

**ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN MOLDOVA**

*Cu titlu de manuscris*

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

**COVAȘ LILIA**

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

**521.03 ECONOMIE ȘI MANAGEMENT ÎN DOMENIU DE  
ACTIVITATE**

Rezumatul tezei de doctor habilitat în științe economice

**CHIȘINĂU, 2020**

**Teza a fost elaborată în cadrul departamentului “Management”,  
Academia de Studii Economice din Moldova**

**Consultant științific:**

**Litvin, Aurelia**, doctor habilitat, profesor universitar

**Referenți oficiali:**

**Agheorghiesei (Corodeanu) Daniela Tatiana**, doctor în economie, profesor universitar (România)

**Popa Andrei**, doctor habilitat în economie, profesor universitar

**Doga Mîrzac Mariana**, doctor habilitat în economie, conferențiar universitar

**Componența consiliului științific specializat:**

**Cotelnic Ala, președinte**, doctor habilitat în economie, profesor universitar

**Portarescu Serghei, secretar științific**, doctor în economie, conferențiar universitar

**Pohoacă Ion**, doctor în economie, profesor universitar (România)

**Stratan Alexandru**, doctor habilitat în economie, profesor universitar, m. c.

**Bugaian Larisa**, doctor habilitat în economie, profesor universitar

**Burlacu Natalia**, doctor habilitat în economie, profesor universitar

Susținerea va avea loc la 22 decembrie 2020, ora 10.00 în ședința Consiliului Științific Specializat DH 521.03-07 din cadrul Academiei de Studii Economice, pe adresa: mun. Chișinău, str. Mitropolit G. Bănulescu Bodoni nr. 59, bl. B, Sala 104.

Teza de doctor habilitat și rezumatul pot fi consultate la Biblioteca Științifică a Academiei de Studii Economice din Moldova și pe pagina web a ANACEC.

Rezumatul a fost expedit la \_\_\_\_\_2020.

Secretar științific al Consiliului științific specializat,

**Portarescu Serghei**

doctor în economie, conferențiar universitar

Consultant științific,

**Litvin Aurelia**

doctor habilitat, profesor universitar

Autor

**Covaș Lilia**

© Covaș Lilia, 2020

## CUPRINS

REPERE CONCEPTUALE ALE CERCETĂRII .....	4
CONȚINUTUL TEZEI .....	11
CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI .....	39
BIBLIOGRAFIE .....	45
LISTA PUBLICAȚIILOR AUTORULUI LA TEMA TEZEI.....	46
Adnotarea (în limbile română, rusă și engleză).....	51

## REPERE CONCEPTUALE ALE CERCETĂRII

**Actualitatea și importanța problemei abordate.** Schimbările, prin care se caracterizează mediul de activitate al companiilor moderne, impun necesitatea managementului de a se ralia la noile cerințe și de a propune metode și tehnici noi de gestionare a întreprinderilor. Astfel, ultimele decade sunt marcate de apariția și dezvoltarea conceptului de sustenabilitate (dezvoltare durabilă). Fiind inițial gândită, ca o soluție la criza ecologică determinată de intensa exploatare industrială a resurselor și degradarea continuă a mediului, dezvoltarea durabilă se referea la prezervarea calității mediului înconjurător. Însă, pe parcursul câtorva decenii, dezvoltarea durabilă a ajuns să promoveze conceptul de conciliere între progresul economic și social, fără a pune în pericol echilibrul natural al planetei.

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

În ultimii ani, tot mai multe companii din lume au început să întreprindă diverse acțiuni orientate spre reducerea poluării, utilizarea eficientă a resurselor, îmbunătățirea relațiilor cu comunitatea și stakeholderii săi. Totuși, o parte dintre autori susțin că aceste inițiative sunt insuficiente, dacă se realizează în mod superficial și nu conduc la crearea unei organizații sustenabile (Linnenluecke și Griffiths, 2010, p.357). Ei argumentează că, pentru a răspunde provocărilor sociale și de mediu, organizațiile trebuie să realizeze o transformare culturală semnificativă. În așa mod, racordarea la principiile sustenabilității trebuie să înceapă cu modificarea viziunilor, valorilor, credințelor caracteristice unităților economice din țară. Anume, prin schimbarea culturii organizaționale a companiilor, e posibilă integrarea acestui concept în strategiile întreprinderilor.

Managementul dezvoltării durabile va fi facilitat prin implementarea unor asemenea valori la nivelul culturii organizaționale a companiei, care, asigurând nevoile organizației, totodată, va proteja, menține și îmbunătăți capitalul uman, financiar și natural pentru generațiile viitoare.

Cultura organizațională reprezintă un sistem de valori și concepte, care sunt partajate de membrii unei organizații și au un impact considerabil asupra comportamentului lor. Termenul începe să fie intens dezbătut, în anii 70 ai secolului trecut, devenind, în curând, un factor organizațional important de majorare a competitivității și eficienței. Cultura organizațională poate fi tratată ca un

instrument strategic puternic, care permite orientarea tuturor subdiviziunilor organizației și indivizilor aparte spre realizarea scopurilor comune, mobilizarea inițiativei angajaților, asigurarea loialității și angajamentului, îmbunătățirea comunicării în cadrul întreprinderii. Trebuie remarcat faptul că cultura are un impact considerabil asupra performanțelor organizaționale. Însă, numai în cazul în care concepțiile de bază și valorile promovate sunt în concordanță cu politicile și strategiile întreprinderii este posibil de obținut un anumit succes în direcția solicitată.

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

Din acest motiv, consideram de o importanță sporită, necesitatea soluționării **problemei de cercetare**, *ce constă în fundamentarea din punct de vedere științific și metodologic a managementului dezvoltării durabile a întreprinderilor autohtone, fapt ce a confirmat oportunitatea utilizării culturii organizaționale în majorarea performanțelor unităților economice, în vederea direcționării culturii spre implementarea organizațională a valorilor de sustenabilitate.* Astfel, prezintă importanță faptul de a demonstra că atingerea obiectivelor dezvoltării durabile nu se poate face fără o schimbare de mentalitate a angajaților întreprinderilor, în sensul abilitării lor cu capacitatea de a folosi resursele în mod rațional, eficient și inovativ. Acest fapt va fi posibil prin identificarea modalităților concrete de integrare operațională a dezvoltării durabile în cadrul managementului întreprinderilor din Republica Moldova cu ajutorul schimbărilor culturale.

#### **Încadrarea temei în preocupările internaționale și naționale.**

Subiectul dezvoltării durabile a întreprinderii și a conceptului de Responsabilitate Socială a Companiei (RSC) a fost promovat și dezvoltat de către un număr impunător de studii, realizate pe mapamond de către: R. Freeman, A. Carrol, S. Atkinson, C. Ramus, U. Steger, M. Epstein, M. Roy, V. Veleva, M. Ellenbecker, J. Barney, T. Dyliick, K. Hockerts, I. Maignan, O. Ferrell, S. Bertels, R. Eccles, I. Slapikaite etc. În acest context, trebuie de remarcat aportul unui șir de savanți din România, precum D. Zaiț, I. Pohoată, D. Oancea, D. Diaconu, B. Rădulescu, D. Miron, M. Mironiuc, V. Danciu, I. Pirnea, R. Popa, V. Șcerban, M. Kaufmann, V. Dragomir, E. Anghel, M. Tătărușanu, M. Gănescu, D. Borțun, M. Pinte, C. Gruian, S. Petrescu, C. Mihalciuc, C. Brătian, B. Gogoneață, N. Albu, C. Lungu etc., la realizarea multiplelor investigații teoretice și empirice cu privire la responsabilitatea socială corporativă și sustenabilitatea organizațională.

Studiile, efectuate în Republica Moldova, cu precădere în ultimul deceniu, de către: Expert-Grup, 2005, 2011; S. Buciușcan, 2010; R. Grigoraș, 2011; R. Crețoiu, 2015; ODIMM, 2017, au evidențiat diverse aspecte ale acțiunilor de

RSC și au adus multiple argumente în favoarea abordării afacerilor din punct de vedere sustenabil.

În decursul evoluției științei manageriale, au fost realizate mai multe studii, care reflectă caracteristicile conceptului de cultură organizațională: actualitatea, rolul, conținutul, metodele de evaluare, metodele de modificare etc. O contribuție semnificativă la dezvoltarea conceptului și-au adus-o T. Peters și R. Waterman, G. Hofstede, J. Lafferty și R. Cooke, E. Schein, C. O'Reilly, F. Trompenaars și C. Hampden-Turner, L. Harris, E. Ogbonna, D. Denison, A. Cameron, R. Quinn, C. Homburg, C. Pflesser, E. Martins, F. Terblanche, V. Bellou, S. Yeşil, K. Kaya, C. Xiaoming, X. Junchen, J. Vukonjanski și M. Nicolici, D. Belias, A. Koustelios, K. Desson, J. Cloutier etc. În literatura de specialitate din România, subiectul culturii unei organizații a fost analizat de către: B. Dimitrescu, V. Mateescu, N. Gheorghiuță, O. State, L. Ilieș, C. Gavrea, M. Cercel, M. Criveanu, C. Gănescu, A. Hudrea, L. Andrievici etc.

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

#### **Scopul și obiectivele cercetării.**

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

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

- Investigarea conceptului de dezvoltare durabilă, prin identificarea actualității conceptului în contextul schimbărilor ce au loc în mediul economic, social, tehnic; elucidarea beneficiilor obținute de companiile orientate sustenabil;

- Conturarea metodelor de eficientizare a managementului dezvoltării durabile a întreprinderilor moderne, prin demonstrarea importanței conlucrării cu stakeholderii întreprinderii și necesității unei evaluări a nivelului de sustenabilitate al companiei;

- Argumentarea necesității utilizării culturii organizaționale drept modalitate de ridicare a nivelului de sustenabilitate al unei companii eficiente.

- Determinarea componentelor de bază ale culturii și ale modalităților de manifestare în cadrul organizațional, acordând o atenție specială tipologiilor culturale și factorilor de influență;

- Conceptualizarea angajamentului organizațional, care reprezintă principalul mediator între cultura organizațională și performanțele companiei;

- Evidențierea metodelor de schimbare culturală, luând în considerare ciclul de viață al întreprinderii și obiectivele necesare de realizat prin schimbare.

- Structurarea și descrierea metodelor de diagnosticare a culturii organizaționale, care sunt mai frecvent utilizate în teoria și practica managementului;

- Analiza strategiilor și politicilor realizate în Republica Moldova în vederea implementării obiectivelor de dezvoltare durabilă;

- Determinarea tendințelor existente în cadrul întreprinderilor din Republica Moldova în domeniul RSC, precum și în cadrul instituțional creat în țară;

- Elaborarea unui model de evaluare a performanței globale a unităților economice din Republica Moldova, care poate fi utilizat de orice companie, indiferent de mărime și domeniul de activitate, și efectuarea unui studiu empiric pentru determinarea nivelului de sustenabilitate al companiilor din țară;

- Efectuarea unui studiu empiric utilizând un model de evaluare cantitativă în vederea determinării caracteristicilor proprii culturii organizaționale în cadrul întreprinderilor din Republica Moldova;

- Analiza corelației dintre tipul culturii organizaționale și nivelul de sustenabilitate al companiilor incluse în cercetare;

- Elaborarea unui model, ce ar direcționa cultura spre implementarea organizațională a valorilor de sustenabilitate, care ar contribui la îmbunătățirea managementului dezvoltării durabile a întreprinderilor din Republica Moldova.

### **Ipotezele de cercetare.**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Supportul informațional al tezei:**

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

### **Metodologia de cercetare**

Baza metodologică a cercetării o constituie analiza sistematică și structurală. Studiul susține un demers constructivist, bazându-se pe legile, principiile și categoriile logicii dialectice. Metodologia se axează pe astfel de metode, precum analiza, sinteza, inducția și deducția, descrierea, compararea. La baza studiului, a stat cercetarea teoretică, cercetarea empirică calitativă și cantitativă. De asemenea, în cadrul cercetării au fost utilizate tehnici și metode specifice din domeniul managementului - "Organizational Culture Assessment Instrument" (OCAI) a lui Kim S. Cameron și Robert E. Quinn (2011). Trebuie să menționăm că au fost realizate două studii empirice, care au permis de a analiza problema de cercetare din două puncte de vedere: al nivelului de sustenabilitate și al specificului culturii organizaționale.

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

**Studiul empiric N2** s-a referit la identificarea caracteristicilor proprii culturii organizaționale din cadrul întreprinderilor din țară, fiind utilizat *sondajul pe bază de*



*chestionar*. Chestionarele au fost repartizate proporțional cu mărimea întreprinderilor. Inițial, au fost distribuite 340 de chestionare, dar la colectare s-au adevărit valabile doar **300 chestionare**. Respondenții au fost angajații companiilor, în cadrul cărora am determinat nivelul de sustenabilitate. Chestionarul a fost compus din două părți. Prima parte conținea întrebări referitoare la caracteristicile personale ale respondenților. Partea a doua a fost adaptată după metodologia de evaluare a culturii organizaționale “Organizational Culture Assessment Instrument” (OCAI) a lui Kim S. Cameron și Robert E. Quinn (2011).

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

#### **Noutatea și originalitatea științifică a lucrării constă în:**

- Dezvoltarea, în pionierat în Republica Moldova, a cadrului conceptual cu privire la managementul dezvoltării durabile la nivel de unitate economică;
- Identificarea aspectelor de bază ale procesului de interacțiune cu stakeholderii companiei, abordate după principiile dezvoltării durabile;
- Elucidarea impactului culturii organizaționale asupra performanțelor unităților economice;
- Identificarea metodelor de evaluare a specificului culturii în cadrul organizațional;
- Elaborarea unui model propriu de determinare a performanței globale, incluzând indicatori economici, sociali și ambientali;
- Efectuarea unui studiu empiric cu privire la evaluarea nivelului de sustenabilitate al întreprinderilor din Republica Moldova;
- Efectuarea unui studiu empiric orientat spre determinarea particularităților culturii organizaționale a companiilor din Republica Moldova;
- Interpretarea corelării dintre tipul culturii depistat în cadrul organizațiilor și nivelul de sustenabilitate al companiilor incluse în cercetare;
- Propunerea unui model de modificare a culturii organizaționale, menit să sporească sustenabilitatea organizațională.

#### **Rezultatele principale noi pentru știință și practică.**

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

Rezultatele obținute au determinat crearea unei noi direcții științifice în vederea dezvoltării multilaterale a *culturii organizaționale sustenabil orientate*,

ținând cont de necesitatea ralierei întreprinderilor din Republica Moldova la principiile dezvoltării durabile. În urma studiilor realizate, s-a constatat că este un domeniu nou, puțin abordat în literatura de specialitate și practica managerială, dar care reprezintă o resursă importantă a managementului modern de a contribui la sporirea performanțelor organizaționale.

### **Semnificația teoretică și valoarea aplicativă a lucrării.**

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

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

### **Aprobarea rezultatelor științifice.**

Tezele principale ale cercetării și-au găsit reflectare în 44 de lucrări științifice cu volum total de peste 48,6 c.a., inclusiv: 5 articole în reviste din străinătate recunoscute; 12 articole - în reviste științifice, recenzate din Republica Moldova; 2 articole - în culegeri ale conferințelor internaționale peste hotare organizate în cadrul ASE (FABIZ), București, România; Universitatea Tehnică Priazovie, Mariupol, Ucraina. De asemenea, au constituit motiv de dezbateri în cadrul a 21 conferințe și simpozioane științifice naționale și internaționale, organizate în cadrul ASEM; Universitatea Vinița, Ucraina; Batumi, Gruzia etc.

Autorul a publicat monografia “*Cultura organizațională și dezvoltarea durabilă a întreprinderii*”, cursul universitar “*Cultura afacerilor*”, a participat în calitate de coautor la elaborarea monografiei colective “*Responsabilitatea Socială Corporativă: aspecte practice*”. Ideile fundamentale și rezultatele tezei au fost prezentate în cadrul unor reviste, manifestări științifice naționale și internaționale.

Unele aspecte ale tezei au fost incluse în cercetările din cadrul proiectului științific “Managementul competitivității economice a Republicii Moldova în contextul proceselor de globalizare și integrare europeană și regională”, codul 10.840.08.01A, fiind finanțat de Academia de Științe din Republica Moldova.

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

## CONȚINUTUL TEZEI

*Primul capitol al tezei, intitulat “Fundamente teoretice privind dezvoltarea durabilă a unității economice”* conține o determinare a reperelor teoretice ale conceptului de dezvoltare durabilă (sustenabilitate) a companiei și ale conceptului de responsabilitate socială corporativă (RSC), fiind oglindite principiile de bază în implementarea acțiunilor de RSC și particularitățile procesului de realizare a inițiativelor sociale și de mediu. O parte considerabilă a capitolului I este dedicată analizei specificului managementului dezvoltării durabile a companiei, conținând analiza principiilor unui management eficient al stakeholderilor, analiza schimbărilor în evaluarea performanțelor organizaționale, în cadrul unei abordări sustenabile, modalitățile de construire a unor relații eficiente cu stakeholderii, caracteristica modalităților de raportare socială etc.

Ritmul accelerat al schimbărilor, care au loc în mediul economic, social, tehnologic, cultural etc., precum și complexitatea acestor schimbări au impus companiilor cerințe de competitivitate mult mai drastice, decât erau câteva decenii în urmă. Totodată, dependența companiei de stakeholderii săi devine mai puternică, majorându-se și nivelul de responsabilitate față de consumatori, angajați, comunitate, mediu etc. Pentru a face față acestor exigențe, companiile, orientându-se spre atingerea unor scopuri primordiale în business, precum: obținerea profitului, maximalizarea eficienței, menținerea stabilității în relații, încep să conștientizeze și să accepte treptat necesitatea de a transpune în practică și politici sociale și ambientale. În plus, întreprinderile încep, în tot ceea ce fac, să aibă o abordare și o perspectivă pe termen lung, fără a neglija oportunitățile apărute în diverse momente.

În așa mod, tot mai des este vorba despre comportamentul sustenabil al companiilor, comportament, care trebuie să respecte fundamentele conceptului de „dezvoltare durabilă”, iar sustenabilitatea se definește ca o bază triplă (triple bottom line), fiind măsurată în funcție de trei indicatori: economici, sociali și de mediu. Astfel, în viziunea autorului, la nivel de unitate economică, *dezvoltarea durabilă sau sustenabilă presupune obținerea unui echilibru în termen lung în ceea ce privește progresul simultan pe trei dimensiuni: economic, social și de mediu.*

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

Pe parcursul ultimilor decenii conceptul primește o răspândire semnificativă, fiind frecvent abordat în literatura de specialitate și preluat de către companiile lider de pe piața mondială. O implicație considerabilă în evoluția dezvoltării durabile au avut organizațiile internaționale. Agenda 2030 a ONU, adoptată de liderii mondiali în 2015, reprezintă noul cadru global de dezvoltare durabilă și stabilește 17 obiective de dezvoltare durabilă (ODD). Ea constituie un

angajament de eradicare a sărăciei și de a asigurare a dezvoltării durabile peste tot în lume, până în 2030 (Comisia Europeană, 2019). ODD își propun să echilibreze cele trei dimensiuni ale dezvoltării durabile: economică, socială și componenta de mediu – prin acțiuni concrete prevăzute pentru următorii 15 ani.

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

Analiza conceptelor teoretice, efectuată în acest capitol al lucrării, demonstrează că politica de dezvoltare durabilă a companiei este obligatorie, dacă businessul se orientează spre o evoluție stabilă, adaptată la modificările, ce au loc în economie și societate. La rândul său, dezvoltarea durabilă la nivel micro se materializează prin realizarea acțiunilor de responsabilitate socială. Acest concept, a apărut recent, dar a reușit să influențeze, în mod esențial, contribuțiile unităților economice asupra dezvoltării societății.

Dezvoltarea durabilă oferă multiple avantaje societății, precum și unităților economice. Studiile realizate în acest domeniu scot în evidență următorul fapt: companiile care se focalizează pe traiectoria unei dezvoltări viitoare durabile beneficiază de consolidarea poziției pe piață, câștigarea încrederii partenerilor și societății, atragerea și menținerea unor angajați mai buni și au clienți mai fideli. Toate aceste avantaje oferă companiilor pe termen lung o creștere a indicatorilor economico-financiarilor.

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

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

Responsabilitatea socială a firmei constă în contribuția acesteia la eforturile pentru dezvoltare durabilă. Într-un sens larg, dezvoltarea sustenabilă a firmei implică aplicarea principiilor sustenabilității la operațiunile firmei. Aceeași idee este susținută de Hristea (2011, p. 57), care afirmă că responsabilitatea socială

corporatistă este o modalitate de dezvoltare durabilă, prin care companiile aleg să trateze problemele de mediu și cele sociale, ca părți integrante ale operațiunilor de afaceri.

*Considerăm că, inițiativele de sprijinire a comunității, de protecție a mediului, a acțiunilor responsabile de durată ale companiilor reprezintă nu numai o atitudine de grijă față de societatea în care activează, dar și influențează asupra încrederii și respectului față de ele, afectând întreaga activitate a businessului și oferind diverse avantaje economice.* Totodată, implicarea în activitățile de responsabilitate socială nu constituie doar o prerogativă a companiilor transnaționale, ele, pot fi realizate cu succes și de întreprinderile din sfera micului business (IMM). Fiind rațional încadrate în strategiile acestor unități economice, responsabilitatea social-corporativă poate prezenta chiar oportunități de afaceri viabile. Se remarcă o tendință a IMM-urilor de a recompensa instabilitatea pe piață cu o sporire a stabilității în relațiile interumane, cu angajații, cu partenerii de afaceri, cu clienții, obținând, astfel, o creștere a reputației în comunitate, o îmbunătățire a imaginii personale a proprietarului, precum și o sporire a loialității față de companie.

Analizând evoluția RSC putem constata, că răspunderea socială reprezintă un concept foarte dinamic, care permanent se perfecționează prin idei noi și transformări continue. Și, dacă la începutul secolului trecut acest concept se dezvolta lent, fără a găsi susținere în lumea afacerilor, în prezent este tratat ca o filosofie fundamentală a businessului în majoritatea țărilor dezvoltate.

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

În scopul eficientizării managementului dezvoltării durabile a întreprinderii, e nevoie de întreprins anumite acțiuni în cadrul organizațional. Astfel, a fost definită noțiunea de stakeholderi și a fost descrisă o clasificare a grupurilor interesate.

*Managementul eficient al stakeholderilor este important pentru că, fără implicarea stakeholderilor, o organizație nu poate deveni sustenabilă, iar sustenabilitatea corporativă contribuie direct la valoarea întreprinderii fie prin generarea de venituri, controlul costurilor, gestionarea riscurilor sau prin crearea de valoare pe termen lung.* De aceea, este un imperativ ca organizațiile să aibă o relație bună, atât cu stakeholderii primari: acționari, investitori, angajați, clienți; cât și cu cei publici: guvernul și comunitățile locale; și cei secundari – restul persoanelor afectate, în mod direct sau indirect, de acțiunile organizației în cauză.

*Astfel, managementul stakeholderilor reprezintă gestionarea sistematică și strategică a relațiilor companiilor cu grupurile lor partenere, integrarea*

*așteptărilor partenerilor sociali și de afaceri în strategiile de management ale organizațiilor.*

Întreprinderile pot fi ajutate de către stakeholderi în desfășurarea de activități sustenabile, însă acest lucru depinde de nivelul la care întreprinderile îi implică în activitățile lor.

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

Principiile dezvoltării durabile provoacă schimbări esențiale în modalitatea de evaluare a performanțelor organizaționale. În acest scop, în teză au fost caracterizate premisele trecerii de la măsurarea, în exclusivitate, a performanțelor financiare, la diagnosticarea performanței globale a întreprinderii, care include dimensiunea economică, socială și pe cea a protecției mediului. Astfel, performanța globală o presupune pe cea financiară (profit, rentabilitatea investițiilor, creșterea vânzărilor etc.), cât și cea non-financiară (calitate, inovație, satisfacția angajaților, angajamentul personalului, sensibilitate la problemele sociale etc.).

Procesul de interacțiune cu stakeholderii companiei poate fi eficientizat prin utilizarea mai multor standarde și coduri, propuse de un șir de instituții internaționale. Ele includ GRI (Global Reporting Initiative), care se referă la regulile de elaborare a rapoartelor sociale, SA 8000 (Social Accountability 8000), care se referă la certificarea întreprinderilor în domeniul resurselor umane, AA1000 (Institute of Social and Ethical Accountability), ce conține indicații în vederea pregătirii sistematice a raportărilor sociale în baza dialogului cu stakeholderii, Standardul ISO 26000 etc. Standardele descrise pot servi drept instrumente viabile în procesul de evaluare și raportare a activităților de RSC, care trebuie să devină o practică implementată în fiecare companie.

Pentru ca sustenabilitatea să devină o practică uzuală în companie, ea trebuie să fie încorporată în cultura organizațională. Astfel, **capitolul doi „Rotul culturii organizaționale în managementul dezvoltării durabile a întreprinderii”** conține o descriere a impactului culturii organizaționale asupra procesului de majorare a nivelului de sustenabilitate al companiilor.

În rezultatul studiului teoretic efectuat și, ținând cont de experiența companiilor străine, precum și lucrările mai multor savanți în domeniu, devine imperativă importanța modificării valorilor, concepțiilor, atitudinilor, comportamentelor la nivel organizațional, pentru a orienta compania spre o dezvoltare durabilă. Toate aceste elemente organizaționale fac parte din cultura întreprinderii, astfel apare necesitatea

modificării ei. Anume, prin crearea unei culturi organizaționale favorabile dezvoltării principiilor sustenabilității, e posibilă asigurarea unui factor decisiv în majorarea nivelului de dezvoltare durabilă, ceea ce poate servi pentru companie drept un avantaj competitiv considerabil.

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

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

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

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

În procesul de elaborare a tezei, și anume, în cadrul investigațiilor realizate pe teren, s-a observat că, în cadrul companiilor din țară, managerii sunt mai puțin familiarizați cu noțiunea de cultură organizațională și subestimează impactul asupra performanțelor întreprinderii. Din acest motiv, în teză, a fost efectuată o analiză detaliată a rolului culturii organizaționale în succesul unei organizații, a funcțiilor îndeplinite și a modului cum cultura afectează performanțele organizaționale.

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

performanțelor organizaționale și modalităților de sporire a indicatorilor financiari prin schimbări culturale la nivel de întreprindere.

Derivând din mai multe științe, conceptul de cultură a început să fie tot mai des utilizat la nivelul organizațional, regăsindu-se în cadrul unui domeniu separat, numit cultura organizațională. Reținem, din literatura de specialitate, o definiție celebră prin simplitatea ei, formulată de către Marvin Bower, fost director general la McKensey și Company: „Cultura este modul în care se fac lucrurile aici la noi” (Androniceanu, 2006).

Edgar H. Schein, unul din promotorii conceptului de cultură organizațională, o tratează drept „un model de ipoteze de bază împărtășite de grup în rezolvarea problemelor de adaptare externă și integrare internă, care au funcționat destul de bine pentru a fi considerate valide și, prin urmare, pentru a fi transmise altor noi membri, ca o manieră corectă de a percepe, înțelege și simți în legătură cu acele probleme” (citată de Gănescu, 2011, pag. 15).

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

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

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

În literatura de specialitate se regăsesc multiple tipologii ale culturii organizaționale, din care motiv, în teză le-am evidențiat doar pe acelea, pe care le considerăm mai sugestive pentru sesizarea specificului cultural dintr-o companie, și anume: în dependență de contribuția la performanțele firmei, și în funcție de specificul culturii organizaționale. De asemenea, am prezentat două modele, care se bazează pe diverse dimensiuni, dar utilizarea fiecăreia din ele



poate să ne ofere o imagine asupra specificului culturii în cadrul unei companii (Ionescu, 1997; Robbins și Coulter, 2012).

Cu toate că există întreprinderi similare ca mărime, dotare, tehnologii utilizate, fiecare din ele au o cultură organizațională diferită. După cum a fost descris în lucrare, aceasta este cauzată de influența unui număr mare de *factori interni și externi, care și determină unicitatea fiecărei culturi organizaționale*. În teză, sunt analizați factorii interni ce au impact asupra culturii (fondatorii firmei, istoria organizației, dimensiunile organizației și stabilitatea valorilor și concepțiilor), precum și factorii externi de influență (cultura națională, clienții, factorii tehnici și tehnologici și factorii juridici). Explicarea acestor factori ne oferă un suport teoretic pentru a putea utiliza cultura drept un semnificativ instrument managerial.

Cultura organizațională reprezintă un concept complex și multidimensional, incluzând elemente vizibile, tangibile și, totodată, invizibile, greu de evaluat și de interpretat. Fiind direcționați de intenția de a utiliza cultura organizațională drept o resursă de sporire a nivelului de sustenabilitate al companiilor, considerăm că este necesară determinarea tuturor particularităților acestui concept managerial. Astfel, în acest capitol al tezei, sunt analizate *componentele culturii organizaționale și formelor ei de manifestare*. În acest scop, a fost caracterizat procesul de creare a culturii în cadrul întreprinderii, precum și elementele ce îl formează: produse artificiale; valori, norme, credințe și concepții de bază. Fiecare din aceste componente au o semnificație sporită în diagnosticarea culturii organizaționale, fapt ce a determinat necesitatea unei caracteristici detaliate a fiecărui element.

Cultura organizațională nu numai că influențează direct asupra performanțelor organizaționale, dar, concomitent, afectează rezultatele economice ale companiei prin intermediul **angajamentului organizațional** și, în unele cazuri, impactul angajamentului, fiind mai considerabil ca influența directă a culturii întreprinderii. Pornind de la aceste considerente, precum și de la faptul că în literatura de specialitate autohtonă se acordă puțină atenție conceptului de angajament organizațional, am scos în evidență acest mediator dintre cultură și performanțele organizaționale. Un interes special îl prezintă analiza factorilor determinanți ai angajamentului organizațional, care cu succes pot fi luați în considerare și puși în aplicare în cadrul unui management eficient al întreprinderii.

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

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

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

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

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

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

În **capitolului trei „Integrarea principiilor dezvoltării durabile în strategiile organizaționale”** se emite o caracterizare a procesului de implementare organizațională a sustenabilității și a metodelor prin care poate fi eficientizat acest proces. Pentru a putea orienta compania spre valori de sustenabilitate, sunt descrise mecanismele de schimbare culturală în organizații, iar orice proces de modificare a culturii organizaționale trebuie să înceapă cu evaluarea culturii existente în momentul respectiv în cadrul firmei.

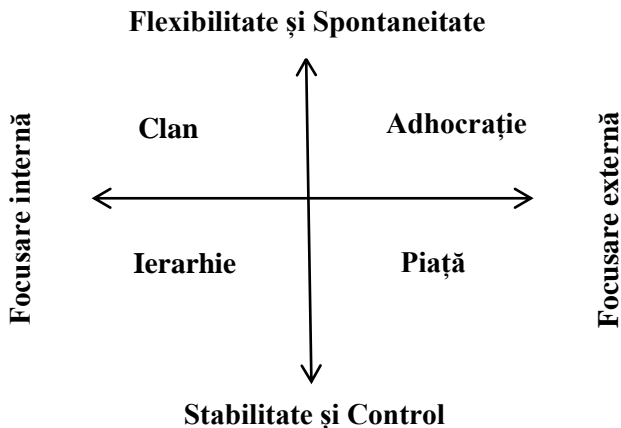
Analiza efectuată în cadrul capitolului III al tezei, confirmă că pentru a reorienta întreprinderea spre implementarea inițiativelor de schimbare organizațională, e nevoie să se înceapă cu schimbări culturale interne. Schimbarea culturală, orientată spre integrarea valorilor și practicilor specifice dezvoltării durabile, impune anumite acțiuni specifice. În acest caz, e oportun de analizat ciclul de viață al companiei, pentru a putea ajusta corect mecanismele de schimbare culturală, iar pentru a asigura o partajare intensă a valorilor și normelor în cadrul organizațional e necesară utilizarea anumitor mecanisme de dezvoltare a culturii organizaționale.

Importanța culturii organizaționale în managementul unei întreprinderi moderne, este indiscutabil. Însă, primul pas, în procesul de valorificare a culturii drept un instrument managerial, utilizat pentru direcționarea companiei spre obiectivele organizaționale, constă în diagnosticarea ei. Anume în baza unui audit cultural, avem posibilitatea să obținem informațiile necesare pentru fundamentarea strategiilor și politicilor organizaționale, pentru crearea și transmiterea viziunii manageriale, identificarea elementelor reale din cadrul firmei, perfecționarea comunicării, menținerea avantajului competitiv al firmei etc. În scopul direcționării spre utilizarea unui model potrivit, au fost caracterizate particularitățile diagnosticării culturii în cadrul firmei și au fost descrise câteva modele: Schein (1985), Denison (1990), Lafferty și Cooke (1983), Cameron și Quinn(1999).

Modelul de evaluare a culturii organizaționale, care îi aparține lui K. Cameron și R. Quinn și care poartă denumirea de Modelul valorilor concurente (CVF), reprezintă o metodă eficientă de diagnosticare a culturii organizaționale, deosebindu-se prin aplicabilitate și utilitate sporită. Modelul Cameron și Quinn (CVF) a stat la baza elaborării, de către acești savanți, a unei metodologii de evaluare a culturii organizaționale - “Organizational Culture Assessment Instrument” (OCAI). Modelul este considerat ca fiind foarte reprezentativ, atât din punct de vedere al aplicabilității, cât și al formării unei viziuni asupra specificului culturii într-o anumită organizație.

Modelul a fost conceput prin stabilirea a „39 de indicatori, care au fost analizați și au reieșit două dimensiuni principale, în funcție de care indicatorii au fost cuprinși în patru grupuri” (Hudrea, 2015). Cele două dimensiuni presupun existența unor valori concurente, cum ar fi stabilitatea și flexibilitatea, orientarea spre interior și orientarea spre exterior. Din interferența acestora au rezultat patru cadrane (figura 1), fiecare reprezentând un set distinct de indicatori, corespunzându-i un anumit tip de cultură organizațională: de tip clan, de tip adhocrație, de tip piață și de tip ierarhie. Fiecărei organizații îi este caracteristic un mix propriu al acestor patru tipuri de culturi organizaționale.

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



**Fig. 1. Modelul valorilor concurente (Cameron și Quinn)**

Sursa: Adaptare după Cameron și Quinn, 2011

După cum se observă din Modelul Cameron și Quinn (2011), cultura organizațională de **tip ierarhic (Modelul procesului intern sau Control)** este un exemplu de birocrație, fiind axată pe control și formalism, „procedurile guvernează ceea ce fac oamenii, iar liderii sunt buni coordonatori și organizatori” (Cameron și Quinn, 2011, p.42). Atmosfera de lucru, în asemenea organizații, este rigidă, formală, iar activitatea este reglementată de norme și reguli. Cultura de tip ierarhie reflectă o orientare spre mediul intern al organizației. După Barley și Kunda, 1992 (apud Gutterman, 2017), cultura acestor organizații corespunde ideologiei managementului științific, care este direcționată spre maximizarea beneficiilor economice prin raționalizarea proceselor de producere. Ea se dovedește a fi eficientă doar în condițiile unui mediu extern relativ stabil.

Cultura de **tip piață (Modelul scopului rațional sau Competiție)** are la bazele sale concurența, atât la nivel de întreprindere, pentru a obține o poziție cât mai bună în domeniu, cât și la nivel de angajați, în vederea creșterii productivității. După Cameron și Quinn (2011), cultura de tip piață este tratată drept un loc de muncă orientat spre rezultate, productivitate, eficiență, fiind puternic accentuată competiția. Cultura respectivă accentuează o orientare spre exterior, dar promovând stabilitatea și controlul. Organizația se bazează pe planificare, previziune, control, precum și pe elaborarea unor structuri organizatorice și procese decizionale, ce corespund solicitărilor mediului extern.

Cultura de **tip clan (Modelul relațiilor umane sau Colaborarea)** este orientată spre resursele umane ale companiei, implicând pe larg munca în echipe, participarea activă, respectul reciproc. Atmosfera de lucru este relaxată, fiind asociată cu relațiile existente în cadrul unei familii. Liderului îi revine rolul de

mentor. Cultura de tip clan promovează și menține la angajați atitudinile de loialitate, angajament, colaborare, coparticipare, delegare, dezvoltare individuală. Acest tip de cultură presupune o orientare spre mediul intern al companiei. Gutterman, 2017, menționează că în asemenea organizații nu se bazează pe procedurile de control formale, ca regulile și regulamentele, dar se realizează motivarea membrilor lor prin viziune, valori partajate, consolidare pozitivă. Structurile organizaționale sunt relativ plate și se pune accentul pe lucrul în echipe, interacțiunea socială și condițiile de muncă.

Și cultura de **tip adhocrație (Modelul sistemelor deschise sau Crearea)** pune accentul pe spiritul antreprenorial, inovație, flexibilitate, dinamism. Este accentuată importanța dezvoltării noilor produse și servicii, creșterii, schimbării și experimentului. Liderii sunt caracterizați ca antreprenori, orientați spre inovare și găsirea unor idei originale. Tipul dat de cultură promovează valori cu orientare spre mediul extern al companiei. Marcu et al., 2017, le tratează ca organizații ale viitorului, capabile să își modifice structura, strategia, să identifice turbulențele mediului economic, precum și tendințele acestuia și să le integreze ca fiind componentele esențiale în atingerea succesului.

De asemenea, în cadrul capitolului III au fost analizate *modele de schimbare culturală*. Ca bază teoretică pentru elaborarea unui model propriu în vederea modificării culturii organizaționale spre o orientare sustenabilă, a servit modelul propus de Desson și Cloutheir (2010). Trebuie să remarcăm că este un model general, însă descrie în detaliu, cum pot fi ordonate activitățile realizate pentru o schimbare culturală organizațională. Prezintă interes analiza modelului dezvoltat de Martins și Martins (2002), care descrie procesul de modificare a culturii organizaționale, în vederea promovării creativității și învățării în cadrul organizațional, precum și modelul propus de Gănescu și Gangone (2017), care prezintă un model conceptual al culturii organizaționale sustenabil orientate, ce definește, într-o manieră inovatoare, componentele esențiale ale culturii organizaționale responsabile social.

**Capitolului IV „Particularitățile managementului dezvoltării durabile în întreprinderile din Republica Moldova”** conține o analiză detaliată a situației existente actualmente în Republica Moldova referitor la implementarea obiectivelor de dezvoltare durabilă (ODD), promovate de ONU, precum și analiza tendințelor în domeniul acțiunilor de RSC în cadrul întreprinderilor din țară. Cercetarea efectuată deține un rol esențial în înțelegerea mecanismelor și rolului comportamentului responsabil al unităților economice din Republica Moldova, în societatea contemporană.

În Republica Moldova adaptarea Agendei 2030 a început în rezultatul colaborării între Guvern, ONU Moldova, în calitate de partener de dezvoltare-cheie al Republicii Moldova și Expert-Grup, care a oferit susținere analitică întregului proces (Guvernul Republicii Moldova, 2018). Un asemenea exercițiu a fost organizat în perioada august-septembrie 2017. Sarcina a constat în

identificarea obiectivelor relevante și prioritare pentru Republica Moldova, precum și adaptarea obiectivelor pentru a satisface specificul național (Ministerul Agriculturii, Dezvoltării Regionale și Mediului, 2019).

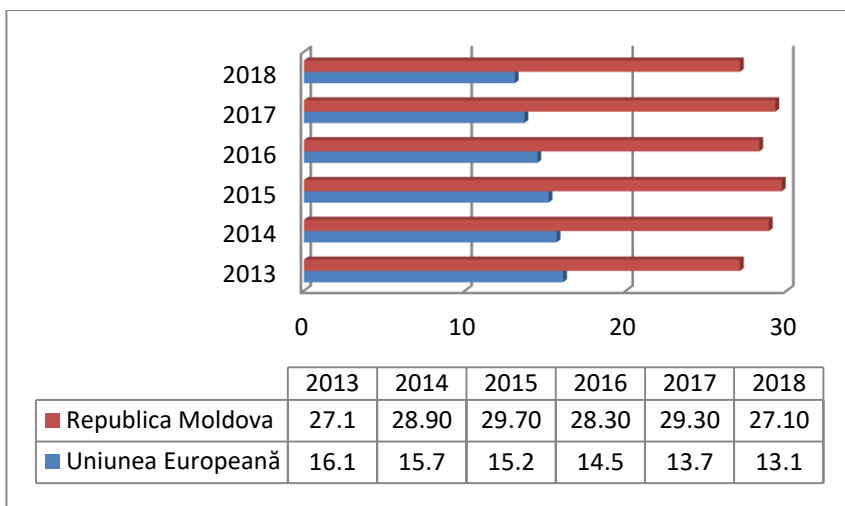
Ulterior, a fost necesară revizuirea Strategiei Naționale de Dezvoltare (SND) „Moldova 2020”, aprobată până la apariția Agendei 2030 de Dezvoltare Durabilă și semnarea Acordului de Asociere Republica Moldova – Uniunea Europeană. Reexaminarea SND „Moldova 2020” a evidențiat un nivel destul de slab de corelare cu Agenda 2030 pentru Dezvoltare Durabilă. Astfel, fiind luate ca repere noile agende prioritare pe termen lung, a fost modificată SND „Moldova 2020” și prioritățile care stau la baza acesteia și extins termenul de implementare a documentului până în 2030.

Scopul major al SND „Moldova 2030” constă în sporirea în mod vizibil a calitatea vieții oamenilor din Republica Moldova. Noua Strategie de Dezvoltare Națională „Moldova 2030” este instrumentul concret prin care Republica Moldova se angajează să implementeze Obiectivele de Dezvoltare Durabilă, care, evident, trebuie aliniate la propriile priorități și resurse.

Procesul de implementare a ODD în Republica Moldova nu se limitează doar la oglindirea principiilor sustenabilității în strategiile naționale, dar și în monitorizarea acțiunilor întreprinse în scopul realizării în viață a obiectivelor vizate. Astfel, analiza efortului depus la nivel instituțional, ne permite să conchidem, că se atestă dificultăți în acest proces: disponibilitatea redusă a indicatorilor naționali sau chiar lipsa lor; multe ținte stabilite în ODD nu se regăsesc în strategiile și politicile naționale sau sunt aliniate parțial la ele; neincluderea acestor ținte în cadrul politicilor sectoriale, regionale și locale.

*În acest sens, pentru a putea evidenția anumite particularități naționale în vederea implementării ODD în Republica Moldova, am efectuat o analiză comparativă a unor indicatori privind dezvoltarea durabilă în țară și în Uniunea Europeană.*

Unul din indicatorii, care prezintă interes din punct de vedere al dezvoltării economiei și societății, reprezintă ponderea **tinerilor fără ocupație, educație sau formare profesională (NEET)** din numărul total de tineri cu vârsta de 15-29 ani (cu excepția persoanelor plecate peste hotare la lucru sau în căutare de lucru). Acest indicator se referă la *ODD 8. Promovarea unei creșteri economice susținute, deschise tuturor și durabile, a ocupării depline și productive a forței de muncă și a unei munci decente pentru toți.*



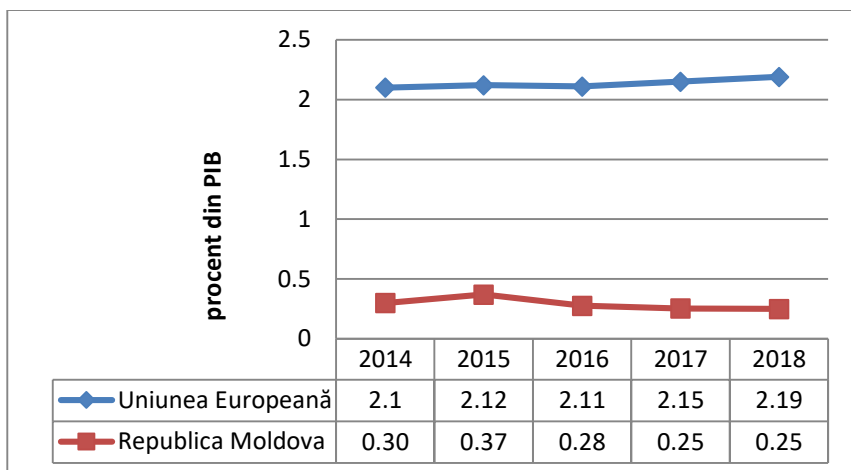
**Fig. 2. Ponderea tinerilor NEET în Republica Moldova și Comunitatea Europeană**

Sursa: Elaborată de autor în baza datelor BNS și Eurostat

Putem observa din figura 2 că ponderea tinerilor NEET din Republica Moldova este mult mai mare ca în Comunitatea Europeană. Totodată se remarcă o tendință de reducere a numărului de tineri neimplicați în câmpul muncii sau procesele educaționale, fiind de 28,9% în 2014 și reducându-se la 27,1% în 2018. Considerăm că aceasta se datorează efortului depus de unele instituții de stat (ex. ODIMM), care întreprind diverse proiecte, pentru a implica tinerii în câmpul muncii. Însă, în acest context sunt necesare acțiuni suplimentare: implicarea unităților economice, care să angajeze la lucru persoane fără experiență, sau să contribuie la formarea profesională a angajaților; încadrarea la studii sau în câmpul muncii a femeilor tinere, în special în mediul rural, care fiind influențate de stereotipuri, decid să stea acasă; dezvoltarea educației profesional-tehnice sau a învățământului dual etc.

În Republica Moldova preocuparea pentru tinerii NEET este relativ recentă. După Crâșmaru et. al. (2018, p.4) indicatorul rata tinerilor NEET a fost pentru prima dată introdus în Strategia Națională privind Ocuparea Forței de Muncă pentru anii 2017–2021, ceea ce constituie un pas important în monitorizarea acestui fenomen.

Următorul indicator, care este analizat în studiul nostru, reprezintă **cheltuielile pentru cercetare și dezvoltare ca procent din PIB**. Acest indicator se utilizează la determinarea *ODD9. Construirea unor infrastructuri rezistente, promovarea industrializării durabile și încurajarea inovației*.



**Fig. 3. Cheltuielile pentru cercetare și dezvoltare ca procent din PIB în Republica Moldova și Comunitatea Europeană**

Sursa: Elaborată de autor în baza datelor BNS și Eurostat

Situația care se reiese în figura 3 relevă o discrepanță foarte mare între cheltuielile pentru cercetare și dezvoltare efectuate în Republica Moldova versus Comunitatea Europeană. În același timp, se evidențiază anumite tendințe diametral opuse. Dacă cheltuielile în această direcție cresc de la an la an în Uniunea Europeană, în Republica Moldova se atestă o evoluție inversă. De exemplu, ajungând la un nivel maxim de 0,37% în 2015, cheltuielile pentru cercetare și dezvoltare treptat s-au redus până la 0,25% în 2018.

În așa mod, analiza unor indicatori, care se referă la diferite ODD și evidențele sugerează, că sunt necesare multiple acțiuni ale diferitor actori ai sectorului politic, economic și societal pentru a implementa în proporții mai mari ODD în Republica Moldova. Obiectivele puse la baza Strategiei Naționale de Dezvoltare (SND) „Moldova 2030” trebuie să se regăsească în cadrul politicilor sectoriale, regionale și locale.

Aceste analize efectuate în cadrul tezei, se alătură dovezilor în favoare dezvoltării durabile, care sunt în continuă creștere în științele organizaționale și care conduc la o schimbare esențială în abordările existente. Efortul statul de a crea o societate și o economie sustenabilă nu va avea succes, dacă nu va fi implicat și **businessul**. Întreprinderile au un rol crucial în tranziția către valorile dezvoltării durabile. Astfel, ralierea societății spre dezvoltarea sustenabilă nu poate fi realizată fără o implicare activă al unităților economice, care trebuie să conștientizeze că dezvoltarea durabilă nu poate fi impusă doar prin intermediul unor legi și norme, ci trebuie să se bazeze pe inițiative benevole din partea întreprinderilor (RSC).



În această ordine de idei, analizând activitatea organizațiilor din Republica Moldova, putem constata că practicile de tip RSC urmează un trend pozitiv. Principalii actori care activează în acest domeniu sunt întreprinderile, dar și cu o anumită implicare din partea guvernului, mass-mediei și ONG-urilor. Leaderi în realizarea activităților sociale fiind companiile străine și mixte, care oferă un exemplu întreprinderilor autohtone.

Generalizând practicile întreprinderilor din țară în realizarea activităților de responsabilitate socială, putem afirma că ele se referă la etapa incipientă de evoluție a conceptului de RSC, care se caracterizează prin efectuarea, cu preponderență, a acțiunilor filantropice. Activitatea de afaceri și cea socială sunt dispersate. Ajutorul este acordat mai des în formă bănească sau în produse, ținând cont de preferințele personale ale conducătorului.

Este redus numărul oamenilor de afaceri care sunt familiarizați cu conceptul de RSC. Fiecare al doilea a auzit acest termen, însă despre specificul realizării activității de RSC cunoaște mai puțin. Forța de decizie în realizarea acțiunilor de RSC aparține întreprinzătorilor/managerilor IMM, de aceea programele de instruire-consultanță, în primul rând, trebuie să se adreseze lor. Totodată, poate fi caracterizat pozitiv faptul că o mare parte din întreprinderile respondente sunt deschise pentru consultații și instruiți în domeniul RSC.

În același timp, antreprenorii sunt conștienți că realizarea activităților de RSC reprezintă acțiuni importante pentru dezvoltarea durabilă a companiei, fiind influențate de un spectru variat de factori dependenți și independenți. În ceea ce privește sporirea competitivității prin aplicarea activităților de RSC, ca un bun instrument de marketing, această resursă, practic, nu este valorificată de întreprinzători din cauza necunoașterii și neîncrederii în beneficiile activităților de RSC.

Activitatea de RSC este mult mai credibilă și eficientă, atunci când se realizează cu ajutorul angajaților întreprinderii respective, însă în acțiunile de RSC realizate de companiile autohtone, personalul nu este pe deplin implicat în activitățile sociale și de mediu. Doar în unele cazuri, sunt antrenați în oferirea unor donații de bani și a consultațiilor gratis, iar realizarea activităților de voluntariat cu ajutorul angajaților, fiind promovate mai puțin, spre deosebire de practicile existente în țările dezvoltate. Deseori, angajații nici nu sunt informați despre acțiunile de RSC ale companiilor. La fel de puțin se comunică despre activitățile de RSC publicului-țintă, fapt ce nu contribuie la crearea unei imagini pozitive a întreprinderii în comunitate.

În timp ce companiile multinaționale au început să-și dezvolte treptat o cultură proprie de responsabilitate socială, conceptul de RSC este unul mai puțin cunoscut în sfera întreprinderilor mici și mijlocii din Republica Moldova. În cele mai multe cazuri, autoritățile publice de la nivel central, local și regional organizează puține activități de promovare a conceptului de RSC în beneficiul comunităților în care funcționează, astfel, implicarea în campanii de responsabilitate socială este extrem de mică.

În așa mod, pentru a identifica punctele vulnerabile și forte ale unităților economice în vederea dezvoltării durabile apare oportuna determinarea nivelului lor de sustenabilitate.

În literatura de specialitate, există mai multe încercări de a elabora un model de evaluare a performanței globale al întreprinderii. Autorul tezei, în urma analizei efectuate, constată că utilizarea modelelor date este orientată spre determinarea nivelului de sustenabilitate al întreprinderilor mari, în special pentru societățile comerciale listate la Bursa de Valori. În acest caz, companiile sunt obligate să raporteze un șir de indicatori necesari de determinat pentru modelele respective, însă companiile mici și mijlocii, în mare parte, nu calculează indicatorii vizați, ceea ce complică procesul de evaluare al performanței globale după modelele analizate mai sus. Din acest motiv, apare necesitatea de a elabora un model viabil, ușor de utilizat și în cazul companiilor mici și mijlocii.

În acest scop, autorul tezei a elaborat un model propriu de calculare a performanțelor globale ale unității economice, care înglobează performanța financiară, socială și de mediu. Pentru a realiza o analiză comparativă a rezultatelor obținute de companii, a fost propusă o clasificare a întreprinderilor în 5 categorii de performanță (de la 1 la 5, 1 având punctaj minim), în funcție de care li se apreciază comportamentul sustenabil.

Pentru aplicarea modelului, au fost stabilite domeniile principale de evaluare a întreprinderii (economic, social și ambiental), iar în cadrul fiecărui domeniu, au fost identificate criteriile specifice, acordându-se o anumită pondere pentru fiecare criteriu (tabelul 1), în limita unui anumit punctaj maxim acordat și luând în considerare un coeficient de importanță corespunzător fiecărui criteriu în parte.

**Tabelul 1. Ponderea indicatorilor de performanță în calcularea performanței globale a întreprinderii**

<b>Indicatori</b>	<b>Ponderea</b>
<b>1. Dimensiunea economică</b>	
1.1 Lichiditatea curentă	8,33 %
1.2 Solvabilitatea	8,33 %
1.3 Stabilitatea financiară	8,33 %
1.4 Rentabilitatea economică	8,33 %
1.5 Rentabilitatea financiară	8,33 %
1.6 Rotația activelor circulante	8,33 %
<b>Total</b>	<b>50%</b>
<b>2. Dimensiunea socială</b>	
2.1 Activități orientate către angajați	5 %
2.2 Securitatea și sănătatea în muncă	5 %
2.3 Protecția consumatorilor	5 %

2.4	Adaptarea la schimbări în comunitate	5 %
2.5	Activități orientate către dezvoltarea comunităților	5 %
<b>Total</b>		<b>25%</b>
<b>3.</b>	<b>Dimensiunea de mediu</b>	
3.1	Utilizarea eficientă a resurselor	5 %
3.2	Reducerea deșeurilor și a poluării	5 %
3.3	Reciclarea deșeurilor	5 %
3.4	Grija față de mediu în proiectarea proceselor de producere	5 %
3.5	Acțiuni de voluntariat orientate spre protejarea mediului în comunitate	5 %
<b>Total</b>		<b>25%</b>

Sursa: elaborat de autor

După determinarea indicatorilor economici, sociali și de mediu, urmează calcularea performanței globale a întreprinderii și determinarea nivelului de sustenabilitate aferent.

Măsurarea performanței globale se bazează pe acordarea unui punctaj fiecărui aspect analizat. În model, structura sistemului de indicatori la calculul performanței globale este determinată în conformitate cu model Pinteș, 2011:

- 50% indicatori financiari;
- 25% indicatori sociali;
- 25% indicatori de mediu.

Astfel, punctajul total al entității se va calcula după următoarea formulă:

$P_{\text{total}} = 0,50 \cdot \text{Indicatorii economici} + 0,25 \cdot \text{Indicatorii sociali} + 0,25 \cdot \text{Indicatorii de mediu}$

În funcție de rezultatul obținut, companiei îi poate fi atribuit un anumit nivel de sustenabilitate (tabelul 2).

**Tabelul 2. Punctajele aferente nivelurilor de sustenabilitate**

<b>Punctajul final (ponderat)</b>	<b>Nivelul de sustenabilitate</b>
1.00-2.00	G1
2.00-3.00	G2
3.00-4.00	G3
4.00-4,50	G4
4,50-5.00	G5

Sursa: elaborat de autor

Fiecare categorie de performanță a întreprinderii, calculată prin aplicarea modelului analizat, descrie un anumit comportament sustenabil:

G1 – cel mai jos nivel de sustenabilitate a întreprinderii. Performanță financiară deosebit de precară și, practic, lipsa oricăror acțiuni sociale și de mediu;

G2 – caracterizează o performanță globală acceptabilă, dar instabilă, cu inițiative sociale și de mediu sporadice;

G3 – este caracteristic unei companii cu o situație financiară mai stabilă și care devine mai responsabilă în relațiile sale cu stakeholderii, realizând anumite inițiative planificate;

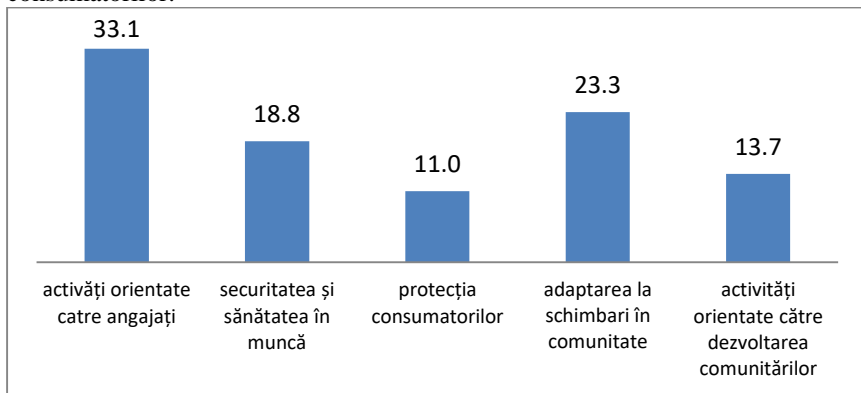
G4 – este caracteristic unei entități cu o situație economică bună, iar acțiunile sociale și de mediu încep să fie proactive, fiind implementate la nivelul managementului strategic;

G5 – caracterizează un nivel excelent de comportament sustenabil, cu o implicare activă în toate domeniile vizate.

În urma analizei răspunsurilor respondenților cu referire la dimensiunea socială, s-a constatat că companiile preferă să se implice mai activ în *acțiunile orientate către angajați* – 33,1% au confirmat că întreprind așa tip de inițiative, fiind urmate de *adaptarea la schimbări în comunitate* cu 23,3% și *securitatea și sănătatea în muncă* cu 18,8% (figura 4).

Un procent foarte mic de companii au menționat că realizează *activități sociale orientate către dezvoltarea comunităților* – 13,7% și o pondere și mai mică au obținut *inițiativele orientate spre protecția consumatorilor* – 11,0%.

În urma generalizării datelor obținute, putem efectua o ierarhizare a stakeholderilor companiilor analizate. Astfel, unitățile economice acordă prioritate în acțiunile de RSC inițiativelor orientate către angajați, urmate de acțiunile spre binele comunității și mai puțin se acordă atenție problemelor consumatorilor.

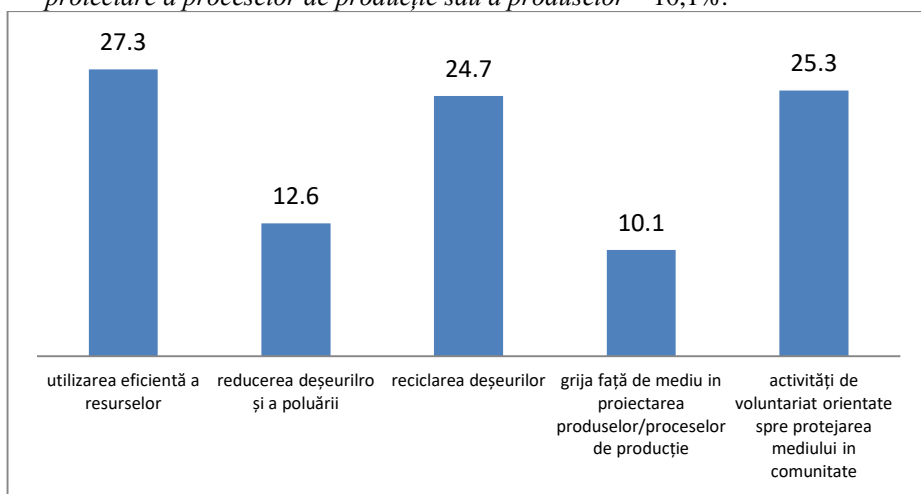


**Fig. 4. Ponderea activităților sociale realizate de companiile respondente**

Sursa: elaborată de autor

Datele colectate în cadrul studiului denotă că companiile inițiază un șir de acțiuni orientate spre protejarea mediului, care depășesc cerințele legale. Din cele cinci tipuri de responsabilități de mediu propuse respondenților, s-au conturat anumite tendințe în această direcție. Unitățile economice au acordat ponderea cea mai mare - 27,3% acțiunilor de *utilizare eficientă a resurselor*. Considerăm că acest moment este cauzat și de interesul economic. Este îmbucurător că 25,3% întreprind *acțiuni de voluntariat orientate spre protejarea mediului în comunitate*. Un număr impunător de companii, depun anumite eforturi în direcția *reciclării deșeurilor* – 24,7% (figura 5).

Însă, sunt destul de puține inițiativele companiilor de a *reducere deșeurile și poluarea* – 12,6%, precum și analiza *aspectelor ce țin de mediu la etape de proiectare a proceselor de producție sau a produselor* – 10,1%.



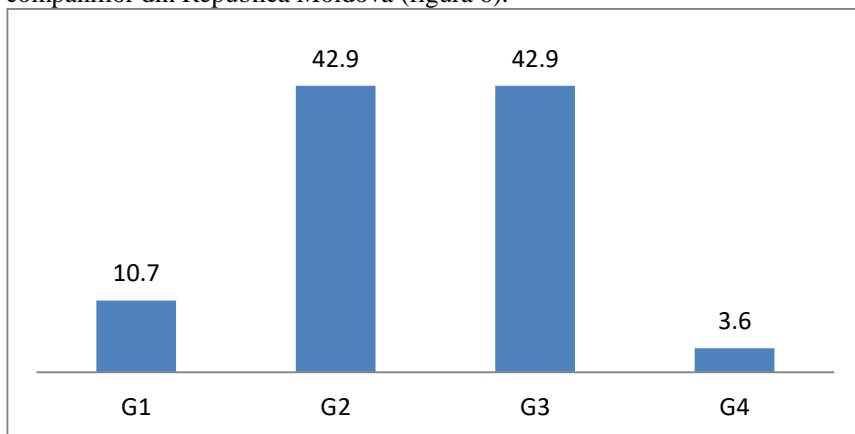
**Fig. 5. Ponderea activităților de mediu realizate de companiile respondente**

Sursa: elaborată de autor

Cercetarea a permis de a concluziona că, în prezent, printre activitățile din domeniul RSC sunt mai des realizate acțiunile, ce fac parte din dimensiunea socială și mai puțin se preiau inițiative din sfera ambientală. În domeniul protecției mediului, întreprinderile rar desfășoară acțiuni orientate spre managementul deșeurilor și reducerii poluării mediului ambiant.

Managementul dezvoltării durabile a întreprinderii pierde din eficiența sa, în cazul în care nu se atrage atenția corespunzătoare procesului de comunicare cu stakeholderii companiei, ceea ce a cauzat necesitatea analizei, în cadrul capitoului dat, al problemelor ce țin de procesul de raportare socială. Trebuie menționat că, din companiile care au fost implicate în studiu, doar o singură întreprindere mare publică anual un raport social.

Analiza performanței globale, care include performanța economică, socială și de mediu a întreprinderilor participante la sondaj, a permis prefigurarea peisajului existent, la momentul respectiv în vederea dezvoltării durabile a companiilor din Republica Moldova (figura 6).



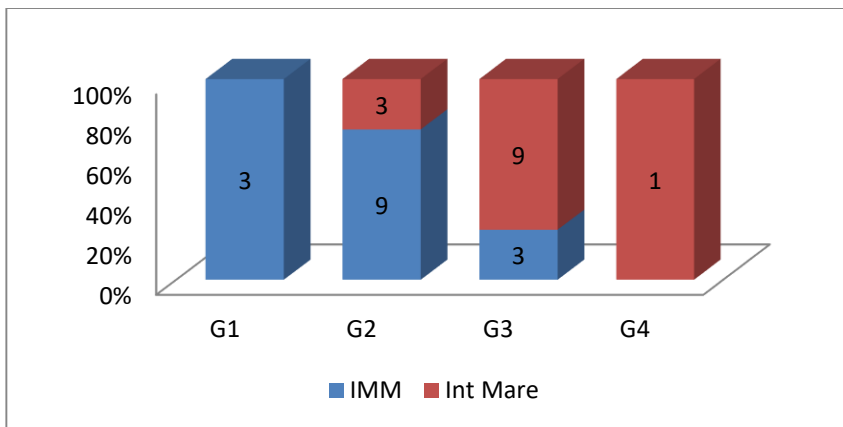
**Fig. 6. Nivelul de sustenabilitate manifestat de companiile analizate**

Sursa: elaborată de autor

Rezultatele studiului indică faptul că există întreprinderi – 10,7 din numărul total, care se remarcă prin cel mai scăzut nivel al sustenabilității. În cazul lor, situația nefavorabilă economică coexistă cu lipsa acțiunilor orientate spre societate și mediu. Un număr egal de unități economice, câte 42,9 la sută, se referă la nivelul doi și trei de sustenabilitate. Aceasta demonstrează faptul că companiile autohtone încep să aibă o abordare mai pozitivă față de dezvoltarea durabilă, însă aceste acțiuni nu sunt tratate la nivelul corespunzător, nefiind integrate în strategiile organizaționale. Doar 3,6% din companiile analizate au evidențiat un punctaj, care le permite să acceadă la nivelul IV de sustenabilitate. Nici una din companiile incluse în sondaj nu au acumulat punctajul necesar pentru nivelul cel mai avansat de sustenabilitate.

Acest studiu indică faptul că nivelul performanțelor globale ale întreprinderilor analizate din țară se situează sub nivelul mediu de sustenabilitate și sunt necesare eforturi considerabile pentru efectuarea anumitor schimbări pozitive în domeniul dat.

Prezintă un interes aparte analiza nivelului de sustenabilitate, ținând cont de dimensiunile companiilor (figura 7). Studiul a evidențiat că numărul întreprinderilor mici și mijlocii este în descreștere, odată cu avansarea nivelurilor de sustenabilitate, iar în cazul întreprinderilor mari situația este inversă. La nivelul IV de sustenabilitate, 100% din companii sunt mari, la nivelul III – 75%, la nivelul II – 25% și la primul nivel nu este nici o întreprindere de dimensiuni mari.



**Fig. 7. Ponderea întreprinderilor mici și mijlocii, și mari după nivelul de sustenabilitate**

Sursa: elaborată de autor

Rezultatele obținute vin în concordanță cu concluzia realizată de Zaiț et al. (2013, p. 387), care constată că mărimea firmelor este un factor care influențează practicile de RSC. Dimensiunea firmelor influențează abordarea strategică, capacitatea de susținere financiară, amplitudinea și persistența acțiunilor de RSC. În așa mod, se consideră validată ipoteza, în cadrul căreia se afirmă că nivelul de sustenabilitate a companiilor este influențat de dimensiunea lor.

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

Metoda (OCAI) utilizată la determinarea caracteristicilor proprii culturii organizaționale, din cadrul întreprinderilor cercetate din Republica Moldova, a permis conturarea anumitor particularități.

După cum se poate observa din tabelul 3 și figura 8, în ceea ce privește cultura actuală, nu putem menționa că domină un singur tip de cultură. Totuși, datele indică faptul că, în acest mix, între cele patru tipuri de culturi, predomină *cultura de tip ierarhic* (29,08 puncte din 100 posibile), care este caracterizată prin formalism, control și orientare către mediul intern. În același timp, valorile specifice *culturii de tip clan* și *de tip piață* sunt aproximativ egale, corespunzător (24,57 din 100) și (24,95 din 100 posibile). Aceasta denotă că, în companiile date,

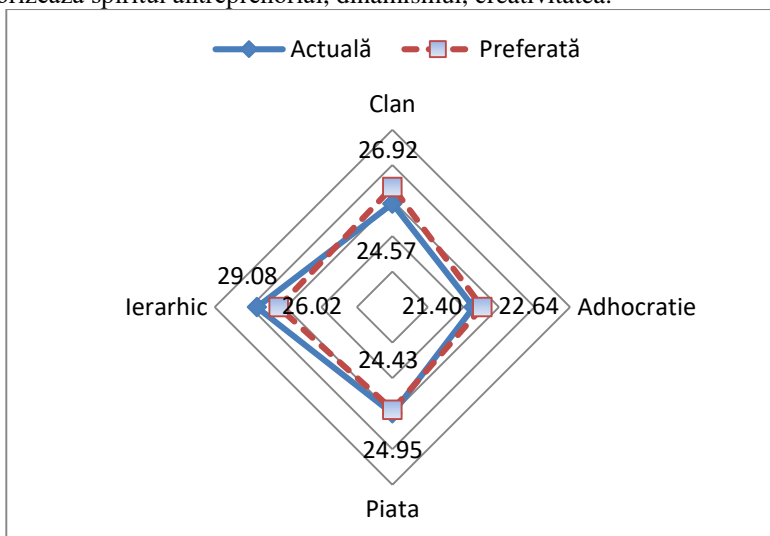
se pune accentul pe cooperare, munca în echipe, fiind promovate asemenea valori, precum competența, eficiența și productivitatea.

**Tabelul 3. Profilul cultural al întreprinderilor analizate**

	Actuală	Preferată	Ecartul
Clan	24,57	26,92	2,35
Adhocrație	21,40	22,64	1,24
Piață	24,95	24,43	-0,53
Ierarhic	29,08	26,02	-3,06
	100	100	

Sursa: elaborat de autor

La nivelul companiilor analizate, cel mai puțin depistăm elemente specifice culturii de tip *adhocrație*, doar (21,40 din 100). Astfel, în companii mai puțin se valorizează spiritul antreprenorial, dinamismul, creativitatea.



**Fig. 8. Cultura organizațională în cadrul întreprinderilor analizate**

Sursa: elaborată de autor

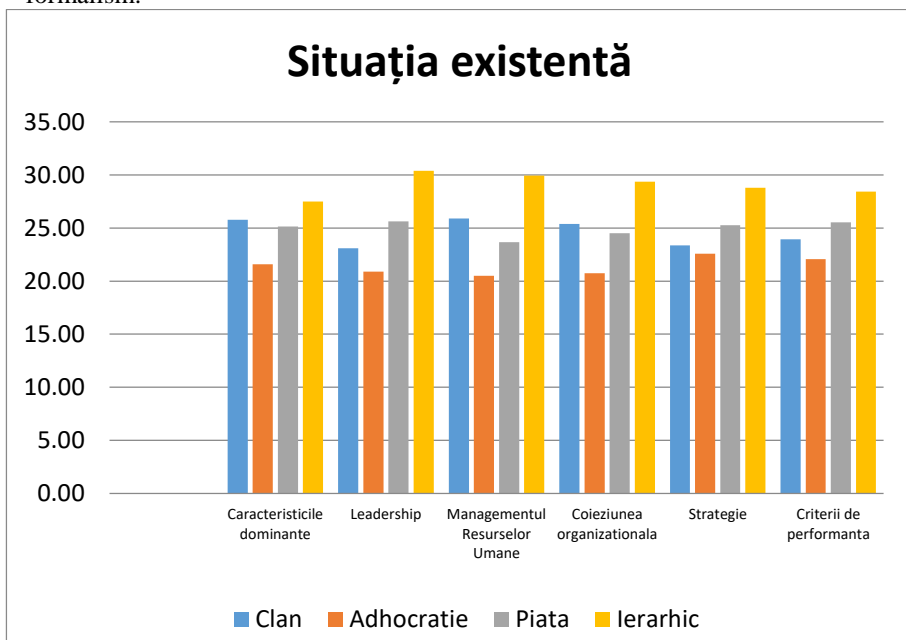
În figura 8 se prezintă și rezultatele studiului în vederea preferințelor respondenților față de cultura existentă. Fiecare tip de cultură înregistrează discrepanțe între starea actuală și starea preferată. Personalul companiilor ar dori ca cultura de tip *ierarhic* să se reducă cu 3,06 puncte, iar cea de tip *piață* cu 0,53 puncte. Totodată, respondenții ar prefera ca, în întreprinderi, elementele specifice culturii de tip *clan* să se majoreze cu 2,35 puncte, iar în cele de tip *adhocrație* cu 1,24 puncte.



Angajații semnaleză că și-ar dori o sporire a atmosferei de tip familie, implicarea angajaților în luarea deciziilor, acțiuni orientate spre creșterea coeziunii în grup, precum și un climat de lucru mai dinamic și mai creativ.

Prezintă interes analiza culturii organizaționale a unităților economice din țară **pe dimensiuni**. După cum a fost menționat, metoda OCAI permite identificarea percepțiilor angajaților organizațiilor participante la studii față de șase dimensiuni ale culturii organizaționale: caracteristicile dominante, leadershipul, managementul resurselor umane, coeziunea organizațională, strategia și criteriile de performanță. Scorul profilului cultural al fiecărei întreprinderi a fost obținut prin determinarea mediei dintre răspunsurile respondenților la fiecare dimensiune.

Analiza culturii organizaționale în cadrul întreprinderilor din țară (figura 9), ne permite să concluzionăm, că în ce privește situația actuală, la toate dimensiunile predomină cultura de tip ierarhică, obținând chiar și un punctaj maxim de 30,39 puncte. Aceasta poate fi tratat ca un semn important, că în organizațiile din țară, accentul se pune, în mare parte, pe control, disciplină și formalism.



**Fig. 9. Profilul cultural al întreprinderilor analizate pe dimensiuni (situația existentă)**

Sursa: elaborată de autor

Totodată, din figura 9 se evidențiază, că la toate dimensiunile, fără excepții, cultura de tip adhocratică a luat un punctaj minim. În asemenea situație, când nu sunt valorizate la nivel de companie inovația, creativitatea, originalitatea în gândire, este puțin probabil, ca managementul întreprinderilor să utilizeze metode motivaționale, ce ar favoriza dezvoltarea acestor abilități.

În același timp, apreciind rezultatele obținute cu privire la preferințele angajaților, se constată, că la patru dimensiuni predomină cultura de tip clan, iar la două – cultura de tip ierarhic. Iar cele mai mici punctaje la toate dimensiunile au fost atribuite culturii de tip adhocratică. În așa mod, putem concluziona, că angajații nu numai că acceptă tipul de cultură existent în cadrul organizațiilor, dar nici nu pretind la alte modele de management.

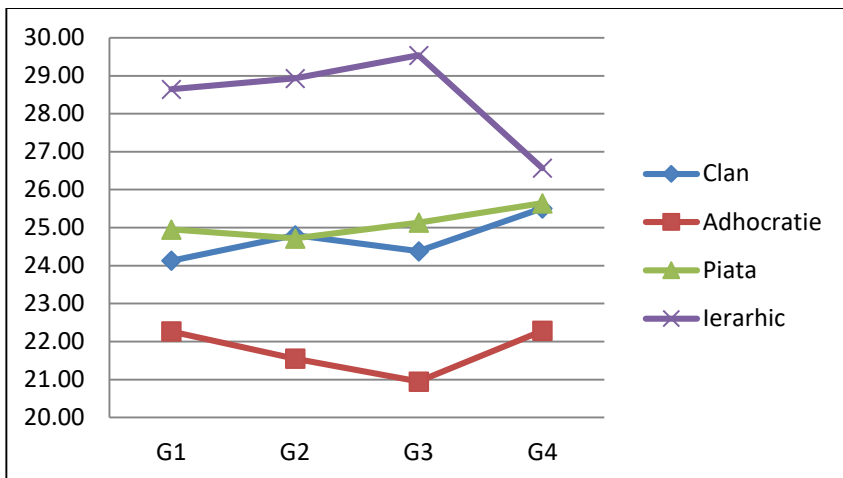
Putem concluziona că managerii din companiile analizate trebuie să întreprindă anumite măsuri pentru a dezvolta elemente specifice culturii de tip clan și adhocratică, care contribuie la sporirea angajamentului organizațional, la cultivarea comportamentului civic și să faciliteze creativitatea și inovația.

Considerând că procesul de integrare organizațională a sustenabilității va fi facilitat prin crearea unei culturi organizaționale corespunzătoare, am recurs la analiza corelației dintre tipul culturii depistat în cadrul organizațiilor și nivelul de sustenabilitate al companiilor incluse în cercetare. În acest scop au fost utilizate metode matematico-statistice, care au permis a constata, că în vederea situației existente la companii, nu se depistează o corelație directă între nivelul de sustenabilitate și tipurile de culturi analizate: de tip adhocratică, de tip clan, de tip piață, de tip ierarhic. De asemenea, în cazul situației preferate la companii, nu se observă corelația directă între nivelul de sustenabilitate și tipurile de culturi analizate.

Acest lucru poate fi explicat prin faptul că companiile pot atinge un anumit nivel de sustenabilitate, sub influența unui număr sporit de factori, care în studiul nostru nu au fost luați în considerare, dar care au un impact considerabil asupra dezvoltării durabile a companiilor.

De exemplu, în lucrarea sa Zaiț et al. (2013, pag. 384) specifică faptul că cultura nu este singura responsabilă de nivelul de dezvoltare durabilă a companiei. Se constată că există o corelație pozitivă între orientarea firmelor către RSC și nivelul de dezvoltare economică a țărilor din care provin. Prin urmare, guvernele statelor ar trebui să ofere condiții, care să favorizeze dezvoltarea firmelor în această direcție. Pe de altă parte, cadrul legislativ riguros, dar și creșterea rolului societății civile sunt factori cu impact asupra creșterii preocupării pentru acțiunile RSC.

Totuși, trebuie să remarcăm că, analizând corelația dintre tipul culturii organizaționale și nivelul de sustenabilitate al companiilor analizate, se observă anumite tendințe (fig. 10).



**Fig. 10. Corelația dintre elementele culturii organizaționale și nivelurile de sustenabilitate în cadrul întreprinderilor analizate**

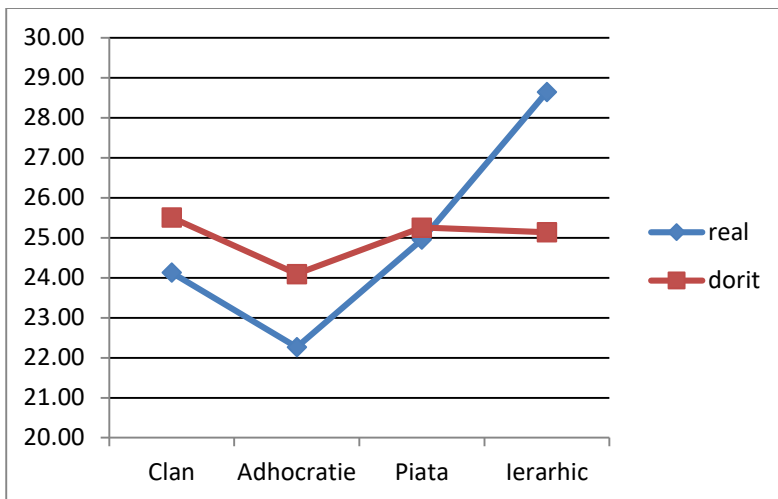
Sursa: elaborată de autor

Din analiza corelației dintre tipul de cultură și nivelul de sustenabilitate, se poate înregistra o discrepantă mare între elementele culturii la întreprinderile, unde se atestă primul nivel de sustenabilitate cu elementele de la întreprinderile, unde avem nivelul IV. În ultimul caz, se observă o reducere substanțială a valorilor specifice tipului de cultură ierarhică și o majorare a elementelor culturii de tip piață, adhocratie și, cel mai considerabil, s-au modificat scorurile pentru cultura de tip clan.

Tipul de cultură organizațională, în cadrul căreia se evidențiază cu prevalare elementele culturii clan și adhocratie, contribuie la sporirea angajamentului organizațional, la creșterea comportamentului civic și a dorinței angajaților de a se implica în soluționarea nu numai a dificultăților economice ale companiei, dar și a celor sociale și de protecția mediului. Astfel, putem conchide că direcționarea companiei spre o dezvoltare durabilă e posibil de realizat numai prin intermediul creării unei culturi organizaționale sustenabil orientate.

Prezintă interes compararea atitudinii angajaților față de tipul de cultură existent în cadrul întreprinderilor și preferat de către angajați din cadrul companiilor cu diverse niveluri de sustenabilitate (figurile 11 și 12).

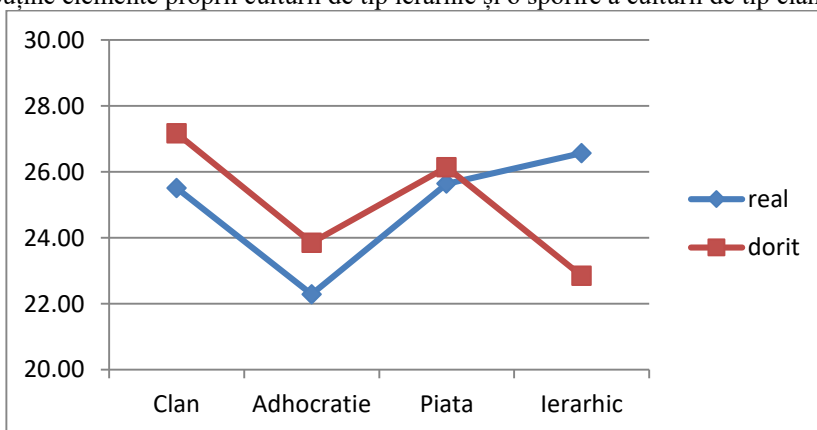
Respectiv, analizând, în mod separat, corelația dintre elementele culturii organizaționale la unitățile economice cu nivelul de sustenabilitate G1, putem observa cum diferă situația existentă în cadrul companiilor și cea preferată de respondenți.



**Fig. 11. Corelația dintre elementele culturii organizaționale existente și preferate de angajați în cadrul întreprinderilor cu nivelul de sustenabilitate G1**

Sursa: elaborată de autor

Este evident că angajații companiilor autohtone, care se atribuie la primul nivel de sustenabilitate, ar prefera să activeze într-un mediu, unde s-ar regăsi mai puține elemente proprii culturii de tip ierarhie și o sporire a culturii de tip clan.



**Fig. 12. Corelația dintre elementele culturii organizaționale existente și preferate de angajați în cadrul întreprinderilor cu nivelul de sustenabilitate G4**

Sursa: elaborată de autor

Iar în cazul companiilor, cu un nivel mai înalt al sustenabilității, și anume nivelul G4, se evidențiază o solicitare mai sporită de a reduce elementele culturii de tip ierarhic și de a le majora pe cele de tip clan.

Ca rezultat al acestui studiu, afirmăm că dacă se dorește ca întreprinderea să devină competitivă prin produsele și tehnologiile sale, ea trebuie să implementeze în cultura sa așa valori, ca creativitatea, asumarea de riscuri, implicarea și inovarea. În companiile unde valorile dominante sunt onestitatea, respectul reciproc, corectitudinea, încredere în subordonați, acceptarea noului, toleranța greșelilor, există premise ca comportamentul personalului să fie mult mai responsabil și creativ față de problemele existente, indiferent de aspectul lor. În același timp, e nevoie de a schimba practicile de lucru existente în organizații, optând pentru metode de motivare intrinsecă, lucrul în echipe autoconduse, autonomia individului, comunicări directe și neoficiale.

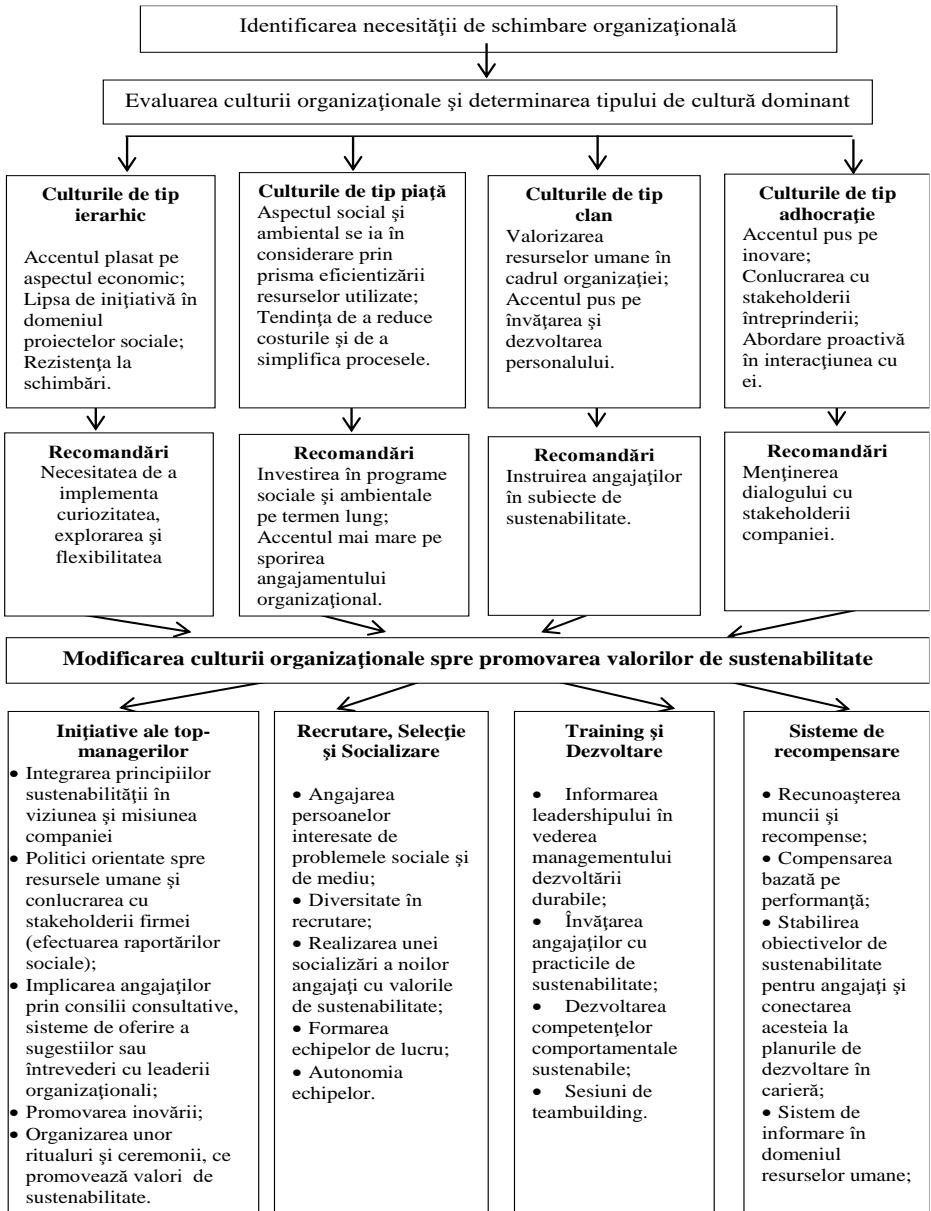
Analiza efectuată în cadrul tezei confirmă că, pentru a reorienta întreprinderea spre implementarea inițiativelor de schimbare organizațională, e nevoie să înceapă cu schimbări culturale interne. Astfel, e nevoie de identificarea metodelor pentru a direcționa întreprinderile spre o dezvoltare durabilă prin intermediul creării unei culturi organizaționale sustenabil orientată.

Schimbarea culturală, orientată spre integrarea valorilor și practicilor specifice dezvoltării durabile, impune anumite acțiuni specifice. În acest caz, e oportun de analizat ciclul de viață a companiei, pentru a putea ajusta corect mecanismele de schimbare culturală, iar pentru asigurarea partajării intense a valorilor și normelor în cadrul organizațional, e necesară utilizarea anumitor mecanisme de dezvoltare a culturii organizaționale.

Ca rezultat al analizelor efectuate și al studiului empiric realizat, a fost propus un model propriu de direcționare a culturii organizaționale spre valori de sustenabilitate (figura 13).

Modelul propus caracterizează acțiunile, necesare de a fi întreprinse într-o companie în scopul direcționării culturii organizaționale spre implementarea valorilor de sustenabilitate.

Numai după ce sustenabilitatea va fi integrată în concepțiile de bază, va fi promovată prin valori și norme organizaționale și se va regăsi în produsele artificiale, putem considera că cultura organizațională reprezintă o resursă majoră în managementul dezvoltării durabile a întreprinderilor.



**Fig. 13. Model de modificare a culturii organizaționale spre valori de sustenabilitate**

Sursa: elaborată de autor

## CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI

Dezvoltarea durabilă reprezintă un deziderat al lumii contemporane. Iar, cercetarea realizată în lucrare demonstrează că, fără obținerea, în final, a unei culturi organizaționale orientate spre sustenabilitate, este mult mai dificil de obținut o congruență între obiectivele economice, sociale și ambientale ale managementului dezvoltării durabile. Pentru instaurarea unei culturi a responsabilității, ar fi nevoie de o schimbare fundamentală în gândire cu privire la procesul de dezvoltare socială și, în consecință, o schimbare fundamentală în modalitatea de organizare a acestui proces.

Studiul efectuat în cadrul tezei de doctor habilitat, se distinge prin următoarele **concluzii** importante:

1. Evoluția abordărilor în managementul modern, ne permite să constatăm, că dezvoltarea durabilă reprezintă nu numai o condiție obligatorie pentru companiile care tind să se adapteze la schimbările permanente din mediul economic, social, tehnologic, etc., dar prezintă multiple beneficii pentru business: avantaj concurențial considerabil, monitorizarea riscurilor economice, sociale și ambientale, sporirea angajamentului personalului, creșterea loialității consumatorilor, îmbunătățirea relațiilor cu comunitatea. Astfel, întreprinderile, care integrează principiile de dezvoltare durabilă în strategiile organizaționale, obțin rezultate financiare superioare pe termen mediu și lung, creând mai multă valoare pentru stakeholderi (paragraful 1.1 și 1.2). Implementarea organizațională a sustenabilității e posibilă numai prin aplicarea unui management eficient al dezvoltării durabile, care se bazează pe o interacțiune sistemică și strategică cu stakeholderii întreprinderii (paragraful 1.3).

2. Integrarea principiilor de dezvoltare durabilă în strategiile companiei nu poate fi realizată doar prin acțiuni sporadice de responsabilitate socială corporativă, organizate cu anumite ocazii. Pentru a transpune acest deziderat în viață, e nevoie de efectuat schimbări considerabile la nivelul valorilor și credințelor angajaților, care apoi să contribuie la modificarea esențială a comportamentului lor. Deci, este necesar de direcționat cultura organizațională spre valori de sustenabilitate. În așa mod, analiza cercetărilor realizate recent în domeniul dat, indică asupra unei relații strânse dintre cultura organizațională și sustenabilitatea corporativă. Se demonstrează că, pentru a răspunde provocărilor sociale și de mediu organizațiile trebuie să realizeze o transformare culturală semnificativă (paragraful 2.1), cultura organizațională reprezentând un mijloc important de sporire a performanțelor organizaționale, care permite de a mobiliza resursele umane ale companiei spre atingerea anumitor obiective organizaționale (paragraful 2.3). Procesul de evaluare a culturii în cadrul întreprinderii oferă o viziune multilaterală a atitudinilor angajaților față de companie, de colegi, de stilul de management, politica companiei, astfel, indicând asupra unor puncte forte și vulnerabile ale activității firmei (paragraful 3.3). În așa mod, auditul

cultural servește la identificarea măsurilor necesare de efectuat de către manageri pentru a realiza procesul de schimbare culturală (paragraful 3.4).

3. În urma studiilor realizate, s-a determinat că cultura organizațională influențează performanțele companiei atât în mod direct, cât și indirect, iar principalul mediator, în acest caz, servește angajamentului organizațional. În practica managerială și literatura de specialitate autohtonă, angajamentului organizațional i se acordă prea puțină atenție, în ciuda faptului care are implicații majore asupra performanțelor organizaționale. Pentru a putea utiliza angajamentul organizațional drept resursă de sporire a randamentului și loialității angajaților, sunt caracterizați factorii determinanți și modul cum pot fi gestionați (paragraful 2.5).

4. Obiectivele de dezvoltare durabilă, promovate de ONU, sunt incluse pe ordinea de zi în mai multe state, inclusiv și în Republica Moldova. În țară se întreprind anumite măsuri pentru a direcționa strategiile și politicile de stat spre implementarea ODD, remarcându-se, totodată, și anumite deficiențe în acest proces: disponibilitatea redusă a indicatorilor naționali sau chiar lipsa lor, multe ținte stabilite în ODD nu se regăsesc în strategiile și politicile naționale sau sunt aliniate parțial la ele, neincluderea acestor ținte în cadrul politicilor sectoriale, regionale și locale (paragraful 4.1). Statul trebuie să se implice mai activ în implementarea ODD, prin diverse instrumente macroeconomice, însă studiul efectuat ne permite să concluzionăm, că ralierea societății spre dezvoltarea sustenabilă nu poate fi realizată fără o implicare activă a unităților economice, care trebuie să conștientizeze că dezvoltarea durabilă nu poate fi impusă doar prin intermediul unor legi și norme, ci trebuie să se bazeze pe inițiative benevole din partea întreprinderilor (RSC).

5. Studiul teoretic cu privire la activitatea de responsabilitate socială a companiilor din țară a contribuit la conturarea unor tendințe existente, la momentul actual, în domeniul dat. Cercetarea efectuată a permis să se scoată în evidență faptul că nivelul de familiarizare a oamenilor de afaceri din țară cu noțiunea de RSC și beneficiile unei activități responsabile este destul de redus, acțiunile de RSC sunt orientate, în mare parte, spre activități filantropice, fiind alese la discreția antreprenorilor, angajații sunt implicați mai puțin în aceste activități, deseori nu se comunică stakeholderilor despre activitățile realizate. Aceasta semnifică faptul că întreprinderile tratează RSC drept obligație socială, care reprezintă prima treaptă în evoluția acestui concept (paragraful 4.2). Rezultatele acestui studiu, precum și recomandările ulterioare au fost propuse ODIMM (certificatul de implementare se anexează).

6. Dezvoltarea durabilă impune o abordare mai complexă a performanțelor organizaționale, fiind necesar de contabilizat nu numai performanța economică a întreprinderii, dar și cea socială și ambientală. La rândul său, performanța globală necesită metode noi de calcul a dimensiunilor respective. Studiul, realizat în teză, susține că modelele propuse în literatura de specialitate se referă mai mult la



întreprinderile mari. Din acest motiv, a fost elaborată o metodologie proprie, care oferă posibilitatea întreprinderilor, indiferent de mărimea lor, de a dispune de un instrumentar viabil și ușor aplicabil în practică. Metodologia dată, ulterior, poate fi utilizată în vederea unei analize comparative a nivelului de sustenabilitate al întreprinderilor din diverse ramuri și de deferite dimensiuni (paragraful 4.3).

7. Investigațiile efectuate de autorul tezei, demonstrează că, în cadrul întreprinderilor din Republica Moldova, managementul dezvoltării durabile este realizat în proporții insuficiente. Numărul activităților de RSC este destul de redus, predominând inițiative orientate spre angajați, fiind urmate de acțiuni spre binele comunității și, în ultimul rând, se întreprind măsuri pentru a proteja consumatorii (paragraful 4.4). Studiul efectuat a evidențiat faptul că în companiile autohtone se atrage o atenție mai mică aspectelor de mediu, în comparație cu cele sociale, în ciuda faptului că acțiunile ambientale pot substanțial reduce costurile de producție și cheltuielile de întreținere în cadrul unităților economice. Rezolvarea problemelor de mediu ar fi mai considerabilă, dacă managementul întreprinderilor implementa principiile dezvoltării durabile în strategiile sale și analiza *aspectelor ce țin de mediu* se efectua la etapa de proiectare a proceselor de producție și, tot atunci, se identificau metodele de *reducere a deșeurilor și poluării*, ceea ce practic se realizează foarte rar în companii (paragraful 4.4). Însă, managementul deșeurilor e o problemă stringentă nu numai pentru unitățile economice, dar și pentru întreaga țară (paragraful 4.1).

8. Analiza nivelului de sustenabilitate al companiilor din Republica Moldova, realizat de autorul tezei, ne permite să concluzionăm că scorul performanțelor globale ale întreprinderilor analizate din țară se situează sub nivelul mediu. Totodată, se atestă că nivelul de sustenabilitate a companiilor este influențat de dimensiunea lor: numărul întreprinderilor mici și mijlocii este în descreștere, odată cu avansarea nivelurilor de sustenabilitate, iar în cazul întreprinderilor mari, situația este inversă (paragraful 4.4). Mărimea firmelor influențează abordarea strategică, capacitatea de susținere financiară, dar și amploarea și persistența acțiunilor de RSC. Aceasta presupune că sunt necesare eforturi scontate în direcția promovării businessului sustenabil: familiarizarea antreprenorilor cu beneficiile dezvoltării durabile, propagarea practicilor de succes, susținerea întreprinzătorilor care s-au remarcat prin exemple notorii, etc.

9. Cultura organizațională reprezintă activele intangibile ale întreprinderii, capabile de a facilita orientarea companiei spre o dezvoltare sustenabilă, însă realizarea acestui proces, trebuie să fie efectuată, luând în considerare particularitățile culturii întreprinderilor din Republica Moldova. Cercetarea, realizată în acest scop (300 chestionare), a pus la bază modelul OCAI de Kim S. Cameron și Robert E. Quinn (paragraful 5.1). În consecință, a fost posibil să se analizeze separat cultura fiecărei companii (pentru 28 întreprinderi), determinând dimensiunile culturii organizaționale și în baza lor să se obțină rezultate generale pentru întreprinderile din Republica Moldova. Rezultatele studiului, au confirmat

ipotezele înaintate spre explorare. Astfel, întreprinderile din Republica Moldova sunt caracterizate de *cultura de tip ierarhic*, evidențiind o atmosferă bazată pe formalism, control, lipsa de flexibilitate și orientare către mediul intern. În același timp, în companiile autohtone, *cultura de tip adhocratic* este dezvoltată în proporții reduse, indicând faptul că nu sunt valorizate, în măsură deplină, spiritul inovativ, dinamismul, creativitatea (paragraful 5.1). Rezultatele studiu, precum și sugestiile în vederea eficientizării activității au fost propuse unui număr de companii (certIFICATELE DE IMPLEMENTARE SE ANEXEAZĂ).

10. În cadrul cercetării s-a realizat analiză corelației dintre tipul culturii organizaționale și nivelul de sustenabilitate al companiilor (paragraful 5.2). Corelația dintre tipul culturii organizaționale și nivelul de sustenabilitate al companiilor incluse în cercetare, indică asupra unor tendințe: în cadrul companiilor cu un nivel de sustenabilitate redus, se atestă o prevalare a elementelor proprii *culturii de tip ierarhie și piață*, iar pe măsura sporirii nivelului de sustenabilitate al întreprinderilor, se majorează ponderea elementelor specifice *culturii de tip adhocratic și clan*. Anume aceste două tipuri de culturi: *adhocratic și clan*, contribuie la sporirea angajamentului organizațional, la creșterea comportamentului civic și a dorinței angajaților de a se implica în soluționarea nu numai a dificultăților economice ale companiei, dar și la cele sociale și ambientale. Astfel, putem conchide că direcționarea companiei spre o dezvoltare durabilă e posibil de realizat numai prin intermediul creării unei culturi organizaționale sustenabil orientate.

Considerăm că, în baza studiului teoretic și practic realizat de autorul tezei, pot fi propuse anumite **recomandări**:

#### **Către Guvernul Republicii Moldova:**

**1. Includerea Obiectivelor de Dezvoltare Durabilă ca un vector primordial în cadrul agendei naționale de politici.** Această direcționare spre implementarea ODD ar facilita transpunerea Strategiei Naționale de Dezvoltare “Moldova 2030” în cadrul politicilor sectoriale, regionale și locale.

#### **Către Ministerul Economiei și Infrastructurii:**

**2. Încurajarea întreprinderilor din Republica Moldova să adopte practici sustenabile în activitatea sa.** Este important să existe diverse facilități: fiscale, legislative etc. capabile de a stimula agenții economici de a se familiariza cu particularitățile dezvoltării durabile și de a implementa practicile sustenabile în activitatea lor.

**3. Elaborarea unei metodologii unice pentru raportările integrate ale companiilor.** Elaborarea și comunicarea raportului integrat va permite companiilor de a percepe mai bine problemele ce țin de sustenabilitate și de a fi mai transparente pentru stakeholderi.

**4. Familiarizarea și sensibilizarea populației cu particularitățile dezvoltării durabile.** Una din măsurile principiile în implementarea ODD constă

în utilizarea metodelor directe și indirecte pentru a spori atenția populației față de problemele sociale și de mediu.

### **Către Organizația pentru Dezvoltarea Sectorului Întreprinderilor Mici și Mijlocii (ODIMM):**

5. **Promovarea ulterioară a conceptului de dezvoltare durabilă și familiarizarea tuturor actorilor în cadrul IMM-urilor cu beneficiile și particularitățile unui comportament social responsabil, ținând cont de faptul că, la moment, se atestă o atitudine sceptică față de acest concept.**

6. **Popularizarea practicilor sustenabile prin organizarea periodică a clasamentului întreprinderilor sustenabile.** Evidențierea bunelor practici în domeniul dezvoltării durabile a IMM-urilor, utilizând metoda de evaluare a nivelului de sustenabilitate propus în teză, va permite de a efectua o analiză comparativă a activității companiilor, indiferent de domeniul de activitate și mărime.

### **Către Ministerul Educației, Culturii și Cercetării:**

7. **Formarea competențelor în domeniul dezvoltării durabile prin învățarea continuă.** E nevoie de majorat substanțial numărul persoanelor din câmpul muncii cu competențe ce țin de abordarea sustenabilă. În acest scop, e nevoie de facilitat obținerea de cunoștințe prin învățarea pe parcursul întregii vieți.

8. **Informarea activă a elevilor și studenților cu avantajele unui comportament sustenabil.** În acest scop, se recomandă de inclus valorile dezvoltării durabile în cadrul programelor de studiu și de a le promova activ prin utilizarea diverselor mijloace.

### **Către unitățile economice:**

9. **Evaluarea periodică a performanțelor globale ale întreprinderii.** Utilizarea modelului propus de determinare a performanței globale poate servi drept bază informațională la luarea deciziilor în vederea perfecționării activității organizației și prefigurării riscurilor potențiale ale companiei.

10. **Realizarea managementului dezvoltării durabile prin conlucrarea cu stakeholderii organizației.** Familiarizarea cu particularitățile managementului dezvoltării durabile și ale modalităților de conlucrare cu stakeholderii companiei va contribui la crearea unui proces progresiv de cunoaștere a nevoilor celorlalți, fiind posibilă echilibrarea propriilor obiective de afaceri cu interesele partenerilor.

11. **Informarea în domeniul dezvoltării durabile va eficientiza activitatea de RSC a întreprinderilor.** Analiza activității sociale și ambientale a întreprinderilor din țară denotă necesitatea unei eficientizări a activităților respective prin majorarea domeniilor de implicare, utilizarea unei game mai variate de programe sociale și îmbunătățirea procesului de elaborare a acestora.

12. **Utilizarea angajamentului organizațional drept factor de sporire a randamentului și loialității angajaților.** În scopul majorării performanțelor organizaționale, managerii trebuie să utilizeze metode noi de interacțiune socială, cum ar fi angajamentul organizațional, care are un impact considerabil asupra

reducerii nivelului absenteismului, fluctuației de personal, în același timp, sporind productivitatea angajaților, nivelul lor de creativitate, precum și satisfacția clienților.

**13. Evaluarea periodică a culturii organizaționale.** Auditul culturii organizaționale permite companiei identificarea surselor problemelor organizaționale, ce țin de comportamentul angajaților și determinarea metodelor de orientare a tuturor subdiviziunilor organizației și a indivizilor aparte spre realizare scopurilor companiei.

**14. Implementarea dezvoltării durabile în strategiile organizaționale prin modificarea culturii organizaționale.** Pentru ca, în cadrul organizațional, valorile sustenabilității să predomină, e necesar de efectuat anumite modificări în cultura întreprinderii. În acest scop, recomandăm, de utilizat modelului de creare a unei culturi orientate spre valori sustenabile, propus în lucrare.

#### **Către instituțiile de învățământ superior cu profil economic:**

**15. Promovarea valorilor dezvoltării durabile.** Asigurarea studenților cu cunoștințe și competențe necesare pentru promovarea dezvoltării durabile și a stilurilor de viață durabile, precum și cu avantajele unui management sustenabil al unităților economice, va permite de a contribui considerabil la promovarea acestui concept în cadrul mediului de afaceri și al populației și de a influența asupra percepțiilor existente.

**16. Elaborarea unor cursuri universitare și programe de master în domeniul sustenabilității.** Experiența europeană, prin numărul și diversitatea cursurilor universitare în domeniul RSC, demonstrează că sunt necesare acțiuni suplimentare pentru promovarea și abordarea dezvoltării durabile într-un context mai larg, atât în cursurile predate, cât și nemijlocit în activitățile realizate de universități, precum și elaborarea unui program de master, în care să se studieze aprofundat dezvoltarea durabilă și managementul sustenabilității.

**17. Studiarea aprofundată a conceptului de cultură organizațională de către studenții la specialitatea Business și Administrarea Afacerilor.** Gestiunea unei întreprinderi moderne plasează pe prim-plan resursele umane, capacitatea lor de inovare și de creativitate. În acest context, recomandăm de studiat mai aprofundat conceptul de cultură organizațională, metodele de evaluare a culturii, metodele de modificare a culturii organizaționale, crearea unei culturi sustenabil orientate, care devin resurse viabile de majorare a performanțelor organizaționale.

## BIBLIOGRAFIE

1. ANDRONICEANU A. *Noutăți în managementul public*. București: Editura Universitară, 2006. 398 p. ISBN:978-973-7787-68-4
2. BERTELS, S., PAPANIA, L., FRASER, S. *Embedding sustainability in organizational culture: A How-to Guide for Executives*. Canada: University of Western Ontario (online), 2010, (cited 3.12.2018). Disponibil la [http://livebettermagazine.com/eng/reports\\_studies/pdf/Executive-Report-Sustainability-and-Corporate-Culture.pdf](http://livebettermagazine.com/eng/reports_studies/pdf/Executive-Report-Sustainability-and-Corporate-Culture.pdf)
3. BNS (2019). Date statistice privind dezvoltarea durabilă în Uniunea Europeană versus Republica Moldova, In: situl BNS [online], 2019. [citat 26.03.2020]. Disponibil: <https://statistica.gov.md/pageview.php?l=ro&idc=550&id=6132>
4. CAMERON, K.S. , QUINN, R.E., *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on Competing Values Framework*, 3 edition, San Francisco: Jossey-Bass, 2011
5. COMISIA EUROPEANĂ. *Viziunea UE cu privire la dezvoltarea durabilă*. [citat 14.05.2019]. Disponibil: [https://ec.europa.eu/info/strategy/international-strategies/sustainable-development-goals/eu-approach-sustainable-development\\_ro](https://ec.europa.eu/info/strategy/international-strategies/sustainable-development-goals/eu-approach-sustainable-development_ro)
6. COLEMAN, J. Six components of a great corporate culture. In: *Harvard Business Review* [Online]. 2013, May 6. [citat 21.05.2017]. Disponibil: <https://hbr.org/2013/05/six-components-of-culture>
7. CRISMARU, M., GAGAUZ, O., BUCIUCEANU-VRABIE, M. Incluziunea tinerilor aflați în afara sistemului de educație, formare și ocupație profesională (tineri NEET): studiu sociologic. INCE. Chișinău, 2018. Tipografia "Foxtrot". 100 p. ISBN 978-9975-89-085-4
8. DENISON, D.R., *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, New York: John Wiley și Sons. 1990. ISBN -13 978-0965861205
9. EUROSTAT. In: *situl Comisiei Europene* [online], 2020. [citat 20.03.2020]. Disponibil: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/sdi>
10. GĂNESCU, C., *Cultura organizațională și competitivitatea*. București: Editura Universitară. 2011, 147 p. ISBN 978-606-591-321-9
11. GUTTERMAN, A., *Organizational Culture and Sustainability: A guide for sustainable entrepreneurs* [online]. 2017, 62p. [citat 22.11.2018]. Disponibil: [https://growthorientedustainableentrepreneurship.files.wordpress.com/2017/11/oc\\_g3-organizational-culture-sustainability.pdf](https://growthorientedustainableentrepreneurship.files.wordpress.com/2017/11/oc_g3-organizational-culture-sustainability.pdf)
12. GUVERNUL REPUBLICII MOLDOVA. *Strategia națională de dezvoltare „Moldova 2030”*[online]. 2018. [citat 24.01.2020]. Disponibil: [https://gov.md/sites/default/files/document/attachments/intr40\\_12\\_0.pdf](https://gov.md/sites/default/files/document/attachments/intr40_12_0.pdf)
13. HRISTEA, A. Responsabilitatea socială corporativă – între deziderat și realitate. În: *Economie teoretică și aplicată*. 2011, volumul XVIII, nr. 10(563), pp. 56-73. ISSN 1841-8678
14. HUDREA, A. Cultura organizațională în mediul universitar românesc. In: *Revista Transilvană de Științe Administrative*. 2015, nr.1(36), pp. 59-69. ISSN 1454 – 1378
15. ILIEȘ L., GĂVREA C. The link between organizational culture and corporate performance – an overview. In: *Analele Universitatii din Oradea. Științe Economice*, 2008, vol. XVII, pp. 316-321. ISSN 1222-569X

16. LADELSKY, L. *Cauzele și condițiile care influențează intențiile de plecare voluntară ale angajaților: O abordare de marketing intern – Cazul angajaților din companiile Hi-Tech din Israel*. Autoref. tezei de dr. șt. economice. România, 2014. 41 p
17. LINNENLUECKE, M., GRIFFITHS, A. Corporate Sustainability and Organizational Culture. In: *Journal of World Business* [online]. 2010. October, pp. 357-366. [citat 26.12.2018]. Disponibil: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090951609000431>
18. World Commission on Environment and Development. *Our common future*. Oxford: Oxford University Press. 1987, p.8. ISBN 019282080X
19. MARCU, N., CĂRSTINA, S., CRIVEANU, M., *Analiza corelației dintre cultura organizațională și indicatorii de performanță*. Chișinău: Economica. 2017, N2(100), p. 117. ISSN 1810-9136
20. MINISTERUL AGRICULTURII, DEZVOLTĂRII REGIONALE ȘI MEDIULUI. *Dezvoltarea durabilă - o cale continuă a Republicii Moldova* [online]. 2019. [citat 24.01.2020]. Disponibil: <http://www.mediu.gov.md/ro/content/dezvoltarea-durabil%C4%83-o-cale-continuu%C4%83-republicii-moldova>
21. MIRON D., PETCU M., SOBOLEVSCHI I. Responsabilitatea socială a corporațiilor și competitivitatea sustenabilă. In: *Amfiteatru Economic*. 2011, vol. XIII, nr. 29, pp 163-180. ISSN 1582 - 9146
22. MIRONIUC, M., Analiza financiară versus analiza extra-financiară în măsurarea performanțelor întreprinderii durabile. *Simpozion științific. Analiza economico-financiară și evaluarea proprietăților*. ASE, București, 29-31 Mai, 2009. ISSB 1841-8678
23. PINTEA, M. *Abordări financiare și non-financiare privind creșterea performanțelor entităților economice*. Autoref. tezei de dr. șt. economice. România, 2011. 56 p.
24. ROGOJANU, A., BADEA, L. Cultura corporativă și concurența. *Analele Universității „Constantin Brâncuși”, Târgu Jiu, Seria Economie*. 2009, Nr. 3, pp. 137-150. ISSN 2344-3685
25. ŠTRUKELJ, T., MULEJ, M. and STERNAD Z. Innovation of enterprise vision toward social responsibility. In: *Analele Universității “Constantin Brâncuși” din Târgu Jiu. Seria Economie* [online]. 2012, nr. 4/ii, p. 39–43. [citat 29.06.2019]. ISSN: 1844-7007. Disponibil in: <https://dk.um.si/IzpisGradiva.php?lang=eng&iid=66748>
26. TĂTĂRUȘANU, M., ONEA, A. Organizational Culture and Values For Corporate Sustainability. In: *Anale, Seria Științe Economice*. Universitatea "TIBISCUS" din Timișoara. 2013, vol. XIX, pp. 151-157. ISSN 1582 – 2680
27. ZAIȚ, D., ONEA, A., CIULU, R., TĂTĂRUȘANU, M. O perspectivă empirică cu privire la relația cultură - responsabilitate socială corporativă. In: *Management Intercultural*. 2013, vol. XV, nr. 3 (29), pp. 382- 390. ISSB 1454-9980

## LISTA PUBLICAȚIILOR AUTORULUI LA TEMA TEZEI

### 1. MONOGRAFII

#### 1.1. Monografii monoautor

1. COVAȘ, L., *Cultura organizațională și dezvoltarea durabilă a întreprinderii*. Chișinău: Editura ASEM, 2019, 214 p., ISBN 978-9975-75-954-0, 9.1 c.a.

#### 1.2. Monografii colective

2. COVAȘ, L., BRAGUȚA, A., *Responsabilitatea Socială Corporativă: aspecte practice*. Chișinău: Tipografia Centrală, 2009, 176 p., ISBN 978-9975-78-752-9, 8.0 c.a.

## 2. ARTICOLE ÎN DIFERITE REVISTE ȘTIINȚIFICE

### 2.2. în reviste din străinătate recunoscute

3. STIHI, L., COVAȘ, L., SOLCAN, A., Company's increasing performances through social responsibility programmers towards employees. In: *Revista Review of General Management*. Universitatea Spiru Haret, Brașov, nr.1, 2011, pp.146-154, ISSN 1841-818X, 0.5 c.a., Disponibil: <http://www.managementgeneral.ro/>
4. COVAȘ, L., *Модель для определения уровня устойчивости компании*. În: *Economics and Organization of Management*, nr.4(32)/2018, Vinița, Ucraina, pp.138-146, ISSN 2307-2318, 0.55 c.a.
5. COVAȘ, L., *Particularities of the Organisational Culture in the Companies from the Republic of Moldova*. In: "Ovidius" University Annals, Economic Sciences Series, Volume XIX, Issue 1/2019, pp. 396-406, ISSN 2393-3127, 0.7 c. a., Disponibil: <http://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/wp-content/uploads/2019/08/7-3.pdf>
6. COVAȘ, L., SOLCAN, A., STIHI L., *Sustainability of Entrepreneurial Education in the Republic of Moldova*. In: "Ovidius" University Annals, Economic Sciences Series, Volume XIX, Issue 1/2019, pp. 167-177, ISSN 2393-3127, 0.7 c. a., Disponibil: <http://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/wp-content/uploads/2019/08/6-2.pdf>
7. COVAȘ, L., PÂRLOG, A. *The importance of national culture dimensions on intercultural competence development of future managers*. In: *Cross-cultural Management Journal*, Romania, 2019, vol. XXI, issue 2, pp. 111–119, ISSN–L 2286 – 0452, 0.63 c. a., Disponibil: [http://seaopenresearch.eu/Journals/articles/CMJ2019\\_I2\\_4.pdf](http://seaopenresearch.eu/Journals/articles/CMJ2019_I2_4.pdf)

### 2.3. în reviste din Registrul Național al revistelor de profil,

#### Categoria B

8. COVAȘ, L., BUCIUȘCAN, S., *Identificarea și selectarea programelor sociale prioritare pentru întreprindere*. In: *Economica*, 2009, nr.5 (69), ASEM, Chișinău, pp. 24–31, ISSN 1810-9136, 0,7 c.a.
9. COVAȘ, L., STIHI L., SOLCAN A., BUCIUȘCAN S., *Studiu asupra responsabilității sociale corporative a întreprinderilor mici și mijlocii din Republica Moldova*. In: *Economie și Sociologie*, 2011, nr.1, INCE, Chișinău, pp. 90-103, ISSN 1857-4130, 1.1 c.a.
10. COVAȘ, L., GRADINARU, A. *Spre o nouă paradigmă: Economia comportamentală*. În: *Economica*, 2015, nr.1(91), ASEM, Chișinău, pp.39-43, ISBN 1810-9136, 0.55 c.a.
11. COVAȘ, L., PÂRLOG, A. *Dimensiunile culturii organizaționale și culturii naționale: analiza cross-națională*. În: *Economica*, 2017, nr.3(101), ASEM, Chișinău, pp.17-27, ISBN 1810-9136, 1,0 c.a.

#### Categoria C

12. COVAȘ, L. (DIVIZA, L.) *Corelația dintre cultura organizațională și eficiența organizației*. În: *Analele Academiei de Studii Economice a Moldovei*, 2001, vol. I, ASEM, Chișinău, pp. 187 -190, ISBN 9975-75-121-0, 0,35 c.a.
13. COVAȘ, L. *Responsabilitatea socială a firmei*. În: *Analele Academiei de Studii Economice a Moldovei*, 2004, vol. II, ASEM, Chișinău, pp. 209 -212, ISBN 9975-75-223-3, 0,3 c.a.

14. BOBOC, R., COVAȘ, L., *Promovarea activității economice în baza cercetării-dezvoltării-inovării*. În: Intellectus, 2004, nr.2, Chișinău, ISSN 1810-7079 / ISSN 1857-0496, pp.75-77, 0,25 c.a.
15. COVAȘ, L. *Responsabilitatea socială a companiilor în condițiile crizei mondiale*. În: Analele Academiei de Studii Economice a Moldovei, 2009, Ed. a VII-a, ASEM, Chișinău, pp. 69 -74, ISBN 978-9975-75-462-0, 0,3 c.a.
- 2.4. **În reviste aflate în proces de acreditare**
16. COVAȘ, L. *Cultura organizațională*. În: Economica, 2000, nr.2, ASEM, Chișinău, pp. 54 – 57, 0,3 c.a.
17. COVAȘ, L., SOLCAN, A., *Etica afacerilor la întreprinderile din Republica Moldova*. În: Economica, 2003, nr.2, ASEM, Chișinău, pp.12 – 15, 0,3 c.a.
18. COVAȘ, L., SOLCAN, A., STIHI, L. *Relația dintre responsabilitatea socială corporativă și activitățile filantropice*. În: Buletinul științific al Universității de Stat Bogdan Petriceicu Hașdeu, 2011, nr. 1 (5), Cahul, pp. 38-49. ISSN 1875-2723, 0,4 c.a.
19. COVAȘ, L., SOLCAN, A. *The study on entrepreneurial education in the university through stakeholder involvement*, În: Eastern European Journal of Regional Studies, Centre for European Integration Studies, ASEM, 2018, Volume 4/ Issue 1/ June, pp.4 – 22, ISSN: 1857-436X, e-ISSN 2537-6179, 0,82 c.a., Disponibil: [http://csei.ase.md/journal/files/issue\\_41/COV\\_EEJRS\\_Vol\\_4\\_Issue\\_1.pdf](http://csei.ase.md/journal/files/issue_41/COV_EEJRS_Vol_4_Issue_1.pdf)

### 3. ARTICOLE ÎN CULEGERI ȘTIINȚIFICE

#### 3.1 în lucrările conferințelor științifice internaționale (peste hotare)

20. COVAȘ, L., *Modifying the organisational culture in order to increase the company's level of sustainability*. În: Proceedings of the 13<sup>th</sup> International Conference on Business Excellence, București, FABIZ, 2019, 21-22 martie, pp. 254-267, ISSN 2558-9652, 0,9 c.a.
21. STIHI, L., COVAȘ, L., *Роль системы оценки персонала в улучшении инновационной деятельности компании*. În: Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property, (2011; Mariupol). Conferința internațională „Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property” din mai 2011, Mariupol, Universitatea Tehnică Priazovie, 2011, pp. 291-297, ISBN 966-604-047-6, 0,35 c.a.

#### 3.2. în lucrările conferințelor științifice internaționale (Republica Moldova)

22. COVAȘ, L., BOBOC, R., SOLCAN, A., STIHI, L. *Managementul riscurilor de aprovizionare în cadrul întreprinderilor micului business*. În: Dimensiunile managementului aprovizionării în contextul economiei contemporane: conferință internațională din 14-15 mai 2004, ASEM, Chișinău, 2004, pp.153-160, ISBN 9975-75-244-6, 0,35 c.a.
23. COVAȘ, L. *Sensibilitatea Socială a unității economice*. În: Gestiunea eficientă a schimbărilor organizaționale ca factor de creștere a competitivității întreprinderilor: conferință internațională din 11-12 aprilie 2008, ASEM, Chișinău, 2008, pp. 30 – 37, ISBN 978-9975-75-429-3, 0,35 c.a.
24. COVAȘ, L., STIHI, L. *Managementul relațiilor cu stakeholderii*. În: Managementul funcționării întreprinderilor în condițiile economiei concurențiale: conferință științifică internațională din 25 februarie 2010, ASEM, Chișinău, 2010, pp. 41 – 51, ISBN 978-9975-75-544-3, 0,4 c.a.



25. **COVAȘ, L., SOLCAN, A., STIHI, L.** *Responsabilitatea socială corporativă în cadrul IMM-ilor din Republica Moldova*. În: Responsabilitatea socială corporativă și dezvoltarea durabilă: conferință științifică internațională din 30 martie 2011, ASEM, Chișinău, 2011, pp.15-21, ISBN 978-9975-75-578-8, 0,3 c.a.
26. **COVAȘ, L.**, *PBL and the organizational culture in educational institutions*. În: When students take the lead: enhancing quality and relevance of higher education through innovation in student-centred problem based active learning: PBLMD International Conference, 27-28 October, 2016, Chisinau, Moldova: Conference proceeding. Chișinău, 2016, pp. 52-58, ISBN 978-9975-45-504-6, 0,45 c.a.
27. **COVAȘ, L.**, *Impactul culturii organizaționale asupra angajamentului organizațional*. În: Competitivitatea și inovarea în economia cunoașterii: conferință științifică internațională din 22-23 septembrie 2017, ASEM, Chișinău, 2017, vol. I, pp. 59-64, ISBN 978-9975-75-892-5, 0,47 c.a. Disponibil: [http://www.ase.md/files/publicatii/electronice/conf\\_09.17\\_vol1\\_2.pdf](http://www.ase.md/files/publicatii/electronice/conf_09.17_vol1_2.pdf)
28. **COVAȘ, L.**, (în plenară) *Influența culturii organizaționale asupra sustenabilității întreprinderilor din Republica Moldova*. În: Competitivitatea și inovarea în economia cunoașterii: conferință științifică internațională din 28-29 septembrie 2018, ASEM, Chișinău, 2018, vol. I, pp. 20-29, ISBN 978-9975-75-932-8, 0,73 c. a., Disponibil: [http://www.ase.md/files/publicatii/electronice/conf\\_09.18\\_articole\\_1.pdf](http://www.ase.md/files/publicatii/electronice/conf_09.18_articole_1.pdf)
- 4.3. în lucrările conferințelor științifice naționale cu participare internațională**
29. **SOLCAN, A., COVAȘ, L.**, *Aspecte regionale de dezvoltare a întreprinderilor mici și mijlocii – cazul raionului Călărași*. În: Strategii și politici de management în economia contemporană: conferință națională cu participare internațională, 25 – 26 martie 2016, ASEM, Chișinău, 2016, pp. 21-25, ISBN 978-9975-75-791-1, 0,4 c. a.

#### 4. TEZE ÎN CULEGERI ȘTIINȚIFICE

##### 4.1. în lucrările conferințelor științifice internaționale (peste hotare)

30. **COVAȘ, L.**, (în plenară) *Оценка уровня устойчивого развития предприятия в качестве информационного ресурса в менеджменте*. Международная научно-практическая конференция «ИНФОРМАЦИЯ И СОЦИУМ», Vinița, Ucraina, 08 iunie 2018, pp. 9-11, ISBN: 001.102:316.3(06), 0,15 c.a.
31. **SOLCAN, A. COVAȘ, L.**, *Опыт Дании В Развитии Молодежного Предпринимательства В Системе Высшего Образования*. Международная научно-практическая конференция «Молодежное предпринимательство в странах восточного партнерства: опыт формирования и перспективы развития», в рамках реализации проекта «Высшие учебные заведения для молодежного предпринимательства» по программе Erasmus+ (www.heifye.org), Batumi, Gruzia, 13-14 septembrie 2018, pp. 96-99, 0,15 c.a.

##### 4.2. în lucrările conferințelor științifice internaționale (Republica Moldova)

32. **COVAȘ, L.** *Managementul informațional și etica afacerilor*. În: Tendințe în dezvoltarea tehnologiilor informaționale și comunicaționale în domeniul învățământului și managementului: conferință internațională din 20-21 martie 2003, ASEM, Chișinău, 2003, pp.119-120, ISBN 9975-75-179-2, 0,25 c.a.
33. **COVAȘ, L., BOBOC, R.**, *Codul de etică – o metodă eficientă de sporire a comportamentului etc.* În: Rolul științei și învățământului economic în realizarea reformelor economice din Republica Moldova: conferință științifică internațională

din 25-26 septembrie 2003, ASEM, Chișinău, 2003, pp.67-69, ISBN 9975-75-202-0, 0,20 c.a.

34. **COVAȘ, L., SOLCAN, A.,** *Dezvoltarea întreprinderilor mici și mijlocii și promovarea spiritului antreprenorial în Uniunea Europeană.* În: Știința, businessul, societatea: evoluții și intercorelări în condițiile integrării în spațiul economic european: conferință științifică internațională din 12-14 februarie 2004, Vol.I, ASEM, Chișinău, 2004, pp.252-254, 0,15 c.a.
35. **COVAȘ, L.** *Responsabilitatea Socială și imaginea firmei.* În: Dezvoltarea durabilă a României și Republicii Moldova în contextul European și Mondial: conferință științifică internațională din 22-23 septembrie 2006, ASEM, Chișinău, 2006, pp.152-154, ISBN 978-9975-75-117-9, 0,15 c.a.
36. **COVAȘ, L.** *Responsabilitatea Socială Corporativă: un act voluntar sau un imperativ?* În: Creșterea competitivității și dezvoltarea economiei bazate pe cunoaștere: conferință științifică internațională din 28-29 septembrie 2007, ASEM, Chișinău, 2008, pp.111-113, ISBN 978-9975-75-400-2, 0,15 c.a.
37. **COVAȘ, L.** *Transparența în politicile de Responsabilitate Socială Corporativă.* În: Competitivitatea și inovarea în economia cunoașterii: probleme și soluții pentru România și Republica Moldova: conferință științifică internațională din 26-27 septembrie 2008, ASEM, Chișinău, 2008, pp.247-250, ISBN 978-9975-75-441-5, 0,2 c.a.
38. **COVAȘ, L.** *Dezvoltarea durabilă a businessului.* În: Competitivitatea și inovarea în economia cunoașterii: conferință științifică internațională din 25-26 septembrie 2009, ASEM, Chișinău, 2009, pp. 232-235, ISBN 978-9975-75-490-3, 0,2 c.a.
39. **COVAȘ, L., SOLCAN, A., STIHI, L.** *Responsabilitatea socială corporativă și creșterea competitivității IMM.* În: Competitivitatea și inovarea în economia cunoașterii: conferință științifică internațională din 24 – 25 septembrie 2010, ASEM, Chișinău, 2011, vol. I, pp. 10-13, ISBN 978-9975-75-549-8, 0,3 c. a.
40. **COVAȘ, L.,** *Dialog cu stakeholderii ca instrument al managementului.* În: Strategii și politici de management în economia contemporană: conferința științifică internațională din 30-31 martie 2012, ASEM, Chișinău, 2012, pp. 54 – 56, ISBN 978-9975-75-594-8, 0,25 c. a.
- 4.3. în lucrările conferințelor științifice naționale cu participare internațională**
41. **COVAȘ, L.** *Stilul de lucru în Întreprinderile mixte.* În: Reformele economice în Republica Moldova și România: realizări, tendințe, probleme: simpozion științific, 24-25 septembrie 1998, Vol.1, ASEM, Chișinău, 1998, pp.380-384, ISBN 9975-75-031-1, 0,25 c. a.
42. **COVAȘ, L.,** *Tendințe în raportarea de sustenabilitate.* În: Strategii și politici de management în economia contemporană:, conferință națională cu participare internațională, ed. a III-a, 28-29 martie 2014, ASEM, Chișinău, 2014, pp. 41 – 44, ISBN 978-9975-75-678-5, 0,3 c.a.

#### LUCRĂRI ȘTIINȚIFICO-METODICE ȘI DIDACTICE

- 10. Note de curs /Suporturi de curs** (aprobate de consiliul metodic, consiliul facultății)
43. **COVAȘ, L.** *Cultura afacerilor (curs universitar).* ASEM, Chișinău, 2004, 195 p. ISBN 9975-75-251-9, 9,2 c.a.
- 14. Alte materiale didactice**
44. **COVAȘ, L., BOBOC, R., SOLCAN, A., STIHI, L.** *Antreprenariat Inovație Risc: Teste de verificare, exerciții, minicazuri.* ASEM, Chișinău, 2003, 108 pag., ISBN 9975-75-206-3, 5,3 c.a.

## Adnotarea

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

Teză de doctor habilitat în științe economice, Chișinău, 2020

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

**Rezultatele obținute** sunt publicate în peste 40 de lucrări științifice.

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

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

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

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

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

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

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

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

## Annotation

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

Doctor habilitatum thesis in economics, Chisinau, 2020.

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

**The results** are published in more than 40 scientific papers.

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

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

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

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

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

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

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

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

## Аннотация

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**COVAȘ, LILIA**

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

**521.03 ECONOMIE ȘI MANAGEMENT ÎN DOMENIU DE  
ACTIVITATE**

Rezumatul tezei de doctor habilitat în științe economice

---

Aprobat spre tipar: 17.11.2020.

Hârtie ofset. Tipar ofset.

Coli de autor: 2,0

Formatul 60×84 1/16

Tirajul 50 ex.

Comanda nr. 21

---

Serviciul Editorial-Poligrafic al  
Academiei de Studii Economice din Moldova  
mun. Chisinău, str. Bănulescu-Bodoni, 59, MD-2005