

ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN MOLDOVA

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

ANGELA PÎRLOG

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

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

Teză de doctor în științe economice

Conducător științific:
conf. univ.



COVAȘ Lilia, dr. hab.,

Autor:



CHIȘINĂU, 2021

©Angela Pirlog, 2021

CUPRINS

ADNOTARE.....	4
LISTA ABREVIERILOR.....	7
INTRODUCERE.....	8
1. ABORDĂRI TEORETICE PRIVIND CULTURA ȘI INTERCULTURALITATEA: ELEMENTE PRINCIPALE ALE IMPACTULUI ACESTORA ASUPRA MANAGEMENTULUI	
1.1 Importanța studierii interculturalității pentru managementul întreprinderilor din Republica Moldova.....	16
1.2 Delimitări conceptuale privind cultura: cultura națională versus cultura organizațională.....	27
1.3 Locul, rolul și importanța competenței interculturale în management.....	40
1.4 Concluzii la capitolul 1.....	46
2. ANALIZA DIN PERSPECTIVA INTERCULTURALĂ A SITUAȚIEI EXISTENTE ÎN MANAGEMENTUL ÎNTRERPRINDERILOR DIN REPUBLICA MOLDOVA	
2.1 Abordarea valorico-comportamentală a dimensiunilor culturale în management conform modelelor Hofstede și Trompenaars-Hampden-Turner.....	48
2.1.1 <i>Dimensiunile culturale în modelul lui Geert Hofstede</i>	51
2.1.2 <i>Dimensiunile culturale în modelul Trompenaars-Hampden-Turner</i>	56
2.2 Analiza comparativă a culturilor naționale ale principalilor parteneri comerciali ai Republicii Moldova.....	77
2.3 Rezolvarea dilemelor interculturale în management prin metoda reconcilierii....	83
2.4 Concluzii la capitolul 2.....	90
3. DIRECȚII DE ASIGURARE ȘI SPORIRE A COMPETITIVITĂȚII ÎNTRERPRINDERILOR DIN REPUBLICA MOLDOVA PRIN VALORIFICAREA „PROFILULUI CULTURAL NAȚIONAL” ȘI A COMPETENȚEI INTERCULTURALE	
3.1 Modelul descriptiv al „profilului cultural” în Republica Moldova conform modelului Hofstede și Trompenaars-Hampden-Turner.....	91
3.2 Utilizarea „profilului cultural” în scopul eficientizării managementului intercultural al întreprinderilor din Republica Moldova	98
3.3 Oportunități de adaptare a managementului autohton la mediul multicultural ...	118
3.4 Concluzii la capitolul 3.....	126
CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI.....	128
BIBLIOGRAFIE.....	135
ANEXE.....	154
DECLARAȚIA PRIVIND ASUMAREA RĂSPUNDERII.....	181
CV-ul AUTORULUI.....	182

ADNOTARE

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

АННОТАЦИЯ

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

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

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

Область исследования: Межкультурный менеджмент

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

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

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

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

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

Внедрение научных результатов проводилось в Торгово-промышленной палате Республики Молдова и Академии экономических знаний Молдовы.

ANNOTATION

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

LISTA ABREVIERILOR

- AIR** – Asociația Investitorilor din România
- CSI** – Comunitatea Statelor Independente
- CVA** – Statut Câștigat versus Statut Atribuit (modelul Trompenaars-Hampden-Turner)
- DFP** – Distanța față de putere (dimensiune în modelul Hofstede)
- EBA** – European Business Association/Asociația Businessului European
- EVR** – Evitarea incertitudinii (dimensiune în modelul Hofstede)
- FIA** – Foreign Invest Association/Asociația Investitorilor Străini
- IVCh** – Individualism versus Colectivism (dimensiune în modelul Hofstede)
- IVCt** – Individualism versus Comunitarism (modelul Trompenaars-Hampden-Turner)
- IVE** – Orientare interioară versus Orientare exterioară (modelul Trompenaars-Hampden-Turner)
- MBA** – Master of Business Administration
- MI** – Management intercultural
- MVF** – Masculinitate versus Feminitate (dimensiune în modelul Hofstede)
- NVA** – Neutru versus Afectiv (modelul Trompenaars-Hampden-Turner)
- OTL** – Orientarea pe termen lung versus termen scurt (dimensiune în modelul Hofstede)
- PAC** – Profilul Adaptabilității Culturale (Hofstede)
- PVA** – Permisivitate versus austeritate (dimensiune în modelul Hofstede)
- PCN** – Profil cultural național
- RM** – Republica Moldova
- RO** – România
- SUA** – Statele Unite ale Americii
- SVD** – Specific versus Difuz (modelul Trompenaars-Hampden-Turner)
- SVSIN** – Timp secvențial versus Timp Sincron (modelul Trompenaars-Hampden-Turner)
- SWOT** – Strengths Weaknesses Opportunities Threats
- UE** – Uniunea Europeană
- URSS** – Uniunea Republicilor Sovietice Socialiste
- UVP** – Universalism versus Particularism (modelul Trompenaars-Hampden-Turner)
- ZLSAC** – Zona de Liber Schimb Aprofundat și Cuprinzător

INTRODUCERE

Actualitatea și importanța temei de cercetare. Astăzi, suntem cu toții martorii timpurilor când procesele de globalizare contribuie inevitabil la internaționalizarea tuturor părților componente ale unei societăți, cu impact puternic asupra mondializării economiilor, inclusiv și a Republicii Moldova.

În anul 1991, Republica Moldova a câștigat independența față de Uniunea Sovietică, iar datorită acestui fapt tranziția spre economia liberă „de piață” și deschiderea spre noi arealuri economice au făcut să crească constant afacerile internaționale, relațiile dintre antreprenorii moldoveni și cei străini, contactele internaționale și interculturale devenind practici de rutină nu doar în sfera socială, politică, dar și în majoritatea întreprinderilor moldovenești. Astfel, necesitatea de a defini și a înțelege cultura moldovenească, inclusiv cea de afaceri, a căpătat o importanță majoră.

De menționat că organizațiile naționale mari și multinaționale din Republica Moldova investesc mult pentru implementarea practicilor sub formă de instruirii sau/și consultanță [100].

Firmele moldovenești mici și mijlocii, în viziunea noastră, au nevoie de mai multe cunoștințe și abilități în ceea ce privește dezvoltarea organizațională, iar managementul inclusiv și din punct de vedere al interculturalității, o înțelegeri mai bună a influențelor culturale asupra organizațiilor și managementului lor, ceea ce a devenit o realitate tot mai stringentă ce ar putea impulsiona dezvoltarea acestora.

În condițiile actuale, un management modern și eficient presupune punerea în practică a unui ansamblu de caracteristici personale și tehnici de conducere, dezvoltate prin prisma culturii în care și cu care interacționează. Astfel, această competență, adică **competența interculturală**, poate fi dezvoltată și perfecționată în cadrul instruirii manageriale bazate pe cunoștințe și practici moderne, axate pe anumite segmente naționale ca părți componente ale unui context global.

Prin urmare, este important să înțelegem beneficiile potențiale, dar și problemele pe care le presupune respectiva interacțiune culturală pentru întreprinderile din Republica Moldova. La momentul actual, această realitate se dovedește foarte dificil de abordat, explicându-se prin faptul că au fost efectuate studii insuficiente în acest domeniu dat. În condițiile în care încă nu a fost realizată o abordare interculturală cuprinzătoare și riguroasă a factorilor culturali interni și externi pentru dezvoltarea managementului întreprinderilor din Republica Moldova, considerăm că este oportună cercetarea acestui aspect, respectiv, ne-am propus să ne axăm în profunzime pe dezvoltarea unei abordări complexe în acest domeniu. Identificarea factorilor de influență culturală și a variabilelor acestora ar trebui să fie unul din subiectele cheie de interes pentru orice manager din Republica Moldova care interacționează cu reprezentanți ai altor culturi, deoarece gestionarea eficientă și rezolvarea problemelor/conflictelor interculturale îi va ajuta în prosperarea relațiilor de

afaceri atât din țară, cât și din afara ei.

Importanța temei abordate cu privire la factorii culturali interni și externi pentru dezvoltarea managementului întreprinderilor din Republica Moldova constă în faptul că managementul modern este constrâns să facă față noilor condiții, și anume: gestionarea afacerilor prin prisma interconectării directe sau indirecte la arealuri economice, politice și culturale străine. În aceste condiții, există o necesitate stringentă de schimbare a modului de gândire, în special de la gândirea locală către cea globală prin intermediul cunoașterii și analizei interculturale. În cazul dat ne referim la termenul „glocalizare” [127] – inexistent încă în dicționarul explicativ al limbii române.

Schimbarea modului de gândire poate fi atinsă prin examinarea afacerilor moldovenești în contextul intercultural și prin identificarea variabilelor dimensiunilor culturale, care, la rândul lor, ar spori dexteritatea și eficiența managementului întreprinderilor din Republica Moldova de a acționa pe plan intern și internațional, de a se adapta la o cultură specifică fără să-și piardă propria identitate.

Orice întreprindere din Republica Moldova este sau poate fi antrenată într-un proces de interactivitate permanentă cu reprezentanții altor țări, precum: furnizori, clienți, parteneri, investitori, colegi de muncă etc. În astfel de circumstanțe, flexibilitatea și deschiderea sau pasivitatea și nedorința de a acționa ca un manager intercultural devin cheia spre succes sau, invers, spre eșec a managementului oricărei întreprinderi moldovenești, fie ea mică, mijlocie sau de proporții mari.

Gradul de studiere a temei cercetate în Republica Moldova este limitat în comparație cu cercetările de peste hotare. În prezenta teză de doctor, cercetarea este axată pe analiza impactului culturii naționale asupra culturii organizaționale și efectele acestora asupra managementului. Investigarea situației în domeniul de cercetare a permis să constatăm că acest domeniu prezintă un mare interes la nivel global. În ultima jumătate de secol au fost identificate mai multe modele [223], care ar putea fi utilizate la analiza culturii naționale din Republica Moldova. Demersul nostru științific se bazează pe faptul că tema abordată în teză a fost cercetată insuficient în Republica Moldova.

Domeniul de evaluare a culturii societății moldovenești în baza dimensiunilor culturale dezvoltate de Hofstede domină, în prezent, cercetarea interculturală mondială [138].

În acest context, relatăm că în Republica Moldova a fost dezvoltat Modelul Hofstede de către echipa de cercetători de la Centrul de Cercetări Științifice în Psihologie. Aceștia au efectuat analiza culturală și psihologică a societății din Republica Moldova conform modelului teoretic a lui Geert Hofstede [66], totodată, menționăm că modelul lui Fons Trompenaars și Charles Hampden-Turner [233] este o noutate pentru cercetarea din domeniul managementului

intercultural din țară.

Cultura națională a Republicii Moldova, impactul ei asupra culturii organizaționale și relația cu „dublu sens” a ultimei cu managementul întreprinderilor reprezintă teme studiate și abordate de către cercetătorii autohtoni: L. Covaș, R. Ciloci, Ș. Popov, S. Buciuscan, A. Zelenschi, A. Onofrei, S. Portarescu, M. Oleiniuc, dar și savanții din România, ca: D. Zait, E. Burduș, A. Anicolaesei, Ș. Stanciu, O. Ionescu, V. Mateescu, C. Ploaie.

Impactul culturii asupra dezvoltării competențelor necesare ale unui management de succes a fost studiat de către: A. Cotelnic, M. Jelencu, M. Balmuș-Andone, T. Bulimaga, A. Levitskaia.

Mai mult, Republica Moldova este inclusă ca țară participantă în proiectul internațional de anvergură GLOBE-2020, care cercetează dimensiunile culturale naționale și manageriale [150, 151]. Pe plan internațional, atât modelul Hofstede, modelele GLOBE, cât și cele ale lui Trompenaars și Hampden-Turner, numite de McSweeney „the trio” [178], reprezintă modelele de cercetare, care, în opinia noastră, sunt și cele mai importante pentru evaluarea impactului culturii asupra managementului.

Tema abordată în teza de doctorat reprezintă un domeniu relativ nou de cercetare în Republica Moldova, în care, studiul culturii naționale și identificarea „profilului cultural național” cu tiparele comportamentale specifice țării noastre aduce ajustări în abordarea managerială intuitivă în ceea ce privește interacțiunea interculturală din cadrul întreprinderilor din Republica Moldova printr-o analiză și valorificare în noi condiții de dezvoltare și interactivitate a întreprinderilor moldovenești.

În contextul importanței temei identificate, în cadrul cercetărilor efectuate în teză am intenționat să răspundem la următoarele **întrebări de cercetare**:

1. *Prin ce se exprimă, teoretic și aplicativ, natura relației dintre cultura națională din Republica Moldova, cultura organizațională specifică întreprinderilor din țara noastră și gestionarea eficientă a lor?*

2. *Cum pot fi prevenite și/sau depășite sursele/cauzele diferențelor sau conflictelor din cadrul interacțiunilor interculturale din cadrul managementului întreprinderilor?*

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

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

națională și internațională.

Obiectivele derivate din scopul tezei pot fi menționate în felul următor:

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

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

I.1 Există asemănări (suprapuneri) ale dimensiunilor culturale, în special, în teoria lui Hofstede și Trompenaars-Hampden-Turner care au constituit componentele „profilului cultural” moldovenesc.

I.2 Datorită globalizării și deschiderii către alte valori, presupunem că noua generație de studenți, reprezentată în cercetarea noastră, poate oferi scoruri un pic diferite față de generațiile mai în vârstă în cadrul dimensiunilor ce determină competitivitatea și spiritul managerial.

I.3 În contextul în care societatea moldovenească își manifestă deschiderea față de alte culturi prin intensificarea relațiilor economice, presupunem că există asemănări majore între partenerii comerciali ai Republicii Moldova și România, mai ales, în ceea ce privește profilurile naționale culturale, dar și economice.

Suportul teoretic al tezei îl constituie literatura de specialitate privind informațiile relevante la tema studiată, diverse baze de date internaționale, precum: EBSCO, Emeraldinsight, O'Reily, Researchgate, Web of Science etc. De asemenea, bine cunoscutele modelele: Kluckhohn și Strodtbeck, Parsons and Shills, Hofstede, Schwartz, Trompenaars și Hampden-Turner, House și echipa sa din cadrul proiectului GLOBE și-au adus aportul individual enorm în dezvoltarea acestui segment interdisciplinar al cercetării. De asemenea, un loc deosebit au ocupat cercetările savanților autohtoni nominalizați anterior.

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

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

Suportul informațional și statistic. Drept bază informațională au fost folosite actele legislative și normative ce vizează activitatea comercială a Republicii Moldova, fluxurile, migrațiunile și direcțiile lor, seriile de date statistice prezentate pe site-urile: Biroului Național de Statistică al Republicii Moldova, Eurostat, hărțile culturale globale disponibile (hofstede insight), instrumentul „Compare Countries” etc.

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

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

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

Importanța teoretică și valoarea aplicativă a tezei va oferi un „punct de plecare” pentru

manageri în cadrul propriilor considerații pentru o abordare interculturală în managementul întreprinderii. Aceasta va constitui înțelegerea inițială a culturii moldovenești și a caracteristicilor de bază a profilului cultural din Republica Moldova și va furniza informațiile necesare pentru management în conformitate cu nevoile specifice (contacte și proiecte internaționale, echipe multiculturale, emigrare sau imigrare (economică, de afaceri, academică etc.), precum și lansarea recomandărilor ce vizează interacțiunea acestui profil cu altele în cadrul activității manageriale de succes. Totodată, recomandările pot fi înaintate pentru a fi incluse în strategiile și programele de stat de promovare a exportului, de sporire a competitivității întreprinderilor din Republica Moldova, precum și a gestionării problemei migraționale.

Aprobarea rezultatelor

Concluziile și recomandările de bază, reflectate în lucrare, au fost prezentate în 15 lucrări din cadrul mai multor foruri științifice naționale și internaționale, precum:

- Conferința Științifică Internațională „Al Farabi 9th International Conference on Social Sciences, Universitatea Nakhchivan, 02-04.05.2021, Nakhchivan, Azerbaijan;
- Conferința Științifică Internațională „Dezvoltare prin cercetare și inovare-2020”, ASEM, Chișinău, 28.08.2020, Republica Moldova;
- Simpozionul Științific al Tinerilor Cercetători, ediția a XVII, ASEM, Chișinău, 28-29 apr. 2019, Republica Moldova;
- Conferința Științifică Internațională, „Probleme actuale ale lingvisticii și didacticii limbilor străine”, UPS ”Ion Creangă”, Chișinău, 26 noiembrie 2019, Republica Moldova;
- Conferința Științifică Internațională „Conference of cross-cultural competence”, Academia Română, Fundația Română pentru inteligență în afaceri, Iași, 22-23.11.2019, România;
- Competitivitatea și Inovarea în Economia Cunoașterii: conf. șt. intern., Chișinău: ASEM, 28-29 sept. 2018, Republica Moldova;
- Simpozionul Științific al Tinerilor Cercetători, ediția a XV, 28-29 apr. 2017, Chișinău: ASEM, Republica Moldova;
- 25 de ani de reformă economică în Republica Moldova: prin inovare și competitivitate spre progres economic: conf. șt. intern., 23-24 sept. 2016. Chișinău: ASEM, Republica Moldova;
- Competitivitatea și inovarea în economia cunoașterii: conf. șt. intern., 25-26 sept. 2015. Chișinău: ASEM, Republica Moldova.

Participarea la forurile științifice naționale și internaționale menționate, respectiv comunicările despre domeniul științific analizat în prezenta teză, precum și articolele științifice publicate au facilitat și intensificat transferul de informații și cunoștințe către cercetătorii din domeniu atât din țară, cât și de peste hotare.

Implementarea rezultatelor științifice au fost realizate în cadrul Camerei de Comerț și

Industria a Republicii Moldova și Academia de Studii Economice din Moldova: Facultatea Business și Administrarea Afacerilor, Relații Economice Internaționale, Școala Masterală de Excelență în Economie și Business).

Structura tezei este una standard pentru o teză de doctor: introducere, trei capitole, concluzii generale și recomandări, referințe bibliografice și anexele aferente ei.

În capitolul unu „*Abordări teoretice privind cultura și interculturalitatea: elemente principale ale impactului acestora asupra managementului*” a fost descrisă importanța interculturalității pentru managementul întreprinderilor din Republica Moldova prin prisma proceselor de globalizare și internaționalizare a afacerilor. La fel, a fost analizată problematica corelației culturii naționale și culturii organizaționale și impactul acestora asupra managementului întreprinderilor în noul context, un subiect destul de intens studiat de către cercetătorii din afară, dar este insuficient descris în puținele lucrări științifice în Republica Moldova.

Drept consecință a internaționalizării afacerilor, managementul contemporan al întreprinderilor din Republica Moldova necesită achiziționarea competențelor racordate la realitate. Astfel, competența interculturală a fost determinată și analizată ca element-cheie al actualului management de succes.

Capitolul doi „*Analiza din perspectiva interculturală a situației existente în managementul întreprinderilor din Republica Moldova*” include un studiu empiric care reprezintă o analiză profundă a dimensiunilor culturale din punct de vedere al valorii, atitudinilor și comportamentelor generale în Republica Moldova, prin utilizarea a celor mai populare modele, precum: Hofstede și Trompenaars-Hampden-Turner.

Drept rezultat al acestei activități de cercetare menționăm că a fost identificat „profilul cultural” complex din Republica Moldova cu caracteristicile specifice lui.

De asemenea, a fost realizată o analiză a culturilor naționale ale principalilor parteneri comerciali și a țărilor de destinație a fluxurilor migraționale, efectuată în baza rezultatelor din cadrul modelelor Hofstede și Trompenaars-Hampden-Turner.

La fel, au fost puse în discuție dilemele culturale prin prisma dimensiunilor descrise de Fons Trompenaars: universalism/particularism, individualism/colectivism, neutru/afectiv, specific/difuz, statut câștigat/statut atribuit, dimensiuni ce caracterizează relațiile umane, dar și altele două: atitudinea față de timp și atitudinea față de natură/mediu înconjurător.

În capitolul trei „*Direcții de asigurare și sporire a competitivității întreprinderilor din Republica Moldova prin valorificarea „profilului cultural național” și a competenței interculturale*” sunt expuse procedeele de folosire a rezultatelor studiului realizat în Republica Moldova pentru eficientizarea managementului intercultural din cadrul întreprinderilor din

Republica Moldova; prin identificarea influențelor „profilului cultural național” moldovenesc asupra caracteristicilor de bază ale culturii organizaționale din Republica Moldova.

De asemenea, a fost identificată relația între cultura națională și practicile manageriale din întreprinderile din țara noastră. Această relație a facilitat elaborarea unui set de recomandări pentru managementul întreprinderilor din Republica Moldova în vederea utilizării unor metode și tehnici eficiente, elaborate în concordanță cu dimensiunile culturale analizate.

Deosebit de importantă este plasarea Republicii Moldova în circuitul cunoștințelor, tehnicilor, metodelor în domeniul businessului și managementului prin determinarea locului profilului cultural național din Republica Moldova și amplasarea lui pe harta culturală globală.

Identificarea unui răspuns cu privire la tendința generală în cultura „dacă” și „cum” sub aspect de probleme și/sau dileme culturale, care are efect asupra celor mai bune practici manageriale poate fi realizată/obținută prin încadrarea profilului național moldovenesc în algoritmul reconcilierii diferențelor culturale, care, cu siguranță, va facilita interacțiunea interculturală nu doar a managerilor întreprinderilor din țara noastră pentru o colaborare fructuoasă și creștere economică, dar și a altor beneficiari atât din țară, cât și de peste hotare.

1. ABORDĂRI TEORETICE PRIVIND CULTURA ȘI INTERCULTURALITATEA: ELEMENTE PRINCIPIALE ALE IMPACTULUI ACESTORA ASUPRA MANAGEMENTULUI

1.1 Importanța studierii interculturalității pentru managementul întreprinderilor din Republica Moldova

Circumstanțele actuale în care trăim condiționează societățile să fie tot mai interconectate din punct de vedere social, economic, politic și, indiscutabil, tot mai intens tehnologic. Astfel, datorită dinamicii permanente, lumea din cadrul sferelor menționate devine evident globală. Societatea modernă „necesită un grad mai mare de comunicare internațională și interculturală, colaborare și cooperare mai mult decât oricând” [220, p. 20] pentru a reuși în această lume globalizată.

Așadar, globalizarea este „o realitate, probabil ireversibilă, chiar și în cazul cataclismelor sociale, politice, sanitare, realitate existentă care obligă oamenii, firmele și țările să interfezeze pragmatic cu acest fenomen/proces, deoarece opusul acestui demers echivalează cu o șansă pierdută” [6].

În această ordine de idei, considerăm relevant să menționăm definițiile conceptelor de Globalizare, Internaționalizare, dar și *Glocalizare* [127], un termen nou, apărut recent, care determină importanța răspândirii afacerilor pe plan internațional care ea în considerare contextul local.

Tabelul 1.1. Definițiile conceptelor de Globalizare, Internaționalizare și Glocalizare

Globalizarea afacerilor	Internaționalizarea afacerilor	Glocalizarea afacerilor
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Libertatea și capacitatea indivizilor și afacerilor de a iniția tranzacții economice voluntare cu rezidenți ai altor țări. Banca mondială; ✓ creșterea interdependenței economice a țărilor din întreaga lume, prin creșterea volumului și a varietății tranzacțiilor de bunuri și servicii, a fluxurilor de capital internațional mult mai liber și mai rapid, dar și o difuziune mai largă a tehnologiei. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ proces de intensificare a implicării întreprinderilor în operațiuni internaționale; ✓ ansamblul de activități antreprenoriale care depășesc frontierele naționale; ✓ proces de implicare crescândă a întreprinderilor pe piețele internaționale. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ apariția simultană a tendințelor atât de universalizare, cât și de particularizare în sistemele sociale, politice și economice contemporane; ✓ „reflectarea sau caracterizarea atât de considerații locale, cât și globale”.

Sursa: Elaborat de autor în baza [240].

Factorii, evidențiați de Stanciu și Ionescu [72], care fac presiuni asupra țărilor și culturilor, adică restructurările sociale și economice, sunt numeroși: prăbușirea fostelor structuri geopolitice, mobilitatea indivizilor, alianțele politice și dezvoltarea rapidă a tehnologiilor informaționale, fiind adevărate generatoare de insecuritate socială, pe de o parte, și un mediu de dezvoltare a mediului de afaceri, pe de o altă parte, mai ales pentru țările care au acces la această schimbare radicală [73]. Realitățile descrise sunt valabile și pentru Republica Moldova după accesarea la independență în anul 1991 [31].

Statisticile demonstrează că, în ultima perioadă, datorită independenței și deschiderii Republicii Moldova către lumea externă, s-au intensificat contactele de orice tip și la orice nivel. Oamenii de afaceri străini au început să investească în Republica Moldova, iar întreprinderile autohtone – să exporte [198, p. 44].

Cele mai valoroase și intense legături cu economia globală le reprezintă investițiile străine directe (tabelul 1.1) și comerțul extern (tabelul 1.2). Ele sunt conectorii esențiali ai economiei naționale a Republicii Moldova la economia mondială, oferind companiilor autohtone oportunități de integrare și dezvoltare economică pe plan regional și internațional.

În perioada de realizare a prezentei cercetări, numărul total al întreprinderilor cu capital străin, înregistrate în Republica Moldova, a fost în creștere, relativ constantă, până la pandemia de COVID-19.

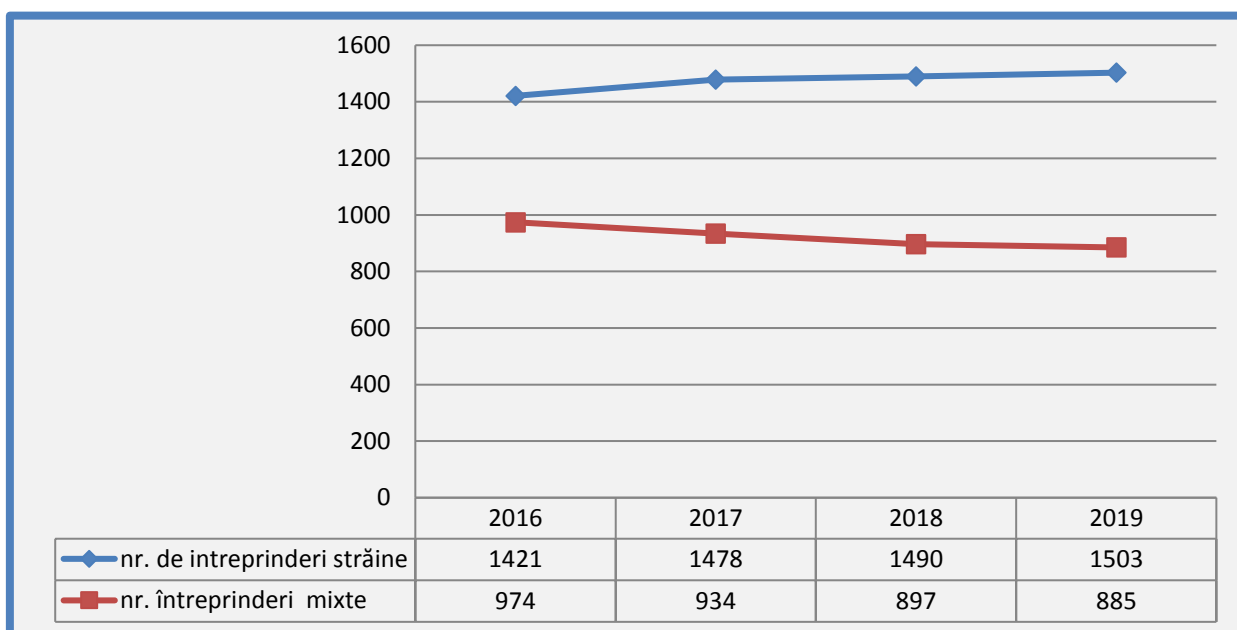


Fig. 1.1. Numărul întreprinderilor străine în Republica Moldova

Sursa: Elaborată de autor în baza [33,34, 35].

Potrivit cercetărilor, cele mai multe companii străine provin din România, pe locul doi se situează Italia, urmează Turcia și Ucraina, acestea fiind urmate de Federația Rusă, Germania, SUA, Israel și Cipru [198 p.44].

În Republica Moldova, investitorii străini sunt prezenți sub formă de IMM-uri. De exemplu, există mai multe fabrici și ateliere de croitorie care lucrează cu brandurile internaționale conform sistemului „Lohn” prin agent, unde se fabrică articole vestimentare pentru „New Look”, „Tesco”, „Motivi”, „NafNaf”. În trecut, „Artizana” a avut colaborări cu „Versace”, „Max&Co”, „Penny Black” și „Byblos”. La fel, există parteneriate comerciale, precum: Fabrica de confecții din Cahul, „Tricon”, care coase haine pentru branduri, ca: „MiroglioFashion”, „Gerry Weber”, „Max Mara”, „Penny Black” [30]; bănci și instituții de credit: Eximbank, Victoriabank, dar și companii mari în diferite domenii: Lafarge Cement, Orange etc. (Anexa 1).

Studiul „Impactul economic al investițiilor străine directe în Moldova”, elaborat de echipa Economică Germană în Moldova [45] a demonstrat că „companiile cu investiții străine directe sunt cu 71% mai productive și plătesc salarii mai mari decât companiile naționale”. Potrivit Studiului, cea mai mare concentrație de angajați se găsește la fabricile deschise de către investitorii străini (32.000 de angajați) în comerțul cu ridicata și cu amănuntul (17.500 de angajați) și în companiile IT (7.700 de angajați) [120].

Întreprinderile moldovenești pot ieși pe piața internațională, iar companiile străine pot intra pe piața Republicii Moldova prin varii forme de afaceri, care sunt într-o continuă diversificare.

Cele mai cunoscute și răspândite forme de afaceri comerciale internaționale sunt [46]:

- exportul de mărfuri și servicii, care, în esență, constă doar în vânzarea acestora pe piața internațională;
- importul de materii prime, materiale, utilaje, instalații, produse pentru modernizare etc. și reexportul acestora, după procesare, la prețuri mai mari;
- vânzarea dreptului de folosință a unei tehnologii sau comercializarea de cunoștințe;
- forme tehnice, prin care mărfurile proprii se pot reproduce identic sau mai performant și se pot vinde pe piețele internaționale respective, fiind o formă și mai avansată de export de inteligență proprie;
- defocalizarea producției, respectiv transferul de tehnologie proprie în străinătate, pentru a produce și a vinde acolo produsele și serviciile respective;
- crearea de unități proprii de producție și comercializare în străinătate (sucursale, filiale, societăți mixte etc.), care, deja, este o prezență mai puternic individualizată a firmei pe piețele respective și trebuie pregătită și promovată că atare. Realizarea acestora se face prin investiții directe, care, ca orice investiție, și mai cu seama în aceste situații, trebuie să aibă la bază o opțiune pe termen lung, care să fie riguros fundamentată. Deci, este vorba despre entități noi create în străinătate, fie ca structuri ale firmei-mamă (sucursale, birouri etc.), fie ca persoane juridice autonome (filiale) cu o baza instituționalizată pe termen lung, toate făcând operațiuni comerciale (import – export), dar și producție;
- comerțul internațional cu servicii comerciale, așa-numitul comerț invizibil (servicii de transport, asigurări, turism etc.);
- operațiuni de comerț exterior combinate (reexportul, operațiile comerciale în contra partidă etc.), care vizează, în esență, tehnicile internaționale de valorificare a oportunităților de schimb și de creștere a profitului;
- alianțele strategice pentru producție și comercializare pe piața internațională, care este forma cea mai modernă și mai performantă de valorificare a potențialului propriu pe piețele internaționale. Acestea se bazează pe relații de durată, concretizate în strategii comune adecvate și îmbracă forma de asociații, consorții, societăți mixte etc., având ca obiect comun operațiuni de mare anvergură, ca, de pildă, crearea de obiective noi, livrări la cheie, prin cooperare instituționalizată.

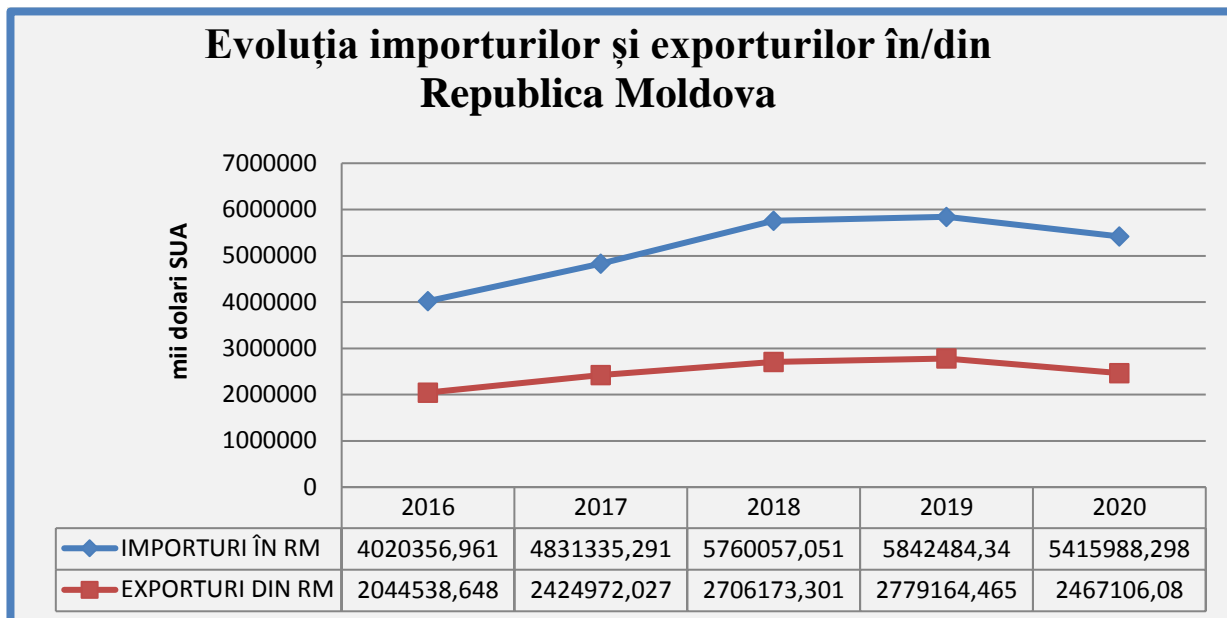


Fig.1.2. Evoluția importurilor și exporturilor în/din Republica Moldova

Sursa: Elaborată de autor baza datelor Biroului National de Statistică al Republicii Moldova [20].

Conform datelor din Figura 1.2, atestăm o dinamică pozitivă a comerțului exterior al întreprinderilor din Republica Moldova, cu o mică stagnare în anul 2020 (din cauza crizei pandemice de COVID-19), necesitatea interacțiunii cu reprezentanții firmelor din alte țări fiind în continuă creștere.

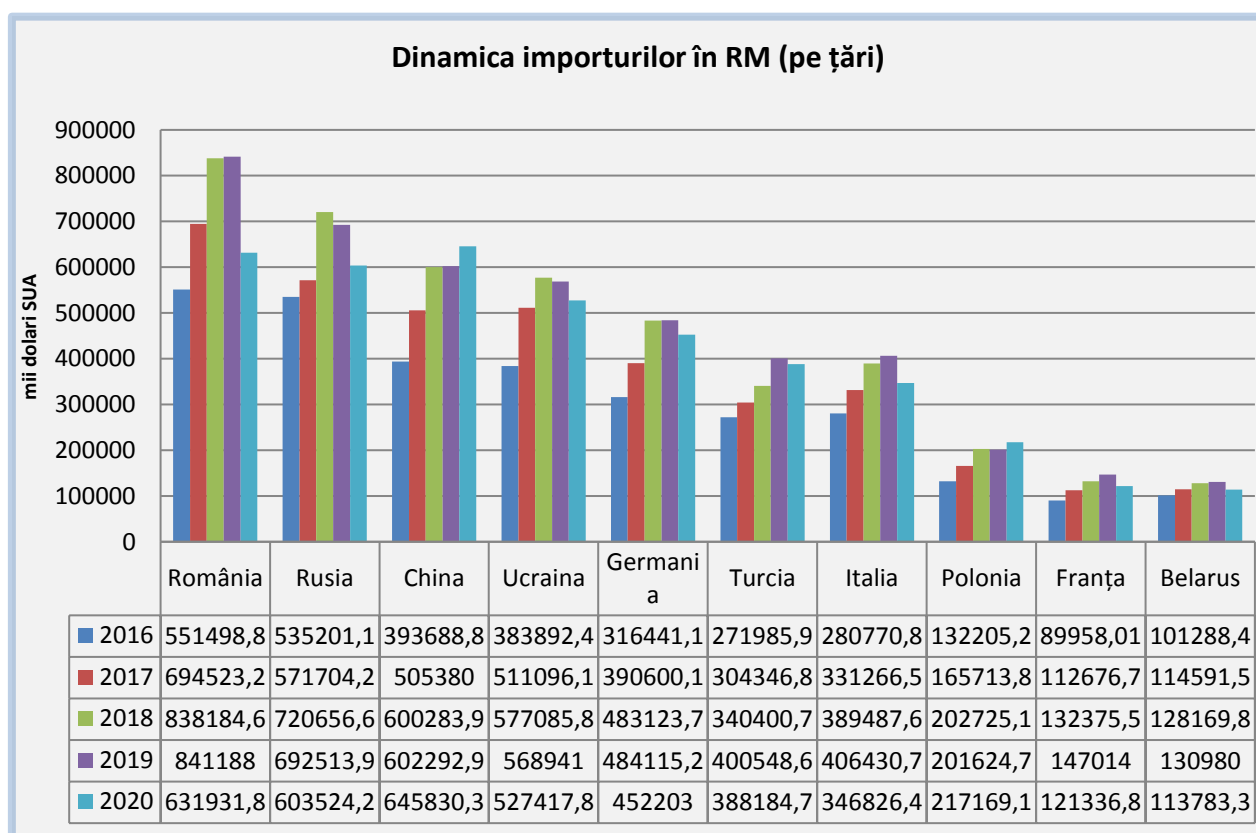


Fig.1.3. Volumul importurilor în Republica Moldova (pe țări-partenere)

Sursa: Elaborată de autor în baza datelor Importurile Republicii Moldova, structurate pe țări și grupe de țări [20].

Internaționalizarea businessului moldovenesc s-a dezvoltat datorită faptului că s-au intensificat contactele economice cu diferite țări (Figura 1.3 și 1.4), datorită cărora importurile și exporturile s-au accelerat, investițiile au continuat să intre în țară (Figura 1.1). Deși la capitolul exporturi Republica Moldova se prezintă mult mai slab decât la capitolul importuri din cauza recesiunii economice și barierei comerciale impuse de Rusia, creșterea economică fragilă în UE, standardele de calitate internațională ridicate, impedimentele legate de pandemia de COVID-19, se atestă, totuși, o interacțiune permanentă cu reprezentanții altor țări.

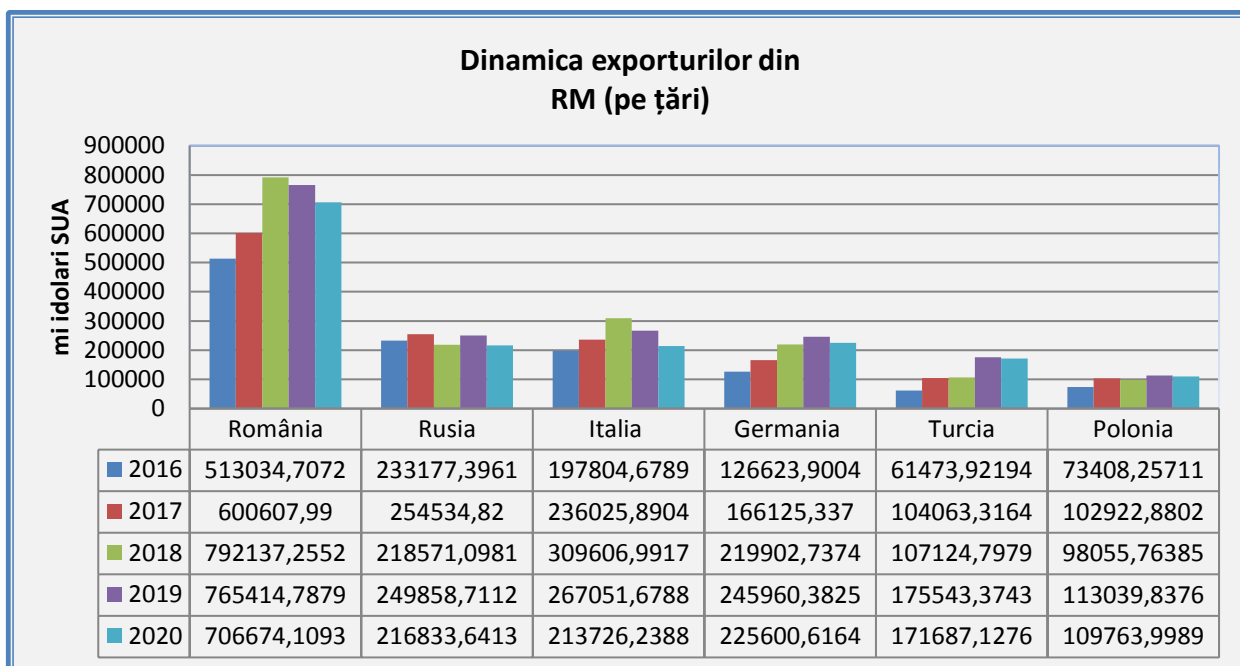


Fig. 1.4. Volumul exporturilor din Republica Moldova (pe țări-partener)

Sursa: Elaborată de autor în baza [20].

Interesul întreprinderilor străine pentru Republica Moldova poate fi stimulat de diverși factori, astfel că prin plasarea unei firme străine în Republica Moldova ea nu își schimbă natura, dar devine mai complexă și dobândește o diversitate mai mare. Managementul trebuie să asigure gestionarea acestei structuri complexe în scopul valorificării diversității și, totodată, asigurării integrității firmei. Prin urmare, o problemă centrală în managementul cu implicare internațională rezidă în „stăpânirea diversității” (engl. *managing diversity*), deoarece, după cum conchide un studiu elaborat la începutul anilor '90, „diversitatea culturală poate duce la performanțe superioare dacă este bine stăpânită” [252].

În contextul globalizării, diversitatea culturală devine un element-cheie al managementului, care nu trebuie privită ca o constrângere sau simplă consecință a adaptării necesare la evoluția pieței. Diversitatea culturilor poate fi un avantaj competitiv real pentru întreprinderile moldovenești. Diferitele realități manageriale, în funcție de culturile implicate, determină examinarea deciziilor și sarcinilor îndeplinite de indivizii din cadrul companiilor sau din afara lor [98, p. 827].

Pe lângă factorii pozitivi și avantajele internaționalizării, există și aspecte ce stagnează exporturile de mărfuri moldovenești, atragerea investițiilor străine, care impun regândirea modalității de surmontare a acestor obstacole pentru a reveni la normal, dar și pentru a depăși valorile precedente.

Tabloul 1.2. Analiza SWOT a internaționalizării întreprinderilor din Republica Moldova

<p style="text-align: center;">Punctele forte:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Amplasarea geografică favorabilă în raport cu UE, Rusia, Orientul Mijlociu și Asia Centrală; ✓ Populația multilingvă; ✓ Regimul liberalizat de vize cu țările CSI, UE, SUA, Canada, Israel etc.; ✓ Republica Moldova a devenit deschisă din punct de vedere economic, datorită celor 47 de acorduri bilaterale privind evitarea dublei impunerii și 40 de acorduri bilaterale privind protejarea reciprocă a investițiilor; ✓ Comerțul liberalizat cu UE, Turcia, Europa de Sud-Est și țările CSI mărește capacitatea; ✓ Existența instrumentelor de atragere a investițiilor (zonele economice libere, parcuri industriale), disponibilitatea activelor neutilizate (terenuri industriale, construcții) în zonele date, scutirile fiscale și alte facilități pentru rezidenții din zonele economice libere și parcurile industriale. 	<p style="text-align: center;">Punctele vulnerabile:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Deficitul forței de muncă de calificare medie și înaltă, în special în mediul rural și procentul scăzut al tinerilor cu specializări în domeniile tehnice și tehnologice; ✓ Insuficiența platformelor industriale dezvoltate în mod corespunzător, a utilităților comune ale acestora, precum și costurile înalte pentru dezvoltarea platformelor industriale; ✓ Calitatea redusă a actului de guvernare (corupția, lipsa de transparență în procesul decizional, protejarea incertă a drepturilor de proprietate) generează riscuri mari în afaceri; ✓ Insuficiența de cunoștințe manageriale în domeniul managementului intercultural; ✓ Nivelul scăzut al produselor și serviciilor (conform standardelor din afară).
<p style="text-align: center;">Oportunități:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Dezvoltarea capacităților instituționale (Procesul de integrare europeană); ✓ Accesul la resurse, cunoștințe, informații prin transfer de know-how etc.; ✓ Accesul la tehnologiile performante existente pe plan internațional; ✓ Acumularea de experiență în management prin contactul cu culturile manageriale dezvoltate ale lumii; ✓ Sporirea competitivității; ✓ Facilitarea comerțului internațional. 	<p style="text-align: center;">Riscuri:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Migrația forței de muncă; ✓ Incertitudinile investitorilor ce țin de tratamentul fiscal și vamal; ✓ Dependența de factorii decizionali externi; ✓ Riscul de a pierde identitatea.

Sursa: Elaborat de autor în baza anexei [41,49, 69].

În ultimul deceniu au fost realizate mai multe studii sociologice și economice privind obstacolele critice în calea creșterii economice a Republicii Moldova [75], dar puține din ele s-au axat pe latura influenței culturii naționale, variabilele acesteia și impactul ei asupra eficienței managementului întreprinderilor și, implicit, asupra creșterii economice. În această ordine de idei, aspectul esențial al cercetărilor este abordarea complexă și integrată de către management a tuturor factorilor culturali care ar contribui la succesul sau falimentul unei întreprinderi moldovenești pe plan local și/sau în afara Republicii Moldova.

În acest context, internaționalizarea și abordarea culturală devin importante în clasificarea întreprinderilor.

Tabelul 1.3. Clasificarea întreprinderilor după stadiul de internaționalizare și abordare culturală

Abordarea culturală	Geocentrică				Întreprindere globală
	Centrocentrică			Întreprindere multinațională	
	Policentrică		Întreprindere internațională		
	Etnocentrică	Întreprindere națională			
		Internaționalizare inițială	Implantare în străinătate	Multinaționalizare	Globalizare
Stadiile internaționalizării					

Sursa: Adaptat de autor în baza [117].

Susținem viziunea lui K. Fatehi cu privire la următoarea clasificare a abordărilor culturii organizaționale în contextul deschiderii internaționale:

- *abordarea etnocentrică*, care demonstrează mentalitatea țării de origine;
- *abordarea policentrică*, în care persistă mentalitatea țării-gazdă;
- *abordarea centrocentrică*, care reprezintă mentalitatea globală clasică, adică mediul global este identificat cu piața unică;
- *abordarea geocentrică*, care promovează mentalitatea supranațională, adică mediul global este propria piață.

Jean-Marie Bonthous înaintează ideea că rațiunile primare ale eșecului în afaceri constau în informarea necorespunzătoare privind mediul de afaceri și incapacitatea de înțelegere a culturilor străine [91]. În astfel de condiții, teoria și practica de management trebuie să plece de la cunoașterea, conștientizarea și punerea în valoare a diferențelor culturale pentru optimizarea managementului și creșterea eficienței în afaceri.

În contextul globalizării și internaționalizării întreprinderilor, termenul de management, folosit la nivel de interactivitate globală, a căpătat diferite nuanțe, care necesită a fi distinse.

Tabelul 1.4. Definițiile termenilor confundabili pentru noțiunea de management la nivel internațional

Termen	Definiția
Management internațional	„Managementul organizațiilor implicate în afaceri internaționale”.
Management comparat	„Aria de studiu care se ocupă de diferențele și asemănările sistemelor manageriale și practicilor de management în diferite medii culturale. Aceasta necesită înțelegerea complexității și diversității variabilelor de mediu și a impactului acestora asupra instituțiilor”. „Management comparativ, definit ca studiu și analiză a managementului în medii diferite și motivele pentru care întreprinderile prezintă rezultate diferite în diferite țări. Managementul comparativ înseamnă comparație între practicile de management într-un anumit mediu dintr-un teritoriu sau regiune. Managementul comparativ se concentrează pe similarități și diferențele dintre sistemele de management și de afaceri din diferite contexte.
Management intercultural	„Management într-un context intercultural, care include studiul influenței culturii naționale asupra managerilor și practicilor de management, precum și studiul orientărilor culturale ale managerilor și celorlalți membri ai organizației”.

Sursa: Elaborat de autor în baza [52, 207].

Totuși, termenii menționați în tabelul 1.4 pot fi ușor confundați datorită nuanțelor contextuale. Managementul internațional este similar managementului afacerilor naționale prin aceea că ambele urmăresc atingerea scopurilor și obiectivelor economice ale întreprinderii prin intermediul unei gestionări eficiente a activităților, utilizând resursele disponibile într-un mod rațional. Dar diferitele contexte în care se realizează aceste scopuri și obiective, diversitatea culturală a participanților la interacțiunile economice, utilizarea diferitor concepții și practici de gestionare a afacerilor facilitează deosebirea lor. Astfel, aceste diferențe necesită dezvoltarea managementului intercultural.

Cezar Militaru consideră că „**managementul comparat** este o parte componentă importantă a managementului și, deseori, este confundat cu managementul intercultural. Managementul comparat realizează o analiză a diferitelor stiluri de management nu doar sub aspectul elementelor de cultură” [54]. Managementul american, japonez sau nordic poate fi pus în legătură cu specificul cultural al țărilor respective. Particularitățile culturale sunt analizate doar la nivelul impactului lor imediat asupra stilului de management, pe când managementul intercultural încearcă să analizeze influențele reciproce dintre culturi” [52].

Bonthous Jean-Marie subliniază necesitatea unei cunoașteri mai profunde a relației dintre management și caracteristicile culturale ale unei națiuni, care să „meargă dincolo de concluziile studiilor comparatiste ce constă în delimitarea asemănărilor și/sau deosebirilor culturale” [91]. Cu alte cuvinte, este necesară, înțelegerea profundă a valorilor definitorii pentru o comunitate, fie ea națională, regională sau organizațională.

Abordarea internațională a afacerilor este mai exactă, în măsura în care are în vedere datele obiective, rezultate din contribuția prezentă a actorilor vieții internaționale. În schimb, abordarea interculturală este mai cuprinzătoare în măsura în care are în vedere diferitele paliere ale conceptului de cultură: familială, profesională, organizațională, națională etc.

Abordarea internațională (cross-national), propusă de abordarea anglo-saxonă, are un caracter funcționalist și pune pe planul doi specificul național al comunităților, care, uneori, ignoră acest specific într-o tratare neutră în raport cu cultura, care o putem numi abordare „culture-free”.

În schimb, direcția interculturală (cross-culture) pleacă de la studierea relațiilor verticale existente între nivelele: macro (țară), mezo (întreprindere) și micro (individ) ale entităților supuse comparației, demonstrând existența unor puternice interdependențe interne în cadrul acestora, care se exprimă în **specificul cultural național**. În studiile comparative, în general, se îmbină viziunea „funcționalistă” cu cea „culturalistă” prin încercarea de a se evidenția, pe de o parte, trăsăturile comune, asemănările dintre entitățile comparate, iar, pe de altă parte, specificul cultural, diferențele dintre acestea.

Deci, la nivelul **micro** al unui mediu multicultural, competențele interculturale sunt o condiție prealabilă pentru crearea contactelor personale, care au impact asupra culturii corporative

a unei întreprinderi. La nivelul **mezo**-mediu al mediului multicultural al unei întreprinderi (niveluri de interacțiune între corporații), competențele interculturale sunt utilizate și complică comunicarea intercorporată, interacțiunea culturilor corporative și sunt necesare pentru adaptarea interculturală a personalului acestor companii. La nivelul **macro** al mediului multicultural, de asemenea, competențele interculturale sunt utilizate pentru a interacționa cu mediul de afaceri al organizației din țara gazdă, acestea vizează îmbunătățirea comunicărilor adecvate în procesele politice, organizaționale, administrative, sociale, educaționale din această țară [148].

Astfel, termenul de management intercultural ar trebui înțeles ca un set de instrumente și tehnologii de gestionare care vizează comportamentul oamenilor într-un spațiu multicultural și asigurarea realizării efective a obiectivelor comune. În același timp, tehnologiile și instrumentele de gestionare interculturală vizează asigurarea competitivității companiilor în contextul internaționalizării și globalizării afacerilor.

În ciuda faptului că globalizarea relațiilor economice externe stabilește norme și standarde uniforme ale relațiilor economice internaționale, există și diferențe de caracter național, care, deseori, duc la anumite dificultăți în interacțiunea de afaceri și chiar la grave neînțelegeri între partenerii de afaceri, care au diferite rădăcini, precum:

1. Aspecte legate de condițiile pieței [261]:

- „incapacitatea de a găsi o nișă de piață potrivită și refuzul de a se schimba în condiții noi (principala problemă este găsirea unei nișe de piață promițătoare, astfel, lupta împotriva unei companii locale cu o poziție puternică pe piață);

- lipsa produselor originale (cumpărătorii locali nu consideră că produsele sunt ceva unic)”.

2. Aspecte legate de abilitățile și tehnicile de management:

- incertitudinea poziției (cauzată adesea de resurse de timp limitate: de exemplu, este nevoie de prea mult timp pentru instruirea metodelor de lucru în țările în care modelele și stilul de management sunt fundamental diferite);
- numirea candidaților pentru o funcție responsabilă care nu cunosc specificul țării în care se desfășoară activitatea (o decizie greșită duce la eșec, deoarece afectează direct toată întreprinderea);
- alegerea greșită a partenerilor (succesul depinde de alegerea unor parteneri de afaceri de încredere și cu experiență, precum și dezvoltarea relațiilor bazate pe interese comune, beneficii reciproce și încredere);
- eșecul de a stabili relații cu grupurile de interese. În acest caz, ne referim la incompetență în stabilirea contactelor partenerilor cu guvernele locale, sindicatele, instituțiile de învățământ, organizațiile publice și politice care pot afecta, în mod semnificativ, activitatea unei companii).

Managementul intercultural este un set de metode și proceduri care, în primul rând, vizează minimizarea impactului negativ al diferențelor interculturale asupra rezolvării problemelor manageriale și, în al doilea rând, contribuie la formarea competenței interculturale, care este înțeleasă ca abilitatea de a implementa „soluții holistice din punct de vedere cultural” la problemele din afacerile internaționale [264]. Metodele de management intercultural pot fi implementate atât la nivel macro (intersecția culturilor naționale și regionale), cât și la nivel micro, care este înțeles ca intersecția dintre culturile profesionale, organizaționale, de vârstă și alte subculturi [217].

Perioada de origine a termenului „**management intercultural**” este considerată a fi sfârșitul anilor '80 și începutul anilor '90 ai secolului trecut, când în Europa și Statele Unite au fost publicate pentru prima dată studiile olandezilor G. Hofstede [137,136] și F. Trompenaars [132,307,136] și ale americanului N. Holden [148], care, astăzi, sunt considerați clasici ai managementului intercultural. De atunci, numeroși cercetători au dezvoltat un număr semnificativ de definiții pentru conceptul „management intercultural” (Tabelul 1.5).

Tabelul 1.5. Sinteza definițiilor pentru termenul „management intercultural” în literatura de specialitate

Autori	Definiția
Evans, 1992	„Capacități organizaționale pentru a face față cerințelor multidimensionale și complexe ale unei afaceri globale”.
Mead, 1994	„Lucrând cu membrii celeilalte culturi, tolerând diferențele pe cât posibil și recunoscându-le prioritățile atunci când dezvoltă priorități comune”.
N.J. Adler, 1991	„Managementul intercultural studiază comportamentul persoanelor în cadrul organizațiilor din toată lumea și formează oamenii pentru a munci în organizații în care angajații și clienții aparțin unor culturi diferite. Acest tip de management descrie comportamentul organizațional din diferite țări și culturi, compară acest comportament și caută să înțeleagă și să îmbunătățească interacțiunile dintre colegi, clienți, furnizori și parteneri din diferite țări și culturi”.
Pierre Dupriez, 2000	„Formă a managementului care, recunoscând existența culturilor locale, încearcă să integreze valorile pe care se bazează aceste culturi în exercitarea diferitelor funcții ale întreprinderii și, în același timp, să coordoneze aceste funcții în cadrul unei politici de întreprindere”.

Sursa: Elaborat de autor în baza [83], [179], [116], [246].

Astfel, în viziunea noastră, menirea-cheie a **managementului intercultural** este formarea unei culturi organizaționale care vizează gestionarea eficientă a „diversității culturale”, și anume:

- diferențele dintre culturile organizaționale și sistemele lor de valori;
- conflicte interculturale (prin clarificarea cauzelor acestora și găsirea unor modalități de prevenire sau neutralizare);
- managementul organizațional la intersecția și interacțiunea culturilor;
- managementul echipelor cu afaceri multiculturale.

Scopul principal, în cazurile enumerate mai sus, constă în folosirea diferențelor culturale nu ca obstacole în calea interacțiunii organizaționale, ci ca o resursă importantă care îi poate spori eficacitatea. Valorile dominante ale culturii organizaționale a întreprinderilor moderne interetnice

sau care intră în contact intercultural nu ar trebui să permită agresivitatea și confruntarea între reprezentanții diferitelor culturi în rezolvarea sarcinilor operaționale și strategice. Acestea ar trebui să creeze condiții favorabile pentru coordonarea principalelor atitudini motivaționale ale personalului managerial al companiei, atât în formarea unei strategii de dezvoltare, cât și în procesul de implementare a acesteia. În consecință, un aspect-cheie al managementului intercultural în direcția dezvoltării culturii organizaționale ar trebui să fie orientarea către gestionarea eficacității activităților comune pentru a realiza potențialul diversității inerent proceselor economice.

Din cele expuse mai sus sintetizăm că managementul intercultural este o disciplină complexă și interdisciplinară, apropiată ca origini și preocupări fundamentale de psihologia interculturală și comportamentul organizațional. Metodele și instrumentele de cercetare folosite în MI sunt comune și pentru alte domenii: antropologie, sociologie, psihologie, management și comunicare.

Utilitatea managementului intercultural este amplă, având drept beneficiari: managementul resurselor umane, strategia organizației, comunicarea managerială, marketingul, investițiile internaționale etc.

Potențialii utilizatori din/pentru Republica Moldova, interesați de cercetările din domeniul managementului intercultural, ar putea fi multipli [198, p. 44]:

- ✓ întreprinderile multinaționalele implantate în diverse regiuni ale țării;
- ✓ întreprinderile moldovenești, care activează într-un mediu dinamic pentru care atitudinea proactivă este o normă;
- ✓ organizațiile profesioniste și instituțiile de formare/educație;
- ✓ echipele interregionale/internaționale de proiect, constituite din indivizi dinamici, orientați spre învățare și dezvoltare personală.

Totodată, la nivel individual evidențiem:

- ✓ managerii care activează în domeniul intercultural, atât în Republica Moldova, cât și în exterior, și au suficientă flexibilitate și autoritate pentru a activa în acest domeniu;
- ✓ studenții care pleacă în mobilități academice;
- ✓ emigranții și imigranții pentru a se stabili și integra mai rapid în țara sau regiunea aleasă.

Ca urmare a proceselor de globalizare, managementul se confruntă, în mod constant, cu diferite sisteme de valori inerente diferitelor culturi naționale. În consecință, este necesar să se creeze „metode și instrumente speciale pentru identificarea nu doar a nevoilor consumatorilor ca reprezentanți ai diferitelor culturi naționale, ci și a atitudinilor și valorilor vieții care le modelează viziunea asupra lumii” [256].

1.2. Delimitări conceptuale privind cultura: cultura națională versus cultura organizațională

După cum am menționat anterior, societățile moderne sunt caracterizate de un grad avansat de dinamism și interconectivitate datorită proceselor progresului științific și tehnologic, computerizării, globalizării și internaționalizării, care sunt ingrediente indispensabile ale economiilor naționale în cadrul economiei mondiale.

Totodată, acest fapt duce la necesitatea abordării internaționale și interculturale a întreprinderilor din țara noastră ce intră în contact cu companiile din diferite țări. Abordarea interculturală a managementului este datorată impactului culturii asupra acestuia, fapt care determină valorile și atitudinile de bază ale oamenilor, care au o mare influență asupra gândurilor și acțiunilor acestora, asupra atitudinii lor față de muncă, față de alți oameni, de sistemul legislativ, modul de comunicare, precum și de stilul și metodele de gestionare a afacerii. Pe baza acestora, liderul, politicianul, managerul etc. presupune un anumit grad de uniformitate a valorilor deținute de membrii grupului și realizează o generalizare a comportamentului lor în anumite situații de rutină. Acest proces reprezintă așa-numita **analiza culturală a individului, a societății și a organizației**. Astfel, fenomenul cultural poate fi examinat prin prisma a 3 nivele:

- ✓ *cultura individului;*
- ✓ *cultura națională;*
- ✓ *cultura organizațională.*

Termenul de **cultură națională**, precum și impactul acesteia asupra diverselor domenii sociale pe plan internațional sunt subiecte pe larg discutate în rândurile cercetătorilor din sfera științelor sociale, inclusiv economice.

Orice individ de pe globul pământesc se deosebește prin apartenența la un anumit areal cultural, aceasta fiind caracteristica principală a profilului său identitar. „Diferențele specifice, care țin de datele sale biologice, moștenite și de elementele culturale adiționale, asimilate datorită experienței pe parcursul vieții, fac din el o personalitate unică” [80]. Kroeber și Kluckhohn, în urmă cu mai mult de jumătate de secol, au identificat peste 160 de definiții ale culturii naționale [163]. Mai târziu, dar în același secol, numărul definițiilor a crescut la aproximativ 400 [223]. În continuare, vom cita cele mai importante modele culturale, din punctul nostru de vedere.

Tabelul 1.6. Definițiile conceptului de cultură națională

Autori	Definiție
Edward B. Taylor, sec. XIX	„Acel întreg complex care include cunoașterea, credința, artele, morala, legea, obiceiurile și orice capacități sau deprinderi dobândite de către om ca membru al societății”.
Geertz Clifford, 1973	„Cultura este un sistem de concepții moștenite istoric, exprimate simbolic, prin care oamenii comunică, perpetuează și își dezvoltă cunoștințele și atitudinile față de viață” [124].

Autori	Definiție
Hofstede, 1991	„Programarea colectivă a gândirii care distinge membrii unui grup (categorie) de oameni de cei ai altui grup” [136].
Kotler, Phillip, 1991	„Cauză determinantă pentru dorințele și comportamentul unei persoane. Comportamentul uman este, în mare parte, învățat, iar un copil care crește într-o societate, învață valorile, percepțiile, nevoile și comportamentele de bază de la familie sau de la instituțiile importante” [164].
Trompenaars, 1993	„Modul în care oamenii rezolvă problemele” [230, p.40]
Urban, 1993	„Soluții de grup pentru problemele de adaptare externă și integrare internă” [254]
Hodgetts, Richard M., Luthans, Fred, 1997	„Cunoștințe dobândite pe care oamenii le utilizează pentru a interpreta experiența și a produce comportament social” [135, p.120].
Schneider, Barsoux, 1997	„Mai degrabă un set de mecanisme de control (planuri, rețete, reguli numite de informaticieni ”programe”) pentru gestionarea comportamentului uman” [214].

Sursa: Sistematizat de autor.

Derivată din definițiile de mai sus și îmbogățită cu câteva idei proprii, am putea defini **cultura drept un ansamblu de valori și practici culturale structurate/programate și împărtășite de indivizii și/sau grupuri de indivizi, aparținând unui și același areal fizic, național, mental sau sufletesc, ce îi fac diferiți de reprezentanții unui altui grup și îi ajută la identificarea, evaluarea și rezolvarea problemelor interne și externe.**

În acest context, în viziunea noastră, principalii factori care definesc și asigură integritatea unei culturi naționale sunt:

- ✓ **etnicitatea**, ce reprezintă conștiința apartenenței la o anumită comunitate etnică și, prin aceasta, reprezintă liantul solidarității membrilor acelei comunități;
- ✓ **limba**, ce constituie instrumentul de comunicare al membrilor unei societăți, factorul unității culturale și de coeziune internă a sistemului. Limba reprezintă conștiința națională grație rădăcinii în conștiința și spiritualitatea unui grup;
- ✓ **religia**, identificată drept spiritualitatea comună care joacă un rol important în afirmarea unor trăsături culturale transnaționale și chiar transcontinentale. Alături de etnicitate, limba este sursa regulilor fundamentale de existență în comunitate și reprezintă temeiul concepției despre lume și viață în societatea respectivă;
- ✓ **instituțiile politice și sociale**, care constituie factorii regulatorii pentru existența comună.

În același timp, conținutul culturii naționale poate fi influențat și de diverși factori secundari, precum:

- ✓ situarea geografică (Nord versus Sud);
- ✓ spațiul fizic al unei națiuni (mentalitate insulară versus spirit de frontieră);
- ✓ ideologia dominantă (capitalism versus comunism);

- ✓ clima (țări „reci” versus țări „calde”) etc.

Unii cercetători din domeniu, cum ar fi: Luthans, [172], Kluckhohn, Strodbeck [160], Schneider, Barsoux [214], Phatak [192] au determinat **caracteristicile principale** ale culturii naționale ca având un:

- ✓ **caracter dobândit.** Cultura nu este moștenită biologic, ea se dobândește prin învățare și experiență, ea caracterizează omul ca personalitate în cadrul unui grup;
- ✓ **caracter colectiv.** Oamenii, ca membri ai unui grup sau ai unei societăți, împărtășesc cultura; ea nu este specifică indivizilor solitari;
- ✓ **caracter simbolic.** Cultura există în mintea oamenilor, ea reprezintă reflectarea spirituală a raporturilor interumane și a relațiilor societate-natură, ea se bazează pe capacitatea umană de a folosi simboluri pentru a reprezenta lucruri, fenomene, acțiuni etc.;
- ✓ **caracter structurat.** Cultura are structură specifică și este integrată. A defini o cultură specifică înseamnă a descoperi modelul (engl. pattern) său structural;
- ✓ **caracter persistent și transgenerațional.** Cultura se transmite, pe fondul unor acumulări treptate, de la o generație la alta;
- ✓ **caracter dinamic și adaptiv.** Cultura se bazează pe capacitatea umană de a se schimba sau de a se adapta, ea se schimbă în timp.

Factorul cultural național a fost identificat și luat în calcul abia în ultimele decenii, în contextul internaționalizării activității economice. Cultura națională, după cum am menționat, include modul de a gândi, religia, educația, procesele de formare a elitelor și constituie un fond comun care determină credințele, valorile, normele, simbolistica, perspectivele individuale și concepțiile despre organizații. Tayeb a definit cultura drept manifestare în procesul de interacțiune a oamenilor unul cu altul [224]. Prin urmare, este logic să considerăm **întreprinderea un grup social**, în acest caz, cultura națională nu poate fi subestimată. Cultura este prezentă peste tot și joacă un rol semnificativ **în conturarea culturii organizaționale**. Drept o construcție socială, cultura face parte din lumea unei anumite întreprinderi.

Ipotezele pentru explorarea culturii și a dimensiunilor-cheie pot fi găsite în lucrările pionerilor în domeniul culturii, antropologilor Kluckhohn și Strodbeck, care au descoperit că în diferite culturi oamenii sunt obișnuiți să aibă ierarhii specifice de valori, fiecare numită „continuum” [160] Culturile diferă în funcție de „orientările valorice” specifice, adică concepțiile despre ceea ce este considerat a fi de dorit sau adecvat și, conform lui Kluckhohn și Strodbeck, există criterii posibile de descriere a orientării valorice: „orientarea către natura umană; orientarea om-natură; orientarea în timp (trecut, prezent, viitor); orientarea către activitate; și orientarea relațională, de spațiu (privat/public)” [160, p. 11].

Elementele distinctive delimitate de Geert Hofstede [136], [139], care sunt responsabile pentru existența diferențelor culturale dintre societăți/țări/națiuni, sunt prezentate în formă de

„ceapă” (Figura 1.9), care constă din: „stratul exterior, din simboluri (limbaj, gesturi, semne care au un sens pentru întreaga societate), eroi (figuri de imitat, apreciate de o anumită cultură), ritualuri (arătând respect față de ceilalți, modalități de salut, ceremonii religioase), valori (capacitatea de a defini ce este bine și ce este rău)” [138, p. 43].

F. Trompenaars și Ch. Hampden-Turner au folosit o structură asemănătoare (Anexa 2), delimitând trei straturi. *Primul* este stratul vizibil, denumit stratul exterior, care poate cuprinde elemente, precum: limba unei anumite comunități, arhitectura, bucătăria națională, monumente, îmbrăcămintea și arta. *Al doilea* este stratul de mijloc, care cuprind normele și valorile respectate de o anumită comunitate. Ultimul strat este nucleul, care se referă la ipotezele existențiale de bază (basic assumptions) [230].

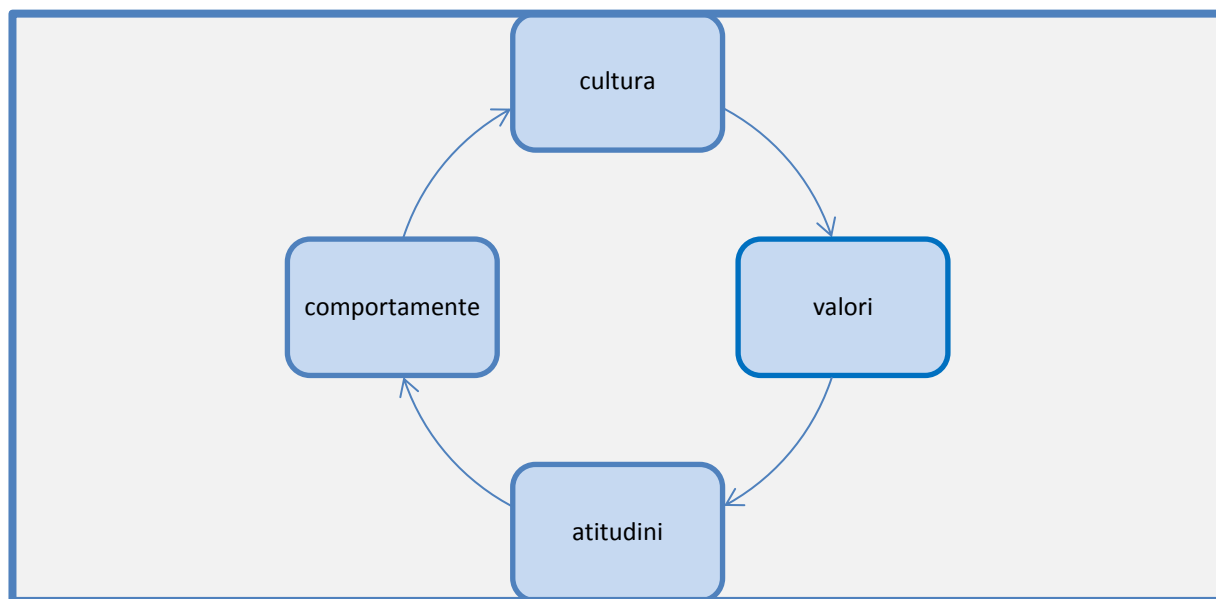


Fig. 1.5. Orientarea culturală a unei societăți
Sursa: Elaborată de autor după [191], [231].

Din punct de **vedere economic**, cultura are capacitatea de a spori sau diminua libertatea economică, acționând ca un filtru pentru regulile formale. Factorii culturali pot explica de ce instituțiile economice identice sau asemănătoare generează efecte economice diferite [175].

Astfel, Tayeb exprimă ideea că „Forța majoră a perspectivei culturale în ansamblu este recunoașterea că: (a) cultura joacă un rol important în modelarea valorilor, atitudinilor și comportamentelor legate de muncă ale persoanelor din diverse societăți (Figura 1.6); (b) valorile și atitudinile culturale sunt diferite ca grad de la o societate la alta și (c) diferite grupuri culturale se comportă diferit din cauza diferențelor dintre valorile și atitudinile lor de bază” [224, p. 40].

Modelul cultural național, descris de R. Nath [80], este structurat pe șase niveluri:

- ✓ *stereotipurile despre membrii unei culturi* se referă la faptul că percepțiile și atitudinile generale a oamenilor au efect asupra managementului unei întreprinderi și a proceselor implicate în aceasta;

- ✓ *raportul dintre indivizi și mediu* – în funcție de reprezentările culturale ale indivizilor față de mediul extern (prietenos, ostil sau care de pretează a fi schimbat de acțiunea umană), obiectivele unei organizații vor fi concepute astfel, încât să exprime fie conservarea armoniei cu acesta, fie intervenția activă pentru a-l controla și schimba;
- ✓ *raporturile dintre indivizi* se referă la centrarea unei culturi pe individualitate sau pe colectivitate;
- ✓ *natura activităților indivizilor*, în funcție de care se pot identifica *culturi proactive* (oamenii pot controla, influența și determină evenimentele prin acțiunile lor) și *culturi existențiale* (indivizii consideră că lucrurile au un curs al lor pe care nu-l pot influența, de aceea rămân focalizați doar pe activitățile curente);
- ✓ *orientarea în timp* se referă la culturile orientate spre trecut sau spre viitor; organizațiile găzduite de aceste culturi își concep acțiunile fie în raport cu experiențele trecute, fie lăsând loc inovației;
- ✓ *orientarea în spațiu* conduce la culturi orientate spre spațiul privat sau spre spațiul public.

Se consideră că culturală națională se bazează mai mult pe valori și convingeri, comune unui spațiu geografic, iar cultura organizațională se bazează pe practici de muncă însușite în organizație. Acestea din urmă au conexiuni mai explicite cu o serie de funcții organizaționale specifice, iar între cultura națională și cea organizațională există anumite influențe, destul de slabe. Între *cultura națională* și *cultura organizațională* există diferențe de fond: dacă pentru cea dintâi avem în vedere **valori** care deja au fost programate mental încă din familie și școală și care constituie ”bagajul” cu care venim într-o organizație, în ceea ce privește cea de-a doua noțiune avem în vedere **practicile** acumulate prin socializare la locul de muncă de către indivizi [138].

Prin cercetările sale, Hofstede a reușit să contrazică un mit, și anume că prin cultura organizațională putem nivela diferențele generate de cultura națională. Studiile sale au arătat că mai degrabă **cultura națională explică cel mai bine diferențele dintre oameni**. Diferențe culturale au fost întâlnite în: activitatea sindicatelor; toleranță la incertitudine; limba (vorbit și limbajul corpului, intonația și timpul necesar pentru a explica informațiile); conceptele de timp și spațiu, de asemenea, sunt asociate cu cultura.

Astfel, cultura organizațională, ca și cultura națională, își are bazele în istorie. Ea este constituită din mituri, are eroi și simboluri care se dezvoltă datorită valorilor moștenite de întreprindere de la generațiile anterioare, creând un fel de subconștiință colectivă și având abilitatea de a schimba sistemul. G. Hofstede arată similitudinea dintre cultura națională și cea organizațională.

Din cele expuse anterior, pot fi deduse idei relevante care permit a formula concluzia: există schimburi subtile între culturile naționale și organizaționale, identificarea unor atribute, elemente și mecanisme comune, dar nu identice.

Studiile anterioare efectuate la nivel internațional au făcut posibilă distincția anumitor dimensiuni culturale, care sunt foarte caracteristice grupurilor culturale. Printre cele mai răspândite studii enumerăm cercetările efectuate de G. Hofstede, F. Trompenaars și Ch. Hampden-Turner și colaboratorii proiectului GLOBE (inițiat de R.J. House), numite *the Trio* [178].

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

Dacă s-ar face o trecere bibliometrică în revistă a acestor cercetări/lucrări/studii, ar trebui să se înceapă cu cercetarea lui Hofstede. În Republica Moldova acest model a fost utilizat de Centrul de cercetări în Psihologie pentru a analiza profilul psihologic și cultural autohton [66].

Modelul Hofstede, într-o formulare foarte concisă, ar defini *conceptul de cultură ca „reguli nescrise ale jocului social”* [136]. Opera sa a fost actualizată și extinsă în anii 1991, 2001 și 2010 care, și în prezent, continuă să fie citată pe scară largă și folosită de către cercetătorii și practicienii din management.

Rezultatele cercetărilor sus-menționate furnizează dovezi că cultura națională nu afectează în mod sistematic performanța firmei, ci funcționează prin efectele la locul de muncă și strategiile de afaceri, jucând un rol important în formarea trăsăturilor sau caracteristicilor manageriale în organizații, ceea ce le face să aibă sau nu succes pe o anumită piață.

Astfel, **cultura organizațională** poate fi considerată **un subsistem al culturii naționale**. Ea reflectă multe dintre conținuturile valorice ale modelelor culturale ale națiunilor.

Până în anii '70 ai secolului al XX-lea, în literatura de specialitate, studii ce se refereau la cultura organizațională existau doar ocazional și indirect. De exemplu, una dintre primele afirmații referitoare la cultură într-o organizație a fost făcută de M. Sheriff în anul 1936, când a vorbit despre conceptul de norme sociale [215]. În anul 1939, Levin, Lippitt și White au folosit ideea de climat într-o organizație. În anul 1951, Levin a scris despre atmosfera grupului; Cartwright și Zander, în anul 1953, au menționat despre gândirea în grup (citată din [218]), K. Arjiris, în anul 1958, a folosit termenul „climat” împreună cu termenul „cultură informală” [85].

D. McGregor a folosit, în anul 1960, conceptul de „climat de management”. Litvin și Stringer, în lucrările lor din 1966 și 1968, au folosit conceptele de „motivație și climat organizațional”, citat din [227]. La sfârșitul anilor '60, termenii „cultură” și „climă” într-o organizație au fost folosiți în mod interschimbabil de mulți cercetători, acest lucru putând fi văzut în lucrările lui Lytvyn și Stringer (1968), Schneider și Bartlett (1968, 1970) (citate din [227]).

Poate că ideea culturii corporative se întoarce la așa-numitele experimente Hawthorne, care au fost efectuate din anul 1925 până în 1932 la una dintre fabricile din Illinois, când, datorită sondajelor anonime ale lucrătorilor și angajaților, a devenit evident că, neoficial, au existat norme de

comportament la fabrică, în unele cazuri împiedicând încercările conducerii de a îmbunătăți producția. Conform cercetării lui Gottorne, descrise de Спивак [266], oamenii de știință au început să se gândească la influența relațiilor umane și a comunicării într-o echipă asupra productivității muncii [126].

În anul 1957, Chris Arjiris a dezvoltat bazele teoriei relațiilor umane în producție, care, în 1960, au fost folosite de D. McGregor pentru a crea *teoria X și teoria Y* (citată din [152]).

În anii '70, ideea că organizațiile au propriile „culturi” a fost exprimată de mai mulți cercetători, de exemplu I. Turner în 1971 (citată din [227]), S. Handy în 1978 [131], A. Pettigrew în 1979 [194, pp. 570-581]. Bazele teoriei culturii organizaționale, potrivit multor oameni de știință [227], au fost puse de antropologul Clifford Geertz [124] în cartea sa „Interpretarea culturilor”, care a fost publicată în 1973.

Începutul anilor '80 ai secolului trecut a fost marcat de un interes sporit pentru cultura organizațională. Multe publicații au fost dedicate acestui subiect, iar abordarea din punct de vedere al culturii s-a remarcat ca una independentă în teoria gestiunii întreprinderii.

Unii autori sunt de părere că adevărata cultura organizațională este o forță unificatoare în cadrul întreprinderii și că managementul organizației o poate identifica și gestiona pentru a obține rezultate mai bune în activitatea întreprinderii. De exemplu, T. Peters și R. Waterman [193] vorbesc despre posibilitatea obținerii excelenței și a unui rezultat pozitiv în activitatea unei organizații numai prin intermediul recunoașterii și asimilării valorilor corporative comune.

În lucrările dedicate aspectelor, precum: climatul organizațional (M. Schneider, 1979), citat în [227], cunoașterea organizațională [85], importanța istoriei corporative și rolul fondatorilor de companii în cultură [194], conceptele de bază ale culturii corporative [211], se urmărește ideea că cultura este conștiința colectivă a unei organizații și că managerii o pot influența și gestiona [227].

Potrivit lui Jung, citat în [Starbuck, 1976], toți teoreticienii culturii organizaționale sunt de acord asupra unui singur lucru: cultura este un concept unificator care reflectă, pe de o parte, unitatea socială și coeziunea organizației, iar pe de altă parte, eficacitatea activităților sale.

În anul 1979, A. Pettigrew a prezentat, din punct de vedere antropologic, conceptul de cultură organizațională și a arătat modul în care conceptele conexe (simbolism, mit, ritual etc.) pot fi utilizate în analiza organizațională [194].

Tabelul 1.7. Sinteza definirii conceptului de cultură organizațională

Autori	Definiții ale culturii organizaționale
Michael Watkins, 2013	„Cultura este sistemul imunitar al organizației” [238].
E. H. Schein, 1990	„Cultură organizațională” cuprinde o serie de caracteristici, inclusiv un „tipar comun de presupuneri de bază” pe care membrii grupului l-au dobândit de-a lungul timpului în timp ce învață să facă față cu succes problemelor interne și externe relevante din punct de vedere organizațional [Schein, 1990].

G.Hofstede, 1991	„Modele de valori și credințe împărtășite, care produc în timp norme comportamentale adoptate în soluționarea problemelor organizației” [136].
R. Tessier, Y. Tellier, 1993	„Cultura organizațională este constituită din forma principiilor sau postulatelor de bază care au fost create, descoperite sau dezvoltate de un anumit grup, învățând să-și rezolve problemele de adaptare la mediul extern și de integrare internă , care s-au dovedit suficient de eficiente pentru a fi considerate valabile și care, în consecință, pot fi predate noilor membri ca fiind modalitatea corectă de percepere, gândire și simțire în legătură cu aceste probleme” [253].
McNamara, 1999	„Cultura organizațională este personalitatea unei întreprinderi” [177].
E. Burdus, Caprarescu, 1999	„Personalitatea și imaginea fiecărei întreprinderi este creată, în primul rând, de membrii săi” [10].
Yasin, Alavi, Zimmerer, 2002	„Mediul în care funcționează organizațiile, valorile și stilurile manageriale toate interacționează pentru a influența performanța afacerilor de astăzi” [244].
Ravasi, M. Schultz, 2006	„Un set de presupuneri comune care ghidează comportamentele”. [202]
Flamholtz, Eric; Randle, Yvonne, 2014	„Constă din valori, credințe și norme care influențează comportamentul oamenilor ca membri ai unei organizații” [121].

Sursa: Sistematizat de autor.

Potrivit definițiilor de mai sus, putem concluziona că folosirea termenului „cultură” în analiza organizațională presupune interacțiunea între organizații și mediul cultural în care se află.

În viziunea lui Hodgetts și Luthans, există trei nivele ale funcționării întreprinderii care au o importanță considerabilă în determinarea culturii organizaționale [135]:

- ✓ relația, de ordin general, dintre companie și angajați săi;
- ✓ percepția angajaților: a rolului și scopurilor firmei, precum și a locului pe care ei îl au în cadrul acesteia;
- ✓ sistemul ierarhic și specificul autorității care stabilește rolul managerilor și cel al subordonaților.

Totodată, Schein insistă asupra faptului că ipotezele culturale constau nu numai în funcționarea internă a unei companii, dar, mai presus de toate, în modul în care o organizație se vede în relație cu mediul său înconjurător [212] Acesta formează conținutul cultural al organizației, care trebuie:

- să activeze într-un mediu extern (misiune, strategie, structură, procese);
- să integreze aspecte umane (limbaj comun, relații);
- să ia în considerare cultura națională în care operează.

Factorii importanți de care depinde și care influențează direct sau indirect cultura unei organizații sunt multipli, printre aceștia se pot enumera [189]:

- ✓ *influența fondatorului („umbra liderului”);*
- ✓ *dimensiunea și etapa de dezvoltare a afacerii (de exemplu, start-up, multisite, multinaționale);*
- ✓ *stilul de conducere și managementul;*
- ✓ *structura organizațională, politici și practici;*

- ✓ *structurile de recompensă ale angajaților și ale conducerii (de exemplu, salarii, bonusuri, recompense individuale împotriva echipei);*
- ✓ *piața/industriile în care activează;*
- ✓ *mediul de lucru și natura sarcinilor (de exemplu, fizic, de birou, lucru la distanță, lucru flexibil);*
- ✓ *mediul extern (de exemplu, legal, economic, social);*
- ✓ *atitudinea organizației față de asumarea riscurilor și inovare;*
- ✓ *sectorul: bunăoară, service, producție.*

Întrebarea pusă frecvent în literatura modernă se referă la omogenitatea caracteristicilor manageriale existente la momentul actual pe arena internațională. Este posibil să vorbim despre stilurile specifice managementului, care sunt caracteristice doar unei anumite țări/culturi sau este posibil să le atribuim și altor piețe? [153, p.515].

Abordările **managementului intercultural** demonstrează faptul că diferențele între culturile naționale sunt persistente și nu s-au estompat în perioadele acoperite de studiile din anii '80 și '90. Hofstede avansează ipoteza că națiunile din lumea modernă devin tot mai asemănătoare la nivelul practicilor culturale, dar continuă să prezinte diferențe majore în planul valorilor culturale [140, p. 309].

Abordarea în literatura de specialitate urmează același scenariu, prezentat în discuția despre stadiul dezvoltării managementului intercultural, al identificării influenței culturii naționale asupra practicilor manageriale, un număr mare de studii urmărind și demonstrând variații ale practicilor de resurse umane în funcție de dimensiunile modelului propus de Geert Hofstede. Astfel, se ajunge la concluzia, că potrivirea între practicile manageriale și cultura națională este generatoare de succes, pe când nepotrivirea duce la eșec, una dintre consecințe la nivel individual fiind, spre exemplu, cea a discriminării angajaților, considerați „atipici” față de „media” diferitelor caracteristici culturale.

Un alt proiect de cercetare interculturală este **proiectul GLOBE** (Global Leadership and Behavioral Organizational Effectiveness) [128]. Robert House a inițiat și condus proiectul, scopul căruia este studierea interacțiunilor transculturale în afaceri, care își propun să „sporească disponibilitatea cunoștințelor relevante interacțiunilor interculturale” [151]. Studiul GLOBE a fost conceput pentru a reproduce și extinde lucrările lui Hofstede și pentru a testa diferite ipoteze care au fost dezvoltate, în special, pe teme de management și leadership. GLOBE este un efort de cercetare teoretico-practică pe termen lung, conceput pentru a explora efectele importante și complexe ale culturii asupra managementului și leadership-ului, eficacității organizaționale, competitivității economice a societăților și a indivizilor. Cercetătorii GLOBE au măsurat cultura la diferite niveluri, atât practicile (situația existentă), cât și valorile (cum ar trebui să fie).

Realizarea majoră a proiectului este descrierea completă a modului în care culturile sunt diferite

sau similare una de alta. Dimensiunile cercetate de acest proiect global sunt: distanța față de putere, colectivismul instituțional, colectivismul de grup, egalitatea între sexe, evitarea incertitudinii, afectivitatea, orientarea spre viitor, orientarea spre performanță, orientarea umană [62,150,151]. La faza de cercetare, GLOBE 2020, demarată în anul 2018, Republica Moldova participă pentru prima dată, iar Academia de Studii Economice a Moldovei fiind co-investigator [199].

O cultura organizațională forte va permite evitarea, cel puțin, a unei părți din problemele de organizare, de gestiune și control. Drept urmare, cheltuielile administrative vor fi mai mici. Această cultură va permite conducătorilor să ia decizii cu o mai mare siguranță.

O mare parte din valorile culturale nu sunt scrise, ci doar afirmate, fiind determinante pentru viața întreprinderii. Cultura întreprinderii oferă managerilor siguranța de care au nevoie în luarea deciziilor. Astfel, ceea ce este în conformitate cu identitatea întreprinderii este acceptat de toți cu mare entuziasm.

Cultura întreprinderii ajută și la integrarea socială și facilitează asimilarea noilor veniți. Aceștia urmează să facă cunoștință cu cultura întreprinderii, să trăiască în conformitate cu ea și să fie integrați în întreprindere și acceptați de toți. Cultura întreprinderii face să se nască un sentiment de securitate și apartenență la o comunitate.

Mai mult, cultura organizației creează un sens și un mod de identificare pentru fiecare persoană care se angajează. Ea asigură, ca punct de reper, unitatea acțiunii membrilor săi.

Așadar, cultura este un punct de reper pentru fiecare membru. Persoanele care muncesc într-o întreprindere cu o cultura puternică cunosc ce se așteaptă de la ei. Existența normelor culturale este baza identificării și angajamentului personal.

Abordarea **sistemică** – unde întreprinderea este un sistem, alcătuit din subsisteme: tehnologic, administrativ, social etc., iar *cultura organizațională reprezintă cel mai important subsistem al organizației, care îndeplinește funcția de adaptare la mediul extern și cea de integrare internă* [70]; **rațional-pragmatică unde cultura este considerată un atribut al organizației, ceva ce organizația posedă și poate fi modificată datorită managerilor; antropologică, unde cultura organizațională este tratată ca însăși esența organizației, adică ceea ce organizația este.** Analizele cognitive ale culturii organizaționale, inclusiv cele efectuate în Republica Moldova [22, 70], relevă importanța luării în considerare a culturii naționale, atât în analiza generală a întreprinderii, cât și atunci când studiem doar o variabilă, precum: structura organizațională, inovația, schimbarea organizațională sau comportamentul de conducere. La nivel de întreprindere, calitatea și conținutul culturii organizaționale par a fi influențe asupra eficienței organizaționale.

Compania Ascendis, liderul pieței de training și consultanță în domeniul dezvoltării și formării profesionale, a prezentat prima cercetare cu privire la cultura organizațională în Republica Moldova. Sub egida expertului român Ionuț Tarcea, în perioada octombrie 2013 – mai 2014, au fost procesate

chestionarele celor 199 de respondenți individuali din 20 de organizații diferite pentru a identifica un model de lucru și de funcționare, specific tuturor companiilor din țară [25, 26].

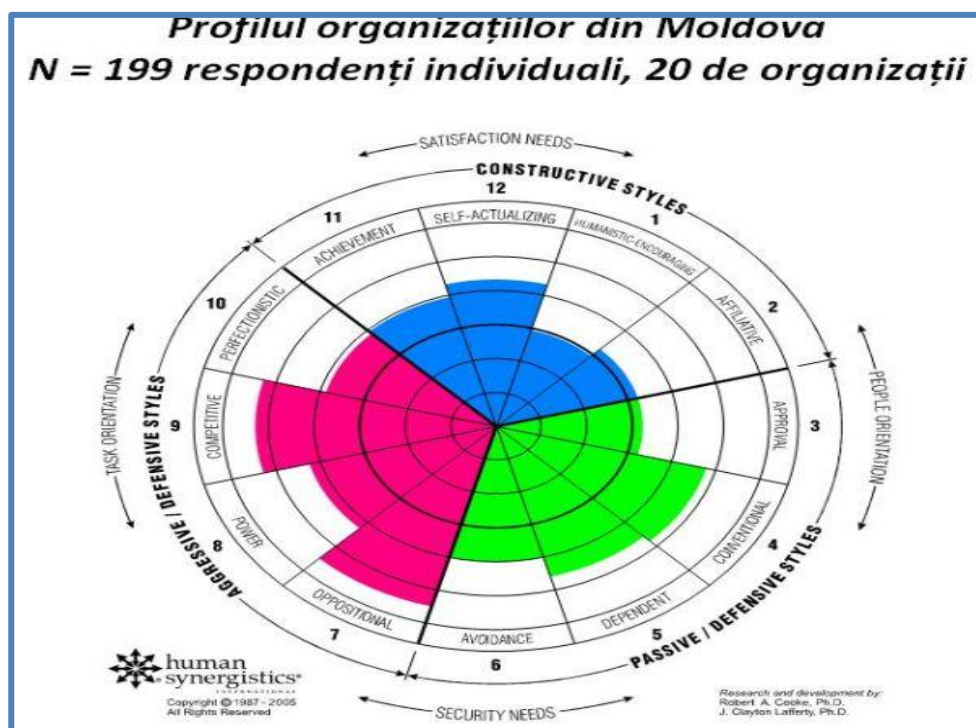


Fig. 1.6. Profilul cultural al organizațiilor din Republica Moldova

Sursa: [25,26].

Considerăm necesar să menționăm că compania Ascendis a realizat studiul utilizând un model conceptual numit Organizational Culture Inventory (OCI), care măsoară atitudinile angajaților unităților economice. Acest model descrie 12 stiluri, care sunt integrate într-o prezentare grafică numită mai des *Circumplex*. Modelul este elaborat și promovat de către Human Synergistics International, care și-a început activitatea în anul 1971, fiind fondată de psihologul Dr. J. Clayton Lafferty și condusă de expertul în cultura organizațională Dr. Robert A. Cooke [97].

Toate cele 12 stiluri se împart în 3 categorii: *constructivă, pasiv/defensivă și agresiv/defensivă*. Măsura în care predomină stilurile din fiecare categorie arată cum sunt încurajate în cadrul companiei comportamentele angajaților. Normele culturale constructive încurajează comportamentele orientate pe satisfacție, cele pasiv/defensive insuflă comportamente orientate către oameni și securitatea lor, iar cele agresiv/defensive stimulează comportamente orientate către sarcini și securitate.

După cum observăm din situația identificată în Figura 1.8 despre cultura organizațională a companiilor din Republica Moldova, dominantă este categoria de stiluri **agresiv/defensivă**. În culturile de tip agresiv/defensive se așteaptă ca angajații să-și abordeze sarcinile în forță pentru a-și proteja statutul și securitatea. De asemenea, sunt destul de dezvoltate stilurile **pasiv/defensive**, care denotă o dorință de evitare a expunerii personale la riscuri, iar stilurile constructive, care au un impact semnificativ asupra performanțelor organizaționale, se înscriu sub nivelul mediu. Analiza separată pe stiluri evidențiază că cele mai dezvoltate sunt **stilurile de tip opoziție** (caracterizează organizațiile în

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

Studiul Human Synergistics evidențiază, ca rezultate ale culturii defensive, comportamentul convențional (80%), subordonat (75%), de opoziție (85%) și competitiv (90%). Acestea sunt, de regulă, incompatibile cu calitatea serviciilor. Ele sunt orientate către respectarea regulilor înainte de rezolvarea problemelor, către lipsa de asumare a deciziilor proprii în favoarea urmării necondiționate a ordinelor superiorilor, către lupta împotriva colegilor din echipă sau din alte echipe pentru afirmarea individuală, adeseori, în dauna reușitei colective și a servirii clienților. Cercetarea Națională despre Cultura Organizațiilor, întocmită de către Human Synergistics, arată că stilul de leadership al managementului companiilor, bazat pe o cultură agresivă și defensivă, duce la intimidarea inițiativei, creativității și orientării spre colaborare. Astfel, studiile efectuate evidențiază probleme similare în managementul companiilor din Republica Moldova. Predomină categoriile de stiluri agresiv/defensive și pasiv/defensive, care, spre deosebire de cele constructive, au o influență nefastă asupra performanțelor organizaționale. Accentul este plasat mai mult pe supraviețuirea angajaților în cadrul organizațional prin conformism sau atitudine negativistă și mai puțin pe promovarea unor atitudini orientate spre depășirea obstacolelor, cooperarea cu ceilalți și maximizarea potențialului propriu și al echipei [25,26].

Analiza culturilor organizaționale, descrise anterior, sunt foarte utile în ceea ce privește desfășurarea activităților economice cu reprezentanții altor țări. Tiparele naționale de comportament, ambele atât în domeniile sociale, cât și în cel al afacerilor, pot prezice modul în care membrii unei anumite societăți/țări/națiuni vor reacționa în diferite situații (criză, satisfacție, incertitudine, nerespectarea promisiunilor sau termenilor etc.) și vor gestiona problemele, fapt ce este foarte important la stabilirea relațiilor bilaterale, a procesului de negociere sau rezolvarea conflictelor.

Totodată, este crucial să înțelegem motivele care duc la diferențe în culturile organizaționale.

Majoritatea cercetătorilor din domeniul cultural Adler [81], House și Javidan [151], Tayeb [224], Trompenaars, Hampden-Turner [231] susțin că managerii organizațiilor, adică „oamenii cu autoritate care stabilesc regulile pentru sistem” [170] își construiesc convingerile și atitudinile în baza culturii naționale în care sunt crescuți și educați.

Studiile efectuate în cadrul întreprinderilor arată **specificitatea trăsăturilor culturale ale unei societăți/țări/națiuni** distincte care **influențează puternic culturile organizaționale**.

Cultura unui individ nu poate fi lăsată în afara întreprinderii, fie ea locală, națională sau

internațională, aceasta este locul unde el/ea își desfășoară activitatea o mare parte a vieții sale.

Indivizii unui societăți își transferă cultura națională în mediul organizațional. Oamenii sunt modelați în cadrul culturii naționale. De asemenea, ei reprezintă obiectul evoluției în mediile organizaționale. Națiunile sunt diferite și sunt unice prin cultura lor, iar organizațiile, la rândul lor, sunt și ele distincte din perspectiva culturii lor.

Importanța culturii organizaționale a fost foarte bine evidențiată în cercetările lui Tom Peters și Robert Waterman. Autori au ajuns la următoarea concluzie: „Convingerea noastră puternică este aceea că companiile excelente trebuie să fie așa cum sunt datorită unui set unic de valori culturale prin care se disting de restul..., se pare că rolul directorului este acela de a realiza managementul valorilor care există în acea organizație” [193 p. 26].

Cultură organizațională are impact decisiv asupra modului în care organizația se dezvoltă pentru a-și atinge scopurile. Constantin Brătianu distinge, în acest sens, două categorii opuse de culturi organizaționale [9]:

- ✓ *cultura organizațională stimulativă*, la baza căreia stă un *câmp de valori pozitive* și în care procesul de management se dezvoltă prin muncă, cinste, eficiență, competență, responsabilitate etc. O astfel de cultură oferă managementului să creeze performanță și excelență;
- ✓ *cultura organizațională nestimulativă*, la baza căreia stă un *câmp de valori negative*, cu astfel de caracteristici ca: lenea, necinstea, eficiența scăzută, incompetența s.a.m.d. O așa cultură organizațională duce esențial la crearea și dezvoltarea antimanagementului, a neperformantei și, în consecință, a falimentului sau catastrofei afacerii.

Managementul modelează o cultură a valorilor și presupunerilor comune, ghidate și constrânse de credințele lor personale. „Supraviețuirea organizației depinde de cât de bine se potrivesc aceste credințe cu oportunitățile organizației” [87 p.63]. Prin urmare, liderii din anumite medii culturale (naționale) influențează nivelurile culturii organizaționale, vizibile sau invizibile, flexibile sau rezistente la schimbare. Influența este reciprocă, deoarece „o cultură organizațională îi afectează leadership-ul la fel de mult ca și conducerea sa afectează cultura” [87, p.63].

După cum am menționat anterior, procesul de globalizare și internaționalizare a vieții economice a impus întreprinderile din Republica Moldova să interacționeze cu spațiul economic mondial prin intensificarea contactelor internaționale. Importanța gestionării afacerilor în context intercultural și, în special, implementarea și dezvoltarea managementului intercultural, care inevitabil vor introduce modificări în cadrul culturii organizaționale, a devenit o actualitate stringentă.

1.3. Locul, rolul și importanța competenței interculturale în management

Competența interculturală joacă un rol cheie în cadrul managementului intercultural, care asigură o interacțiune interculturală eficientă, permițând întreprinderii să se transforme în participant activ într-un mediu de piață multicultural cu avantaje competitive durabile.

Diversitatea și complexitatea spațiului economic mondial necesită strategii și tactici specifice de afaceri, bazate pe o abordare interculturală a managementului, care trebuie să ia în considerare atât diferențele de sistem economic și structură socială, cât și cele de model cultural ale partenerilor implicați în activitatea economică comună sau au impact indirect asupra procesului sau/și rezultatele economice [63].

În această ordine de idei, studiile în domeniul administrării afacerilor (BAA și MBA), și nu doar, ar trebui să îi facă pe manageri să conștientizeze importanța culturii și să îi echipeze cu abilități și cunoștințe specifice pentru a înțelege exact când, cum și cât de mult contează cultura în situațiile interpersonale și organizaționale concrete și, respectiv, să acționeze în consecință.

Pentru a reuși în aceste interacțiuni multiculturale și a fi competitiv pe plan internațional, un management de succes ar trebui să ia în calcul dezvoltarea următoarelor competențe:

- ✓ Conștientizarea culturală de sine – o înțelegere a condiționării culturale care modelează propriile valori, presupuneri și credințe ale managerului [82].
- ✓ Conștiința culturală – sensibilitate și adaptabilitate pentru a opera în afara confortului culturii proprii a managerului [176].
- ✓ Managementul intercultural și multicultural – capacitatea de a colabora și de a conduce indivizi cu perspective culturale diverse, precum și echipe multiculturale [180].
- ✓ Negocierile multiculturale – înțelegerea diferitelor abordări, stiluri și „reguli de joc” ale indivizilor.
- ✓ Mentalitatea globală sau „gândirea globală” – o apreciere a implicațiilor strategice ale interacțiunii globale [157].

Internaționalizarea și globalizarea afacerilor au impus formarea unei „stări de spirit globale” (engl. global mindset) [239], care, potrivit literaturii de specialitate, se caracterizează prin următoarele [129]:

1. Ca ființe umane suntem în mod constant provocați de complexitatea, ambiguitatea și dinamismul mediului informațional din jurul nostru.

2. Abordăm această provocare printr-un proces de filtrare. Suntem selectivi în ceea ce admitem și părtinitori în modul în care îl interpretăm.

3. Mentalitățile noastre sunt un produs al istoriei noastre și evoluează printr-un proces interactiv. Mentalitatea noastră actuală ghidează colectarea și interpretarea de informații noi. În măsura în care noul este în concordanță cu mentalitatea actuală, aceasta întărește mentalitatea respectivă. Din când în

când, totuși, apare o nouă schimbare sau diferență care este cu adevărat nouă și care nu este în conformitate cu mentalitatea existentă. Când se întâmplă acest lucru, fie respingem noile informații, fie ne schimbăm mentalitatea. Probabilitatea ca mentalitățile noastre să sufere o schimbare depinde, în mare măsură, de cât de conștienți suntem de mentalitățile noastre actuale: cu cât sunt mai ascunse filtrele noastre conștiente, cu atât este mai mare probabilitatea rigidității.

4. Fiecare organizație/întreprindere este o colectivitate de indivizi. Fiecare individ are o mentalitate care modelează continuu o altă mentalitate și este modelată de mentalitățile altora din colectivitate. Cum se modelează acest lucru și cum remodelarea mentalităților are loc depinde, în mod crucial, de cine și câtă putere are, cine cu cine interacționează, în ce context, cu ce scop are loc interacțiunea etc.

Prin urmare, modul în care este organizată întreprinderea și cum sunt distribuite puterea și influența decizională în cadrul organizației joacă un rol hotărâtor în conturarea mentalității colective. Mentalitățile organizaționale se pot schimba și evolua în următoarele moduri principale:

- ✓ noi experiențe care determină o schimbare în mentalitățile membrilor organizației;
- ✓ schimbare a puterii relative a diferiților indivizi;
- ✓ schimbare în procesele sociale prin care membrii se întâlnesc și interacționează unii cu alții;
- ✓ schimbare a mixului de membri din cadrul organizației, astfel încât mentalitățile noilor membri să difere de ale celor care pleacă.

Bazându-ne pe noțiunile de diferențiere și integrare, vom defini mentalitatea globală ca o mentalitate înalt dezvoltată în contextul diferitelor arealuri culturale și economice. În acest sens, un exemplu elocvent ar fi următorul: **CEO, un imigrant din China, rezumă succint strategia companiei ca „combinarea costurilor chinezești cu calitatea japoneză, design-ul european și marketingul american”** [129].

Competența interculturală joacă un rol esențial în crearea unei lumi mai echitabile și mai corecte. „Persoana multiculturală este acea persoană care acceptă și respectă alte culturi și, totodată, manifestă toleranță pentru diferențe” [53].

În literatura de specialitate, într-o manieră destul de generală, sunt propuse competențele-cheie necesare pentru a face față unui mediu inter/multicultural [247, p.120]:

- empatia;
- suplețea și flexibilitatea;
- capacitatea de a-i asculta pe ceilalți;
- capacitatea de a suscita respectul;
- acceptarea relativității propriilor percepții și cunoștințe;
- toleranța ambiguității și incertitudinii.

În opinia cercetătorului A.N. Neculaesi, instruirea interculturală este o formare ce trebuie să

implică patru segmente, cel intelectual/cognitiv, legat de cunoștințe, pe de o parte, cel afectiv, pe de altă parte, și, în final, cel comportamental și acțional în cadrul mediului [Neculaesei, 2010].

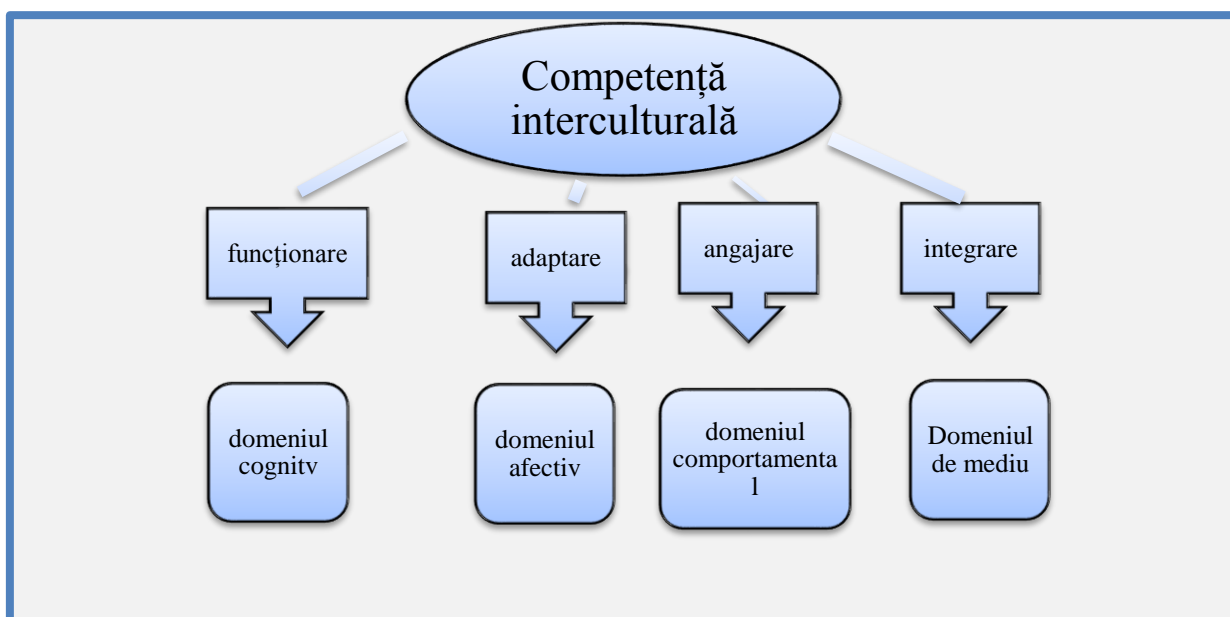


Fig. 1.7. Modelul conceptual al competenței interculturale

Sursa Elaborată de autor după [205].

Domeniul cognitiv se referă la cunoaștere și explică modul în care indivizii dobândesc și clasifică cunoștințele culturale. Individul, care are cunoștințe despre o nouă cultură și despre oamenii ei, este capabil să funcționeze în această cultură. **Domeniul afectiv** se referă la emoții, sentimente și atitudini atinse prin cunoaștere. Individul, care dezvoltă sentimente și atitudini pozitive față de o nouă cultură, este capabil să se adapteze la o nouă cultură. **Domeniul comportamental** se referă la abilitățile legate de comportamentul cultural specific. Individul, care are abilități specifice, este capabil să se angajeze eficient într-o nouă cultură. **Domeniul mediului** se referă la relațiile dintre indivizi și mediu. Individul, care cunoaște orientarea culturală a unui nou mediu, este capabil să se integreze pe deplin în acest mediu.

Comaniile pot cultiva dezvoltarea cunoștințelor despre diverse culturi și piețe în două moduri: (1) facilitează achiziționarea de cunoștințe la nivelul indivizilor și (2) construiesc diversitatea între persoanele care alcătuiesc compania și/sau cu persoane din diferite culturi cu care interacționează în afaceri.

De fapt, s-a demonstrat cu prisosință importanța competenței interculturale atât în situații complexe, de la proiectarea unor noi afaceri până la gestionarea celor existente, cât și pentru conducerea activităților curente.

Le Boterf definește formarea competenței, inclusiv în contextul managementului, în termenii următori (Figura 1.8), [248]:

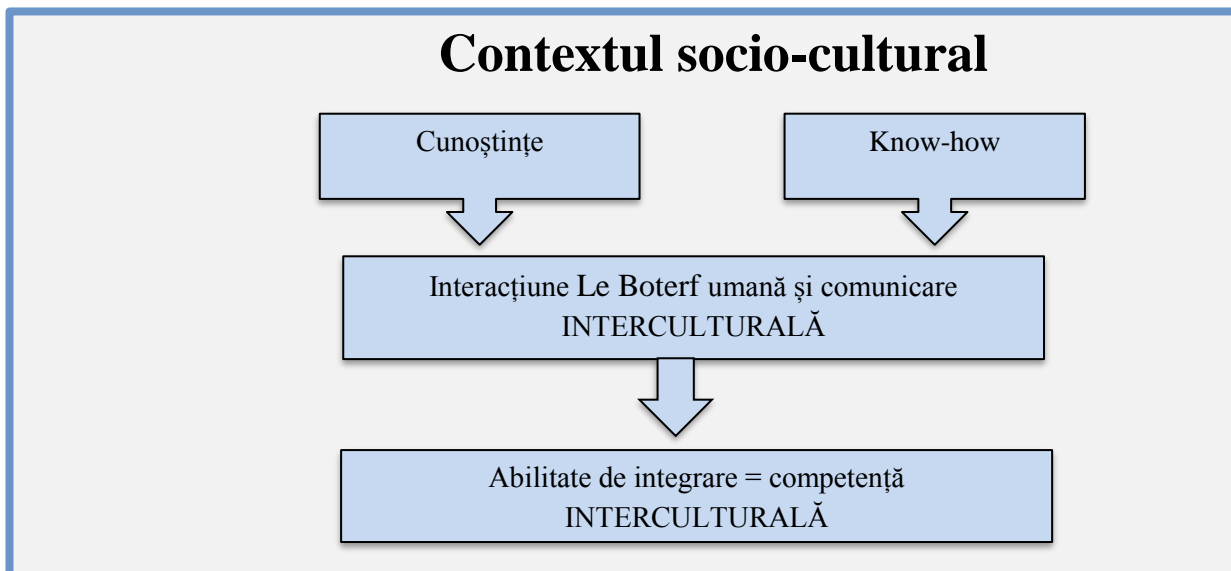


Fig. 1.8. Formarea competenței interculturale

Sursa: Elaborată de autor în baza conceptului dezvoltat de Le Boterf [248]

Acest model, pe de o parte, prezintă cunoștințele și know-how-ul, pe de altă parte. Oamenii dezvoltă competența printr-o combinație de cunoștințe și know-how, care, fiind combinate prin canale de comunicare și interacțiune umană, ajută la formarea nivelului dorit de competență. Pe scurt, competența implică o gamă completă de resurse legate de cunoștințe, abilități cognitive. Abilitatea de a se integra aceste resurse reprezintă cheia competenței. Pentru Le Boterf, competența se află în centrul **complexității contextului**, în cazul nostru, **complexității contextului intercultural** care ne înconjoară.

Cercetările au demonstrat că studenții/cursanții care obțin scoruri mai mari în ceea ce privește deschiderea mentală sau care par mai interesați prezintă rezultate mai favorabile cursurilor/training-ului [95]. Dacă acceptăm că există o nevoie socială de competență interculturală și chiar dacă presupunem că studenții dezinteresați de cultură sunt cel mai puțin susceptibili să o aibă, cea mai redutabilă provocare va deveni „motivarea nemotivată” [134]. Din această perspectivă, îmbunătățirea aspectelor motivaționale ale competenței interculturale ar putea fi esențială dacă obiectivul este dezvoltarea competenței interculturale în mai multe straturi ale societății moldovenești.

Astăzi, Republica Moldova se confruntă cu o situație similară cu cea a multor țări în tranziție, în care este prezentă o generație, valorile căreia sunt în contradicție cu valorile generației anterioare. Generația părinților lor, chemată să-i conducă spre performanță, s-a trezit conducând persoane pe care nu le înțelege și ale căror resorturi de motivație sunt paradoxale și, adeseori, foarte diferite de cele cu care era obișnuită [29].

Conform gândirii actuale privind educația managerială, competențele personale, care răspund acestor cerințe, includ flexibilitate, inventivitate, toleranță pentru ambiguitate și

capacitatea de a articula o viziune, precum și competențe „globale” [96, p. 177].

Din perspectiva dată, **aceasta este generația care are cea mai mare șansă să schimbe în bine peisajul relațiilor economice din Republica Moldova**, atât în cadrul țării, cât și în afara ei. Această generație, care, în prezent, constituie 26,2% din totalul populației din Republica Moldova, sunt tinerii cu vârsta cuprinsă între 14-35 ani [16, 77].

Din aceste considerente, trebuie să profităm de faptul că în Republica Moldova, la nivelul ciclului I-i al studiilor universitare, domeniul business, administrare și drept rămâne a fi cel mai atractiv (41,3% din totalul de înmatriculați la acest nivel), în creștere cu 3,3 puncte procentuale față de anul 2019/20. La ciclul II, la fel, cel mai solicitat s-a menținut domeniul business, administrare și drept, depășind cu mult domeniul ce îl urmează, cel al științelor educației.

În economia mondială contemporană, disciplina managementul, sub aspect intercultural, este predată pe scară largă în cadrul programelor academice de BAA și MBA din întreaga lume, inclusiv, dar mai puțin, în universitățile cu profil economic din Republica Moldova, care dețin întâietatea la capitolul înmatriculare.

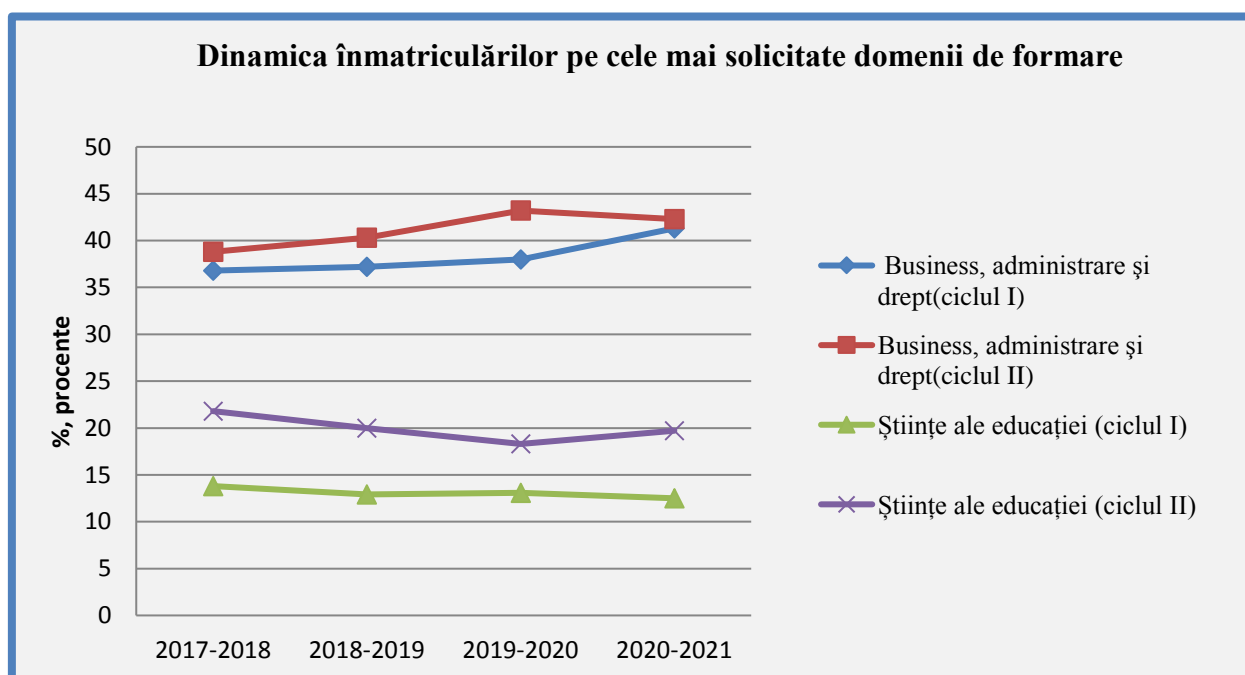


Fig. 1.9. Dinamica înmatriculărilor pe cele mai solicitate domenii de formare

Sursa: Elaborată de autor în baza [1, 2, 3].

Absolvenții instituțiilor cu profil economic de astăzi au nevoie de abilități de management intercultural nu doar pentru a activa într-o corporație multinațională globală. Această competență ar putea fi extrem de utilă în activitatea economică când:

✓ Întreprinderile implicate pe piețele internaționale includ nu doar întreprinderile mari și mijlocii, care au o colaborare de lungă durată, ci și firmele mici și noi, antreprenorii individuali și rețelele de întreprinderi.

✓ Întreprinderile moldovenești tind să fie încorporate într-o rețea complexă de participanți ai activității economice, de exemplu, investitori, agenții guvernamentale de reglementare, angajați, rezidenți ai comunității și organizații non-guvernamentale. Fiecare dintre aceste părți interesate își poartă propria „cultură” care trebuie înțeleasă și luată în considerare.

✓ Acolo unde cândva activitatea în afaceri internaționale însemna, de obicei, misiuni de expatriați, acum poate implica, în egală măsură, aranjamente, precum: misiunea de dezvoltare pe termen scurt, naveta internațională, călătorii de afaceri extinse sau participarea în echipe globale virtuale.

Studiile au arătat că pregătirea interculturală poate contribui la crearea de sentimente de încredere în sine pentru un manager, relații îmbunătățite cu reprezentanții altei culturi, dezvoltarea corectă de percepții ale membrilor altei culturi, adaptarea eficientă la noua cultură și performanțe mai ridicate [90].

Totodată, dobândirea competenței interculturale este un proces complex pentru încadrarea managementului întreprinderilor din Republica Moldova în circuitul afacerilor naționale și celor internaționale.

Cunoașterea culturilor este considerată o componentă esențială a instruirii pentru înțelegerea sensibilității culturale. Managerii trebuie să poată interpreta „semnale culturale adesea trecute cu vederea prin percepție selectivă” [86], mai mult decât atât, ei trebuie „să fie conștienți de neconcordanțele culturale comportamentale” [83]. Educația managerială interculturală, care ar include dezvoltarea competențelor lingvistice și avansarea cunoștințelor în ceea ce privește diversele culturi și piețe, poate avea loc prin cursuri de auto-studiu, educație universitară sau training-uri în cadrul companiilor și/sau programe de dezvoltare a managementului.

Uneori, studenții învață despre diferențele culturale naționale în moduri care încurajează stereotipurile și etnocentrismul. În schimb, ar fi bine ca în cadrul cursurilor de formare interculturală să fie dezvoltată **competența interculturală** a studenților-viitorilor manageri, ceea ce înseamnă abilități de gândire critică pentru a analiza și a lucra cu indivizi diferiți în cadrul unor situații de afaceri complexe din punct de vedere cultural. Unele concepte și materiale, pentru dezvoltarea acestor abilități, pot fi extrase din psihologia socială și formarea/educația diversității de ultimă generație [63, 86, 96, 204, 230]

Un exemplu de urmat îl constituie Uniunea Europeană (UE), care a instituit școală în domeniul integrării economice interstatale, dezvoltării economiilor țărilor-membre prin aplicarea diferitelor modele economice, a diverselor modele de management, care au la bază o identitate europeană de conducere ce nu se contrapune identităților naționale [36].

Analiza și implementarea acestor modele devine sarcina principală a generației de manageri care administrează astăzi și vor fi responsabili de economia națională a Republicii Moldova în viitor.

Un exemplu din Republica Moldova ar fi companiile străine, IPOL GmbH (Germania) și Business Excellence (SUA), care au oferit servicii de consultanță în afaceri pe parcursul a opt luni, pentru 30 de antreprenori moldoveni în Zona Economică Liberă Bălți [38].

Camera de Comerț și Industrie a Republicii Moldova, în cooperare cu Camera Economică a Austriei, a organizat în cadrul proiectului „Sporirea capacităților de export ale companiilor moldovenești din sectorul agroalimentar de înaltă valoare pentru a accesa noi piețe de desfacere”, a implementat cu susținerea programului USAID Agricultură Performantă în Moldova și este focusat pe comunicarea și negocierea eficientă în afaceri în cadrul managementului intercultural [67].

1.4. Concluzii la capitolul 1

1. Procesul de globalizare și creșterea rolului activităților internaționale în practica de afaceri a întreprinderilor din Republica Moldova implică transformarea acestora din participanți pasivi la adaptarea la schimburile cu exteriorul, adică în actori activi ai vieții economice internaționale. Prin internaționalizare, o firmă nu își schimbă natura, dar devine mai complexă și dobândește o mai mare diversitate. Managementul trebuie să asigure gestionarea acestei structuri complexe în scopul valorificării diversității și, totodată, asigurării integrității firmei. Prin urmare, o problemă centrală în managementul internațional rezidă în "*stăpânirea diversității*".

2. Identificarea particularităților culturale ale managementului întreprinderilor din Republica Moldova a devenit importantă pentru o colaborare mai fructuoasă cu principalii parteneri internaționali, în funcție de investiții, importuri și exporturi, datorită fenomenului de globalizare și internaționalizare a businessului moldovenesc. Aceste particularități impune dezvoltarea *managementului intercultural*.

3. De asemenea, acest capitol a urmărit să prezinte conceptele de cultură națională și organizațională. În rezultatul cercetării, am sintetizat o serie de opinii și rezultate ale unor studii din literatura de specialitate care încurajează ideea că independența și prosperitatea economică a întreprinderilor din Republica Moldova pot fi influențate, în sens pozitiv sau negativ, de cultura națională prin impactul asupra culturii organizaționale.

4. Dobândirea și dezvoltarea **competenței interculturale**, adică a abilităților și cunoștințelor specifice în domeniul managementului intercultural va duce la conștientizarea principiilor de **interacțiune interculturală**, va permite managerilor din Republica Moldova să

conștientizeze, în special, modul în care să se ocupe cu managerii din țările menționate mai sus, reprezentanți ai anumitor culturi.

2. ANALIZA DIN PERSPECTIVA INTERCULTURALĂ A SITUAȚIEI EXISTENTE ÎN MANAGEMENTUL ÎNTREPRINDERILOR DIN REPUBLICA MOLDOVA

2.1 Abordarea valorico-comportamentală a dimensiunilor culturale în management conform modelelor Hofstede și Trompenaars-Hampden-Turner

Începând cu a doua jumătate a secolului XX și până în prezent, studiile din domeniul culturii au elaborat și dezvoltat un număr considerabil de instrumente cantitative și calitative pentru măsurarea culturii.

Cultura națională se adaptează gradual și continuu, chiar dacă individul sau forțele sociale încearcă să se opună schimbării. Pentru a evalua asemănările și deosebirile dintre culturile naționale este necesară, cu siguranță, utilizarea unor modele specifice cu ajutorul cărora să se examineze dimensiunile valorilor culturale și să se compare diversele culturi naționale prin prisma acestor dimensiuni. Modelele propuse de diverși specialiști în domeniu nu sunt atotcuprinzătoare și nici nu se exclud reciproc, ele, mai curând, propun modalități de examinare a asemănărilor și deosebirilor culturale. Fiecare abordare prezintă perspective diferite și poate fi utilă separat sau în combinație cu altele.

O modalitate de identificare și comparare a valorilor culturale constă în evidențierea a ceea ce unii autori numesc opțiunile (ipotezele) fundamentale (engl. basic assumptions) ale unui grup/organizații/comunități, cele care asigură integritatea internă a acesteia, adaptarea la mediul extern, precum și raporturile spațio-temporale [233].

Schwartz susține că dimensiunilor **bipolare** ale culturii sunt utilizate pentru a reprezenta soluții alternative la problemele considerate comune pentru membrii fiecărei societăți [216]. Fiecare dimensiune este descrisă în mod grafic ca un continuum cu două extreme opuse [128], [231]. Aceste instrumente teoretico-aplicative sunt prezentate de seturi de factori, atribute, orientări specifice *dimensiunilor culturale* care sunt prezentate ca o alegere binară între alternativele calitative.

O primă modalitate de identificare a valorilor culturale a fost determinarea dimensiunilor culturale și analiza comparativă a diferitelor țări în raport cu acestea în lucrările apărute de la începutul anilor 60 al secolului XX până în prezent. Mai mulți autori au ales această abordare, începând cu studiul lui Kluckhohn Stroedbeck [160] și Edward Hall [133], până la contribuția lui Geert Hofstede [136,138], lucrările lui F. Trompenaars [228, 231,232] și proiectul GLOBE [128].

Valorile culturale, care, ulterior, vor descrie dimensiunile culturale, pot fi clasificate în valori *integrative, adaptative și relaționale* (Tabelul 2.1).

Tabelul 2.1. Tipurile valorilor culturale

Tipurile valorilor culturale		
Integrative	Adaptative	Relaționale
asigură integritatea internă a unei comunități și se referă la: ✓ atitudinea vizavi de autoritate (ierarhie versus egalitate); ✓ atitudinea vizavi de persoană (individualism versus colectivism); ✓ atitudinea față de terți (competiție versus cooperare); ✓ natura relațiilor interumane (universalism versus particularism); ✓ natura umană (fundamental bună versus fundamental rea) etc.	se referă la raporturile: ✓ cu natura (control versus armonie); ✓ modul de acțiune (asumarea versus evitarea incertitudinii); ✓ natura realității (materială versus imaginară); ✓ natura adevărului (rațional versus afectiv); ✓ statutul în societate (merit versus poziție) etc.	se referă la: ✓ modalitatea prin care o comunitate determină timpul ("monocronic" sau secvențial versus "policronic" sau sincron); ✓ schimbarea (pro-activ vs. pasiv); ✓ spațiul (public vs. privat); ✓ modul de comunicare și natura limbajului (explicit vs. implicit) etc.

Sursa: Sistematizat de autor în baza [133], [136,138], [231,128], [128],

Valorile integrative și adaptive au fost studiate în lucrările științifico-practice ale lui Hofstede și ale proiectului GLOBE, iar valorile relaționale sunt mai mult dezvoltate de Trompenaars și Hampden-Turner.

Identificarea minuțioasă a caracteristicilor unei dimensiuni culturale, care va fi folosită ca bază pentru comparația între două sau mai multe grupuri naționale, necesită atenție la mai multe întrebări cheie, inclusiv definirea conceptelor pe care se bazează dimensiunea, standardele și procedurile de măsurare a prezenței sau absenței conceptelor în cadrul unui grup, și măsurile de protecție care vor fi luate pentru a asigura echivalența mijloacelor și măsurătorilor în toate grupurile care vor fi de interes pentru părțile ce folosesc dimensiunile.

Tabelul 2.2. Dimensiunile culturale propuse de cele mai cunoscute modele culturale

	Autori/ Model cultural	Dimensiuni culturale
1.	Geert Hofstede:	✓ distanța față de putere; ✓ individualism versus colectivism; ✓ masculinitate versus feminitate; ✓ evitarea incertitudinii; ✓ orientarea pe termen lung versus orientarea pe termen scurt; ✓ indulgență versus constrângere.
2.	Charles Hampden-Turner și Fons Trompenaars:	✓ universalism versus particularism; ✓ individualism versus colectivism; ✓ viziunea detaliului-viziunea de ansamblu; ✓ statut câștigat versus statut atribuit; ✓ orientare interioară (motivație endogenă) versus orientare exterioară (motivație exogenă); ✓ percepția secvențială a timpului versus percepția sincronă asupra timpului.
3.	Florence Kluckhohn și Fred Strodtbeck:	✓ orientarea în raport cu natura umană; ✓ orientarea în raport cu mediul înconjurător; ✓ orientarea în raport cu timpul; ✓ orientarea în raport cu activitatea; ✓ orientarea în raport cu relațiile dintre oameni.
4.	Edward T. Hall:	✓ monocronism versus policronism; ✓ context cultural ridicat versus context cultural scăzut; ✓ spațiu (proxemică, teritorialitate, contrast).

	Autori/ Model cultural	Dimensiuni culturale
5.	Proiectul GLOBE (coordonat de Robert House)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ distanța față de putere; ✓ colectivism instituțional; ✓ colectivism in-grup; ✓ egalitarismul sexelor; ✓ asertivitatea; ✓ evitarea incertitudinii; ✓ orientarea către viitor; ✓ orientarea spre performanță; ✓ orientarea umană.
6.	Shalom Schwartz:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ierarhie-egalitarism; ✓ integrare-autonomie; ✓ dominare-armonie.

Sursa: Sistematizat de autor [160] [133], [136,138], [231,128], [128], [216].

După cum observăm în tabelul 2.2, conceptele interculturale i-au inspirat pe cercetători, în special pe cei care analizează cultura și impactul ei asupra managementului. În continuare vom examina efectul normelor și valorilor unei societăți asupra individului în cadrul unei întreprinderi. În timp ce majoritatea dimensiunilor culturale cunoscute sunt descrise și analizate individual, **nu trebuie uitat că în „lumea reală” există mai multe dimensiuni în ceea ce privește acțiunile și reacțiile managerilor și subordonaților pentru o situație specifică din întreprinderea lor.**

Menționăm că nu a existat un set de dimensiuni culturale convenite universal, anumite dimensiuni (și variații minore ale acestora) au apărut în mai multe dintre modelele culturale și s-au dovedit a fi puternice din punct de vedere statistic.

Orientările valorice sunt principii complexe care sunt rezultatul interacțiunii dintre trei elemente: *cognitiv, afectiv și directiv* [160]. Acest element final prezintă un interes deosebit, deoarece ordonează și conduce gândurile și acțiunile omului „întrucât acestea se referă la soluționarea problemelor „umane comune”. Cartea lor, „Variații în orientările valorice” (*Variations in value orientation*) [160], a servit ca sursă principală de referință pentru mulți cercetători în domeniul culturii și managementului.

Dimensiunile identificate pot ajuta la definirea profilului cultural al reprezentanților diferitor societăți și la descoperirea preferințelor pe care culturile le au în raport cu mediul lor natural și cel de afaceri. Astfel, stabilirea unui sistem de comparație între grupuri prezintă o semnificație precisă pentru individ, pe de o parte, și pentru afaceri și management, pe de altă parte. În acest context, individul poate să exprime adeziunea la anumite valori, manifestându-și, în acest fel, apartenența sa la un anumit grup, precum și distanța afișată în raport cu alte grupuri sociale. Or, existența unor grupuri exterioare, menționate anterior, îi permit individului să conștientizeze apartenența sa la un grup cultural, prin intermediul unei logici a comparării.

Datorită faptului că subiectul culturii a fost cercetat la nivel internațional pe larg sub formă de date calitative și cantitative, cercetările în cadrul acestei teze se vor concentra pe datele

preexistente la acest subiect, conform modelului Hofstede și modelului Trompenaars-Hampden-Turner, pe care le-am abordat practic, în cadrul cercetării calitative din prezenta lucrare științifică.

2.1.1 Dimensiunile culturale în modelul lui Geert Hofstede

Hofstede susținea ideea că studiul caracteristicilor naționale este important pentru management din următoarele motive:

- ✓ *în primul rând*, pentru că trebuie recunoscute realitățile politice informale, cum ar fi: disponibilitatea de a apela la lege;
- ✓ *în al doilea rând*, deoarece un sentiment de identitate națională este real pentru mulți oameni;
- ✓ *în al treilea rând*, deoarece gândirea este condiționată de valorile culturii naționale.

Hofstede consideră că „un efect al experiențelor timpurii ale vieții în familie și, mai târziu, în școli și organizații, care nu sunt aceleași în afara granițelor naționale” [137, p.76]. Drept consecință a acestor idei, autorul a delimitat șase dimensiuni culturale.

1. Distanța față de putere (DFP), definește inechitatea socială, inclusiv relația vizavi de autoritate și ierarhie. Această dimensiune culturală trebuie tratată și sub aspectul raportului dintre statut/putere versus reguli, adică prin prisma modului de percepție și respectare a regulilor din cadrul unei societăți, și anume: legislație, reguli (scrise și nescrise), comportament în cadrul societății și organizațiilor etc. Cunoașterea indicelui dat permite prognozarea unor dificultăți, care pot surveni în cadrul interacțiunilor reprezentanților diverselor societăți și utilizarea unor tehnici specifice de management, acceptarea unui anumit stil de management etc. (Anexa 4.a).

2. Individualism versus colectivism (IVC), constituie dimensiunea care determină gradul de consolidare a grupurilor de către indivizii unei comunități. Culturile individualiste (*individualismul nu trebuie confundat cu egoismul sau alte fenomene asemănătoare*) se focusează pe atingerea scopurilor și obiectivelor personale, iar societățile colectiviste (*colectivismul nu trebuie confundat cu comunismul sau socialismul*) pun accent pe bunăstare, scopurile și obiectivele publice, obținute datorită efortului comun. (Anexa 4.b).

Triandis susține faptul că culturile individualiste și colectiviste diferă, de asemenea, în funcție de relațiile dintre oameni, fiind calificate orizontale sau verticale [228]. În culturile orizontale, oamenii sunt tratați în mod egal, iar accentul este pus pe egalitate. În schimb, în culturile verticale, oamenii se văd diferiți de ceilalți și egalitatea nu este foarte apreciată.

În culturile **colectiviste orizontale** se acordă puțină valoare libertății; nu se așteaptă ca membrii acestei culturi să iasă în evidență în grup (de exemplu, Japonia). În culturile **colectiviste verticale** se așteaptă ca indivizii să se încadreze în grup și să li se permită să iasă în evidență în grup (de exemplu, India). În culturile **individualiste orizontale** (de exemplu, Suedia, Norvegia) se așteaptă ca oamenii să acționeze ca indivizi și, în același timp, să nu se deosebească de ceilalți.

În culturile **individualiste verticale** (de exemplu, Statele Unite, Regatul Unit, Franța, Germania) se așteaptă ca oamenii să acționeze ca indivizi și să se distingă de ceilalți.

3. Evitarea incertitudinii (EVI) este dimensiunea care determină indicele în care membrii unei culturi se simt amenințați de situații neclare, ambigue sau necunoscute, precum și modul în care ei sunt pregătiți pentru acestea (Anexa 4.c). Modul de gestionare a incertitudinii, ce include aspecte vizând controlul agresivității și nivelului de stres, exprimarea emoțiilor, reprezintă moduri în care membrii unei societăți tratează viitorul necunoscut, adică nevoia de a gestiona viitorul sau abandonarea implicării. Aceste situații de incertitudine aduc cu sine anxietatea și diferite culturi fac față acestei anxietăți în diferite moduri prin intermediul legislației, religiei și tradițiilor [64].

4. Dimensiunea **Masculinitate versus Femeinitate (MVF)** caracterizează nivelul de importanță a valorilor, particularităților tradițional masculine (*masculinitatea nu trebuie înțeleasă ca discriminare a femeilor*) sau feminin (*femeinitatea nu presupune o ipotetică superioritate a statutului femeii în societate*). Culturile mai masculine au caracteristici importante, precum: afectivitatea, concurența, ambiția, dorința de putere și materialismul. Mai mult, indivizii din cadrul unor asemenea societăți tind să concureze și să își atingă scopurile și obiectivele propuse.

Societățile feminine, în mod tradițional, se bazează pe relații umane, tind spre armonie și bunăstare sufletească. Un indice avansat al feminității înseamnă o cultura ce se caracterizează prin accente mai puțin semnificative între sexe și o valoare ridicată a relațiilor umane, și mai puțin pe competiție și valori materiale și influență (Anexa 4.d).

5. Orientarea pe termen lung versus termen scurt (OTL) descrie orientarea temporală a membrilor din cadrul unei societăți. În societatea, orientată pe termen lung, timpul este perceput ca un vector, iar oamenii tind să privească în viitor mai mult decât să fie interesați de prezent sau să-și amintească trecutul. Astfel de societăți sunt orientate spre obiective și valorificarea rezultatelor. Culturile orientate pe termen scurt apreciază metodele tradiționale, petrec mult timp dezvoltând relații și, în general, consideră timpul ca un cerc. Aceasta înseamnă că viitorul și evenimentele din trecut sunt interconectate, iar ceea ce nu se poate face astăzi se poate face mâine. (Anexa 4.e).

6. Permisivitate versus austeritate (PVA) este dimensiunea care măsoară nivelul de control al dorințelor și impulsurilor oamenilor și se bazează pe modul în care oamenii au fost crescuți și educați. Aceasta determină capacitatea unei culturi de a satisface nevoile, dorințele personale imediate și ale membrilor săi.

Valorile acestei dimensiuni sunt legate de nivelul fericirii [241] la nivel național și, prin urmare, reprezintă mai degrabă percepția controlului propriei vieți, datorită sentimentului de libertate de trăi, viață, mai mult sau mai puțin, după bunul său plac, fără restricții sociale care limitează libertatea de alegere. La fel, timpul liber, ca valoare personală, este foarte importantă.

Așadar, fericirea, controlul vieții și importanța timpului liber sunt ingrediente descriptive principale ale acestei dimensiuni. În culturile *permissive* este apreciată libertatea și bucuria de a trăi și de a activa, pe când în societățile *austere* valorile de bază sunt reținerea și restricția, prevalează regulile și normele sociale stricte, iar satisfacerea dorințelor personale este inhibată și descurajată. (Anexa 4.f).

Așadar, considerăm modelul lui Hofstede oportun de a fi folosit în prezenta teză din două *motive principale*: cercetările și argumentele sale sunt convingătoare pentru cercetătorii din domeniul culturii și managementului, deoarece observă legături între cele șase dimensiuni ale sale și multe aspecte ale comportamentului organizațional internațional [Ferraro, 1994], precum: luarea deciziilor sau riscul politic (EVR), conducerea, relațiile de autoritate (DFP), importanța obiectivelor de muncă, relațiile interpersonale, climatul organizațional (MVF), sistemele de motivație și compensare (IVC) și planificare și proiectare (OTL).

Prin urmare, aderăm la ideea lui Teulon că identificarea principalelor valori ale culturii naționale, specifice Republicii Moldova, reprezintă un fundament, pe care se construiesc comportamentele membrilor întreprinderilor din țara noastră [252].

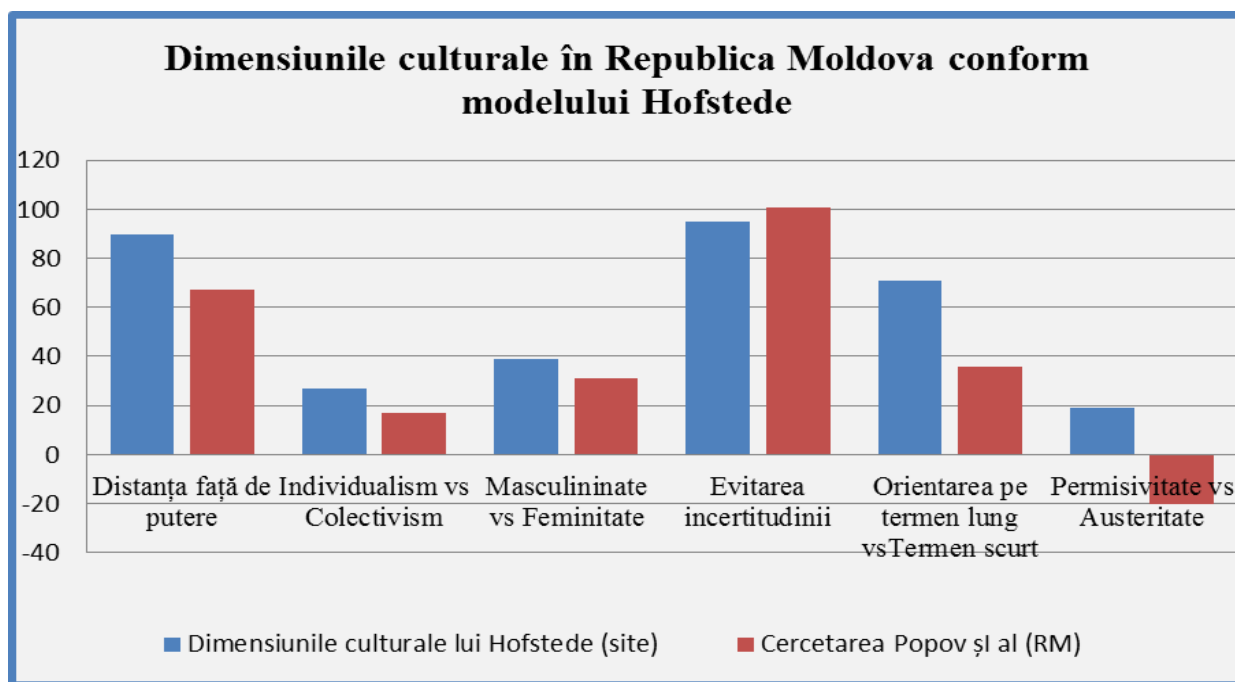


Fig. 2.1. Dimensiunile culturale în RM conform modelului Hofstede
 Sursa: Elaborată de autor după [66,146].

Cercetarea dimensiunilor culturale în Republica Moldova, precum și a managementului din perspectiva interculturală sunt abordări, precum am menționat anterior, destul de recente. Cu toate acestea, pe site-ul oficial al modelului Hofstede [146] sunt estimate și valori privind țara noastră, acestea nefiind, însă, rezultatul unei cercetări de teren. În anul 2019, în cadrul cercetării coordonate de Ștefan Popov și colaboratorii Centrului de Cercetări Științifice în Psihologie [66] au fost explorate dimensiunile naționale conform modelului lui Hofstede, obținându-se scoruri

similare pentru Republica Moldova celor propuse de cercetătorul olandez pe site-ul oficial.

În rezultatul analizei caracteristicilor componentelor profilului cultural din Republica Moldova conform modelului Hofstede, atestăm similitudini în ambele studii. Cele mai mari diferențe sunt identificate la dimensiunile *orientarea pe termen lung/scurt și permisivitate/austeritate*. Pe site-ul oficial www.hofstedeinsights.com, societatea moldovenească are o tendință de orientare pe termen mediu spre termen lung, iar în cercetarea lui Popov și alții, ea are tendința de la mediu spre termen scurt. Deși dimensiunea permisivitatea/ austeritate are scoruri diferite în cele două abordări, ea rămâne, totuși, extrem de scăzută.

În urma studiului comparativ al rezultatelor investigațiilor menționate mai sus, în Figura 2.1 expunem particularitățile culturii naționale în Republica Moldova, care determină orientările profilului cultural național, cu caracteristicile evidențiate în continuare.

Tabelul 2.3. Profilul național cultural al societății în Republica Moldova conform modelului Hofstede

	Dimensiunea culturală	Caracteristicile culturale naționale în RM
1	RM este o țară cu distanța mare față de putere	<ul style="list-style-type: none"> • ierarhia este o inegalitate naturală; • majoritatea persoanelor din RM depind de alții; • superiorii sunt practic inaccesibili; • demonstrarea puterii stă la baza societății; • deținătorii puterii trebuie să pară cât mai influenți; • exista un conflict latent între cei care dețin puterea și cealaltă masă a populației.
2	Cultura colectivistă prevalează în RM	<ul style="list-style-type: none"> • se trăiește pentru a face ca colectivitatea să supraviețuiască; • se folosește termenului "noi"; • identitatea depinde de apartenență la un grup social; • forța vine din apartenența la un grup social; • grupul influențează viață privată; • obligațiile și securitatea provin de la grupul social.
3	Societatea RM are trăsături feminine	<ul style="list-style-type: none"> • calitatea vieții este lucrul cel important; • se muncește pentru a trai; • omul și mediul sunt importante; • se apreciază solidaritatea; • idealul este de face un bine; • rolurile atribuite bărbaților și femeilor se suprapun; • se compătimentește împreună cu cei neajutorați.
4	RM demonstrează un nivel avansat de evitare a incertitudinii (se observă un control exagerat al incertitudinii)	<ul style="list-style-type: none"> • îngrijorare pentru viitor; • schimbările creează probleme; • mari diferențe între generații; • nu se tolerează ambiguitatea în perceperea altora; • nu se fac concesii adversarilor; • se preferă instrucțiunile clare, precise; • se considera că indivizii nu sunt capabili de a avea inițiative.
5	Societatea din RM este orientată pe termen mediu	<ul style="list-style-type: none"> • oamenii se întrebă adesea cum să știe ce este adevărat; • economisirea și educația sunt văzute ca valori pozitive; • modestie pe de o parte, exibiționism pe de altă parte; • sunt subliniate virtuțile și obligațiile.

	Dimensiunea culturală	Caracteristicile culturale naționale în RM
6	Societatea din RM este extrem de austeră	<ul style="list-style-type: none"> • puțini oameni fericiți; • percepție generală a neputinței: ceea ce li se întâmplă oamenilor nu este ceea ce fac ei; • libertatea de exprimare nu este o preocupare principală; • importanță mai mică a timpului liber; • emoțiile pozitive nu rămân în memorie.

Sursa: Elaborat de autor după [136,139].

Astfel, în Republica Moldova se observă o **distanță ierarhică** mare, **cu indicele 90 și 67**, unde autoritatea este concentrată în structuri de luare a deciziilor centralizate, există ierarhii organizaționale stricte, fluxul de informații este constrâns de aceste ierarhii [139] și există o lipsă de informare în cadrul comunicațiilor ierarhice orizontale [158].

Pe de o parte, **distanța mare față de putere** oferă stabilitate comunității, întrucât fiecare membru al societății își cunoaște poziția și sarcinile. Cu toate acestea, nivelul mare al acestui indice descurajează pe unii dintre cei mai abili oameni să contribuie pe deplin la organizațiile lor, deoarece ideile lor potențial utile nu ar putea fi difuzate niciodată. Totodată, în culturile unde indicele **distanței față de putere** este ridicat, așa cum este în **Republica Moldova**, procesele de planificare și cele decizionale se produc la nivelul de vârf. Astfel, are loc impunerea directivelor de la cei aflați la vârful structurii organizatorice către cei de jos.

Distanța mare față de putere determină *conformism social* puternic, ce presupune supunerea față de cel cu statut superior din cadrul societății: cetățean simplu versus celebritate, om sărac versus om bogat, la fel, în cadrul familiei: părinte versus copil, frate mai mare versus frate mai mic și în cadrul organizațiilor: manager versus subaltern.

Distanța mare față de putere stabilește focalizarea fenomenelor sociale pe statutul persoanei, determinat de puterea asociată acesteia. Mai mult, cei aflați la putere, în vârful ierarhiei, sunt respectați, cei aflați în poziții inferioare așteaptă ca superiorii să-și asume responsabilitatea luării deciziilor. În așa mod, are loc impunerea directivelor de la cei aflați la vârful structurii organizatorice.

După cum am menționat anterior, **evitarea incertitudinii** reprezintă nivelul de acceptare a incertitudinii și ambiguității în cadrul unei societăți. Republica Moldova este o țară cu un **scor extrem de ridicat de evitare a incertitudinii, 95 și 101**, fapt ce demonstrează toleranță scăzută față de incertitudine și ambiguitate. Ca urmare, avem o societate orientată către reguli și legi, reglementări și controale bine definite. Toleranța față de varietate și experimentare este scăzută sau, în genere, nu există. Schimbarea este cu greu acceptată. Asumarea riscurilor, care este, de obicei, asociată cu activitatea antreprenorială, se identifică cu un scor mic al evitării incertitudinii. Astfel, înclinația spre activitatea de antreprenor în Republica Moldova este scăzută, iar oamenii nu sunt dispuși să își asume riscuri. Totodată, relatăm că **indicele colectivismului este ridicat, în Republica Moldova fiind 72, ceea ce presupune implicarea tuturor membrilor societății**.

Societatea din Republica Moldova are tendința de a cultiva valori specifice, ca: respectul de sine, prietenia și sentimentul de realizare în cadrul grupului (colectivism vertical), lucrul pentru bunăstarea celor mai apropiate colectivități. Drept consecință, cultura pune accentul pe menținerea armoniei, cel puțin formale, în cadrul relațiilor intra și inter-grupuri din societate.

De asemenea, predomină valorile tradiționale **feminine**, cu indicele de **69**, ceea ce înseamnă că membrii societății moldovenești caută un mediu colaborativ și cer susținerea tuturor membrilor societății, indiferent de aportul acestora. Valorile feminine: răbdarea, toleranța, grija, calitatea vieții, preocuparea de cei nevoiași prevalează valorile specific masculine: competiția, realizarea, adezivitatea, banii și performanța.

Datele obținute din cercetările analizate confirmă ideea că în Republica Moldova nu este nevoia de acțiuni speciale de promovare a femeilor în poziții de conducere sau în structuri politice, deoarece ele pot avansa singure dacă doresc, căci partenerii de sex opus nu au tendința de a crea practici discriminatorii. Ultimele evenimente din politică și business din Republica Moldova demonstrează acest fapt [71]. În ciuda acestor aspecte, valorile feminine ale societății moldovenești determină un nivel mai scăzut de competitivitate al întreprinderilor din Republica Moldova față de cele ce vin din afară, unde prevalează indicele masculinității în societate, Italia, China și Germania (fig. 2.11). Valorile feminine pun preț pe timpul liber personal, cooperarea prevalează în detrimentul obiectivelor de performanță. Astfel, firmele moldovenești vor oferi locul pe piață celor străine fără luptă.

2.1.2 Dimensiunile culturale în modelul Trompenaars-Hampden-Turner

În abordarea dimensiunilor culturale, cercetătorii **Trompenaars și Hampden-Turner** [234] au fost inspirați de lucrările sociologilor Talcott Parsons și Edward Shils [191], care au studiat diferite sisteme culturale și au avansat ideea ca rețeaua de valori, norme și simboluri ale acestora determină alegerile, deciziile luate, acțiunile și interacțiune oamenilor. Indivizii respectă pasiv regulile de conduită ale societății specifice în care trăiesc. Normele societății sunt instituționalizate și interiorizate de către indivizi printr-un proces de socializare. Aceste norme își direcționează acțiunile și subordonează indivizii către ordinea socială. Fără acest mecanism social, interacțiunea ar fi mai puțin previzibilă, motivele și reacțiile celor implicați fiind mai puțin sigure [191], [161].

Conform lui Parsons & Shils, în fiecare cultură, normele și valorile care determină preferințele și alegerile oamenilor sunt structurate printr-un model de cinci perechi de dimensiuni culturale: (1) afectivitate - neutralitate afectivă; (2) „eu” orientare - orientare către colectivitate; (3) universalism - particularism; (4) atribuire - realizare; și (5) specificitate - difuzitate [191, pp. 80-85].

Pentru a clasifica componentele universale ale orientărilor valorice, inclusiv unele variații interculturale, Kluckhohn și Strodtbeck formulează trei ipoteze [160, p. 10]:

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

2. Există multe modalități de rezolvare a problemelor.

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

Aceste ipoteze permit să determine cinci probleme comune tuturor grupărilor umane, în baza cărora au fost stabilite variațiile în cinci orientări, care au fost integrate în conceptul de dimensiuni culturale ce reprezintă valorile culturale din societate și, respectiv, într-o organizație „cele care decurg din relațiile noastre cu alte persoane, menționate anterior; cele care provin din trecerea timpului; și cele care se referă la mediu înconjurător” [231, p. 8].

În abordarea dimensiunilor culturale, Trompenaars se bazează pe experiența extinsă de consultanță internațională în domeniul managementului afacerilor transculturale. Centrul de consultanță și instruire/training în domeniul managementului internațional „Trompenaars Hampden-Turner” a lucrat pentru multe companii importante, precum: Shell, Philips, Heineken, Mars, Motorola, General Motors, Nike și Merrill Lynch. În acești ani, oferind servicii de consultanță pentru organizații internaționale din peste 100 de țări, ei au elaborat o bază de date cu peste 100.000 de respondenți, constând, în principal, în răspunsuri la testele bazate pe probleme și dileme (cca 6.000) privind valorile diferențelor culturale atât naționale, cât și organizaționale. Astfel, a fost elaborat modelul din șapte dimensiuni, care erau bazate pe răspunsurilor lor [234].

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

Astfel, se analizează modul în care oamenii rezolvă probleme sub trei aspecte, care au fost luate în considerare la identificarea dimensiunilor culturale în cultura națională din Republica Moldova cu influențe considerabile asupra culturii organizaționale și practicilor manageriale din

cadrul întreprinderilor. Drept rezultat, au fost delimitate aspectele care determină tipologia lui Trompenaars și Hampden-Turner, și anume:

- ✓ relațiile interumane;
- ✓ atitudinea față de timp;
- ✓ atitudinea vizavi de natură.

Trompenaars examinează cultura în șapte dimensiuni împărțite în aceste trei categorii principale: *oameni, timp și mediu*. Modelul lui depășește cadrul antropologiei și sociologiei pentru a arăta cum influențează aceste dimensiuni procesul de gestionare a afacerilor în diferite culturi.

Fons Trompenaars este de părerea că toate cele trei aspecte sunt probleme universale, soluțiile cărora pot fi oferite de diferite grupuri/colectivități în mod diferit. Savantul identifică șapte dimensiuni culturale distincte asociate diverselor *soluții* pentru a rezolva cele trei spectre de *probleme* [231]. Cea mai complexă este problema ce presupune *relațiile interumane*, care, la rândul ei, generează cinci dimensiuni culturale:

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

Respectiv, altele două reflectă:

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

Dimensiunea **Universalism versus Particularism**, studiată de F. Trompenaars și Ch. Hampden-Turner, se referă la respectarea normelor juridice și sociale valabile într-o anumită societate. În culturile universaliste, reglementările valabile într-o anumită țară/cultură sunt aplicate indiferent de natura și importanța unei situații, precum și de circumstanțele aferente. În țările particulariste se ține seama de specificul unei situații [231, p. 30-43].

Dimensiunea **Individualism versus Comunitarism (Colectivism)** este echivalentă cu relația individ versus grup, prezentată în studiile lui Geert Hofstede [139, pp. 10-20], în studiile GLOBE [150, p. 5] și ale lui Trompenaars [231, p. 54]. Această dimensiune se referă la modul de percepere a unei persoane sau a unui grup. În acest sens, în culturile individualiste, statutul indivizilor, munca și rezultatele individuale sunt de mare importanță. Toată lumea lucrează pentru propriul succes și este responsabilă individual de acest lucru. Oamenii prețuiesc libertatea și inițiativa personală, decizia și responsabilitatea individuală. Fiecare persoană trebuie să ia propriile decizii și să aibă grijă de sine. În cadrul acestor culturi sunt recompensate realizările individuale.

În culturile comunitare, grupul este considerat mai important decât individul, deoarece siguranța și ajutorul este oferit în schimbul loialității individului. Apartenența la un grup este prețuită mai mult decât libertatea și independența personală. În culturile colectiviste contează grupul și aderența la acesta. Societatea, organizația sau familia pot fi interpretate drept grup sau colectivitate. O persoană activează pentru succesul acestui grup.

Dimensiunea **Neutru versus afectiv/emoțional** reflectă gradul și gama de exprimare a sentimentelor și emoțiilor. În culturile neutre, oamenii cred că trebuie să-și controleze, dacă nu întotdeauna, atunci maxim posibil, emoțiile și să lase acțiunile să fie influențate mai degrabă de rațiune decât de sentimente. Reprezentanții culturilor emoționale tind să își exprime sentimentele și emoțiile liber, fără a le controla.

Dimensiunea **Specific versus difuz**, studiată de F. Trompenaars și Ch. Hampden-Turner, demonstrează gradul de implicare și se referă la interconectarea sferelor private și profesionale.

Kurt Lewin a fost unul dintre primii oameni de știință care a explicat personalitatea individului ca fiind parțial formată de sistemul cultural în care o persoană a fost crescută [171].

Fons Trompenaars și Charles Hampden-Turner, precum și alți cercetători [197], au extins ulterior modelul lui Lewin pentru a explica modul în care diferitele culturi au diferite straturi de informații pe care le fac publice sau le rezervă pentru relațiile private. Aceste modele sunt denumite frecvent modelele de tip *piersică versus nucă de cocos* sau cultura *U versus cultura G*.

Difuzul se caracterizează prin interpenetrarea și îmbinarea problemelor profesionale cu viața privată. Relațiile dincolo de întreprindere (după muncă) sunt aceleași ca la locul de muncă. Pe de altă parte, societățile specifice deconectează o sferă profesională de viața privată. Un manager este un supraveghetor pentru angajatul său doar în timpul de muncă. După muncă, un angajat nu folosește, de obicei, titluri legate de locul de muncă (ierarhia organizațională nu este aplicabilă) [231, pp. 83-90].

Într-o cultură orientată **difuz**, oamenii sunt mai holistici privind diferitele aspecte ale vieții lor ca părți care își derivă sensul din perspectiva întregului, fiecare element fiind legat de toți ceilalți, deoarece acele relații sunt considerate a fi mai importante. În astfel de culturi, viețile personale și profesionale ale oamenilor se suprapun, în timp ce cred că a avea legături personale bune cu partenerii lor de afaceri este o condiție esențială pentru succesul în acest domeniu. Nu există o limită clară între relațiile la locul de muncă și alte tipuri de relații sociale.

Într-o cultură orientată **specific**, oamenii cred că viața lor este o sumă de părți componente care ar fi mai bine să rămână separate, astfel încât aspectele profesionale și personale trebuie păstrate distinctive una de alta, în timp ce interacțiunile dintre oameni trebuie să fie foarte bine definite. Relațiile personale sunt păstrate separat de relațiile profesionale. Oamenii, într-o astfel de cultură, cred că pot lucra foarte bine împreună fără a avea neapărat o relație personală bună.

Statutul câștigat/obținut versus Statutul atribuit este o dimensiune dezvoltată în studiile lui F. Trompenaars și Ch. Hampden-Turner drept o atitudine față de eficiența indivizilor.

În unele societăți, statutul este acordat oamenilor în baza realizărilor, în care statutul realizat se referă la „ce și cum se face ceva”. Într-o cultură orientată spre realizări, valoarea oamenilor este identificată de performanțele lor, adică acestea stabilesc statutul social și profesional, astfel încât statutul atins trebuie permanent demonstrat cu performanțe. În astfel de culturi, o poziție înaltă poate fi obținută de un tânăr prin eforturi constante de a atinge obiective noi, creștere și dezvoltarea personală.

În alte culturi, statutul este atribuit datorită vârstei, apartenenței la clasă, sex, legăturilor pe care le are persoana și studiile obținute. În culturile cu statutul atribuit, statutul se referă, în principal, la „cine ești”. Întrucât aici oamenii cred că ar trebui să fii apreciați pentru ceea ce sunt, titlurile și acreditările contează cel mai mult, așa că tind să folosească frecvent titluri și să arate respect față de persoanele cu autoritate formală [231, pp. 101-109]. În cadrul acestor culturi, pozițiile superioare sunt ocupate mai degrabă de persoanele în vârstă [231, pp. 106-108].

Tabelul 2.4. Dimensiunile culturale ce presupun relațiile interumane conform modelului Trompenaars-Hampden-Turner

Nr.	Dimensiunea culturală	Caracteristicile de bază ale dimensiunii
1.	Universalism versus particularism	Universalism: se aplică reguli absolute, indiferent de circumstanțe și situații. Particularism: circumstanțele și relațiile sunt considerente mai importante.
2.	Individualism versus colectivism/comunitarism	Individualism: bunăstare personală și împlinire. Colectivism: preocupare socială și altruism.
3.	Relații neutre versus cele afective	Neutru: inhibarea exprimării emoțiilor. Afectiv: exprimarea liberă a emoțiilor.
4.	Relații specifice versus relații difuze	Specific: aspectele profesionale și personale sunt păstrate distinct una de alta. Difuz: viețile personale și profesionale ale oamenilor se suprapun.
5.	Realizare versus atribuire („a face” versus „a fi”)	Realizare: oamenii sunt evaluați în conformitate cu sarcinile realizate sau a funcției alocate. Atribuire: statutul este acordat datorită vârstei, familiei sau calificării.

Sursa: Adaptat de autor după [231].

La dimensiunile legate de relațiile interumane, Trompenaars și Hampden-Turner au adăugat alte două dimensiuni de interes deosebit pentru management. Dimensiunile delimitate de către savanți sunt legate de *timp* (Tabelul 2.5) și de *mediu* (Tabelul 2.6).

Dimensiunea studiată de Trompenaars și Hampden-Turner ce identifică cum oamenii înțeleg și administrează trecerea timpului este **Timpul secvențial versus timpul sincron**.

Timpul are un rol determinant în cultura unei comunități și implicat în practica de afaceri. Pe de o parte, timpul reprezintă, împreună cu spațiu, coordonatele desfășurării afacerilor

internaționale. Pe de altă parte, timpul reprezintă o resursă economică specifică, de utilizarea căreia depinde succesul în afaceri.

În culturile **secvențiale**, la Trompenaars, sau monocronice la alți autori [249], timpul este perceput într-un mod linear (timpul absolut), ca un flux ce vine din trecut, trece prin prezent, spre viitor și care este segmentat (etape) și ordonat (calendar). Pentru reprezentanții acestor culturi ordinea evenimentelor care se întâmplă este importantă, valoarea timpului este mare („*time is money*”/„timpul înseamnă bani”), valoarea punctualității, planificării și respectării unui program, de asemenea, este apreciată ca foarte importantă.

Culturile cu timp **sincron**, la Trompenaars, sau policronice, la alți autori [249], au o perspectivă diferită asupra timpului (timpul relativ), raportându-se la curgerea acestuia în raport cu desfășurarea evenimentelor și faptelor. În aceste condiții, autorii văd trecutul, prezentul și viitorul ca perioade interconectate, astfel încât tind să lucreze la mai multe proiecte simultan și consideră planurile și angajamentele ca fiind flexibile, deoarece consideră că timpul în sine este un cadru flexibil.

Concepția și abordarea noțiunii timpului sunt determinate de o serie de elemente caracteristice, pe care le prezentăm în Tabelul 2.5.

Tabelul 2.5. Caracteristicile noțiunii de timp

Caracteristicile culturilor cu timp secvențial	Caracteristicile culturilor cu timp sincron
<ul style="list-style-type: none"> ✓ planificare riguroasă a activităților, acțiunile întâmplătoare etc. sunt tratate cu circumspecție sau dezaprobare; ✓ operativitate în realizarea sarcinilor/activităților, amânările repetate sunt percepute negativ; ✓ punctualitate în relațiile de afaceri, întârzierile, nerespectarea termenelor sunt interpretate ca lipsă de interes pentru afaceri; ✓ perseverență și consecvență în realizarea scopului, într-o anumită perioadă de timp se angajează o singură acțiune și aceasta trebuie terminată înainte de angajarea unei noi acțiuni. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ derularea evenimentelor sau activităților este determinată mai degrabă de urgențele momentului; ✓ dezvoltarea relațiilor interpersonale, corespunderea cu climatul cultural general, cu mediul au o mare importanță; ✓ satisfacerea intereselor tuturor părților implicate, respectarea „imaginii” partenerului, asigurarea unor relații cordiale sunt caracteristici ale culturilor sincrone.

Sursa: Elaborat de autor în baza [231, pp. 119-138].

Influența **factorilor externi** asupra luării deciziilor/**atitudinii față de mediu natural al oamenilor** reprezintă o altă dimensiune distinctă în studiile lui F. Trompenaars și Ch. Hampden-Turner. În cadrul acestei dimensiuni este vorba despre gradul în care oamenii cred că își controlează mediul sau sunt controlați de acesta și se referă la dependența activității unui individ de factorii externi.

Această orientare este cunoscută sub numele de „locus de control”. Studiul datează din anii 1960, cu investigația lui Julian Rotter asupra modului în care comportamentele și atitudinile oamenilor au afectat rezultatele vieții lor [209].

Locusul de control descrie gradul în care indivizii percep că rezultatele rezultă din propriile lor comportamente sau din forțe care sunt exterioare lor. Acest lucru produce un continuum cu control extern la un capăt și control intern la celălalt, așa cum se arată în Figura 2.2.

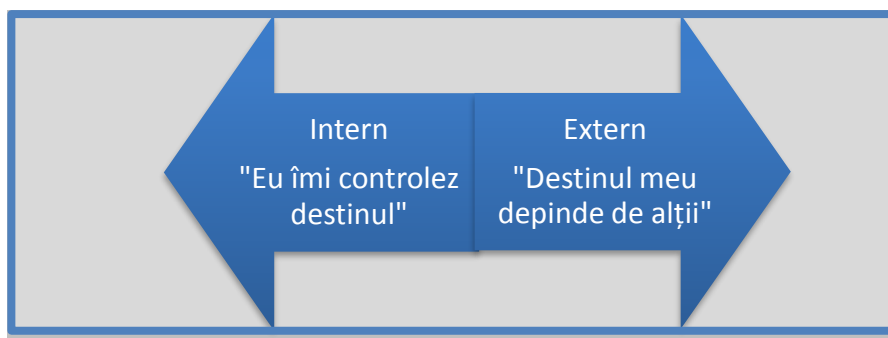


Fig. 2.2. Locus de control intern versus locus de control extern

Sursa: Elaborată de autor după [209].

Oamenii care dezvoltă locus de control intern cred că sunt responsabili pentru propriul succes, iar cei cu un locus de control extern cred că forțele externe, precum norocul, le determină rezultatele obținute [231, pp.145-147].

Într-o cultură **orientată spre interior**, oamenii consideră natura ca un mecanism complex, care este imens, dar poate fi controlat dacă există expertiza potrivită („cunoașterea este putere”). Ei cred că oamenii pot și au dreptul, dacă depun efortul, să domine mediul înconjurător. Acest mod de gândire nu se referă doar la mediul natural, ci și la cel social, și anume la modul în care indivizii lucrează cu echipele din cadrul organizațiilor. Modul în care îi tratăm pe ceilalți oameni va fi același cu modul în care tratăm mediul înconjurător.

Într-o cultură orientată **spre exterior**, oamenii au o viziune organică (spre deosebire de cea mecanicistă anterioară) a naturii. Este din nou o perspectivă holistică, în care omul este privit ca fiind doar una dintre forțele naturii care ar trebui să trăiască în armonie cu ceilalți și cu mediul. Prin urmare, oamenii cred că trebuie să se adapteze mai degrabă la circumstanțele externe și trebuie să lucreze împreună cu mediul lor pentru a atinge obiectivele. În contextul relației lor cu mediul social, cum ar fi la locul de muncă sau în relații, ei ar trebui să își concentreze acțiunile asupra altora și să evite conflictele acolo unde este posibil [231, pp. 141-154].

Pentru a identifica valorile dimensiunilor culturale în Republica Moldova, conform modelului Trompenaars-Hampden-Turner, am folosit persoana ca unitate de analiză, deoarece cultura este considerată un fenomen la nivel de grup [221]. Cultura nu se poate manifesta decât prin indivizii dintr-o societate, deoarece nu există nicio modalitate de a cerceta inconștientul colectiv al unei întregi culturi, fie ea națională sau organizațională, cum ar fi: cultura națională a Republicii Moldova și impactul ei asupra culturii organizaționale.

Dorim să menționăm că odată colectate datele la nivel individual, „va fi posibil, de asemenea, să se afirme că anumite caracteristici culturale aparțin sau nu anumitor culturi naționale” [221].

Cercetarea empirică, rezultatele căreia sunt expuse în prezenta teză de doctor, am realizat-o în cadrul întreprinderilor mici, mijlocii și mari din Republica Moldova, cu implicarea a 82 de manageri de diferit nivel și 203 studenți ai anului întâi de la facultățile cu profil economic (cu vârste cuprinse între 17 și 24 de ani) din cadrul Academiei de Studii Economice a Moldovei, cu privire la atitudinile și comportamentele lor specifice într-o situație de dilemă. Cu referire la studenții, este important să menționăm că au participat studenții anului întâi pentru a investiga dimensiunile culturale „pure/autentice”, neafectate de instruirea din domeniul managementului. Întrucât studenții și-au declarat dorința de a activa în domeniul afacerilor și gestiunii acestora, cercetare realizată a vizat identificarea trăsăturilor lor cu referire la caracteristicile culturale naționale de bază, care poate fi de ajutor în prezentarea atitudinilor și comportamentului viitorilor manageri.

În cazul prezentului studiu, s-a aplicat un chestionar ce conține două seturi de întrebări (Anexa 3).

Primul set conține întrebări care urmăresc analiza profilului demografic al managerilor și întreprinderilor pe care le reprezintă, precum și al studenților: vârsta, nivelul studiilor, genul, localizarea, locul în ierarhia managerială, clasificarea întreprinderilor după tipul de capital și sfera de activitate.

Al doilea set de întrebări a fost creat din întrebări formulate de Trompenaars și Hampden-Turner (1998), fiind utilizat chestionarul (test yourself) din lucrarea *Riding the Waves of Culture*, ediția 1997 [231], tradus în limba română în conformitate cu protocolul internațional pentru traducere în cercetare, adaptat pentru managerii și studenții-economiști din Republica Moldova, conținând șapte situații de dilemă (pentru fiecare dimensiune culturală) cu patru variante de răspuns pentru fiecare.

Atât managerilor, cât și studenților li s-a cerut să răspundă la întrebările referitoare la comportamentul lor în anumite situații de dilemă [110], să-și exprime opinia cu privire la comportamentul altora sau să aleagă asupra unui anumit subiect, prin selectarea unei opțiuni din patru variante de răspuns. Opțiunile de răspuns au fost dezvoltate în scopul măsurării dimensiunilor culturale, fiind construite într-un mod în care există două variante intermediare și două extreme.

Cercetarea a fost realizată în baza unui sondaj cu utilizarea chestionarului descris anterior, distribuit on-line. Pentru a spori calitatea studiului în perioada pandemiei de COVID-19, am început cu trimiterea prin intermediul poștei electronice a mesajului care conținea invitația de participare la sondaj, avantajele participării la sondaj pentru cercetarea culturii naționale și chestionarul propriu-zis, către 220 de manageri și, respectiv, 220 de studenți-economiști.

Avantajul acestui tip de chestionar (on-line) este costul scăzut, distribuția poate fi într-o zonă geografică mai largă, iar respondenții pot completa chestionarul atunci când doresc și îl pot distribui și la alți doritori de a participa la sondaj.

Dezavantajul este rata scăzută de răspuns, adică, în cazul nostru, din totalul de 440 de chestionare trimise, am primit răspuns doar la 82 de chestionare de la manageri și 203 de la studenți. Un al dezavantaj este că cercetătorul nu poate controla condițiile în care chestionarul este completat,

cercetătorul nu poate observa vizual reacțiile respondenților la întrebări sau cine răspunde la întrebări [Neuman, 2003]. În situația pandemică, această modalitate a fost unica de a ajunge la respondent.

Respondenții au fost rugați să răspundă la întrebările chestionarului într-un mod onest, răspunsurile reprezentând propria viziune asupra normelor după care se ghidează sau modul în care își desfășoară activitățile într-o anumită situație. De asemenea, participanții la sondaj au fost informați despre obiectivul cercetării și faptul că datele furnizate vor rămâne anonime și nu vor fi utilizate în alt scop, decât în cel de cercetare.

În tabelul 2.6 este evidențiat profilul demografic al respondenților din cele două segmente de participanți la sondaj.

Tabelul 2.6. Profilul demografic al respondenților pentru cele două segmente de respondenți

Caracteristici individuale		Manageri, %	Studenti-economiști, %	
Gen	Feminin	67	74	
	Masculin	33	26	
Vârsta	18-24	25	100	
	25-35	23		
	36-50	38		
	51-65	15		
Localizarea respondenților	Chișinău	70	35	
	Alte regiuni	30	65	
Nivel de studii	Colegiu	3	29	
	Liceu	7		68
	Licența	35		
	Masterat	33		
	Doctorat	8		
	Altele	14		
Nivelul de management pe care îl reprezintă	Superior (de vârf)	40		
	Mediu (de mijloc)	45		
	Inferior	15		

Sursa: Elaborat de autor în baza propriilor calcule.

Astfel, potrivit răspunsurilor celor două grupuri de respondenți, vom evidenția faptul că cea mai mare parte dintre manageri au vârsta cuprinsă între 36-50 ani, după care urmează cei cu vârsta de 18-24 și 25-35 ani, iar la sfârșitul clasamentului pe vârste se află cei mai în vârstă 51-65 ani – 15%. Studenții, fiind la anul întâi de facultate, au vârsta cuprinsă între 18-24 ani, ceea ce constituie 100% din eșantionul investigat.

De asemenea, ponderea persoanelor de gen feminin este mult mai ridicată față de reprezentanții de gen masculin în cazul ambelor segmente: 67% – femei și 33% – bărbați la manageri și 72% – femei și 28% – bărbați la studenți.

În ceea ce privește nivelul studiilor obținute, majoritatea respondenților-manageri au studii universitare de licență – 35% și de masterat – 33%, iar 68% de studenți vin cu studii de liceu și 29% – cu studii de colegiu.

Localizarea respondenților a fost următoarea: managerii din Chișinău – 70%, iar cei din alte

localități – 30%, studenții din Chișinău au ponderea de 34%, celelalte 64% reprezintă persoane din alte regiuni ale țării.

Managerii de mijloc au constituit segmentul cel mai important în studiul nostru – 45%, fiind urmați de cei de nivel superior – cu 40%, iar managerii de nivel inferior au reprezentat 15%.

În continuare prezentăm sistematic datele obținute pe baza chestionarului ce vizează analiza dimensiunilor culturale conform modelului Trompenaars și Hampden-Turner a celor două segmente de respondenți în care s-a efectuat studiul. Aceste date reflectă percepția acestora cu privire la dimensiunile culturii societății moldovenești și organizațiilor din care fac parte.

Pentru a determina dacă cultura națională a Republicii Moldova este **universalistă sau particularistă**, cu alte cuvinte, prevalarea **regulilor sau a relațiilor**, am cerut respondenților să răspundă la o situație de dilemă cu opțiunea cea mai apropiată pentru ei. Întrebarea este dacă respondentul crede că acțiunile trebuie să fie ghidate de reguli stricte, universal valabile în orice situație sau se acționează conform situației de moment, flexibilitatea fiind la baza deciziilor. (Anexa 6, Dilema 1).

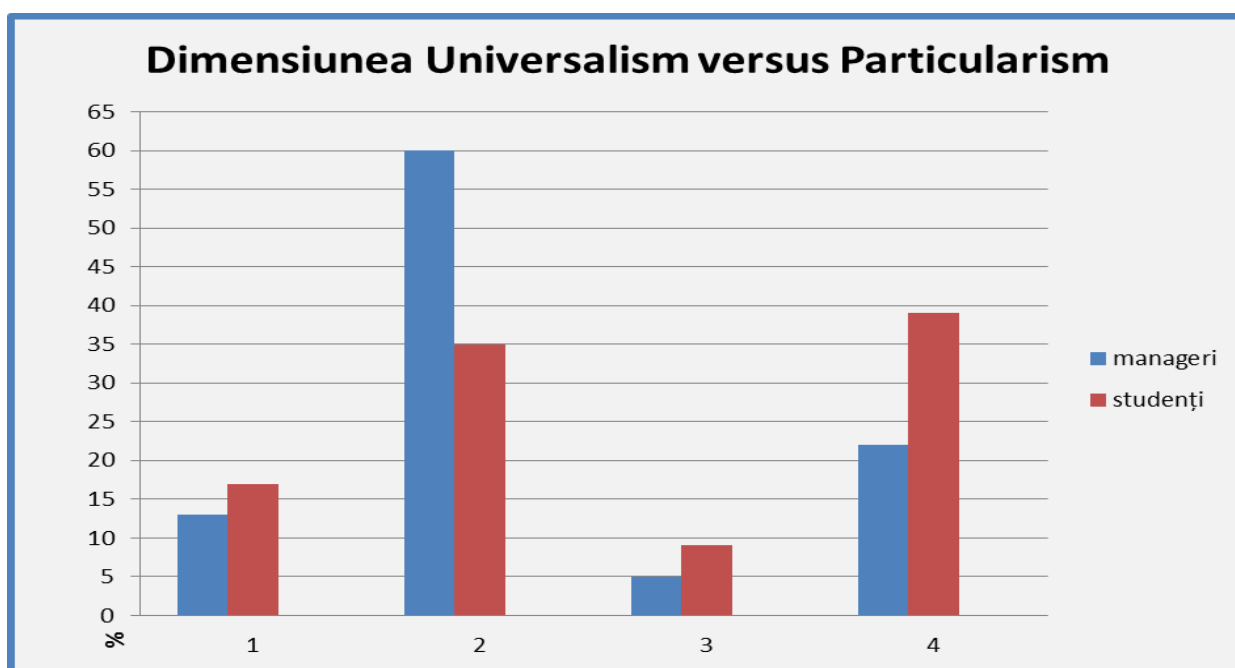


Fig. 2.3. Dimensiunea Universalism vs. Particularism

Sursa: Elaborată de autor în baza propriului studiu.

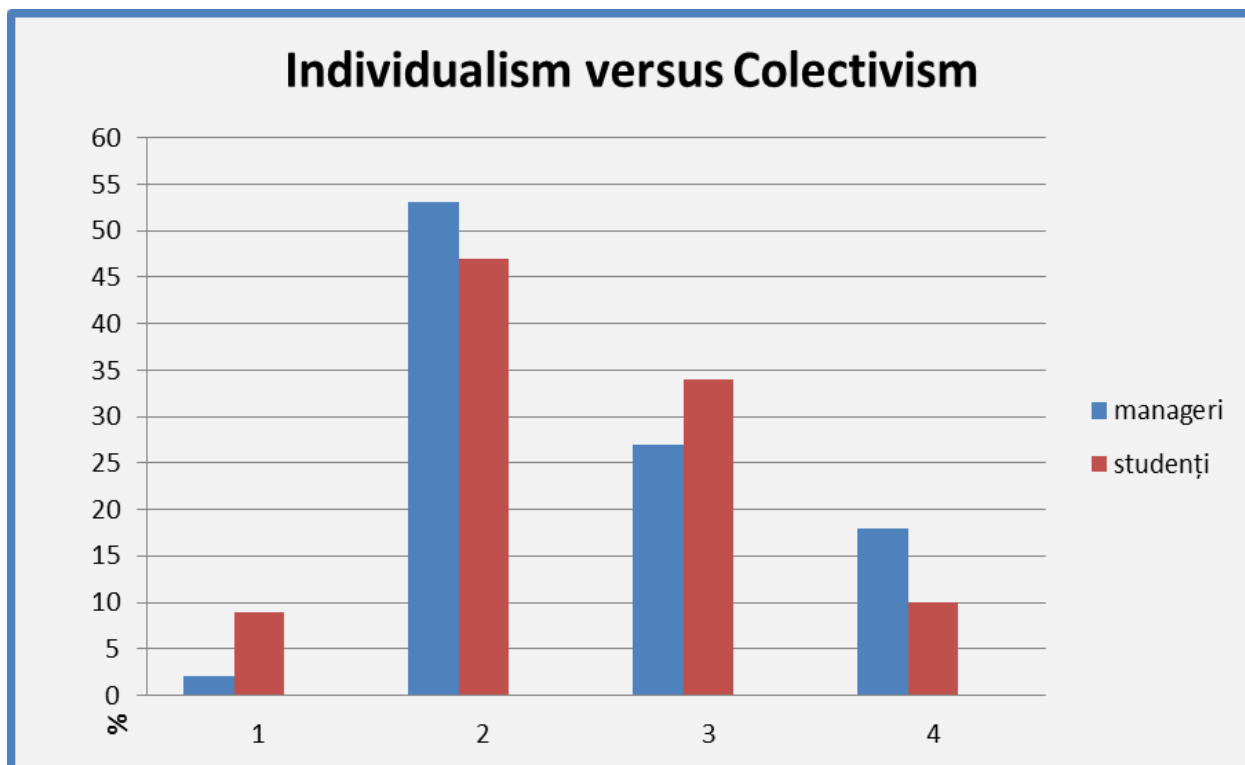
Figura 2.3 reprezintă rezultatele pentru dimensiunea **Universalism vs. Particularism**, în care:

- 1. Răspuns complet universalist.*
- 2. Răspuns particularist.*
- 3. Răspuns particularist dublat de orientare universalistă.*
- 4. Răspuns universalist, dar cu recunoașterea relațiilor sociale.*

Rezultatele obținute și prezentate în Figura 2.3 demonstrează o tendință preponderent **particularistă** în societatea Republicii Moldova. O cultură managerială particularistă se bazează pe deciziile luate în baza situației sau circumstanțelor specifice. Acest tip de cultură se găsește în societățile mai puțin dezvoltate, unde oamenii tind să acorde multă valoare aspectelor emoționale

și, uneori, tind să ia decizii bazate pe modul în care situația evoluează, deoarece se consideră că fiecare situație poate lua o perspectivă diferită și necesită rezolvări diferite. La studenți este predominantă înclinarea moderată pentru valorile universaliste cu recunoașterea relațiilor sociale particulariste.

Pentru a determina nivelul **individualismului versus comunitarism** în rândul respondenților din Republica Moldova am folosit o situație de Dilema cu patru alternative de răspuns despre pre-eminența individului sau grupului (Anexa 6, Dilema 2).



1. Răspuns radical individualist.
2. Răspuns ce afirmă individualismul competitiv, dar este admisă și cooperarea colectivă.
3. Răspuns ce demonstrează preeminența grupului, dar permite și existența unor indivizi competitivi.
4. Răspuns radical colectivist.

Fig. 2.4. Dimensiunea Individualism versus Colectivism

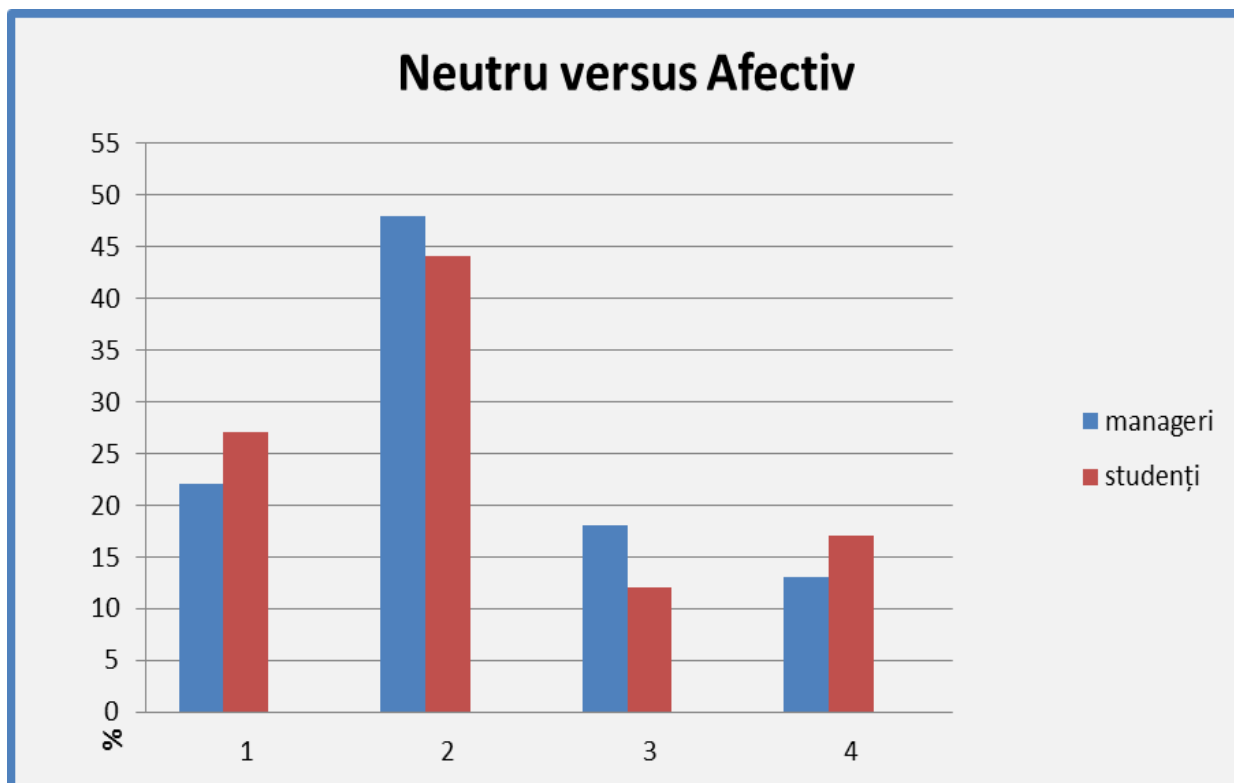
Sursa: Elaborată de autor în baza propriului studiu.

Rezultatele ce vizează această dimensiune, expuse în Figura 2.4, redau o atitudine moderată față de ambele extreme ale dimensiuni atât la manageri, cât și la studenți. Răspunsul dat de ei afirmă **individualismul competitiv**, fiind admisă și cooperarea colectivă.

În contextul unei culturi **individualiste**, lauda și recompensa sunt atribuite performanței individuale, oamenii au suficientă inițiativă și autonomie pentru a lua propriile decizii, nevoile oamenilor vin înainte de cele ale organizațiilor, oamenilor li se permite să fie creativi și să învețe din greșelile lor. Pe de altă parte, extrema colectivistă este mai mare decât extrema individualistă, ceea ce permite să atragem atenția la caracteristicile unei comunități colectiviste, unde performanța individuală nu este demonstrată public și se oferă recompensă performanței de grup, decizia este

mai degrabă colectivă [231, pp. 50-68]).

Dimensiunea **neutru versus afectiv/emoțional** reflectă gradul și gama de exprimare a sentimentelor. Pentru a determina dacă cultura națională din Republica Moldova este afectivă sau neutră, am întrebat respondenți cum vor reacționa față de un omolog de afaceri în cazul în care se simte insultat în timpul unei întâlniri (Anexa 6, Dilema 3).



1. Răspuns radical de orientare neutră.
2. Răspuns de orientare neutră, dar recunoaște importanța emoțiilor pentru relații bune.
3. Răspuns de orientare afectivă, care presupune controlul interacțiunilor.
4. Răspuns radical pentru orientarea afectivă.

Fig. 2.5. Dimensiunea Neutru versus Afectiv în Republica Moldova

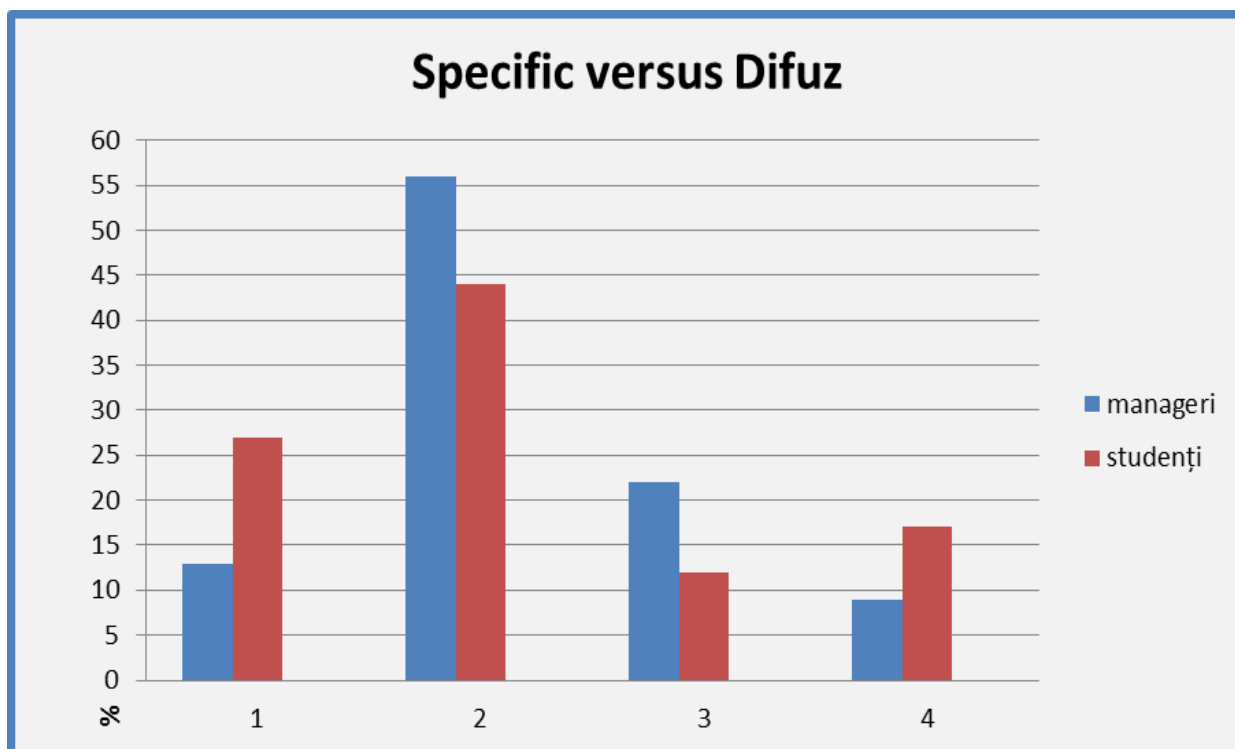
Sursa: Elaborată de autor în baza propriului studiu.

Rezultatele răspunsurilor respondenților care au ales opțiunea 1 sau 2, prezentate în Figura 2.5, demonstrează că societatea din Republica Moldova este una preponderent **neutră**, în care emoțiile nu sunt exprimate deschis, dar, oricum, sunt importante pentru stabilirea relațiilor. **În culturile neutre, oamenii cred că trebuie să-și controleze întotdeauna emoțiile, să lase acțiunile să fie influențate mai degrabă de rațiune, decât de sentiment și să nu-i lase pe alții să știe ce simt.**

Dimensiunea **specific versus difuz** indică gradul de implicare și se referă la interconectarea sferelor private și profesionale [231, p. 83-90].

Pentru a determina dacă cultura din Republica Moldova este orientată specific sau difuz, am adresat rugămintele către respondenți să aleagă una din patru alternative de răspuns. Cea mai

apropiată opțiune, după părerea lor (situația, dacă rentabilitatea sau relațiile dintre părțile interesate (mai ales dintre companie și clienții săi), constituie cel mai bun mod de monitorizare a eficienței organizaționale (Anexa 6, Dilema 4).



1. Răspuns pentru orientarea difuză.
2. Răspuns de compromis pentru ambele, având punct difuz de plecare.
3. Răspuns de compromis pentru ambele, având punct specific de plecare.
4. Răspuns pentru orientarea specifică.

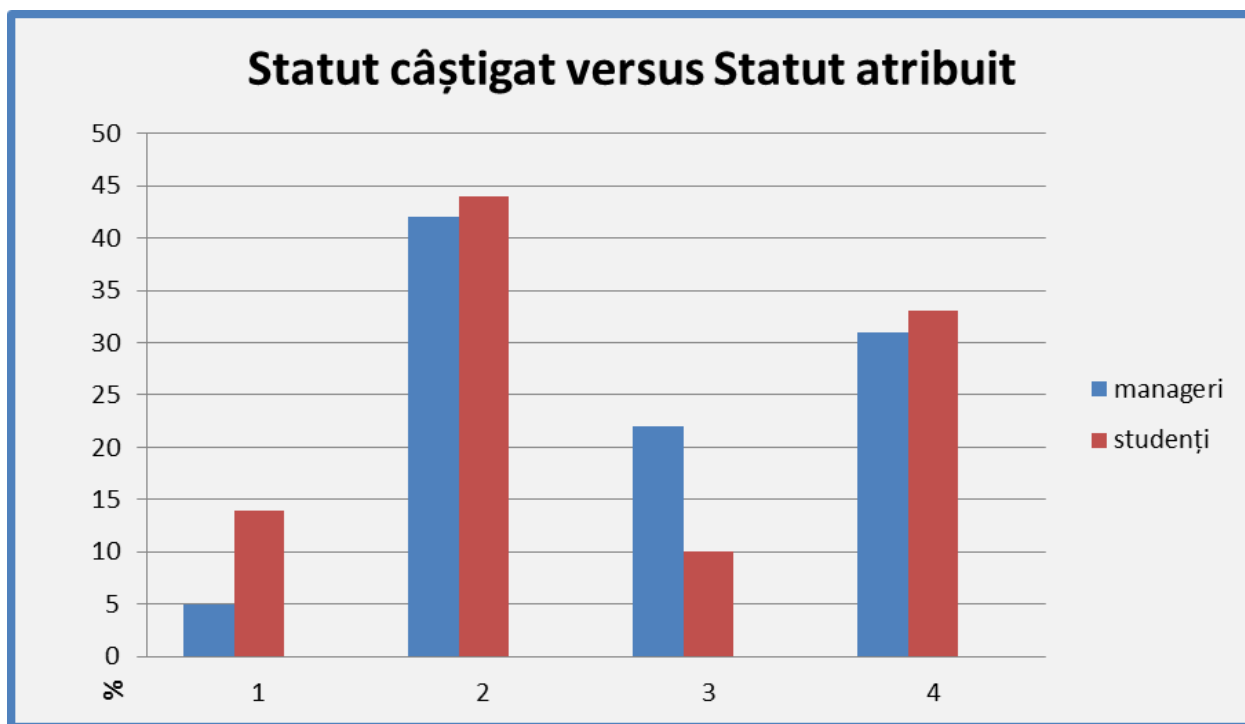
Fig. 2.6. Dimensiunea Specific vs Difuz

Sursa: Elaborată de autor în baza propriului studiu.

Activitatea de management implică stabilirea de relații cu alți colegi, angajați și superiori. În Republica Moldova, relațiile profesionale și ierarhiile sunt transferate în „terenuri private”, adică un manager este un manager, indiferent unde este întâlnit de angajat, ceea ce exprimă abordarea orientată spre cea difuză. Figura 2.6 prezintă rezultatele obținute în studiul nostru care prezintă prevalența abordării orientate difuz mai accentuate în rândul studenților respondenți decât a managerilor, fiind influențată de vârsta tânără a respondenților, în special când nu sunt încă angajați, au respect pentru cei aflați ierarhic mai sus.

Statutul câștigat/obținut versus Statutul atribuit este o dimensiune dezvoltată în studiile lui F. Trompenaars și Ch. Hampden-Turner, care analizează poziția și statutul pe care o persoană le are în cadrul unei întreprinderi datorită vârstei, studiilor, poziției sociale sau statutul este reflectarea a ceea ce a realizat o anumită persoană [231, pp. 101-119].

Pentru a determina dacă cultura națională a Republicii Moldova favorizează statutul prin **realizare sau atribuire**, am solicitat respondenților să aleagă una dintre cele patru alternative declarate pe care o are despre diferite motive pentru atribuirea statutului angajaților, bazat pe ceea ce oamenii au reușit să facă sau datorită calităților care le sunt oferite de sistemul social (Anexa 6, Dilema 5).



1. Răspuns radical pentru statut atribuit;
2. Răspuns pentru convingerea că statutul atribuit oferă evidențiere socială;
3. Răspuns pentru convingerea că statutul câștigat va duce la evidențiere socială;
4. Răspuns radical pentru statut câștigat.

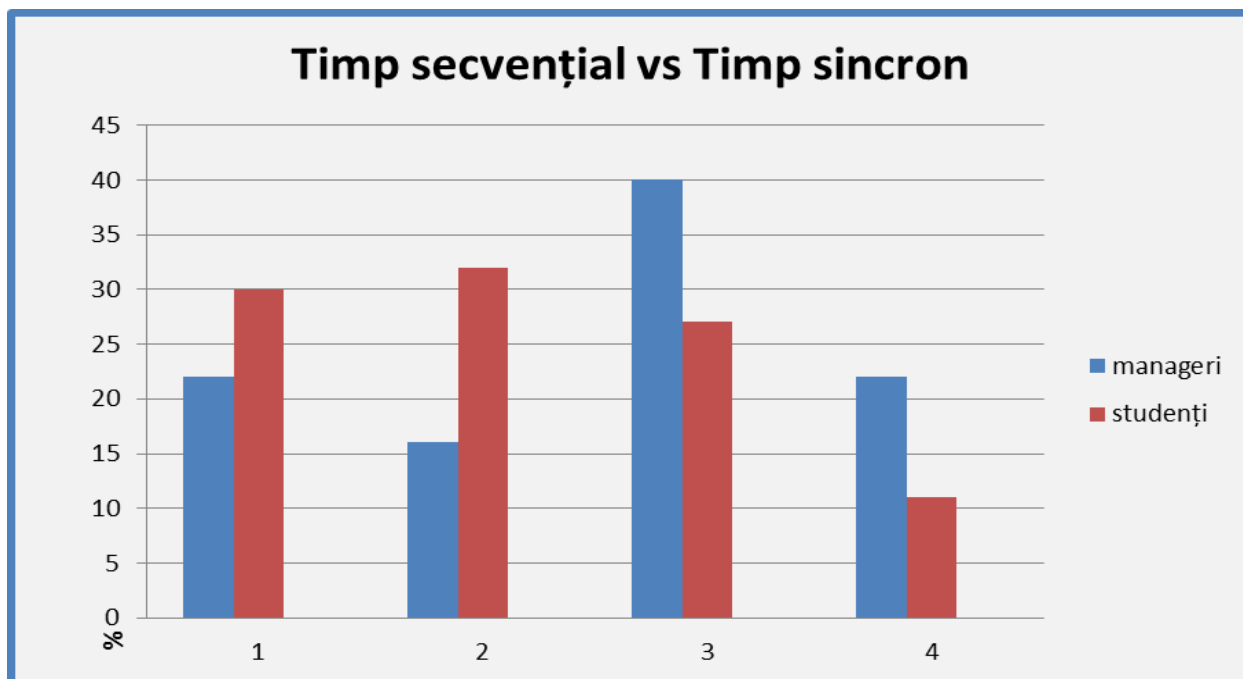
Fig. 2.7. Dimensiunea Statut câștigat versus Statut atribuit

Sursa: Elaborată de autor în baza Trompenaars & Hampden-Turner, 1997.

În cercetarea noastră, opinia că statutul unei persoane ar trebui să depindă de realizările sale și nu de vârstă sau origine a obținut 31-33% din sprijin din partea ambelor grupuri de respondent. Viziunea care aprobă statutul atribuit, ce oferă evidențiere socială, a obținut cel mai mare sprijin – 4% în grupul managerilor și, respectiv, 44% – la studenți (Figura 2.8).

O altă dimensiune studiată de Trompenaars și Hampden-Turner este **timpul secvențial versus timpul sincron** care identifică cum oamenii înțeleg și administrează trecerea timpului [231, pp. 119-138].

În cercetarea noastră, am rugat respondenții să aleagă o opțiune despre cele mai bune căi de îmbunătățire a utilizării *timpului* și livrării produselor pe piață, atunci când acestea sunt necesare (Anexa 6, Dilema 6).



1. Răspuns radical pentru orientarea secvențială a timpului.
2. Răspuns pentru opțiunea secvențială, dar se conectează la procesele sincron gestionate.
3. Răspuns pentru orientarea sincronă, dar se conectează proceselor de mare viteză gestionate secvențial.
4. Răspuns radical pentru orientarea sincronă.

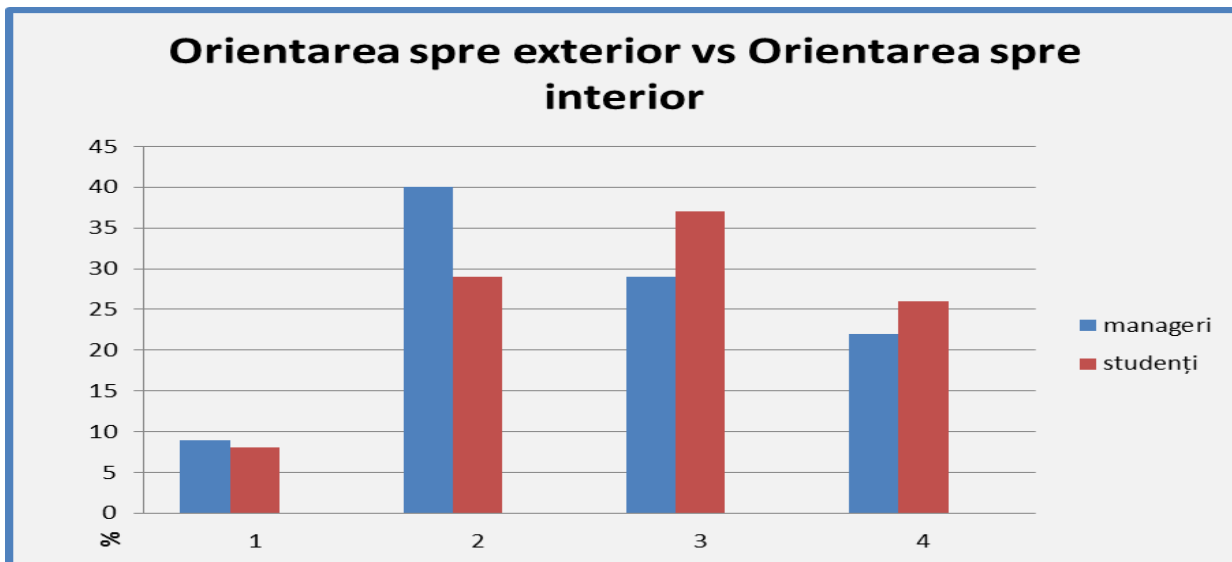
Fig. 2.8. Dimensiunea Timp secvențial vs Timp sincron

Sursa: Elaborată de autor în baza propriului studiu.

Există diferențe semnificative între cele două grupuri de respondenți, care se referă la modul de percepere și respectare a timpului. Studenții demonstrează o atitudine de tratare **secvențială** a timpului, adică punctualitatea, respectarea programelor, planificarea sunt ingredientele de bază ale acesteia. Cu toate acestea, nu este un nivel foarte ridicat de orientare **sincronă** extremă în rândul managerilor, care, uneori, pledează pentru perceperea secvențială a timpului cu origini, oricum sincrone (Figura 2.8) [231, pp. 141-154].

Dimensiunea culturală care arată atitudinea față de întrebarea „*Natura ne domină pe noi sau dominăm noi natura?*” și reflectă cel mai bine în modul în care oamenii interacționează cu mediul lor natural.

Pentru a arăta tendința generală în Republica Moldova vizavi de această dimensiune, am solicitat respondenților să își exprime atitudinea dacă strategia trebuie să fie concepută la vârful întreprinderii și să coboare, fiind pusă în aplicare la nivel inferior sau să fie inițiată la baza întreprinderii și să interacționeze eficient, direct cu clienții (Anexa 6, Dilema 7).



1. Răspuns radical pentru orientarea spre exterior.
2. Răspuns pentru orientarea spre exterior dat cu conexiuni orientate spre interior.
3. Răspuns radical pentru orientarea spre interior.
4. Reprezintă o opțiune pentru orientarea spre interior dar cu conexiuni la strategii orientate spre exterior

Fig. 2.9. Dimensiunea Atitudinea față de mediu înconjurător (orientarea spre exterior versus orientarea spre interior)

Sursa: Elaborată de autor în baza propriilor cercetări.

Studentii și managerii din Republica Moldova subliniază, în principiu, încrederea în sine și atitudinea dominantă față de mediu și alți factori externi (Figura 2.9). Opinia că toate realizările și meritele ar trebui atribuite propriilor acțiuni și ar trebui să depindă de acțiunile indivizilor constituie 37% – la studenți și, respectiv, 29% – la manageri. Cel mai mare procent de sprijin pentru opinia cu privire la dependența acțiunilor și deciziilor de factorii externi, dat cu conexiuni orientate spre interior, a fost identificată în grupul managerilor – 40%, dar și la studenți – 28%. Caracteristicile grupurilor dirijate spre exterior includ o atitudine flexibilă, disponibilitatea de a face compromisuri și de a trăi în armonie cu natura (acceptarea mediului).

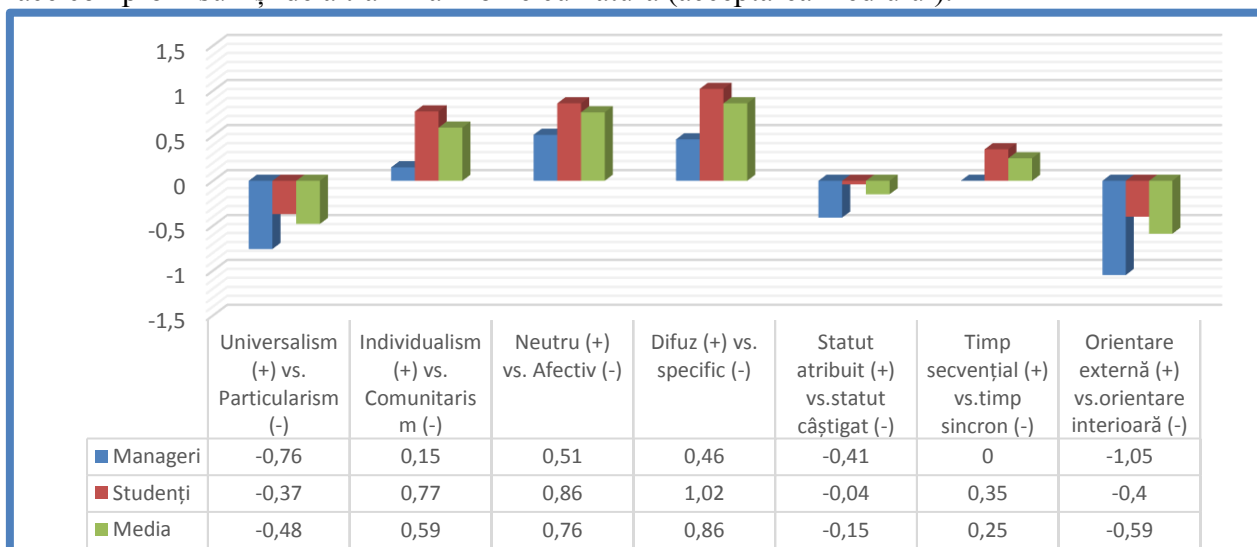


Fig. 2.10. Scorurile medii pe dimensiuni în ambele segmente de respondenți

Sursa: Elaborată de autor în baza propriilor cercetări.

În Figura 2.10 au fost determinate scorurile medii pe dimensiuni în ambele segmente de respondenți, prin atribuirea extremelor valorile 3 și -3, scorurile intermediare fiind indicate de 1 și -1, și 0 situația de echilibru a ambelor caracteristici.

Tabelul 2.7. Media pe dimensiune pentru fiecare segment de respondenți

Dimensiunea culturală	Manageri	Studenti	Media
Universalism (+) vs. Particularism (-)	-0,76	-0,37	-0,48
Individualism (+) vs. Comunitarism (-)	0,15	0,77	0,50
Neutru (+) vs. Afectiv (-)	0,51	0,86	-0,76
Difuz (+) vs. specific (-)	0,46	1,02	0,86
Statut atribuit (+) vs. statut câștigat (-)	-0,41	-0,04	-0,15
Timp secvențial (+) vs. timp sincron (-)	0,00	0,35	0,25
Orientare externă (+) vs. orientare interioară (-)	-1,05	-0,40	-0,59

Sursa: Elaborată de autor în baza propriilor calcule.

Rezultatele obținute în urma prelucrării datelor au permis stabilirea profilului cultural național în Republica Moldova, determinând valorile medii ale dimensiunilor culturale din modelul Trompenaars-Hampden-Turner.

În baza rezultatelor obținute, putem susține că societatea moldovenească este una **particularistă**, adică se acționează conform situației în momente specifice, în care oamenii cred că împrejurarea și relația pot stabili regulile după care trăiesc. Accentul în societatea moldovenească este mai mult pe relații decât pe reguli.

În ultimul timp, mai bine-zis după accesarea la independență, în viziunea noastră, Republica Moldova a adoptat mai multe atitudini occidentale datorită procesului de deschidere și globalizare, societatea moldovenească trece la **individualism**, unde încă este foarte dezvoltată cooperarea colectivă, dar cu evidențierea individului din cadrul grupului. Oamenii din generațiile mai tinere cred în libertatea personală și în realizări. Ei cred în propriile decizii și în obligația de a avea grijă de ei înșiși. Nevoile individuale ale oamenilor sunt înaintea celor ale organizațiilor, li se permite să fie creativi și să învețe din greșelile lor.

Conform modelului Trompenaars-Hampden-Turner, oamenii din societatea moldovenească au o orientare **neutră**, ei fac efort pentru a-și controla emoțiile. Rațiunea influențează acțiunile lor mult mai mult decât propriile sentimente. Oamenii nu dezvăluie ce gândesc sau cum se simt. Moldovenii nu își aduc emoțiile la birou. De multe ori încearcă să-și ascundă emoția, mai ales, când sunt răniți de cuvintele unui manager.

În Republica Moldova se observă un punct **difuz** de plecare, există o suprapunere a spațiului public și privat, între munca oamenilor și viața personală. Ei cred că relațiile bune sunt vitale pentru atingerea obiectivelor de afaceri și în viața lor socială, indiferent dacă sunt la locul de muncă sau în afara acestuia. Oamenii pot petrece timp cu colegii și clienții în condiții informale.

În ceea ce privește **statutul și obținerea lui** în Republica Moldova, pe de o parte, vedem tendința pentru statutul atins care predomină în răspunsurile respondenților mai în vârstă, demonstrând că aceștia tind să recunoască valoarea și să recompenseze performanțape de o altă parte, oamenii cred că individul ar trebui apreciat pentru „*cine sunt*”. Puterea, titlul și poziția sunt mai importante pentru grupul mai în tânăr al respondenților noștri, iar aceste caracteristici definesc comportamentul acestora.

În Republica Moldova, managerii demonstrează un echilibru între percepția sincronă și cea secvențială a timpului: ei văd trecutul, prezentul și viitorul ca perioade interconectate. Planurile și angajamentele ar putea fi flexibile și schimbătoare. Studenții sunt secvențiali: ei preferă ca evenimentele să se întâmple în consecutivitate. Ei apreciază planificarea, respectă punctualitatea și respectă programele. Motto-ul lor: „Timpul este bani”. Aceste date controversate permit să ne referim la ideea că moldovenii pun accentul pe punctualitate, dar, de cele mai multe ori, nu sunt punctuali.

În condiții de muncă sau în relații personale își concentrează atenția și acțiunile asupra celorlalți și încearcă să evite pe cât posibil conflictele. Oamenii, cu această orientare în timp, au adesea nevoie de reasigurare sau aprobare atunci când fac o treabă bună.

Tabelul 2.8. Profilul cultural în Republica Moldova conform modelului Trompenaars și Hampden-Turner

Nr.	Dimensiunea culturală	Caracteristicile culturale naționale în Republica Moldova
1.	RM este caracterizată de particularism	Oamenii cred că circumstanțele lor și relațiile dictează regulile pe care le trăiesc. Răspunsul lor la o situație se poate schimba în baza a ceea ce se întâmplă în acest moment și a celor implicați.
2.	Societatea din RM constă din indivizi competitivi cu recunoașterea importanței grupului	Libertate și realizare personală. Propriile decizii și grijă de sine.
3.	RM este o societate difuză	Oamenii văd suprapunerea dintre munca lor și viața personală. Ei cred că relațiile bune sunt vitale pentru întâlnirea cu afaceri obiective. Oamenii petrec timp în afara orelor de lucru cu colegii și clienți.
4.	Indivizii din RM par a fi emoțional neutri	Oamenii fac un mare efort pentru a-și controla emoțiile. Rațiunea le influențează acțiunile mult mai mult decât sentimentele. Nu dezvăluie ce gândesc sau cum se simt.
5.	O societate a realizărilor dar, statutul atribuit oferă evidențiere socială	Oamenii, mai ales tânăra generație, cred că rezultatele le aparțin exclusiv lor. Aceste culturi prețuiesc performanța, indiferent de persoană. Dar, în același timp, este valoroasă, mai ales pentru generațiile mai în vârstă, locul oamenilor în societate, ținând cont de vârstă, studii, mai ales, în afara țării, familia de unde provin etc.
6.	RM este o țară a orientării temporale spre secvențial	Oamenii văd trecutul, prezentul și viitorul ca perioade separate. Ei pot să lucreze la mai multe proiecte simultan și pot privi planurile și angajamentele ca fiind mobile.
7.	Dirrecția internă (dar, mai pronunțată pentru generația mai în vârstă)	Oamenii cred că își pot controla mediul pentru a realiza obiectivele lor. Aceasta include modul în care lucrează cu echipele și în cadrul organizațiilor.

Sursa: Elaborat de autor în baza [231].

Astfel, în urma analizei datelor ce alcătuiesc profilul elaborat, susținem că profilul managerilor și a studenților au aceeași direcție, doar că valorile diferă. Cele mai mari diferențe au fost observate la dimensiunile *Individualism vs. Comunitarism*, studenții având o înclinație mai mare spre individualism, dar și în cadrul dimensiunii *Orientare interioară vs. Orientate exterioară*, studenții fiind orientați spre interior, dar mai puțin pronunțată decât cea a managerilor. În baza acestor analize putem afirma că **Ipoteza 3 este validă**.

Tabelul 2.9. Valorile dimensiunilor pe categorii de respondenți: femei/bărbați (studenți/ manageri)

Sexul/ categoria de respondenți		%	Universalism (+) vs. Particularism (-)	Individualism (+) vs. comunitarism (-)	Neutru (+) vs. afectiv (-)	Difuz (+) vs. Specific (-)	Statut atribuit (+) vs. Statut câștigat (-)	Timp secvențial (+) vs. sincron (-)	Orientare exterioară (+) vs. interioară (-)
femei	Studenți 139	66,3	-0,57	0,60	0,96	0,97	-0,02	0,31	-0,37
	Manageri 50		-0,36	-0,12	0,40	0,52	-0,64	0,00	-1,16
bărbați	Studenți, 64	33,7	0,06	1,16	0,66	1,13	-0,09	0,44	-0,47
	Manageri 32		-1,38	0,56	0,69	0,38	-0,06	0,00	-0,88

Sursa: Elaborată de autor în baza propriilor calcule.

De menționat, că este curios faptul că bărbații din segmentul studenți par a fi mai universalisti, studenții, atât de gen feminin, cât și cei de gen masculin, au tendințe evident individualiste, care, la capitolul difuziune, de asemenea, ocupă întâietatea. În cadrul dimensiunii ce vizează atribuirea statutului doar bărbații manageri au înclinația spre statut câștigat, posibil datorită caracteristicilor specifice masculine de a „a face, a demonstra, a concura”, care devin mai evidente cu vârsta.

În Figura 2.11 este evaluat profilul întreprinderilor studiate după tipul lor.

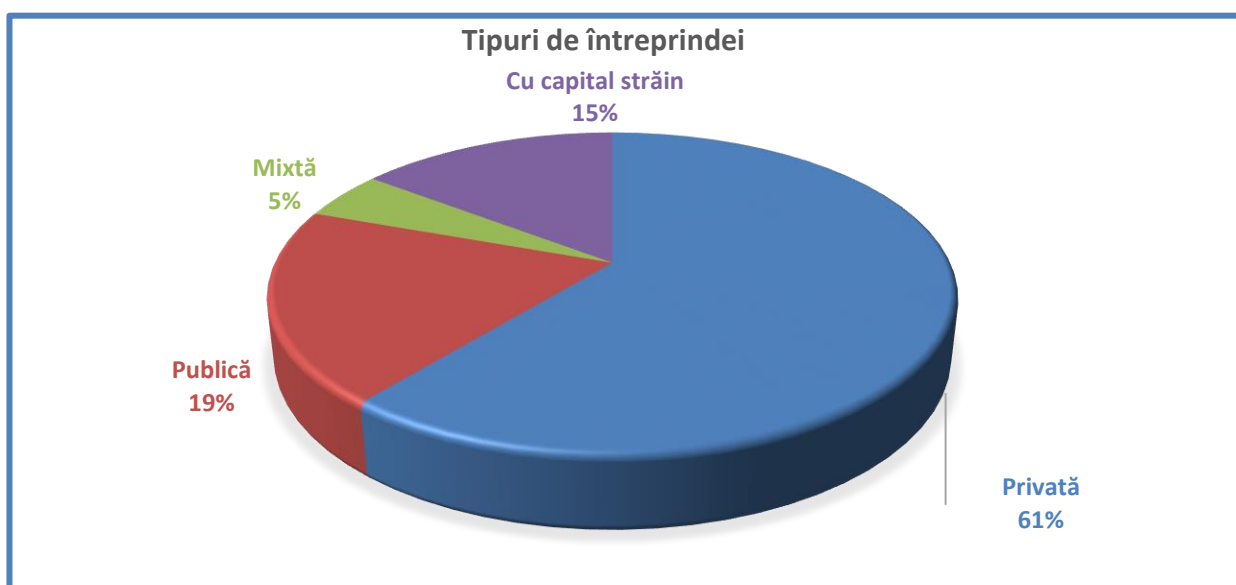


Fig. 2.11. Profilul întreprinderilor studiate după forma de proprietate

Sursa: Elaborată de autor în baza propriilor cercetări.

În continuare, prezentăm rezultatele obținute din analiza corelației celor șapte dimensiuni ale managementului din diferite întreprinderi în dependență de tipul lor.

Tabelul 2.10. Valorile dimensiunilor culturale conform Trompenaars-Hampden-Turner în management (în întreprinderi după forma de proprietate)

Tipul întreprinderii	Universalism (+) vs. Particularism (-)	Individualism (+) vs. comunitarism (-)	Neutru (+) vs. afectiv (-)	Difuz (+) vs. Specific (-)	Statut atribuit (+) vs. Statut câștigat (-)	Timp secvențial(+) vs. sincron (-)	Orientare exterioară (+) vs. interioară (-)
Privată, 50	-0,80	0,16	0,40	0,32	-0,64	0,16	-0,84
Publică, 16	-0,50	0,25	0,38	0,88	0,13	-0,50	-1,13
Mixtă, 4	-1,50	-0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	-2,50
Cu capital străin, 12	-0,67	0,17	1,33	0,67	-0,33	0,00	-1,33
Media	-0,76	0,15	0,51	0,46	-0,41	0,00	-1,05

Sursa Elaborat de autor în baza propriilor calcule.

În urma analizei întreprinderilor după tipul de capital, atestăm devierea dimensiunilor în cadrul întreprinderilor mixte, majoritatea au o diferență considerabilă de la media globală. Dacă analizăm întreprinderile străine, putem observa o deviere mai mare în cadrul dimensiunii neutru vs. afectiv, înregistrând o tendință de reținere și aplatizare a sentimentelor. Este de înțeles, tendința de statut câștigat în întreprinderile private și cele cu capital străin, deoarece este o interdependență între rezultatele personale obținute și rezultatele companiei. Atitudinea față de timp în întreprinderile publice este una lejeră.

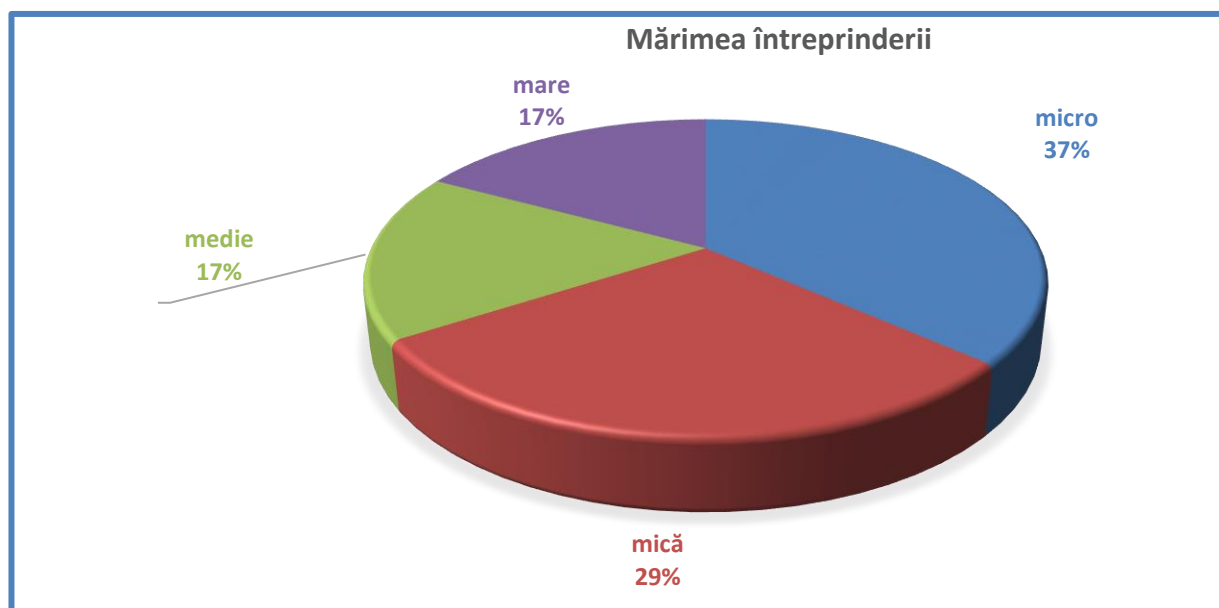


Fig. 2.12 Profilul întreprinderilor studiate după mărimea lor

Sursa: Elaborată de autor în baza propriilor cercetări.

În Tabelul 2.11 vom prezenta valorile dimensiunilor culturale în întreprinderi de diferite mărimi conform Trompenaars-Hampden-Turner în management.

Tabelul 2.11. Valorile dimensiunilor culturale conform Trompenaars-Hampden-Turner în management (în întreprinderi de diferite mărimi)

Dimensiunea întreprinderii	Universalism (+) vs. Particularism (-)	Individualism (+) vs. Comunitarism (-)	Neutru (+) vs. Afectiv (-)	Difuz (+) vs. specific (-)	Statut atribuit (+) vs. statut câștigat (-)	Timp secvențial (+) vs. timp sincron (-)	Orientare externă (+) vs. orientare internă (-)
micro	-0,53	0,13	0,80	0,13	-0,60	-0,07	-0,73
mică	-0,92	-0,17	-0,17	0,42	-0,50	0,08	-1,75
medie	-0,29	0,43	0,71	0,43	-0,43	0,43	-1,14
mare	-1,43	0,43	0,86	1,29	0,14	-0,43	-0,43
Media generală	-0,76	0,15	0,51	0,46	-0,41	0,00	-1,05

Sursa: Elaborat de autor în baza propriilor calcule.

Analiza managementului întreprinderilor după dimensiunea lor poate demonstra tendințe diferite de cele generale. Managementul întreprinderilor mici au prezentat scoruri diferite de tendința generală la dimensiune IVC, având scorul spre comunitarism și tendința afectivă de expunere a emoțiilor, diferită de cea generală (neutră). În cadrul întreprinderilor mari se observă o tendință a statutului atribuit, diferită de tendința generală (statut câștigat). La fel, se observă un nivel ridicat al relației difuze față de media generală a dimensiunii Difuz vs. Specific.

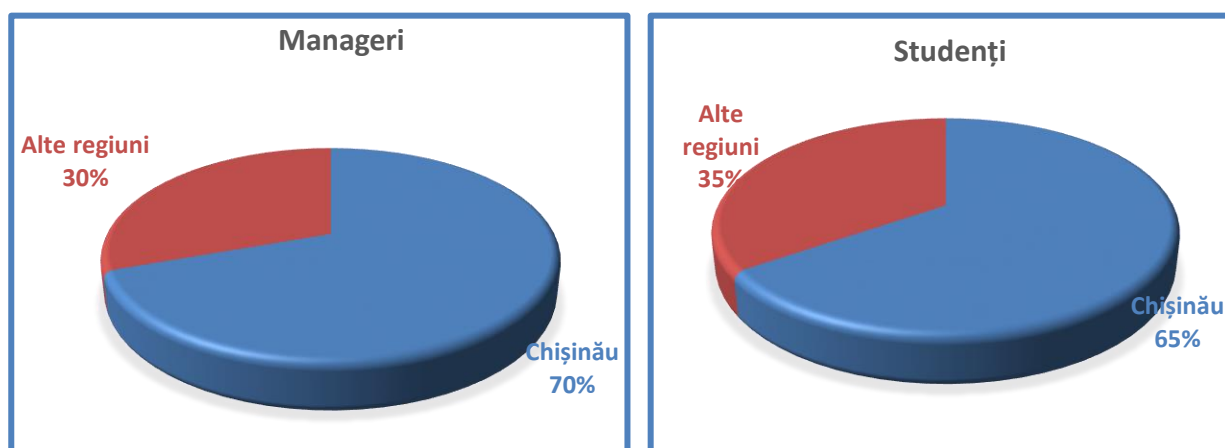


Fig. 2.13. Geografia participanților la sondaj

Sursa: Elaborată de autor în baza propriei cercetări.

La fel, am determinat valorile dimensiunilor culturale în comparație cu localitatea de trai a respondenților.

Tabelul 2.12. Dimensiunile culturale ale respondenților după locul de trai

Segmentul de respondenți	Regiunea	Universalism (+) vs. Particularism (-)	Individualism (+) vs. Comunitarism (-)	Neutru (+) vs. Afectiv (-)	Difuz (+) vs. specific (-)	Statut atribuit (+) vs. statut câștigat (-)	Temp secvențial (+) vs. timp sincron (-)	Orientare externă (+) vs. orientare interioară (-)
Manageri	Chișinău	-1,04	0,05	0,37	0,61	-0,79	-0,12	-0,96
	Alte regiuni ale țării	-0,12	0,36	0,84	0,12	0,44	0,28	-1,24
Studenți	Chișinău	-0,14	0,77	0,66	1,29	0,09	0,30	-1,17
	Alte regiuni ale țării	-0,30	0,64	0,55	0,79	-0,39	0,64	-0,18

Sursa: Elaborat de autor în baza propriilor calcule.

Analiza datelor din sondaj a ambelor segmente în comparație cu aria geografică de unde vin a permis să identificăm diferențe de valori de atitudine și comportamentale.

Prin urmare, cei mai puternic influențați de latura particularistă sunt managerii din Chișinău, care înregistrează cel mai înalt scor la această dimensiune.

Atât managerii, cât și studenții din Chișinău au o percepție difuză a relațiilor personale, adică spațiul privat se interpătrunde cu spațiul public. Pentru reprezentanții, care vin din alte regiuni ale țării, această latură a dimensiunii este mai puțin accentuată.

De asemenea, considerăm că trebuie evidențiată dimensiunea ce determină atribuirea statutului: o diferență mare se observă la managerii din Chișinău, care susțin că statutul trebuie oferit în conformitate cu meritele fiecăruia, iar cei din regiune sunt de părerea ca statutul trebuie obținut datorită poziției, vârstei în societate. Atitudinea studenților față de această dimensiune este opusă: cei din Chișinău optează pentru varianta de compromis a acordării statutului între atribuire și merite, iar cei din regiune percep statutul ca ceva ce trebuie câștigat prin fapte.

2.2. Analiza comparativă a culturilor naționale ale principalilor parteneri comerciali ai Republicii Moldova

În relațiile sociale sau de afaceri, cultura națională, reprezentată de individ, precum și cultura întreprinderii intră în contact cu culturile altor entități (autorități ale statului, clienți,

concurenți, parteneri, colegi de serviciu etc.), astfel încât activitatea se realizează într-un mediu caracterizat prin diversitate culturală.

Potrivit Ministerului Afacerilor Interne a Republicii Moldova și Oficiului pentru Migrație și Azil [68], fenomenul migrației în Republica Moldova se caracterizează prin emigrația internațională a cetățenilor moldoveni, mai puțin, prin imigrația străinilor. Studiile din domeniul migrației [46], [68] arată că ponderea principală a migrațiilor moldoveni rămâne emigrarea în scopuri economice, în special, din cauza nivelului scăzut de venit din țara noastră [42].

Cu toate acestea, în ultimii ani, printre alte cauze ale migrației se numără cele academice (tendința de a obține studii recunoscute la nivel internațional, care ar asigura un loc de muncă de succes) și reunificarea familiei [46].

Pentru a fi eficient în contactele cu partenerii din afară este necesară o abordare interculturală a relațiilor economice. Relațiile dintre indivizi, organizații, firme, instituții, state, organisme regionale etc. presupun interacțiunea unor culturi diferite. Astfel, de exemplu, o persoană sau întreprindere din Republica Moldova este definită printr-un set de valori de bază ce deține un „profilul cultural” specific care interacționează cu profilurile altor culturi.

În acest sens, am considerat importantă analiza caracteristicilor culturale naționale a țărilor cu care atestăm cel mai intens contact economic.

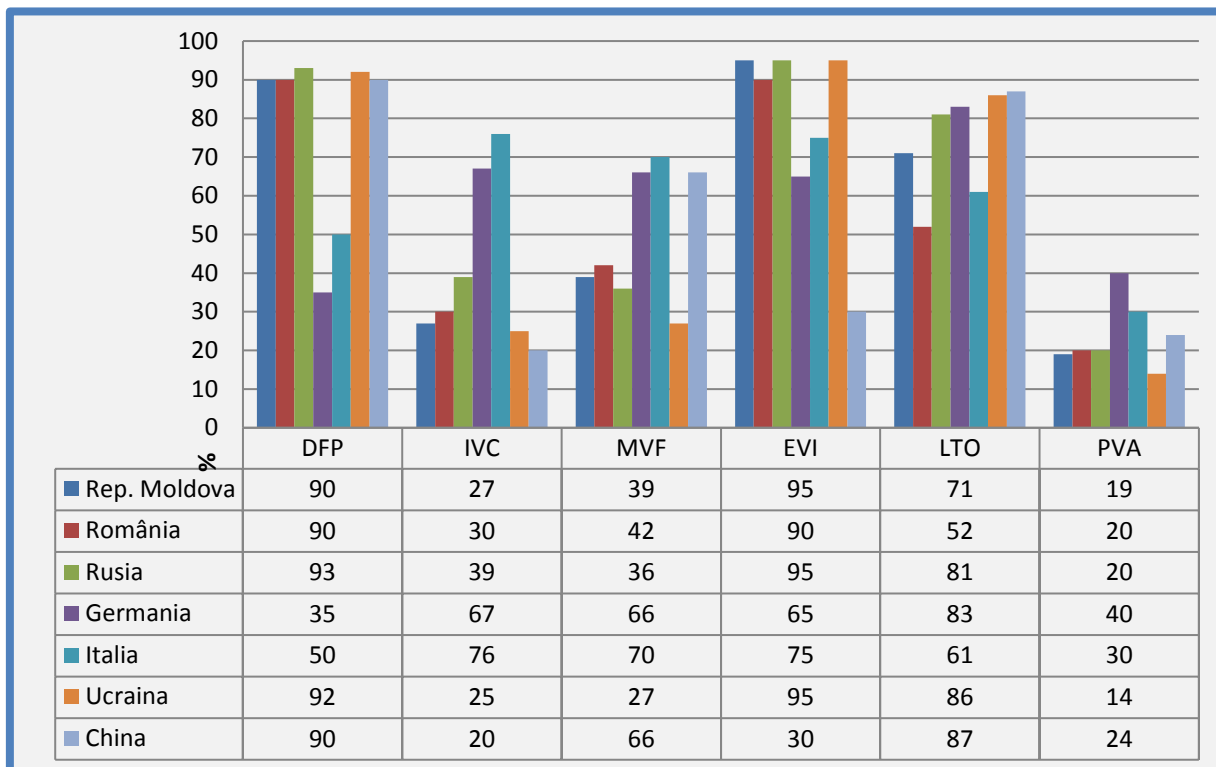
România este țara cu o istorie comună de-a lungul secolelor și partenerul numărul unu în relațiile comerciale bilaterale (Figura 1.3 și 1.4). Conform datelor Guvernului României [44] numărul cetățenilor moldoveni, care au cetățenia română, a crescut semnificativ în ultimii 20 de ani și, astăzi, a ajuns la 642.149 de persoane dintr-o populație de facto de aproximativ 2,7 milioane de locuitori, ceea ce înseamnă că unul din patru moldoveni au cetățenia română.

Rusia – datorită influenței sale economice (Figura 1.3 și 1.4) și politice, dar mai ales culturale asupra grupului cultural al țărilor balcanice [260] din care țara noastră face parte și care are, de asemenea, un număr mare de emigranți din Republica Moldova [68].

Italia și Germania sunt alte țări în topul preferat de moldoveni să emigreze și, la fel, au un impact considerabil asupra relațiilor comerciale cu Republica Moldova [68].

Ucraina este o țară vecină cu Republica Moldova, care se află în topul importatorilor din Republica Moldova.

Nu în ultimul rând, trebuie să menționăm **China**, plasată, pe drept, în topul partenerilor comerciali ai țării noastre. Relațiile Republicii Moldova cu China sunt un bun exemplu pentru modul în care două țări, indiferent de dimensiunea lor, pot lucra împreună pe picior de egalitate (Figura 1.3 și 1.4).



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

Fig. 2.14 Studiul comparativ pe țări-partenere ale Republicii Moldova cu privire la dimensiunile culturale (conform modelului Hofstede)

Sursa: Elaborată de autor în baza [142, 143,144, 145, 146].

Modelele culturale, utilizate în cercetarea noastră (descrisă anterior), au fost comparate între ele, în rezultatul căreia am atestat diverse „acoperiri culturale” ale dimensiunilor culturale.

După cum este reflectat în Figura 2.14, putem observa că scorul ridicat, obținut de Distanța față de putere (DFP) pentru China (90), Rusia (93), România (90), Ucraina (92), cum era de așteptat, dovedește faptul că țările date au împărțit un trecut comunist comun. Relațiile de muncă dintre angajații la nivel înalt și subordonații lor sunt îndepărtate. Șeful este o figură autoritară și principalul factor de decizie în majoritatea cazurilor. Angajații îndrăznesc foarte rar să-și contrazică superiorii, ei trebuie să se supună.

Germania (35) și Italia (50) prezintă un nivel scăzut până la mediu de distanță față de putere. Rezultă că ierarhia în societate și organizații are o distribuție convențională a rolurilor, iar caracteristica de bază este descentralizarea. Tipul specific de conducere este cel democratic.

În țările în care nivelul Individualismului/Colectivismului (IVC) este scăzut ca și în Republica Moldova (27), relația prevalează asupra obiectivelor. Oamenii preferă să păstreze prietenii la locul de muncă și în afara acesteia, decât să stabilească obiectivul profesional care poate amenința relația. Se poate bine observa că China (20), Ucraina (25), România (30) și Rusia (39) nu sunt foarte departe de scorul Republicii Moldova. *În sistemele economice ale acestor țări guvernul are un rol dominant. Societatea așteaptă ca guvernul să rezolve și să gestioneze întregul sistem economic și schimbările economice să vină, mai degrabă, de la structurile*

guvernamentale decât de la ei înșiși. Justiția este selectivă în funcție de cei cu putere și influență. Corupția este înfloritoare, fiind una dintre condițiile dezvoltării lente.

La polul îndepărtat se află Germania și Italia. Ele prezintă un nivel ridicat de individualism, ceea ce înseamnă că performanța individuală, libertatea personală și independența sunt cele mai apreciate. De asemenea, legile și drepturile ar trebui să fie aceleași pentru toată lumea.

Scorul pentru masculinitate/feminitate (MVF) în Republica Moldova (39 puncte), în țările vecine România (42 puncte), Ucraina (27) și Rusia (36) indică faptul că societățile au caracteristici ale culturilor feminine. Aceste culturi se descriu prin comportament blând, compromis și evitarea conflictelor. În societățile feminine, munca are rolul de a obține un confort minim pentru existență.

Departate de țările menționate anterior, cu un indice ridicat de masculinitate, se plasează China (66), Germania (66) și Italia (70). În aceste țări prevalează caracteristicile specifice masculine: competiția, lupta pentru putere, cunoașterea și recunoașterea. În culturile masculine conflictul este rezolvat prin confruntare și se încheie cu victoria celor mai puternici, însemnând muncă, dezvoltare economică, productivitate și performanță.

Moldova se află în topul clasamentului negativ al evitării incertitudinii (EVR), având indicele 101. Nu sunt departe Rusia (95) și România (90). Nivelul ridicat de stres și anxietate, preocuparea excesivă pentru necunoscut sunt principalii indicatori ai acestor culturi. Stresul persistă în viața de zi cu zi, acasă și la locul de muncă. Anxietatea este o stare difuză de îngrijorare cu privire la ceea ce se poate întâmpla. Incertitudinea vieții este văzută ca o amenințare pentru oameni. Reformele, schimbările profesionale, economice, sociale și politice și inovațiile sunt evitate. Ceea ce este diferit se consideră periculos, fiind preferate practicile deja cunoscute, chiar și ele fiind disfuncționale. Birocrația și controlul, caracterizate de reguli stricte, au rolul de a preveni incertitudinile și schimbările. Oamenii preferă să-și mențină locurile de muncă stabile, în detrimentul condițiilor de muncă nesatisfăcătoare sau al unui mediu organizațional toxic și al unui salariu mic [Popov et al., 2020]. Germania (65) și Italia (75) își definesc societățile cu un nivel mai scăzut de incertitudine și acceptare a ambiguității, dar tot mai mare de medie.

Cel mai scăzut scor al nivelului de incertitudine îl are China (30). Oamenii din aceste țări sunt deschiși la ceea ce este nou, diferit și încearcă să pună în aplicare noi practici sociale și tehnologice. Fenomenul de încurajare a schimbărilor inovatoare în societate și muncă duce la dezvoltarea companiilor și instituțiilor.

Scorul obținut de Republica Moldova (36) pentru orientarea în timp (OTL) relevă că gândirea și planificarea societății sunt orientate pe termen scurt. România (52 de puncte) și Italia (61) sunt peste scorul mediu, iar Rusia (81) și Germania (83) sunt destul de bine plasate.

În culturile orientate pe termen scurt, rezultatele eforturilor depuse, deschiderea sau investiția într-o afacere, atingerea obiectivelor sunt așteptate cât mai repede posibil. Resursele financiare sunt investite în proprietăți imobiliare, mașini scumpe sau haine. Creșterea economică

a țării este lentă, deoarece nu există bani pentru investiții pe termen lung [66].

În țările cu orientare pe termen lung, resursele financiare sunt investite în afaceri, investiții personale sau educație, ceea ce ar putea avea consecințe pozitive pe termen lung. Mai importante sunt profiturile pe termen lung, adică peste 5-10 ani.

Scorul Permisivității (PVA) în Republica Moldova este scăzut (19), el demonstrează că societate moldovenească are caracteristici unei culturi austere. Putem observa că restricția este specifică și pentru România și Rusia (20 de puncte). În general, această tendință predomină în fostele țări comuniste sau în alte regimuri autoritare. Libertatea de exprimare este descurajată, iar exprimarea personalității este o dificultate [66]. Membrii societății, inclusiv cadrul organizațional, se tem de critici și de opinia altora. Restricțiile culturale inhibă dezvoltarea personalității și realizarea propriilor dorințe, oamenii devin tensionați, stresați și nervoși.

Germania (40) are un grad mai mare de permisivitate și libertate individuală, dar încă sub nivelul mediu. Acest lucru se simte în interacțiunile sociale de zi cu zi în care cetățenii manifestă fericire, optimism și bunătate.

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

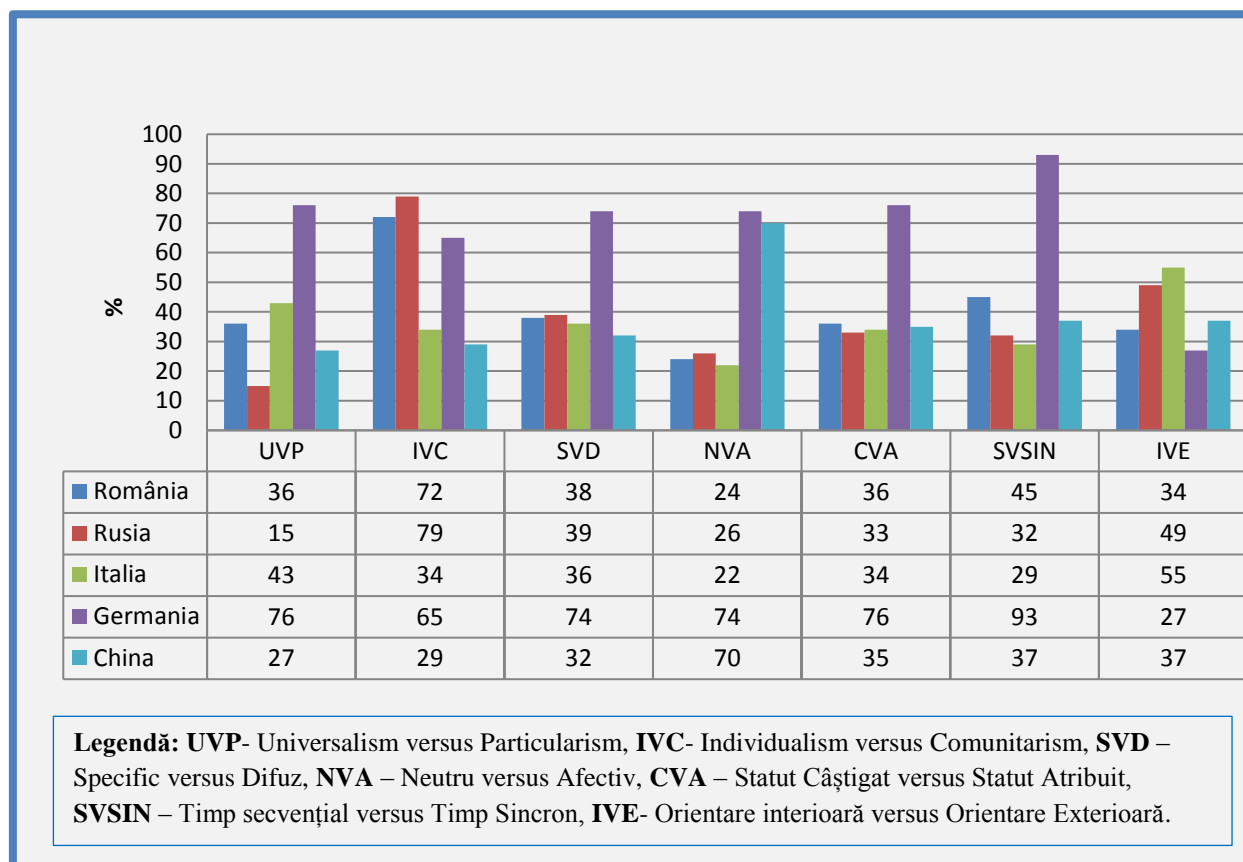


Fig. 2.15. Dimensiunile culturale în principalele țări-partener
(conform modelului Trompenaars-Hampden-Turner)

Sursa: Elaborată de autor în baza [233].

Societățile particulariste, din studiul nostru, sunt: România, Rusia și Italia, dar menționăm că aceeași tendință se atestă și în Republica Moldova. Astfel, rezultă că accentul este pus pe relații, dar nu pe reguli. Există mai multe adevăruri pentru că oamenii se respectă și iau în considerare opiniile în mod reciproc, iar relațiile au rolul principal în succesul în afaceri.

Germania este considerată o țară universalistă. Accentul se pune mai mult pe reguli, și nu pe relații și există întotdeauna doar un adevăr al unei situații specifice. Contractele sunt singurul cadru pentru întreaga activitate și interacțiune comercială.

Țările cu tendințe difuze sunt: Republica Moldova, România, Rusia și Italia, unde viețile personale și profesionale ale oamenilor se suprapun, iar aceștia cred că a avea legături personale bune cu partenerii lor de afaceri este o condiție esențială pentru succes. Nu există o limitare clară a relațiilor la locul de muncă și a altor tipuri de relații sociale.

Cultura orientată spre specific este cea a Germaniei, unde oamenii cred că viața lor profesională ar trebui să rămână separată de cea personală și aspectele lor trebuie să fie păstrate distincte unele de celelalte. Interacțiunile dintre oameni sunt foarte bine definite. Oamenii dintr-o astfel de cultură cred că pot lucra foarte bine împreună fără a avea neapărat o relație personală bună.

Germania este o țară cu un scor ridicat de individualism. În mod surprinzător, societățile individualiste sunt considerate România și Rusia. Probabil este cazul culturilor individualiste orizontale (de exemplu, Suedia, Norvegia) în care se așteaptă ca oamenii să acționeze ca indivizi și, în același timp, să nu fie diferiți de ceilalți [228] Statutul indivizilor, munca și rezultatele individuale prezintă o mare importanță în aceste țări [138, 151].

În culturile colectiviste, precum cea din Italia, grupul și aderarea la acesta contează cel mai mult, deoarece securitatea și ajutorul sunt oferite în schimbul loialității individuale. Apartenența la un grup este mai mult apreciată decât libertatea și independența personală.

Cea mai neutră societate din studiul nostru este cea a Germaniei. Nemții nu arată ce sunt și ce gândesc, emoțiile se reflectă doar ocazional. Comunicarea ar putea fi considerată monotonă, aproape plictisitoare.

România, Rusia și Italia sunt țări cu un nivel ridicat de înclinație emoțională. Indivizii își exteriorizează sentimentele și gândurile (verbale și nonverbale) fără rezerve sau autocontrol. Comunicarea, în aceste țări, tinde să fie activă, declamativă și dramatică.

Scorul Republicii Moldova demonstrează un nivel mediu al acestei dimensiuni cu tendință neutră, ceea ce înseamnă că conține caracteristici ale ambelor, dar mai mult decât neutru.

În cercetarea noastră, țara cu tendință de atribuire este Germania. Discriminarea socială este ne semnificativă. Imigranții se pot integra destul de bine în societatea germană, femeile și bărbații au aceleași drepturi, minoritățile sexuale nu sunt dezavantajate. Poziția în ierarhie nu ține cont de vârstă, ci de cunoștințe și experiență. Angajarea și salariile se bazează pe cunoștințe și abilități dovedite, nu

diplome sau alte elemente mai puțin relevante. Avansarea ierarhică sau profesională și demiterea depind de performanță.

Atribuirea statutului este specifică altor reprezentanți din studiul nostru: România, Rusia, Italia. De obicei, persoanele în vârstă (considerate mai experimentate) sunt manageri, cu studii superioare, din grupul etnic majoritar și, cel mai frecvent, din straturi sociale superioare. Diplomele sunt foarte importante la angajare. Promovarea ierarhică sau profesională este lentă și depinde de vârstă sau vechime. În relațiile interumane, politețea și respectul față de persoanele în vârstă, absolvenții unor universități de prestigiu, medici etc. sunt foarte importante.

În Germania există o percepție secvențială a timpului: planificarea riguroasă a activităților, acțiunile aleatorii etc. sunt tratate cu circumspecție sau dezaprobare; eficiența în realizarea sarcinilor/activităților, întârzierile repetate sunt percepute negativ; punctualitatea în relațiile de afaceri, întârzierile, nerespectarea termenelor sunt interpretate ca lipsă de interes pentru afaceri; perseverență și consecvență în atingerea obiectivelor; o singură acțiune este întreprinsă într-o anumită perioadă de timp și aceasta trebuie finalizată înainte de a întreprinde o nouă acțiune.

La polul opus se află Republica Moldova, România, Rusia și Italia cu o percepție sincronă a timpului. Culturile lor naționale se caracterizează prin: dezvoltarea de evenimente sau activități care este determinată mai degrabă de urgențe; dezvoltarea relațiilor interumane are o mare importanță; satisfacția tuturor părților implicate, respectul „imaginii” partenerului.

Rezultatele analizei celor mai importanți parteneri ai țării noastre, efectuate în acest subcapitol, denotă că **Ipoteza 3 este validă, adică dimensiunile culturale în Republica Moldova sunt cele mai apropiate de România**, fapt ce confirmă că „ingredientele” culturale de bază, cum ar fi limba, obiceiurile etc., sunt cele mai importante în similitudinea culturală. Faptul că urmează Rusia demonstrează că istoria comună de 70 de ani în cadrul URSS își are amprenta asupra valorilor culturale.

2.3 Rezolvarea dilemelor interculturale în management prin metoda reconcilierii

Charles Hampden-Turner vede cultura ca felul în care oamenii rezolvă problemele sau dilemele care apar din problemele universale [233].

Altfel zis, dacă suntem obligați să facem o alegere între două opțiuni de acțiune sau între a face sau nu ceva și dacă niciuna dintre alegeri nu este *bună*, ne aflăm „într-o dilemă” în sensul general al termenului. Dar în mediul complex de afaceri de astăzi, când oamenii spun că se află într-o dilemă, nu putem fi siguri că problema lor este limitată la două opțiuni. Este posibil că aceștia să se confrunte cu o situație de complexitate mult mai mare. Semnificația cea mai comună este „orică situație sau problemă dificilă sau nedumeritoare pentru rezolvarea căreia este nevoie de **soluții, dintre care trebuie aleasă una, deși toate duc la aceeași concluzie**” [37].

Reconcilierea sau punerea de acord, împăcarea [37] acestor dileme constituie esența

formulării strategiei. Fiecare țară și fiecare organizație se confruntă cu varii dileme:

- ✓ în relațiile cu oamenii;
- ✓ în relație cu timpul;
- ✓ în relațiile dintre oameni și mediul lor înconjurător.

Totodată, în timp ce culturile diferă semnificativ în funcție de modul în care abordează aceste dileme, ele nu diferă în ceea ce privește necesitate de a răspunde la ele.

Nancy Adler a propus un model, anterior celui lui Trompenaars și Hampden-Turner, care presupune rezolvarea situațiilor de conflict cultural în trei etape [82]:

1. stabilirea și definirea problemei din perspectivele ambelor părți-participante la conflict, reprezentanți ai diferitor culturi;
2. relatarea și explicarea tuturor interpretărilor culturale de către fiecare parte;
3. dezvoltarea unei sinergii culturale prin utilizarea compromisului.

Mult mai dezvoltată se prezintă teoria dilemelor culturale propusă de Ch. Hampden-Turner. Acest model funcționează împreună cu dimensiunile culturale ale lui Trompenaars în cazul când există o dilemă culturală care trebuie rezolvată. Cele șapte dimensiuni, analizate în subcapitolul anterior, au fost, în esență, rezultatul cercetărilor lui Trompenaars, bazate pe întrebarea „De unde vii?”.

Statutul persoanei sau persoanelor (în cazul cercetării noastre aceste persoane vor fi managerii și persoanele cu care interacționează la nivel inter și multicultural) **derivă din ceea ce face și/sau cine este persoana respectivă**. Această abordare ajută la identificarea și modelarea problemei, nu doar a diferențelor culturale naționale, ci și a **problemelor conexe culturii organizaționale**. Prin urmare, este posibilă tratarea cu succes a unei forțe de muncă diverse, a **relațiilor interculturale cu partenerii de afaceri** din afara țării sau în cadrul **contactelor multiculturale din țară**.

Dimensiunile lui Trompenaars identifică dileme în contextul culturilor naționale și organizaționale și încearcă să găsească o soluție la aceste situații de problemă [93].

Contextul soluționării dilemelor rezolvate de Trompenaars este constituit prin **metoda reconcilierii**.

Lumea modernă prezintă aspecte pentru care trebuie să luăm o varietate de decizii în viață zilnică, inclusiv cea legată de activitatea economică.

Trompenaars susține „integritatea” culturilor care este dificil de abandonat datorită unor caracteristici specifice ale culturilor. Această integritate împiedică asimilarea altor culturi. Este posibil ca aceste diferențe specifice să ducă la situații de dilemă care necesită ajustarea/rezolvarea problemei. **Modelul de reconciliere a diferențelor presupune că odată ce cineva își poate identifica propriile predispoziții culturale și le poate compara cu cele ale altor culturi, poate fi posibilă rezolvarea/reconcilierea diferențelor cu care se confruntă** [93].

Întrucât întreprinderile din Republica Moldova au contacte cu diverse cadre culturale și juridice

în activitatea lor, managementul trebuie să facă față multiplelor dileme legate de standardele muncii, practicile de marketing, mediul înconjurător, corupția, drepturile omului etc.

Pentru soluționarea lor, în viziunea noastră, este bine de ținut cont de acțiunile complexe, la nivel micro și macro de dezvoltare, pentru a asista managementul în luarea deciziilor și elaborarea unei „armonii a extremelor”.

În continuare, vom enumera câteva situații de dilemă care necesită răspunsuri prin procesul de reconciliere a extremelor:

✓ *Cum putem avea un management caracterizat de schimbare, flexibilitate și îmbunătățire permanentă și, totodată, să menținem un sentiment de stabilitate și siguranță?*

✓ *Cum facem ca oamenii și cultura organizației să respecte strategia astfel, încât toți cei din organizație să fie la fel de devotați strategiei ca și cei care au formulat-o?*

✓ *Cum dăm frâu liber creativității, resurselor, talentului și energiei vastei majorități a oamenilor care alcătuiesc actuala forță de muncă a întreprinderii și ale căror posturi nu solicită și nu recompensează folosirea acestor calități?*

✓ *Cum putem înțelege clar că Dilema dintre a te comporta dur pentru a obține rezultatele de baza și a fi drăguț cu oamenii se bazează pe o falsă dihotomie?*

✓ *Cum cream o cultură în care managementul îi tratează pe angajați că și cum ar fi clienți și îi folosește ca experți locali?*

✓ *Cum creăm un spirit de echipă și de armonie între departamente și între oameni care ani de zile sau atacat și criticat, certându-se pe diverse subiecte?*

Plusvaloarea abordării lui Trompenaars- Hampden-Turner constă în faptul că, în ceea ce privește implicațiile pentru afaceri, Trompenaars, spre deosebire de Hofstede, formulează acele recomandări privind de la un pol al unei dimensiuni la celălalt capăt (**de exemplu, sfaturi pentru universalști, cum să îi trateze pe particulariști și invers**). Modelul lui Fons Trompenaars nu doar măsoară diferențele culturale empirice, ci oferă interpretări și sfaturi practice pentru manageri. Cu referire la sursa sa de date, împreună cu Charles Hamden Turner, au definit **un set de chestionare care plasează respondenții în situații de dileme, în care fiecare cultură oferă o soluție specifică pentru reconcilierea dilemelor culturale.**

Succesul afacerii desfășurate cu reprezentanții altor culturi depinde de gestionarea situațiilor-dilemă în care reconcilierea diferențelor poate fi nu doar dorită, dar și absolut necesară. Calitatea procesului de reconciliere depinde de disponibilitatea și calitatea flexibilității și **competenței interculturale.**

În general, există patru componente esențiale ale competenței interculturale: **conștientizarea, respectul și reconcilierea diferențelor culturale** [233].

Procesele de reconciliere sunt deosebit de importante în abordarea și gestionarea interculturală

a afacerilor. Fără încrederea că reconcilierea este posibilă, conștientizarea problemei poate aduce doar nemulțumire și frustrare. Cu toate acestea, **conștientizarea și respectul** sunt fundamentele necesare pentru reconcilierea diferențelor culturale.

Dacă managerii posedă **conștientizare** insuficientă a diferențelor care pot exista între culturi, aceasta poate deteriora cu ușurință o relație economică. Conștientizarea culturală este înțelegerea stărilor de spirit ale persoanelor reprezentante ale diferitor culturi. Desigur, nu putem fi niciodată informați 100% despre situația interculturală, dar modelul cultural al lui Trompenaars, cu șapte dimensiuni, este un cadru de referință pentru analiza modurilor în care oamenii percep mediul lor, inclusiv cel al afacerilor, la fel și modul lor de gestionare a acestora.

Respectul este latura principală ce trebuie dezvoltată și rezultă în recunoașterea că majoritatea diferențelor culturale sunt caracteristici, mai mult sau mai puțin, obligatorii ale reprezentanților altor culturi.

Atât conștientizarea, cât și respectul sunt pași necesari spre dezvoltarea competenței interculturale. Chiar și puterile lor combinate nu pot fi întotdeauna suficiente. Oamenii pun adesea întrebări de genul: *De ce ar trebui să respectăm și să ne adaptăm la cealaltă cultură? De ce nu respectăm și nu se adaptează la a noastră?*

O altă problemă este cea a **empatiei reciproce** care a fost descrisă de Bennett [92]. De exemplu, se întâmplă că o persoană încearcă să treacă la perspectiva altei culturi atunci când, în același timp, persoana cu care vine în contact încearcă să facă același lucru. Culturile, după cum am mai menționat, au integritate, pe care doar unii din membri o vor abandona. Oamenii care își abandonează cultura adesea sunt slabi și corupți. *Acesta este motivul pentru care oamenii trebuie să reconcilieze diferențele culturale, să fie ei înșiși, dar, în același timp, să vadă și să înțeleagă modul în care diferențele și perspectivele celuilalt îi pot ajuta. Odată ce cineva este conștient de propriile modele mentale și predispoziții culturale, odată ce se poate respecta și înțelege că cele ale altei culturi sunt diferite, doar atunci devine posibilă reconcilierea diferențelor.*

Astfel, apare întrebarea: *De ce s-ar face asta?* Pentru că oamenii de afaceri își propun să creeze valoare, nu doar pentru ei, ci și pentru cei cu care colaborează, dar sunt din diferite lumi culturale. Oamenii împărtășesc valoarea asocierii, parteneriatului, cumpărării, vânzării etc.

Trompenaars menționează că procesul de reconciliere duce la un **echilibru dinamic** între valorile aparent opuse, care alcătuiesc o dilemă, noțiune explicată anterior. De fapt, reconcilierea are ca rezultat integrarea valorilor prin **sinergie**, asociația a mai multor componente pentru îndeplinirea aceleiași funcții [37]. Prin urmare, există multe modalități de a realiza sinergia:

Prima este **prelucrarea**, care prevede activitatea în care o dilemă este transformată în două procese. Este mai ușor să operăm verbele decât substantivele.

A doua abordare este **contextualizarea**, aici trebuie să decidem ce este textul și ce este

contextual.

O a treia opțiune este **secvențierea**. Mai întâi putem centraliza, și mai târziu descentraliza. Fiecare proces de reconciliere, de asemenea, este o succesiune. În cele din urmă, procesul de sinergizare este o modalitate de reconciliere. Sinergizarea se explică cel mai bine prin adăugarea cuvântului „**prin**” între cele două orientări opuse. Este răspunsul la întrebarea: „*Cum putem crește calitatea ofertelor noastre centralizate printr-o mai bună învățare din operațiunile noastre descentralizate?*”.

Așadar, **reconcilierea** este metoda preferabilă pentru a face față diferențelor culturale. În cadrul conflictului intercultural ambele părți ar putea fi dezavantajate. Chiar și compromisul are problemele sale, deoarece în urma unui compromis ambele părți pot să nu obțină ceea ce se așteptau. Reconcilierea permite ambelor părți **să mențină ceea ce este important pentru ele, dar, în același timp, să recunoască nevoile celuilalt**.

1. Angajamentul managementului trebuie să se bazeze pe o relație de simbioză continuă. Acest lucru este sporit prin gândirea câștig mutual (win-win) și concentrarea asupra beneficiilor reciproce pentru ambele culturi datorită colaborării.

2. Recunoașterea diferențelor culturale, adică recunoașterea faptului unde și cum suntem diferiți. Distingerea diferențelor și asemănarilor dintre părți. Metodele utilizate includ:

- ✓ dezvoltarea unei mentalități globale;
- ✓ legitimizarea diversității;
- ✓ dobândirea de cunoștințe despre alte culturi în procesul de reconciliere;
- ✓ afișarea „acceptării” atunci când este cazul.

3. Continuarea procesului de căutare a mai multor asemănări printr-un dialog deschis. Aceasta aduce la iveală conceptului de etnocentrism și relativism cultural. Atitudinile negative față de alte culturi și / sau grupuri etnice apar din etnocentrism, în timp ce atitudinile pozitive sunt rezultatul unei abordări relativiste.

4. Sintetizarea soluțiilor și/sau crearea rezultatelor care utilizează cele mai potrivite elemente ale dimensiunilor culturale opuse. Este bine de conciliat dilemele care rezultă din tensiunile dintre diferite orientări valorice (culturi). Această etapă se bazează pe:

- ✓ practica gândirii creative;
- ✓ demonstrarea dorinței de a învăța;
- ✓ dialog.

5. Reevaluarea permanentă a procesului de învățare și disponibilitatea pentru viitor. Realizarea avantajelor pentru management ale implementării reconcilierilor și încorporării unei mentalități în cadrul întreprinderilor care practică reconcilierea dilemelor culturale. Metodele folosite ar putea fi:

- ✓ practicarea învățării bazate pe experiență;

- ✓ *utilizarea informației văzute și cunoscute;*
- ✓ *acționarea asupra învățării într-o etapă ulterioară.*

Trompenaars și Woolliams [235] au dezvoltat un cadru pentru „managerul mileniului” prin combinarea celor șapte dimensiuni analizate în tandem cu o serie de dileme. Prin utilizarea unei analize factoriale, ei au redus varietatea comportamentelor la șapte situații de bază care clasifică o serie de dileme. Aceste situații sunt definite în baza celor șapte dimensiuni culturale a lui Trompenaars, ale căror valori variază de la o cultură la alta. Detaliile acestor dimensiuni și dilemele culturale aferente le vom prezenta în continuare [235].

În cadrul dimensiunii **universalism versus particularism**, managementul performant recunoaște, respectă și reconciliază loialitatea față de regulile prestabilite și circumstanțele unice specifice momentului. În practică, dilemele legate de această dimensiune apar, de obicei, atunci când:

- se negociază, întocmesc și/sau interpretează contractele;
- se pune accent pe globalism sau localism;
- se implementează strategiile low-cost sau cele costisitoare;
- se stabilește rolul sediului central;
- se evaluează posturile și recompensele;
- se stabilesc reguli sau se descoperă excepții.

În situațiile sus-menționate, universalistii tind să treacă cu vederea importanța relațiilor, în timp ce particulariștii nu reușesc să înțeleagă pe deplin relevanța regulilor. Această dilemă creează un cerc vicios, în care atât universalistul, cât și particularistul găsesc soluții prezentându-se drept cel mai bun răspuns. În consecință, nu va fi nici o latură extremă, nici un compromis, ci o sinergie, o îmbinare de valori care ar face ca ambele valori să funcționeze împreună pentru binele ambelor părți.

Individualism versus comunitarism/colectivism este extensia în care un management performant respectă dezvoltarea, implicarea angajaților sau măsura în care întreprinderea și clienții ar putea fi beneficiarii eforturilor lor personale. În practică, dilemele în cazul acestei dimensiuni apar, de obicei, când este vorba de:

- strategia orientată spre profit sau extinderea cotei de piață;
- drepturi sau îndatoriri;
- egoism sau altruism;
- responsabilitatea pentru sine sau pentru ceilalți;
- idei originale sau folosirea produselor vechi.

În Dilema „cine vine primul: Individul sau grupul?” s-au ciocnit, aparent ireconciliabil, individualismul și comunitarismul/colectivismul. Se pare că prezentarea unei valori ca soluție la valoarea opusă ar fi varianta de reconciliere. Considerăm necesar de clarificat faptul dacă este o greșeală să percepem individualiștii drept oameni care nu au grijă de comunitate. În schimb, indivizii

servesc comunitatea pentru un beneficiu comun, în timp ce comunitatea le întoarce indivizilor ceea ce li se cuvine.

Reconcilierea depinde de abordarea adecvată care trebuie luată într-o situație specifică. Ea presupune că indivizii să își dorească să devină membru al unei echipe mai bune, în timp ce apartenența la grup trebuie să sprijine indivizii să devină persoane „individuale”, mai performante.

În cadrul dimensiunii **Neutru sau afectiv** un management performant recunoaște, respectă și reconciliază modul de a exprima (a arăta sau a controla) emoțiile. Dilemele legate de această dimensiune pot apărea din următoarele situații:

- ✓ în cadrul comunicării (verbale, non-verbale etc.);
- ✓ în cadrul negocierii;
- ✓ demonstrarea atitudinilor și acțiunilor (detașate sau entuziaste);
- ✓ pauze lungi sau întreruperi frecvente;
- ✓ a fi „profesionist” sau angajat obișnuit.

Latura **specific versus difuz** poate genera dileme specifice care pot apărea din [233]:

- ✓ bunăvoința fundamentală sau generală;
- ✓ orientarea spre rezultate sau spre proces;
- ✓ fapte sau relații.

Un manager performant recunoaște, respectă și reconciliază motivele pentru care **statutul** este oferit oamenilor. Dilemele în cadrul dimensiunii **Statutul obținut sau atribuit** pot apărea din contradicțiile conceptelor:

- ✓ plata pentru performanță sau aprecierea pentru valoare;
- ✓ statutul acordat după obținerea succesului sau statutul ce precedă succesului;
- ✓ vânătăoare de creiere sau dezvoltare în cadrul întreprinderii;
- ✓ învățarea la școală sau învățarea din experiența vieții.

Un manager performant recunoaște, respectă și reconciliază diferitele sensuri și priorități acordate **timpului** [235]. Dilemele legate de această dimensiune pot apărea din:

- ✓ producție foarte rațională, standardizată sau producție just-in-time;
- ✓ menținerea programării rigide sau reprogramarea cu ușurință;
- ✓ câștigarea „cursei” cu orice preț sau scurtarea timpului de acțiune.

Un management performant recunoaște, respectă și reconciliază dacă locusul de control, mediul în care oamenii trebuie să se adapteze este direcționat în **interior sau în exterior** [235].

Dilemele pot apărea pe următoarele segmente:

- ✓ conducerea prin dezvoltare internă sau receptivitatea la influența exterioară;
- ✓ orientarea de dezvoltarea strategică sau orientarea spre fuziune.

Profesorul Rosinski [2009] oferă, într-un mod practic, exemple de folosire alternativă a unor

soluțiilor diverse, adoptate de indivizi aparținând unor culturi diferite, vizavi de aceleași probleme general-umane, soluții învățate sub îndrumarea unui coach. Această practică funcționează la nivel internațional, există deja modele de învățare culturală, de exemplu, modelul de învățare propus de Center for Creative Leadership sau modelul de orientare culturală dezvoltat de Training Management Corporation.

Concluzii la capitolul 2

Studiul, realizat în capitolul 2, prezintă o analiză critică a modelelor culturale, care au constituit baza cercetării concepute de autor, conform modelului Hofstede (cu 6 dimensiuni culturale) și Trompenaars și Hampden-Turner (cu 7 dimensiuni culturale). Atât modelul Hofstede, cât și modelul lui Trompenaars-Hampden-Turner sunt studii de cercetare foarte importante pentru afaceri și management.

1. Datorită rezultatelor, oferite de cercetătorii Hofstede și Popov pentru Republica Moldova și cele obținute în urma prelucrării datelor din cadrul studiului empiric, realizat de autorul tezei, pentru examinarea celor trei criterii exprimate în șapte dimensiuni conform modelului Trompenaars-Hampden-Turner, am reușit identificarea și conturarea caracteristicilor specifice culturii naționale din Republica Moldova.

2. De asemenea, am analizat și descris variabilele dimensiunilor în două grupuri de respondenți (manageri și studenți), cu intenția de a identifica tendințele și perspectivele interculturalității atât la nivel de țară, cât și în managementul întreprinderilor din Republica Moldova.

3. Totodată, am efectuat o radiografie a culturii naționale a țărilor cu cele mai apropiate tangențe cu Republica Moldova are, parteneri comerciali, dar și a țărilor preferate de cetățenii Republicii Moldova pentru stabilirea permanentă sau temporară.

4. În plus, am descris punctul de vedere despre faptul că fiecare cultură are propriile sale soluții specifice pentru problemele universale. Acestea permit clasificarea culturilor în funcție de anumite valori, exprimate în modul în care se confruntă cu anumite dileme interculturale la care managementul trebuie să facă față. Dilemele sunt universale, dar modul în care sunt rezolvate este determinat cultural. În acest sens, conținutul capitolului oferă exemple pentru a demonstra acest punct de vedere, precum și mijloacele pentru a le rezolva prin intermediul reconcilierii. Abordarea dilemelor prin reconciliere rămâne o abordare interesantă, în special în dinamica culturilor, prin interacțiunea reprezentanților acestora.

3. DIRECȚII DE ASIGURARE ȘI SPORIRE A COMPETITIVITĂȚII ÎNȚREPRINDERILOR DIN REPUBLICA MOLDOVA PRIN VALORIFICAREA „PROFILULUI CULTURAL NAȚIONAL” ȘI A COMPETENȚEI INTERCULTURALE

3.1 Modelul descriptiv al „Profilului cultural” în Republica Moldova conform modelului Hofstede și Trompenaars-Hampden-Turner

Globalizarea întreprinderilor din Republica Moldova și schimbarea continuă a mentalității populației din țara noastră, interdependențele crescânde dintre țări/națiuni, inclusiv a Republicii Moldova cu spațiul internațional, în viziunea noastră, necesită o mai bună înțelegere a influențelor culturale asupra personalității, întreprinderilor și managementului ei.

Ținând cont că deja am analizat și explicat noțiunile de „cultură organizațională”, „cultură națională”, dar și a „ingredientelor” acestora, interdependența lor în cadrul unui management intercultural de succes în întreprinderile din Republica Moldova, în prezentul capitol ne propunem focusarea pe rolul culturii ca element primordial în schimbarea mentalității de interacțiune interculturală a indivizilor din Republica Moldova, precum și a vectorului activității economice a întreprinderilor, din următoarele considerente:

- ✓ descentralizarea, specifică societății și întreprinderilor din Republica Moldova după independență, necesită ca toate părțile implicate să își schimbe orientările;
- ✓ contactele interculturale, fuziunile și cooperările internaționale care sunt tot mai frecvente astăzi;
- ✓ întreprinderilor care s-au dezvoltat rapid, trecând de la stadiul de întreprindere mică, de tip familial, la cel de întreprindere mare (pentru evitarea pericolului neidentificării personalului cu întreprinderea);
- ✓ întreprinderile care văd o nouă direcție și presupun că au nevoie de o cultură nouă opusă celei vechi etc.

Tot în acest capitol ne vom concentra pe afirmația: ***cultura este un important instrument de gestiune pentru managementul modern.*** Întreprinderile din Republica Moldova care vor avea de câștigat vor fi cele care vor ști să-și angajeze personal entuziast și motivat. Cultura organizațională creează un context pozitiv și stabilește bazele unei înțelegeri ce poate contribui la devenirea întreprinderii în una de succes.

Cultura este un element cheie în conducerea strategică a unei întreprinderi din Republica Moldova datorită următoarelor *elemente*:

- ✓ cultura organizațională a întreprinderii este incorporată în dezvoltarea strategiei când se încearcă evidențierea variantelor strategice realiste și realizabile;
- ✓ cultura are o influență specifică fundamentală asupra strategiilor pe termen lung;

- ✓ cultura organizațională joacă un rol primordial în cazul unei reorientări strategice și a schimbărilor aferente;
- ✓ în cadrul controlului sunt studiate modificările de comportament necesare noii strategii, ceea ce se realizează printr-un audit al culturii întreprinderii efectuat la intervale regulate de timp.

La momentul actual, economia Republicii Moldova tinde să se adapteze la tendințele regionale, continentale și mondiale. Drept consecință a acestui fapt, considerăm absolut necesară armonizarea economiei naționale la cea europeană și globală.

Atât cultura organizațională, cât și managementul din cadrul întreprinderilor din Republica Moldova se dezvoltă, cu precădere, pe baza culturii naționale, care este împărtășită de majoritatea membrilor societății moldovenești. Dar, în același timp, „nu trebuie ignorate influențele subculturilor întâlnite, dacă acestea sunt în contradicție cu cea dominantă, care, în consecință, pot antrena schimbări în comportamentul organizației” [172].

Astfel, conceptele noi, precum: „variabilitatea culturală”, „complexitatea culturală”, „eterogenitatea culturală” și „ostilitatea culturală” au fost introduse pentru prima dată de Terpstra [225] ca factori necesari pentru a lua în considerare caracteristicile culturilor naționale la gestionarea întreprinderilor moderne.

Tabelul 3.1. Conținutul caracteristicilor interculturale ale unei întreprinderi cu implicații multiculturale

Caracteristica	Conținutul caracteristicilor
Variabilitatea culturală	Gradul de pregătire a membrilor echipei de a lucra cu reprezentanți ai altor culturi
Complexitatea culturală	Numărul de culturi naționale, reprezentanți ai cărora sunt membri ai echipei
Diversitatea culturală	Gradul de diferențiere culturală a membrilor echipei
Ostilitate culturală	Gradul de ostilitate față de reprezentanții altei culturi

Sursa: Adaptat de autor după [225].

Profesorul Zaiț menționează că „managementul nu poate acționa asupra culturii în sine, cultura este cea care acționează asupra managementului” [Zaiț, 2002], iar modalitatea de a conduce oamenii depinde de normele și obiceiurile pe care ei le împărtășesc. Oamenii interacționează, venind cu un „bagaj” cultural specific. Bazându-se pe acest lucru, managementul întreprinderilor din Republica Moldova trebuie să își adopte strategia care va duce spre o performanță așteptată.

Este cert faptul că managerii din Republica Moldova interacționează cu colegi, parteneri, clienți, furnizori etc. autohtoni, dar și cu cei stabiliți într-o țară vecină, una mai îndepărtată sau chiar pe un alt continent. Eventual, ei vor întâmpina dificultăți legate de diferențele culturale, fapt care este din ce în ce mai probabil pe măsură ce acțiunile și/sau afacerile devin din ce în ce mai internaționale. Există modalități care îi pot ajuta să înțeleagă mai bine propria cultură națională și să gestioneze diferențele culturale cu atenție pentru a le pune în valoare în cadrul managementului

întreprinderilor din Republica Moldova atât în țară, cât și în afara ei.

Factorii de influență de natură internă (cultura organizațională) și externă (cultura națională) asupra afacerilor duc la intensificarea concurenței și a influenței diversității culturale asupra întreprinderilor din Republica Moldova. Acestea determină managementul să analizeze fiecare parte componentă a acestora și să adopte decizii în funcție de influența uneia asupra alteia.

Factorii, care joacă rolul primordial, în viziunea noastră, în stabilirea locului întreprinderilor din Republica Moldova în cadrul economic internațional, sunt:

- ✓ Profilul economic al Republicii Moldova și/sau al țării de unde vine partenerul.
- ✓ Cultura națională și profilul cultural național în Republica Moldova și/sau în țara de unde vine partenerul, clientul, furnizorul etc.
- ✓ Legislația și reglementările existente în Republica Moldova și/sau în țara partenerului.
- ✓ Condițiile de piață și concurența din partea companiilor locale și a celor internaționale.

Cu alte cuvinte, considerăm că managementul întreprinderilor din Republica Moldova **ar trebui să analizeze în continuu mediul său intern și extern, propria istorie, situația și capacitățile actuale și cele potențiale în vederea identificării celor mai bune modalități de a răspunde la impactul, acțiunea și efectul factorilor de mediu.**

Orice cercetare ce vizează multiplele modele teoretice existente în domeniul managementului intercultural, mai exact, dimensiunile culturale în context intercultural aduce argumentarea validării demersului științific propus de noi în cercetarea realizată în această teză de doctor și permite comparații cu rezultatele unor studii similare, realizate la nivel național și internațional.

În cadrul acestei analize ne-am focusat pe **identificarea și fructificarea oportunităților mediului cultural din Republica Moldova pentru adoptarea deciziilor manageriale care să respecte dorințele grupului pe care îl conduc sau/și ale celui cu care interacționează.** Bineînțeles, că atunci când grupul pe care îl conduce managerul are un număr restrâns de persoane, pentru el este mai ușor să identifice și să ofere decizii acceptabile pentru fiecare individ al acestui grup. Însă, pe măsură ce numărul subordonaților crește, managerul este nevoit să generalizeze nevoile și dorințele indivizilor și să experimenteze efectul acestei generalizări. Se crede că atributele care disting culturile naționale pot fi utilizate pentru a prezice și formula o practică organizațională și de management adecvată, adaptată culturii respective [173].

În acest sens, considerăm două întrebări-problemă cele mai importante cu care se confruntă managerii din Republica Moldova în cadrul interacțiunii interculturale, de orice gen și la orice nivel ar fi:

1. Cum să luăm în calcul specificul cultural moldovenesc pentru eficientizarea managementului întreprinderilor?

2. Cum ar trebui să ne comportăm cu reprezentanții altor culturi atât în interiorul țării, cât și în afara ei, pentru a obține rezultatele manageriale dorite în consecința profitării de toate oportunitățile oferite de această interacțiune?

Fiecare dimensiune culturală, identificată și analizată, reprezintă un set de trăsături care corespund profilului general identificat în baza răspunsurilor respondenților din segmentele cercetării noastre. Prin combinarea dimensiunilor lui Hofstede cu cele a lui Trompenaars-Hampden-Turner am obținut un profil cultural caracteristic Republicii Moldova mult mai amplu, care identifică valori, credințe de bază, norme, ritualuri, tradiții și cutume specifice contextului moldovenesc. Principalele elemente cu pondere majoră selectate, cu efect ulterior asupra managementului sunt: atitudinea față de semeni, armonia cu natura, reacția la necunoscut, anxietate și stres, prietenia și ospitalitatea, atașamentul față de țară, preocuparea pentru cunoașterea viitorului, orientarea către obținerea unui statut social și profesional, credința în Dumnezeu și în soartă, plăcerea de a trai în armonie și de a acumula suficiente resurse pentru a-și satisface dorințele în viață.

Modelele culturale care au fost utilizate în cercetarea noastră, descrise deja în capitolul 2, au fost comparate între ele în tabelul 3.2, unde observăm mai mult sau mai puțin varii „acoperiri culturale” ale dimensiunilor culturale.

Tabelul 3.2. Profilul cultural național în Republica Moldova conform modelelor culturale Hofstede și Trompenaars-Hampden-Turner

Dimensiunile culturale ale lui Hofstede		Legătura	Dimensiunile culturale ale lui Trompenaars-Hampden-Turner	
Distanța mică față de putere Nivel mediu în descreștere	Distanța mare față de putere Nivel mediu în creștere	↔	Universalism Nivel scăzut	Particularism Nivel ridicat
			Individualism Nivel mediu	Comunitarism Nivel mediu
			Specificitate Nivel mediu în descreștere	Difuziune Nivel mediu în creștere
Individualism Nivel scăzut	Colectivism Nivel ridicat	↔	Individualism Nivel mediu cu tendințe de creștere	Comunitarism Nivel mediu
			Universalism Nivel scăzut	Particularism Nivel ridicat
Masculinitate Nivel scăzut	Feminitate Nivel ridicat	↔	Direcția interioară Nivel mediu în creștere (la generația mai în vârstă)	Direcția exterioară Nivel mediu în descreștere (la generația mai tânără)
Permisivitate Nivel extrem de scăzut	Austeritate Nivel extrem de ridicat	↔	Afectivitate Nivel mediu în descreștere	Neutralitate Nivel mediu în creștere

Dimensiunile culturale ale lui Hofstede		Legătura	Dimensiunile culturale ale lui Trompenaars-Hampden-Turner	
Orientare pe termen lung	Orientare pe termen scurt	↔	Statutul realizat Nivel mediu	Statutul atribuit Nivel mediu
Evitarea intensă a incertitudinii Nivel extrem de ridicat	Evitarea mică a incertitudinii Nivel extrem de scăzut			
			Timp secvențial Nivel mediu în creștere (la generația mai tânără)	Timp sincron Nivel mediu în creștere (la generația mai în vârstă)

Sursa: Elaborat de autor[201].

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

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

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

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

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

Totodată, **alte dimensiunilor au conținut asemănător și tendințe similare în Republica Moldova** (Tabelul 3.2), astfel menționăm că **Ipoteza 1 fiind parțial validată**.

„Profilul cultural” național influențează profilul întreprinderilor din Republica Moldova și, implicit, managementul întreprinderilor din țară în măsura în care acesta este afectat în următoarele domenii:

- ✓ modul în care se importă și se aplică modele și strategii de management din afară;
- ✓ modul în care se desfășoară întâlnirile;
- ✓ modul în care are loc delegarea;
- ✓ modul în care se iau deciziile;
- ✓ modul în care poate fi gestionată schimbarea;
- ✓ modul în care ar trebui organizat serviciul pentru clienți.

Pentru a avea o imagine mai amplă a culturii organizaționale specifice Republicii Moldova, am evidențiat caracteristicile acestora conform modelelor studiate (Tabelul 3.3 și 3.4).

Tabelul 3.3. Caracteristicile culturii organizaționale conform profilului cultural din Republica Moldova (după Hofstede)

Dimensiunea	Caracteristicile culturii întreprinderilor din RM
Distanța mare față de putere	<ul style="list-style-type: none"> • în raporturile și comunicarea managerială predomină latura formală a puterii: șeful este ascultat fiindcă are calitate de șef; • predomină managementul autocrat-paternalist, stilul de ascultare necondiționată a șefului, inclusiv în cazurile când propune soluții greșite; • subalternii își „dezvoltă” lipsa de inițiativă și se lasă conduși; • managerii consideră organizația ca și cum ar fi patrimoniul lor personal, astfel, ducând la o risipă de resurse materiale, umane etc.; • angajații cu un statut inferior, nu își pot valorifica inteligența, cunoștințele, creativitatea.
Colectivism ridicat	<ul style="list-style-type: none"> • relațiile dintre indivizii unei organizații se stabilesc pe o bază morală; • salariații se așteaptă că întreprinderea să se ocupe de ei, astfel vor fi dezinteresați de activitățile desfășurate; • viața întreprinderii are la bază loialitatea și simțul datoriei; • promovările se fac mai ales din interior, la baza promovării stă vechimea în muncă; • managerii nu sunt foarte interesați de noile idei în materie de gestiune a întreprinderii; • deciziile se iau în funcție de relațiile personale; • motivarea este slabă deoarece munca e percepută mai mult ca datorie; • relația personală predomină asupra îndatoririi; există tendința de a angaja rude, în primul rând pe cele ale patronului.
Societate cu trăsături feminine	<ul style="list-style-type: none"> • multe femei pot ocupa posturi înalt calificate; • femeile în posturile calificate nu sunt agresive; • există tendința de a diminua tensiunile la locul de muncă prin reducerea concurenței.
Evitarea incertitudinii are nivel ridicat (controlul intens al incertitudinii)	<ul style="list-style-type: none"> • se pune accent pe structurarea riguroasă a activităților; • regulile și procedurile de muncă sunt înscrise, de regulă, în documente; • organizarea tinde către uniformizare și standardizare; • managerii de nivel superior se preocupă mai ales de detalii; • satisfacții generale mai ample ale salariaților; • accent pe comportamente predeterminate și pe ritualuri; • disponibilitate mai redusă a managerilor pentru decizii și riscuri individuale; • salariații preferă marile întreprinderi; • în posturile-cheie decizionale sunt preferate persoanele mai în vârstă;

Dimensiunea	Caracteristicile culturii întreprinderilor din RM
	<ul style="list-style-type: none"> • managerii sunt selecționați în primul rând după vechime; • structurile ierarhice ale unei organizații trebuie să fie clare și respectate; • se evită conflictul în cadrul organizațiilor; • când se delegă subordonații trebuie controlate inițiativele acestora; • nu se accepta străini că șefi.
Orientată pe termen mediu	<ul style="list-style-type: none"> • importanța profiturilor pe termen scurt și investițiilor pe termen mediu; • managerii și lucrătorii sunt, psihologic vorbind, în două tabere diferite; • meritocrație, recompensă preponderent pentru abilități apoi rezultate; • loialitățile personale variază în funcție de nevoile afacerii; • există îndrumări universale despre ceea ce este bine și rău; • se acordă prioritate raționalității abstracte în afaceri; • este nevoie de consistență cognitivă.
Austeră	<ul style="list-style-type: none"> • acțiunile angajaților sunt îngrădite de diverse norme și interdicții sociale; • angajații nu se bucura de timpul liber; • a cheltui bani și alte, asemenea forme de permisivitate, sunt considerate nefaste; • oameni ce își amintesc emoții negative; • oamenii sunt permanent nemulțumiți; • membrii întreprinderilor privesc viața cu pesimism; • pondere scăzută a oamenilor, care se consideră sănătoși și fericiți.

Sursa: Elaborat de autor în baza [138].

Tabelul de mai jos reprezintă descrierea specificului culturii organizaționale a întreprinderilor din țara noastră cu descriptivele ei, în conformitate cu modelul Trompenaars-Hampden-Turner

Tabelul 3.4. Caracteristicile culturii organizaționale conform profilului cultural din Republica Moldova (după Trompenaars-Hampden-Turner)

Dimensiunea	Caracteristici ale culturii organizaționale
Particularism	<ul style="list-style-type: none"> • deciziile sunt luate pe loc de reprezentanți; • accent pe relații, mai degrabă, decât pe reguli; • contractele sunt modificate ușor ; • persoana de încredere e cea care pune preț pe oameni; • exista, pentru fiecare individ, mai multe perspective asupra realității.
Colectivism vertical	<ul style="list-style-type: none"> • oamenii se descurca singuri și își asumă responsabilități individuale în cadrul colectivității; • se folosește mai frecvent “noi”; • deciziile sunt luate de organizație; • oamenii lucrează în grup și își asumă responsabilitatea ca grup.
Difuz	<ul style="list-style-type: none"> • management indirect, pe ocolite, aparent fără un scop clar; • persistă comportament evaziv, plin de tact, ambiguu; • atitudinea față de o persoana depinde puternic de contextul general.
Neutru	<ul style="list-style-type: none"> • nu se arată ce se simte sau se gândește; • uneori tensiunea se vede în gesturi și mimică; • uneori emoțiile inhibate explodează; • conduita calmă și controlată este admirată; • contactul fizic, mimica și gestică sunt deseori tabu; • declarațiile sunt citite monotone.
O societate a realizărilor dar (la manageri), statutul	<ul style="list-style-type: none"> • respectul pentru superiorii ierarhici se bazează pe competența profesională și managerială a acestora; • tendința este de a acorda șanse egale tuturor;

Dimensiunea	Caracteristici ale culturii organizaționale
atribuit oferă evidențiere social (la studenți)	<ul style="list-style-type: none"> • titlurile sunt folosite excesiv, mai ales atunci când trebuie demonstrat statutul; • respectul pentru șef este o dovada a loialității față de organizație; • majoritatea managerilor sunt bărbați de vârstă medie care fac dovada calificării lor prin educație.
Tendința temporală secvențială	<ul style="list-style-type: none"> • flexibilitatea planurilor și a termenelor; • mai multe activități în același timp; • punctualitatea este mai puțin importantă.
Direcția exterioară (la generația mai în vârstă)	<ul style="list-style-type: none"> • valorile specifice culturilor cu un control extern; • se adopta o atitudine flexibilă, căutând compromisul și menținerea păcii; • armonia denotă stabilitate; • accentul cade pe ceilalți: clienți, parteneri, colegi; • „valorile”, ciclurile sunt ceva normal;
Direcția internă (pentru generația tânără)	<ul style="list-style-type: none"> • se adopta o atitudine dominantă, chiar agresivă față de mediu; • conflictul și rezistența denotă convingeri puternice; • accentul cade pe propriul grup și pe propria organizație; • se manifestă nemulțumirea când mediul pare că scapă de sub control.

Sursa: Elaborat de autor în baza [230,233].

În baza descrierii particularităților culturii organizaționale specifică întreprinderilor din Republica Moldova în Tabelul 3.2 și 3.3, putem afirma că persistă o tendință de cultură tip familie.

3.2 Utilizarea „profilului cultural” în scopul eficientizării managementului intercultural al întreprinderilor din Republica Moldova

Tehnicile populare de management sunt adesea disfuncționale sau contraproductive, deoarece nu iau în considerare specificul contextului cultural. Combinația dimensiunilor culturii naționale, conform modelelor lui G. Hofstede și Trompenaars-Hampden-Turner, care poate distinge tipologia culturii organizaționale specifice, va ajuta managementul să își adapteze stilurile de conducere și gestionare în mod eficient la contextul intercultural și național specific.

Cultura organizațională postsocialistă [256, 258] a avut un impact considerabil asupra activității întreprinderilor din Republica Moldova [198], indiferent de mărimea acestora, amplasarea lor pe teritoriul țării sau în afara ei. Căderea sistemului comunist a dus la schimbări sociale, politice, economice și culturale, schimbări care au făcut să se plaseze accentul pe transformarea persoanelor, astfel, încât să se „plieze” cu practicile, în loc să se găsească modalități de schimbare și/sau adaptare a practicilor de management la realitate. În această ordine de idei, ajungem la concluzia lui Duprier: „culturile bune oferă un management bun, iar cele rele produc unul management nesatisfăcător” [246, p. 31].

Desigur, nu există cultură „bună” care să producă un management „bun”. Aici vorbim despre un management eficient, adaptat culturii în care operează. Pentru a repeta succesul, nu trebuie replicat sistemul de management care a produs succesul, ci trebuie produse sisteme de management adaptate cultural, deoarece, așa cum remarca Duprier, „orice management este cultural” [246, p. 26].

În aceste condiții, un management intercultural eficient în Republica Moldova ar fi acel management care se bazează pe **o logică hibridă, luând în calcul atât elemente proprii managementului intercultural „general”, adaptate la realitățile actuale ale Republicii Moldova,** cât și etica postcomunistă a muncii și gestionării afacerilor ca diferență culturală fundamentală.

Adesea, principalele probleme și neînțelegeri apar în timpul interacțiunii interculturale dintre membrii unei întreprinderi, aparținând diferitor culturi sau subculturi, din cauza faptului că caracteristicile culturale și modelele obișnuite de comportament ale fiecăreia dintre părți nu oferă o oportunitate de a stabili un contact intercultural constructiv.

Din aceste motive, am considerat că studiul distanței culturale în cadrul întreprinderilor este de mare importanță în dezvoltarea managementului intercultural. Berry a descris patru moduri în care oamenii din diferite culturi interacționează în comunitățile interculturale [89]:

1. **integrarea** este un tip de aculturație atunci când reprezentanții diferitelor culturi își susțin și își păstrează propria cultură și, în același timp, se străduiesc să mențină contacte cu reprezentanții altor culturi;
2. **asimilarea** are loc atunci când reprezentanții grupului nu își susțin tradițiile culturale, dar mențin contacte cu o altă cultură;
3. **separarea** culturilor are loc atunci când un grup își menține propria cultură, dar nu urmărește să mențină contacte cu reprezentanții celuilalt;
4. **marginalizarea** are loc atunci când reprezentanții unei anumite culturi nu urmăresc să-și păstreze nici propria cultură națională, nici să mențină contacte cu o altă cultură

După părerea noastră, **integrarea este cea mai oportună opțiune pentru grupurile culturale, însoțită de un proces de asimilare reciprocă și interacțiune interculturală de succes.**

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

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

✓ structurile organizaționale adecvate sunt influențate în mod particular de dimensiunile distanța față de putere și evitarea incertitudinii.

Așadar, putem susține că nu este o formulă pentru cea mai bună cultură organizațională, deoarece aceasta este întotdeauna contextuală. Lucrul principal de care trebuie să se țină cont este că cea mai bună cultură organizațională pentru întreprinderile din RM ar trebui să fie cultura care susține cel mai bine strategia.

Pentru a înțelege particularitățile gestionării întreprinderilor din Republica Moldova, este necesar să fie investigate diferențele culturale în cadrul culturii organizaționale, reprezentanții cărora lucrează împreună. Asemănarea sau diferența dintre culturile membrilor întreprinderii este determinată de gradul în care elementele culturale sunt aceleași sau diferite și afectează nivelul de complexitate culturală și eterogenitate a unității economice. Diversitatea culturală a membrilor întreprinderilor cu activitate interculturală are atât aspecte pozitive, cât și negative [155]. De asemenea, se crede că aspectele pozitive sunt susținute de faptul că grupurile interculturale sunt mai predispuse la creativitate și la o mai bună rezolvare a problemelor [228]. Aspectele negative ale diversității sunt asociate cu o coeziune mai mică din cauza conflictului intercultural și a diferențelor dintre culturile subiective [155]. **Cunoașterea profilului cultural național în Republica Moldova este importantă pentru amplasarea acestuia pe harta culturală globală pentru facilitarea transferului de know-how în management** la etapa când globalizarea economică tinde să transforme cunoașterea într-o marfă. Valoarea mărfii depinde de ușurința și securitatea cu care ea este creată și transferată de la producători la utilizatori, precum și de utilitatea ei în producția altor bunuri și servicii. Globalizarea socială, politică și culturală transformă producția și distribuția cunoștințelor din statut simbolic în resurse cu valoare semnificativă.

Astfel, utilizând informația, disponibilă în literatura de specialitate [11], precum și rezultatele studiului critic efectuat de autorul tezei, putem contura poziția culturii naționale din Republica Moldova în comparație cu alte țări. Acest fapt are drept scop evidențierea specificului cultural în managementul întreprinderilor din Republica Moldova și identificarea țărilor compatibile pentru transferul de cunoștințe și know-how managerial.

Rezultatele obținute în urma conturării unui „profil cultural” pot fi utilizate la gruparea țărilor prin prisma dimensiunilor culturale (Anexa 5 și 6), alte instrumente de identificare a dimensiunilor culturale (ex., Globul lui Hofstede care arată scorurile dimensiunilor culturale ale țărilor din întreaga lume, inclusiv și pentru Republica Moldova) [141], care vor permite identificarea specificului, dar și a asemănarilor și diferențelor între țări.

Așadar, profilul a fost conceput pentru a oferi o mai bună înțelegere a diferențelor culturale, a motivelor diferențelor culturale și, cel mai important, pentru a spori capacitățile de gestionare, comunicare și cooperare interculturale ale utilizatorilor.

În ceea ce privește gruparea țărilor prin prisma dimensiunilor distanței față de putere și individualism/colectivism poate fi observată pe următoarea hartă culturală (Figura 3.1). În general, țările care înregistrează o **distanță ierarhică mare** sunt acelea care au păstrat o mentalitate **comunitară**. Ambele dimensiuni, cu toate că sunt concepte diferite, exprimă o dependență mai mică sau mai mare a indivizilor față de persoanele care dețin puterea (în cazul distanței ierarhice) și față de grupurile, colectivitățile sau organizațiile din care fac parte (în cazul individualismului/colectivismului).

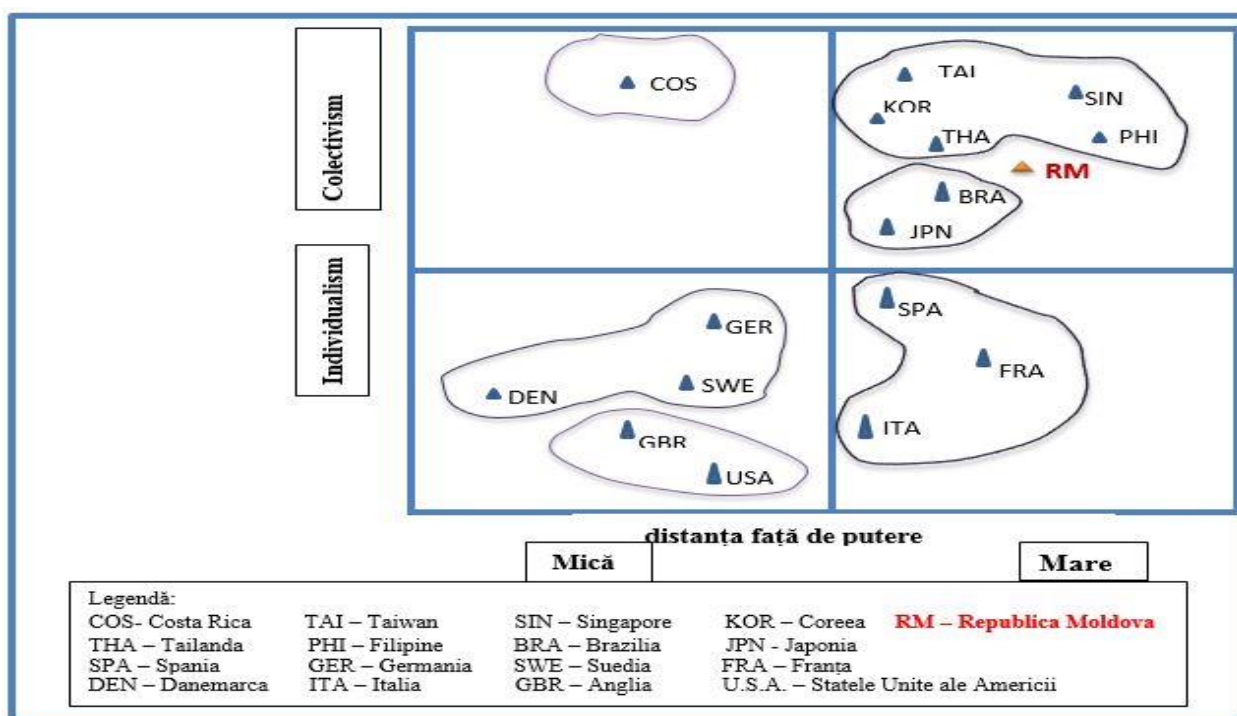


Fig. 3.1. Gruparea țărilor după dimensiunile: distanța față de putere (DFP) și individualism/colectivism (IVC)

Sursa: Elaborată de autor după [11, 24].

Astfel, putem constata că în Republica Moldova avem o **distanță ierarhică mare**, ceea ce denotă nevoia unei autorități stricte din partea superiorilor ierarhici, totodată, predominând valori **colectiviste**, cu tot mai multe accente individualiste, ceea ce permite să afirmăm că oamenii din Republica Moldova sunt dependenți de autoritate și colectivitate. Aceste trăsături sunt contradictorii, deoarece autoritatea încă este prezentă în cadrul organizațiilor, dar mulți angajați doresc să elimine relațiile directe de dependență. *Acest conflict se rezolvă printr-un sistem birocratic, care promovează centralizarea și impersonalizarea regulilor. Referitor la stilul de conducere, care va fi atras de aceste două dimensiuni culturale, putem afirma că Republica Moldova este caracterizată de un stil de management autocratic, acceptabil pentru subordonați, dar și de un stil paternalist cu puține inițiative individuale din partea angajaților.*

Studiile au demonstrat [138] că țările cu **distanță mare față de putere** sunt determinate, de cele mai multe ori, de un indice **colectivist ridicat**. În țările, caracterizate de colectivism, indivizii se supun regulilor grupului social cărui aparțin. Drept consecință, societatea este **fragmentată** în mai multe astfel

de grupuri, unite prin interese comune. De aici avem și corupția, dar fenomenul „nepotismul”, deoarece în societățile cu mentalitate colectivistă se consideră că resursele sunt limitate și că aceste puține resurse moștenite trebuie distribuite în așa fel încât să obțină cât mai multe.

Prezintă interes prezentarea poziției culturii naționale din țară prin prisma dimensiunilor **masculinitate/feminitate** și **controlul incertitudinii** (Figura 3.2).

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

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

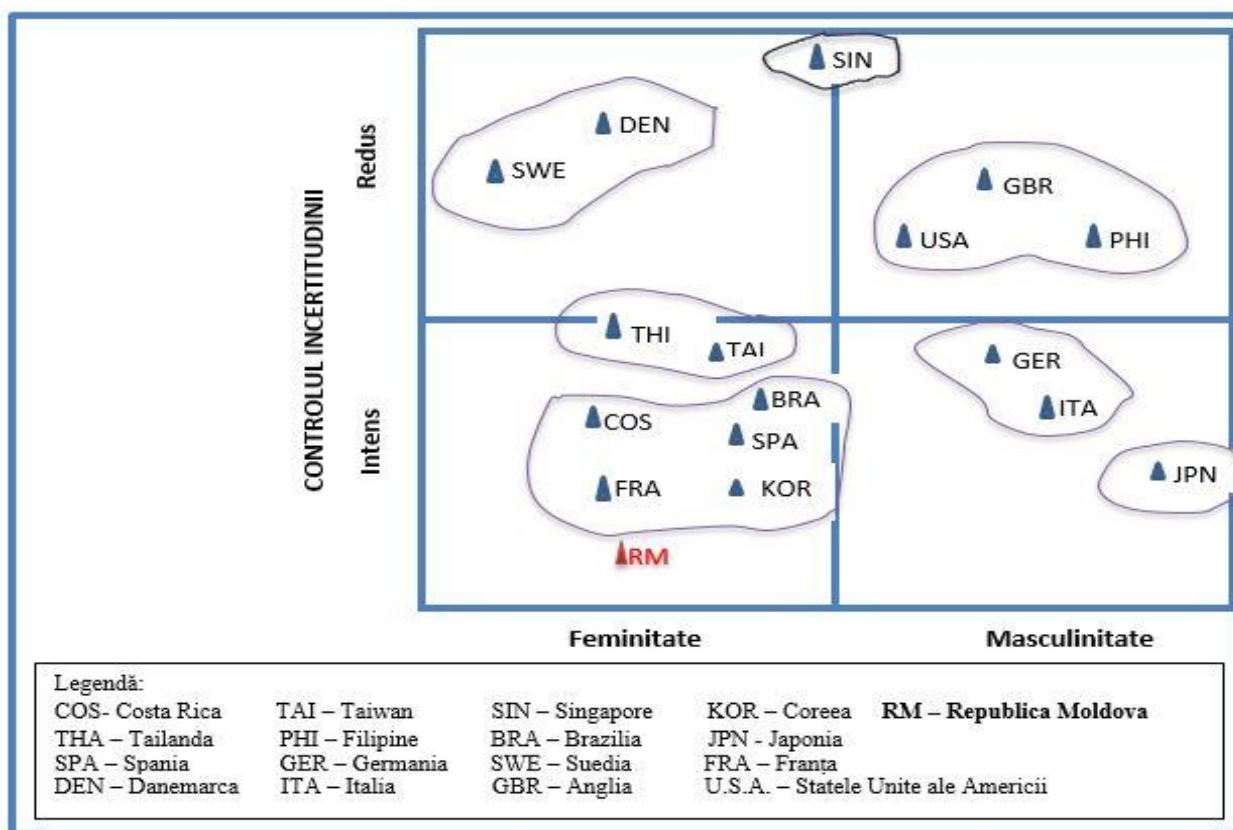


Fig. 3.2. Gruparea țărilor după dimensiunile: controlul incertitudinii (EVI) și masculinitate/feminitate (MVF)

Sursa: Elaborată de autor după [11,24].

Cu o **distanță ierarhică mare**, un control al incertitudinii extrem de ridicat și o orientare preponderent **feminină** și **colectivistă**, organizațiile moldovenești vor prefera un angajat care respectă nivelurile ierarhice și îndeplinește ordinele și sarcinile, chiar dacă nu este de acord cu ele, iar circulația informației și a documentelor este cuprinsă în specificațiile postului și descrisă în detaliu, deși, de cele mai multe ori, nu este focusată spre majorarea eficienței. Candidatul ideal va pune interesul de grup înaintea celui personal, fiind sociabil, cooperant și săritor la nevoie. Pentru a evita ambiguitatea și

incertitudinea, managementul se bazează pe reguli și regulamente în care sunt stipulate sarcinile și specificațiile postului, dar, datorită unei distanțe ierarhice mari, acestea nu sunt respectate de cele mai multe ori sau nu sunt luate în considerare, angajatul fiind bulversat de „avalanșa” unor noi sarcini de care nu era conștient.

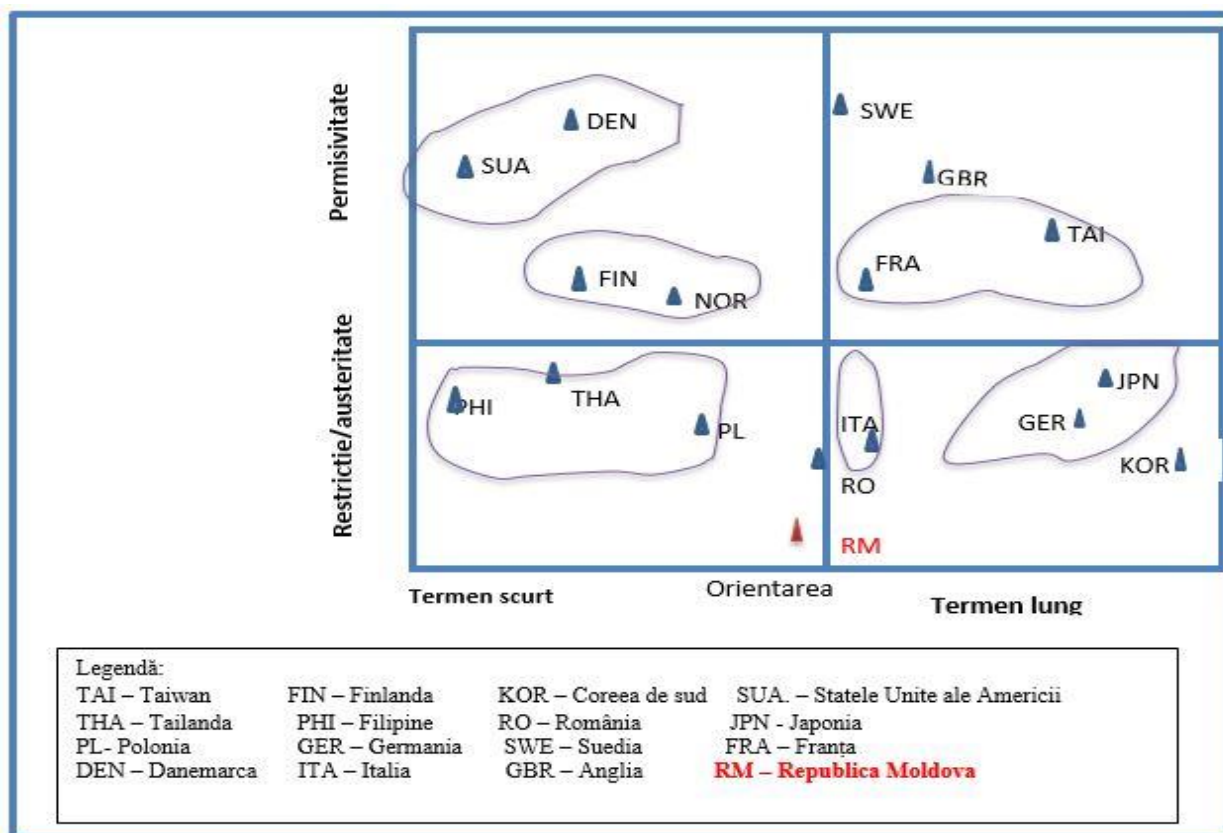


Fig. 3.3. Gruparea țărilor după dimensiunile: austeritate versus permisivitate (EVI) și orientarea pe termen lung/scurt (LTO)

Sursa: Elaborată de autor după [11,24]

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

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

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

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

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

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

Dintre practicile din managementul resurselor umane, evaluarea performanței este cea mai susceptibilă de a fi influențată cultural, subliniindu-se nivelul dorinței de implicare a angajaților în acest proces.

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

Tabelul 3.5. Strategii sugerate managementului întreprinderilor din Republica Moldova (după Hofstede)

	Dimensiunea culturală	Strategii manageriale preferate conform Hofstede
1	Distanța mare față de putere	<ul style="list-style-type: none"> ✓ recunoașterea ierarhiei și puterii celor din poziții superioare, dar și importanța subordonaților în succesul întreprinderii; ✓ democratizarea deciziilor din cadrul întreprinderii, încurajarea subordonaților în luarea deciziilor și chiar de a prelua inițiativa; ✓ acceptarea de către subordonați, evidențierea erorilor, pentru a evita o stare defectuoasă a lucrurilor; ✓ încurajarea comunicării spontane între subordonați și manageri, de exemplu, în situații critice sau/și de urgență, lucru care duce la conștientizarea situației comune.
2	Cultură colectivă	<ul style="list-style-type: none"> ✓ respectarea ierarhiei (vârstă, sex etc.), dar și a performanțelor; ✓ echilibrul emoțiilor în relațiile de muncă; ✓ respectarea tradițiilor și conștientizarea introducerii schimbării; ✓ înainte de a începe o afacere cu cineva, trebuie să se stabilească o relație de încredere cu persoana respectivă; ✓ schimbarea vectorului motivării: munca să fie percepută mai mult ca mijloc de realizare a intereselor decât o datorie; ✓ relația personală predomină asupra îndatoririi; ✓ există tendința de a angaja rude, în primul rând pe cele ale patronului.
3	Societate cu trăsături feminine	<ul style="list-style-type: none"> ✓ eliminarea discriminării între sexe; ✓ practicarea egalității la locul de muncă ce vizează toate segmentele (responsabilități, salarii, promovări etc.); ✓ integrarea în grup prin restructurare, întreprinderile nu trebuie să influențeze viața privată.

	Dimensiunea culturală	Strategii manageriale preferate conform Hofstede
4	Evitarea incertitudinii mari (controlul intens al incertitudinii)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ menținerea perspectivei clare și urmărirea parametrilor stabiliți, structurile ierarhice ale unei organizații trebuie să fie clare și respectate; ✓ pregătirea și planificarea atât în comunicare, cât și în cazul când se delegă subordonații și trebuie controlate inițiativele acestora; ✓ lărgirea disponibilității managerilor pentru decizii și riscuri individuale ale subalternilor; ✓ introducerea și promovarea tinerilor talentați și entuziaști.
5	Orientată pe termen mediu	<ul style="list-style-type: none"> ✓ respectarea aceleași reguli pe care le predicați; ✓ promovarea respectului în cadrul organizațional; ✓ recomandabil de a introduce schimbarea; ✓ valorificarea timpului; ✓ contribuirea fiecărui angajat la relațiile umane zilnice și la corectarea nedreptății; ✓ este nevoie de consistență cognitivă.
6	Austeră	<ul style="list-style-type: none"> ✓ scăderea numărului de norme și interdicții sociale care îngreșesc acțiunile angajaților; ✓ promovarea activităților de apreciere, timpul liber bine petrecut, bucuria cheltuirii și investiției banilor câștigați; ✓ valorificarea emoțiilor, amintirilor pozitive; ✓ promovarea optimismului.

Sursa: Elaborat de autor după [139].

Luând în calcul analiza modelului Hofstede, strategiile de management propuse pot fi folosite pentru eficientizarea activității întreprinderii și atenuarea efectelor nefaste ale caracteristicilor naționale, specifice Republicii Moldova.

Aspectele indicelui **mare față de putere** fac ca performanțele economice ale organizațiilor din Republica Moldova să fie reduse. Acest lucru, în anumite cazuri, poate fi compensat printr-un cost redus al forței de muncă (este cazul economiilor din Asia de SE) sau contrabalansarea cu caracteristici culturale propice dezvoltării economice (de ex., individualismul în cazul Franței și a altor țări europene).

Indicele de evitare a incertitudinii ridicat poate fi redus prin reducerea incertitudinilor aparente, de exemplu, prin introducerea multor legi și reguli și prin respectarea unor proceduri clar definite, ritualuri etc., pentru a-i face pe membrii întreprinderilor mai puțin stresați, mai puțin anxioși, mai deschiși la schimbări și inovații, curioși, mai degrabă decât însăpăimântați de ceea ce era diferit și erau mai toleranți față de diversitate [138, p.161].

Incertitudinea poate fi evitată prin împărțirea responsabilităților privind planificarea și decizia între membrii grupului sau, alternativ, prin asumarea responsabilității de către o persoană aflată la putere. Sfatul experților este foarte important în formularea planurilor și luarea deciziilor. Procesul de luare a deciziilor este lent. Dacă responsabilitatea este împărțită, atunci acordul grupului este foarte important în procesul de planificare. Dacă un individ cu putere mare ia deciziile, acestea sunt împărțite subordonaților la modul absolut. În multe cazuri nu se încurajează dezacordul.

La fel, pentru a minimiza **nivelul de incertitudine**, este încurajată **planificarea**, care oferă siguranță, planurile trebuie să fie detaliate și complexe, încorporând priorități și luând în calcul

probabilitățile de realizare. Planurile specifice trebuie să ofere îndrumare, fiind formulate fără sau cu foarte puțină ambiguitate.

Deoarece Republica Moldova este o țară unde factorii precum: „profitabilitatea” și „competiția” sunt conceptualizați prin prisma **valorilor feminine**, deciziile operaționale trebuie să se concentreze pe satisfacția muncii și dezvoltarea unui ambient de muncă plăcut. Munca va fi considerată, în general, ca fiind potrivită pentru oricare persoană, indiferent de sex, dar cu o preocupare vădită în repartizarea sarcinilor în funcție de capacitățile și preocupările individuale. Planurile strategice vor lua în calcul **mediul înconjurător, calitatea vieții/ambientului de muncă** și, de asemenea, preocuparea pentru semeni. **Planificarea strategică pe termen lung** trebuie să aibă scop practic, verificările și comparațiile trebuie să garanteze o performanță atinsă la nivelul planificat, asigurând corectarea la timp a neconformităților.

În general, este acceptat faptul că țările cu **distanțe mari de putere**, precum Republica Moldova, ar prefera un stil mai paternalist de gestionare a oamenilor [155, 261, 265].

Mentalitatea colectivistă într-o economie slab dezvoltată a Republicii Moldova, unde sărăcia face ca populația să necesite ajutor din partea statului în detrimentul dezvoltării spiritului de antreprenariat, favorizează o serie de fenomene care împiedică dezvoltarea economică. Astfel, managementul ar trebui să evite egalitarismul, stimulând valoarea individuală care este răsplătită de grupul din care face parte prin dezvoltarea inițiativei și creativității, deoarece dorința de îmbogățire este privită negativ într-o societate colectivistă.

Totodată, ar trebui evitată **diluarea responsabilității**, deoarece responsabilitatea colectivă duce, de obicei, la lipsa de responsabilitate. Armonia colectivistă artificială, falsă din cadrul întreprinderii trebuie să fie înlocuită cu o concurență sănătoasă stimulativă. Pentru a evita corupția și dorința de a suplimenta ilegal veniturile mici, *este preferabilă creșterea salariilor*, iar pentru evitarea „nepotismului” și a conflictelor de interese, este binevenită introducerea regulilor pentru a evita ca personalul să ajute excesiv pe ceilalți membri ai grupurilor specifice din care fac parte (rude, prieteni, apropiați etc.).

Individualismul este, de asemenea, o trăsătură occidentală comună și nu este o surpriză faptul că, adesea, sunt folosite practici de management: *orientate către rezultate și orientate spre obiective*. Aceste stimulente sunt inadecvate pentru o societate colectivistă, precum este Republica Moldova [155, 261, 265].

Managementul participativ este un stil de management care încurajează personalul de la toate nivelurile să contribuie la orice obiective organizaționale care îi vizează direct ca angajați. Managementul paternalist se referă la practica de a sprijini motivația angajaților și aspectele sociale într-o formă paternă aproape literală. Managerii acționează ca „tată” pentru angajații lor.

Tabelul 3.6. Strategii manageriale conform profilului cultural din Republica Moldova (după Trompenaars-Hampden-Turner)

	Dimensiunea	Strategii manageriale
1	Particularism	<ul style="list-style-type: none"> ✓ acordarea autonomiei angajaților; ✓ respectarea nevoilor altora în procesul de luare a deciziilor; ✓ dezvoltarea flexibilității în modul de luare a deciziilor; ✓ alocarea de timp pentru construirea relațiilor și cunoașterea persoanelor cu care se interacționează, astfel încât să se poată înțelege mai bine nevoile; ✓ evidențierea regulile și politicilor esențiale care trebuie respectate.
2	Individualism orizontal	<ul style="list-style-type: none"> ✓ recunoașterea și recompensarea performanței individuale din cadrul grupului, dar implicarea și altora în luarea deciziilor; ✓ evitarea favoritismului; ✓ stimularea inițiativei și autonomiei angajaților în cadrul și în favoarea grupului; ✓ conectarea nevoilor oamenilor cu cele ale grupului sau ale întreprinderii; ✓ promovarea creativității colective prin aportul fiecărui membru al grupului.
3	Difuz	<ul style="list-style-type: none"> ✓ construirea unei relații bune cu oamenii înainte de a purcede la obiectivele de afaceri; ✓ informarea profundă despre oamenii cu care se va lucra și întreprinderile cu care se vor face afaceri; ✓ discutarea despre afaceri în cadrul interacțiunilor sociale și purtarea de discuții personale la locul de muncă; ✓ evitarea respingerii implicării sociale.
4	Neutru	<ul style="list-style-type: none"> ✓ gestionarea eficientă a emoțiilor; ✓ îngrijirea limbajului corpului în sensul transmiterii de negativitate; ✓ nedevierea de la obiect în cadrul întâlnirilor și interacțiuni; ✓ urmărirea cu atenție a reacțiilor oamenilor, din cauza că sunt reticenți în a-și arăta adevăratele emoții.
5	O societate a realizărilor, dar statutul atribuit oferă evidențiere socială	<ul style="list-style-type: none"> ✓ recompensarea și recunoașterea binele performanță corespunzătoare; ✓ folosirea titlurilor numai atunci când este relevant; ✓ importanța un rol de model pozitiv (exemplu de urmat).
6	Timp sincron	<ul style="list-style-type: none"> ✓ flexibilitatea modului de abordare personală și a celorlalți a activității la locul de muncă; ✓ oferirea unei autonomii angajaților în cadrul programului de muncă; ✓ acordarea de flexibilitate și toleranță oamenilor pentru a ajunge mai târziu la evenimente; ✓ explicarea oricărei neclarități, termene care nu sunt flexibile și care trebuie atinse; ✓ evidențierea importanței punctualității și a termenelor-limită, îndeplinirea obiectivelor.
7	Direcția internă (la generația mai în vârstă)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ alocarea de sprijin și resurse angajaților pentru a-și îndeplini munca în mod eficient; ✓ asigurarea colaborării cu direcție și feedback regulat, astfel încât angajații să cunoască rezultatele acțiunilor lor; ✓ încurajarea angajaților că fac o treabă bună; ✓ gestionarea conflictelor rapid și în liniște; ✓ sporirea încrederii oamenilor; ✓ încurajarea angajaților să își asume responsabilitatea pentru munca lor.
	Direcția exterioară (pentru generația tânără)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ stimularea autodezvoltării abilităților și autocontrolul învățării; ✓ stabilirea obiectivelor clare cu care angajații sunt de acord; ✓ dezvoltarea deschiderii cu privire la dezacorduri și angajarea într-un conflict constructiv.

Sursa: Elaborat de autor după [231, 233].

Relațiile **difuze** stau la baza relațiilor între personalul din cadrul unei organizații, care se caracterizează ca fiind de lungă durată și sunt punctul esențial al rezolvării problemelor și realizării rezultatelor. Superiorul este considerat frate mai mare și „a-i face plăcere” constituie o recompensă pentru subordonat. În cultura organizațională de acest tip, caracteristică întreprinderilor din Republica Moldova, superiorul este persoana care stabilește stilul comportamentului, este modelul care trebuie urmat și așteaptă ca subordonații să-l urmeze. Sancțiunile, des folosite, care se fac asupra angajaților, sunt lipsa de afecțiune și pierderea locului în „familie”. Presiunile de natură morală sunt mai frecvent folosite decât cele financiare sau formale. Cultura de tip familie, caracteristică pentru firmele din Republica Moldova, posedă multe istorioare specifice despre întreprindere, focusate pe obiceiuri și tradiții. Relațiile dintre membrii din cadrul întreprinderilor, fiind „difuze”, determină faptul că ele nu sunt destul de bine definite. Așa se explică că managerul („fratele mai mare”) poate fi influențat în mai toate situațiile în care trebuie să acționeze de diferite aspecte în mod diferit.

Înclinația spre **statutul atribuit**, determinat de rezultatele studiului nostru, definește că statutul social, în cultura întreprinderilor din Republica Moldova, este oferit, în mod primordial, de natura și nivelul de pregătire, dar nu de modul de îndeplinire a sarcinilor. Aceasta nu înseamnă că cei care se bucură de un statut social deosebit nu își îndeplinesc foarte bine sarcinile sau nu dispun de calități deosebite pentru munca ce o depun.

Pentru membrii culturii naționale, caracteristice Republicii Moldova, persoanele cu influență asupra celorlalți membri ai societății, cu relațiile pe care le au, dar nu neapărat cunoștințele acestora, calitățile sau performanțele lor sunt apreciate în societate. Managementul este de tip paternalist, la fel cum a fost tendința conform modelului Hofstede. Autoritatea, în modelul de cultură organizațională după Trompenaars, nu depinde de performanțele în îndeplinirea sarcinilor, ci de statutul atribuit persoanei.

Persoanele mai în vârstă au mai multă autoritate, față de acestea se manifesta loialitatea.

În cultura specifică Republicii Moldova, subordonații caută să-și manifeste loialitatea față de lider, uneori mergând până la adorație, iar liderii, la rândul lor, caută să-și folosească puterea și carisma pentru a-i face pe subordonați să-i urmeze. Liderii dintr-o astfel de cultură pot canaliza energiile și aspirațiile subordonaților. Ei resping depersonalizarea managementului, de aceea managementul prin obiective nu este agreat ca sistem de management, aceștia optând pentru latura subiectivă a managementului. Aceeași concluzie a fost și în cazul modelului Hofstede pentru Republica Moldova.

Managementul, dintr-o astfel de cultură, specifică țării noastre, favorizează **corupția și „nepotismul”, prin promovarea persoanelor apropiate grupului de la putere. Tendința către universalism** este slab dezvoltată în cultura întreprinderilor din Republicii Moldova. Deciziile se vor lua, deci, de către persoana cu cea mai mare autoritate. În ***cadrul organizațiilor cu o cultură de tip familie, subordonații se așteaptă ca managerii să aibă răspuns la orice întrebare, așa cum un tată trebuie să***

cunoască soluția pentru orice problemă.

Cultura organizațională, specifică întreprinderilor din Republica Moldova, se caracterizează, în special, printr-o soluționare intuitivă a cazurilor de problemă, decât printr-o gândire rațională, se urmărește mai mult dezvoltarea personalității, decât utilizarea acesteia în realizarea sarcinilor. Cine face ceva este mai important decât ceea ce s-a făcut și/sau cum s-a făcut.

Motivația intrinsecă este atunci când angajații sunt mai bine motivați de aprecierea superiorilor și colegilor decât de recompensele financiare, ceea ce am demonstrat și în analiza datelor conform modelului Hofstede. Angajații tind să socializeze problemele și riscul, în urma căreia responsabilitatea este împărțită colectivului, nu doar unei persoane. În cultura organizațională specifică întreprinderilor din Republica Moldova, principalele dezavantaje sunt bazate pe relațiile dintre componenții întreprinderii „familiei”, conflictele dintre aceștia, iar pentru rezolvarea lor, frecvent, se face apel la calitățile liderului. Într-o astfel de cultură de tip familie se acordă prioritate eficacității (a face ceea ce trebuie), decât eficienței (a face bine).

Considerăm important faptul că managerii trebuie să cunoască valorile culturale naționale **privind spațiul**, pentru a nu-i îndepărta pe parteneri prin gesturi considerate nepotrivite. În conformitate cu rezultatele studiului nostru, în Republica Moldova se observă o situație difuză de percepere a spațiului. Oamenii văd suprapunerea dintre munca lor și viața personală. Relațiile de afaceri în Republica Moldova există nu neapărat între companii, ci mai mult între persoane. Astfel, suntem convinși că stabilirea relațiilor între persoane poate conduce la crearea rețelelor puternice de afaceri. În cultura moldovenească, menținerea relațiilor cordiale este crucială.

Interacționând cu reprezentanții culturilor, în care domină ideea posibilității de control al mediului extern, cum se presupune în Republica Moldova, este tendința de a atinge strict obiectivele, astfel, permițând adversarului să câștige din când în când. Atunci când avem de-a face cu reprezentanții culturii cu o orientare exterioară, cum este generația mai în vârstă din Republica Moldova, sunt necesare următoarele calități și aptitudini: persistență și politețe, menținerea relațiilor bune cu acești în calitate de parteneri, să încercăm „**să câștigăm împreună, dar să pierdem separat**”.

Cultura organizațională influențează toate aspectele întreprinderii. Astfel, managementul pune în aplicare regulile și gestionează funcționalitatea ei.

Suntem ferm convinși că Trompenaars și Hampden-Turner tratează **reconcilierea dilemelor culturale ca singura soluție reală prin învățare să recunoască, apoi să se respecte și să se reconcilieze aceste diferențe** [230, 232, 233]. Unele organizații au dezvoltat coduri de conduită în afaceri cu orientări pentru tratarea problemelor interculturale (de exemplu, Caterpillar, Xerox și General Dinamica), care poate fi modificată pentru a face față anumitor contexte culturale. Totuși, aceste abordări au o origine foarte etnocentrică, dezvoltate fără o înțelegere deplină și adecvată a complexității sensului acordat problemelor etice în culturi diferite: „nepotism”, valori incompatibile, așteptările publicului,

legitimitatea afacerilor și crearea bunăstării. De asemenea, au fost făcute încercări nobile pentru a elabora o etică corporativă transculturală [122], bazată pe respectarea suveranității naționale, echității sociale, integrității pieței, drepturilor omului, dar astfel de încercări nu ajung sondarea convingerilor managerilor.

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

Avantajele reconcilierii pentru întreprinderile din Republica Moldova ar fi:

- ✓ dezvoltarea personalului care își îmbunătățesc încontinuu competențele și inclusiv, abilitatea de interacțiune interculturală (ce? cum? într-un spațiu intercultural);
- ✓ prezența echipelor de lucru care își îmbunătățesc permanent performanța, conectând diferite puncte de vedere, valori, care, în sinergie, fac grupul mai puternic;
- ✓ ameliorarea activităților și sporirea eficienței întreprinderilor;
- ✓ societatea trăiește în pace și armonie datorită reconcilierii;
- ✓ dezvoltarea competențelor culturale va favoriza reconcilierea dilemelor care va permite transformarea valorilor conflictuale în valori complementare;
- ✓ **abordarea reconcilierii** poate evita o situație care se termină într-un impas.

În conformitate cu rezultatele obținute în prezenta teză, considerăm că am oferit informații relevante și actualizate, care să servească unor decizii manageriale viitoare în cadrul organizațional. Cunoașterea cadrului cultural de referință al interlocutorilor pare a fi cea mai bună modalitate de adaptare la cultura (culturile) lor și la modul lor de lucru.

De asemenea, am elaborat un **set de recomandări** pentru îmbunătățirea cadrului de achiziționare a abilității interculturale de către viitorii manageri.

Avantajul utilizării dimensiunilor culturale pentru management se poate dovedi benefic în funcție de competențele managerului de a le aplica. Or, avantajele de a fi aplicate în situații interculturale sunt numeroase, deși fără o interpretare adecvată acestea devin un instrument dificil de utilizat.

În plus, o descoperire comună prin toate cercetările combinate indică faptul că pentru a reuși în arena interculturală trebuie să se manifeste **flexibilitatea interculturală, sensibilitatea interculturală și orientarea către ceilalți**. Acest lucru este subliniat de către Dessler ca fiind cele mai esențiale aspecte ale succesului unui management intercultural [108, p 190].

Conținutul științific al acestei teze exprimă ideea că dimensiunile ar trebui asumate în întregime, iar *principala recomandare pentru un management de succes este să conștientizeze diferențele și asemănările care sunt prezente*. Acest lucru, ulterior, „poate fi aplicat oricărei situații de problemă culturală și ar trebui luată în considerare aceeași abordare în timp ce se gestionează

intercultural pe o scară mai mare”, așa cum se subliniază cu exemplul Nissan Renault [206].

De cele mai multe ori, atunci când managementul întreprinderilor din Republica Moldova colaborează cu reprezentanți ai diferitor culturi, modelul Trompenaars-Hamden-Turner cu cele 7 dimensiuni poate fi de mare ajutor în înțelegerea **rădăcinii apariției unei probleme și posibilitatea de a oferi soluții pentru a o rezolva.**

În continuare, oferim recomandări pentru reconcilierea dilemelor culturale pentru managementul întreprinderilor din Republica Moldova în conformitate cu dimensiunile culturale delimitate de modelul Trompenaars-Hampden-Turner.

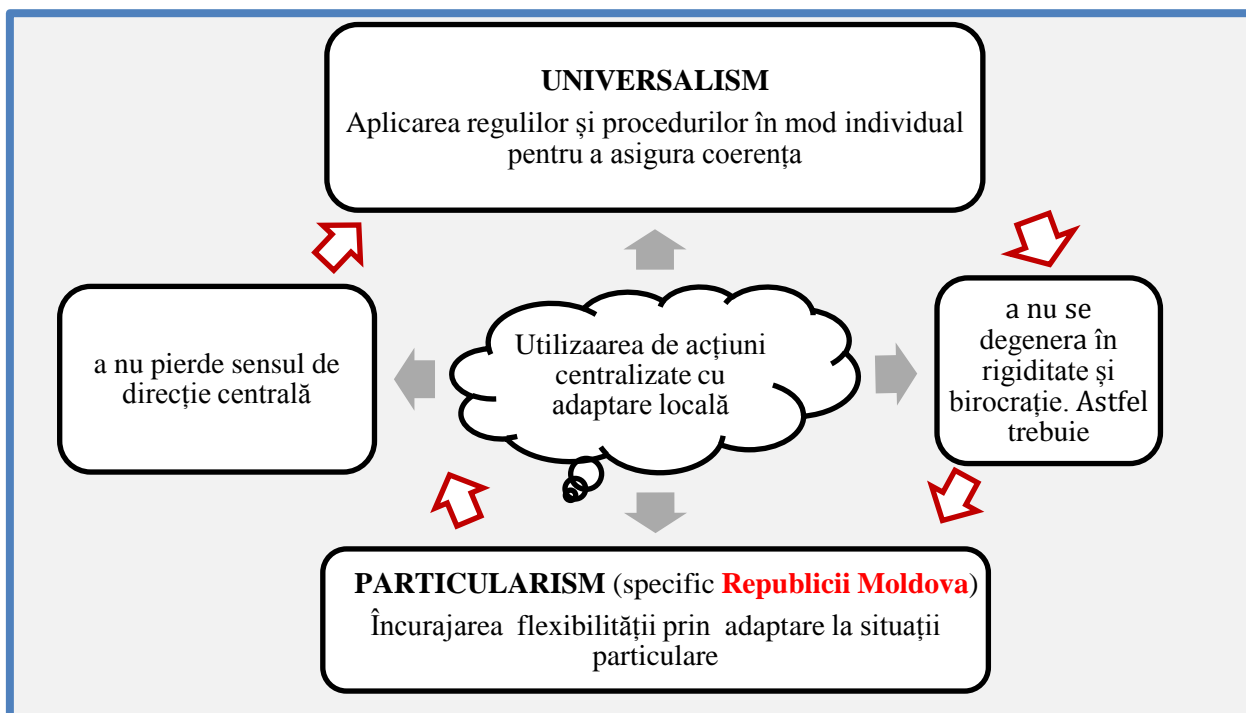


Fig. 3.4. Modelul de reconciliere a dilemelor culturale pentru dimensiunea “Universalism versus Particularism” pentru Republica Moldova
Sursa: Elaborată de autor după [230, 233].

Recomandarea pentru managementul din cadrul unei întreprinderi din RM care are tendința de a se încadra în zona particularistă (Figura 3.4) a acestei dimensiuni: „ar trebui să dezvolte programe de schimbare spre o cultură a dialecticii”, proces de gândire care rezidă în analiza și discutarea argumentelor contradictorii în scopul descoperirii adevărului; arta de a ajunge la adevăr prin dialog, adică să reconcilieze această dilemă recunoscând că deciziile **particulariste** au nevoie de reguli **universale** pentru a nu aluneca într-o extremă a particularismului. Aceasta înseamnă că schimbarea este cel mai bine inițiată prin plasarea unei orientări în contextul celeilalte și nu presupune înlocuirea unei orientări cu alta sau opunerea lor. Avantajul acestei abordări este că **cultura cu tendință specifică existentă în Republica Moldova nu este amenințată, ci poate fi îmbogățită.**

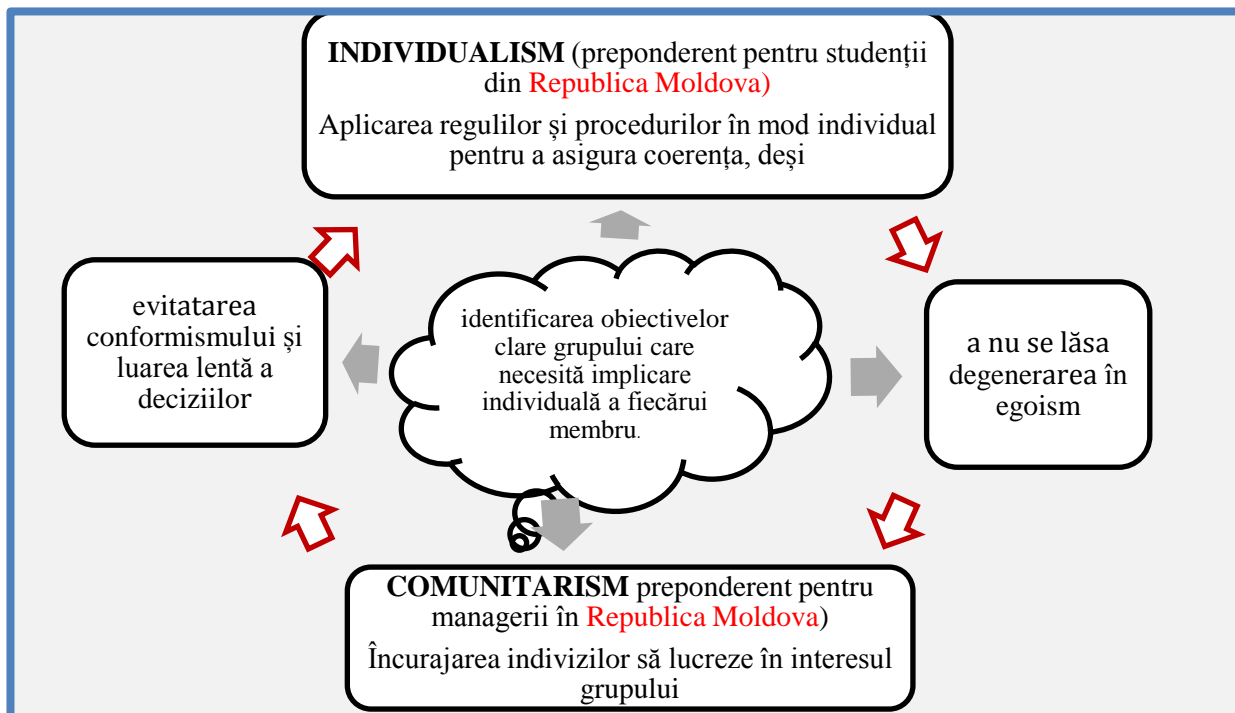


Fig. 3.5. Modelul de reconciliere a dilemelor culturale pentru dimensiunea “Individualism versus Comunitarism” pentru Republica Moldova

Sursa: Elaborată de autor după [230,233].

Managementul întreprinderilor din RM, care au demonstrat o înclinație spre comunitarism (Figura 3.5), trebuie să fie conștient că obiectivele **grupului** au o valoare demonstrabilă pentru indivizi numai dacă acei indivizi sunt consultați și participă la procesul de dezvoltare a acestora, dar **individualismul** își găsește împlinirea în slujba grupului. Reconcilierea nu este ușoară, dar posibilă.

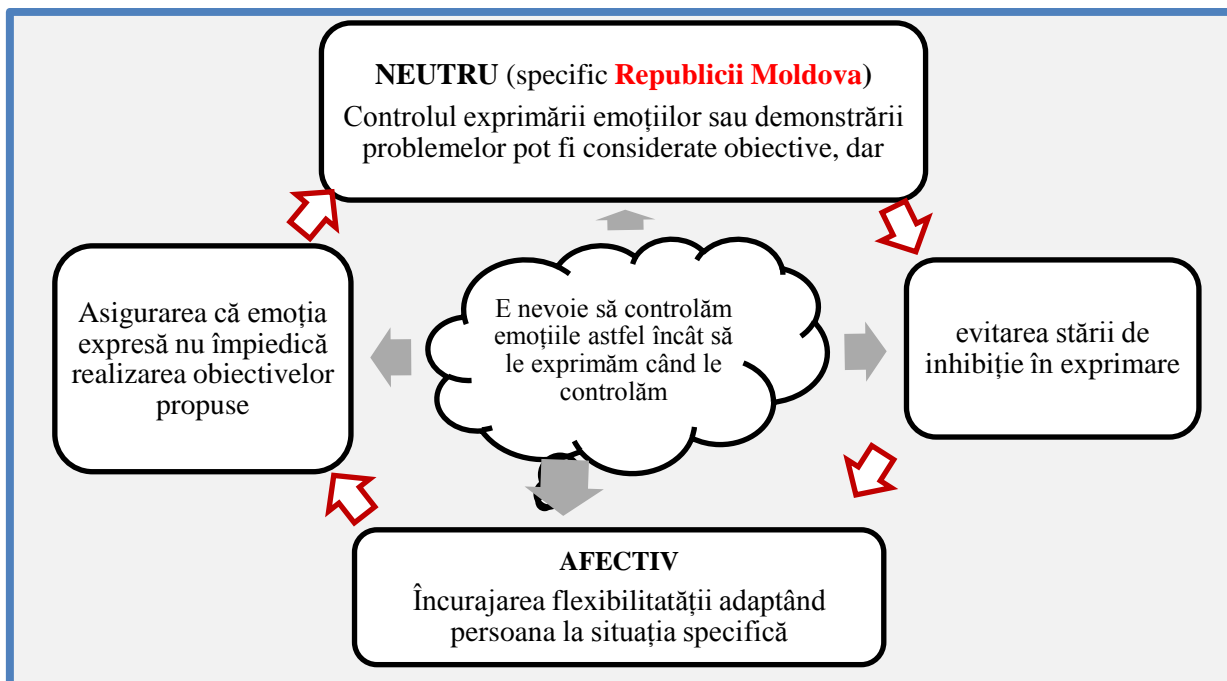


Fig. 3.6. Modelul de reconciliere a dilemelor culturale pentru dimensiunea “Neutru versus Afectiv” pentru Republica Moldova

Sursa: Elaborată de autor după [230, 233].

Culturile, care demonstrează extreme ale dimensiunii **neutralitate versus afectivitate**, au probleme privind relaționarea reciprocă. Potrivit datelor cercetării noastre, concluzionăm că **Republica Moldova este o țară cu un specific spre neutru de exprimare a emoțiilor** (Figura 3.6). Astfel, membrii societății moldovenești pot fi considerați un pic reci, pe când o persoană ce vine dintr-o cultură afectivă poate fi percepută de moldoveni neserioasă sau fără control. Atunci când astfel de culturi se întâlnesc, managerii trebuie să recunoască diferențele și să se abțină de la a face orice judecată bazată pe emoții sau lipsa acestora. Regula de aur în cazul acestei dimensiuni ar fi „este nevoie de a controla emoțiile astfel încât să le exprimăm când le controlăm”.

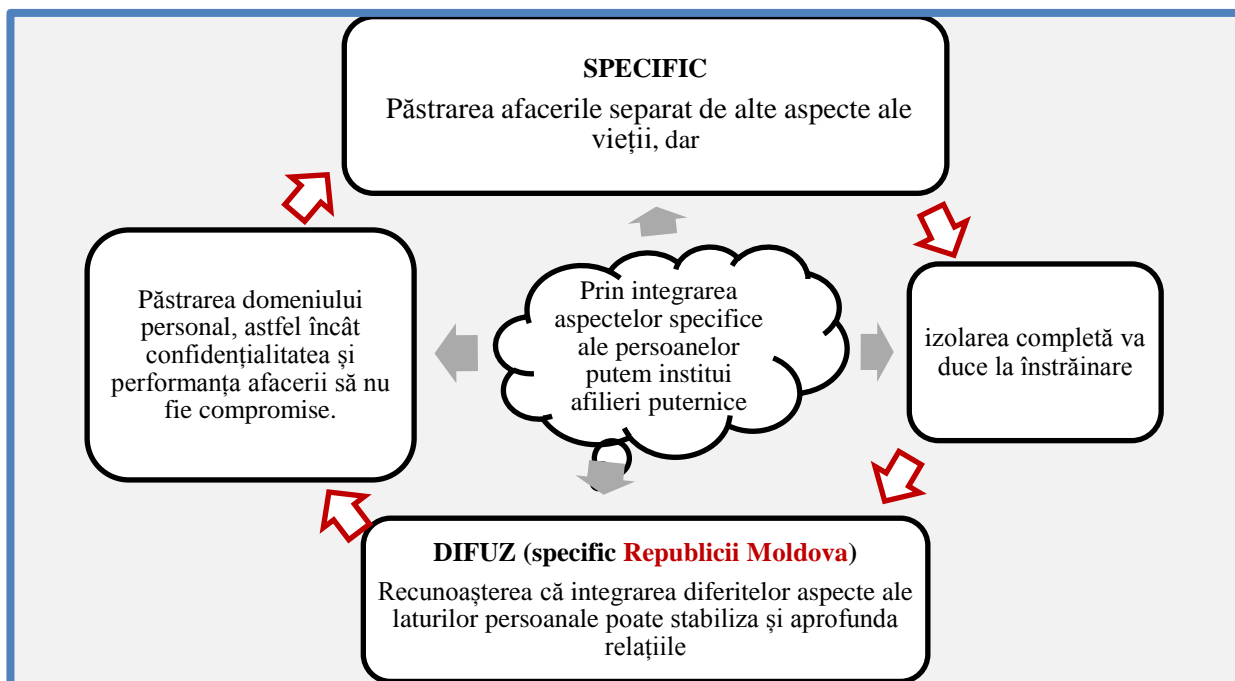


Fig. 3.7. Modelul de reconciliere a dilemelor culturale pentru dimensiunea “Specific versus Difuz” pentru Republica Moldova

Sursa: Elaborată de autor după [230,233].

În Republica Moldova, latura difuză (Figura 3.7) subliniază importanța unei relații holistice cu întreprinderea și mediul său, respectarea relațiilor pe termen lung și loialitatea față de companie, clienți, furnizori etc. În interacțiunea cu organizațiile cu înclinare difuză, echilibrul este cel mai important, atât din punct de vedere personal, cât și din punct de vedere corporativ.

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

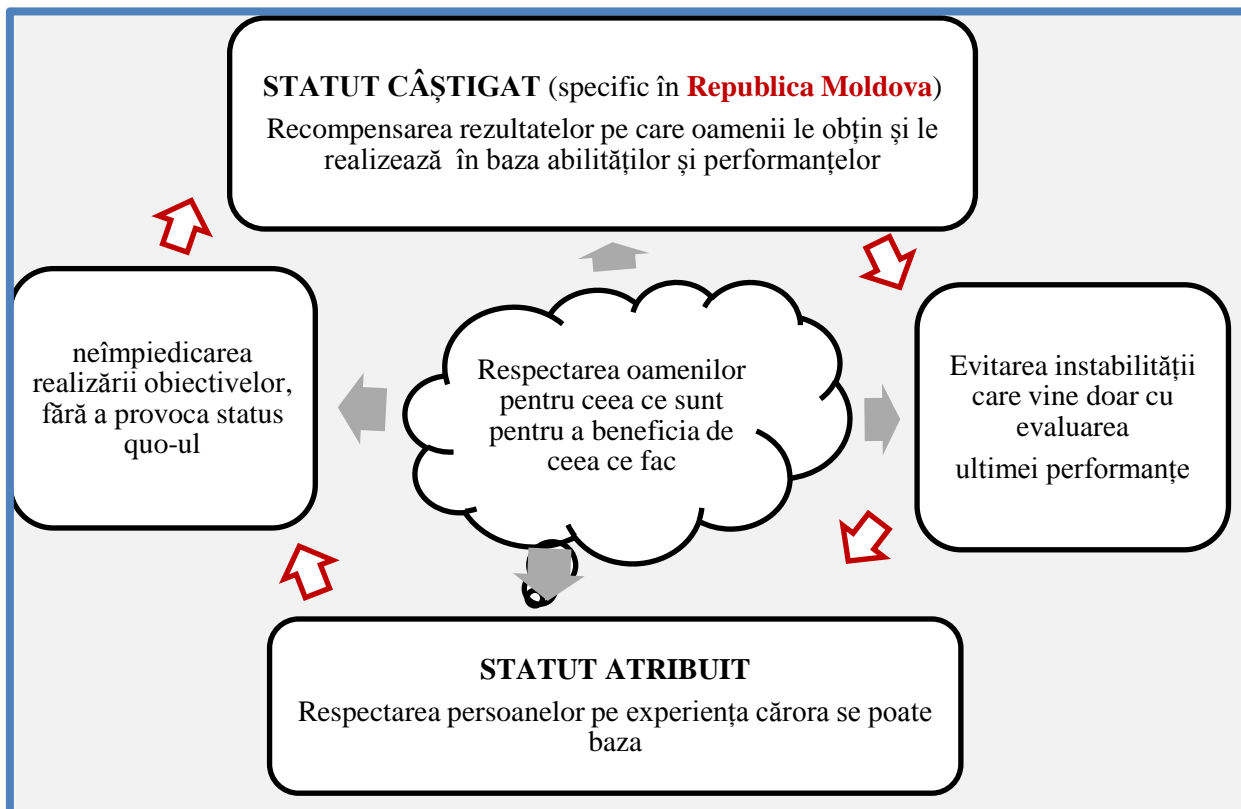


Fig. 3.8. Modelul de reconciliere a dilemelor culturale pentru dimensiunea “Statut câștigat versus Statut atribuit” pentru Republica Moldova

Sursa: Elaborată de autor după [230, 233].

Studentii din Republica Moldova sunt orientați **spre realizare** și își justifică tendința prin „a face”, adică asupra acțiunilor și a sarcinilor efectiv realizate (Figura 3.8).

Managerii organizațiilor din Republica Moldova, cu vârstă mai avansată, sunt orientați spre un statut **atribuit** prin demonstrarea ierarhiei, susținând că persoanele în vârstă au „realizat mai multe” pentru organizație, vechimea în muncă, autoritatea lor, justificată de abilități și cunoștințe care constituie beneficiu principal al întreprinderii.

Atât orientarea spre realizare, cât și cea spre atribuire își au limite. Când realizările sunt detașate de orice caracteristici atribuite, acestea rămân într-un echilibru instabil, bine exprimat de zicala americană: „Ești la fel de bun ca ultima ta performanță”. În schimb, o cultură bazată excesiv pe atribuire nu contestă structura stării existente și are ca rezultat menținerea a status quo-ului, Situație existentă (sau care a existat) la un moment dat în [37].

În cazul dimensiunii orientare spre *interior versus orientare spre exterior*, similar cu toate dimensiunile analizate în teză, nu ar trebui să discutăm despre avantajele și dezavantajele acestora.

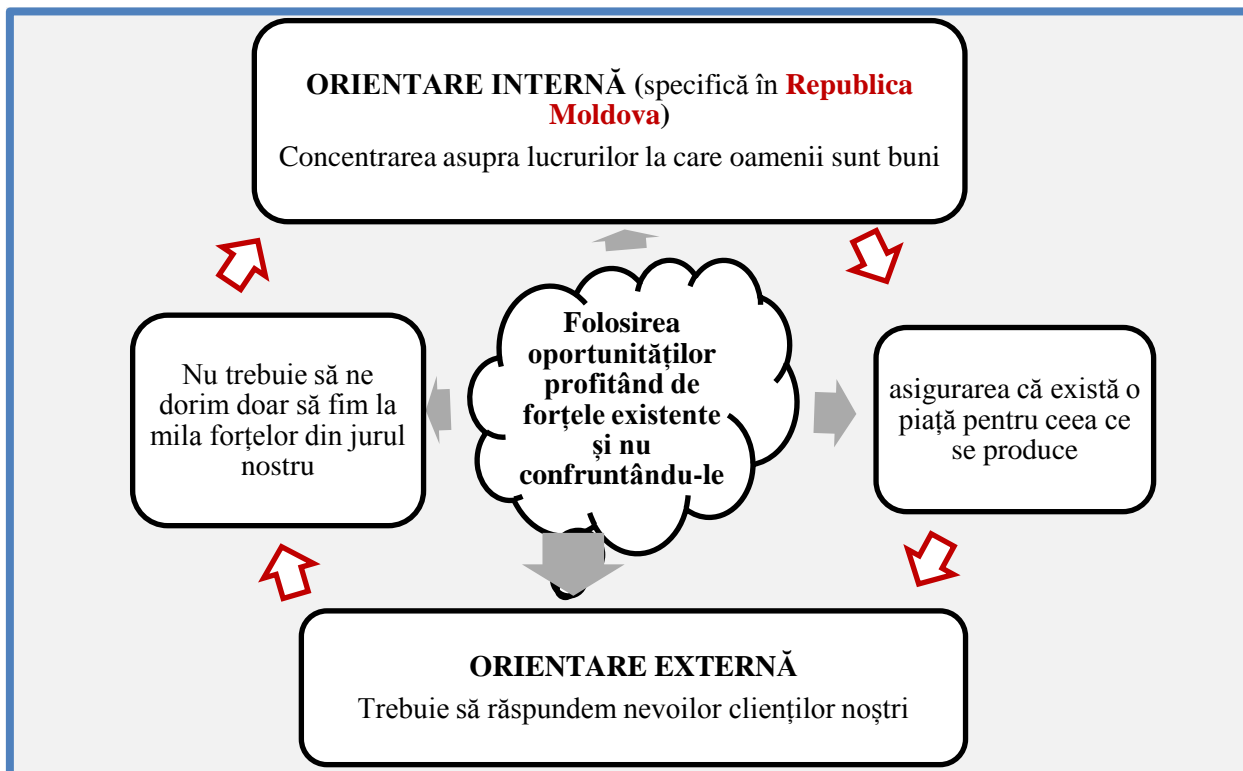


Fig. 3.9. Modelul de reconciliere a dilemelor culturale pentru dimensiunea “Orientare internă versus Orientare externă” pentru Republica Moldova

Sursa: Elaborată de autor după [230,233].

Sentimentul de control intern, specific generației tinere din Republica Moldova, demonstrează un sentiment cu direcție interioară, adică cu influență asupra mediului înconjurător, fie că acest mediu este natural, social sau întreprinderea. Generația mai în vârstă posedă un locus de control extern, care dezvoltă direcționarea exterioară, de influență a mediului asupra oamenilor.

Deci, procesul de asimilare a competenței interculturale de către adulți va efectua prin învățarea continuă (life-long learning), printr-un efort de promovare a învățării interculturale și trebuie să se producă prin prisma valorilor culturii noastre.

Dacă luăm în considerare colaborarea de afaceri cu reprezentanții altor culturi ca un proces cu două sensuri, atunci, educația poate juca un rol important în sprijinirea managerilor din țara noastră pentru a înțelege mai bine aspectele interne, ascunse, ale propriei culturi și ale celor contrastante. **Interculturalitatea interactivă** cu membrii comunității-gazdă, în care elementele culturii interne sunt evidențiate și discutate, poate sprijini, în mod semnificativ, **învățarea interculturală** care, în consecință, va duce la evitarea posibilelor tensiuni între culturile care interacționează.

Pentru ca educația interculturală să contribuie la dezvoltarea și îmbunătățirea societății moldovenești din punct de vedere cultural, sensibilă la diversitatea culturală și armonioasă, este necesar sprijinul de a o implica în multiple programe de formare. Managerii, și nu doar ei, ar trebui „să adopte o abordare multiculturală prin evidențierea și, prin urmare, evaluarea culturilor cu care intră în contact, precum și cunoașterea profundă a propriei culturi”, precum se menționează pe

site-ul <https://epale.ec.europa.eu/ro/blog/intercultural-learning-adult-education>.

Desigur, caracteristicile și recomandările menționate sunt generale și orientative, ele constituie o bază de plecare și reflecție pentru managementul întreprinderilor din Republica Moldova. Nu există un set unic de competențe, care, odată analizate și asimilate, să asigure succesul deplin în afaceri. Profilul unui management de succes depinde, într-o mare măsură, de mediul extern în care se derulează afacerea, de stilul și caracteristicile personale, de domeniul de activitate. Atitudinea proactivă a managerului și dorința de a reuși, în majoritatea cazurilor, constituie „motorul” unui management de succes. Aceste caracteristici trebuie luate în considerare la promovarea educației manageriale pentru o interacțiune interculturală de succes.

Acumularea competenței interculturale va permite managementului întreprinderilor din Republica Moldova următoarele:

- să analizeze parametrii modelului de cultură națională și cultură organizațională a țărilor (regiunilor) lider din lume;
- să ia în considerare caracteristicile naționale ale comunicării interpersonale;
- să planifice și să prevadă un proces de negociere internațională unilaterală și multilaterală;
- să ia în considerare diferențele culturale în organizarea și motivarea muncii, recrutarea, formarea și recalificarea personalului în diverse culturi de afacerii;
- să analizeze și proiecteze cultura organizațională în contextul multiculturalismului;
- să aplice teoria leadership-ului situațional în diverse culturi de afaceri;
- să transfere metodele și tehnicile eficiente de gestionare a culturilor naționale de afaceri în condițiile Republicii Moldova;
- să se utilizeze tipurile de structuri organizatorice și elementele acestora în activitățile corporațiilor multinaționale în Republica Moldova, să ia decizii legate de tipurile specifice de structuri;
- să analizeze strategii competitive de management intercultural în legătură cu particularitățile culturii naționale de afaceri a țărilor avansate din punct de vedere economic.

Prin urmare, interacțiunile interculturale în management au nevoie de cunoștințe, atitudini, comportamente noi, care necesită integrarea interculturalității în cadrul programelor de studii în economie și management.

Prin maximizarea potențialului afacerii și minimizarea riscului, angajatorii ar beneficia de îmbunătățirea modul în care identifică candidații cu aceste competențe în procesul de recrutare.

Întrucât, de multe ori, nu există o evaluare formală a abilităților interculturale de către angajatori, în aceste condiții, depinde de candidații la joburi să demonstreze abilitățile respective în procesul de aplicare și de interviu. Indicatorii de top ai abilităților interculturale pentru angajatori sunt:

- ✓ experiențele internaționale: studii în străinătate, stagii în străinătate;
- ✓ experiența de muncă internațională;
- ✓ abilitățile puternice de comunicare;
- ✓ multilingvismul;
- ✓ sensibilitatea culturală.

Așadar, din cele descrise anterior se poate desprinde că, actualmente, performanța profesională înglobează și competența de interacțiune interculturală, drept una dintre condițiile pentru avansare ierarhică și/sau gestionare cu succes a întreprinderii. După cum arată cercetările, înainte de promovare, angajații, frecvent, sunt incluși în programele de management **al carierei internaționale**. Selecția pentru participarea la aceste programe se face în baza unor criterii, precum: competențe de leadership, capacitatea de a îndeplini sarcini care necesită un grad crescut de responsabilitate, potențialul de dezvoltare, vorbirea fluentă a cel puțin unei limbi străine, flexibilitate culturală etc.

În Republica Moldova se fac pași mici spre o abordare interculturală a managementului „moldovenesc”. Universitatea de Stat a Moldovei promovează programul de master de profesionalizare „Comunicare multilingvă, management intercultural și limbaje de afaceri, Universitatea de stat „Dimitrie Cantemir” și Academia de Studii Economice a Moldovei oferă programe de master „Managementul proiectelor internaționale” [48].

O deosebită deschidere spre multiculturalitate și diversitate, oferită prin proiecte gestionate de echipe multiculturale, interacțiune comercială și de afaceri interculturală, poate conduce, prin **învățare și contact cultural**, la acumularea competențelor interculturale. Exact acest lucru se urmărește prin **teoria dilemelor**, menționată în capitolul 2 al prezentei teze: învățarea comportamentelor noi de la alții și asimilarea metodelor noi de rezolvare a problemelor și a conflictelor. Abilitatea interculturală în cadrul **reconcilierii dilemelor culturale** este caracteristica care diferențiază managementul de succes de managementul mai puțin funcțional și, prin urmare, performanța organizațiilor lor. Aceste dileme derivă din diferențele valorice, adică cele culturale. Cu alte cuvinte, cultura, din ce în ce mai mult, are influențe importante asupra întreprinderii.

Pentru rezolvarea eficientă a acestei dileme, în primul rând, este necesar să se dezvolte o înțelegere a profilului cultural al unei organizații prin care se poate analiza predispozițiile sale de bază. Când analizăm diferite probleme legate de relațiile oamenilor cu alte persoane, timp și natură, demonstrăm cum să reconciliem aceste dileme și alegem strategia potrivită.

Implementarea măsurilor de soluționare a conflictelor de adaptare ar trebui să asigure tranziția colectivului intercultural la stadiul de compromis cultural, când membrii grupului intercultural încep să recunoască diferențele culturale, dar nu întotdeauna să construiască în mod competent un sistem de relații cu reprezentanții altor culturi.

Implementarea ulterioară a măsurilor de eliminare a neînțelegerilor dintre angajați este concepută pentru a le dezvolta sensibilitatea interculturală, ceea ce va permite specialiștilor să găsească modalități de a construi relații cu reprezentanții altor culturi naționale, de ex., colectivul în dezvoltarea lui trece la stadiul de adaptare interculturală.

Valorile identificate de unii cercetători, ca parte din ansamblul valorilor culturii de afaceri de succes, sunt: individualismul, responsabilitatea morală și libertatea, materialismul și productivitatea, realismul pragmatic și progresul susținut, optimismul, asumarea de riscuri, concurența, șansele egale, activitatea susținută și responsabilitate socială [21; 56; 65, p 106].

Tot mai frecvent, „calitatea educației manageriale este enunțată în diverse contexte, în rapoarte și studii, abordate de societatea civilă drept o constrângere pentru atragerea investițiilor, pentru asigurarea unei noi calități a dezvoltării economice” [39].

Având în vedere că eșecul este destul de comun în rândul start-up-urilor, studenții au fost rugați să aprecieze modul în care este perceput eșecul în afacerile din Republica Moldova. Potrivit răspunsurilor colectate, principalele percepții sunt: experiența de învățare, o barieră pentru viitoarele idei de afaceri, lipsa abilităților antreprenoriale, eșecul în carieră și altele. Aceste răspunsuri denotă faptul că principala cauză a eșecului afacerii este asociată cu abilitățile și experiența personală a antreprenorului [27].

În acest context, „impactul direcției prioritare privind dezvoltarea capitalului uman prin promovarea competențelor și culturii antreprenoriale, printre care se enumeră competența interculturală, va duce la reducerea ratei de faliment al companiilor nou-create, impactul adițional fiind ulterior analizat și cuantificat în perioada implementării Strategiei” [69].

În viziunea noastră, dezvoltarea capitalului, uman prin promovarea competențelor antreprenoriale și manageriale, ar conduce la o rată mai mică a șomajului, majorarea numărului de companii nou-create și reducerea ratei falimentului acestora.

3.3. Oportunități de adaptare a managementului autohton la mediul multicultural

Realitățile moderne impun managerilor să devină agenți ai schimbării, capabili să experimenteze, să modifice, să accepte sau să elimine idei personale sau ale altora, într-o manieră cât mai eficientă pentru întreprinderile pe care le reprezintă. Totodată, aceștia trebuie să ofere răspunsuri făcând față ambiguității, echivocului, incertitudinii prin problematizare și prin repunerea în discuție a diferitor idei. Diversitatea acestor idei, precum și a oamenilor cu care interacționează reprezintă realități pe care ei trebuie să le ia în calcul și, în consecință, să acționeze. Cu cât cresc diferențele culturale între țări, cu atât sporește și incertitudinea și riscul perceput al interacțiunii.

Este important de reținut că, întotdeauna, cultura națională, unde este amplasată întreprinderea, afectează modul în care cultura organizațională este percepută. Din această cauză, managementul întreprinderilor din Republica Moldova trebuie să se concentreze asupra schimbării abordării managementului prin dezvoltarea inteligenței și competenței interculturale, pentru gestionarea cu succes în contextul multi și intercultural. Cercetarea critică a realității autohtone, descrisă în capitolele precedente ale tezei, precum și modelul ce urmează vor facilita înțelegerea utilizării anumitor metode și tehnici manageriale importate deja și/sau adaptarea acestora ca instrument pentru a analiza situații specifice din cadrul întreprinderilor și a implementa, în consecință, strategii manageriale de succes.

Odată cu căderea sistemului socialist al URSS și dispariția sistemului planificat, economia Republicii Moldova, la fel ca și economiile altor state post-comuniste [125; 261; 263] se confruntă cu un vid teoretic și practic în domeniul managementului întreprinderilor adaptat la realitățile din țara noastră.

Republica Moldova a cunoscut schimbări în creștere datorită internaționalizării afacerilor. Cu toate acestea, putem observa încă că instrumentele și metodele majore, utilizate în management, au originea unei filozofii anglo-saxone, dominate de teoriile manageriale anglo-saxone.

Rolul managementului în întreprinderile din Republica Moldova constă în menținerea culturii organizaționale care se poate realiza, în primul rând, prin angajarea unor persoane compatibile cu specificul culturii în care întreprinderea își are activitatea.

Desigur, toată lumea este unică și nicio societate nu este uniformă, dar se poate utiliza un model pentru a face necunoscutul mai puțin intimidant, pentru a evita unele greșeli și pentru a oferi un impuls de încredere managementului, atât de necesar atunci când interacționează într-o țară necunoscută sau cu o persoană ce vine din afara Republicii Moldova.

Influența culturii naționale asupra comportamentului organizațional este bine determinată, diferențele dintre culturile vestice și estice fiind destul de semnificative. Diferențele în culturile naționale se reflectă asupra modului cum organizațiile sunt structurate și gestionate [138; 233]. În contrast cu cultura organizațională, în care normele, atitudinile și simbolurile joacă un rol crucial, din momentul în care a fost creată și în concordanță cu care organizația funcționează, cultura națională se regăsește adânc în subconștientul membrilor, concepțiile și valorile având o importanță mai mare ca normele, atitudinile și simbolurile [188].

Interacțiunea interculturală, apariția în colectiv a unui reprezentant al unei alte culturi naționale afectează nivelul de coordonare a acțiunilor angajaților, respectiv apare riscul de apariție și/sau înăsprire a conflictului intercultural. Din aceste motive, în opinia noastră, este necesară clarificarea etapelor formării unui colectiv multicultural, folosind modelul sensibilității

interculturale al lui M. Bannett, prezentat în Figura 3.10.

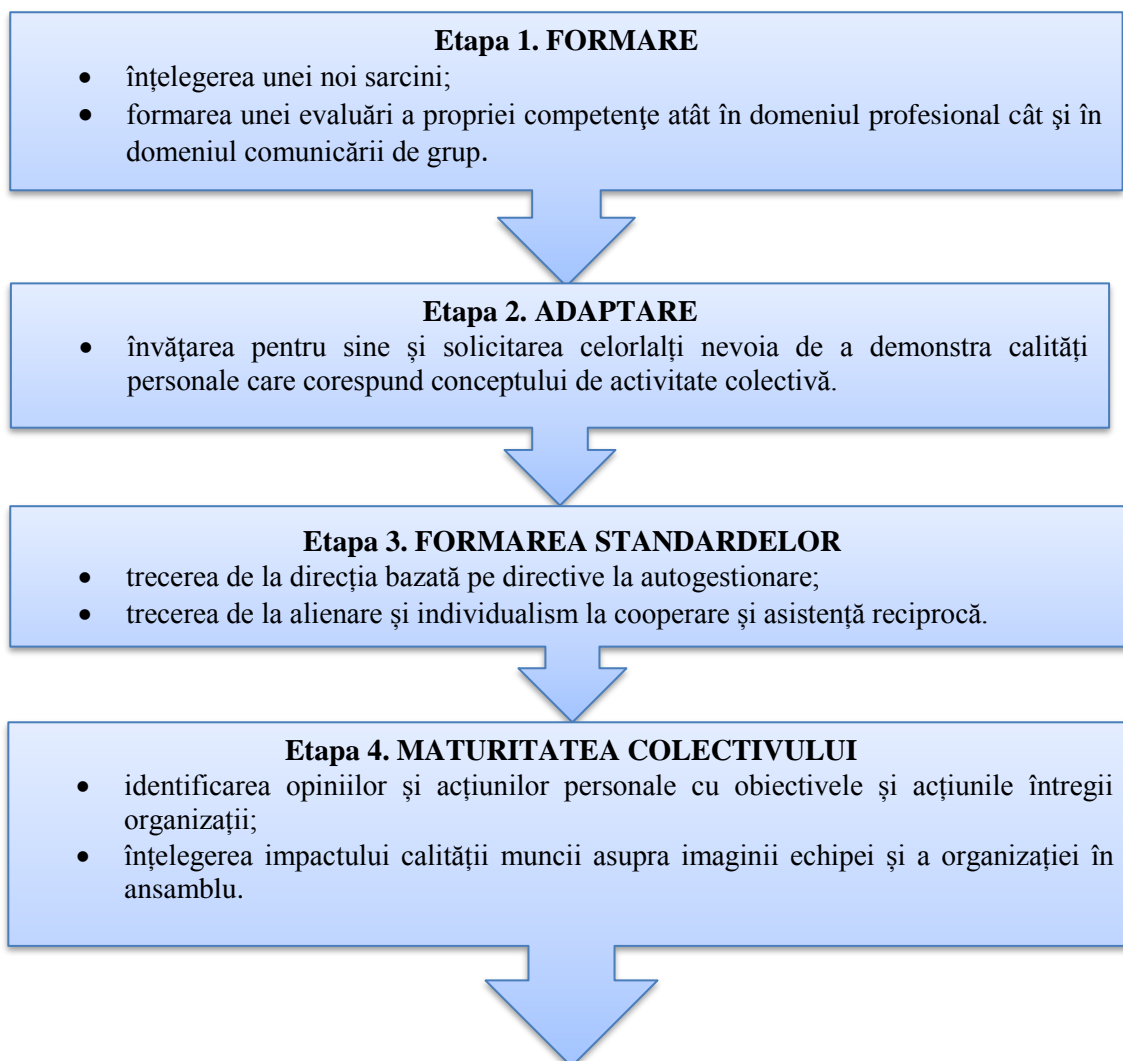


Fig. 3.10. Etapele formării unui colectiv multicultural

Sursa: Adaptată de autor după [92].

Caracteristicile sociale ale unui colectiv intercultural sunt și ele importante. Viteza de adaptare într-o echipă interculturală depinde nu doar de componența națională a grupului, de numărul de participanți, de vârsta lor, de asemănarea „profilurile” lor culturale, de dorința de a intra în contact cu reprezentanții unei alte culturi, dar și de etapa de dezvoltare în care se află grupul.

Etapele dezvoltării unui colectiv intercultural sunt influențate de nivelul de dezvoltare a sensibilității interculturale a participanților săi, care poate fi manifestată de la o negare completă a diferențelor culturale (predominanța etnocentrismului) până la aprobarea completă a acestor diferențe (manifestarea etnorelativismului).

De menționat, că în studiile sale, cercetătorii [262, p. 209] au descoperit că 60-70% din conflictele interculturale sunt cauzate de ineficiența comunicării interculturale, iar 30-40% din motivele ce se explică prin diferența de stereotipuri comportamentale bazate pe profiluri culturale

diferite. În această etapă, este necesar să se **efectueze un audit al problemei** pentru a identifica carențele de comunicare și comportament, identificarea principalelor cauze ale conflictelor, schițarea și începerea implementării măsurilor de reducere a conflictului. Atunci când se studiază cauzele conflictelor interculturale, este necesar să se determine principalii factori de perturbare a interacțiunii interculturale, care se manifestă în stereotipurile comportamentale ale membrilor grupului.

În conformitate cu conceptul de abordare prin proces, managementul reprezintă o serie continuă de acțiuni sau funcții interconectate, prin urmare, procesul de management intercultural în întreprinderile din Republica Moldova trebuie să aibă loc ca un set de acțiuni logic armonioase, coordonate metodic, pentru a crește coerența interculturală a angajaților în colective multiculturale. Astfel, managementul intercultural poate fi recreat și replicat folosind aplicarea funcțiilor managementului general. Ca fondator al școlii clasice de management, Henri Fayolle consideră că „a gestiona înseamnă a planifica, a organiza, a gestiona, a coordona și a controla” [237].

La etapa de **planificare**, în cadrul managementului intercultural, ar trebui să se efectueze selecția candidaților pentru muncă în mediu intercultural, fie el în țară sau peste hotarele ei. Pentru a obține acest lucru, este necesar să se estimeze parametrii culturali ai țării sau întreprinderii gazdă. La fel, trebuie să se înțeleagă ce fel de politică urmează organizația: etnocentrică, policentrică, regiocentrică sau geocentrică. În funcție de politica urmată, care presupune determinanți culturali diferiți: fie aderarea la valorile companiei-mamă cu o abordare etnocentrică, fie flexibilitate culturală și adaptabilitate cu o abordare regiocentrică.

La planificarea unei locații, trebuie să se determine gradul de proximitate multiculturală a profilului intercultural al candidatului și parametrii culturali ai țării-gazdă, să se evalueze conștientizarea culturală și capacitatea persoanei de a se adapta la condițiile noului mediu de afaceri. Rezultatele **diagnosticului intercultural și ale evaluării nivelului de competență multiculturală** al candidatului sunt importante pentru găsirea candidatului solicitat. Dacă un candidat are performanțe profesionale ridicate, dar un nivel insuficient de conștientizare culturală la etapa de planificare, se determină posibilitatea învățării transculturale și se stabilesc instrumentele, utilizarea cărora va îmbunătăți competența multiculturală a unui specialist.

Selecția personalului pentru activitate într-un mediu multicultural sau în străinătate presupune prezența următoarelor caracteristici ale angajatului:

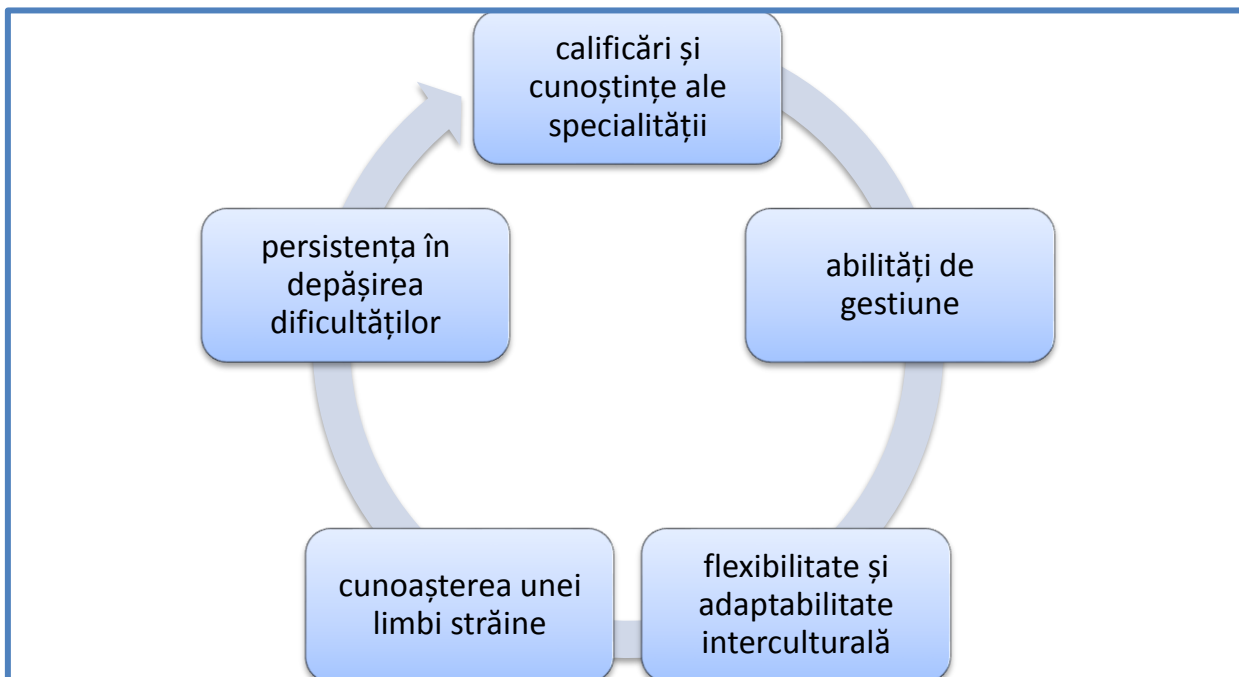


Fig. 3.11. Caracteristicile angajatului necesare într-un cadru multicultural

Sursa Elaborată de autor

Astfel, un angajat, care s-a adaptat cu succes la un nou mediu și a fost flexibil pentru a funcționa într-o nouă cultură organizațională, este o persoană caracterizată printr-o motivație ridicată și interes pentru a învăța și a participa la interacțiune cu o cultură străină. „Se pare că contactele interculturale intense contribuie la o stare de satisfacție, deoarece oamenii au o experiență subiectivă a realizării așteptărilor și aspirațiilor lor. Desigur, aceste contacte îmbogățesc viața participanților la interacțiune” [229].

Astfel, procesul de pregătire a unui specialist pentru munca într-un spațiu multicultural, indiferent dacă se deplasează într-o țară, diferită de Republica Moldova, sau interacționează cu un reprezentant al altei culturi din străinătate, include mai multe etape:

- Instruirea pentru înțelegerea caracteristicilor culturale ale noului mediu de afaceri.
- Dobândirea abilităților de interacțiune cu reprezentanții unei alte culturi.
- Cunoaștere generală a țării-gazdă.
- Pregătire lingvistică.

În urma analizei specificului trainingurilor interculturale, considerăm relevant să menționăm importanța lor pentru:

1. Pregătirea culturală generală, care presupune scăderea nivelului de etnocentrism al participanților. Cunoașterea reacțiilor reprezentanților diferitelor culturi la diferența de atitudini și valori. La fel, dezvoltă abilitatea de a distinge între personal și aspectele naționale ale comportamentului.

2. Autoanaliză, care îl va ajuta pe participant să înțeleagă particularitățile propriei culturi,

să consolideze motivația de a studia o altă cultură. Dezvoltarea înțelegerii influenței culturii naționale asupra comportamentului.

3. Pregătirea empirică, care prevede problemele ce pot apărea în relațiile cu reprezentanții altor culturi; pot schimba atitudinea emoțională a participanților în echipe interculturale. Aceasta dezvoltă abilitatea de a reacționa la situații problematice într-o echipă interculturală.

4. Asimilarea culturală, care include dezvoltarea ariei cognitive a gândirii interculturale, reducerea distanței culturale, cunoașterea specificului cultural prin capacitatea de a alege linia corectă de comportament, ținând cont de caracteristicile profilului cultural.

Formarea educațională se desfășoară în două etape și se bazează pe **diagnosticul individual al fiecărui participant**. Diagnosticarea este necesară pentru a determina cercul de persoane care vor participa la o anumită formare, experiența lor anterioară de muncă, domeniul de activitate, de asemenea, este important ca formatorul să înțeleagă reprezentanții căror culturi naționale vor lua parte la formare.

În **etapa pregătitoare**, se elaborează un profil cultural individual al participantului la training și se compară cu profilul cultural național din Republica Moldova. Apoi, potențialii participanți la formare sunt invitați să descrie problemele care apar sau, în opinia lor, pot apărea atunci când interacționează cu reprezentanți din Republica Moldova, cu agențiile guvernamentale într-un mediu social, informal etc.

Programul principal cuprinde două etape:

Etapa de cunoaștere și extindere a cunoștințelor despre cultura și particularitățile vieții în Republica Moldova, **pregătirea cognitivă**, care include următoarele faze:

➤ cunoașterea particularităților vieții autohtone și obținerea de sfaturi practice despre cum se rezolvă cele mai frecvente probleme cu care se confruntă străinii în Republica Moldova;

➤ cunoașterea particularitățile culturii naționale din Republica Moldova, dobândirea cunoștințelor despre influența acesteia asupra proceselor de comunicare și interacțiune interculturală;

➤ accelerarea procesului de adaptare într-o nouă cultură, prevenirea/eliminarea consecințelor șocului cultural;

➤ dezvoltarea abilităților de management al interacțiunii interculturale;

➤ însușirea tehnicilor de potrivire a „profilurilor culturale” personale și a celor naționale.

Conținutul primei etape include o listă extinsă de caracteristici, cum ar fi: cele economice, politice, culturale și sociale ale Republicii Moldova, deoarece pentru a lucra în condițiile realității din țara noastră, în primul rând, este necesară dobândirea de cunoștințe generale despre țară.

2. Etapa de dobândire a cunoștințelor despre specificul afacerilor din Republica Moldova și specificul comunicării de afaceri este cea de **pregătire comportamentală specifică**. Scopul

aceste etape este dobândirea cunoștințelor despre specificul afacerilor din Republica Moldova, precum și stăpânirea instrumentelor și tehnicilor practice menite să îmbunătățească eficiența interacțiunilor interculturale, comunicării cu autoritățile guvernamentale din țara noastră, partenerii de afaceri, clienți, angajați etc., rezidenți în Republica Moldova.

De fapt, în viziunea noastră, a doua etapă diferă de prima într-o natură mai interactivă și prin maniera ei aplicativă, participanții analizând cazuri de afaceri și situații specifice bazate pe exemple din mediul de lucru real. A doua etapă cuprinde următoarele sarcinile principale:

- evaluarea afinității interculturale a „profilului cultural” a persoanei venite din străinătate și a parametrilor culturii naționale din Republica Moldova, precum și efectele impactului acestora asupra eficienței afacerii;
- învățarea tehnici de comunicare interculturală eficientă cu colegii, parteneri, clienți etc din Republica Moldova;
- acumularea de cunoștințe despre prevenirea și/sau soluționarea conflictelor cu colegii, partenerii, clienții din țara noastră (utilizarea metodei de reconciliere a diferențelor culturale) [233];
- obținerea de informații despre tehnici motivaționale, caracteristici ale modelelor decizionale, strategii de negociere, conducerea unei echipe multinaționale.

Participanții la training, făcând parte din etapa a doua, dobândesc abilitățile de lucru eficient într-un spațiu organizatoric multicultural în Republica Moldova, cunoștințe despre modelele de comunicare de bază ale interacțiunii și dezvoltă o strategie personală de comunicare interculturală eficientă.

În îndeplinirea funcției de **organizare**, managementul are menirea nu doar să realizeze implementarea unui program individual de învățare interculturală, ci și să pună în aplicare măsuri de consolidare a coeziunii multiculturale în cadrul întreprinderii menite să prevină conflictele interculturale.

După etapa de dezvoltare a unui colectiv multicultural, care include culegerea de informații și analiza caracteristicilor „profilurilor culturale” ale angajaților, este necesar să se desfășoare activități care să contribuie la **consolidarea** înțelegerii lor reciproce. În acest context, considerăm că *trainingurile interculturale* pot fi utilizate ca instrumente principale pentru învățarea interculturală în grup, permițând participanților unui grup multicultural să înțeleagă diferența dintre „profilurile culturale” ale colegilor lor.

Totodată, menționăm că atunci când se implementează funcția de organizare, este necesar să se țină cont de diferențele culturale ale membrilor grupurilor multiculturale în baza „profilurilor culturale”. Diferențele culturale influențează atât adecvarea materialelor didactice, cât și atitudinea cursanților față de metodele de predare interculturală.

Având în vedere că **motivația oamenilor**, de asemenea, depinde de contextul în care se desfășoară activitățile interculturale în funcție de valorile parametrilor culturali, vom sintetiza următoarele concluzii:

- ✓ specialiștii concentrați pe un nivel scăzut de evitare a incertitudinii vor fi motivați de o varietate de activități și oportunități de carieră mai riscante;
- ✓ reprezentanții culturilor cu indicatori scăzuți ai distanței de putere sunt mai des motivați de oportunitatea de a participa la munca în echipă;
- ✓ motivarea angajaților din cadrul culturilor cu dominantă individualistă se datorează mai frecvent recompensei personale și creșterii statutului propriu, în timp ce reprezentanții culturilor colectiviste sunt mai concentrați pe recompensele colective și coeziunea echipei.

Or, *sistemul de motivare* este determinat de contextul cultural, fiind necesară elaborarea unor programe motivaționale în baza caracteristicilor naționale ale culturilor țărilor de referință și de „profilurilor culturale” ale angajaților, care fac parte dintr-o colectivitate multiculturală, analizate în capitolul 2 al prezentei teze de doctor.

Funcția de control, care asigură funcționarea lui neîntreruptă și continuă, este **coordonarea**. Pentru îndeplinirea acestei funcții este necesară utilizarea procedurilor de luare a deciziilor manageriale, care, la rândul lor, stabilesc procedurile de interacțiune într-o echipă multiculturală, datorită cărora este asigurată unitatea și consecvența tuturor etapelor procesului de management intercultural. Obținerea rezultatelor planificate necesită intervenția activă și eliminarea promptă a problemelor apărute în procesul de interacțiune interculturală, identificate ca urmare a controlului.

Principiul cheie al acestei funcții în cadrul multicultural este utilizarea metodei **feedback**, care implică colectarea, prelucrarea și analiza informațiilor despre natura interacțiunilor dintre membrii grupurilor multiculturale.

Cea mai obișnuită *formă de feedback* sunt rapoartele privind acomodarea la noul mediu de afaceri. Datele obținute sunt analizate pentru identificarea problemele interculturale și găsirea soluțiilor (metoda reconcilierii) pentru depășirea și prevenirea acestora în viitor. Informațiile ar trebui utilizate ulterior în dezvoltarea programelor pentru prevenirea conflictelor interculturale în întreprinderile gestionate.

Sarcina fundamentală a funcției de **coordonare în cadrul managementului intercultural** este realizarea coerenței în activitățile tuturor nivelurilor de management ale întreprinderii prin stabilirea unor comunicări eficiente între acestea. Pentru a spori eficacitatea managementului intercultural, devine necesară crearea unui sistem de comunicare interculturală care să contribuie la construirea unei poziții unificate în percepția relațiilor intra-organizaționale din cadrul întreprinderii.

Coordonarea este strâns legată de funcția de control, menită să îi ajute pe angajați să se adapteze cu succes la noul mediu organizațional intercultural și să ofere sprijin în depășirea conflictelor interculturale (metoda reconcilierii diferențelor culturale) care pot apărea într-un grup multicultural.

Sistemul de control, în contextul managementului intercultural, în opinia noastră, ar trebui să reflecte diverse dominante culturale, ținând cont de relația cu distanța de putere și incertitudinea în culturile naționale. Din aceste motive, accentul în implementarea controlului, ca parte a managementului intercultural, va fi diferit:

- ✓ fie asupra formării relațiilor de încredere ca sursă de obținere a unui rezultat: principalul indicator controlabil este nivelul de conflict și de toleranță în cadrul multicultural al întreprinderii;
- ✓ fie la rezolvarea unei probleme, întrucât o echipă în sensul „occidental” este un grup de specialiști profesioniști care vizează o anumită sarcină și interacționează între ei prin căutarea modalităților de rezolvare a acestei probleme prin intermediul metodei reconcilierii diferențelor culturale;

Totuși, în caz de eșec, se va aplica strategia de „reorganizare a personalului” prin înlocuirea unor persoane pentru îmbunătățirea climatului organizațional intercultural.

Concluzii la capitolul 3

În prezentul capitol, managementul intercultural în Republica Moldova a fost analizat prin prisma prezentării și încadrării dimensiunilor culturale studiate incluse într-un profil cultural național specific Republicii Moldova și utilității acestuia pentru valorificarea caracteristicilor lui pentru un management de succes al întreprinderilor din Republica Moldova și în cadrul dobândirii competenței interculturale.

Așadar, generalizând cele expuse în acest capitol, vom evidenția următoarele concluzii:

1. Realizarea unui diagnostic profund al culturii naționale în Republica Moldova, care a dus la o analiză pertinentă a interculturalității, bazată pe valorile dimensiunilor culturale conform modelului Hofstede și Trompenaars-Hampden-Turner și a permis conturarea „profilului cultural” național în Republica Moldova drept produs al acestei activități cu descrierea detaliată a caracteristicilor acestuia.
2. Plasarea acestui „profilului cultural” național pe harta culturală globală, care poate servi drept reper pentru identificarea strategiilor de transfer de cunoștințe și know-how managerial, la fel și adaptarea acestora la realitatea culturală din țara noastră, care pot fi utilizate în calitate de componente ale unui management performant pentru creșterea randamentului întreprinderilor din Republica Moldova.

3. De asemenea, am plasat profilul cultural în algoritmul procesului de reconciliere a dilemelor culturale din cadrul interacțiunilor interculturale ale întreprinderilor moldovenești. Mai mult, am identificat elementele valorico-comportamentale ale managerilor și studenților economiști, influențate de cultura națională din Republica Moldova, precum și unele diferențe în cadrul profilurilor acestora pentru propunerea strategiilor educaționale, vectorul căreia ar fi *dezvoltarea competenței interculturale*, ca fiind una dintre competențele-cheie ale managementului de succes în epoca globalizării.
4. Cunoașterea profilului cultural național în Republica Moldova, elucidat în prezenta cercetare ar facilita gestionarea cu succes a forței de muncă diverse din cadrul întreprinderilor multiculturale și proiectelor internaționale atât în țară, cât și peste hotarele ei.
5. În baza studiului realizat, putem examina „modelul potrivit” sugerat pentru interacțiunile interculturale, inclusiv în management, la fel, pentru adaptarea metodelor de dezvoltare a competenței interculturale în cadrul trainingurilor interculturale. Așadar, indicatorii analizați pot fi utilizați drept barometru pentru identificarea locului întreprinderii din Republica Moldova față de profilul partenerului, clientului din altă țară prin plasarea profilului din țara noastră pe harta culturală globală. De asemenea, această plasare este valabilă pentru identificarea țării din care se pot prelua practici și metode de succes pentru a fi implementate în managementul întreprinderilor din Republica Moldova.

CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI

Cercetarea interculturală este un domeniu în plină expansiune în străinătate, dar mai puțin popular în Republica Moldova. Prezenta teză de doctor are la bază o intervenție serioasă în domeniul managementului intercultural, inclusiv: elucidarea caracteristicilor culturale naționale în Republica Moldova, impactul lor asupra culturii organizaționale și influența asupra unui management de succes al întreprinderilor din țara noastră.

În rezultatul analizei întregului material documentar, prelucrării și interpretării rezultatelor studiului empiric, am sintetizat următoarele *concluzii principale*:

1. Fenomenele globalizării și internaționalizării au impact considerabil atât asupra societății moldovenești, în general, cât și asupra întreprinderilor autohtone, în particular, cu influență determinantă pentru activitatea lor. Astfel, activitatea economică devine cu „dublu sens”: întreprinderile din Republica Moldova își intensifică accesul la piețele externe și, de asemenea, persoanele și firmele din alte țări percep țara noastră sub alt aspect economic.

Diversitatea ideilor și a oamenilor sunt realități de care trebuie neapărat să se țină cont. Sintagma „gândește global, acționează local” nu este suficientă pentru un management de succes. Este importantă gândirea și cunoașterea „localului” prin prisma globalului – „glocalism”. Aceste aspecte au fost pe larg analizate în **subcapitolul 1.1**.

2. Independența și prosperitatea economică a întreprinderilor din Republica Moldova pot fi afectate, în sens pozitiv sau negativ, de cultura națională prin influența sa asupra culturii organizaționale. Prin urmare, managementul întreprinderilor din țara noastră devine intercultural și este acela care trebuie să ofere răspunsuri făcând față ambiguității, echivocului, incertitudinii, prin problematizare în cadrul interacțiunii interculturale. Pentru aceasta, accesul la informații și contactul permanent cu lumea cunoștințelor sunt condiții absolut necesare. Or, acest contact implică, prin deschiderea și contactul către/cu indivizi din alte sisteme culturale, **interculturalitatea**.

3. În aceste condiții, literatura occidentală în domeniu a devenit un reper atât teoretic cât și practic, însă există și **o latură negativă**, deoarece literatura respectivă nu este adaptată specificului Republicii Moldova. Astfel, este nevoie de o abordare hibridă, bazată pe deschidere și competențe interculturale (subcapitol 1.3) și transferul de know-how în management (subcapitol 3.2).

4. Cercetările autorului cu privire la **Profilului cultural național (PCN)** original cu caracteristicile determinate, identificate din studiile realizate în Republica Moldova, conform modelului cultural Hofstede, identificat și descris în **subcapitolul 2.1.1**, iar conform modelului Trompenaars-Hampden-Turner în **subcapitolul 2.1.2** al prezentului studiu, au permis să

identificăm asemănările și deosebirile PCN al reprezentanților tinerei generații și PCN al generației mai în vârstă. Astfel, în coordonatele modelului Trompenaars-Hampden-Turner, managerii participanți, la fel și studenții, manifestă aceleași tendințe ale dimensiunilor culturale, dar valorile lor diferă. În modelul Hofstede, cea mai mare diferență am identificat-o în cadrul dimensiunii de percepție a timpului. În viziunea noastră, acești factori pot fi luați în calcul pentru prognozarea direcțiilor de modificare a profilului cultural în viitor.

5. Studiul comparativ al modelelor dimensiunilor interculturale (Hofstede, Trompenaars) în baza analizei de conținut a cercetărilor corespunzătoare (**subcapitol 3.1**) a permis să confirmăm că există asemănare sau suprapunere (individualism vs. colectivism/comunitarism) a majorității dimensiunilor din ambele modele. Ca rezultat, am formulat o înțelegere a arhetipului, profilului cultural al societății din Republica Moldova, prin intermediul căruia cultura influențează direct managementul întreprinderilor din Republica Moldova.

6. **PNC** trebuie considerat mai degrabă un proces decât doar un produs, deoarece considerăm că reprezintă un potențial înalt de sinergie cu procesele de integrare a managementului moldovenesc în circuitul internațional în ceea ce privește realizarea obiectivelor principale ale întreprinderilor. Comparația dimensiunilor culturale, delimitate pentru Republica Moldova, cu cele ale partenerilor economici ale țării noastre, prin aplicarea modelelor propuse în această teză a permis să identificăm multe diferențe, dar și asemănări, pe care le-am descris în **subcapitolul 2.2**. Acest fapt a permis să analizăm și să înaintăm recomandări practice pentru managementul întreprinderilor din RM pentru a facilita relația reciprocă.

7. Un alt obiectiv prestabilit al demersului nostru este analiza și identificarea dimensiunilor interculturale în cadrul transferului internațional de know-how managerial. Prin urmare, ne-am propus să poziționăm profilul cultural moldovenesc pe harta culturală globală pentru identificarea celor mai eficiente metode și practici de management. Mai mult, am dezvoltat ideea de a nu recurge la practici standardizate între culturi, ci la sinergie, adică adaptarea și interconectarea managementului întreprinderilor din Republica Moldova la valori și practici în conformitate cu specificul cultural local. Această prioritate a studiului am dezvoltat-o în **subcapitolul 3.2**.

8. Considerăm importantă analiza punctelor slabe și punctelor forte ale profilului cultural din Republica Moldova, grație acesteia am propus modalități de diminuare sau/și înlăturare a curențelor interculturale pentru o gestionare mai eficientă a întreprinderilor din Republica Moldova (reconcilierea dilemelor, diferențelor culturale). Astfel, apreciem că prezenta teză este o introducere în abordarea bazată pe dileme interculturale, ce permite să învățăm modul în care să purtăm un dialog intercultural și să rezolvăm dileme/diferențe, luând în calcul, separat, fiecare dimensiune culturală. Modelul Trompenaars-Hampden-Turner, analizat în această cercetare, oferă o perspectivă de dezvoltare a managementului întreprinderilor din țara noastră sub aspectul

intercultural. Din aceste considerente, am intenționat să încadrăm profilul național moldovenesc în algoritmul **reconcilierii diferențelor culturale (subcapitol 3.3)**.

Cercetarea realizată a demonstrat că înclinația spre **reconciliere** poate fi dezvoltată prin intermediul instruirii. În consecință, presupunem apariția noilor paradigme globale ale afacerii care se ocupă de dilemele afacerilor interculturale.

După părerea noastră, aplicarea algoritmului reconcilierii dilemelor de Trompenaars este anume ceea ce managementul întreprinderilor din Republica Moldova are nevoie pentru a-și dezvolta afacerile în context intercultural și de a îndepărta sau a aplană mai ușor conflictul intercultural. Deci, trebuie să promovăm diversitatea, să respectăm, să colaborăm și să inovăm pentru a rezolva provocările timpului în care trăim. La fel, am demonstrat că competența interculturală este importantă în diverse situații: de la proiectarea unor noi afaceri până la gestionarea proiectelor existente și a activităților curente.

Principalele părți interesate și potențialii utilizatori, conform rezultatelor cercetării temei investigate, sunt considerați:

- ✓ managerii, întreprinzătorii și specialiștii din firmele naționale, publice și private pentru accesarea trainingului sau coachingului potrivit;
- ✓ managerii și specialiștii din societățile multinaționale, care folosesc echipe multiculturale pentru evaluarea echipelor și nivelul de compatibilitate al membrilor săi;
- ✓ ministerele și agențiile guvernamentale, ale căror activitate vizează managementul și economia moldovenească în context intercultural;
- ✓ asociațiile, fundațiile și alte organizații publice și private interesate de problematica managementului intercultural și de internaționalizarea economică.

Prin urmare, considerăm că utilitatea studiului își poate vedea continuitatea în:

- ✓ constituirea unei baze informaționale pentru pregătirea profesorilor, managerilor, specialiștilor, întreprinzătorilor, studenților în domeniul managementului organizațiilor ce interacționează cu reprezentanți internaționali;
- ✓ încurajarea gândirii manageriale cosmopolite, capabilă să ia decizii într-un context intercultural. Eșecul afacerii poate fi cauzat de lipsa conștientizării conflictului eventual între sistemul local de valori culturale și logica strategiilor manageriale;
- ✓ caracteristicile determinante ale profilului național din RM prezintă o ofertă extraordinară pentru oamenii de afaceri și managerii din RM și din afară, într-o eventuală lansare pe piața autohtonă sau/și pentru gestionarea cu succes a unei întreprinderi pe teritoriul RM.

Cultura este și va fi întotdeauna importantă în afacerile naționale și internaționale. De aceea, considerăm că este necesară sporirea nivelului de conștientizare generală a importanței diferențelor culturale și a dezvoltării competenței interculturale în viața cotidiană și la locul de

muncă. Crearea conștientizării, în viziunea noastră, poate fi primul pas foarte important pentru consolidarea competenței interculturale în întreprinderile din Republica Moldova și dezvoltarea unei culturi organizaționale interculturale de succes. Gestionarea eficientă a întreprinderilor din Republica Moldova poate fi realizată cu succes dacă politicile și strategiile s-ar baza pe informații reale și actualizate privind schimbările în profilul cultural național în Republica Moldova, precum și în țările cu care se interacționează.

Modul în care interpretăm transferul caracteristicilor culturale naționale către caracteristicile culturii organizaționale a întreprinderilor din țara noastră, și care are un impact considerabil, ne-a încurajat să elaborăm **un set de recomandări** pentru un management eficient al întreprinderilor din RM, ce se bazează pe presupunerea că managementul din întreprinderile moldovenești vor lua măsurile necesare în procesul de implementare a strategiilor pentru încurajarea relațiilor interculturale. Deci, prezentăm următoarele **recomandări**:

➤ Dezvoltarea mecanismelor de cooperare privind estimarea, analiza, evitarea riscurilor interculturale, prin folosirea informației acumulate în această teză, colectarea și prelucrarea informației adiționale, instituirea, după caz, a unor grupe de persoane interesate, asigurarea accesului la bazele de date și instrumente de măsurare existente.

➤ În scopul reducerii riscurilor interculturale în **cadrul întreprinderilor ce au acces la spațiul internațional**: dezvoltarea mecanismelor de planificare comună a cooperării (în baza protocoalelor/acordurilor de cooperare), bazate pe înțelegere comună a riscurilor și provocărilor interculturale, în special de mediere a conflictelor interculturale prin metode descrise în prezenta teză etc.

➤ De asemenea, aceasta poate constitui baza pentru elaborarea unor strategii de pregătire (inclusiv reconversie profesională) interculturală a cadrelor (în special manageriale), prin intermediul cărora să fie cultivate valori culturale indispensabile pentru colaborarea internațională eficientă, precum: capabilitatea, egalitatea, independența, imaginația și sensul realizării.

➤ În acest scop, urmează ca activitatea de asigurare informațională să continue atât pe verticală, cât și pe orizontală, pentru toate părțile interesate întru asigurarea unui management intercultural eficient al întreprinderilor, precum: **autoritățile responsabile de migrație, ONG-urile** etc., prin folosirea instrumentelor de evaluare interculturală (culture compass, compare countries, culture adaptability profile).

➤ **Pentru centrele universitare**, suntem convinși că această teză poate fi un pas spre crearea unui centru de cercetare științifică teoretică și aplicativă, de organizare a reuniunilor științifice naționale și internaționale.

➤ Cadrele didactice, cercetătorii, specialiștii din domeniul managementului și al altor domenii conexe pot folosi informațiile pentru a fi încorporate în cadrul cursurilor specializate,

programelor de training intercultural.

➤ Studenții din centrele universitare din țară și de peste hotare – pentru a-și analiza nivelul de sensibilitate și flexibilitate interculturală față de o cultură cu care intră în contact.

➤ Introducerea ca temă de cercetare pentru tezele de licență sau de masterat din cadrul facultăților cu profil economic și managerial din țară.

În aceeași ordine de idei, considerăm efortul de cercetare, descris în această teză de doctor, o plusvaloare pentru cunoștințele despre cultura națională, cultura organizațională, managementul intercultural și educația economică interculturală din Republica Moldova.

Studiul realizat în prezenta teză de doctor ilustrează posibilitățile bogate ale cercetării empirice pe mai multe niveluri. Cultură națională a pornit de la ceea ce se presupune a fi date valorice și comportamentale ale indivizilor, care au fost agregate la nivelul societății. În legătură cu dilemele de bază cu privire la acest aspect, menționăm că au provocat o schimbare de paradigmă pentru cercetarea interculturală și s-au dovedit relevante pentru o varietate de alte domenii ale științelor sociale, care urmează să fie explorate.

Evident, atât modelul lui Hofstede, cât și cel a lui Trompenaars și Hampden Turner au adus o mare contribuție la înțelegerea principalelor variații culturale. Procesul de explicare a unei culturi poate fi descris ca un exercițiu continuu, deoarece stilul de viață și afacerile evoluează odată cu trecerea timpului datorită multor factori interni și externi.

Cultura, pe lângă efectele pozitive, poate duce adesea la **complicații extinse și costisitoare pentru management**. De multe ori, principala cauză a eșecului afacerilor este identificarea incorectă de către management a diferenței culturale semnificative pentru interacțiunile culturale produse atât în cadrul unei întreprinderi locale, cât și a unei internaționale. Uneori, chiar dacă diferența a fost identificată corect, ea poate fi negată sau maximizată.

Totodată, vom relata că limitele cercetării efectuate vizează lipsa accesului la unele instrumente și facilități. De asemenea, oamenii din Republica Moldova nu sunt prea receptivi să participe la sondaje, mai ales, când acestea sunt on-line.

Dimensiunile culturale nu iau în considerare experiențele personale ale oamenilor sau diferențele dintre subculturile din țara noastră, de aceea, acest lucru trebuie reținut atunci când aplicăm modelul PCN general în RM.

Cercetarea din cadrul prezentei teze de doctor, în viziunea noastră, poate fi continuată în mai multe direcții. Astfel, conținutul acestei teze poate constitui bazele unor cercetări comparative ulterioare pentru identificarea similitudinilor și deosebirilor manageriale între întreprinderile ce reprezintă diferite culturi naționale sau pentru cercetarea mai aprofundată a fiecărei dimensiuni în parte, pentru valorificarea impactului lor asupra managementului, precum și la extinderea numărului de abordări ale sistemelor de dimensiuni culturale analizate.

Desigur, acceptăm și faptul că teza deschide ușa spre examinarea critică a asemănarilor și diferențelor dintr-o mare varietate de domenii interdisciplinare și extinderea ariei de aplicare a modelelor pentru alte grupuri de țări. Considerăm că rezultatele cercetării de față sunt utile atât în contextul unei eventuale cercetări în domeniu, cât și în contextul aplicării în managementul intercultural, managementul investițional, managementul public, managementul organizațional și managementul internațional. Acestea pot fi aplicate pentru o mai bună conștientizare a avantajelor și dezavantajelor țării noastre, dar și a specificității culturale (proprie și a potențialilor parteneri).

În viitor, este important de determinat dacă aceste preferințe ale culturii din Republica Moldova sunt constante (fac parte din cultura profundă/autentică) sau sunt reacții de adaptare la evoluțiile mediului (sunt caracteristici superficiale și schimbătoare ale fenomenului cultural moldovenesc). Actualizarea și completarea PCN urmează să fie efectuată în mod durabil, canalizând constatările profilului în elaborarea de politici manageriale de succes. În această ordine de idei, recomandăm revizuirea permanentă a listei de dimensiuni culturale ale PCN din Republica Moldova, reexaminarea și reconfirmarea surselor de date, adăugând dimensiuni din alte modele culturale moderne.

În această ordine de idei, colectarea și analiza datelor calitative și cantitative, inclusiv în scopuri de prognozare a interacțiunilor interculturale trebuie să facă parte dintr-o politică managerială comprehensivă în întreprinderile din Republica Moldova, în deosebi în cele care au contact intens de colaborare cu reprezentanți din alte țări.

Suntem convinși că prin aplicarea cunoștințelor din această teză, contactele interculturale între managerii din RM și cei din alte culturi vor fi fructuoase și vor constitui un succes reciproc. La fel, prin contribuțiile noastre teoretice, am dorit să dezvoltăm explicații durabile pentru comportamentul organizațional din întreprinderile din Republica Moldova, pentru a fi luate în considerare în elaborarea de strategii manageriale eficiente pentru o dezvoltare durabilă a întreprinderilor și înflorirea economică a țării.

Pentru un management intercultural de succes în cadrul întreprinderilor din Republica Moldova este imperativ ca să utilizeze **adaptabilitatea culturală**, ceea ce presupune o adaptare atentă sau, cu alte cuvinte, o demonstrație de respect din partea tuturor celor implicați în interacțiunea interculturală. Această adaptare nu ar trebui să includă doar locul de muncă, ci întreaga cultură moldovenească, pentru cei din afară și, respectiv, cultura țării partenerului pentru managerii din RM.

De asemenea, caracteristicile culturii naționale ar trebui analizate cu alte variabile, cum ar fi: vârsta, sexul, starea civilă sau starea socio-economică, pentru a înțelege corect comportamentul oamenilor din societatea și întreprinderea studiată. Cu toate acestea, deși aceste variabile pot afecta comportamentul oamenilor, susținem că anume cultura națională este o variabilă foarte importantă,

dacă nu chiar cea mai importantă, responsabilă pentru diferențele de comportament.

Desigur, cercetările și rezultatele din domeniul managementului intercultural trebuie corelate cu caracteristicile profesionale, organizaționale și contextuale, ținând cont și de faptul că afirmațiile referitoare la cultură sunt tendințe medii și generale, care nu iau în considerare individualitatea unei persoane.

BIBLIOGRAFIE

Surse bibliografice în limba română

1. *Activitatea instituțiilor de învățământ superior în anul de studii 2020/21* [online] [citată 02 august 2021]. Disponibil: <https://statistica.gov.md/newsview.php?l=ro&idc=168&id=6857>
2. *Activitatea instituțiilor de învățământ superior în anul de studii 2019/20* [citată 02 ianuarie 2021]. Disponibil: <https://statistica.gov.md/print.php?l=ro&idc=168&id=6547>
3. *Activitatea instituțiilor de învățământ superior în anul de studii 2020/21* [citată 15 ianuarie 2021]. Disponibil: <https://statistica.gov.md/newsview.php?l=ro&idc=168&id=6857>
4. *Analiza politicii investiționale în Republica Moldova* [citată 02 ianuarie 2018]. Disponibil: https://unctad.org/system/files/official-document/diaepcb2013d5_romanian.pdf
5. ANGHELUTA S. *Competențele interculturale și dialogul intercultural* [citată 02 ianuarie 2019]. Disponibil: <https://epale.ec.europa.eu/ro/blog/competentele-interculturale-si-dialogul-intercultural>
6. BARI, I. *Globalizare și probleme globale*, Ed. Economica, 2001. 455 p. ISBN 973590568X+
7. BOGÁTHY, Zoltán (coordonator), *Manual de psihologia muncii și organizațională*. Editura Polirom, Iași, 2004. 392 p. ISBN: 978-973-46-0428-9
8. COTELNIC A, TIMBALIUC N. Rolul Leadershipului Universitar În Schimbarea Organizațională. *Strategii și politici de management în economia contemporană*. Ediția a VI. Chișinău, 26-27 martie 2021 [citată 02 septembrie 2021]. Disponibil: https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/9-15_22.pdf
9. BRĂȚIANU, Constantin "Antimanagement", în *Management și Inginerie Economică*, nr. 4/2003, p.8. ISSN: 1583-624X
10. BURDUȘ, E., CĂPRĂRESCU, GH. *Fundamentele managementului organizației*. București: Editura Economică. 1999, 512 p. ISBN 9735902095
11. BURDUȘ, E., *Management comparat internațional*, Ediția a V-a., București: Editura Economică, 2017, 614 p. ISBN 9786062607197
12. BALAN, S. VREJA L. O. *The Trompenaars' Seven-Dimension Cultural Model and Cultural Orientations of Romanian Students in Management. Proceedings of the 7th international management conference. New Management for the New Economy*", November 7th-8th, 2013, Bucharest, Romania [citată 02 January 2018]. Disponibil: <https://econpapers.repec.org/scripts/redir.pf?u=http%3A%2F%2Fconference.management.ase.ro%2Farchives%2F2013%2Fpdf%2F11.pdf;h=repec:rom:mancon:v:7:y:2013:i:1:p:95-107>
13. BALMUȘ-ANDONE, M., JALENCU, M., BULIMAGA, T. Fine tuning analysis of local practices on entrepreneurship education. Survey report with identified critical to satisfaction (CTS) factors for Entrepreneurship Competence, Project Erasmus+ ReSTART, 2018.
14. BÎRCĂ A. Redimensionarea managementului resurselor umane în contextul asocierii Republicii Moldova la uniunea europeană

15. BUCIUȘCAN S, ȘENDREA M. Influența culturii organizaționale asupra schimbărilor organizaționale. In *Strategii și politici de management în economia contemporană*, ASEM, 2013, pp. 66-68, ISBN: 978-9975-75-635-8
16. Categoria de vârstă 15-34 ani [online].[citat 14 ianuarie 2021]._Disponibil la <https://statistica.gov.md/newsview.php?l=ro&idc=168&id=7072&parent=0>
17. *Cercetarea opiniei privind problemele, valorile și aspirațiile tinerilor din Republica Moldova*, Centrul de Investigații Sociologice și Marketing ”CBS AXA”, 2017 [citad 29 septembrie 2019]. _Disponibil: <http://old.mts.gov.md/content/cercetarea-opinii-privind-problemele-valorile-si-aspiratiile-tinerilor-din-republica>
18. CILOCI R. *Impactul cultural asupra metodelor de management* [citad 14 ianuarie 2017]. _Disponibil: https://utm.md/meridian/2009/MI_3_2009/5_Ciloci_R_Impactul.pdf
19. CHIȘLEA, Ion. *Cultura organizațională în Moldova și impactul ei asupra performanței companiilor* [online] [citad 23 februarie 2019]. Disponibil: <http://www.eco.md/index.php/marketing/hr/item/2917-cultura-organiza%C5%A3ional%C4%83-%C3%AEnmoldova-%C5%9Fi-impactul-ei-asupra-performan%C5%A3ei-companiilor>
20. Comerț exterior, serii anuale ale *Biroului Național de Statistică a Republicii Moldova* [citad 02 septembrie 2020]. _Disponibil: <https://statistica.gov.md/category.php?l=ro&idc=336> +
21. COTELNIC, A. Motivația în muncă în organizațiile autohtone, cauză generatoare de conflicte. In: *25 de ani de reformă economică în Republica Moldova: prin inovare și competitivitate spre progres economic*. Vol.1, 23-24 septembrie 2016, Chișinău. Chișinău, Republica Moldova: Departamentul Editorial-Poligrafic al ASEM, 2016, pp. 238-242. ISBN 978-9975-75-834-5.
22. COVAȘ, L. *Cultura afacerilor*, curs universitar, Editura ASEM, 2004, ISBN 9975-75-251-9
23. COVAȘ, L. Influența culturii organizaționale asupra sustenabilității întreprinderilor din Republica Moldova. In: *Culegere de articole selective ale Conferinței Științifice Internaționale „Competitivitatea și Inovarea în Economia Cunoașterii”*, 28-29 septembrie 2018, Chișinău, Vol. I, pp. 20-29. ISBN 978-9975-75-932-8
24. COVAȘ, L. **PÎRLOG, A.** Utilizarea “profilului cultural” în transferul de know-how în management. *Strategii și politici de management în economia contemporană*. Conferința științifică internațională, Ediția a VI, ASEM, 26-27 martie 2021, pp.24-30, ISBN: 978-9975-155-20-5.
25. COVAS, Lilia, **PIRLOG, A.** [The Importance Of National Culture Dimensions On Intercultural Competence Development Of Future Managers](#). In: *CrossCultural Management Journal*, Fundația Română pentru Inteligența Afacerii, issue 2, pp. 111-119, Dec. 2019. ISSN-L: 2286-0452 [citad 20 februarie 2020] Disponibil: https://seaopenresearch.eu/Journals/articles/CMJ2019_I2_4.pdf
26. [COVAȘ, L.](#), **PÎRLOG, A.** Dimensiunile culturii organizaționale și culturii naționale: analiză cross-națională. In: *Economica*, Nr. 3(101) / 2017, pp. 17-27. ISSN 1810-9136.

27. COVAS, L., SOLCAN, A., STIHI, L. Sustainability of Entrepreneurial Education in the Republic of Moldova. *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*, 2019, 19.1: 167-177 [citat 20 martie 2020]. Disponibil: <https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/wp-content/uploads/2019/08/6-2.pdf>
28. *Creștere firavă a economiei Moldovei în primul trimestru al 2021* [citat 20 august 2021]. Disponibil: <https://www.mold-street.com/?go=news&n=12258>
29. DAVID, Daniel *Psihologia poporului român. Profilul psihologic al românilor într-o monografie cognitiv-experimentală*, *Poliorom*, 2015, 400 p. ISBN PDF: 978-973-46-5583-0
30. De ce „Armani” și „Versace” părăsesc Moldova. Online [citat 20 septembrie 2020]. Disponibil:
<https://monitorul.fisc.md/mic/de-ce-armani-si-versace-parasesc-moldova.html> +
31. *Declarația de Independență a Republicii Moldova* [citat 20 august 2017]. Disponibil: <https://www.preedinte.md/declaration>
32. *De la competența culturală la competența interculturală*, *Revista limba română* nr. 3, anul xxix, 2019 [citat 20 august 2020]. Disponibil: <https://limbaromana.md/index.php?go=articole&n=3764>
33. *Demografia întreprinderilor în Republica Moldova în anul 2017* [citat 20 august 2021]. Disponibil: <https://statistica.gov.md/newsview.php?l=ro&idc=168&id=6179>
34. *Demografia întreprinderilor în Republica Moldova în anul 2018* [citat 20 august 2021]. Disponibil: <https://statistica.gov.md/newsview.php?l=ro&idc=168&id=6540>
35. *Demografia întreprinderilor în Republica Moldova în anul 2019* [citat 20 august 2021]. Disponibil: <https://statistica.gov.md/newsview.php?l=ro&id=6853&idc=168>
36. *Descriptivul competențelor cheie europene* [citat 20 august 2019]. Disponibil: <https://www.ise.ro/wp-content/uploads/2015/04/Competente-cheie-europene.pdf>
37. DEX, *Dicționar explicativ al limbii române*, (ediția a II-a revăzută și adăugită), Academia Română, Institutul de Lingvistică, Editura Univers Enciclopedic Gold, 2016, 978-606-704-161-3
38. *Două companii din Germania și SUA, gata să-i școlească pe antreprenorii moldoveni de la Bălți* [citat 20 februarie 2021]. Disponibil: <https://anticoruptie.md/ro/achizitii-publice/doua-companii-din-germania-si-sua-gata-sa-i-scoleasca-pe-antreprenorii-moldoveni-de-la-balti>
39. *Educație antreprenorială* [citat 20 mai 2020]. Disponibil: <https://mei.gov.md/ro/content/educatie-antreprenoriala>
40. *Export de servicii din Republica Moldova* [citat 20 august 2021]. Disponibil: <http://www.lex.md/fisc/codfiscaltxtro.htm#A93>
41. Hotărâre cu privire la aprobarea *Strategiei naționale de atragere a investițiilor și promovare a exporturilor pentru anii 2016-2020 și a Planului de acțiuni pentru implementarea acesteia nr. 511 din 25.04.2016* [citat 20 iulie 2018]. Disponibil: https://mei.gov.md/sites/default/files/snaipe_2016-2020_ro.pdf

42. GRIGORAȘ, E. Factorii migrării la studii a studenților din Republica Moldova. In: *Creșterea economică în condițiile globalizării. Structura demografică și calitatea potențialului uman*. Ed. a 9-a, Chișinău, 2014. pp. 95-100. ISBN 978-9975-9932-5-8.
43. *Ghid de promovare a investițiilor și exporturilor* [citată 20 august 2019]. Disponibil: <https://mfa.gov.md/img/docs/ghidul-atasatului-economic-2018-ro.pdf>
44. Guvernul României. Cetățenie română pentru basarabeni [citată 20 iunie 2021]. Disponibil: <https://cdn.g4media.ro/wp-content/uploads/2021/05/Cetatenie-romana-pentru-basarabeni.pdf> .
45. *Impactul economic al investițiilor străine directe în Moldova* [citată 20 iunie 2021]. Disponibil: https://consecn.gov.md/wp-content/uploads/2017/11/PB_07_2017_ro.pdf
46. *Internaționalizarea firmelor și impactul ei în management* [citată 20 iunie 2021]. Disponibil: <https://www.qdidactic.com/bani-cariera/afaceri/internationalizare-firmelor-si-impactul-ei-in-manage561.php>
47. Institutul Național de Cercetări Economice, *Tendințe în Economia Moldovei* , Nr. 40 (trim. IV) 2020 ISSN 1857-3126 Chișinău, ISSN 1857-3126 [citată 20 iunie 2021]. Disponibil: https://ince.md/uploads/files/1618996442_met_40_site.pdf
48. *Managementul proiectelor internaționale* [citată 20 iunie 2021]. Disponibil: [Managementul proiectelor internaționale https://edu.asm.md/md/content/managementul-proiectelor-internationale](https://edu.asm.md/md/content/managementul-proiectelor-internationale)
49. *Mediu de afaceri favorabil pentru întreprinderi durabile în Republica Moldova*, © Organizația Internațională a Muncii [online], 2019, ISBN: 9789220321577 [citată 20 iunie 2021]. Disponibil: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/documents/publication/wcms_736671.pdf
50. JALENCU M. *Abordarea performanței manageriale din punct de vedere organizațional și al individului (salariatului)* pp. 435-440 [citată 20 august 2018]. Disponibil: https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/435-440.pdf
51. JALENCU, M. *Managementul resurselor umane* (support de curs). Chișinău: UCCM, 2003.
52. MILITARU, C. *Managementul afacerilor internaționale*. 2009 [online] [citată 20 noiembrie 2019]. Disponibil: https://www.academia.edu/8752509/R_3_n35_Managementul_afacerilor_internationale_Militaru_Cezar_pdf
53. NECULAESEI, A-N., Necesitatea dobândirii competențelor interculturale în cadrul programelor de formare a tinerilor cercetători. În: *Conferința Științifică Internațională «Inovare și dezvoltare în programele doctorale și graduale universitare pentru adaptarea cercetării științifice la nevoile societății cunoașterii*, Universitatea „Al. I. Cuza” din Iași, Editura Pim, 2010, pp. 258-264 [citată 10 august 2017]. Disponibil: https://www.researchgate.net/publication/279449236_Necesitatea_dobandirii_competentelor_interculturale_in_cadrul_programelor_de_formare_a_tinerilor_cercetatori
54. OLEINIUC, M. *Notițe de curs la Management comparat: pentru studenții Fac. Economie, spec. Management și Business și Administrare*. Univ. de Stat Alecu Russo, Bălți, 2007. 147 p.

- [citat 20 iulie 2019]. Disponibil: <http://dspace.usarb.md:8080/jspui/handle/123456789/789>
55. ONOFREI, A. Comunicarea interculturală – modalitate de prevenire sau atenuare a conflictelor. In: *Studia Universitatis Moldaviae*. Seria Științe umanistice: Istorie. Filosofie. Filologie. Revistă științifică, nr. 4, pp. 43-47. 2007. ISSN 1811-2668
 56. ONOFREI, A. Cultura organizațională în spațiul universitar din Republica Moldova. In: *Studiul artelor și culturologie: istorie, teorie, practică*. 2015, nr. 3(26), pp. 168-172. ISSN 2345-1408.
 57. *Orange – angajatorul #1 în Moldova* [citad 20 septembrie 2017]. Disponibil: <https://www.orange.md/?l=1&p=1&c=1&sc=12&n=902>
 58. *Piața serviciilor de consultanță din Republica Moldova: particularități, tendințe, provocări* [citad 20 septembrie 2021]. Disponibil: <https://consultex.md/ru/blog/piata-serviciilor-de-consultanta-din-republica-moldova-particularitati-tendinte-provocari.html>
 59. PÎRLOG, A. Comunicarea multiculturală în afaceri: bariere și modalități de depășire. În: *Economica*, nr.3 (55), dec. 2006, pp. 104-109, ISSN 1810-9136, categoria B [citad 11 august 2018]. Disponibil: https://ase.md/files/publicatii/economica/ec_2006_3.pdf
 60. PIRLOG, A. Problemele comunicării interculturale în cadrul afacerilor globalizate. În: *Teoria și practica administrării publice*, Conferința științifică internațională 22 mai 2012 12, pp. 232-234. ISBN 978-9975-4107-8-6 [citad 11 august 2018]. Disponibil: https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/232-234_2.pdf
 61. PÎRLOG, A. Abordări teoretice ale conceptului de cultură națională. In: *25 de ani de reformă economică în Republica Moldova: prin inovare și competitivitate spre progres economic: conf. șt. intern.*, 23-24 sept. 2016. Chișinău: ASEM, 2016, vol.5, pp. 265-269, ISBN 978-9975-75-839-0
 62. PÎRLOG, A. Impactul proiectului GLOBE asupra cercetării dimensiunilor culturale. În: *Competitivitatea și Inovarea în Economia Cunoașterii: conf.șt.intern.*, 28-29 sept.2018, Chișinău: ASEM, 2018, vol. II, 218-223, ISBN 978-9975-75-931-1 [citad 20 septembrie 2010]. Disponibil: https://irek.ase.md/xmlui/bitstream/handle/1234567890/700/Pirlog_A_%20conf_09.18.pdf?sequence=1&isAllowed=y
 63. PIRLOG, A., RUSU, D. Dezvoltarea competenței interculturale la studenții-economiști. În *Probleme actuale ale lingvisticii și didacticii limbilor străine*, Conferința științifică internațională, UPS ”Ion Creangă”, 26 noiembrie 2019, Chișinău, 2020, pp.31-35, ISBN 978-9975-3408-5-4.
 64. PLOAIE, C. *Management intercultural* [online] [citad 20 septembrie 2021], Disponibil: <https://www.scribd.com/doc/56710656/Curs-Management-Intercultural-Masterat>
 65. POPESCU-NISTOR, M. *Cultura afacerilor*, București: Editura Economica, 2003, 390 p. ISBN: 973590683X
 66. POPOV, S., MENDES, T., TOMA, C., MIHĂILA, A-M., BARBAROV, I., VOZIAN, M., GHERGHELEGIU, S., STAVINSCHI, D. *Analiza culturală și psihologică a societății din Republica Moldova* (conform modelului teoretic a lui Geert Hofstede), Centrul de cercetare

- științifică în psihologie. 2020 [citată 20 august 2021]. Disponibil: https://www.researchgate.net/publication/338374501_Analiza_culturala_si_psihologica_a_societatii_din_Republica_Moldova_conform_modelului_teoretic_a_lui_Geert_Hofstede
67. *Programul Moldova-Austria: Management intercultural* [citată 26 septembrie 2020]. Disponibil: <https://chamber.md/programul-moldova-austria-management-intercultural/>
 68. *Profilul Migrațional Extins al Republicii Moldova 2014-2018*. Raport analitic [online] [citată 20 august 2020]. Disponibil: http://bma.gov.md/sites/default/files/media/ra_pme_2014-2018_0.pdf
 69. *Strategia Națională de Dezvoltare Moldova 2030* [citată 25 septembrie 2021]. Disponibil: <https://particip.gov.md/ro/strategy/strategia-nationala-de-dezvoltare-moldova-2030/4>
 70. ZELENSCHI, A. Abordarea antropologică în cercetarea culturii organizaționale. In: *Studia Universitatis Moldaviae (Seria Științe Umanistice)*. 2009, nr. 4(24), pp. 89-92. ISSN 1811-2668
 71. Raport analitic privind participarea femeilor și bărbaților în activitatea de antreprenariat, 2020 [citată 20 septembrie 2021]. Disponibil: https://statistica.gov.md/public/files/publicatii_electronice/Antreprenariat_feminin/Antreprenariat_Femei_Barbati_2020.pdf
 72. STANCIU, Ș., IONESCU, M.A. *Cultură și comportament organizațional*, București, 2005, Comunicare.ro. ISBN-10 : 9737110153
 73. STANCIU, S., IONESCU, M. A., *Cultura organizațională*, București, Comunicare.ro. 2007
 74. STEVENSON, H. H. *A mânca sau a fi mâncat. Riscul deciziei strategice în managementul modern*, trad. de Olivia Cristina Podobeș, Editura Economică, București, 2003. ISBN: 973-590-696-1
 75. *Stimularea creșterii economice în Moldova* [citată 20 august 2021]. Disponibil: <https://www.usaid.gov/ro/moldova/economic-growth>
 76. *Strategia de Dezvoltare a Intreprinderilor Mici și Mijlocii pentru anii 2012-2020* [citată 20 iulie 2021]. Disponibil: mei.gov.md/Strategia_de_Dezvoltare_a_Intreprinderilor_Mici_si_Mijlocii_pentru_anii_2012-2020.
 77. *Tinerii în Republica Moldova în anul 2019* [citată 20 martie 2021]. Disponibil: <https://statistica.gov.md/newsview.php?l=ro&id=6729&idc=168>
 78. Topul celor mai mari antreprenori din Republica Moldova. Conferința Republica Moldova – România. Investiții, comerț, finanțare: *Cine vine alături de noi?* [online] [citată 10 mai 2021]. Disponibil: <https://www.zf.ro/zf-24/topul-celor-mari-antreprenori-republica-moldova-conferinta-republica-moldova-romania-investitii-comert-finantare-prima-data-ziarul-financiar-merge-chisinau-impune-banca-transilvania-gasi-cele-bune-17342211>
 79. WOLDEMAR, Walter., MATTHIAS Lücke. *Impactul economic al investițiilor străine directe în Moldova*. [citată 18 august 2019]. Disponibil: https://consecn.gov.md/wpcontent/uploads/2017/11/PB_07_2017_ro.pdf
 80. ZAIȚ, D. *Management intercultural. Valorizarea diferențelor culturale*, Editura Economică, București, 2002, 360 p. ISBN: 973-590-510-8

Surse bibliografice în limba engleză

81. ABU FARHA, M. *Cultural Impacts on international strategic alliances. Analysis of Renault-Nissan case* [citată 04 ianuarie 2021]. Disponibil: https://www.researchgate.net/publication/278667478_Cultural_Impacts_on_international_strategic_alliances_Analysis_of_Renault-Nissan_case
82. ADLER, N. J. *International dimensions of organizational behavior*, 2nd ed. Boston: PWS-Kent Publishing, 1991, ISBN-10: 0534922740 +
83. ADLER, N. J., GRAHAM, J. L. *Cross-Cultural Interaction: The International Comparison Fallacy?* *Journal of International Business Studies* 1989, 20(3):515-537 [citată 10 august 2017]. Disponibil: DOI: [10.1057/palgrave.jibs.8490367](https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490367)
84. APPADURAI, Arjun. Disjuncture and Difference in the Global Cultural Economy. [online] In: *Theory Culture Society*, vol.7; pp.295-310, 1990 [citată 20 august 2017]. Disponibil: http://www.arjunappadurai.org/articles/Appadurai_Disjuncture_and_Difference_in_the_Global_Cultural_Economy.pdf
85. ARGYRIS C., SCHON D. A. *Organizational Learning*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1978.
86. BANDURA Albert. *Going Global With Social Cognitive Theory: From Prospect to Paydirt*. In: *Applied Psychology*. Psychology Press, 2006. 28 p. ISBN: 9780203837603
87. BASS, B. M. *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 1998, 208 p. ISBN 0805826963
88. BENNETT, R. E. *Methods For Evaluating The Performance Of School Psychologists*, ETS, *Issue* 2, pp. 45-59, December 1979 ISSN:2330-8516 [citată 08 martie 2020]. Disponibil: <https://doi.org/10.1002/j.2333-8504.1979.tb01185.x> +
89. *Berry's Model of Acculturation*. [citată 28 octombrie 2021]. Disponibil: <https://open.maricopa.edu/culturepsychology/chapter/berrys-model-of-acculturation/>
90. BLACK, J. S., & MENDENHALL, M. Cross-cultural training effectiveness: A review and a theoretical framework for future research. *The Academy of Management Review*, 15(1), pp.113-136. 1990 [citată 03 aprilie 2019]. Disponibil: <https://doi.org/10.2307/258109>
91. BONTHOUS, Jean-Marie, *Bibliography of Business/Competitive Intelligence and Benchmarking Literature*, Washington Researchers, 1994, ISBN-10: 1563650495
92. BENNETT, C *Comprehensive Multicultural Education: Theory and Practice*, 9th Edition, 2019, ISBN: 0134679024
93. BROWAEYS, M., PRICE, R. *Understanding Cross-Cultural Management*, Prentice Hall Pearson, 2nd edition, 2011, 110 p, ISBN-10: 9780273732952
94. BHAGAT, R., STEERS, R. The culture theory jungle: divergence and convergence in models of national culture. *Cambridge Handbook of Culture, Organizations, and Work*, Cambridge, UK, Cambridge University Press, 2009.
95. BUCHTEL, E.E. Cultural sensitivity or cultural stereotyping? Positive and negative effects of a cultural psychology class. *International Journal of Intercultural Relations*, *Vol. 39*, 2014, pp. 40-52, ISSN: 0147-1767.

96. CANT, A. G. Internationalizing the business curriculum: Developing intercultural competence. In: *Journal of American Academy of Business*. Vol 5, 1/2, 2004, pp. 177- 182. ISSN: 1540-1200
97. COOKE, R., ROUSSEAU, D. Behavioral Norms and Expectations: A Quantitative Approach to the Assessment of Organizational Culture. In: *Group and Organization Management*, XIII(3), 1988, pp.245-273. ISSN: 1552-3993
98. COX, T. H., LOBEL, S. A., MCLEOD, P. L. Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task. In: *Academy of Management Journal*, 34(4), 1991, pp. 827-847. EISSN: 19480989
99. COVAȘ, L., PÎRLOG, A. The importance of national culture dimensions on intercultural competence development of future managers. *CrossCultural Management Journal*. 2019, vol. XX1, nr. 2, pp.111-119. ISSN–L: 2286-0452+
100. COTELNIC A, TIMBALIUC N. Emotional Intelligence And Their Role In Managerial Process. *Review of General Management*. 2018, Vol. 27 Issue 1, pp.74-89 [citat 20 august 2020]. Disponibil: <http://managementgeneral.ro/pdf/1-2018-7.pdf>
101. *Culture Adaptability Profile* [citat 10 septembrie 2021]. Disponibil: <https://hi.hofstede-insights.com/cap>
102. *2020_Country overview Brochure* (ENG), REPUBLIC OF MOLDOVA, Opportunities nearby [citat 20 mai 2021]. Disponibil: [https://invest.gov.md/attached_files/2021/03/04//2020_Country%20overview%20Brochure%20\(ENG\).pdf](https://invest.gov.md/attached_files/2021/03/04//2020_Country%20overview%20Brochure%20(ENG).pdf)
103. *Crossculture* [citat 16 octombrie 2021]. Disponibil: <https://www.crossculture.com/>
104. *Country comparison graph* [citat 10 mai 2020]. Disponibil: <https://geerthofstede.com/country-comparison-graphs/>
105. DALTON, K, KENNEDY, L. Management culture in Romania: Patterns of change and resistance. In: *Journal for East European Management Studies*, Vol. 12, No. 3 , 2007, pp. 232-259, ISSN: 18620019
106. DEAL T., KENNEDY A. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Organizational Life*. Reading. Mass: Addison-Wesley, 1982.
107. DEARDORFF, Darla K. *Manual for developing intercultural competencies: story circles*, UNESCO, 2020, ISBN: 978-92-3-100331-8 [citat 20 iulie 2021]. Disponibil: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000370336?posInSet=4&queryId=N-EXPLORE-45f193f4-daea-42fd-ab7b-e755b1839f38>
108. DESSLER, G. *A Framework for Human Resource Management*, 7th edition. Prentice Hall, 2012. 432 p. ISBN-10: 0132576147
109. DICKSON, M., DEN HARTOG D., MITCHELSON, J. Research on leadership in a cross-cultural context: Making progress, and raising new questions. [online] In: *The Leadership Quarterly*, 14, 2003, 729-768 [citat 15 februarie 2018]. Disponibil: https://www.researchgate.net/publication/222660640_Research_on_Leadership_in_a_Cross-cultural_Context_Making_Progress_and_Raising_New_Questions

110. *Dilemma* [citat 28 mai 2020]. Disponibil: <https://www.dictionary.com/browse/dilemma>
111. *Dimension data matrix* [citat 20 mai 2021]. Disponibil: <https://geerthofstede.com/research-and-vsm/dimension-data-matrix/>
112. DOUGLASS, C., MORRIS, S.R. Student perspectives on self-directed learning and assessment. [online] In: *Journal of the Scholarship of Teaching and Learning*, 14 (1), 2014, pp.13-25 [citat 11 octombrie 2017]. Disponibil: https://www.researchgate.net/publication/260554368_Douglass_C_Morris_SR_2014_Student_perspectives_on_self-directed_learning_and_assessment_Journal_of_the_Scholarship_of_Teaching_and_Learning_14_1_13-25
113. EARLEY, P.C., ANG, S. *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*, Stanford University Press. 2003. 424 p. ISBN: 0-8047-4300-2.
114. EARLEY, Christopher, SINGH Harbir, International and Intercultural Management Research: What's Next? In: *The Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 2 (Apr., 1995), pp. 327-340, ISSN (online): 1948-0989
115. ELASHMAWI, F. *Competing Globally. Mastering Multicultural Management and Negotiations Managing Cultural Differences*. 2001:193 Elsevier Inc. ISBN 978-0-87719-371-5
116. EVANS, P. [Developing leaders and managing development](#), *European Management Journal*, vol.10, issue 1, pp.1-9, 1992. ISSN 0263-2373.
117. FATEHI, Kamal, *International Management, A Cross-Cultural and Functional Perspective*, New Jersey: Prentice Hall, 1996. 643 p. ISBN-10: 0130997226.
118. FERRARO, G.P. *The cultural dimensions of international business*, 2nd ed. NJ: Prentice Hall, 1994. 192 p. ISBN-10: 0131460692.
119. FISHER, J.M. TOGNAZZINNEAL A. I, *The Physiognomy of Responsibility*, 2011 [citat 19 februarie 2017]. Disponibil: <https://doi.org/10.1111/j.1933-1592.2010.00458.x>
120. *Foreign Inventors Association/ members* [citat 13 mai 2021]. Disponibil: <https://fia.md/members/>
121. FLAMHOLTZ, Eric; RANDLE, Yvonne Implications of organizational Life Cycles for Corporate Culture and Climate. *Schneider, Benjamin; Barbera, Karen M. (eds.). The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture. Oxford Library of psychology. Oxford: Oxford University Press.2014. p. 247. ISBN 9780199860715.*
122. FREDERICK William C. The moral authority of transnational corporate codes. *Journal of Business Ethics* 10 (3):165–177.1991 [citat 10 aprilie 2019]. Disponibil: <https://doi.org/10.1007/BF00383154>
123. FRENCH W. L., BELL C. H., *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*, 5th Edition, Pearson, 1995. ISBN 9780130093745
124. GEERTZ, Clifford. *The Interpretation of Cultures: Selected Essays*. Basic Books; First Edition,1973, 470 p. ISBN: 978-0465034253

125. GHEDROVICI, O., OSTAPENKO, N. Business Ethics in Post-Soviet Economies: The Case of Moldova. *In: Advances in Management & Applied Economics*, vol. 6, no. 3, pp.85-106, 2016/2016, 85-106. ISSN: 1792-7552
126. GORDON, J. *What Is The Behavioral Approach To Management?* 16.07.2021 [citat 10 octombrie 2021]. Disponibil: https://thebusinessprofessor.com/en_US/management-leadership-organizational-behavior/behavioral-management-approach
127. *Glocalization* [citat 10 mai 2019]. Disponibil: <https://www.britannica.com/topic/glocalization>
128. *GLOBE Project* [citat 20 octombrie 2021]. Disponibil: <https://globeproject.com/>
129. GUPTA, A. K. GOVINDARAJAN, Vijay. Cultivating a global mindset. *Academy of Management Executive* Vol. 16, No. 1, 2002, pp.116-126. ISSN: 1079-5545
130. GUPTA, A. GOVINDARAJAN V. *Global Strategy and Organization*, 1st Edition, Wiley, 2003. 224 p. ISBN 978-0471250296.
131. HANDY C. *The Gods of Management*. N.Y.: Penguin Books, 1978.
132. HASSI, A., STORTI, G. *Globalization and Culture: The Three H Scenarios, Globalization - Approaches to Diversity* [online]. Hector Cuadra-Montiel, IntechOpen, 2012. [citat 20 noiembrie 2017]. Disponibil: <https://www.intechopen.com/chapters/38348> .
133. HALL, Edward, T., *The Hidden Dimension*. Edition Anchor, 1966, ISBN 978-0385084765
134. HIDI, S., HARACKIEWICZ, J. M. Motivating the academically unmotivated: A critical issue for the 21st century. *Review of Educational Research*, 70, pp. 151-179. 2000. ISSN: 1935-1046.
135. HODGETTS, Richard M., LUTHANS, Fred. *International Management*, Third Edition, New York: McGraw- Hill Book Company, 1997.
136. HOFSTEDE, Geert, *Cultures and Organisations. Software of the Mind*, McGraw-Hill Company, London, 1991
137. HOFSTEDE, G. National Cultures Revisited, *Behavior Science Research*, Volume: 18 issue: 4, pp. 285-305, 1983, *Cross-Cultural Research (CCR)* [citat 10 mai 2018]. Disponibil: <https://doi.org/10.1177/106939718301800403>
138. HOFSTEDE, G.. *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. 2nd ed. Thousand Oaks CA: Sage. 2001. 616 p. ISBN: 9781544340258
139. HOFSTEDE, Geert., HOFSTEDE, Gert Jan., MINKOV Michael. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Revised and Expanded third Edition. McGraw-Hill 2010, 561 p. ISBN: 978-0-07-177015-6
140. HOFSTEDE, G., NEUIJEN, B., OHAYV, D.D. AND SANDERS, G. Measuring Organizational Cultures: A *Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases*. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316. 1990 [citat 10 iulie 2017]. Disponibil: <https://doi.org/10.2307/2393392>
141. *Hofstede Globe*. [citat 20 octombrie 2021]. Disponibil: <https://exhibition.geerthofstede.com/hofstedes-globe/>

142. Hofstede Insights. (2021, August 16).[What About Germany?](https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/germany/) [citat 16 august 2021]. Disponibil: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/germany/>
143. Hofstede Insights. (2021, August 16).[What About Italy?](https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/italy/) [citat 16 august 2021]. Disponibil: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/italy/>
144. Hofstede Insights. (2021, August 16).[What About Moldova?](https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/moldova/) [citat 16 august 2021]. Disponibil: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/moldova/>
145. Hofstede Insights. (2021, August 16).[What About Romania?](https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/romania/) [citat 16 august 2021]. Disponibil: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/romania/>
146. Hofstede Insights. (2021, August 16).[What About Russia?](https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/russia/) [citat 16 august 2021]. Disponibil: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/russia/>
147. Hofstede Insights, 2021 https://www.hofstede-insights.com/?_cf_chl_rt_tk=kAnV5xENrFwPpUDh.SZ8.TxUqek9Xj4Ou9yeNjo9gYA-1637235876-0-gaNycGzNCj0
148. HOLDEN. N.J. *Cross-Cultural Management: A Knowledge Management Perspective*. 1st Edition, Pearson Education Canada; 1st edition, 2002, 352 p. ISBN-13: 978-0273646808.
149. HUSSAIN Syed Talib, SHEN LeiAkram, MUHAMMAD JamalHaiderSyed HadiHussainMuhammadAli Kurt Lewin's change model: *A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change*, Journal of Innovation & Knowledge, ISSN: 2444-569X, Vol: 3, Issue: 3, pp. 123-127,2018
150. HOUSE, R., JAVIDAN, M., HANGES, P., DORFMAN, P. Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. [online] In: *Journal of World Business*, no. 37(1), 2002. pp. 3-10 [citat 16 septembrie 2018]. Disponibil: https://www.researchgate.net/publication/222837925_Understanding_Cultures_and_Implicit_Leadership_Theories_Across_the_Globe_An_Introduction_to_Project_GLOBE +
151. HOUSE, R.J., HANGES, P.J., JAVIDAN, M., DORFMAN P.W., GUPTA V. *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, Thousand Oaks CA: Sage, 2004. 454 p. ISBN-10: 0761924019
152. INFANTE D. A., RANCERA. S., WOMACK D. F. *Building Communication Theory*. N.Y.: Waveland Press Inc., 1997, 577 p. ISBN 0881339237
153. JACOB, N. Cross-cultural investigations: emerging concepts. In: *Journal of Organizational Change Management*, vol. 18 , no. 5, 2005, pp. 514-528. ISSN: 0953-4814
154. JACKSON S.E., MAY K. E., WHITNEY K. Understanding the dynamics of diversity in decision-making teams // *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations*. – San Francisco: Jossey-Bass, 1995. pp. 204-261.
155. JACKSON, T. *International HRM: a cross-cultural approach*. London: Sage Publications, 2002. ISBN: 9781446280089
156. JOHNSON, J., LENARTOWICZ, T., APUD, S. Cross-cultural competence in international business: toward a definition and a model.[online] *Journal of International Business Studies*, 37(4), 2006, pp. 525-543 [citat 20 mai 2020]. Disponibil:

- https://www.researchgate.net/publication/5223211_Cross-cultural_competence_in_international_business_Toward_a_definition_and_a_model
157. KANTOR, R. M. 1994. Afterward: What thinking globally really means. *Barnwik, R. S. & Kanter, R. M. (Eds.), Global strategies*. Boston: Harvard Business School Press. pp. 227-232. ISBN 0875845614
 158. KHATRI, Naresh. Consequences of Power Distance Orientation in Organisations, January 2009. In: *Vision-The Journal of Business Perspective* 13(1):pp. 1-9, ISSN 0972-2629, 543 [citat 29 septembrie 2019].
Disponibil:https://www.researchgate.net/publication/258199805_Consequences_of_Power_Distance_Orientation_in_Organisations
 159. KIRSCH, Ch., CHELLIAH, J., Parry W. The impact of cross-cultural dynamics on change management. In: *Cross Cultural Management*, 2012, vol. 19 no. 2, pp. 166-195
 160. KLUCKHOHN, F., STRODTBECK, F *Variations in value orientation*. Evanston, IL: Row, Peterson N. Y.: Harper Collins. 1961+
 161. KÖPPEL P., SANDNER D. Synergy by Diversity. Real Life Examples of Cultural Diversity in Corporations [citat 20 mai 2021]. Disponibil: https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Presse/imported/downloads/xcms_bst_dms_23812_23813_2.pdf
 162. KRAUT, Richard, "Plato", *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* (Fall 2017 Edition), Edward N. Zalta (ed.), 543 [citat 25 mai 2018].
Disponibil:<https://plato.stanford.edu/archives/fall2017/entries/plato/>
 163. KROEBER, A. L., KLUCKHOHN, C. Culture: a critical review of concepts and definitions. *Papers of the Peabody Museum of American Archaeology and Ethnology*, 47. Cambridge, 1952. MA: Harvard University
 164. KOTLER, Ph., ARMSTRONG, G., SAUNDERS, J. *Principles of Marketing*. Second European Edition, Prentice Hall Europe, 1991 [citat 25 mai 2018]. Disponibil: <http://www.mim.ac.mw/books/Principles%20Of%20Marketing%202nd%20European%20edition.pdf>
 165. KYMLICKA, Will Multicultural states and intercultural citizens. In: *Theory and Research in Education*, Vol. 1/2 (2003): 147-169 [citat 10 decembrie 2017]. Disponibil: <https://doi.org/10.1177/1477878503001002001>
 166. KUHLMAN, T. M MENDENHALL, M. E., STAHL, G. K. (Eds.). 2000. *Developing global business leaders: Policies, processes and innovations*. Westport, CT: Quorum. ISBN-13: 978-1567203141
 167. LEE, S. M., & PETERSON, S. J. Culture, Entrepreneurial Orientation, and Global Competitiveness. *Journal of World Business*, 35(4), pp. 401–416. 2000 [citat 22 iunie 2018].
Disponibil: [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(00\)00045-6](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(00)00045-6)
 168. LEVITSKAIA, A. Model of Regional Knowledge Transfer: Main Actors, Framework And Theory. *Ecoforum*, Volume 5, Issue 1 (8), 2016 [citat 20 mai 2018]. Disponibil: <http://ecoforumjournal.ro/index.php/eco/article/view/340>

169. LEWIS, Th. A Model for Thinking About the Evaluation of Training. *Performance Improvement Quarterly*, Volume 9, Issue 1. pp.3-22, 1996, ISSN: 1937-8327 [citat 8 august 2017]. Disponibil: <https://doi.org/10.1111/j.1937-8327.1996.tb00708.x>
170. LEWIS, R. When Cultures Collide (3rd edition), 600 p. *Nicholas Brealey International*, ISBN: 978-1-904838-02-9
171. LEWIN, Kurt Some Social-Psychological Differences between the United States and Germany, In: *Character and Personality*, 4, 1936 [citat 25 mai 2020]. Disponibil: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1936.tb02034.x>
172. LUTHANS, F. 1992, *Organizational Behavior*, McGraw Hill International Editions, 1992, 656 p. ISBN 0070391661
173. LUTHANS, F., DOH, J. *International Management: Culture, Strategy, and Behavior*. International edition. 2012, McGraw-Hill New York. ISBN 978-1259705076
174. MAGNUSSON, P., WILSON, R. T., ZDRAVKOVIC, S., ZHOU, J. X., WESTJOHN, S. A. Breaking through the cultural clutter: A comparative assessment of multiple cultural and institutional frameworks. *International Marketing Review*, Volume 25, Number 2, 2008, pp. 183-201(19) [citat 10 august 2017]. Disponibil: <https://www.ingentaconnect.com/content/mcb/036/2008/00000025/00000002;jsessionid=3bhqknqdcfbg8.x-ic-live-02>
175. MATHERS, R. L., WILLIAMSON, C., Cultural Context: Explaining the Productivity of Capitalism. In: *Kyklos*, Vol. 64, No.2, pp. 231-252, 2011 [citat 10 iunie 2019]. Disponibil: https://www.researchgate.net/publication/228305575_Cultural_Context_Explaining_the_Productivity_of_Capitalism
176. MCCALL, M. W., HOLLENBECK, G. P. *Developing global executives: The lessons of international experience*. Boston: Harvard Business School Publishing, 2002. ISBN [9781578513369](https://doi.org/10.1215/00141801-2002-001)
177. MCNAMARA, P. *Crossing the Line* 1999, Praeger, ISBN [0313309620](https://doi.org/10.1215/00141801-2002-001)
178. MCSWEENEY, B. *Globe, Hall, Hofstede, Huntington, Trompenaars: Common Foundations, Common Flaws*, In: Yvette Sáchez and Claudia Franziska Brühwiller (Eds.) *Transculturalism and Business in the BRIC States*, Gower, pp.13-58. 2015
179. MEAD, R. *International Management: Cross-cultural Dimensions*. 525 p Blackwell Pub, 1994, ISBN 0631183698
180. MENDENALL, M., KUHLMANN, T.M., STAHL. G. (eds) 2001. *Developing global business leaders:policies, processes, and innovations*.Westport, CN: Quorum
181. MINKOV, M., HOFSTEDE, G. The evolution of Hofstede's doctrine`, *Cross Cultural Management: An International Journal*, 2011vol. 18 no. 1, pp. 10-20, ISSN: 1352-7606
182. MOLDOVA, Your Next Destination for investments [citat 10 iunie 2021]. Disponibil: [https://invest.gov.md/attached_files/2021/04/12/Invest%20Moldova_04.2021\(EN\).pdf](https://invest.gov.md/attached_files/2021/04/12/Invest%20Moldova_04.2021(EN).pdf)
183. Multi focus model [citat 15 septembrie 2021]. Disponibil: <https://hi.hofstede-insights.com/multi-focus-model>

184. MULDOON, J. The Hawthorne legacy: A reassessment of the impact of the Hawthorne studies on management scholarship, 1930-1958. *Journal of Management History*, 18 (1) 2012, pp.105-119. Emerald. ISSN: 1751-1348 [citat 5 mai 2021].
Disponibil: <https://doi.org/10.1108/17511341211188682>
185. NARDON, L., STEERS, R., The culture theory jungle: divergence and convergence in models of national culture, R. Bhagat and R. Steers (Eds.), *Cambridge Handbook of Culture, Organizations, and Work*, Cambridge, UK, Cambridge University Press, 2009 [citat 11 iunie 2017]. Disponibil: DOI: <https://doi.org/10.1017/CBO9780511581151.002>
186. NEULIEP J. W. *Human Communication Theory. Applications and Case Studies*. Needham Heights, Mass. Allyn & Bacon, 1996
187. NEUMAN, W.L. *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Allyn and Bacon, New York. 2003, 584 p. ISBN: 0205353118
188. NIKČEVIĆ, G. The influence of national culture on certain types of organizational culture, *Facta universitatis, Economic and Organization*, Vol.11, N2, 149-16. 22014. [online] [citat 28 martie 2017]. Disponibil: <http://casopisi.junis.ni.ac.rs/index.php/FUEconOrg/article/view/560>
189. Organisational Culture: Factors influencing the Culture of an Organisation and Cultural Differences [citat 15 iunie 2018]. Disponibil: <https://www.tutor2u.net/business/blog/organisational-culture-factors-influencing-the-culture-of-an-organisation-a-2014>
190. ROWLINSON M, PROCTER S, Organizational culture and business history 1999 [citat 25 august 2020]. Disponibil: <https://www.semanticscholar.org/paper/Organizational-Culture-and-Business-History-Rowlinson-Procter/18895ed9a08aac6cf3a2557b96693bddfb2b3294>
191. PARSONS, T & SHILS, E. *Toward a general theory of action*, New York : Harper & Row, 1962, 506 p. ISBN: 9780061310836
192. PHATAK, Arvid V., BHAGAT, Rabi S., KASHLAK, Roger J. *International Management: Managing in a diverse and dynamic global environment*. Tata McGraw-Hill Publishing Company, 2005. ISBN 9780073210575
193. PETERS, T., WATERMAN, R. *Search of Excellence*, G.K. Hall & Company, 1997, p. 594, ISBN: 9780783881140
194. PETTIGREW A. M. On Studying Organizational Cultures//*Administrative Science Quarterly*. 1979. № 24. pp. 570-581, <https://doi.org/10.2307/2392363>
195. PIETERSE, Jan Nederveen. Globalisation and Culture: Three Paradigms. In: *Economic and Political Weekly*, vol. 31, no. 23, 1996, pp. 1389–1393. *JSTOR*, 1999. Disponibil: www.jstor.org/stable/4404234. Accessed 29 June 2020.
196. PERLMUTTER, Howard V. The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. In: *Columbia Journal of World Business*, 1969, pp. 9-18.
197. PÎRLOG, A. Analysis of the Dimensions of National Culture in the Republic of Moldova According the Fons' Trompenaars and Hampden-Turner's Model. În: *Simpozionul Științific al Tinerilor Cercetători din 28-29 aprilie 2017, ediția a XV*, volumul II, Chișinău, ASEM, 2017,

- p. 161-165, ISBN 978-9975-75-877-2. 1999 [citat 25 august 2021]. Disponibil: https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/161-165.pdf
198. **PÎRLOG, A.** *Intercultural dimensions research in management in the context of business internationalization in the Republic of Moldova*. In: *Economica*, nr.4 (106), dec. 2018, p. 44, ISSN 1810-9136
199. **PÎRLOG, A.** [Perspectives of cultural dimensions research project globe in the Republic of Moldova](https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/115-123_3.pdf). *Simozionul Științific al Tinerilor Cercetători*, ediția a XVII, 28-29 apr. 2019, Chișinău ASEM, 2019, vol.I, pp. 115-123, ISBN 978-9975-75-962-5. Disponibi: https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/115-123_3.pdf
200. **PIRLOG, A.** Intercultural “Diagnosis” of Management in the Republic of Moldova According to Geert Hofstede Model: Comparative Analysis. În: *CSIE Working Papers*, Center for Studies in European Integration (CSEI), Academy of Economic Studies of Moldova (ASEM), issue 16, pp. 119-128, 2020, ISSN 2537-6187 Disponibil: https://csei.ase.md/wp/files/issue16/WP_Issue16_119-128_PIR.pdf
201. **PÎRLOG, A.** National Cultural Profile in the Republic of Moldova According Hofstede and Trompenaars-Hampden-Turner Models. *The Review of International Comparative Management, Volume 22, Issue 4, October 2021*. Disponibil: <http://www.rmci.ase.ro/no22vol4/02.pdf>
202. RAVASI, D., SCHULTZ, M. "Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture". *Academy of Management Journal*. 49 (3): 2006. pp.433-158. [CiteSeerX 10.1.1.472.2754](https://doi.org/10.1.1.472.2754). [doi:10.5465/amj.2006.21794663](https://doi.org/10.5465/amj.2006.21794663)
203. *Reading: McGregor’s Theory X and Theory Y*. [citat 25 august 2021]. Disponibil: <https://courses.lumenlearning.com/wmintrobusiness/chapter/reading-douglas-mcgregors-theory-x-and-theory-y-2/>
204. Recommendation Of The European Parliament And Of The Council of 18 December 2006 on key competences for lifelong learning, Official Journal of the European Union 30.12.2006, [citat 25 august 2021]. Disponibil: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32006H0962&from=EN>
205. REISINGER, Yvette. *International Tourism: Cultures and Behavior* 1st Edition, 2009, Elsevier Ltd, ISBN: 978-0-7506-7897-1
206. *Renaut-Nissan-Mithubishi* [citat 25 august 2021]. Disponibil: <https://www.alliance-2022.com/about-us/>
207. REHMAN, T., *Werich & Kang, Comparativ Management* [online] [citat 25 august 2021]. Disponibil: https://www.academia.edu/6009600/Comparative_Management
208. **RITZER, G., JURGENSON, N.** Production, Consumption, Prosumption: The nature of capitalism in the age of the digital ‘prosumer’. In: *Journal of Consumer Culture*, 2010, [Vol.10 issue: 1](https://doi.org/10.1177/1469540509354673), pp. 13-36, [citat 25 august 2021]. Disponibil: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1469540509354673>

209. ROTTER, J. B. Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80(1), pp.1-28. 1966.
<https://doi.org/10.1037/h0092976>
210. SÁNCHEZ, Y., BRÜHWILER, C. F. *Transculturalism and Business in the BRIC States*, 2019, 402 p, ISBN 9780367879808
211. SCHEIN, E. H. Organizational culture. *American Psychologist*, 45, 1990. pp.109-119.
doi:10.1037/0003-066X.45.2.10
212. SCHEIN, E. H. *The Corporate Culture Survival Guide*, Wiley, 2009. 346 p. ISBN: 9780470494837
213. SCHEIN, E. H. *Organizational Culture And Leadership*, third edition, 2004, Jossey-Bass, San Francisco.
214. SCHNEIDER, Susan, BARSOUX, Jean-Louis. *Managing across cultures*, Prentice Hall, 1997, 267 p, ISBN 0132722208
215. SHERIF M. and others. *Intergroup Conflict and Cooperation*. Norman, Okla.: University Book Exchange, 1961
216. SCHWARTZ, S. Mapping and Interpreting Cultural Differences around the World. In H. Vinken, J. Soeters and P. Ester (Eds.), *Comparing Cultures, Dimensions of Culture in a Comparative Perspective*, Leiden, The Netherlands: Brill, 2004, pp.43-73. [citat 25 august 2021]. Disponibil:
https://www.researchgate.net/publication/265596552_Mapping_and_interpreting_cultural_differences_around_the_world
217. SMITH, P. B. Culture's consequences: Something old and something new. In: *Human Relations*, 55(1), 119-137(2002). [citat 25 august 2021]. Disponibil:
<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.979.1441&rep=rep1&type=pdf>
218. STAPLEY L. *The Personality of the Organisation: A Psycho-Dynamic Explanation of Culture and Change*. London; N.Y.: Free Association Books, 1996, 250 p. ISBN-10: 185343342X
219. STARBUCK W.H. Organizations and Their Environments. În *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, pp.1069-1124. Chicago: Rand McNally Publishers, 1976
220. STEERS, R. M. *Managing in the Global Economy*. Armonk, NY, 2005. USA: M.E. 400 p. ISBN-10 : 9780765615510
221. STRAUB, D. W., KEIL, P., BRENNER, A. Testing the technology acceptance model across cultures: A three country study. In: *Information & Management*, 1997, 31(1), pp.1-11. ISSN 0378-7206
222. STRAUB, D. W., LOCH, K., EVARISTO, R., KARANNAH, E. Toward a Theory-Based Measurement of Culture, *Journal of Global Information Management* 10(1):13-23, January 2002, [10.4018/jgim.2002010102](https://doi.org/10.4018/jgim.2002010102)
223. TARAS, V., Half a Century of Measuring Culture: Review of Approaches, Challenges, and Limitations Based on the Analysis of 121 Instruments for Quantifying Culture, *Journal of International Management*, December 2009, 15(4):357-373,
DOI:[10.1016/j.intman.2008.08.005](https://doi.org/10.1016/j.intman.2008.08.005)

224. TAYEB, M. H. *The Management of a Multicultural Workforce*. Wiley. 1998, 238 p. ISBN-10: 0471962767
225. TERPSTRA, V. The Evolution Of International Marketing, *International Marketing Review*, Vol. 4 No. 2, pp. 47-59. 1987, <https://doi.org/10.1108/eb008329>
226. TOCAR Sebastian D. Comparative Analysis of Some Cultural Dimensions Systems: A Qualitative Value-Based Approach. In: *Cross-Cultural Management Journal*, V. 21(1), 2019, pp.21-34, https://seaopenresearch.eu/Journals/articles/CMJ2019_II_3.pdf
227. THOMPSON K. R., LUTHANS F. ORGANIZATIONAL CULTURE: A Behavioral Perspective. In *Organizational Climate and Culture*. Ed. Benjamin Schneider. San Francisco: Jossey-Bass, 1990, ISBN 155542287X
228. TRIANDIS, H. C. *Individualism & collectivism*. Westview Press. 1995. 259 p. ISBN: 9780813318493
229. TRIANDIS, H. C. *Culture and social behavior*. New York: McGraw-Hill, 1994, 320 p. ISBN: 0070651108
230. TROMPENAARS, F. Resolving International Conflict: Culture and Business Strategy. In: *Business Strategy Review*, London Business School, 1996, Volume, 7 Number 3, pp. 51-68, ISSN: 0955-6419.
231. TROMPENAARS, HAMPDEN-TURNER, C. *Riding the Waves of Culture*, [online] ediția a II-a, 1997, Boston: Nicholas Brealey. ISBN 1-85788-176-1. [citat 25 august 2021]. Disponibil: https://www.academia.edu/6693076/Riding_The_Waves_Of_Culture_by_Trompenaars?auto=download
232. TROMPENAARS, F., HAMPDEN-TURNER, C. *Building Cross-Cultural Competence*, New Haven: Yale University Press, 2000 [citat 25 august 2021]. Disponibil: https://www.researchgate.net/publication/245589722_Building_Cross-Cultural_Competence_+
233. TROMPENAARS, F., HAMPDEN-TURNER, C. *Riding the Waves of Culture*, [online] ediția a V-a, 2020, Boston: Nicholas Brealey. ISBN 1-85788-176-1.
234. TROMPENAARS HAMPDEN-TURNER, *Culture for Business* [citat 25 octombrie 2021]. Disponibil: <https://www3.thtconsulting.com/>
235. TROMPENAARS, F., WOOLLIAMS P. A new framework for managing change across cultures. *Journal of Change Management* 3(4). 09 Nov 2010. ISSN: 1479-1811, DOI:10.1080/714023847
236. *The Human Synergistics Circumplex* [citat 25 octombrie 2021]. Disponibil: <https://www.humansynergistics.com/about-us/the-circumplex>
237. VOXTED, S. 100 years of Henri Fayol. *Management Revue*, 28(2), (2017). pp.256–274. <http://www.jstor.org/stable/26381589>
238. WATKINS, Michael. *The First 90 Days: Proven Strategies for Getting Up to Speed Faster and Smarter, Updated and Expanded*, Harvard Business Review Press; Updated, Expanded edition, 2013, 304 p. ISBN 978-1422188613
239. *Why Global Mindset® is Essential* [citat 25 octombrie 2021]. Disponibil: <https://thunderbird.asu.edu/knowledge-network/global-mindset-essential>

240. World Economic Outlook. *A Survey by the Staff of the International Monetary*. [online]. [citat 25 octombrie 2021]. Disponibil: <https://www.imf.org/external/pubs/weomay/weocon.htm>
241. *World Happiness Report* [citat 25 octombrie 2021]. Disponibil: <https://worldhappiness.report/>
242. WURSTEN, H. *The 7 Mental Images of National Culture: Leading and Managing in a Globalized World*. 2019, 219 p. ISBN-10: 1687633347
243. WURSTEN, H. There Is a System in the Madness. The 7 Mental Images of National Culture and the Corona Virus. In: *Journal of Intercultural Management and Ethics*, Issue No. 1, 2020, pp. 7-19. ISSN: 2601-5749
244. YASIN, M. M., ALAVI, J., ZIMMERER, H. W. An examination of the Impact of Economics, *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol. 9 No. 1, pp. 3-18, 2002. ISSN: 1352-7606

Surse bibliografice în limba franceză

245. DUPRIEZ, P (coord.) *Entreprises roumaines en transition: Études de cultures organisationnelles*. In: Collection Mouvements Économiques et Sociaux, Éditions L'Harmattan. 2005. 270 p. ISBN : 2-7475-8714-2
246. DUPRIEZ, P., SIMONS, S. *La résistance culturelle. Fondements, applications et implications du management interculturel*, De Boeck université, 2002, 358 p, ISBN 978-2-8041-4109-7
247. GAUTHEY, F., XARDEL, D. *Le management interculturel*. Paris: Presses Universitaires de France, 1990. 127 p. ISBN: 2-13-043171-2
248. LE BOTERF, G. *De la compétence. Essai sur un attracteur étrange*. Paris: Les éditions d'organisation. 1994. ISBN-10 : 270811753X
249. LEMAIRE, J.-P. *Developpement international de l'entreprise. Strategies d'internationalisation*, Dunod, 3 ed, 2014. ISBN 2100563556
250. REY, M, *D'une logique mono a une logique de l'inter. Pistes pour une éducation interculturelle et solidaire*, Cahier no 79, FPSE, Section des Sciences de l'Education, Université de Geneve. 1996, [citat 25 octombrie 2021]. Disponibil: <https://archive-ouverte.unige.ch/unige:18586>
251. ROSINSKI, PH. *Le coaching interculturel*, 2009, Dunod, Paris. 384 p. ISBN-10: 2100523279
252. TEULON, F. *La Nouvelle economie mondiale*, Presses Universitaires de France, Paris, 1993. ISBN 10: 2130458750
253. TESSIER, R., TELLIER, Y. *Changement planifié et développement des organisations* 1993, 112 pages, DA621, ISBN 978-2-7605-0621-3
254. URBAN, S, *Management international, Essentiels de la Gestion*, Ed. Litec (apoi Ems), Paris, 1993, 207 p. ISBN: 9782711123216
255. USUNIER, J.-CL, *Commerce entre cultures. Une approche culturelle du marketing international*, Tome I, PUF (Presses Universitaires de France), Paris, 1992, ISBN 10 : 2130441874

Surse bibliografice în limba rusă

256. БУЛАТОВ А. С. *Мировая экономика и международные экономические отношения. Полный курс. Учебник*, 920 с. КноРус, 2021. ISBN: 978-5-406-02416-4
257. ГЕОРГИЕВА, Е., ЛЕВИТСКАЯ, А. К вопросу оценки качества государственного управления. In: *Проблемы и вызовы экономики региона в условиях глобализации международная студенческая научно-практическая конференция*. Editia 6, Vol.1, 10 decembrie 2020, Comrat. Comrat, Republica Moldova: Tipografia "Centrografic", 2020, pp. 44-47. ISBN 978-9975-83-116-1.
258. ГАЙДАР Е.Т. Гибель империи. Уроки для современной России. 2-е изд., 448 с. «Российская политическая энциклопедия», 2006. ISBN 5 - 8243 - 0759 - 8
259. КОНДАКОВ И. В. .Постижение культуры России: от менталитета – к глобалитету, *Chinese Journal of Slavic Studies* [citată 25 octombrie 2021]. Disponibil: <https://doi.org/10.1515/cjss-2021-2009>
260. ЛОМОВЦЕВА, А. В. Межкультурные коммуникации и кросс-культурный менеджмент в России / А. В. Ломовцева, А. С. Илюшина, А. А. Малышева [citată 25 octombrie 2021]. Disponibil: <https://ekonomika.snauka.ru/2016/10/12543>
261. МИХАЛКИН В. А. *Международный бизнес*. М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2016. 320 с. ISBN 978-5-9776-0233-4
262. МЯСОЕДОВ С. П. *Основы кросскультурного менеджмента: Как вести бизнес с представителями других стран и культур: Учеб. пособие*. М.: Дело, 2003. 256 с. ISBN 5-7749-0300-1
263. СОРОКИН, П.А. *Главные тенденции нашего времени*. Наука. 1997 [citată 25 octombrie 2021]. Disponibil: <http://misk.inesnet.ru/wp-content/uploads/PC122014/PC2014-12-281-297-pa-sorokin.pdf>
264. ПЕРСИКОВА Т.Н. *Межкультурная коммуникация и корпоративная культура: Учебное пособие*. М.: Логос, 2002. 224 с. ISBN 5-94010-186-0
265. ПРОХОРОВ А, П. *Русская модель управления*, Издательство Студии Артемия Лебедева, 496 с. ISBN: 978-5-98062-088-2
266. СПИВАК В. А. *Корпоративная культура*. СПб.: Питер, 2001, 352 с. ISBN: 5-272-00294-6

ANEXE

Cele mai mari companii străine din Republica Moldova

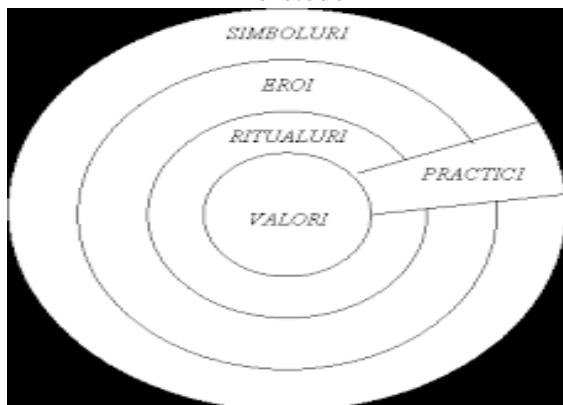


Fig. A1. Cele mai mari companii străine din Republica Moldova

Sursa: [43,73]

Straturile culturilor naționale

Diagrama „foii de ceapa” în concepția lui Hofstede



Straturile culturale conform Trompenaars și Hampden-Turner

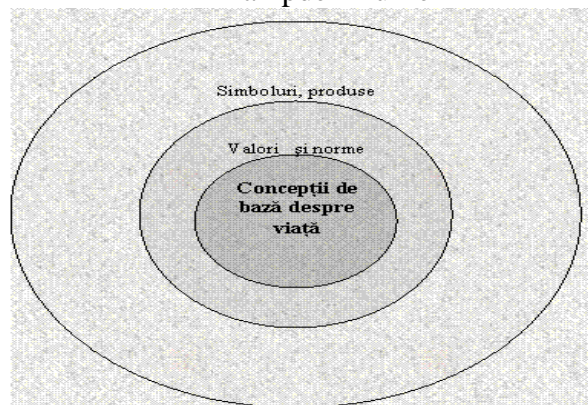


Fig. A2. Straturile culturilor naționale

Sursa: Compilație după [136], [231]

Tabelul A3. Abrevierile denumirilor Dimensiunilor culturale conform modelelor Hofstede și Trompenaars-Hampden -Turner

Dimensiuni culturale conform modelului Hofstede	Dimensiuni culturale conform modelului Trompenaars-Hampden -Turner
1. PFP (Distanța față de putere (mare/mică))	1. UVP (Universalism versus Particularism)
2. IVC (Individualism/Colectivism)	2. IVC (Individualism versus Comunitarism)
3. MVF (Masculinitate/Feminitate)	3. SVD (Specific versus Difuz)
4. EVI (Evitarea incertitudinii (mod intens/redus))	4. NVA (Neutru versus Afectiv)
5. LTO (Orientare pe termen lung/scurt)	5. CVA (Statut Câștigat versus Statut Atribuit)
6. PVA (Permisivitate – Austeritate)	6. SVSIN (Timp secvențial versus Timp Sincron)
	7. IVE (Orientare interioară versus Orientare Exterioară)

Sursa: Elaborat de autor în baza [136, 231].

Tabelul A4. Caracteristicile dimensiunilor culturale conform modelului lui Hofstede

**a. Caracteristicile dimensiunii culturale Distanța față de putere
(conform modelului lui Hofstede)**

Dimensiunea culturală	Nivel înalt	Nivel scăzut
Distanța față de putere (DFP)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ierarhia evidentă în societate și organizații reflectă inegalitatea socială; ✓ centralizarea este o caracteristică importantă; ✓ cei cu rang mai inferior sau subordonați preferă să li se spună ce să facă; ✓ tipul preferat de conducător este cel autocrat; ✓ privilegiile pentru cei plasați în topul ierarhiei sunt normale și așteptate de toți membrii societății. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ierarhia în societate și organizații reprezintă o împărțire convențională a rolurilor; ✓ descentralizarea prezintă o caracteristică importantă; ✓ relația dintre cei cu rang mai inferior și cei plasați în topul ierarhiei este una consultativă; ✓ tipul ideal de conducător este cel democrat; ✓ privilegiile pentru cei plasați în topul ierarhiei sociale nu sunt bine privite.

Sursa: Adaptat de autor după [136,138].

b. Caracteristicile dimensiunii culturale Individualism versus colectivism

Dimensiunea culturală	Nivel ridicat de individualism	Nivel ridicat de colectivism
Individualism versus colectivism (IVC)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ interesele individuale prevalează interesele colective; ✓ legile, responsabilitățile și drepturile sunt egale pentru toți; ✓ statul are rol limitat; ✓ managementul tinde să fie autocrat; ✓ angajarea și promovarea în societate se efectuează pe bază de merite. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ interesele colective sunt mai importante decât interesele individuale; ✓ legile și drepturile sunt diferite de la un grup la altul; ✓ rolul statului în sistemul economic este unul dominant; ✓ managementul este participativ; ✓ relațiile în organizații sunt percepute ca cele din familie; ✓ angajarea și promovarea în cadrul societății se fac în funcție de interesele de grup.

Sursa: Adaptat de autor după [136,138].

**c. Caracteristicile dimensiunii culturale privind evitarea incertitudinii
(conform modelului lui Hofstede)**

Dimensiunea culturală	Nivel scăzut	Nivel înalt
Evitarea incertitudinii	<ul style="list-style-type: none"> ✓ atitudine pozitivă a cetățenilor față de instituții; ✓ liniște, calm în situații ambigue și în condiții de riscuri neobișnuite; ✓ legi și regulamente puține și generale; ✓ toleranță, moderație. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ atitudine negativă a cetățenilor față de instituții; ✓ conservatorism, extremism; ✓ frică și stres de situații neașteptate, ambigue și riscuri neobișnuite; ✓ legi și regulamente multe și precise.

Sursa: Adaptat de autor după [136,138].

d. Caracteristicile dimensiunii culturale Masculinitate versus Femeinitate (conform modelului lui Hofstede)

Dimensiunea culturală	Masculinitate	Femeinitate
Masculinitate versus Femeinitate	<ul style="list-style-type: none"> ✓ valorile dominante în societate sunt succesul material și prosperitatea; ✓ se așteaptă ca conducătorii să fie autoritari; ✓ se pune accent pe echitate, concurență între colegi și prevalează performanța; ✓ rezolvarea conflictelor se face prin intermediul disputelor; ✓ creșterea economică și menținerea ei constituie cea mai mare prioritate. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ valorile dominante în societate sunt grija pentru ceilalți și perseverența; ✓ conducătorii caută consensul; ✓ accentul se plasează pe egalitate, solidaritate și calitatea condițiilor de muncă; ✓ conflictele se rezolvă prin compromis și negociere; ✓ prioritatea numărul unu trebuie să fie protejarea mediului.

Sursa: Adaptat de autor după [136,138].

e. Caracteristicile dimensiunii culturale Orientarea pe termen lung versus orientare pe termen scurt (conform modelului lui Hofstede)

Dimensiunea culturală	Orientarea pe termen lung	Orientarea pe termen scurt
Orientarea pe termen lung versus orientare pe termen scurt	<ul style="list-style-type: none"> ✓ valorile dominante în societate sunt persistența și perseverența; ✓ organizarea relațiilor prin statut și supravegherea funcționării acestora; ✓ investiții în proiecte cu rezultat în viitor; ✓ cumpătare și deținerea sentimentului de rușine. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ siguranță personală și stabilitate; ✓ protejarea „obrazului”, demnitate, auto-respect, prestigiu; ✓ investiții în proiecte cu rezultat rapid; ✓ respect pentru tradiții, reciprocitate în salaturi, favoruri și cadouri.

Sursa: Adaptat de autor după [136,138].

f. Dimensiunea Permisivitate versus Austeritate

Dimensiunea	Nivel ridicat de permisivitate	Nivel ridicat de austeritate
Indulgența versus restricție (PVA)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ optimism; ✓ importanța libertății de exprimare; ✓ importanța timpului liber; ✓ focusul asupra fericirii personale; ✓ „a lucra pentru a trăi” 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ pesimism; ✓ restricții; ✓ comportament controlat și rigid; ✓ neglijarea timpului liber; ✓ „a trăi pentru a lucra”

Sursa: Adaptat de autor după (136,138).

Tabelul A5. Scorurile dimensiunilor culturale conform diferitor categorii de vârstă în modelul lui Hofstede

Dimensiunea culturală	Scorul general	Scorul pentru categoria de vârstă 35 ani și mai mult	Scorul pentru categoria de vârstă 18-35 ani
Indicele distanței față de putere	<i>61</i>	<i>61</i>	<i>61</i>
Indicele individualismului	<i>17</i>	<i>11</i>	<i>19</i>
Indicele masculinității	<i>31</i>	<i>25</i>	<i>34</i>
Indicele evitării incertitudinii	<i>101</i>	<i>106</i>	<i>100</i>
Indicele orientării pe termen lung	<i>36</i>	<i>25</i>	<i>42</i>
Indicele permisivității	<i>-21</i>	<i>-25</i>	<i>-18</i>

Sursa: [66].

Tabelul A6. Chestionarul aplicat managerilor și studenților: *Evaluarea dimensiunilor culturale în Republica Moldova*¹ (conform modelului Trompenaars-Hampden-Turner)

Obiectivul nostru în acest studiu este de a afla mai multe despre practicile în domeniul managementului, culturii naționale și organizaționale din Republica Moldova. Opiniile dumneavoastră sunt de mare interes pentru cercetătorii din Republica Moldova, la fel și pentru oamenii din comunitatea de afaceri. Completarea chestionarului durează 8-10 minute. Nu există răspunsuri corecte sau greșite. Vă rugăm să fiți deschiși și sinceri în răspunsurile dumneavoastră. Toate informațiile din acest chestionar vor fi anonime și vor folosi doar pentru realizarea cercetării.

Vă rugăm să răspundeți la întrebările de mai jos, care ne vor ajuta să analizăm datele cercetării.

În ce țară v-ați născut? *

Republica Moldova

Altele

Ce naționalitate aveți? *

Care este sexul dvs.? *

Masculin

Feminin

Prefer să nu răspund

Ce vârstă aveți? *

16-24

25-35

36-50

51-65

66-90

Care este cel mai înalt nivel de educație formală pe care l-ați finalizat? *

Studii medii incomplete

Scoală profesională

Liceu

Colegiu

Licență

Masterat

Doctorat

Altele

Dvs. activați într-o întreprindere *

Privată

Publică

Mixtă

Cu capital străin

Altele:

Vă rugăm să indicați domeniul întreprinderii în care activați? *

Comerț

Agricultură

Servicii financiar-bancare, asigurări

Transport și depozitare

Construcții

Industria alimentară

Industria ușoară

Industria grea

Sănătate

Învățământ, cultură, divertisment

Comunicații, IT

Publicitate, media, edituri

Servicii juridice

Altele:

Cât de mare este întreprinderea Dvs. în Republica Moldova? *

Micro-întreprindere (1-9 angajați)

¹ Chestionarul destinat studenților are același conținut, cu excepția informației despre întreprindere. Aceasta a fost înlocuită cu informația despre instituția de învățământ, facultatea și anul de studii

Întreprindere mică (10-49 angajați)

Întreprindere medie (50-250 angajați)

Întreprindere mare (mai mult de 250 angajați)

În ce regiune a țării vă desfășurați activitatea? *

Dvs. sunteți? *

Manager de nivel superior

Manager de nivel mediu

Manager de nivel inferior

Chestionarul propus conține 7 situații de dilemă. Vă rugăm să alegeți răspunsul care este cel mai apropiat opiniei dvs.

DILEMA 1

1. După șase luni ce compania minieră ABC a semnat un contract pe termen lung cu un client străin să cumpere bauxită în 10 rate anuale, prețul mondial al bauxitei s-a prăbușit. În loc să plătească cu \$4 pentru tonă mai puțin conform prețului pe piața mondială, cumpărătorul se confruntă cu perspectiva de a plăti cu \$3 mai mult. Cumpărătorul a trimis un e-mail conducerii companiei ABC să anunțe că dorește să renegocieze contractul. Ultimele cuvinte ale mesajului sunt: „Nu vă puteți aștepta la noi ca partener nou să suporte unilateral toate cheltuielile dezastruoase condiționate de prezentul contract”. Negociatorii ABC au avut o discuție aprinsă despre această situație. Au fost oferite mai multe opinii. Care din ele este mai apropiată opiniei Dvs. *

- Un contract este un contract. Acesta stipulează exact ceea ce presupun condițiile. În cazul în care prețul mondial ar fi crescut noi nu ne-am fi plăns, nici ei nu trebuie să o facă. Despre ce fel de parteneriat este vorba? Am negociat. Am avut o înțelegere. Am câștigat. Sfârșit.
- Un contract stipulează relația care stă la baza lui. Acesta presupune o înțelegere bilaterală de intenție inițială. În cazul în care circumstanțele modifică înțelegerea mutuală a acestui contract, termenii trebuie să fie renegociați pentru a păstra relația.
- Un contract determină relația care stă la baza lui. Acesta presupune o înțelegere bilaterală de intenție inițială, dar termenii rigizi sunt prea fragili pentru a rezista turbulențelor mediului. Doar forme tacite de cooperare pot avea flexibilitatea de a supraviețui.
- Un contract este un contract. Acesta prevede exact ce stipulează condițiile lui. În cazul în care prețul mondial ar fi crescut noi nu ne-am fi plăns, nici ei nu ar trebui să o facă. Cu toate acestea, să luăm în calcul un al doilea contract al cărui condiții ar ajuta să compensăm pierderile lor.

DILEMA 2.

Managerii discută dacă cooperarea strânsă sau competiția acerbă este factorul cel mai important al succesului întreprinderii *

- Concurența este factorul suprem al succesului unui sistem economic sau al unei companie. Tentativele părților importante să coopereze, de obicei, duc la conflict.
- Concurența este factorul suprem al oricărui succes economic, deoarece acest lucru implică deservirea clienților mai bună decât cea a rivalilor, asigurând astfel interesul public.
- Cooperarea dintre părțile interesate este factorul suprem, deoarece acest scop comun face companiile să concureze cu înverșunare și să se simtă mai sigur față de străini, satisfăcându-și astfel interesele personale.
- Cooperarea dintre părțile interesate este factorul suprem, deoarece rivalitatea și competiția sunt factori distructivi ai afacerilor eficiente.

DILEMA 3.

Într-o întâlnire Vă simțiți foarte insultat pentru că partenerul Dvs. de afaceri Vă spune că propunerea dumneavoastră este una nebună. Care este răspunsul Dvs.? *

- Nu veți arăta că sunteți afectat, pentru că asta ar fi văzută ca un semn de slăbiciune și v-ar face mai vulnerabil în viitor.
- Nu veți arăta că sunteți afectat, deoarece asta ar strica relația voastră. Acest lucru vă va permite mai târziu să-i spuneți cât de mult ați fost rănit de comentariul lui/ei astfel încât acesta/aceasta ar putea învăța din ea. Vă arătați mai degrabă emoțiile, atunci când acestea au mai multe șanse de a îmbunătăți relația voastră de afaceri.
- Veți arăta în mod clar că ați fost afectat pentru ca omologul dvs. să înțeleagă mesajul. Credeți că claritatea mesajului dvs. vă va permite să controlați într-o măsură mai mare supărarea emoțională în viitor.
- Veți arăta în mod clar că ați fost insultat pentru ca omologul Dvs. să înțeleagă mesajul. Dacă partenerii de afaceri nu pot să se comporte în mod corespunzător ei trebuie să suporte consecințele.

DILEMA 4.

Un grup de manageri și analiști financiari discută situația dacă rentabilitatea sau relațiile dintre părțile interesate, mai ales dintre companie și clienții săi, constituie cel mai bun mod de monitorizare a eficienței organizaționale. Care din următoarele variante este cea mai aproape de opinia Dvs.: *

- a. Relațiile strânse cu clienții este cea mai oportună cale spre eficiența corporativă. Profitul determină rezultatul obținut dintr-o relație, el nu reprezintă miza sau contribuția la această relație.
- b. Relațiile strânse cu clienții este cea mai oportună cale spre eficiența corporativă deoarece clienții generează fonduri ce constituie profiturile, calitatea acestor relații determină rentabilitatea.
- c. Rentabilitatea este criteriul primar al eficienței corporative, deoarece aceasta distinge într-o măsură precisă și lipsită de ambiguitate valoarea tuturor activităților părților interesate.
- d. Rentabilitatea este criteriul primar al eficienței corporative, deoarece acesta determină precis și fără echivoc că munca este pentru a obține capital și afacerile există pentru a îmbogăți proprietarii.

DILEMA 5.

Există diferite motive pentru atribuirea statutului angajaților, bazat pe ceea ce oamenii au reușit să facă sau datorită calităților care le sunt oferite de sistemul social. Cu care din afirmațiile de mai jos sunteți de acord? *

- a. Statutul trebuie să se bazeze pe caracteristicile permanente ale angajaților, de ex. studiile lor, experiența, vârsta, pătura socială, nivelul de responsabilitate atribuit. Statutul nu trebuie să se schimbe în funcție de ocazie sau doar datorită succeselor recente.
- b. Statutul trebuie să se bazeze pe caracteristicile permanente ale angajaților, de ex. studiile lor, experiența, vârsta, pătura socială, nivelul de responsabilitate atribuit. Acest statut tinde să fie completat cu autodezvoltarea, cu realizările și leadership-ul care rezultă din ce întreprinderea prețuiește la el/ea și la ce se așteaptă de la el/ea.
- c. Statutul ține de realizările efective ale angajatului, de palmaresul său. În timp, această reputație înaltă devine un atribut permanent, care permite succesului să crească, chiar și fără efort maxim.
- d. Realizările sau succesul sunt singurele surse de atribuire statutului în afaceri. Cu cât mai recente sunt realizările atât ele sunt mai relevante pentru provocările curente. Realizările devin relevante pentru individ, nu nașterea sau apartenența sa la o anumită pătură socială.

DILEMA 6.

Câțiva manageri discută despre cele mai bune căi de îmbunătățire a utilizării timpului și livrării produselor pe piață, atunci când acestea sunt necesare. Cu care din opiniile oferite sunteți de acord? *

- a. Accelerarea operațiunilor și reducerea timpului de livrare pe piață sunt cruciale. Timpul costă bani. Cei care nu sunt de acord cu programe mai stricte și livrări mai rapide vorbesc mult și se bazează excesiv unul pe altul.
- b. Accelerarea operațiunilor și reducerea timpului de livrare pe piață sunt cruciale. Cu cât mai repede îți faci treaba cu atât mai devreme transmiți responsabilitatea colegilor clienților.
- c. Sincronizarea just-in-time a relațiilor cu clienții este cheia pentru cel mai scurt ciclu temporal. Cu cât mai multe procese se suprapun sau rulează simultan cu atât mai mult timp economisiți.
- d. Sincronizarea just-in-time a relațiilor cu clienții este cheia pentru cel mai scurt ciclu temporal. Executarea mai rapidă sarcinilor conduce la epuizare și/sau lucruri făcute în grabă.

DILEMA 7.

Managerii superiori au discutat dacă strategia trebuie să fie concepută la vârful întreprinderii și să coboare fiind pusă în aplicare la nivel local, sau să fie inițiată la baza întreprinderii și să interacționeze eficient cu clienții. Au fost exprimate următoarele patru idei. Care din ele este cea mai apropiată de opinia Dvs.? *

- a. Cine se ocupă de clienți acționează ținând cont de o anumită strategie. Sarcina noastră este de a găsi care din strategiile companiei sunt lucrative, care nu și de ce. Elaborarea și impunerea strategiilor de la vârf în jos provoacă doar confuzie.
- b. Cine se ocupă de clienți acționează în baza unei strategii. Sarcina noastră este de a găsi care din strategiile companiei lucrează și apoi să creăm o strategie-cheie care va fi o combinație din cele mai bune inițiative care s-au dovedit a fi de succes.
- c. A fi un lider înseamnă să dai dovadă de inteligență ce o poți mobiliza pentru conceperea unei strategii. El trebuie să folosească toată experiența, inteligența și informația pentru elaborarea unei strategii inovatoare și transmiterea ei din vârf la bază pentru a fi aplicată cu fermitate.
- d. A fi un lider înseamnă să dai dovadă de inteligență ce o poți mobiliza pentru conceperea unor strategii. El trebuie să folosească toată experiența, inteligența și informația pentru a crea concepții generale, lăsând subordonații să le potrivească nevoilor clienților.

Sursa: Elaborată de autor după [231, 233].

Tabelul A7. Clasificarea țărilor conform modelului lui Hofstede (pentru dimensiunile: Distanța față de putere (DFP), Individualism versus colectivism (IDV), Masculinitate versus feminitate (MAS))

Distanța față de putere (DFP)			Individualism versus colectivism (IDV)			Masculinitate versus feminitate (MAS)		
1-2	Malaezia	104	1	SUA	91	1	Slovacia	10
1-2	Slovacia	104	2	Australia	90	2	Japonia	95
3-4	Guatemala	95	3	Marea Britanie	89	3	Ungaria	88
3-4	Panama	95	4-6	Canada	80	4	Austria	79
5	Philipine	94	4-6	Ungaria	80	5	Venezuela	73
6	Rusia	93	4-6	Netherlands	80	6	Elveția Ge	72
7	Ukraina	92	7	Noua Zeelanda	79	7	Italia	70
8	România	90	8	Belgia NI	78	8	Mexic	69
9	Serbia	86	9	Italia	76	9-10	Irlanda	68
10	Surinam	85	10	Denmarka	74	9-10	Jamaica	68
11-12	Mexic	81	11	Canada Quebec	73	11-13	China	66
11-12	Venezuela	81	12	Belgia Fr	72	11-13	Germania	66
13-15	Arab ctrs	80	13-14	France	71	11-13	Marea Britanie	66
13-15	Bangladesh	80	13-14	Suedia	71	14-16	Columbia	64
13-15	China	80	15-16	Irlanda	70	14-16	Philipine	64
16-17	Ecuador	78	15-16	Latvia	70	14-16	Poland	64
16-17	Indonezia	78	17-18	Norway	69	17-18	S Africa (wte)	63
18-19	India	77	17-18	Elveția Ge	69	17-18	Ecuador	63
18-19	Africa W	77	19	Germania	67	19	SUA	62
20	Singapore	74	20	S Africa (wte)	65	20	Australia	61
21	Croația	73	21	Elveția Fr	64	21	Belgium Fr	60
22	Slovenia	71	22	Finlanda	63	22-24	Noua Zeelanda	58
23-26	Bulgaria	70	23-26	Estonia	60	22-24	Elveția	58
23-26	Maroc	70	23-26	Lituania	60	22-24	Trinidad	58
23-26	S Elveția Fr	70	23-26	Luxembourg	60	25-27	Rep. Cehă	57
23-26	Vietnam	70	23-26	Poland	60	25-27	Grecia	57
27	Brazilia	69	27	Malta	59	25-27	Hong Kong	57
28-30	Franța	68	28	Rep. Cehă	58	28-29	Argentina	56
28-30	Hong Kong	68	29	Austria	55	28-29	India	56
28-30	Polonia	68	30	Israel	54	30	Bangladesh	55
31-32	Belgium Fr	67	31	Slovacia	52	31-32	Arab ctrs	53
31-32	Columbia	67	32	Spania	51	31-32	Maroc	53
33-34	El Salvador	66	33	India	48	33	Canada total	52
33-34	Turcia	66	34	Surinam	47	34-36	Luxembourg	50
35-37	Africa E	64	35-37	Argentina	46	34-36	Malaezia	50
35-37	Peru	64	35-37	Japonia	46	34-36	Pakistan	50
35-37	Thailand	64	35-37	Maroc	46	37	Brazilia	49

38-39	Cile	63	38	Iran	41	38	Singapore	48
38-39	Portugalia	63	39-40	Jamaica	39	39-40	Israel	47
40-42	Belgium NI	61	39-40	Rusia	39	39-40	Malta	47
40-42	Republica Moldova	61	41-42	Arab ctrs	38	41-42	Indonezia	46
40-42	Uruguay	61	41-42	Brazil	38	41-42	Africa W	46
43-44	Grecia	60	43	Turcia	37	43-45	Canada Quebec	45
43-44	Korea S	60	44	Uruguay	36	43-45	Taiwan	45
45-46	Iran	58	45	Grecia	35	43-45	Turcia	45
45-46	Taiwan	58	46	Croația	33	46	Panama	44
47-48	Rep. Cehă	57	47	Philippine	32	47-50	Belgia NI	43
47-48	Spania	57	48-50	Bulgaria	30	47-50	France	43
49	Malta	56	48-50	Mexic	30	47-50	Iran	43
50	Pakistan	55	48-50	România	30	47-50	Serbia	43
51-52	Canada Quebec	54	51-53	Africa E	27	51-53	Peru	42
51-52	Japonia	54	51-53	Portugalia	27	51-53	România	42
53	Italia	50	51-53	Slovenia	27	51-53	Spania	42
54-55	Argentina	49	54	Malaysia	26	54	Africa E	41
54-55	Africa S (wte)	49	55-57	Hong Kong	25	55-58	Bulgaria	40
56	Trinidad	47	55-57	Serbia	25	55-58	Croația	40
57	Ungaria	46	55-57	Ukraina	25	55-58	El Salvador	40
58	Jamaica	45	58	Cile	23	55-58	Vietnam	40
59	Latvia	44	59-64	Bangladeș	20	59	Korea S	39
60	Lituania	42	59-64	China	20	60	Uruguay	38
61-63	Estonia	40	59-64	Singapore	20	61-62	Guatemala	37
61-63	Luxembourg	40	59-64	Thailand	20	61-62	Surinam	37
61-63	SUA	40	59-64	Vietnam	20	63	Rusia	36
64	Canada total	39	59-64	Africa W	20	64	Thailand	34
65	Netherlands	38	65	El Salvador	19	65-66	Republica Moldova	31
66	Australia	38	66	Korea S	18	65-66	Portugalia	31
67-69	Costa Rica	35	67-68	Republica Moldova	17	67	Estonia	30
67-69	Germania	35	67-68	Taiwan	17	68	Chile	28
67-69	Marea Britanie	35	69-70	Peru	16	69	Ukraina	27
70	Finlanda	33	69-70	Tinidad	16	70	Finlanda	26
71-72	Norvegia	31	71	Costa Rica	15	71	Costa Rica	21
71-72	Sweden	31	72-73	Indonezia	14	72-73	Lituania	19
73	Irlanda	28	72-73	Pakistan	14	72-73	Slovenia	19
74	Elveția Ge	26	74	Colombia	13	74	Denmark	16
75	Noua Zeelanda	22	75	Venezuela	12	75	Netherlands	14
76	Danemarca	18	76	Panama	11	76	Latvia	9
77	Israel	13	77	Ecuador	8	77	Norvegia	8
78	Austria	11	78	Guatemala	6	78	Suedia	5

Sursa: Elaborată de autor in baza [141, 147].

Tabelul A8. Clasamentul țărilor conform modelului lui Hofstede (pentru dimensiunile: Evitarea incertitudinii (EVI), Orientarea pe termen lung versus termen scurt(OTL), Permisivitate versus austeritate (PEA))

Evitarea incertitudinii (EVI)			Orientarea pe termen lung versus termen scurt (OTL)			Permisivitate versus austeritate (PEA)		
1	Grecia	112	1	Korea S	100	1	Venezuela	100
2	Portugalia	104	2	Taiwan	93	2	Mexic	97
3-4	Guatemala	101	3	Japan	88	3	Puerto Rico	90
3-4	Republica Moldova	101	4	China	87	4	El Salvador	89
5	Uruguay	100	5	Ukraina	86	5	Nigeria	84
6	Belgia NI	97	6	Germania	83	6	Colombia	83
7	Malta	96	7-9	Estonia	82	7	Trinidad	80
8-9	Ukraina	95	7-9	Belgia	82	8	Suedia	78
8-9	Rusia	95	7-9	Lituania	82	9	Noua Zeelanda	75
10	El Salvador	94	10-11	Rusia	81	10	Ghana	72
11-12	Belgium Fr	93	10-11	Belarus	81	11	Australia	71
11-12	Polonia	93	12	Germania E	78	12-13	Cypru	70
13-15	Japonia	93	13	Slovacia	77	12-13	Denmarka	70
15-16	Serbia	92	14	Montenegro	75	14	Marea Britanie	69
13-15	Surinam	92	15	Elveția	74	15-17	Canada	68
16	România	90	16	Singapore	72	15-17	Olanda	68
17	Slovenia	88	17	Republica Moldova	71	15-17	SUA	68
18	Peru	87	18-19	Rep. Cehă	70	18	Icelanda	67
19-24	Argentina	86	18-19	Bosnia	70	19-20	Elveția	66
19-24	Chile	86	20-21	Bulgaria	69	19-20	Malta	66
19-24	Costa Rica	86	20-21	Latvia	69	21-22	Andorra	65
19-24	Franța	86	27	Olanda	67	21-22	Irlanda	65
19-24	Panama	86	23	Kyrgyzstan	66	23-24	S Africa	63
19-24	Spania	86	24	Luxembourg	64	23-24	Austria	63
25-27	Bulgaria	85	25	Franța	63	25	Argentina	62
25-27	S Korea	85	26-27	Indonezia	62	26	Brazilia	59
25-27	Turcia	85	26-27	Macedonia	62	27-29	Finlanda	57
28-29	Ungaria	82	28-32	Albania	61	27-29	Malaysia	57
28-29	Mexic	82	28-32	Italia	61	27-29	Belgia	57
30	Israel	81	28-32	Armenia	61	30	Luxembourg	56
30-32	Columbia	80	28-32	Hong Kong*	61	31	Norvegia	55
30-32	Croația	80	28-32	Azerbaijan	61	32	Rep Dominicană	54
33-34	Brazilia	76	33	Austria	60	33	Uruguay	53

33-34	Venezuela	76	34-35	Croația	58	34-35	Uganda	52
35	Italia	75	34-35	Ungaria	58	34-35	Saudi Arabia	52
36	Rep. Cehă	74	36	Vietnam	57	36	Grecia	50
37-40	Austria	70	37	Suedia	53	37-38	Taiwan	49
37-40	Luxembourg	70	38-39	Serbia	52	37-38	Turcia	49
37-40	Pakistan	70	38-39	România	52	39-40	Franța	48
37-40	Elveția Fr	70	40-41	Marea Britanie	51	39-40	Slovenia	48
41	Taiwan	69	40-41	India	51	41-43	Peru	46
42-43	Arab ctrs	68	42	Pakistan	50	41-43	Ethiopia	46
42-43	Maroc	68	43	Slovenia	49	41-43	Singapore	46
44	Ecuador	67	44	Spania	48	44	Thailand	45
45-46	Germania	65	45-46	Bangladesh	47	45-46	Bosnia	44
45-46	Lituania	65	45-46	Malta	47	45-46	Spania	44
47	Thailand	64	47	Turcia	46	47-48	Jordan	43
48	Latvia	63	48	Grecia	45	47-48	Mali	43
49-51	Bangladesh	60	49	Brazilia	44	49-51	Zambia	42
49-51	Canada Quebec	60	50	Malaysia*	41	49-51	Philippine	42
49-51	Estonia	60	51-54	Finlanda	38	49-51	Japonia	42
52-53	Finlanda	59	51-54	Georgia	38	52-53	Germania	40
52-53	Iran	59	51-54	Polonia	38	52-53	Iran	40
54	Elveția Ge	56	51-54	Israel	38	54	Kyrgyzstan	39
55	Trinidad	55	55-57	Canada	36	55-56	Tanzania	38
56	Africa W	54	55-57	Republica Moldova	36	55-56	Indonezia	38
57	Olanda	53	55-57	Arabia Saudită	36	57	Rwanda	37
58	Africa E	52	58-59	Danemarca	35	58-59	Vietnam	35
59-60	Australia	51	58-59	Norvegia	35	58-59	Macedonia	35
59-60	Slovenia	51	60-61	Tanzania	34	60	Germania E	34
61	Norvegia	50	60-61	Africa S	34	61-62	Portugalia	33
62-63	Noua Zeelanda	49	62	Noua Zeelanda	33	61-62	Croația	33
62-63	Africa S	49	63	Thailand	32	63-64	Algeria	32
64-65	Canada total	48	64	Chile	31	63-64	Georgia	32
64-65	Indonezia	48	64	Zambia	30	65	Ungaria	31
66	SUA	46	66-67	Portugalia	28	66	Italia	30
67	Philippine	44	66-67	Icelanda	28	67-69	Korea S	29
68	India	40	68-69	Burkina Faso*	27	67-69	Rep Cehă.	29
69	Malaysia	36	68-69	Philippines	27	67-69	Polonia	29
70-71	Marea Britanie	35	70-72	Uruguay	26	70-72	Slovenia	28
70-71	Irlanda	35	70-72	Algeria	26	70-72	Serbia	28
72-73	China	30	70-72	SUA	26	70-72	Zimbabwe	28
72-73	Vietnam	30	73-74	Peru	25	73	India	26

74-75	Hong Kong	29	73-74	Iraq	25	74	Maroc	25
74-75	Suedia	29	75-77	Irlanda	24	75	China	24
76	Danemarca	23	75-77	Mexic	24	76	Azerbaijan	22
77	Jamaica	13	75-77	Uganda	24	77-80	Rusia	20
78	Singapore	8	78	Australia	21	77-80	Montenegro	20
			79-81	Argentina	20	77-80	România	20
			79-81	Mali*	20	77-80	Bangladesh	20
			79-81	El Salvador	20	81	Burkina Faso	18
			82	Rwanda*	18	82-83	Hong Kong	17
			83-84	Jordan	16	82-83	Iraq	17
			83-84	Venezuela	16	84-86	Estonia	16
						85	Zimbabwe	15
86-87	Maroc	14				84-86	Lituania	16
86-87	Iran	14				87-88	Belarus	15
88-91	Columbia	13				87-88	Albania	15
88-91	Republica Dominicană	13				89	Ucraina	14
88-91	Nigeria	13				90	Latvia	13
88-91	Trinidad	13				91	Egipt	4
92	Egipt	7				93	Pakistan	0
93	Ghana	4				94	Republica Moldova	-21
94	Puerto Rico	0						

Sursa: Elaborată de autor în baza [141, 147].

Tabelul A9. Caracteristicile culturale ale principalilor parteneri economici ai Republicii Moldova

a. Caracteristicile culturale a managementului în România

Țara	Caracteristicile	
România	Rolul managerului	<ul style="list-style-type: none"> În România, ca și în alte societăți ierarhice, managerii pot adopta o atitudine oarecum paternalistă față de angajații lor. Ei pot demonstra o preocupare pentru angajați care depășește fișa postului și preocupările strict profesionale. Aceasta poate include implicarea în familia lor, sănătatea și alte probleme.
	Abordarea schimbării	<ul style="list-style-type: none"> Frica de expunere pot însoți eșecul. Eșecul poate fi privit ca o scurtă venire personală și poate provoca o pierdere pe termen lung a încrederii atât de către individ, cât și de către grup.
	Perceperea timpului	<ul style="list-style-type: none"> Când lucrați cu oameni din România, pentru a realiza un management intercultural de succes, este recomandabil să consolidați importanța acordului. Extinderea globală și interculturală înseamnă că unii manageri pot avea o apreciere ca termenele convenite să fie susceptibile de a fi respectate.
	Luarea deciziilor	<ul style="list-style-type: none"> Afacerile sunt ierarhizate, iar puterea decizională este deținută în partea de sus a companiei. Majoritatea deciziilor necesită mai multe straturi de aprobare. Uneori poate părea că nimeni nu dorește să își asume responsabilitatea pentru luarea deciziei.
	Comunicarea și negocierea	<ul style="list-style-type: none"> Românii au tendința de a le spune altora ceea ce cred că vor să audă și deciziile sunt ușor inversate. Este recomandat un stil de negociere indirect. A fi prea direct este privit ca nepolitic.

Sursa: Elaborată de autor în baza [103,104]

b. Caracteristicile culturale a managementului în Rusia

Țara	Caracteristicile	
Rusia	Rolul managementului	<p>Comunicarea interculturală va avea mai mult succes dacă recunoașteți că, deși rușii pot părea inițial rigizi și rezervați, adesea devin mai apropiați atunci când socializează.</p> <ul style="list-style-type: none"> Relațiile sunt adesea dezvoltate în cadrul socializării. Mesele și divertismentul oferă un loc pentru a vă cunoaște ca persoane. O indicație că ați dezvoltat cu succes o relație personală este solicitată de o persoană cu influență. Deși amabilitatea este importantă în toate relațiile de afaceri, acest lucru este, în deosebi, valabil în Rusia. Oamenii de afaceri au amintiri neplăcute pentru comportamentul pe care îl consideră nepolitic. Este mai probabil ca aceste amintiri să fie amintite.
	Abordarea schimbării	<p>Rusia are o toleranță scăzută la schimbare și risc.</p> <ul style="list-style-type: none"> Sensibilitatea interculturală este importantă datorită acestei toleranțe scăzute. În mediile tolerante la risc, eșecul poate fi perceput ca un proces de învățare care încurajează încrederea. Cu toate acestea, în medii mai puțin tolerante la risc, eșecul poate provoca o pierdere pe termen lung a încrederii.
	Perceperea timpului	<p>Rusia este o cultură a timpului moderată și în mod tradițional orarele și termenele sunt considerate flexibile. Cu toate acestea, expansiunea interculturală și globală au făcut ca rușii să adopte standarde relativ stricte de aderare la programe.</p> <ul style="list-style-type: none"> Când se lucrează cu persoane din Rusia, este recomandabil să se consolideze importanța termenelor convenite și modul în care acestea pot afecta restul organizației.

		<ul style="list-style-type: none"> • Gestionarea interculturală de succes va depinde de capacitatea individului de a respecta termenele limită.
	Luarea deciziilor	<p>În general, multe companii păstrează o structură ierarhică puternică. Angajații dau dovadă de respect față de cei aflați în funcții de autoritate.</p> <ul style="list-style-type: none"> • În general, rușii apreciază vârsta, rangul și protocolul. Managerii tind să fie dictatori și autocrați. Se așteaptă ca subordonații lor să urmeze procedurile stabilite fără îndoială. • Subordonații nu își provoacă în mod public managerul, deoarece acest lucru l-ar face pe manager să piardă demnitatea și respectul. Managerii nu se simt confortabil, împuternicind angajații.
	Comunicarea și negocierea	<p>Întâlnirile și negocierile sunt lente, iar rușilor, în special cei de vârstă mijlocie și mai în vârstă, în general nu le place să fie grăbiți. Este nevoie de timp ca rușii să devină calzi față de oamenii de afaceri străini.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La prima întâlnire este cel mai bine să se pară demn și ferm, dar abordabil. Odată stabilită o relație, permiteți-vă să fiți văzut ca fiind de încredere, la pământ și sincer. • Ierarhia este importantă pentru ruși. • Trebuie să se asigure că materialele scrise sunt disponibile atât în engleză, cât și în rusă, pentru a evita orice posibilă neînțelegere interculturală. La fel, este bune de a angaja un interpret dacă este nevoie.. • Rușii nu sunt întotdeauna confortabili încercând noi moduri de a face lucrurile. • Echipa trebuie pregătită în avans, astfel încât să fie un front unificat în ședință. • Rușii își pot pierde cumpătul, pot ieși din întâlnire sau pot amenința să înceteze relația în încercarea de a constrânge oponentul să își schimbe poziția. • Procesele-verbale, numite „protokol”, trebuie scrise în timpul ședinței și semnate la sfârșit de toți cei prezenți. • Nimic nu este definitiv până la semnarea contractului. Chiar și atunci, rușii vor modifica un contract pentru a se potrivi scopurilor lor.. Contractele ar trebui traduse atât în rusă, cât și în engleză.

Sursa: Elaborată de autor în baza [103,104]

c. Caracteristicile culturale a managementului în ITALIA

Italia	Rolul managerului	<p>În Italia, este important să se ia în vedere că fiecare persoană are un rol foarte distinct în cadrul organizației, iar menținerea acestui rol ajută la menținerea ordinii. Oamenii cred că supervizorii lor au fost aleși pentru că au mai multă experiență și cunoștințe mai mari decât cei pe care îi gestionează și, prin urmare, este inutil și chiar nepotrivit ca aceștia să se consulte cu persoane de rang inferior atunci când iau decizii.</p> <p>În Italia, ca și în alte societăți ierarhice, managerii pot adopta o atitudine oarecum paternalistă față de angajații lor. Ei pot demonstra o preocupare față de angajați care depășește locul de muncă și preocupările strict profesionale.</p>
	Abordarea schimbării	<p>Adaptabilitatea interculturală și disponibilitatea pentru schimbare se dezvoltă tot timpul. Se vede că Italia are o toleranță medie la schimbare și risc. Este important ca inovațiile să aibă un istoric care să noteze beneficiile dacă vor fi acceptate și implementate.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Teama de expunere care pot însoți eșecul, provoacă aversiune față de risc și necesitatea examinării aprofundate a potențialelor implicații negative. • În timp ce se află în medii tolerante la risc, eșecul este perceput ca un proces de învățare care încurajează încrederea în întreprinderi. Eșecul în Italia determină o pierdere pe termen lung a încrederii atât de către individ, cât și la nivel de business. • Datorită acestei atitudini, va fi necesară sensibilitatea interculturală, mai ales atunci când se organizează întâlniri.
	Perceperea timpului	<p>Italia este o cultură a timpului moderat și, de obicei, poate exista o anumită flexibilitate pentru respectarea strictă a programelor și a termenelor. Cu toate acestea, așteptările de expansiune interculturală și globală au determinat italienii să adopte standarde relativ stricte de respectare a programelor.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abilitatea eficientă de gestionare interculturală va depinde de capacitatea individului de a respecta termenele limită.
	Luarea deciziilor	<p>Pentru un management intercultural eficient este important să se considere că</p>

		<p>ierarhia în afaceri este strict respectată.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Statutul individului se bazează pe originea familiei și pe contactele sociale. Acestea pot fi adesea mai importante decât postul cuiva. • În întreprinderile familiale (care includ companii precum Fiat), majoritatea membrilor familiei sunt implicați în desfășurarea curentă a operațiunilor.
	Comunicarea și negocierea	<p>În nord, oamenii sunt direcți, respectă timpul și încep afaceri după doar o scurtă perioadă de discuții sociale.</p> <ul style="list-style-type: none"> • În sud, oamenii adoptă o abordare mai liniștită a vieții și vor să cunoască oamenii cu care fac afaceri. Este recomandabilă permiterea colegilor de afaceri italieni să stabilească ritmul negocierilor. • Nu este recomandabilă folosirea de tactici de vânzare de înaltă presiune și respectarea întotdeauna a acordurilor verbale. Nerespectarea unui angajament va distruge o relație de afaceri. Dezbateri și argumente aprinse izbucnesc adesea în ședințe.

Sursa: Elaborată de autor în baza [103,104]

d. Caracteristicile culturale a managementului în GERMANIA

Germania	Rolul managerului	<p>Subordonații își demonstrează respectul față de supraveghetorii și managerii lor urmând instrucțiunile:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Managerii oferă instrucțiuni explicite și se asigură că subordonații lor dispun de materialele adecvate și înțeleg procedurile adecvate. • Toți lucrează din greu în cadrul programului oficial de lucru. Cu toate acestea, nici managerii, nici subordonații nu se așteaptă să lucreze în afara orelor stabilite. Productivitatea în timpul orelor de lucru sunt evaluate și angajații care lucrează în mod constant în afara acestor ore sunt considerați că nu reușesc să-și gestioneze timpul în mod corespunzător. • Există adesea o prăpastie între manageri și subordonații lor, deși acest lucru este mai puțin valabil în companiile mai noi. • Se așteaptă ca managerii să dea instrucțiuni precise atunci când atribuie sarcini, astfel încât să nu existe nicio îndoielă la ce se așteaptă. • Este important de menționat însă că nu se tolerează ca managerii să fie excesiv de autocratic. • Expertiza și abilitățile tehnice sunt foarte respectate la locul de muncă.
	Abordarea schimbării	<p>Competența interculturală și disponibilitatea pentru schimbare sunt scăzute, ceea ce înseamnă că schimbarea socială este dificil de realizat și ideea ei nu este primită cu entuziasm. Credința de bază este că schimbarea poate amenința structura socială. Dacă se propune schimbarea, atunci este important să:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Detalieze și descrie complet beneficiile de bază. • Dacă este posibil, detalierea acestor informații cu cifre și fapte numerice. • Abordarea de către toate părțile interesate a ideilor pentru a câștiga participarea lor la afacere.
	Perceperea timpului	<p>Germania este o cultură a timpului controlat, iar respectarea programelor este importantă:</p> <ul style="list-style-type: none"> • În Germania, lipsa unui termen limită este un semn al managementului deficitar și al ineficienței și va zdruncina încrederea oamenilor. Oamenii din culturile cu timp controlat au tendința de a-și programa timpul. • Dacă se intenționează lipsa livrării la momentul convenit, trebuie informați omologii în prealabil când va avea loc livrarea. • Deoarece germanii respectă programele și termenele, nu este neobișnuit ca managerii să se aștepte ca oamenii să lucreze târziu și chiar să renunțe la sfârșit de săptămână pentru a respecta termenele-limită. • Abilitatea eficientă de gestionare interculturală va depinde de capacitatea individului de a respecta termenele limită.
	Luarea deciziilor	<p>Germanii tind să:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respecte deciziile. Acest lucru poate depinde de industrie, de nivelul profesional al angajaților în cauză și de cultura organizațională. • Germania se confruntă cu schimbări rapide care afectează viața de afaceri.
	Comunicarea	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicarea directă este apreciată, iar omologii germani arăta orice deficiențe

	și negocierea	<p>pe care le-ar putea găsi în produsul sau planul de afaceri.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Germanii vor fi, de asemenea, destul de confortabili spunând „nu” direct atunci când este necesar. • Pentru a câștiga controlul unei conversații, un german va interveni în ceea ce spune o altă parte sau vor vorbi peste celelalte părți într-un volum mai mare. • Pentru a evita orice problemă de comunicare interculturală, materialele tipărite trebuie să fie disponibile atât în engleză, cât și în germană. Este esențial ca acest • Negocierile sunt afaceri transparente, detaliate, bazate pe fapte și informații esențiale.
--	---------------	--

Sursa: Elaborată de autor în baza [103,104]

e. Caracteristicile culturale a managementului în CHINA

China	Rolul managerului	<p>Gestionarea interculturală de succes în China este mai probabilă dacă se ia vedere că fiecare persoană are un rol foarte distinct în cadrul organizației, iar menținerea acestui rol ajută la menținerea ordinii:</p> <ul style="list-style-type: none"> • În general, managerul direcționează activitățile membrilor echipei subordonate. • Conceptul de „păstrării feței” este foarte important în China. Ca atare, managerii protejează reputația unui angajat prin a nu-i pedepsi, provoca sau critica public. • În cazul în care se dorește comunicarea veștilor proaste angajaților, ei pot folosi un intermediar pentru a proteja armonia în relația manager / angajat.
	Abordarea schimbării	<p>În timp ce China a avut în mod tradițional o toleranță medie la schimbare și risc, adaptabilitatea sa interculturală crește rapid datorită cerințelor crescute ale pieței globale.</p> <ul style="list-style-type: none"> • În companiile mai tradiționale, sensibilitatea culturală este esențială, deoarece teama de expunere pot însoți eșecul și provoacă încă aversiunea față de risc. Orice idei trebuie avansate cu atenție pentru a evita nesiguranța.
	Perceperea timpului	<p>China este o cultură în care există flexibilitate pentru respectarea strictă a programelor și a termenelor. Cu toate acestea, așteptările de expansiune globală și interculturală au determinat chinezii să adopte standarde relativ stricte de respectare a programelor.</p>
	Luarea deciziilor	<p>Managementul intercultural eficient trebuie să țină cont importanța ierarhiei acestei culturi, care poate avea impact asupra luării deciziilor în următoarele moduri:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pot exista rețele informale la nivel de angajați sau manageri și angajați, deși puterea reală este deținută în general în mâinile câtorva persoane cheie din partea de sus a organizației. • Deși se schimbă, birocrăția înrădăcinată a Chinei este încă evidentă în birourile guvernamentale și în toate companiile private. <p>Departamentele tind să lucreze destul de independent unul de celălalt și împărtășesc doar informații selectate. Rivalitățile există adesea în cadrul aceleiași companii.</p>
	Comunicarea și negocierea	<p>Stiluri de comunicare și negociere</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relațiile și armonia sunt factori foarte importanți în cultura de afaceri chineză. Ca atare, stilul de comunicare tinde să fie subtil și indirect, cu o preferință pentru a evita orice fel de confruntare. • În cadrul negocierilor, valoarea acordată relațiilor și armoniei înseamnă că chinezii caută, în general, un rezultat câștig-câștig. • Este extrem de important organizarea bună a echipei de negocieri. Trebuie asigurată prezența unui senior manager în echipă care să acționeze ca „vocea grupului”. Toți ceilalți membri ai grupului ar trebui să fie tăciți, cu excepția cazului în care sunt invitați în mod explicit să contribuie. • De asemenea, este necesară identificarea unui membru al echipei pentru a juca rolul de intermediar. Acest rol joacă o funcție de interacțiune cu intermediarul din echipa chineză pentru rezolvarea oricăror probleme și, ca atare, protejarea armoniei dintre cei doi lideri ai grupului. • Este necesară participarea unui executiv de nivel superior pentru a face parte din echipa de negociere. Chinezii vor negocia cu persoana în vârstă ce va vorbi în timpul discuțiilor. • Succesul intercultural este mai probabil dacă se iau în calcul unele dintre tacticile de negociere care sunt adesea implementate. Acestea pot include: folosirea tăcerii pentru a pune presiune și întârzierea până în ultimul minut, astfel încât oponenul să se simtă presat și să facă lucrurile rapid. În astfel de cazuri, nu trebuie să se

		<p>piardă cumpătul pentru că se va pierde fața și relația se va deteriora irevocabil.</p> <ul style="list-style-type: none">•este recomandabilă asigurarea cu materialele scrise disponibile atât în engleză, cât și în chineză. Este imperativă disponibilitatea de consultanță juridică independentă de la cineva familiarizat cu mediul de afaceri din China.• Nu trebuie lăsate cu vederea legile naționale și fiți extrem de precaut cu privire la cei cu care alegeți să faceți afaceri. Se merită verificarea stării financiare a tuturor companiilor conexe.
--	--	---

Sursa: Elaborată de autor în baza [103,104]

Tabelul A10. Piața de consultanță managerială din Republica Moldova

SEGMENTAREA PIEȚEI DE CONSULTANȚĂ ÎN AFACERI DUPĂ DOMENII DE ACTIVITATE				
CONSULTANȚĂ ÎN FINANȚE ȘI AUDIT	CONSULTANȚĂ ÎN TEHNOLOGII INFORMAȚIONALE	CONSULTANȚĂ ÎN MANAGEMENT		
		Managementul strategic	Managementul operațional	Managementul resurselor umane
<ul style="list-style-type: none"> Finanțe corporative; Planificare financiară și bugetare; Evaluarea riscurilor financiare; Evaluarea afacerii; Evaluarea imobilului; Managementul investițional; Contabilitate managerială; Gestiunea creanțelor; Actuarial; Audit. 	<ul style="list-style-type: none"> Managementul infrastructurii IT al organizației; Sisteme CRM; Digitalizarea afacerii; Soluții ERP; Data management Sisteme integrate; Dezvoltarea aplicațiilor. 	<p>Strategii corporative</p> <ul style="list-style-type: none"> Managementul portofoliului de business unități din cadrul unui grup de companii Fuziuni și contopiri Crearea sinergiei între unități de business Diversificarea afacerii <p>Strategii de business</p> <ul style="list-style-type: none"> Analiza mediului extern (macro, sector, piață) Elaborarea strategiei unei afaceri Implementarea strategiei Design organizațional <p>Strategii funcționale</p> <ul style="list-style-type: none"> Strategii de marketing Strategii de vânzări Strategii de export 	<ul style="list-style-type: none"> Exelență operațională; Supply chain managem; Managementul costurilor și cheltuielilor; Managementul proceselor; Outsourcing; Managementul calității Managemntul proiectelor. 	<ul style="list-style-type: none"> Audit HR; Managementul schimbărilor Managementul talentelor Motivare, beneficii și recompense Instruire și dezvoltare

Sursa: [58].

Tabelul A11. Programul de pregătire și de perfecționare a managerilor de la întreprinderile din diferite sectoare ale economiei Republicii Moldova

Programul de pregătire și de perfecționare a managerilor de la întreprinderile din diferite sectoare ale economiei Republicii Moldova

Implementatorul programului: Camera de Comerț și Industrie a Republicii Moldova

Obiectivul de bază efectuarea unui stagiu de o lună de zile în Germania. Pe durata acestui stagiu managerii vizitează în format colectiv și individual întreprinderi germane, care ulterior devin parteneri de afaceri, precum participă la un șir de traininguri și seminare practice orientate spre studierea mediului de afaceri german.

Programul de pregătire profesională în Republica Moldova oferă participanților tehnici pentru inițierea contactelor și colaborare cu întreprinderile germane. În timpul seminarelor se însușesc metode moderne de management și se obțin cunoștințe interculturale indispensabile pentru stabilirea unui parteneriat durabil. Participanții la program obțin acces la piața germană și la tehnologiile germane. Concomitent, au posibilitatea să se prezinte personal, să prezinte întreprinderea în care activează și produsele sau serviciile acesteia. În cadrul seminarelor, participanții sunt familiarizați cu situația social-economică a Germaniei, își perfecționează cunoștințele în domeniile: economie, management, comunicare interculturală.

Grup țintă: Programul este destinat top și middle managementului de la întreprinderile moldovenești cu potențial de export / import, cu structuri stabile de conducere și cu personal calificat. Participanții la Program reprezintă întreprinderile mici și mijlocii, care doresc să stabilească sau dețin deja contacte cu parteneri de afaceri din Germania. La Program participă întreprinderi din toate domeniile economiei naționale.

Programul are 4 componente:

1. Organizarea și desfășurarea Programului, inclusiv pregătirea profesională în Republica Moldova
2. Stagiul în Germania.

Traininguri de Management: competențele individuale de management sunt dezvoltate prin traininguri adaptate la necesitățile participanților;

Vizite la întreprinderi: discuțiile de specialitate, ce au loc la întreprinderi contribuie la cunoașterea unor exemple de bune practici din Germania;

Vizite individuale de afaceri: accesul la piața germană este facilitat prin contacte directe de afaceri.

3. Seminar Follow-up
4. Networking

<https://mei.gov.md/ro/content/programe-de-asistenta-externa>

Dezvoltarea capitalului uman prin promovarea competențelor și a culturii antreprenoriale este unul din principalele obiective urmărite de Strategia de Dezvoltare a Întreprinderilor Mici și Mijlocii pentru anii 2012-2020.

Sursa: [67].

Tabelul A12. Centre internaționale de instruire interculturală

Journal of Intercultural Studies, Monash University, Australia www.tandf.co.uk/journals/carfax/07256868.html
(Journal of) Intercultural Education, Netherlands www.tandf.co.uk/journals/carfax/14675986.html
Centre for Intercultural Studies, Austria www.cis.or.at
Nordic Network for Intercultural Communication http://sskkii.gu.se/nic/
Centre for Intercultural Communication www.sik.no
Centre for Intercultural Studies, Dept of Anthropology, University of New Mexico (Alfonso Ortiz Center for Intercultural Studies) www.unm.edu/~ortizctr/programs.html
School of Applied Language Intercultural Studies, Dublin City University www.dcu.ie/SALIS
Intercultural Studies: Scholarly Review of the International Association of Intercultural Studies (IAIS) www.intercultural-studies.org
Intercultural Communication Institute, Portland, Oregon, USA www.intercultural.org
UK Unesco www.unesco.org.uk
Cultnet www.cultnet.english.arts.tu.ac.th
Culture Source www.culture-source.de
Guardian quizzes on popular culture www.guardian.co.uk/quizzes/
University of Minnesota, Center for Advanced Research on Language Acquisition (CARLA) www.carla.umn.edu
Society for Intercultural Education, Training and Research (SIETAR) sites:
– Sietar Austria www.sietar.at
– Sietar Europe www.sietareu.org
– Sietar France www.sietar-france.org
– Sietar Germany www.sietar-deutschland.de
– Global Network www.sietar.org
– Sietar UK www.sietar.org.uk
– Sietar USA www.sietarusa.org
– Young Sietar www.youngsietar.org
Official website of the European Union www.europa.eu
Eurodesk www.eurodesk.org
Innovation across cultures, Cordis (archived) www.cordis.lu/typ/src/culture3.htm
Delta Intercultural Academy, Konstanz www.dialogin.com
European Youth Training www.europeanyouthtraining.com

Tabelul A13. Modelul Multi-focus a analizei culturale a întreprinderii



Sursa:[147]

Certificat de implementare în cadrul Camerei de Comerț și Industrie a Republicii Moldova

Camera de Comerț și Industrie
a Republicii Moldova

MD - 2004, CHIȘINĂU, BD. ȘTEFAN CEL MARE 151
TEL.: (373 22) 22 15 52, FAX: (373 22) 23 44 25
E-MAIL: CAMERA@CHAMBER.MD
WEBSITE: WWW.CHAMBER.MD



Chamber of Commerce and Industry
of the Republic of Moldova

MD - 2004, CHIȘINĂU, 151 ȘTEFAN CEL MARE AVENUE
PHONE: (373 22) 22 15 52, FAX: (373 22) 23 44 25
E-MAIL: CAMERA@CHAMBER.MD
WEBSITE: WWW.CHAMBER.MD

30.09.2021 nr. 505-06/01

CERTIFICAT

de implementare a rezultatelor științifice în cadrul tezei de doctor în economie cu tema:
“Dimensiuni interculturale în managementul întreprinderilor din Republica Moldova”,
elaborată de **Pîrlog Angela**, lector universitar, cercetător științific ASEM

Prin prezenta, se atestă, că teza de doctor cu tema: “ Dimensiuni interculturale în managementul întreprinderilor din Republica Moldova”, elaborată de Pîrlog Angela, lector universitar, cercetător științific ASEM, conține informații relevante și recomandări importante pentru a fi implementate în cadrul procesului managerial al întreprinderilor din Republica Moldova.

În prezent economia Republicii Moldova devine tot mai deschisă grație procesului de globalizare. Prin urmare, cercetările științifice în domeniul gestionării interculturale a afacerilor, pe care prezentul studiu s-a axat, prezintă un interes sporit pentru manageri, întreprinzători, investitori și alte categorii de persoane cu care Camera de Comerț și Industrie a Republicii Moldova colaborează.

În această ordine de idei, considerăm importante și oportune recomandările ce țin de eficientizarea managementului întreprinderilor din Republica Moldova, datorită abordării interculturale, și anume, folosiri „profilului cultural național” cu caracteristicile descriptive ale acestuia.

Rezultatele cercetării au fost folosite în cadrul programului de sporire a calificării managerilor Moldova-Austria, organizat de CCI a Republicii Moldova, în cooperare cu Camera Economică a Austriei, cu scopul dezvoltării spiritului de deschidere și flexibilitate interculturală atât la antreprenori, cât și managerii întreprinderilor din Republica Moldova.

Rezultatele obținute se preconizează a fi folosite în redactarea unui ghid al antreprenorului din Republica Moldova, pentru a facilita procesul de interacțiune interculturală.

De asemenea, intenționăm să utilizăm informația din cadrul studiului pentru publicarea unui ghid în scopul creșterii atractivității țării noastre pentru investitorii străini și facilitarea procesului de informare, adaptare și dezvoltare a afacerilor străine pe teritoriul Republicii Moldova.

Președintele Camerei de Comerț
și Industrie a Republicii Moldova



Sergiu HAREA



Certificat nr. 11150 ISO 9001

Certificat de excelență în cadrul proiectului GLOBE

	
<p><i>Certificate of Excellence in Cross - Cultural Research</i></p> <p>This certificate of excellence is awarded to</p> <p align="center"><u>Angela Pirlog</u></p>	
<p>In recognition of successful completion of data collection in</p> <p align="center"><u>Moldova</u></p> <p>for the GLOBE 2020 Research Project, Phase 1</p>	
<p><i>On behalf of the GLOBE 2020 Research Team, we thank you for your outstanding contribution as a GLOBE 2020 Country Co-Investigator</i></p>	
 <hr style="width: 100%;"/> <p>Dr. Mansour Javidan GLOBE 2020 Research Project Director Director, Najafi Global Mindset Institute, Thunderbird School of Global Management</p>	 <hr style="width: 100%;"/> <p>Dr. Carolyn Egri Associate Dean, Research and International SFU Beedie School of Business Principal Co-Investigator, GLOBE 2020</p>

Certificatul de implementare a rezultatelor tezei de către ASEM

MINISTERUL EDUCAȚIEI
ȘI CERCETĂRII
AL REPUBLICII MOLDOVA



MINISTRY OF EDUCATION
AND RESEARCH OF THE
REPUBLIC OF MOLDOVA

ACADEMIA DE STUDII
ECONOMICE DIN MOLDOVA



ACADEMY OF ECONOMIC
STUDIES OF MOLDOVA

Str. Mitropolit G. Bănulescu-Bodoni, 61
MD – 2005, Chișinău
Tel. (022) 22-41-28, fax 22-19-68
www.ase.md
anticamera@ase.md



61, Mitropolit G. Banulescu-Bodoni Street
Chisinau, MD – 2005,
Tel. (022) 22-41-28; fax (022) 22-19-68
www.ase.md
anticamera@ase.md

19.11.2021 nr. 02/1053

La nr. _____ din _____

CERTIFICAT

de implementare a rezultatelor cercetărilor științifice
din cadrul tezei, elaborate de **Angela PÎRLOG**,
în vederea obținerii titlului de doctor în științe economice,
cu tema: **“Dimensiuni interculturale în managementul întreprinderilor din Republica
Moldova”**,
specialitatea științifică 521.03. Economie și management în domeniu de activitate

Rezultatele cercetărilor științifice efectuate, materialele de sinteză obținute în rezultatul elaborării tezei de doctor în științe economice de către Angela PÎRLOG cu titlul **“Dimensiuni interculturale în managementul întreprinderilor din Republica Moldova”**, prezintă interes atât teoretic, cât și aplicativ și sunt utilizate în cadrul departamentelor „Management și Antreprenoriat”, „Business Internațional” și „Limbi Moderne” ale ASEM în procesul de instruire a studenților la:

- ✓ Ciclu I, licență, specialitatea “Business și Administrare”, în cadrul disciplinelor „Cultura Afacerilor”, „Management Comparat”; la specialitatea “Economie Mondială și Relații Economice Internaționale”, în cadrul disciplinelor „Economia relațiilor externe ale Republicii Moldova”, „Tehnici de Comunicare în Afaceri” într-o limbă străină (engleză, franceză, germană).
- ✓ Ciclu II, masterat, în cadrul programului “Managementul Proiectelor”, cursul „Management Cross-cultural”.

Totodată, teza de doctor constituie un suport bibliografic considerabil în elaborarea lucrărilor de licență, masterat și doctorat pe probleme ce țin atât de managementului intercultural la general, cât și de dimensiunile culturale ca segment separat de cercetare.

Rector ASEM
academician,
profesor universitar, doctor habilitat



Gr.BELOSTECINIC

DECLARAȚIA PRIVIND ASUMAREA RĂSPUNDERII

Subsemnata, **PÎRLOG Angela**, declar pe răspundere personală că materialele prezentate în teza de doctorat sunt rezultatul propriilor cercetări și realizări științifice. Conștientizez că, în caz contrar, urmează să suport consecințele în conformitate cu legislația în vigoare.

PÎRLOG Angela



Semnătura

Data 26.11.2021

Limba(i) maternă(e)**Alte limbi străine cunoscute**

Limba engleză
 Limba franceză
 Limba rusă
 Limba italiana

Limba Română

Întelegere		Vorbire		Scriere
Ascultare	Citire	Conversație	Discurs oral	
C1	C1	C1	C1	C1
B2	B2	B2	B2	B2
C1	C1	C1	C1	C1
A2	A2	A2	A2	A2

Competente digitale

- Bună cunoaștere a instrumentelor Microsoft Office™;
- Utilizarea rețelelor de socializare;
- Bună cunoaștere și gestionare a aplicațiilor de predare on-line.

Stagii

- Stagii efectuate peste hotare: Romania, Turcia, Franța
- Participare la mai mult de 40 de training-uri, workshop-uri, mese rotund

Publicații

- 18 publicații în domeniul managementului intercultural, comunicare interculturală, limbi străine (Lista publicațiilor se anexează)

Proiecte internaționale de cercetare

- GLOBE 2020, Co-investigator pentru Republica Moldova.(2018-2022)
- COST (Nexus Linguarium), membru-supleant.

Participări la manifestări științifice

2-04.05.2021, Conferința Științifică Internațională, AL FARABI 9th International Conference on Social Sciences, Universitatea Nakhchivan, zerbaidjan

26-27 martie 2021, Conferința științifică internațională, Strategii și politici de management în economia contemporană, Ediția a VI, ASEM, Chișinău, Republica Moldova

28.08.2020, Conferința științifică internațională, Dezvoltare prin cercetare și inovare, ASEM,

22-23.11.2019, Conferința Științifică Internațională „Conference of cross-cultural competence”, Academia Română, Fundația Română pentru inteligență în afaceri, Iași, România.

28-29 apr. 2019, Simozionul Științific al Tinerilor Cercetători, ediția a XVII, ASEM, Chișinău, Republica Moldova

28-29.09.2018, Conferința Științifică Internațională, Competitivitatea și Inovarea în Economia Cunoașterii: ASEM, Chișinău, Republica Moldova

28-29.04.2017, Simozionul Științific al Tinerilor Cercetători, ediția a XV, ASEM, Chișinău, Republica Moldova

23-24.09. 2016, Conferința științifică internațională, 25 de ani de reformă economică în Republica Moldova: prin inovare și competitivitate spre progres economic, ASEM, Chișinău, Republica Moldova

25-26.09 2015, Conferința Științifică Internațională, Competitivitatea și Inovarea în Economia Cunoașterii: ASEM, Chișinău, Republica Moldova

22 mai 2012, Conferința Științifică Internațională, Teoria și practica administrării publice, Chișinău, Republica Moldova

Informații suplimentare**Premii, mențiuni, distincții:**

Diplomă de excelență în cadrul proiectului GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness)