate corect să clasifice problemele în corespundere cu impactul lor, atunci ea riscă, în relațiile cu stakeholderii, să se orienteze doar la tendințe de scurtă durată și la predispuneri sociale importante.

4. Principiile dezvoltării durabile provoacă schimbări esențiale în modalitatea de evaluare a performanțelor organizaționale. Astfel, performanța globală o presupune pe cea financiară (profit, rentabilitatea investițiilor, creșterea vânzărilor etc.), cât și cea non-financiară (calitate, inovație, satisfacția angajaților, angajamentul personalului, sensibilitate la problemele sociale etc.).

5. Procesul de interacțiune cu stakeholderii companiei poate fi eficientizat prin utilizarea mai multor standarde și coduri, propuse de un șir de instituții internaționale. Astfel, în lucrare sunt analizate principalele standarde, care pot majora sensibilitatea socială a companiilor și sunt oferite exemple de activități, ce permit o orientare spre stakeholderii companiei. Standardele descrise pot servi drept instrumente viabile în procesul de evaluare și raportare a activităților de RSC, care trebuie să devină o practică implementată în fiecare companie.

2. ROLUL CULTURII ORGANIZAȚIONALE ÎN MANAGEMENTUL DEZVOLTĂRII DURABILE A ÎNTREPRINDERII

Modificările majore, care se petrec în societate și economie, plasează în prim-plan resursele umane ale organizației. Lor le revine rolul principal, în adaptarea mai rapidă a companiilor la schimbări, inovând permanent și având posibilitatea de a supraviețui și a se dezvolta în continuare.

Astfel, în acest capitol ne-am propus să argumentăm necesitatea utilizării culturii organizaționale drept modalitate de majorare a nivelului de sustenabilitate al unei companii moderne. În acest scop, se preconizează demonstrarea importanței culturii organizaționale, sintetizarea demersurilor de definire a acestui concept, ilustrarea impactului culturii asupra performanțelor organizaționale. Reieșind din faptul, că câmpul cultural organizațional este pe departe studiat și insuficient experimentat, vom trece în revistă analiza componentelor de bază a culturii și ale modalităților de manifestare în cadrul organizațional, acordând o atenție specială tipologiilor culturale și factorilor de influență.

Cultura organizațională influențează în mod direct și indirect performanțele întreprinderilor, rolul mediator în acest proces revenindu-i angajamentului organizațional. Aceasta a condus la necesitatea de a conceptualiza angajamentul organizațional, de a determina factorii de influență și modalitățile prin care această atitudine poate fi utilizată spre îmbunătățirea managementului organizațional.

2.1. Analiza impactului culturii organizaționale asupra dezvoltării durabile a întreprinderii

În urma analizelor efectuate asupra activităților de RSC a companiilor din Republica Moldova, putem conchide că, în ultimii ani tot mai multe companii au început să implementeze sau să schimbe politicile, produsele sau/și procesele pentru a putea face față problemelor ce țin de poluare, utilizarea eficientă a resurselor, îmbunătățirea relațiilor cu comunitatea și stakeholderii săi.

Aceasta poate fi explicat prin faptul că organizațiile sunt considerate un organism viu, care reacționează la schimbările de mediu, încercând, în același timp, să profite de aceste schimbări (Covaci, 2014). Dar, din punctul nostru de vedere, contează și majorarea numărului de persoane, care susțin valorile promovate de conceptul de dezvoltare durabilă și conștientizează importanța acestor acțiuni.

Însă, după cum a fost specificat în Capitolul 1 al tezei, realizarea unor acțiuni sporadice cu caracter social sau ambiental, nu semnifică că compania a implementat în strategiile organizaționale principiile dezvoltării durabile. Tot mai mulți specialiști în domeniu susțin, că aceste inițiative sunt insuficiente, dacă se realizează la nivel superficial și nu conduc la crearea unei organizații sustenabile (Linnenluecke și Griffiths, 2010). Ei argumentează că, pentru a răspunde provocărilor sociale și de mediu, organizațiile trebuie să realizeze o transformare culturală semnificativă. Iar Borțun et al. (2011, pag. 48) completează, în această ordine de idei, că politica de responsabilitate socială corporativă este imposibil să fie concepută fără o cultură organizațională, care să o susțină „din interior” - sau, o companie nu se poate comporta ca bun cetățean, dacă angajații săi nu se comporta ca buni cetățeni.

Totodată, susținem opinia lui Constantinescu (2013, p.21), care afirmă că prin promovarea responsabilității sociale a companiilor, la nivelul mentalității angajaților, se asigură o dezvoltare sustenabilă, iar cultura organizațională devine, astfel, gata să preia sarcina menținerii unui climat de muncă, capabil să dovedească și în exterior faptul că principiile și valorile sustenabilității au fost interiorizate. Analizând acțiunile directe ale companiilor, care au înțeles rolul managementului dezvoltării durabile, se constată că personalul acestora a devenit din ce în ce mai conștient și responsabil, contribuind astfel, prin eforturi individuale, la acțiunile de implementare a practicilor de dezvoltare durabilă, nu doar la activități de responsabilitate socială, ci și la clădirea unui nou spirit de solidaritate, propice instaurării unei culturi organizaționale favorabile dezvoltării durabile (Constantinescu, 2013).

Cu toate acestea, Șcerban și Kaufmann (2011, pag. 182), atenționează că majoritatea întreprinderilor inițiază activități privind RSC, fiind forțate de factori interni și externi. Astfel, majoritatea organizațiilor nu inițiază benevol activități privind RSC. Mai degrabă, ele sunt forțate de factori interni și externi să se angajeze în acțiuni privind RSC, în parte datorită așteptărilor continue de schimbare a modului de a face afaceri și de etică în afaceri. Însă, din ce în ce mai multe persoane și grupuri de apel solicită organizațiilor să dezvolte afaceri responsabile și transparente, din punct de vedere economic, ecologic și social. Răspunsurile organizațiilor la aceste așteptări ale societății, în particular, implementarea unor diverse acțiuni și inițiative de RSC, au ca efect schimbarea culturii organizaționale, dar și o adevărată schimbare socială a comunității.

Analizând particularitățile procesului de implementare a sustenabilității în strategiile organizaționale, Epstein și Roy (2001, p. 294) accentuează importanța schimbărilor culturale

necesare de efectuat. Ei propun un model, care ar facilita îmbunătățirea atât a performanței sociale, cât și a celei financiare și care include detaliile sistemelor, structurilor și măsurilor necesare pentru a schimba cultura și procesele organizaționale. Epstein și Roy menționează că, dacă performanța durabilă este cu adevărat importantă în cadrul companiei, evaluările și recompensele personalului ar trebui să evidențieze această componentă. În cazul în care, dacă performanța angajaților este evaluată numai pe baza profitului pe termen scurt sau a veniturilor, angajații sesizează rapid că compromisurile privind problemele sociale și de mediu sunt acceptabile și că schimbările dorite în cultura corporațiilor devin mai dificile.

Această părere este promovată și de Bertels (2010, p.7), care susține că, pentru ca sustenabilitatea să devină o practică cotidiană în cadrul organizației, ea trebuie să fie încorporată în cultura organizațională. După părerea acestui autor, o cultură sustenabilă „este o cultură în care membrii organizației partajează valori și credințe comune cu privire la importanța echilibrării eficienței economice, a echității sociale și a răspunderii ecologice”. El argumentează că „organizațiile cu culturi puternice orientate spre sustenabilitate se străduiesc să susțină un mediu sănătos și să îmbunătățească viața altora, în timp ce funcționează cu succes pe termen lung” (Bertels, 2010).

Putem menționa că dezvoltarea durabilă se referă la stabilirea și respectarea unor asemenea valori și comportamente ale culturii organizaționale a companiei, care, asigurând nevoile organizației și controlând riscurile (economice, sociale, ambientale), totodată, protejează, mențin și îmbunătățesc capitalul uman, financiar și natural pentru generațiile viitoare.

Trebuie să remarcăm apariția mai multor studii, ce indică relații strânse între cultura organizațională și sustenabilitatea corporativă. Astfel, Classen, 2008 (apud Tătărușanu și Onea, 2013) argumentează că o cultură organizațională slabă împiedică progresul întreprinderii în vederea sporirii responsabilității față de mediu, în timp ce alți autori, studiind corelația dintre structurile organizaționale și sustenabilitatea, au indicat dificultăți în transmiterea informației ecologice, obstacole în implicarea stakeholderilor și eșuarea acțiunilor inițiate în această direcție. Iar, în cadrul studiului, realizat în 2010 de către Liz Abbett, Anna Goldham și Ryan Whisnant, a fost evidențiată existența unei relații empirice dintre cultura organizațională și succesul în realizarea inițiativelor companiilor în domeniul protejării mediului. În opinia autorilor, o similaritate mai mare dintre cultura organizațională și inițiativele sustenabile asigură o probabilitate sporită de succes. Rezultatele studiului confirmă că companiile trebuie să ia în considerare anumite aspecte

suplimentare, când proiectează și implementează inițiativele de sustenabilitate, care, momentan, nu fac parte din metodele practicate în unitatea economică.

De asemenea, Gutterman, în lucrarea sa “Cultura organizațională și sustenabilitatea”, prezintă o serie de opinii, care susțin că, la realizarea schimbărilor în cadrul organizațiilor, în vederea orientării spre o activitate sustenabilă, trebuie să se țină cont de congruența cu valorile și concepțiile ce formează temelia culturii organizaționale.

Linnenluecke și Griffiths (2010, p. 358) consideră că cultura organizațională influențează metodele și modalitățile de implementare a principiilor de dezvoltare durabilă, utilizate de către companie și pot prezice rezultatele ce se vor obține la efectuarea unor schimbări în organizație. Opinia acestor autori se bazează pe ideea că nu există un singur tip de cultură orientată sustenabil, în timp ce „angajații din diferite tipuri de culturi pun accentul pe diferite aspecte în ceea ce privește sustenabilitatea corporativă, de la accentul plasat pe dezvoltarea internă, eficiența resurselor, protecția mediului sau implicarea stakeholderilor” (Linnenluecke și Griffiths, 2010).

După cum punctele vulnerabile în culturile organizaționale, pot inhiba programele sustenabile, de asemenea și punctele forte pot oferi suport acestor inițiative. Spre exemplu, organizațiile care susțin implicarea angajaților în acțiunile ecologice au demonstrat un succes sporit în reducerea impactului companiei asupra mediului (Ramus și Steger, 2000). Multe din programele de sustenabilitate necesită implicarea întregii organizații, iar rolul culturii organizaționale, în acest caz, se completează prin necesitatea de a unifica și direcționa efortul întregului colectiv.

Cultura companiei este un factor de integrare a RSC și se bazează pe „valorile morale, norme și credințe”, conform lui Dion, 2006 (citată Șcerban, Kaufmann, 201, pag. 183). Acesta a identificat topul celor 10 valori corporative, care pot fi observate, în general, într-o organizație responsabilă social: integritate, onestitate, corectitudine, egalitate, obiectivitate/imparțialitate, loialitate, devotament, respect, prudența și toleranță.

La fel, Zaiț et al. (2013, p. 384) constată că, la nivel de cultură organizațională, există valori-mijloc compatibile cu scopul RSC, cum ar fi:

1. valorile care susțin flexibilitatea și orientarea către mediul extern;
2. valorile care susțin un comportament etic: echitatea, solidaritatea, responsabilitatea, leadership-ul moral;
3. valorile care susțin perspectiva pe termen lung, învățarea continuă și comportamentul proactiv.

Astfel, Zaiț et al. consideră că trebuie evidențiat rolul culturii în direcționarea atitudinilor și comportamentelor, care țin de sustenabilitatea întreprinderii. Existența acestei relații cultură-RSC nu reduce din importanță și alți factori ce au impact asupra orientării întreprinderilor către RSC (Zaiț et al., 2013).

În același timp, Štrukelj et al. (2012, p. 39) susțin că viziunea întreprinderii se bazează pe valorile întreprinderii. Ele reflectă cultura organizațională, etica, normele și interesele. Atunci când valorile întreprinderii sunt orientate către principiile sustenabilității, întreprinderile (și oamenii) au mai multe posibilități pentru a înregistra succes pe termen lung și acest lucru le oferă avantaje tuturor.

În concluzie, dezvoltarea unei culturi organizaționale adecvate trebuie să constituie un imperativ pentru organizațiile aflate în căutarea avantajelor competitive. Resursa umană calificată și dedicată organizației este vitală pentru succesul unității economice. În acest scop, sunt necesare anumite cheltuieli de timp, efort și resurse financiare, dar aceasta reprezintă o investiție pe termen mediu și lung.

2.2. Particularitățile și semnificația culturii organizaționale în managementul întreprinderii moderne

Cultura organizațională a devenit un subiect tot mai frecvent abordat în literatura de specialitate și practica managerială. Una din cauzele principale constă în modificările, ce se petrec cu un tempo tot mai rapid în domeniul economic, tehnic și social. În prezent, organizațiile activează într-un mediu, care se schimbă permanent și, deseori, este dificil de a prevedea aceste schimbări.

În același timp, fenomenele de globalizare, competiția intensă între firme, gradul sporit de personalizare a produselor și serviciilor scoate în evidență necesitatea găsirii unui răspuns rapid la forțele pieței. Această hipercompetiție și revoluție tehnologică are două efecte asupra organizațiilor: pe de o parte, problemele cu care se confruntă organizațiile, ca număr și complexitate, sunt în creștere și, pe de altă parte, timpul disponibil al managerilor pentru a lua în considerare și a analiza aceste probleme este în scădere (Bratian, 2010).

În asemenea condiții, cunosc o dezvoltare stabilă doar întreprinderile, care se adaptează rapid la schimbările ce au loc în mediul extern al entității economice. Facilitarea creării unui asemenea

climat organizațional e posibil doar prin promovarea unei culturi organizaționale flexibile, orientate spre schimbare și inovare.

Astfel, putem remarca că câteva decenii în urmă, în evoluția teoriei organizației și a managementului, comunitatea academică pune accent pe dominația factorilor externi în contextul definirii succesului organizațional. Unul dintre cei mai proeminenți reprezentanți ai acestei abordări este Michal Porter și “cele 5 forțe ale lui Porter” (Porter, 1980), în concordanță cu care obținerea avantajului competitiv depindea de: intensitatea concurenței pe piață (și mărimea cotei de piață), existența potențialilor concurenți și existența barierelor la intrarea pe această piață, existența produselor substituibile, puterea de cumpărare a consumatorilor și puterea de negociere a furnizorilor (Nuric și Matotec, 2014). În acea perioadă, se considera că managementul ar putea și ar trebui să se lupte cu aceste forțe, bazându-se, în primul rând, pe așa-numitele elemente "hard" ale organizației, cum ar fi structura, sistemele, tehnologia, capitalul, forma organizatorico-juridică etc.

Însă, globalizarea și alte schimbări în mediul economic și social au intensificat concurența și a devenit clar că aceste elemente nu mai sunt suficiente în lupta pentru atingerea succesului în afaceri. Prin urmare, oamenii de știință și profesioniștii se îndreaptă, din ce în ce spre elementele de organizare interne, "soft". După Barney (1991, pag. 101), aceste elemente sunt întotdeauna asociate cu persoanele angajate într-o anumită organizație, deoarece numai resursele umane sunt resurse care nu sunt numai valoroase, ci și rare, greu de înlocuit și dificil de copiat de potențialii concurenți.

Tendențele menționate mai sus se caracterizează printr-o amplificare continuă. În special, ultimele două decenii au prezentat o provocare pentru organizații. De exemplu, unele întreprinderi independente, bine cunoscute la începutul secolului XXI, au fost achiziționate de alte companii în această perioadă, inclusiv Compaq (acum parte integrantă a Hewlett-Packard), Gillette (acum parte a Procter și Gamble), Anheuser-Busch (acum parte a Anheuser-Busch InBev) și Merrill Lynch (acum parte a Bank of America); alții au dispărut cu totul, inclusiv Lehman Brothers, Circuit City și Steve și Barry (toate acum falimentate) și WorldCom și Enron (ambele trecute prin scandaluri de etică) (Robbins și Coulter, 2012).

Autorii Hudrea și Andrievici, 2016, remarcă faptul că, câteva decenii în urmă, o organizație de succes era caracterizată de stabilitatea sa, iar un mediu organizațional stabil era un obiectiv major. Acum, însă, termenul de stabilitate, mai des, semnifică stagnare, fiind tratat din punct de vedere negativ în contextul evoluției întreprinderii. O companie poate supraviețui și dezvolta doar printr-o schimbare permanentă, adaptându-se la mediul extern și intern.

Astfel, noua paradigmă managerială tratează organizația, ca un sistem socio-cultural. Iar managementul centrat pe control și preocupat de raționalitatea organizării și de modul de personalizare a sarcinilor de muncă și a rezultatelor, este înlocuit cu managementul participativ, unde conducerea eficientă înseamnă capacitatea managerului de a integra eforturile tuturor membrilor organizației pentru a obține rezultatele dorite (Cârnu și Boncea, 2010). De asemenea, Dygert și Jacobs (2006, p. 18) afirmă că, în cadrul a mii de organizații, stilurile de management autocratice tradiționale sunt înlocuite cu tehnici de supraveghere și management, care pun accentul pe coordonare și consiliere. Lawson și Samson, 2001 (apud Yesil și Kaya, 2012) susțin că, comparând anii 90 cu anii 80 ai secolului trecut, „organizațiile moderne au de-a face cu o provocare suplimentară – cerința de a fi inovativă, și nu ocazional, dar foarte frecvent, rapid și cu o rată de succes înaltă”.

În așa mod, la sfârșitul mileniului trecut, s-a constatat un adevăr axiomatic, așa cum remarcă Delbecq și Mills (1985, p. 14): întreprinderea industrială trebuie să inoveze pentru a supraviețui.

Acest imperativ presează organizațiile să fie permanent în căutarea unor noi metode de a asigura creativitatea și inovarea la nivel organizațional (Stihi, Covaș, 2011). Iar una din cele mai importante surse, care poate contribui la crearea unui mediu favorabil pentru a stimula creativitatea, reprezintă cultura organizațională.

Pe plan mondial, preocupările pentru definirea culturii organizaționale sunt relativ recente, datându-se cu deceniul al VII-lea al secolului al XX-lea. 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 și modalităților de sporire a indicatorilor financiari prin schimbări culturale la nivel de întreprindere.

Managementul preia conceptul de cultură din antropologie, unde cultura este tratată ca un produs al unui grup de persoane, care conviețuiesc în același loc și au atitudini și comportamente similare. Oamenii care aparțin uneia și aceleiași culturi partajează istorie, religie, valori, norme și simboluri similare, care îi deosebesc de alții (Belias și Koustelios, 2014). Astfel, există un număr mare de culturi naționale și un număr și mai mare de subculturi, care asigură un anumit tip de organizare și comportament.

La nivel organizațional, prima încercare sistematică de a descrie mediul de lucru în termeni de cultură este considerat studiul efectului Hawthorne, la compania Western Electric (SUA), la

începutul anilor 1930 (Belias și Koustelios, 2014). Scopul cercetării a constat în a examina dacă angajații din fabrică ar deveni mai productivi, ca răspuns la faptul că sunt informați despre participarea în cadrul unui studiu. Au urmat o serie de experimente, măsurând productivitatea muncitorilor la aplicarea diferitelor niveluri de iluminare sau diverse condiții de muncă etc. Acest studiu, condus de Mayo și Warner în 1931-1932, a evidențiat formarea unor grupuri mici de colegi, care partajează anumite reguli informale de comportament și un anumit nivel de coeziune internă. Astfel, angajații au fost considerați mai receptivi la forța socială a grupurilor decât la stimulentele și controlul managerilor (Mayo, 1945 in Belias și Koustelios, 2014).

În deceniile care au urmat, studiile asupra fenomenului culturii organizaționale au fost conduse de psihologi și sociologi. Anii '70, care s-au marcat prin sporirea globalizării economiei și creșterea concurenței între țări, au condus la migrarea unui număr mare de persoane spre statele mai dezvoltate, ceea ce a transformat organizațiile într-un mediu multicultural și divers. Scopul multor cercetări, de exemplu: Hofstede (1982), Trompenaars și Hampden-Turner (1998), a fost acela de a studia dacă atitudinile, valorile și modurile de comportament ale angajaților influențează performanța lor de muncă și succesul afacerii.

Astfel, pe parcursul evoluției sale, conceptul a căpătat un caracter multidisciplinar. În anii 80 ai secolului XX, cultura organizațională era abordată de către specialiști în cadrul sociologiei, antropologiei, psihologiei, dar, cu preponderență, în cadrul managementului (Dimitrescu, 2012).

Potrivit psihologilor, comportamentul angajaților este afectat de faptul că oamenii sunt în mod diferit influențați de teama eșecului, a regretului și vor renunța de multe ori la unele beneficii, doar pentru a evita un risc cât de mic al sentimentului că au eșuat. Apoi, oamenii sunt adesea influențați de sugestii exterioare (Covaș, Gradinaru, 2015). De exemplu, Dan Ariely (2010, p.87) susține că interpretăm lucrurile din jur în relație cu alții și nu avem autonomie în gândire; avem reacții necontrolate la anumiți stimuli, precum gratis sau zero; avem dificultăți să luăm decizii raționale, când ne confruntăm cu situații care cer respectarea unor combinații de norme sociale (cereri prietenești, favoruri, afecțiune) și norme economice (care se exprimă prin plăți, facturi, prețuri).

Derivând din mai multe științe, conceptul de cultură a început să fie tot mai des utilizat la nivelul organizațional, regăsindu-se în cadrul unui domeniu separat, numit cultura organizațională. Evidențiem, o definiție celebră prin simplitatea ei, formulată de către Marvin Bower, fost director

general la McKensey și Company: „Cultura este modul în care se fac lucrurile aici la noi” (Androniceanu, 2006).

Conceptul de cultură, care își are rădăcinile în antropologie, la începutul anilor 80 ai secolului XX, a fost transferat definitiv în contextul organizațional (Homburg, Pflesser, 2000). Pe parcursul acestei perioade, interesul față de fenomenul de cultură organizațională a fost permanent în creștere atât din partea experților în științele organizaționale, cât și a reprezentanților din mediul de afaceri.

Astfel, după cum susține Mateescu (2009, pag. 15) noțiunea de cultură organizațională a fost utilizată pentru prima dată în literatura de specialitate de către Andrew Pettigrew, în anul 1979, în articolul “On Studying Organizational Cultures”, publicat în *Administrative Science Quarterly*.

O contribuție inedită la popularizarea conceptului de cultură organizațională l-a avut publicarea lucrărilor: „Theory Z” de William Ouchi (1981), „In Search of Excellence,” de Tom Peters și Robert Waterman (1982) și „Corporate Cultures” de Terrence Deal și Allan Kennedy (1982). Autorul Jordan (1994, pag. 22), concluzionează că toate aceste cărți, precum și multele altele, care au urmat, sunt bazate pe ideea, că o organizație de succes trebuie să fie focalizată pe cultura sa corporativă.

Un imbold considerabil, la examinarea culturii organizaționale drept un factor important în succesul sau eșecul unor organizații, l-au servit companiile japoneze. În a doua jumătate a secolului trecut, ele au reușit, chiar și în lipsa tehnologiilor avansate, să se impună ca o putere economică considerabilă la nivel mondial. Cauza principală indirectă a performanțelor deosebite ale firmelor nipone au fost explicate, într-o măsură apreciabilă, prin cultura lor specifică. În lucrarea lor Peters și Waterman, 1982, descriu cum o fabrică de televiziune din S.U.A., sub influența managementului japonez, a reușit să reducă rata defectelor de la 140 la 6, rata plângerii de la 70% la 7% și rata fluctuației de la 30% la 1%, toate fiind consecințele unor schimbări în filozofia și cultura managementului (O’Reilly, 1989).

Drept rezultat, Gănescu (2011, p. 15) prefigurează câteva etape în procesul de dezvoltare a conceptului de cultură organizațională:

- 1) abordarea firmei ca organism social – mijlocul sec. XX;
- 2) abordarea firmei ca identitate culturală – anii 70 ai secolului trecut;
- 3) școala managementului cultural – anii 80 ai secolului XX.

Analizând evoluția studiilor în domeniul culturii, State (2004, p.15) remarcă faptul că, prin noțiunea de cultură, a fost redată organizației dimensiunea sa umană; ea nu este numai o adunare de indivizi legați printr-o structură flotantă în cadrul mediului, ci este și o comunitate marcată de o istorie, formată din indivizi cu nevoi complexe, care sunt implicați în organizație. Această comunitate face mai mult decât să reacționeze mecanic la modificările din mediul său: ea trăiește aceste modificări, construindu-și răspunsurile și performanțele.

Concluzionând, reiterăm că în analiza organizațională, cultura descrie influența și interacțiunea dintre angajați și între angajați și organizația în care lucrează. De aceea, în organizațiile contemporane, fiind considerate grupuri sociale, este necesar, ca studierea culturii specifice a unei organizații, să fie fundamentală pentru descrierea și investigarea fenomenelor organizaționale.

Informal, cultura poate fi înțeleasă ca fiind stilul, atmosfera sau personalitatea unei organizații (Johns, 1998). Handy, 1993, precizează că „oricine și-a petrecut o vreme în diferite organizații a fost uimit de atmosferele diferite, modurile diferite de a face unele lucruri, de nivelurile diferite de energii” (în Moldovan și Macarie, 2016, p.124), iar aceste diferențe sunt cauzate nu numai de tehnologiile utilizate și specificul activității companiei. Analizând rolul culturii organizaționale Covaci (2014, pag. 76), o consideră a fi „forța“ invizibilă din spatele lucrurilor ușor observabile și tangibile dintr-o firmă, este energia socială ce determină oamenii să acționeze.

Cu toate că termenul de cultură organizațională este utilizat pe larg doar în ultimele decenii, el devine, în curând, un factor organizațional important de majorare a competitivității și eficienței. Cultura organizațională poate fi tratată drept instrument strategic puternic, care permite de a orienta toate subdiviziunile organizației și indivizii aparte spre realizare scopurilor comune, mobilizarea inițiativei angajaților, asigurarea loialității și angajamentului organizațional, îmbunătățirea comunicării. Managementul companiilor trebuie să fie profund interesat de cunoașterea acestui concept, pentru ca să-l utilizeze eficient în vederea formulării și susținerii strategiilor și politicilor sale, a deciziilor, antrenării resurselor umane etc. (Covaș, 2000).

Un exemplu interesant despre impactul culturii asupra performanțelor organizaționale poate fi oferit de compania Yahoo. Marissa Mayer a fost acceptată în funcția de CEO al Yahoo într-un moment de criză, când performanțele economice ale companiei aveau un trend negativ, iar apersonalul manifesta, un nivel scăzut al satisfacției în muncă și al angajamentului organizațional. După analiza situației existente, Mayer a constatat că schimbarea ar trebui să înceapă cu

îmbunătățirea percepției angajaților de a activa în companie. Mayer a utilizat tehnici de promovare a talentelor în rândul personalului și a implementat peste 500 de inițiative focalizate pe angajați pentru a le stimula moralul și, de asemenea, a introdus un nou program, care încurajează angajații Yahoo să testeze diferite produse sau servicii. Ca rezultat, compania Yahoo a înregistrat majorări de venituri, și s-a observat că nivelul de satisfacție în muncă al angajaților a crescut (Tănase, 2015).

Prin cultura organizațională, se subînțelege un fel de programare mintală colectivă, care face deosebire dintre membrii unei organizații față de alții. Cultura conturează anumite standarde colective de gândire, valori, concepții, ritualuri, ceremonii etc. În fiecare organizație, se încurajează sau se dezaprobă anumite comportamente, idei, care reies din valorile partajate în cadrul firmei. Cu cât este mai înalt nivelul culturii organizaționale în organizație, cu atât sunt mai puțin necesare instrucțiunile, schemele detaliate, indicațiile. În acest sens, Sorensen (2002, p. 76) definește cultura organizațională drept un mecanism social de control.

Susținem ideea expusă de Dumitrescu (2012, pag. 4), conform căreia 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. Cultura întreprinderii poate avea un impact major asupra funcționalității organizației și performanțelor resursei umane prin cunoașterea specificului comportamentelor organizaționale dar și a motivațiilor resursei umane (Gheorghiuță, 2016). Astfel, cultura poate fi utilizată drept mijloc de predicție a comportamentului membrilor organizației.

Cunoașterea specificului culturii organizaționale, într-o anumită organizație, permite de a presupune anumite atitudini, care sunt partajate de către membrii ei: satisfacția în muncă (Bellou, 2010; Vukonjanski și Nicolici, 2013; Belias et al., 2015); angajamentul organizațional (O'Reilly, 1989; Lok și Crawford, 2004; Kavita, 2007; Xiaoming și Junchen, 2012) etc.

Cultura organizațională include valorile, credințele partajate de către angajați, comportamentele și simbolurile, astfel influențând puternic deciziile individuale și acțiunile de grup. Belias et al., 2015, compară cultura organizațională cu un compas, care orientează organizația spre o anumită direcție. Tanău (2006, p. 15) susține că organizațiile puternice nu își construiesc activitatea doar pe instrumente raționale ale managementului științific pentru a obține o anumită productivitate, un anumit nivel de eficiență. Companiile folosesc cultura – convingerile profunde, valorile partajate și eroii care le întrușează, ritualurile și ceremoniile – pentru a-și formula și susține strategiile și politicile organizaționale. Aceasta poate fi confirmat prin afirmația lui Hudrea și Andrievici (2016,

pag. 63), care remarcă faptul că cultura organizațională influențează punctele sensibile la nivelul valorilor, atitudinilor și practicilor membrilor companiilor.

Prin urmare, după Lok și Crowford (2004), cultura organizațională poate influența modalitatea de a stabili scopuri personale și organizaționale, îndeplini sarcini și de a administra resursele necesare. Ea afectează felul de a gândi, a lua decizii și modul în care angajații percep, simt și acționează.

Interesul sporit față de conceptul de cultură organizațională este justificat de supoziția că un anumit tip de cultură organizațională conduce spre o majorare a indicatorilor financiari ai companiei (Ilieș și Gavrea, 2008). Cu toate că este tratat în mod diferit în literatura de specialitate, impactul culturii organizaționale asupra performanțelor organizaționale, totuși, este pe larg acceptat faptul: cultura organizațională reprezintă unul din principalii factori, ce diferențiază performanțele practicilor manageriale (Denison, 1990). James L.Heskett, citat de J. Coleman, 2013, estimează că cultura „poate influența, în proporție de 20-30%, deosebirile dintre performanțele unei companii în comparație cu concurenții săi”.

Opinia noastră este că cultura organizațională reprezintă un factor important nu numai în realizarea scopurilor companiei, dar și în atragerea și menținerea angajaților valoroși, formarea unei imagini pozitive, precum și construirea relațiilor de respect cu stakeholderii. O cultură puternică manifestă un efect pozitiv asupra performanțelor angajaților. Politicile, acțiunile și scopurile trasate de top-management vor fi viabile, numai dacă iau în considerare atitudinile manifestate de angajați față de munca lor și față de compania în care activează.

După cum este diferit tratată definiția culturii organizaționale, în literatura de specialitate, de asemenea, există mai multe opinii și referitoare la funcțiile pe care le îndeplinește cultura într-o companie.

Desson și Cloutheir, 2010, constată că importanța culturii se manifestă în funcția ei de a contura la nivel de organizație:

- Care sunt în organizație „deciziile corecte”;
- Care sunt comportamentele adecvate ale angajaților și modul în care se așteaptă ca ei să interacționeze în cadrul organizației;
- Modul în care indivizii, grupurile de lucru și organizația în ansamblu se ocupă de munca, care le-a fost desemnată;
- Viteza și eficiența cu care se realizează activitățile;

- Capacitatea și receptivitatea organizației de a se schimba;
- Atitudinea stakeholderilor externi față de organizație.

Astfel, acești autori susțin că cultura unei organizații poate sprijini - sau poate împiedica - realizarea obiectivelor sale generale.

După Nicolescu și Verboncu, 2008, funcțiile culturii organizaționale constau în:

- Integrarea angajaților în organizații;
- Direcționarea rolurilor și comportamentelor organizaționale;
- Protecția angajaților de amenințări externe;
- Păstrarea și transmiterea valorilor organizaționale;
- Sursa culturală strategică competitivă.

Cu toate că este considerată o resursă intangibilă, care nu poate fi identificată la o primă analiză a performanțelor organizaționale, fiecare companie adoptă un anumit tip de cultură organizațională, într-un mod conștient sau nu.

Ca urmare, Criveanu (2015, p. 76) consideră că, indiferent de tipul culturii organizaționale, ea îndeplinește un șir de funcții (figura 2.1.):

- Funcția de integrare a angajaților într-o companie, stimulând adaptarea lor la mediul intern. Funcția de integrare a angajaților, în special, se referă la noii veniți în organizație, dar are și scopul de a-i menține pe cei prezenți în companie;
- Funcția de a proteja angajații de amenințările parvenite din mediul extern. Cultura organizațională este direct conectată la ceea ce se petrece în afara companiei și urmărește acțiuni preventive împotriva consecințelor negative ale mediului extern;
- Funcția de a asigura durabilitatea valorilor și tradițiilor organizaționale. Aceasta se referă la dezvoltarea unei culturi puternice, construită prin valori, mituri, tradiții etc.;
- Capacitatea culturală de a realiza avantaje competitive strategice.

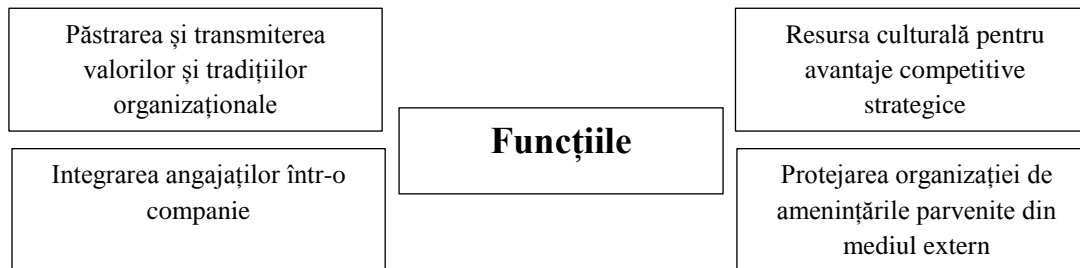


Fig. 2.1. Funcțiile culturii organizaționale
Sursa: după Adler, 1986 apud Criveanu (2015, p.76)

Cultura organizației și a ramurii din care face parte firma, este, de asemenea, un factor determinant în tendința firmelor de a acționa sau nu legal și etic. Atenția acordată angajaților, respectul pentru lege și respectarea regulamentelor interioare diferă de la o organizație la alta. Dacă „eroii” acestora au un comportament etic, vor fi urmați ca model de către toți ceilalți membri, cu atât mai mult, cu cât acest comportament este răsplătit de către conducere. În cazul în care practicile incorecte rămân nepedepsite, iar acțiunile în spiritul eticii și legalității nu sunt nici măcar laudate, salariații vor fi demotivați, ceea ce va afecta instaurarea unui climat etic (Covaș, Boboc, 2003).

Cultura organizațională poate fi tratată ca o abstracție, dar aceasta are un impact major asupra modului în care organizația gândește și acționează. Creând "cultura potrivită" - o cultură corespunzătoare tipului de activitate în care o organizație este implicată - se recunoaște, pe scară largă că este printre cei mai importanți factori ai succesului sau problemelor organizaționale (Desson și Cloutheir, 2010). După cum specifică Dresner H., 2010, o cultură orientată spre performanță este o călătorie, și nu o destinație.

Schimbările permanente, care au loc în mediul extern al companiilor, precum și accelerarea vitezei cu care se produc aceste schimbări impun organizațiilor necesitatea de a se adapta continuu la modificările parvenite. Fiecare companie își alege strategia sa de a face față acestor modificări, deseori, fiind tentată să opteze pentru calea cea mai simplă și care, la prima vedere, pare și unica posibilă – strategia de reducere a costurilor. Însă, aspectele mai puțin cunoscute ale acestei inițiative țin de efectele negative provocate asupra personalului la nivel psihologic și nu numai. Criveanu (2015, p. 76) menționează că reducerea personalului intensifică starea de tensiune existentă în colectiv, având un impact direct asupra reducerii productivității angajaților și a creativității lor. Studiile empirice realizate de Cameron și Quinn, 2011, au arătat că 74% din companiile, care au utilizat reducerea personalului confirmă o descreștere alarmantă a încrederii, moralului și

productivității, după ce strategiile au fost realizate, iar alt studiu indică faptul că doar 9% dintre companii au putut fi resuscitate și menținute după concedierea angajaților (Criveanu, 2015).

Astfel, mai multe studii indică faptul că o reorganizare organizațională va fi viabilă, numai dacă se axează pe implicarea angajaților, pe producerea anumitor schimbări pozitive în atitudinile lor. O majorare a nivelului de performanță a companiei și a climatului organizațional este posibilă numai dacă se presupune modificarea direcționată a culturii organizaționale spre anumite obiective strategice. Gănescu (2011, p. 73) consideră că cultura organizațională este unul dintre factorii care influențează puternic gradul de îndeplinire de către angajați a obiectivelor propuse, deci eficacitatea firmei.

În plus, majoritatea organizațiilor, care au un management conștient al culturii organizaționale, sunt performante (Mateescu, 2009).

Astfel, începând cu studiile lui Kotter și Heskett (1992), tot mai multe investigații examinează relația dintre cultura organizațională și performanțele întreprinderii (Homburg și Pflesser, 2000). Referitor la relația dintre aceste variabile organizaționale, ei au identificat două modele: modelul de contingență și universal.

Modelul de contingență presupune că: 1) organizațiile de succes au culturi puternice, dar 2) numai dacă cultura corespunde mediului organizațional, astfel 3) o performanță mai bună este menținută pe termen lung, numai dacă cultura organizațională conține schimbarea ca valoare, conducând organizația spre adaptare continuă la anturajul său.

Iar **modelul universal** prevede că organizația, pentru a avea o activitate de succes pe termen lung, trebuie să aibă o cultură, care să se bazeze pe valori, ce se focalizează pe grija și atenția față de trei componente: consumatorii, angajații și stakeholderii.

De asemenea, în cadrul studiul lor, Kotter și Haskett (1992), citat de Homburg și Pflesser (2000), indică faptul că culturile organizaționale puternice, care sunt orientate spre stakeholderii afacerii: consumatori, angajați, lideri etc. conduc spre o performanță pe termen lung mai înaltă, iar tipul culturii organizaționale poate fi un predicator al performanțelor companiei.

În cadrul cercetărilor în domeniu, s-au analizat diverse variabile prin intermediul cărora cultura organizațională influențează asupra performanțelor companiei: strategiile organizaționale, leadershipul, stilurile de management, procesul de comunicare, flexibilitate resurselor umane, precum și angajamentul organizațional (Xiaoming, Junchen, 2012).

Într-un studiu realizat de către Gordon și DiTomaso (1992, p. 794), sunt expuși indici empirici, care reflectă faptul că o cultură organizațională puternică poate influența direct asupra performanțelor organizaționale pe termen scurt. De asemenea, culturile organizaționale puternice produc un impact pozitiv asupra productivității angajaților (Martins și Martins, 2002). Tanțău (2006, p.13) menționează că cultura organizațională are un efect puternic asupra inovării, având capacitatea de a susține sau de a împiedica procesele de inovare.

Totuși, Mateescu (2009, p.31) sugerează că, în ciuda debutului cercetărilor în domeniu, care aduceau cultura organizațională, în prim-plan, prin corelarea ei cu performanța organizațională, legătura dintre cele două elemente nu este considerată, întotdeauna, ca fiind una clară, fondată, de tip cauză-efect. Ogbonna și Harris (2000, p. 781) constată că cultura organizațională relaționează cu performanțele organizaționale, fiind o mediană între stilul de leadership și nivelul performanțelor organizației. Astfel, cultura organizațională completează instrumentele manageriale raționale, jucând un rol indirect în procesul de influență asupra comportamentului organizațional (Martins și Terblanche, 2003).

Conform opiniei cercetătorilor Wilderom, Glunk, Maslowski, expuse în „Organizational Culture as a predictor of Organizational Performance,, și citat de (Mateescu, 2009), cercetarea relației dintre cultura și performanțele organizaționale poate fi divizată în patru etape:

- 1) emergentă (1945-1978) – sugerarea, de intensitate scăzută, a unei legături între cultură și performanță, fără a exista instrumente de măsurare standardizată a culturii;
- 2) promulgarea (1978-1982) – presupune o abordare semi-științifică în promovarea legăturii dintre cultură și performanțe organizaționale;
- 3) rezistență/provocare (1982-1990) – este marcată prin trecerea în revistă, într-o manieră critic, a literaturii în domeniu;
- 4) testarea (1990-prezent) – testarea empirică a legăturii cultură-performanță și folosirea de analize statistice (relativ) complexe.

Lim (1995, p.16) atenționează că studiile orientate spre determinarea specificului culturii organizaționale, prin evaluarea percepțiilor angajaților, pot să se refere la măsurarea climatului organizațional, și nu al culturii proprii unității economice respective.

Din acest motiv, trebuie delimitate conceptul de cultură și climatul organizațional. În literatura de specialitate, există controverse în legătură cu raporturile dintre aceste două noțiuni, cea din urmă fiind definită drept starea de spirit predominantă a oamenilor, care reflectă atât cultura sa

organizațională, cât și evenimentele de dată recentă din organizație (Macarie et al., 2011). După părerea lui Prodan, 1999, citat de Criveanu (2015, 75), climatul organizațional constituie „toate condițiile care determină personalitatea organizațională”, iar Nicolescu (2004, p. 341) definește climatul organizațional, ca o „stare de spirit ce predomină într-o anumită perioadă la nivelul personalului unei firme și care este determinată, în special, de cultura organizațională și de recente evoluții economice și manageriale ale firmei”.

Astfel, putem concluziona că climatul organizațional este determinat de cultura organizațională, fiind influențat direct de evenimentele petrecute în organizație în ultima perioadă de timp.

Aici e de arătat că intenția de a crea o cultură ideală este sortită eșecului. O cultură ideală reprezintă o cultură ce corespunde specificului întreprinderii, ținând cont de corelația dintre factorii externi și interni, care determină caracterul activității companiei. Conceptul de cultură organizațională, după cum menționează Ovidiu-Iliuță (2014, p. 1156), nu se reduce la a fi un bun angajator, dar mai mult se axează pe capacitatea de a avea angajați care partajează viziunea și misiunea organizației. Cu toate acestea, există companii, care tratează cultura doar ca pe un instrument de recrutare sau o metodă de motivare și de comunicare. Însă, pentru ca să fie posibilă înregistrarea performanțelor înalte, e nevoie de obținerea unei implicări puternice și a unui angajament sporit din partea personalului întreprinderii.

Putem să conchidem că culturile puternice ajută la performanțe în afaceri, deoarece contribuie la crearea unui nivel înalt de motivare a angajaților. Loialitatea și angajamentul organizațional –influențează considerabil nivelul de străduință depus în muncă, dorința angajaților de a participa la realizarea obiectivelor companiei. Implicarea oamenilor la luarea deciziilor și recunoașterea contribuției lor le conferă sentimentul de apreciere și susținere din partea conducătorilor (Covaș, 2004).

2.3. Sinteza evolutivă a demersurilor de definire a culturii organizaționale

Sintetizând definițiile atribuite termenului de cultură organizațională, Xiaoming și Junchen, 2012, le clasifică în câteva categorii în funcție de elementul central: concepțiile de bază (Schein, 1985, 1992), valorile partajate (Peters and Waterman, 1982; Roland Calori și Philippe Sarnin, 1991; Wiener și Vardi, 1990), credințele (Davis, 1984; Lorsch, 1985) și normele de comportament (Lepak, Takeuchi, Erhardt and Colakoglu, 2006).

Edgar H. Schein, căruia îi aparține un rol de bază în definirea conceptului de cultură organizațională, o determină drept „un model de ipoteze de bază împărtășite de grup în rezolvarea problemelor de adaptare externă și integrare internă, care au funcționat destul de bine pentru a fi considerate valide și, prin urmare, pentru a fi transmise altor noi membri, ca o manieră corectă de a percepe, înțelege și simți în legătură cu acele probleme” (citată de Gănescu, 2011, pag. 15). Sistemele de credințe, de valori sunt resursele care ne impulsionează sau ne împiedică în acțiunile noastre. Edgar Schein, citat de Onea (2005, p. 12), definește elementele culturale ca soluții învățate ale problemelor, identificând două tipuri de situații de învățare ale acestor soluții:

- a) *rezolvarea pozitivă a problemei* – în această situație, grupul încearcă soluții variate până se ajunge la rezolvarea problemei;
- b) *evitarea anxietății* – situația în care un răspuns, deja, învățat este repetat pentru că se știe că rezolvă situația, evitând astfel starea de anxietate.

Soluțiile găsite pentru evitarea acestor situații se concretizează în ritualuri, modele de gândire și de comportament, transmise din generație în generație.

Autorii Thomas J. Peters și Robert H. Waterman, în lucrarea „În search of excellence”, au definit cultura organizațională ca fiind „un set dominant și coerent de valori împărtășite de către membrii organizației, indus de mijloace simbolice” (Gănescu, 2011). Hofstede (1996, p. 23) a evaluat cultura organizației prin metoda calitativă și cantitativă din următoarele patru aspecte: simboluri, eroi, ritualuri și valori, iar Cole (2004, p. 91) consideră că cultura reprezintă tiparul dominant de credințe și de valori, pe care le deține organizația.

O altă definiție, care tratează cultura organizațională într-un mod mai specific, a fost propusă de Claver et al., 2001, fiind citată de Belias și Koustelios (2014, pag. 134) în concordanță cu care „cultura organizațională reprezintă un set de valori, simboluri și ritualuri, partajate de membrii unei companii, care descrie modul de gândire aplicat în companie pentru a soluționa atât problemele manageriale interne, cât și cele externe ce țin de consumatori, furnizori și mediul ambiant.”

În aceeași ordine de idei, Desson și Clouthier (2010, pag. 1) reprezintă cultura organizației drept „personalitatea” unei companii, ce ghidează modul în care angajații gândesc și acționează în cadrul organizațional, fiind focalizată pe valori, credințe, comportament interpersonal și atitudini față de stakeholderi, determinând felul în care organizația își realizează obiectivele. De asemenea, Robbins și Coulter (2012, p. 51) consideră că, după cum fiecare din noi are anumite trăsături și caracteristici, care influențează modul în care acționăm și interacționăm cu alții, fiind descriși ca

buni, deschiși, relaxați, timizi, la fel și companiile au personalitatea lor, care se numește cultură și care determină modul în care angajații acționează și interacționează cu alții.

Ravasi și Schults (2006, p. 433) definesc cultura organizațională drept un set de concepții împărtășite, care ghidează percepțiile și acțiunile în organizații prin definirea comportamentelor corespunzătoare în diverse situații. Autorii poziționează cultura organizațională ca o construcție centrală în perceperea evoluției identității organizaționale în urma schimbărilor permanente și sugerează că simbolurile și practicile organizaționale asigură o bază, care ajută membrii entității să sesizeze ceea ce, în realitate, reprezintă compania lor și, respectiv, să transmită aceste percepții altora.

După definiția propusă de Militaru (2005, p. 197), cultura organizațională reprezintă un ansamblu complex de convingeri și așteptări împărtășite de membrii săi. Autorul precizează că termenul „împărtășite” nu înseamnă, neapărat, că personalul organizației a ajuns la o unică modalitate de tratare a problemelor, deși acest lucru se poate întâmpla, ci la faptul că ei au fost expuși, în același fel, la ele și au un minimum de înțelegere asupra acestora. Din punctul de vedere al profesorului Dumitru Zaiț (2002, p. 83) cultura de întreprindere se definește drept „o formă de manifestare a culturii mari (naționale, regionale, etnice), prin care întreprinderea își marchează mai profund identitatea intimă pentru a evolua într-un context deosebit și deseori ostil”. Sintetizând definițiile existente, Nica și Iftimescu (2014, p. 20) definesc cultura organizațională ca fiind modul specific de gândire, simțire și acțiune, pe care oamenii, dintr-o organizație, l-au învățat ca urmare a ansamblului de proceduri concepute de manageri, dar și a influenței mediului social, în care au trăit și s-au format.

Generalizând, putem conchide într-un mod mai succint, că cultura organizațională reprezintă un sistem de valori și concepte, partajate de lucrătorii unei organizații, care influențează comportamentul lor și determină caracterul activității firmei.

Analiza definițiilor oferite conceptului de cultură organizațională permite de a evidenția trăsăturile distincte ale culturii unei organizații (Wilson, 2001 în Abbert et al., 2010):

1. În primul rând, cultura organizațională constă din credințele, valorile și comportamentele partajate.
2. Numai anumite aspecte ale culturii sunt vizibile sau sunt evidențiate cu precizie de către membrii grupului.

3. Noii membri ai organizațiilor acceptă cultura acestora drept un model de gândire, simțire și comportament.

4. Odată ce noii membri sunt asimilați de cultura existentă, este foarte dificil de a o schimba și, de aceea, cultura se menține o perioadă îndelungată.

La rândul său, autorul Gănescu (2011, p. 20), examinând abordările cu privire la conceptul de cultură organizațională, a conturat câteva caracteristici de bază, care pot fi considerate elemente specifice de identificare a culturii organizaționale:

- Cultura organizațională cuprinde un model integrat de comportament uman: valori, standarde etice, simboluri, convingeri, aspirații acceptate, în general, de cea mai mare parte a salariaților;

- Aceste componente se formează în timp și devin din ce în ce mai puternice;
- Modelul de comportament este caracteristic și dominant și are stabilitate în timp;
- Cultura organizațională caracterizează toți membrii unei organizații sau majoritatea lor;
- Cultura organizațională are un rol important în integrarea salariaților și în adaptarea organizației la mediul extern;

- Cultura organizațională ia în calcul și rezultatele materiale ale organizației și se exprimă prin produsele și serviciile pe care firma le oferă.

În literatura de specialitate se regăsește o multitudine de definiții atribuite conceptului de cultură organizațională. Totuși, această varietate de opinii poate fi grupată în două categorii principale de definiții (Harris și Ogbonna, 1998). Prima categorie include acele studii, ce definesc cultura, în termenii utilității, drept o variabilă organizațională, care are menirea de ajuta membrii organizației să perceapă mediul social și să se adapteze la schimbări. Cea de-a doua categorie, se referă la acele studii, care descriu cultura, în mare parte, ca un instrument viabil pentru cercetările în domeniul resurselor umane.

În cultura unei organizații, se pot identifica mai multe subculturi, care se formează în funcție de apartenența organizatorică, ocupația și instruirea salariaților. Siehl și Martin (1984) au identificat trei tipuri principale de subculturi, în funcție de relația cu cea dominantă (Macarie et al., 2011): (1) subculturi, care sunt compatibile cu cea dominantă și care sunt implicate în apărarea valorilor și credințelor acesteia; (2) subculturi, care acceptă principiile de bază ale culturii dominante, dar dezvoltă și caracteristici specifice; (3) contraculturile, care au principii de bază opuse celor ale culturii dominante. Organizațiile eficace dezvoltă o cultură integratoare a acestor subculturi.

Considerând esența culturii organizaționale ca un produs informal, psihosocial, ce cuprinde normele, valorile, modelele intangibile, proprii comportamentului membrilor organizației, accesul la descrierea acestora se realizează, în mod indirect, prin intermediul unor indicatori, descriptori, ce nu sunt altceva decât comportamente, procese și fenomene organizaționale, pe care aceasta le controlează, influențează și pe care le are, totodată, la bază (Dumitrescu, 2012).

Vom numi acești indicatori ca dimensiuni ale culturii organizaționale, menționând că majoritatea metodelor de evaluare a culturii se bazează pe criterii proprii în elaborarea dimensiunilor. Cu toate că nu a fost elaborată o metodă unică de descriere a culturii organizaționale, se pledează ca cultura să fie analizată prin evaluarea nivelului în care organizația apreciază și dezvoltă anumite dimensiuni.

În literatura de specialitate se propun diverse combinații de dimensiuni, care stau la baza diferențierii modelelor și tipologiilor cultural organizaționale. Potrivit lui Ionescu (1997, pag. 25) cultura unei întreprinderi poate fi caracterizată prin următoarele dimensiuni:

- **Inițiativa individului**, gradul de responsabilitate, libertate și independență de care se bucură indivizii.
- **Toleranța față de risc**, gradul în care salariații sunt încurajați să fie agresivi (competitivi), inovativi și riscanți.
- **Direcția**, gradul în care organizația formulează obiective clare și nivelul de performanță scontat.
- **Integrarea**, gradul în care unitățile din organizație sunt încurajate să opereze, să acționeze într-o manieră coordonată.
- **Sprijinul managementului**, gradul în care managerii furnizează o comunicare clară, asistență și sprijin pentru subordonații lor.
- **Controlul**, numărul regulilor și al reglementărilor și mărimea sferei supravegherii directe, care sunt apoi folosite pentru a supraveghea și controla comportamentul salariatului.
- **Identitatea**, gradul în care membrii se identifică cu organizația ca un întreg, mai mult decât cu propriul lor grup de muncă sau cu domeniul experienței profesionale.
- **Sistemul de recompensare**, gradul în care alocațiile de recompensare (sporirea salariilor sau acțiunile de promovare) sunt bazate pe criteriile de performanță ale salariaților, în contrast cu vechimea, favoritismul etc.

- **Toleranța conflictului**, măsura în care salariații sunt încurajați să rezolve conflictele și să fie deschiși la critică.
- **Modelele de comunicare**, măsura în care comunicațiile organizaționale sunt restricționate la autoritatea ierarhiei formale.

De asemenea, Robbins și Coulter (2012, p. 52) consideră că cultura unei organizații poate fi descrisă prin identificarea gradului în care, în organizație, se regăsesc anumite dimensiuni. Aceste dimensiuni (figura 2.2.) variază de la foarte puțin caracteristice organizației, adică nu este prea tipic pentru cultură (scăzut) sau este foarte tipic culturii (înalt). Descrierea organizației, care utilizează aceste șapte dimensiuni, oferă o imagine compusă a culturii organizației.

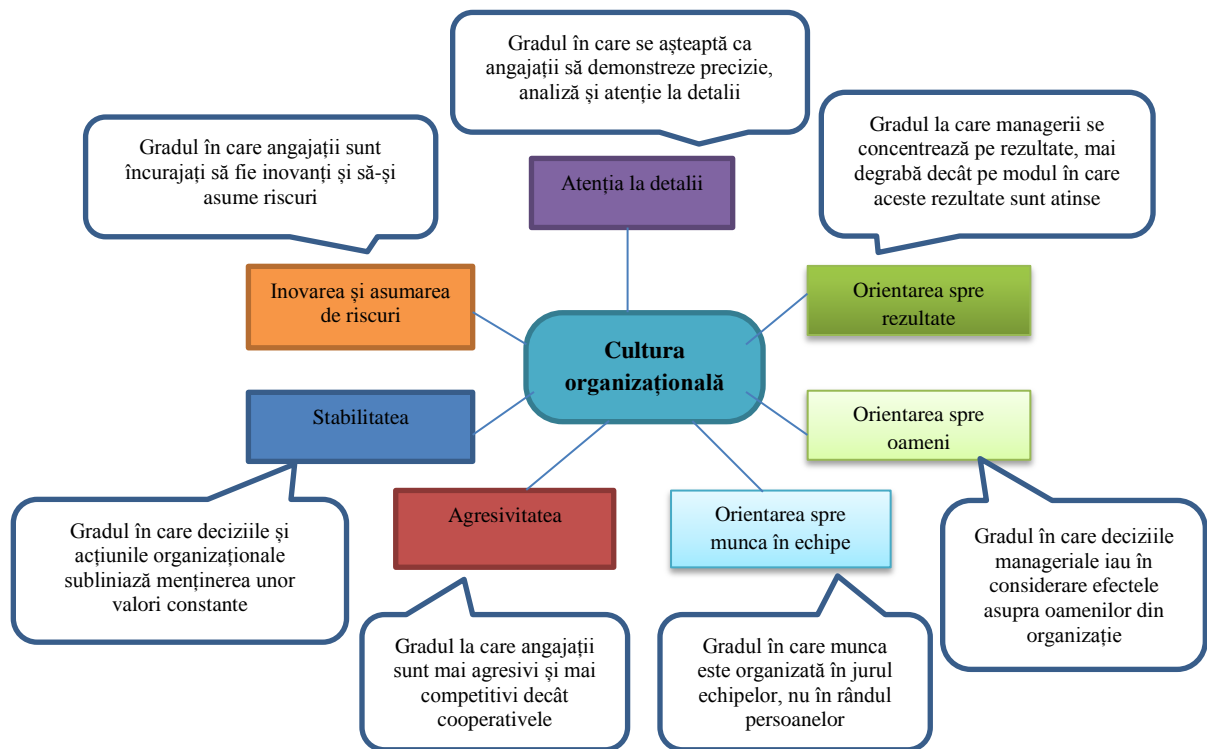


Fig. 2.2. Dimensiunile culturii organizaționale
Sursa: după Robbins și Coulter (2012, pag. 52)

În multe organizații, o dimensiune culturală este, adesea, pusă în evidență mai mult decât celelalte și formează, în esență, personalitatea organizației și modul în care funcționează membrii organizației. De exemplu, Robbins și Coulter (2012, pag. 55) indică faptul că, la Sony Corporation accentul este plasat pe inovarea produselor (inovare și asumarea de riscuri). Compania „trăiește și inspiră” dezvoltarea de noi produse și comportamentele de lucru ale angajaților care susțin acest

obiectiv. Spre deosebire de aceasta, Southwest Airlines a făcut din angajații săi partea centrală a culturii sale (orientarea spre oameni).

Formarea culturii organizaționale constă din mai multe etape și depinde de factorii ce influențează acest proces. Ajuns în organizație cu propriile sale idei despre oameni, despre bunăstare și fericire, despre relațiile dintre șefi și subalterni, personalul își propagă convingerile sale asimilând, în același timp, obiceiurile, regulile, restricțiile existente în cadrul acesteia. Din acest amestec de convingeri, idealuri, comportamente și limbaje se naște cultura fiecărei organizații.

Purtătorii culturii organizaționale sunt oamenii. Însă, în organizația cu o cultură organizațională deja formată, ea se abstractizează de la oameni și devine un atribut al firmei, o componentă a ei, care are un impact puternic asupra membrilor colectivului, transformând comportamentul lor în corespundere cu normele și valorile, ce constituie temelia ei.

Apariția și formarea culturii organizaționale se poate ilustra prin figura 2.3:

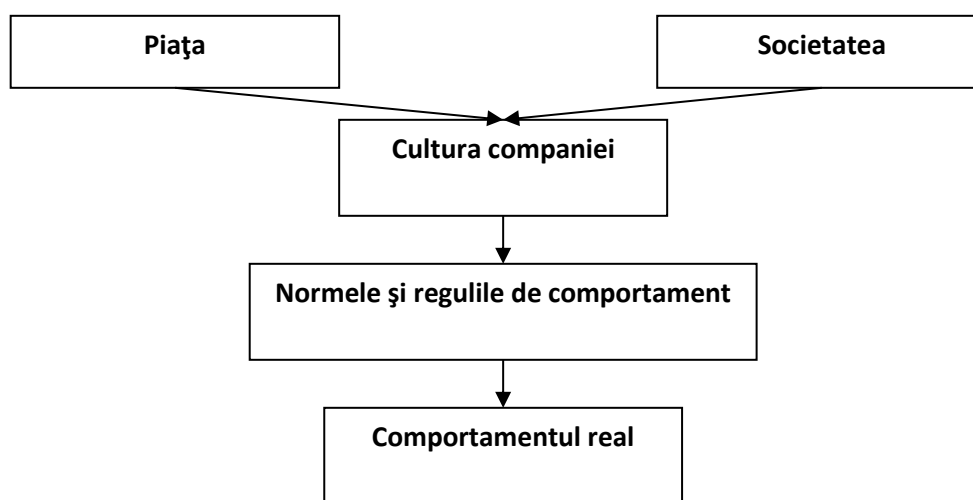


Fig. 2.3. Formarea culturii organizaționale

Sursa: adaptat după Уткин (1998, p.65)

Cultura organizațională nu este altceva decât încercarea întreprinderilor de a se adapta prin diversificare, prin formarea unor caracteristici culturale proprii nu atât pentru a evidenția specificul lor și a se opune altor întreprinderi, cât pentru a rezista concurenței și a evolua pozitiv (Covaș, 2004).

Cultura organizațională, caracteristică fiecărei unități economice, se formează și evoluează ca rezultat al influenței unui șir de factori. În funcție de proveniența lor, factorii, care influențează

apariția, dezvoltarea sau transformarea culturii, pot fi grupați în două categorii mari: factori interni și externi.

Factorii interni de influență. Factorii interni reies din originea, istoria și personalitatea organizației. În această categorie, se includ: fondatorii firmei, istoria companiei, dimensiunile ei și stabilitatea valorilor și concepțiilor.

1. Fondatorii firmei sau alți lideri apăruti pe parcurs. Cultura unei organizații reflectă viziunea sau misiunea fondatorilor acesteia. Deoarece fondatorii au idei originale, ei au influențe, de asemenea, asupra modalităților în care ideea este acceptată și implementată.

Thomas Watson de la IBM și Frederick Smith de la „Federal Express” sunt exemple de indivizi sau personalități, care au avut o influență majoră asupra modelării culturii organizației lor. De exemplu, punctele de vedere și concepțiile lui Watson privind dezvoltare și cercetare, calitatea produsului și politicile de recompensare, sunt încă evidente și astăzi la IBM, deși el a murit în 1956. De asemenea, agresivitatea de la „Federal Express”, disponibilitatea în asumarea riscului, concentrarea pe inovație și accente deosebite pe serviciu constituie elemente centrale, pe care fondatorul Smith le-a implementat de la nașterea firmei (Ionescu, 1997).

Nu este exclus că, pe parcursul evoluției – pe lângă eroii fondatori – să apară personalități remarcabile care efectuează modificări culturale în scopul redresării firmei. Astfel, cultura va începe să urmeze ceea ce prezintă interes pentru management. Uneori, cultura, care a fost inițiată de fondatori, poate provoca conflicte atunci când managementul de vârf dorește să determine o schimbare de direcție pentru organizație. La Apple Computer, Steven Jobs a creat o cultură bazată pe noi tehnologii și noi produse – inovația era totul. Atunci, când managementul superior a perceput pericolul ca această strategie să ducă la prăbușirea profiturilor, s-au introdus o serie de controale și modificări, care l-au determinat pe Jobs să demisioneze din funcția de președinte (Johns, 1998).

2. Istoria organizației. Modul în care a fost înființată organizația – ca firmă particulară, instituție publică sau mixtă – transmite în timp o serie de valori, perspective și concepții. Spre exemplu, în firmele cu caracter familial, există, pe planul perspectivelor, o puternică opoziție în recrutarea și promovarea managerilor proveniți din exterior. Valorile sunt, în acest caz, centrate pe loialitate, disciplină, iar concepțiile de bază descind dintr-un management paternalist. Din punctul de vedere al lui Zorlețan et al. (1996, pag. 206), angajații sunt conștienți de trecutul organizației, iar aceasta duce la consolidarea culturii.

3. Dimensiunile organizației. Organizațiilor de dimensiuni mici le este caracteristică o cultură stabilă, omogenă. Dar, odată cu dezvoltarea proporțiilor întreprinderii, mai ales în cazul când există mai multe filiale, dispersate pe o mare arie geografică, își fac apariția mai multe subculturi, care, la rândul lor, pot fi dominate de o singură cultură, sau chiar pot intra în conflict.

4. Stabilitatea valorilor și concepțiilor. Conform părerii unor savanți, acest factor intern este cel mai puternic în menținerea și consolidarea culturii organizaționale (Zorlețan et al., 1996). Anume, măsura în care membrii colectivului cred și aderă la valorile organizației, pe o perioadă îndelungată de timp, va influența asupra naturii culturii organizaționale și asupra abilității ei de a avea un impact pozitiv la performanțele întreprinderii.

Factorii externi de influență. Printre factorii mediului ambiant, care exercită cea mai vizibilă influență asupra culturii organizaționale, putem menționa: cultura națională, clienții, factorii tehnici și tehnologici și factorii juridici.

1. Cultura națională. Cultura unei organizații poate fi analizată doar în contextul țării în care funcționează.

În viziunea autorului tezei, cultura națională are un impact decisiv asupra culturii organizaționale, influențând valorile și convingerile, care predomină în colectivul de muncă. În aceeași ordine de idei Nica (2008, pag. 168), afirmă faptul că, o organizație desfășurând activitatea într-un spațiu național sau multinațional, în care personalul are o anumită specificitate din punctul de vedere al valorilor sociale, religioase, estetice, cultura întreprinderii este puternic influențată de trăsăturile caracteristice ale unor niveluri de cultură de rang superior, dintre care *cultura națională* are cea mai puternică influență. În plus, Zorlețan et al. (1996, pag. 204), consideră că cultura națională, incluzând și modul de a gândi, religia, educația, procesele de formare a elitelor, constituie un fond comun, cu care se stabilesc diferențele apreciabile între cultura organizațiilor aflate în diferite zone ale globului. Spre exemplu, în planul simbolisticii, este sigur că nici o cultură națională nu a mers atât de departe în crearea și consolidarea valorilor ca organizațiile japoneze prin: drapele, imnuri, gimnastică națională, cartă organizației. Toate acestea se înscriu în sistemul de simboluri ale fiecărei organizații, care derivă însă din cultura națională japoneză.

Schimbarea valorilor naționale se poate petrece numai în decursul mai multor generații (unii specialiști consideră că este nevoie de minimum două generații, pentru ca într-o societate să se producă schimbări semnificative ale acestor valori) (Cercel, 2012).

2. Clienții. Cultura organizațională este influențată direct de clienții firmei. Segmentul de piață, potențialul, nivelul exigențelor clienților au un impact esențial asupra specificului culturii și facilitează dezvoltarea unei culturi mai mult sau mai puțin pozitive.

Existența unei forțe de muncă diversificată poate constitui și un element de atragere a unor noi clienți. Spre exemplu, Pizza-Hut a început să aibă mai mulți clienți musulmani, după ce a angajat personal de această religie (Năstase, 2004).

3. Factorii tehnici și tehnologici. Aparținând diferitelor ramuri cu diverse tehnici și tehnologii, organizațiile se deosebesc radical și prin culturile lor.

Firmele, care fac parte din ramuri caracterizate prin schimbări tehnologice rapide și frecvente înnoiri ale produselor – industria farmaceutică, electronică, a calculatoarelor – suportă presiunea continuă și puternică a factorilor tehnici și tehnologici. În consecință, cultura organizațională va trebuie să promoveze credințe, valori și norme orientate spre schimbare, performanță, cooperare, implicarea personalului.

În cazul când, în cadrul unei întreprinderi, se fabrică mai multe produse, ce se deosebesc după tehnologiile utilizate, e posibil să coexiste câteva subculturi aparținând diferitelor produse, sedii sau compartimente.

4. Factorii juridici. Particularitățile cadrului juridic, precum și modul de interpretare și de respectare a legilor pot genera valori și non-valori ce țin de onestitate, cinste, corectitudine, apărarea bunurilor organizației și personalului.

Companiile mari, care au depășit hotarele unei țări, se ghidează, de obicei, de o cultură specifică întreprinderii-mamă. Însă, ea va suferi modificări prin adaptarea la legislația locală, ceea ce va influența semnificativ cultura organizațională în diverse filiale.

Orice întreprindere are o cultură organizațională proprie, deși poate fi similară cu alte firme după dimensiune, ramură de activitate, dotare. În așa mod, se conturează o varietate de culturi ale companiilor, analiza cărora ne permite să identificăm anumite tipologii cultural-organizaționale.

Modelarea teoretică a conținuturilor a reprezentat prima preocupare de analiză în domeniul culturii organizaționale, dominând eforturile de cunoaștere prin organizarea (clasificarea, ierarhizarea, structurarea) conținuturilor cultural-organizaționale (Dumitrescu, 2012). În figura 2.4. sunt trecute în revistă o parte din modelele, care s-au impus în timp.

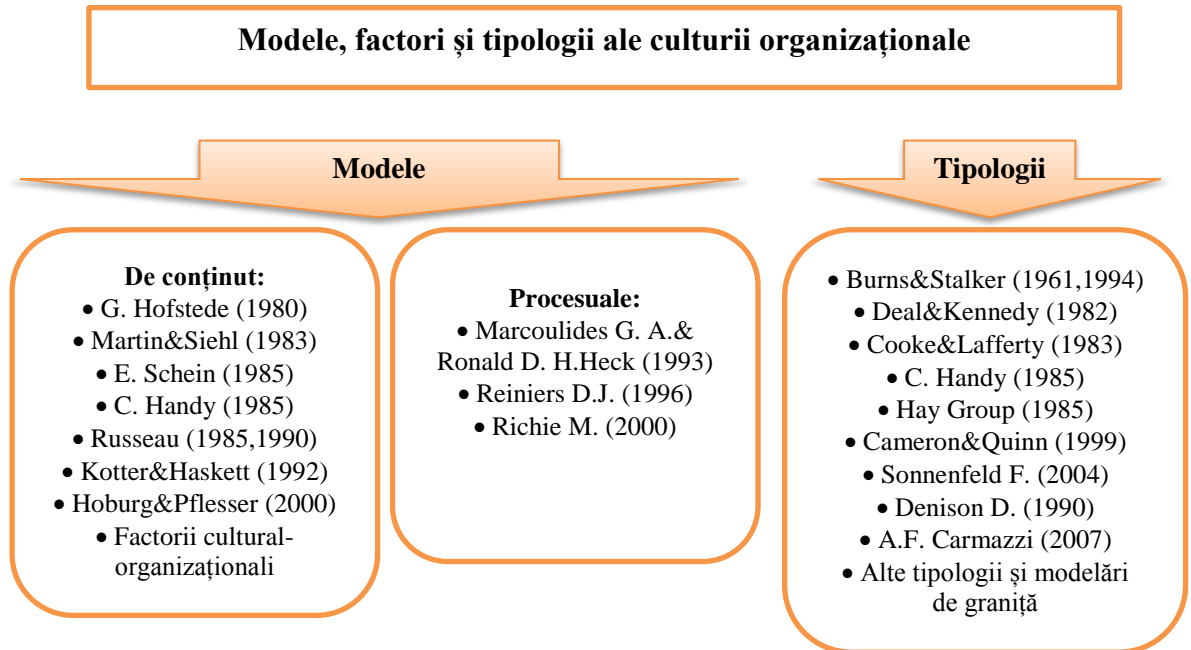


Fig. 2.4. Modele, factori și tipologii ale culturii organizaționale
Sursa: adaptat după Dumitrescu (2012, p. 3)

După Dumitrescu, 2012, modelele de conținut s-au bazat pe o abordare descriptivă a conținuturilor culturii organizaționale, accentul fiind pus pe categorizare, ierarhizare și structurare, în timp ce modelele procesuale s-au axat pe analiza modului de constituire a culturii, de dezvoltare, schimbare și manifestare.

În consecință, pe parcursul dezvoltării științei manageriale, au fost propuse mai multe modele, care analizau cultura organizațională după diverse criterii (factori, dimensiuni). Practic, fiecare model de evaluare a culturii organizaționale, bazându-se pe anumite variabile, delimitează câteva tipuri de culturi. Unele tipologii au cunoscut o răspândire largă, ulterior, fiind elaborat un instrumentar viabil, care poate fi utilizat la diagnosticarea particularităților culturii organizaționale.

Astfel, există numeroase clasificări ale culturii organizaționale. Prezentăm doar două tipuri principale, ele fiind mai ușoare pentru identificare. E necesar de precizat că, în practică, tipurile date nu se vor găsi niciodată în formă pură, anumite compartimente ale organizației promovând subculturi diferite față de modelul cultural predominant al organizației.

1. Clasificarea culturii organizaționale în dependență de contribuția la performanțele firmei

Unul din criteriile de clasificare constituie contribuția la performanțele firmei, potrivit căreia se deosebesc:

a) *Culturi puternice sau pozitive*

Acest tip de culturi se bazează pe credințe și valori partajate pe larg în întreaga companie, care au un impact major asupra comportamentului angajaților. Cu cât salariații acceptă mai mult valorile-cheie ale organizației, cu atât mai mare este încrederea lor în aceste valori și, ca atare, și cultura mai puternică.

Într-o cultură organizațională puternică, managerii și subalternii se comportă, iau decizii pornind de la stilul propriu al organizației. Aceasta îi permite întreprinderii să-și păstreze individualitatea sa și să se orienteze la realizarea unor performanțe înalte.

Însă, culturile puternice, în cazul când nu se modifică adecvat schimbărilor din mediu, pot conduce la unele probleme în gestiunea întreprinderii. De exemplu, misiunea și strategia organizației se pot schimba ca răspuns la presiunile externe și o cultură puternică, ce a fost potrivită în cazul succesului din trecut, poate să nu fie de ajutor în noua situație. Cultura puternică poate face întreprinderea rezistentă la schimbare și va distruge abilitatea de a inova a companiei.

b) *Culturi slabe sau negative*

În culturile slabe, credințele și valorile sunt răspândite mai puțin în cadrul firmei. Astfel, ele, deseori, sunt mai fragmentate și au un impact mai mic asupra membrilor organizației.

Culturile slabe pot să se întâlnească, de exemplu, în marile corporații. Se caracterizează prin concepții ce promovează birocrăția, centralizarea excesivă. Sistemul de valori este orientat spre interesele corporatiste, ignorând sau minimalizând interesele clienților, acționarilor sau ale personalului. Managerii frânează orice schimbare în cadrul organizației, în special, cele provenite din partea subordonaților.

Robbins și Coulter (2012, p. 53) au evidențiat caracteristicile proprii culturilor slabe și puternice (tabelul 2.1).

Tabelul 2.1. Culturile puternice versus slabe

Culturi puternice	Culturi slabe
Valorile organizaționale sunt partajate pe larg	Valorile partajează doar un grup mic de persoane – de obicei, top managerii
Cultura transmite mesaje consistente despre valorile-cheie	Cultura transmite mesaje contradictorii cu privire la valorile cheie
Majoritatea angajaților pot descrie povestiri și mituri despre istoria companiei și eroii săi	Angajații cunosc puțin despre istoria și eroii companiei
Nivelul angajamentului organizațional este înalt	Nivelul angajamentului organizațional este redus
Există o legătură strânsă între valorile promovate și comportamentul angajaților	Este redusă legătura dintre valorile promovate și comportamentul angajaților

Sursa: după Robbins și Coulter (2012, pag. 53)

Utilitatea unei culturi puternice este mare, atunci când apare necesitatea de a soluționa o problema cunoscută. Însă, problemele inedite, diferite de cele uzuale pentru angajații întreprinderii solicită un comportament contrar celui dictat de culturile puternice, astfel, reducând flexibilitatea organizației. În acest caz, susținem opinia lui Sorensen (2002, pag. 30), care consideră că strategia optimală pentru companiile, care doresc să dezvolte o cultură puternică este orientarea spre o cultură ce încurajează adaptabilitatea la mediul extern prin inovare, și care acordă prioritate flexibilității mai mult decât stabilității valorilor și concepțiilor. Iar, Cârnu și Boncea (2010, pag. 86), menționează că nu se poate afirma că o cultură organizațională este mai bună decât alta, doar că o anumită cultură este potrivită, într-o măsură mai mare sau mai mică, în sensul de a fi consonantă cu nevoile și circumstanțele în care activează organizația și ajută, mai degrabă, decât împiedică performanța acesteia.

2. Clasificarea culturii organizaționale în funcție de specificul culturii organizaționale

Modelul lui Charles Handy, descris în cartea sa „Understanding organizations” (1985), propune o corelare cu patru „ideologii organizaționale”, identificate de Roger Harrison (1972):

- orientarea spre putere,
- orientarea spre rol,
- orientarea spre sarcină și
- orientarea spre persoană (sau de suport).

Într-o publicație ulterioară, Harrison (1987) începe să utilizeze termenul de „cultură” în locul celui de „orientare”, astfel, identificând patru tipuri de culturi: cultura axată pe putere, pe rol, pe sarcină și pe persoană (figura 2.5.). În orice companie, se regăsesc elemente specifice fiecărui tip de cultură, însă, de obicei, organizațiile se axează pe una din ele.

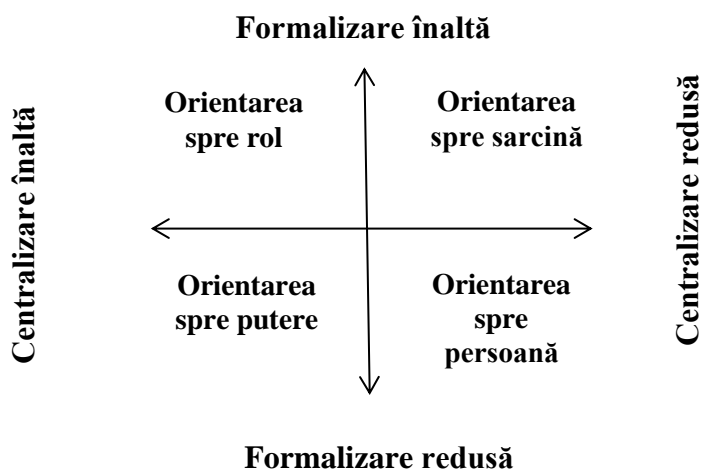


Fig. 2.5. Modelul lui Harrison (1972, 1987)

Sursa: adaptare după Maximini, 2015

a) *Cultura axată pe putere*

Organizația evoluează în jurul unei singure persoane sau al unui mic grup, fiind dominantă de acesta. Toate deciziile se iau cu referință la „centru”, crezurile și stilurile de lucru având același reper. Odată cu dezvoltarea companiei, menținerea controlului devine tot mai dificilă pentru centru. În acest caz, fie că organizația se modifică, fie că ea generează un nou subgrup cu un lider propriu, care, respectiv, se subordonează centrului inițial (Lynch, 2002). Maximini (2015, p. 11) menționează că în asemenea companii, persoanele care dețin puterea, tind să mențină un control total asupra subalternilor. În acest tip de cultură, conformitatea este mai apreciată ca performanța.

b) *Cultura axată pe roluri*

Acest tip de organizație se bazează pe o structurare aprofundată. Există un grup de top manageri, care iau deciziile, ce se bazează pe proceduri, sisteme și reguli de comunicare bine definite. O astfel de cultură ar putea fi caracterizată prin planificare strategică formalizată (Lynch, 2002). Aceasta semnifică faptul că atât în cultura de tip putere, cât și în cea de tip rol, puterea este centralizată, însă, în primul caz, puterea se exercită la nivel personal, iar, în cultura axată pe rol, există proceduri și instrucțiuni înalt formalizate cu referire la modalitățile de realizare a puterii (Maximini, 2015).

c) *Cultura axată pe sarcini*

Întreprinderea este organizată să abordeze sarcini și proiecte bine determinate. Activitatea are loc în echipe flexibile. Echipele pot fi multidisciplinare și adaptabile la orice situație, deseori fiind autoconduse. Puterea aparține echipei, care poate cuprinde și experți pentru a contribui la

sporirea calității deciziei de grup. Cultura este una flexibilă și receptivă la schimbare, fiind mai eficientă în cazul sarcinilor încredințate unor grupuri mici.

d) *Cultura axată pe persoană*

Fiecare angajat în cadrul companiei activează pentru sine. Organizația este acceptată drept o modalitate de structurare și ordonare a mediului pentru realizarea unor obiective utile, însă domeniul primar de interes este angajatul. Birourile de avocați, asociațiile de arhitecți și firmele de consultanță au, în mod frecvent, o astfel de orientare. În acest tip de cultură, indivizii au nevoie de resurse, iar persoana care controlează aceste resurse are un anumit control asupra lor (Bardaș și Rotaru, 2007). Managementul unor astfel de persoane nu este ușor, iar gradul lor de loialitate față de organizație este foarte mic.

2.4. Profilarea modalităților de exprimare a culturii în cadrul organizațional

Majoritatea elementelor ce caracterizează firma, presupun anumite forme de manifestare care sunt vizibile, iar sesizarea și perceperea lor nu constituie probleme deosebite. Cultura organizațională nu face parte din această categorie. De aici și survine dificultatea identificării, înțelegerii și utilizării în calitate de instrument managerial.

Din cauza că formele de manifestarea a culturii organizaționale sunt, în mare parte, puțin vizibile, intangibile, specialiștii în domeniu le tratează parțial diferit.

Schein (2004, p. 25), în baza analize empirice a unor culturi ale întreprinderilor, a propus segmentarea acestui concept în trei niveluri, în funcție de gradul în care fenomenul cultural este vizibil pentru un observator din afara organizației (fig. 2.6).

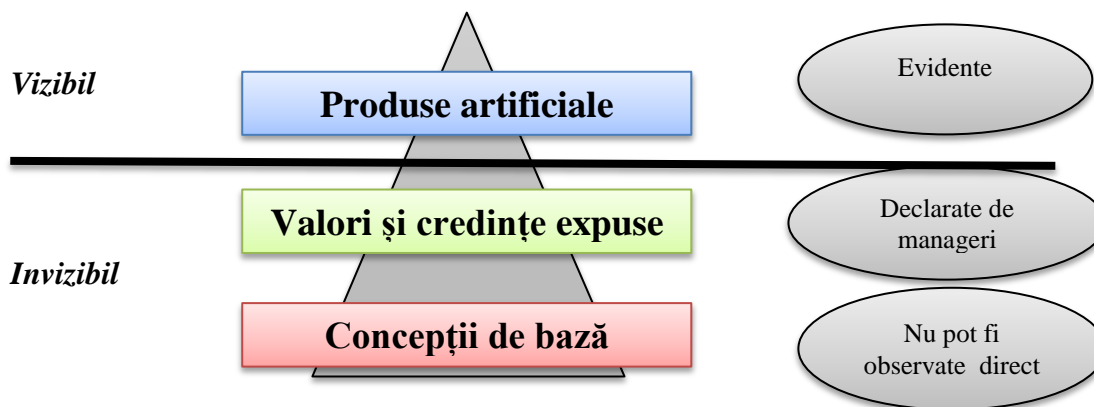


Fig. 2.6. Nivelurile culturii organizaționale

Sursa: Adaptare după Schein (2004, p.25)

Nivelurile variază de la produse culturale, care pot fi observate cu ochiul liber, chiar și fără a intra în contact cu organizația (de exemplu, sediul organizației, logo-ul acesteia, denumirea), până la concepții de bază, care nu pot fi cunoscute decât de membrii organizației și care exprimă însăși esența culturii (Moldovan și Macarie, 2016).

Partea cea mai vizibilă și mai flexibilă față de schimbări o constituie produsele artificiale sau artefacte, care au menirea de a transmite mesaje culturale. Din produse artificiale, fac parte produsele artificiale fizice, produsele de comportament, produsele verbale, eroi, actori.

Partea invizibilă a culturii, dar care deține rolul primordial în constituirea și promovarea culturii concrete constă din următoarele două niveluri și se concretizează prin prezumțiile sau concepțiile de bază și valorile promovate de grupul, care deține puterea în cadrul organizației.

Prin extensie, Cîrnu și Boncea (2010, pag. 83), au specificat că elementele „web”-ului cultural al organizației sunt formate din: ritualurile, povestirile, practicile, simbolurile, sistemele de control, structurile puterii și structura formală a organizației, în centrul lor, situându-se paradigma acesteia.

- ***Concepțiile de bază***

Deseori, în literatura de specialitate, cultura organizațională este asociată cu un aisberg. Această analogie se bazează pe faptul, că partea ghețarului, care este la suprafața apei, este cu mult mai mică decât partea invizibilă. De asemenea, și cultura organizațională, este influențată în mod decisiv de către componentele invizibile, în cadrul cărora prevalează după importanță **concepțiile de bază** (fundamente, prezumții de bază, paradigma). Anume, ele fundamentează și promovează în organizație valori cu rădăcini adânci și, adesea, neconștientizate de către angajați.

Concepțiile de bază reprezintă principiile promovate de top manageri. Exemplul firmei Hewlett-Packard, companie de excelență, este edificator din punctul de vedere al rolului concepțiilor de bază asupra performanțelor. Se consideră astfel că: oamenii sunt creatori, ei trebuie informați și implicați în afacerile firmei. Una din concepțiile de bază referitoare la personal este aceea „de a-i ajuta să participe la succesul companiei, pe care ei l-au făcut posibil” (Zorlețan et al., 1996). De asemenea, Moldovan și Macarie (2016, p. 128), consideră că cultura organizațională este influențată, în mod direct, de deciziile și acțiunile liderilor la un nivel aproape subconștient (la nivelul concepțiilor de bază), prin sugerarea căilor și modalităților de acțiune presupuse a fi corecte și adecvate contextului. Deoarece aceste concepții sunt considerate ca date, ele sunt, rareori, puse la îndoială atâta timp, cât puterea și autoritatea sunt deținute de un anumit grup sau de o persoană.

Astfel, sursa de origine a culturii organizaționale, de obicei, reflectă viziunea fondatorilor (Robbins și Coulter, 2012). Fondatorii companiei nu sunt constrânși de obiceiurile și abordările anterioare și pot pune bazele unei culturi noi prin promovarea viziunii proprii asupra a ceea ce doresc ca organizația să fie. De asemenea, dimensiunea redusă a organizațiilor noi, facilitează instilarea acestei viziuni printre membrii organizației.

- ***Valorile, credințele și normele de comportament***

Activând o anumită perioadă de timp, orice organizație crează anumite valori, credințe și norme, care nu sunt întotdeauna explicite. Valorile, ca și componente ale culturii, reprezintă standarde prin care este evaluată importanța fiecărui lucru din societate (Onea, 2005). Ele sunt învățate în cultura în care individul a crescut, fiind „ghiduri” ale comportamentului său. În așa mod, grupurile constituite în cadrul organizațiilor își modelează o concepție asupra lumii, care le permite membrilor săi să înțeleagă și să interpreteze ceea ce se petrece în orice moment.

În opinia lui Nica (2008, p.3), valorile sunt definite ca fiind concepții sau maniere de interpretare a ceea ce este bine, adevărat sau de dorit pentru o organizație. Ca urmare a valorilor promovate de manageri și asumate mai mult sau mai puțin de către angajați, pot fi reliefate două dimensiuni: una preferată, dezirabilă și una nedorită.

Spre exemplu, în organizațiile cu un management autoritar sunt promovate valori, ca: disciplina, rigoarea, respectul datorat funcției, supunerea. Aceste valori sunt statuate prin norme comportamentale, precum: centralizarea deciziei, controlul riguros, comunicarea oficială, ierarhia formală. În organizațiile care practică managementul participativ, sunt promovate valori, ca: acceptarea noului, creativitatea, inovarea. Susținerea acestor valori se realizează prin autonomia individului, încredere în subordonați, comunicări directe și neoficiale, nerespectarea nivelurilor ierarhice în adoptarea deciziilor (Macarie et al., 2011).

Credințele – se exprimă, de regulă, prin păreri generale privind funcționarea mediului în care evoluează grupul. Spre exemplu, ideea că un grup, odată constituit, este mai puternic ca un individ izolat și că șansele lui de a se descurca în situații dificile, în cooperare cu grupul, sunt mult mai mari, constituie o credință.

Normele – sunt reguli specifice de comportament, care se aplică tuturor membrilor organizației (Anexa 6). Ele derivă din valori și credințe. Szumal, 1998, citat de Yauch și Steudel (2003, p. 465), evidențiază că normele comportamentale reprezintă modalități prin care membrii

organizației se așteaptă să acționeze pentru a „corespunde” sau a „supraviețui” în cadrul organizațional.

Nica (2008, p. 2) specifică faptul că, din punct de vedere al constanței aplicării zilnice, oamenii tind să fie mai sensibili la norme decât la valori. Valorile sunt principii mai generale și, adesea, este nevoie ca acestea să fie interpretate, pentru a le aplica la situații specifice. În timp ce normele sunt instrumente clare, care ghidează interacțiunea organizațională, valorile servesc la alegerea modelelor alternative de acțiune. Autorul consideră că valorile și normele sunt promovate prin formare profesională și prin orientare concretă.

În activitatea curentă a firmei, normele formale și cele informale se interferează, condiționând, în mare măsură, conținutul și modul de derulare a comportamentelor organizaționale predominante la nivelul organizației. Astfel, firmele cu culturi conservatoare promovează drept valori disciplina, obediența, menținerea tradițiilor. Normele prin care se statuează aceste valori sunt centralizarea deciziei, ierarhia strictă, comunicarea oficială, respingerea ideilor și propunerilor subordonaților.

- **Produsele artificiale**

Produsele artificiale (simbolurile sau artefactele) constituie acea componentă a culturii organizaționale, cu care noul venit intră în relație directă și își creează prima impresie referitoare la cultura companiei date. Atributul de „artificial” este folosit pentru a delimita de produsele sau serviciile ce fac obiectul de activitate al fiecărei organizații, indicând asupra faptului că ele se formează pe parcursul activității întreprinderii, nefiind scopul funcționării, ci pentru a o completa.

În literatura de specialitate, produsele artificiale mai sunt denumite simboluri, deoarece reprezintă un concept folosit pentru reprezentarea unei idei. Într-un anumit sens, ceremoniile, istorioarele, sloganurile și ritualurile sunt toate simboluri. Toate aceste aspecte simbolizează valorile profunde ale organizației (Androniceanu, 2006), iar, prin intermediul lor, angajații "învață" cultura unei organizații (Robbins și Coulter, 2012).

Categoria de produse artificiale cuprinde o multitudine de elemente extrem de diferite, cum ar fi: produsele artificiale fizice, produsele artificiale de comportament (practici, ritualuri, ceremonii), produsele artificiale verbale (slogan, limbaje, povestiri, mituri).

1. Produsele artificiale fizice, în calitate de componente majore ale culturii organizaționale, denotă semnificații sau înțelesuri comune asupra unor elemente organizaționale de interes de grup. Ele sunt componentele cele mai vizibile și mai tangibile ale culturii organizaționale.

În ele, sunt cuprinse: dimensiunea și arhitectura clădirilor administrative și de producție; amplasarea și mobilierul birourilor, amenajarea spațiilor deschise; facilități pentru crearea confortului (biblioteci, săli de sport, cabinete medicale, ospătării), denumirea companiei și logoul ei. Unele dintre componente, care sunt considerate ca aparținând strict concepției individului – cum ar fi vestimentația sau automobilele – în realitate, de asemenea, sunt impuse de cultura organizațională a întreprinderii.

2. Produsele artificiale de comportament sunt componentele culturale, care provoacă anumite evenimente, manifestări și comportamente organizate de grupuri în interiorul și în afara organizației. Ele au la bază obișnuințele, tradițiile, regulile nescrise ale organizației.

În ansamblul lor, produsele artificiale de comportament, din cadrul organizației, pot fi sistematizate în practici, ritualuri și ceremonii. Acestea conțin evenimente, care se repetă într-o perioadă mai îndelungată de timp. Ele permit, în același timp, manifestarea consensului, a nevoii de apartenență la grup și de securitate. Prin intermediul ritualurilor și ceremoniilor se programează anumite evenimente și modul lor de derulare, promovându-se astfel valori și comportamente majore din cadrul organizației, fiind, în același timp, purtătoare de simboluri prin a căror decodificare se comunică anumite mesaje.

Practicile - moduri comune de comportament ale membrilor organizației în relațiile cu ceilalți, dezvăluind "felul în care lucrurile se fac aici" (Cârnu și Boncea, 2010). Valorile specifice ale unei organizații ar trebui să fie urmate de practici corespunzătoare, care se consolidează prin anumite criterii și politici de promovare, astfel încât acestea să devină parte a vieții cotidiene a organizației. De exemplu, dacă cultura unei instituții este "plată", noii membrii ai colectivului ar trebui încurajați să se comporte în discuții fără teamă sau repercusiuni negative (Belias, Koustelios, 2014). O altă practică, întâlnită în multe companii, reprezintă alocarea locurilor de parcare (după criteriul egalității, fără locuri special rezervate pentru lideri), al achitării notei de plată pentru toți comesenii (liderii o fac de fiecare dată) și al asigurării echității salariale, mai ales pentru firmele nou-înființate (Coyle, 2018).

Ritualul – reprezintă un set de acțiuni planificate, cu un conținut prin care se atribuie expresie anumitor valori organizaționale. De exemplu, ritualul de soluționare a conflictului, de promovare a angajatului, programul introductiv pentru noi-veniți etc. Cârnu și Boncea (2010) consideră că ritualurile din viața organizațională pot semnala importanța lucrurilor pe scara de valori, în care cred oamenii din organizație. După părerea lor, ritualurile ar fi programele de

formare, evaluările și promovările, desfășurarea de reuniuni și întâlniri, negocierea și acceptarea opiniilor.

Ceremonia – reprezintă un montaj artistic de grup, mai mult sau mai puțin informal, al cărui mod de desfășurare s-a conturat în timp și care își propune să sublinieze și să promoveze anumite valori organizaționale. De exemplu, celebrarea unor evenimente sociale importante (Anul Nou, aniversarea firmei), sărbătorirea unor evenimente personale ale salariaților (promovarea în post, sărbătorirea onomasticilor, căsătorie, pensionare etc.). Nu toți membrii organizației aderă automat la comportamentele cerute de ritualuri. Unii dintre ei refuză participarea la asemenea manifestări, pe care le consideră ca fiind bazate pe mimetism, un fel de fățarnicie. Aceștia își asumă însă riscul de a fi neglijați de membrii colectivului, care consideră că regulile organizației sunt obligatorii pentru toți.

3. Produsele artificiale verbale cuprind limbaje, sloganuri, povestiri și mituri, legende. Ele, de asemenea, constituie tehnici de influențare a culturii organizaționale.

Limbajul – constituie comunicarea, iar aceasta se reduce în ultima instanță la un schimb de mesaje cu o anumită semnificație. Într-o organizație, limbajul este alcătuit din cuvintele, frazele și expresiile tipice folosite de oameni pentru a se referi la ei, la alții, la evenimente sau la organizație, în ansamblu.

Sloganul – rezidă într-o frază, care exprimă, în mod succint, valoarea-cheie a organizației. Adesea, firmele cu o cultură puternică își elaborează și un imn propriu, pe care salariații îl intonează cu ocazia unor ceremonii.

În orice organizație – care are deja un anumit număr de ani de existență, cel puțin 3 ani – apare și se dezvoltă un folclor creat în jurul modelelor demne de urmat, care devin, astfel, eroi sau, dimpotrivă, în jurul unor persoane negative, izolate, nerecunoscute de grup.

Povestirile și miturile transmit de la o generație la alta fapte, întâmplări, situații de excepție. De regulă, acuratețea faptelor nu este deplină, dar aceasta nu prezintă mare importanță. Important este faptul că ele exprimă și transmit valori esențiale ale organizației, onorează virtuțile și faptele eroilor, oferind exemple de urmat în situații similare sau ambigue pentru salariații săi.

Povestirile – relatează o succesiune de evenimente desfășurate într-o organizație la un moment dat, ce are un sens simbolic prin abordarea și soluționarea diverselor situații cu un impact major pentru salariați și/sau organizație. Povestirile se transmit, în mod repetat, ultima versiune adăugând, uneori, detalii noi mai mult sau mai puțin corecte. Tipic, povestirea descrie o situație

organizațională, iar rezolvarea descrisă constituie o modalitate de a dezvolta anumite comportamente organizaționale.

Miturile sunt un tip de povestiri concretizate prin aceea că se referă, de regulă, la conducători de nivel superior ai firmei, situația relatată a avut loc cu mai mult timp în urmă, iar gradul său de repetare și acceptare de către salariați este foarte mare. Orice salariat de la Ford află, încă din prima zi, cum a distrus Ford prima mașină pe care a realizat-o pentru că una din portiere nu se închidea etanș (Nica și Iftimescu, 2014). Mesajul transmis noului angajat este acela, că „nimic nu iese pe poarta fabricii, dacă nu este perfect”.

J. Martin (1983) a identificat șapte categorii de mituri grupate în trei mari teme principale:

1. Tema generală a egalității-inegalității între membrii organizației.

Prima temă cuprinde mitul umanității șefului (acesta admite unele abateri și îi ajută pe subordonați să se redreseze profesional sau chiar și familial), mitul deținătorului de putere (în care se abuzează de putere pentru cauze nobile sau pentru obținerea unui avantaj personal) și mitul ascensiunii sociale (autodidacții și sârguincioșii, care, deși pornesc de jos, ajung până în vârf).

2. Tema securității-insecurității salariaților.

În cea de-a doua temă, se regăsesc miturile referitoare la criteriile de disponibilizare a personalului, reacția șefului în momentul în care unul din subordonați greșește sau la gradul de echitate între beneficii și responsabilități.

3. Tema situației de criză.

Ultima temă presupune mituri, în care angajații sunt confrunțați cu situații de criză (este importantă aici atât reacția angajatului, cât și a organizației față de aceștia) (Macarie, 2011).

Tabelul 2.2. Povestirile și miturile organizaționale

Nr. crt.	Întrebarea la care caută să dea răspuns	Valorile implicate care se contrapun
1	Ce trebuie să fac când un superior nu respectă regulile organizației?	Povestiri ce reflectă abordarea egalității/inegalității salariaților în firmă
2	Cadrele de conducere sunt „oameni”?	
3	Poate un salariat obișnuit să avanseze în vârful ierarhiei firmei?	
4	Este probabil să fiu concediat?	Povestiri ce reflectă siguranța/nesiguranța salariaților în organizație
5	Mă va ajuta organizația, dacă trebuie să plec din cadrul său?	
6	Cum va reacționa șeful, dacă voi greși?	
7	Cum se descurcă organizația când este confruntată cu dificultăți?	Povestiri ce au în vedere realizarea unui control intens sau absența acestuia

Sursa: după Nicolescu, 1997

Miturile prezintă importanță pentru fiecare organizație datorită funcțiilor pe care le dețin, iar gestionarea acestora și a valorilor, pe care le promovează, ar trebui să reprezinte una din atribuțiile de bază ale managerului sau liderului.

În literatura de specialitate, sunt identificate patru funcții de bază ale miturilor și ale povestirilor (Macarie, 2011):

- *Funcția explicativă*, prin care acestea reconstituie și explică orice fenomen și găsesc rezolvarea oricărei probleme. Diferite practici și ritualuri ale organizației capătă sens cu ajutorul acestora.

- *Funcția sociologică* de unificare a credințelor, convingerilor și așteptărilor angajaților. Ele devin, astfel, un gaj pentru unitatea socială a organizației, ajută la crearea identității organizației și la autoidentificarea indivizilor ca membri ai organizației.

- *Funcția psihologică*, prin care acestea exprimă, în plan verbal, coerența și logica acțiunilor și ordinea în virtutea căreia funcționează organizația. Repetând, conștient sau inconștient, anumite narațiuni, în care binele învinge, miturile acționează ca ordonatori ai valorilor sociale.

- *Funcția antologică*, prin care se elimină angoasele angajaților, ce țin de existența lor în cadrul organizației prin explicarea cauzelor existenței și menținerii organizației. Mesajul transmis de multe mituri se referă la continuitatea și importanța organizației în societate (Ex: „dacă am supraviețuit pe piață până acum, vom supraviețui și de aici încolo, indiferent de greutățile sau obstacolele pe care le vom întâmpina”).

2.5. Analiza rolului mediator al angajamentului organizațional între cultură și performanțele organizaționale

Angajamentul nu este o atitudine cu care persoana vine în companie, dar este rezultatul unor procese de durată, ce au loc în cadrul organizației. Acest deziderat poate fi obținut numai prin crearea unei culturi organizaționale orientate spre colegialitate și colaborare. Anume, culturile, care încurajează încrederea în leadership și responsabilizarea angajaților, creează angajament, iar culturile ce se concentrează exclusiv pe profit tind să reducă angajamentul organizațional.

După cum a fost menționat mai sus, companiile se confruntă cu un mediu economic înalt competitiv și vulnerabil. Crizele financiare au impus necesitatea, ca unitățile economice să se adapteze la micșorarea capacității de cumpărare a populației prin diverse măsuri, printre care pot fi

enumerare reducerea salariile angajaților și majorarea numărului de ore. Însă, în consecință, aceste acțiuni influențează defavorabil atitudinile angajaților, care devin mai vulnerabili la anxietate, dezamăgire și comportament agresiv. Studiile efectuate de Belias și Koustelios (2014) confirmă că angajații care resimt atitudini negative față de condițiile de lucru, superiorii și colegii lor, se simt mai stresați la locul de muncă, iar angajamentul lor se reduce esențial.

De la criza din 2008-2009 încoace, nivelul angajamentului salariaților a scăzut simțitor peste tot în lume. Potrivit studiului la nivel global Kelly Global Workforce Index (KGWI) în 2013 numai o treime dintre angajați se declarau total devotați companiei (comparativ cu 43% în 2010). Iar situația cea mai delicată se înregistrează în regiunea EMEA (Europa, Orientul Mijlociu și Africa), unde rata angajamentului era în 2013 sub 30% (Studiul KGWI, 2014). Rezultatele acestui studiu indică faptul că din ce în ce mai mulți angajați își schimbă locul de muncă, mai exact 47% la nivel mondial în 2013. Din nou, regiunea EMEA se situează în frunte cu 51%. De asemenea, 63% dintre salariații lumii intenționau să plece de la actualul loc de muncă în anul următor.

Astfel, autorul tezei consideră că, în scopul majorării performanțelor organizaționale, managerii trebuie să utilizeze metode noi de interacțiune socială. Nu este suficient doar de menținut angajații în cadrul companiilor, dar apare necesitatea de a influența, în mod corect și coerent, comportamentul lor spre atingerea obiectivelor organizaționale (Covaș, 2019).

Este mult mai resimțită această problemă în Republica Moldova, deoarece crizele sociale din țară au condus la un exod masiv al populației apte de muncă, creând un deficit al forței de muncă calificate. Din punct de vedere managerial, această stare reprezintă o provocare, deoarece sporește nevoia de manageri capabili să gestioneze problemele unor organizații în care angajații au un nivel de pregătire și așteptări ce se află în continuă creștere.

Pentru a face față cerințelor pieței muncii, companiile pot valorifica mai multe concepte ce garantează o mai bună retenție a angajaților: motivarea, implicarea, satisfacția în muncă, loialitatea, angajamentul etc.

Studiile efectuate de Rogoianu și Badea (2009, pag.138) indică faptul că, la nivel de companie, angajamentul și loialitatea angajatului față de aceasta încep să scadă în mai puțin de șase luni de la data angajării, iar după o perioadă de aproximativ doi ani, mulți dintre angajați încep să ia în considerare schimbarea locului de muncă. Iar studiul efectuat de Ladelsky (2014) constată că, printre motivele plecării voluntare a personalului, s-a profilat angajamentul organizațional.

Conceptul de angajament organizațional se desprinde din lucrarea lui Whyte L., intitulată „Omul organizațional”, apărută în 1965, în care el propune o definiție a omului organizațional, considerând că acesta nu doar lucrează pentru o organizație, dar, la fel, aparține ei (Lee Yu-Je și Huang Ching-Lin, 2012), iar angajamentul organizațional reprezintă unul din factorii ce permit înțelegerea comportamentului angajaților în cadrul organizației. Angajamentului organizațional i se acordă o atenție sporită în studiile ce vizează locul de muncă. Aceasta se datorează faptului că variabila dată poate avea un impact considerabil asupra performanței și eficienței organizaționale (Lok și Crawford, 2004).

În opinia autorului tezei, angajamentul organizațional reprezintă o atitudine manifestată de angajat, care determină dorința lui de a se menține în calitate de membru al organizației, iar intensitatea acestei atitudini multidimensionale este influențată de aspectele afective și cognitive. Gradul de angajament este corelat cu fiecare rezultat organizațional important, atât la nivel individual, cât și la nivel de grup (Covaș, 2017).

În companiile cu un nivel înalt al angajamentului organizațional, este redus nivelul absenteismului, fluctuației de personal, iar productivitatea angajaților, nivelul lor de creativitate, precum și satisfacția clienților se majorează. Atunci, când personalul este implicat, ei lucrează cu un randament sporit și sunt mândri de locurile lor de muncă și de compania din care fac parte.

În timp ce, într-o organizație, în care există un nivel scăzut de angajament, personalul poate conveni și adera public la decizii, dar, în particular, să le ignore, fără a manifesta vreo preocupare față de atingerea scopurilor echipei și companiei în ansamblu. După Lok și Crawford (2004), lipsa unui angajament organizațional sporit duce la apariția dorinței de a părăsi locul de muncă. Însă, chiar și în cazul când această oportunitate nu este validată, persoana emoțional și mintal se îndepărtează de interesele organizației.

Analizând influența angajamentului organizațional asupra performanțelor companiei, Benkhoff (1997) a determinat impactul considerabil, pe care îl manifestă angajamentul organizațional asupra indicatorilor financiari ai organizației, iar Ferris și Aranya (1983) consideră că angajamentul organizațional poate servi drept indice eficient de măsurare a performanțelor companiei (Lee Yu-Je și Huang Ching-Lin, 2012) (figura 2.7).

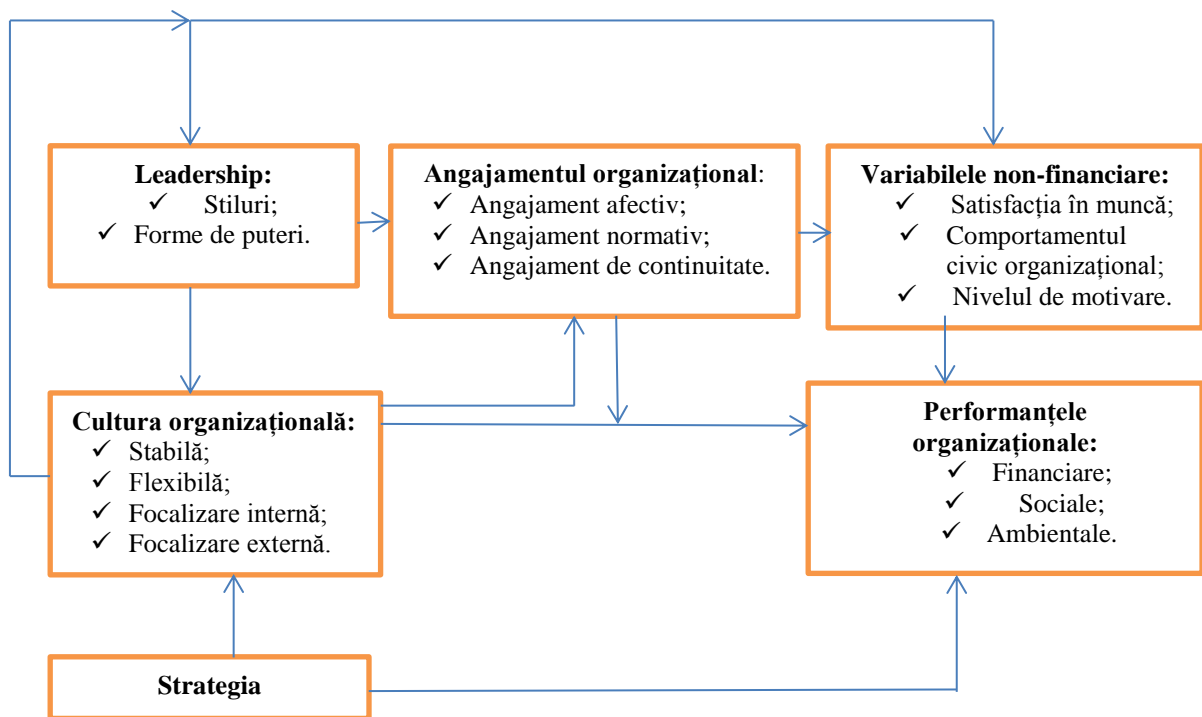


Fig. 2.7. Relația dintre cultura organizațională-angajamentul organizațional și performanțele companiei

Sursa: adaptat după Xiaoming și Junchen (2012, p. 37)

Un atașament puternic față de companie este foarte valoros când angajații conștientizează că aceasta este esențial în obținerea succesului organizației sau când se solicită un nivel înalt de motivare.

Este important faptul că numai prin angajamentul organizațional, este posibilă dezvoltarea în cadrul firmei a comportamentului civic organizațional. După Grama și Botone (2014), conceptul de “comportament civic organizațional” include aspectele, precum loialitatea organizațională, cooperarea, altruismul, conștiinciozitatea. Ajutorul acordat colegului de serviciu, când acesta are nevoie, refuzul unui job mult mai atractiv, oferit de o firmă concurentă organizației, unde se lucrează în prezent, participarea la cursuri în afara orelor de program sau documentarea suplimentară despre activitățile desfășurate la locul de muncă – toate acestea reprezintă tipuri de comportamente care susțin funcționarea eficientă a organizației, dar care nu sunt prevăzute în fișa postului sau în contractul individual de muncă.

Printre primele definiții, se află și cea oferită de Becker în 1960 (apud Prodan și Aruștei, 2015), care susține că angajamentul organizațional reprezintă acea disponibilitate a individului de a

se implica/angaja, în mod consistent și continuu, în activitățile organizației. Totuși, definiția considerată a fi cea mai reprezentativă pentru acest concept este cea propusă de Porter et al. (1974) (apud Prodan, Aruștei, 2015), în care angajamentul organizațional reprezintă „puterea cu care un individ se identifică și se implică într-o organizație anume” și este caracterizat de trei factori: „credința în și acceptarea obiectivelor și valorilor organizației; disponibilitatea de a depune efort; dorința puternică de a rămâne membru al organizației”.

Un model ce înglobează studiile efectuate anterior, aparține lui Meyer și Allen (1991), care deosebesc trei tipuri de angajament organizațional: afectiv, normativ și de continuitate.

Angajamentul afectiv descrie atașamentul emoțional al persoanelor față de organizație. Acesta se manifestă printr-o implicare mai activă în activitățile realizate de companie, identificarea cu organizația și resimțirea unei satisfacții de la faptul că aparțin organizației respective.

Angajamentul normativ apare în urma sentimentului de responsabilitate și loialitate față de companie. Pornind de la sistemul propriu de valori și credințe, angajatul se simte obligat să rămână în interiorul companiei. Conform autorilor acestui model, angajamentul normativ crește, dacă compania efectuează anumite cheltuieli în avans: traininguri, plățirea studiilor etc. Măsura în care organizația depășește așteptările angajaților afectează direct sentimentul lor de obligativitate. Însă, acest sentiment va dura până când personalul va considera că a rambursat cheltuielile efectuate.

Angajamentul de continuitate se formează în baza percepției costului plecării din cadrul organizației. Pe parcursul activității sale în cadrul companiei, fiecare angajat a investit timp, efort, anumite abilități, care însă pierd din valoarea lor, dacă salariatul părăsește organizația, deoarece nu pot fi transferate în altă companie. Persoana continuă angajarea, întrucât nu are o altă ofertă de muncă corespunzătoare.

Dintre aceste feluri de angajament, Prodan, Aruștei, 2015, presupun că cel afectiv are o contribuție maximă la performanța organizațională, deși, pentru fiecare persoană, contează toate tipurile de angajament, însă în proporție mai mică.

E necesar de menționat că prezintă o mare importanță specificul companiei. Spre exemplu, în cercetarea sa, Ladelsky (2014) recomandă ca organizațiile din domeniul IT să investească în consolidarea angajamentului normativ al angajaților față de organizație, întrucât s-a constatat că aceasta reduce fluctuația voluntară de personal.

Nivelul angajamentului organizațional este direct influențat de poziția ocupată de persoană în structura organizațională, vechimea ei în muncă în cadrul companiei respective, de vârsta ei, precum

și de măsura în care personalul se identifică cu valorile promovate în cadrul companiei și congruența dintre valorile la locul de muncă și valorile angajatului.

În scopul identificării factoriilor determinanți pentru fiecărui tip de angajament organizațional, este importantă sinteza efectuată de Meyer și Allen (1991):

- în cazul angajamentului afectiv, contează: caracteristicile personale, caracteristicile postului, experiențele în muncă, structura organizatorică, stilul de management;
- în cazul angajamentului normativ, contează: experiența individuală resimțită de individ dinaintea, cât și după intrarea în organizație, politica companiei cu privire la resursele umane;
- în cazul angajamentului de continuitate, contează: magnitudinea și numărul investițiilor individuale realizate, lipsa alternativelor.

După Eisenberger et al., 1986 (apud Prodan, Aruștei, 2015), angajamentul organizațional este puternic corelat cu sprijinul organizațional perceput de către angajați, legătura fiind mediată de satisfacția la locul de muncă.

Angajamentul salariaților nu este echivalent cu nivelul satisfacției în muncă al angajaților. Primul se referă la o atitudine resimțită de individ față de compania în care activează, iar satisfacția în muncă redă atitudinea față de munca realizată.

În ceea ce privește relația dintre aceste două variabile, prezintă interes studiul realizat de Leite et al. (2014), care a constatat că satisfacția în muncă este un antecedent al angajamentului organizațional, și nu un efect al acestei atitudini. Analizând particularitățile legăturii dintre acești indicatori, autorii studiului consideră că satisfacția obținută în urma remunerării nu provoacă un angajament organizațional, în timp ce satisfacția obținută în urma relațiilor interpersonale, în cadrul colectivului de muncă, exercită o anumită influență asupra angajamentului organizațional.

Analizând sursele factorilor determinanți ai angajamentului organizațional, putem evidenția următoarele:

- 1) *factorul personal* (așteptările în vederea locului de muncă, caracteristicile individuale, cunoștințele, abilitățile, experiența în cadrul companiei date);
- 2) *factorul organizațional* (stilul de management, caracteristicile postului ocupat, valorile și credințele organizaționale, justiția organizațională);
- 3) *factorul non-organizațional* (disponibilitatea locurilor de muncă alternative).

Sinteza studiilor, cu privire la influența factorilor personali, efectuată de către Comșa, Rughiniș și Tufiș (2008), a evidențiat următoarele relații:

- Cel mai adesea genul, nu pare să aibă o influență asupra angajamentului organizațional;
- Angajamentul organizațional crește, în general, cu vârsta, cel mai probabil și datorită unei satisfacții mai mari față de locul de muncă (venit mai mare, avansare, poziție de conducere, alte beneficii) (Meyer și Allen, 1984), dar creșterea este mică;
- Studiile arată că angajamentul scade ușor cu nivelul de educație sau că nu există o relație semnificativă statistică între cele două. Explicația pentru asocierea ușor negativă constă în faptul că persoanele cu un nivel de studii mai avansat au mai multe opțiuni, dintre care să aleagă un loc de muncă, iar probabilitatea ca ele să se stabilească într-o anumită companie/loc de muncă este mai mică.
- Angajamentul crește ușor cu vechimea în organizație (Meyer și Allen, 1984) și cu competența personală percepută;
- Angajații situați pe poziții inferioare au un nivel de angajament mai redus, comparativ cu cei de pe poziții superioare.

Astfel, organizațiile, care râvnesc spre un nivel înalt al angajamentului organizațional, trebuie să conștientizeze că rolul major îi revine anume factorului organizațional. Managementul eficient este axat pe dezvoltarea unui angajament sporit, în timp ce managementul neeficient distruge angajamentul organizațional.

Diverse studii au avut drept scop identificarea factorilor din cadrul organizațional, ce pot contribui la majorarea angajamentului organizațional. Printre ele, se numără leadershipul, satisfacția în muncă, cultura organizațională, cultura națională.

Mai multe cercetări susțin importanța culturii organizaționale pentru angajamentul organizațional. De exemplu, Brewer, 1993 (apud Xiaoming, Junchen, 2012) consideră că un mediu birocratic, deseori, rezultă printr-un angajament negativ, pe când un mediu de lucru de încurajare se va solda cu creșterea angajamentului și implicării manifestate de angajați. De asemenea, în lucrările sale, Denison, 1984 (apud Xiaoming, Junchen, 2012), stabilește o relație pozitivă dintre cultura axată pe implicarea activă a angajaților și performanța organizațională.

Dezvoltarea unei culturi organizaționale adecvate trebuie să fie un imperativ pentru organizațiile aflate în căutarea avantajelor competitive. La fel, în studiile lor, cercetătorii au ajuns la concluzia, conform căreia cultura organizațională este parțial responsabilă pentru intențiile angajaților de a-și schimba locul de muncă (Ladelsky, 2014).

Bazându-se pe simbioza dintre cultură și angajamentul organizațional, O'Reilly (1989, pag. 13) identifică trei etape ale procesului de dezvoltare a angajamentului: conformitate, identificare și internalizare. În prima fază, cea de conformitate, persoana acceptă influența altora, în mare parte, pentru a obține ceva de la ei, spre exemplu, remunerare. În cadrul etapei a doua, de identificare, persoana acceptă influența pentru a menține un anumit nivel de satisfacție. Oamenii se simt mândri că aparțin unei organizații. În etapa finală a angajamentului, care reprezintă internalizarea, individul tratează valorile organizației drept motivație intrinsecă și le consideră congruente cu valorile personale.

În așa mod, susținem opinia lui Kavita (2007, pag. 35), care afirmă că modificarea culturii organizaționale reprezintă factorul-cheie în crearea angajamentului organizațional, care, la rândul său, va contribui la adaptarea organizațiilor moderne la mediul extern, care se caracterizează printr-o turbulență sporită.

Majorarea angajamentului organizațional poate fi realizat doar prin modificarea culturii organizaționale, care, la rândul său, trebuie privită ca o parte a unei transformări complete. În acest caz, este nevoie de o pregătire specială a liderilor în vederea managementului schimbării culturale.

În concluzie, cultura organizațională, care ridică la nivel de valoare corporativă angajații săi, va transforma angajamentul organizațional într-un avantaj competitiv al firmei. Resursa umană calificată și dedicată organizației este vitală pentru succesul unității economice. Angajamentul sporit va majora retenția, va diminua costurile aferente unei noi recrutări și pregătiri de personal.

Concluzii la Capitolul 2

1. În rezultatul studiului teoretic efectuat și, ținând cont de experiența companiilor străine, precum și lucrările mai multor savanți în domeniu, devine imperativă importanța modificării valorilor, concepțiilor, atitudinilor, comportamentelor la nivel organizațional, pentru a orienta compania spre o dezvoltare durabilă. Anume, prin crearea unei culturi organizaționale favorabile dezvoltării conform principiilor sustenabilității, e posibilă asigurarea unui factor decisiv în majorarea nivelului de dezvoltare durabilă, ceea ce poate servi pentru companie drept un avantaj competitiv considerabil. În scopul evidențierii poziției culturii organizaționale în managementul unei întreprinderii sustenabile, în teză, a fost efectuată o analiză detaliată a rolului culturii organizaționale în succesul unei organizații, a funcțiilor îndeplinite și a modului cum cultura afectează performanțele organizaționale.

2. Cu toate că există întreprinderi similare ca mărime, dotare, tehnologii utilizate, fiecare din ele au o cultură organizațională diferită. După cum a fost descris în lucrare, aceasta este cauzată de influența unui număr mare de factori interni și externi, care și determină unicitatea fiecărei culturi organizaționale. Explicarea acestor factori oferă un suport teoretic pentru a putea utiliza cultura drept un semnificativ instrument managerial.

3. Cultura organizațională reprezintă un concept complex și multidimensional, incluzând elemente vizibile, tangibile și, totodată, invizibile, greu de evaluat și de interpretat. Fiind direcționați de intenția de a utiliza cultura organizațională drept o resursă de sporire a nivelului de sustenabilitate al companiilor, considerăm că este necesară determinarea tuturor particularităților acestui concept managerial. Astfel, în acest capitol al tezei, sunt analizate componentele culturii organizaționale și formelor ei de manifestare. Fiecare din aceste componente au o semnificație sporită în diagnosticarea culturii organizaționale, fapt ce a determinat necesitatea unei caracteristici detaliate a fiecărui element.

4. Cultura organizațională nu numai că influențează direct asupra performanțelor organizaționale, dar, concomitent, afectează rezultatele economice ale companiei prin intermediul angajamentului organizațional și, în unele cazuri, impactul angajamentului, fiind mai considerabil ca influența directă a culturii întreprinderii. Pornind de la aceste considerente, precum și de la faptul că în literatura de specialitate autohtonă se acordă puțină atenție conceptului de angajament organizațional, am scos în evidență acest mediator dintre cultură și performanțele organizaționale.

3. INTEGRAREA PRINCIPIILOR DEZVOLTĂRII DURABILE ÎN STRATEGIILE ORGANIZAȚIONALE

O parte din obiectivele înaintate în fața prezentei teze, constau în identificarea metodelor de eficientizare a managementului dezvoltării durabile al întreprinderilor din Republica Moldova. Aceasta e posibil de realizat doar prin integrarea organizațională a sustenabilității, care presupune corelarea cu strategia de afaceri al întreprinderii și implementarea unui șir de acțiuni conexe, care ar transpune principiile dezvoltării durabile în operațiunile zilnice ale angajaților.

Reieșind din aceasta, în cadrul acestui capitol, care îl considerăm metodologic, ne planificăm să elucidăm metodele potențiale de schimbare culturală, luând în considerare ciclul de viață al întreprinderii și obiectivele necesare de realizat prin schimbare. De asemenea, vor fi structurate și analizate metodele de diagnosticare a culturii organizaționale, care sunt mai frecvent utilizate în teoria și practica managementului.

3.1. Caracteristica sistemică a procesului de integrare organizațională a sustenabilității

Familiarizarea cu particularitățile managementului dezvoltării durabile, precum și determinarea indicatorilor de dezvoltare durabilă a companiei, reprezintă prima etapă în procesul de sporire a sustenabilității unității economice, iar pentru a obține rezultate viabile în direcția respectivă e nevoie de întreprins anumite măsuri pentru a integra organizațional sustenabilitatea.

Analizând în mod sistemic, fiecare aspect al sustenabilității corporative, Von Hauff, Kleine, 2009 apud. Danciu (2013, p.6) susține că *sustenabilitatea economică* a firmei înseamnă capacitatea acesteia de a face profit, cu scopul de a supraviețui și a beneficia de sistemele economice locale, naționale și la scară globală, orientându-se spre prezervarea calității vieții. *Sustenabilitatea mediului* se referă la capacitatea firmei de a utiliza resursele naturale, astfel, încât acestea să dureze mai mult timp, să controleze deșeurile și să reducă impactul negativ al acțiunilor sale asupra mediului înconjurător. *Sustenabilitatea socială* are în vedere interacțiunile sociale, relațiile, modelele comportamentale și valorile umanității. Aceste obiective solicită o schimbare radicală a metodelor de producție și a modelelor de consum pentru a majora nivelul de sustenabilitate al întreprinderii.

Urmează ca unitățile economice să întreprindă acțiuni, care vor permite de a asigura concomitent performanțe în fiecare aspect al sustenabilității corporative. Și aceasta presupune

identificarea unor măsuri organizaționale, realizate la diverse niveluri ale managementului, care să asigure o implementare eficientă a principiilor de dezvoltare durabilă.

În acest scop prezintă interes opinia lui Rădulescu (2016, p.5), care consideră că integrarea sustenabilității în afaceri, la nivelul managementului strategic, presupune corelarea cu strategia de afaceri, în cadrul căreia evidențiindu-se:

- strategii de evitare a riscului (compania reacționează la o critică externă din partea consumatorilor, investitorilor sau clienților potențiali);
- de creștere a eco-eficienței (prin reducerea consumurilor de materii prime, energie, apă etc., dar și a volumului deșeurilor și substanțelor poluante atât pentru procesele proprii, cât și pentru cele ale furnizorilor);
- de diferențiere (bazată pe nevoia companiei de a fi deosebită de concurenți prin demonstrarea contribuției la soluționarea uneia sau mai multor probleme de sustenabilitate).

Epstein și Buhovac (2014, p. 16) remarcă faptul că, în mare parte, companiile știu că este esențial să formuleze o strategie de sustenabilitate, dar modul de formulare și executare rămâne o provocare. În acest proces, este esențial ca:

- Sustenabilitatea să fie o componentă integrală a strategiei corporative;
- Conducerea trebuie să se angajeze în sustenabilitate și să creeze capacități organizaționale suplimentare;
- Strategiile de sustenabilitate ar trebui sprijinite prin controlul managementului, măsurarea performanțelor și sistemele de recompensare, după caz;
- Strategiile de sustenabilitate ar trebui sprijinite cu misiune, cultură și oameni;
- Managerii trebuie să integreze durabilitatea în toate deciziile strategice și operaționale. Apoi, pot fi introduse sisteme și recompense suplimentare pentru a formaliza și sprijini luarea deciziilor;
- Gestionarea performanței durabilității ar trebui privită nu numai ca o evitare a riscurilor și conformare, ci și ca o oportunitate de inovare și avantaj competitiv.

Pentru a integra sustenabilitatea în operațiunile firmei, Rădulescu (2016, p. 5) evidențiază mai multe stadii:

- strategii de asigurare a conformității (respectarea legislației privind condițiile de muncă, protecția mediului, siguranța alimentară etc.),

- de creștere a profitabilității (corelare între soluționarea problemelor sociale/ecologice și creșterea profitului, îmbunătățirea marginală a consumurilor),
- inovative (formalizarea criteriilor de evaluare a sustenabilității, intensificarea comunicării cu stakeholderii),
- de schimbare organizațională (optimizarea structurii organizaționale și modelelor de afaceri) și societale (sustenabilitatea este componentă a afacerii-nucleu).

O etapizare a procesului de integrare organizațională a sustenabilității este propusă de Nidumolu et al., 2009, apud Danciu (2013, p. 10), care reprezintă un proces cu cinci etape:

1. **Conformarea** se consideră oportunitatea, care se crează, de regulă, ca efect al legislației, dar companiile se simt presate să adopte, în mod voluntar și alte reguli și norme, pe lângă standardele legale. Companiile, care se plasează printre primele în procesul de conformare, depistează primele ocaziile de afaceri și economisesc resurse, devin mai proactive în probleme sociale și ambientale.

2. **Crearea lanțului valorii.** Pentru a deveni sustenabile, companiile activează împreună cu furnizorii și distribuitorii pentru a elabora materiale, produse și componente prietenoase cu mediul și a reduce deșeurile. Ele efectuează operațiuni sustenabile ca urmare a analizării fiecărei verigi a lanțului valorii. Companiile încep să facă schimbări în zonele evidente, așa cum sunt produsele returnate, iar inovațiile sunt cele mai semnificative pentru crearea lanțului valoric. Alte surse ale îmbunătățirii sustenabilității sunt reducerea costurilor resursei umane și reutilizarea produselor returnate, cu scopul de a recupera o parte din valoarea pierdută. Companiile identifică avantajele economice, pe care le pot aduce eficiența energetică și reducerea deșeurilor, atunci, când creează lanțuri ale valorii prietenoase pentru mediu.

3. **Proiectarea bunurilor și serviciilor sustenabile.** Un nou pas către realizarea sustenabilității constă în proiectarea bunurilor și serviciilor în concordanță cu exigențele acesteia. Companiile încep cu acceptarea faptului că un număr mare de consumatori preferă ofertele prietenoase cu mediul și că ele își pot depăși concurenții, dacă sunt primele care modifică produsele existente sau elaborează altele noi, mai sustenabile.

4. **Dezvoltarea noilor modele de afaceri.** Multe companii consideră că a crea un nou model, sustenabil, pentru o afacere semnifică simpla regândire a propunerii de valoare adresată consumatorilor și a căii de livrare a noii valori. Modelele existente trebuie, însă, să fie examinate și firmele să acționeze în manieră antreprenorială, pentru a dezvolta noi mecanisme. Proiectarea și

dezvoltarea unui nou model al firmei, care să includă și unul al afacerilor sale, face necesară explorarea oportunităților existente, dar și perceperea modalităților în care firma poate satisface nevoile consumatorilor, în mod diferit, în concordanță cu cerințele dezvoltării durabile.

5. Crearea platformei pentru practicile următoare. O asemenea platformă poate apărea, spre exemplu, la intersecția Internetului cu managementul energiei. Aceasta este denumită „grila inteligentă” și utilizează tehnologia digitală pentru a gestiona crearea energiei, transmisia și distribuția ei de la toate tipurile de surse, în funcție de cererile consumatorilor. Grila inteligentă va conduce la reducerea costurilor și la utilizarea mai eficientă a energiei. De asemenea, ea va permite și dezvoltarea platformelor intersectoriale, pentru gestionarea nevoilor de energie ale orașelor, firmelor, clădirilor și gospodăriilor (Danciu, 2013).

Totodată, Bertels et al. (2010, pag. 10), consideră că dezvoltarea durabilă nu poate să se reducă doar la inițiative parvenite din interiorul organizației. În scopul implementării sustenabilității, e nevoie de întreținut dialog și colaborare permanentă cu actorii importanți din afara organizației: clienții, comunitatea, alți stakeholderi. Astfel, unul din principiile de bază ale culturii sustenabile constă în tendința „de a face lucruri corecte” (to do the right things), care deseori semnifică acțiuni realizate din motive diferite de scopurile tradiționale de a îmbunătăți competitivitatea și de a crește profitabilitatea.

Astfel, implementarea organizațională viabilă al strategiilor de sustenabilitate va fi posibil de realizat numai în cazul, când compania întreține un dialog permanent cu stakeholderii săi, iar schimbările se vor realiza nu numai la nivel superficial, prin întreprinderea unor acțiuni sporadice spre binele unor grupuri interesate, dar vor începe cu modificarea valorilor, concepțiilor de bază ale companiei. Numai atunci, când ele vor susține principiile dezvoltării durabile în cadrul întregii organizații și la toate nivelurile, va fi posibilă obținerea unor decizii sustenabile. Iar acest proces trebuie să se înceapă cu crearea unei culturii organizaționale sustenabil orientate.

3.2. Modificarea culturii – element indispensabil al schimbărilor în cadrul organizațional

Atunci, când o organizație se confruntă cu o schimbare pe piață sau a identificat necesitatea unei modificări în direcția strategică, punerea în aplicare a unei noi tehnologii sau introducerea de noi procese, cultura organizațională existentă poate împiedica progresul, în cazul în care nu este și ea schimbată. Din acest motiv, succesul inițiativelor majore de schimbare organizațională este

aproape întotdeauna dependent de schimbările culturale interne (Desson și Cloutheir, 2010). Iar Morgan, citat de Mateescu, 2009, consideră că schimbarea managerială și organizațională este, de fapt, o schimbare la nivelul culturii organizației respective, deoarece implică transformări ale mentalităților, viziunilor, paradigmelor, imaginilor, metaforelor etc., care susțin realitatea actuală a organizațiilor, necesitând crearea unei noi realități, iar aceasta nu presupune doar schimbări de ordin declarativ sau aducerea la conducere a unui nou manager, ci schimbarea unui întreg mod de viață organizațional cotidian.

În așa mod, cultura organizațională are un impact puternic asupra diverselor procese organizaționale, angajaților și performanțelor lor, iar orice schimbare durabilă în cadrul întreprinderii trebuie să înceapă cu modificări la nivelul valorilor, credințelor angajaților. Însă, potrivit lui Schein, cultura este atributul cel mai dificil de schimbat, dintre toate celelalte atribute organizaționale, cum ar fi cele referitoare la produse, servicii, conducere, precum și atributele fizice ale organizației (Schein, 2010).

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

Factorii care cauzează schimbarea culturii organizaționale se pot raporta la momentul de criză prin care trece compania, ca rezultat al presiunii efectuate de problemele interne sau din mediul extern, insatisfacția față de situația prezentă, lipsa de performanță (atitudinile înrădăcinate produc rezultate negative), schimbarea tehnologiilor, modificarea așteptărilor stakeholderilor, percepția că există o alternativă care va îmbunătăți situația, modificarea structurii organizației, schimbarea indivizilor din organizație (proporția persoanelor recent angajate este mare) etc.

În toate aceste situații, schimbările realizate în cadrul culturii companiei pot contribui la creșterea probabilității succesului, la majorarea implicării angajaților și a stakeholderilor externi în momentele necesare, îmbunătățind competențele de schimbare în cadrul organizației.

În cazul, în care modificarea culturii organizaționale nu se efectuează la momentul potrivit, aceasta poate cauza efecte foarte negative asupra activității organizației. Compania Nokia reprezintă un exemplu de întreprindere, care a eșuat în procesul de adaptare la așa factori, precum tehnologia și piața. Fiind un lider pe piața segmentului de telefonie mobilă, într-un termen de doar câțiva ani, a

înregistrat reduceri esențiale a cotei pe piață odată cu apariția „telefonului inteligent”. Acest tip de telefoane a devenit foarte solicitat printre clienți, influențând companiile producătoare să-și modifice atitudinea lor față de tehnologiile noi. Însă Nokia, din cauza lipsei inițierii procesului de schimbare și neadaptare la noile condiții pe piață a ieșit nu numai din topul clasamentelor, dar a fost vândută la o altă companie, și anume Microsoft (Tănase, 2015). Astfel, cultura organizațională este influențată de un șir de tendințe proprii dezvoltării societății și economiei: schimbări rapide a tehnologiilor, competiție internațională, schimbări de valori din societate.

Întrucât fiecare întreprindere urmărește scopul de a atinge obiective de performanță pentru a deveni cât mai competitivă, consolidându-și poziția pe piață, este normal ca ea să opteze pentru elaborarea unor noi tehnici, noi produse și noi tehnologii, pe care să le implementeze în procesul de producție (Boboc, Covaș, 2004), iar modificarea culturii organizaționale trebuie să fie tratată ca o parte a unei transformări complexe.

După cum am specificat în capitolul II al prezentei teze, cultura organizațională necesită timp pentru a se forma. Însă, odată ce s-au conturat anumite elemente ale culturii, este necesară și o anumită perioadă de timp pentru a o modifica. Schimbarea culturii poate să se soldeze cu succes, numai în cazul când presupune un proces perseverent, bine planificat, care va fi realizat timp de 2-3 ani.

Rezultă că o cultură, deja, formată nu poate fi schimbată „peste noapte”. De asemenea, este important să se țină cont că cultura organizațională nu poate fi schimbată direct. Ceea ce se poate schimba constă în procesele și comportamentele în organizație. Desson și Cloutheir, (2010, p.3), susțin că, pe măsură ce angajații sunt informați, pregătiți și echipați să facă lucrurile într-un mod nou, se va modifica treptat și cultura organizațională.

Un alt moment asupra căruia atenționează Desson și Cloutheir, 2010, este că gestionarea schimbării culturale este aproape întotdeauna propulsată de conducerea superioară a organizației, cu asistență din partea experților, care au experiență în strategiile de management al schimbării. Pentru schimbarea organizațională reușită, este nevoie de angajamentul deplin al liderilor, care sunt respectați, pe scară largă, în cadrul organizației și care înțeleg corect scopul organizației, obiectivele și strategiile de afaceri.

Pregătirea propriilor specialiști în dezvoltarea organizațională și îmbunătățire culturală prezintă o serie de avantaje (Gănescu, 2011):

- există o mai rapidă identificare a problemelor organizației;

- specialiștii cunosc firma din interior și înțeleg mai bine situația ei;
- se cunosc aspectele ce țin de cultura organizațională, practicile informale și sursele de putere;
- propriii salariați dețin o varietate de informații despre activitatea firmei, au acces la zvonuri, rapoarte interne și pot face observări directe;
- în implementarea schimbării, acestea sunt mai ușor înțeleși și acceptați de ceilalți salariați.

Consultanții din exteriorul organizației provin din universități sau firme de consultanță și sunt persoane specializate în acest domeniu al schimbării organizaționale.

- obiectivitate și profesionalism în analiza problemelor și în implementarea schimbării;
- identificarea soluțiilor este facilitată de experiența deosebită pe care o dețin consultanții;
- apare posibilitatea analizei unor probleme dificile, care afectează organizația.

Expertiza de sprijin, adesea, este furnizată de consultanții, care se specializează în managementul schimbării. Aceste persoane înțeleg și pot adapta și aplica modele, metode și tehnici, instrumente, abilități și alte forme de cunoștințe pentru a ajuta organizațiile să implementeze schimbarea.

Potrivit lui Istocescu (2002, pag. 63), răspunsurile firmei la presiunile mediului (mai ales mediul socio-cultural) se concretizează în comportamentul membrilor săi. Atunci, când aceste răspunsuri nu au „forma” dorită, din cauza unei culturi neadaptate, schimbarea culturii se dovedește, cu certitudine, indispensabilă. Corelația dintre ciclul de viață al firmei și mecanismele de schimbare a culturii organizaționale (Istocescu, 2002) sunt propuse în Anexa 7.

Odată ce cultura este formată, totuși, anumite practici organizaționale sunt necesare pentru menținerea acesteia. De exemplu, în timpul procesului de selecție a angajaților, managerii, de obicei, evaluează candidații pentru locuri de muncă nu numai pe baza cerințelor locului de muncă, ci și cât de bine s-ar încadra în organizație și s-ar potrivi cu cultura existentă. În același timp, candidații aflați în organizație se informează despre organizație și determină, dacă se simt confortabil cu ceea ce observă. În cele din urmă, organizațiile îi ajută pe angajați să se adapteze culturii prin *socializare*, un proces care are scopul de a oferi un suport pentru noii angajați în familiarizarea cu modelele de comportament considerate corecte în companie.

Socializarea este primul proces de integrare culturală, prin care fiecare persoana nouă în organizație, deprinde și interiorizează elementele socioculturale ale mediului său, le integrează în

“structura” personalității sale sub influența agenților sociali semnificativi și, deci, se adaptează la mediul social, în care trebuie să se dezvolte (Gheorghiuță, 2016). Socializarea este un proces important pentru apariția și menținerea culturii organizaționale, deoarece, în acest mod, angajații pot intra în contact cu valorile, credințele organizației și, în modul dat, compania poate să-și păstreze cultura.

După Istocescu (2002, pag.66), procesul de socializare se compune din trei etape:

- „achiziționarea” (primirea) culturii - o etapă de adaptare a individului la firmă;
- integrarea acesteia în personalitate - individul adoptă complet cultura organizației, astfel, încât aceasta devine parte integrantă a personalității sale;
- adaptarea la mediul social - noul sosit este considerat parte din grup, utilizând în comunicare coduri identice cu ceilalți.

De exemplu, noii angajați din magazinele Starbucks sunt implicați timp de 24 de ore într-un program de formare intensivă, ceea ce îi ajută să devină consultanți pentru fabricarea berii (baristas). Ei învață despre filosofia companiei, limbajul companiei și cum să ajute clienții să ia decizii privind produsele oferite de companie. Un beneficiu al socializării este acela că angajații asimilează cultura organizației și sunt entuziasmați de relațiile cu clienții (Robbins și Coulter, 2012).

Un alt avantaj al procesului de socializare constă în faptul că minimizează șansa ca noii angajați, care nu sunt familiarizați cu cultura organizației să perturbe credințele și obiceiurile existente.

La fel de important, este că modificarea fundamentală a culturii este posibilă numai în cazul schimbării concepțiilor de bază. Când, însă, ele rămân neschimbate, schimbările realizate în cadrul celorlalte componente ale culturii sunt doar superficiale. Însă, odată ce au fost modificate valorile organizaționale este necesară crearea anumitor mecanisme, care vor dezvolta cultura în direcția solicitată.

Din acest punct de vedere, este sugestiv articolul lui O'Reilly apărut în 1989, „Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations/Corporații, cultură și angajament: motivație și control social în organizații”, în care au fost descrise mecanismele de dezvoltare a culturii organizaționale. El specifică faptul că, pentru a asigura o partajare intensă a valorilor și normelor în cadrul organizațional, e nevoie de asigurarea unei orientări clare spre ceea ce contează cel mai mult și să se prevadă consolidarea în grup a atitudinilor și a comportamentului corespunzător (O'Reilly, 1989).

În acest context, autorul propune să se utilizeze, în cadrul companiilor, următoarele mecanisme de dezvoltare a culturii organizaționale:

- *Participarea* - primul mecanism, care este crucial în dezvoltarea sau schimbarea culturii organizaționale, îl constituie sistemele, care asigură participarea membrilor săi. Aceste sisteme încurajează oamenii să se implice și sunt percepute drept o formă de recunoaștere a valorii pe care o prezintă. Sistemele respective pot lua diverse forme: de la cele formale, spre exemplu, cercurile de calitate sau consiliile consultative, la cazuri mai puțin formale, de pildă, sisteme de sugestii, oportunitatea de a participa la întrevederi cu top-managerii sau întâlniri sociale informale.

Este important că aceste procese încurajează oamenii să efectueze anumite alegeri și să sporească sentimentul de responsabilitate referitor la acțiunile sale. O'Reilly menționează că, din punct de vedere psihologic, alegerea este asociată cu angajamentul. Decizia luată de sine stătător sporește sentimentul de responsabilitate.

- *Managementul ca acțiune simbolică* – al doilea mecanism întâlnit în culturile puternice îl reprezintă acțiunile întreprinse de management pentru a susține valorile și concepțiile promovate. Când top-managerii nu numai declară aderarea companiei la anumite valori, dar și desfășoară acțiuni, ce susțin declarațiile prin diverse forme, angajații încep să creadă în ceea ce se promovează. În acest context, O'Reilly oferă exemplul companiei Xerox, când conducătorul societății, David Kearns, plasând în prim-plan calitatea, s-a ciocnit cu percepții ambigue referitoare la îndemnurile sale. Doar cu timpul, după repetarea mesajului și depunerea mai multor eforturi în această direcție, s-a ajuns la tratarea calității drept valoare-cheie a organizației.

În această ordine de idei, managementul are o funcție importantă, cea de-a identifica percepțiile angajaților, referitoare la acțiunile întreprinse în cadrul companiei. Se consideră că managerii trebuie să fie sensibili la modul în care sunt interpretate comportamentele lor (O'Reilly, 1989). Aceasta e posibil de realizat prin interpretarea povestirilor, miturilor, limbajelor sau altor produse artificiale, specifice culturii organizaționale. De asemenea, este utilă analizarea ritualurilor și ceremoniilor existente, care pot oferi explicații ale percepțiilor existente în cadrul organizațional. În culturile puternice, managerii, frecvent și persistent, remit semnale culturale, care consolidează percepțiile personalului cu privire la valorile și concepțiile fundamentale ale companiei.

- *Informații obținute de la colegi* – în organizații, în perioade de criză sau când persoanele se confruntă cu situații noi, ei, deseori, apelează la alții pentru a obține unele explicații și pentru a interpreta anumite evenimente. Culturile puternice sunt caracterizate printr-un consens referitor la

aceste întrebări. Astfel, există adesea încercări (chiar presări) de a asigura o coerență în înțelegere și de a minimiza orice atitudine diferită, în ceea ce privește elementele componente ale organizației.

- *Sisteme de recompensare* – cel din urmă mecanism, care promovează și schimbă cultura organizațională, reprezintă sistemul de recompensare. Însă, acest sistem nu se referă doar la aspectul recompensării sub formă monetară a efortului depus de angajați, dar include și aspectele intrinseci al activității și semnificația de a fi parte din organizație. Recunoașterea din partea managerului sau a colegilor pentru o activitate bună, poate avea un efect mult mai consolidant asupra comportamentului, în comparație cu un bonus anual. În această direcție, deseori, se comit greșeli, spre exemplu, managerii promovează ca valoare-cheie calitatea, dar angajații sunt remunerați în dependență de sarcinile realizate, indiferent de nivelul calitativ al lor. Astfel, O'Reilly constată că oamenii sunt predispuși să facă ceea ce sunt remunerați și să evite ceea ce sunt pedepsiți.

3.3. Analiza comparativă a modelelor de evaluare a culturii organizaționale în cadrul întreprinderilor

Evaluarea culturii organizaționale este un proces managerial important, care nu este suficient pentru a schimba componentele culturale existente, însă este necesar pentru identificarea acțiunilor ulterioare. Putem să-l considerăm punctul de pornire în procesul de modificare a culturii organizaționale.

Abordarea culturii organizaționale, ca instrument managerial, pleacă de la premisa capacității managementului de creare și gestionare a acesteia (Mateescu, 2009). Aceasta reiese din faptul că abordarea constructivistă/interpretativă vede cultura organizațională ca un proces continuu de acordare de semnificații și de construire a realității.

În opinia noastră, diagnosticarea culturii organizaționale este o activitate tot mai frecvent utilizată în teoria și practica de specialitate, deoarece permite de a explica punctele forte și vulnerabile ale organizației și la identificarea modalităților de perfecționare a culturii organizaționale (Covaș, 2001).

Utilitatea analizei culturii organizaționale poate fi argumentată prin evidențierea cauzelor, care au condus la amplificarea activităților în domeniul auditului cultural (Năstase, 2004):

1. Obținerea unor informații pentru fundamentarea unor strategii sau politici organizaționale

Analiza culturii este una din oportunitățile unei organizații să-și cunoască trăsăturile predominante, pentru a putea decide care acțiuni pot fi acceptate, susținute de componenții săi. Analiza culturii este una din oportunitățile unei organizații de a avea acces la informații, care să-i permită elaborarea unor strategii și politici realiste, în concordanță cu valorile acceptate în cadrul ei.

2. Crearea și transmiterea viziunii manageriale

Viziunea managerială are rolul de a direcționa resursele și energiile unei organizații către atingerea unei situații dorite în viitor. Acest fapt se poate realiza mult mai ușor, atunci, când managerii cunosc așteptările salariaților, cât și modul în care acestea sunt reflectate în formele de manifestare a culturii organizaționale.

3. Identificarea elementelor reale din cadrul firmei

Pe baza datelor rezultate din auditul cultural, se poate identifica care anume este percepția salariaților cu privire la o serie de elemente și fenomene organizaționale și măsura în care ele sunt în concordanță cu mesajele, pe care managerii de pe diferite niveluri ierarhice doresc să le trimită.

4. Perfecționarea comunicării

Produsele artificiale, practicile, ritualurile, povestirile, miturile organizaționale sunt elemente specifice culturii, ce transmit mesaje simbolice puternice, de natură să stabilească anumite ierarhii, priorități, să modeleze comportamentul anumitor membri ai organizației. Managerii pot utiliza elementele culturii, pentru a-și transmite viziunea cu privire la dezvoltarea organizațională, atât pentru persoanele din interior, cât și pentru cele din exteriorul organizației.

5. Susținerea avantajului competitiv al firmei

Auditul cultural poate scoate în evidență elementele culturii care sunt benefice pentru firmă, din punctul de vedere al direcționării energiei și competențelor salariaților către realizarea obiectivelor firmei, și elementele potrivnice acestui proces. Totodată, se pun la dispoziția managerilor informații despre elementele culturale, menite să fie utilizate, cu precădere, pentru energizarea salariaților și obținerea unei implicații depline, atât raționale, cât și emoționale (Năstase, 2004).

Astfel, măsurarea culturii organizaționale prezintă câteva avantaje majore (Raport OCAI, 2012):

- Oamenii devin conștienți de cultura actuală și cea preferată. Unde suntem acum și unde vrem sau trebuie să mergem? Acest lucru poate genera un impuls pentru schimbare.

- Este mai ușor să se prevadă măsurile de schimbare care se vor dovedi eficiente. Managementul va avea mai multă influență asupra schimbării.

- Rezistența la schimbare poate fi anticipată;
- Oferă puncte de pornire pentru a încuraja angajații să-și folosească energia și creativitatea, oferind mai mult sprijin pentru schimbare.
- Poate prezenta informația primară pentru elaborarea unui plan de schimbare organizațională.

O problemă esențială cu privire la cultura organizațională constă în determinarea modalităților de a petrece diagnosticarea ei. Dacă indicatorii economico-financiari, care caracterizează activitatea întreprinderii, pot fi calculați și analizați fără mari dificultăți, indicatorii ce ar reflecta cultura organizațională sunt complicați de descifrat.

Una dintre căile de înțelegere a unei culturi constă în examinarea simbolurilor, ritualurilor și povestirilor specifice organizației. Accentuând importanța acestora pentru membrii organizației, Johns (1998, p.285) afirmă despre cultură că: „reprezintă un mod de viață pentru membrii organizației. Chiar și atunci când cultura este puternică, aceasta poate fi greu de citit de către neinițiații veniți din afară. Una din căile de a înțelege această cultură o constituie examinarea simbolurilor, ritualurilor și povestirilor ce caracterizează modul de viață din organizație. Aceste simboluri, ritualuri și povestiri reprezintă mecanisme de învățare pentru cei dinăuntru”. Tratănd cultura organizațională ca un mod de viață („modus vivendi”) al membrilor organizației, Johns atrage atenția asupra importanței acestora în activitatea de zi cu zi și asupra funcției integratoare îndeplinită de aceasta prin simboluri, ritualuri și povestiri, dar sesizează și faptul că, indiferent cât de puternică (accentuată și acceptată de membrii organizației) este aceasta, cultura păstrează un caracter iluzoriu, fiind greu de observat și analizat (Macarie et al., 2011).

Fiind de acord cu părerea lui Johns, totuși, vom insista că simbolurile, ritualurile și povestirile redau doar o parte a culturii, iar pentru efectuarea unei investigații complete sunt necesare abordări specifice.

Trebuie ținut cont că, în procesul de diagnosticare a culturii organizaționale, pot apărea mai multe dificultăți. În primul rând, poate surveni un conflict la nivelul credințelor și valorilor, atunci, când există un decalaj între ceea ce organizația spune că crede și ce face, de fapt. Valorile declarate sau adoptate nu sunt întotdeauna sincronizate cu acțiunile organizaționale, de exemplu, o companie care spune că valorizează clienții, dar continuă să găsească modalități de a le oferi o calitate mai redusă a produselor sau de a-și trata cu nepăsare angajații. În al doilea rând, atât simbolurile, cât și

credințele pot fi, uneori, atât de vagi și confuze, încât să provoace ambiguitate (Testa și Sipe, 2016). Doar o analiză a concepțiilor de bază permite descrierea culturii organizaționale.

La fel, Testa și Sipe (2016, p. 40) menționează că, la cel mai adânc nivel, organizațiile fac presupuneri despre modul în care funcționează lumea și cum funcționează în cadrul acesteia. Aceste ipoteze sunt create în timp și oferă influență comportamentală. De exemplu, dacă se presupune că satisfacția clienților este determinată preponderent de componentele tehnice ale serviciului (adică viteza de serviciu, eficiența etc.), aspectul ce ține de rolul resurselor umane în sporirea calității serviciilor poate fi redus. În plus, programele și planurile făcute pentru sporirea eficienței organizaționale pot fi foarte mult influențate. În măsura în care aceste ipoteze nu mai sunt viabile, devine lesne de constatat că vor rezulta decizii proaste. Acest lucru, deseori, poate fi întâlnit într-un mediu cu o cultură puternică, dar care nu este flexibilă.

După cum a fost menționat anterior, cultura organizațională este mai puțin vizibilă decât celelalte componente organizaționale, ceea ce face ca identificarea și înțelegerea ei să fie semnificativ mai dificilă (Moldovan și Macarie, 2016). Iar Hudrea (2015, pag. 69), trage un semnal de alarmă, afirmând că managerii sau persoanele cu influență în organizație vor dicta întotdeauna și cultura organizațională, evidențiind ceea ce este semnificativ sau nu într-o organizație și cum trebuie percepută organizația.

O părere similară este expusă de către Cercel (2012, p. 20), care consideră că este extrem de dificil de separat practicile manageriale, care derivă din valorile fundamentale ale individului și din valorile împărtășite ale membrilor organizației. Din acest motiv, unii cercetători apreciază cultura organizațională drept „mistică și practică în același timp” (Cercel, 2012).

Modul în care poate fi înțeleasă, modul în care avem acces la cultura organizațională și nivelul de profunzime depind de instrumentele pe care ni le oferă diversele metodologii utilizate în cercetarea acestui subiect (Mateescu, 2009). Pe parcursul evoluției științei manageriale, au fost propuse mai multe modele, care pot sta la baza unei investigații în ce privește particularitățile culturii unei organizații.

Datorită faptului că cultura organizațională este un domeniu relativ tânăr de cercetare, majoritatea modelelor nu au putut încă să analizeze schimbarea culturii organizaționale în timp, luând în considerare alte construcții organizaționale (de exemplu, strategia sau structura), precum și constatările empirice existente în alte științe (Dauber et al., 2012).

Descrierea metodelor de evaluare a culturii organizaționale poate fi regăsită în lucrările mai multor autori: Lim, 1995; Jung et al., 2009; Dumitrescu, 2012; Hudrea, 2014 etc.

În mare parte, modelele utilizează o abordare de tip bottom-up, respectiv, plecând de la valorile culturii organizaționale ale indivizilor din cadrul companiilor, se determină cultura organizațională a întregului, ca rezultată a comportamentelor individuale (Cercel, 2012). Toate aceste metode pot fi calificate în metode calitative și cantitative de evaluare a culturii organizaționale (tabelul 3.1), fiecare tip de modele prezentând anumite avantaje, precum și dezavantaje.

Tabelul 3.1. Punctele forte și vulnerabile ale evaluării culturale prin metode calitative și cantitative

Metode	Avantaje	Dezavantaje
Calitative	Posibilitatea de a examina concepțiile, valorile, credințele de bază; Investigare largă, deschisă; participanții pot aborda probleme care contează cel mai mult pentru ei.	Durează mult în timp; Unele probleme importante pot fi trecute cu vederea neintenționat, deoarece observațiile și rezultatele depind de percepțiile (interpretările) unor persoane; Unele probleme importante pot fi trecute cu vederea în mod intenționat, deoarece participanții au mult control asupra procesului.
Cantitative	Colectare de date și analiză rapidă; Facilitează compararea.	Unii respondenți ar putea să nu înțeleagă întrebările; Interpretarea nu este discutată; este lăsată la discreția respondentului; Unele probleme importante pot fi trecute cu vederea, deoarece se concentrează doar pe aspecte și concepte preconcepute; E nevoie să se determine corect eșantionul (grup, subgrupe).

Sursa: adaptat după Yauch și Steudel (2003, p. 473)

În scopul orientării printre multitudinea abordărilor din domeniu, Dumitrescu (2012, p. 8) propune să se țină seama de o serie de criterii de calitate față de modelele sau instrumentele multidimensionale, utilizate în auditul cultural:

- gradul centrării pe comportamentele angajaților în schimbul centrării pe personalitatea lor;
- măsura în care sunt generate și create de mediul concret de afaceri, organizațional, în schimbul celui academic, teoretic-speculativ;

- măsura în care utilizează un limbaj adecvat mediului organizațional, pe care-l analizează, în schimbul inadecvării și a necesităților de adaptare a acestuia de către subiecți;
- gradul în care se află în relație cu performanțele bazale ale organizațiilor prin cercetările ce stau la baza confirmării acestei relații, din care izvorăște chiar utilitatea modelului și a instrumentului;
- ușurința presupusă de implementarea instrumentului, în schimbul timpului ridicat și a dificultăților de implementare și interpretare a acestuia;
- gradul de aplicabilitate/transferabilitate pentru toate nivelurile ierarhice ale organizației, precum și pentru tipurile/vârstele organizaționale diferite.

Ținând cont de criteriile enumerate mai sus, dintre multitudinea de modele, care se regăsesc în literatura de specialitate, ne asumăm riscul să propunem câteva, pe care le considerăm mai practice, în vederea evaluării culturii organizaționale: modelul Schein (1985), Denison (1990), Lafferty și Cooke (1983), Cameron și Quinn (1999).

a) Modelul Schein

Unul din cele mai cunoscute modele de evaluare a culturii organizaționale îi aparține lui Edgar H. Schein. În renumita sa carte "Organizational Culture and Leadership", Schein (1985) identifică câteva definiții ale culturii organizaționale, care ulterior au primit o răspândire largă: 1) Tiparele comportamentale observate în timpul interacțiunilor dintre oameni; 2) Normele care se dezvoltă în grupuri de oameni care muncesc împreună; 3) Valorile dominante îmbrățișate de organizații; 4) Regulile sociale nescrise de bună conviețuire dintr-o organizație; 5) Sentimentul sau climatul resimțit într-o organizație prin elementele fizice, vizibile (Hudrea, 2014).

Integrând toate aceste semnificații, Schein a identificat trei niveluri ale culturii organizaționale:

1. Produsele fizice (elemente fizice, vizibile);
2. Valori, viziune și credințe;
3. Concepții de bază (elemente invizibile).

Conform lui Schein (2010, p.25), prin nivel se subînțelege gradul de vizibilitate a fenomenului cultural pentru observator. Astfel, manifestările cele mai vizibile ale culturii organizaționale, care pot fi identificate fără dificultate sunt reunite sub denumirea de **produse artificiale** sau **artefacte**. Produsele artificiale pot fi fizice (elemente fizice de decor, cod vestimentar etc.), comportamentale (ceremonii, ritualuri), verbale (slogan, limbajul, povestiri și mituri).

La polul opus, se află **concepțiile sau prezumțiile de bază**, care sunt puțin vizibile, fiind profund încorporate în practicile și comportamentele organizaționale.

Prezumțiile de bază specifice culturii unei organizații, așa cum au fost ele concepute de către Schein, fac referire la pașii necesari pentru adaptarea externă și supraviețuirea organizației, precum și la managementul integrării în organizație a membrilor acesteia (Moldovan și Macarie, 2016), iar Maximini (2015, pag.28), în analizând procesul de adaptare externă a culturii organizaționale a identificat trei categorii generale de concepții sau prezumții: misiune, strategie, scopuri (înțelegerea comună a misiunii principale și strategiilor, scopurilor organizaționale), mijloacele utilizate pentru atingerea scopurilor (structuri, sisteme, proceduri) și măsurarea (metodele de măsurare și sistemele de corectare acceptate). În ceea ce privește integrarea internă a personalului, se conturează mai multe concepții de bază: limbaj și categorii conceptuale comun acceptate, limitele și identitatea grupului, natura puterii și a relațiilor interpersonale, criteriile de remunerare și sancționare (Maximini, 2015).

Un nivel intermediar îl prezintă **valorile, credințele și normele** care sunt partajate de membrii grupului.

Analiza separată și în sistem a fiecărui element propriu culturii unei organizații ne poate oferi un fundament practic pentru evaluarea specificului organizației respective (tabelul 3.2).

Tabelul 3.2. Instrumente de evaluare a elementelor culturii organizaționale (după Schein)

Nivelurile culturii	Elementele specifice	Metodele și instrumentele
Artefactele vizibile	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ceremonii ▪ Ritualuri ▪ Obiceiuri ▪ Mituri ▪ Povestiri ▪ Eroii organizației ▪ Limbajul și simbolurile ▪ Documentele oficiale ▪ Aranjamentul birourilor 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Convorbirea ▪ Anchetă pe bază de interviu ▪ Observația ▪ Analiza documentelor ▪ Discuții de grup
Nivelul valorilor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valori ▪ Credințe ▪ Percepția angajaților privitoare la diferite tipuri de cultură: de tip putere, rol, sarcină și persoană. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Discuții de grup ▪ Chestionarul Handy și Harrison ▪ Lista de valori
Nivelul concepțiilor de bază	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acele valori de maximă profunzime ce alcătuiesc un pattern stabil ce stă la baza majorității manifestărilor organizației. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Discuții de grup

Sursa: adaptat după Dumitrescu (2012, p. 5)

Utilizarea acestei metode oferă mai mult o abordare calitativă a culturii organizaționale, decât una cantitativă.

b) Modelul Denison

Denison (1990) propune un model de analiză a culturii organizaționale, care distinge patru dimensiuni ale culturii: implicare, consistență, adaptabilitate și misiune. Fiecare dimensiune, la rândul său, cuprinde trei trăsături.

Avantajul acestui model constă în legătura pe care o face între activitatea curentă a managementului („day to day” management) și implicațiile profunde, pe care această practică le are la nivelul comportamentelor, atitudinilor și valorilor partajate ale angajaților (Cercel, 2012). În acest fel, circumplexul Denison (figura 3.1) este o figură ușor de perceput de către manageri și permite o interpretare corectă a culturii organizaționale.

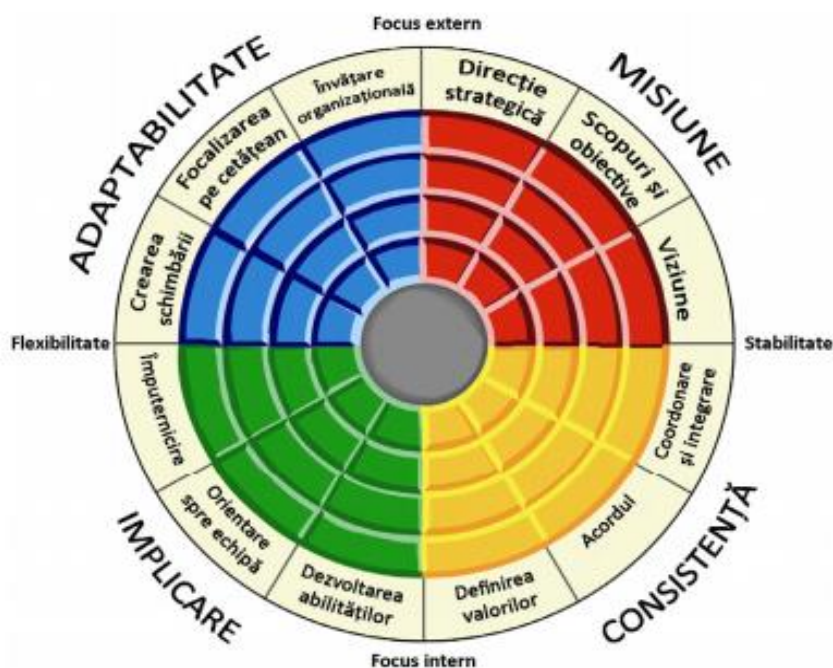


Fig. 3.1. Modelul Denison
Sursa: după Hudrea (2014, p. 35)

Acest model se bazează pe identificarea atitudinilor fundamentale ale membrilor organizațiilor față de diferite aspecte ale vieții organizaționale. Se presupune că atitudinile stau la baza unor presupuziții cu privire la comportamentul angajaților firmei.

Implicarea. Organizațiile eficiente utilizează pe larg implicarea personalului pentru a dezvolta un nivel înalt al responsabilității și sentimentul că contribuie la deciziile organizaționale, și astfel, fiecare sesizează că își aduce aportul său la realizarea obiectivelor companiei. Denison și Mishra (1995, p. 214) menționează că sporirea nivelului de implicare a angajaților contribuie la creșterea angajamentului organizațional și sporirea capacității de a activa în condiții de autonomie.

Rezultatul maxim este obținut, dacă structurile formale sunt combinate cu echipe de lucru, cercuri de calitate, unde se manifestă relații neformale de implicare. În modelul Denison (2005, p.6), această caracteristică a culturii organizaționale este măsurată prin trei indecși:

- împuternicirea, determină gradul în care persoanele au autoritatea, inițiativa și abilitatea de a-și gestiona independent activitatea. Aceasta contribuie la crearea sentimentului de responsabilitate față de organizație;
- orientarea către echipă, caracterizează măsura în care valorează munca în echipă față de cea individuală.
- dezvoltarea abilităților, evaluează efortul pe care îl depune compania pentru a dezvolta noi competențe la angajați, capabile de a contribui la menținerea unui nivel înalt al competitivității întreprinderii.

Consecvența. Un indice sporit de consistență semnifică și o bună aliniere a valorilor și convingerilor organizației la strategiile și practicile managementului. Dimpotrivă, existența unui decalaj între valorile și comportamentele organizației și modul de a face afaceri, pe care l-au impus managerii, va compromite sistemul de valori partajate și va afecta integrarea membrilor organizației (Cercel, 2012).

Referitor la consecvență, pot fi evidențiate câteva forme de manifestare, bazate pe integrarea normativă sau pe puterea sistemului normativ al organizației. Prima dintre aceste forme este concordanța dintre ideologie și practicile curente realizate de către colectiv. Ea indică asupra faptului, dacă organizația pe parcursul dezvoltării sale își păstrează ideologia inițială sau și-o modifică parțial sau total. În multe cazuri, obținerea unor performanțe înalte a fost posibilă, numai când s-a păstrat concordanța în cadrul ideologiei și practicilor, prin intermediul schimbărilor survenite atât în cadrul practicilor, cât și al reinterpretărilor în ideologie.

O altă formă a consecvenței și anume a concordanței valorilor ce predomină în colectiv, permite de a deosebi o cultură „puternică” de un „slabă”. Când, odată cu crearea organizației, au fost identificate anumite concepții de bază, ce au generat anumite valori partajate de membrii

colectivului și aceste valori nu au suferit modificări pe parcursul dezvoltării întreprinderii, dar, dimpotrivă, au provocat schimbări în factorii interni ai organizației și au contribuit la modificarea cursului, după care s-a dezvoltat întreprinderea, se poate afirma că organizația posedă o cultură „puternică”. Aceasta îi va permite să simplifice procesul de control din cadrul întreprinderii, care va înregistra performanțe sporite.

Modelul propune trei indecși pentru măsurarea acestei caracteristici a culturii organizaționale:

- coordonare și integrare, care măsoară capacitatea diferitelor persoane, grupuri, subdiviziuni din cadrul organizației de a conlucra împreună în scopul realizării obiectivelor organizaționale;
- acordul, evaluează capacitatea membrilor colectivului de a accepta mai multe puncte de vedere și de a merge la un dialog constructiv;
- valorile fundamentale, caracterizează capacitatea organizației de a stabili și a partaja anumite valori și principii, care vor determina comportamentul angajaților.

Adaptabilitatea. În calitate de concept, adaptabilitatea poate fi rezumată la două subiecte largi. Primul constă în capacitatea internă a organizației de a se transforma, reorganiza, de a-și schimba direcția – opus unei birocrății rigide. Al doilea subiect se reduce la abilitatea organizației de a răspunde factorilor externi atât de influență directă, cât și de influență indirectă. La modul ideal, aceste două subiecte trebuie să fie privite în ansamblu – forțele care provoacă schimbările interne sunt de origine externă, iar schimbările în politica externă au la baza lor obiectivele interne.

În cadrul analizei adaptabilității întreprinderii, rolul obiceiurilor, tradițiilor, ritualurilor trebuie cercetat în mod deosebit. Deoarece, în unele cazuri, ele nu pot servi drept sursă de îndreptare, dar un obstacol în procesul de adaptare. E necesar de menționat că valorile și sistemele, care sunt create în baza acestor valori, sunt mult mai complicate de modificat.

Modelul Denison măsoară nivelul de adaptabilitate prin următorii indecși:

- crearea schimbării, determină măsura în care organizația este capabilă să realizeze măsuri de adaptare la schimbările parvenite din mediul extern;
- focalizarea pe client, reflectă nivelul în care organizația este direcționată spre satisfacerea clienților;

- învățarea organizațională, caracterizează capacitatea organizației de a primi și interpreta orice semnal din mediul intern și extern și de a-l transforma în oportunități pentru a încuraja inovația și a dezvolta competențele angajaților.

Misiunea. Importanța misiunii asupra eficienței organizației este demonstrată în multe cazuri (Denison, 2006). Misiunea evidențiază faptul că angajații știu „de ce” fac ceea ce fac și știu cum contribuie munca lor zilnică la acest „de ce” (Cercel, 2012). Misiunea reprezintă o definiție abstractă a esenței și sensurilor organizației, ce denotă anumite direcții de activitate. Această legătură poate fi privită ca un argument principal în favoarea diagnosticării, prin intermediul culturii organizaționale, a eficienței întreprinderii: valorile creează sisteme care determină anumite direcții în activitatea organizației. Aceasta trebuie studiată într-un set integrat pentru a putea înțelege schimbările și procesul de adaptare.

Esența întreprinderii devine un punct critic, atunci când misiunea este pusă la îndoială. Pentru a redresa situația, e necesară actualizarea misiunii pe parcursul dezvoltării întreprinderii. Sarcina persoanei, care studiază cultura organizațională, constă în depistarea decalajului dintre misiunea existentă și circumstanțele create înainte ca să se influențeze asupra performanțelor întreprinderii.

La rândul său, aceasta trăsătură culturală a organizației poate fi măsurată prin următorii indecși:

- direcția strategică și intențiile, măsoară capacitatea organizației de a stabili obiective strategice și de a le face clare tuturor celor implicați în realizarea lor;
- scopurile și obiectivele, caracterizează măsura în care ele reies din misiune și orientează fiecare angajat în activitatea sa;
- viziunea, indică nivelul de familiarizare a angajaților cu obiectivele fundamentale ale organizației.

Prin studiile sale, Denison demonstrează că fiecare pereche de factori are efecte majore asupra performanțelor companiei. Astfel, misiunea și consistența pot îmbunătăți considerabil performanțele economice ale organizației, consistența și implicarea majorează satisfacția angajaților și motivarea lor, implicarea și adaptabilitatea contribuie la dezvoltarea capacităților de inovare, iar adaptabilitatea și misiunea influențează majorarea cifrei de afaceri (Cercel, 2012).

Analiza calitativă a fiecăruia dintre aceste patru concepte permite crearea unei baze informaționale pentru analiza cantitativă a culturii organizaționale și pentru conturarea anumitor niveluri ale eficienței activității întreprinderii în următorii ani.

Chestionarul este disponibil pe site-ul <https://www.denisonconsulting.com>.

c) Modelul (OCI) Lafferty și Cooke

Organizational Culture Inventory (OCI) reprezintă un model de analiză culturală dezvoltat și validat de Clayton Lafferty și Robert Cooke, de asemenea, marcat ca Human Synergistics. Acest model permite prefigurarea unui profil al organizației, determinând comportamentele despre care angajații consideră că sunt așteptate de la ei, pentru a se potrivi cu organizația.

Prezentarea grafică a modelului este cunoscută sub numele de Circumplex. Autorii au întreprins numeroase proiecte cu ajutorul Circumplex-ului, pentru a-i evalua validitatea, pentru a-l modifica și îmbunătăți și pentru a desfășura studii pentru grupuri, lideri și organizații (Human Synergistics International, 2019).

Modelul OCI permite evaluarea percepțiilor angajaților cu privire la cultura organizațională existentă în cadrul companiei și cea dorită de ei, determinând atitudinile fundamentale ale oamenilor în interacțiunea cu ceilalți, fiind posibil de realizat la trei niveluri de interacțiune: organizație, grup și individ.

OCI măsoară 12 seturi de credințe normative și așteptări comportamentale comune, care pot influența gândirea și comportamentul membrilor organizației, motivarea lor și performanțele, precum și nivelul de satisfacție și de stres. Aceste 12 seturi de credințe și așteptări comportamentale sunt redate prin 12 stiluri culturale, care sunt integrate într-o prezentare grafică numită Circumplex și care permit diagnosticarea specificului culturii în organizație. Cooke și Szumal (2000, p. 148) consideră că prin aceste 12 stiluri, se reflectă trăsăturile distincte ale culturii organizaționale: direcția (conținutul culturii) și intensitatea (puterea culturii).

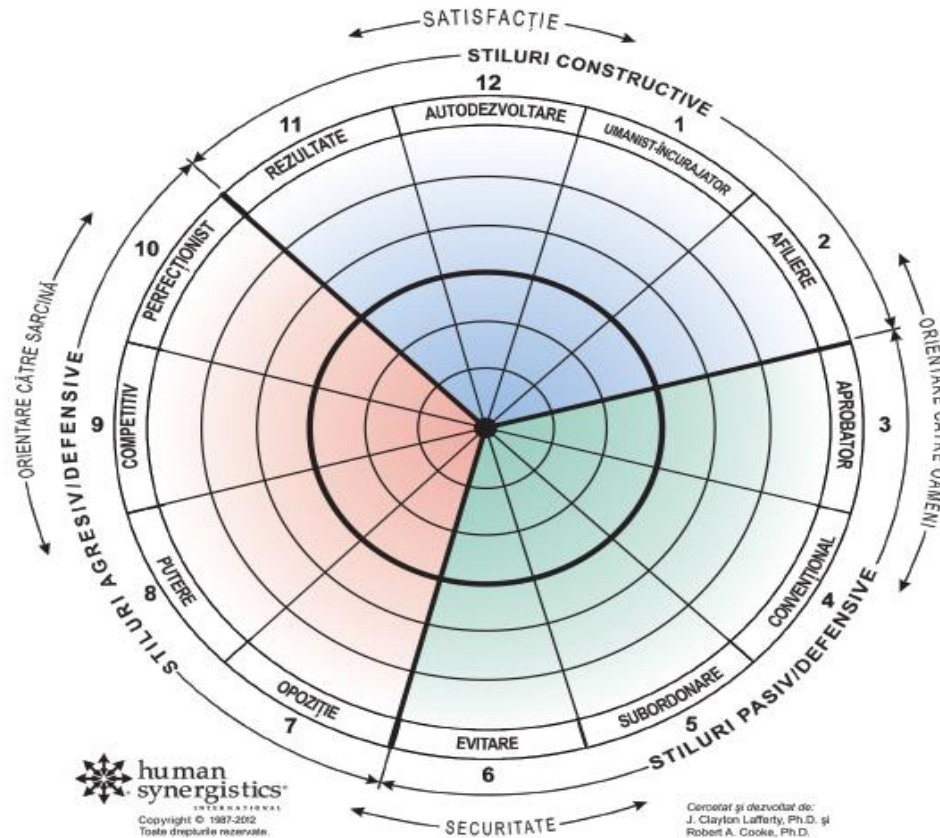


Fig. 3.2. Modelul OCI (Lafferty și Cooke)

Sursa: HUMAN SYNERGISTICS INTERNATIONAL, 2019

Stilurile ce formează Circumplexul, se grupează după două dimensiuni de bază: orientarea spre sarcină sau spre oameni și orientarea către nevoile de tip securitate sau de tip satisfacție (figura 3.2). 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.

Stilurile constructive sunt reprezentate pe Circumplex sub numărul 11 (rezultate), 12 (autodezvoltare), 1 (umanist-încurajator) și 2 (afiliere), fiind marcate cu culoarea albastră. În organizații, unde predomină aceste stiluri, personalul este încurajat să interacționeze cu oamenii și să abordeze sarcinile în modul în care să îi ajute să-și îndeplinească nevoile de satisfacție de ordin superior. Astfel, predomină o preocupare a angajaților către viitor și satisfacție, către mai bine, către calitate și excelență.

Aceste 12 stiluri sunt descrise pe larg pe site-ul Human Synergistics International (2019):

- **Rezultate** este caracteristică companiilor, care realizează lucrurile bine și valorizează personalul, care își stabilesc și tind să atingă propriile obiective. Aceștia identifică obiective provocatoare, dar realiste, stabilesc planuri pentru a le atinge și le urmăresc cu entuziasm.

- **Autodezvoltare** este caracteristică organizațiilor, care valorizează creativitatea și calitatea mai mult decât cantitatea, precum și realizarea sarcinilor și dezvoltarea personală. Angajații acestor organizații sunt motivați să obțină satisfacție din munca lor, să se autodezvolte, să urmărească mereu activități noi și interesante.

- **Umanist-încurajator** este caracteristic organizațiilor, care sunt conduse în mod participativ, fiind axate pe persoană. Se așteaptă ca angajații acestor organizații să ofere suport, să fie constructivi și deschiși în relațiile dintre ei.

- **Afilieră** este caracteristic companiilor, care acordă prioritate relațiilor interpersonale constructive. Se așteaptă ca angajații organizațiilor, cu o astfel de cultură, să fie prietenoși, deschiși, sensibili la satisfacția grupului lor de lucru. Angajații sunt loiali grupului din care fac parte și se identifică cu aceasta.

Stilurile pasiv/defensive denotă o atitudine a angajaților orientată spre protejarea securității, evitării riscurilor în activitatea sa, comportament pasiv și conformist. În Circumplex, le revin pozițiile 3 (aprobator), 4 (convențional), 5 (subordonare), și 6 (evitare), și sunt evidențiate prin culoarea verde.

- **Aprobare** descrie organizațiile în care sunt ocolite conflictele, iar relațiile interpersonale sunt amiabile cel puțin la nivel formal. Personalul consideră că trebuie să fie de acord și să obțină aprobarea celorlalți, precum și să fie plăcuți de aceștia.

- **Convențional** este caracteristic organizațiilor conservatoare, tradiționale și controlate în mod birocratic. Se presupune ca angajații acestor tipuri de organizații să se conformeze, să urmeze regulile și să facă o impresie cât bună.

- **Subordonare** este caracteristic organizațiilor controlate ierarhic și neparticipative. În asemenea companii, deciziile se iau la nivel centralizat, iar personalul este determinat să facă doar ce i se spune și să verifice orice decizie cu superiorii.

- **Evitare** este specific organizațiile, care nu recompensează succesul, însă sancționează greșelile. Acest sistem negativ de recompensare determină angajații să transfere responsabilitățile către ceilalți, „să paseze pisica”, pentru a evita orice posibilitate de a fi pedepsiți pentru o greșeală (Human Synergistics International, 2019).

Stilurile agresiv/defensiv predomină în organizațiile unde angajații sunt orientați spre o abordare agresivă, pentru a-și proteja statutul și securitatea. Această preocupare se manifestă atât în interacțiunea cu oamenii, cât și prin interacțiunea cu sarcina, adică prin abordarea în forță, competitivă a sarcinilor. Stilurile agresiv/defensive sunt reprezentate pe Circumplex sub numărul 7 (opoziție), 8 (putere), 9 (competitiv) și 10 (perfecționist), fiind marcate cu culoarea roșie.

- **Opoziție** descrie companiile în care predomină confruntarea și în care este valorizată o atitudine de tip negativist. Personalul obține statut și putere, fiind critici și astfel sunt stimulați să se opună ideilor altora.

- **Putere** este specifică organizațiilor neparticipative, organizate după modelul autorității ierarhice dat de pozițiile ocupate de angajați. Personalul consideră că va fi recompensat pentru controlul pe care îl are asupra subordonaților (și pentru felul în care răspunde solicitărilor managerilor).

- **Competitiv** este cel în care este prioritarizat succesul, iar angajații sunt recompensați pentru performanța obținută în competiția dintre ei înșiși. Indivizii în asemenea organizații lucrează într-un mediu de tip „câștig-pierdere” și consideră că pentru a fi evidențiați trebuie să lucreze (mai degrabă) împotriva colegilor decât împreună.

- **Perfecționist** este specific organizațiile în care sunt valorizate străduința, efortul depus și atenția la detalii. Personalul consideră că trebuie să preîntâmpine orice greșelă, să țină totul sub control și să lucreze mult pentru a atinge obiective foarte concrete (Human Synergistics International, 2019).

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

Modelul teoretic, în conformitate cu ideile lui Cooke și Szumal (2000, pag. 148), explică de ce, deseori, culturile existente în cadrul organizațiilor sunt nepotrivite cu misiunea și valorile promovate și de ce cultura nu influențează performanțele organizaționale în măsura așteptată.

Compania Ascendis, liderul pieței de training și consultanță în domeniul dezvoltării și formării profesionale, a realizat un studiu în Republica Moldova, utilizând modelul Organizational Culture Inventory (OCI). Sub egida expertului român Ionuț Tarcea, în perioada octombrie 2013 - mai 2014, au fost procesate chestionarele a 199 de respondenți individuali din 20 de organizații

diferite, pentru a identifica un model de lucru și funcționare, specific tuturor companiilor din țară (Chișlea, 2014) (Anexa 8).

Rezultatele studiului indică faptul că, în cultura organizațională a companiilor din Republica Moldova, predomină categoria de stiluri agresiv/defensive. În culturile de tip agresiv/defensive, se așteaptă ca angajații să își 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 situează sub nivelul mediu (Covaș și Pârlog, 2017).

Analiza separată pe stiluri evidențiază că cele mai dezvoltate sunt stilurile de tip **opozitie** (denotă 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 așa organizații, deciziile se iau centralizat, iar personalul este determinat să facă doar ce li se spune și să verifice orice decizie cu managerii) (Chișlea, 2014).

d) Modelul (OCAI) Cameron și Quinn

O altă abordare a studiului culturii organizaționale aparține lui Kim S. Cameron și Robert E. Quinn (1999). Autorii acestui model afirmă că implementarea cu succes a oricărei strategii de îmbunătățire a mediului organizațional constă în modificarea culturii organizaționale.

Inițial, modelul a fost elaborat de cercetătorii americani R. E. Quinn și J. Rohrbaugh în 1983, dar, ulterior, a fost adaptat de K. Cameron și R. E. Quinn (1999).

Nica (2008, p. 68) menționează că acest model este destinat să promoveze managementul de succes, îmbunătățirea eficienței organizaționale și crearea de valoare pentru organizații.

Modelul de evaluare a culturii organizaționale OCAI se bazează pe Modelul valorilor concurente/Competing Values Framework (CVF), care presupune că cultura organizațională nu poate să fie caracterizată printr-un singur tip cultural, deoarece există multe subunități într-o organizație, care au diverse culturi la diferite niveluri organizaționale. Modelul a fost conceput prin stabilirea a „39 de indicatori, care au fost analizați și au reieșit două dimensiuni principale, în funcție de care indicatorii au fost cuprinși în patru grupuri” (Hudrea, 2015). Cele două dimensiuni presupun existența unor valori concurente, cum ar fi stabilitatea și flexibilitatea, orientarea spre interior și orientarea spre exterior.

Din interferența acestora au rezultat patru cadrane (figura 3.3), fiecare reprezentând un set distinct de indicatori, corespunzându-i un anumit tip de cultură organizațională: de tip clan, de tip adhocrație, de tip piață și de tip ierarhie. Fiecărei organizații îi este caracteristic un mix propriu al acestor patru tipuri de culturi organizaționale” (Hudrea, 2015).

Conform modelului, organizațiile care se plasează în partea stângă a graficului, sunt orientate spre interior (ce este important pentru **noi**, cum vrem **noi** să lucrăm), iar cele care se regăsesc în partea dreaptă sunt focalizate spre exterior (ce este important pentru **stakeholderi externi**: clienții, partenerii etc.). Companiile, care sunt situate în partea de sus a graficului, doresc flexibilitate și spontaneitate, iar cele din partea de jos apreciază valorile opuse: stabilitatea și controlul” (Organizational Culture Assessment Instrument, 2012).

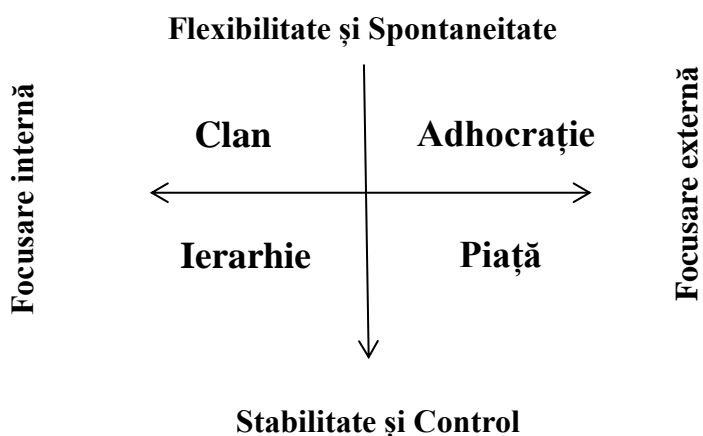


Fig. 3.3. Modelul valorilor concurente (Cameron și Quinn)

Sursa: adaptare după Cameron și Quinn, 2011

După cum se observă din Modelul Cameron și Quinn (2011), cultura organizațională de **tip ierarhic (Modelul procesului intern sau Control)** este un exemplu de birocrație, fiind axată pe control și formalism, „procedurile guvernează ceea ce fac oamenii, iar liderii sunt buni coordonatori și organizatori” (Cameron și Quinn, 2011, p.42). Atmosfera de lucru, în asemenea organizații, este rigidă, formală, iar activitatea este reglementată de norme și reguli. Cultura de tip ierarhie reflectă o orientare spre mediul intern al organizației. După Barley și Kunda, 1992 (apud Gutterman, 2017), cultura acestor organizații corespunde ideologiei managementului științific, care este direcționată spre maximizarea beneficiilor economice prin raționalizarea proceselor de producere. Analizând corelația dintre cultura organizațională și satisfacția în muncă, angajamentul organizațional și coeziunea în grup, Odomed et al, 1990 (apud Bellou, 2010) ajung la concluzia că culturile

birocratice au cea mai mică probabilitate să provoace impact pozitiv asupra celor trei atitudini ale personalului companiilor. Ea se dovedește a fi eficientă doar în condițiile unui mediu extern relativ stabil.

Cultura de **tip piață (Modelul scopului rațional sau Competiție)** are la bazele sale concurența, atât la nivel de întreprindere, pentru a obține o poziție cât mai bună în domeniu, cât și la nivel de angajați, în vederea creșterii productivității. După Cameron și Quinn (2011), cultura de tip piață este tratată drept un loc de muncă orientat spre rezultate, productivitate, eficiență, fiind puternic accentuată competiția. Cultura respectivă accentuează o orientare spre exterior, dar promovând stabilitatea și controlul. Organizația se bazează pe planificare, previziune, control, precum și pe elaborarea unor structuri organizatorice și procese decizionale, ce corespund solicitărilor mediului extern.

Cultura de **tip clan (Modelul relațiilor umane sau Colaborarea)** este orientată spre resursele umane ale companiei, implicând pe larg munca în echipe, participarea activă, respectul reciproc. Atmosfera de lucru este relaxată, fiind asociată cu relațiile existente în cadrul unei familii. Liderului îi revine rolul de mentor. Cultura de tip clan promovează și menține la angajați atitudinile de loialitate, angajament, colaborare, coparticipare, delegare, dezvoltare individuală. Acest tip de cultură presupune o orientare spre mediul intern al companiei. Gutterman, 2017, menționează că în asemenea organizații nu se bazează pe procedurile de control formale ca reguli și regulamente, dar se realizează motivarea membrilor lor prin viziune, valori partajate, consolidare pozitivă. Structurile organizaționale sunt relativ plate și se pune accentul pe lucrul în echipe, interacțiunea socială și condițiile de muncă.

Și cultura de **tip adhocrație (Modelul sistemelor deschise sau Crearea)** pune accentul pe spiritul antreprenorial, inovație, flexibilitate, dinamism. Este accentuată importanța dezvoltării noilor produse și servicii, creșterii, schimbării și experimentului. Liderii sunt caracterizați ca antreprenori, orientați spre inovare și găsirea unor idei originale. Tipul dat de cultură promovează valori cu orientare spre mediul extern al companiei. Marcu et al., 2017, le tratează ca organizații ale viitorului, capabile să își modifice structura, strategia, să identifice turbulențele mediului economic, precum și tendințele acestuia și să le integreze ca fiind componentele esențiale în atingerea succesului.

Acest model permite nu numai diagnosticarea culturii organizației, dar și ilustrează legătura cu leadershipul companiei, managementul resurselor umane.

**Tabelul 3.3. Caracteristica tipurilor de culturi organizaționale
(după Cameron și Quinn)**

Cultura de tip clan	Cultura de tip adhocrație (orientată spre inovare)
<ul style="list-style-type: none"> • Întreprinderile sunt orientate spre colaborare, participare, lucru în echipe, angajare, comunicare, dezvoltare; • Managerii acționează ca facilitatori, mentori, constructori ai echipelor; • Întreprinderile se orientează spre interior, manifestând preocupare pentru oameni și stakeholderi; • Membrii organizațiilor au valori și obiective comune, de coeziune și respectarea indivizilor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Companiile sunt orientate spre creativitate, flexibilitate, inovare, rezultate inovatoare și transformare; • Managerii acționează ca inovatori, întreprinzători, vizionari; • Organizațiile se concentrează spre exterior, având un grad ridicat de flexibilitate și individualitate; • Favorizează adaptabilitate, flexibilitatea și creativitatea. Pun accent pe individualitate, asumarea riscului și anticiparea viitorului.
Cultura de tip ierarhică	Cultura de tip piață
<ul style="list-style-type: none"> • Întreprinderile se concentrează spre probleme interne, fiind preocupate de economisirea resurselor, respectarea regulilor și uniformitate. • Managerii acționează ca organizatori, coordonatori, monitori. • Specifică organizațiilor centralizate, puternic formalizate, structurate, orientate spre stabilitate și predictibilitate. • Se bazează pe reguli, ordine, proceduri standardizate, pe linii clare de autoritate în luarea deciziilor, pe controlul și mecanismele de responsabilizare. 	<ul style="list-style-type: none"> • Întreprinderile sunt orientate spre rezultate, competitivitate, competiție, eficiență, planificare, adoptarea obiectivelor. • Managerii lucrează din greu, dezvoltând un mediu concurențial orientat spre rezultate. • Organizațiile se concentrează spre mediul extern și conexiunile cu alte entități, fiind preocupate de stabilitate și control. • Managerii stabilesc obiective și scopuri înalte pentru angajații săi.

Sursa: adaptat după Nica (2008, p.83)

Modelul valorilor concurente ale lui Cameron și Quinn a stat la baza elaborării, de către acești savanți, a unei metodologii de evaluare a culturii organizaționale - “Organizational Culture Assessment Instrument” (OCAI) (Anexa 9). În prezent, acest instrument OCAI este utilizat de peste 10.000 de companii pe tot mapamondul (Organizational Culture Assessment Instrument, 2017).

Anume metodologia OCAI a fost utilizată de autorul tezei în cadrul studiului empiric N2, care avea scopul de a determina particularitățile culturii organizaționale în întreprinderile din Republica Moldova, chestionarul fiind propus în Anexa 10.

Numeroase studii realizate pentru identificarea modului în care interacționează cultura organizațională cu diverse variabile organizaționale: satisfacția în muncă, angajamentul organizațional, capacitatea de creativitate (Yesil și Kaya, 2012) au utilizat modelul dat pentru evaluarea culturii organizaționale.

De asemenea, instrumentul OCAI, a fost deja utilizat în câteva studii realizate la nivelul instituțiilor de învățământ superior (Nica et al., 2013).

În Republica Moldova asemenea studii nu s-au efectuat, însă este binevenită analizarea rezultatelor unor investigații în domeniul dat, care au fost realizate recent în cadrul universităților din România (Covaș, 2016). Prezintă interes analiza experienței acestei țări, deoarece România rămâne o țară cu o importanță strategică pentru Republica Moldova, nu numai economic, ci și istoric, cultural, geografic. Conform tendințelor general pozitive, potențialul relațiilor economice dintre aceste două state nu este pe deplin explorat. Până în momentul actual există încă diferențe între practicile pozitive și experiența relevantă a României, țară membră a Uniunii Europene și a Republicii Moldova (Covaș, Pârlog, 2019). În ceea ce privește investițiile în capitalul social în Republica Moldova, România ocupă deja primul loc, iar în ceea ce privește volumul investițiilor, este pe locul doi. În prezent, există peste 1650 de companii cu capital românesc în Republica Moldova, în timp ce, în România, există aproape 5000 de companii cu capital din Republica Moldova (Nuțiu, 2019).

Studiul „Cinci analize diagnostic cultural pentru cinci universități” a fost realizat, în anul 2013, de către Panaite Nica (coord.), Ticu Constantin, Ramona Diana Leon în cadrul proiectului „Comunitate universitară pentru managementul calității în învățământul superior”. Cercetarea s-a desfășurat pe un eșantion de 1165 de persoane, provenind din cinci centre universitare (Universitatea „Alexandru Ioan Cuza” din Iași, Academia de Studii Economice din București, Universitatea București, Universitatea Babeș - Bolyai din Cluj - Napoca și Universitatea de Vest din Timișoara). Analiza efectuată în cadrul studiului este foarte amplă, incluzând simultan două aspecte: situația existentă în mediul universitar, precum și situația dorită. Conform rezultatele obținute în urma aplicării „Instrumentului de evaluare a culturii organizaționale OCAI”, mediul universitar românesc este dominat, în situația existentă, de o cultură **ierarhică** (28,19%). Cu alte cuvinte, universitățile românești sunt centralizate, puternic formalizate, structurate și se concentrează asupra problemelor interne, fiind preocupate de respectarea termenelor și uniformitate. În situația ideală, cultura de **clan**, de orientare spre relațiile umane, are cea mai mare pondere (28,78%), ceea ce reflectă dorința ca mediul universitar să se orienteze spre interior, încurajând colaborarea, participarea, lucrul în echipă, coeziunea, angajarea, comunicarea și dezvoltarea.

Un alt studiu, realizat de către Andrian Hudrea și Loredana Andrievici, în 2016, conține o evaluare a culturii organizaționale în cadrul a două facultăți din două universități: Facultatea de

Inginerie Electrică (FIE) din Universitatea Tehnică (Cluj-Napoca) și Facultatea de Științe Politice, Administrative și ale Comunicării (FSPAC) din Universitatea Babeș-Bolyai (Cluj-Napoca). În cadrul studiului, s-a încercat să se determine tipul de cultură dominantă (din cele patru propuse de Cameron și Quinn). În consecință, s-a obținut că ambele facultăți, deși fac parte din universități diferite, cu profil fundamental diferit, au același tip de cultură dominantă (deși nu vorbim de valori foarte mari, comparativ cu celelalte tipuri de cultură), și, anume, una de **tip ierarhic** (ceva mai pronunțată în cadrul UT Cluj), specifică, de altfel, întregului sistem universitar românesc. Referitor la cultura preferată, se evidențiază similarități între cele două organizații, ambele dorindu-și o cultură cu mai puține elemente de tip ierarhic și mai multe de **tip clan** sau **adhocrație**, în timp ce scorul pentru cultura de tip piață rămâne aproape neschimbat pentru ambele facultăți.

Trebuie remarcat că, în România, au mai fost efectuate studii în domeniul dat (Hudrea, 2015), iar analiza lor ne permite să concludem că mediul universitar românesc este dominat de o cultură organizațională, ce reprezintă un mix între cele patru tipuri de culturi, cu un accent mai pronunțat pe cultura de tip ierarhic. Aceasta se caracterizează prin control, formalism, predictibilitate, stabilitate și orientare către mediul intern al organizației.

Din aceste considerente ar fi oportună efectuarea unei diagnoze a culturii organizaționale în universitățile din Republica Moldova. În cazul în care, ne bazăm pe faptul că cultura națională reprezintă un factor important în formarea culturii unei organizații și există multe similarități între culturile noastre, putem presupune, cu o înaltă certitudine că în instituțiile de învățământ din Republica Moldova, de asemenea, predomină cultura de tip ierarhic (Covaș, 2016).

Modelul valorilor concurente este considerat ca fiind unul foarte reprezentativ atât din punctul de vedere al aplicabilității, cât și al formării unei viziuni. După Cameron și Quinn, 2011, abordarea lor prezintă câteva avantaje importante pentru managerii și agenții de schimbare interesați de diagnoza și schimbarea culturii, precum și pentru oamenii de știință interesați în investigarea culturii organizaționale folosind metode cantitative (Hudrea, 2015).

Reieșind din aceste considerente, am ales modelul valorilor concurente pentru a cerceta cum influențează cultura organizațională asupra activităților de sustenabilitate realizate de către companii.

Luând ca bază Modelul valorilor concurente (Competing Values Framework) al lui Kim S. Cameron și Robert E. Quinn și analizând specificul fiecărui tip de cultură, Linnenluecke și Griffiths, 2010, concluzionează că aceste patru tipuri: ierarhică, clan, piață și adhocrație, conțin elemente care

sunt incompatibile și se exclud reciproc, cu toate că sunt situații când ele coexistă în cadrul unei singure companii, anumite valori fiind dominante.

Culturile de tip ierarhic. Linnenluecke și Griffiths luând în considerare focalizarea lor pe reguli și conformitate, consideră că, cu o anumită probabilitate, pot exista limite cognitive și motivaționale ale personalului, care reduc opțiunile și acțiunile lor în cadrul organizației, astfel restricționând înțelegerea și activitatea în domeniul dezvoltării durabile. Mai mulți autori scot în evidență că orientarea numai la dimensiunea economică al sustenabilității nu este suficientă pentru o dezvoltare durabilă viabilă a organizației și poate conduce la ratarea inovațiilor sustenabile sau altor oportunități în afaceri (Linnenluecke și Griffiths, 2010; Maxwell et al., 1997). Gutterman (2017, p.12) atenționează că companiile cu o cultură de tip ierarhie, care vor iniția activități noi în domeniul social și de mediu, se pot confrunta cu o rezistență puternică dintre cultura bazată pe stabilitate și control și necesitatea de a implementa curiozitatea, explorarea și flexibilitatea. Companiile, în care predomină tipul de cultură de tip ierarhic, deseori, luptă pentru a adopta inovațiile, care sunt necesare în procesul de creare și implementare a inițiativelor de sustenabilitate (Maxwell et al., 1997).

Culturile de tip piață. Linnenluecke și Griffiths argumentează că, în așa mediu organizațional, sustenabilitatea corporativă va fi tratată mai mult prin prisma eficientizării resurselor utilizate. Totodată, ei constată că există un șir de avantaje operaționale și de sustenabilitate în realizarea politicilor și practicilor de reducere a costurilor, iar multe companii, deja, au implementat inițiative sociale și de mediu orientate spre reducerea și eliminarea deșeurilor. Economiiile și avantajele economice obținute pot fi reinvestite în programe orientate pe termen lung, precum instruirea angajaților, care majorează angajamentul personalului și asigură competențele necesare pentru activitățile de inovare sau alte activități, necesare în procesul de implementare a sustenabilității. Însă, conform opiniei lui Linnenluecke și Griffiths, eficiența nu poate fi obținută în izolare, deoarece este necesar să se ia în considerare impactul acțiunilor realizate asupra mediului și societății. Ei constată, fără menajamente, că eficiența definită în exclusivitate prin reducerea costurilor și simplificarea proceselor, produselor și serviciilor este insuficientă pentru a obține o sustenabilitate al unității economice.

Culturile de tip clan. Ținând cont de specificul acestui tip de cultură, Linnenluecke și Griffiths argumentează că, în implementarea sustenabilității, se va pune accentul pe învățarea și dezvoltarea personalului. Ei consideră că organizațiile cu o înaltă orientare spre relațiile umane vor

accepta responsabilități sporite în dezvoltarea și menținerea capacităților personalului, promovarea oportunităților egale pentru toți, asigurarea balanței dintre viața profesională și cea personală, garantarea securității în muncă, precum și realizarea unor practice corecte și echitabile în asigurarea creșterii competențelor angajaților, satisfacției în muncă, angajamentului organizațional și productivității.

Culturile de tip adhocrație. Raportându-se la specificul acestor companii, Linnenluecke și Griffiths sugerează că ele vor plasa accentele pe inovare în procesul de implementare a sustenabilității corporative. Inovația este utilizată nu numai pentru a reduce pagubele activității sale asupra eco-sistemului, dar și pentru a concepe procese, produse și servicii, care sunt prielnice mediului prin reducerea resurselor utilizate și minimizarea impactului ecologic. În ceea ce privește dimensiunea socială al sustenabilității, se presupune că compania va recunoaște și va analiza responsabilitățile sale față de diverși stakeholderi și va avea o abordare proactivă în interacțiunea cu ei.

În viziunea autorului tezei, în procesul de direcționare a culturii spre valori de sustenabilitate se pot evita anumite dificultăți și greșeli, dacă se va ține cont de particularitățile culturii organizaționale diagnosticate în cadrul întreprinderii.

3.4. Asigurarea dezvoltării durabile a unităților economice prin modificarea culturii organizaționale

Evaluarea culturii organizaționale ne permite să înțelegem care sunt particularitățile culturii existente, în momentul actual, în cadrul întreprinderii. Cunoscând obiectivele spre care tindem urmează să alegem metodele de modificare a culturii organizaționale.

Pentru a implementa anumite modificări în cultura întreprinderii, Desson și Cloutier (2010, p.5) propun un model de schimbare a culturii organizaționale, menționând că inițiativele de schimbare organizațională de succes încep prin conștientizarea nevoii de schimbare și, în cele din urmă, duc la implementarea unor noi modele de gândire și de comportament (figura 3.4).

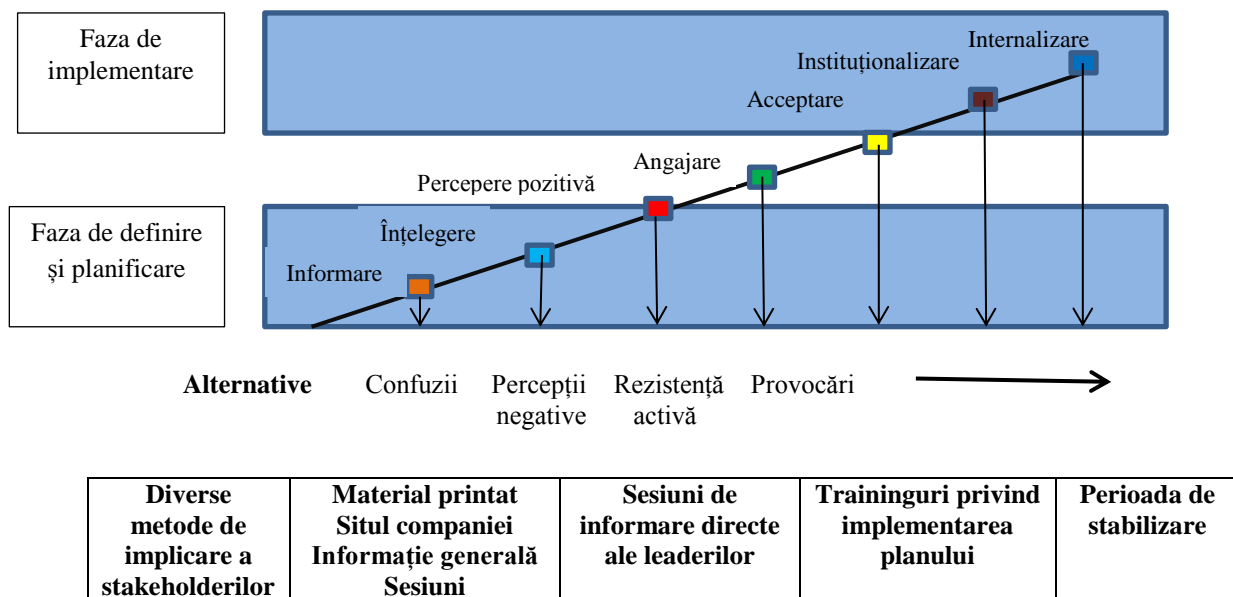


Fig. 3.4. Procesul de implementare a schimbării organizaționale

Sursa: adaptat după Desson și Cloutheir (2010, p. 5)

Procesul de schimbare cuprinde două faze importante, fiecare din ele incluzând anumite activități de bază. Etapa de definire și planificare începe cu informarea stakeholderilor, obținerea unei înțelegeri comune a principalelor aspecte și a percepțiilor pozitive, cu privire la schimbare. Etapa a doua, reprezentând faza de implementare, constă din câștigarea angajamentului stakeholderilor, adoptarea metodelor noi de gândire și de comportament, instituționalizarea lor și internalizarea (devin o normă pentru companie).

Se poate observa că procesul de modificare a culturii organizaționale poate provoca diverse reacții ale salariaților: confuzie, percepții negative, rezistență la schimbări.

În scopul facilitării decurgerii coerente a procesului de schimbare, devin importante acțiunile întreprinse de persoanele responsabile de schimbare, și anume: o comunicare mai intensă cu stakeholderii implicați în schimbare, oferirea unui vast material informațional, care are scopul de a convinge de necesitatea schimbării, întâlniri cu top-managerii, traininguri etc.

Analiza procesului de implementare a schimbării a permis ca Desson și Cloutheir (2010, pag.7) să elaboreze strategia de schimbare (anexa 11).

Cadrul de planificare modelat în acest proces subliniază importanța urmării schimbării organizaționale prin activități coordonate de diferite tipuri (coloana din stânga) într-o abordare etapizată, pas cu pas (rândul de sus).

Astfel, activitățile tipice pentru prima etapă de implementare, *cea de planificare și analiză*, includ:

- Întâlniri informative privind inițiativa;
- Evaluarea disponibilității față de schimbare;
- Planul de leadership al schimbării;
- Planul de comunicare;
- Sesiunea de orientare pentru membrii echipei de proiect;
- Planul de instruire pentru membrii echipelor;
- Instruirea leadershipului în managementul schimbării culturale;
- Sesiuni de team building;
- Racordarea leadershipului la schimbarea culturii;
- Ateliere de creativitate.

În timpul fazelor *de proiectare și creare*, activitățile tipice includ:

- Întâlniri cu stakeholderii-cheie;
- Consultarea stakeholderilor;
- Evaluarea disponibilității față de schimbare (performanță față de plan);
- Coaching-ul de leadership și planificarea acțiunilor;
- Reînnoirea echipei (team building);
- Identificarea agenților de schimbare în cadrul organizației;
- Comunicarea directă cu diverși stakeholderi;
- Identificarea impactului noilor tehnologii și procese asupra persoanelor;
- Instruirea agenților schimbării;
- Ateliere de lucru pentru angajați.

În timpul fazelor de *implementare și operare*, activitățile includ:

- Sprijin pentru schimbările ce țin de forța de muncă:
 - Instruire;
 - Evaluarea performanței;
 - Recompense;
 - Remunerarea și recunoașterea;
 - Dezvoltarea și planificarea carierei;

- Analiza diferențelor de competențe.

Trebuie să remarcăm că Desson și Cloutheir, 2010, atenționează că multe inițiative de schimbare organizațională nu reușesc să-și atingă obiectivele. Acest lucru se datorează adesea rezistenței inerente a culturii organizaționale de a se schimba. Cu toate acestea, pot exista alte motive pentru eșecul unei inițiative de schimbare organizațională a culturii.

Acestea includ:

- Prea multe inițiative de schimbare, care se suprapun;
- Diferențe de opinie și abordare în rândul top-managerilor;
- Perioade de timp nerealiste;
- Eșecul de a încorpora modificările dorite în procesele de lucru și în standardele de performanță;
- Eșecul în consultare, implicare și comunicare;
- Eșecul evaluării progresului;
- Lipsa de recunoaștere și recompense pentru progresul spre schimbare - și pedepsirea pentru neîndeplinirea așteptărilor.

Este esențial să se anticipeze și să se răspundă, în mod eficient, la aceste tipuri de impedimente de schimbare.

În procesul de schimbare a culturii organizaționale este crucial să se țină cont de faptul că un sistem modern de management este format din oameni, procese și tehnologii aliniată și optimizată spre performanță (Dresner, 2010). Acesta îi împuternicește pe oameni să ia decizii și să ia măsuri sigure. Iar, în prezent, procesele, în cadrul structurilor organizaționale, sunt din ce în ce mai descentralizate și se folosesc tehnologii pentru a sprijini oamenii și procesele de zi cu zi, oferind, în același timp, o platformă pentru o creștere economică pe termen lung.

După părerea lui Dresner (2010, pag. 5), o cultură orientată spre performanță este una în care fiecare este aliniat activ la misiunea organizației; transparența și răspunderea reprezintă o normă, noile perspective sunt acționate la unison, iar conflictele sunt rezolvate pozitiv și eficient.

În procesul de dezvoltare a unei culturi puternice, nu se pune accentul doar pe găsirea celor mai buni angajați, ci pe capacitatea de a implementa viziunile și strategiile organizaționale în setul de valori ale angajaților.

Orientarea culturii în spiritul de înaltă performanță poate să se bazeze pe mai multe caracteristici de bază: orientarea spre acțiune, promovarea climatului inovativ și crearea unei culturi favorabile dezvoltării durabile (Nica, 1994).

Tolerarea erorilor este o altă caracteristică a climatului orientat spre reușită. James Benke, președintele firmei Johnson și Johnson, declara că acceptarea eșecului constituie unul din principiile firmei sale, iar Charles Knight d'Emerson afirma: „Aptitudinea eșecului este necesară. Nu veți putea inova, dacă nu sunteți capabili să acceptați eroarea”. Campionii trebuie să facă un număr mare de tentative și experimentări pentru a reuși (Nica, 1994).

Promovarea climatului inovativ. Pentru a promova un climat inovativ, angajații sunt încurajați să-și dezvolte ideile, să fie creativi, să aibă inițiativă și, pentru aceasta, firmele cheltuiesc sume importante. În acest scop, sunt experimentate toate formele de organizare ad-hoc (echipele de proiect, competiție internă între diferite grupuri, care lucrează la realizarea aceluiași proiect). De exemplu, la IBM, se acordă premii importante pentru succese de prestigiu, iar cei care au avut însuccese sunt încurajați pentru că încearcă din nou (Nica, 1994).

Dezvoltarea climatului inovativ în companii poate fi motivat prin sporirea responsabilităților și autorității angajaților, iar managerii adoptă decizii de ordin tactic și strategic. Ei trebuie să gestioneze întreaga organizație, dar să nu dicteze modalitățile în care va fi realizată fiecare operațiune în parte.

Cercetările asupra creativității, realizate de Toma și Dimitriu (2008, p. 135) și, în special, cele privind creativitatea tehnică, au relevat importanța factorilor culturali, care influențează apariția, stimularea și promovarea comportamentului creativ și, prin aceasta, nivelul, frecvența și valoarea performanței creative (figura 3.5).

Un element important al strategiei producerii și valorificării creativității îl constituie realizarea condițiilor organizatorice și tehnico-materiale, a strategiilor și mijloacelor favorabile inovării. Creativitatea poate fi promovată și valorificată eficient doar în condițiile unui climat de receptivitate față de nou, în condițiile în care există materialele, informațiile, structurile de organizare și conducere necesare (Toma și Dimitriu, 2008).

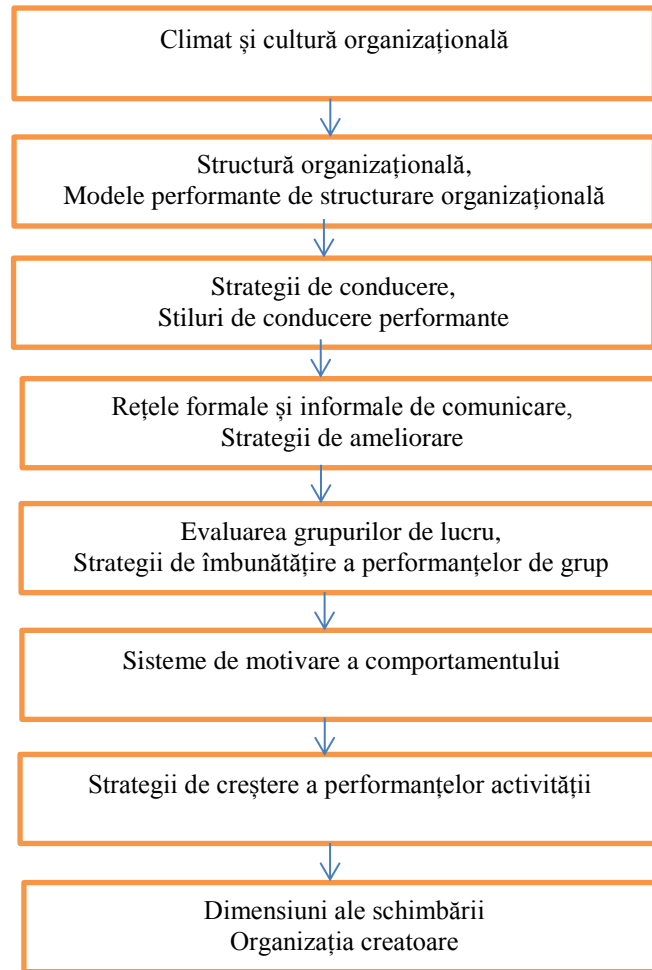


Fig. 3.5. Niveluri și dimensiuni ale mediului organizațional intern

Sursa: după Toma și Dimitriu (2008, p. 125)

În acest context, prezintă interes modelul dezvoltat de Martins și Martins (2002), care descrie procesul de modificare a culturii organizaționale, în vederea promovării creativității și inovării în cadrul organizațional (figura 3.6). Modelul are la bază opera lui Edgar Schein și teoria sistemelor deschise. Sistemele oferă o abordare holistică, dar și subliniază interdependența dintre diferite subsisteme și elemente dintr-o organizație (Martins și Martins, 2002).

Modelul sistemelor organizaționale explică interacțiunea dintre subsistemele organizaționale (obiective, structură, management, tehnologie și aspectele psiho-sociologice). Interacțiunea complexă, care are loc la diferite niveluri între indivizi și grupuri, dar și cu mediul extern pot fi văzute ca factorii determinanți principali ai comportamentului la locul de muncă. Bazându-se pe dimensiunile care descriu cultura organizațională, autorii au identificat și sintetizat determinanții culturii organizaționale, care influențează creativitatea și inovația.

Dimensiunile utilizate pentru a descrie cultura organizațională
Misiunea și viziunea strategică
Orientarea spre clienți (mediu extern)
Mijloace de realizare a obiectivelor
Procese de management
Nevoile și obiectivele angajaților
Relații interpersonale
Leadership

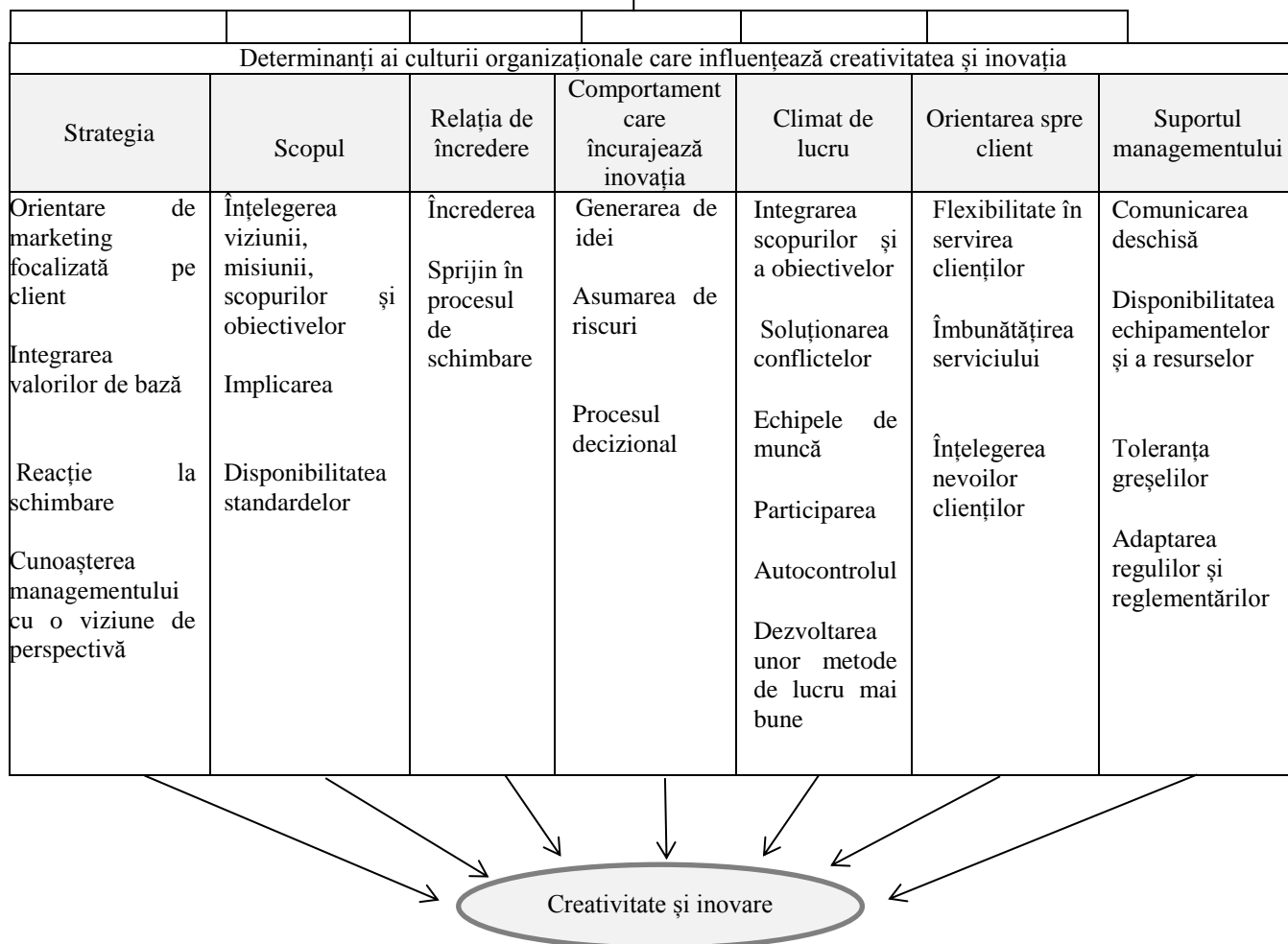


Fig. 3.6. Model al culturii organizaționale care promovează creativitatea și inovare

Sursa: adaptat după Martins și Martins (2002, p.60)

În modelul lor, Martins și Martins, evidențiază șapte dimensiuni pentru a descrie cultura organizației:

- Misiunea și viziunea strategică

- Orientarea spre clienți (mediu extern)
- Mijloace de realizare a obiectivelor
- Procese de management
- Nevoile și obiectivele angajaților
- Relații interpersonale
- Leadershipul

Autorii modelului identifică o serie de determinanți ai culturii organizaționale, care influențează creativitatea și inovația, precum și acțiunile necesare de realizat în cadrul fiecăruia:

1. Strategia: orientare de marketing focalizată pe client; integrarea valorilor de bază; reacție la schimbare; cunoașterea managementului cu o viziune de perspectivă.

Această orientare include, de asemenea, cercetarea activă a nevoilor clienților existenți și potențiali, în vederea promovării creativității și inovării. Valorile fundamentale trebuie integrate în activitățile și rezultatele organizaționale, iar angajații ar trebui să fie informați cu privire la valorile de bază prin viziunea și misiunea unei organizații. Spre exemplu, Hall (citată de Martins și Terblanche, 2003) evidențiază că scopurile personale și organizaționale, care pun accentul mai mult pe calitate, decât pe eficacitate, majorează nivelul de inovație în companie.

2. Scopul: înțelegerea viziunii, misiunii, scopurilor și obiectivelor; implicare; disponibilitatea standardelor.
3. Relația de încredere: încrederea; sprijin în procesul de schimbare.
4. Comportament, care încurajează inovația: generarea de idei; asumarea de riscuri; procesul decizional.
5. Climat de lucru: integrarea scopurilor și a obiectivelor; soluționarea conflictelor; echipele de muncă; participarea; autocontrolul; dezvoltarea unor metode de lucru mai bune.
6. Orientarea spre client: flexibilitate în servirea clienților; îmbunătățirea serviciului; înțelegerea nevoilor clienților.
7. Suportul managementului: comunicarea deschisă; disponibilitatea echipamentului și a resurselor; toleranța greșelilor; adaptarea regulilor și reglementărilor.

La rândul său, Amabile (1997, p. 48) evidențiază șase factori esențiali în influențarea pozitivă a creativității în organizații.

Acestea includ:

- 1) suportul organizațional;

- 2) suportul managementului;
- 3) susținerea grupului de lucru;
- 4) libertatea în muncă;
- 5) resurse suficiente și
- 6) provocările la locul de muncă.

În același timp, McLean (2005, p. 238) atenționează că cultura, care sprijină și încurajează controlul, va avea ca rezultat diminuarea creativității și inovației. Motivul principal este că controlul afectează negativ motivația intrinsecă, care constituie unul din factorii de bază, ce facilitează creativitatea angajaților.

O cultură organizațională, care promovează creativitatea și inovarea, ar fi trebuit să ofere timp angajaților pentru a gândi creativ (Shattow, 1996, citat de Martins și Terblanche, 2003). În organizațiile, ce încurajează creativitatea, personalului i se permite să consume 15% din timp pentru generarea ideilor noi și lucrul asupra unor proiecte preferate, iar plasarea productivității ca valoare de bază, care presează angajații de a lucra mai intens, nu favorizează creativitatea și inovarea în organizații (Filipczak, 1997, citat de Martins și Terblanche, 2003).

Rogojan și Badea (2009, p. 147), descriind practicile de lucru în cadrul companiei Google, menționează că angajații sunt încurajați să propună idei sălbatice și ambițioase, iar responsabilii desemnează echipe mici pentru a vedea dacă ideile propuse sunt funcționale. Aproape toți poartă titlul generic de “Product Manager” și tuturor inginerilor le este permis să aloce 20% din timpul lor de lucru pentru a-și testa ideile.

Toleranța greșelilor este esențială în procesul de dezvoltare a unei culturi organizaționale, care promovează creativitatea. În asemenea organizații, nu se penalizează greșelile, ci se recompensează succesul.

Conform opiniei lui Toma și Dimitriu (2009, p.52), dezvoltarea durabilă a societății are sensul dezvoltării echilibrate intertemporal: satisfacerea nevoilor generației curente fără a prejudicia potențialul de satisfacere a nevoilor generațiilor viitoare. În acest context, la nivel microeconomic, trebuie găsite resurse „regenerabile”, care să asigure îndeplinirea obiectivelor strategice de creștere sustenabilă. Iar una dintre cele mai accesibile resurse rămâne creativitatea umană. Promovarea noului presupune însă o regândire nu numai a activității de cercetare-dezvoltare, ci și a managementului, în sensul dezvoltării laturii creative a acestuia.

Corelând nivelul de sustenabilitate al companiei și cultura ei organizațională, Ashkanasy, et. al., 2010 (apud Tătărușanu și Onea, 2013) identifică câteva tipuri de culturi organizaționale, în funcție de nivelul de integrare al principiilor de sustenabilitate:

- reactive,
- defensive,
- adaptive și
- proactive.

Organizațiile reactive sunt acele unități economice, care nu au abordat aspecte ce țin de sustenabilitate în activitate lor, fiind concentrate exclusiv pe maximizarea valorii stakeholderilor săi. Gutterman (2017, pag. 4) notează că focalizarea pe performanțele economice specifice acestor întreprinderi, deseori, conduce la o blocare sau stopare a activităților orientate spre societate sau mediu.

Organizațiile defensive, fiind influențate de presiuni legislative sau din partea comunității, întreprind anumite acțiuni cu o orientare sustenabilă.

Organizațiile adaptive au implementat principiile dezvoltării durabile în procesele de management, dar nu și-au format obiective clare în această direcție, iar *organizațiile proactive sau sustenabile* tratează acțiunile spre binele comunității și mediului drept un activ important al companiei.

În baza studierii abordărilor cu privire la schimbările organizaționale necesare de realizat pentru a spori nivelul de sustenabilitate al companiei (Linnenluecke și Griffiths, 2010; Schein, 1985, Dunphy, 2003) Gutterman, 2017, evidențiază trei niveluri posibile:

1. Nivelul simbolurilor (surface level): Acest nivel, care este paralel cu cultura vizibilă după modelul lui Schein (spre exemplu: structura, procesele, comportamentul organizațional), asigură contextul pentru adoptarea inițiativelor sustenabile, iar principiile dezvoltării durabile se manifestă într-o formă vizibilă, precum soluțiile tehnice, raportările de sustenabilitate, integrarea acțiunilor sociale și de mediu în evaluarea performanței angajaților, instruirea angajaților;

2. Nivelul valorilor: La acest nivel, care corespunde cu „valorile expuse” în modelul Schein (strategii, scopuri, obiective), adoptarea principiilor sustenabile constă în schimbările parvenite în valorile și credințele angajaților, care devin mult mai etice și mai responsabile;

3. Nivelul concepțiilor: Acest nivel, ce coincide cu „concepțiile de bază” în modelul Schein (concepții și percepții, care formează sursa valorilor și comportamentelor), presupune

necesitatea organizației de a schimba abordările fundamentale din cadrul organizațional în vederea interdependenței dintre sistemul uman și ecologic în scopul implementării principiilor de dezvoltare durabilă.

Analizând acțiunile concrete ale întreprinderilor, care au perceput corect managementului dezvoltării durabile (Kemp et al., 2009), se constată că angajații acestora au devenit mai conștienți și mai responsabili, contribuind astfel, prin eforturi individuale, la eforturile de implementare a practicilor de dezvoltare durabilă, nu doar la activități de responsabilitate socială, ci și la clădirea unui nou spirit de solidaritate, propice instaurării unei culturi organizaționale favorabile dezvoltării durabile (Constantinescu, 2013).

Conform opiniei lui Constantinescu (2013, p.21), prin promovarea responsabilității sociale a companiilor la nivelul mentalității angajaților, se asigură o dezvoltare sustenabilă, iar cultura organizațională devine, astfel, gata să preia sarcina menținerii unui climat de muncă apt să dovedească și în exterior faptul că principiile și valorile sustenabilității au fost interiorizate.

În așa mod, după Tătărușanu și Onea, 2013, cultura organizațională a sustenabilității reprezintă cultura în care membrii organizației partajează valori și credințe, care promovează importanța asigurării unui echilibru dintre eficiența economică, echitatea socială și responsabilitatea socială.

Iar Gănescu și Gangone (2017, p. 50) consideră că cultura organizațională responsabilă social cuprinde toate valorile, convingerile, normele și strategiile care facilitează, direcționează, operează și dezvoltă relațiile dintre organizație și stakeholderi, pentru a le armoniza relațiile și a crește performanța economică, socială și de mediu a companiei.

Acești autori propun un model conceptual al culturii organizaționale sustenabil orientate, care definește într-o manieră inovatoare componentele esențiale ale culturii organizaționale responsabile social:

1. **Componenta tangibilă** (model de afaceri sustenabil, performanță de mediu, comportament responsabil față de clienți și furnizori, politici responsabile față de resursele umane, transparență în procesul decizional, responsabilitate de a dezvolta talentele);
2. **Componenta spirituală sau intangibilă** (valori etice și responsabile, spirit inovator, spirit de unitate și coeziune, atitudine față de corupție, încredere).

Prima componentă, cea **tangibilă**, ține de elementele definitorii ale culturii corporative responsabile social, elemente care sunt evidente tuturor părților interesate.

a) *Modelul de afaceri sustenabil* este nucleul unei afaceri care oferă valoare adăugată pe termen lung acționarilor și altor stakeholderi și duce la avantaje competitive prin strategii globale durabile.

b) „*Performanța de mediu* a organizației se bazează pe nivelul emisiilor de poluare eliberate de firmă” (Stanwick și Stanwick, 1998, în Gănescu, Gangone, 2017). Această variabilă evidențiază capacitatea organizației de a acționa în mod responsabil față de mediu.

c) *Comportamentul responsabil față de clienți și furnizori* este definitoriu pentru o cultură organizațională responsabilă, deoarece furnizorii și clienții contribuie la succesul sau eșecul unei afaceri, afectând costul, prețul, calitatea sau imaginea unei organizații.

d) *Politicile responsabile față de resursele umane* constituie unul dintre elementele mediului intern al unei organizații și un factor important pentru succes. Astfel, o cultură organizațională responsabilă, din punct de vedere social, permite integrarea, protejarea și dezvoltarea angajaților, este preocupată de nevoile tuturor și contribuie la construirea unui mediu incluziv.

e) *Transparența decizională* este o preocupare specifică a managerilor interesați de crearea unei culturi organizaționale responsabile social. Asigurarea transparenței sistemului decizional generează avantaje atât pentru manageri, cât și pentru organizație, deoarece reduce rezistența la schimbare, generează încredere și crește sentimentul de apartenență la grup. În plus, asigură loialitatea clienților și sprijinul furnizorului, un indicator al politicilor și practicilor responsabile ale organizației.

f) *Responsabilitatea de a dezvolta talentul* este o caracteristică a culturii organizaționale responsabile social, cu rol de a facilita comunicarea, lucrul în echipă, creativitatea și inovarea (Earle, 2003, în Gănescu, Gangone, 2017). Prin urmare, organizația își poate asigura dezvoltarea viitoare și poate răspunde așteptărilor tuturor stakeholderilor: acționari, angajați și comunitate.

Cea de-a doua componentă, **componenta spirituală sau intangibilă**, devine mai dificil de identificat și analizat, deoarece include elemente invizibile: valori, atitudini, credințe, mentalități.

a) *Valorile responsabile și etice* constituie esența culturii organizaționale. Sistemul de valori permite un clasament al situațiilor, acțiunilor și ideilor, de la etic la neetic. Potrivit lui Carroll (1991), responsabilitatea etică a unei companii este o parte a RSC. Astfel, orice organizație trebuie să își desfășoare activitatea, în mod rezonabil, pentru a răspunde cerințelor societății. Organizațiile, care doresc să dețină o cultură organizațională responsabilă social, trebuie să respecte atitudini

pozitive, care creează o preocupare socială responsabilă pentru filantropie, interesul pentru soluționarea problemelor comunității, găsesc noi modalități de a crea binele pentru societate.

b) *Spiritul inovator* este specific culturilor organizaționale puternice. Prin urmare, cultura organizațională responsabilă social trebuie să creeze un climat deschis la creativitate și inovație, pentru a îndeplini atât obiectivele organizaționale, cât și nevoile tuturor stakeholderilor.

c) *Spiritul de unitate și coeziune* este o caracteristică a culturii organizaționale responsabile social. Astfel, individul se identifică cu grupul din care face parte și recunoaște rolul jucat de toți membrii grupului în realizarea performanței economice și sociale. Toți membrii echipei trebuie să acționeze împreună și să se concentreze pe rezultatele grupului și nevoile părților interesate.

d) *Atitudinea față de corupție* se bazează pe reguli clare, specifice culturii organizaționale responsabile social, care ghidează angajații și resping și sancționează corupția manifestată la nivel organizațional. Corupția poate aduce beneficii unor indivizi, afectând negativ nu numai interesele întregii organizații, ci și pe cele ale altor părți interesate. Cultura organizațională, responsabilă din punct de vedere social, este cea care integrează regulile formale și informale în activitatea de zi cu zi, reducând abaterile de la etică și stabilind credința că se pot îndeplini obiectivele unuia fără a reduce posibilitatea atingerii intereselor altora.

e) *Încrederea* este o atitudine necesară pentru dezvoltarea relațiilor de afaceri durabile și de succes cu clienții, furnizorii, managerii, acționarii și instituțiile. Cultura organizațională responsabilă creează și dezvoltă încrederea între angajați, manageri, parteneri și permite evitarea și soluționarea conflictelor prin reguli informale.

Concluzii la Capitolul 3

1. Analiza efectuată în cadrul capitolului III al tezei, confirmă că pentru a reorienta întreprinderea spre implementarea inițiativelor de schimbare organizațională, e nevoie să se înceapă cu schimbări culturale interne. Astfel, e nevoie de identificat metodele de direcționare a întreprinderilor spre o dezvoltare durabilă prin intermediul creării unei culturi organizaționale sustenabil orientată. Schimbarea culturală, orientată spre integrarea valorilor și practicilor specifice dezvoltării durabile, impune anumite acțiuni specifice. În acest caz, e oportun de analizat ciclul de viață al companiei, pentru a putea ajusta corect mecanismele de schimbare culturală, iar pentru a asigura o partajare intensă a valorilor și normelor în cadrul organizațional e necesară utilizarea anumitor mecanisme de dezvoltare a culturii organizaționale.

2. Importanța culturii organizaționale în managementul unei întreprinderi moderne, este indiscutabil. Însă, primul pas, în procesul de valorificare a culturii drept un instrument managerial, utilizat pentru direcționarea companiei spre obiectivele organizaționale, constă în diagnosticarea ei. Anume în baza unui audit cultural, avem posibilitatea să obținem informațiile necesare pentru fundamentarea strategiilor și politicilor organizaționale, pentru crearea și transmiterea viziunii manageriale, identificarea elementelor reale din cadrul firmei, perfecționarea comunicării, menținerea avantajului competitiv al firmei etc.

3. Principala dificultate, în evaluarea culturii organizaționale, constă în ambiguitatea elementelor componente. Dacă indicatorii economici ai firmei pot fi calculați și interpretați într-un mod cert, atunci valorile, atitudinile, comportamentele angajaților și alte elemente ale culturii pot fi tratate în mod diferit. Pornind de la aceste considerente, este foarte important să se opteze corect pentru metodele de investigare ale culturii organizaționale.

4. Modelul de evaluare a culturii organizaționale, care îi aparține lui K. Cameron și R. Quinn și care poartă denumirea de Modelul valorilor concurente (CVF), reprezintă o metodă eficientă de diagnosticare a culturii organizaționale, deosebindu-se prin aplicabilitate și utilitate sporită. Modelul Cameron și Quinn (CVF) a stat la baza elaborării, de către acești savanți, a unei metodologii de evaluare a culturii organizaționale - "Organizational Culture Assessment Instrument" (OCAI). Modelul este considerat ca fiind foarte reprezentativ, atât din punct de vedere al aplicabilității, cât și al formării unei viziuni asupra specificului culturii într-o anumită organizație.

5. Ca bază teoretică pentru elaborarea unui model propriu în vederea modificării culturii organizaționale spre o orientare sustenabilă, a servit modelul propus de Desson și Cloutheir (2010). Trebuie să remarcăm că este un model general, însă descrie în detaliu cum pot fi ordonate activitățile realizate pentru o schimbare culturală organizațională. De asemenea, prezintă interes analiza modelului dezvoltat de Martins și Martins (2002), care descrie procesul de modificare a culturii organizaționale, în vederea promovării creativității și învățării în cadrul organizațional, precum și modelul propus de Gănescu și Gangone (2017), care prezintă un model conceptual al culturii organizaționale sustenabil orientate, ce definește, într-o manieră inovatoare, componentele esențiale ale culturii organizaționale responsabile social.

4. PARTICULARITĂȚILE MANAGEMENTULUI DEZVOLTĂRII DURABILE ÎN ÎNTREPRINDERILE DIN REPUBLICA MOLDOVA

Pentru a putea identifica metode de îmbunătățire a managementului dezvoltării durabile în cadrul unităților economice din Republica Moldova, apare necesar de a studia contextul existent în acest domeniu. Astfel, în fața acestui capitol sunt trasate mai multe obiective:

- De a identifica situația existentă la nivel macro, în vederea implementării ODD și de a profila rolul businessului în aceste circumstanțe;
- De a contura și analiza tendințele existente în cadrul unităților economice din Republica Moldova în domeniul RSC;
- Pentru a determina nivelul de sustenabilitate a întreprinderilor din țară sunt necesare instrumente și modele speciale, din care motiv se va propune o metodologie proprie de determinare a performanțelor globale la nivel de companie, care poate fi utilizată de orice companie, indiferent de mărimea și domeniul de activitate al ei;
- Cu ajutorul metodologiei propuse se va efectua un studiu empiric în vederea determinării nivelului de sustenabilitate al companiilor din țară.

4.1. Analiza strategiilor și politicilor de stat din Republica Moldova în domeniul dezvoltării durabile

Agenda 2030 pentru dezvoltarea durabilă, promovată de către ONU, are o aplicabilitate universală pentru toate statele, indiferent de nivelul de dezvoltare și prioritățile acestora. Astfel, obiectivele de dezvoltare durabilă (ODD) și acțiunile necesare de întreprins vizează în egală măsură statele dezvoltate și cele aflate în curs de dezvoltare.

În Republica Moldova adaptarea Agendei 2030 a început în rezultatul colaborării între Guvern, ONU Moldova, în calitate de partener de dezvoltare-cheie al Republicii Moldova și Expert-Grup, care a oferit susținere analitică întregului proces (Guvernul Republicii Moldova, 2018). Un asemenea exercițiu a fost organizat în perioada august-septembrie 2017. Sarcina a constat în identificarea obiectivelor relevante și prioritare pentru Republica Moldova, precum și adaptarea obiectivelor pentru a satisface specificul național (Ministerul Agriculturii, Dezvoltării Regionale și Mediului, 2019).

Ulterior, a fost necesară revizuirea Strategiei Naționale de Dezvoltare (SND) „Moldova 2020”, aprobată până la apariția Agendei 2030 de Dezvoltare Durabilă și semnarea Acordului de Asociere Republica Moldova – Uniunea Europeană. Reexaminarea SND „Moldova 2020” a evidențiat un nivel destul de slab de corelare cu Agenda 2030 pentru Dezvoltare Durabilă. Conform Raportului de evaluare intermediară a SND „Moldova 2020” (Expert-Grup, 2017, p.17) din cele 106 Obiective de Dezvoltare Durabilă (ODD) specifice, care necesită a fi naționalizate, doar 18 sunt parțial corelate și 5 sunt corelate cu SND „Moldova 2020”, restul 83 nu sunt corelate în niciun fel cu SND „Moldova 2020”. Autorii studiului concluzionează că SND „Moldova 2020” a fost centrată preponderent pe aspecte de dezvoltare economică, fiind mai puțin focusată pe celelalte domenii de politici.

Astfel, fiind luate ca repere noile agende prioritare pe termen lung, a fost modificată SND „Moldova 2020” și prioritățile care stau la baza acesteia și extins termenul de implementare a documentului până în 2030.

Scopul major al SND „Moldova 2030” constă în sporirea în mod vizibil a calitatea vieții oamenilor din Republica Moldova. Noua Strategie de Dezvoltare Națională „Moldova 2030” este instrumentul concret prin care Republica Moldova se angajează să implementeze Obiectivele de Dezvoltare Durabilă, care, evident, trebuie aliniate la propriile priorități și resurse.

Noua Strategie Națională de Dezvoltare „Moldova 2030” include patru piloni ai dezvoltării durabile:

- economia durabilă și inclusivă;
- capitalul uman și social robust,
- instituții oneste și eficiente,
- mediul ambiant sănătos cu 10 obiective corespunzătoare pe termen lung.

Procesul de implementare a ODD în Republica Moldova nu se limitează doar la oglindirea principiilor sustenabilității în strategiile naționale, dar și în monitorizarea acțiunilor întreprinse în scopul realizării în viață a obiectivelor vizate. Astfel, a fost necesar de a crea un sistem de raportare și evaluare a progresului în atingerea fiecărei ținte relevante pentru Republica Moldova.

Un aport considerabil în această direcție a avut proiectul „Naționalizarea Agendei de Dezvoltare Durabilă în contextul Republicii Moldova”, implementat de PNUD, cu suportul echipei de țară a Națiunilor Unite și Centrul Analitic Independent „Expert-Grup”, precum și UNFPA, UNICEF, ILO și UN Women (UNDP, 2017, a). În raportul dat se descrie, cum se transpune în viață

monitorizarea ODD a Agendei 2030 în Republica Moldova. În așa mod, la nivel global a fost aprobat un set de 241 de indicatori, conform cărora va fi evaluată fiecare țară la nivel regional și global, iar prin naționalizarea ODD-lor setul de indicatori globali urmează să fie completat cu indicatori adiționali, ce relevă contextul și prioritățile naționale. De asemenea, se reafirmă că sistemul de clasificare a indicatorilor este unul continuu și urmează să fie ajustat anual în funcție de situația privind disponibilitatea metodologiei și a indicatorilor.

Una din principalele sarcini în monitorizarea ODD-lor, a constat în evaluarea gradului de disponibilitate a indicatorilor globali la nivel național, dar și a relevanței acestora în contextul țintelor naționalizate. Indicatorii globali a ODD-lor au fost formulați nu doar pentru a cuantifica progresul țintelor în termeni valorici, dar și pentru a estima, în ce măsură politicile și cadrul strategic național sunt disponibile la nivel național și cum acesta contribuie la atingerea țintelor stabilite (tabelul 4.1).

Tabelul 4.1. Disponibilitatea indicatorilor naționali ODD

ODD	Total	Disponibil	Parțial	Lipsă
ODD 1	15	7	0	8
ODD 2	8	4	0	4
ODD 3	30	20	2	8
ODD 4	20	12	3	5
ODD 5	16	8	0	8
ODD 6	12	5	0	7
ODD 7	6	3	0	3
ODD 8	17	7	3	7
ODD 9	15	10	0	5
ODD 10	8	5	0	3
ODD 11	14	7	0	7
ODD 12	7	4	0	3
ODD 13	3	0	0	3
ODD 14	2	1	0	1
ODD 15	10	5	0	5
ODD 16	32	10	3	16
ODD 17	10	4	0	6
Total	226	113	11	102

Sursa: Raportul „Naționalizarea indicatorilor pentru obiectivele de dezvoltare durabilă” (2017, p.8)

Studiul raportat aduce explicații, precum că un indicator a fost considerat *disponibil* doar atunci când acesta este accesibil în una din sursele credibile de date la nivel național, este măsurabil, dispune de metodologie de calculare a indicatorului. *Parțial disponibil* este considerat indicatorul care este disponibil doar la nivel de țară, iar definiția acestuia presupune raportarea și după anumite

criterii de dezagregare, iar în cazul în care indicatorul nu întrunește cel puțin una din condițiile enumerate el a fost considerat *lipsă*.

În așa mod, în tabelul 4.1 este prezentată corelația dintre indicatorii globali a ODD-lor și disponibilitatea indicatorilor naționali. După cum se observă din tabel, disponibilitatea redusă a indicatorilor naționali sau chiar lipsa lor (în cazul a 45% din indicatori), indică asupra faptului că, sunt necesare eforturi considerabile, pentru a ajusta sistemul statistic național, precum și sistemele altor producători de date statistice (de exemplu: Centrului Național de Management în Sănătate, Centrului Național de Sănătate Publică, Ministerului Afacerilor Interne, Ministerului Agriculturii, Dezvoltării Regionale și Mediului, Ministerului Finanțelor).

Totodată, în rezultatul cartării agendei naționale de politici și a comparării acesteia cu ODD-urile, s-a determinat, că agenda națională este aliniată în proporții reduse la ODD. Aceste analize au fost expuse în raportul „Adaptarea Agendei 2030 de dezvoltarea durabilă la contextul Republicii Moldova” (UNDP, 2017, b).

Discrepanțele depistate evidențiază faptul, că multe ținte stabilite în ODD nu se regăsesc în strategiile și politicile naționale sau sunt aliniate parțial la ele (figura 4.1). Conform autorilor acestui raport cele mai multe ținte aliniate fac parte din sectorul „mediu”, iar cele mai multe ținte nealiniate – din sectorul „guvernanță și drepturile omului”.

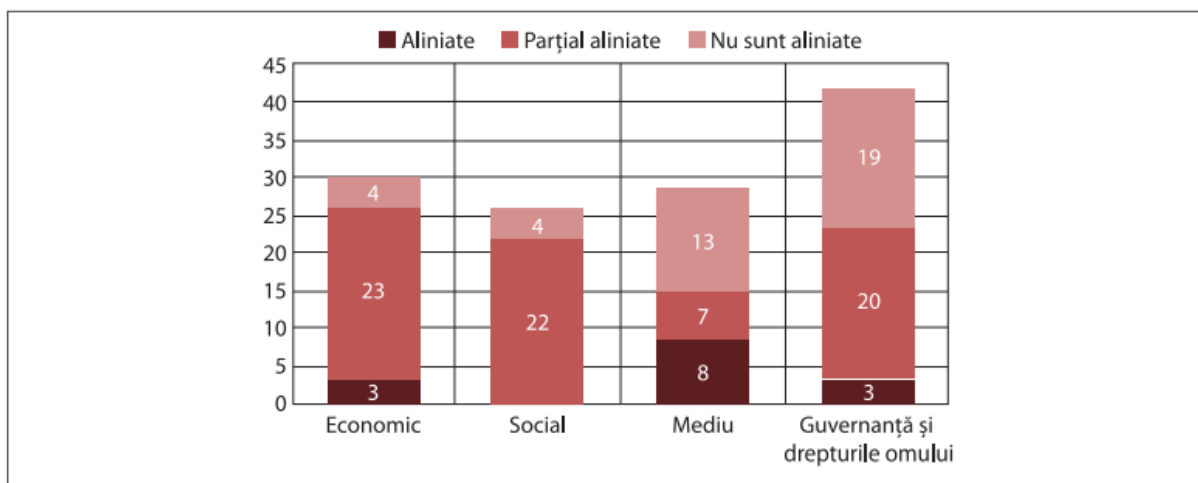


Fig. 4.1. Statistica privind nivelul de aliniere a țintelor numerice ODD la documentele de planificare strategică din Republica Moldova

Sursa: Raportul „Adaptarea Agendei 2030 de dezvoltarea durabilă la contextul Republicii Moldova” (2017, pag.5)

Din 169 ținte globale au fost naționalizate 106, inclusiv: 11% - aliniate cu documentele naționale de politici, 57% - parțial aliniate și o treime (32%) – nealiniate (nu sunt reflectate în niciun mod în documentele naționale de politici).

În acest sens, pentru a putea evidenția anumite particularități naționale în vederea implementării ODD în Republica Moldova, vom efectua o analiză comparativă a unor indicatori privind dezvoltarea durabilă în țară și în Uniunea Europeană.

Aici, merită de apreciat, corelarea datelor statistice privind dezvoltarea durabilă în Uniunea Europeană versus Republica Moldova, efectuat de BNS (BNS, 2019), unde se oferă informații, ce caracterizează anumiți indicatori la fiecare ODD (Anexa 12). Studiarea situației, redate de datele statistice, evidențiază probleme semnificative în ce privește parcursul de dezvoltare durabilă în Republica Moldova.

Pentru a completa studiul dat, vom analiza în mod special câțiva indicatori, ce se referă la diferite obiective de dezvoltare durabilă. Trebuie să remarcăm că se atestă o dificultate în colectarea datelor și compararea lor, deoarece datele și indicatorii calculați în țară nu întotdeauna au fost în aceleași unități de măsură, sau nu au fost calculați sistematic, precum sunt în bazele de date europene. În ce privește datele din țările europene, am reieșit din sursa oficială Eurostat, luând ca referință 27 de țări (din 2020).

După cum am menționat mai sus, ODD sunt reflectate de un număr impunător de indicatori. Pentru a identifica particularități naționale în vederea implementării ODD în Republica Moldova ne vom referi doar la unii, fiecare aparținând la diferite obiective.

1. Primul indicator, analizați în studiul nostru se numește **Speranța de viață la naștere** și se referă la *ODD3. Asigurarea unei vieți sănătoase și promovarea bunăstării tuturor la orice vârstă*. Speranța de viață la naștere reprezintă numărul de ani pe care-i vor trăi în medie cei născuți în perioada respectivă, dacă în decursul vieții lor nivelul mortalității la fiecare vârstă va rămâne același, cum a fost în anul nașterii (BNS, 2020).

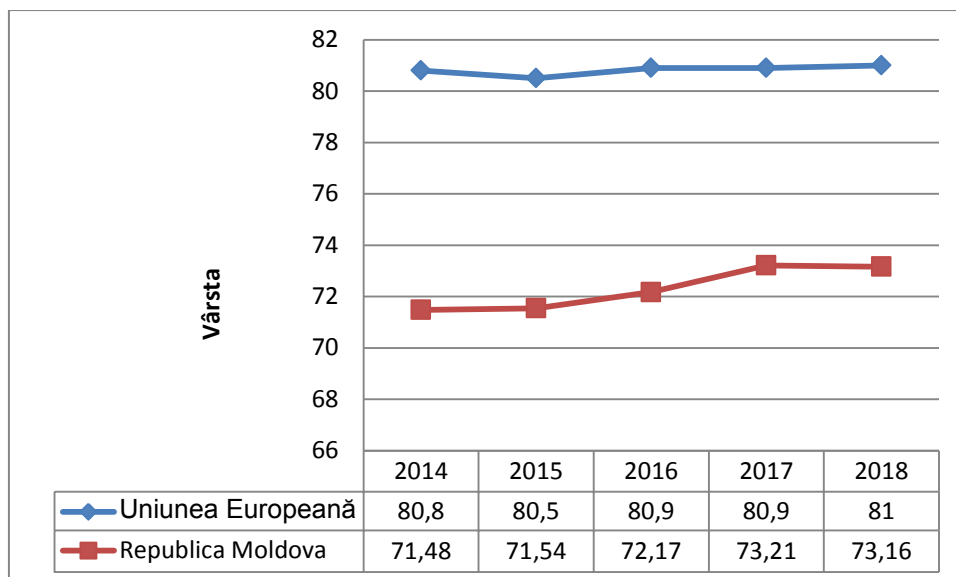


Fig. 4.2. Speranța de viață la naștere
Sursa: Elaborată de autor în baza datelor BNS și Eurostat

Conform raportului național “EVALUAREA PERFORMANȚELOR DEZVOLTĂRII ECONOMICE VERZI ÎN MOLDOVA” al Ministerul Mediului (2017, pag. 20) îmbunătățirea condițiilor de trai și accesul îmbunătățit la apă și sanitație, la servicii medicale publice, la alte servicii au contribuit la creșterea speranței de viață cu o medie de 2 ani în ultimii 5 ani, totuși se remarcă evident o discrepanță semnificativă între speranța de viață în Republica Moldova și în țările comunității europene. Dacă în Uniunea Europeană în 2018 acest indicator a ajuns la 81 ani, în țara noastră el este la nivelul de 73 ani (la femei – 77,1 ani și 69,11 ani la bărbați).

Majorarea speranței de viață poate fi realizată numai prin întreprinderea unui complex de acțiuni orientate spre majorarea nivelului de viață al populației, condițiilor la locul de muncă, îmbunătățirea serviciilor medicale, perfecționarea sistemului de pensionare etc.

2. Un alt indicator, care prezintă interes din punct de vedere al dezvoltării economiei și societății, reprezintă ponderea **tinerilor fără ocupație, educație sau formare profesională (NEET)** din numărul total de tineri cu vârsta de 15-29 ani (cu excepția persoanelor plecate peste hotare la lucru sau în căutare de lucru). Acest indicator se referă la *ODD 8. Promovarea unei creșteri economice susținute, deschise tuturor și durabile, a ocupării depline și productive a forței de muncă și a unei munci decente pentru toți.*

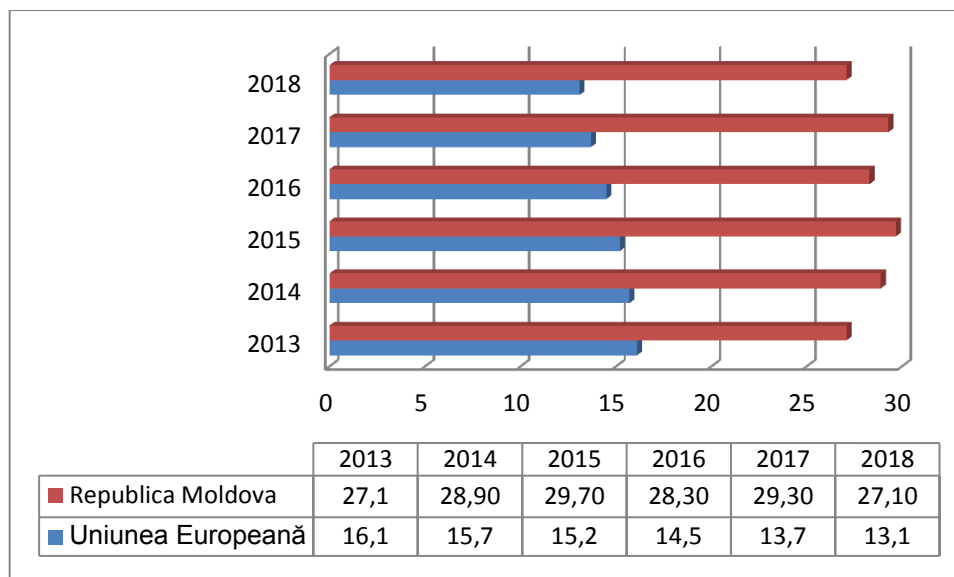


Fig. 4.3. Ponderea tinerilor NEET în Republica Moldova și Uniunea Europeană

Sursa: Elaborată de autor în baza datelor BNS și Eurostat

Putem observa din figura 4.3 că ponderea tinerilor NEET din Republica Moldova este mult mai mare ca în Uniunea Europeană. Totodată se remarcă o tendință de reducere a numărului de tineri neimplicați în câmpul muncii sau procesele educaționale, fiind de 28,9% în 2014 și reducându-se la 27,1% în 2018. Considerăm că aceasta se datorează efortului depus de unele instituții de stat (ex. ODIMM), care întreprind diverse proiecte, pentru a implica tinerii în câmpul muncii. Însă, în acest context sunt necesare acțiuni suplimentare: implicarea unităților economice, care să angajeze la lucru persoane fără experiență, sau să contribuie la formarea profesională a angajaților; încadrarea la studii sau în câmpul muncii a femeilor tinere, în special în mediul rural, care fiind influențate de stereotipuri, decid să stea acasă; dezvoltarea educației profesional-tehnice sau a învățământului dual etc.

În Republica Moldova preocuparea pentru tinerii NEET este relativ recentă. După Crășmaru et. al. (2018, p.4) indicatorul rata tinerilor NEET a fost pentru prima dată introdus în Strategia Națională privind Ocuparea Forței de Muncă pentru anii 2017–2021, ceea ce constituie un pas important în monitorizarea acestui fenomen.

3. Următorul indicator, care va fi analizat în studiul nostru, reprezintă cheltuielile pentru cercetare și dezvoltare ca procent din PIB. Acest indicator se utilizează la determinarea *ODD9. Construirea unor infrastructuri rezistente, promovarea industrializării durabile și încurajarea inovației.*

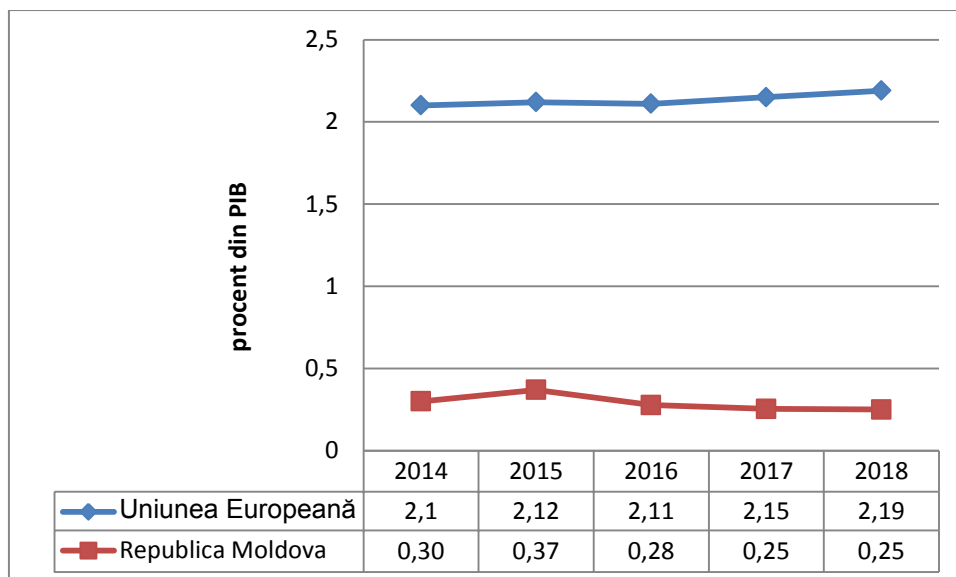


Fig. 4.4. Cheltuielile pentru cercetare și dezvoltare ca procent din PIB în Republica Moldova și Uniunea Europeană

Sursa: Elaborată de autor în baza datelor BNS și Eurostat

Situația care se reiese în figura 4.4 relevă o discrepanță foarte mare între cheltuielile pentru cercetare și dezvoltare efectuate în Republica Moldova versus Uniunea Europeană. În același timp, se evidențiază anumite tendințe diametral opuse. Dacă cheltuielile în această direcție cresc de la an la an în Uniunea Europeană, în Republica Moldova se atestă o evoluție inversă. De exemplu, ajungând la un nivel maxim de 0,37% în 2015, cheltuielile pentru cercetare și dezvoltare treptat s-au redus până la 0,25% în 2018.

4. Din cadrul ODD 12. Asigurarea unor tipare de consum și producție durabile vom analiza indicatorul volumul deșeurilor menajere solide în Republica Moldova.

Principiile de dezvoltare durabilă plasează pe prim plan necesitatea de a utiliza mai eficient resursele naturale prin valorificarea deșeurilor, reducând astfel impactul asupra mediului, și, totodată, obținând importante avantaje economice.

Problema deșeurilor este una gravă și stringentă pentru Republica Moldova. Pe parcursul ultimilor ani volumul deșeurilor menajere este în continuă creștere și marea parte a acestor deșeuri solide ajung la gunoiști.

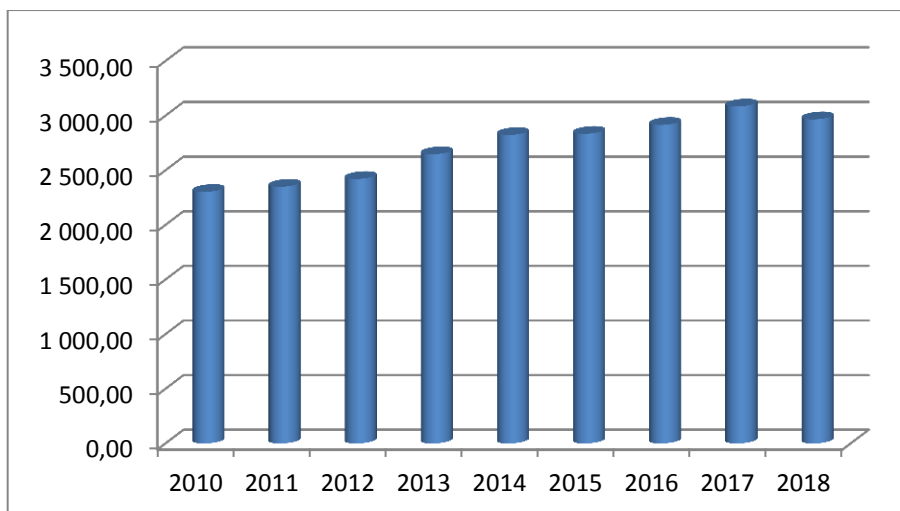


Fig. 4.5. Transportarea deșeurilor menajere solide în Republica Moldova, mii metri cubi
Sursa: Elaborată de autor în baza datelor BNS

După cum se observă din figura 4.5, doar în anul 2018 are loc o mică diminuare a deșeurilor transportate, deoarece se atestă o majorare a colectării separate a deșeurilor. Astfel, conform datelor prezentate de către Inspectoratul privind Protecția Mediului (Agenția de mediu, 2019), în anul 2018 pe teritoriul Republicii Moldova au fost colectate centralizat 2678,70 mii m³, dintre care în mediul urban – 971, 09 mii m³, în mediul rural – 1717, 61 mii m³ (figura 4.7). În deșeurile colectate ponderea cea mai mare revine masei plastice, fiind urmate de hârtie și sticlă și doar 2% constituind metal uzat.

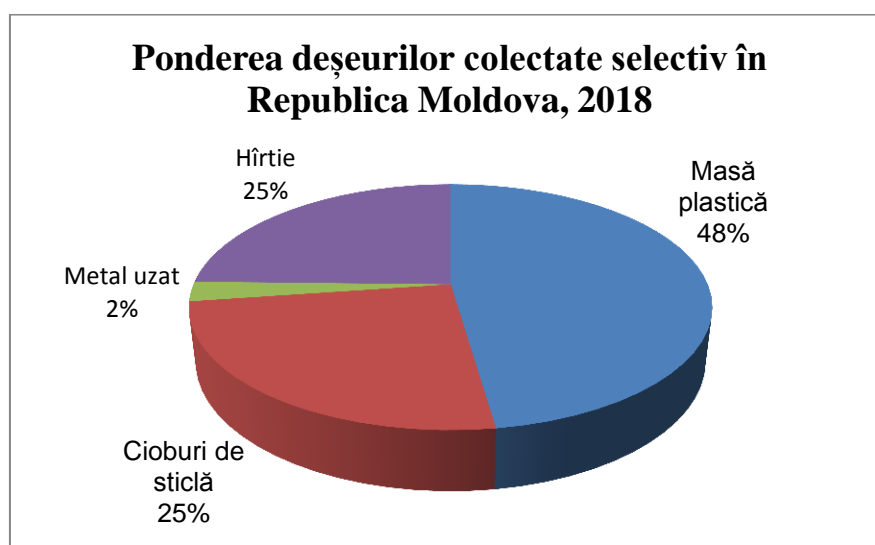


Fig. 4.6. Ponderea deșeurilor colectate selectiv în Republica Moldova în 2018, %
Sursa: Elaborată de autor în baza datelor Agenției de mediu, 2019

Astfel, conform datelor Inspectoratul privind Protecția Mediului (Agenția de mediu, 2019), actualmente în Republica Moldova doar 15% din deșeurile reciclabile sunt recuperate, restul 85% sunt transportate la gunoiști, fapt care generează riscuri majore pentru mediul și sănătatea populației.

Luând în considerare problemele ecologice, care apar în societate odată cu dezvoltarea tehnologiilor informaționale, necesitatea de a se ralia la principiile sustenabilității devine tot mai acută. De exemplu, potrivit datelor din 2018 ale Inspectoratului pentru Protecția Mediului, importul de echipamente electrice și electronice în Republica Moldova era de 4,5 kg/locuitor (Bohanțova, 2019). Astfel, specialiștii bat alarma: e-deșeurile sunt deosebit de periculoase pentru mediu și sănătate, conținând substanțe precum: plumb, brom, mercur, substanțe halogene. Acestea pot afecta capacitatea de învățare, memoria, pot deteriora sistemul nervos, sanguin, rinichii, sistemul imunitar ș.a. Însă, la moment, putem constata lipsa unei infrastructuri minim necesare pentru colectarea e-deșeurilor, care sunt în creștere, precum și faptul că debarasarea de aceste deșeuri se face laolaltă cu cele menajere. Aici, e de arătat că conform publicațiilor Ministerului Agriculturii, Dezvoltării Regionale și Mediului, în Republica Moldova va fi creată o instituție publică națională responsabilă de sarcina de colectare și procesare a deșeurilor Eco (Ecopresa, 2020).

5. Ultimul indicator, care îl vom analiza, reprezintă ponderea suprafeței fondului forestier în total terenuri din țară.

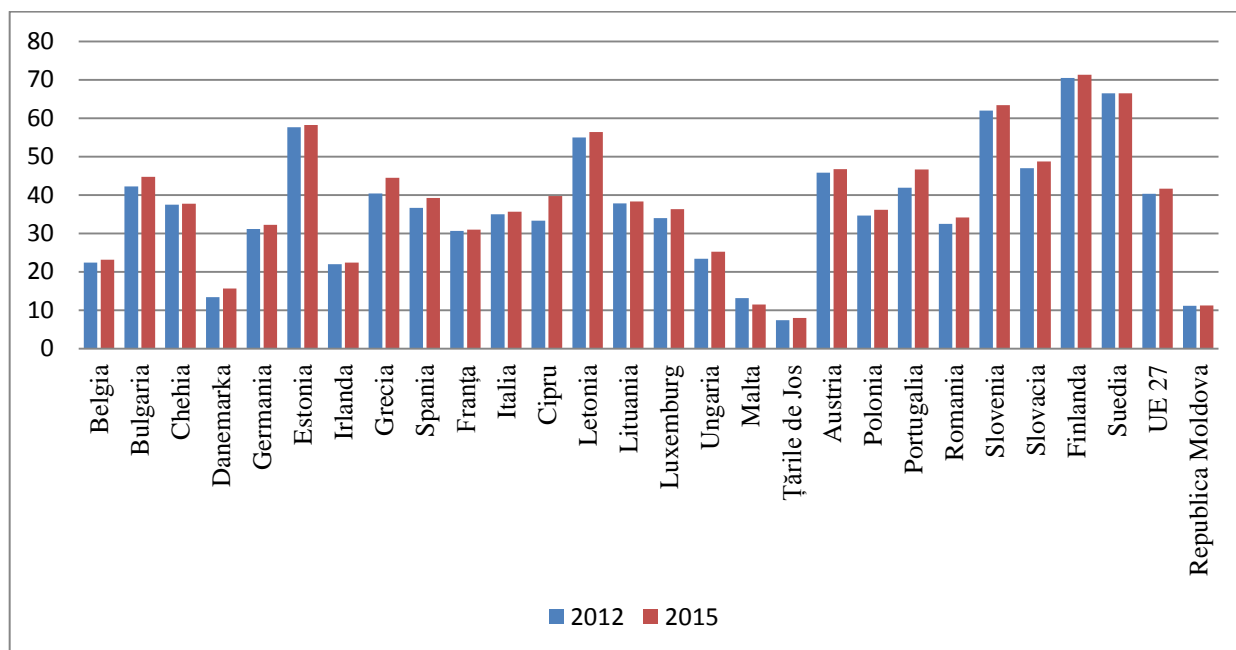


Fig. 4.7. Ponderea suprafeței fondului forestier în total terenuri

Sursa: Elaborată de autor în baza datelor BNS și Eurostat

Acest indicator se referă la *ODD15. Protejarea, restaurarea și promovarea utilizării durabile a ecosistemelor terestre, gestionarea durabilă a pădurilor, combaterea deșertificării, stoparea și repararea degradării solului și stoparea pierderilor de biodiversitate.*

După cum se observă bine din figura 4.7, ponderea suprafeței fondului forestier în total terenuri din Republica Moldova (11,2% în 2015) este mult sub nivelul mediu al țărilor, ce fac parte din Uniunea Europeană (41,6% în 2015). În tabel am analizat datele pentru 2012 și 2015, dar trebuie să specificăm, că în 2016, 2017 și 2018 acest indicator în Republica Moldova nu a suferit schimbări, rămânând la nivelul de 11,2 %.

În așa mod, am analizat cinci indicatori, care se referă la diferite ODD și evidențele sugerează, că sunt necesare multiple acțiuni ale diverșilor actori ai sectorului politic, economic și societal pentru a implementa în proporții mai mari ODD în Republica Moldova. Obiectivele puse la baza Strategiei Naționale de Dezvoltare (SND) „Moldova 2030” trebuie să se regăsească în cadrul politicilor sectoriale, regionale și locale.

Cu toate acestea, putem conchide, că se întreprind un șir de măsuri pentru a orienta economia națională spre implementarea principiilor dezvoltării durabile. Un exemplu relevant ar fi activitatea Ministerului Agriculturii, Dezvoltării Regionale și Mediului, care și-a asumat responsabilitatea de a elabora un pachet de acte legislativ-normative conforme standardelor europene, cum ar fi: Strategiei de mediu 2014-2023, Legea deșeurilor, Strategia Națională și Planul Național de Acțiuni pentru implementarea managementului integrat al deșeurilor, etc.

În acest sens, în documentul de reflecție al Comisiei Europene (2019, a, p.22) cu privire la măsurile necesare de întreprins pentru o tranziție spre o societate bazată pe principiile dezvoltării durabile sunt evidențiați mai mulți factori:

- Educație, știință, tehnologie, cercetare, inovare și digitalizare;
- Finanțe, stabilirea prețurilor, impozitare și concurență;
- Comportamentul responsabil în afaceri, responsabilitatea socială a întreprinderilor și noile modele de afaceri;
- Comerțul deschis și bazat pe norme;
- Guvernanța și asigurarea coerenței politicilor la toate nivelurile.

Iar, în Notă de concept privind viziunea Strategiei Naționale de Dezvoltare „Moldova 2030” (2017, p. 46) se indică în mod cert, la *prioritatea 3. Ameliorarea condițiilor de muncă și reducerea*

ocupării informale, că principalii factori cauzali, care influențează calitatea ocupării, țin de întreprinderi, angajați și instituții:

1. Factorii la nivel de firmă:

- Capacitățile și motivația angajatorilor de a recurge la ocupare informală și/sau a nu crea condițiile adecvate locurilor de muncă decente;
- Motivația angajatorilor de a nu crea condițiile de muncă necesare atunci când cererea pentru forța de muncă este mult mai mică față de ofertă;
- Lipsa unei culturi organizaționale la nivelul firmei, a unei politici de resurse umane adecvate și, în general, a guvernantei corporative mature, care generează condiții de muncă indecente.

2. Factori la nivel de angajați. Angajații pot accepta condiții indecente de muncă atunci când nu au opțiuni alternative (în special în mediul rural) și atunci când nu-și cunosc suficient de bine drepturile.

3. Factori la nivel de instituții și cadru regulator. În condițiile în care lipsește un cadru regulator care ar penaliza ocuparea informală și condițiile indecente de muncă, și un cadrul instituțional care ar fi suficient de robust pentru a pune legislația în practică și a depista și penaliza asemenea practici, companiile nu vor avea suficiente motivații să amelioreze condițiile de muncă.

Aceste analize efectuate în cadrul tezei, se alătură dovezilor în favoare dezvoltării durabile, care sunt în continuă creștere în științele organizaționale și care conduc la o schimbare esențială în abordările existente. Efortul statului de a crea o societate și o economie sustenabilă nu va avea succes, dacă nu va fi implicat și businessul. Întreprinderile au un rol crucial în tranziția către valorile dezvoltării durabile. În acest context, susținem cordial părerea Comunității Europene (2019, a, p. 26), care remarcă că în ultimele decenii, atât din proprie inițiativă, cât și încurajate de autoritățile publice, un număr tot mai mare de companii au integrat în misiunea lor, ca element esențial, responsabilitatea socială și de mediu. Din ce în ce mai multe companii tratează ODD drept parte integrantă a strategiei lor privind competiția și dezvoltarea ulterioară. Acestea au sesizat avantajele unui comportament responsabil în afaceri: contribuirea la profituri și creșterea mai durabilă, noi oportunități de piață și la crearea de valoare pe termen lung pentru stakeholderi.

Astfel, studiul efectuat ne permite să concluzionăm, că ralierea societății spre dezvoltarea sustenabilă nu poate fi realizată fără o implicare activă al unităților economice, care trebuie să

conștientizeze că dezvoltarea durabilă nu poate fi impusă doar prin intermediul unor legi și norme, ci trebuie să se bazeze pe inițiative benevole din partea întreprinderilor (RSC).

4.2. Tendințele în domeniul RSC în cadrul întreprinderilor din Republica Moldova

Cercetările realizate indică faptul că caracteristicile activităților de RSC diferă în funcție de contextele naționale și culturale. De asemenea, acest lucru a fost argumentat în capitolul I al tezei, unde au fost prezentate diverse metode de susținere a activităților de RSC din partea statelor de pe mapamond.

În unele țări, aceasta este din ce în ce mai integrată într-o gamă largă de politici, iar în alte țări, inițiativele RSC sunt în curs de dezvoltare (Pirnea și Popa, 2015). Acesta este și cazul Republicii Moldova.

Însă, situația creată în țară în ultimii ani, tot mai mult, ne face să ne îndreptăm atenția spre tendințe apărute pe mapamond în domeniul dezvoltării durabile. Mediul economic, social, ambiental, existent în țară, favorizează necesitatea implementării acestor concepte la nivel macro și micro. Și, anume: populația țării suferă schimbări demografice semnificative, caracterizate de rate scăzute de fertilitate, speranță de viață destul de redusă și îmbătrânirea populației, cu implicații economice și sociale, cum ar fi în domeniul securității sociale. Migrația din Republica Moldova a crescut progresiv, iar numărul populației de vârstă aptă de muncă aflate la moment peste hotare este estimat la 1/3 (BNS, 2016). Totodată, degradarea mediului, poluarea și utilizarea nesustenabilă a resurselor naturale constituie o provocare majoră pentru agenda de dezvoltare a Republicii Moldova. Considerațiile economice și sociale, pe termen scurt, încă mai prevalează, adesea, asupra beneficiilor pe termen lung ale mediului. Economia consumă intensiv resursele, bazându-se pe supra-exploatarea capitalului natural, în timp ce rolul impactului asupra mediului în structura macroeconomică este neglijat. În pofida aprobării de către Guvern a Strategiei de mediu pentru anii 2014– 2023 și a Planului de Acțiuni conexe, sectorul de mediu nu este considerat o prioritate și este grav subfinanțat, în timp ce structura instituțională continuă să fie lacunară, cu responsabilități, care se suprapun și mandate, care sunt în contradicție (UNDP, 2017).

În asemenea circumstanțe, crește importanța oricărui instrument capabil să faciliteze dezvoltarea economică a țării și majorarea bunăstării populației. Iar dezvoltarea durabilă, promovată la nivel macro și micro, dispune de un potențial considerabil pentru a contribui la soluționarea acestor dificultăți.

Trebuie menționat că dezvoltarea durabilă și creșterea economică se bazează pe un capital uman adecvat, care este asigurat prin educație. Orientarea societății spre o dezvoltare sustenabilă impune necesitatea de a dezvolta, la resursele umane, competențele corespunzătoare, care le vor permite realizarea eficientă a sarcinilor stabilite, dar și le vor permite adaptarea rapidă la noile cerințe. Statisticile internaționale arată că țările dezvoltate au o cerere mai mare pentru resurse umane înalt calificate, care trebuie să dețină atât competențe-cheie specifice domeniului, cât și competențe transversale (sociale și civice) necesare unei bune interacțiuni. Politicile țărilor dezvoltate și în curs de dezvoltare pun un accent deosebit și pe dezvoltarea abilităților antreprenoriale, întru stimularea creșterii economice și sociale, pe de o parte și a consolidării deprinderilor pentru viață, pe de altă parte (Covaș et al., 2019).

De asemenea, experiența țărilor vest-europene denotă că integrarea modelului de responsabilitate socială corporativă în activitatea operațională a companiilor sporește competitivitatea țării pe plan regional și atractivitatea ei investițională, crește productivitatea muncii, contribuie la soluționarea problemelor de protecție a mediului și a drepturilor omului etc. (Expert-Grup, 2011).

Putem constata că, în ultimii ani, la nivel național, practicile de tip RSC urmează un trend pozitiv. Principalii actori care activează în acest domeniu sunt întreprinderile, dar și cu o anumită implicare din partea guvernului, mass-mediei și ONG-urilor. Leaderi în realizarea activităților sociale fiind companiile străine și mixte, care oferă un exemplu întreprinderilor autohtone.

Deși un număr mare de întreprinderi din Republica Moldova realizează o anumită activitate în domeniul RSC, deseori, despre aceasta nu se cunoaște, deoarece companiile nu consideră că este necesar să comunice despre politicile lor sociale și ambientale. Sunt frecvente cazurile, când companiile au site-uri concepute la un nivel foarte înalt, însă în ele nu se comunică nimic despre acțiunile întreprinse de companii în domeniul RSC.

Asumarea de către firmă a unui comportament sustenabil are la bază, în majoritatea cazurilor, decizii de natură strategică. În consecință, o serie de firme își definesc avantajul competitiv prin prisma responsabilității sociale. Cu toate că această atitudine este destul de recentă, ea începe să fie preluată și de către firmele din Republica Moldova. O influență benefică asupra politicilor sociale ale companiilor din țară o au organizațiile internaționale, care se orientează, tot mai mult, spre promovarea acestui concept, un rol deosebit revenindu-i Pactului Global (Global Compact) al ONU.

Studiile efectuate în Republica Moldova, cu precădere în ultimul deceniu (Expert-Grup, 2005, 2011; Buciușcan, 2010; Grigoraș, 2011; Covaș et al., 2011, a; Crețoiu, 2015; ODIMM, 2017), au evidențiat diverse aspecte ale acțiunilor de RSC.

Analiza practicilor sociale autohtone, în vederea responsabilității sociale, denotă că o mare parte din acțiunile realizate de companii în această direcție se reduc la activități filantropice. Însă experiența țărilor dezvoltate arată că ele constituie un punct de plecare în evoluția politicilor de RSC. Dacă, inițial, acțiunile filantropice sunt bazate pe raționamente spontane și dispersate, odată cu dezvoltarea activității date se face o corelare cu strategia companiei și dorința de a îmbunătăți situația în cele mai apropiate domenii.

Multe din companiile din Republica Moldova se află abia într-o fază inițială a RSC – cea de obligație socială, acestea apreciind doar beneficiile aplicării unor prevederi legislative (spre exemplu: asigurarea condițiilor bune de muncă, nepoluarea mediului etc.). În cazul în care compania decide să evolueze de la modelul inițial al comportamentului responsabil către alte modele de interacțiune, este mult mai probabil că aceasta va alege filantropia și va neglija RSC. Doar companiile mature – majoritatea cu capital străin - adoptă principiile RSC, independent de implicarea lor în activități filantropice (Expert-Grup, 2011). Pentru acestea, diferența dintre filantropie și RSC este evidentă, așa cum și scopurile pentru care desfășoară anumite activități sunt diferite. Aceste companii au bugete anuale, funcții delegate și, uneori, planuri concrete pentru transpunerea în practică a principiilor RSC, precum și așteptări concrete, vizavi de rezultatele pe care le poate genera acest mod de a face business.

Studiul, în cadrul căruia au fost chestionați 119 manageri din întreprinderile din Republica Moldova, ce au tangență cu acțiunile de responsabilitate socială, evidențiază că majoritatea programelor de RSC existente sunt focalizate pe crearea unei imagini pozitive a companiei, cu puține încercări orientate spre asigurarea cu beneficii a personalului angajat sau de a aborda problemele sociale îngrijorătoare din comunitate (Buciușcan, 2010). Accentul nu se pune pe construirea unei forțe de muncă mai bune prin îmbunătățirea moralului, lucrului în echipă și dezvoltarea aptitudinilor angajaților. Aceeași idee se regăsește și în studiul, realizat în cadrul a 33 de unități economice din Republica Moldova, care indică faptul că, printre direcțiile de RSC, cel mai puțin utilizate sunt încurajarea participării angajaților și oferirea de oportunități membrilor colectivului (Grigoraș, 2011).

Deseori, conceptul de RSC este confundat sau asociat cu noțiunea de voluntariat corporativ. Studiul (Buciușcan, 2010) indică faptul că 67,6% dintre firmele membre ale rețelei locale a Pactului Global (RLPGM) și 36,6% dintre firmele, care nu sunt membre RLPGM, înțeleg conceptul de RSC ca fiind o acțiune de voluntariat a întreprinderii pentru a ajuta comunitatea, rezultând ca medie națională cifra de 46,2%.

În studiile realizate în 2012, de către Nicolae Procopie și, în 2017, de către Dumitru Zacon, se face o sinteză a situației cu privire la activitatea de voluntariat în țară. Autorii consideră că voluntariatul care implică angajații din business în problemele comunității oferă acestor persoane o oportunitate de a obține o perspectivă mai largă asupra societății care exclude ignoranța, indiferența, insensibilitatea și stereotipurile. Prin intermediul voluntariatului corporativ, oamenii se implică în probleme, de care nu au avut cunoștință că există, se ridică nivelul de înțelegere a problemelor comunității, se oferă mai multe servicii sociale și crește numărul de beneficiari.

Însă, analiza circumstanțelor create denotă că voluntariatul corporativ, în Republica Moldova, se află la început de drum și nu dispune de un mecanism și instrumente de funcționare adecvate. În Republica Moldova, sectorul de voluntariat are puțină influență politică, majoritatea instituțiilor-gazdă nu sunt pregătite pentru a oferi o experiență pozitivă pentru voluntarii care provin din rândurile angajaților, nu există un loc sigur pentru a merge pentru finanțarea inițiativelor, care ar putea spori numărul de voluntari și nu există centre de voluntariat.

Conform analizei efectuate de Fonari și Ostaf (2010, p.3), unul dintre obstacole este percepția greșită a populației cu privire la voluntariat și lipsa unei culturi a voluntariatului. Deoarece nu există o cultură de voluntariat puternică în țările în curs de dezvoltare, inclusiv în Republica Moldova, este evidentă necesitatea promovării activității civice și a consolidării capacităților în managementul voluntariatului. În țară, se lucrează la construirea propriului model interactiv privind dezvoltarea unei culturi de voluntariat, care ar fi aplicabilă în Europa de Est.

În cazul abordării întreprinderilor mici și mijlocii (IMM), conceptul de responsabilitate socială este mai puțin aplicat în activitatea managerială a întreprinderilor. Majoritatea întreprinderilor autohtone se confruntă cu dificultăți la compartimentul acceptării și implementării standardelor responsabilității sociale a întreprinderilor, deoarece sunt utilizate puține metode de a modifica percepțiile antreprenorilor referitoare la acest concept.

Totuși, un rol aparte în diseminarea conceptului de RSC, în rândul IMM-urilor din Republica Moldova, îi revine Organizației pentru Dezvoltarea Sectorului Întreprinderilor Mici și Mijlocii

(ODIMM), care reprezintă o organizație publică, la nivel central, înființată cu scopul de a contribui la dezvoltarea sectorului IMM-urilor. Timp de 10 ani, ODIMM împreună cu partenerii autohtoni realizează Concursul Național „IMM – model de responsabilitate socială corporativă”. Scopul principal al concursului îl constituie promovarea conceptului de RSC și motivarea întreprinzătorilor autohtoni pentru implicarea activă în realizarea acțiunilor de responsabilitate socială pe patru principii strategice, precum: responsabilitatea față de angajați, mediu, piață și comunitate.

RSC reprezintă un instrument managerial, care permite unității economice să se orienteze spre o dezvoltare sustenabilă, de aceea, au fost inițiate mai multe studii, realizate de diverse instituții pentru a identifica percepțiile antreprenorilor din cadrul IMM, vizavi de conceptul dat.

În scopul determinării nivelului de conștientizare și punerea în aplicare a practicilor de RSC, specifice IMM-urilor, precum și evidențierea efectului acestor practici la nivelul de competitivitate și dezvoltare durabilă a IMM-urilor din Republica Moldova, în cadrul Academiei de Studii Economice din Moldova (ASEM) a fost realizat studiul „Responsabilitatea socială a IMM-urilor”. Sondajul a fost realizat, în perioada august - septembrie 2010, pe un eșantion de 184 de persoane - întreprinzători și manageri ai întreprinderilor mici și mijlocii (IMM) din mai multe localități ale Republicii Moldova. Cercetarea a fost îndeplinită în cadrul proiectului „Managementul competitivității economice a Republicii Moldova în contextul proceselor de globalizare și integrare europeană și regională”, fiind finanțată de Academia de Științe din Republica Moldova (Covaș et al., 2011, a).

Natura flexibilă și personală a multor întreprinderi mici și mijlocii le permite, adesea, să reacționeze rapid la schimbările ce se petrec, întrucât pot identifica și exploata mai ușor oportunitățile de piață, în comparație cu întreprinderile mai mari. Majoritatea întreprinderilor autohtone se confruntă cu dificultăți la compartimentul acceptării și implementării standardelor RSC în condițiile de eficiență a costurilor, deoarece nu există metode capabile să influențeze perceperea acestui fenomen de către întreprinderile naționale din sfera IMM-urilor (Covaș et. al., 2011, b).

Fiind ghidați de aceste tendințe, am dorit să aflăm care este atitudinea întreprinzătorilor autohtoni din sectorul IMM-urilor față de conceptul de RSC, cum ei sesizează legătura dintre activitățile de RSC și competitivitatea întreprinderilor gestionate, în raport cu mediul de afaceri și cel social. Scopul proiectului constă în cercetarea problemelor ce țin de implementarea acțiunilor de RSC în cadrul întreprinderilor din sectorul IMM-urilor și impactul acestora asupra nivelului de

competitivitate și dezvoltare durabilă. Sondajul a fost realizat în 10 localitățile din Republica Moldova, amplasate în Regiunea de Dezvoltare Nord, Centru și Sud, prin utilizarea metodei de chestionare. Algoritmul științific de cercetare s-a bazat pe combinarea metodelor calitative, prin analize de caz, sondaj și metode cantitative, de culegere și prelucrare a datelor. Pentru prelucrarea rezultatelor sondajului, s-a folosit programa statistică specializată SPSS 16.0.

În ce privește statutul juridic al întreprinderilor participante la sondaj, 69,8 la sută sunt societăți cu răspundere limitată (SRL), 20,67 % - întreprinderi individuale (II), 4,5 % - societăți pe acțiuni (SA), 0,5 % - cooperative de producție (CP) și respectiv 4,4 % - alte forme organizatorico-juridice (Covaș et al., 2011, c).

Conform studiului efectuat, 4,0 la sută dintre respondenți au tratat RSC ca o modalitate de sprijinire a fundațiilor sau ONG-urilor, 39,7 % - drept acțiune de voluntariat îndreptate spre ajutorarea comunității, iar 30,5 % - acțiuni de binefacere. Numai 17,8 la sută sesizează prin activitățile de RSC modalități de îmbunătățire a imaginii întreprinderii. În plus, 5,7 % dintre respondenți tratează aceste activități drept acțiuni impuse de autoritățile locale. Dacă analizăm, din punctul de vedere al mărimii întreprinderilor chestionate, putem constata că întreprinderile medii, cel mai des, sunt implicate în activități culturale și-n acordarea ajutoarelor persoanelor sărace, cca 58,82 % și respectiv 47,06 % dintre conducătorii întreprinderilor chestionate au menționat aceasta, în cazul întreprinderilor mici și micro, ele se orientează spre oferirea unor servicii angajaților săi - 44,0 % și respectiv 32,14 % dintre respondenți au menționat aceasta (Covaș et al., 2011, a) (Anexa 13).

Realizând o analiză comparativă dintre practicile sociale efectuate în prezent de către întreprinderile respondente și domeniile, considerate de întreprinzători ca prioritare, putem constata că deosebiri esențiale între percepții și acțiuni practice nu se observă. În ambele cazuri, predomină domeniul acțiunilor orientate către forța de muncă, implicarea în rezolvarea problemelor sociale.

Referitor la modul în care activitățile de RSC afectează activitatea IMM-urilor, s-au prefigurat următoarele tendințe:

- Antreprenorii, totuși, pun la îndoială faptul că activitățile de RSC sunt utile;
- Evidențiază o legătură mică între volumul de produse vândute și activitățile de RSC realizate de companie, considerând, în același timp că întreprinderile lor nu au o puternică imagine socială;

- Se observă o părere comună, potrivit căreia, pe termen lung, consumatorii vor aprecia eforturile depuse de companie în domeniul RSC.

De asemenea, pentru determinarea gradului de percepere, de către antreprenori, a necesității activităților de RSC, și a disponibilității de a se implica activ în realizarea acestora la nivel local, în luna iulie 2017, ODIMM a organizat o cercetare online, la care au participat 64 de antreprenori, dintre care 41% femei (ODIMM, 2017) (Anexa 14).

Cu toate că studiile menționate mai sus au fost petrecute în perioade diferite și de către instituții diferite, totuși, putem constata multe similitudini și tangențe în rezultatele obținute:

1. Nivelul de familiarizare a oamenilor de afaceri, din sectorul IMM-urilor cu conceptul de RSC este încă destul de redus: sondajul realizat, în 2010, în cadrul ASEM (Covaș et al., 2011, a), a evidențiat faptul că majoritatea antreprenorilor chestionați (circa 92%) cunosc despre RSC la nivel general, însă doar 33% dintre aceștia realizează activități în domeniul respectiv. Studiul petrecut, în 2017, în cadrul ODIMM, a constatat că fiecare al doilea respondent a menționat că conceptul de RSC îi este cunoscut, 30,1 la sută – parțial cunoscut și numai 17,5 % - le este necunoscut.

2. S-a observat că conceptul de RSC este abordat în mod diferit: 4,0 la sută dintre respondenți au tratat RSC ca o modalitate de sprijinire a fundațiilor sau ONG-urilor, 39,7 % - drept acțiuni de voluntariat îndreptate spre ajutorarea comunității, iar 30,5 % - acțiuni de binefacere. Numai 17,8 la sută sesizează, prin activitățile de RSC, modalități de îmbunătățire a imaginii întreprinderii. În plus, 5,7 % dintre respondenți tratează aceste activități ca acțiuni impuse de autoritățile locale (Covaș et al., 2011, a).

3. Considerăm că percepțiile existente, vizavi de acțiunile de RSC, contribuie la formarea unei ierarhizări al motivelor, ce-i determină pe întreprinzătorii moldoveni să întreprindă acțiuni sociale. Conform rezultatelor studiului ASEM (Covaș et al., 2011, c), pe primul loc, se situează dorința de a crea o imagine pozitivă a întreprinderii – 55,3 % dintre respondenți, fiind urmată de motivarea etică a directorului (altruismul acestuia) - 36,2 % și crearea unor relații bune cu administrația publică – 35,1 % dintre respondenți.

4. Rezultatele cercetărilor efectuate demonstrează că preocuparea pentru activitățile de RSC nu depinde nici de forma organizatorico-juridică, nici de domeniile de activitate ale întreprinderii. Cel mai important factor motivator îl reprezintă, conform analizelor, dorința antreprenorului și deschiderea acestuia pentru astfel de acțiuni. Studiul efectuat în cadrul ASEM (Covaș et al., 2011, a) a identificat că selectarea domeniilor prioritare ale acțiunilor de RSC se face,

în mare parte, de conducătorul întreprinderii - 79 %, reieșind din preferințele personale, 3 % și respectiv 2 % dintre respondenți menționând Departamentul de marketing și Departamentul de relații cu publicul, 1 % - Departamentul resurse umane.

5. În această ordine de idei, cercetarea efectuată de către ODIMM, 2017 a identificat o corelație între vârsta antreprenorului, precum și durata de activitate a întreprinderii și predispunerea spre realizarea activităților de RSC. Conform rezultatelor studiului, 50% dintre întreprinzătorii cu vârsta de peste 45 de ani au menționat că realizează activități de RSC versus 21% dintre cei cu vârsta cuprinsă între 18-44 de ani. De asemenea, companiile, care au o vârstă de până la 5 ani, desfășoară într-o mai mică măsură activități de RSC – doar 18%, însă, în companiile care activează pe piață mai mult de 5 ani, acest indicator se ridică până la 65 %.

6. De asemenea, a fost identificată și corelația dintre dimensiunile companiilor și implicarea lor în acțiuni sociale. Este de remarcat faptul că mai activ, în activitățile de responsabilitate socială, se comportă întreprinderile medii - 82,4 %, fiind urmate de întreprinderile mici – 72,0 % și micro-întreprinderile – 49,1 % din întreprinderile respondente (Covaș et al., 2011, c), fapt confirmat și de studiul ODIMM, 2017, care constată că mărimea companiei, după numărul de angajați, prezintă o influență sporită asupra deciziei de a realiza sau nu activități de RSC. Astfel, întreprinderile mici sunt mai active în realizarea acestor activități, comparativ cu micro-întreprinderile intervievate. Aceasta poate fi explicat prin faptul că, odată cu dezvoltarea afacerii, managementul companiei nu se limitează doar la aspectele economice ale afacerii, dar începe să acorde o anumită atenție și problemelor sociale și celor de mediu.

7. Realizarea activităților de RSC se poate face prin diverse metode. Printre cele mai eficiente pentru Republica Moldova, antreprenorii au indicat că ar fi ajutorul direct și activitatea de voluntariat. Totodată, cele mai frecvente activități realizate, de către antreprenori, în domeniul RSC s-au constatat a fi suportul la dezvoltarea comunității și activitățile pentru angajații întreprinderilor (ODIMM, 2017). Studiul ASEM, 2010, concretizează, referitor la domeniile de implicare a acțiunilor de RSC, realizate în cadrul IMM-urilor, că predomină activități orientate către forța de muncă (servicii pentru angajați - 34,04 %, organizarea de training-uri, instruiți – 28,19% și protecția sănătății angajaților – 25,53 %), fiind urmate de activități orientate către dezvoltarea comunității (acordarea de ajutoare persoanelor sărace – 33,51 %, activități culturale – 27,66 %, colaborarea cu instituțiile de învățământ – 27,13 % etc.), activități orientate către piață (analiza satisfacției clienților

– 29,26 %) și cele orientare către mediu (acțiuni de protecție a mediului înconjurător – 17,02%) (Covaș et al., 2011, a).

8. În ceea ce privește protecția mediului, fiind apreciată de către respondenții sondajului petrecut în 2010, ca una din cele mai prioritare acțiuni de responsabilitate socială, în realitate protecției mediului în cadrul întreprinderii i se acordă o atenție scăzută, mulți întreprinzători considerând că activitatea desfășurată de întreprinderea, pe care o conduc, prezintă un impact nesemnificativ asupra mediului înconjurător (Covaș et al., 2011, c).

9. Trebuie remarcat faptul că antreprenorii conștientizează existența mai multor bariere în procesul de implementare a programelor sociale, principalele fiind – „lipsa fondurilor necesare”- 40,2%, precum și „lipsa de cunoștințe în domeniu RSC” - 19,4 % din răspunsuri. Un procent foarte mic de respondenți consideră că activitatea de RSC nu este eficientă - doar 3% (ODIMM, 2017).

Astfel, concluzionând, putem afirma că multe IMM-uri consideră că RSC poate fi prezentată doar printr-un cost aferent problemelor de mediu și/sau donații și sponsorizări, iar aceste activități sunt considerate a fi potrivite pentru companiile mai mari.

Însă, RSC înseamnă mai mult decât donații și sponsorizări. Respectiv, RSC este un concept strategic, care presupune, în primul rând, integrarea, în practicile de afaceri, a unor preocupări ale grupurilor interesate (stakeholderilor) companiei, preocupări care se traduc în: satisfacția angajaților, sănătatea și siguranța la locul de muncă, măsuri de economisire a energiei, prevenirea hărțuirii sau a abuzurilor de orice formă, managementul responsabil al materiilor prime, achizițiile ecologice (“verzi”), contribuire la soluționarea problemelor sociale din cadrul comunității etc.

Printre dificultățile, care influențează negativ realizarea activităților de RSC de către companiile din țară, pot fi evidențiate:

- influența negativă a perioadei de tranziție la economia de piață, care se caracterizează prin inhibarea programelor sociale și tendințele generale ale companiilor de a se izbăvi de infrastructura socială;
- nu există o înțelegere deplină a semnificației conceptului de RSC, care provoacă o atitudine negativă a managementului unor companii față de programele sociale, considerându-le drept un consum ineficient al mijloacelor financiare disponibile și o pierdere de timp.
- nefamiliarizarea managementului companiilor cu relația dintre RSC și posibilitățile creării unei reputații pozitive a companiei pe piață, obținerii unei loialități față de brand, precum și

subestimarea atât de către companii, cât și de către stakeholderi a beneficiilor economice de la realizarea programelor sociale și ambientale în practică.

- nivelul destul de scăzut al culturii în afaceri manifestat de către comunitatea de business din Republica Moldova, ceea ce nu permite evaluarea la justa valoare a activităților companiei, din punctul de vedere al respectării normelor etice.

- lipsa unei politici bine fundamentate la nivel de stat, orientată spre susținerea practicilor de RSC al companiilor, crearea unor facilități fiscale pentru aceste activități.

În baza studiului realizat, putem conchide că întreprinderile din Republica Moldova mai au de parcurs o cale lungă până vor ajunge să conștientizeze faptul că includerea obiectivelor de responsabilitate socială în strategia organizației nu trebuie să fie determinată doar de dorința creării unei imagini pozitive, ci ca o condiție necesară în crearea unei afaceri sustenabile.

Modul în care companiile implementează RSC depinde de modul în care îl definesc – fie ca o obligație morală, fie ca o interacțiune mutual avantajoasă cu stakeholderii. De la activitățile filantropice, IMM-urile trebuie să treacă la realizarea acțiunilor de RSC, gestionând într-o manieră strategică dialogul cu stakeholderii. Conceptul de RSC trebuie să facă parte din cultura organizațională, planificarea și managementul companiei. Numai această abordare le va permite să identifice și să ierarhizeze așteptările diferiților parteneri sociali și de afaceri, să echilibreze interesele acestora, minimalizând astfel, pe termen lung, riscurile care le pot afecta reputația. Astfel, întreprinderile pot transforma în avantaje competitive impulsurile primite de la partenerii de dialog.

4.3. Elaborarea metodologiei de calcul a performanței globale a unității economice

După cum a fost menționat în capitolul I al tezei, conceptul de dezvoltare durabilă, tratat la nivel microeconomic, produce anumite modificări în modul de abordare a performanțelor întreprinderilor. În acest context, devine un imperativ necesitatea de a analiza nu numai aspectul economic al companiei, dar și cel social și de mediu.

Potrivit lui Pinteș, 2015, inițial, prin performanța unei entități economice, se subînțelegea productivitatea, costurile de producție, cifra de afaceri, iar, în prezent, performanța este definită prin crearea de valoare, care, la rândul său, cunoaște două etape: valoarea creată pentru acționari (shareholders) și pentru părțile implicate (stakeholders).

Astfel, după Borza (2014, p. 57), la transferarea conceptului la nivel de organizație sau întreprindere, evoluția acesteia este considerată ca fiind în consens cu o dezvoltare durabilă nu doar dacă este stabilă în plan financiar, ci, în același timp, minimizează propriile impacturi sociale și

ambientale negative și acționează în conformitate cu așteptările sociale, adică este responsabilă față de generațiile viitoare.

Conceptul de performanță globală evidențiază punerea în aplicare a strategiilor entităților economice în contextul dezvoltării durabile (Pintea, 2015). Iar întreprinderea trebuie să cunoască potențialul ei de viabilitate economică și managerială, pentru ca, în raport cu concluziile desprinse pe această bază, să poată adopta măsuri adecvate pentru a înlătura slăbiciunile constatate și a adopta strategii economice adecvate (Bărbulescu, 2002).

Ca rezultat al studiului teoretic efectuat, ajungem la concluzia că pentru a putea avea o imagine cu privire la nivelul de sustenabilitate al unităților economice, e necesar de efectuat analiza comparativă a performanțelor obținute de fiecare din ele, în vederea dezvoltării durabile. În acest sens, e nevoie de elaborat un model, care ar permite de a evalua performanțele globale a companiilor în așa mod, ce ar permite de a le compara și de a determina nivelul lor de sustenabilitate.

Din această perspectivă, susținem părerea autorului Slapikaite (2016, pag. 103), care consideră că avantajele practice ale utilizării modelului de evaluare a nivelului de sustenabilitate al întreprinderii sunt multiple, evidențiind:

- Analiza comparativă a performanțelor obținute de companii în vederea dezvoltării durabile;
- Determinarea unui clasament al companiilor după nivelul de sustenabilitate;
- Identificarea punctelor forte și vulnerabile ale companiilor în vederea dezvoltării durabile.

Astfel, evaluarea nivelului de sustenabilitate al companiei servește drept o importantă resursă informațională, care permite optimizarea procesului de planificare strategică și alte aspecte ale managementului organizației. La rândul său, cunoașterea nivelului de sustenabilitate și raportarea indicatorilor de dezvoltare durabilă ajută compania să fie mai sustenabilă (Covaș, 2018, a).

Toate modelele analizate în lucrare depind de o identificare atentă și de măsurarea factorilor de performanță. Cu toate acestea, identificarea și măsurarea strategiilor sociale și de mediu este deosebit de dificilă, deoarece acestea sunt, de obicei, legate de orizonturi lungi de timp, un nivel ridicat de incertitudine și impacturi, care, adesea, sunt dificil de cuantificat (Epstein, Roy, 2001).

În literatura de specialitate, există mai multe încercări de a elabora un model de evaluare a performanței globale al întreprinderii.

O trecere în revistă a studiilor referitoare la măsurarea sustenabilității corporatiste a fost efectuat de către Gănescu, 2012. Autorul face o incursiune în literatura de specialitate, identificând dimensiunile, care au fost conturate în aceste studii, indicatorii, precum și etapele procesului de măsurare a sustenabilității unei unități economice.

Merită apreciat modelul propus de Veleva și Ellenbecker (2001), care permite companiilor industriale de a determina și a monitoriza în timp acțiunile întreprinse spre o activitate sustenabilă.

De asemenea, un sistem complex de evaluare a acțiunilor sociale ale companiei a fost propus de Slapikaite, 2016. Scopul autorului consta în identificarea unei metode prin care băncile comerciale ar putea evalua performanțele companiilor din punctul de vedere al dezvoltării durabile. La prima etapă a elaborării modelului, indicatorii au fost selectați de către un grup de experți, care au determinat coeficientul de importanță al fiecărui criteriu. În sistemul de indicatori, cel mai mare punctaj – 0,534 au obținut indicatorii financiari, care sunt compuși dintr-un set de indicatori de îndatorare, lichiditate și rentabilitate. Urmează indicatorii sociali cu 0,135 puncte, indicatorii de mediu – 0,104 și de guvernare cu 0,227 puncte. În continuare, fiecare dintre acești indicatori sunt evaluați după scala Likert (5 puncte), apoi determinându-se punctajul total.

Prezintă interes modelul de evaluare (măsurare) a performanței globale elaborat de Pinte, 2011, care se bazează pe acordarea unui punctaj fiecărui aspect analizat (financiar – 0,5 și non-financiar – 0,5), iar, în final, în baza punctajului total acumulat se determină la ce categorie de performanță se încadrează compania. În modelul propus, sunt evidențiate cinci categorii de performanță: începând cu G1 - performanță globală slabă și finalizând cu G5 – performanță globală ridicată.

Autorul tezei, în urma analizei efectuate, constată că utilizarea modelelor menționate mai sus este orientată spre determinarea nivelului de sustenabilitate al întreprinderilor mari, în special pentru societățile comerciale listate la Bursa de Valori. În acest caz, companiile sunt obligate să raporteze un șir de indicatori necesari de determinat pentru modelele respective, însă companiile mici și mijlocii, în mare parte, nu calculează indicatorii vizați, ceea ce complică procesul de evaluare al performanței globale după modelele analizate mai sus. Din acest motiv, apare necesitatea de a elabora o metodologie viabilă, ușor de utilizat și în cazul companiilor mici și mijlocii.

În acest scop, autorul tezei a elaborat o metodologie proprie de calculare a performanțelor globale ale unității economice, care înglobează performanța financiară, socială și de mediu. Pentru a realiza o analiză comparativă a rezultatelor obținute de companii, a fost propusă o clasificare a

întreprinderilor în 5 categorii de performanță (de la 1 la 5, 1 având punctaj minim), în funcție de care li se apreciază comportamentul sustenabil (Covaș, 2018, a).

Potrivit modelului criteriilor performanțelor economico-manageriale, după Bărbulescu, (2002, p.87), evaluarea performanțelor economice ale întreprinderii se poate face pe baza unui punctaj stabilit pentru o serie de domenii manageriale de bază ale întreprinderii și, în final, în raport cu acestea, pe baza unui punctaj global determinat pe ansamblul întreprinderii.

Pentru aplicarea metodologiei, au fost stabilite domeniile principale de evaluare a întreprinderii (economic, social și ambiental), iar în cadrul fiecărui domeniu, au fost identificate criteriile specifice, acordându-se o anumită pondere pentru fiecare criteriu (tabelul 4.2), în limita unui anumit punctaj maxim acordat și luând în considerare un coeficient de importanță corespunzător fiecărui criteriu în parte.

Tabelul 4.2. Ponderea indicatorilor de performanță în calcularea performanței globale a întreprinderii

Indicatori	Ponderea
1. Dimensiunea economică	
1.1 Lichiditatea curentă	8,33 %
1.2 Solvabilitatea	8,33 %
1.3 Stabilitatea financiară	8,33 %
1.4 Rentabilitatea economică	8,33 %
1.5 Rentabilitatea financiară	8,33 %
1.6 Rotația activelor circulante	8,33 %
Total	50%
2. Dimensiunea socială	
2.1 Activități orientate către angajați	5 %
2.2 Securitatea și sănătatea în muncă	5 %
2.3 Protecția consumatorilor	5 %
2.4 Adaptarea la schimbări în comunitate	5 %
2.5 Activități orientate către dezvoltarea comunităților	5 %
Total	25%
3. Dimensiunea de mediu	
3.1 Utilizarea eficientă a resurselor	5 %
3.2 Reducerea deșeurilor și a poluării	5 %
3.3 Reciclarea deșeurilor	5 %
3.4 Grijă față de mediu în proiectarea proceselor de producere	5 %
3.5 Acțiuni de voluntariat orientate spre protejarea mediului în comunitate	5 %
Total	25%

Sursa: elaborat de autor

1. Dimensiunea economică

Luând în considerare specificul și condițiile economiei Republicii Moldova, pentru stabilirea performanțelor economice ale întreprinderii, vom recurge la utilizarea unui set de rate și indicatori de performanță pe baza unei grile de punctaj cu 6 criterii:

- Lichiditatea curentă,
- Solvabilitatea,
- Stabilitatea financiară,
- Rentabilitatea economică,
- Rentabilitatea financiară,
- Rotația activelor circulante.

De remarcat că, criteriile de evaluare sunt notate cu puncte care, însumate, servesc la clasificarea întreprinderilor în 5 categorii (de la 1 la 5, 1 având punctaj minim), în funcție de care li se apreciază performanțele economice ale întreprinderii (tabelul 4.3).

Tabelul 4.3. Grila de evaluare a performanțelor economice ale întreprinderii

Nr. crt.	Criteriul de evaluare	Formula de calcul	Limite de valori	Puncte
1	2	3	4	5
1	Lichiditatea curentă (lichiditatea generală)	Active circulante	< 100 %	1
		Datorii curente	100 - 125 %	2
			125 - 150 %	3
			150 - 200 %	4
			> 200 %	5
2	Rata de autofinanțare (solvabilitatea)	Capital propriu	< 0 %	1
		Pasive totale	0 - 33 %	2
			33 - 50 %	3
			50 - 70 %	4
			> 70 %	5
3	Rata stabilității financiare	Capital permanent	< 0 %	1
		Pasive totale	0 - 40 %	2
			40 - 60 %	3
			60 - 80 %	4
			> 80 %	5
4	Rentabilitatea economică (rentabilitatea activelor)	Profit până la impozitare	< 0	1
			0 - 10 %	2
		Valoarea medie a activelor totale	10 - 20 %	3
			20 - 30 %	4
			> 30 %	5
5	Rentabilitatea financiară	Profitul net	< 0	1

	<i>(rentabilitatea capitalului propriu)</i>	Valoarea medie a capitalului propriu	0 - 5 %	2
			5 - 10 %	3
			10 - 20 %	4
			> 20 %	5
6	Rotația activelor circulante (numărul de rotații ale activelor circulante)	Venituri din vânzări	< 0 unități (rotații)	1
		Valoarea medie a activelor circulante	0 - 1 unități	2
			1 - 2,5 unități	3
			2,5 - 5 unități	4
			> 5 unități	5

Sursa: elaborat de autor

În scopul colectării datelor necesare, a fost elaborat tabelul 4.4, care permite sintetizarea informației solicitate în cadrul modelului propus.

Tabelul 4.4. Analiza performanțelor economice și financiare ale întreprinderilor

Nr. crt.	Specificație	Întreprinderea		
		1	2	n.
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
1	Venituri din vânzări, lei			
2	Profitul (pierdere) până la impozitare, lei			
3	Profitul net (pierdere netă), lei			
4	Valoarea medie a activelor circulante , lei			
5	Valoarea medie a activelor totale (pasivelor totale) , lei			
6	Valoarea medie a capitalului propriu , lei			
7	Valoarea medie a datoriilor pe termen lung , lei			
8	Valoarea medie a datoriilor curente , lei			
9	Rata lichidității curente , % (rd.4 ÷ rd.8×100)	<i>nivel</i>		
		<i>puncte</i>		
10	Rata de autofinanțare (solvabilitatea) , % (rd.6÷rd.5×100)	<i>nivel</i>		
		<i>puncte</i>		
11	Rata stabilității financiare , % ((rd.6 + rd.7) ÷rd.5×100)	<i>nivel</i>		
		<i>puncte</i>		
12	Rentabilitatea economică (rentabilitatea activelor) , % (rd.2 ÷ rd.5×100)	<i>nivel</i>		
		<i>puncte</i>		
13	Rentabilitatea financiară (rata rentabilității capitalului propriu) , % (rd.3 ÷ rd.6×100)	<i>nivel</i>		
		<i>puncte</i>		
14	Rotația activelor circulante (numărul de rotații ale activelor circulante) , unități (rd.1÷rd.4)	<i>nivel</i>		
		<i>puncte</i>		
15	TOTAL PUNCTAJ			

Notă: Indicatorii 4, 5, 6, 7 și 8 din tabelul 4.4 au fost determinați după media aritmetică simplă în baza datelor din Bilanț.

Sursa: elaborat de autor în baza datelor selectate din situațiile financiare ale întreprinderilor analizate.

De asemenea, propunem un exemplu de calculare al dimensiunii economice la una din întreprinderile participante la sondaj (Anexa 15).

Autorul consideră că, deoarece veniturile din vânzări și rezultatele financiare au fost acumulate pe parcursul întregului an, activele și pasivele trebuie luate în calculul indicatorilor din tabelul 4.2, la valoarea medie (începutul anului + sfârșitul anului) ÷ 2). Aceasta va asigura rezultate mai precise în evaluarea gradului de performanță.

În funcție de punctajul realizat, se apreciază situația financiară a întreprinderii, ce poate fi încadrată într-una din cele 5 categorii de performanță economică a întreprinderii (tabelul 4.5).

Tabelul 4.5. Interpretarea încadrării pe categorii de performanță economică

Categoriile de performanță	Total puncte	Situația economică - gradul de performanță
5	> 26	Foarte bună
4	21 - 25	Bună
3	16 - 20	Oscilantă
2	11 - 15	Risc deosebit sau În observație
1	0 - 10	Deosebit de precară sau Pericol

Sursa: elaborat de autor

Pentru determinarea punctajului final de performanță economică, se folosește media criteriilor utilizate la calculul indicatorului.

2. Dimensiunea socială

Determinarea indicatorilor sociali proprii unei companii se realizează prin calcularea numărului de inițiative sociale, efectuate de către unitatea economică, într-o anumită perioadă de timp (domeniile de implicare în activitățile sociale sunt expuse în tabelul 4.6).

Tabelul 4.6. Caracteristica dimensiunii sociale a companiei

Stakeholderii	Tipul de responsabilitate	Tipurile de acțiuni
Angajații	Acțiunile sociale față de angajați	<ul style="list-style-type: none"> formarea și dezvoltarea personalului; informarea angajaților și participarea la luarea deciziilor companiei; remunerarea responsabilă și corectă sau sprijinul financiar pentru angajați, oferirea unui pachet social angajaților; echilibrul dintre viața profesională și viața privată; acordarea ajutoarelor pentru întreținerea copiilor angajaților;

		<ul style="list-style-type: none"> • egalitatea de șanse în muncă (gen, vârstă, etnie, religie).
	Asigurarea securității și sănătății în muncă	<ul style="list-style-type: none"> • îmbunătățirea condițiilor de muncă; • majorarea satisfacției la locul de muncă; • deservirea medicală a personalului companiei; • promovarea unei culturi preventive orientate spre obținerea unui nivel înalt de securitate ocupațională (profilaxia unor boli profesionale); • promovarea activă a angajaților aflați în situație de inactivitate în urma unor boli sau handicapuri permanente sau temporare.
Consumatorii	Protecția consumatorilor	<ul style="list-style-type: none"> • protecția identității clienților; • oferirea de servicii sau produse ce protejează sănătatea consumatorilor; • servicii post-vânzare sau alte servicii în aria RSC; • crearea unor facilități speciale pentru clienții cu anumite dezabilități; • servicii promoționale și consiliere.
Comunitatea	Adaptarea la schimbări în comunitate	<ul style="list-style-type: none"> • asumarea responsabilității în asigurarea unui grad sporit de angajare a forței de muncă; • reorganizarea proceselor de muncă (contribuția la angajarea în câmpul muncii a personalului redus); • relațiile bune cu partenerii de afaceri locali (condiții preferențiale); • realizarea unor programe de colaborare cu organizațiile de stat, cu asociații profesionale, cu alte organizații neguvernamentale; • cooperarea durabilă cu autoritățile locale.
	Activitățile de RSC orientate către dezvoltarea comunităților	<ul style="list-style-type: none"> • organizarea acțiunilor de ajutorare a grupurilor social-vulnerabile; • programele de susținere a copiilor și adolescenților; • participarea la programele de restaurare și protejare a obiectelor, care au valoare culturală și istorică; • sponsorizarea manifestațiilor și organizațiilor sportive, culturale sau educaționale; • susținerea acordată investigațiilor și campaniilor sociale importante.

Sursa: elaborat de autor

Ținând cont de faptul că acțiunile în domeniul dezvoltării durabile, în mare parte, comportă un caracter voluntar și pot fi de o amplă diversitate, indicatorii sociali au fost structurați în câte cinci tipuri de responsabilități față de principalii stakeholderi ai companiei. În încercarea de a structura acest domeniu vast, au fost selectați acei stakeholderi, cu care interacționează majoritatea companiilor, indiferent de domeniul lor de activitate: angajați, consumatori, comunitate.

În cadrul fiecărui tip de responsabilitate, au fost identificate câte cinci feluri de acțiuni, care sunt mai frecvent realizate de către companii, însă oferind posibilitatea respondenților, în caz de necesitate, de a completa cu o inițiativă proprie.

Astfel, acțiunile sociale față de angajați vizează: formarea și dezvoltarea personalului; informarea angajaților și participarea la luarea deciziilor companiei; remunerarea responsabilă și corectă sau sprijinul financiar pentru angajați, oferirea unui pachet social angajaților; echilibrul dintre viața profesională și viața privată, acordarea ajutoarelor pentru întreținerea copiilor angajaților; egalitatea de șanse în muncă (gen, vârstă, etnie, religie).

Următoarea responsabilitate socială a companiei se referă la asigurarea securității și sănătății în muncă. În aria facilităților propuse de companii, în acest domeniu, se numără: îmbunătățirea condițiilor de muncă; majorarea satisfacției la locul de muncă; deservirea medicală a personalului companiei; promovarea unei culturi preventive orientate spre obținerea unui nivel înalt de securitate ocupațională (profilaxia unor boli profesionale); promovarea activă a angajaților aflați în situație de inactivitate, în urma unor boli sau handicapuri permanente sau temporare.

Al treilea tip de responsabilitate socială se referă la protecția consumatorilor, incluzând următoarele aspecte: protecția identității clienților; oferirea de servicii sau produse ce protejează sănătatea consumatorilor; servicii post-vânzare sau alte servicii în aria RSC; crearea unor facilități speciale pentru clienții cu anumite dezabilități; servicii promoționale și consiliere.

Responsabilitățile companiei față de comunitate au fost separate în două grupuri de acțiuni. Primul grup se referă la modul în care unitatea economică contribuie la soluționarea unor probleme stringente din societate, dar care țin de activitate derulată de companie, și anume: asumarea responsabilității în asigurarea unui grad sporit de angajare a forței de muncă; reorganizarea proceselor de muncă (contribuția la angajarea în câmpul muncii a personalului redus); relațiile bune cu partenerii de afaceri locali (condiții preferențiale); realizarea unor programe de colaborare cu organizațiile de stat, cu asociațiile profesionale, cu alte organizații neguvernamentale; cooperarea durabilă cu autoritățile locale.

Al doilea grup de inițiative responsabile social față de comunitate consta în activitățile de RSC orientate către dezvoltarea comunităților, incluzând: organizarea acțiunilor de ajutorare a grupurilor social-vulnerabile; programele de susținere a copiilor și adolescenților; participarea la programele de restaurare și protejare a obiectelor, care prezintă valoare culturală și istorică;

sponsorizarea manifestațiilor și organizațiilor sportive, culturale sau educaționale; susținerea acordată investigațiilor și campaniilor sociale importante.

Determinarea indicatorilor sociali proprii unei companii se realizează prin calcularea numărului de inițiative sociale efectuate de către unitatea economică, într-o anumită perioadă de timp și atribuirea la un anumită categorie de performanță socială (tabelul 4.7).

Tabelul 4.7. Interpretarea încadrării pe categorii de performanță socială

Categorii de performanță	Total puncte	Gradul de performanță socială
5	21 - 25	Foarte bună
4	16 - 20	Bună
3	11 - 15	Moderată
2	6 - 10	Implicare minimă
1	0 - 5	Lipsa totală a implicării sociale

Sursa: elaborat de autor

3. Dimensiunea de mediu

Determinarea indicatorilor de mediu, se realizează la fel ca și cei sociali prin calcularea numărului de inițiative efectuate de către companie într-o anumită perioadă de timp (tabelul 4.8).

Tabelul 4.8. Caracteristica dimensiunii ambientale a companiei

Tipul de responsabilitate	Tipurile de acțiuni
Utilizarea eficientă a resurselor	<ul style="list-style-type: none"> • reducerea de materii prime utilizate; • economia de energie obținută prin creșterea eficienței utilizării ei; • economia de apă; • eco-inovații; • utilizarea optimă și rațională a mijloacelor de transport.
Reducerea deșeurilor și a poluării	<ul style="list-style-type: none"> • inițiative pentru reducerea consumului indirect de apă, energie, materiale (hârtie); • reducerea emisiilor de gaz cu efect de seră pe unitate de produs; • reducerea emisiilor de substanțe nocive pe unitate de produs; • reducerea raportului dintre produsele vândute și cantitatea de ambalaj; • responsabilizarea publicul și angajaților, în sensul unui comportament mai responsabil în privința protecției mediului (ex., colectarea bateriilor portabile uzate).
Reciclarea deșeurilor	<ul style="list-style-type: none"> • colectarea separată a deșeurilor; • inițiative de reciclare a deșeurilor rezultate din procesul de producție; • inițiative de reciclare și reutilizare a apei;

	<ul style="list-style-type: none"> • inițiative de reciclare a energiei; • inițiative de reciclare a ambalajelor.
Aspecte ce țin de mediu la etape de proiectare a proceselor de producție sau a produselor	<ul style="list-style-type: none"> • existența sistemelor de managementul mediului certificate conform ISO 14000; • inițiative pentru reducerea influenței negative asupra mediului provocate de produsele/serviciile întreprinderii (ambalaj reciclabil); • inițiative pentru realizarea de produse și servicii slab consumatoare de energie; • aplicarea unei „evaluări ecologice” a furnizorilor, în ceea ce privește standardele lor de mediu; • informarea partenerilor de afaceri, a clienților sau a societății cu privire la aspectele legate de mediu.
Acțiuni de voluntariat orientate spre protejarea mediului în comunitate	<ul style="list-style-type: none"> • green office; • amenajarea teritoriului aferent companiei; • habitaturi protejate pe terenurile companiei; • plantarea spațiilor verzi în comunitate; • susținerea programelor comunitare orientate spre protejarea mediului.

Sursa: elaborat de autor

Dimensiunea de mediu a activității întreprinderii depinde mult de caracterul inovativ și responsabil al acestei unități economice. Însă, beneficiile unui comportament prudent față de mediu sunt nu numai favorabile pentru societate, dar prezintă și multiple avantaje pentru organizație: reducerea costurilor de producție, cheltuielilor de întreținere etc.

Indicatorii de mediu în cadrul modelului propus sunt, de asemenea, structurați în cinci tipuri de responsabilități corporative vizând protecția mediului înconjurător. La rândul său, fiecare responsabilitate constă din cinci acțiuni posibile de realizat în domeniul dat. Pornind de la faptul, că companiile pot efectua un număr nelimitat de inițiative benevole, la discreția organizației acțiunile pot fi completate.

Prima responsabilitate corporativă de mediu se referă la utilizarea eficientă a resurselor. În această direcție, companiile pot întreprinde următoarele acțiuni: reducerea materiei prime utilizate; economia de energie obținută prin creșterea eficienței utilizării ei; economia de apă; eco-inovații; utilizarea optimă și rațională a mijloacelor de transport.

Un șir de inițiative pot fi preluate de companii în vederea reducerii deșeurilor și a poluării. În modelul propus, acțiunile respective constituie al doilea aspect al dimensiunii de mediu și sunt formate din: inițiative pentru reducerea consumului indirect de apă, energie, materiale (hârtie); reducerea emisiilor de gaz cu efect de seră pe unitate de produs; reducerea emisiilor de substanțe nocive pe unitate de produs; reducerea raportului dintre produsele vândute și cantitatea de ambalaj;

responsabilizarea publicului și angajaților, în sensul unui comportament mai responsabil în privința protecției mediului (ex., colectarea bateriilor portabile uzate).

Cel de-al treilea aspect se referă la reciclarea deșeurilor, incluzând: colectarea separată a deșeurilor; inițiative de reciclare a deșeurilor rezultate din procesul de producție; inițiative de reciclare și reutilizare a apei; inițiative de reciclare a energiei; inițiative de reciclare a ambalajelor.

Însă, grija față de mediu trebuie să se înceapă încă din momentul proiectării procesului de producție sau a produsului, luând în considerare: existența sistemelor de management al mediului certificate conform ISO 14000; inițiative pentru reducerea influenței negative asupra mediului provocate de produsele/serviciile întreprinderii (ambalaj reciclabil); inițiative pentru realizarea de produse și servicii slab consumatoare de energie; aplicarea unei „evaluări ecologice” a furnizorilor, în ceea ce privește standardele lor de mediu; informarea partenerilor de afaceri, a clienților sau a societății cu privire la aspectele ce țin de mediu.

Al cincilea aspect al dimensiunii ecologice constă din acțiunile de voluntariat întreprinse de companie, care sunt orientate spre protejarea mediului în comunitate. Posibilitățile fiind multiple, enumerăm doar câteva: green office; amenajarea teritoriului aferent companiei; habitaturi protejate pe terenurile companiei; plantarea spațiilor verzi în comunitate; susținerea programelor comunitare orientate spre protejarea mediului.

Determinarea indicatorilor de mediu, se realizează la fel ca și cei sociali prin calcularea numărului de inițiative efectuate de către companie într-o anumită perioadă de timp și atribuirea la un anumită categorie de performanță de mediu (tabelul 4.9).

Tabelul 4.9. Interpretarea încadrării pe categorii de performanță de mediu

Categorii de performanță	Total puncte	Gradul de performanță de mediu
5	21 - 25	Foarte bună
4	16 - 20	Bună
3	11 - 15	Moderată
2	6 - 10	Implicare minimă
1	0 - 5	Lipsa totală a implicării

Sursa: elaborat de autor

După determinarea indicatorilor economici, sociali și de mediu, urmează calcularea performanței globale a întreprinderii și determinarea nivelului de sustenabilitate aferent.

Măsurarea performanței globale se bazează pe acordarea unui punctaj fiecărui aspect analizat. În model, structura sistemului de indicatori la calculul performanței globale este determinată în conformitate cu model Pinteș, 2011:

- 50% indicatori financiari;
- 25% indicatori sociali;
- 25% indicatori de mediu.

Astfel, punctajul total al entității se va calcula după următoarea formulă: $P_{\text{total}} = 0,50 \cdot \text{Indicatorii economici} + 0,25 \cdot \text{Indicatorii sociali} + 0,25 \cdot \text{Indicatorii de mediu}$. În funcție de rezultatul obținut, companiei îi poate fi atribuit un anumit nivel de sustenabilitate (tabelul 4.10).

Tabelul 4.10. Punctajele aferente nivelurilor de sustenabilitate

Punctajul final (ponderat)	Nivelul de sustenabilitate
1.00-2.00	G1
2.00-3.00	G2
3.00-4.00	G3
4.00-4,50	G4
4,50-5.00	G5

Sursa: elaborat de autor

Fiecare categorie de performanță a întreprinderii, calculată prin aplicarea modelului analizat, descrie un anumit comportament sustenabil:

G1 – cel mai jos nivel de sustenabilitate a întreprinderii. Performanță financiară deosebit de precară și, practic, lipsa oricăror acțiuni sociale și de mediu;

G2 – caracterizează o performanță globală acceptabilă, dar instabilă, cu inițiative sociale și de mediu sporadice;

G3 – este caracteristic unei companii cu o situație financiară mai stabilă și care devine mai responsabilă în relațiile sale cu stakeholderii, realizând anumite inițiative planificate;

G4 – este caracteristic unei entități cu o situație economică bună, iar acțiunile sociale și de mediu încep să fie proactive, fiind implementate la nivelul managementului strategic;

G5 – caracterizează un nivel excelent de comportament sustenabil, cu o implicare activă în toate domeniile vizate.

4.4. Analiza nivelului de sustenabilitate al companiilor din Republica Moldova

Obiectivul de bază al acestui studiu constă în evaluarea nivelului de sustenabilitate a companiilor din Republica Moldova.

Având intenția de a cunoaște situația actuală în vederea dezvoltării durabile în cadrul întreprinderilor din Republica Moldova, indiferent de dimensiunea lor, am realizat un sondaj, care a fost petrecut prin intermediul unui interviu structurat (modelul interviului este propus în Anexa 16). Studiul a fost efectuat în cadrul a 28 de întreprinderi din țară, selectate prin metoda probabilistică, eșantionare stratificată. Întreprinderile, la care a fost realizat sondajul, sunt enumerate în Anexa 17.

Sondajul a fost realizat la sediile companiilor. La interviu, au participat reprezentanți din top-managementul întreprinderilor.

Criteriul de bază la alegerea companiilor era apartenența la diverse domenii de activitate, precum și diversitatea mărimii întreprinderilor. Astfel, din numărul total de întreprinderi, 46 % reprezintă companii mari, iar ponderea celor mici și mijlocii este de 54 % (figura 4.8).

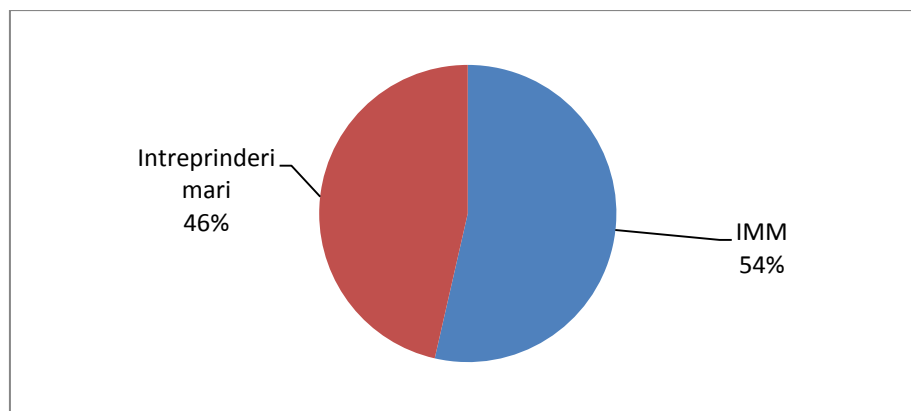


Fig. 4.8. Repartizarea companiilor după mărimea întreprinderii
Sursa: elaborată de autor

Companiile analizate se referă la 10 domenii de activitate, un număr mai mare fiind din industria prelucrătoare, comerțul cu ridicata și amănuntul, transport și depozitare, hoteluri și restaurante etc. (figura 4.9).

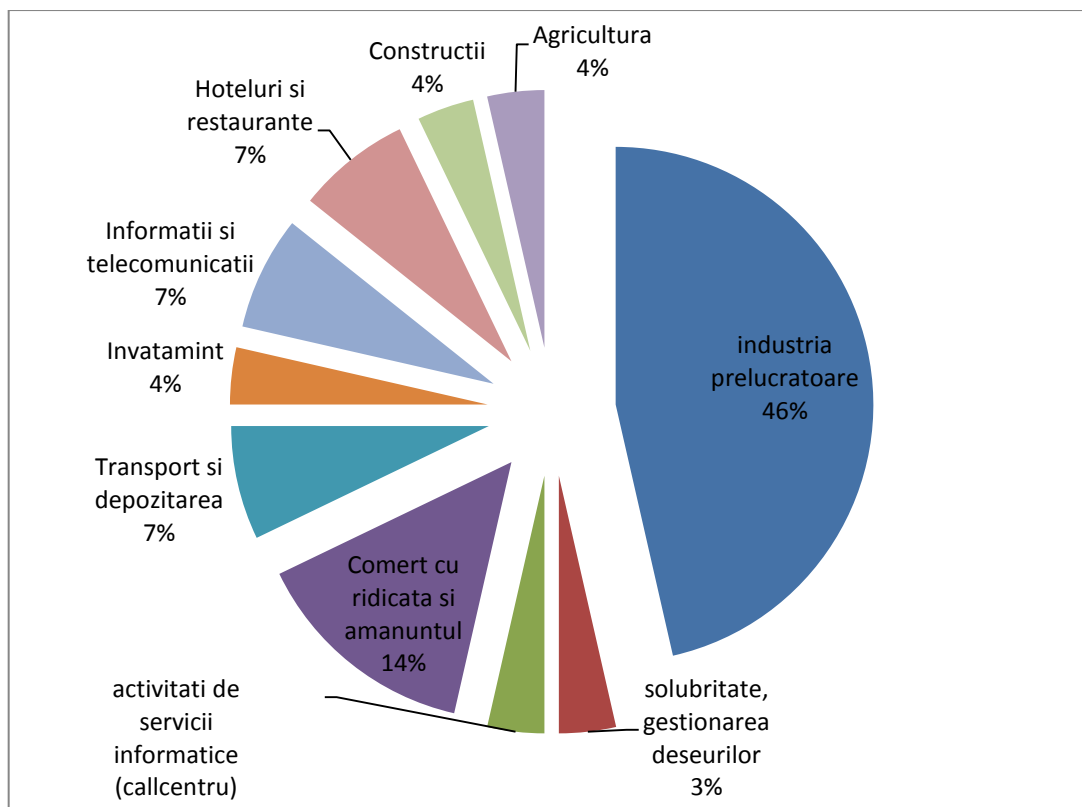


Figura 4.9. Repartizarea companiilor după domeniul de activitate

Sursa: elaborată de autor

De asemenea, s-a ținut cont ca întreprinderile analizate să fie amplasate în toate cele trei zone teritoriale ale republicii. Astfel, în raioanele de nord ale țării, companiile erau amplasate în Drochia și Nisporeni. Zona Centrală este reprezentată de municipiile Chișinău, Orhei și Hâncești. Iar Zona de Sud este reprezentată de întreprinderile din Cimișlia și Comrat (figura 4.10).

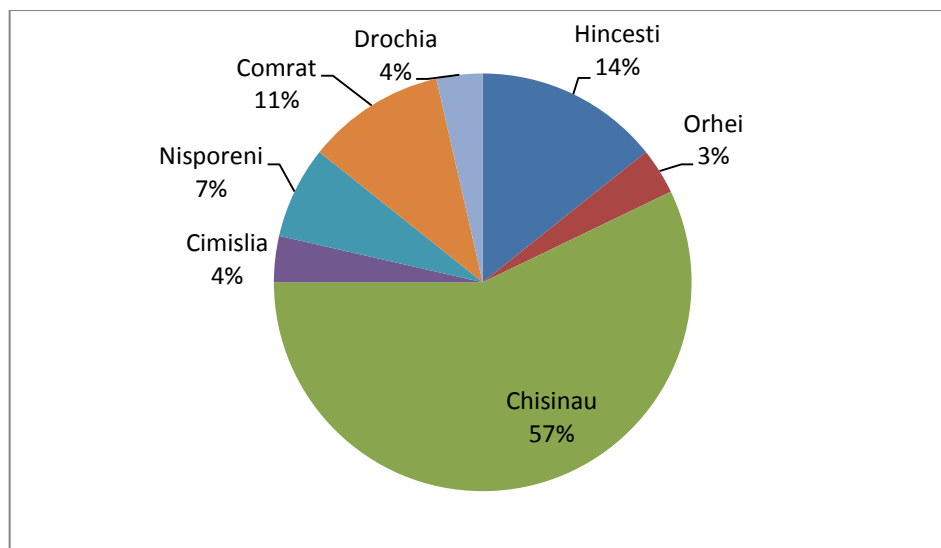


Figura 4.10. Repartizarea companiilor după amplasare
Sursa: elaborată de autor

Toate datele au fost preluate, ulterior, în programul de analiză statistică SPSS. Răspunsurile au permis explorarea ipotezelor, care au fost înaintate în fața tezei și identificarea unor tendințe existente în cadrul întreprinderilor din Republica Moldova.

Ipoteza 1: Întreprinderile din Republica Moldova acordă prioritate, în acțiunile sociale, inițiativelor orientate către angajați, fiind urmate de comunitate și consumatori.

Ipoteza 2: Întreprinderile din țară acordă o atenție sporită managementului deșeurilor și reducerii poluării mediului ambiant.

Ipoteza 3: Companiile din Republica Moldova se implică, în aceeași măsură, în activități sociale și ambientale;

Ipoteza 4: Nivelul performanței globale a întreprinderilor din republică se situează sub nivelul mediu al sustenabilității.

În urma analizei răspunsurilor respondenților, cu referire la dimensiunea socială, s-a constatat că companiile preferă să se implice mai activ în *acțiunile orientate către angajați* – 33,1% au confirmat că întreprind așa tip de inițiative, fiind urmate de *adaptarea la schimbări în comunitate* cu 23,3% și *securitatea și sănătatea în muncă* cu 18,8% (figura 4.11).

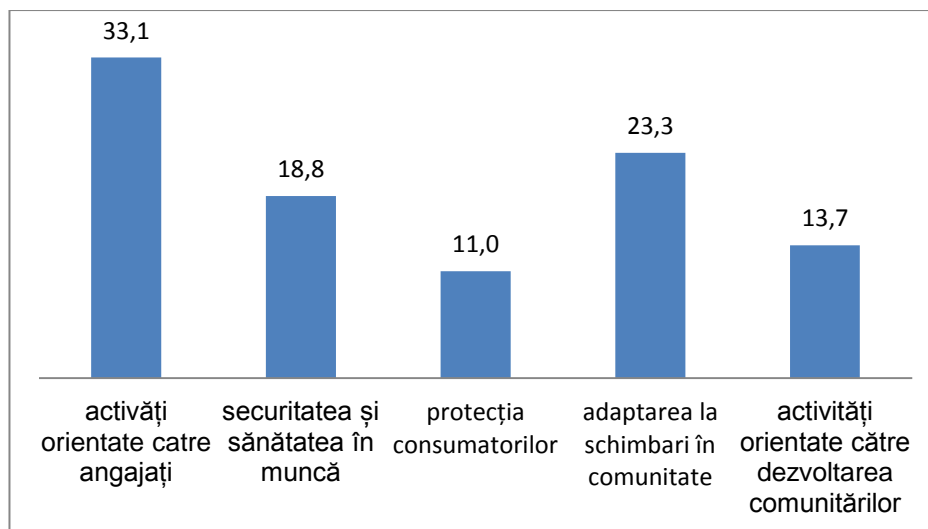


Fig. 4.11. Ponderea activităților sociale realizate de companiile respondente

Sursa: elaborată de autor

Un procent foarte mic de companii au menționat că realizează *activități sociale orientate către dezvoltarea comunităților* – 13,7% și o pondere și mai mică au obținut *inițiativele orientate spre protecția consumatorilor* – 11,0%.

În urma generalizării datelor obținute, putem efectua o ierarhizare a stakeholderilor companiilor analizate. Astfel, unitățile economice acordă prioritate în acțiunile de RSC inițiativelor orientate către angajați, urmate de acțiunile spre binele comunității și mai puțin se acordă atenție problemelor consumatorilor.

Din numărul total de acțiuni sociale întreprinse de companiile incluse în sondaj aproape toate consideră necesară asigurarea *egalității de șanse în muncă* și *echilibrului dintre viața profesională și cea privată*, obținându-se un punctaj de 96,4%. Multe din ele depun un anumit efort pentru a *îmbunătăți condițiile de muncă* – 78,6% și a *forma și dezvolta personalul* - 78,6% (figura 4.12).

Însă, un număr foarte mic de companii se implică în servicii orientate față de clienți, față de persoanele cu dizabilități, profilaxia unor boli profesionale etc. Întreprinderile le tratează drept cheltuieli adiționale, neluând în considerare că aceste inițiative pot avea un impact pozitiv asupra performanței economice, prin modificarea treptată a percepțiilor angajaților, consumatorilor și comunității față de companie ca o entitate corectă și responsabilă.



Fig. 4.12. Tipurile inițiativelor sociale realizate de companii

Sursa: elaborată de autor

Analiza dimensiunii sociale a activității întreprinderilor din țară ne permite să conchidem că predomină inițiativele orientate spre angajați, fiind urmate de acțiuni spre binele comunității și, în ultimul rând, se întreprind măsuri pentru a proteja consumatorii, astfel **fiind validată ipoteza N1** a cercetării realizate.

Datele colectate în cadrul studiului denotă că companiile inițiază un șir de acțiuni orientate spre protejarea mediului, care depășesc cerințele legale. Din cele cinci tipuri de responsabilități de mediu propuse respondenților, s-au conturat anumite tendințe în această direcție.

Unitățile economice au acordat ponderea cea mai mare - 27,3% acțiunilor de *utilizare eficientă a resurselor*. Considerăm că acest moment este cauzat și de interesul economic. Este îmbucurător că 25,3% întreprind *acțiuni de voluntariat orientate spre protejarea mediului în comunitate*. Un număr impunător de companii, depun anumite eforturi în direcția *reciclării deșeurilor* – 24,7% (figura 4.13).

Însă, sunt destul de puține inițiativele companiilor de a *reduce deșeurile și poluarea* – 12,6%, precum și analiza *aspectelor ce țin de mediu la etape de proiectare a proceselor de producție sau a produselor* – 10,1%.

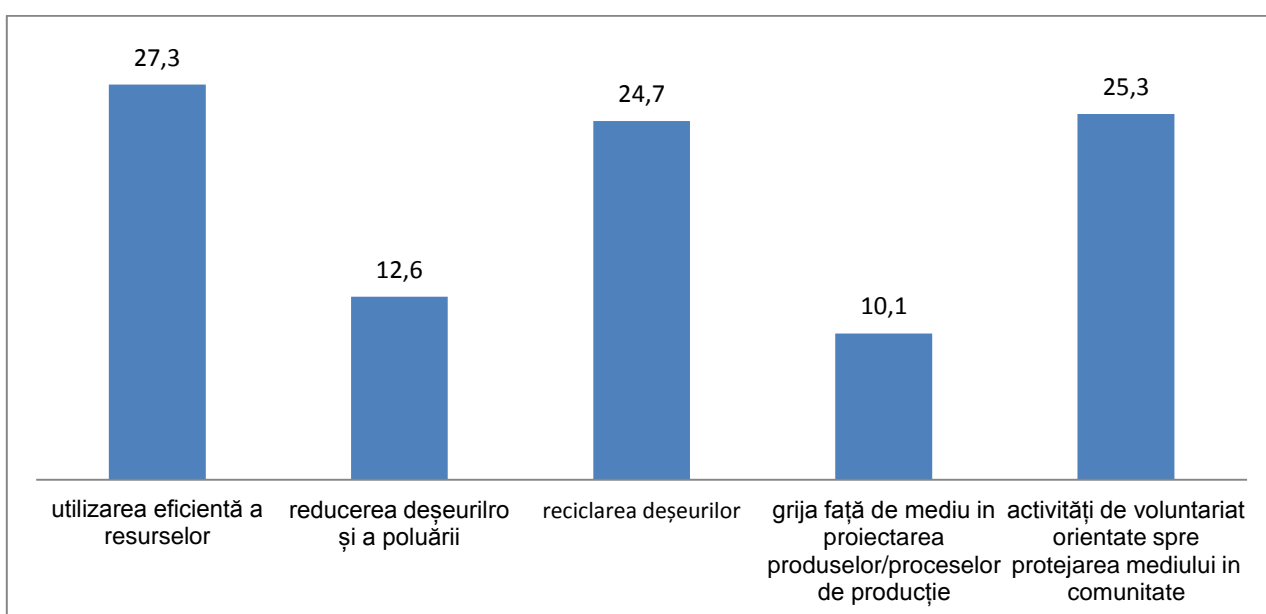


Fig. 4.13. Ponderea activităților de mediu realizate de companiile respondente

Sursa: elaborată de autor

În așa mod, răspunsurile respondenților denotă că, în domeniul acțiunilor ambientale, întreprinderile acordă o atenție redusă managementului deșeurilor și reducerii poluării mediului ambiant. Acestea reprezintă cele mai rar realizate acțiuni orientate spre protejarea mediului, fapt ce ne permite să constatăm că **ipoteza N2 nu este validată**.

Rezultatele sondajului efectuat denotă că, în cadrul companiilor din Republica Moldova, se atrage o atenție mai mică aspectelor de mediu, în comparație cu cele sociale (figura 4.14), astfel **nefiind validată ipoteza N3**.

Printre acțiunile ambientale, care sunt realizate mai frecvent, se numără: *plantarea spațiilor verzi în comunitate* – 67,3%, *amenajarea teritoriului aferent companiei* – 60,7%, *utilizarea eficientă a materiei prime* – 46,4%.

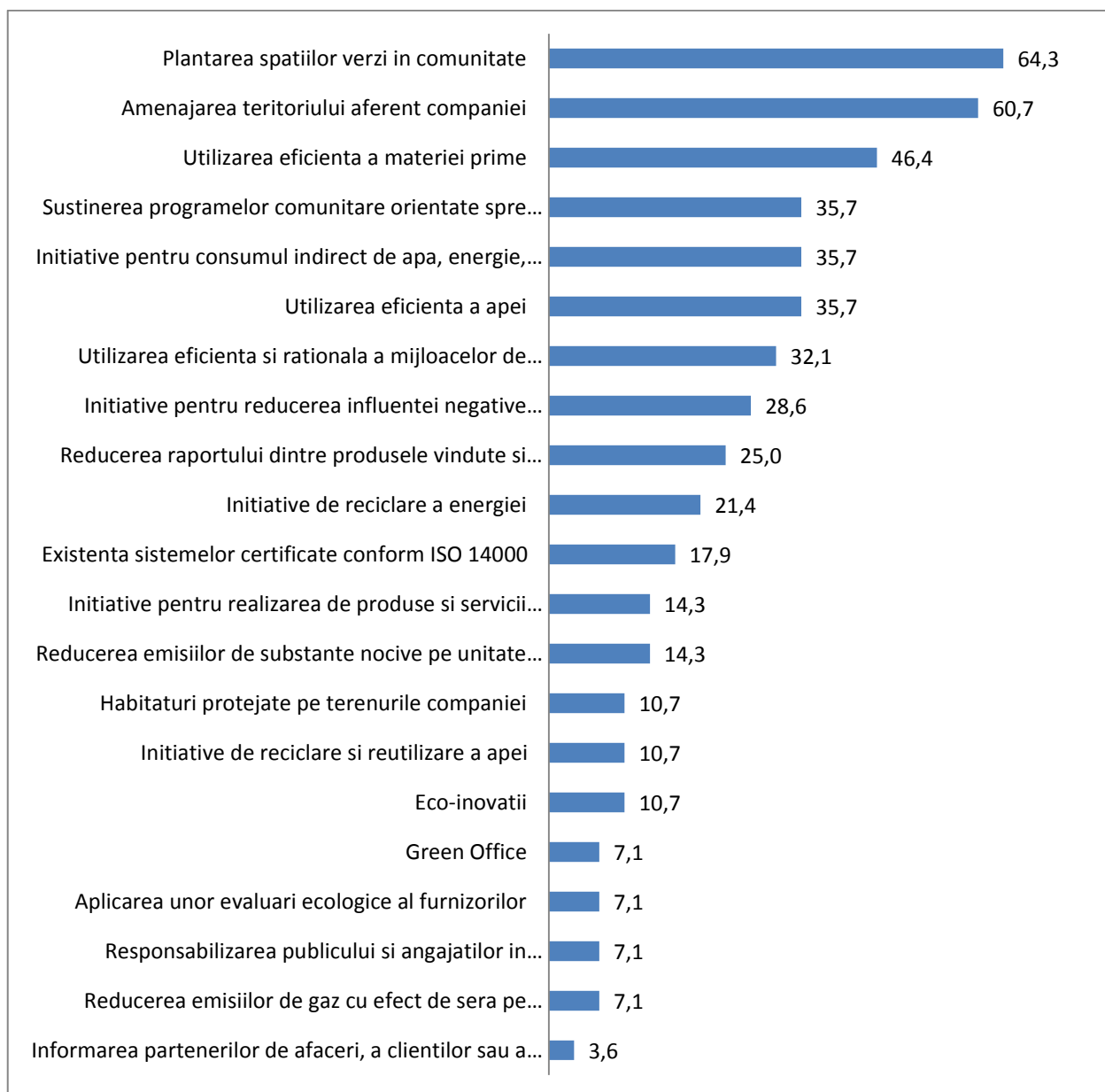


Fig. 4.14. Tipurile inițiativelor de mediu realizate de companii

Sursa: elaborată de autor

Un număr foarte redus de companii întreprind anumite inițiative în direcția *informării partenerilor de afaceri cu privire la aspectele ce țin de mediu, responsabilizării publicului și angajaților, în sensul unui comportament mai responsabil în privința protecției mediului, aplicarea*

unor evaluări ecologice ale furnizorilor etc. Există activități, care nu necesită resurse financiare considerabile, dar care pot avea un impact benefic asupra imaginii unităților economice și, respectiv, asupra performanțelor economice ale întreprinderilor.

Analiza performanței globale, care include performanța economică, socială și de mediu a întreprinderilor participante la sondaj, a permis prefigurarea peisajului existent, la momentul respectiv în vederea dezvoltării durabile a companiilor din Republica Moldova (figura 4.15).

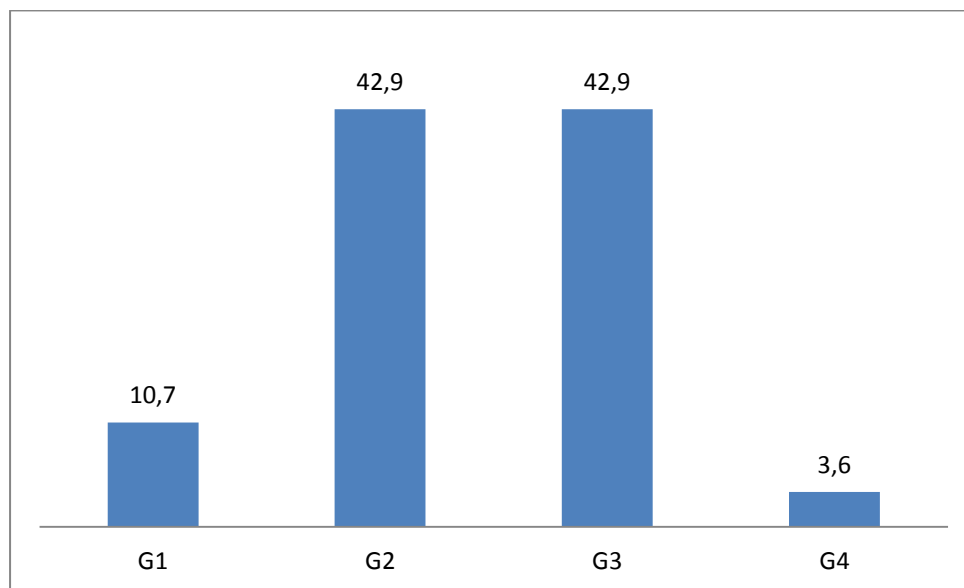


Fig. 4.15. Nivelul de sustenabilitate manifestat de companiile analizate
Sursa: elaborată de autor

Rezultatele studiului indică faptul că există întreprinderi – 10,7 din numărul total, care se remarcă prin cel mai scăzut nivel al sustenabilității. În cazul lor, situația nefavorabilă economică coexistă cu lipsa acțiunilor orientate spre societate și mediu.

Un număr egal de unități economice, câte 42,9 %, se referă la nivelul doi și trei de sustenabilitate. Aceasta demonstrează faptul că companiile autohtone încep să aibă o abordare mai pozitivă față de dezvoltarea durabilă, însă aceste acțiuni nu sunt tratate la nivelul corespunzător, nefiind integrate în strategiile organizaționale.

Doar 3,6% din companiile analizate au evidențiat un punctaj, care le permite să accedă la nivelul IV de sustenabilitate.

Nici una din companiile incluse în sondaj nu au acumulat punctajul necesar pentru nivelul cel mai avansat de sustenabilitate.

Acest studiu indică faptul că nivelul performanțelor globale ale întreprinderilor analizate din țară se situează sub nivelul mediu de sustenabilitate, ceea ce permite **validarea ipotezei N4**.

Prezintă un interes aparte analiza nivelului de sustenabilitate, ținând cont de dimensiunile companiilor (figura 4.16). Studiul a evidențiat că numărul întreprinderilor mici și mijlocii este în descreștere, odată cu avansarea nivelurilor de sustenabilitate, iar în cazul întreprinderilor mari situația este inversă.

La nivelul IV de sustenabilitate, 100% din companii sunt mari, la nivelul III – 75%, la nivelul II – 25% și la primul nivel nu este nici o întreprindere de dimensiuni mari.

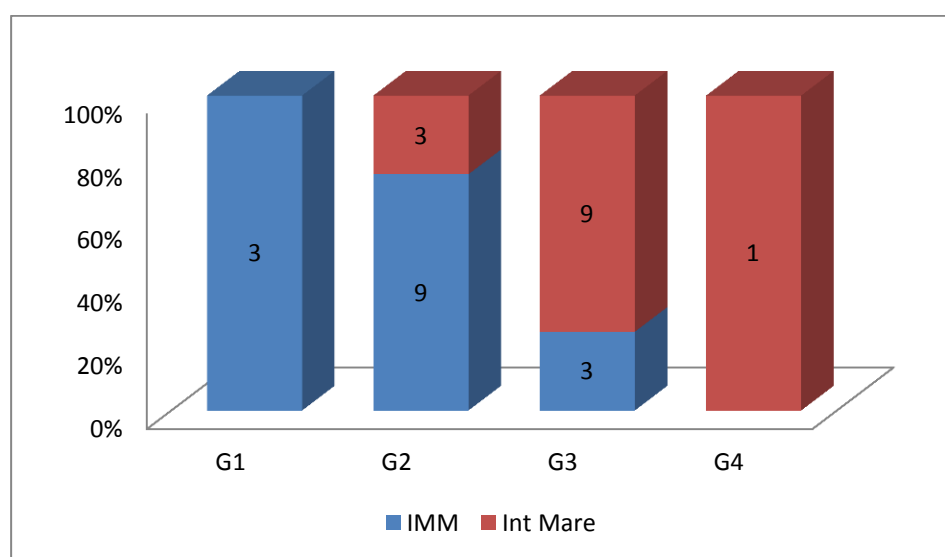


Fig. 4.16. Ponderea întreprinderilor mici și mijlocii, mari după nivelul de sustenabilitate

Sursa: elaborată de autor

Rezultatele obținute vin în concordanță cu concluzia realizată de Zaiț et al. (2013, p. 387), care constată că dimensiunea firmelor este un factor care influențează practicile de RSC. Mărimea firmelor influențează abordarea strategică, capacitatea de susținere financiară, dar și amploarea și persistența acțiunilor de RSC (Covaș et al, 2011, a). În așa mod, putem constata că nivelul de sustenabilitate a companiilor este influențat de dimensiunea lor.

Concluzii la Capitolul 4

1. Analiza traseului efectuat de Republica Moldova în procesul de implementare a principiilor de dezvoltare durabilă, promovate prin Agenda 2030 a ONU, ne permite să constatăm că în această direcție mai sunt necesare eforturi considerabile. Studiul efectuat prezintă argumente cu

privire la faptul, că există multiple probleme la nivel macro în vederea alinierii la ODD, iar unităților economice, revenindu-le, un rol important în acest demers.

2. Generalizând practicile întreprinderilor din țară în realizarea activităților de responsabilitate socială, putem afirma că ele se referă la etapa incipientă de evoluție a conceptului de RSC, care se caracterizează prin efectuarea, cu preponderență, a acțiunilor filantropice. Activitatea de afaceri și cea socială sunt dispersate. Ajutorul este acordat mai des în formă bănească sau în produse, ținând cont de preferințele personale ale conducătorului. Este redus numărul oamenilor de afaceri care sunt familiarizați cu conceptul de RSC. Fiecare al doilea a auzit acest termen, însă despre specificul realizării activității de RSC cunoaște mai puțin. Forța de decizie în realizarea acțiunilor de RSC aparține întreprinzătorilor/managerilor IMM, de aceea programele de instruire-consultanță, în primul rând, trebuie să se adreseze lor. Totodată, poate fi caracterizat pozitiv faptul că o mare parte din întreprinderile respondente sunt deschise pentru consultații și instruire în domeniul RSC.

3. În același timp, antreprenorii sunt conștienți că realizarea activităților de RSC reprezintă acțiuni importante pentru dezvoltarea durabilă a companiei, fiind influențate de un spectru variat de factori dependenți și independenți. În ceea ce privește sporirea competitivității prin aplicarea activităților de RSC, ca un bun instrument de marketing, această resursă, practic, nu este valorificată de întreprinzători din cauza necunoașterii și neîncrederii în beneficiile activităților de RSC.

4. Activitatea de RSC este mult mai credibilă și eficientă, atunci când se realizează cu ajutorul angajaților întreprinderii respective, însă în acțiunile de RSC realizate de companiile autohtone, personalul nu este pe deplin implicat în activitățile sociale și de mediu. Doar în unele cazuri, sunt antrenați în oferirea unor donații de bani și a consultațiilor gratis, iar realizarea activităților de voluntariat cu ajutorul angajaților, fiind promovate mai puțin, spre deosebire de practicile existente în țările dezvoltate. Deseori, angajații nici nu sunt informați despre acțiunile de RSC ale companiilor. La fel de puțin se comunică despre activitățile de RSC publicului-țintă, fapt ce nu contribuie la crearea unei imagini pozitive a întreprinderii în comunitate.

5. În timp ce companiile multinaționale au început să-și dezvolte treptat o cultură proprie de responsabilitate socială, conceptul de RSC este unul mai puțin familiar pentru întreprinderile mici și mijlocii din Republica Moldova. În cele mai multe cazuri, aceste activități nu sunt susținute de autoritățile publice de la nivel central, local și regional, astfel, implicarea întreprinderilor în activitățile de RSC fiind extrem de mică.

6. Pentru a identifica punctele vulnerabile și forte ale unităților economice în vederea dezvoltării durabile apare oportună determinarea nivelului lor de sustenabilitate. În acest scop a fost elaborată o metodologie proprie, care a fost verificată în cadrul unui studiu empiric. Cercetarea a permis de a concluziona că, în prezent, unitățile economice din țară acordă prioritate în acțiunile sale de RSC inițiativelor orientate către angajați, urmate de acțiunile spre binele comunității și mai puțin se acordă atenție problemelor consumatorilor. Printre activitățile din domeniul RSC sunt mai des realizate acțiunile, ce fac parte din dimensiunea socială și mai puțin se preiau inițiative din sfera ambientală. În domeniul protecției mediului, întreprinderile rar desfășoară acțiuni orientate spre managementul deșeurilor și reducerii poluării mediului ambiant.

7. Managementul dezvoltării durabile a întreprinderii pierde din eficiența sa, în cazul în care nu se atrage atenția corespunzătoare procesului de comunicare cu stakeholderii companiei, ceea ce a cauzat necesitatea analizei, în cadrul capitolului dat, al problemelor ce țin de procesul de raportare socială. Trebuie menționat că, din companiile care au fost implicate în studiu, doar o singură întreprindere mare publică anual un raport social.

8. Studiul a scos în evidență că numărul întreprinderile mici și mijlocii este în descreștere, odată cu avansarea nivelurilor de sustenabilitate, iar în cazul întreprinderilor mari situația este inversă. De asemenea, s-a constatat că nivelul performanțelor globale ale întreprinderilor analizate se situează sub nivelul mediu de sustenabilitate și sunt necesare eforturi considerabile pentru efectuarea anumitor schimbări pozitive în domeniul dat.

5. SPORIREA NIVELULUI DE DEZVOLTARE DURABILĂ AL ÎNTRINDERII PRIN MODIFICAREA CULTURII ORGANIZAȚIONALE

Capitolul final al tezei înglobează cercetările efectuate pe parcursul lucrării și scoate în evidență rezultatele obținute. În așa mod, obiectivele principale trasate în fața acestui capitol constau în: analiza rezultatelor studiului empiric, realizat de autorul tezei, în vederea determinării caracteristicilor proprii culturii organizaționale în cadrul întreprinderilor din Republica Moldova; analiza corelației dintre tipul culturii organizaționale și nivelul de sustenabilitate al companiilor incluse în cercetare; precum și prezentarea modelului, ce ar direcționa cultura spre implementarea organizațională a valorilor de sustenabilitate, ce ar contribui semnificativ la îmbunătățirea managementului dezvoltării durabile a întreprinderilor din Republica Moldova.

5.1. Analiza culturii organizaționale a întreprinderilor din Republica Moldova

Importanța creării unei culturi organizaționale puternice și capabile să susțină performanța este încă slab conștientizată la nivel de management al întreprinderilor din Republica Moldova. De asemenea, se atestă un număr limitat de cercetări, efectuate în cadrul unităților economice din Republica Moldova, în vederea identificării particularităților culturii organizaționale. Pe de altă parte, subiectul respectiv este tot mai des analizat în lucrările științifice ale savanților autohtoni.

În scopul descifrării atât a elementelor tangibile, cât și a celor intangibile ale culturii organizaționale și pentru a putea folosi corect modelele de evaluare, este nevoie să se depisteze, în primul rând, particularitățile culturii societății în care activează întreprinderile. Rolul culturii naționale a fost analizat în cadrul capitolului II al prezentei teze. Cunoașterea dimensiunilor proprii culturii naționale din țară va permite de a explica specificul culturii organizaționale și a dinamicii evoluției ei, astfel, fiind posibilă determinarea modului în care ea influențează asupra eficienței organizaționale (Covaș, 2001).

Analiza literaturii de specialitate denotă că au fost efectuate multiple încercări de studiere a culturii naționale a diverselor state. În cazul Republicii Moldova, expunem rezultatele investigației efectuate de autorul tezei în anul 1997 (Diviza, 1997), precum și rezultatele unei cercetări recente în domeniul dat (Popov, et. al. 2019). În calitate de model de ghidare la determinarea dimensiunilor proprii culturii naționale din Republica Moldova, a servit modelul lui Geert Hofstede (1996, pag.

30), menționând că realizările acestui savant olandez în domeniul dat sunt notabile și recunoscute în întreaga lume.

În urma cercetărilor, s-au determinat următoarele dimensiuni, după care pot fi caracterizate culturile naționale:

- Distanța față de putere (DFP) - inechitatea socială, incluzând relația cu autoritatea;
- Colectivism față de individualism (CI) - relația dintre individ și grup;
- Feminitate față de masculinitate (F/M) - concepția de masculinitate și feminitate: implicațiile sociale ale nașterii ca băiat sau fată;
- Evitarea incertitudinii (EI) - modul de tratare a incertitudinii, referitor la controlul agresiunii și exprimarea emoțiilor.

În cercetarea efectuată de Diviza, 1997, în urma analizei răspunsurilor la primul set de întrebări din chestionar, s-a observat că distanța față de putere (DFP) deviază de la puternică la mijlocie, astfel, semnificând că angajații în companii tratează ca o normalitate existența unor inechități sociale. Cunoașterea indicelui de DFP permite să se prevadă din timp unele dificultăți, care pot surveni în colaborarea reprezentanților diverselor societăți: utilizarea unor tehnici de management, acceptarea unui anumit stil de management etc.

Următoarea dimensiune, determinată în cadrul studiului respectiv, a fost gradul de colectivism/individualism în societate. Răspunsurile la întrebările propuse au demonstrat un nivel mediu al colectivismului cu o tendință spre individualism. Individualismul este caracteristic societăților, în care legăturile dintre indivizi sunt dispersate: se așteaptă ca fiecare să aibă grijă de sine sau să se îngrijească de familia sa. Iar colectivismul este specific societăților, care integrează oamenii în subgrupuri puternice, și care, pe tot parcursul vieții, îl protejează în schimbul unei loialități reciproce.

A treia dimensiune a culturii naționale reprezintă indicele de masculinitate/feminitate (M/F). Rezultatul studiului arată că cultura națională din Republica Moldova este de tip feminin. Masculinitatea presupune că rolurile sociale ale sexelor sunt bine definite, iar feminitatea este proprie societăților în care rolurile sociale ale sexelor se suprapun (adică atât bărbații, cât și femeile se presupune că sunt modești, sensibili și preocupați de calitatea vieții).

În urma studiului efectuat, s-a determinat că evitarea incertitudinii (EI) în cultura națională din Republica Moldova este slabă. Evitarea incertitudinii indică măsura în care membrii unei culturi

se simt amenințați de situații neclare sau necunoscute și nivelul în care se pregătesc pentru ele (punctualitate, sisteme de planificare).

Studiul efectuat de Popov et. al. (2019, pag. 37), constată că pentru Republica Moldova este caracteristic, de asemenea, un scor de la înalt la mijlociu pentru distanța față de putere (DFP). În ce privește indicele de colectivism/individualism în societate, se remarcă că cultura noastră fiind una colectivistă. Conform acestei cercetări indicele de masculinitate/feminitate (M/F) indică că societatea are trăsăturile unei culturi feminine. Referitor la evitarea incertitudinii (EI) s-a constatat că societatea noastră are o tendință înaltă să evite incertitudinea.

Fiind identificate principalele valori ale culturii naționale specifice țării noastre, putem menționa că ele reprezintă un fundament, pe care se construiesc comportamentele membrilor organizațiilor (Anexa 18). După cum afirmă Hofstede (1996, pag. 210), la nivel național, diferențele de cultură constau mai mult în valori, decât în practici, iar la nivel de companie, invers, mai mult în practici și comportamente, decât în valori naționale.

În așa mod, cunoscând valorile care predomină în cultura națională și pentru a identifica anume recomandări viabile în domeniul îmbunătățirii managementului dezvoltării durabile prin modificarea culturii companiilor, se impune necesitatea, în determinarea specificului culturii organizaționale în cadrul întreprinderilor din Republica Moldova. În acest scop autorul tezei a realizat, în perioada ianuarie – aprilie 2018, un studiu empiric în cadrul unui șir de întreprinderi din țară.

În scopul identificării caracteristicilor proprii culturii organizaționale din cadrul întreprinderilor din țară, a fost utilizată anchetarea pe bază de chestionar. Cercetările anterioare au indicat că respondenții de la diferite niveluri organizaționale percep, în mod diferit, cultura organizațională (Gordon și DiTomaso, 1992, pag. 785), ceea ce a determinat ca chestionarele să fie oferite angajaților de la diverse niveluri ale structurilor organizaționale. Chestionarele au fost repartizate proporțional cu mărimea întreprinderilor. Inițial, au fost distribuite 340 de chestionare, dar la colectare s-au adeverit valabile doar 300. Determinarea indicatorilor specifici culturii companiilor a fost realizat printr-un sondaj petrecut în cadrul a 28 de întreprinderi din Republica Moldova, în cadrul cărora am determinat nivelul de sustenabilitate. Întreprinderilor, care au solicitat, li s-a oferit un raport detaliat al specificului culturii în compania lor (în Anexa 19 este propus un exemplu).

În unele localități ale Republicii Moldova, multe persoane sunt vorbitoare de limba rusă (ex: Comrat), de aceea, s-a propus și varianta chestionarului în limba rusă.

Chestionarul a fost compus din două părți. Prima parte conținea întrebări referitoare la caracteristicile personale ale respondenților. Partea a doua a fost adaptată după metodologia de evaluare a culturii organizaționale “Organizational Culture Assessment Instrument” (OCAI) a lui Kim S. Cameron și Robert E. Quinn (2011).

Metoda dată permite identificarea a șase dimensiuni ale culturii organizaționale (caracteristicile dominante, leadership, managementul resurselor umane, coeziunea organizațională, strategia și criteriile de performanță), precum și prefigurarea a patru tipuri dominante de culturi organizaționale (ierarhic, piață, clan, adhocrație).

Modelul valorilor concurente evoluează cultura organizațională caracteristică întreprinderii în momentul aplicării chestionarului (cultura actuală) și, totodată, determină cultura organizațională pe care angajații doresc să o dezvolte (cultura preferată).

S-a optat pentru metoda OCAI, deoarece a fost testată și în nenumărate rânduri și-a demonstrat valabilitatea sa.

Premisele de la care s-a pornit în acest demers științific au fost următoarele:

Ipoteza 5: Întreprinderile din Republica Moldova sunt caracterizate de cultura de tip ierarhic, evidențiind, astfel, o atmosferă bazată pe formalism, control, și orientare către mediul intern;

Ipoteza 6: Personalul companiilor din țară ar prefera să activeze într-un mediu specific culturii de tip clan, caracterizat prin implicarea angajaților în luarea deciziilor, acțiuni orientate spre creșterea coeziunii în grup, dezvoltarea individuală;

Ipoteza 7: În companiile autohtone cultura de tip adhocratic este dezvoltată în proporții reduse, indicând faptul că nu sunt valorizate în măsură deplină spiritul inovativ, dinamismul, creativitatea.

Ipoteza 8: Analiza comparativă a situației existente cu privire la cultura organizațională din întreprinderile participante la sondaj și a situației dorite de angajați denotă o discrepanță semnificativă.

Toate datele au fost preluate ulterior în programul de analiză statistică SPSS.

Rezultate generale ale studiului

Baza empirică pentru analiza culturii organizaționale în cadrul companiilor autohtone au servit-o rezultatele obținute din sondajului realizat.

Din punctul de vedere al organizării studiului, a fost selectat un eșantion reprezentativ pentru a testa ipotezele prezentate, atât pe caracteristica gen, vârsta (sub 20 ani; 21– 30 de ani; 31 – 40 de ani; 41 – 50 de ani; peste 50 de ani), vechimea în organizație (sub 3 ani; 4 – 5 ani; 6 – 10 ani; 11 – 20 de ani; peste 20 de ani), cât și natura postului din cadrul organizațiilor (manager mediu sau superior; manager de prima linie (șef serviciu, șef de birou etc.); non-manager).

Diagnosticarea stării parametrilor individuali ai studiului culturii organizaționale a relevat următoarele:

1. Din numărul total de respondenți de 300 de persoane pe eșantionul de studiu, femeile au alcătuit 181 de persoane, reprezentând 60,3%, celelalte 39,7 % revenind bărbaților.

2. Structurând numărul persoanelor intervievate pe grupuri după caracteristica gen și vârstă, am obținut următorul tablou statistic (tabelul 5.1):

Tabelul 5.1. Structura respondenților după caracteristica genul și vârstă

			vârsta					Total
			sub 20 de ani	21 – 30 de ani	31 – 40 de ani	41 - 50 de ani	peste 50 de ani	
Genul	f	Frecvența	4	50	54	31	42	181
		- % din total femei	2,2%	27,6%	29,8%	17,1%	23,2%	100,0%
		- % din total persoanelor de această vârstă	44,4%	58,1%	60,7%	57,4%	67,7%	60,3%
	m	Frecvența	5	36	35	23	20	119
		- % din total bărbați	4,2%	30,3%	29,4%	19,3%	16,8%	100,0%
		- % din total persoanelor de această vârstă	55,6%	41,9%	39,3%	42,6%	32,3%	39,7%
Total	Frecvența	9	86	89	54	62	300	
	Ponderea după vârstă (%)	3,0%	28,7%	29,7%	18,0%	20,7%	100,0%	
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Sursa: elaborat de autor

Pentru femei:

- 1) cel mai mare număr de femei angajate figurează în grupul de vârstă 31 - 40 de ani, ce constituie 54 de persoane (sau 29,8 % din total femei angajate);
- 2) pe locul doi se situează grupa de vârstă 21 - 30 de ani, care este formată de un număr de 50 de femei (sau 28,6 %).
- 3) grupa peste 50 ani este amplasată pe poziția a treia cu 23,2% (sau 42 de femei), 31 de persoane de genul dat fac parte din grupa 41 - 50 de ani, restul de 4 angajate se atribuie la prima grupă (sub 20 de ani).

Pentru bărbați:

- 1) ponderea cea mai mare de bărbați, care au participat la sondaj, o deține grupa 21 - 30 de ani cu 36 de persoane sau 30,3 la sută;
 - 2) pe locul secund se situează grupa a treia de vârstă (31-40 de ani), cu o diferență de o persoana mai puțin, față de grupa întâi și cu 12 bărbați mai mulți față de grupa 41 - 50 de ani;
 - 3) la grupa de vârstă de peste 50 de ani revin 16,8% dintre bărbați și 4,2% revin grupei sub 20 de ani.
3. Analizând structura angajaților companiilor, care au răspuns la chestionare, după caracteristicile genul și vechimea în muncă, s-a prefigurat următoarea situație:

Pentru femei:

- 1) ponderea cea mai mare o dețin femeile cu o vechime în muncă sub 3 ani, care este de 61 de angajate, ceea ce reprezintă 33,7% din total femei și, totodată, 62,9 % din numărul persoanelor, care au participat la sondaj;
- 2) în grupa cu vechimea în muncă 4-6 ani s-au înregistrat 20,4% din total femei, astfel, grupa plasându-se pe locul 2, și constituind 59,7% din total persoane cu această vechime în muncă;
- 3) 31 de femei au menționat că activează de peste 20 de ani, ceea ce constituie 17,1 la sută din total femei, și 75,6 % din total angajați în grupa de vârstă dată;
- 4) pe poziția a patra s-au situat grupul cu vechimea de muncă 11-20 ani cu 30 de persoane de genul feminin și 22 de femei se situează în grupul cu o experiență de 6-11 ani.

Pentru bărbați:

- 1) numărul cel mai mare de bărbați, care au participat la sondaj, au o vechime în muncă sub 3 ani, reprezentând 30,3 % din total pe gen și 31,7% din total pe grupul de vechime în muncă;

2) pe locul secund, se află grupul cu vechimea în muncă de 6-10 ani cu 27 de persoane, sau 22,7%;

3) pe poziția a treia este amplasat grupul cu o vechime de 4-6 ani cu 25 de bărbați, urmată de grupul cu o experiență de 11-20 de ani cu o diferență de 4 persoane, și, în final, avem grupul cu vechime de peste 20 ani, unde sunt 8,4% din total bărbați sau 24,4% din total grupă.

Tabelul 5.2. Structura respondenților după caracteristica genul și vechimea în muncă

			Vechimea în muncă					Total
			sub 3 ani	4-6 ani	6 - 10 ani	11-20 ani	peste 20 ani	
Genul	f	Frecvența	61	37	22	30	31	181
		- % din total femei	33,7%	20,4%	12,2%	16,6%	17,1%	100,0%
		- % din total persoanelor cu această vechime în muncă	62,9%	59,7%	44,9%	58,8%	75,6%	60,3%
	m	Frecvența	36	25	27	21	10	119
		- % din total femei	30,3%	21,0%	22,7%	17,6%	8,4%	100,0%
		- % din total persoanelor cu această vechime în muncă	37,1%	40,3%	55,1%	41,2%	24,4%	39,7%
Total	Frecvența	97	62	49	51	41	300	
	Pondere după vechimea în muncă(%)	32,3%	20,7%	16,3%	17,0%	13,7%	100,0%	
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Sursa: elaborat de autor

În ceea ce privește postul ocupat de persoanele, care au participat la sondaj, putem constata următoarele:

1) Postul de non-manager este deținut de peste 103 femei, ceea ce alcătuiește 56,9 % din total respondente sau 60,9% din totalul persoanelor, ce au participat la sondaj. Managerii de nivel mediu și superior ocupă 22,7% dintre femeile respondente și 20,4% revin managerilor de prima linie.

2) Printre respondenții bărbați, poziția întâi revine celor, care ocupă postul de non-manager, astfel, constituind 66 de persoane (sau 55,5% din total pe gen și 39,1 la sută din grupa respectivă). 28 de bărbați sunt managerii de prima linie, iar 25 alcătuiesc grupa managerii de nivel mediu și superior.

Tabelul 5.3. Structura respondenților după caracteristica genul și natura postului

			Natura postului			Total
			Manager nivelul superior și mediu	Manager prima linie	Non-manager	
Genul	f	Frecvența	41	37	103	181
		- % din total femei	22,7%	20,4%	56,9%	100,0%
		- % din total persoanelor la acest post	62,1%	56,9%	60,9%	60,3%
	m	Frecvența	25	28	66	119
		- % din total bărbați	21,0%	23,5%	55,5%	100,0%
		- % din total persoanelor la acest post	37,9%	43,1%	39,1%	39,7%
Total	Frecvența	66	65	169	300	
	Ponderea după postul ocupat (%)	22,0%	21,7%	56,3%	100,0%	
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Sursa: elaborat de autor

Metoda (OCAI) utilizată la determinarea caracteristicilor proprii culturii organizaționale, în cadrul întreprinderilor cercetate din Republica Moldova, a permis conturarea anumitor particularități.

După cum se poate observa din tabelul 5.4 și figura 5.1, în ceea ce privește cultura actuală, nu putem menționa că domină un singur tip de cultură. Totuși, datele indică faptul că, în acest mix, între cele patru tipuri de culturi, predomină *cultura de tip ierarhic* (29,08 puncte din 100 posibile), care este caracterizată prin formalism, control și orientare către mediul intern. În același timp, valorile specifice *culturii de tip clan* și *de tip piață* sunt aproximativ egale, corespunzător (24,57 din 100) și (24,95 din 100 posibile). Aceasta denotă că, în companiile date, se pune accentul pe

cooperare, munca în echipe, fiind promovate asemenea valori, precum competența, eficiența și productivitatea.

Tabelul 5.4. Profilul cultural al întreprinderilor analizate

	Actuală	Preferată	Ecartul
Clan	24,57	26,92	2,35
Adhocrație	21,40	22,64	1,24
Piață	24,95	24,43	-0,53
Ierarhic	29,08	26,02	-3,06
	100	100	

Sursa: elaborat de autor

La nivelul companiilor analizate, cel mai puțin depistăm elemente specifice *culturii de tip adhocrație*, doar (21,40 din 100). Astfel, în companii mai puțin se valorizează spiritul antreprenorial, dinamismul, creativitatea.

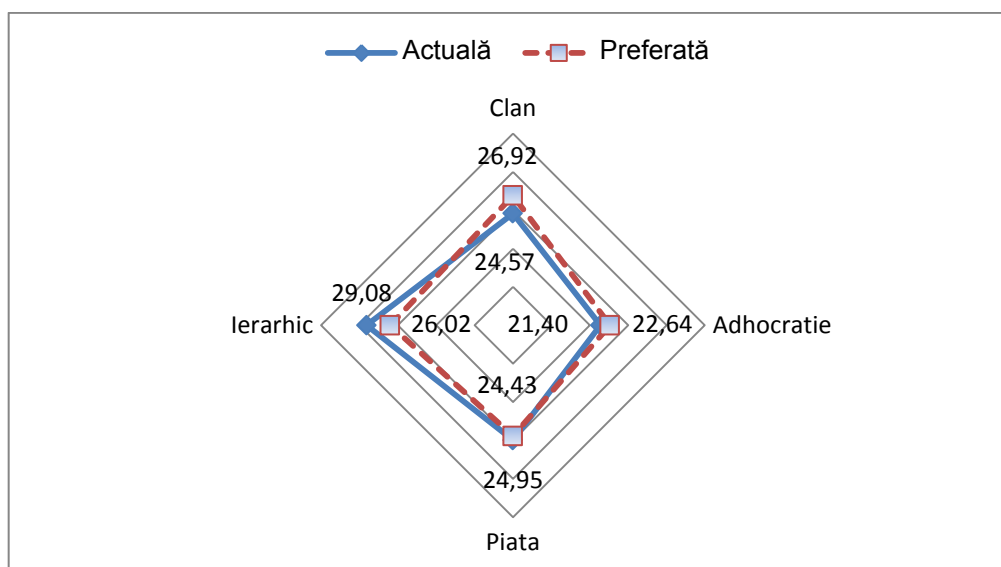


Fig. 5.1. Cultura organizațională în cadrul întreprinderilor analizate

Sursa: elaborată de autor

În figura 5.1 se prezintă și rezultatele studiului în vederea preferințelor respondenților față de cultura existentă. Fiecare tip de cultură înregistrează discrepanțe între starea actuală și starea preferată. Personalul companiilor ar dori ca *cultura de tip ierarhic* să se reducă cu 3,06 puncte, iar cea *de tip piață* cu 0,53 puncte. Totodată, respondenții ar prefera ca, în întreprinderi, elementele specifice *culturii de tip clan* să se majoreze cu 2,35 puncte, iar în cele de *tip adhocrație* cu 1,24 puncte.

Angajații semnaleză că și-ar dori o sporire a atmosferei de tip familie, implicarea angajaților în luarea deciziilor, acțiuni orientate spre creșterea coeziunii în grup, precum și un climat de lucru mai dinamic și mai creativ (Covaș, 2018, b).

Analiza culturii organizaționale pe dimensiuni

Prezintă interes analiza culturii organizaționale a unităților economice din țară pe dimensiuni. După cum a fost menționat, metoda OCAI permite identificarea percepțiilor angajaților organizațiilor participante la studii față de șase dimensiuni ale culturii organizaționale: caracteristicile dominante, leadershipul, managementul resurselor umane, coeziunea organizațională, strategia și criteriile de performanță. Scorul profilului cultural al fiecărei întreprinderi a fost obținut prin determinarea mediei dintre răspunsurile respondenților la fiecare dimensiune.

1. Caracteristicile dominante: prima dimensiune, care este analizată de către respondenți. Această dimensiune identifică percepțiile angajaților cu privire la viața lor în cadrul organizațional, ilustrând modul în care ei tratează climatul organizațional.

Tabelul 5.5. Scorul pe dimensiunea „Caracteristicile dominante”

Tipul de cultură	Tipul rezultat	Tipul dorit	Țcartul
Tip clan	25,77	27,81	+2,04
Tip adhocrație	21,58	23,27	+1,69
Tip piață	25,14	25,92	+0,78
Tip ierarhic	27,51	23,00	-4,51
Total	100	100	

Sursa: elaborat de autor

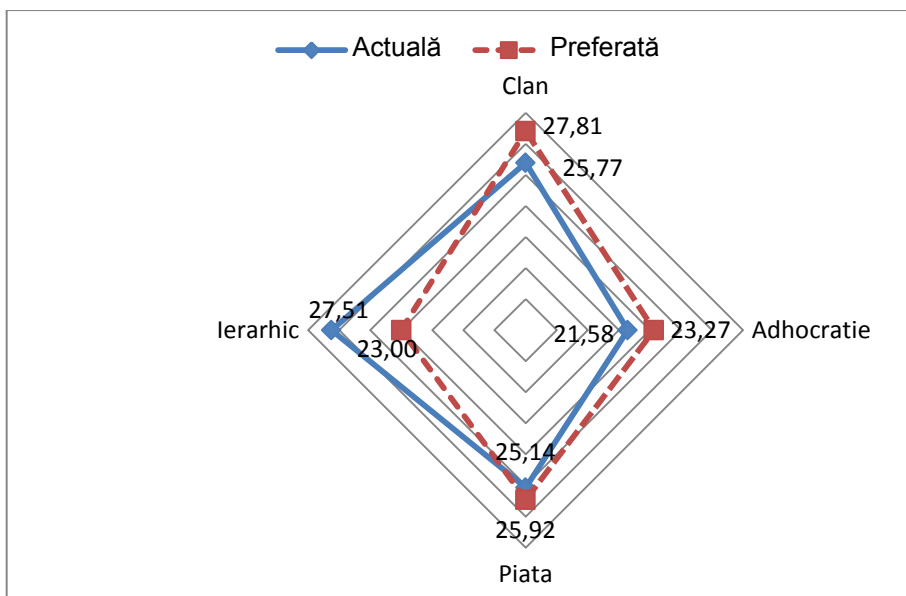


Fig. 5.2. Reprezentarea grafică a scorului pe dimensiunea „Caracteristicile dominante”
Sursa: elaborată de autor

Situația actuală: *Cultura ierarhică* predomină cu un scor de 27.51 puncte, fiind urmată de *cultura de tip piață* și de *tip clan*, care au obținut punctaje similare (respectiv 25.77 și 25.77 puncte). *Cultura de tip adhocrație* a obținut scorul minim – 21.58 puncte. Aceasta indică faptul că angajații consideră că mediul organizațional este bine controlat și structurat. Totodată, se apreciază existența competitivității în activitatea lor și importanța relațiilor interpersonale. Însă, mai puțin se ia în considerare elementele de inovare și schimbare.

Situația preferată: Se observă că angajații companiilor analizate din Republica Moldova ar prefera să predomine *cultura de tip clan*, pentru care au optat cu un punctaj maxim, de 27.81 puncte. Următorul scor a fost obținut de *cultura de tip piață* – 25.92, fiind urmat de *cultura de tip adhocrație* – 23.27 și de *tip ierarhic* – doar 23 de puncte.

Astfel, discrepanțele cele mai evidente între situația actuală și preferințele angajaților, s-au înregistrat la *cultura de tip ierarhic* (-4.51 puncte). Personalul companiilor ar prefera ca mediul organizațional să fie mai puțin birocratizat și formal. În același timp, majorarea punctajelor la *cultura de tip clan* (+2.04 puncte) semnalează dorința angajaților de a majora orientarea companiei spre relațiile umane și dezvoltarea individuală. Generalizând părerile respondenților față de caracteristicile dominante, putem evidenția că angajații ar prefera o creștere a nivelului de flexibilitate al companiilor și o focalizare mai evidentă spre exterior.

2. **Leadershipul.** Dimensiunea dată se focalizează pe evaluarea percepțiilor angajaților față de stilul de leadership practicat în organizație.

**Tabelul 5.6. Scorul pe dimensiunea „Leadership”
în cadrul întreprinderilor analizate**

Tipul de cultură	Tipul rezultat	Tipul dorit	Ecartul
Tip clan	23,08	25,23	+2,15
Tip adhocrație	20,90	22,28	+1,38
Tip piață	25,62	24,75	-0,88
Tip ierarhic	30,39	27,74	-2,65
Total	100	100	

Sursa: elaborat de autor

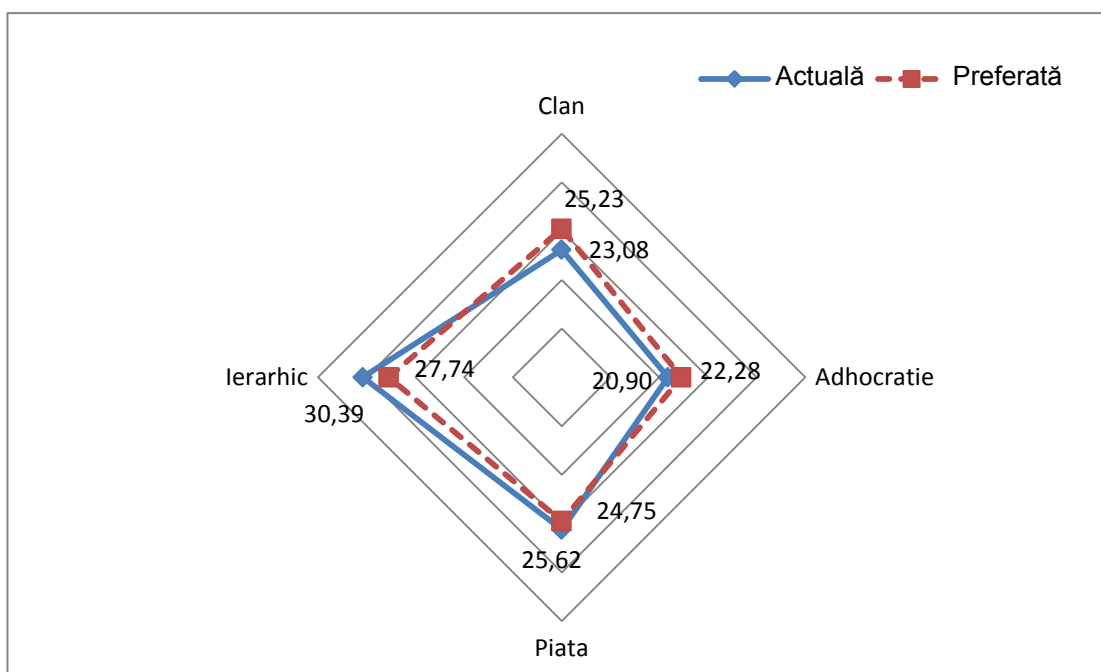


Fig. 5.3. Reprezentarea grafică al scorului pe dimensiunea „Leadership”

Sursa: elaborată de autor

Situația actuală: *Cultura de tip ierarhică* este notată cu un punctaj maxim de 30.39 puncte, ce denotă modul în care angajații tratează managerii în organizații. Succede, după punctajul obținut, *cultura de tip piață* (25.62 puncte) și *cultura de tip clan* (25.23 puncte). Cel mai mic punctaj l-a obținut *cultura de tip adhocrație* – 22.28 puncte. Scorul obținut

indică faptul că liderii, în mare parte, sunt percepuți ca prea exigenți și orientați spre competiție, fiind concentrați pe coordonare și organizare. Liderii sunt percepuți ca fiind niște beneficiari cu risc mic de întreprinzător.

Situația preferată: *Cultura de tip ierarhie*, din nou primește un punctaj maxim (27.74 puncte). Credem că acest rezultat semnifică faptul că în organizațiile autohtone, liderul este văzut mai mult în calitate de persoană, ce direcționează, instruește, controlează, decât ca mentor. Urmează *cultura de tip clan și piață*, care au fost evaluate cu 25.23 și 24.75 puncte. Personalul companiilor acordă o atenție mai mică *culturii de tip adhocrație*, care a fost reprezentată cu 22.28 puncte.

Compararea situației actuale cu cea preferată de angajați denotă că ei ar prefera o reducere a leadershipului specific *culturii de tip ierarhie și piață* cu 2.65 și 0.88 puncte și o majorare considerabilă a *culturii de tip clan și adhocrație*, respectiv cu 2.15 și 1.38 puncte. Acest lucru înseamnă că angajații ar prefera ca liderul să nu fie atât de orientat pe rezultate, dar să acorde atenție și resurselor umane, realizând motivarea membrilor săi prin viziune, valori partajate, consolidare pozitivă. De asemenea, se apreciază faptul ca liderii să se manifeste ca antreprenori, orientați spre inovare și găsirea unor idei originale.

3. Managementul resurselor umane. Dimensiunea respectivă măsoară percepțiile angajaților referitoare la modul în care sunt tratate resursele umane în companie.

Tabelul 5.7. Scorul pe dimensiunea „Managementul resurselor umane” în cadrul întreprinderilor analizate

Tipul de cultură	Tipul rezultat	Tipul dorit	Ecartul
Tip clan	25,89	27,80	+1,91
Tip adhocrație	20,51	21,64	+1,13
Tip piață	23,66	23,89	+0,24
Tip ierarhic	29,94	26,67	-3,28
Total	100	100	

Sursa: elaborat de autor

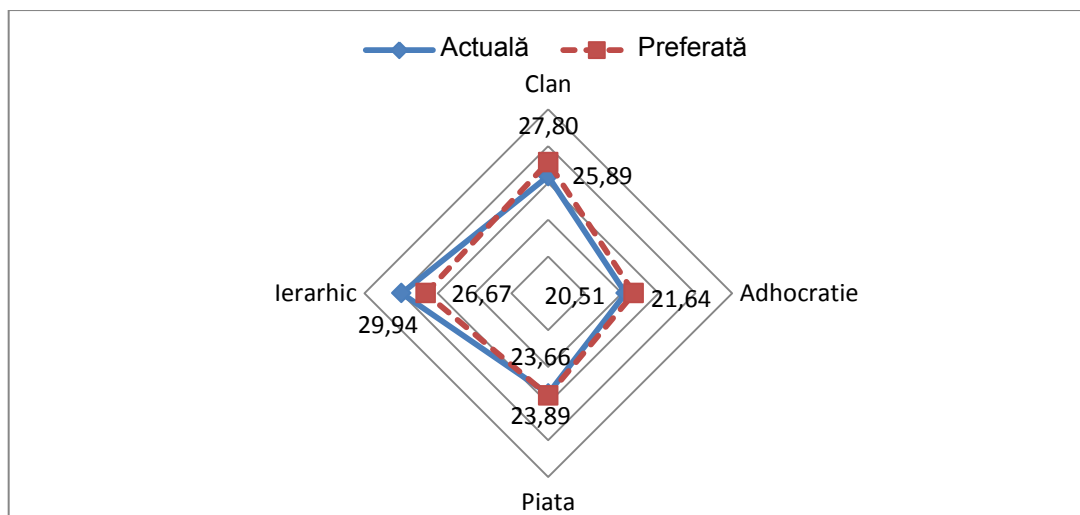


Fig. 5.4. Reprezentarea grafică a scorului pe dimensiunea „Managementul resurselor umane”
Sursa: elaborată de autor

Situația actuală: În ceea ce privește atitudinea față de managementul resurselor umane, angajații consideră că predomină, în mare parte, elemente specifice *culturii de tip ierarhie* cu 29.94 puncte, fiind urmată de *cultura de tip clan* – 25.89 puncte. Mai puțin se regăsesc în clasament *culturile de tip piață* – 23.66 și *adhocrație* – 20.51 puncte. Astfel, personalul apreciază existența aspectelor ce țin de participare, lucrul în echipă, însă fără a pune accentul pe asumarea riscurilor și inovare.

Situația preferată: În cadrul preferințelor respondenților, se conturează și mai mult dorința lor de a activa într-un mediu în care se apreciază lucrul în echipe, interacțiunea socială și condițiile de muncă, *cultura de tip clan* obținând 27.80 de puncte. Totodată, se consideră că, în relațiile cu resursele umane, e nevoie să se mențină *cultura de tip ierarhie*, la nivel destul de înalt – 26.67 puncte. *Culturile de tip piață* și *adhocrație* s-au clasat pe locurile trei și patru, respectiv 23.66 și 21.64 puncte.

Deși preferințele angajaților referitoare la *cultura de tip ierarhie* sunt destul de exigente, totuși, există o dorință de a reduce, în managementul resurselor umane, concentrarea pe conformitate și securitate cu 3.28 puncte, iar *cultura de tip clan* și *adhocrație* de majorat cu 1.91 și 1.13 puncte.

4. Coeziunea organizațională. Reprezintă o dimensiune, care măsoară și identifică natura legăturii interne, coeziunii în cadrul organizației.

**Tabelul 5.8. Scorul pe dimensiunea „Coeziunea organizațională”
în cadrul întreprinderilor analizate**

Tipul de cultură	Tipul rezultat	Tipul dorit	Ecartul
Tip clan	25,38	28,38	3,00
Tip adhocrație	20,74	22,17	1,43
Tip piață	24,50	23,44	-1,07
Tip ierarhic	29,37	26,01	-3,36
Total	100	100	

Sursa: elaborat de autor

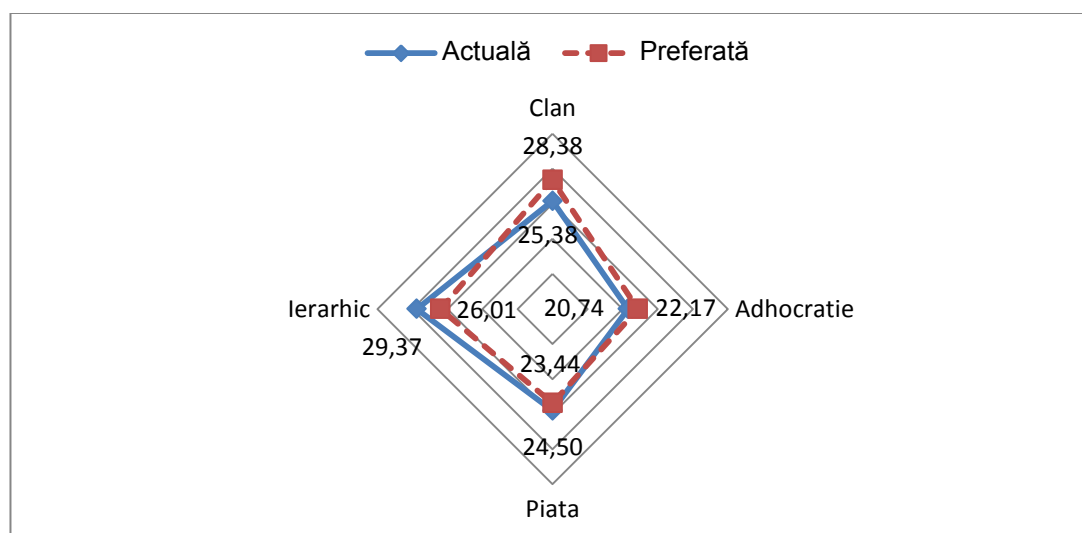


Fig. 5.5. Reprezentarea grafică a scorului pe dimensiunea „Coeziunea organizațională”

Sursa: elaborată de autor

Situația actuală: Angajații companiilor analizate au considerat că, în organizații, legătura internă se datorează, în mare parte, de normelor și regulilor existente (*cultura de tip ierarhie* a primit punctajul maxim – 29.37). Pe locul doi, s-a clasat *cultura de tip clan* cu 25.38 puncte, care reflectă existența sentimentelor de loialitate și susținere reciprocă, iar al treilea loc revine *culturii de tip piață* – 24.50 puncte, ce semnifică o focalizare pe realizarea scopurilor organizaționale. Un punctaj mai mic l-a primit *cultura de tip adhocrație* – doar 20.74 puncte din 100 posibile.

Situația preferată: Din nou, se observă că angajații ar prefera să predomină *cultura de tip clan*, acordând 28.38 puncte, fiind urmată de *cultura de tip ierarhie* cu 26.01 puncte. *Cultura de tip piață* a obținut un scor de 23.44 puncte, iar de *tip adhocrație* – 20.74 puncte.

Analiza decalajelor dintre cultura actuală și preferată indică faptul că personalul companiilor, participante la sondaj, ar dori să lucreze într-un climat mai confortabil, mai aproape de cel familial (+3.00 puncte) și mai puțin rigid, birocratic și formal (-3.36 puncte). Trebuie menționat că doleanțele personalului se raportează la o orientare și mai accentuată a companiilor spre interior, iar *culturile de tip piață* (-1.07) și mai ales *adhocrație* (+1,43), care atestă orientarea unităților economice spre exterior, sunt neglijate.

5. Strategia. Reprezintă o dimensiune, care identifică percepțiile angajaților cu privire la elementele principale din cadrul organizației.

**Tabelul 5.9. Scorul pe dimensiunea „Strategia”
în cadrul întreprinderilor analizate**

Tipul de cultură	Tipul rezultat	Tipul dorit	Ecartul
Tip clan	23,37	25,90	2,53
Tip adhocrație	22,57	23,20	0,63
Tip piață	25,25	24,05	-1,20
Tip ierarhic	28,81	26,85	-1,96
Total	100	100	

Sursa: elaborat de autor

Situația actuală: Și în cazul analizei elementelor strategice ale companiilor predomină *cultura de tip ierarhie* cu 28.81 puncte. Pe locul doi, se plasează *cultura de tip piață* cu 25.25 puncte și locul trei revine *culturii de tip clan* – 23.37 puncte. *Cultura de tip adhocrație* a fost apreciată cu 22.57 puncte. Aceste punctaje indică faptul că angajații percep că accentul în organizații este pus pe stabilitate, eficiență și controlul operațiilor realizate cu o orientare la solicitările mediului extern. După părerea angajaților, în companiile analizate, dezvoltarea resurselor umane, precum și explorarea noilor provocări și oportunități sunt elemente mai puțin importante în strategiile organizaționale.

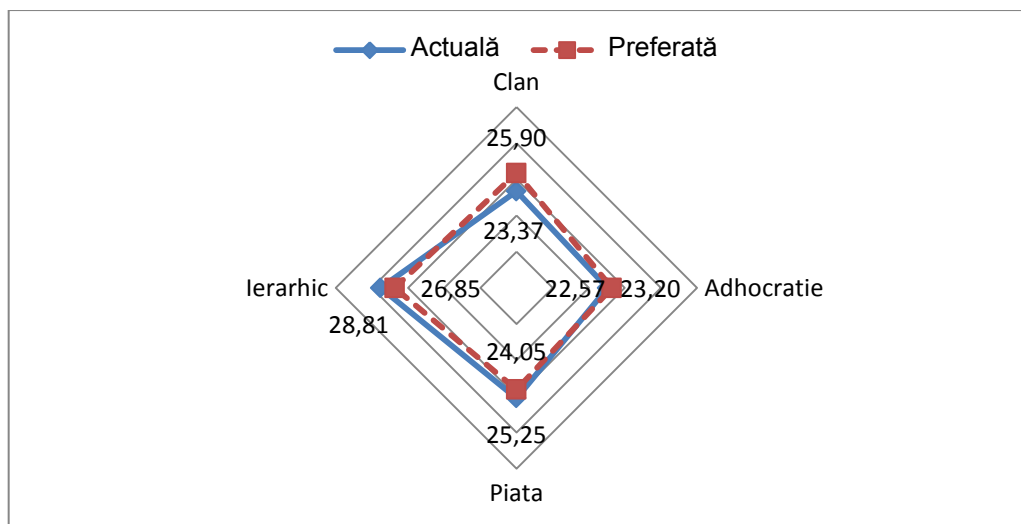


Figura 5.6. Reprezentarea grafică a scorului pe dimensiunea „Strategie”

Sursa: elaborată de autor

Situația preferată: Este interesant că preferințele personalului nu diferă mult de situația existentă. Se consideră că ar fi bine ca *cultura de tip ierarhie* să prevaleze – 26.85 puncte, cu o mică reducere (-1.96 puncte). Urmează *cultura de tip clan* cu 25.90 puncte, *cultura de tip piață* cu 24.05 și *cultura de tip adhocrație* cu 23.20 puncte.

Analiza comparativă a situației actuale și preferate ne evidențiază că, în strategiile organizaționale, angajații ar dori o majorare a atenției acordate resurselor umane (+2.53 puncte) și o reducere a provocărilor ce țin de orientarea strictă doar spre rezultate (-1.20 puncte).

5. Criterii de performanță. Reprezintă o dimensiune, care identifică criteriile care sunt utilizate pentru definirea succesului organizației.

Tabelul 5.10. Scorul pe dimensiunea „Criterii de performanță” în cadrul întreprinderilor analizate

Tipul de cultură	Tipul rezultat	Tipul dorit	Ecartul
Tip clan	23,94	26,40	2,46
Tip adhocrație	22,07	23,27	1,20
Tip piață	25,55	24,51	-1,04
Tip ierarhic	28,44	25,83	-2,61
Total	100	100	

Sursa: elaborat de autor

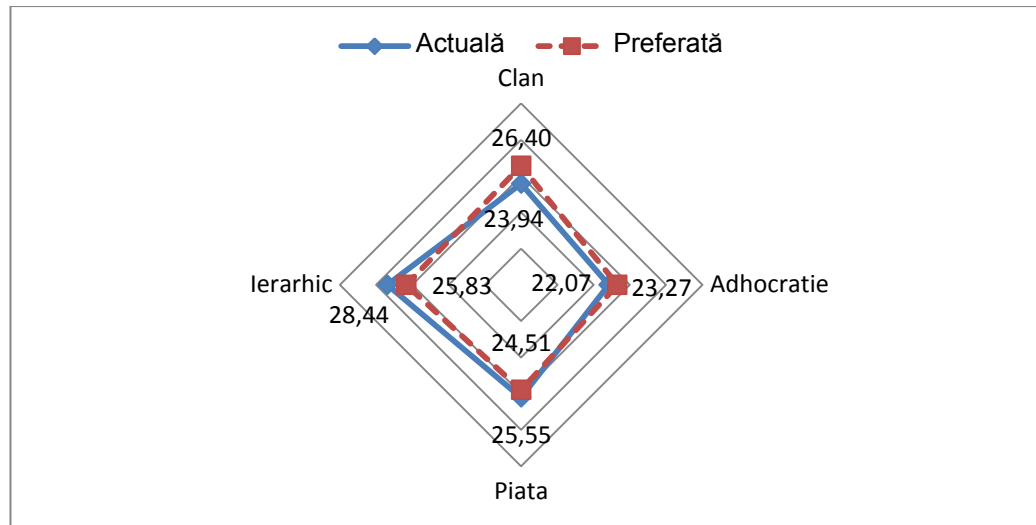


Fig. 5.7. Reprezentarea grafică a scorului pe dimensiunea „Criterii de performanță”
Sursa: elaborată de autor

Situația actuală: În ceea ce privește percepțiile angajaților, referitor la criteriile de succes în cadrul companiilor vizate, se mențin aceleași tendințe, care au fost evidențiate mai sus. Predomină *cultura de tip ierarhie* cu 28.44 puncte, fiind urmată de *cultura de tip piață* – 25.55 puncte, *cultura de tip clan* cu 23.94 puncte și *cultura de tip adhocrație* – 22.07 puncte.

Această evaluare indică faptul că angajații percep succesul prin oferirea unor servicii de calitate, planificarea exactă a activităților și păstrarea unor costuri scăzute, ținând cont de cerințele pieței. Mai puțin performanța este definită din perspectiva dezvoltării resurselor umane, a implicării, a grijii față de angajați și a perspectivei inovației, a folosirii ultimelor tehnologii, a deținerii unei poziții de lider în domeniu.

Situația preferată: Preferințele personalului vizavi de criteriile de performanță diferă de situația existentă. Predomină *cultura de tip clan* cu 26.84 puncte, fiind urmată de *cultura de tip ierarhie* – 25.83 puncte. Un scor mai mic l-au obținut *culturile de tip piață* și *adhocrație*, respectiv 24.51 și 23.27 puncte. Astfel, în preferințele angajaților, se atestă o reducere considerabilă a orientării pe rezultate, specifice *culturii de tip ierarhie* (-2.61) și o creștere a orientării pe oameni, prin care se caracterizează *cultura de tip clan* (+2.46 puncte).

Această evaluare ne sugerează că angajații consideră că ar fi bine să existe așa criterii de performanță, care ar oferi posibilitatea de a se concentra mai mult pe dezvoltarea umană, munca în echipă, angajamentul organizațional, focalizându-se, în același timp, pe eficiența și siguranța organizațională (Covaș, 2019, b).

Analiza culturii organizaționale în cadrul întreprinderilor din țară (figura 5.8), ne permite să concluzionăm, că în ce privește situația actuală, la toate dimensiunile predomină cultura de tip ierarhică, obținând chiar și un punctaj maxim de 30,39 puncte (Anexa 20). Aceasta poate fi tratat ca un semnal important, că în organizațiile din țară, accentul se pune, în mare parte, pe control, disciplină și formalism.

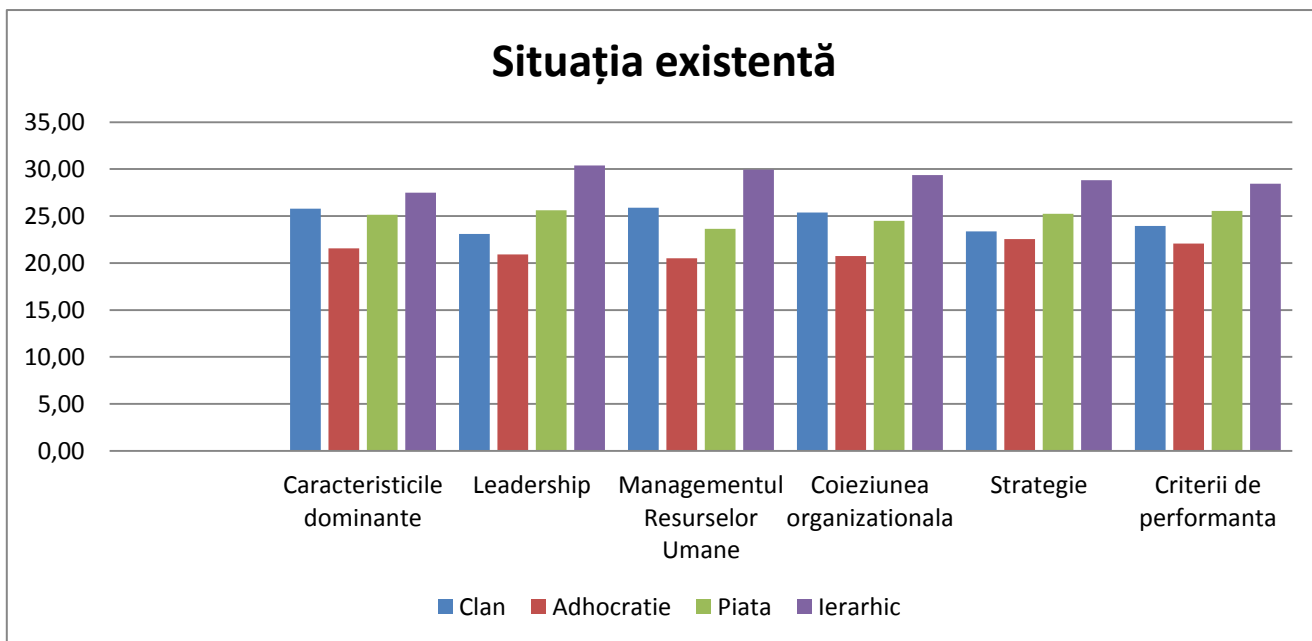


Fig. 5.8. Profilul cultural al întreprinderilor analizate pe dimensiuni (situația existentă)
Sursa: elaborată de autor

Totodată, din figura 5.8 se evidențiază, că la toate dimensiunile, fără excepții, cultura de tip adhocratie a luat un punctaj minim. În asemenea situație, când nu sunt valorizate la nivel de companie inovația, creativitatea, originalitatea în gândire, este puțin probabil, ca managementul întreprinderilor să utilizeze metode motivaționale, ce ar favoriza dezvoltarea acestor abilități.

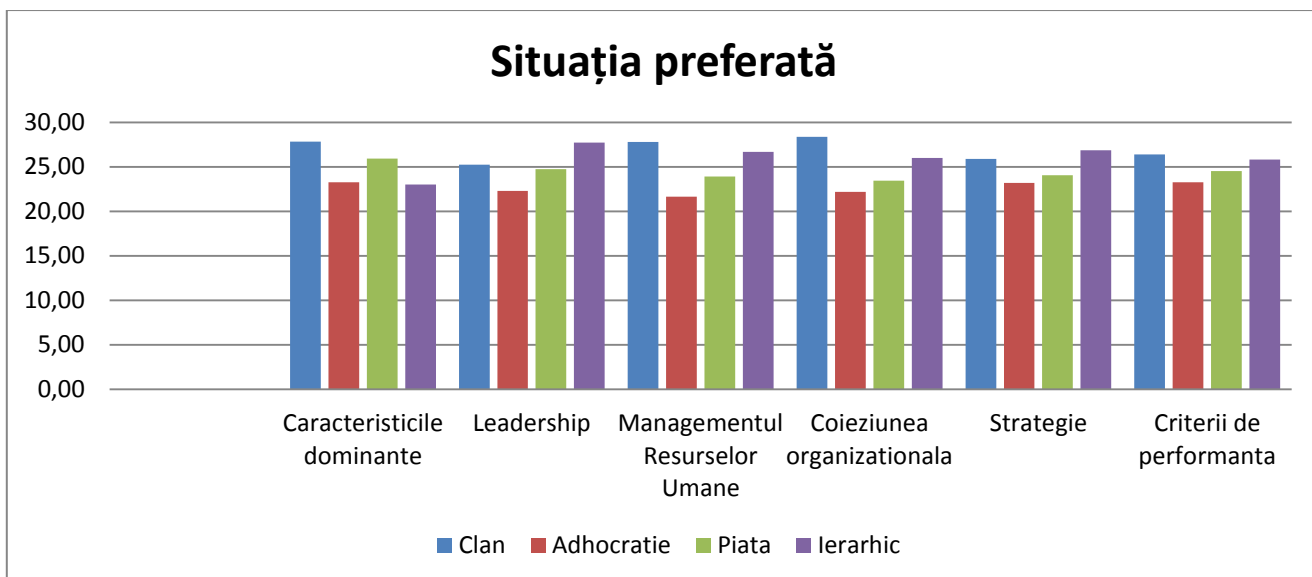


Fig. 5.9. Profilul cultural al întreprinderilor analizate pe dimensiuni (situația preferată)

Sursa: elaborată de autor

În același timp, apreciind rezultatele obținute cu privire la preferințele angajaților, se constată, că la patru dimensiuni predomină cultura de tip clan, iar la două – cultura de tip ierarhic (figura 5.9). Iar cele mai mici punctaje la toate dimensiunile au fost atribuite culturii de tip adhocratie. În așa mod, putem concluziona, că angajații nu numai că acceptă tipul de cultură existent în cadrul organizațiilor, dar nici nu pretind la alte modele de management.

Validarea ipotezelor cercetării științifice:

Analiza culturii organizaționale la întreprinderile din Republica Moldova, atât la nivel de companii, cât și la nivel de dimensiuni ale culturii organizaționale, indică faptul că predomină cultura de tip ierarhic, astfel validând *ipoteza cu numărul 5*.

Preferințele angajaților indică faptul că ei ar dori să lucreze într-un mediu mai puțin formal, cu accentele puse pe persoane, și nu pe sarcini, deci, este vorba de cultura de tip clan, validând *ipoteza cu numărul 6*.

În ceea ce privește elementele culturii de tip adhocratie, observăm că ele se află în minoritate atât la analiza culturii actuale, cât și a celei preferate de respondenți. Acest fapt denotă că angajații întreprinderilor din țară nu acordă o importanță mare orientării companiei spre elemente de inovare și schimbare, ceea ce ne permite să validăm *ipoteza cu numărul 7*.

Analizând rezultatele studiului pe dimensiunile culturii organizaționale, putem constata că respondenții nu au aspirații foarte mari referitor la schimbarea managementul întreprinderilor analizate. Conform părerii lui Cameron și Quinn (apun OCAI online, 2012), dacă diferența între

scorul actual al culturii organizaționale și cel preferat de angajați este mai mare de 10 puncte, e nevoie să se producă anumite schimbări. În studiul realizat, nu s-a remarcat nici o discrepanță mai mare de 10 puncte, între scorul actual și cel preferat, fiind de maximum 4.51 puncte. Însă, considerăm că aceasta nu semnifică faptul că situația este una foarte bună și nu sunt necesare anumite schimbări, ci, mai degrabă, personalul nu pretinde la alte tipuri de culturi. În așa mod, nu este validată *ipoteza cu numărul 8*.

Putem concluziona că managerii din companiile analizate trebuie să întreprindă anumite măsuri pentru a dezvolta elemente specifice culturii de tip clan și adhocratică, care contribuie la sporirea angajamentului organizațional, la creșterea comportamentului civic și să faciliteze creativitatea și inovația.

5.2. Studiul empiric privind corelația dintre nivelul de sustenabilitate și cultura organizațională în cadrul întreprinderilor autohtone

Considerând că procesul de integrare organizațională a sustenabilității va fi facilitat prin crearea unei culturi organizaționale corespunzătoare, am recurs la analiza corelației dintre tipul culturii depistat în cadrul organizațiilor și nivelul de sustenabilitate al companiilor incluse în cercetare.

La baza cercetării realizate în cadrul tezei, au stat următoarele ipoteze:

Ipoteza 9: În cadrul companiilor cu un nivel de sustenabilitate redus se atestă o prevalare a elementelor proprii culturii de tip ierarhie.

Ipoteza 10: Pe măsura sporirii nivelului de sustenabilitate al întreprinderilor se majorează ponderea elementelor specifice culturii de tip adhocrație și clan.

Cultura organizațională este, adesea, tratată ca o variabilă cu o relație liniară cu alte variabile (de exemplu, Hofstede et al., 1990) din punct de vedere static și funcțional. Pe baza a două recenzii exemplare, Ployhart și Vandenberg (2010) subliniază că studiile empirice produc rezultate controversate cu același set de date, când timpul / schimbarea este introdus și măsurat ca o variabilă separată (Dauber et al., 2012). Astfel, modelele teoretice ar trebui, de asemenea, să poată explica sau cel puțin să indice cum și când variază anumite variabile în decursul timpului, pentru a oferi concluzii semnificative, cuprinzătoare și corecte pentru cercetătorii care doresc să investigheze

cultura organizațională și impactul acesteia asupra altor construcții care reflectă fenomenele organizaționale.

Ansamblul metodelor care se ocupă de descrierea și analiza datelor multidimensionale se bazează pe explorarea datelor. Metodele respective permit evidențierea relațiilor, care pot exista între diferite date și elaborează informații statistice, care dau posibilitatea unei descrieri mai succinte a informației conținute în aceste date. Altele permit regrupări ale datelor în scopul de a face să apară clar ceea ce le face omogene și astfel de a le înțelege și de a le defini mai bine (Lepădatu, 2013).

Analiza factorială este una din secțiunile analizei statistice multivariate. Se bazează pe o distribuție normală multidimensională, adică fiecare dintre caracteristicile folosite ale obiectului studiat trebuie să aibă o lege normală de distribuție (Ким, Мьюллер, 1989). Analiza factorială analizează structura internă a caracteristicilor matricei covarianței și corelarea obiectului sistemului studiat.

Să presupunem, că în studiul privind influența culturii organizaționale asupra sustenabilității întreprinderilor, au fost selectate N caracteristici. În fiecare dintre aceste semne valorile măsurate K se obțin variabile multidimensionale aleatorii distribuite, în mod normal (Ким, Мьюллер, 1989):

$$X_t = (X_{1t}, X_{2t}, \dots, X_{kt}), \text{ unde } t = 1, 2, \dots, N.$$

Aceste valori ale unor cantități aleatorii multidimensionale se datorează unor cauze obiective, pe care le vom numi factori. Se presupune că numărul acestor factori este întotdeauna mai mic decât numărul de parametri mășurați (caracteristici) ai obiectului studiat. Acești factori sunt ascunși, nu pot fi mășurați direct și, prin urmare, par ipotetici, însă există metode de identificare a acestora, care constituie esența analizei factorilor.

Există două modele de analiză a factorilor (Enăchescu, 2009):

- Analiza componentelor principale;
- Analiza factorială a corespondențelor.

Pentru analiza datelor din cercetarea respectivă, calculele au fost efectuate cu ajutorul programului SPSS pentru Windows 21.0.

Analiza dispersională este o metodă în statisticile matematice, care vizează identificarea dependențelor în datele experimentale prin studierea semnificației diferențelor în valorile medii (HOWELL, 2002).

Un test de egalitate a mediilor pleacă de la ipoteza nulă, conform căreia toți itemii scalei au aceeași medie (tabelul 5.11).

Tabelul 5.11. Analiza dispersională - ANOVA

		Suma pătratelor	Grade de libertate	Media pătratelor	F	sig
Între grupuri		18635,783	299	62,327		
În interiorul grupelor	Între puncte	5713404,060	4	1428351,015	861,767	,000
	Residuu	1982330,740	1196	1657,467		
	Total	7695734,800	1200	6413,112		
Total		7714370,583	1499	5146,345		

Sursa: elaborat de autor

Testul pentru studiul dat este semnificativ, respectiv se respinge ipoteza nulă, deci, mediile itemilor sunt semnificativ diferite.

În tabelul 5.12, sunt prezentate două teste, care indică adecvarea datelor pentru detectarea structurilor. Valoarea indicelui Kaiser-Meyer-Olkin este o statistică ce indică proporția de variație a variabilelor, care ar putea fi cauzată de factorii care stau la baza acesteia. Valorile mari (aproape de 1.0) indică, în general că o analiză a factorilor poate fi utilă pentru datele existente, însă, dacă valoarea este mai mică de 0,5, rezultatele analizei factorilor, probabil că nu vor fi foarte utile. În cazul studiului nostru, avem o valoare de 0,698, ceea ce demonstrează că rezultatele analizei factorilor sunt valabile (Cureton, D'agostino, 1983).

Valoarea testului *Bartlett's Test of Sphericity* permite verificarea egalității variațiilor mai multor (două sau mai multe) eşantioane. Ipoteza nulă sugerează că eşantioanele luate în considerare provin de la populații generale cu variante identice (Лемешко, Миркин, 2004). Valorile mai mici de nivelul de semnificație 0,01 indică faptul că o analiză a factorilor este utilă pentru studiul de mai departe (Mason et al., 2003).

Tabelul 5.12. KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meier-Olkin Measure of Sampling Adequacy		,698
Approx. Chi-Square		2964,228
Bartlett's Test of Sphericity	df	276
	Sig	,000

Sursa: elaborat de autor

Coeficientul Alpha (Cronbach) este folosit pentru studierea consistenței interne a itemilor unui chestionar sau poate fi folosit ca metodă de reducere a unor itemi (Popa, 2011). Valoarea Cronbach alfa este de 0,759 și se admite că avem o consistență internă adecvată a scalei.

Tabelul 5.13. Coeficientul de consistență internă α Cronbach

α Cronbach	α Cronbach, based on standardized points	N of item
,757	,759	24

Sursa: elaborat de autor

În statistică, distribuția Hotelling T-squared a este o distribuție multivariată proporțională cu distribuția F și apare ca o distribuție a unui set de statistici, care sunt generalizări naturale ale statisticilor, ce stau la baza distribuirii t Student.

Tabelul 5.14. Testul Hotelling's T-squared de egalitate a mediilor

Hotelling's T-squared	F	Df 1	Df .2	Sig
340540,096	84280,826	4	296	,000

Sursa: elaborat de autor

Rezultatul obținut este semnificativ din punct de vedere statistic, deci, ipoteza nulă, precum că toate elementele din scala au aceeași medie, se respinge.

Comunitățile indică variația varianței, în fiecare variabilă, care este contabilizată (Sava, 2011). Comunitățile inițiale sunt estimări ale varianței, în fiecare variabilă, reprezentată de toate componentele sau factorii. Pentru extragerea principalelor componente, aceasta este întotdeauna egală cu 1,0 pentru analizele de corelație.

Tabelul 5.15. Comunitățile

	Variabilele	Inițial	Extraction
1.	Întreprinderea este un loc personal. Toți suntem ca o mare familie. Ne ajutăm reciproc și împărțim sarcinile pe care le avem.	1	,627
2.	Întreprinderea este un loc dinamic. Oamenii sunt dispuși să-și asume responsabilități și riscuri, atunci când apar oportunități.	1	,315
3.	Întreprinderea este orientată spre atingerea scopurilor propuse, spre rezultate. Angajații sunt competitivi și orientați spre obținerea de rezultate.	1	,352
4.	Întreprinderea este o organizație foarte controlată și structurată, în care procedurile formale stau la baza a ceea ce fac oamenii.	1	,377
5.	Stilul de conducere, practicat în întreprindere, se bazează pe susținere, consiliere și ghidare în îndeplinirea sarcinilor.	1	,642
6.	Stilul de conducere, practicat în întreprindere, încurajează asumarea de riscuri, inovația și exploatarea oricărei oportunități noi.	1	,454
7.	Stilul de conducere, practicat în întreprindere, pune accentul pe concizie, spirit practic și o orientare spre atingerea rezultatelor.	1	,526
8.	Stilul de conducere, practicat în întreprindere, pune accentul pe coordonare, organizare și eficiență.	1	,600
9.	Stilul de management, folosit în cadrul întreprinderii, se caracterizează prin munca în echipă, consens și implicare.	1	,444

10.	Stilul de management, folosit în cadrul întreprinderii, se caracterizează prin asumarea de riscuri individuale, inovare, libertate și unicitate.	1	,543
11.	Stilul de management, folosit în cadrul întreprinderii, se caracterizează prin competitivitate, standarde ridicate de performanță și atingerea obiectivelor stabilite.	1	,390
12.	Stilul de management, folosit în cadrul întreprinderii, este caracterizat de siguranța locului de muncă, conformitate cu regulile existente, predictibilitatea și stabilitatea în relațiile existente.	1	,508
13.	Factorii care asigură legătura internă în organizație sunt loialitatea și încrederea reciprocă. Atașamentul față de organizație este ridicat.	1	,298
14.	Factorii care asigură coeziunea organizației sunt dorința comună de inovare și dezvoltare. Este important să ne asumăm riscuri.	1	,334
15.	Factorii care asigură coeziunea organizației sunt dorința comună de reușită și de atingere a obiectivelor propuse.	1	,197
16.	Factorii care asigură coeziunea organizației sunt regulile formale și politicile organizației. Este important să avem o organizație care funcționează bine.	1	,601
17.	În întreprindere, se pune accentul pe dezvoltarea resursei umane. Valorile dominante sunt încrederea, transparența și implicarea.	1	,688
18.	În întreprindere, se pune accentul pe atragerea de noi resurse și crearea de noi provocări. Valorile dominante sunt inovația și căutarea de noi oportunități.	1	,310
19.	În întreprindere, se pune accentul pe competitivitate și reușită. Valorile dominante sunt atingerea unor obiective ambițioase și obținerea unei poziții dominante pe piață/în sectorul de activitate.	1	,359
20.	În întreprindere, se pune accentul pe stabilitate și permanență. Valorile dominante sunt: eficiența, controlul și buna funcționare.	1	,465
21.	În întreprindere, performanța este definită din perspectiva dezvoltării resurselor umane, a muncii în echipă, a implicării și a grijii față de angajați.	1	,607
22.	În întreprindere, performanța este definită din perspectiva inovației, a unicității, a folosirii ultimelor tehnologii, a deținerii unei poziții de lider în domeniu.	1	,406
23.	În întreprindere, performanța este definită din perspectiva competitivității, a depășirii concurenței. Trebuie să fim cei mai buni.	1	,378
24.	În întreprindere, performanța este definită din perspectiva eficienței. Oferirea serviciilor de calitate, planificarea exactă a activităților și păstrarea unor costuri scăzute sunt condiții ale succesului.	1	,669

Notă: * Extraction Method: Principal Component Analysis

Sursa: elaborat de autor

In *Total Variance Explained (Varianța Totală Explicată)*, este afișată varianța explicată prin soluția inițială, componentele extrase și componentele rotite (tabelul 5.16). Această primă secțiune a tabelului prezintă valorile inițiale. Coloana Total indică valoarea proprie sau variația variabilelor inițiale reprezentate de fiecare componentă. Coloana procentul din variație (% of Variance) furnizează raportul, exprimat ca procent, al varianței reprezentate de fiecare componentă la varianța totală a tuturor variabilelor (Наследов, 2007). Coloana Cumulative % dă procentul de variație reprezentat de primele componente. În cazul dat, varianța explicată și varianța cumulată pentru patru factori este distribuită astfel: primul factor – 16,986 % și cel de-al doilea factor – 11,289 %, factorul III – 8,293 %, factorul IV – 7,29 %. Sumă acestor patru factori este 44,399 % din valoarea varianței analizate, restul 55,601 % variația neexplicată de acest model.

Rotația menține procentul cumulativ de variație explicat de componentele extrase, dar această variație este acum răspândită mai uniform pe componente (Наследов, 2007). Modificările mari în totalurile individuale sugerează că matricea componentă rotită va fi mai ușor de interpretat decât matricea netratată. Redistribuirea variației explicate de fiecare factor este următoarea: factorul I – 12,112%, factorul II - 11,688%, factorul III – 11,3702%, factorul IV – 9,228%, prin metoda de rotație, primul și al doilea factor pierd din saturație în favoarea factorilor trei și patru.

Tabelul 5.16. Varianța Totală Explicată

Component	Initial eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squares of Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,077	16,986	16,986	4,077	16,986	16,986	2,907	12,112	12,112
2	2,839	11,829	28,815	2,839	11,829	28,815	2,805	11,688	23,800
3	1,990	8,293	37,108	1,990	8,293	37,108	2,729	11,370	35,171
4	1,750	7,290	44,399	1,750	7,290	44,399	2,215	9,228	44,399
5	1,605	6,686	51,085						
6	1,292	5,382	56,467						
7	1,284	5,351	61,818						
8	1,240	5,167	66,985						
9	1,010	4,209	71,194						
10	,987	4,114	75,308						
11	,946	3,943	79,251						
12	,886	3,691	82,942						
13	,803	3,345	86,288						
14	,746	3,108	89,396						
15	,735	3,061	92,457						
16	,647	2,697	95,155						
17	,594	2,474	97,629						
18	,463	1,930	99,559						
19	,082	,340	99,899						
20	,024	,100	99,999						
21	,000	,001	100,000						
22	1,017E-013	1,069E-013	100,000						
23	1,008E-013	1,035E-013	100,000						
24	1,002E-013	1,008E-013	100,000						

Notă: *Extraction Method: Principal Component Analysis.

Sursa: elaborat de autor

Pentru a permite obținerea unei structuri factoriale cât mai adecvate este necesară rotația factorilor. Rotația ajută la prezentarea rezultatelor într-o formă mai convenabilă și, de obicei, facilitează interpretarea factorilor. Rotația nu afectează suma valorilor proprii, totuși, rotația va schimba valorile proprii (și procentul de variație explicat) de factori specifici și va schimba încărcările factorilor (Ермолаев, 2003).

Табелул 5.17. Rotated Component Matrix^a

Premise		Component			
		G1	G2	G3	G4
Întreprinderea este o organizație foarte controlată și structurată, în care procedurile formale stau la baza a ceea ce fac oamenii.	V00005.1.1.D	-,713			
Stilul de conducere, practicat în întreprindere, încurajează asumarea de riscuri, inovația și exploatarea oricărei oportunități noi.	V00005.2.1.B	,677			
Stilul de management, folosit în cadrul întreprinderii, se caracterizează prin asumarea de riscuri individuale, inovare, libertate și unicitate.	V00005.3.1.B	,674			
Stilul de management, folosit în cadrul întreprinderii, este caracterizat de siguranța locului de muncă, conformitatea cu regulile existente, predictibilitatea și stabilitatea în relațiile existente.	V00005.3.1.D	-,581			
Stilul de conducere, practicat în întreprindere, pune accentul pe coordonare, organizare și eficiență.	V00005.2.1.D	-,562			
Întreprinderea este un loc dinamic. Oamenii sunt dispuși să-și asume responsabilități și riscuri atunci când apar oportunități.	V00005.1.1.B	,555			
În întreprindere, performanța este definită din perspectiva eficienței. Oferirea serviciilor de calitate, planificarea exactă a activităților și păstrarea unor costuri scăzute sunt condiții ale succesului.	V00005.6.1.D		-,815		
În întreprindere, se pune accentul pe stabilitate și permanență. Valorile dominante sunt: eficiența, controlul și buna funcționare.	V00005.5.1.D		-,644		
În întreprindere, performanța este definită din perspectiva inovației, a unicității, a folosirii ultimelor tehnologii, a deținerii unei poziții de lider în domeniu.	V00005.6.1.B		,644		
Factorii care asigură coeziunea organizației sunt dorința comună de reușită și de atingere a obiectivelor propuse.	V00005.4.1.C		,518		
În întreprindere, se pune accentul pe atragerea de noi resurse și crearea de noi provocări. Valorile dominante sunt inovația și căutarea de noi oportunități.	V00005.5.1.B		,412		
În întreprindere, se pune accentul pe completivitate și reușită. Valorile dominante sunt atingerea unor obiective ambițioase și obținerea unei poziții dominante pe piață/în sectorul de activitate.	V00005.5.1.C			,617	
În întreprindere, se pune accentul pe dezvoltarea resursei umane. Valorile dominante sunt încrederea, transparența și implicarea.	V00005.5.1.A			-,598	
În întreprindere, performanța este definită din perspectiva dezvoltării resurselor umane, a muncii în echipă, a implicării și a grijii față de angajați.	V00005.6.1.A			-,555	

În întreprindere, performanța este definită din perspectiva competitivității, a depășirii concurenței. Trebuie să fim cei mai buni.	V00005.6.1.C				,548
Stilul de conducere, practicat în întreprindere, pune accentul pe concizie, spirit practic și o orientare spre atingerea rezultatelor.	V00005.2.1.C				,545
Stilul de conducere, practicat în întreprindere, se bazează pe susținere, consiliere și ghidare în îndeplinirea sarcinilor.	V00005.2.1.A				-,521
Întreprinderea este orientată spre atingerea scopurilor propuse, spre rezultate. Angajații sunt competitivi și orientați spre obținerea de rezultate.	V00005.1.1.C				,504
Întreprinderea este un loc personal. Toți suntem ca o mare familie. Ne ajutăm reciproc și împărțim sarcinile pe care le avem.	V00005.1.1.A				-,419
Stilul de management, folosit în cadrul întreprinderii, se caracterizează prin competitivitate, standarde ridicate de performanță și atingerea obiectivelor stabilite.	V00005.3.1.C				,411
Stilul de management, folosit în cadrul întreprinderii, se caracterizează prin munca în echipă, consens și implicare.	V00005.3.1.A				,725
Factorii care asigură legătura internă în organizație sunt loialitatea și încrederea reciprocă. Atașamentul față de organizație este ridicat.	V00005.4.1.A				,618
Factorii care asigură coeziunea organizației sunt dorința comună de inovare și dezvoltare. Este important să ne asumăm riscuri.	V00005.4.1.D				-,608
Factorii care asigură coeziunea organizației sunt regulile formale și politicile organizației. Este important să avem o organizație care funcționează bine.	V00005.4.1.B				,449

Notă: ExtractionMethod: Principal Component Analysis RotationMethod: Varimax with Kaiser Normalization

Sursa: elaborat de autor

În cercetare utilizată, rotirea Varimax (Калинина, В., Соловьев, 2003) este una din cele mai populare și ajungem, din nou, la cea mai interesantă etapă a analizei factorilor - interpretarea factorilor. Sarcinile factoriale a patru factori sunt localizate în tabelul 5.17, unde putem explica valorile obținute finale cu privire la structura variabilelor studiate.

În cazul dat, variabilele cu rezultate mai mici de 0,5 nu sunt semnificative, deoarece valorile obținute ne arată că legătura statistică dintre variabile și factorii existenți este corelată slab. Variabilele obișnuite au fost ordonate conform saturației, pe care au obținut-o factorii respectivi de la cei mai mari la cei mai mici. În același timp, această ordonare ne permite să interpretăm factorul respectiv.

Cei patru factori, care determină nivelul de sustenabilitate al companiilor, sunt următorii:

- G1 – cel mai jos nivel de sustenabilitate al întreprinderii. Performanță financiară deosebit de precară și, practic, lipsa oricăror acțiuni sociale și de mediu - este compus din 6 variabile.
- G2 – caracterizează o performanță globală acceptabilă, dar instabilă, cu inițiative sociale și de mediu sporadice - este compus din 5 variabile;

- G3 – este caracteristic unei companii cu o situație financiară mai stabilă și care devine mai responsabilă în relațiile sale cu stakeholderii, realizând anumite inițiative planificate - este compus din 9 variabile;
- G4 – este caracteristic unei entități cu o situație economică bună, iar acțiunile sociale și de mediu încep să fie proactive, fiind implementate la nivelul managementului strategic - este compus din 4 variabile.

Prezintă interes evidențierea faptului că componenta G1, în mare parte, este determinată de variabilele specifice culturii de tip ierarhie și adhocrație; G2 – variabilele specifice culturii de tip ierarhie, adhocrație și piață; G3 – variabilele proprii culturii de tip clan și piață, iar G4 – clan, adhocrație și ierarhie.

Utilizând analiza de corelație, este posibil să se stabilească cat de aproape este relația dintre două sau mai multe variabile aleatorii (Opait, 2010).

Matricea de corelație, prezentată în tabelele 5.18 și 5.19, descrie corelația dintre variabilele analizate: nivelul de sustenabilitate, cultura de tip adhocrație, cultura de tip clan, cultura de tip piață, cultura de tip ierarhic.

Tabelul 5.18. Matricea de corelație pentru situația existentă la companii

	Nivelul de sustenabilitate	Cultura de tip adhocrație	Cultura de tip clan	Cultura de tip piață	Cultura de tip ierarhie
Nivelul de sustenabilitate	1				
Cultura de tip adhocrație	-,006 ,455	1			
Cultura de tip clan	-,014 ,402	-,066 ,129	1		
Cultura de tip piață	,109* ,029	-,399** ,000	,063 ,140	1	
Cultura de tip ierarhie	-,073 ,105	-,427** ,000	-,579** ,000	-,387** ,000	1

N= 300, *p < 0.05 **p < 0,01

Sursa: elaborat de autor

După cum putem observa, analizând situația existentă la companii, nu se depistează o corelație directă între nivelul de sustenabilitate și tipurile de culturi analizate: de tip adhocrație, de tip clan, de tip piață, de tip ierarhic.

Tabelul 5.19. Matricea de corelație pentru situația dorită la companii

	Nivelul de sustenabilitate	Cultura de tip adhocrație	Cultura de tip clan	Cultura de tip piață	Cultura de tip ierarhie
Nivelul de sustenabilitate	1				
Cultura de tip adhocrație	,024 ,337	1			
Cultura de tip clan	,108* ,031	-,128* ,013	1		
Cultura de tip piață	,109* ,030	-,589** ,000	,063 ,140	1	
Cultura de tip ierarhie	-,158** ,003	-,444** ,000	-,632** ,000	-,116* ,022	1

N= 300, *p < 0.05 **p < 0,01

Sursa: elaborat de autor

De asemenea, în cazul situației preferate la companii, nu se observă corelația directă între nivelul de sustenabilitate și tipurile de culturi analizate.

Acest lucru poate fi explicat prin faptul că companiile pot atinge un anumit nivel de sustenabilitate, sub influența unui număr sporit de factori, care în studiul nostru nu au fost luați în considerare, dar care au un impact considerabil asupra dezvoltării durabile a companiilor.

De exemplu, în lucrarea sa Zaiț et al. (2013, pag. 384) specifică faptul că cultura nu este singura responsabilă de nivelul de dezvoltare durabilă a companiei. Se constată că există o corelație pozitivă între orientarea firmelor către RSC și nivelul de dezvoltare economică a țărilor din care provin. Prin urmare, guvernele statelor ar trebui să ofere condiții, care să favorizeze dezvoltarea firmelor în această direcție. Pe de altă parte, cadrul legislativ riguros, dar și creșterea rolului societății civile sunt factori cu impact asupra creșterii preocupării pentru acțiunile RSC.

Totuși, trebuie să remarcăm că, analizând corelația dintre tipul culturii organizaționale și nivelul de sustenabilitate al companiilor incluse în cercetare, se observă anumite tendințe. Analiza comparativă a acestor două aspecte este prezentată în figura 5.10.

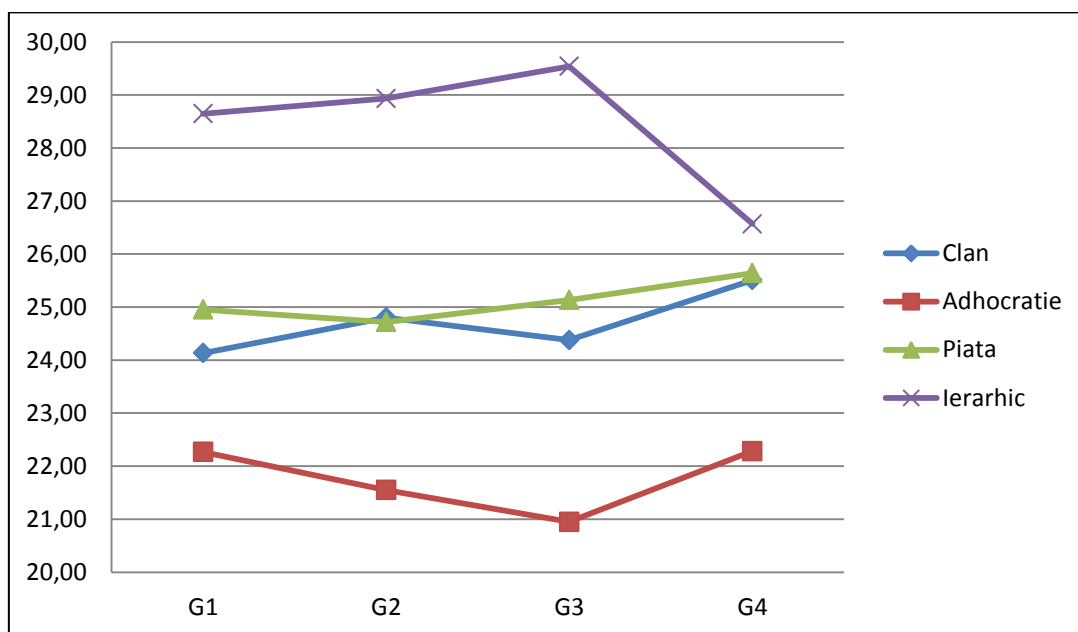


Fig. 5.10. Corelația dintre elementele culturii organizaționale și nivelurile de sustenabilitate în cadrul întreprinderilor analizate
Sursa: elaborată de autor

Din analiza corelației dintre tipul de cultură și nivelul de sustenabilitate, se poate înregistra o discrepanță mare între elementele culturii la întreprinderile, unde se atestă primul nivel de sustenabilitate cu elementele de la întreprinderile, unde avem nivelul IV. În ultimul caz, se observă o reducere substanțială a valorilor specifice tipului de cultură ierarhică și o majorare a elementelor culturii de tip piață, adhocație și, cel mai considerabil, s-au modificat scorurile pentru cultura de tip clan (Covaș, 2019, a).

În așa mod, putem considera că **ipoteza numărul 9**, în cadrul căreia se admite că la companiile cu un nivel de sustenabilitate redus se atestă o prevalare a elementelor proprii culturii de tip ierarhie, **se consideră validată.**

Iar **ipoteza 10**, care atestă că, pe măsura sporirii nivelului de sustenabilitate al întreprinderilor, se majorează ponderea elementelor specifice culturii de tip adhocație și clan, **poate fi considerată validă.**

Tipul de cultură organizațională, în cadrul căreia se evidențiază cu prevalare elementele culturii clan și adhocație, contribuie la sporirea angajamentului organizațional, la creșterea comportamentului civic și a dorinței angajaților de a se implica în soluționarea nu numai a dificultăților economice ale companiei, dar și la cele sociale și ce țin de protecția mediului. Astfel,

putem conchide că direcționarea companiei spre o dezvoltarea durabilă e posibil de realizat numai prin intermediul creării unei culturi organizaționale sustenabil orientate.

Prezintă interes compararea atitudinii angajaților față de tipul de cultură existent în cadrul întreprinderilor și preferat de către angajați din cadrul companiilor cu diverse niveluri de sustenabilitate (figurile 5.11 și 5.12).

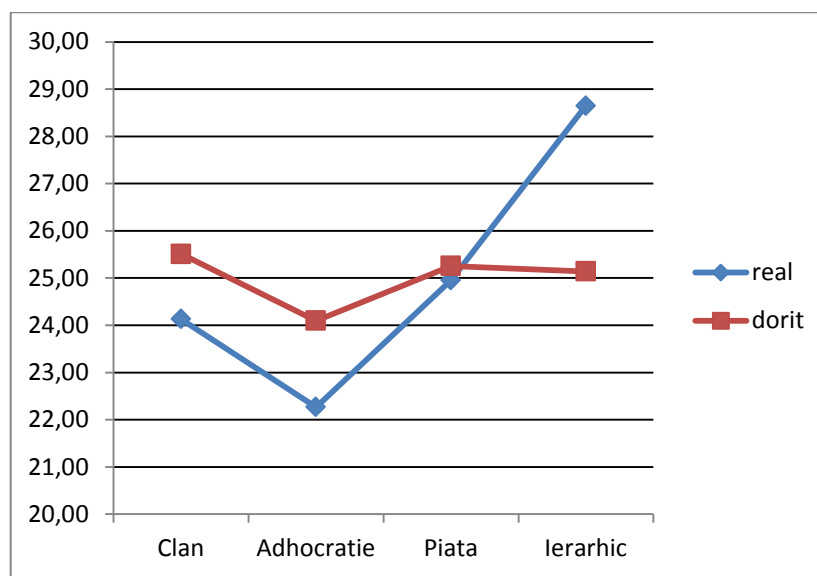


Fig. 5.11. Corelația dintre elementele culturii organizaționale existente și preferate de angajați în cadrul întreprinderilor cu nivelul de sustenabilitate G1

Sursa: elaborată de autor

Respectiv, analizând, în mod separat, corelația dintre elementele culturii organizaționale la unitățile economice cu nivelul de sustenabilitate G1, putem observa cum diferă situația existentă în cadrul companiilor și cea preferată de respondenți. Este evident că angajații companiilor autohtone, care se atribuie la primul nivel de sustenabilitate, ar prefera să activeze într-un mediu, unde s-ar regăsi mai puține elemente proprii culturii de tip ierarhie și o sporire a culturii de tip clan.

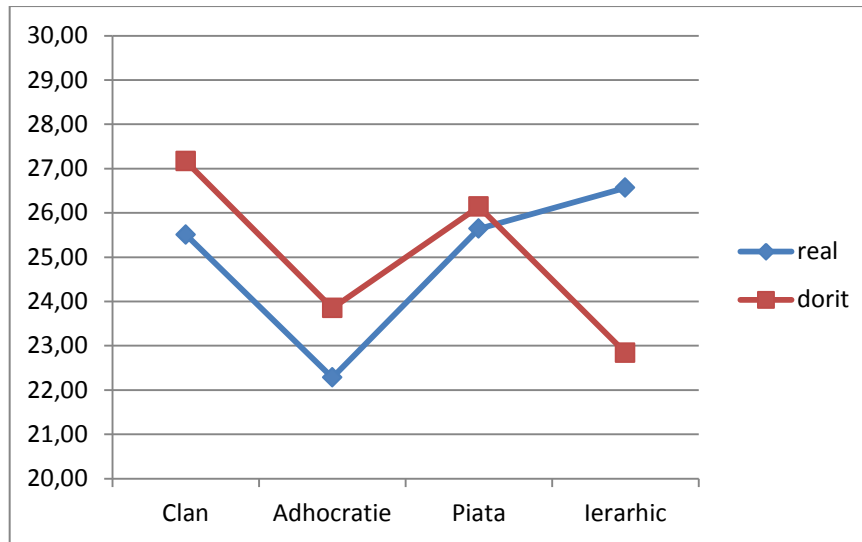


Fig. 5.12. Corelația dintre elementele culturii organizaționale existente și preferate de angajați în cadrul întreprinderilor cu nivelul de sustenabilitate G4

Sursa: elaborată de autor

Iar în cazul companiilor, cu un nivel mai înalt al sustenabilității, și anume nivelul G4, se evidențiază o solicitare mai sporită de a reduce elementele culturii de tip ierarhic și de a le majora pe cele de tip clan.

Rezultatele acestui studiu pot servi drept bază informațională pentru luarea deciziilor în vederea orientării culturii organizaționale spre sustenabilitate.

5.3. Model de direcționare a culturii organizaționale spre valori de sustenabilitate

Odată ce este definită cultura organizațională orientată spre dezvoltarea durabilă, precum și argumentată importanța ei în perfecționarea managementului dezvoltării durabile, urmează identificarea specificului procesului de modificare a culturii și delimitarea etapelor componente ale acestui proces.

În acest scop, este propus un model elaborat de autorul tezei, care a înglobat rezultatele cercetării teoretice efectuate și rezultatele studiilor empirice realizate și descrise în cadrul lucrării date (figura 5.13).



Fig. 5.13. Model de modificare a culturii organizaționale spre valori de sustenabilitate

Sursa: elaborată de autor

Ținând cont de toate cele menționate în teză, racordarea unității economice la principiile sustenabilității trebuie să înceapă cu evaluarea specificului culturii organizaționale, astfel asigurând ca inițiativele de dezvoltare durabilă să fie congruente cu valorile culturii organizaționale.

În cadrul etapei inițiale a procesului de implementare a sustenabilității prin modificarea culturii organizaționale, propunem să se realizeze două activități esențiale:

1. Identificarea necesității de schimbare organizațională;
2. Evaluarea culturii organizaționale și determinarea tipului de cultură dominant.

După cum a fost demonstrat mai sus, tipul de cultură organizațională are o influență considerabilă asupra performanței globale a întreprinderii și este principal, ca procesul de orientare a companiei spre majorarea nivelului de sustenabilitate să se înceapă cu evaluarea culturii organizaționale. Anume, de rezultatele acestei etape, o să depindă acțiunile ulterioare, realizate în direcția implementării sustenabilității în operațiunile organizaționale.

Astfel, inițiativele în domeniul dezvoltării durabile se vor realiza eficient, numai în cazul când vor fi compatibile cu specificul culturii organizaționale. Este important ca compania să perceapă cultura sa și să planifice asemenea inițiative, care sunt congruente cu specificul cultural al companiei.

Etapa a II-a. Determinarea particularităților organizaționale, care reies din specificul tipului de cultură identificat în cadrul întreprinderii.

Determinarea tipului dominant de cultură și a particularităților organizaționale se efectuează prin prisma obiectivelor de sustenabilitate. În acest sens, în modelul propus (figura 5.13) la etapa dată, am sintetizat principalele caracteristici, care definesc comportamentul organizațional în funcție de tipul de cultură organizațională, care predomină.

În procesul de evidențiere a particularităților organizaționale, s-a ținut cont de propriile observări, precum și de studiile efectuate în domeniul dat, pe care le considerăm importante și care sunt analizate în Capitolul III al tezei.

Astfel, utilizând Modelul valorilor concurente (Competing Values Framework) al lui Kim S. Cameron și Robert E. Quinn, am descris cum fiecare tip de cultură organizațională poate să influențeze procesul de implementare a sustenabilității în cadrul unităților economice.

Culturile de tip ierarhic sunt orientate spre procesele interioare, promovează stabilitatea și controlul prin procesul decizional și de comunicare, managementul informațional. Companiile, care sunt dominate de acest tip de cultură, în procesul de integrare a sustenabilității, pun accentele pe

aspectul economic, neluând în considerare modul în care activitățile organizației afectează sistemul ecologic și social, în care ei operează.

În așa mod, considerăm că, dacă, în companie, predomină elementele proprii culturii de tip ierarhic, activitatea în domeniul sustenabilității va fi caracterizată prin accentul plasat pe aspectul economic, lipsa de inițiativă din partea angajaților în domeniul proiectelor sociale și ambientale, precum și o rezistență mare la schimbările propuse de top-management.

Culturile de tip piață promovează eficiența și productivitatea prin centralizarea planificării, procesului comunicațional și cel decizional. Competitivitatea se regăsește în orice activitate inițiată în cadrul organizației și își impune regulile sale.

Astfel, într-o cultură preponderent de tip piață, deja, se recurge mai des la acțiuni de RSC, însă, aspectul social și ambiental se ia în considerare prin prisma eficientizării resurselor utilizate. Motivul principal al organizării acestor activități nu constă în conclucrarea cu stakeholderii companiei, pentru a beneficia de avantaje mutuale, dar doar este vorba despre tendința de a reduce costurile și de a simplifica procesele.

Culturile de tip clan, care sunt dominate de valorile relațiilor umane, promovează coeziunea și moralul prin instruire și dezvoltare, comunicare deschisă și proces decizional participativ.

Considerăm că, dacă în companie se manifestă o cultură de tip clan, va fi mult mai ușor de implementat principiile de dezvoltare durabilă, în măsura în care angajații, de asemenea, vor partaja aceste valori. Aceasta este favorizată de faptul că, în organizație, sunt valorizate resursele umane, activitatea lor este, în mare parte, bazată pe motivație intrinsecă și se pune accentul pe învățarea și dezvoltarea personalului.

Culturile de tip adhocrație, care sunt dominate de valorile sistemelor deschise, promovează creșterea și obținerea resurselor prin adaptabilitate și schimbare, comunicare liberă și proces decizional flexibil.

În cazul în care, în companie, predomină cultura de tip adhocrație, e nevoie ca obiectivele principale ale companiei să corespundă valorilor de sustenabilitate. Accentul pus pe inovare, implicarea activă a stakeholderilor în activitatea organizației, precum și abordarea proactivă în interacțiunea cu ei vor favoriza orientarea întreprinderii spre un nivel mai înalt al sustenabilității.

Etapa a III-a. Recomandări în vederea implementării sustenabilității în activitatea companiilor.

În funcție de tipul de cultură organizațională identificat, se conturează anumite recomandări în vederea direcționării implementării organizaționale a sustenabilității.

Ținând cont de specificul activității în cadrul unei organizații cu o *cultură de tip ierarhic*, se recomandă întreprinderea unor acțiuni suplimentare pentru stimularea flexibilității și creativității în rândul angajaților, iar implicarea în acțiunile de RSC să fie asociate cu anumite stimulente materiale.

În ceea ce privește companiile cu o *cultură de tip piață*, care se bazează pe un spirit de competitivitate, am putea propune ca obiectivele de dezvoltare durabilă să facă parte din scopurile pentru care se concurează, să se investească în programe sociale și ambientale pe termen lung, fiind promovate pe larg, în rândul angajaților și întreprinderea unor acțiuni suplimentare pentru sporirea angajamentului organizațional.

O *cultură de tip clan* este pregătită pentru a facilita, în cadrul companiei, implementarea sustenabilității, din care motiv am recomanda să se organizeze instruirii ai personalului în subiecte de sustenabilitate și corelarea obiectivelor de dezvoltare durabilă cu sarcinile echipelor și colectivelor de muncă.

În cadrul companiilor, în care predomină *cultura de tip adhocrație*, este nevoie să se întreprindă măsuri pentru menținerea conlucrării cu stakeholderii organizației, astfel, facilitând focalizarea față de schimbările din mediul extern și flexibilitatea în acțiunile întreprinse.

Etapa a IV-a. Modificarea culturii organizaționale.

În cazul în care organizația dorește să realizeze acțiuni mai complexe în domeniul sustenabilității, e nevoie să modifice viziunile, valorile, credințele partajate de personalul companiei, elemente ce formează cultura ei organizațională. Anume, prin schimbarea culturii organizaționale a companiilor, e posibilă integrarea acestui concept în strategiile întreprinderilor.

În urma studiului realizat în teză, considerăm important să evidențiem că, numai în cazul predominării elementelor specifice culturii de tip clan și adhocrație, va fi posibilă obținerea unui nivel mai înalt al sustenabilității. De aceea, ar fi recomandabil pentru companii să-și dezvolte elemente specifice acestor tipuri de culturi.

În procesul de implementare organizațională a sustenabilității, e nevoie să fie antrenați diverși factori de decizie din cadrul unităților economice, care curează următoarele direcții:

managementul strategic al companiei, recrutarea și selecția personalului, dezvoltarea resurselor umane, stabilirea sistemelor de remunerare și de motivare etc.

Managementul dezvoltării durabile va fi facilitat prin instituirea unui post în structura organizatorică a companiei, responsabil de evaluarea impactului activității întreprinderii în cele trei aspecte: economic, social și de mediu. De exemplu, într-un studiu realizat de Grupul Adecco și Universitatea Paris 12, în anul 2009, s-a identificat faptul că funcția managerială a sustenabilității este deja prezentă în structura organizațională a companiilor din Franța (78% dintre respondenți având un serviciu dedicat sustenabilității și 75% dintre directorii de dezvoltare durabilă fiind prezenți în organele de management), care au extins direcțiile de dezvoltare durabilă pentru a crea rețele interne de corespondenți (Constantinescu, 2013). Astfel, după Larson, 2000 citat de Constantinescu (2013, pag. 23), managerul pentru sustenabilitate devine și un evaluator al nivelului în care cultura organizațională este deschisă acceptării responsabilităților ce reiese din angajamentele legate de dezvoltarea durabilă, contribuind inclusiv la îmbunătățirea standardelor internaționale, care determină cerințele pentru a practica această activitate.

Însă, în cazul unor companii de dimensiuni mici, atributele managerului sustenabilității poate fi comasate cu alte sarcini. În acest caz, este necesar ca managerul responsabil de procesul de implementare a unei culturi sustenabil orientate să se asigure, că principiile de dezvoltare durabilă sunt promovate la nivel de top-manageri și să fie integrate în viziunea și misiunea organizației. Facilitarea acestui proces va putea fi realizat prin crearea unui cadru organizațional de conlucrare cu stakeholderii întreprinderii, care va permite menținerea unui dialog permanent cu persoanele cointeresate și sporirea flexibilității companiei la solicitările parvenite din exteriorul și interiorul companiei. Acest proces poate fi lansat prin elaborarea unui raport social al activității companiei, care va permite identificarea punctele forte și a celor vulnerabile ale întreprinderii în vederea principiilor sustenabilității și să fie conturate direcțiile unor acțiuni ulterioare.

După cum a fost descris în teză, e nevoie de obținerea susținerii angajaților întreprinderii în realizarea principiilor dezvoltării durabile. Aceasta poate fi obținută prin participarea lor sub diverse forme (implicarea angajaților prin consilii consultative, sisteme de oferire a sugestiilor sau întrevederi cu leaderii organizaționali) la inițierea, dezbateră și soluționarea problemelor ce țin de managementul dezvoltării durabile.

Aceste eforturi trebuie să fie consolidate prin organizarea anumitor ritualuri și ceremonii, capabile de a promova valori de inovare și sustenabilitate.

Am putea evidenția separat importanța managerului de resurse umane, căruia, în acest proces, îi revine un rol considerabil. Crearea și menținerea unei culturi sustenabil orientate trebuie să fie susținută, prin angajarea, în cadrul companiei a persoanelor profund interesate de problemele mediului și societății, iar după angajare trebuie organizate diferite acțiuni de socializare, care ar permite noilor veniți în companie să se familiarizeze cu valorile de sustenabilitate și practicile organizaționale în acest domeniu.

Studiul empiric descris în teză scoate în evidență, că culturile de tip clan creează condiții favorabile pentru a implementa în cadrul întreprinderilor principiile dezvoltării durabile. În acest context, putem concluziona, că organizarea lucrului în echipe autoconduse, care partajează valorile de sustenabilitate va facilita implicarea mai activă a membrilor colectivelor de muncă în procesul de realizare a practicilor sustenabile. E nevoie de stimularea implicării angajaților în luarea deciziilor, acțiuni orientate spre creșterea coeziunii în grup.

Considerăm, că procesul de raliere a companiei la un nivel mai înalt al sustenabilității, trebuie să conțină acțiuni obligatorii de familiarizare atât a managerilor, cât și întregului personal cu specificul managementului dezvoltării durabile. Teoria și practica managerială oferă multiple exemple de inițiative sustenabile, care sunt benefice unităților economice, iar învățarea angajaților cu practicile de sustenabilitate va permite, ca ei nu numai să se familiarizeze cu aceste practici, dar să propună inițiative noi. În acest scop, sunt binevenite sesiunile de teambuilding, în cadrul cărora angajații vor putea obține competențe comportamentale sustenabile.

În teză, s-a atras atenția, în mod special, asupra faptului, că concepțiile promovate de conducerea companiilor pun fundamentele culturii organizaționale, respectiv ale practicilor considerate corecte în aceste organizații. Din acest punct de vedere, considerăm că este foarte important ca managementul să utilizeze așa sisteme de recompensare, care pun accentul anume pe valorile de sustenabilitate. Culturile de tip clan și adhocrație trebuie să fie menținute printr-o motivare adecvată a personalului, în măsură să-i determine să depună efort suplimentar pentru a inova și crea, activând într-un climat de lucru mai dinamic și mai creativ.

Iar obiectivele de sustenabilitate trebuie să se regăsească și în planurile de dezvoltare în carieră al angajaților.

În așa mod, cultura organizațională reprezintă un factor, care are un impact considerabil asupra dezvoltării durabile a întreprinderii. Pentru ca inițiativele de dezvoltare durabilă să fie realizate cu succes de către companie ele trebuie să fie congruente cu valorile culturii

organizaționale. În caz în care organizația dorește să realizeze unele acțiuni mai complexe în domeniul sustenabilității, e nevoie să înceapă cu schimbarea culturii organizaționale. Anume, schimbarea culturii organizaționale, în sensul implicării și acceptării, la toate nivelurile unei companii, a aprecierii performanței prin prisma sustenabilității, va promova un management orientat spre dezvoltarea durabilă.

Concluzii la Capitolul 5

1. Rezultatele studiului au evidențiat că, în cadrul întreprinderilor din Republica Moldova participante la sondaj, predomină cultura de tip ierarhic, mai puțin conținând elemente specifice culturii de tip clan și de tip piață și în minoritate, se regăsesc elementele specifice culturii adhocratice. Aceasta semnifică faptul că culturile sunt caracterizate prin formalism, control și o orientare evidențiată către mediul intern. Analiza preferințelor angajaților denotă că ei ar dori o sporire a atmosferei de tip familie, implicarea angajaților în luarea deciziilor, acțiuni orientate spre creșterea coeziunii în grup, precum și faptul că ar prefera un climat de lucru mai dinamic și mai creativ.

2. Analizând situația existentă și dorită la companii, nu se depistează o corelație directă între nivelurile de sustenabilitate și tipurile de culturi organizaționale. Aceasta poate fi explicată prin faptul că companiile pot atinge anumite niveluri de sustenabilitate nu numai sub impactul unei anumite culturi organizaționale, dar fiind influențate de un număr mare de factori, care, în cercetare, nu au fost luați în considerare. Însă, trebuie să remarcăm că, din analiza corelației dintre tipul de cultură organizațională și nivelul de sustenabilitate al companiilor incluse în cercetare, se conturează anumite tendințe: la companiile, care se referă la primul nivel al dezvoltării durabile valorile specifice culturii de tip ierarhic sunt cu mult mai mari decât la întreprinderile, ce se referă la nivelul superior de sustenabilitate. În același timp, elementele specifice culturii de tip clan sunt mult mai pronunțate la întreprinderile cu un nivel avansat al sustenabilității.

3. De asemenea, putem concluziona că tipul de cultură organizațională, în cadrul căreia se regăsește cu prevalare elementele culturii clan și adhocrație, contribuie la sporirea angajamentului organizațional, la creșterea comportamentului civic și a dorinței angajaților de a se implica în soluționarea nu numai a dificultăților economice ale companiei, dar și la cele sociale și cele ce țin de protecția mediului. Ca rezultat al acestui studiu, afirmăm că dacă se dorește ca întreprinderea să devină competitivă prin produsele și tehnologiile sale, ea trebuie să implementeze în cultura sa așa valori, ca creativitatea, asumarea de riscuri, implicarea și inovarea. În companiile unde valorile

dominante sunt onestitatea, respectul reciproc, corectitudinea, încredere în subordonați, acceptarea noului, toleranța greșelilor, există premise ca comportamentul personalului să fie mult mai responsabil și creativ față de problemele existente, indiferent de domeniul lor. În același timp, e nevoie de a schimba practicile de lucru existente în organizații, optând pentru metode de motivare intrinsecă, lucrul în echipe autoconduse, autonomia individului, comunicări directe și neoficiale.

4. Analiza efectuată în cadrul tezei confirmă că, pentru a reorienta întreprinderea spre implementarea inițiativelor de schimbare organizațională, e nevoie să înceapă cu schimbări culturale interne. Astfel, e nevoie de identificarea metodelor pentru a direcționa întreprinderile spre o dezvoltare durabilă prin intermediul creării unei culturi organizaționale sustenabil orientată.

5. Schimbarea culturală, orientată spre integrarea valorilor și practicilor specifice dezvoltării durabile, impune anumite acțiuni specifice. În acest caz, e oportun de analizat ciclul de viață a companiei, pentru a putea ajusta corect mecanismele de schimbare culturală, iar pentru asigurarea partajării intense a valorilor și normelor în cadrul organizațional, e necesară utilizarea anumitor mecanisme de dezvoltare a culturii organizaționale.

6. Ca rezultat al analizelor efectuate și al studiului empiric realizat, a fost propus un model propriu de direcționare a culturii organizaționale spre valori de sustenabilitate. Numai după ce sustenabilitatea va fi integrată în concepțiile de bază, va fi promovată prin valori și norme organizaționale și se va regăsi în produsele artificiale, putem considera că cultura organizațională reprezintă o resursă majoră în managementul dezvoltării durabile a întreprinderilor.

CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI

Dezvoltarea durabilă reprezintă un deziderat al lumii contemporane. Fiind conștientizat acest fapt, în decursul ultimelor două decade, conceptul de sustenabilitate a fost în atenția multor cercetători, care l-au abordat, în mare parte, în termeni de business și mediu, ulterior, acordând atenție și aspectelor sociale. Iar cultura organizațională reprezintă un factor-cheie nu numai în realizarea scopurilor organizaționale, dar și în atragerea și menținerea angajaților valoroși, crearea unei imagini publice pozitive, precum și construirea relațiilor de respect cu stakeholderii. O cultură puternică manifestă un efect pozitiv asupra performanței angajaților. Politicile, acțiunile și scopurile trasate de top-management vor fi viabile, numai dacă iau în considerare atitudinile manifestate de angajați față de munca lor și față de compania în care activează.

Studiul efectuat în cadrul tezei de doctor habilitat, se distinge prin următoarele **concluzii** importante:

1. Evoluția abordărilor în managementul modern, ne permite să constatăm, că dezvoltarea durabilă reprezintă nu numai o condiție obligatorie pentru companiile care tind să se adapteze la schimbările permanente din mediul economic, social, tehnologic, etc., dar prezintă multiple beneficii pentru business: avantaj concurențial considerabil, monitorizarea riscurilor economice, sociale și ambientale, sporirea angajamentului personalului, creșterea loialității consumatorilor, îmbunătățirea relațiilor cu comunitatea. Astfel, întreprinderile, care integrează principiile de dezvoltare durabilă în strategiile organizaționale, obțin rezultate financiare superioare pe termen mediu și lung, creând mai multă valoare pentru stakeholderi (paragraful 1.1 și 1.2). Implementarea organizațională a sustenabilității e posibilă numai prin aplicarea unui management eficient al dezvoltării durabile, care se bazează pe o interacțiune sistemică și strategică cu stakeholderii întreprinderii (paragraful 1.3).

2. Integrarea principiilor de dezvoltare durabilă în strategiile companiei nu poate fi realizată doar prin acțiuni sporadice de responsabilitate socială corporativă, organizate cu anumite ocazii. Pentru a transpune acest deziderat în viață, e nevoie de efectuat schimbări considerabile la nivelul valorilor și credințelor angajaților, care apoi să contribuie la modificarea esențială a comportamentului lor. Deci, este necesar de direcționat cultura organizațională spre valori de sustenabilitate. În așa mod, analiza cercetărilor realizate recent în domeniul dat, indică asupra unei relații strânse dintre cultura organizațională și sustenabilitatea corporativă. Se demonstrează că, pentru a răspunde provocărilor sociale și de mediu organizațiile trebuie să realizeze o transformare

culturală semnificativă (paragraful 2.1), cultura organizațională reprezentând un mijloc important de sporire a performanțelor organizaționale, care permite de a mobiliza resursele umane ale companiei spre atingerea anumitor obiective organizaționale (paragraful 2.3). Procesul de evaluare a culturii în cadrul întreprinderii oferă o viziune multilaterală a atitudinilor angajaților față de companie, de colegi, de stilul de management, politica companiei, astfel, indicând asupra unor puncte forte și vulnerabile ale activității firmei (paragraful 3.3). În așa mod, auditul cultural servește la identificarea măsurilor necesare de efectuat de către manageri pentru a realiza procesul de schimbare culturală (paragraful 3.4).

3. În urma studiilor realizate, s-a determinat că cultura organizațională influențează performanțele companiei atât în mod direct, cât și indirect, iar principalul mediator, în acest caz, servește angajamentului organizațional. În practica managerială și literatura de specialitate autohtonă, angajamentului organizațional i se acordă prea puțină atenție, în ciuda faptului care are implicații majore asupra performanțelor organizaționale. Pentru a putea utiliza angajamentul organizațional drept resursă de sporire a randamentului și loialității angajaților, sunt caracterizați factorii determinanți și modul cum pot fi gestionați (paragraful 2.5).

4. Obiectivele de dezvoltare durabilă, promovate de ONU, sunt incluse pe ordinea de zi în mai multe state, inclusiv și în Republica Moldova. În țară se întreprind anumite măsuri pentru a direcționa strategiile și politicile de stat spre implementarea ODD, remarcându-se, totodată, și anumite deficiențe în acest proces: disponibilitatea redusă a indicatorilor naționali sau chiar lipsa lor, multe ținte stabilite în ODD nu se regăsesc în strategiile și politicile naționale sau sunt aliniate parțial la ele, neinclusiunea acestor ținte în cadrul politicilor sectoriale, regionale și locale (paragraful 4.1). Statul trebuie să se implice mai activ în implementarea ODD, prin diverse instrumente macroeconomice, însă studiul efectuat ne permite să concluzionăm, că ralierea societății spre dezvoltarea sustenabilă nu poate fi realizată fără o implicare activă a unităților economice, care trebuie să conștientizeze că dezvoltarea durabilă nu poate fi impusă doar prin intermediul unor legi și norme, ci trebuie să se bazeze pe inițiative benevole din partea întreprinderilor (RSC).

5. Studiul teoretic cu privire la activitatea de responsabilitate socială a companiilor din țară a contribuit la conturarea unor tendințe existente, la momentul actual, în domeniul dat. Cercetarea efectuată a permis să se scoată în evidență faptul că nivelul de familiarizare a oamenilor de afaceri din țară cu noțiunea de RSC și beneficiile unei activități responsabile este destul de redus, acțiunile de RSC sunt orientate, în mare parte, spre activități filantropice, fiind alese la discreția

antreprenorilor, angajații sunt implicați mai puțin în aceste activități, deseori nu se comunică stakeholderilor despre activitățile realizate. Aceasta semnifică faptul că întreprinderile tratează RSC drept obligație socială, care reprezintă prima treaptă în evoluția acestui concept (paragraful 4.2). Rezultatele acestui studiu, precum și recomandările ulterioare au fost propuse ODIMM (certificatul de implementare se anexează).

6. Dezvoltarea durabilă impune o abordare mai complexă a performanțelor organizaționale, fiind necesar de contabilizat nu numai performanța economică a întreprinderii, dar și cea socială și ambientală. La rândul său, performanța globală necesită metode noi de calcul a dimensiunilor respective. Studiul, realizat în teză, susține că modelele propuse în literatura de specialitate se referă mai mult la întreprinderile mari. Din acest motiv, a fost elaborată o metodologie proprie, care oferă posibilitatea întreprinderilor, indiferent de mărimea lor, de a dispune de un instrumentar viabil și ușor aplicabil în practică. Metodologia dată, ulterior, poate fi utilizată în vederea unei analize comparative a nivelului de sustenabilitate al întreprinderilor din diverse ramuri și de deferite dimensiuni (paragraful 4.3).

7. Investigațiile efectuate de autorul tezei, demonstrează că, în cadrul întreprinderilor din Republica Moldova, managementul dezvoltării durabile este realizat în proporții insuficiente. Numărul activităților de RSC este destul de redus, predominând inițiative orientate spre angajați, fiind urmate de acțiuni spre binele comunității și, în ultimul rând, se întreprind măsuri pentru a proteja consumatorii (paragraful 4.4). Studiul efectuat a evidențiat faptul că în companiile autohtone se atrage o atenție mai mică aspectelor de mediu, în comparație cu cele sociale, în ciuda faptului că acțiunile ambientale pot substanțial reduce costurile de producție și cheltuielile de întreținere în cadrul unităților economice. Rezolvarea problemelor de mediu ar fi mai considerabilă, dacă managementul întreprinderilor implementa principiile dezvoltării durabile în strategiile sale și analiza *aspectelor ce țin de mediu* se efectua la etapa de proiectare a proceselor de producție și, tot atunci, se identificau metodele de *reducere a deșeurilor și poluării*, ceea ce practic se realizează foarte rar în companii (paragraful 4.4). Însă, managementul deșeurilor e o problemă stringentă nu numai pentru unitățile economice, dar și pentru întreaga țară (paragraful 4.1).

8. Analiza nivelului de sustenabilitate al companiilor din Republica Moldova, realizat de autorul tezei, ne permite să concluzionăm că scorul performanțelor globale ale întreprinderilor analizate din țară se situează sub nivelul mediu. Totodată, se atestă că nivelul de sustenabilitate a companiilor este influențat de dimensiunea lor: numărul întreprinderilor mici și mijlocii este în

descreștere, odată cu avansarea nivelurilor de sustenabilitate, iar în cazul întreprinderilor mari, situația este inversă (paragraful 4.4). Mărimea firmelor influențează abordarea strategică, capacitatea de susținere financiară, dar și amploarea și persistența acțiunilor de RSC. Aceasta presupune că sunt necesare eforturi scontate în direcția promovării businessului sustenabil: familiarizarea antreprenorilor cu beneficiile dezvoltării durabile, propagarea practicilor de succes, susținerea întreprinzătorilor care s-au remarcat prin exemple notorii, etc.

9. Cultura organizațională reprezintă activele intangibile ale întreprinderii, capabile de a facilita orientarea companiei spre o dezvoltare sustenabilă, însă realizarea acestui proces, trebuie să fie efectuată, luând în considerare particularitățile culturii întreprinderilor din Republica Moldova. Cercetarea, realizată în acest scop (300 chestionare), a pus la bază modelul OCAI de Kim S. Cameron și Robert E. Quinn (paragraful 5.1). În consecință, a fost posibil să se analizeze separat cultura fiecărei companii (pentru 28 întreprinderi), determinând dimensiunile culturii organizaționale și în baza lor să se obțină rezultate generale pentru întreprinderile din Republica Moldova. Rezultatele studiului, au confirmat ipotezele înaintate spre explorare. Astfel, întreprinderile din Republica Moldova sunt caracterizate de *cultura de tip ierarhic*, evidențiind o atmosferă bazată pe formalism, control, lipsa de flexibilitate și orientare către mediul intern. În același timp, în companiile autohtone, *cultura de tip adhocratic* este dezvoltată în proporții reduse, indicând faptul că nu sunt valorizate, în măsură deplină, spiritul inovativ, dinamismul, creativitatea (paragraful 5.1). Rezultatele studiu, precum și sugestii în vederea eficientizării activității au fost propuse unui număr de companii (certIFICATELE DE IMPLEMENTARE SE ANEXEAZĂ).

10. În cadrul cercetării s-a realizat analiză corelației dintre tipul culturii organizaționale și nivelul de sustenabilitate al companiilor (paragraful 5.2). Corelația dintre tipul culturii organizaționale și nivelul de sustenabilitate al companiilor incluse în cercetare, indică asupra unor tendințe: în cadrul companiilor cu un nivel de sustenabilitate redus, se atestă o prevalare a elementelor proprii *culturii de tip ierarhie și piață*, iar pe măsura sporirii nivelului de sustenabilitate al întreprinderilor, se majorează ponderea elementelor specifice *culturii de tip adhocrație și clan*. Anume aceste două tipuri de culturi: *adhocrație și clan*, contribuie la sporirea angajamentului organizațional, la creșterea comportamentului civic și a dorinței angajaților de a se implica în soluționarea nu numai a dificultăților economice ale companiei, dar și la cele sociale și ambientale. Astfel, putem conchide că direcționarea companiei spre o dezvoltarea durabilă e posibil de realizat numai prin intermediul creării unei culturi organizaționale sustenabil orientate.

Totodată, suntem conștienți că prezenta lucrare prezintă anumite **limitări**. Principala limitare a acestei cercetări se referă la numărul de respondenți (300 de respondenți), fiind mai redus la număr, deoarece trebuiau să fie colectate doar de la angajații care lucrau în companiile din Republica Moldova, unde a fost evaluată performanța globală. Metodologia testată și prezentată poate fi adaptată cu ușurință la viitoarele cercetări în domeniul dezvoltării durabile și culturii organizaționale.

Sugestii privind potențialele direcții de cercetare, se referă la fundamentarea științifică și dezvoltarea multilaterală a culturii organizaționale sustenabil orientate, ținând cont de necesitatea ralierei întreprinderilor din Republica Moldova la principiile dezvoltării durabile. Pentru ca inițiativele de dezvoltare durabilă să fie realizate cu succes de către companie, ele trebuie să fie congruente cu valorile culturii organizaționale. În cazul în care organizația dorește să realizeze acțiuni mai complexe în domeniul sustenabilității, e nevoie să înceapă cu schimbarea culturii organizaționale. Astfel, cercetarea realizată în lucrare demonstrează că, fără obținerea unei culturi organizaționale orientate spre sustenabilitate, realizarea separată a obiectivelor economice, ambientale sau sociale nu va asigura un management eficient al dezvoltării durabile. Pentru obținerea unei culturi a responsabilității, este nevoie de produs o schimbare esențială în mentalitatea angajaților cu privire la procesul de dezvoltare a companiei și, în consecință, o schimbare fundamentală în modalitatea de organizare a acestui proces. Însă, studiile efectuate ne permit să constatăm, că este un domeniu nou, puțin abordat în literatura de specialitate și practica managerială, dar care are reprezentă o resursă importantă a managementului modern de a contribui la sporirea performanțelor organizaționale.

Considerăm că, în baza studiului teoretic și practic realizat de autorul tezei, pot fi propuse anumite **propuneri de utilizare a rezultatelor obținute**:

Către Guvernul Republicii Moldova:

1. Includerea Obiectivelor de Dezvoltare Durabilă ca un vector primordial în cadrul agendei naționale de politici. Această direcționare spre implementarea ODD ar facilita transpunerea Strategiei Naționale de Dezvoltare “Moldova 2030” în cadrul politicilor sectoriale, regionale și locale, subiect elucidat în Capitolul IV, paragraful 4.1.

Către Ministerul Economiei și Infrastructurii:

2. Încurajarea întreprinderilor din Republica Moldova să adopte practici sustenabile în activitatea sa. Este important să existe diverse facilități: fiscale, legislative etc.

capabile de a stimula agenții economice de a se familiariza cu particularitățile dezvoltării durabile și de a implementa practicile sustenabile în activitatea lor, subiect descris în Capitolul 1, paragraful 1.2.

3. **Elaborarea unei metodologii unice pentru raportările integrate ale companiilor.** Elaborarea și comunicarea raportului integrat va permite companiilor de a percepe mai bine problemele ce țin de sustenabilitate și de a fi mai transparente pentru stakeholderi, subiecte expuse în Capitolul 1, paragraful 1.4.

4. **Familiarizarea și sensibilizarea populației cu particularitățile dezvoltării durabile.** Una din măsurile principele în implementarea ODD constă în utilizarea metodelor directe și indirecte pentru a spori atenția populației față de problemele sociale și de mediu, subiect analizat în Capitolul 1, paragraful 1.1.

Către Organizația pentru Dezvoltarea Sectorului Întreprinderilor Mici și Mijlocii (ODIMM):

5. **Promovarea ulterioară a conceptului de dezvoltare durabilă** și familiarizarea tuturor actorilor în cadrul IMM-urilor cu beneficiile și particularitățile unui comportament social responsabil, ținând cont de faptul că, la moment, se atestă o atitudine sceptică față de acest concept, subiect relatat în Capitolul 4, paragraful 4.2.

6. **Popularizarea practicilor sustenabile prin organizarea periodică a clasamentului întreprinderilor sustenabile.** Evidențierea bunelor practici în domeniul dezvoltării durabile a IMM-urilor, utilizând metoda de evaluare a nivelului de sustenabilitate propus în teză, va permite de a efectua o analiză comparativă a activității companiilor, indiferent de domeniul de activitate și mărime, subiect descris în Capitolul 4, paragraful 4.3.

Către Ministerul Educației, Culturii și Cercetării:

7. **Formarea competențelor în domeniul dezvoltării durabile prin învățarea continuă.** E nevoie de majorat substanțial numărul persoanelor din câmpul muncii cu competențe ce țin de abordarea sustenabilă. În acest scop, e nevoie de facilitat obținerea de cunoștințe prin învățarea pe parcursul întregii vieți, subiect descris în Capitolul 4, paragraful 4.2.

8. **Informarea activă a elevilor și studenților cu avantajele unui comportament sustenabil.** În acest scop, se recomandă de inclus valorile dezvoltării durabile în cadrul programelor de studiu și de a le promova activ prin utilizarea diverselor mijloace, subiect analizat în Capitolul 1, paragraful 1.3.

Către unitățile economice:

9. **Evaluarea periodică a performanțelor globale ale întreprinderii.** Utilizarea modelului propus de determinare a performanței globale poate servi drept bază informațională la luarea deciziilor în vederea perfecționării activității organizației și prefigurării riscurilor potențiale ale companiei, subiect descris în Capitolul 4, paragraful 4.3.

10. **Realizarea managementului dezvoltării durabile prin conlucrarea cu stakeholderii organizației.** Familiarizarea cu particularitățile managementului dezvoltării durabile și ale modalităților de conlucrare cu stakeholderii companiei va contribui la crearea unui proces progresiv de cunoaștere a nevoilor celorlalți, fiind posibilă echilibrarea propriilor obiective de afaceri cu interesele partenerilor, subiect elucidat în Capitolul 1, paragraful 1.3.

11. **Informarea în domeniul dezvoltării durabile va eficientiza activitatea de RSC a întreprinderilor.** Analiza activității sociale și ambientale a întreprinderilor din țară denotă necesitatea unei eficientizări a activităților respective prin majorarea domeniilor de implicare, utilizarea unei game mai variate de programe sociale și îmbunătățirea procesului de elaborare a acestora, subiect analizat în Capitolul 1, paragraful 1.2.

12. **Utilizarea angajamentului organizațional drept factor de sporire a randamentului și loialității angajaților.** În scopul majorării performanțelor organizaționale, managerii trebuie să utilizeze metode noi de interacțiune socială, cum ar fi angajamentul organizațional, care are un impact considerabil asupra reducerii nivelului absentismului, fluctuației de personal, în același timp, sporind productivitatea angajaților, nivelul lor de creativitate, precum și satisfacția clienților, subiect descris în Capitolul 2, paragraful 2.5.

13. **Evaluarea periodică a culturii organizaționale.** Auditul culturii organizaționale permite companiei identificarea surselor problemelor organizaționale, ce țin de comportamentul angajaților și determinarea metodelor de orientare a tuturor subdiviziunilor organizației și a indiviziiilor aparte spre realizare scopurilor companiei, subiect elucidat în Capitolul 3, paragraful 3.3.

14. **Implementarea dezvoltării durabile în strategiile organizaționale prin modificarea culturii organizaționale.** Pentru ca, în cadrul organizațional, valorile sustenabilității să predomină, e necesar de efectuat anumite modificări în cultura întreprinderii. În acest scop, recomandăm, de utilizat modelului de creare a unei culturi orientate spre valori sustenabile, propus în lucrare, și descris în Capitolul 5, paragraful 5.3.

Către instituțiile de învățământ superior cu profil economic:

15. **Promovarea valorilor dezvoltării durabile.** Asigurarea studenților cu cunoștințe și competențe necesare pentru promovarea dezvoltării durabile și a stilurilor de viață durabile, precum și cu avantajele unui management sustenabil al unităților economice, va permite de a contribui considerabil la promovarea acestui concept în cadrul mediului de afaceri și al populației și de a influența asupra percepțiilor existente, subiect analizat în teză în Capitolul 1, paragraful 1.2.

16. **Elaborarea unor cursuri universitare și programe de master în domeniul sustenabilității.** Experiența europeană, prin numărul și diversitatea cursurilor universitare în domeniul RSC, demonstrează că sunt necesare acțiuni suplimentare pentru promovarea și abordarea dezvoltării durabile într-un context mai larg, atât în cursurile predate, cât și nemijlocit în activitățile realizate de universități, precum și elaborarea unui program de master, în care să se studieze aprofundat dezvoltarea durabilă și managementul sustenabilității, subiect elucidat în Capitolul 1, paragraful 1.3.

17. **Studierea aprofundată a conceptului de cultură organizațională de către studenții la specialitatea Business și Administrarea Afacerilor.** Gestiunea unei întreprinderi moderne plasează pe prim-plan resursele umane, capacitatea lor de inovare și de creativitate. În acest context, recomandăm de studiat mai aprofundat conceptul de cultură organizațională, metodele de evaluare a culturii, metodele de modificare a culturii organizaționale, crearea unei culturi sustenabil orientate, care devin rezerve viabile de majorare a performanțelor organizaționale, subiect analizat în Capitolul 5, paragraful 5.3.

BIBLIOGRAFIE

1. ABBETT, L., COLDHAM, A., WHISNANT, R. *Organizational Culture and the success of corporate sustainability initiatives: An empirical analysis using the Competing Values Framework* [online]. University of Michigan. 2010. 68 p. (citat 22.11 2018). Disponibil: https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/69230/Abbett%20Coldham%20Whisnant_Masters_FINAL.pdf?sequence=1
2. ALBU, N., ALBU, C., DUMITRU, M., DUMITRU, V. Pluralitate sau convergență în standardele de raportare a sustenabilității? In: *Amfiteatru economic*. 2013, vol. XV, nr.7. pp. 513-527. ISSN 1582-9146
3. AMABILE, T. Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. In: *California Management Review* [online]. 1997, vol. 40, nr. I, pp. 38-58. [citat 06.08.2019]. ISSN 0008-1256. Disponibil: <https://pdfs.semanticscholar.org/98e7/506559da7695c3be36588a94faf2d7490786.pdf>
4. ANDRONICEANU A. *Noutăți in managementul public*. București: Editura Universitară, 2006. 398 p. ISBN:978-973-7787-68-4
5. ARIELY, D. *Irațional în mod previzibil. Forțele ascunse care ne influențează deciziile*. București: Editura Publică. 2010. 424 p. ISBN: 978-973-1931-37-1
6. BĂLEANU, V., IRIMIE, S. *Comportament organizațional și leadership în formarea managerială*. București: Editura AGIR. 2007, 212p. ISBN: 978-973-720-170-6
7. BĂRBULESCU, C. *Diagnosticarea întreprinderilor în dificultate economică. Strategii și politici de redresare și dinamizare a activității*. București: Editura Economică. 2002, 320 p. ISBN 973-590-731-3
8. BĂRBULESCU, C., BĂGU, C. *Managementul producției. Politici manageriale de producție*. București, Editura Economică. 2001, vol. II. 422p. ISBN 973-825-744-1
9. BARDAȘ, P., ROTARU, S. Cultura organizațională și eficiența unei firme. În: *Analele Universității Constantin Brâncuși, Tg. Jiu, Seria Economie*. 2007, nr. 1, pp. 301-306. ISSN 2344-3685
10. BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. In: *Journal of Management* [online]. 1991, nr. 17 (1), pp. 99-120, [citat 19.02.2019]. ISSN: 0149-2063. Disponibil: <http://www.ftms.edu.my/images/Document/MOD001074>
11. BELIAS, D., KOUSTELIOS, A. Organizational Culture and Job Satisfaction: A Review. In: *International Review of Management and Marketing* [online]. 2014, vol. 4, nr. 2, pp.132-149 [citat 15.02.2019]. ISSN: 2146-4405. Disponibil: <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423904529.pdf>
12. BELIAS, D., KOUSTELIOS, A., VAIRAKTARAKIS, G., SDROLIAS, L. (2015). Organizational culture and job satisfaction of Greek banking institutions. In: *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2015, 175, p.316 (online) (cited 28.02 2017). Disponibil la <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1206>
13. BELLOU, V. Organizational culture as a predictor of job satisfaction: the role of gender and age. In: *Career Development International* [online]. 2010, vol. 15, Issue:1, pp. 4-19 [citat 15.02.2019]. ISSN: 1362-0436. Disponibil: <https://doi.org/10.1108/13620431011020862>
14. BERTELS, S., PAPANIA, L., FRASER, S. *Embedding sustainability in organizational culture: A How-to Guide for Executives*. Canada: University of Western Ontario (online), 2010, (cited 3.12.2018). Disponibil la

http://livebettermagazine.com/eng/reports_studies/pdf/Executive-Report-Sustainability-and-Corporate-Culture.pdf

15. BILAȘ, L.; DOROGAIA, I. Cultura organizațională ca factor al competitivității întreprinderii. In: *Analele Științifice ale Academiei de Studii Economice din Moldova*. 2013, nr. 11, pp. 50-56. ISSN 1857-1433.

16. BÎRCĂ, A. *Redimensionarea managementului resurselor umane în contextul asocierii Republicii Moldova la Uniunea Europeană*: tz. doct. habilitat în econ., Chișinău. 2016. 248 p.

17. BOBOC, R., COVAȘ, L., Promovarea activității economice în baza cercetării-dezvoltării-inovării. În: *Intellectus*. 2004, nr.2, pp.75–77. ISSN 1810-7079

18. BOGDAN, D. Drumul către o definiție funcțională a culturii organizaționale”. In: *Psihologia Online* [online]. 2012, p.2 [citată 25 februarie 2017]. Disponibil: http://www.psihologiaonline.ro/download/art/A099_Definitie_functionala.pdf

19. BOHANȚOVA, L. Drumul e-deșeurilor în e-Moldova. In: *situl UNDP Moldova* [online], 11 septembrie 2019. [citată 19.03.2020]. Disponibil: <https://medium.com/undp-moldova/drumul-e-de%C8%99eurilor-%C3%AEn-e-moldova-67f833402e36>

20. BORTUN, D. et al. *Parteneriate sustenabile și bunele practici în responsabilitatea socială* [online]. București, 2011. [citată 21.05.2019]. ISBN 978-973-0-11520-8. Disponibil: https://www.academia.edu/2669329/Parteneriate_sustenabile_%C5%9Fi_bune_practici_%C3%AEn_responsabilitatea_social%C4%83

21. BORZA, M. Some contraversies and limits on sustainable economic development. In: *Managementul intercultural*. 2014, vol. XVI, nr. 2 (31), pp. 51-59. ISSN 1454-9980

22. BOTEZ, D. Raportarea integrată – sfârșit sau un nou început pentru raportarea financiară? In : *Audit financiar* [online]. 2013, nr.2 (98), pp. 23-29. [citată 26.12.2018]. ISSN 1844 – 8801. Disponibil: <http://www.cafr.ro/uploads/AF%202%202013%20-%20Site-fb56.pdf>

23. BRĂȚIAN, C. *Rolul diagnosticului organizațional în îmbunătățirea performanțelor firmei*. Autoref. tezei de dr. șt. economice. România, 2010. 57 p.

24. BUCIUȘCAN, S. *Responsabilitatea socială a întreprinderilor în contextul integrării Republicii Moldova în Uniunea Europeană*: tz. doct. în econ. [online]. Acad. de Studii Econ. din Moldova, Chișinău. 2010. Disponibil: <http://www.cnaa.md/thesis/16515/>

25. CAMERON, K., QUINN, R. *Diagnosing and changing organizational culture Based on the Competing Values Framework*. MA: Addison-Wesley.1999. ISBN: 978-0-7879-8283-6

26. CAMERON, K.S. , QUINN, R.E., *Diagnosing and Chainging Organizational Culture Based on Competing Values Framework*, 3 edition, San Francisco: Jossey-Bass, 2011

27. CERCEL, M. Analiza comparativă a modelelor Human Synergistics și Denison de evaluare a culturii organizaționale. In: *Management Intercultural*. 2012, vol. XIV, nr. 2 (26), pp. 19-25. ISSN: 1454-9980

28. CERTO, S. *Managementul modern*, București, Editura Teora, 2002. ISBN 978-606-722-344-8

29. CHIȘLEA, I.,Cultura organizațională în Moldova și impactul ei asupra performanței companiilor [online]. In: *Eco.md* [citată 23.02.2017].Disponibil: <http://www.eco.md/index.php/marketing/hr/item/2917-cultura-organiza%C5%A3ional%C4%83-%C3%AEn-moldova-%C5%9Fi-impactul-ei-asupra-perman%C5%A3ei-companiilor>

30. CÂRNU D., BONCEA A., Întreprinderea și cultura organizațională. In: *Analele Universității “Constantin Brâncuși” din Târgu Jiu*, Seria Economie, Nr. 04.II din 2010, pp. 81-90. ISSN 2344-3685

31. CIȘMAS, L., STAN, L. Avantaj competitiv și performanță în contextul responsabilizării sociale a companiilor. *The Romanian Economic Journal*. 2010, anul XIII, nr. 35 (1), pp.159-173. ISSN 1454-4296
32. COLE, G. *Management: teorie și practică*. Chișinău: I.E.P.Știința, 2004. 456 p. ISBN 9975-67-387-2.
33. COLEMAN, J. Six components of a great corporate culture. In: *Harvard Business Review* [Online]. 2013, May 6. [citat 21.05.2017]. Disponibil: <https://hbr.org/2013/05/six-components-of-culture>
34. COMȘA M., RUGHINIȘ C., TUFIȘ C., Atitudini față de muncă în România [Online]. Fundația Soros România. 2008. [citat 21.05.2017]. Disponibil: <http://www.fundatia.ro/sites/default/files/Atitudini%20fața%20de%20munca.pdf> (vizitat 19.09.2017)
35. CONSILIUL MONDIAL AL ENERGIEI. *Trăim pe o singură planetă*. București: Editura Academiei Române, 2003, 200 p. ISBN 973-27-1036-5
36. CONSTANTINESCU, A. Coordonatele ale managementului dezvoltării durabile prin perspectiva culturii organizaționale. In: *Managementul intercultural*. 2013, nr. XV(27), pp. 20-34. ISSN 1454-9980
37. COOKE, R., SZUMAL, D. Using the Organizational Culture Inventory to Understand the Operating Cultures of Organizations. In: Ashkanasy, N., Wilderom, C., Peterson, M. *Handbook of Organizational Culture și Climate*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publication. 2000, 629 p. ISBN 076-191-602-4
38. COTELNIC, A., ALBOT, I. Determinanții culturii organizaționale universitare . In: *Economica*, 2012, nr.3 (81), p. 52-61. ISSN 1810-9136
39. COVACI, M. Cultura organizațională în contextul globalizării. In: *Sfera Politicii*. 2014, nr. 4-5 (180-181), pp. 75-81. ISSN: 1221-6720
40. COVAȘ, L. Cultura organizațională. În: *Economica*, 2000, nr.2, ASEM, Chișinău, pp. 54 – 57. ISSN 1810-9136
41. COVAȘ, L. Corelația dintre cultura organizațională și eficiența organizației. În: *Analele Academiei de Studii Economice a Moldovei*, 2001, vol. I, ASEM, Chișinău, pp. 187 -190, ISBN 9975-75-121-0
42. COVAȘ, L. Managementul informațional și etica afacerilor. În: *Tendințe în dezvoltarea tehnologiilor informaționale și comunicaționale în domeniul învățământului și managementului: conferință internațională din 20-21 martie 2003*, Chișinău, ASEM, 2003, pp.119-121. ISBN 9975-75-179-2
43. COVAȘ, L., BOBOC, R. Codul de etică – o metodă eficientă de sporire a comportamentului etic. În: *Dezvoltarea durabilă a României și Republicii Moldova în contextul European și Mondial: conferință științifică internațională din 22-23 septembrie 2003*, Chișinău, ASEM, 2003, pp.152-154.
44. COVAȘ, L., SOLCAN, A., Etica afacerilor la întreprinderile din Republica Moldova. În: *Economica*, 2003, nr.2, ASEM, Chișinău, pp.12 – 15. ISSN 1810-9136
45. COVAȘ, L. (a) *Cultura afacerilor*. Chișinău: Editura ASEM, 2004. 194 p. ISBN 9975-75-251-9
46. COVAȘ, L. (b) Responsabilitatea socială a firmei. În: *Analele Academiei de Studii Economice a Moldovei*, 2004, vol. II, ASEM, Chișinău, pp. 209 -212, ISBN 9975-75-121-0
47. COVAȘ, L. Responsabilitatea Socială și imaginea firmei. În: *Dezvoltarea durabilă a României și Republicii Moldova în contextul european și mondial: conferință științifică*

internațională din 22-23 septembrie 2006, ASEM, Chișinău, 2006, pp.152-154, ISBN 978-9975-75-117-9

48. **COVAȘ, L.** Responsabilitatea Socială Corporativă: un act voluntar sau un imperativ? În: *Creșterea competitivității și dezvoltarea economiei bazate pe cunoaștere: conferință științifică internațională din 28-29 septembrie 2007*, ASEM, Chișinău, 2008, pp.111-113, ISBN 978-9975-75-400-2

49. **COVAȘ, L.(a)** Sensibilitatea socială a unității economice. În: *Gestiunea eficientă a schimbărilor organizaționale ca factor de creștere a competitivității întreprinderilor: conferință internațională din 11-12 aprilie 2008*, ASEM, Chișinău, 2008, pp. 30 – 37, ISBN 978-9975-75-429-3

50. **COVAȘ, L. (b)** Transparența în politicile de Responsabilitate Socială Corporativă. În: *Creșterea competitivității și dezvoltarea economiei bazate pe cunoaștere: conferință științifică internațională din 28-29 septembrie 2008*, ASEM, Chișinău, 2008, pp.247-250, ISBN

51. **COVAȘ, L. (a)** Dezvoltarea durabilă a businessului. În: *Competitivitatea și inovarea în economia cunoașterii: conferință științifică internațională din 25-26 septembrie 2009*, ASEM, Chișinău, 2009. pp. 232-235. ISBN 978-9975-75-490-3

52. **COVAȘ, L. (b)** Responsabilitatea socială a companiilor în condițiile crizei mondiale. În: *Analele Academiei de Studii Economice a Moldovei*, 2009, Ed. a VII-a, ASEM, Chișinău, pp. 69 -73, ISBN 978-9975-75-462-0

53. **COVAȘ, L., BRAGUȚA, A.** *Responsabilitatea Socială Corporativă: aspecte practice*. Chișinău: Tipografia Centrală. 2009. 176p. ISBN 978-9975-78-752-9

54. **COVAȘ, L., BUCIUȘCAN, S.** Identificarea și selectarea programelor sociale prioritare pentru întreprindere. În: *Economica*, 2009, nr.5 (69), pp. 24 - 31. ISSN 1810-9136

55. **COVAȘ, L., SOLCAN, A., STIHI, L. (a)** Responsabilitatea socială corporativă și creșterea competitivității IMM. În: *Competitivitatea și inovarea în economia cunoașterii: conferință științifică internațională din 24 – 25 septembrie 2010*, ASEM, Chișinău, 2011, vol. I, pp. 10-13, ISBN 978-9975-75-549-8.

56. **COVAȘ, L., SOLCAN, A., STIHI, L., BUCIUȘCAN, S. (a)** Studiu asupra responsabilității sociale corporative a întreprinderilor mici și mijlocii din Republica Moldova. În: *Economie și Sociologie*. 2011, nr.1, pp. 90-103. ISSN 1857-4130

57. **COVAȘ, L., SOLCAN, A., STIHI, L. (b)** Responsabilitatea socială corporativă în cadrul IMM-ilor din Republica Moldova. În: *Responsabilitatea socială corporativă și dezvoltarea durabilă: conferință științifică internațională din 30 martie 2011*, ASEM, Chișinău, 2011, pp.15-21, ISBN 978-9975-75-578-8

58. **COVAȘ, L., SOLCAN, A., STIHI, L. (c)** Relația dintre responsabilitatea socială corporativă și activitățile filantropice. În: *Buletinul științific al Universității de Stat Bogdan Petriceicu Hașdeu*, 2011, nr. 1 (5), Cahul, pp. 38-49. ISSN 1875-2723

59. **COVAȘ, L.** Tendințe în raportarea de sustenabilitate. În: *Strategii și politici de management în economia contemporană*, conf. șt. națională cu participare internațională, ed. a III-a, 28-29 mart. 2014, Chișinău: ASEM, 2014. pp. 41 - 44. ISBN 978-9975-75-678-5

60. **COVAȘ, L., GRADINARU, A.** Spre o nouă paradigmă: Economia comportamentală. În: *Economica*. 2015, nr.1(91), p.39-44. ISBN 1810-9136

61. **COVAȘ, L.** PBL and the organizational culture in educational institutions. În: *When students take the lead: enhancing quality and relevance of higher education through Innovation in student-centred problem based active learning: PBLMD International Conference, 27-28 October, 2016, Chisinau, Moldova: Conference proceeding. Chișinău, 2016*, pp. 52-58, ISBN 978-9975-45-504-6

62. **COVAȘ, L., PÂRLOG, A.** Dimensiunile culturii organizaționale și culturii naționale: analiză cross-națională. In: *Economica*, 2017, nr.3 (101), p. 17-27. ISSN 1810-9136
63. **COVAȘ, L.** Impactul culturii organizaționale asupra angajamentului organizațional. În: *Competitivitatea și inovarea în economia cunoașterii: conferință științifică internațională din 22-23 septembrie 2017*, ASEM, Chișinău, 2017, vol. I, pp. 59-64, ISBN 978-9975-75-892-5, 0,47 c.a. Disponibil: http://www.ase.md/files/publicatii/electronice/conf_09.17_vol1_2.pdf
64. **COVAȘ, L., (a)** Модель для определения уровня устойчивости компании. În: *Economics and Organization of Management*, nr.4(32)/2018, Vinița, Ucraina, p.138-146, c.a. 0.5. ISSN 2307-2318
65. **COVAȘ, L. (b)** Influența culturii organizaționale asupra sustenabilității întreprinderilor din Republica Moldova. În: *Competitivitatea și inovarea în economia cunoașterii: conferință științifică internațională din 28-29 septembrie 2018*, ASEM, Chișinău, 2018, vol. I, pp. 20-29, ISBN 978-9975-75-932-8, Disponibil: http://www.ase.md/files/publicatii/electronice/conf_09.18_articole_1.pdf
66. **COVAȘ, L., SOLCAN, A.** The study on entrepreneurial education in the university through stakeholder involvement. In: *Eastern European Journal of Regional Studies*, Centre for European Integration Studies, ASEM, 2018, Volume 4/ Issue 1/ June, pp.4 – 22, ISSN: 1857-436X. Disponibil: http://csei.ase.md/journal/files/issue_41/COV_EEJRS_Vol_4_Issue_1.pdf
67. **COVAȘ, L. (a)**, Modifying the organisational culture in order to increase the company's level of sustainability. In: *Proceedings of the 13th International Conference on Business Excellence*, București, FABIZ, 2019, 21-22 march, pp. 254-267, ISSN 2558-9652
68. **COVAȘ, L. (b)**, Particularities of the Organisational Culture in the Companies from the Republic of Moldova. In: *“Ovidius” University Annals, Economic Sciences Series*, Volume XIX, Issue 1/2019, pp. 396-406, ISSN 2393-3127. Disponibil: <http://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/wp-content/uploads/2019/08/7-3.pdf>
69. **COVAȘ, L. (c)**, *Cultura organizațională și dezvoltarea durabilă a întreprinderii*. Chișinău: Editura ASEM, 2019, 214 p., ISBN 978-9975-75-954-0
70. **COVAȘ, L., SOLCAN, A., STIHI L.** Sustainability of Entrepreneurial Education in the Republic of Moldova. In: *“Ovidius” University Annals, Economic Sciences Series*, Volume XIX, Issue 1/2019, p. 167-177, ISSN 2393-3127. Disponibil: <http://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/wp-content/uploads/2019/08/6-2.pdf>
71. **COVAȘ, L., PÂRLOG, A.** The importance of national culture dimensions on intercultural competence development of future managers. In: *Cross-cultural Management Journal*, Romania, 2019, vol. XXI, issue 2, pp. 111–119, ISSN–L 2286 – 0452, 0.63 c. a., Disponibil: http://seaopenresearch.eu/Journals/articles/CMJ2019_I2_4.pdf
72. **COYLE, D.** *Codul culturii*. București: Editura Publică, 2018. 294 p. ISBN 978-606-722-322-4
73. **CREȚOIU, R.** *Impactul globalizării asupra sustenabilității întreprinderilor mici și mijlocii*: tz. doct. în econ. [online]. Universitatea Liberă Internațională din Moldova, Chișinău. 2015. Disponibil: <http://www.cnaa.md/en/thesis/22679/>
74. **CRIVEANU, M.** The impact of corporate culture on the effectiveness of companies. În: *Analele Universității “Constantin Brăncuși” din Târgu Jiu*, Seria Economie. 2015, nr. 05, pp. 74-78. ISSN 2344-3685
75. **CRISMARU, M., GAGAUZ, O., BUCIUCEANU-VRABIE, M.** Incluziunea tinerilor aflați în afara sistemului de educație, formare și ocupație profesională (tineri NEET): studiu sociologic. INCE. Chișinău, 2018. Tipografia “Foxtrot”. 100 p. ISBN 978-9975-89-085-4

76. CURETON, E., D'AGOSTINO, R. B. *Factor analysis: an applied approach*. Hillside, New York: Lawrence Erlbaum Associates. 1983. 389 p. ISBN 0-8058-1546-5
77. DANCIU, V. Întreprinderea sustenabilă. Noi provocări și strategii pentru îmbunătățirea sustenabilității corporative. În: *Economie teoretică și aplicată*. 2013, volumul XX, nr. 9(586), pp. 4-24. ISSN 1841-8678
78. DAUBER, D., FINK, G., YOLLES, M. A Configuration Model of Organizational Culture. In: *SAGE Open* [online]. 2012, nr.2(1), pp. 1-16. [citată 17.04.2019]. ISSN 2158-2440. Disponibil: <https://doi.org/10.1177/2158244012441482>
79. DELBECQ, A., MILLS, P. Managerial Practices That Enhance Innovation. In: *Organizational dynamics* [online]. 1985, nr.14(1), pp 24-34 [citată 13.05.2019]. ISSN: 0090-2616. Disponibil: DOI: 10.1016/0090-2616(85)90041-5
80. DEMERJI, I. *Impactul culturii organizaționale asupra dirijării conflictelor și stresului în cadrul unităților economice din Republica Moldova*: tz. de doct. în economie. Chișinău, 2009. 154 p.
81. DENISON, D., JANOVICS, J., YOUNG, J., HEE, J. Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method. In: *Working Paper, International Institute for Management Development* [online]. Lausanne. 2006. [citată 11.05.2019]. Disponibil: <https://pdfs.semanticscholar.org/413c/205ea91f7553748c6c3e47d73d25289c7226.pdf>
82. DENISON, D., MISHRA, A. Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. In: *Organization Science* [online]. 1995, vol. 6, nr. 2, pp. 204-223. [citată 20.02.2019]. ISSN: 1047-7039. Disponibil: http://www.academia.edu/5413534/Toward_a_Theory_of_Organizational_Culture_and_Effectiveness
83. DENISON, D.R., *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, New York: John Wiley și Sons. 1990. ISBN -13 978-0965861205
84. DESSON, K., CLOUTHEIR, J. Organizational Culture - Why Does It Matter? In: *Proceedings of the symposium on international safe guards, international energy atomic agency IAEA-CN-184/315* [online], November 3, 2010, Vienna, Austria. [citată 05.09.2017]. Disponibil: <https://www.iaea.org/safeguards/symposium/2010/Documents/PapersRepository/315.pdf>
85. DIACONU, B. Dincolo de lege (Afaceri și societatea). In: *Revista 22* [online]. 2010, nr. XXIX (1505) [citată 26.12.2018]. ISSN 1844 – 8801. Disponibil: <http://www.revista22.ro/mai-multa-transparenta-afaceri-si-societate-8896.html>
86. DINU, V. The Ethical Dimension of Business. In: *Amfiteatrul economic*. 2008, vol. X , nr. 23, pp.1-5. ISSN 1582 - 9146
87. DIVIZA, L. *Problemele manageriale în cadrul întreprinderilor mixte din Republica Moldova*: tz. doct. în econ., Chișinău. 1997. 123 p.
88. DRAGOMIR, V., ANGHEL, E. Practicile de responsabilitate socială ale companiilor europene privind facilitățile acordate salariaților și protecția consumatorilor. In: *Amfiteatrul Economic*. 2011, vol. XIII , nr. 29, pp 87-103. ISSN 1582 - 9146
89. DRESNER, H. *Profiles in Performance: Business Intelligence Journeys and the Roadmap for Change*. John Wiley și Sons, 2010.192p. ISBN: 978-111-920-394-0
90. DUMITRESCU, B. Cultura organizațională – între teoriile de conținut și procesuale, factori și tipologii. In: *Psihologia Online* [online]. 2012, 35 p. [citată 19.09.2017]. Disponibil: http://www.psihologiaonline.ro/download/art/A100_Cultura_organizationala.pdf
91. DYGERT, C., JACOBS, R. *Managementul culturii organizaționale: pași spre succes*. Iași: Polirom, 2006.180p. ISBN: 973-46-0369-8

92. DYLIICK, T., HOCKERTS, K. Beyond the business care for corporate sustainability. In: *Business Strategy and the Environment* [online]. 2002, nr. 11, pp. 130-141 (citat 27.06.2019). ISSN 0964-4733. Disponibil la: <https://instruct.uwo.ca/business/bus020-mwf/acs410/reading14.pdf>
93. ENĂCHESCU, D. *Data Mining. Metode și aplicații*. București: Editura Academiei Române. 2009, 277 p. ISBN 978-973-27-1798-1
94. EPSTEIN, M., BUHOVAC, A. *Making sustainability work: best practices in managing and measuring corporate social, environmental, and economic impacts* (2-nd Edition), San Francisco, CA: Berrett-Koehler, 2014. ISBN 978-1-60994-993-8
95. EPSTEIN, M., ROY, M. Sustainability in Action: Identifying and Measuring the Key Performance Drivers. In: *Long Range Planning* [online]. 2001, vol. 34, nr. 5, pp. 585-604 [citat 05.07.2019]. ISSN 0024-6301. Disponibil: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.611.3871&rep=rep1&type=pdf>
96. FONARI, A., OSTAF, S. (2010) *Volunteering infrastructure in Republic of Moldova* [online]. Chisinau. 2010. [citat 20.12. 2018]. Disponibil: <http://tdvmoldova.files.wordpress.com/2009/03/volunteering-infrastructure-in-moldova1.pdf>
97. GĂNESCU, C., *Cultura organizațională și competitivitatea*. București: Editura Universitară. 2011, 147 p. ISBN 978-606-591-321-9
98. GANESCU, C., GANGONE, A. A model of socially responsible organizational culture. In: *Studia Universitatis "Vasile Goldis" Arad. Economics Series* [online]. 2017, vol. 27, Issue 2, pp.45-59. ISSN: 1584-2339. [citat 20.09.2019]. Disponibil: https://www.researchgate.net/publication/318443173_A_Model_of_Socially_Responsible_Organizational_Culture
99. GANESCU, M., GANGONE, A., ASANDE, M. Rolul strategiilor de responsabilitate socială ale întreprinderilor din sectorul automotive european în dezvoltarea afacerilor sustenabile. În: *Strategii manageriale*. 2013, Anul VI, nr. 1 (19), pp 13-21. ISSN 1844 – 668X
100. GANESCU, M., Responsabilitatea socială a întreprinderii ca strategie de creare și consolidare a unor afaceri sustenabile. În: *Economie teoretică și aplicată*. 2012, volumul XIX, nr. 11(576), pp. 93-109. ISSN 1841-8678
101. GHEORGHE-MOISII, M., TÎRZIU, E. Managementul strategic al dezvoltării durabile în organizații. În: *Revista Română de Informatică și Automatică*. 2012, vol. 22, nr. 1, pp 45-60. ISSN 1841 – 4303
102. GHEORGHÎȚA, N. *Motivația și cultura organizațională*. București: Editura Universității din București, 2016, 78 p. ISBN 978-606-16-0753-2
103. GOGONEAȚA, B. Responsabilitatea socială a firmelor multinaționale de a-și instrui personalul. O evaluare a factorilor determinanți pentru o companie de telecomunicații. In: *Amfiteatrul economic*. 2011, vol. XIII, nr.29, pp. 132-145. ISSN 1582 - 9146
104. GORDON, G., DITOMASO, N. Predicting Corporate Performance from Organizational Culture. In: *Journal of Management Studies* [online]. 1992, nr. 29(6), pp. 783 – 798. ISSN 1467-6486. [citat 18.02.2019]. Disponibil <https://www.researchgate.net/publication/227768714>
105. GRAMA, B., BOTONE, D., (2014) Organizational citizenship behavior, predictor of job performance. In: *Management Intercultural*. 2014, vol. XVI, Nr. 2 (31), pp. 435-442. ISSN 1454-9980
106. GRIGORAȘ, M. *Marketingul societal ca componentă a responsabilității sociale: tz. doct. în econ.* [online]. Acad. de Studii Econ. din Moldova, Chișinău. 2011. Disponibil: <http://www.cnaa.md/thesis/18454/>

107. GRUIAN, C. Ce înțelegem prin performanța companiei. În: *Analele Universității "Constantin Brâncuși" din Târgu Jiu*, Seria Economie. 2010, nr. 04, pp. 243-255. ISSN 2344-3685
108. GUTTERMAN, A., *Organizational Culture and Sustainability: A guide for sustainable entrepreneurs* [online]. 2017, 62p. [citat 22.11.2018]. Disponibil: https://growthorientedsustainableentrepreneurship.files.wordpress.com/2017/11/oc_g3-organizational-culture-sustainability.pdf
109. HARRIS, L., OGBONNA, E. A three-perspective approach to understanding culture in retail organizations. In: *Personnel Review* [online]. 1998, vol. 27, nr. 2, pp. 104 – 123. ISSN: 0048-3486 [citat 08 februarie 2019]. Disponibil: <http://dx.doi.org/10.1108/00483489810369269>
110. HOFSTEDE, G. *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage Publications, 1982. 327 p. ISBN 978-080-3913-066
111. HOFSTEDE, G. *Managementul structurilor multiculturale: software-ul gândirii*. Editura Economica, 1996. 304 p. ISBN 973-9198-01-5
112. HOMBURG, C., PFLESSER, C. A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes. In: *Journal of Marketing Research* [online]. 2000, vol. 37, nr. 4, pp. 449-462 [citat 19.02.2019]. ISSN 0022-2437 Disponibil: <https://pinnacle.allenpress.com/toc/jmkr/37/4>
113. HOWELL, D. *Statistical methods for psychology* (5th ed.). Pacific Grove, CA: Duxbury/Thomson Learning. 2002. ISBN 978-0-534-37770-0
114. HRISTEA, A. Responsabilitatea socială corporativă – între deziderat și realitate. În: *Economie teoretică și aplicată*. 2011, volumul XVIII, nr. 10(563), pp. 56-73. ISSN 1841-8678
115. HUDREA, A. Cultura organizațională în mediul universitar românesc. In: *Revista Transilvană de Științe Administrative*. 2015, nr.1(36), pp. 59-69. ISSN 1454 – 1378
116. HUDREA, A. Studiul și analiza culturii organizaționale. In: *Revista Transilvană de Științe Administrative*. 2014, nr.2 (385), pp. 29-39. ISSN 1454 – 1378
117. HUDREA, A., ANDRIEVICI, L. Cultura organizațională în universități, *Revista Transilvană de Științe Administrative* 1(38)/2016, p. 63. ISSN 1454 – 1378
118. ILIEȘ L., GAVREA C. The link between organizational culture and corporate performance – an overview. In: *Analele Universitatii din Oradea. Stiinte Economice*, 2008, vol. XVII, pp. 316-321. ISSN 1222-569X
119. IONESCU, Gh. Gh. *Cultura afacerilor – modelul american*. București: Editura Economică, 1997. 424 p. ISBN 973-590-008-4
120. ISTOCESCU, A. Cultura firmei in contextul intraprenorial. In: *ECONOMIA. Seria MANAGEMENT*. 2002, vol. 5, nr.1-2, pp.62-71. ISSN 1454-0320
121. JOHNS, G. *Comportament organizațional*. București: Editura Economica, 1998. 634p. ISBN 0-673-99562-3
122. JOHNSON, G., SCHOLE, K., WHITTINGTON R. *Exploring corporate strategy*, Eighth edition. Pearson Education. 2008. 622 p. ISBN: 978-0-273-71192-6
123. JORDAN, A. Organizational Culture: The Anthropological Approach. In: *National Association for the Practice of Anthropology Bulletin* [online]. 1994, vol.14, pp. 3-16 [citat 20.02.2019]. ISSN 2153-9588. Disponibil: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.465.4707&rep=rep1&type=pdf>
124. JUNG, T. et al. Instruments for Exploring Organizational Culture: A Review of the Literature. In: *Public Administration Review* [online]. 2009, vol. 69 (6), pp. 1087-1097. [citat 20.02.2017]. ISSN:1540-6210.Disponibil: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-6210.2009.02066.x>

125. KAVITA S. Predicting organizational commitment through organization culture: A study of automobile industry in India. In: *Journal of Business Economics and Management* [online]. 2007, nr.8(1), pp. 29-37 ISSN: 1611-1699. [citată 18.02.2019]. Disponibil: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/16111699.2007.9636149>
126. KOTLER, Ph., LEE, N. *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. John Wiley & Sons, Inc. 2005, 320 p. ISBN 0-471-47611-0
127. LADELSKY, L. *Cauzele și condițiile care influențează intențiile de plecare voluntară ale angajaților: O abordare de marketing intern – Cazul angajaților din companiile Hi-Tech din Israel*. Autoref. tezei de dr. șt. economice. România, 2014. 41 p.
128. LEITE, N., RODRIGUES, A., ALBUQUERQUE, L. Organizational commitment and job satisfaction: what are the potential relationships? In: *Brazilian Administration Review*. 2014, v. 11, n. 4, pp. 476-495
129. LEPĂDATU, C. Metode exploratorii multidimensionale. In: *Revista Română de Informatică și Automatică* [online]. 2013, vol. 23, nr. 1, pp. 13-30. ISSN 1220-1758. [citată 18.04.2019]. Disponibil: <https://rria.ici.ro/wp-content/uploads/2013/03/04-art.2-Lepadatu-corectat-final.pdf>
130. LIM, B. Examining the organizational culture and organizational performance link. In: *Leadership and Organization Development Journal* [online], 1995, vol. 16, issue: 5, pp.16-21. [citată 8.02.2019]. ISSN: 0143-7739 Disponibil: doi.org/10.1108/01437739510088491
131. LINNENLUECKE, M., GRIFFITHS, A. Corporate Sustainability and Organizational Culture. In: *Journal of World Business* [online]. 2010. October, pp. 357-366. [citată 26.12.2018]. Disponibil: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090951609000431>
132. LOK, P., CRAWFORD, J. The effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Cross National Comparison. In: *Journal of Management Development*. 2004, nr. 23 (4), pp 321- 338.
133. LUNGU C., CARAIANI C., DASCĂLU C. Cercetări privind raportarea responsabilității sociale corporative. In: *Amfiteatru Economic*. 2011, vol. XIII , nr. 29, pp 117-131. ISSN 1582 – 9146
134. LYNCH, R. *Strategia corporativă*. Chișinău: Editura ARC, 2002, 960 p. ISBN 9975-61-245-8
135. MACARIE, F. (coord.), CREȚA, S., HINȚEA, C. *Politica de gen în organizațiile publice*. Cluj Napoca: Eikon, 2011. 228p. ISBN 978-973-757-522-7
136. MAIGNAN, I., FERRELL, O. Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework. In: *Journal of the Academy of Marketing Science* [online]. 2004, vol. 32, nr. 1, pages 3-19. [citată 28.06.2019]. ISSN 0092-0703. Disponibil: [DOh10.1177/0092070303258971](https://doi.org/10.1177/0092070303258971)
137. MANDACHE, R. Dezvoltare durabila sau CSR? In: *Resursele Wall-Street* [online]. ©2019 [citată 01.04.2019]. Disponibil: <https://www.wall-street.ro/articol/Marketing-PR/15679/Dezvoltare-durabila-sau-CSR.html>
138. MARCU, N., CÂRSTINA, S., CRIVEANU, M., *Analiza corelației dintre cultura organizațională și indicatorii de performanță*. Chișinău: Economica. 2017, N2(100), p. 117. ISSN 1810-9136
139. MARTINS, E., MARTINS, N. An organisational culture model to promote creativity and innovation. In: *Journal of Industrial Psychology* [online]. 2002, 28 (4), pp.58-65[citată 08.04.2019]. ISSN: 2071-0763. Disponibil: DOI: 10.4102/sajip.v28i4.71
140. MARTINS, E.,TERBLANCHE, F. Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. In: *European Journal of Innovation management* [online]. 2003, vol.6,

nr.1, pp.64-74. ISSN: 1460-1060. [citată 09.04.2019]. Disponibil:
<https://doi.org/10.1108/14601060310456337>

141. MASON, R., GUNST, R., HESS, J. *Statistical Design and Analysis of Experiments: With Applications to Engineering and Science*, 2nd Edition. Wiley Series in Probability and Statistics. 2003. 760 p. ISBN: 978-0-471-37216-5

142. MATEESCU V. *Cultura organizațională: aspecte teoretice și metodologice*. Cluj-Napoca: Editura Fundației pentru Studii Europene, 2009. ISBN 978-606-526-040-5

143. MAXIM, A., STANA, D., GRIGORAȘ, M. *Abecedar de ecologie și agroturism*. Cluj-Napoca: Risoprint, 2010, 88 p. ISBN 978-973-53-0439-3

144. MAXIMINI, D. *Organizational Culture Models*. In: *The Scrum Culture. Management for Professionals* [online]. Springer, 2015 [citată 8.04.2019]. ISBN 978-3-319-11827-7. Disponibil: DOI <https://doi.org/10.1007/978-3-319-11827-7>

145. MAXWELL, J., ROTHENBERG, S., BRISCOE, F., MARCUS, A. Green schemes: Corporate environmental strategies and their implementation. In: *California Management Review*. 1997, nr.39, pp.118-134. ISSN 0008-1256

146. McLEAN, L. Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development. In: *Advances in Developing Human Resources* [online]. 2005, vol. 7, nr. 2, pp. 226-246. [citată 06.08.2019]. [online]. ISSN 1523-4223. Disponibil: DOI: 10.1177/1523422305274528

147. MEYER, J., ALLEN, N. A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment [online]. In: *Human Resource Management Review*. 1991, nr. 1, pp. 61-89. [citată 10.04.2019]. ISSN: 1053-4822. Disponibil:
<http://www.m5zn.com/newuploads/2015/10/04/pdf/400c5edfcd96289.pdf>

148. MIDDLEMISS, N. Cum promovăm programele de responsabilitate socială corporativă. In: *PR Romania*, 22 ianuarie 2009 [online], [citată 30.12.19]. Disponibil: <http://www.pr-romania.ro/articole/csr/44-cum-promovm-programele-de-responsabilitate-social-corporatist.html>

149. MILITARU, M. *Comportament organizațional*. București: Editura Economica, 2005. 311p. ISBN 973-709-199-X

150. MIRON D., PETCU M., SOBOLEVSCHI I. Responsabilitatea socială a corporațiilor și competitivitatea sustenabilă. In: *Amfiteatru Economic*. 2011, vol. XIII, nr. 29, pp 163-180. ISSN 1582 - 9146

151. MIRONIUC, M., Analiza financiară versus analiza extra-financiară în măsurarea performanțelor întreprinderii durabile. *Simpozion științific. Analiza economico-financiară și evaluarea proprietăților*. ASE, București, 29-31 Mai, 2009. ISSB 1841-8678

152. MOLDOVAN, O., MACARIE, F., Cultura organizațională în administrația publică: o analiză comparativă. In: *Revista Transilvană de Științe Administrative*. 2016, nr. 2(39), pp. 123-139. ISSN 1454 – 1378

153. MOVILĂ, I., DOROGAIA, I., SUSLENCO, A. et al. *Managementul strategic al potențialului uman*. Bălți: Presa universitară bălțeană, 2014 (Tipogr. univ. de Stat „Alecu Russo”). 192 p. ISBN 978-9975-50-138-5

154. NĂSTASE, M. *Cultura organizațională și managerială*. București: Editura ASE, 2004. 370p. ISBN: 973-594-451-0

155. NĂSTASE, M. *Determinanții culturii organizaționale*. In: *ECONOMIA. Seria MANAGEMENT*. 2002, vol. 5, nr.1-2, pp. 72-76. ISSN 1454-0320

156. NGANGA, M, NYONGESA, W. The Impact of Organisational Culture on Performance of Educational Institutions. In: *International Journal of Business and Social Science*

- [online]. 2012, vol. 3, Issue: 8, pp.211-217 [citat 05.10.2019]. ISSN: 2412-8279. Disponibil: http://ijbssnet.com/journals/Vol_3_No_8_Special_Issue_April_2012/24.pdf
157. NICA, C. *Managementul firmei*. Chişinău, Editura Condor, 1994. 473 p. ISBN 586-892-2352
158. NICA, P. *Intensitatea promovării valorilor și identificarea unor noi dimensiuni ale culturii organizaționale în firmele românești*. proc. of the Intern. Conf.: Leadership and Organizational Culture, Cluj-Napoca, 9 – 10 Mai, 2008. Cluj-Napoca, 2008, 222p. ISBN: 978-973-751-924-5
159. NICA, P., CONSTANTIN, T., NESTIAN, A., LEON, R. *Cinci analize diagnostic cultural pentru cinci universități*. Iași: Editura Sedcom Libris, 2013, ISBN 978-973-670-107-8
160. NICA, P., IFTIMESCU, A. *Management: concept și aplicații*. Iași: Sedcom Libris, 2014. ISBN: 978-973-670-058-3
161. NICOLESCU, O. Cultura organizațională: modalități de manifestare. In: *Tribuna economică*, 1997, nr. 35. ISSN 1018-0451
162. NICOLESCU, O. et al. *Managerii și managementul resurselor umane*. București: Editura Economica, 2004. 464 p. ISBN: 973-709-034-9
163. NICOLESCU, O., VERBONCU, I., *Fundamentele managementului organizației*. București: Editura Universitară. 2008, 587 p. ISBN 978-973-749-448-1
164. NUKIC, I., MATOTEK, J. Importance and trends of organizational culture in construction in eastern Croatia. In: *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues* [online]. 2014, vol. XXVII, nr. 1, pp. 25-40 [citat 19.02.2019]. ISSN 2584-4148. Disponibil: <https://hrcak.srce.hr/127763>
165. NUȚIU, D. Climatul investițional moldovenesc din perspectiva investitorilor din România. In: *Economica.md* [online]. 2019, 10 iulie, [citat 02.11.2019]. Disponibil: https://economica.md/?p=424&fbclid=IwAR0d6dHHA9WQx3B2fYu6jH_tQbOJK3ppQQtXJXbOzHBRJDL9G56KAEdFlbo
166. OANCEA, D., DIACONU, B. *Companii și parteneri: repere* [online]. 2005, [citat 19.02.2018]. Disponibil: <http://www.csr-romania.ro>
167. OGBONNA E., HARRIS L. Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. In: *International Journal of Human Resource Management*. 2000, vol.11, pp. 766-788. ISSN: 0958-5192
168. OLSON R. Organizational culture. Putting the organizational culture concept to work. In: *The behavior analyst today* [online]. 2002, nr. 3(4), pp.471-481 [citat 05.02.2019]. Disponibil: <https://psycnet.apa.org/fulltext/2014-44008-012.html>
169. ONEA, A. Influența sistemului de valori în cultura organizațională. In: *Managementul intercultural*. 2005, vol. VII, nr. 13, pp. 11-15. ISSN 1454-9980
170. OPAIT, G. *Bazele statisticii*. Galați: Editura EUROPLUS, 2010, 82 p. ISBN 978-606-8216-12-6
171. O'REILLY, C. Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations. In: *California Management Review* [online]. 1989, 31/4, pp. 9-25. [citat 20.04.2019]. ISSN: 00081256. Disponibil: <https://doi.org/10.2307/41166580>
172. OVIDIU-ILIUTA, D. The link between organizational culture and performance management practices: a case of IT companies from Romania. In: *The annals of the university of Oradea. Economic sciences*. 2014, vol. XXIII, partea 1, pp.1130-1138. ISSN 1222-569X
173. PASCU, A. UE vrea sa avem companii responsabile. In: *Wall-street.ro* din 4 septembrie 2006 (online) (citat 3.12.2019). Disponibil la <https://www.wall-street.ro/articol/Marketing-PR/18670/UE-vrea-sa-avem-companii-responsabile.html>

174. PELEVANIUC, L. *Formarea și dezvoltarea culturii manageriale în instituția preșcolară*: tz. de doct. în pedagogie. Chișinău, 2016. 119 p.
175. PETRESCU, S., MIHALCIUC, C. *Diagnosticul financiar-contabil privind performanța întreprinderii: aspect teoretice și aplicative de contabilitate și analiză financiară*. Suceava: Editura Universității din Suceava. 2006, 357 p. ISBN 973-666-191-1.
176. PEUCH-LESTRADE, P., *Despre raportarea integrată*. [online]. 2013. [citat 20.04.2017]. Disponibil: <http://www.responsabilitatesociala.ro/editoriale/interviu-philippe-peuch-lestradedespre-raportarea-integrata.html>
177. PINTEA, M. *Abordări financiare și non-financiare privind creșterea performanțelor entităților economice*. Autoref. tezei de dr. șt. economice. România, 2011. 56 p.
178. PINTEA, M. *Guvernanta corporativă și performanța firmei în contextul globalizării*. București: Editura ASE. 2015. 71 p. ISBN 978-606-505-998-6
179. PIRNEA, I., POPA, R. Relația responsabilitate socială – sustenabilitate la nivelul întreprinderii. În: *Strategii manageriale*. 2015, nr. 2 (28), pp. 60-69. ISSN 1844 - 668X
180. PLATON, N. Dezvoltarea performanțelor întreprinderii de turism prin prisma culturii organizaționale. În: *Economica*, 2017, nr.2 (100), p. 36-50. ISSN 1810-9136
181. POHOAȚĂ, I. *Dezvoltare durabilă. Teorie și politică economică*. Chișinău: INCE, 2018. 276p. ISBN 978-9975-3171-9-1
182. POPA, M. "Infidelitățile" coeficientului de fidelitate Cronbach alfa. In: *Psihologia resurselor umane*. 2011, vol. 9, nr. 1, pp. 85-99. ISSN 1583-7327
183. POPOV, S. (coord.) *Analiza culturală și psihologică a societății din Republica Moldova (conform modelului teoretic a lui Geert Hofstede)* [online]. Centrul de cercetări științifice în psihologie. Noiembrie, 2019. [citat 11.06. 2020]. Disponibil: https://www.researchgate.net/publication/338374501_Analiza_culturala_si_psihologica_a_societatii_din_Republica_Moldova_conform_modelului_teoretic_a_lui_Geert_Hofstede
184. PROCOPIE, N. *Infrastructura voluntariatului corporativ în Republica Moldova: potențial și cale de urmat* [online]. Chișinău. 2012. [citat 18.12. 2018]. Disponibil: https://www.researchgate.net/publication/221932074_Infrastructura_voluntariatului_corporativ_in_Republica_Moldova_-_potential_si_cale_de_urmat
185. PRODAN, A., ARUȘTEI, C. *Managementul resurselor umane* [online]. Iași. 2015. [citat 14.09.2018]. Disponibil: https://portal.feaa.uaic.ro/balti/PublishingImages/Pages/default/Suport_curs_MRU.pdf
186. RADULESCU C. *Strategii de afaceri pentru creșterea competitivității prin integrarea inovării sustenabile*. Rezumatul tezei de abilitare [online]. România. 2016. 11 p. [citat 20.05.2019]. Disponibil: http://www.doctorat.ase.ro/Media/Default/Abilitare/RADULESCU%20Carmen%20Valentina/Rezumat%20teza_RO%20-%20RADULESCU%20Carmen%20Valentina.pdf
187. RAMUS, C., STEGER, U. The roles of supervisory support behaviors and environmental policy in employee "ecoinitiatives" at leading-edge European companies. In: *The Academy of Management Journal*. 2000, nr. 43(4), pp. 605-626. ISSN 0001-4273
188. RAVASI, D., SCHULTS, M. Responding to organizational identity threats: exploring the role of organizational culture. In: *The Academy of Management Jurnal* [online]. 2006, vol.49, nr. 3, pp.433-458 [citat 05.02.2019]. Disponibil: https://www.jstor.org/stable/20159775?seq=1#page_scan_tab_contents
189. ROBBINS S., COULTER M. *Management*, 11th ed., Pearson Education. 2012. 643 p. ISBN 978-0-13-216384-2

190. ROGOJANU, A., BADEA, L. Cultura corporativă și concurența. *Analele Universității „Constantin Brâncuși”, Târgu Jiu*, Seria Economie. 2009, Nr. 3, pp. 137-150. ISSN 2344-3685
191. SAVA, F.A. *Analiza datelor în cercetarea psihologică*. Cluj-Napoca: Editura ASCR. 2011, 346 p. ISBN 978-606-8244-23-5
192. ȘCERBAN, V., KAUFMANN, M. Responsabilitatea socială: o provocare pentru întreprinderile mijlocii din regiunea Bamberg-Forgheim, Germania. În: *Amfiteatrul economic*. 2011, nr XIII (29). pp181-195 ISSN 1582-9146
193. SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. Third edition, United States of America: Jossey-Bass A Wiley Imprint. 2004. ISBN 0-7879-6845-5
194. SCHEIN, E. *Organizational Culture and Leadership*. 4 edition. Jossey-Bass. 2010, 380p. ISBN-13: 978-0470190609
195. SERDUNI, S. *Management* (note de curs). Chișinău: Editura ASEM, 2010. 151 p. ISBN 978-9975-75-527-6
196. SLAPIKAITE, I. Practical application of CSR complex evaluation system. In: *Intellectual Economics* [online]. 2016, nr.10, pp. 101-107. [citat 18.12. 2018]. Disponibil: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1822801116300285>
197. SØRENSEN, J. The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance. In: *Administrative Science Quarterly* [online]. 2002, vol. 47, nr. 1, pp. 70-91. ISSN: 0001-8392 [citat 18.02.2017]. Disponibil: https://www.jstor.org/stable/3094891?seq=1#page_scan_tab_contents
198. STANCIU, Ș., IONESCU, M. *Cultura și comportament organizațional*. București: Editura Comunicare.ro., 2005, 195 p. ISBN 10: 973-711-015-3
199. STANCU, A., ORZAN, M. Responsabilitatea socială a companiilor românești – un pas către dezvoltarea durabilă. In: *Revista de Marketing Online*. 2007, Bucharest University of Economic Studies, School of Marketing, vol. 1(2), pages 49-53. [citat 16.01.2019]. Disponibil: <https://core.ac.uk/download/pdf/7371345.pdf>
200. STATE, O. *Cultura organizației și management*. București: Editura ASE, 2004. 248 p. ISBN: 973-594-462-6
201. STIHI, L., COVAȘ, L., Роль системы оценки персонала в улучшении инновационной деятельности компании În: *Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property (2011; Mariupol)*. Conferința internațională „Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property” din mai 2011, Mariupol, Universitatea Tehnică Priazovie, 2011, pp. 291-297, ISBN 966-604-047-6
202. ŠTRUKELJ, T., MULEJ, M. and STERNAD Z. Innovation of enterprise vision toward social responsibility. In: *Analele Universității “Constantin Brâncuși” din Târgu Jiu*. Seria Economie [online]. 2012, nr. 4/ii, p. 39–43. [citat 29.06. 2019]. ISSN: 1844-7007. Disponibil in: <https://dk.um.si/IzpisGradiva.php?lang=eng&iid=66748>
203. TANASE, I. Schimbarea culturii organizaționale. In: *Junior Scientific Researcher Journal*. 2015, vol. 1, nr.1, pp. 27-32. ISSN: 2458-0341
204. TANȚĂU, N. Rolul culturii organizaționale în promovarea inovațiilor. In: *Management și Marketing*. 2006, nr. 4, pp. 13-22. ISSN 2069-8887
205. TĂTĂRUȘANU, M. Are Romanian companies prepared to report on their social responsibility? In: *Management Intercultural*. 2016, vol. XVIII, nr. 2 (36), pp. 219- 225. ISSB 1454-9980
206. TĂTĂRUȘANU, M., ONEA, A. Organizational Culture and Values For Corporate Sustainability. In: *Anale, Seria Științe Economice*. Universitatea "TIBISCUS" din Timișoara. 2013, vol. XIX, pp. 151-157. ISSN 1582 – 2680

207. TESTA, M., SIPE, L. The Organizational Culture Audit: Countering Cultural Ambiguity in the Service Context. In: *Open Journal of Leadership* [online]. 2016, vol.2, nr.2, pp.37-44. [citată 26.02.2019]. ISSN: 2167-7743. Disponibil: DOI: 10.4236/ojl.2013.22005
208. TOMA V., DIMITRIU M. Strategii de promovare a creativității. În: *Studii financiare*. 2008, nr.4, p. 125. ISSN 2537 – 3714
209. TROMPENAARS, F., HAMPDEN-TURNER, C. *Riding the Waves of Culture*. Second Edition. London: Nicholas Brealey Publishing, 2000. 265 p. ISBN 1-85788-176-1
210. VELEVA, V., ELLENBECKER, M. Indicators of sustainable production: framework and methodology. In: *Journal of Clean Production* [online]. 2001, nr.9, p. 519-549. [citată 18.05.2019]. ISSN: 0959-6526. Disponibil.
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1024.8977&rep=rep1&type=pdf>
211. VUKONJANSKI, J., NIKOLIĆ, M. Organizational culture and job satisfaction: The effects of company's ownership structure. In: *Journal of engineering management and competitiveness* [online]. 2013, nr. 3 (2), pp.41-49. [citată 19.02.2019]. ISSN 2334-9638 Disponibil: <https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/2334-9638/2013/2334-96381302041V.pdf>
212. XIAOMING, C., JUNCHEN, X. Literature Review on Organizational Culture and Corporate Performance. În: *International Journal of Business Administration*. 2012, nr. 3(2), pp. 29-37. ISSN 1923-4007
213. YAUCH, C., STEUDEL, H. Complementary Use of Qualitative and Quantitative Cultural Assessment Methods. In: *Organizational Research Methods* [online]. 2003, vol. 6, nr. 4, p. 473. [citată 26.02.2019]. ISSN: 1094-4281. Disponibil: DOI: 10.1177/1094428103257362
214. YEŞİL, S., KAYA, K. The role of organisational culture on innovation capability: an empirical study. In: *International Journal of Information Technology and Business Management*, 29th October 2012, Vol.6, No.1, p.11, ISSN 2304-0777
215. YU-JE, L., CHING-LIN, H. The Relationships between Balanced Scorecard, Intellectual Capital, Organizational Commitment and Organizational Performance: Verifying a 'Mediated Moderation' Model. In: *American Journal of Business and Management*. 2012, vol. 1, nr. 3, pp. 140-153
216. ZACON, D. *Studiu: Voluntariatul în Republica Moldova. Între realități și perspective* [online]. Chișinău. 2017. [citată 20.12. 2018]. Disponibil: <http://cucap.md/wp-content/uploads/2018/04/Studiul-Voluntariatul-in-Republica-Moldova.pdf>
217. ZAIȚ, D. et al. *Management intercultural: valorizarea diferentelor culturale*. Bucuresti: Editura Economică, 2002. 358p. ISBN: 973-590-510-8
218. ZAIȚ, D., ONEA, A., CIULU, R., TĂTĂRUȘANU, M. O perspectivă empirică cu privire la relația cultură - responsabilitate socială corporativă. In: *Management Intercultural*. 2013, vol. XV, nr. 3 (29), pp. 382- 390. ISSB 1454-9980
219. ZELENSCHI, A. *Cultura managerială și rolul ei în managementul modern: tz. de doct. în filosofie*. Chișinău, 2004. 157 p.
220. ZORLEȚAN, T., BURDUȘ, E., CĂPRĂRESCU, G. *Managementul organizației*. București: Holding Reporter, 1996. ISBN 973-97462-3-3
221. АХМЕДОВ, Н., ШИРОЧЕНСКАЯ, И. Маркетинг социально значимой проблемы как новое направление в повышении лояльности по отношению к компании и ее торговым маркам. In: *Маркетинг в России и за рубежом*. 2003, nr.1 , pp. 38-47. ISSN 1028-5849
222. ЕРМОЛАЕВ, О. *Математическая статистика для психологов: учебник*. Моск. психолого-социал. ин-т, 2003. 336 p. ISBN 5 89502310 X
223. КАЛИНИНА, В., СОЛОВЬЕВ, В. *Введение в многомерный статистический анализ: Учебное пособие*. Москва: ГУУ. 2003. 66 p. ISBN 5-215-01514-7

224. КИМ, Дж., МЬЮЛЛЕР Ч. Факторный, дискриминантный и кластерный анализ. Москва: Финансы и статистика. 1989, 215 p. ISBN 5-279-00247-X
225. ЛЕМЕШКО, Б., МИРКИН, Е., Критерии Бартлетта и Кокрена в измерительных задачах при вероятностных законах, отличающихся от нормального. In: *Измерительная техника*. 2004, nr.10, pp. 10-16. ISSN 0368-1025
226. НАСЛЕДОВ, А. *SPSS: Компьютерный анализ данных в психологии и социальных науках*. Издательство "Питер". 2007, 416 p. ISBN 5-911803-18-6
227. ТКАЧЮК, Т., Капитал дальнего плавания, In: *Деловой журнал*. 2004, nr. 12(51), pp. 48-63. ISSN: 1819-267X.
228. УТКИН, Е. *Этика бизнеса*. Moscova: Zertalo. 1998, 210 p. ISBN 5-8078-0019-2
229. ЭСКИНДАРОВ, М., БЕЛЯЕВ, Ю, БЕЛЯЕВА, И. *Корпоративная социальная ответственность: управленческий аспект*. КноРус, 2008, 503 p. ISBN 539-0000-455

SURSE INTERNET

230. AA1000 Assurance Standard [online]. 2018. [citat 19.05.2019]. Disponibil: <https://www.accountability.org/standards/>
231. Agenția de Mediu. La 18 martie marcăm Ziua Globală a Reciclării [online], martie 2019, [citat 25.03.2020]. Disponibil: <http://www.mediu.gov.md/ro/content/la-18-martie-marc%C4%83m-ziua-global%C4%83-recicl%C4%83rii>
232. BNS (2016). „Ancheta forței de muncă, 2016” in Cadrul de Parteneriat ONU - Republica Moldova pentru Dezvoltare Durabilă 2018-2022, <http://www.md.undp.org/content/dam/moldova/docs/Legal%20Framework/UNDAF%20Moldova%20RO.pdf>
233. BNS (2019). Date statistice privind dezvoltarea durabilă în Uniunea Europeană versus Republica Moldova, In: *situl BNS* [online], 2019. [citat 26.03.2020]. Disponibil: <https://statistica.gov.md/pageview.php?l=ro&idc=550&id=6132>
234. BNS (2020). Populația și structura demografică. In: *situl BNS* [online], 2020. [citat 03.04.2020]. Disponibil: <https://statistica.gov.md/pageview.php?l=ro&id=2263&idc=302>
235. UNDP (2017). Cadrul de Parteneriat ONU - Republica Moldova pentru Dezvoltare Durabilă 2018-2022. [citat 21.05.2019]. Disponibil: <http://www.md.undp.org/content/dam/moldova/docs/Legal%20Framework/UNDAF%20Moldova%20RO.pdf>
236. COCA-COLA HBC ROMÂNIA. Raport social 2016. [citat 06.08.2019]. Disponibil: <https://ro.coca-colahellenic.com/media/3091/raport-de-sustenabilitate-2016-2017-coca-cola-hbc-romania.pdf>
237. COMISIA EUROPEANĂ (a). *Către o Europă durabilă până în 2030*. Document de reflecție. In: *Comisia europeană.com* (2019) 22 din 30 ianuarie 2019 [online]. [citat 23.03.2020]. Disponibil: https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/rp_sustainable_europe_ro_v2_web.pdf
238. COMISIA EUROPEANĂ (b). *Viziunea UE cu privire la dezvoltarea durabilă*. [citat 14.05.2019]. Disponibil: https://ec.europa.eu/info/strategy/international-strategies/sustainable-development-goals/eu-approach-sustainable-development_ro
239. CONSILIUL MONDIAL AL ENERGIEI. *Trăim pe o singură planetă*. București: Editura Academiei Române, 2003, 200 p. ISBN 973-27-1036-5
240. DEXONLINE. O definiție pentru sustenabilitate. © 2004-2020 dexonline [online]. [citat 23.03.2020]. Disponibil: <https://dexonline.ro/definitie/sustenabilitate>

241. ECOPRESA.MD. În Moldova va fi creată o instituție responsabilă de colectarea și procesarea deșeurilor [online]. 2 ianuarie 2020. [citată 19.03.2020]. Disponibil: <http://ecopresa.md/moldova-va-fi-creata-o-institutie-responsabila-de-colectarea-si-procesarea-deseurilor/>
242. EUROSTAT. *In: situl Comisiei Europene* [online], 2020. [citată 20.03.2020]. Disponibil: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/sdi>
243. EVALUAREA PERFORMANȚELOR DEZVOLTĂRII ECONOMICE VERZI ÎN MOLDOVA. Ministerul Mediului ©[online]. 2017. 65 pag. ISBN 978-9975-87-291-1. [citată 09.03.2020]. Disponibil: http://www.green-economies-eap.org/resources/Raport_RO.pdf
244. EXPERT–GRUP. Raportului de evaluare intermediară a SND „Moldova 2020”. [online]. Chișinău. 2017. 220p. [citată 17.05.2019]. Disponibil: https://www.expert-grup.org/media/k2/attachments/Raport_evaluare_MD2020_ROM.pdf
245. EXPERT–GRUP. Responsabilitatea socială corporativă în Republica Moldova: ce poate face guvernul? [online]. Chișinău. 2011. 36p. [citată 17.05.2019]. Disponibil: https://www.expert-grup.org/ro/biblioteca/item/download/934_41ad32e62b85871f86b4dce70db1b62a
246. EXPERT–GRUP: OPRUNENCO, A., PROHNIȚCHI, V., RUSU, M. Evaluarea Responsabilității Sociale Corporative în Moldova. [online]. 2005. [citată 05.05.2019]. Disponibil: <http://www.md.undp.org/content/dam/moldova/docs/Publications/d77.pdf>
247. Guvernul Republicii Moldova. *Strategia națională de dezvoltare „Moldova 2030”*[online]. 2018. [citată 24.01.2020]. Disponibil: https://gov.md/sites/default/files/document/attachments/intr40_12_0.pdf
248. HUMAN SYNERGISTICS INTERNATIONAL. *Modelul Circumplex*. © 1987-2017 by Human Synergistics International. [citată 31.07.2019]. Disponibil: <http://www1.humansynergistics.com/ro/abordarea-noastr%C4%83/modelul-circumplex>
249. ÎM Efes Vitanta Moldova Brewery SA. Raport conducerii 2018. [citată 05.08.2019]. Disponibil: <https://www.efesmoldova.md/investitori/>
250. Kaufland România. Raport social 2016. [citată 05.08.2019]. Disponibil: https://media.kaufland.com/images/PPIM/AP_MarketingDocument/rum/13/46/Asset_2361346.pdf
251. KPMG. The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017. *In: situl KPMG* [online]. pag. 22. [citată 06.04.2020]. Disponibil: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/10/kpmg-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2017.pdf>
252. Ministerul Agriculturii, Dezvoltării Regionale și Mediului. *Dezvoltarea durabilă - o cale continuă a Republicii Moldova* [online]. 2019. [citată 24.01 2020]. Disponibil: <http://www.mediu.gov.md/ro/content/dezvoltarea-durabil%C4%83-o-cale-continuu%C4%83-republicii-moldova>
253. Modelul Circumplex. Disponibil: <http://www1.humansynergistics.com/ro/abordarea-noastr%C4%83/modelul-circumplex>
254. NOTĂ DE CONCEPT privind viziunea Strategiei Naționale de Dezvoltare „Moldova 2030”. 2017. [online]. [citată 23.03.2020]. Disponibil: http://mei.gov.md/sites/default/files/viziunea_snd_2030_clean.pdf
255. ODIMM. Percepția activităților de Responsabilitate Socială Corporativă (RSC) de către întreprinzătorii autohtoni [online]. 2017. [citată 18.12. 2018]. Disponibil: <https://www.odimm.md/ro/noutati/campanie-de-informare>

256. Orange Moldova. Fundația Orange în lume. [citat 05.08.2019]. Disponibil: <https://fundatia.orange.md/despre-fundatie/despre-fundatie-in-lume/>
257. Organizational Culture Assessment Instrument , 2012 (online) (cited 11.01 2018). Disponibil la https://www.ocai-online.com/userfiles/file/ocai_enterprise_example_report.pdf
258. Proiectul PNUD/GEF "Reforma Fiscală de Mediu". Ce înseamnă dezvoltarea durabilă și economia verde?, ©2019 [citat 01.04.2019]. Disponibil: <http://green.gov.md/pageview.php?l=ro&idc=30>
259. Puma. Raport social 2013. [citat 05.08.2019]. Disponibil: PUMAGeschaeftsbericht2013_en.pdf
260. Raportului de evaluare intermediară a SND „Moldova 2020”. In: Expert-Grup [online], septembrie 2017. [citat 20.03.2020]. Disponibil: <https://expert-grup.org/ro/biblioteca/item/1503-raport-de-evaluare-intermediar%C4%83-a-strategiei-na%C8%9Bionale-de-dezvoltare-moldova-2020>
261. Raportul UNDP (a) „Naționalizarea indicatorilor pentru obiectivele de dezvoltare durabilă”. In: *situl UNDP Moldova* [online], martie 2017. [citat 19.03.2020]. Disponibil: https://www.md.undp.org/content/moldova/ro/home/library/sdg/na_ionalizarea-agendei-de-dezvoltare-durabil-in-contextul-republ/na_ionalizarea-indicatorilor-pentru-obiectivele-de-dezvoltare-du.html
262. Raportul UNDP (b) „Adaptarea Agendei 2030 de dezvoltarea durabilă la contextul Republicii Moldova”. In: *situl UNDP Moldova* [online], iulie 2017, 115 pag. [citat 18.03.2020]. Disponibil: https://www.undp.org/content/dam/moldova/docs/Publications/Targets_ONU_RO.pdf
263. Raportul de sustenabilitate 2016-2017 al companiei Nike, Disponibil la: https://sbi-stg-s3-media-bucket.s3.amazonaws.com/wp-content/uploads/2018/05/18175102/NIKE-FY1617-Sustainable-Business-Report_FINAL.pdf
264. Report Organizational Culture Assessment Instrument. Company date. OCAI Online. Netherlands. ©2012 [citat 13.03.2019]. Disponibil: https://www.ocai-online.com/userfiles/file/ocai_enterprise_example_report.pdf
265. Smithfield România. CSR Mediu. [citat 05.08.2019]. Disponibil: <https://www.smithfield.ro/ro/sustenabilitate/activitate-comunitara/csr-mediu>
266. Studiul KGWI, Angajamentul organizațional și fericirea angajatului.[online] 19martie, 2014. [citat 07.05.2019) Disponibil: <https://legestart.ro/angajamentul-organizational-si-fericirea-angajatului/>
267. Trei din patru CEO nu mai cred că businessul înseamnă mai mult decât profit. In: Revista Cariere. [online]. România. 2015. [citat 06.08.2019]. ISSN: 1583-5804. Disponibil: <https://revistacariere.ro/inspiratie/actual/trei-din-patru-ceo-nu-mai-cred-ca-businessul-inseamna-mai-mult-decat-profit/>
268. Vodafone România. Implicații sociale. [citat 05.08.2019]. Disponibil: <https://fundatia-vodafone.ro/connecting-for-good/>
269. World Commission on Environment and Development. Our common future. Oxford: Oxford University Press. 1987, p.8. ISBN 019282080X

ANEXE

Anexa 1. Obiectivele de Dezvoltare Durabilă



Fig. A 1. Obiectivele de Dezvoltare Durabilă (ONU)

Sursa: <https://www.md.undp.org/content/moldova/ro/home/sustainable-development-goals.html>

- ODD1.** Eradicarea sărăciei în toate formele sale și în orice context
- ODD2.** Eradicarea foamei, asigurarea securității alimentare, îmbunătățirea nutriției și promovarea unei agriculturi durabile
- ODD3.** Asigurarea unei vieți sănătoase și promovarea bunăstării tuturor la orice vârstă
- ODD4.** Educație de calitate
- ODD5.** Realizarea egalității de gen și împuternicirea tuturor femeilor și a fetelor
- ODD6.** Asigurarea disponibilității și managementului durabil al apei și sanitație pentru toți
- ODD7.** Asigurarea accesului tuturor la energie la prețuri accesibile, într-un mod sigur, durabil și modern
- ODD8.** Promovarea unei creșteri economice susținute, deschise tuturor și durabile, a ocupării depline și productive a forței de muncă și a unei munci decente pentru toți
- ODD9.** Construirea unor infrastructuri rezistente, promovarea industrializării durabile și încurajarea inovației
- ODD10.** Reducerea inegalităților în interiorul țărilor și de la o țară la alta
- ODD11.** Dezvoltarea orașelor și a așezărilor umane pentru ca ele să fie deschise tuturor, sigure, reziliente și durabile
- ODD12.** Asigurarea unor tipare de consum și producție durabile
- ODD13.** Luarea unor măsuri urgente de combatere a schimbărilor climatice și a impactului lor
- ODD14.** Conservarea și utilizarea durabilă a oceanelor, mărilor și a resurselor marine pentru o dezvoltare durabilă
- ODD15.** Protejarea, restaurarea și promovarea utilizării durabile a ecosistemelor terestre, gestionarea durabilă a pădurilor, combaterea deșertificării, stoparea și repararea degradării solului și stoparea pierderilor de biodiversitate
- ODD16.** Promovarea unor societăți pașnice și incluzive pentru o dezvoltare durabilă, a accesului la justiție pentru toți și crearea unor instituții eficiente, responsabile și incluzive la toate nivelurile
- ODD17.** Consolidarea mijloacelor de implementare și revitalizarea parteneriatului global pentru dezvoltare durabilă

Anexa 2. Economia circulară

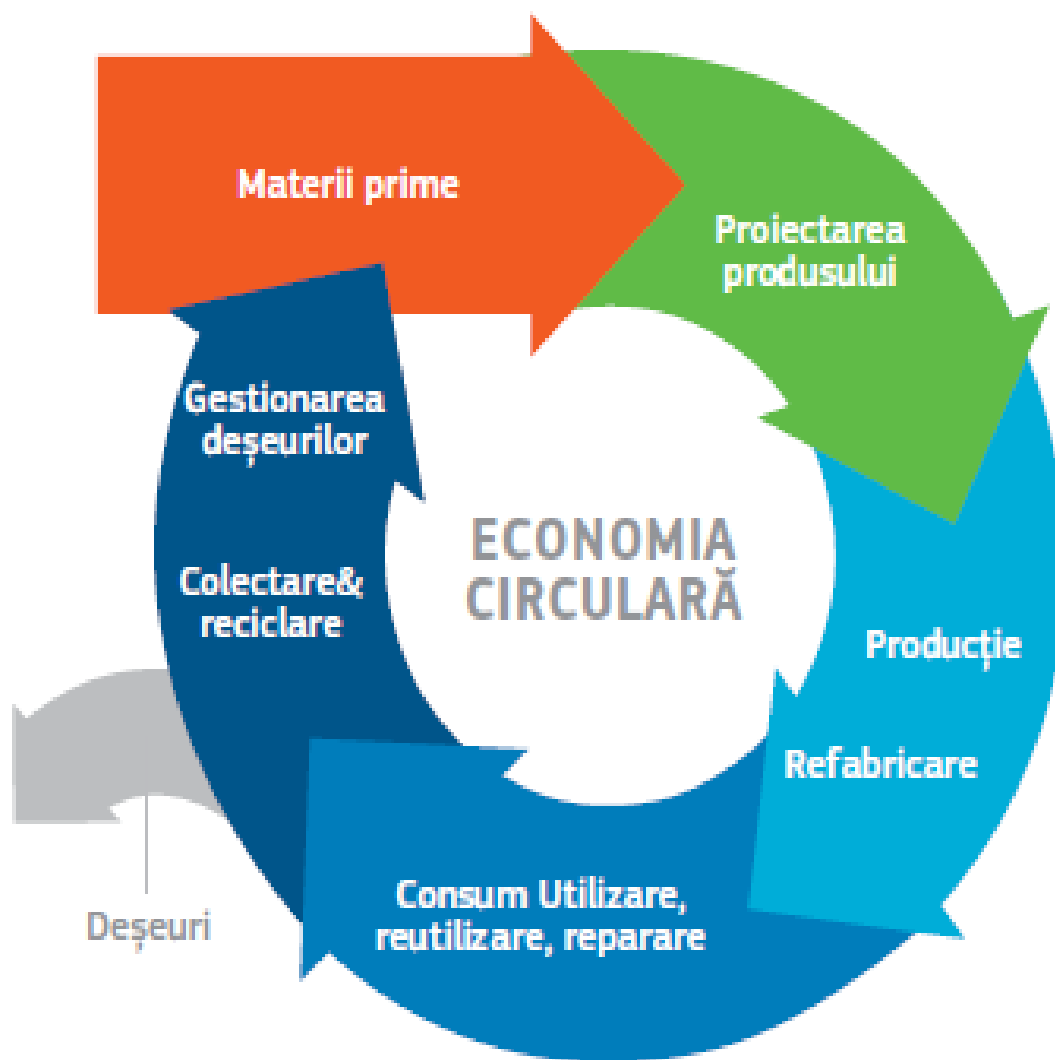


Fig. A 2. Economia circulară

Sursa: Către o Europă durabilă până în 2030. Document de reflecție. In: Comisia europeană.com (2019) 22 din 30 ianuarie 2019 [online]. pag. 15. [citat 23.03.2020].
Disponibil:https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/rp_sustainable_europe_ro_v2_web.pdf

Anexa 3. Caracteristica tipurilor de programe sociale

Tabelul A 3 Caracteristica tipurilor de programe sociale

Tipul de program social	Descrierea	Când se recomandă de utilizat
Promovarea unei cauze	Compania contribuie cu bani sau alte resurse pentru a mobiliza publicul să doneze, să participe sau să facă munca de voluntari în sprijinul unei cauze. Dacă, în urma campaniei, se obțin fonduri sau alte bunuri, acestea sunt, de obicei, preluate și gestionate de unul sau mai mulți parteneri (instituții publice sau ONG).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atunci când se dorește să se sublinieze poziționarea brandului; ▪ Atunci când se dorește să se obțină mai multă vizibilitate; ▪ Atunci când sunt resurse doar pentru o implicare limitată în rezolvarea problemei.
Marketingul legat de o cauza	Companie se angajează să doneze pentru o cauză o sumă care depinde de vânzările pe care le realizează într-o anumită perioadă.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Întreprinderile au produse care se adresează unei baze mari de clienți; ▪ Au canale de distribuție extinse și bine puse la punct; ▪ Au nevoie să-și diferențieze produsele față de produsele concurente.
Marketingul social	Compania își propune să schimbe un comportament negativ sau să convingă publicul să adopte un comportament pozitiv. Chiar dacă în cadrul programului sunt folosite și tactici, care urmăresc creșterea gradului de informare sau de educare, scopul principal îl constituie schimbarea de comportament.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atunci când există o legătură între profilul companiei și problema socială; ▪ Atunci când se dorește să se obțină o creștere economică.
Actiuni filantropice	Compania contribuie, în mod direct, cu bani sau produse, la sprijinirea unei cauze. Acțiunile filantropice constituie cel mai vechi tip de inițiativă de RSC. Pentru mult timp, companiile au realizat sponsorizări dispersate și întâmplătoare. În ultima vreme, însă, s-a impus tendința ca aceste contribuții să se ralieze la strategia generală de afaceri.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dacă se dorește să se consolideze poziționarea brandului; ▪ Atunci când compania dorește să-și îmbunătățească imaginea la nivel național și internațional; ▪ Atunci când compania vrea să pătrundă pe o piață nouă; ▪ Atunci când se dorește să se obțină avantaje emoționale ale angajaților; ▪ Atunci când compania intenționează să-și consolideze statutul de lider pe o anumită piață.
Voluntariatul în comunitate	Compania îi încurajează pe angajații săi să-și facă munca de voluntariat în sprijinul comunității. Voluntariatul angajaților este o formă clasică de RSC. În ultima perioadă, noutatea constă în tendința companiilor de a folosi voluntariatul pentru a imprima un mai mare impact altor inițiative sociale și a servi obiectivelor de business și comunicării valorilor companiei.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Când se dorește să se consolideze loialitatea față de companie și spiritul de echipă al angajaților; ▪ Când se dorește să se îmbunătățească reputația companiei; ▪ Când se dorește susținerea altor programe sociale ale companiei.
Practici de afaceri	Companie își îmbunătățește, în mod voluntar, modul de operare, astfel încât să contribuie la	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atunci când publicul ar putea considera că o practică a companiei

responsabile social	<p>binele general al comunității și la protejarea mediului.</p> <p>Pentru ca o inițiativă să fie considerată ca făcând parte din acțiunile de RSC, este esențial caracterul ei voluntar.</p> <p>Cu alte cuvinte, nu poate fi considerată ca fiind o inițiativă de RSC o schimbare pe care compania o adoptă ca urmare a presiunilor din partea autorităților, a organizațiilor neguvernamentale sau a consumatorilor.</p>	<p>contribuie (cel puțin în parte) la o problemă socială importantă;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Atunci când se dorește protejarea sănătății, siguranței sau bunăstării angajaților; ▪ Atunci când se dorește majorarea preferinței față de brand.
----------------------------	---	---

Sursa: Adaptat după KOTLER, Ph., LEE, N. *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. John Wiley & Sons, Inc. 2005, 320 p. ISBN 0-471-47611-0

Anexa 4. Caracteristica principalelor modele de organizare a programelor de stimulare a RSC la nivel de stat

Tabelul A 4. Analiza comparativă a principalelor modele de RSC

Indicatorii	SUA	Uniunea Europeană	Marea Britanie
Perioada de apariție	Aproximativ 100 de ani	35-40 de ani	30-35 de ani
Flexibilitatea	Un nivel redus de schimbări	Un nivel mediu de flexibilitate	O receptivitate înaltă la schimbări
Principalele forme de RSC	Programe ale companiilor în parteneriat cu comunitățile, orientate spre îmbunătățirea condițiilor de muncă și asigurărilor sociale ale angajaților	Programe sociale, elaborarea standardelor de raportare socială, implementarea lor în practică, ideea de raportare socială	Fonduri de investiții sociale, programe speciale, atitudine socială față de personal
Nivelul de libertate în realizarea RSC	La nivel legislativ, nu este reglementat, o libertate deplină	O reglementare strictă, existența unor mecanisme, norme și normative concrete	Perfectarea legislației în domeniul dat este minimă
Poziția societății	Activă, colaborare	O lipsă de încredere față de business, activă	Medie
Rolul statului	Colaborarea businessului cu reprezentanții locali ai puterii de stat la fixarea unor limite joase ale impozitelor	Un nivel înalt al implicării statului, un nivel înalt al impozitelor	Participarea statului este neesențială
Controlul	Social	La nivel de stat și societate	Social
Poziția businessului față de RSC	În măsura, solicitată de normele de comportament în business și posibilitatea de a majora costurile companiei	Activitatea în cadrul legislației, perceperea rolului său în procesele sociale, economice și ecologice	Demonstrarea inițiativei, perceperea rolului său în realizarea RSC

Sursa: ЭСКИНДАРОВ, М., БЕЛЯЕВ, Ю., БЕЛЯЕВА, И. *Корпоративная социальная ответственность: управленческий аспект*. КноРус, 2008, pp.51. ISBN 539-0000-455

Anexa 5. Zece țări cu cele mai mari rate de informații despre RSC în rapoarte financiare anuale

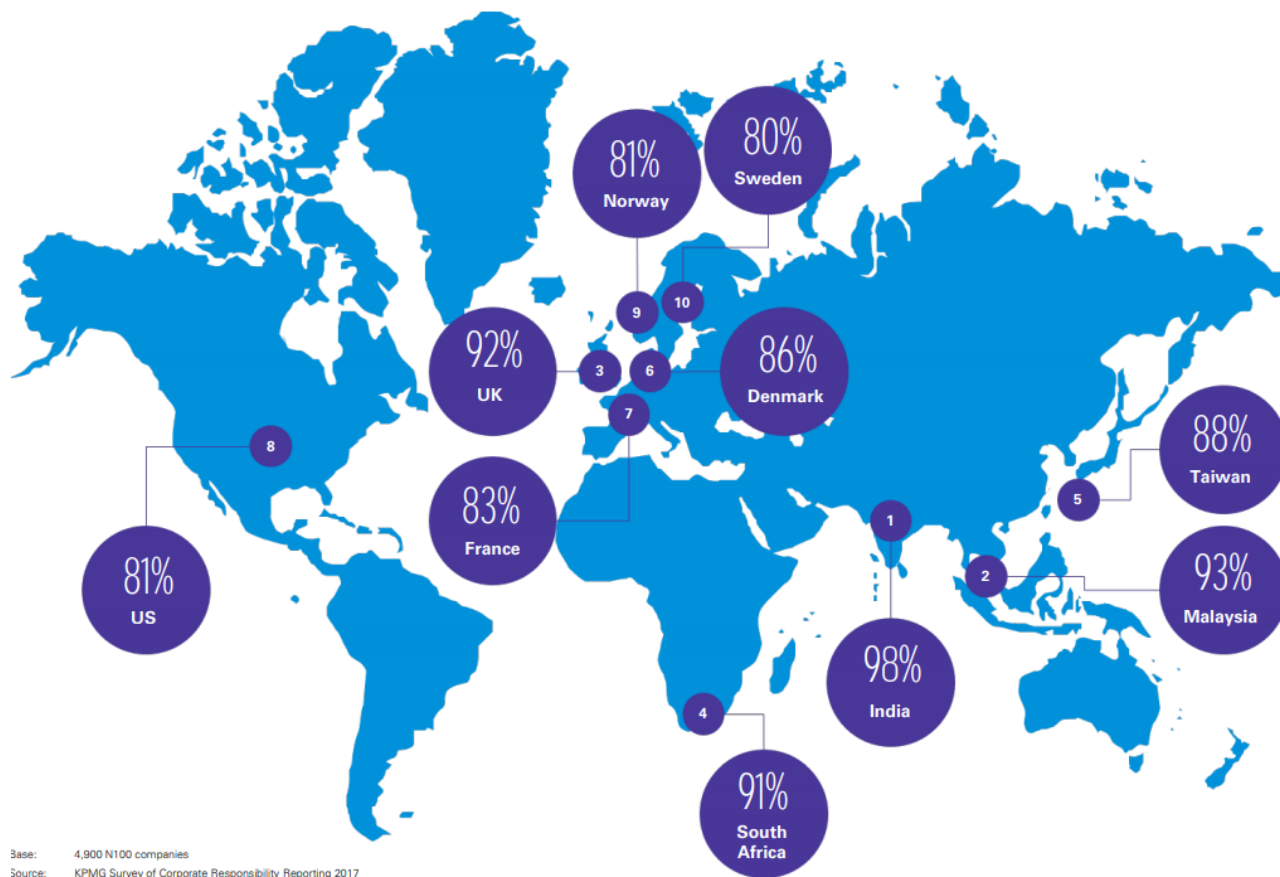


Fig. A 5. Zece țări cu cele mai mari rate de informații despre RSC în rapoarte financiare anuale

Sursa: KPMG. The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017. In: *situl KPMG* [online], pag. 22. [citat 06.04.2020]. Disponibil: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/10/kpmg-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2017.pdf>

Anexa 6. Exemple de norme organizaționale
Tabelul A 6. Exemple de norme organizaționale

Pachetul de norme	Norme pozitive care indică:	Norme negative care indică:
Performanța/perfecțiunea organizației	O orientare a firmei spre succes.	O acceptare a etalonului „merge și așa,,.
Mândria organizațională și personală	Problemele firmei sunt și problemele noastre.	O concepție de tipul „, De ce să-mi pese? Treaba mea este aici să muncesc.”
Conducerea și supravegherea	Preocuparea față de oameni și față de nivelul producției, a conducătorilor, a șefilor de echipă, care acționează în sprijinul subordonaților și stabilesc standardele.	O concepție a conducătorilor și a șefilor de echipă, conform căreia rolul primar este de controlori și de vătafi ai subordonaților.
Munca în echipă și subordonarea	O circulație în dublu sens a informației, oamenii fac tot ce este posibil ca să-și aducă o contribuție la producție.	Existența unor conflicte distructive și a unei atmosfere de competiție inutilă între indivizi, grupuri sau manageri.
Relațiile dintre colegi și asociați	Tendința ca toata lumea să fie tratată cu respect și demnitate și relațiile dintre firmă și angajați să fie satisfăcătoare și reciproc avantajoase .	O concepție că angajații și liderii ar avea interese separate și preocupări scăzute unii față de ceilalți.
Relațiile cu beneficiarii și clienții	Satisfacerea cerințelor clientului reprezintă cheia succesului personal al liderului și al organizației.	O concepție, conform căreia clientul este privit ca o povară inevitabilă.
Cinstea și siguranța muncii	Seriozitatea în muncă, abordarea regulilor de siguranță a muncii, oamenii prețuind propria lor integritate și pe a colegilor.	Nepăsare și necinste în privința banilor sau a bunurilor firmei, neglijența în respectarea sau aplicarea regulilor de siguranță a muncii.
Instruirea și dezvoltarea	Instruirea și dezvoltarea sunt considerate ca parte integrantă a activității firmei, nefiind limitată la niște programe separate și formale.	Instruirea este considerată ca neimportantă și slab corelată cu activitățile profesionale curente.
Inovarea și schimbarea	Dorința oamenilor de a adopta abordări relativ noi și inovatoare în problemele lor profesionale.	Suspiciune, neîncredere nejustificate față de schimbările și modalitățile de acțiune.
Rentabilitatea și eficiența, corolar al conglomeratului de norme	Recunoașterea angajaților că există o corelație între profit și propria lor bunăstare.	Neglijarea sau ignorarea oportunităților de a economisi sau de a obține o creștere a volumului vânzărilor.

Sursa: BARDAȘ, P., ROTARU, S. Cultura organizațională și eficiența unei firme. În: *Analele Universității Constantin Brâncuși, Tg. Jiu, Seria Economie*. 2007, nr. 1, pp. 305. ISSN 2344-3685

Anexa 7. Ciclul de viață al firmei și mecanismele de schimbare
Tabelul A 7. Ciclul de viață al firmei și mecanismele de schimbare

	Perioada de formare	Perioada de creștere puternică	Perioada mediană de viață	Perioada de maturitate	Perioada de declin
Caracteristici	Dominare a influenței fondatorilor	1.Meținerea influenței fondatorilor 2.Dezvoltarea (extinderea) domeniului de activitate	1. Expansiunea produselor sau piețelor 2. Integrarea verticală 3. Expansiune geografică 4. Achiziții, fuziuni	1. Maturitate sau declin al piețelor 2. Stabilitate internă, în creștere sau stagnantă 3. Lipsă de motivare a schimbării	1. Declinul accentuat al piețelor 2.Uzură morală accentuată a tehnologiilor 3.Suficiență managerială 4.Lipsă de viitor economic și cultural
Funcții specifice ale culturii	1. Competență distinctivă și sursă de identitate 2. Factor de coeziune 3. Integrare și claritate 4. Specializare Faze de succesiune: • cultura devine “câmp de luptă” între conservatori și liberali; • potențialii succesori sunt judecați în funcție de posibilitatea păstrării sau schimbării componentelor culturii.	1.Integrare culturală intensă 2.Identitate proprie 3.Recunoaștere socială	1.Integrare culturală în descreștere pe măsura multiplicării subculturilor 2. Criza de identitate datorată pierderii obiectivului cheie, valorilor și ipotezelor 3. Posibilitatea de a conduce schimbarea culturală	1. Constrângeri ale inovației 2. Sursă pentru stima de sine Opțiuni de transformare: • schimbarea culturii este necesară și inevitabilă pentru unele componente ale sale; • elementele esențiale ale culturii trebuie păstrate; • schimbarea culturii poate fi administrată. Opțiuni de descompunere (faliment și reorganizare; fuziune și asimilare): • schimbarea culturală prin nivelul paradigmei fundamentale; • schimbarea culturală prin înlocuirea persoanelor-cheie	1.Dezintegrarea culturii organizației 2.Eșecul organizării informale 3.Opțiuni ferme de dezintegrare a firmei și a culturii în subunități cu culturi specifice
Mecanisme de schimbare a culturii de firmă	1. Evoluție naturală 2. Evoluție ghidată de “terapie” organizațională. 3. Evoluție prin hibridi 4. “Revoluții” din exterior	1.Evoluție spre o cultură puternică 2. Efect sinergic 3. Influența (încă puternică) din exterior	1.Schimbarea și dezvoltarea organizațională planificată 2. Seducție tehnologică 3 Schimbare prin scandal și explozia miturilor	1. Persuasiune coercitivă 2. Redresare 3. Reorganizare, distrugere, renaștere	1.Renunțare la orice formă de schimbare 2.Involuție economică, tehnologică etc. 3.Eșec previzibil

Sursa: Adaptat după ISTOCESCU, A. Cultura firmei în contextul intraprenorial.
 In: *ECONOMIA. Seria MANAGEMENT*. 2002, vol. 5, nr.1-2, p.65. ISSN 1454-0320

Anexa 8. Profilul cultural al companiilor din Republica Moldova după modelul OCI (Lafferty și Cooke)

Profilul organizațiilor din Moldova
N = 199 respondenți individuali, 20 de organizații

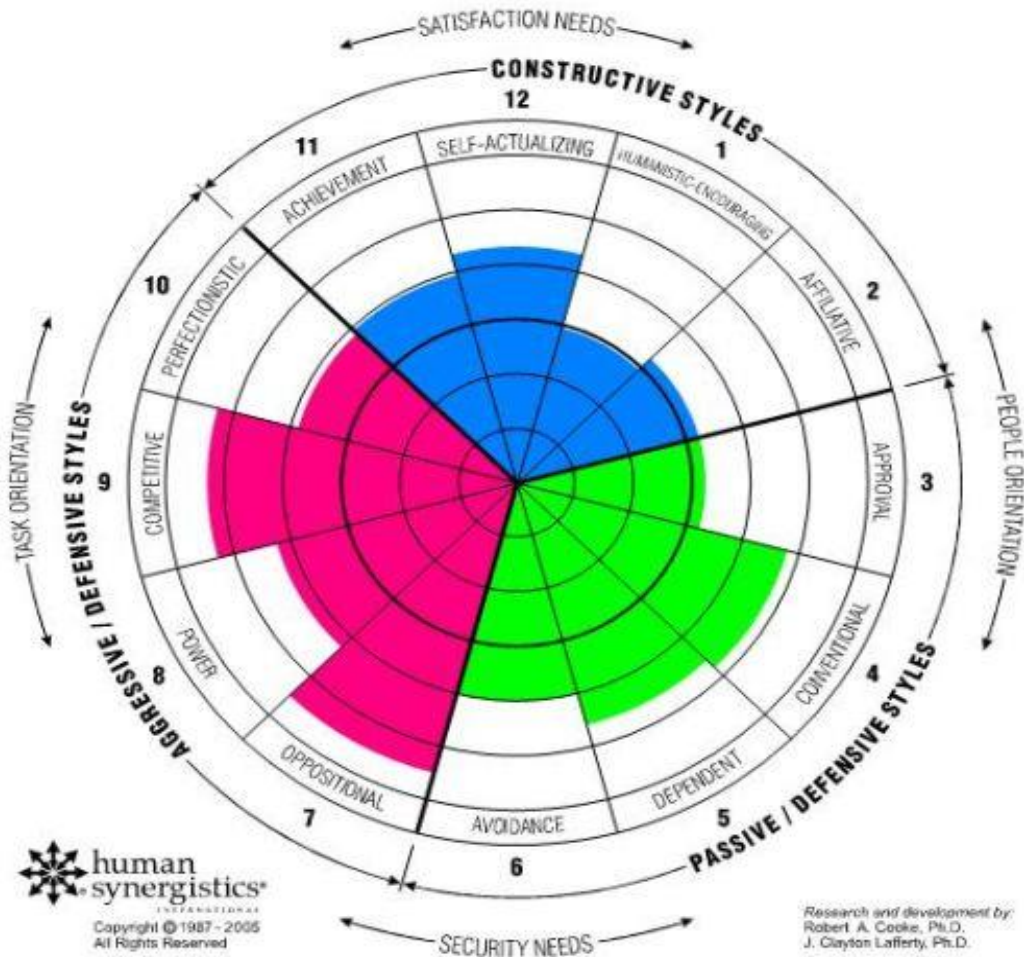


Fig. A 8. Profilul cultural al companiilor din Republica Moldova după modelul OCI (Lafferty și Cooke)

Sursa: Chișlea, I., Cultura organizațională în Moldova și impactul ei asupra performanței companiilor [online]. In: *Eco.md* [citat 23.02.2017]. 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-performan%C5%A3ei-companiilor>

Anexa 9. Caracteristica dimensiunilor conform metodologiei OCAI (după Cameron și Quinn)

Tabelul A 9. Metodologia OCAI (după Cameron și Quinn)

Dimensiunile culturii organizaționale	Sumarul întrebărilor în chestionar*
Caracteristicile dominante	A: Personal, ca o familie B: Antreprenorial, asumarea riscurilor C: Competitiv, orientat spre realizare D: Controlat și structurat
Leadershipul	A: Mentorat, facilitare, educare B: Antreprenorial, inovator, asumarea riscurilor C: Agresiv, orientat spre rezultate D: Coordonare, organizare, orientare către eficiență
Managementul resurselor umane	A: Lucru în echipă, consens și participare B: Asumarea individuală a riscurilor, inovația, libertatea și unicitatea C: Competitivitate și realizare D: Securitate, conformitate, predictibilitate
Coeziunea organizațională	A: Loialitate și încredere reciprocă B: Angajament pentru inovare, dezvoltare C: Accent pe realizarea și îndeplinirea obiectivelor D: Reguli și politici formale
Strategia	A: Dezvoltare umană, încredere sporită, transparentă B: Achiziționarea de resurse, creând noi provocări C: Acțiuni competitive și orientate spre câștig D: Continuitate și stabilitate
Criteriile de performanță	A: Dezvoltarea resurselor umane, munca în echipă, preocuparea pentru oameni B: Produse și servicii noi și unice C: Câștigarea pe piață, depășirea concurenților D: Fiabil, eficient, cu costuri reduse

***Notă:** în chestionar, litera A indică afirmații, ce se raportează la cultura de tip clan, B – cultura de tip adhocrație, C – cultura de tip piață și D – cultura de tip ierarhică.

Sursa: adaptat după NGANGA, M, NYONGESA, W . The Impact of Organisational Culture on Performance of Educational Institutions. In: *International Journal of Business and Social Science* [online]. 2012, vol. 3, Issue: 8, pp.211-217 [citată 05.10.2019]. ISSN: 2412-8279. Disponibil: http://ijbssnet.com/journals/Vol_3_No_8_Special_Issue_April_2012/24.pdf

Anexa 10. Chestionar privind cultura organizațională în cadrul companiilor autohtone (OCAI)

Afirmațiile de mai jos sunt împărțite în șase secțiuni. Fiecare secțiune are câte patru formulări, notate cu A, B, C și D.

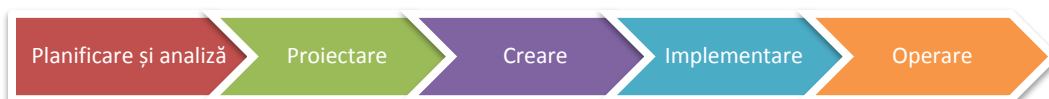
Vă rugăm să repartizați 100 puncte pe cele patru formulări ale fiecărei secțiuni în funcție de gradul în care sunteți de acord cu aceste afirmații.

Acest sistem de alocare al celor 100 puncte se va efectua atât pentru situația existentă în prezent în cadrul întreprinderii, cât și pentru situația dorită a avea loc în viitor, peste 5 ani.

5.1	Caracteristici dominante	Situația existentă	Situația dorită
A	Întreprinderea este un loc personal. Toți suntem ca o mare familie. Ne ajutăm reciproc și împărțim sarcinile pe care le avem.		
B	Întreprinderea este un loc dinamic. Oamenii sunt dispuși să-și asume responsabilități și riscuri atunci când apar oportunități.		
C	Întreprinderea este orientată spre atingerea scopurilor propuse, spre rezultate. Angajații sunt competitivi și orientați spre obținerea de rezultate.		
D	Întreprinderea este o organizație foarte controlată și structurată, în care procedurile formale stau la baza a ceea ce fac oamenii.		
	Total	100	100
5.2.	Leadershipul		
A	Stilul de conducere, practicat în întreprindere, se bazează pe susținere, consiliere și ghidare în îndeplinirea sarcinilor.		
B	Stilul de conducere, practicat în întreprindere, încurajează asumarea de riscuri, inovația și exploatarea oricărei oportunități noi.		
C	Stilul de conducere, practicat în întreprindere, pune accentul pe concizie, spirit practic și o orientare spre atingerea rezultatelor.		
D	Stilul de conducere, practicat în întreprindere, pune accentul pe coordonare, organizare și eficiență.		
	Total	100	100
5.3	Managementul resurselor umane		
A	Stilul de management folosit în cadrul întreprinderii se caracterizează prin munca în echipă, consens și implicare.		
B	Stilul de management folosit în cadrul întreprinderii se caracterizează prin asumarea de riscuri individuale, inovare, libertate și unicitate.		
C	Stilul de management folosit în cadrul întreprinderii se caracterizează prin competitivitate, standarde ridicate de performanță și atingerea obiectivelor stabilite.		
D	Stilul de management folosit în cadrul întreprinderii este		

	caracterizat de siguranța locului de muncă, conformitate cu regulile existente, predictibilitatea și stabilitatea în relațiile existente.		
	Total	100	100
5.4	Coeziune (legătura internă) organizațională		
A	Factorii care asigură legătura internă în organizație sunt loialitatea și încrederea reciprocă. Atașamentul față de organizație este ridicat.		
B	Factorii care asigură coeziunea organizației sunt dorința comună de inovare și dezvoltare. Este important să ne asumăm riscuri.		
C	Factorii care asigură coeziunea organizației sunt dorința comună de reușită și de atingere a obiectivelor propuse.		
D	Factorii care asigură coeziunea organizației sunt regulile formale și politicile organizației. Este important să avem o organizație care funcționează bine.		
	Total	100	100
5.5	Strategie		
A	În întreprindere se pune accentul pe dezvoltarea resursei umane. Valorile dominante sunt încrederea, transparența și implicarea.		
B	În întreprindere se pune accentul pe atragerea de noi resurse și crearea de noi provocări. Valorile dominante sunt inovația și căutarea de noi oportunități.		
C	În întreprindere se pune accentul pe competitivitate și reușită. Valorile dominante sunt atingerea unor obiective ambițioase și obținerea unei poziții dominante pe piață/în sectorul de activitate.		
D	În întreprindere se pune accentul pe stabilitate și permanență. Valorile dominante sunt: eficiența, controlul și buna funcționare.		
	Total	100	100
5.6	Criterii de performanță		
A	În întreprindere performanța este definită din perspectiva dezvoltării resurselor umane, a muncii în echipă, a implicării și a grijii față de angajați.		
B	În întreprindere performanța este definită din perspectiva inovației, a unicității, a folosirii ultimelor tehnologii, a deținerii unei poziții de lider în domeniu.		
C	În întreprindere performanța este definită din perspectiva competitivității, a depășirii concurenței. Trebuie să fim cei mai buni.		
D	În întreprindere performanța este definită din perspectiva eficienței. Oferirea serviciilor de calitate, planificarea exactă a activităților și păstrarea unor costuri scăzute sunt condiții ale succesului.		
	Total	100	100

Anexa 11. Cadrul de planificare a schimbării în cultura organizațională după Desson și Cloutheir



Suportul leadershipului	Evaluarea leadershipului	Elaborarea planurilor de acțiuni ale liderilor	Suportul liderilor în realizarea planului de acțiuni		
Managementul stakeholderilor	Identificarea grupurilor de stakeholder-cheie	Inițierea acțiunilor în vederea stakeholderilor	Reevaluarea stakeholderilor		
	Elaborarea planului de gestiune a stakeholderilor		Actualizarea planului de gestiune a stakeholderilor		
Comunicarea și sporirea angajamentului	Evaluarea mecanismelor de comunicare existente	Elaborarea unei strategii de comunicare	Implementarea strategii de comunicare		
		Implementarea acțiunilor inițiale în procesul de comunicare	Colectarea feedbackului		
Măsurarea și evaluarea	Definirea obiectivelor de performanță		Urmărirea și raportarea performanțelor		
Structura și rolurile organizaționale	Evaluarea structurii organizaționale	Proiectarea structurii organizaționale	Analiza posturilor	Implementarea noii structuri organizaționale	Implementarea strategiilor de management al talentelor
	Planificarea schimbărilor în forța de muncă	Confirmarea noilor procese	Harta proceselor spre rolurile noi și existente	Harta rolurilor spre posturile noi și existente	
Suportul de instruire	Elaborarea unei strategii de instruire	Elaborarea cursurilor	Elaborarea materialelor pentru instructori și studenți	Realizarea trainingului	Realizarea altor instruirii, în caz de necesitate

Fig. A 11. Cadrul de planificare a schimbării

Sursa: adaptat după DESSON, K. , CLOUTHEIR, J. Organizational Culture - Why Does It Matter? In: *Proceedings of the symposium on international safe guards, international energy atomic agency IAEA-CN-184/315* [online], November 3, 2010,p. 5, Vienna, Austria. [citat 05.09.2017]. Disponibil: <https://www.iaea.org/safeguards/symposium/2010/Documents/PapersRepository/315.pdf>

Anexa 12. Date statistice privind dezvoltarea durabilă Uniunea Europeană versus Republica Moldova

Tabelul A 12. Dezvoltarea Durabilă Uniunea Europeană versus Republica Moldova

ODD	Indicatorul	UE		Republica Moldova	
		anul	unitatea de măsură	anul	unitatea de măsură
1. Eradicarea sărăciei în toate formele sale și în orice context	Persoane expuse riscului de sărăcie relativă, după transferuri sociale	2016	17,3 %	2016	18,2 %
	Rata de supraaglomerare a locuințelor, din totalul populației	2016	16,6 %	2016	14,5 %
2. Eradicarea foametei, asigurarea securității alimentare, îmbunătățirea nutriției și promovarea unei agriculturi durabile	Ponderea suprafeței agricole cu producție ecologică în total suprafeței utilizate	2016	6.7 %	2016	3.6 %
	Ponderea suprafeței agricole utilizate	2015	40.1 %	2010	57.3 %
3. Asigurarea unei vieți sănătoase și promovarea bunăstării tuturor la orice vârstă	Speranța de viață la naștere	2016	81ani	2016	72.2 ani
	Percepția stării de sănătate ca fiind bună și foarte bună	2016	67.5 %	2016	46.2%
4. Educație de calitate	Rata tinerilor de 15-29 ani care nu sunt ocupați, nu studiază și nu urmează cursuri de formare	2016	14.2 %	2016	28.3 %
	Rata de părăsire timpurie a sistemului educațional	2016	10.7 %	2016	20.0 %
5. Realizarea egalității de gen și împuternicirea tuturor femeilor și a fetelor	Ponderea femeilor deputate în Parlament	2016	28.2 %	2016	21.8 %
	Ecartul salarial	2016	16.2 %	2016	14.5 %
6. Asigurarea disponibilității și managementului durabil al apei și sanitație pentru toți	Populație care nu dispune nici de baie, nici de duș sau grup sanitar în gospodărie	2016	1.9 %	2016	41.5 %
7. Asigurarea accesului tuturor la energie la prețuri accesibile, într-un mod sigur, durabil și modern	Ponderea resurselor regenerabile în consumul final de energie	2016	17.0%	2016	24.7 %
	Consumul final de energie în gospodăria, pe cap de locuitor	2016	557 kg echivalent petrol	2016	354 kg echivalent petrol
8. Promovarea unei creșteri economice susținute, deschise tuturor și durabile, a ocupării depline și productive a forței de muncă și a unei munci decente pentru toți	Rata anuală de creștere a PIB pe cap de locuitor (față de anul precedent)	2015	1.6 %	2015	4.6 %
	Rata șomajului de lungă durată (persoane	2016	4.0 %	2016	0.9 %

	de 15-74 ani)				
9. Construirea unor infrastructuri rezistente, promovarea industrializării durabile și încurajarea inovației	Cheltuielile pentru cercetare și dezvoltare ca procent din PIB	2016	2.0 %	2016	0.3 %
	Personal în activitatea de cercetare și dezvoltare în populația activă	2016	1.2 %	2016	0.3 %
10. Reducerea inegalităților în interiorul țărilor și de la o țară la alta	Coeficientul Gini pe veniturile disponibile	2016	30.8	2016	32.2
	Pondere veniturilor celor mai puțin asigurate 40% din populație	2016	20.9%	2016	20.3%
11. Dezvoltarea orașelor și a așezărilor umane pentru ca ele să fie deschise tuturor, sigure, reziliente și durabile	Nivelul mediu de poluare în urbe (PM10)	2016	22.8 mg/m ³	2016	27.4 mg/m ³
	Persoane decedate în accidente rutiere la 100 mii locuitori	2015	5.1	2015	8.4
12. Asigurarea unor tipare de consum și producție durabile	Formarea deșeurilor	2014	4.9 tone/persoane	2014	0.7 tone/persoane
	Deșeuri municipale colectate	2014	478 kg/pers.	2014	491 kg/pers.
13. Luarea unor măsuri urgente de combatere a schimbărilor climatice și a impactului lor	Emisiile gazelor cu efect de seră în echivalent CO ₂ (1990=100)	2015	77.9%	2015	32.2%
	Emisiile gazelor cu efect de seră în echivalent CO ₂	2015	5.7 tone/pers.	2015	2.4 tone/pers.
15. Protejarea, restaurarea și promovarea utilizării durabile a ecosistemelor terestre, gestionarea durabilă a pădurilor, combaterea deșertificării, stoparea și repararea degradării solului și stoparea pierderilor de biodiversitate	Pondere suprafeței fondului forestier în total terenuri	2015	41.7%	2015	11.2%
	Pondere suprafeței ariilor protejate în total terenuri	2016	18.0%	2016	6.0%
16. Promovarea unor societăți pașnice și incluzive pentru o dezvoltare durabilă, a accesului la justiție pentru toți și crearea unor instituții eficiente, responsabile și incluzive la toate nivelurile	Rata victimelor omorului intenționat la 100 mii populație	2015	0.7	2015	5.3
	Incidența violenței fizice și sexuale în rândul femeilor, în ultimele 12 luni	2012	8.0%	2012	9.6%
17. Consolidarea mijloacelor de implementare și revitalizarea parteneriatului global pentru dezvoltare durabilă	Datoria publică % în PIB	2016	83.3%	2016	37.8%

Sursa: „Date statistice privind dezvoltarea durabilă UE versus RM, 2016” online, (citată 18.03.2020), disponibil <https://statistica.gov.md/pageview.php?l=ro&idc=550&id=6132>

Anexa 13. Rezultatele studiului „Responsabilitatea socială a IMM-urilor”, realizat în cadrul ASEM

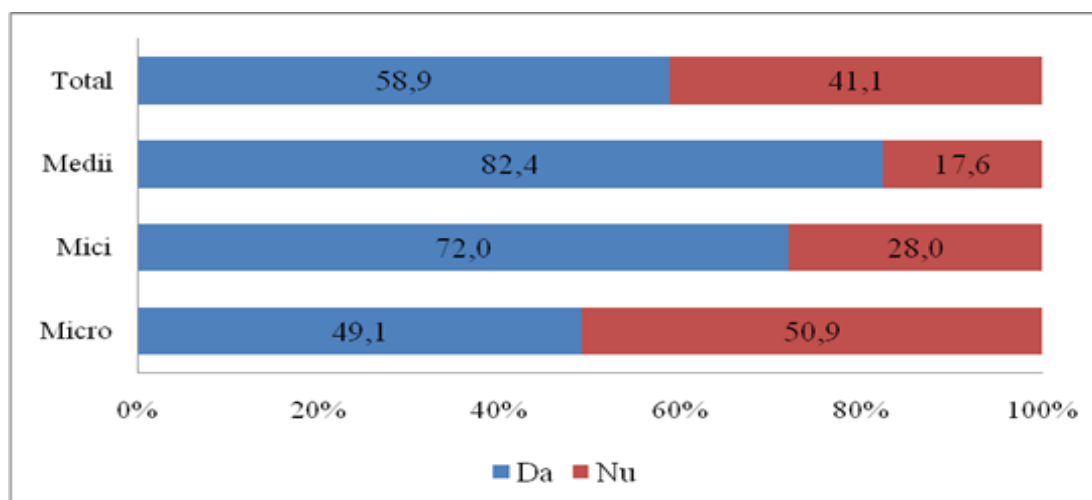


Fig. A 13.1 Cota întreprinderilor care au realizat acțiuni de responsabilitate socială
Sursa: Covaș, L., Solcan, A., Stih, L., Buciușcan, S.

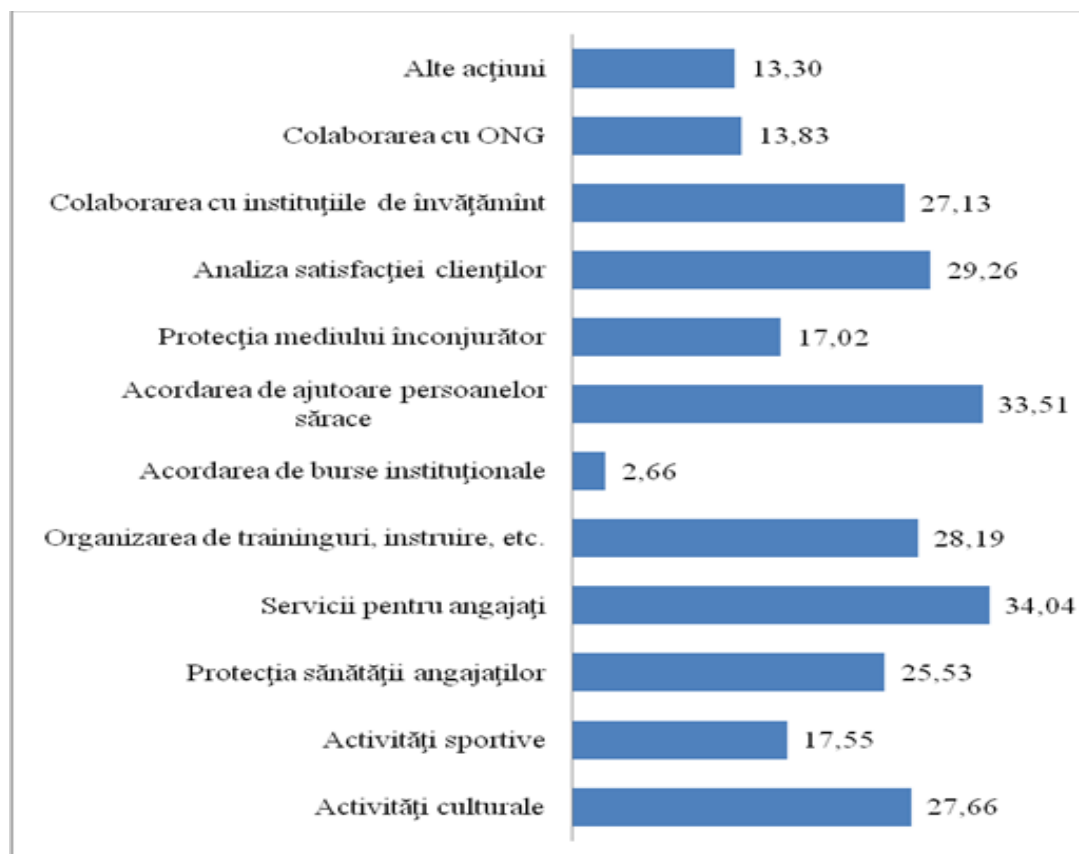


Fig. A 13.2 Domeniile care au fost susținute de IMM (% din respondenți)
Sursa: Covaș, L., Solcan, A., Stih, L., Buciușcan, S.

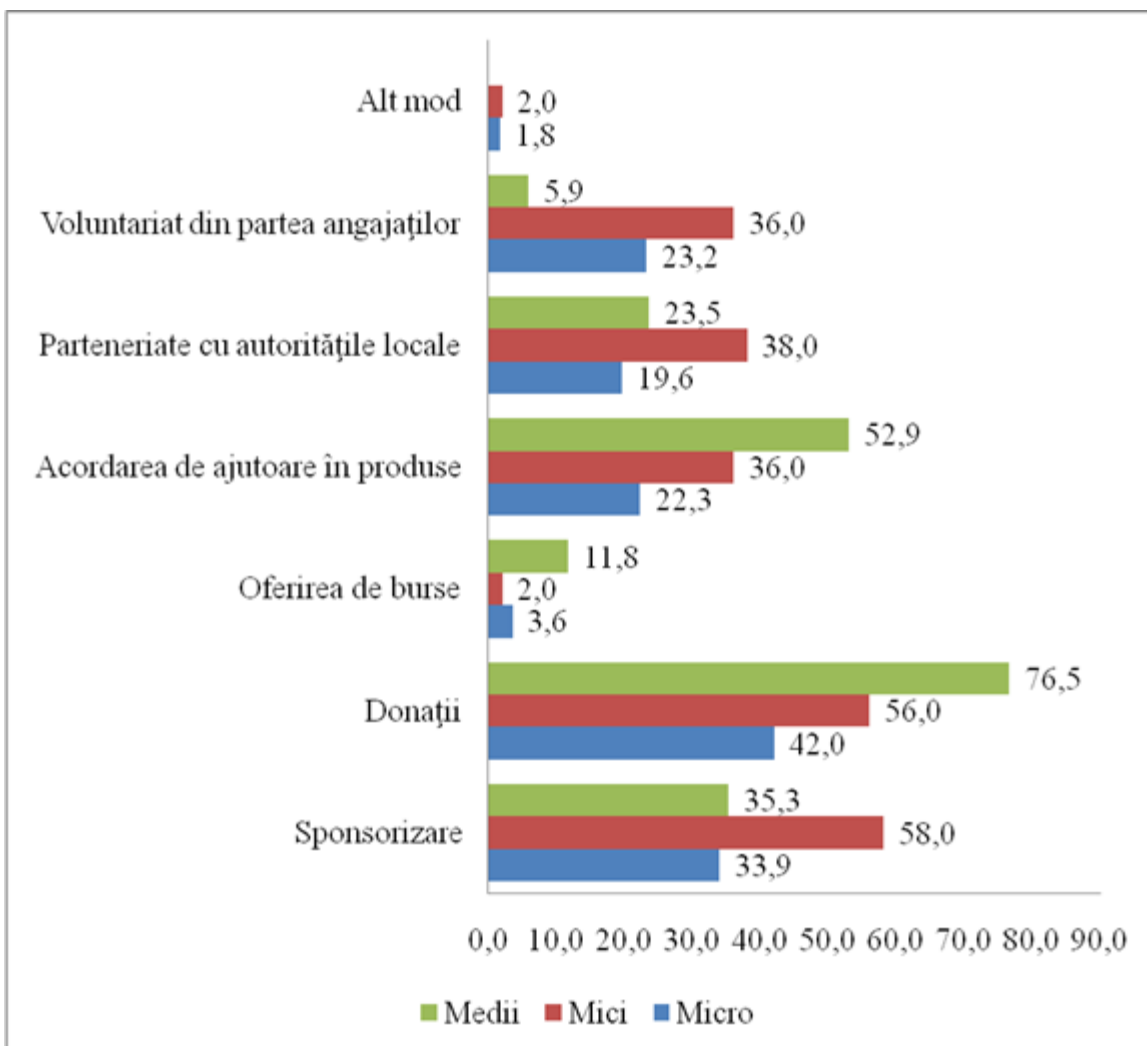


Fig. A 13.3 Metodele de sprijin al comunității folosite de întreprinderile respondente (după mărimea întreprinderii)

Sursa: Covaș, L., Solcan, A., Stih, L., Buciușcan, S.

Anexa 14. Rezultatele studiului în vederea percepției activităților de RSC de către întreprinzătorii autohtoni, realizat de ODIMM

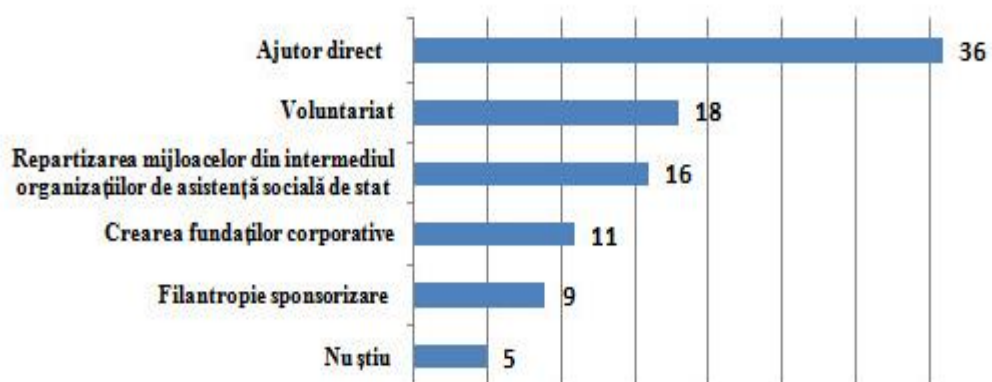


Fig. A 14.1 Cele mai eficiente metode de realizare a acțiunilor de responsabilitate socială pentru Republica Moldova (număr de răspunsuri)

Sursa: ODIMM. Percepția activităților de Responsabilitate Socială Corporativă (RSC) de către întreprinzătorii autohtoni [online]. 2017. [citată 03.04. 2020]. Disponibil: https://edufin.md/perceptia-activitatilor-de-responsabilitate-sociala-corporativa-de-catre-intreprinzatoriiutohtoni/?utm_source

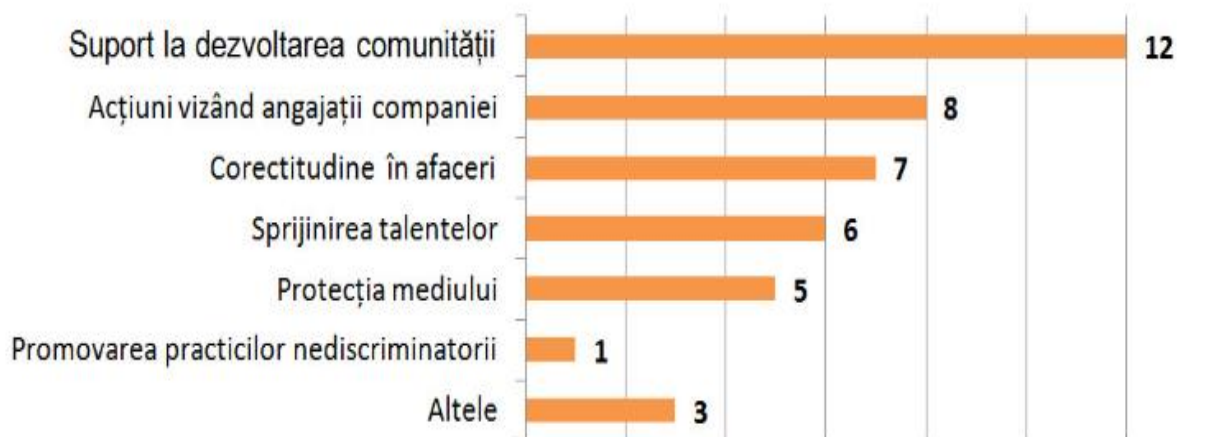


Fig. A 14.2 Activitățile de RSC realizate de către antreprenorii intervievați (număr de răspunsuri)

Sursa: ODIMM. Percepția activităților de Responsabilitate Socială Corporativă (RSC) de către întreprinzătorii autohtoni [online]. 2017. [citată 03.04. 2020]. Disponibil: https://edufin.md/perceptia-activitatilor-de-responsabilitate-sociala-corporativa-de-catre-intreprinzatoriiutohtoni/?utm_source

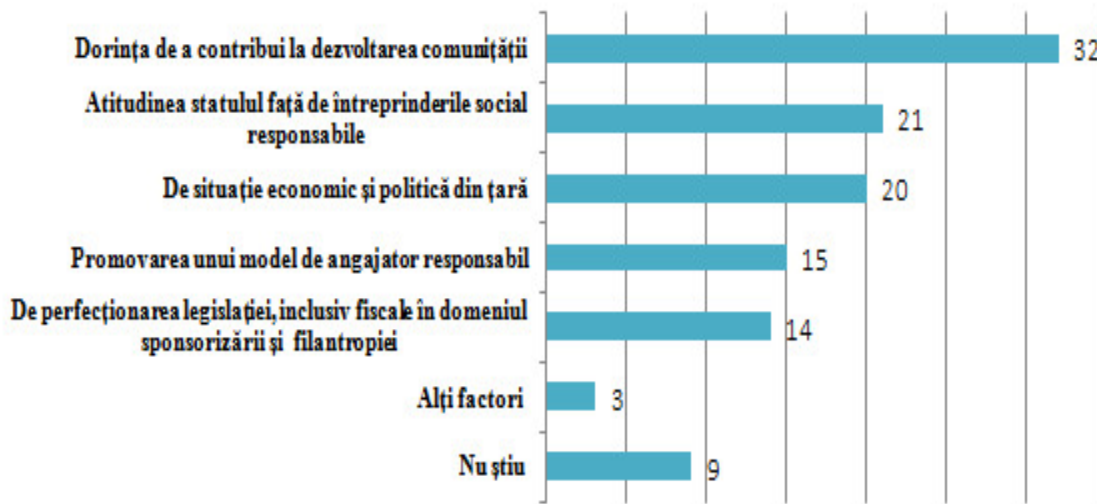


Fig. A 14.3 Factori care influențează realizarea acțiunilor de responsabilitate socială corporativă (numărul de răspunsuri)

Sursa: ODIMM. Percepția activităților de Responsabilitate Socială Corporativă (RSC) de către întreprinzătorii autohtoni [online]. 2017. [citat 03.04. 2020]. Disponibil: https://edufin.md/perceptia-activitatilor-de-responsabilitate-sociala-corporativa-de-catre-intreprinzatoriiutohtoni/?utm_source

Anexa 15. Calculul performanței economice al companiei “Romanița” S.A., după modelul propus

Tabelul A 15. Analiza performanțelor economice ale “Romanița” S.A.

Nr. crt.	Specificație		“Romanița” S.A.
<i>1</i>	<i>2</i>		<i>3</i>
1	Venituri din vânzări, lei		4 164 937,0
2	Profitul (pierdere) până la impozitare, lei		113 769,0
3	Profitul net (pierdere netă), lei		94 634,0
4	Valoarea medie a activelor circulante , lei		2 382 040,0
5	Valoarea medie a activelor totale (pasivelor totale) , lei		6 071 572,5
6	Valoarea medie a capitalului propriu , lei		4 200 380,0
7	Valoarea medie a datoriilor pe termen lung , lei		-
8	Valoarea medie a datoriilor curente , lei		1 871 192,5
9	Rata lichidității curente , % (rd.4 ÷ rd.8×100)	<i>nivel</i>	127,3%
		<i>puncte</i>	3
10	Rata de autofinanțare (solvabilitatea) , % (rd.6÷rd.5×100)	<i>nivel</i>	69,18%
		<i>puncte</i>	4
11	Rata stabilității financiare , % ((rd.6 + rd.7) ÷ rd.5×100)	<i>nivel</i>	68,18%
		<i>puncte</i>	4
12	Rentabilitatea economică (rentabilitatea activelor) , % (rd.2 ÷ rd.5×100)	<i>nivel</i>	1,87%
		<i>puncte</i>	2
13	Rentabilitatea financiară (rata rentabilității capitalului propriu) , % (rd.3 ÷ rd.6×100)	<i>nivel</i>	2,25%
		<i>puncte</i>	2
14	Rotația activelor circulante (numărul de rotații ale activelor circulante) , unități (rd.1÷rd.4)	<i>nivel</i>	1,75%
		<i>puncte</i>	3
15	TOTAL PUNCTAJ		18

Sursa: elaborat de autor în baza datelor selectate din situațiile financiare ale “Romanița” S.A. pe anul 2017

Anexa 16. Modelul interviului semi-structurat

1. Denumirea companiei
 2. Forma organizatorico-juridică
 - 2.1. I.I.
 - 2.2. S.R.L.
 - 2.3. S.A.
 - 2.4. C.P.
 - 2.5. Altele_____
 3. Domeniul de activitate
 - 3.1.
 - 3.2.
 - 3.3.
 - 3.4.
 4. Perioada de activitate
 - 4.1. 3 – 5 ani
 - 4.2. 5-10 ani
 - 4.3. Peste 10 ani
 5. Numărul de angajați
 - 5.1. Până la 9 persoane
 - 5.2. 10 – 49 persoane
 - 5.3. 50 – 249 persoane
 - 5.4. Peste 250 persoane
 6. Locul amplasamentului
 - 6.1. Chișinuă
 - 6.2. Balti
-
- I. Dimensiunea economică**
- 1.1 **CA** Venit din vânzări
 - 1.2 **EVA** Valoarea economică adăugată
 - 1.3 **ROE** Rentabilitatea financiară
 - 1.4 **ROI** Rentabilitatea investițiilor
 - 1.5 **ROA** Rentabilitatea activelor

II. Dimensiunea socială

2.1 Activitățile orientate către angajați

- 2.1.1 Formarea și dezvoltarea personalului (traininguri, planificarea carierei, procesul de învățare pe tot parcursul vieții ” lifelong learning”);
- 2.1.2 Informarea angajaților și participarea la luarea deciziilor companiei (delegarea și managementul participativ);
- 2.1.3 Remunerarea responsabilă și corectă sau sprijinul financiar pentru angajați (de exemplu, sistemele de pensii, împrumuturile fără dobândă), oferirea unui pachet social angajaților;
- 2.1.4 Echilibrul dintre viața profesională și viața privat, acordarea ajutoarelor pentru întreținerea copiilor angajaților.
- 2.1.5 Egalitatea de șanse în muncă (gen, vârstă, etnie, religie).
- 2.1.6 Altele _____

2.2 Securitatea și sănătatea în muncă

- 2.2.1 Îmbunătățirea condițiilor de muncă;
- 2.2.2 Majorarea satisfacției la locul de muncă;
- 2.2.3 Deservirea medicală a personalului companiei;
- 2.2.4 Promovarea unei culturi preventive orientate spre obținerea unui nivel înalt de securitate ocupațională (profilaxia unor boli profesionale);
- 2.2.5 Promovarea activă a angajaților aflați în situație de inactivitate în urma unor boli sau handicapuri permanente sau temporare.
- 2.2.6 Altele _____

2.3 Protecția consumatorilor

- 2.3.1 Protecția identității clienților (păstrarea confidențialității datelor clienților);
- 2.3.2 Oferirea de servicii sau produse ce protejează sănătatea consumatorilor (produse, care într-un anumit mod avantajează consumatorii (consum mai mic de energie, calorii etc.)
- 2.3.3 Servicii post-vînzare și alte servicii în aria RSC (servicii mobile de reparație);
- 2.3.4 Crearea unor facilități speciale pentru clienții cu anumite dezabilități;
- 2.3.5 Servicii promoționale și consiliere (program online pentru promovarea hranei sănătoase).

2.3.6 Altele _____

2.4 Adaptarea la schimbări în comunitate

2.4.1 Asumarea responsabilității în asigurarea unui grad sporit de angajare a forței de muncă (reorientarea profesională a angajaților);

2.4.2 Reorganizarea proceselor de muncă (contribuția la angajarea în câmpul muncii a personalului redus);

2.4.3 Relațiile bune cu partenerii de afaceri locali (condiții preferențiale);

2.4.4 Realizarea unor programe de colaborare cu organizațiile de stat, cu asociații profesionale, cu alte organizații neguvernamentale;

2.4.5 Cooperarea durabilă cu autoritățile locale.

2.4.6 Altele _____

2.5 Activitățile de RSC orientate către dezvoltarea comunităților

2.5.1 Organizarea acțiunilor de ajutorare a grupurilor social-vulnerabile;

2.5.2 Programele de susținere a copiilor și adolescenților;

2.5.3 Participarea la programele de restaurare și protejare a obiectelor, care au valoare culturală și istorică;

2.5.4 Sponsorizarea manifestațiilor și organizațiilor sportive, culturale sau educaționale;

2.5.5 Susținerea acordată investigațiilor și campaniilor sociale importante.

2.5.6 Altele _____

III. Dimensiunea ecologică

3.1 Utilizarea eficientă a resurselor

3.1.1 Materii prime (reducerea materii prime utilizate pentru o unitate de produs, ponderea cantității de materiale reciclabile în cantitatea totală de materiale utilizate);

3.1.2 Energie (economia de energie obținută prin creșterea eficienței utilizării ei);

3.1.3 Apă (economia de apă obținută prin creșterea eficienței utilizării ei);

3.1.4 Eco-inovații (noi tehnologii și surse alternative de energie);

3.1.5 Utilizarea optimă și rațională a mijloacelor de transport.

3.1.6 Altele _____

3.2 Reducerea deșeurilor și a poluării

3.2.1 Inițiative pentru reducerea consumului indirect de apă, energie, materii prime, materiale (hârtie);

- 3.2.2 Reducerea emisiilor de gaz cu efect de seră pe unitate de produs;
- 3.2.3 Reducerea emisiilor de substanțe nocive pe unitate de produs;
- 3.2.4 Reducerea raportului dintre produsele vândute și cantitatea de ambalaj;
- 3.2.5 Responsabilizarea publicul și angajaților, în sensul unui comportament mai responsabil în privința protecției mediului (colectarea bateriilor portabile uzate).
- 3.2.6 Altele _____

3.3 Reciclarea deșeurilor

- 3.3.1 Colectarea separată a deșeurilor;
- 3.3.2 Inițiative de reciclare a deșeurilor rezultate din procesul de producție ;
- 3.3.3 Inițiative de reciclare și reutilizare a apei;
- 3.3.4 Inițiative de reciclare a energiei;
- 3.3.5 Inițiative de reciclare a ambalajelor.
- 3.3.6 Altele _____

3.4 Grija față de mediu în proiectarea produselor/proceselor de producție

- 3.4.1 Existența sistemelor de managementul mediului certificate conform ISO 14000;
- 3.4.2 Inițiative pentru reducerea influenței negative asupra mediului provocate de produsele/serviciile întreprinderii (ambalaj reciclabil);
- 3.4.3 Inițiative pentru realizarea de produse și servicii slab consumatoare de energie;
- 3.4.4 Aplicarea unei „evaluări ecologice” a furnizorilor, în ceea ce privește standardele lor de mediu;
- 3.4.5 Informarea partenerilor de afaceri, a clienților sau a societății cu privire la aspectele legate de mediu;
- 3.4.6 Altele _____

3.5 Acțiunile de voluntariat orientate spre protejarea mediului în comunitate

- 3.5.1 Green Office;
- 3.5.2 Amenajarea teritoriului aferent companiei;
- 3.5.3 Habitaturi protejate pe terenurile companiei;
- 3.5.4 Plantarea spațiilor verzi în comunitate;
- 3.5.5 Susținerea programelor comunitare orientate spre protejarea mediului.
- 3.5.6 Altele _____

Anexa 17. Caracteristica unităților economice, unde a fost realizat studiul cu scopul de a determina nivelul de sustenabilitate al companiilor

Tabelul A 17. Caracteristica unităților economice, unde s-a realizat studiul

Nr. crt.	Denumirea	Localitatea	Numărul de angajați
1.	„Romanița” S.A.	Hâncești	10-49
2.	„Brodețchi” S.R.L.	Orhei	peste 250 de persoane
3.	„Regia ARA” Î.M.	Hâncești	50-249
4.	„Telerinaldi” S.R.L.	Chișinău	10-49
5.	„Vica-Loghin” I.I.	Hâncești	10-49
6.	„Bucuria” S.A.	Chișinău	peste 250 de persoane
7.	„Ionel” S.A.	Chișinău	peste 250 de persoane
8.	„EFES Moldova” S.A.	Chișinău	peste 250 de persoane
9.	„Zorile” S.A.	Chișinău	peste 250 de persoane
10.	„GAMA INFO” S.R.L.	Chișinău	1-9 persoane
11.	„Catadeni-Lux” S.R.L.	Cimișlia	50-249
12.	„Moldpresa Grup” S.R.L.	Chișinău	peste 250 de persoane
13.	„Nispotrans” S.R.L.	Nisporeni	10-49
14.	„C.P.S. pentru A.N.” I.S.	Nisporeni	10-49
15.	„Floare-Carpet” S.A.	Chișinău	peste 250 de persoane
16.	„Glass Container Company” S.A.	Chișinău	peste 250 de persoane
17.	„Artizana” S.R.L.	Chișinău	peste 250 de persoane
18.	„Via Multima-Moldova” S.R.L.	Chișinău	1-9 persoane
19.	„Stamcom” S.R.L.	Comrat	10-49
20.	„Televiziune și Radio” I.M.	Comrat	10-49
21.	„Almani-lux” S.R.L.	Chișinău	10-49
22.	„Habsev” S.R.L.	Chișinău	10-49
23.	„Trimetrica” S.R.L.	Chișinău	1-9 persoane
24.	„Stayer” S.R.L.	Chișinău	50-249
25.	„Steaua-Reds” S.A.	Chișinău	50-249
26.	„Garma Grup” S.R.L.	Hâncești	50-249
27.	„Valea Sofiei” S.R.L.	Drochia	50-249
28.	„Azamet Plus” S.R.L.	Comrat	50-249

Sursa: elaborat de autor

Anexa 18. Natura diferențelor de cultură la nivel ocupațional și organizațional

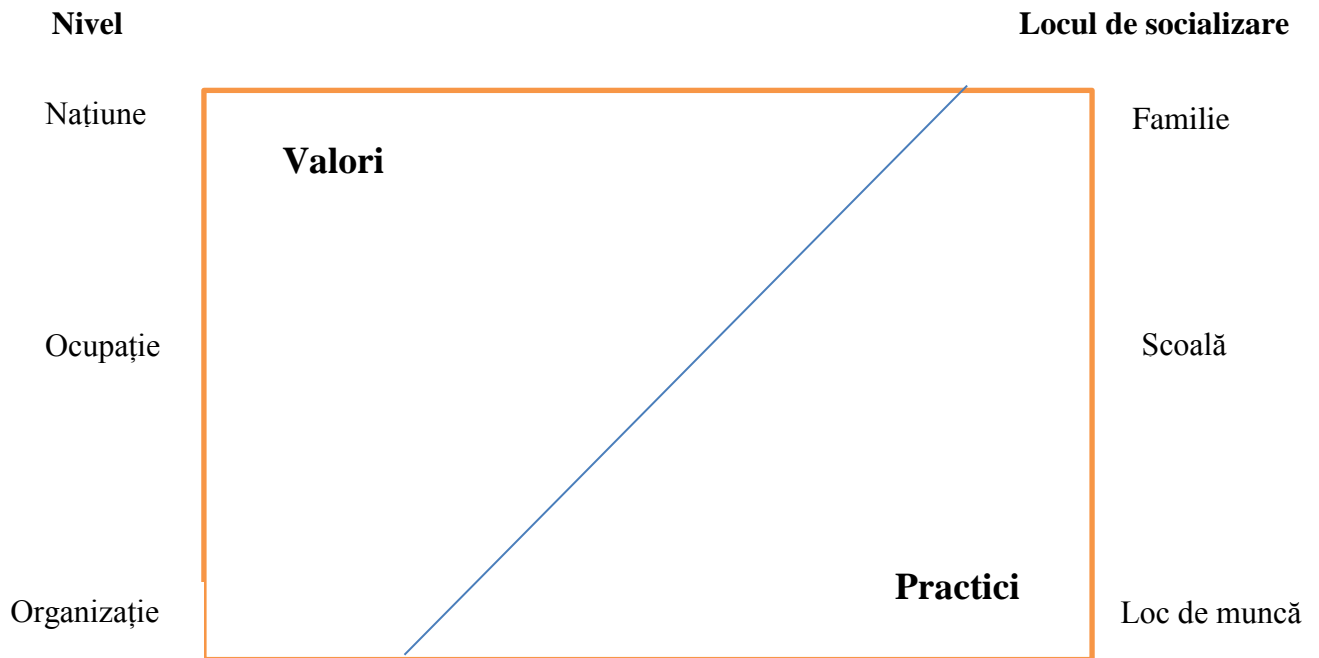


Fig. A 18. Natura diferențelor de cultură la nivel ocupațional și organizațional

Sursa: HOFSTEDE, G. *Managementul structurilor multiculturale: software-ul gândirii*. Editura Economica, 1996. p.210. ISBN 973-9198-01-5

Anexa 19. Raport cu privire la analiza culturii organizaționale în cadrul I.M. EFES VITANTA MOLDOVA BREWERY S.A.

Scopul studiului: identificarea caracteristicilor proprii culturii organizaționale din cadrul întreprinderilor din Republica Moldova.

În cadrul EFES VITANTA MOLDOVA BREWERY SA. (EVMB) au fost completate 20 chestionare.

Rezultate generale (pentru 28 companii din Republica Moldova):

Metoda (OCAI) utilizată la determinarea caracteristicilor proprii culturii organizaționale din cadrul întreprinderilor cercetate din Republica Moldova, a permis de a contura anumite particularități.

După cum se poate observa din Figura 1, în ceea ce privește cultura actuală nu putem menționa că domină un singur tip de cultură. Totuși, datele indică că în acest mix între cele patru tipuri de culturi, predomină *cultura de tip ierarhic* (29,08 puncte din 100 posibile), care este caracterizată prin formalism, control, și orientare către mediul intern. În același timp, valorile specifice *culturii de tip clan* și *de tip piață* sunt aproximativ egale, corespunzător (24,57 din 100) și (24,95 din 100 posibile). Aceasta denotă că în companiile date se pune accentul pe cooperare, munca în echipe, fiind promovate așa valori, ca competența, eficiența și productivitatea.

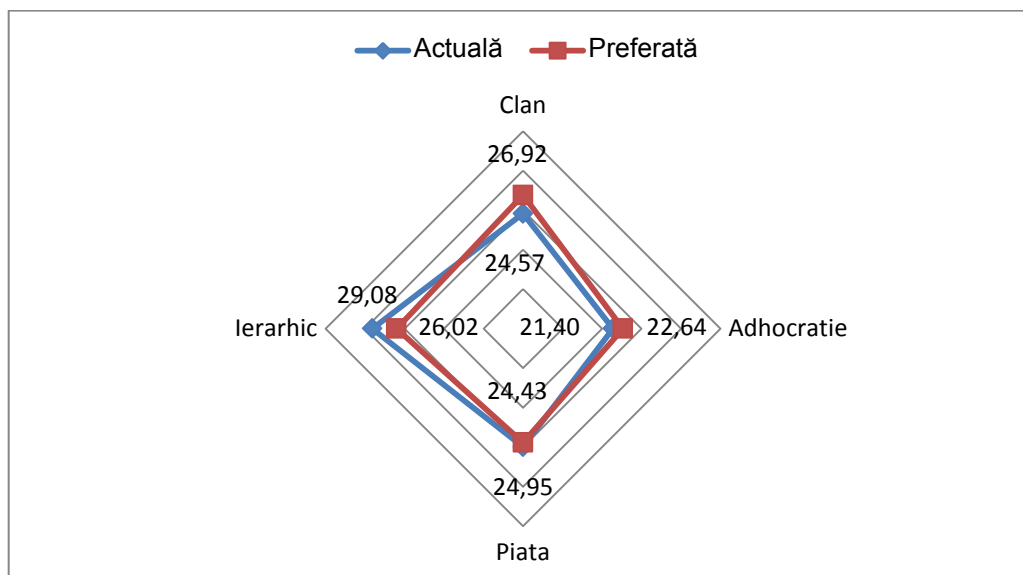


Fig. A 19.1 Cultura organizațională în cadrul întreprinderilor analizate

La nivelul companiilor analizate cel mai puțin regăsim elemente specifice *culturii de tip adhocrație*, doar (21,40 din 100). Astfel, în companii mai puțin se valorizează spiritul antreprenorial, dinamism, creativitate.

În Figura 1, la fel, se prezintă rezultatele studiului în vederea preferințelor respondenților față de cultura existentă. Fiecare tip de cultură înregistrează discrepanțe între starea actuală și starea preferată. Personalul companiilor ar dori ca *cultura de tip ierarhic* să se reducă cu 3,06 puncte, iar cea *de tip piață* cu 0,52 puncte. Totodată, respondenții ar prefera ca în întreprinderi elementele specifice *culturii de tip clan* să se majoreze cu 2,36 puncte, iar de *tip adhocrație* cu 1,24 puncte. Angajații semnaleză că și-ar dori o sporire a atmosferei de tip familie, implicarea angajaților în luarea deciziilor, acțiuni orientate spre creșterea coeziunii în grup, precum și faptul că ar prefera un climat de lucru mai dinamic și mai creativ.

Pentru comparație vă oferim și rezultatele analizei culturii organizaționale actuale în compania **I.M. EFES VITANTA MOLDOVA BREWERY S.A.** și în companiile, care au participat la studiu.

Tabelul A 19.1 Analiza comparativă a culturii organizaționale actuale în cadrul EVMB și 28 întreprinderi participante la studiu

	Actuală EVMB	Actuală Total (28 companii)
Clan	25,51	24,57
Adhocrație	22,28	21,40
Piață	25,64	24,95
Ierarhic	26,57	29,08
	100,00	100,00

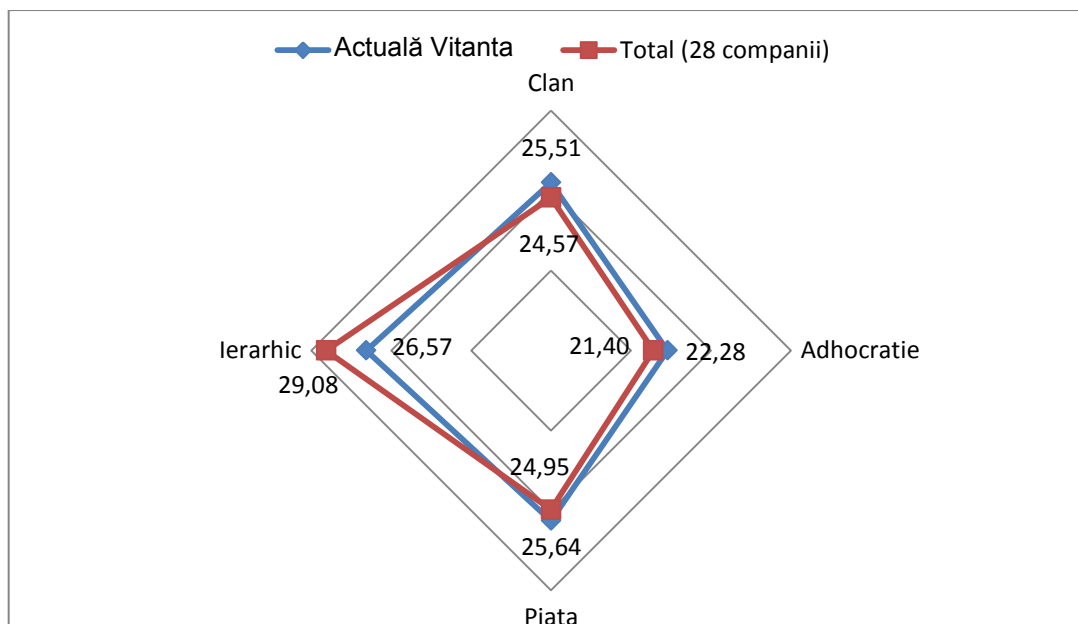


Fig. A 19.2 Reprezentarea grafică a culturii organizaționale actuale în cadrul EVMB și 28 întreprinderi participante la studiu

Se observă că în cadrul organizației *cultura de tip ierarhie* este dezvoltată în proporții mai mici, ca în mediu pe țară. Un moment îmbucurător este că *cultura de tip clan și adhocrație* o excede pe media întreprinderilor participante la sondaj.

În ceea ce privește cultura actuală și cea preferată de angajați, în cadrul EVMB se observă următoarea situație (Tabelul 2):

Tabelul A 19.2 Cultura organizaționale actuale și preferată în cadrul EVMB

	Actuală	Preferată
Clan	25,51	27,17
Adhocrație	22,28	23,85
Piață	25,64	26,14
Ierarhic	26,57	22,84
	100,00	100,00

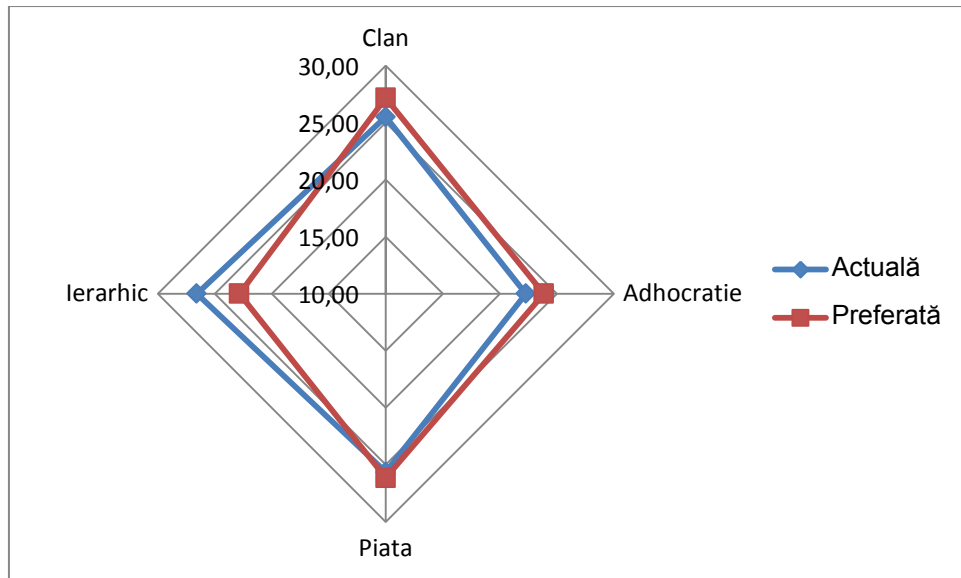


Fig. A 19.3 Reprezentarea grafică a culturii organizaționale actuale și preferate în cadrul EVMB

După cum se observă, angajații întreprinderii ar prefera să lucreze într-un mediu, care ar conține mai multe elemente specifice *culturii de tip clan și adhocratic* și o reducere al *culturii de tip ierarhic*.

În cadrul chestionarului au fost propuse un șir de afirmații, care sunt divizate în șase secțiuni. Fiecare secțiune are rolul de a determina una din dimensiunile specifice culturii organizaționale (caracteristicile dominante, leadership, managementul resurselor umane, coeziunea organizațională, strategie și criteriile de performanță).

Tabelul A 19.3 Profilul cultural al EVMB analizat pe dimensiuni (cultura actuală)

Dimensiunile	Clan	Adhocratic	Piață	Ierarhic
Caracteristicile dominante	24,10	23,85	26,90	25,15
Leadershipul	24,25	25,90	26,05	23,80
Managementul resurselor umane	23,25	25,40	26,30	25,05
Coeziunea organizațională	31,45	21,55	19,75	27,25
Strategia	27,00	18,00	25,60	29,40
Criteriile de performanță	23,00	19,00	29,25	28,75
Media întreprindere pe	25,51	22,28	25,64	26,57

1. Caracteristicile dominante: prima dimensiune, care a fost analizată de către respondenți. Această dimensiune identifică percepțiile angajaților cu privire la viața lor în cadrul organizațional, ilustrând cum tratează ei climatul organizațional.

Tabelul A 19.4 Scorul pe dimensiunea Caracteristicile dominante în cadrul EVMB

Tipul de cultură	Tipul rezultat	Tipul dorit	Ecartul
Tip clan	24,10	26,90	+2,80
Tip adhocrație	23,85	27,55	+3,70
Tip piață	26,90	26,95	+0,05
Tip ierarhic	25,15	18,60	-6,55
	100	100	

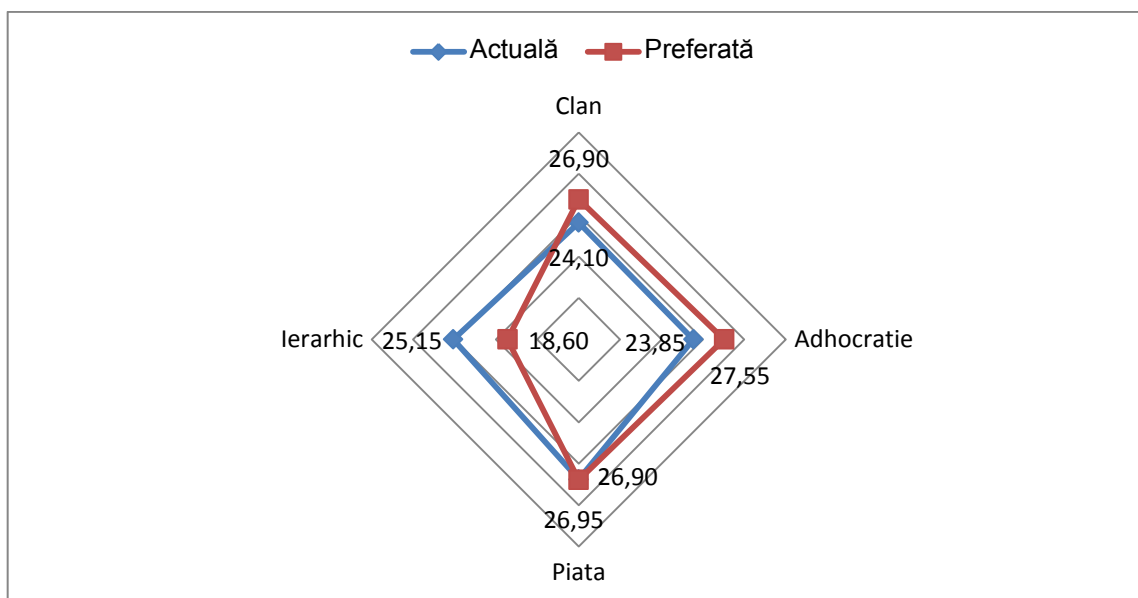


Fig. A 16.4 Reprezentarea grafică al scorului pe dimensiunea Caracteristicile dominante în EVMB

Sursa: Elaborat de autor

Situația actuală: *Cultura de tip piață* predomină cu un scor de 26.95 puncte, fiind urmată de *cultura de tip ierarhică* și de *tip clan*, care au obținut punctaje similare (respectiv 25.15 și 24.10 puncte). *Cultura de tip adhocrație* a obținut scorul minim – 23,85 puncte. Aceasta indică asupra faptului că angajații consideră că mediul organizațional este foarte competitiv. Totodată, se

apreciază că activitatea lor este controlată și structurată în proporții destul de mari, fiind acordată importanța și relațiilor interpersonale. Însă, mai puțin se ia în considerare elementele de inovare și schimbare.

Situația preferată: Se observă că angajații companiei ar prefera să predomine *cultura de tip adhocrație*, pentru care au optat cu un punctaj maxim, de 27.55 puncte. Următorul scor a fost obținut în proporții egale *cultura de tip piață* și *cultura de tip clan* – 26,90, fiind urmat de *cultura de tip ierarhic* – doar 18.60 puncte.

Astfel, discrepanțele cele mai evidente între situația actuală și preferințele angajaților, sunt la *cultura de tip ierarhic* (-6.55 puncte). Personalul companiilor, ar prefera ca mediul organizațional să fie mai puțin birocratizat și formal, iar creșterea punctajului la *cultura de tip adhocrație* (+ 3.70 puncte) vorbește despre dorința angajaților de a activa într-un mediu mai inovativ, deschis spre schimbare. În același timp, majorarea punctajelor la *cultura de tip clan* (+2.80 puncte) semnaleză dorința angajaților de a majora orientarea companiei spre relațiile umane și dezvoltarea individuală. Generalizând părerile respondenților față de caracteristicile dominante, putem evidenția că angajații ar prefera o creștere a nivelului de flexibilitate al companiei și o focusare mai evidentă spre exterior.

2. Leadership. Dimensiunea dată se focusează pe evaluarea percepțiilor angajaților față de stilul de leadership practicat în organizație.

Tabelul A 19.5 Scorul pe dimensiunea Leadership în cadrul EVMB

Tipul de cultură	Tipul rezultat	Tipul dorit	Ecartul
Tip clan	24,25	23,75	-0,50
Tip adhocrație	25,90	29,00	+3,10
Tip piață	26,05	25,20	-0,85
Tip ierarhic	23,80	22,05	-1,75
Total	100	100	

Sursa: Elaborat de autor

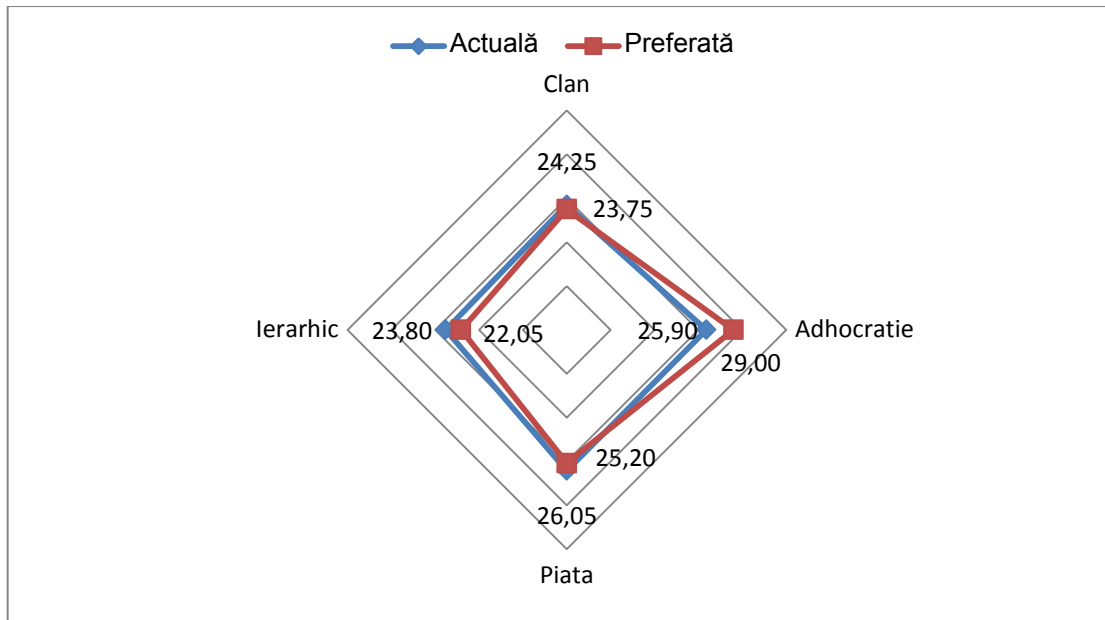


Fig. A 19.5 Reprezentarea grafică al scorului pe dimensiunea Leadership în EVMB

Situația actuală: *Cultura de tip piață* este notată cu un punctaj maxim de 26.05 puncte. Succede după punctajul obținut *cultura de tip adhocrație* (25.90 puncte) și *cultura de tip clan* (24.25 puncte). Cel mai mic punctaj a obținut *cultura de tip ierarhie* – 23.80 puncte. Scorul obținut indică că liderii, în mare parte, sunt percepuți ca persoane, care mențin un mediu concurențial, își asumă riscuri, sunt orientați spre exterior, balansând eficient între orientarea spre rezultate și spre persoane.

Situația preferată: *Cultura de tip adhocrație*, primește un punctaj maxim (29.00 puncte). Urmează *cultura de tip piață* și *clan*, care au fost evaluate cu 25.20 și 23.75 puncte. Personalul companiilor ar dori mai puțin să regăsească la lider elemente ale *culturii de tip ierarhie*, care a fost reprezentată cu 22.05 puncte.

Compararea situației actuale cu cea preferată de angajați denotă că ei ar prefera o reducere al leadershipului specific *culturii de tip ierarhie* și *pieță* cu 1.75 și 0.85 puncte și o majorare considerabilă al *culturii adhocrație* cu 3.10 puncte. Acest lucru înseamnă că angajații ar prefera ca liderul să nu fie atât de orientat pe rezultate, dar să acorde atenție mai mare resurselor umane, realizând motivarea membrilor săi prin viziune, valori partajate, consolidare pozitivă. La fel, se apreciază importanța ca liderii să se manifeste ca antreprenori, orientați spre inovare și găsirea unor idei originale.

3. Managementul resurselor umane. Dimensiunea respectivă măsoară percepțiile angajaților referitor la modul cum sunt tratate resursele umane în companie.

Tabelul A 19.6 Scorul pe dimensiunea Managementul resurselor umane în cadrul EVMB

Tipul de cultură	Tipul rezultat	Tipul dorit	Ecartul
Tip clan	23,25	24,25	+1
Tip adhocrație	25,4	22,75	-2,65
Tip piață	26,3	25,95	-0,35
Tip ierarhic	25,05	27,05	+2
Total	100	100	

Sursa: Elaborat de autor

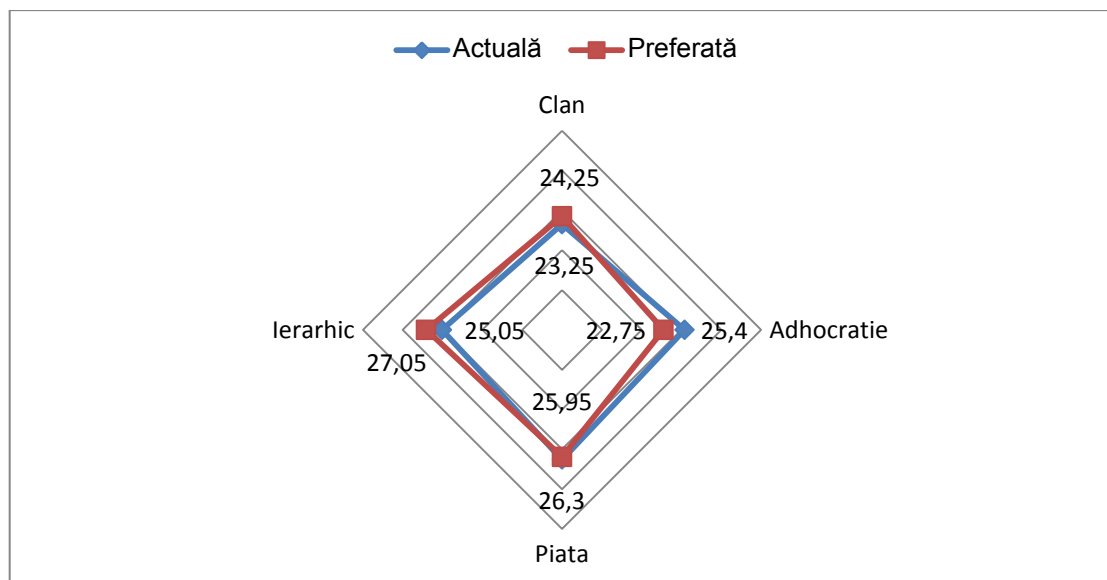


Fig. A 19.6 Reprezentarea grafică al scorului pe dimensiunea Managementul resurselor umane în cadrul EVMB

Situația actuală: În ceea ce privește atitudinea față de managementul resurselor umane, angajații consideră că predomină, în mare parte, elemente specifice *culturii de tip piață* cu 26.3 puncte, fiind urmată de *cultura de tip adhocrație* 25.4 puncte și *cultura de tip ierarhic* – 25.05 puncte. Mai puțin se regăsește în clasament *cultura de tip clan* – 23.25 puncte. Astfel, personalul evidențiază o anumită insuficiență al aspectelor legate de participare, lucrul în echipă, implicarea angajaților, fiind acordată o atenție mare competitivității și orientării pe rezultate.

Situația preferată: În cadrul preferințelor respondenților se conturează și mai mult dorința lor de a activa într-un mediu unde se asigură siguranța locului de muncă, conformitate cu regulile

existente, predictibilitatea și stabilitatea în relațiile existente, *cultura de tip ierarhic* obținând 27.05 puncte. Totodată, se consideră că în relațiile cu resursele umane e nevoie de menținut *cultura de tip piață* la nivel destul de înalt – 25.95 puncte. *Culturile de tip clan și adhocrație* au fost clasate pe locul trei și patru, respectiv 24.25 și 22.75 puncte.

Este destul de diferit de situația ce se observă la alte întreprinderi analizate faptul că preferințele angajaților referitor la *cultura de tip ierarhie* sunt destul de înalte (+2 puncte), ceea ce exprimă o dorință de a majora în managementul resurselor umane concentrarea pe conformitate și securitate. La fel, este destul de straniu, de ce angajații companiei doresc o reducere a culturii de tip adhocrație (-2.62 puncte), ce semnifică o doleanță de a reduce asumarea de riscuri individuale, inovarea, libertatea și unicitatea oferită de stilul de management practicat în companie.

4. **Coeziunea organizațională.** Reprezintă o dimensiune, care măsoară și identifică natura legăturii interne în cadrul organizației.

Tabelul A 19.7 Scorul pe dimensiunea Coeziunea organizațională în cadrul EVMB

Tipul de cultură	Tipul rezultat	Tipul dorit	Ecartul
Tip clan	31,45	31,75	0,3
Tip adhocrație	21,55	21,75	0,2
Tip piață	19,75	22,9	3,15
Tip ierarhic	27,25	23,6	-3,65
Total	100	100	

Sursa: Elaborat de autor

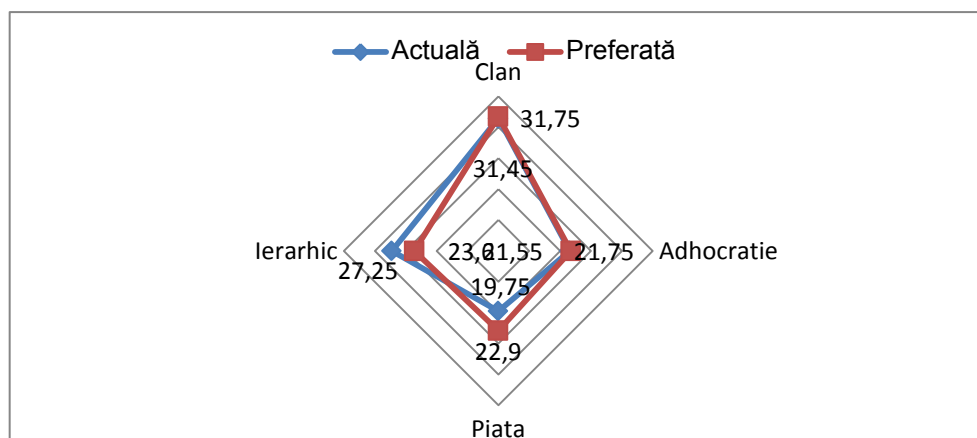


Fig. A 19.7 Reprezentarea grafică al scorului pe dimensiunea Coeziunea organizațională

Situația actuală: Angajații companiilor analizate au considerat că în organizație legătura internă se datorează în mare parte loialității și încrederii reciproce, iar angajamentul organizațional este ridicat (*cultura de tip clan* a primit punctajul maxim – 31.45). Pe locul doi s-a clasat *cultura de tip ierarhic* cu 27.25 puncte, care oglindește importanța normelor și regulilor existente, iar al treilea loc revine *culturii de tip adhocrație* – 21.55 puncte, ce semnifică o focusare pe dorința comună de inovare și dezvoltare. Un punctaj mai mic a primit *cultura de tip piață* – doar 19.75 puncte din 100 posibile.

Situația preferată: Din nou, se observă că angajații ar prefera să predominie *cultura de tip clan*, acordând 31.45 puncte, fiind urmată de *cultura de tip ierarhie* cu 23.6 puncte. *Cultura de tip piață* a obținut un scor de 22.9 puncte, iar de *tip adhocrație* – 21.55puncte.

Analiza decalajelor dintre cultura actuală și preferată indică că personalul companiei ar dori să lucreze într-un climat mai puțin rigid, birocratic și formal (-3.65 puncte). Trebuie de menționat că doleanțele personalului se referă la o orientare mai accentuată a întreprinderii spre exterior, de exemplu majorarea *culturii de tip piață* (+3.15).

5. **Strategia.** Reprezintă o dimensiune, care identifică percepțiile angajaților cu privire la elementele principale din cadrul organizației.

**Tabelul A 19.8 Scorul pe dimensiunea „Strategia”
în cadrul EVMB**

Tipul de cultură	Tipul rezultat	Tipul dorit	Ecartul
Tip clan	27	31,15	+4,15
Tip adhocrație	18	20,45	+2,45
Tip piață	25,6	25,9	+0,3
Tip ierarhic	29,4	22,5	-6,9
Total	100	100	

Sursa: Elaborat de autor

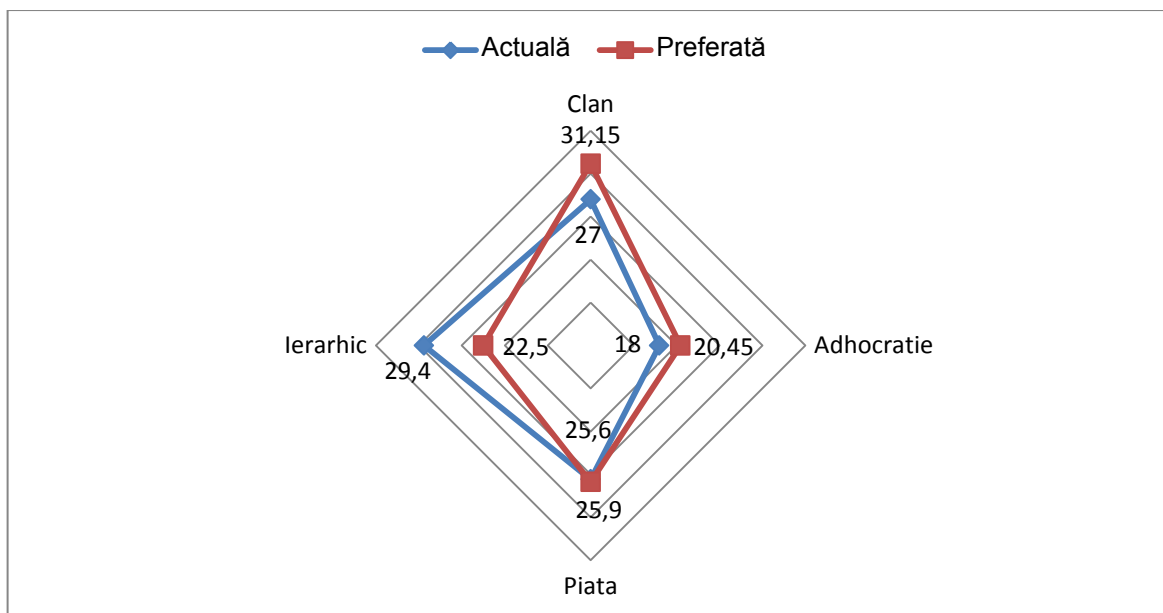


Fig. A 19.8 Reprezentarea grafică al scorului pe dimensiunea Strategie în EVMB

Sursa: *Elaborat de autor*

Situația actuală: În cazul analizei elementelor strategice ale companiei predomină *cultura de tip ierarhie* cu 29.4 puncte. Pe locul doi se plasează *cultura de tip clan* cu 27 puncte și locul trei revine *culturii de tip piață* – 25.6 puncte. *Cultura de tip adhocraticie* a fost apreciată cu doar 18 puncte. Aceste punctaje indică asupra faptului că angajații percep că accentul în organizații este pus pe stabilitate, eficiență și controlul operațiilor realizate cu o orientare la dezvoltarea resurselor umane și la solicitările mediului extern. După părerea angajaților, în cadrul întreprinderii explorarea noilor provocări și oportunități sunt elemente mai puțin importante în strategiile organizaționale.

Situația preferată: Totuși, preferințele personalului diferă de situația existentă. Se consideră că ar fi bine ca *cultura de tip clan* să prevaleze – 31.15 puncte, cu o majorare considerabilă (+ 4.15 puncte). Urmează *cultura de tip piață* cu 25.90 puncte, *cultura de tip ierarhic* cu 22. 5 și *cultura de tip adhocraticie* cu 20.45 puncte.

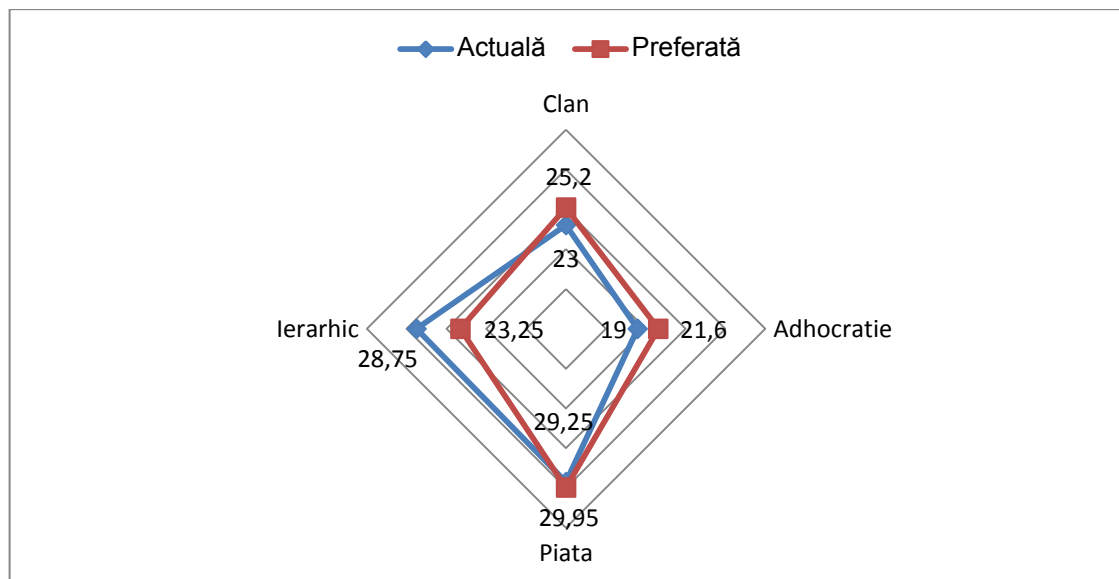
Analiza comparativă a situației actuale și preferate ne evidențiază că în strategiile organizaționale, angajații ar dori o majorare al atenției acordate resurselor umane (+4.15 puncte) și o reducere considerabilă al focusării pe control și stabilitate (-6.9 puncte).

6. **Criterii de performanță.** Reprezintă o dimensiune, care identifică care criterii sunt utilizate pentru a defini succesul organizației.

**Tabelul A 19.9 Scorul pe dimensiunea „Criterii de performanță”
în cadrul EVMB**

Tipul de cultură	Tipul rezultat	Tipul dorit	Ecartul
Tip clan	23	25,2	2,2
Tip adhocrație	19	21,6	2,6
Tip piață	29,25	29,95	0,7
Tip ierarhic	28,75	23,25	-5,5
Total	100	100	

Sursa: Elaborat de autor



**Fig. A 19.9 Reprezentarea grafică al scorului pe dimensiunea „Criterii de performanță”
în EVMB**

Situația actuală: Predomină *cultura de tip piață* cu 29.25 puncte, fiind urmată de *cultura de tip ierarhic* – 28.75 puncte, *cultura de tip clan* cu 23 puncte și *cultura de tip adhocrație* – 19 puncte.

Această evaluare indică asupra faptului că angajații percep succesul prin oferirea unor serviciilor de calitate, planificarea exactă a activităților și păstrarea unor costuri scăzute, ținând cont de cerințele pieței. Mai puțin performanța este definită din perspectiva dezvoltării resurselor umane, a implicării, a grijii față de angajați și al perspectivei inovației, a folosirii ultimelor tehnologii, a deținerii unei poziții de lider în domeniu.

Situația preferată: Preferințele personalului vizavi de criteriile de performanță diferă de situația existentă. Predomină *cultura de tip piață* cu 29.95 puncte, fiind urmată de *cultura de tip clan* – 25.2 puncte. Un scor mai mic au obținut *culturile de tip ierarhic* și *adhocrație*, respectiv 23.25 și 21.6 puncte. Astfel, în preferințele angajaților se atestă o reducere considerabilă a orientării pe rezultate, specifice *culturii de tip ierarhie* (-5.5) și o creștere a orientării pe oameni, prin care se caracterizează *cultura de tip clan* (+2.2 puncte), precum și o orientare mai evidentă spre flexibilitate și focusare externă (+2.6 puncte).

Această evaluare ne sugerează că angajații consideră că ar fi bine să existe așa criterii de performanță, care ar oferi posibilitatea de a se concentra mai mult pe dezvoltarea umană, munca în echipă, angajamentul organizațional, focusându-se în același timp pe eficiența și siguranța organizațională.

Concluzii: Analizând rezultatele studiului pe dimensiunile culturii organizaționale, putem constata că respondenții nu au aspirații foarte mari referitor la schimbarea managementul întreprinderilor analizate. Conform părerii lui Cameron & Quinn (2012), dacă diferența între scorul actual al culturii organizaționale și cel preferat de angajați este mai mare de 10 puncte, e nevoie de realizat anumite schimbări.

În studiul realizat nu s-a remarcat nici o discrepanță mai mare de 10 puncte între scorul actual și cel preferat, maxim fiind de 6.9 puncte. Însă, considerăm că aceasta nu semnifică că nu sunt necesare anumite schimbări, ci mai degrabă personalul nu pretinde la alte tipuri de culturi.

Anexa 20. Profilul cultural al întreprinderilor analizate pe dimensiuni

Tabelul A 20.1 Profilul cultural al întreprinderilor analizate pe dimensiuni (situația actuală)

Dimensiunea	Clan	Adhocrație	Piață	Ierarhic
Caracteristicile dominante	25,77	21,58	25,14	27,51
Leadershipul	23,08	20,90	25,62	30,39
Managementul resurselor umane	25,89	20,51	23,66	29,94
Coeziunea organizațională	25,38	20,74	24,50	29,37
Strategia	23,37	22,57	25,25	28,81
Criteriile de performanță	23,94	22,07	25,55	28,44
Profilul cultural al întreprinderilor analizate	24,57	21,40	24,95	29,08

Sursa: elaborat de autor

Tabelul A 20.2 Profilul cultural al întreprinderilor analizate pe dimensiuni (situația preferată)

Dimensiunea	Clan	Adhocrație	Piață	Ierarhic
Caracteristicile dominante	27,81	23,27	25,92	23,00
Leadershipul	25,23	22,28	24,75	27,74
Managementul resurselor umane	27,80	21,64	23,89	26,67
Coeziunea organizațională	23,38	22,17	23,44	26,01
Strategia	25,90	23,20	24,05	26,85
Criteriile de performanță	26,40	23,27	24,51	25,83
Profilul cultural al întreprinderilor analizate	26,92	22,64	24,43	26,02

Sursa: elaborat de autor

Anexa 21. Acte de implementare a rezultatelor științifice obținute

Anexa 21.1 Certificat de implementare EFES Moldova



Nr. 28-1/43

Data 3-03-2020

CERTIFICAT DE IMPLEMENTARE

a rezultatelor cercetărilor științifice
din cadrul tezei, elaborate de **Lilia COVAȘ**
în vederea obținerii titlului de doctor habilitat în științe economice, cu tema:
“**Managementul dezvoltării durabile a întreprinderilor din Republica Moldova
prin prisma culturii organizaționale**”,
specialitatea **521.03. Economie și management în domeniul de activitate**

Dezvoltarea durabilă a întreprinderilor constituie o direcție obligatorie a companiilor moderne, din care motiv rezultatele cercetărilor științifice, elaborate de Covaș Lilia și prezentate în cadrul tezei de doctor habilitat în științe economice cu tema “Managementul dezvoltării durabile a întreprinderilor din Republica Moldova prin prisma culturii organizaționale”, se dovedesc a fi actuale și importante.

Studiile efectuate în teză, vor contribui, din punct de vedere teoretic și empiric, la orientarea întreprinderilor din Republica Moldova spre implementarea principiilor sustenabilității în strategiile și practicile organizaționale.

Prin prezentul **Certificat de implementare** confirmăm, că în cadrul companiei **S.A. Efes Vitanta Moldova Brewery** au fost preluate spre implementare următoarele recomandări:

- Ținând cont de faptul, că principiile dezvoltării durabile constituie una din valorile de bază, de care se ghidează compania în activitatea sa și care sunt descrise cu regularitate în rapoartele sociale ale întreprinderii, au fost analizate rezultatele analizei comparative a nivelului de sustenabilitate al companiilor din Republica Moldova și evidențiate performanțele obținute;
- Sunt luate în considerare rezultatele studiului în domeniul culturii organizaționale, efectuate de autorul tezei în cadrul întreprinderii EFES Moldova, care a permis de a configura mai multe dimensiuni proprii culturii companiei, precum și discrepanțele dintre cultura existentă și cea dorită de angajați. În așa mod, au fost propuse anumite direcții de îmbunătățire a culturii organizaționale în cadrul companiei;
- Analiza comparativă a situației cu privire la specificul culturii organizaționale la nivelul întreprinderilor din Republica Moldova, a evidențiat aspectele pozitive existente în cadrul companiei EFES Moldova, dar care e nevoie de menținut și consolidat.

Considerăm, că aceste schimbări vin în pas cu tendințele existente în economia mondială și cea națională, iar implementarea recomandărilor vor avea un impact benefic asupra performanțelor organizaționale.

Director Resurse Umane și Administrație



Sergei Baziuc



Anexa 21.2 Certificat de implementare „Bucuria” S.A.



Fondată în 1946

Cu noi viața e mai dulce...

Data 02.03.20 Nr. 01-08/85
la Nr. _____/20

CERTIFICAT DE IMPLEMENTARE

a rezultatelor cercetărilor științifice

din cadrul tezei, elaborate de **Lilia COVAȘ**

în vederea obținerii titlului de doctor habilitat în științe economice, cu tema:

“Managementul dezvoltării durabile a întreprinderilor din Republica Moldova prin prisma culturii organizaționale”,

specialitatea 521.03. Economie și management în domeniul de activitate

Rezultatele cercetărilor științifice, prezentate în cadrul tezei de doctor habilitat în științe economice cu tema “Managementul dezvoltării durabile a întreprinderilor din Republica Moldova prin prisma culturii organizaționale”, elaborată de Covaș Lilia, sunt actuale și importante pentru întreprinderile din Republica Moldova. Managementul dezvoltării durabile constituie un subiect de o valoare primordială pentru companiile, care se orientează spre menținerea unei poziții de leader pe piața.

Prin prezentul **Certificat de implementare** confirmăm, că în cadrul companiei S.A. „Bucuria” au fost analizate și preluate spre implementare următoarele recomandări ale autorului tezei:

- Acordarea unei atenții sporite aspectelor legate de sustenabilitatea întreprinderii, luând în considerare dimensiunea economică, socială și de mediu;
- Implementarea unei conlucrări mai eficiente cu stakeholderii întreprinderii și analiza elaborării în perspectivă a unui raport integrat, care ar elucida performanțele globale ale companiei;
- În vederea majorării nivelului de dezvoltare durabilă a întreprinderii au fost analizate rezultatele clasamentului prezentat în teză, care reflectă nivelul de sustenabilitate al companiei în raport cu alte unități economice;
- Luarea unor măsuri suplimentare în cadrul companiei cu scopul de a majora nivelul angajamentului organizațional resimțit de angajații întreprinderii;
- Efectuarea periodică al auditului cultural, care ar permite de a contura resursele organizaționale, capabile de a direcționa compania spre implementarea dezvoltării durabile în strategiile organizaționale.

Director financiar, dr în științe economice
Ecaterina Cechina



BANCA: B.C. “MOLDOVA-AGROINDBANK” S.A.
Codul IBAN: MD27AG0000002250668708
Codul Băncii: AGRNMD2X
Cod Fiscal: 1002600023736, Cod TVA: 0500009
Capital social: 16463960 lei



Fabrica de dulciuri și produse de cofetărie S.A. “Bucuria”
str. Columna 162, MD-2004 Chișinău, Republica Moldova
tel.: (+373 22) 895-600, fax: (+373 22) 295-700
www.bucuria.md; e-mail: office@bucuria.md

Anexa 21.3 Certificat de implementare „Romanița” S.A.

гепублика молдова
Fabrica de încălțăminte
“ROMANIȚA” S.A



гепублика молдова
Обувная фабрика
«РОМАНИЦА» А.О

3401, or. Hincești, str.31 august,72 c/d MD87AG000000225141201347 SA "Moldova-Agroinbank"or Hincesti
OIF AGRNMD 2X752 ,c/f 1003605005497, cod. TVA 6500064

Tel.: (0269) 2-14-71, Fax: (0269) 2-28-36, E-mail: f_romanita@yahoo.com

Nr. 5 " " 2020

CERTIFICAT DE IMPLEMENTARE

a rezultatelor cercetărilor științifice
din cadrul tezei, elaborate de Lilia COVAȘ
în vederea obținerii titlului de doctor habilitat în științe economice, cu tema:
"Managementul dezvoltării durabile a întreprinderilor din Republica Moldova
prin prisma culturii organizaționale",
specialitatea 521.03. Economie și management în domeniul de activitate

În urma analizei rezultatelor cercetărilor științifice, descrise în cadrul tezei de doctor habilitat în științe economice cu tema "Managementul dezvoltării durabile a întreprinderilor din Republica Moldova prin prisma culturii organizaționale", elaborată de Covaș Lilia, putem constata impactul considerabil pe care le au asupra managementului întreprinderilor din Republica Moldova. Studiile aprofundate, efectuate în teză, fundamentează recomandajii, care au valoare teoretică și aplicativă, pentru unitățile economice.

Prin prezentul **Certificat de implementare** confirmăm, că în cadrul companiei S.A. „Romanița” au fost preluate spre implementare următoarele recomandări:

- în vederea majorării nivelului de dezvoltare durabilă a întreprinderii au fost analizate rezultatele evaluării performanței globale ale companiei și al determinării nivelului de sustenabilitate. Ca rezultat, au fost identificate anumite rezerve organizaționale, utilizarea cărora va permite de a spori considerabil managementul dezvoltării durabile în cadrul unității economice;
- sunt luate în considerație rezultatele studiului în domeniul culturii organizaționale, efectuate de autorul tezei în cadrul întreprinderii, precum și analiza comparativă a situației la nivelul întreprinderilor din Republica Moldova;
- prezintă un interes aparte, recomandările în vederea modificării culturii organizaționale direcționate spre majorarea nivelului de dezvoltare durabilă a companiei, care au început să fie implementate în întreprindere.

Dorim să menționăm, actualitatea acestor studii și recomandări, ținând cont de schimbările, ce se petrec în mediul economic și pe piața muncii din țară. Suntem siguri, că realizarea complexă a acestor propuneri va influența pozitiv performanțele organizaționale.

Director



Maria LICĂ

Maria LICĂ

Anexa 21.4 Certificat de implementare ODIMM



ORGANIZAȚIA PENTRU DEZVOLTAREA
SECTORULUI ÎNTRINDERILOR MICI ȘI MIJLOCI



bd. Ștefan cel Mare și Sfânt, 134, et. 3
Chișinău, Republica Moldova

Tel.: (+373 22) 29-57-41
Fax: (+373 22) 29-57-97
E-mail: office@odimm.md

CERTIFICAT

privind implementarea rezultatelor cercetărilor științifice
cuprinse în cadrul tezei, elaborate de **Lilia COVAȘ**
în vederea obținerii titlului de doctor habilitat în științe economice, cu tema:
**“Managementul dezvoltării durabile a întreprinderilor din Republica Moldova
prin prisma culturii organizaționale”,**
specialitatea **521.03. Economie și management în domeniul de activitate**

Subiectele abordate în cadrul tezei de doctor habilitat în științe economice cu tema “Managementul dezvoltării durabile a întreprinderilor din Republica Moldova prin prisma culturii organizaționale”, elaborată de Covaș Lilia, prezintă o actualitate sporită, atât la nivel mondial, cât și național. Astfel, recomandările și propunerile înaintate de autor, reprezintă o contribuție semnificativă la implementarea Obiectivelor Dezvoltării Durabile ale ONU și la promovarea acțiunilor de Responsabilitate Socială Corporativă, care vor avea efect benefic asupra dezvoltării ulterioare a economiei naționale și a unităților economice.

În așa mod, ODIMM va utiliza următoarele rezultate:

- Promovarea ulterioară a conceptului de dezvoltare durabilă și familiarizarea tuturor actorilor în cadrul IMM-urilor cu beneficiile și particularitățile unui comportament social responsabil;
- Formarea competențelor în domeniul dezvoltării durabile prin învățarea continuă, majorând substanțial numărul persoanelor din câmpul muncii cu competențe ce țin de abordarea sustenabilă.
- Popularizarea practicilor sustenabile prin organizarea periodică a clasamentului întreprinderilor sustenabile. Evidențierea bunelor practici în domeniul dezvoltării durabile al IMM-urilor, utilizând metoda de evaluare a nivelului de sustenabilitate propus în teză, va permite de a efectua o analiză comparativă a activității companiilor, indiferent de domeniul de activitate și mărime.
- Promovarea necesității elaborării raporturilor sociale ale companiilor. Elaborarea și comunicarea raportului social și integrat va permite companiilor de a percepe mai bine problemele ce țin de sustenabilitate și de a fi mai transparente pentru stakeholderi.

Director general

Iulia COSTIN

DECLARAȚIA PRIVIND ASUMAREA RĂSPUNDERII

Subsemnata, declar pe răspundere personală că materialele prezentate în teza de doctorat habilitat sunt rezultatul propriilor cercetări și realizări științifice. Conștientizez că, în caz contrar, urmează să suport consecințele în conformitate cu legislația în vigoare.

Numele, prenumele

Semnătura

Data

CV-ul AUTORULUI

INFORMAȚII PERSONALE



Covaș Lilia

📍 22A, Alexandru cel Bun, mun. Hâncești, Republica Moldova

☎ 22 402 736 📠 795 47 953

✉ liliacovas@yahoo.com

Sexul F | Data nașterii 02/04/1972 | Naționalitatea Republica Moldova

EXPERIENȚA PROFESIONALĂ

Iulie 1994 - în prezent

- Numele și adresa angajatorului

Tipul sau sectorului de activitate •

Principalele activități și
responsabilități

Cadrul universitar: lector, lector universitar, conferențiar universitar

Academia de Studii Economice din Moldova, str. Bănulescu Bodoni 61, mun. Chișinău

Instituție superioară de învățământ

Ținerea cursurilor: „Management” „Cultura afacerilor”, „Comportamentul organizațional”, „Leadershi și teambuilding”.

Conducător științific la tezele de licență, master și doctor în științe economice

Octombrie 2017 – în prezent

- Numele și adresa angajatorului

Tipul sau sectorului de activitate •

Principalele activități și
responsabilități

Manager de proiect

Academia de Studii Economice din Moldova, str. Bănulescu Bodoni 61, mun. Chișinău

Instituție superioară de învățământ

Conducere instituțională a proiectului ReSTART, Nr. 585353-EPP-1-2017-1-RO-EPPKA2-CBHE-JP. Erasmus+ Programme 2014-2020

Decembrie 2010 – ianuarie 2017

- Numele și adresa angajatorului

• Tipul sau sectorului de activitate

Principalele activități și
responsabilități

Director adjunct al Școlii Masterale de Excelență în Economie și Business

Academia de Studii Economice din Moldova, str. Bănulescu Bodoni 61, mun. Chișinău

Responsabil de programe de master

Coordonarea cu procesul de instruire, comunicarea cu stakeholderii ȘMEEB: profesorii și studenții

Septembrie 2009 – decembrie 2010

- Numele și adresa angajatorului

• Tipul sau sectorului de activitate

Principalele activități și
responsabilități

Prodecan la Facultatea de Business și Administrarea Afacerilor

Academia de Studii Economice din Moldova, str. Bănulescu Bodoni 61, mun. Chișinău

Responsabil de secția frecvență redusă

Coordonarea cu procesul de instruire

Ianuarie 2006 - prezent

- Numele și adresa angajatorului

• Tipul sau sectorului de activitate

Principalele activități și

Consultant – instructor

ODIMM, ANTIM, MACIP, Contact, Proiectul PNUD „ Oportunități mai bune pentru tineri și femei”, “Dezvoltarea durabilă a turismului”, Locuri de Muncă pentru Tineri (MEDA:J4Y), Winrock Moldova; „Noi oportunități pentru femei”, ANTREC Moldova; ”Managementul competitivității economice a Republicii Moldova în contextul proceselor de globalizare și integrare europeană și regională” AȘM, etc.

instruire și consultanță

Ținerea cursurilor: Planificarea afacerii; Inițierea afacerii; Primii pași în afaceri;

responsabilități

Managementul afacerii; Introducere în antreprenoriatul social și inițierea afacerii; etc.

Ianuarie 2009 – Decembrie 2010

- Numele și adresa angajatorului
 - Tipul sau sectorului de activitate
- Principalele activități și responsabilități

Expert

PNUD, Republica Moldova

Rețeaua Locală al Pactului Global

Activități de instruire, elaborarea manualului "Responsabilitatea Socială Corporativă: aspecte practice"

EDUCAȚIE ȘI FORMARE

Decembrie 2019

Principalele subiecte și calificări înșușite

AUF en Europe Centrale et Orientale, București

Vizită de documentare în domeniul antreprenoriatului

Octombrie 2019

Principalele subiecte și calificări înșușite

Universitatea Tehnică din Košice (Slovacia)

Dezvoltarea abilităților antreprenoriale și digitale

Noiembrie 2018

Principalele subiecte și calificări înșușite

Universitatea Politehnică București

Dezvoltarea abilităților antreprenoriale și digitale

Februarie 2018

Principalele subiecte și calificări înșușite

Academia de Studii Economice din Moldova

Curs de perfecționare. Aplicarea tehnologiilor informaționale de comunicare în instruire. Sistemul MOODLE

Ianuarie 2018

Principalele subiecte și calificări înșușite

KTH Royal Institute of Tehnology (Sweden)

Sustainable development. PBL

Iunie 2017

Principalele subiecte și calificări înșușite

AUF en Europe Centrale et Orientale, Chișinău

La recherche scientifique en sciences économiques et de gestion

Decembrie 2016

Principalele subiecte și calificări înșușite

Academia de Studii Economice din Moldova

Curs de perfecționare. Psihologie. Dezvoltarea personală a cadrului didactic

Noiembrie 2016

Principalele subiecte și calificări înșușite

Universitatea Aalborg (Damenarca)

Mobilitatea academică - Problem based learning

Martie 2015

Principalele subiecte și calificări înșușite

Université Montpellier 2 (France)

Intensive training course on Start-Up Projects Business Planning

<p>May 2014 Principalele subiecte și calificări înșușite</p>	<p>KTH Royal Institute of Tehnology (Sweden) Inter-university Start-up centers for students innovations development & promotion</p>
<p>Februarie 2014 Principalele subiecte și calificări înșușite</p>	<p>Université Lumière Lyon 2 (France) Intensive training course on entrepreneurship</p>
<p>Iulie 2013 Principalele subiecte și calificări înșușite</p>	<p>ESRI (Moldova) ArcGIS Desktop I: Getting started with GIS (10.0)</p>
<p>Aprilie 2012 Principalele subiecte și calificări înșușite</p>	<p>Winrock International (Moldova) Cursul de formare în domeniul antreprenoriatului</p>
<p>Ianuarie - Mai 2005 • Principalele subiecte și calificări înșușite</p>	<p>MACIP, Moldova Cursuri de contabilitate</p>
<p>Mai 2002 • Principalele subiecte și calificări înșușite</p>	<p>Research Triangle, Raleigh, North Carolina, USA Profesional Small Business Development Program</p>
<p>Octombrie - decembrie 1998 Principalele subiecte și calificări înșușite</p>	<p>Athens University of Economics and Business (Greece) Courses in economics and business</p>
<p>Septembrie 1996 Principalele subiecte și calificări înșușite</p>	<p>Black Sea University, Mangalia, Romania Human Resource Management</p>
<p>Martie 1995 Principalele subiecte și calificări înșușite</p>	<p>Economic Development Institute of the World Bank, (Moldova) Introduction to Market Economics: Principles and Policy</p>
<p>2017 - 2019 Principalele subiecte și calificări înșușite</p>	<p>Academia de Studii Economice din Moldova Post doctoratul, tema de cercetare "Managementul dezvoltării durabile a întreprinderilor din Republica prin prisma culturii organizaționale"</p>
<p>1995 - 1997 Principalele subiecte și calificări înșușite • Nivelul în cadrul clasificării naționale</p>	<p>Academia de Studii Economice din Moldova Doctorantura, tema de cercetare "Problemele manageriale în cadrul întreprinderilor mixte din Republica Moldova" Doctor în științe economice, Specialitatea 08.00.05– Economie și management în ramură și domeniul de activitatea</p>
<p>1989 - 1994 Principalele subiecte și calificări înșușite</p>	<p>Academia de Studii Economice din Moldova Management, gestiunea și planificarea unităților economice</p>

• Nivelul în cadrul clasificării naționale

Manager - economist

COMPETENTE PERSONALE

Limba maternă	Româna
Alte limbi străine cunoscute	Engleza, Rusa
Competențe organizaționale/manageriale	<ul style="list-style-type: none">• leadership (manager de proiect)• activitatea desfășurată la ȘMEEB mi-a oferit experiență practică în lucru în echipă, lucrul cu oamenii.
Competențe dobândite la locul de muncă	<ul style="list-style-type: none">• am experiența muncii în echipă, dezvoltate în cadrul proiectele de cercetare naționale și internaționale
Competențe informatice	<ul style="list-style-type: none">• o bună cunoaștere a instrumentelor Microsoft Office™ (Word, Excel și PowerPoint)

INFORMATII SUPLIMENTARE

Date statistice privind numărul total de publicații științifice și metodicodidactice	<ul style="list-style-type: none">• <i>monografii</i>, 2 titluri cu un volum total de 17,10 c.a.• <i>articole, în reviste din străinătate recunoscute</i>, 5 publicații cu un volum total de 3,08 c.a.• <i>articole, în reviste din Registrul național ale revistelor de profil, Categoria B</i>, 4 publicații cu un volum total de 3,35 c.a.• <i>articole, în reviste din Registrul național ale revistelor de profil, Categoria C</i>, 4 publicații cu un volum total de 1,2 c.a.• <i>articole, în reviste aflate în proces de acreditare</i>, 4 publicații cu un volum total de 1,82 c.a.• <i>articole, în culegeri ale conferințelor internaționale</i>, 12 articole cu un volum total de 4,7 c.a.• <i>materiale, la forurile științifice peste hotare</i>, 2 comunicări, cu un volum total de 0,3 c.a.• <i>materiale, la conferințele internaționale în republică</i>, 9 comunicări, cu un volum total de 2,0 c.a.• <i>materiale, la conferințe cu participare internațională</i>, 2 comunicări, cu un volum total de 0,55 c.a.• <i>manuale</i>, 1 titluri cu un volum total de 9,2 c.a.• <i>lucrări metodice</i>, 1 titluri cu un volum total de 5,3 c.a.
---	---

- Publicații**
- **Cultura organizațională** / Covaș, L.. În: *Economica*, 2000, nr.2, ASEM, Chișinău, pp. 54 – 57. ISSN 1810-9136
 - **Antreprenoriat. Inovație. Risc. Teste de verificare. Exerciții. Minicazuri**/ Rada Boboc, Lilia Covaș, Angela Solcan, Ludmila Stih - Ch. : ASEM, 2003 - 108p
 - **Cultura afacerilor** / Covaș, L. Chișinău: Editura ASEM, 2004. 194 p. ISBN 9975-75-251-9
 - **Responsabilitatea socială a firmei** / Covaș, L. În: *Analele Academiei de Studii Economice a Moldovei*, 2004, vol. II, ASEM, Chișinău, pp. 209-212, ISBN 9975-75-121-0
 - **Responsabilitatea Socială Corporativă: aspecte practice** / Covaș, L., Braguța, A. Chișinău: Tipografia Centrală. 2009. 176p. ISBN 978-9975-78-752-9
 - **Identificarea și selectarea programelor sociale prioritare pentru întreprindere** / Covaș, L., Buciușcan, S. In: *Economica*, 2009, nr.5 (69), pp. 24 - 31. ISSN 1810-9136
 - **Studiu asupra responsabilității sociale corporative a întreprinderilor mici și mijlocii din Republica Moldova** / Covaș, L., Solcan, A., Stih, L., Buciușcan, S. In: *Economie și Sociologie*. 2011, nr.1, pp. 90-103. ISSN 1857-4130
 - **Spre o nouă paradigmă: Economia comportamentală** / Covaș, L., Gradinaru, A.. În: *Economica*. 2015, nr.1(91), p.39-44. ISBN 1810-9136
 - **Dimensiunile culturii organizaționale și culturii naționale: analiză cross-națională** / Covaș, L., Pârlog, A. In: *Economica*, 2017, nr.3 (101), p. 17-27. ISSN 1810-9136
 - **Модель для определения уровня устойчивости компании** / Covaș, L. În: *Economics and Organization of Management*, nr.4(32)/2018, Vinița, Ucraina, p.138-146, c.a. 0.5. ISSN 2307-2318
 - **Modifying the organisational culture in order to increase the company's level of sustainability** / Covaș, L. In: *Proceedings of the 13th International Conference on Business Excellence*, București, FABIZ, 2019, 21-22 march, pp. 254-267, ISSN 2558-9652
 - **Particularities of the Organisational Culture in the Companies from the Republic of Moldova** / Covaș, L. In: *"Ovidius" University Annals, Economic Sciences Series*, Volume XIX, Issue 1/2019, pp. 396-406, ISSN 2393-3127.
 - **Cultura organizațională și dezvoltarea durabilă a întreprinderii** / Covaș, L. Chișinău: Editura ASEM, 2019, 214 p., ISBN 978-9975-75-954-0
 - **The importance of national culture dimensions on intercultural competence development of future managers** / Covaș, L., Pârlog, A. In: *Cross-cultural Management Journal*, Romania, 2019, vol. XXI, issue 2, pp. 111–119, ISSN–L 2286 – 0452, 0.63 c. a.
 - cca 45 de lucrărilor științifice și metodicodidactice.

- Proiecte**
- **Reinforce Entrepreneurial and Digital Skills of students and teachers to enhance the modernization of higher education in Moldova (ReSTART)** 585353-EPP-1-2017-1-RO-EPPKA2-CBHE-JP (2017-2020)
 - **Introducing Problem Based Learning in Moldova: Toward Enhancing Students' Competitiveness and Employability (PLBMD)** - 561884-EPP-1-2015-1-DK-EPPKA2-CBHE-JP (2015-2019)
 - **Studiu de oportunitate privind deschiderea unui incubator de afaceri or. Cahul; Călarăși** (2015 – ODIMM)
 - **Inter-university Start-up centers for students' innovations development & promotion (SUCSID)** - 530349-TEMPUS-1-2012-1-FR-TEMPUS-JPHES (2013-2015)
 - **Managementul competitivității economice a Republicii Moldova în contextul proceselor de globalizare și integrare regională și europeană** proiect finanțat de Academia de Științe din Moldova, participarea la realizarea studiului **"Responsabilitatea socială în cadrul IMM din Republica Moldova"** 10.840.08.01A (2010- 2012)
 - **Promovarea integrității academice la ASEM**, finanțat de Programul de Granturi Mici pentru Susținerea Inițiativelor Democratice al Ambasadei SUA: Coordonator de proiectul (2006 – 2007)
 - **Susținerea învățământului superior economic în Moldova**, Proiect TACIS (1998-1999)

-
- Mențiuni**
- **Ministerul Educației al Republicii Moldova.** Diplomă. „Pentru activitate prodigioasă didactico-științifică, abnegație și profesionalism în domeniul învățământului superior, contribuție substanțială la pregătirea specialiștilor de înaltă calificare și cu prilejul celei de-a 25-a aniversare de la fondarea ASEM”.
 - **Academia de Studii Economice din Moldova.** Diplomă de grațitudine. „Pentru merite deosebite întru afirmarea învățământului superior economic din Republica Moldova și cu prilejul Celei de-a XX-a Aniversări a ASEM”.
 - **Academia de Studii Economice din Moldova.** Diplomă de grațitudine. „Pentru performanțe remarcabile în activitatea profesională, contribuție substanțială la pregătirea specialiștilor de înaltă valoare economică și cu prilejul celei de-a 25-a aniversări a ASEM”.