

**DIMENSIONS OF CULTURAL  
INFLUENCE ON ORGANIZATIONAL  
MANAGEMENT OF SMEs IN GORJ  
COUNTY**

*Prof PhD Doru Cîrnu, "Constantin  
Brâncuși" University Tg-Jiu  
Prof PhD Amelia Boncea, "Constantin*

*Brâncuși" University Tg-Jiu*

**ABSTRACT:** The problem of the influence of culture on organization and management, the management should generally be viewed from two perspectives: that of national culture and organizational culture. Although the two types of cultures is a direct relationship, although they influence each other, are not identical phenomena, they are different. The study leads to the conclusion that organizational culture does not delete does not diminish the national culture, sometimes she even maintains and enhances national differences.

**Introduction**

This study aims, the methods developed in the project questionnaire Comoros, determining the effects of national culture or subculture that he carries on its organizational practices and behavior of managers in SMEs in the county. The sample consisted of 111 respondents (75 men and 36 women), implementation and management personnel from the 15 companies Gorj. The criterion for selection of firms to which we refer has been

**INFLUENȚA DIMENSIUNILOR  
CULTURALE ORGANIZAȚIONALE  
ASUPRA MANAGMENTULUI IMM ÎN  
JUDEȚUL GORJ**

*Prof PhD Doru Cîrnu, "Constantin Brâncuși"  
University Tg-Jiu  
Prof PhD Amelia Boncea, "Constantin  
Brâncuși" University Tg-Jiu*

**ABSTRACT:** Problema influenței culturii asupra organizării și conducerii, asupra managementului în general trebuie analizată din două puncte de vedere: cel al culturii naționale și cel al culturii organizaționale. Deși între cele două tipuri de culturi există o relație directă, deși ele se influențează reciproc, nu sunt fenomene identice, ele sunt de natură diferită. Studiul conduce la concluzia că, o cultură organizațională nu șterge și nu diminuează cultura națională, uneori ea chiar menține și sporește diferențele naționale.

**Introducere**

Prezentul studiu își propune, pe baza metodei chestionarului elaborat în cadrul proiectului COMOR, determinarea efectelor pe care cultura națională sau subculturi ale acesteia le exercită asupra practicilor organizaționale și comportamentului managerilor în IMM-urile din județul Gorj. Eșantionul a fost format din 111 respondenți (75 bărbați și 36 femei), personal de execuție și conducere din cadrul a 15 întreprinderi gorjene. Criteriul de selecție a firmelor la care facem referire a fost pasul de numărare aplicat listei firmelor județului Gorj. Media chestionarelor aplicate în cadrul firmelor gorjene este de 7 chestionare/firmă.

applied to counting up the list of firms of the county. Media questionnaires, applied in Gorj firms, is 7 questionnaires / firm.

Sample structure by sex, age, education level and hierarchical position is shown in the figures below:

Structura eșantionului în funcție de sex, grupe de vârstă, nivelul studiilor și poziția ierarhică este redată în figurile de mai jos:

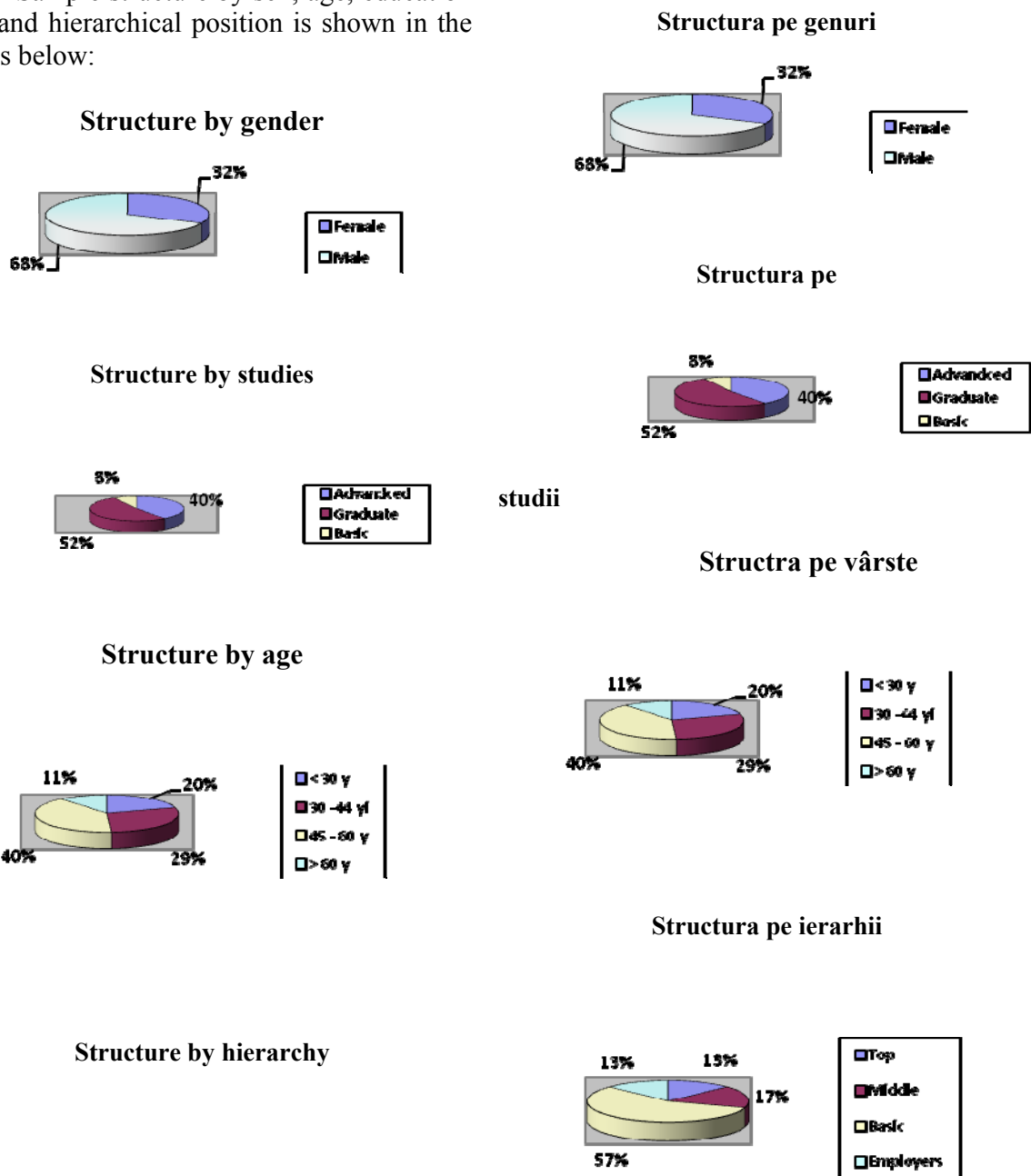
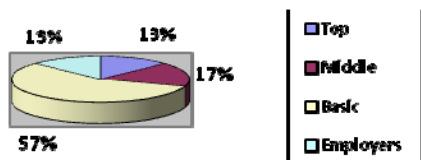


Figura1. Sample per grouping variable

structure



Diagrams 1. Sample per grouping variable structure

Applied the questionnaire which included 51 items, each question referred to two situations:

- The first event aimed to identify the current situation of the enterprise (Sa);
- The second event, aimed to identify how the situation would be required (Sd).

Each answer was rated on a scale with values between 1 and 5.

- Value 1, meaning the total agreement, approving strong - at
- Value 2, moderate agreement / partial, partial approval - ap
- Value 3, indecisiveness nor agree nor disagree - i
- Value 4, rejecting moderate / partial, partial rejection - rp
- Value 5, total rejection, rejecting strong - rt

**Particularities of the cultural dimension "power distance"**

Power distance[6] is defined as "the extent to which people with less power of institutions (the basic components of society: family, school, community) and organizations (places where people work) in a country expect and accept that power is unevenly distributed. "Thus, companies seek to reduce inequalities in wealth and power are characterized by proximity to power, but those that

În cadrul chestionarului aplicat care a cuprins 51 de itemi, fiecare întrebare s-a referit la două situații:

- prima situație a avut ca scop să identifice situația actuală din întreprindere (Sa);
- cea de a doua situație, a avut ca scop să identifice cum ar fi situația dorită (Sd)

Fiecare răspuns s-a evaluat pe o scală cu valori cuprinse între 1 și 5.

- valoarea 1, cu semnificația de acord total; aprobare puternică – at
- valoarea 2, acord moderat/partial; aprobare parțială – ap
- valoarea 3 indecizie, nici acord, nici dezacord – i
- valoarea 4, respingere moderată/partială; respingere parțială – rp
- valoarea 5, respingere totală; respingere puternică – rt

**Particularitățile dimensiunii culturale ”distanța față de putere”**

Distanța[6] față de putere este definită ca “măsura în care oamenii cu putere mai mică din instituțiile (componentele de bază ale societății: familia, școala, comunitatea) și organizațiile (locurile unde muncesc oamenii) dintr-o țară așteaptă și acceptă ca puterea să fie inegal distribuită”. Astfel, societățile care încearcă să reducă inegalitățile în putere și bogăție se caracterizează prin distanța mică față de putere, în schimb cele care instituționalizează diferențele în bogăție și putere sunt considerate cu distanță mare față de putere.

Românii preferă să nu intervină în exercițiul autorității și să se supună ordinilor date de sus. Prin acest comportament.[7], România semnalizează o nevoie de a avea lideri autoritari, centralizare în decizii, iar populația dorește să urmeze regulile stabilite de astfel de lideri. În general, personalul din organizații din astfel de

institutionalizes differences in wealth and power are considered far away from power

Romanians prefer not to intervene in the exercise of authority and to obey the orders given from above. This behavior[7], Romania indicates a need to have authoritarian leaders, decision centralization, and people want to follow rules set by these leaders. In general, staff organizations such cultures do not express opinions contrary to superior orders and get it running, most often without question.[1]

In the questionnaire applied in the Gorj County, the views expressed by respondents on this dimension were found in items  $\Omega 1$  and  $\Omega 2$ :

culturi nu exprimă păreri contrare față de superior și primesc ordine pe care le execută, de cele mai multe ori, fără a pune întrebări[1]

În cadrul chestionarului aplicat în județul Gorj opiniile exprimate de către respondenți legate de această dimensiune s-au regăsit în itemii  $\Omega 1$  și  $\Omega 2$ :

$\Omega 1$	Persons who occupy positions of power within the organization	Sa	trying to increase social distance between themselves and others
		Sd	should seek to establish a proper hierarchy between the categories of personnel to increase social distance between themselves and others
$\Omega 2$	Persons who occupy positions of power within the organization	Sa	try to reduce social distance between themselves and others
		Sd	should seek to reduce social distance between themselves and others, establishing a proper hierarchy

$\Omega 1$	Persoanele care ocupă poziții cu putere în cadrul organizației	Pa	încearcă să mărească distanța socială între ei și ceilalți
		Pd	ar trebui să încerce să stabilească o ierarhie corectă între categoriile de personal pentru a mări distanța socială între ei și ceilalți
$\Omega 2$	Persoanele care ocupă poziții cu putere în cadrul organizației	Pa	încearcă să micșoreze distanța socială între ei și ceilalți
		Pd	ar trebui să încerce să micșoreze distanța socială între ei și ceilalți, stabilind o ierarhie corectă

Respondents Structure	Opinions expressed					Total
	at	ap	i	rp	rt	

		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
Bye sex	Sa	M	1	100	5	82,6	14	63,6	22	64,3	33	68,4	75	67,6
		F	-	-	1	17,4	8	36,4	13	35,7	14	31,6	36	32,4
		Total	1	100	6	100	22	100	35	100	47	100	111	100
	Sd	M	10	62	8	100	9	80,4	26	56,8	22	72,1	75	67,6
		F	6	38	-	-	2	19,6	19	43,2	9	27,9	36	32,4
		Total	16	100	8	100	11	100	45	100	31	100	111	100

Structura respondenților			Opinii exprimate											
			at		ap		i		rp		rt		Total	
			N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
După sex	Sa	M	1	100	5	82,6	14	63,6	22	64,3	33	68,4	75	67,6
		F	-	-	1	17,4	8	36,4	13	35,7	14	31,6	36	32,4
		Total	1	100	6	100	22	100	35	100	47	100	111	100
	Sd	M	10	62	8	100	9	80,4	26	56,8	22	72,1	75	67,6
		F	6	38	-	-	2	19,6	19	43,2	9	27,9	36	32,4
		Total	16	100	8	100	11	100	45	100	31	100	111	100

Number of respondents = 111, Sa = current situation, Sd = desired situation, at = full approval, partial approval ap =, i = indifference, indecision, rp = partial rejection, rt = total rejection.

Analyzing the results, we found that 61.26% of respondents believe that at present, the organizations in which they operate, the management do efforts in the reduction of social distance between themselves and employees. We note that approximately 20% of respondents said they were unsure if the item  $\Omega 1$  and 17% what if the item can demonstrate  $\Omega 2$  indifference that was not understood the content item or a wrong answer for fear of choosing which led to indecision.

In terms of desirable behavior, there is a clear preference for reducing the social distance between managers and employees, 78.38% of respondents stating that management should try to make even more efforts to do so

Analyzing the answers in terms of hierarchical position occupied, it is noted that out of executive staff, 5.67% believes that the current situation, those with power positions

Numărul respondenților = 111; Sa = Situația actuală; Sd = Situația dorită; at = aprobare totală; ap = aprobare parțială; i = indiferență, indecizie; rp = respingere parțială; rt = respingere totală

Analizând rezultatele, se constată că 61,26% dintre respondenți consideră că, în prezent, în cadrul organizațiilor în care își desfășoară activitatea, managementul depune eforturi în vederea micșorării distanței sociale dintre ei și angajați. Remarcăm faptul că, aproximativ 20% din totalul respondenți s-au declarat indeciși în cazul itemului  $\Omega 1$  și 17% în cazul itemului  $\Omega 2$  ceea ce poate demonstra indiferență, faptul că nu a fost înțeles conținutul itemului sau o teamă de a nu greși răspunsul ceea ce a determinat alegerea variantei de indecizie.

În ceea ce privește comportamentul dezirabil, există o preferință clară pentru reducerea distanței sociale dintre manageri și angajați, 78,38% dintre cei chestionați afirmând faptul că managementul ar trebui să încerce să depună și mai multe eforturi pentru aceasta.

Analizând răspunsurile formulate din

within the organization seeks to increase social distance between them and others, while top management believes the 25% that currently, in organizations there is a considerable social distance between these categories of people.

In the cultural dimension of power distance, we can say in conclusion that while the behavior of the population shows a relatively large distance from the authority as derived from the Globe trial is a desire for a cooperative and participatory management style. This may explain the preference of Romanians to work in organizational characteristics of Anglo-American, participatory management style characterized by proximity to the Authority. [1]

#### **Particularities individualism-collectivism cultural dimension in SMEs in the county**

The second cultural dimension is analyzed in Gorj SMEs organizations individualism-collectivism dimension. It builds links between individuals and how it is formed. Links between individuals in individualistic cultures are chaotic and superficial, each wearing their own care, while collectivism characterized cultures in which the emphasis is on group, individuals are integrated into different groups and subgroups among the members of which are strong links. Romania is a country with a high index of collectivism. [7] Previous research showed that there is a correlation between high individualism index and richness of a country. Thus, the high level of collectivism in our country is an indicator of our level of living modestly. Another correlation is that identified by specialist Dutch, Geert Hofstede, between individualism and external funding received by a particular country. According to this correlation, the index of Romania is growing individualism. [7]

Description of individualism-

punct de vedere al poziției ierarhice ocupate, se remarcă faptul că, din totalul personalului de execuție, 5,67% consideră că, în situația actuală, persoanele care ocupă poziții cu putere în cadrul organizației încearcă să mărească distanța socială între ei și ceilalți, în timp ce managementul de vârf consideră, în proporție de 25% că, în prezent, în organizații există o distanță socială considerabilă între aceste categorii de persoane.

În privința dimensiunii culturale distanța față de putere, putem afirma în concluzie că, în timp ce comportamentul populației demonstrează o distanță față de autoritate relativ mare așa cum rezultă din studiul Globe, dorința este pentru un stil de conducere participativ și cooperativ. Aceasta poate explica și preferința românilor pentru a lucra în medii organizaționale cu caracteristici anglo-american, cu stil de conducere participativ caracterizat prin distanța mică față de autoritate. [1]

#### **Particularitățile dimensiunii culturale individualism-colectivism în IMM-urile din județul Gorj**

Cea de-a doua dimensiune culturală analizată în cadrul organizațiilor sucevene este dimensiunea individualism-colectivism.

Aceasta are la bază legătura dintre indivizi și modul în care se formează aceasta. În culturile individualiste legăturile dintre indivizi sunt haotice și superficiale, fiecare purtându-și singur de grijă, în timp ce colectivismul caracterizează culturile în care accentul este pus pe grup, indivizii fiind integrați în diferite grupuri și subgrupuri între membrii cărora legăturile sunt puternice.

România este o țară cu un indice de colectivism ridicat. [7] Cercetările anterioare au evidențiat că există o corelație între indicele de individualism ridicat și bogăția unei țări. Astfel, nivelul ridicat de colectivism din țara

collectivism cultural dimension of the county level was achieved through  $\Omega 3$  item in the questionnaire.

Claim designed to facilitate the description of individualism-collectivism dimension is based on respondents' perception of the place of individual interests within the group.

In current practice in organizations in the county, 59.45% of respondents said, expressing agreement (in whole or in part), that managers encourage group loyalty even if individual interests are affected, 15.7% share expressed their disagreement (or partially) to this claim, the remaining 25% being undecided about.

Regarding the desired practice, analysis of value judgments show that a much higher percentage of respondents (85.13%) believe that managers should encourage group loyalty even if individual interests would suffer, while the percentage of who disagreed and partially decreased to a value of 10.8%.

The fact that a high percentage of respondents believe their individual interests are and should be subordinated to group interests, the most important group is not surprising given that Romania is a country with a collectivist culture. However, the fact that 80% of respondents want the group's interests take priority can be an indicator that collectivism at the organizational level would be higher than the national level. Knowing this has major implications for identifying best management practices at the organizational level.

### **Particularities masculinity-femininity cultural dimension**

noastră este un indicator al nivelului nostru de trai modest. O altă corelație este cea identificată de specialistul olandez, Geert Hofstede, între individualism și finanțarea externă primită de o anumită țară. Conform acestei corelații, indicele individualismului din România este în creștere. [7]

Descrierea dimensiunii culturale individualism-colectivism la nivelul județului Gorj s-a realizat prin intermediul itemului  $\Omega 3$  din cadrul chestionarului.

Afirmație menită să faciliteze descrierea dimensiunii individualism-colectivism se bazează pe percepția respondenților cu privire la locul intereselor individuale în cadrul grupului.

În practica actuală din organizațiile din județul Suceava, 59,45% dintre respondenți au declarat, exprimându-și acordul (total sau parțial), că managerii încurajează loialitatea față de grup, chiar dacă interesele individuale au de suferit, 15,7% și-au exprimat dezacordul (total sau parțial) față de această afirmație, restul de aproape 25% fiind indeciși.

Referitor la practica dorită, analiza judecăților de valoare arată că un procent mult mai mare de respondenți (85,13%) consideră că managerii ar trebui să încurajeze loialitatea față de grup, chiar dacă interesele individuale ar avea de suferit, în timp ce procentul celor care și-au exprimat dezacordul total și parțial a scăzut până la valoarea de 10,8%.

Faptul că un procent ridicat dintre respondenți consideră că interesele individuale sunt și trebuie să fie subordonate intereselor de grup, grupul fiind cel mai important, nu este surprinzător având în vedere că România este o țară cu o cultură colectivistă. Totuși, faptul că peste 80% dintre respondenți doresc ca interesele grupului să primeze poate fi un indicator al faptului că la nivel organizațional colectivismul ar fi mai ridicat decât la nivel național. Cunoașterea acestui fapt are implicații majore asupra identificării practicilor optime

The cultural dimension of masculinity-femininity is based on the antagonistic relationship between material values and social values of members of an organization. Thus, masculinity is regarded as preserve property values, while femininity serves a bridge between members of the organization leading to improved quality of life. An organization of predominantly masculine may face a serious imbalance in the social roles and an orientation towards materialism. This can result in a violation or neglect of ethical codes and principles. On the other hand, an organization of predominantly feminine, because the working environment of friendly exaggeration to reach non paote labor discipline and professional negligence.

Analysis of responses reveals that the current situation in the organizations surveyed in the county positions of authority are occupied mainly by men (69.4% of respondents say so). We note the high percentage of undecided respondents (25.22% of total practice if desired) in terms of a correlation between increasing numbers of women in positions of leadership and what projected increase work efficiency, in a first phase, a high relatively high level of confidence on the ability of women to be effective in leadership roles.

In terms of access to professional development programs there is a discriminatory attitude regarding desirable practice. Thus, 66.66% of all those to whom the questionnaire was applied for the organization in which they work should not discriminate by gender in terms of encouraging participation in such training programs. However, a smaller percentage (24.77% of total) believes that men should be encouraged more than women to access such programs.

If desired practice most respondents thought that organizations should provide equal opportunities to accede to professional development programs to both men and women, the current practice in Gorj organizations is not the same situation. 30.18% of respondents believe that their organization encourages more men than women to participate in training programs; while a similar percentage (36%) believe that the organization is non-discriminatory attitude in this regard. The remaining 33% did not answer this question, declaring themselves undecided.

de management la nivel organizațional.

### **Particularitățile dimensiunii culturale masculinitate-feminitate**

Dimensiunea culturală masculinitate-feminitate se bazează pe relațiile antagonice dintre valorile materiale și valorile sociale ale membrilor unei organizații. Astfel, masculinitatea este considerată ca fiind apanajul valorilor materiale, pe când feminitatea are rolul de liant între membrii organizației conducând la o îmbunătățire a calității vieții. O organizație în care predomină masculinitatea se poate confrunta cu un grav dezechilibru al rolurilor sociale și cu o orientare spre materialism. Acestea pot conduce la o încălcare sau o neglijare a codurilor și principiilor etice. Pe de altă parte, o organizație în care predomină feminitatea, din cauza exagerării ambianței de lucru amicale se poate ajunge la nerespectarea disciplinei în muncă și la neglijență profesională.

Analiza răspunsurilor relevă faptul că, în situația actuală în organizațiile studiate din județul Gorj pozițiile de autoritate sunt ocupate cu preponderență de către bărbați (69,4% dintre respondenți afirmă acest lucru). Remarcăm procentul mare de respondenți indeciși (25,22% din total în cazul practicii dorite) în ceea ce privește existența unei corelații între creșterea numărului de femei cu funcții de conducere și creșterea eficienței muncii ceea ce prefigurează, într-o primă fază, un grad relativ ridicat de neîncredere referitor la capacitatea femeilor de a fi eficiente în funcții de conducere.

Din punct de vedere al accesului la programele de dezvoltare profesională se constată o atitudine nediscriminatorie în ceea ce privește practica dezirată. Astfel, 66,66% din totalul celor cărora li s-a aplicat chestionarul consideră că organizația în care



Analysis of value judgments issued by the respondents revealed that attitudes towards women in the management Gorj organizations are not discriminatory. Moreover, in recent years the trend has been increasing the share of women in positions of authority within the Romanian organizations

### **Particularities the cultural dimension of uncertainty avoidance**

Uncertainty avoidance refers to the degree of tolerance towards the unknown future situations and represents the extent to which an organization or a society based on rules, procedures, rules and rituals to control the uncertainty of future events. Thus, organizations or companies in which uncertainty avoidance is high, there is a preference and at the same time, a need for written rules, strict regulations, detailed plans and control

Regarding the current practice of organizing work, 85.6% of respondents stated that tasks are well defined in job descriptions, while 5.4% believe that work tasks are not sufficiently well defined in job descriptions within the organization in which they operate, the remaining 9% could not answer the allegations. However, in practice the desired total weight of undecided responses is reduced to about 2%. Also on desired practices, 92.8% of respondents stated that work tasks should be more specific in the job description, while only 5% believe that work tasks should not be more specific in job. 86.5% of respondents believe that their work in strict indication stimulates the activity of employees, 13.5% are undecided or do not know the answer to this question. This statement is disagreement weight 0, which means that all respondents perceive the strict specification of tasks as work incentive employees

If you want practice, the share of which

lucrează nu ar trebui să facă discriminare în funcție de gen în privința încurajării participării la astfel de programe de pregătire. Totuși, un procent mai redus – de 24,77% din total respondenți – consideră că bărbații ar trebui încurajați mai mult decât femeile să acceseze astfel de programe.

Dacă în practica dorită majoritatea respondenților consideră că organizațiile ar trebui să ofere șanse egale de accesare la programe de dezvoltare profesională atât bărbaților, cât și femeilor, în practica actuală din organizațiile sucevene situația nu este aceeași. 30,18% dintre respondenți consideră că organizația lor încurajează mai mult bărbații decât femeile să participe la programele de formare profesională, în timp ce un procent asemănător (de 36%) consideră că atitudinea în organizații este nediscriminatorie sub acest aspect. Restul de aproximativ 33% nu au răspuns la această întrebare, declarându-se indeciși.

Analiza judecăților de valoare emise de respondenți relevă că atitudinea față de implicarea femeilor în managementul organizațiilor sucevene nu este discriminatorie. Mai mult, în ultimii ani tendința a fost de creștere a ponderii femeilor în poziții de autoritate în cadrul organizațiilor românești.

### **Particularitățile dimensiunii culturale evitarea incertitudinii**

Evitarea incertitudinii se referă la gradul de toleranță față de situațiile viitoare necunoscute și reprezintă măsura în care o organizație sau o societate se bazează pe reguli, proceduri, norme și ritualuri pentru a controla incertitudinea evenimentelor viitoare. Astfel, în organizațiile sau societățile în care evitarea incertitudinii este ridicată, se manifestă o preferință și, în același timp, o nevoie pentru reguli scrise, regulamente stricte, planuri detaliate și un control riguros.

are in agreement (in whole or in part) with this statement is 93.7%, and those who show disagreement (in whole or in part) is 0%. The percentage of undecided in this case is reduced to 6.3%.

The weight of opinion in favor of very strict specify work tasks both in practice and on current and expected behavior of respondents wanted to show low tolerance of uncertainty, characteristic of societies with high uncertainty avoidance

### Conclusions

As seen from the value judgments issued by the 111 respondents, Gorj SMEs are characterized by a high level of collectivism, high uncertainty avoidance, a relatively high index of power distance and a level Average masculinity.

At the county level organizations, employees prefer to stand teamwork to the detriment of individual labor and employee preference for a close relationship with his supervisor in terms of its need to obtain protection and to avoid taking responsibility for contrary opinions. As stated in the Globe case study conducted in 2005, the employees in Romania there are a willingness to be led by a leader who sometimes takes risky decisions on their behalf. This behavior is expected of the Head of contradictory - paternalism and consultation at the same time - indicating that the Romanian organizations participatory system can be successful to the extent that lines of authority are clearly defined and respected

Collectivism index of SMEs of the county is high. Emphasis is placed on the group and loyalty to the group prevails over personal interests, important events, successes and joys of individuals are shared with other members of the organization. About 85% of respondents believe that managers should

În ceea ce privește practicile actuale de organizare a muncii, 85,6% dintre respondenți declară că sarcinile de muncă sunt bine precizate în fișa postului, în timp ce 5,4% consideră că sarcinile de muncă nu sunt suficient de bine precizate în fișa postului în cadrul organizației în care își desfășoară activitatea, restul de 9% nu a putut să dea un răspuns acestei afirmații. În schimb, în privința practicilor dorite, ponderea indecișilor în totalul răspunsurilor se reduce până la aproximativ 2%. De asemenea, referitor la practicile dorite, 92,8% dintre respondenți declară că sarcinile de muncă ar trebui să fie mai bine precizate în fișa postului, în timp ce doar 5% consideră că sarcinile de muncă nu ar trebui să fie mai bine precizate în fișa postului.

86,5% dintre respondenți consideră că precizarea strictă a sarcinilor de muncă stimulează desfășurarea activității angajaților, 13,5 % sunt indeciși sau nu cunosc răspunsul la această întrebare. La această afirmație ponderea dezacordului este 0, ceea ce înseamnă că toți respondenții percep precizarea strictă a sarcinilor ca fiind un stimulent în activitatea angajaților.

În cazul practicii dorite, ponderea celor care sunt în acord (total sau parțial) cu această afirmație este de 93,7%, iar a celor care manifestă dezacord (total sau parțial) este 0%. Procentul indecișilor se reduce în acest caz până la 6,3%.

Ponderea foarte mare a opiniilor în favoarea precizării stricte a sarcinilor de muncă atât în practica actuală cât și în privința comportamentului așteptat și dorit de respondenții evidențiază toleranța scăzută față de incertitudine, caracteristică societăților cu un grad ridicat de evitare a incertitudinii.

### Concluzii

Așa cum se desprinde din judecățile de valoare emise de cei 111 respondenți, IMM-

encourage group loyalty even if individual interests would suffer.

It is obvious that the respondents believe the cohesion of the group is and should be assessed in comparison with the attitude of individualism. Family and organization are elements that individuals pride. Between family and group members are established close relations. The individual is protected by them, and major events are shared both with family members and group members.

The high degree of uncertainty avoidance makes Gorj organizations for employees to express their preference for the formalization of procedures and tasks. Although research has revealed that the county organizations exist in current practice detailed working rules and procedures, however, still exists a need for greater rigor and a more extensive breakdown to provide more stability and control.

We can say that both individually and organizationally, there is an uneasiness about the future which need to be kept under control, which means the instructions, rules, detailed procedures that create and maintain a working environment as stable.

### Bibliography

1. Abrudan Maria-Madela, Matei  
Mirabela Constanța, Șchiopoiu Burlea  
Adriana, Dănăiață Doina, Sîrbu Mirela,

urile gorjene sunt caracterizate de un ridicat nivel de colectivism, de un grad mare de evitare a incertitudinii, de un indice relativ ridicat al distanței față de putere și de un nivel mediu al masculinității.

La nivelul organizațiilor din județul Gorj, se remarcă preferința angajaților față de munca în echipă în detrimentul muncii individuale, precum și preferința angajaților pentru o relație apropiată cu superiorul, sub aspectul necesității de a obține protecția acestuia și pentru a evita asumarea responsabilității unor păreri contrare. Așa cum s-a afirmat și în cazul studiului Globe efectuat în anul 2005 la nivelul angajaților din România există o dorință de a fi conduși de un lider care să își asume uneori decizii riscante în numele lor. Acest comportament așteptat din partea șefilor este unul contradictoriu - paternalism și consultare în același timp - indicând faptul că în organizațiile românești sistemul participativ poate avea succes în măsura în care liniile de autoritate sunt clar definite și sunt respectate.

Indicele de colectivism din IMM-urile județului Gorj este ridicat. Accentul este pus pe grup, iar loialitatea față de grup primează în fața intereselor personale; evenimentele importante, succesele și bucuriile indivizilor sunt împărtășite cu ceilalți membrii ai organizației. Aproximativ 85% dintre respondenți consideră că managerii ar trebui să încurajeze loialitatea față de grup, chiar dacă interesele individuale ar avea de suferit, Astfel, este evidentă opinia respondenților conform căreia coeziunea grupului este și ar trebui să fie apreciată în comparație cu atitudinea de individualism. Familia și organizația sunt elemente cu care indivizii se mândresc. Între membrii familiei și membrii grupului se stabilesc relații strânse. Individul este protejat de aceștia, iar evenimentele importante sunt împărtășite atât cu membrii familiei, cât și cu membrii grupului.

Gradul ridicat de evitare a incertitudinii

- Roșca Doina, *The implications of cultural dimensions on business practices and managerial behaviour within the organizations of Bihor county*, The Annals of the "Ștefan cel Mare" University of Suceava.
2. Burlea Șchiopoiu Adriana - *Managementul Resurselor Umane*, Editura Universitaria Craiova, 2008.
3. Fink G., Mayrhofer W., *Cross-cultural competence and management – setting the stage*, European J. Cross-Cultural Competence and Management, Vol. 1, No. 1, 2009, pp.42–65.
4. GLOBE – Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness
5. Hofstede Geert, *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, 2003.
6. Hofstede Geert, *Managementul structurilor multiculturale*, București, Editura Economică, 1996.
7. Luca Adina, *Studiu despre valorile și comportamentul românesc din perspectiva dimensiunilor culturale după metoda lui Geert Hofstede*, 2005.
- face ca în organizațiile sucevene angajații să-și exprime preferința pentru formalizarea procedurilor și sarcinilor. Deși cercetarea a relevat faptul că în organizațiile din județul Suceava există în practica actuală reguli și proceduri de lucru detaliate, totuși se manifestă încă o nevoie pentru o mai mare rigurozitate și o mai amplă detaliere a acestora care să ofere mai multă stabilitate și control.
- Putem afirma că atât la nivel individual, cât și organizațional, se manifestă o neliniște față de viitor care este necesar a fi ținută sub control, ceea ce înseamnă instrucțiuni, reguli, proceduri detaliate și riguroase care să creeze și să mențină un mediu de lucru cât mai stabil.
- Bibliografie**
1. Abrudan Maria-Madela, Matei Mirabela Constanța, Șchiopoiu Burlea Adriana, Dănăiață Doina, Sîrbu Mirela, Roșca Doina, *The implications of cultural dimensions on business practices and managerial behaviour within the organizations of Bihor county*, The Annals of the "Ștefan cel Mare" University of Suceava.
2. Burlea Șchiopoiu Adriana - *Managementul Resurselor Umane*, Editura Universitaria Craiova, 2008.

8. Marinaș Cristian-Virgil, *Managementul comparat al resurselor umane*, Editura Economică, București, 2010.
9. Roșca Constantin, Roșca Gheorghe, Vărzaru Mihai, *Resurse umane. Management și gestiune*, Editura Economică, București, 2005.
10. Roșca Doina, *Elemente de teorie managerială*, Editura Universitaria, Craiova, 2003.
11. Trompenaars Fons , Hampden Turner Charles, *Managing People Across Cultures*, 2004.
12. [http://ebooks.unibuc.ro/StiinteCOM/pla\\_nif/4.htm](http://ebooks.unibuc.ro/StiinteCOM/pla_nif/4.htm), Ionel Enache, consultat la 15.02.2011.
3. Fink G., Mayrhofer W., *Cross-cultural competence and management – setting the stage*, European J. Cross-Cultural Competence and Management, Vol. 1, No. 1, 2009, pp.42–65.
4. GLOBE – Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness
5. Hofstede Geert, *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, 2003.
6. Hofstede Geert, *Managementul structurilor multiculturale*, București, Editura Economică, 1996.
7. Luca Adina, *Studiu despre valorile și comportamentul românesc din perspectiva dimensiunilor cultural după metoda lui Geert Hofstede*, 2005.
8. Marinaș Cristian-Virgil, *Managementul comparat al resurselor umane*, Editura Economică, București, 2010.
9. Roșca Constantin, Roșca Gheorghe, Vărzaru Mihai, *Resurse umane. Management și gestiune*, Editura Economică, București, 2005.

10. Roșca Doina, *Elemente de teorie*

*managerială*, Editura Universitaria, Craiova, 2003.

11. Trompenaars Fons , Hampden Turner Charles, *Managing People Across Cultures*, 2004.

12. <http://ebooks.unibuc.ro/StiinteCOM/planif/4.htm>, Ionel Enache, consultat la 15.02.2011.