

## ANALIZA CULTURII ORGANIZAȚIONALE DIN REPUBLICA MOLDOVA DIN PERSPECTIVA DIMENSIUNILOR LUI HOFSTEDE

**Anna TOPALO**, studentă, Facultatea de Științe Economice,  
Universitatea de Stat din Moldova, Chișinău  
Conducător științific: **Mihaela BALMUȘ-ANDONE**, asist. univ.

**Abstract:** *In this article, is represented an analysis of the organizational culture of enterprises in the Republic of Moldova, in terms of the dimensions established by the German psychologist Dr. Geert Hofstede (namely: power distance index, individualism / collectivism, masculinity / femininity, uncertainty avoidance index, long-term guidance and indulgence index), taken in comparison with corporate culture indicators in Germany. It is certain that the environment created within a company is considerably influenced by the national culture of the state in which the company operates. Thus, this study is of particular importance, being analyzed the organizational cultures of 2 different countries both culturally and economically.*

**Keywords:** *Organizational culture, national culture, Hofstede's dimensions, enterprises.*

Psihologul Dr. Geert Hofstede și-a publicat modelul de dimensiuni culturale la sfârșitul anilor 1970, pe baza unui deceniu de cercetări. De atunci, a devenit un standard recunoscut la nivel internațional pentru înțelegerea diferențelor culturale.

Astfel, cele 6 dimensiuni ale culturii organizaționale sunt:

### **1. Indicele distanței de putere**

Reprezintă măsura în care membrii mai puțin puternici ai instituțiilor și organizațiilor dintr-o țară se așteaptă și acceptă că puterea este distribuită inegal, ierarhic și oamenii înțeleg „locul lor” în sistem.

Înregistrând un scor de 90 puncte, Moldova este o națiune în care deținătorii de putere sunt foarte îndepărtați în societate. Distribuția diferită a puterii justifică faptul că deținătorii de putere au mai multe beneficii, decât cei mai puțin puternici.

Apelând, drept comparație, la indicele marcat de Germania, ce prezintă o valoare de 35 puncte, putem deduce că în cadrul acestei țări sunt obișnuite un stil de comunicare și întâlniri directe și participative, controlul este antipatic și conducerea este provocată să-și demonstreze competențele sale profesionale.

### **2. Individualismul / Colectivismul**

Această dimensiune arată gradul de interdependență pe care o companie îl menține între membrii săi. Indicatorul obținut are rolul de a scoate în evidență, dacă imaginea de sine a oamenilor este definită în termeni de „eu” sau „noi”. În societățile individualiste, oamenii au grijă doar de ei înșiși și de familia lor directă. În societățile colectiviste, oamenii aparțin „grupurilor” care au grijă de ei în schimbul loialității.

În Moldova se înregistrează un indice al individualismului scăzut (27), ceea ce o face o societate colectivistă. Deci, putem menționa că în întreprinderile naționale se promovează relații puternice în care toată lumea își asumă responsabilitatea și îi protejează pe ceilalți membri ai grupului lor. Loialitatea este primordială și depășește majoritatea celorlalte reguli sociale. Totodată, putem remarca faptul că, în interiorul grupului, comunicarea este una intensă, relația fiind mai importantă decât sarcina. Se pune accentul pe apartenența la organizații, așteptarea ajutorului din partea comunității, persistă lipsa de inițiativă, viziunea contraproductivă asupra proprietății private, nepotismul și primatul intereselor de grup.

Pentru comparație, societatea germană este una cu adevărat individualistă (67). Loialitatea se bazează pe preferințele personale pentru oameni, precum și pe simțul datoriei și al responsabilității. Aceasta este definită de contractul dintre angajator și angajat. Comunicarea este printre cele mai directe din lume, urmând idealul de a fi „cinstit, chiar dacă doare” – și, prin aceasta, oferind colegului o șansă de a învăța din greșeli.

### **3. Masculinitate VS feminitate**

Aceasta se referă la distribuirea rolurilor între bărbați și femei.

În ceea ce privește masculinitatea, în RM se înregistrează un scor destul de mic (39), comparativ cu media mondială de 51, ceea ce indică un nivel scăzut de diferențiere și discriminare între sexe, iar calitatea vieții este semnul succesului și nu este admirabil să ieși în evidență din mulțime. Pe baza scorului înregistrat în țara noastră, s-ar părea că femeile sunt tratate în mod egal cu bărbații din toate punctele de vedere. Dar acest lucru nu este adevărat. Cu toate că societatea moldovenească este guvernată de galanterie și politețe, uneori exagerată, față de femeie, aceasta este privită ca „sexul slab”, neajutată, neputând să îndeplinească munci care necesită un efort fizic prelungit.

Cu un scor de 66, Germania este considerată o societate masculină. Performanța este foarte apreciată și necesară, astfel chiar și sistemul școlar separă copiii în diferite tipuri de școli la vârsta de zece ani. Oamenii mai degrabă „trăiesc pentru a munci” și atrag multă stîmă de sine prin sarcinile lor. Se așteaptă ca managerii să fie hotărâți și asertivi.

### **4. Indicele de evitare a incertitudinii**

Reprezintă modul în care o societate abordează faptul că viitorul nu poate fi niciodată cunoscut sau măsura în care membrii unei culturi se simt amenințați de situații ambigue și necunoscute și au creat credințe și instituții care încearcă să le evite. În colectivele care obțin un scor înalt pentru evitarea incertitudinii, oamenii încearcă să facă viața cât mai previzibilă și controlabilă posibil. Oamenii din entitățile cu un scor scăzut al indicelui de evitarea a incertitudinii se pot referi la „mañana” sau își pot pune soarta „în mâinile lui Dumnezeu”, sunt mai relaxați, mai deschiși sau mai incluzivi.

La 95 puncte, Moldova are scoruri foarte bune la evitarea incertitudinii, demonstrând că întreprinderile văd mecanisme pentru a evita ambiguitatea. Oamenii nu acceptă cu ușurință schimbarea și sunt foarte predispuși la riscuri. Ei mențin coduri rigide de credință și comportament și sunt intoleranți față de comportamentul și ideile neortodoxe. Pentru a minimiza nivelul de incertitudine, există o nevoie emoțională de reguli, legi, politici și reglementări stricte.

Germania se numără printre țările care evită incertitudinea (65); scorul obținut reflectă că există o ușoară preferință pentru evitarea incertitudinii. Pentru a desfășura productiv activitatea, companiile necesită o privire de ansamblu sistematică. Acest lucru este reflectat și de sistemul de drept. La fel de importante sunt detaliile, pentru a crea certitudinea că un anumit subiect sau proiect este bine gândit.

### **5. Orientare pe termen lung**

Această dimensiune descrie modul în care fiecare întreprindere percepe viitorul. Companiile cu o orientare pe termen lung tind să fie pragmatice, modeste și mai economisitoare. În organizațiile orientate pe termen scurt, oamenii tind să pună mai mult accent pe principii, consecvență și adevăr și sunt de obicei religioși și naționaliști.

Scorul mare al întreprinderilor Moldovei de 71 indică faptul că cultura acestora este de natură pragmatică, în care oamenii cred că adevărul depinde foarte mult de situație, context și timp. Ei demonstrează o capacitate de a adapta cu ușurință tradițiile la condițiile schimbate, o înclinație puternică de a economisi și de a investi, precum și perseverență în obținerea rezultatelor.

La acest capitol, Germania înregistrează un scor asemănător culturii moldovenești, fiind de 83 puncte, fapt ce o încadrează în conceptul de societate pragmatică.

### **6. Indicele de indulgență**

Această dimensiune este definită ca măsura în care oamenii încearcă să-și controleze dorințele și impulsurile, pe baza modului în care au fost crescuți. Controlul relativ slab se numește „indulgență”, iar controlul relativ puternic se numește „reținere”. Prin urmare, culturile pot fi descrise ca îngăduitoare sau reținute.

Scorul foarte scăzut al Moldovei de 19 puncte indică o cultură caracterizată de o mare reținere. Societățile reținute au o tendință spre cinism și pesimism. De asemenea, ei nu pun prea mult accent pe timpul liber și controlează satisfacerea dorințelor lor.

În pofida faptului că Germania înregistrează un scor relativ mai mare (40), cultura acestei națiuni la fel este una restrictivă, oamenii având percepția că acțiunile lor sunt sau ar trebui să fie reținute de normele sociale și simt că a se răsfăța este oarecum greșit.

Astfel, în urma analizei efectuate, putem conchide că, privind în ansamblu, în Moldova de azi, domină o cultură organizațională ineficientă atât în întreprinderi publice, cât și cele private. Responsabilitatea socio-economică a organizațiilor este adesea exprimată nu în responsabilitatea față de consumatori și societate, ci față de aparatul birocratic al statului. Cu toate acestea, există condiții prielnice pentru dezvoltarea unui sistem eficient de cultură organizațională în întreprinderile din țara noastră. În primul rând, dispunem de resursă umană, care este punctul de sprijin al societății postindustriale și a culturii organizaționale de un nou tip.

În același timp, sunt moștenite din trecut următorii factori care stimulează crearea unei noi culturi organizaționale: hărnicia tradițională a populației, capacitatea de a se mobiliza la momentul potrivit, nivel ridicat de educație, disponibilitate de a crea afaceri.

Îmbunătățirea culturii organizaționale a întreprinderilor moldovenești oferă o orientare mai complexă și mai subtilă spre exterior, ceea ce va asigura o responsabilitate sporită a organizațiilor individuale față de societate și o considerare mai aprofundată a schimbărilor în mediul extern.

### **Bibliografie:**

1. MARIAN NĂSTASE, DANIEL JIROVEANU, *Management comparat*, Academia de Studii Economice din București
2. MARIA OLEINIUC, *Note de curs la Management comparat*, Bălți, 2007
3. OLIMPIA STATE, *Cultura organizației și managementul*, Editura ASE, București, 2004
4. [http://irek.ase.md/xmlui/bitstream/handle/1234567890/626/Covas\\_L\\_%20conf\\_09.18.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://irek.ase.md/xmlui/bitstream/handle/1234567890/626/Covas_L_%20conf_09.18.pdf?sequence=1&isAllowed=y) [accesat la 14.02.2022]
5. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/germany/> [accesat la 14.02.2022]
6. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/moldova/> [accesat la 16.02.2022]
7. [https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR\\_66.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_66.htm) [accesat la 16.02.2022]