

STUDII COMPARATIVE ALE CULTURII ORGANIZAȚIONALE ÎN SISTEMELE BANCARE DIN REPUBLICA MOLDOVA ȘI ROMÂNIA

Georgeta MELNIC

Doctor în economie, conferențiar universitar,
Academia de Studii Economice din Moldova, Chișinău, Republica Moldova
e-mail: melnicgeorgeta@mail.ru
<https://orcid.org/0000-0003-3876-5394>

Cultura organizațională reprezintă unul din domeniile managementului cu o istorie relativ scurtă. Astfel, preocupările diferitor autori pentru a defini cultura organizațională, a fundamenta rolul acesteia în succesul sau eșecul unei organizații/bănci sunt destul de recente, băncile reprezentând o componentă importantă a sistemului financiar, care contribuie în mod direct la configurarea dimensională, structurală și calitativă a finanțării economiei. Interesul față de cultura organizațională în sistemul bancar a crescut exponențial ca rezultat al influențelor atât din interiorul acestuia, cât și din exterior, care solicitau o cunoaștere mai profundă și o creștere a competitivității băncilor pentru a reuși să supraviețuiască și să se dezvolte în condițiile noi pe piață. Expansiunea conceptului de cultură organizațională în sistemul bancar atât din Republica Moldova, cât și din România, a fost favorizată și de creșterea rolului resurselor umane în dezvoltarea unei organizații/bănci, astfel autorul a considerat necesară o analiză comparativă a culturii organizaționale a acestor două sisteme bancare.

Cuvinte-cheie: cultură organizațională, bancă, sistem bancar, elemente ale culturii organizaționale, misiunea organizației, valorile.

COMPARATIVE STUDIES OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE BANKING SYSTEMS OF THE REPUBLIC OF MOLDOVA AND ROMANIA

The organizational culture is one of the fields with a relatively short story of management. Thus, the preoccupations of various authors in defining the organizational culture, in describing its role in an organization's/bank's success or loss, are moderately recent, the banks forming a major component of the financial system, which directly contributes to a dimensional, structural and qualitative configuration of the economic financing. The interest regarding the organizational culture in the banking system has increased exponentially because of changes in the system itself, but also in its environment, which require a deeper overall understanding and an increase in banks' competitiveness, to survive and develop considering the current market rules. The expansion of the concept of organizational culture in the banking system in both the Republic of Moldova and Romania was also, positively influenced by the increased role of human resources in the development of organization/banks, thus, the author has decided that a comparative analysis, of the organizational culture in the two banking systems, is necessary.

Keywords: organizational culture, bank, banking system, elements of the organizational culture, organization's mission, organization's values.

ÉTUDES COMPARATIVES DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE DANS LES SYSTÈMES BANCAIRES DE LA RÉPUBLIQUE DE MOLDOVA ET DE LA ROUMANIE

La culture organisationnelle représente un des domaines d'une histoire relativement courte du management. Ainsi, les préoccupations des différents auteurs pour définir la culture organisationnelle, pour fonder son rôle dans le succès ou l'échec d'une organisation/d'une banque, sont suffisamment récentes, les banques représentant une composante importante du système financier, qui contribue directement à la configuration dimensionnelle, structurelle et qualitative du financement économique. L'intérêt pour la culture organisationnelle dans le système bancaire connaît une croissance exponentielle, résultat influencé par l'état intérieur, mais aussi par celui extérieur, qui nécessitent des connaissances plus approfondies et la croissance de la compétitivité entre les banques dans le but de survivre et de se développer en prenant en considération les nouvelles règles du marché. L'expansion du concept de culture organisationnelle dans le système bancaire en Moldova, mais aussi en Roumanie, a été conditionné, aussi, par la croissance de l'importance du rôle du domaine des ressources humaines dans le développement d'une organisation/d'une banque, ainsi, l'auteur a jugé nécessaire d'effectuer une analyse comparative de la culture organisationnelle de ces deux systèmes bancaires.

Mots-clés: culture organisationnelle, banque, système bancaire, éléments de la culture organisationnelle, la mission de l'organisation, les valeurs de l'organisation.

СРАВНИТЕЛЬНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ БАНКОВСКИХ СИСТЕМ РЕСПУБЛИКИ МОЛДОВА И РУМЫНИИ

Организационная культура – одна из областей менеджмента с относительно непродолжительной историей. Таким образом, попытки разных авторов определить организационную культуру, обосновать ее роль в успехе или неудаче организации/банка возникли совсем недавно, поскольку банки являются важным компонентом финансовой системы, который непосредственно способствует размерной, структурной и качественной конфигурации финансирования экономики. Интерес к организационной культуре в банковской системе рос в геометрической прогрессии в результате влияний как изнутри, так и извне, что требовало более глубокого познания и повышения конкурентоспособности банков для выживания и развития в новых условиях рынка. Расширению понятия организационной культуры в банковской системе как в Республике Молдова, так и в Румынии способствовала возрастающая роль человеческих ресурсов в развитии организации/банка, поэтому автор считал необходимым провести сравнительный анализ организационной культуры этих двух банковских систем.

Ключевые слова: организационная культура, банковское дело, банковская система, элементы организационной культуры, миссия организации, ценности.

Introducere

Cultura organizațională în sistemul bancar, în opinia noastră, constituie un complex de valori, credințe, tradiții și comportamente ale angajaților unei bănci care influențează funcționarea și performanțele realizate de aceasta, altfel spus relaționarea băncii respective cu mediul intern și cel extern al acesteia.

Banca joacă un rol multiplu în economie, ca instituție specializată organizează și realizează di-

verse servicii bancare, având ca obiect de activitate principal gestionarea mijloacelor bănești, obiectivul final constituind obținerea profitului bancar.

Metodologia de cercetare folosită. Pentru obținerea unui studiu relevant, autorul a utilizat un șir de metode de cercetare eficiente prin destinația lor, cum ar fi: metoda analizei, metoda sintezei, metoda cognitivă, metoda deducției, metoda empirică, totodată, pe tot parcursul lucrării, fiind consultate opiniile unor autori autohtoni și străini notorii din domeniu.

Expunerea conținutului de bază. În esență, banca reprezintă o instituție financiară care are ca scop mobilizarea resurselor financiare disponibile, finanțarea și creditarea persoanelor fizice și juridice, de asemenea atragerea de depozite sau echivalente ale acestora și utilizează aceste mijloace bănești în mărime totală sau parțială pentru acordarea de credite sau pentru efectuarea de investiții pe cont și risc propriu.

Astfel, conform definiției furnizate de Wikipedia, banca este o instituție financiară care are ca obiect principal de activitate atragerea de depozite și acordarea de credite [11].

Conform opiniei cercetătorului Gheorghe Manolescu, *băncile* reprezintă o componentă determinantă a *sistemului financiar*, acestea contribuind direct la configurarea dimensională, structurală și calitativă a *finanțării economiei*, instrumentele, tehnicile, consistența și finalitățile finanțării depinzând hotărâtor de caracteristicile sistemului bancar, de completitudinea reglementativă și organizațională a sistemului, de coerența și compatibilitatea funcțională ale entităților sistemului, precum și de capacitățile și abilitățile subiecților din cadrul sistemului [12].

Sistemul bancar, conform opiniei prof.univ.dr. Mariana Mureșan, constituie liantul elementelor componente ale ansamblului economic, reprezentând, la rândul său, un element primordial al acestuia fără de care existența sa ar fi de neconceput [12, p. 4].

Pe măsura evoluției sistemului bancar, factorii de decizie implicați înțeleg tot mai mult – forțați și de creșterea concurenței, de clienții tot mai exigenți – nevoia de a construi niște relații bancă – client care au la bază anumite principii, valori și norme de etică, astfel conturându-se tot mai proeminent necesitatea fundamentării unei culturi organizaționale în sistemul bancar.

Citând părerea cercetătorilor Deal și Kennedy și a profesorului Ovidiu Nicolescu, expuse de Roșca Dorina, Mihailă Oana în lucrarea ”Cultura

organizațională - premisă a structurii organizatorice”, principalele forme de manifestare ale culturii organizaționale, care sunt aplicabile și în activitatea bancară din Republica Moldova, sunt prezentate schematic în Figura 1:

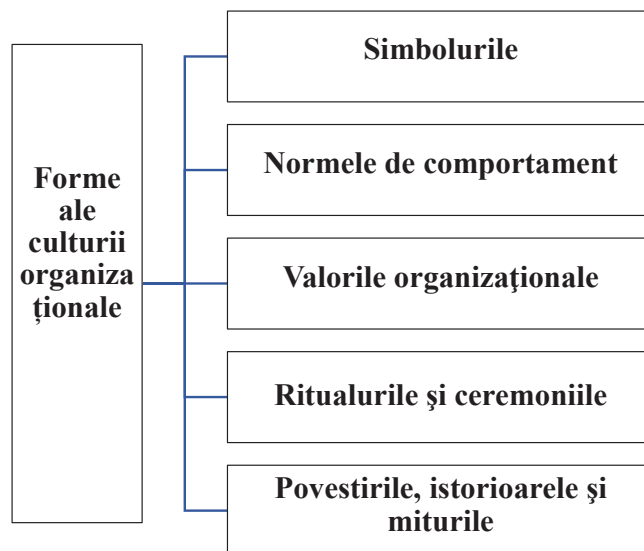


Figura 1. Forme ale culturii organizaționale

Sursa: Elaborat de autor în baza [7].

1) Simbolurile

Noțiunea de simbol, conform opiniei autorului cărții „*Cultura organizațională și managerială*”, Năstase Marian, este folosită în scopul explicării unor fenomene organizaționale și a manifestărilor acestora la diverse nivele, astfel acestea fiind utilizate adeseori în relaționarea cu diverse alte culturi în scopul evidențierii unor asemănări sau diferențe [6].

Simbolurile, deci, reprezintă niște instrumente necesare pentru combinarea unor experiențe concrete cu anumite concepte abstracte, astfel se formează o platformă de manipulare mentală și comunicare remarcabilă.

Conform opiniei D.Roșca, O.Mihailă ”simbolurile culturale servesc pentru exprimarea anumitor concepții, promovarea anumitor valori și comportamente în organizație, ele putând fi reprezentate de obiecte, evenimente sau formule prin care se transmite un mesaj cu o anumită semnificație în organizație, de asemenea ele relevă filosofia, valorile, idealurile, credințele sau așteptările angajaților din organizație” [7, p. 4].

Ca exemple de simboluri pot servi: denumirea organizației, logo-ul acesteia și chiar limbajul oficial sau jargonul.

O cultură organizațională reprezintă o totalitate

de simboluri având ca obiectiv păstrarea ordinii și creșterea funcționalității acesteia.

O latură importantă în cadrul culturii organizaționale, o constituie funcția de **reprezentare** a simbolurilor, însemnând că acestea au o semnificație puțin diferită sau mai proeminentă decât însăși simbolul dat, astfel, simbolul reflectând într-o anumită manieră economică și socială, relațiile organizaționale complexe, care sunt dificil de a fi exprimate sau comunicate în mod direct, cum ar fi cele emoționale, estetice, cognitive, etc.).

Simbolurile pot îmbrăca următoarele forme, prezentate în Figura 2.

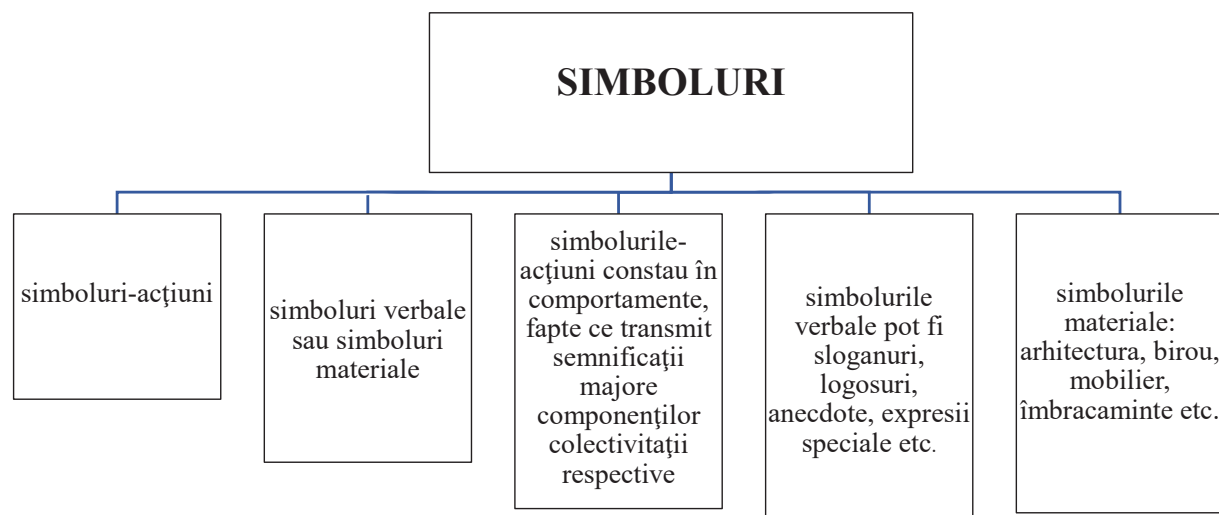


Figura 2. Tipuri de simboluri

Sursa: Elaborat de autor în baza [7].

Este necesar de menționat că simbolurile diferă atât ca complexitate, cât și ca grad de acoperire al acestora.

Descrierea unui exemplu practic de simboluri, adică cele 10 postulate folosite ca ghiduri infor-

male de conduită în firma American Bankers Insurance Group din SUA, ce sunt gravate în piatră la intrarea în sediul central și afișate în numeroase locuri în cadrul său, îl găsim la cercetătorul O. Nicolescu (Figura 3).

1. Niciodată nu vei avea necazuri pentru că ai făcut ceva, ci numai pentru că nu ai realizat nimic. Ai dreptul să spui: am greșit.
2. Ține-te de-o parte de zona centrală de manifestare a concurenței și excelează în inovarea produselor și marketing.
3. Pentru a obține profit trebuie să urmezi regula ABC: sistem de premiere adecvat, mai bună soluționare a reclamațiilor și finanțare bazate pe bunul simț.
4. Nu uita ca într-un dolar sunt 100 de cenți; învătă să-i multiplici.
5. Cea mai importantă persoană într-o companie este cea care reușește să vândă produsele.
6. Conducerea executivă are sarcina și responsabilitatea să întrebe pe oricine despre orice.
7. Când faci o afacere pune-ți întrebarea: de ce sunt atât de norocos ?
8. Devenind șef nu primești autoritate, ci responsabilitate.
9. Pentru a realiza operații de calitate și la un cost redus ai nevoie de salariați productivi bine pregătiți și puternic motivați.
10. Cele mai importante calități personale sunt integritatea și perseverența.

Figura 3. Cele 10 postulate folosite ca ghiduri informale de conduită în firma American Bankers Insurance Group din SUA

Sursa: Elaborat de autor în baza [7].

Ca un simbol cu efect puternic asupra membrilor acesteia poate fi evidențiată și misiunea organizației, în cazul nostru a băncii.

Actualmente, mulți manageri atât a firmelor de succes, cât și a băncilor de top, sunt preocupați tot mai activ de ideea de a efectua o simbioză dintre identitatea firmei sau băncii, adică percepția angajaților firmei sau băncii asupra acesteia și imaginea firmei sau băncii, adică cum este percepută aceasta din exterior, având la bază ipoteza că imaginea firmei sau băncii corespunde culturii sale unice, care se manifestă în modul în care aceasta își desfășoară activitatea.

În continuare, vom analiza câteva exemple de formulare a misiunii băncilor comerciale din Republica Moldova și România.

Astfel, misiunea băncii BC Mobiasbanca – OTP Group S.A. rezidă în sprijinirea dezvoltării sustenabile a societății, păstrarea patrimoniului cultural și creșterea gradului de educație financiară. BC Mo-

biasbanca – OTP Group S.A. este de asemenea un actor social important, implicat în comunitate prin proiecte și programe sociale dedicate activităților educative, culturale și sportive [9].

Misiunea băncii BC Moldindconbank SA constă în acordarea serviciilor și produselor bancare calitative și moderne, orientate spre dezvoltarea clienților și creșterea valorii pentru acționari [8].

BC „Victoriabank” S.A. are ca misiune de a asigura continuitatea activității sale în condiții financiare optime pentru creștere și de a satisface cererile și nevoile clienților, angajaților, acționarilor și ale societății, oferind în același timp protecția intereselor acestora. Dezideratul Băncii este construirea uneia dintre cele mai bune instituții bancare ale sistemului financiar național prin consolidarea unui brand apreciat de toate categoriile de clienți și a unei reputații corporative favorabile și durabile [10].

Astfel se pune în evidență importanța băncii pentru creșterea economică a țării, valoarea și rolul acesteia în

societate pentru garantarea încrederii, stabilității și securității în sistemul bancar autohton. Pentru BC „Victoriabank” S.A. este foarte important să-și îndeplinească cu succes scopul ambițios expus de misiune – de a deveni prima bancă din Moldova în toate domeniile de activitate ale instituției. Acest lucru va fi posibil doar prin realizarea scopurilor personale și profesionale ale angajaților băncii, prin formarea unei echipe cu viziuni, principii și valori comune, ale căror prevederi vor fi urmate de fiecare membru al echipei [10].

Misiunea de bază a Alpha Bank România este formulată astfel: ”Credem în evoluție. Suntem optimiști. Vrem ca oamenii să ajungă oricât de departe își propun și suntem aici pentru a face ca aceste lucruri să se întâmple. Chiar dacă, aparent, lucrăm doar cu cifre și bani, ancorați fiind în rațional, munca noastră înseamnă și să fim un catalizator pentru cei care își doresc să evolueze. Ne dorim să mergem mai departe, împreună cu ei [16].

Principala preocupare a Băncii Românești este să respecte și să protejeze relația cu clienții săi. Activitățile băncii sunt orientate spre client și asigură ca toți clienții sunt tratați în mod egal și că interesele lor sunt protejate în mod egal. Serviciile sunt oferite tuturor părților implicate în tranzacții în mod egal în ceea ce privește furnizarea de date complete, atenție și corectitudine. Relația personal - clienți se bazează pe transparență, onestitate, confidențialitate și încredere reciprocă. În acest context, banca sprijină dezvoltarea și oferirea de produse și servicii pe baza caracteristicilor comune care definesc grupurile de clienți și astfel previne orice tratament discriminatoriu al clienților [17].

Strategia generală de dezvoltare durabilă a BRD - *Groupe Société Générale* pune în centrul preocupărilor clientul și nevoile sale. Prezența pe piața persoanelor fizice, a întreprinderilor mici și mijlocii și a marilor corporații, BRD dispune de o ofertă inovatoare și cuprinzătoare de produse și servicii. Banca respectă și protejează drepturile consumatorilor prin

produse și servicii de un înalt nivel calitativ și la nivelul exigențelor pieței [18].

”Banca noastră a făcut până acum istorie pentru că are în ADN spiritul antreprenorial. Ca bancă locală, am avut dintotdeauna capacitatea de a acționa rapid și de a optimiza permanent modelul de business. Îndrăzneți și precauți, optimiști și inovatori – așa am fost noi, la Banca Transilvania, în acești 27 de ani” afirmă Horia Ciorcilă Președinte, Consiliul de Administrație și fondator *Banca Transilvania*. ”Avem curaj să schimbăm lucrurile. Dar, pentru a le schimba, vrem să schimbăm gândurile cu care construim orice, zi de zi. Gândurile despre ce avem în jurul nostru: oameni, mediu, transparență, etică și responsabilitate. Gândurile despre ce lăsăm în urmă și mai ales despre ce va urma. Aceasta este matematica noastră: *mai mult decat banking*” [19].

2) Normele de comportament

Dezvoltarea unui sistem de norme de comportament care să ghideze acțiunile membrilor unui grup este necesară în scopul menținerii unui sistem de valori acceptabile din punct de vedere social pentru acest grup. Astfel normele de conduită formatează atitudinile și comportamentele care sunt așteptate de la salariați în interiorul băncii și în afara ei și stabilesc acele recompense/sanțiuni ce vor fi aplicate în cazul nerespectării acestora.

Normele comportamentale organizationale, în opinia cercetătorului Gary Johnson, sunt ”așteptări colective și este nevoie de doi sau mai mulți oameni pentru ca ele să existe” [3].

Normele de comportament se clasifică în formale și informale (Figura 4).

<i>formale</i>	stabilite prin reglementări oficiale de către managementul băncii;
<i>informale</i>	stabilite neoficial de membrii colectivității respective sau a subgrupurilor din bancă.

Figura 4. Tipuri de norme comportamentale organizationale

Sursa: Elaborat de autor în baza [3].

Tot în această categorie putem include și obiceiurile, care sunt acele elemente, obținute în rezultatul unor acceptări pasive, ce se pot manifesta sub forma unor convenții cu care sunt de acord un număr suficient de membri ai băncii și sunt susținute de anumite valori explicite.

3) *Valorile organizaționale*

Cultura organizațională a băncii cuprinde ca elemente componente o multitudine de credințe, valori și norme comportamentale, ce constituie platforma de bază a percepției de către angajați a modului de derulare a lucrurilor în cadrul băncii, în ceea ce privește faptul ce este acceptat și dorit și ceea ce ar constitui o amenințare.

Atât teoreticienii, cât și practicienii din domeniul managementului folosesc în scopul descrierii explicite a totalității de credințe și valori a băncii așa concepte ca: filosofia, ideologia băncii.

Astfel, *valorile și normele* în cadrul băncii induc necesitatea unei percepții colective față de ceea ce este important, pozitiv și de dorit în cadrul băncii, fiind ca niște idealuri, comportamente care sunt așteptate de la angajații acesteia.

Noțiunea de valoare este una importantă pentru cultura organizațională a băncii.

Conform opiniei cercetătorului Felicia C. Macarie prezentată în lucrarea "Politica de gen în organizațiile publice", "valorile sunt preferințe sau opțiuni estetice și morale ale grupului față de nevoile sociale" [5, p. 48].

Deci, valoarea reprezintă un concept conform căruia un anumit mod de conducere sau atingere a unui anumit rezultat la nivel personal sau social predomină asupra unui alt mod, opus, de conducere sau existență.

Credențele și valorile le găsim ca componente atât a viziunii băncii, cât și a liderului acesteia. Astfel, fondatorii unei bănci, încă de la momentul fondării acesteia, dispun de un set de valori proprii, care le regăsim ulterior în formularea misiunii și a obiectivelor acesteia.

Valorile recunoscute și promovate de către bancă pot proveni fie fiind promovate de cultura națională, fie din mediul social, fie din experiența de viață a angajaților acesteia, referindu-se la următoarele aspecte importante cum ar fi: atitudinea față de muncă, respectul față persoanele în etate, atitudinea manifestată față de femei.

Este necesar de menționat că în anumite momente ale activității băncii trebuie să se efectueze o prezentare, o explicare a celor mai importante valori ce vor ghida pe viitor deciziile și acțiunile angajaților băncii, atât în interacțiunile de pe plan intern, cât și cele externe, în scopul ca aceste valori să fie cunoscute, respectate și însușite de către toți angajații băncii,

Explicarea valorilor care vor sta la baza activității viitoare a angajaților băncii sunt niște evenimente majore în viața acesteia, fiind asociate, de regulă, cu anumite acțiuni de amploare sau schimbări majore din cadrul băncii.

Astfel, valorile sunt tratate atât de grup, cât și de mediul extern ca puncte forte sau slabe ale băncii.

Vom prezenta în continuare pentru exemplificare valorile corporative ale unor bănci din Republica Moldova și România.

BC Victoriabank SA aderă la cele mai înalte standarde etice, prin adoptarea unui Cod de Conduită, conceput pentru a promova un comportament onest și responsabil al angajaților, care transformă principiile etice în norme de conduită pentru tot personalul. Un sistem bine pus la punct de guvernare corporativă contribuie la creșterea valorii băncii prin crearea de mecanisme eficiente de gestionare și de adoptare a unor decizii fundamentale. Valorile intrinseci sistemului de guvernare corporativă al băncii sunt:

- competență, înalta calificare a managementului superior, vector de transmitere a valorilor băncii;
- originalitate – banca își propune să fie unică și inedită față de celelalte bănci;
- corectitudine și transparență - relații oneste cu

clienții și partenerii noștri, sistem adecvat de raportare a informațiilor conforme cu realitatea;

- responsabilitate – asumarea integrală a riscurilor care decurg din activitatea băncii;

- orientare spre client - clienții noștri sunt pe primul loc în tot ceea ce facem;

- eficiență – creșterea raportului dintre rezultatele obținute și efortul depus;

- lucru în echipă - colaborarea eficientă și continuă între angajați, contribuția fiecărei persoane este esențială pentru succesul băncii;

- motivarea personalului - promovarea și recompensarea angajaților în funcție de performanțe;

- viziune și perspectivă – perfecționarea profesională continuă a personalului și a proceselor bancare în vederea dezvoltării și furnizării de produse, servicii și soluții utile și inovatoare;

- răspundere socială – banca este implicată activ în viața economică și socială a Republicii Moldova [10].

BC Moldindconbank SA pornind de la premisa că succesul unei organizații și gradul de competitivitate al acesteia sunt reflectate în primul rând de angajați, iar politica de resurse umane reprezintă cheia pentru identificarea, motivarea și dezvoltarea lor, acordă o atenție deosebită procesului de formare a colectivului, dezvoltării carierei profesionale și promovării angajaților [8].

La *BC Moldindconbank SA* este format dintr-un mediu de lucru dinamic și flexibil, unde fiecare angajat este susținut să se dezvolte, să dobândească și să își perfecționeze aptitudinile esențiale pentru a se putea dezvolta profesional.

Beneficiile oferite de *BC Moldindconbank SA* [8]:

• Program individual de dezvoltare profesională și avansare în carieră;

• Se apreciază rezultatele prin salariu atractiv și bonus de performanță;

• Se oferă prime colective, de sărbători și ajutoare materiale pentru diverse situații personale;

• Se manifestă grijă de echipa noastră și se organizează cluburi de interes și team building;

• Se promovează produsele băncii și se oferă condiții avantajoase angajaților.

Valorile promovate de *Alpha Bank România* sunt [16]:

• Evoluție prin flexibilitate.

• Evoluție prin inteligență.

• Evoluție prin onestitate.

• Evoluție prin siguranță.

Cele cinci valori ale brandului *Alpha Bank* se reflectă și în politica de resurse umane a băncii. “Sunt cuvinte pe care le folosim cu toții în viața de zi cu zi, însă pentru noi au valențe speciale. Prețuim onestitatea, pentru ca numai într-o atmosferă de încredere putem evolua. De aceea suntem direcți și transparenți. Prețuim siguranța, pentru că ea reprezintă baza oricărei evoluții. Prețuim inteligența, pentru că numai astfel putem intui ceea ce urmează. Prețuim inovația, pentru ca modul nostru de a gândi este revoluționar. Chiar și atunci când suntem pe un drum bătătorit, îndrăznim să redescoperim noutatea și valoarea. Și, nu în ultimul rând, prețuim flexibilitatea, pentru că fiecare om este diferit, are personalitate și percepții diferite. De aici, atitudinea noastră flexibilă față de fiecare membru al echipei. Iar pentru a putea susține acest brand, avem nevoie de profesioniști” [15].

Banca Românească acționează în conformitate cu următoarele valori:

1. Integritate și onestitate.

1. Respect și sinceritate față de clienții Băncii.

2. Personal de calitate înaltă și servicii de calitate înaltă.

3. Spiritul de echipa.

4. Acționând proactiv, Banca ține pasul cu evoluția.

5. Transparența în relații.

6. Angajamentul corporativ.

7. Nivel înalt al guvernantei corporative și al conformității.

8. Responsabilitate socială corporativă [17].

Una dintre expresiile folosite în BRD - Groupe Société Générale este “diversificarea talentelor“. Ea este una dintre principalele surse de valoare adăugată pentru clienții noștri. Ca să folosesc o comparație care ține de domeniul sportului, dar care are o puternică forță ilustrativă, se poate spune că BRD - Groupe Société Générale se aseamănă cu o echipă de rugby: jucătorii au calități diferite, dar complementare, coechipierii poartă același tricou și lucrează pentru același scop - victoria. De aceea folosesc această ocazie pentru a le spune celor ce doresc să lucreze la BRD - Groupe Société Générale că împreună cu noi, au în față o carieră și un viitor foarte promițătoare [15].

Printre valorile susținute de *Banca Transilvania* putem evidenția următoarele:

- Finanțăm sustenabil: susținem proiecte de eficiență energetică în agricultura, medicină, economia circulară, afacerile mici, proiecte de energie regenerabilă și eficiență energetică, achiziția de mașini electrice sau hibrid.

- Suntem atenți la dimensiunile sociale, etice și de mediu pe care le are abordarea eco, pentru protejarea mediului și a resurselor naturale.

- Focus pe produse prietenoase cu mediul și pe soluții sustenabile, etc. [19].

4) *Ritualurile și ceremoniile*

Ritualurile și ceremoniile sunt niște modele colective de comportament uzuabile preponderent în unele situații ce poartă un caracter mai mult formal.

Conform opiniei D.Roșca, O.Mihailă ”un ritual reprezintă activități planificate, dramatice și intenționate să conducă unele valori culturale ale membrilor organizației, iar ceremoniile sunt un sistem de ritualuri executate în legătură cu o singură ocazie [7, p. 5].

Ritualurile și ceremoniile, de regulă, sunt relativ stabile în timp purtând un important bagaj simbolic, fiind una dintre cele mai vizibile forme ale manifestării comportamentului simbolic în cadrul băncii.

Prin ritualuri și ceremonii are loc procesul de exprimare și fundamentare a valorilor și credințelor și joacă un rol decisiv pentru supraviețuirea și dezvoltarea băncii.

Felicia C. Macarie, în lucrarea sa ”*Politica de gen în organizațiile publice*”, clasifică ritualurile și ceremoniile în mai multe tipuri (Figura 5).

a. ritualuri de trecere care marchează o modificare a poziției sau statutului unei persoane (promovări, numiri pe funcție).
b. ritualuri de delimitare a frontierelor organizației care se organizează pentru a retrage puterea acordată unei persoane care nu s-a ridicat la nivelul așteptărilor organizației.
c. ritualuri de realizare care se organizează pentru a marca performanțele obținute de oamenii organizației prin acordarea de premii, diplome și alte recompense.
d. ritualuri de depășire a conflictelor care se organizează pentru a restabili bunele relații între părți aflate temporar în conflict (cumpărător-vanzător, patronat-salariați, acționari-management etc.).
e. ritualuri integratoare care se desfășoară cu diverse ocazii festive (Crăciun, Anul Nou, Ziua de 8 Martie, Ziua de Naștere) și care se organizează pentru a da prilejul oamenilor organizației să se destindă într-un cadru plăcut și vesel, să se cunoască mai bine, să comunice mai puțin formal.

Figura 5. Tipuri de ritualuri și ceremonii

Sursa: Elaborat de autor în baza [5, p. 42].

Ritualurile, deci, reprezintă niște activități colective caracterizate printr-un anumit grad de formalism, marcând momentul inițierii sau finisării unei anumite etape, a unui anumit proces organizațional.

Ca exemplu poate servi ritualul pentru dezvoltarea băncii, ce reflectă etapa de inițiere a unui proces prin care o parte sau toți angajații acesteia, tind să obțină noi realizări, să înregistreze noi roluri pentru

ei și pentru organizație. Aceasta poate fi participarea unui grup de angajați ai băncii la un seminar de leadership sau inițierea elaborării/implementării unei strategii diferite pentru bancă.

În concluzie, deci, ritualurile reprezintă o totalitate de acțiuni cu conținut emoțional, planificate, ce combină diferite modalități de manifestare a culturii organizaționale, care confirmă și reproduc anumite modele sociale, având adesea atât o finalitate simbolică, cât și practică.

Iar ceremonia este o manifestare formală și solemnă, colectivă, o expresie a tradiției și istoriei băncii, o celebrare a valorilor culturale de bază ale băncii; un eveniment de expresie a culturii organizaționale, care încorporează niște momente pe care oamenii și le vor aminti pe viitor.

5) *Povestirile, istorioarele și miturile*

Una dintre atribuțiile de bază ale culturii organizaționale consistă în modelarea comportamentului angajaților asigurând un model mental colectiv conform căruia fiecare salariat își va conștientiza rolul și poziția în cadrul băncii ca scopul păstrării unei anumite ordini sociale în cadrul băncii.

Prin intermediul istorioarelor organizaționale se asigură un grad mai înalt de înțelegere a culturii organizaționale prin descifrarea înțelesurilor atribuite diferitelor evenimente organizaționale de către angajații băncii. Astfel, istorioarele au drept obiectiv de a facilita pentru noii angajați înțelegerea semnificației anumitor evenimente ce se desfășoară în bancă.

În aceeași ordine de idei, poveștile organizaționale reprezintă niște relatări bazate pe evenimente adevărate, cu integrarea și a unor elemente de ficțiune în conținut. Este necesar de menționat că istorioarele au drept obiectiv de a crește dimensiunea culturală, umană a băncii, conținând teme majore ca: valoarea egalității, cum ajută banca angajații și le ofera siguranță, cum depășesc salariații obstacolele interne sau externe etc.

Povestirile, miturile și istorioarele au drept caracteristică faptul că se transmit dintr-o generație în alta, conținând întâmplări, fapte, anumite situații ce s-au petrecut în trecutul băncii, marcând astfel evoluția acesteia, constituindu-se într-un folclor al organizației/băncii care furnizează angajaților anumite modele de urmat. Iar pe parcursul activității organizației/băncii la aceste fapte se plusează noi elemente, întărind astfel imaginea de modele de urma și majorând valoarea celor la care se referă.

În opinia lui O. Nicolescu, autorul manualului „*Management*”, citat de D. Roșca și O. Mihailă, „istorioarele și miturile organizaționale contribuie la conturarea anumitor trăsături ale culturii organizaționale și la celebrarea „eroilor firmei” [7, p. 5].

Unii autori privesc miturile, povestirile și istorioarele ca un singur element al culturii organizației, iar alții sunt de părere că este necesară o delimitare între povestiri/istorioare și mituri, astfel povestirile presupunând un grad mai ridicat de respectare a adevărului/realității istorice, dar au același scop ca și miturile: transmiterea în mod eficient a unui mesaj puternic spre membrii organizației/băncii” [5, p. 42].

Prin esența sa, *istorioarele* sunt prezentate în forme ușor memorabile și au ca obiectiv transmiterea de informații, valori și morală, generalizând principale idei și transmițând niște mesaje destul de simple, dar cu valoare semnificativă pentru salariați.

Istorioarele sunt utilizate pentru a prezenta istoria băncii în evoluție, concentrându-se pe probleme de socializare, morală și legitimitate, reflectând și consolidând credința în forța organizației, ele conțin anumite povești de succes sau de eșec ale unor membri ai băncii, iar de-a lungul timpului, fiind îmbogațite cu diverse glume sau expresii de jargou, contribuie la consolidarea principiilor și ideilor principale ce stau la baza activității băncii.

Istorioarele sunt similare în mare parte legendelor, referindu-se la niște evenimente speciale dintr-o anu-

mită perioadă de timp, fiind accentuate acțiunile întreprinse de unii eroi ai organizației, care sunt ca simbol a valorilor și normelor aplicabile în cadrul acesteia.

Unul dintre conceptele mai greu de corelat cu faptele reale din activitatea băncii îl reprezintă *mitul*, un complex ce reflectă un sistem colectiv de credințe privind mecanismul de funcționare a mediului înconjurător și elementele definitorii pentru obținerea succesului.

J. Martin (1983) a evidențiat 7 categorii de mituri grupate în 3 teme principale mari, care sunt următoarele:

- tema generală a egalității-inegalității între membrii organizației,
- tema securității-insecurității salariaților,
- tema situației de criză [5, p. 42].

În literatura de specialitate sunt identificate patru funcții de bază ale miturilor și ale povestirilor (Zorlețean et al, 1996, p. 198) [5, p. 44] – Figura 6.

Funcția explicativă	prin care acestea reconstituie și explică orice fenomen și găsesc rezolvarea oricărei probleme. Diferite practici și ritualuri ale organizației capătă sens cu ajutorul acestora
Funcția sociologică	de unificare a credințelor, convingerilor și așteptărilor angajaților. Ele devin astfel un gaj pentru unitatea socială a organizației, ajută la crearea identității organizației și la auto-identificarea indivizilor ca membrii ai organizației
Funcția psihologică	prin care acestea exprimă în plan verbal coerența și logica acțiunilor și ordinea în virtutea căreia funcționează organizația. Repetând, conștient sau inconștient, anumite narațiuni în care binele învinge, miturile acționează ca ordonatori ai valorilor sociale

Funcția antologică	prin care se elimină angoasele angajaților legate de existența lor în cadrul organizației prin explicarea cauzelor existenței și menținerii organizației. Mesajul transmis de multe mituri se referă la continuitatea și importanța organizației în societate
---------------------------	---

Figura 6. Funcțiile miturilor

Sursa: Elaborat de autor în baza [5, p. 44].

Eroii reprezintă acele *personaje care se identifică cu valorile organizației/băncii și amplifică forța acesteia*, astfel unii lideri în scopul motivării susținătorilor, folosesc eroii și relatările despre aceștia. În postură de eroi deseori pot apărea fondatorii organizației, managerii de top sau angajați simpli, aceștia prin comportamentul lor, reliefează o serie de valori fundamentale ale organizației.

O cultură organizațională se consideră puternică, cu o tradiție evidentă în contextul de afaceri respectiv, dacă este bogată în istorioare și mituri.

Coform opiniei citate de Felicia C. Macarie în lucrarea sa *”Politica de gen în organizațiile publice”*, ”cultura organizațională în dependență de gradul de percepție și flexibilitate față de schimbare, cuprinde două nivele de percepție: prima parte cea care accesibilă și vizibilă imediat pentru percepție și o a doua parte cea invizibilă. Partea vizibilă și accesibilă a culturii organizaționale cuprinde: produsele artificiale, actorii, eroii și perspectivele organizației și a indivizilor din organizație. Partea invizibilă a culturii organizaționale are un rol esențial în constituirea culturii și în modificarea acesteia și este formată din concepțiile de bază, valorile, credințele și normele promovate în organizație” [5, p. 40] – Figura 7.

Denumirea	Caracteristica
Produsele artificiale	sunt concrete, vizibile și cu ele se relaționează direct la contactul cu organizația. Cuprind: produsele fizice, comportamentele și produsele verbale
Actori și eroi	persoanele care lucrează sau au lucrat în organizație având roluri mai mult sau mai puțin importante dar care sunt în general uitați de memoria colectivă
Perspective	conține ideile împărtășite de oamenii organizației care îi determină și motivează să acționeze și reacționeze adecvat în anumite situații
Tabuuri, credințe, valori, norme și concepții de bază	în organizații se constituie grupuri în care oamenii își modelează o concepție comună despre lume și viață care le permite să lucreze împreună și să înțeleagă și interpreteze fenomenele și procesele la care participă sau la care sunt martori

Figura 7. Componenta culturii organizationale

Sursa: Elaborat de autor în baza [5, p. 40].

În majoritatea cazurilor, partea preponderentă dintre elementele componente ale culturii organizationale sunt nescrise și intangibile, dar având o influență deosebit de mare.

Concluzii

Cultura organizațională este indispensabilă în orice organizație, atât din sistemul bancar din Republica Moldova, cât și din cel din România, deoarece ghidează direcția băncii și modul în care ea ar trebui să fie gestionată, tratamentul aplicabil față de angajați, clienți și societate în ansamblu.

Cultura organizațională reprezintă un element definitoriu ce ne vorbește despre stabilitate și continuitate în activitatea organizației/băncii, fiind clă-

dită pe parcursul existenței acesteia cu utilizarea unor norme, valori, obiceiuri și mentalități.

De asemenea, este necesar de menționat că cultura organizațională actualmente constituie unul dintre criteriile fundamentale pe care se bazează decizia candidaților, potențialilor angajați în momentul selectării locului de muncă, concomitent fiind un aspect important și pentru angajații deja existenți ai organizației, pentru aceștia reprezentând un instrument de o importanță majoră, ce impulsionează dezvoltarea unui sentiment puternic de apartenență.

Referințe bibliografice

1. CERTO, C. S. *Management modern*. Editura Teora, 2002, 784 p.
2. BRUMA, V. *Cultura organizațională*. // În: Conferința Tehnico-Științifică a Colaboratorilor, Doctoranzilor și Studenților, Universitatea Tehnică a Moldovei, 20 – 21 octombrie, 2014. Chișinău, 2015, vol. 1, pp. 218-220. ISBN 978-9975-45-249-6. ISBN 978-9975-45-381-3 (Vol.1).
3. JOHNSON, G. *Comportament organizațional*. Editura Economica, 1998, 664 p. ISBN: 9735900424
4. JUC, V., NISTIRIUC, I. *Conceptul de cultură organizațională: general și particular*. // În: Revista de Filosofie, Sociologie și Științe Politice, nr. 1(161) / 2013. ISSN 1957-2294. Disponibil: bn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/Conceptul%20de%20cultura%20organizationala%20general%20si%20particular.pdf
5. MACARIE, F. *Politica de gen în organizațiile publice*. Disponibil: https://www.researchgate.net/profile/Felicia-Macarie/publication/313106570_Politica_de_gen_in_organizationalile_publice/links/58908ba5a6fdcc2351c0a44e/Politica-de-gen-in-organizationalile-publice.pdf
6. NĂSTASE, M. *Cultura organizațională și managerială*. Editura ASE, București, 2005, 370 p. ISBN: 9735944510
7. ROȘCA, D., MIHAILĂ, O. *Cultura organizațională ca premisă a structurii organizatorice*. // În: ANNALS

OF THE ORADEA UNIVERSITY. Fascicle of Management and Technological Engineering” Journal. Volume XIV (IV), 2005. DOI: 10.15660/AUOFMTE.2005.165. Disponibil: https://imt.uoradea.ro/auo.fmte/files-2005/MIE_files/Dorina%20Rosca%201.pdf

8. <https://www.micb.md/> (accesat 18.11.21)
9. <https://www.mobiasbanca.md/> (accesat 20.11.21)
10. <https://www.victoriabank.md/> (accesat 15.11.21)
11. [https://ro.wikipedia.org/wiki/Banc%C4%83_\(institu%C8%9Bie_financiar%C4%83\)](https://ro.wikipedia.org/wiki/Banc%C4%83_(institu%C8%9Bie_financiar%C4%83)) (accesat 12.11.21)
12. https://www.academia.edu/6741402/1Banci_si_credit_-_Gheorghe_Manolescu_2006 (accesat 21.10.21)
13. https://www.academia.edu/39147505/Conta_bancara_suport_curs_IDD (accesat 08.11.21)

14. https://www.academia.edu/7229198/Contabilitatea_Bancara (accesat 10.11.21)

15. <https://biblioteca.regielive.ro/proiecte/banci/ro-lul-culturii-organizationale-in-activitatea-bancara-13075.html> (accesat 24.10.21)

16. <https://www.alphabank.ro/> (accesat 18.11.21)

17. <https://www.banca-romaneasca.ro/> (accesat 28.11.21)

18. <https://www.brd.ro/> (accesat 20.11.21)

19. <https://www.bancatransilvania.ro/files/app/media/relatii-investitori/prezentari-roadshows-ri/Prezentari%20generale/BT-liderul-pietei-bancare-in-Romania.pdf> (accesat 22.11.21)

