



Universitatea “Babeş-Bolyai” Cluj-Napoca
Facultatea de Ştiinţe Economice şi Gestiunea Afacerilor
Şcoala Doctorală de Ştiinţe Economice şi Gestiunea Afacerilor
Domeniul Management

TEZĂ DE DOCTORAT
REZUMAT

CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ ÎN SISTEMUL BANCAR

Conducător științific:
Prof.univ.dr. RĂZVAN LIVIU NISTOR

Doctorand:
COSMIN DUMITRU MATIȘ

Cluj-Napoca, 2015

Cuvinte cheie: cultură organizațională, tipuri de culturi organizaționale, structuri organizaționale, management, leadership, schimbare, riscuri bancare, sisteme de rating, analiză factorială, testul ANOVA, analiză K- Means Cluster

Mulțumiri

Această lucrare a fost cofinanțată din Fondul Social European, prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013, proiect numărul POSDRU/159/1.5/134197 “Performanță și excelență în cercetarea doctorală și postdoctorală în domeniul științelor economice din România“

CUPRINS

INTRODUCERE	11
METODOLOGIA CERCETĂRII	16
CAPITOLUL 1. CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ: CONSIDERAȚII CONCEPTUALE	18
1.1. EVOLUȚIA ISTORICĂ A CONCEPTULUI DE CULTURĂ	18
1.2. CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ – ABORDĂRI CONCEPTUALE.....	23
1.3. TIPURI DE CULTURI ORGANIZAȚIONALE.....	23
CAPITOLUL 2. CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ CA TRIPARTIT: ELEMENTE/VALORI – CARACTERISTICI – FUNCȚII	36
2.1. ELEMENTELE CULTURII ORGANIZAȚIONALE.....	36
2.2. CARACTERISTICILE CULTURII ORGANIZAȚIONALE.....	40
2.3. FUNCȚIILE CULTURII ORGANIZAȚIONALE	42
CAPITOLUL 3. CONCEPTUL DE SCHIMBARE ÎN CADRUL CULTURII ORGANIZAȚIONALE	46
3.1. SCHIMBAREA ORGANIZAȚIONALĂ ȘI CULTURALĂ	46
3.2. MODELE ALE SCHIMBĂRII	48
3.3. NECESITATEA CUNOAȘTERII CULTURII ORGANIZAȚIONALE.....	57
CAPITOLUL 4. STUDIU PRIVIND REZULTATE TEORETICE ȘI EMPIRICE ÎN DOMENIUL CULTURII ORGANIZAȚIONALE	63
4.1. METODOLOGIA CERCETĂRII.....	63
4.2. ANALIZA CERCETĂRIILOR DEZVOLTATE ÎN CADRUL ARTICOLELOR SELECTATE	64
4.2.1. <i>Sinteza publicațiilor analizate</i>	64
4.2.2. <i>Taxonomia topicurilor abordate</i>	69
4.3. REZULTATELE STUDIULUI.....	70
CAPITOLUL 5. CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ - FACTOR DE STABILITATE ÎN SISTEMUL BANCAR	86
5.1. CONCEPTUL DE CULTURĂ ORGANIZAȚIONALĂ ÎN SISTEMUL BANCAR.....	86
5.2. RELAȚIA DINTRE CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ ȘI STRUCTURA ORGANIZAȚIONALĂ ÎN SISTEMUL BANCAR.....	89
5.2.1. <i>Factorii de influență ai culturii asupra structurilor organizaționale</i>	89
5.2.2. <i>Elementele structurii organizatorice</i>	91
5.2.3. <i>Influența culturii asupra structurilor organizatorice</i>	93
5.2.4. <i>Tipuri de structuri organizatorice în sistemul bancar internațional</i>	95
CAPITOLUL 6. CERCETARE EMPIRICĂ ASUPRA CULTURII ORGANIZAȚIONALE ÎN SISTEMUL BANCAR	102
6.1. INTRODUCERE.....	102
6.2. MOTIVAȚIA ȘI SCOPUL STUDIULUI.....	103
6.3. REVIZUIREA LITERATURII DE SPECIALITATE.....	104
6.4. TIPARUL CERCETĂRII	107
6.4.1. <i>Ipotezele de cercetare</i>	107
6.4.2. <i>Metodologia cercetării</i>	109
6.4.2.1. Instrumente de cercetare: chestionarul	109
6.4.2.2. Alegerea populației supuse investigației precum și a eșantionului reprezentativ	111
6.5. ANALIZA DATELOR, REZULTATELE STUDIULUI ȘI INTERPRETAREA ACESTORA	112
6.6. CONCLUZIILE STUDIULUI	144

CAPITOLUL 7. INFLUENȚA CULTURII ORGANIZAȚIONALE ASUPRA MANAGEMENTULUI BANCAR.....	150
7.1. TAXONOMIA MANAGEMENTULUI BANCAR	150
7.2. COMPONENTELE ȘI FUNCȚIILE MANAGEMENTULUI BANCAR	152
7.2.1. <i>Componentele sistemului de management în organizațiile bancare</i>	152
7.2.2. <i>Funcțiile managementului bancar</i>	157
7.3. INFLUENȚA CULTURII ORGANIZAȚIONALE ASUPRA MANAGEMENTULUI PERFORMANȚEI ȘI A RISULUI BANCAR.....	161
7.3.1. <i>Influența culturii organizaționale asupra identificării și gestionării riscurilor...</i>	161
7.3.2. <i>Influența culturii organizaționale asupra modelelor utilizate în evaluarea performanței bancare.....</i>	169
CAPITOLUL 8. LEADERSHIP-UL - FACTOR CREATIV AL CULTURII ORGANIZAȚIONALE ÎN SISTEMUL BANCAR	176
8.1. PARADIGME DE CERCETARE ÎN LEADERSHIP-UL ORGANIZAȚIONAL	176
8.2. IMPORTANȚA LEADERSHIP-ULUI ÎN ORGANIZAȚIILE BANCARE	178
8.3. LEADERSHIP-UL PARTICIPATIV ȘI LEADERSHIP-UL TRANSFORMAȚIONAL - ABORDARE CONTEMPORANĂ A CULTURII ORGANIZAȚIONALE ÎN SISTEMUL BANCAR.....	184
8.4. MANAGEMENTUL ȘI LEADERSHIP-UL – CERINȚĂ A CULTURII ORGANIZAȚIONALE ÎN PERIOADĂ DE CRIZĂ	189
CAPITOLUL 9. MĂSURAREA CONVERGENȚEI DINTRE MANAGEMENT ȘI LEADERSHIP ÎN SISTEMUL BANCAR PRIN APLICAREA ANALIZEI CLUSTER	193
9.1. CERCETĂRI PRIVIND RELAȚIA DINTRE MANAGEMENT ȘI LEADERSHIP.....	193
9.2. REZULTATELE MĂSURĂRII CONVERGENȚEI DINTRE MANAGEMENT ȘI LEADERSHIP	198
9.3. CONCLUZIILE STUDIULUI	210
CONCLUZIILE, LIMITELE ȘI PERSPECTIVELE CERCETĂRII.....	212
REFERINȚE BIBLIOGRAFICE:.....	223

O cultură organizațională a succesului reprezintă mai mult decât o tehnică a managementului, este un mod de viață.

Charles B.Dyger

INTRODUCERE

Cultura organizațională este esența oricărei organizații, iar cunoașterea și identificarea ei permite adaptarea eficientă la schimbările care au loc în mediul intern și extern. Rolul său principal este acela de a crea în primul rând un echilibru în interiorul instituției, iar pe de altă parte, un echilibru între instituție și mediul extern.

Deși putem vorbi deja de o solidă bază de date care abordează tema culturii organizaționale, am elaborat prezenta cercetare doctorală având în vedere următoarele considerente:

- ca orice arie de cercetare nu există soluții care să fie permanente sau să se plaseze în demersuri de unanimă acceptabilitate. Dinamicitatea și greutatea cu care finalitatea evaluării rezidă în această arie, face ca soluțiile găsite să nu aibă caracter general aplicabil. De multe ori împrumutate, culturile organizaționale implementate în alte instituții decât cele de origine prezintă diferențe semnificative. A studia cultura organizațională din sistemul bancar românesc se încadrează în respectarea acestui trend, întrucât particularitățile, cu siguranță, nu vor fi puține, dat fiind faptul că vorbim de o țară care traversează o lungă perioadă de tranziție;
- principala componentă este resursa umană, cu referire în special la manageri și lideri. Aceștia sunt cei care mobilizează membrii organizației în direcția legată de tipul de cultură organizațională care se dorește a fi implementată;
- identificarea și evaluarea implicațiilor culturii organizaționale și impactul acesteia asupra rezultatelor financiare ale băncilor se comprimă din ce în ce mai mult în tendințe de cercetare autonome, în contextul crizei financiare.

Studiile în domeniul vizat au cunoscut o evoluție spectaculoasă, având un pronunțat caracter interdisciplinar de la management la sociologie și psihologie. De aceea, considerăm necesar să poziționăm prezentul demers științific în aria generală de cercetare asupra culturilor organizaționale pornind de la literatura de specialitate din acest domeniu și încercând să facem o grupare în funcție de elementele de investigare și principalii reprezentanți ai acestora, astfel:

- studii asupra diferențelor culturale – Hofstede et al (2012);
- studii privind comportamentul organizațional – Johns (1998);
- studii privind diferențele organizaționale – Lynch (2002);
- studii privind modul de conducere a organizațiilor – Tichy și Cohen (2000);
- studii comparative privind culturile organizaționale – Hofstede et al (2012).

Prezenta cercetare doctorală vizează toate aceste studii, investigând atât diferențele culturale, de comportament, organizaționale cât și de management, existente la nivel internațional precum și particularitățile manifestate în context național.

În primele 3 capitole, lucrarea tratează conceptul de cultură, cultura organizațională ca tripartit *elemente/valori-caracteristici-funcții*, tipurile de culturi organizaționale și schimbările pe care le determină. Cercetarea este una teoretică, calitativă, încercând să se poziționeze în aria ce vizează cunoașterea factorilor ce influențează cultura, caracteristicile și funcțiile acesteia. Metodologia utilizată în dezvoltarea acestui demers științific face apel la analiza descriptivă, comparativă și explicativă.

Capitolul 4, reprezentat de studiul privind rezultatele teoretice și empirice în domeniul culturii organizaționale, constă într-o meta-analiză descriptivă a unor articole științifice, utilizând ca metodă de selecție și clasificare a acestora, cea utilizată de către Parker (2011). Lucrările evaluate au fost grupate în 7 topicuri, după cum urmează: *variabile și discrepanțe culturale, cultura instituțiilor, politici bancare, management, leadership, conceptul de schimbare și fuziuni și achiziții în sistemul bancar*, luând în calcul abordarea teoretică, metodele de cercetare utilizate și rezidența autorilor. De asemenea, am folosit metoda selectivă, incluzând în principal lucrări publicate în jurnale cotate din domeniul managementului, contabilității, finanțelor și psihologiei.

Capitolul 5 tratează cultura organizațională ca și factor de stabilitate și creativitate în sistemul bancar. Accentul este pus în acest sens pe multiplele avantaje ale acesteia și pe nemăsuratele sale beneficii aduse organizației.

Pentru a studia culturile organizaționale ce se manifestă în sistemul bancar din România, am realizat în capitolul 6 o cercetare empirică alcătuită din două chestionare, primul privind cultura organizațională în sistemul bancar românesc - din perspectiva salariaților fără funcții de conducere, iar al doilea privind cultura organizațională în sistemul bancar românesc - din perspectiva managerilor. Au fost intervievați angajați care ocupă diverse poziții în front-office

sau back-office precum și managerii unităților teritoriale și ai celor centrale, prin utilizarea de întrebări directe, cu mai multe variante de răspunsuri, cu scopul asigurării transparenței și obiectivității în prelucrarea și analiza datelor. Am folosit pentru validarea rezultatelor analiza factorială și testul ANOVA.

Pornind de la aceste date dar și de la fundamentarea conceptuală a problematicilor analizate, ne-am propus să determinăm tipurile de culturi organizaționale existente în sistemul bancar din România, să identificăm factorii care influențează aceste culturi precum și modul de acceptare a schimbărilor din perspectiva managerilor, pentru alinierea la noile culturi organizatorice.

Cercetarea doctorală tratează în capitolele 7 și 8 aspecte teoretice cu privire la managementul și leadership-ul din organizațiile bancare, cu accent pe influența pe care cultura organizațională o are asupra identificării și gestionării riscurilor precum și asupra modelelor de evaluare a performanțelor bancare. Am avut în vedere și o analiză comparativă între leadership-ul participativ și cel transformațional, punctând importanța liderilor în promovarea noilor valori, credințe, coduri de conduită, care ajută culturile naționale să se modeleze la cerințele interculturale.

Capitolul 9 privind măsurarea convergenței dintre management și leadership constă într-o cercetare empirică, cantitativă și calitativă, pornind de la analiza elementelor de comparație care au fost grupate în funcție de concept, atribute, responsabilități, funcții, modul de luare a deciziilor, căi de influență a culturii organizaționale, politici în perioada de criză și opinii privind elementele culturii organizaționale. Apoi, fiecare grupă de elemente a fost detaliată în subelementele componente, iar variabilele rezultate au stat la baza analizei de tip cluster utilizate.

Sursele de documentare cuprind articole științifice publicate în jurnale, precum și cărți de specialitate, relevante domeniului de referință, documente și reglementări emise de diverse organisme la nivelul sistemului bancar național și internațional, lucrări prezentate la conferințe. **Toate aceste aspecte ne conduc la concluzia că tema de cercetare este de actualitate, iar rezultatele acesteia vor permite instituțiilor bancare să-și îmbunătățească politicile și practicile în domeniul managementului, să creeze o cultură organizațională în care oamenii sunt receptivi la nevoia de schimbare, la dezvoltarea abilităților și atitudinilor pozitive, cu focalizare pe mediul extern, determinând cu siguranță prosperitate și performanță în jurul lor.**

Sinteza capitolelor

Abordând aria culturii organizaționale, în primul capitol a fost necesar a trece în revistă sensul termenului de *cultură*, evoluția istorică a conceptului de cultură așa cum se regăsește în cadrul științelor socio-umaniste. Acest demers s-a făcut, dat fiind aria de cuprindere în numeroase domenii (antropologie, sociologie, filozofie, politologie, economie, artă etc.) care, de-a lungul timpului, a dat naștere unui număr mare de definiții, fără ca teoreticienii să formuleze o definiție unică și universal valabilă a conceptului de cultură.

Am analizat numeroase studii care încearcă definirea noțiunii de cultură printre care amintesc lucrarea *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions* a lui Kroeber și Kluckhohn (1952) în care autorii au prezentat peste 200 de definiții ale cuvântului “cultură”, reflectând teorii ale cunoașterii, ale înțelegerii, sau criterii diverse în evaluarea activităților umane.

O opinie pertinentă asupra culturii aparține lui Hofstede (1996), conform căruia cultura este un fenomen colectiv, întrucât este acceptată cel puțin parțial de către oameni, ce trăiesc sau au trăit în același mediu social. Așadar, *cultura este dată de programarea colectivă a gândirii*. Pe aceeași direcție, academicianul român Malița (1998) definește culturile ca *sisteme de credințe care, potențate de valori specifice, devin atitudini și definesc mentalități; în general, sunt moștenite sau inoculate, au liniație istorică și tradițională, aparțin unor grupuri a căror coeziune o asigură; sunt subiective și greu transferabile*.

În continuare, am prezentat noțiunea de cultură organizațională, așa cum este evidențiată în literatura de specialitate. Apărută relativ târziu (anii 1980 sunt de referință în acest sens), cultura organizațională s-a impus hotărâtor în studii privind managementul strategic, cu metodele și tehnicile sale utilizate. Treptat, interesul pentru acest subiect a crescut exponențial de-a lungul anilor, cu precădere din momentul în care s-a documentat empiric influența acestuia asupra performanțelor managementului și a rezultatelor financiare ale organizațiilor. În acest demers, pot fi citate cărți celebre precum: *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge* (Ouchi, 1981); *The Art of Japanese Management: Application for American Executives* (Pascale și Athos, 1982); *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies* (Peters și Waterman, 1982); *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life* (Deal și Kennedy, 1982).

Am avut în vedere o conceptualizare a culturii organizaționale, trecând în revistă și o taxonomie a acesteia, așa cum rezultă din literatura de specialitate, pornind de la lucrarea lui Schein (1985) care abordează acest concept prin prisma trimiterii la caracteristicile acesteia.

Demn de subliniat sunt și opiniile lui Hofstede et al. (1990) care definesc cultura organizațională prin prisma culturii la modul general, considerând-o *o programare mentală colectivă, care îi deosebește pe membrii unei organizații de membrii altei organizații* precum și cea a lui Johns (1998) care consideră cultura organizațională ca fiind *crediințele, valorile și ipotezele împărtășite, care există într-o organizație*.

Așa cum rezultă din cercetările evidențiate, cultura organizațională are o largă paletă de definire. Majoritatea autorilor privesc cultura organizațională din perspectiva ei practică, având o aplicabilitate ridicată, focusându-se fie pe elemente sau valori, fie pe caracteristicile și funcțiile acesteia.

În funcție de tipul de cultură organizațională care se dorește a fi implementată, fiecare organizație are propriile seturi de reguli, în baza cărora activează. De aceea, nu putem analiza culturile organizaționale existente în sistemul bancar din România fără a cerceta tipurile acestora, așa cum au fost definite de diverși specialiști. Putem afirma că un număr vast de studii au fost conduse, cu scopul de a înțelege acest concept, de a cuantifica impactul lui sau de a realiza modele de sinteză ale diferitelor tipuri de culturi care pot fi întâlnite în cadrul organizațiilor.

Principalele tipuri de culturi organizaționale pot fi sintetizate astfel în funcție de diverse elemente de diferențiere:

Tabelul 1. Tipurile de culturi organizaționale

Criteriul	Tipurile de culturi
Configurația și rolul conducerii (Handy, 1995, Zorlențan et al., 1996)	<i>culturi tip Putere, tip pânza de păianjen (Zeus); culturi tip Rol, tip templu (Apollo); culturi tip Sarcină, tip rețea (Atena); culturi tip Persoană, tip roi (Dionisis)</i>
Contribuția la performanțe (Zorlențan et al., 1996)	culturi pozitive/forte, culturi negative
Tipul de personal (Hellriegel et al., 1992, Sonnenfeld, 2004)	culturi tip „echipa de baseball”, culturi tip „club”, culturi tip „academie”, culturi tip „fortăreață”
Gradul de risc (Deal și Kennedy, 1982)	culturi tip „Macho”, culturi tip „pariază pe firma ta”, culturi tip „muncă multă, distracție multă”, culturi tip process
Intensitatea (Gănescu, 2011)	culturi puternice, culturi slabe
Structura organizației (Burns și Stalker, 1961)	culturi tip organic, culturi tip mecanic, culturi mixte
Timpul (Huțu, 1999)	culturi monocronice, culturi policronice
Sfera de cuprindere (Popescu, 2012)	culturi dominante, subculturi
Modelele de comunicare (Hall, 1976)	culturi tip „high context”, culture tip „low context”
Nivelul de participare (Huidumac, 1998)	culturi participative, culturi non participative
Tipul de tranzacție prin care individul este legat de organizație (Cameron și Quinn, 2011)	culturi de piață (raționale), culturi birocratice (ideologice), culturi tip clan (ale consensului), culturi ierarhice

Sursa: proiecția autorului

Toate aceste cercetări au stat la baza demersul nostru științific realizat în capitolul 6 prin care am identificat, pornind de la tipologia lui Handy, tipurile de culturi organizaționale existente în sistemul bancar din România precum și influența unor factori asupra acestora, având în vedere diferențele de opinii dintre categoriile de respondenți, respectiv manageri vs. angajați.

Capitolul 2 tratează elementele, caracteristicile și funcțiile culturii organizaționale, făcând o analiză a literaturii de specialitate începând cu teoria dezvoltată de către Schein (1985) și preluată de majoritatea teoreticienilor, continuând cu studiul lui Deal și Kennedy (1982) care au abordat nivelul vizibil al culturii (eroi, ritualuri, legende și ceremonii) și încheind cu cele demonstrate de către Hofstede et al. (2012) care au în vedere *simbolurile, eroii, ritualurile/obiceiurile, practicile* precum și *valorile*.

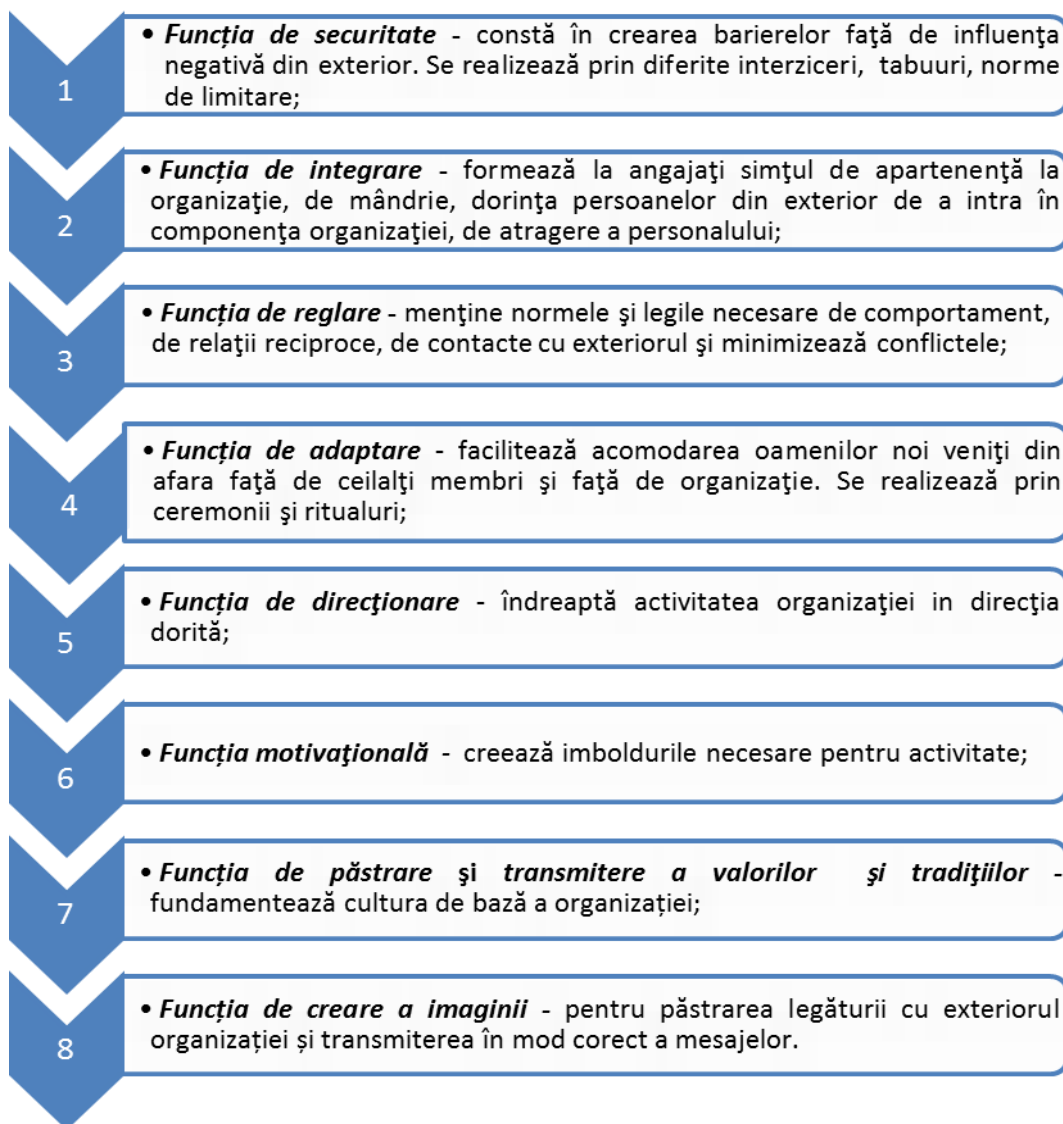
Schein (1985) consideră insuficientă focalizarea liderilor asupra nivelurilor vizibile ale culturii, militând pentru necesitatea înțelegerii nivelurilor invizibile ale organizației, motiv pentru care studiile lui se concentrează intens asupra acestora, pe care le clasifică în 3 elemente majore: *valori, prezumții și paradigme*.

Thevenet (2010) subscrie și el opiniei dezvoltate de către Schein, însă diferențiază mult mai larg cele 2 paliere, astfel: *cultura exterioară* care cuprinde cultura națională, cultura regională și cultura locală vs. *cultura interioară* care face referire la cultura profesională, cultura grupului, cultura organizațională etc. În viziunea acestui autor, cultura organizațională este formată din elemente precum fondatori (date personale, origine socială, principii fundamentale), istorie (a oamenilor, a structurilor, a datelor importante, a mediului), ocupații (profesionalism, know-how, maniera de execuție), valori (declarate, aparente, operaționale, atitudini), semne, credințe și simboluri, precum și ipoteze.

Un rol primordial în stabilirea legăturilor între elemente ale culturii organizaționale îl are managementul care favorizează convergența lor, încercând să dezvolte o cultură organizațională cât mai omogenă, care promovează anumite valori în cadrul organizației și stabilește principalele direcții de abordare a diverselor procese.

Putem considera următoarele funcții ale culturii organizaționale prezentate în Figura 1:

Figura 1. *Funcțiile culturii organizaționale*



Sursa: proiecția autorului

Caracteristicile culturii organizaționale pot fi sintetizate astfel: convingerile culturale *se transmit de la o generație la alta*; cultura *se învață*, are potențial de *adaptabilitate*; numai o mică parte din cultura organizațională este *conștientă*, cea mai mare parte este *invizibilă și inconștientă*; cultura organizațională reprezintă un adevărat „mod de viață”, este un fenomen social care *depășește nivelul individului*, este *multiplă*, fiind alcătuită din mai multe subculturi; aceasta *tinde să fie destul de stabilă în timp și are un impact mare*

asupra performanței organizației și a satisfacției membrilor săi, implicând atât factori interni cât și factori externi.

Studiul schimbării reprezintă o problemă majoră în istoria cunoașterii, regăsindu-se în majoritatea ariilor de interes ale științelor sociale: economie, management, sociologie, politicologie, antropologie, psihologie etc. Preocuparea noastră este centrată pe schimbarea organizațională cu consecințe la nivel cultural și va fi ghidată de modelele de analiză oferite de domeniile pe care tocmai le-am evocat.

Potrivit lui Lynch (2002), organizația este un sistem deschis, extrem de ușor influențabil de transformările din mediul intern și extern, care reacționează la impulsurile primite sau le poate anticipa. Schumpeter (1965, citat de către Valade et al., 1997) postulează ***inovația*** ca ***sursă a schimbării***. Putem vorbi de mai multe tipologii ale schimbării astfel: (1) schimbarea prin criză și adaptare; (2) schimbarea prin învățare; (3) schimbarea prin dezvoltare. Este importantă și relația de interdependență care se creează între dezvoltarea organizațională și schimbare, conform opiniei lui Burduș și Popa (2014).

Considerăm că reușita oricărei schimbări organizaționale depinde de ritmul adaptării și schimbării oamenilor deoarece, oricât de neutră ar putea părea o transformare tehnologică de exemplu, ea afectează inevitabil nivelul structurilor de învățare, al valorilor, al atitudinilor sau al competenței indivizilor.

Schimbarea organizațională se sprijină pe modele de schimbare care pot fi comprimate în 3 generații de teorii, după cum urmează: prima generație a teoriilor schimbării organizaționale care tratează ***schimbarea ca și proces*** (Ryan și Gross, 1943; Tushman și Romanelli, 1985); a doua generație care privesc ***schimbarea ca evoluție, ca evoluție vs revoluție*** (modelul lui Lewin, 1951 – vorbește despre *dezghețare, schimbare, reînghețare* și modelul lui Greiner, 1972 – *dezvoltare prin creativitate vs. criza de conducere; dezvoltare prin conducere vs. criza de autonomie; dezvoltare prin delegare vs. criza de control; dezvoltare prin coordonare vs. criza de birocrație; dezvoltare prin colaborare vs. criza de creativitate*).

Cea de a treia generație văd ***schimbarea ca o transformare*** a organizației, introducând ***teoria transformării organizaționale***. Amintim ***matricea schimbării organizaționale*** dezvoltate de către Nadler și Tushman (1995) ce cuprinde *elemente ameliorative, strategice, reactive, anticipate, de armonizare, de adaptare, de reorientare, de reconcepere*, precum și ***modelul lui Johns*** (1998) care evidențiază că schimbările dintr-un domeniu produc implicit schimbări și în

alte domenii, factorii externi care acționează asupra lor sunt competitivitatea, globalizarea, tehnologia avansată, iar procesul schimbării devine eficient dacă se au în vedere și alte elemente ca *diagnosticarea, rezistența, evaluarea și instituționalizarea*.

Dacă ne referim la necesitatea cunoașterii culturii organizaționale putem afirma că nu în toate cazurile, literatura de specialitate pune accent pe ideea de cultură organizațională. Cu toate că la o primă vedere, se poate concluziona că nu toate organizațiile au o cultură a lor, opinia noastră este diferită. Considerăm că putem întâlni elemente sau valori ale culturii organizaționale în orice organizație, indiferent de regiune sau țară. Mai mult, chiar și acolo unde nu se poate vorbi de o cultură organizațională puternică, se pot identifica anumite elemente constitutive ale acesteia, reiterând ideea că o organizație nu poate exista fără elemente de cultură organizațională, care implicit se pot identifica și regăsi de la caz la caz. Industria bancară este din acest punct de vedere un caz fericit, întrucât în acest sector apreciem că, în ceea ce privește cultura organizațională, aceasta este mult mai pregnant prezentă comparativ cu alte sectoare/domenii, prin prisma specificităților ei.

În opinia noastră, indiferent de punctele de vedere diferite care încearcă să explicitizeze fundamentul culturii organizaționale, acest concept vizează câteva elemente constitutive: regulile de comportament, normele care se dezvoltă în cadrul grupurilor de muncă, valorile dominante adoptate de organizație, filosofia care călăuzește politica unei organizații față de partenerii de afaceri, regulile stabilite într-o organizație pentru funcționarea ei eficientă, spiritul și climatul ce caracterizează organizația în mediul intern și în relațiile cu mediul înconjurător.

Diagnosticarea dimensiunilor culturii organizaționale și cunoașterea importanței acesteia ar trebui să aibă ca și punct de reper studiul lui Hofstede (1980) care a documentat existența a 5 dimensiuni principale ale culturii – *distanța față de putere, individualismul/colectivismul, masculinitatea/feminitatea, evitarea incertitudinii, orientarea pe termen lung vs. orientarea pe termen scurt*.

O altă cercetare privind necesitatea cunoașterii acestui concept este cea dezvoltată de către Marcoulides și Heck (1993). Aceștia încearcă să explice modul în care cultura organizațională influențează performanțele organizației, fiind expresia a trei dimensiuni interconectate: *un sistem socio-cultural al modului în care este percepută funcționarea strategiilor și practicilor, un sistem de valori organizaționale precum și credințele colective ale indivizilor ce lucrează în organizație*.

Sintetizând cele prezentate, putem sublinia că: prin identificarea pertinentă a elementelor culturii organizaționale și înțelegerea acestora, se pot evita potențiale conflicte interne sau externe ce pot apărea; cunoscând tipul de cultură ce se dezvoltă în cadrul organizației, se poate analiza plierea acestuia pe strategiile stabilite de către organizație, având în vedere și potențialele schimbări dorite; cultura organizațională este un instrument important de management și un reper pentru membrii organizației.

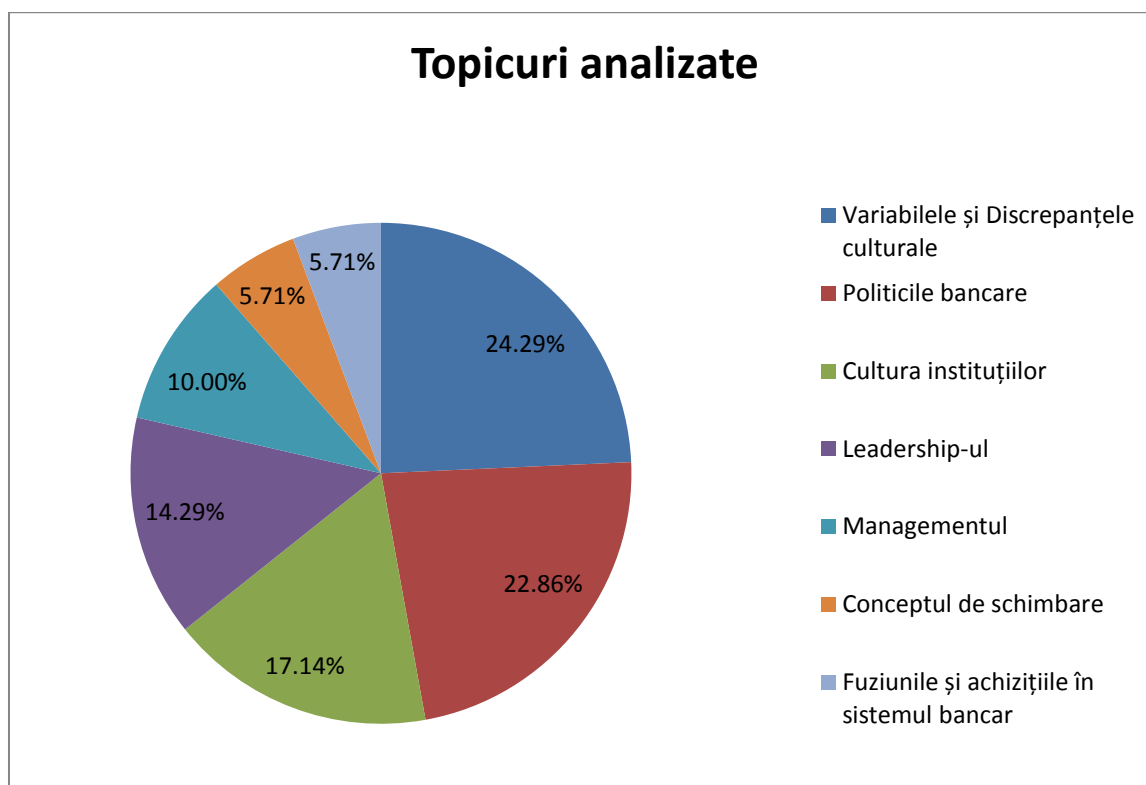
Pentru a ne face o imagine de ansamblu asupra cercetărilor în domeniu, am considerat oportun, pe lângă prezentarea teoriilor de bază, așa cum au fost analizate în capitolele anterioare, realizarea unui studiu de revizuire a literaturii de specialitate cu privire la cele mai recente contribuții la tematica tratată. Acesta a comprimat analiza materialelor centrate pe cultura organizațională din ultimii ani fiind o testare a conceptelor, elementelor, modelelor, funcțiilor acesteia la nivel internațional.

În consecință, **în capitolul 4** am realizat o meta-analiză descriptivă ajungând la un eșantion final de 70 de articole publicate în reviste academice, în perioada 2010-2012, metoda de selecție și clasificare a acestora fiind cea utilizată de către Parker (2011). În cadrul cercetării conduse, am exclus următoarele: lucrări nepublicate, lucrări de conferință și lucrări cu un accent marginal în ceea ce privește cultura organizațională.

În primă fază, am avut în vedere gruparea articolelor după jurnalele în care au fost publicate, după metodele de cercetare utilizate (analiză statistică, sondaj testare ipoteze de cercetare, interviu, revizuire literatura de specialitate, experiment etc.) precum și după locația autorilor.

În ceea ce privește taxonomia topicurilor abordate, am identificat 7 direcții de cercetare relevante, respectiv: *variabile și discrepanțe culturale* (17 lucrări), *cultura instituțiilor* (12 lucrări), *politici bancare* (16 lucrări), *management* (7 lucrări), *leadership* (10 lucrări), *conceptul de schimbare* (4 lucrări) și *fuziuni și achiziții în sistemul bancar* (4 lucrări). Reprezentarea grafică a ponderii fiecărui topic în cadrul eșantionului de analiză este următoarea:

Figura 2. Taxonomia topicurilor cercetate (2010-2012)



Sursa: proiecția autorului

În cadrul studiului dezvoltat se evidențiază importanța variabilelor culturale în cadrul culturii organizaționale (17 articole, din totalul de 70 lucrări analizate, tratează acest topic). Autorii consideră că genul - masculinitatea, evitarea incertitudinii precum și colectivismul vs. individualismul, influențează major cultura organizațională, performanțele companiilor-băncilor, capacitatea acestora de a-și asuma riscuri și de a realiza noi investiții. Nu trebuie ignorată nici etica, moralitatea instituțiilor financiare care trebuie să se întoarcă la valori ca: onestitate, acuratețe, diligență.

Discrepanțele culturale naționale joacă un rol primordial în ceea ce privește volumul investițiilor străine directe, orientarea spre finanțare bancară în detrimentul finanțării din surse proprii, precum și cheltuielile globale referitoare la ajutoarele sociale sau umanitare.

În cadrul culturii organizaționale o componentă semnificativă este responsabilitatea socială precum și cea față de mediu. Un impact major asupra acestora, îl au strategiile de resurse umane și gradul de satisfacție la locul de muncă.

În ceea ce privesc politicile bancare sunt relevante teoria agenției și cea a guvernancei corporative. Un alt aspect subliniat de către cercetători este importanța procedurilor și

reglementărilor ce stau la baza gestionării eficiente a riscurilor cu care se confruntă întreg sistemul financiar. Politicile bancare urmăresc profitabilitatea, implicarea activă a clientului în evaluarea performanței serviciului oferit, aspect ce poate să conducă la îmbunătățirea acesteia. Instituțiile bancare reușesc mai bine să-și mențină clienții existenți decât să atragă clienții noi.

Managementul are rol de modelator, se bazează pe intuiție. Autorii subliniază preferința companiilor străine de a-și angaja manageri locali pentru subsidiarele deschise în țările respective, precum și importanța managerilor-acționari în cadrul organizațiilor.

Cercetările din cadrul analizei propun concepte mai aplicate ca: supply-chain management, leadership transformațional, leadership etic, leadership carismatic, leadership sub egida originilor sale culturale și istorice, asimetrie informațională.

Conceptul de schimbare în cadrul organizațiilor trebuie analizat din perspectiva nivelului de stres al angajaților și din perspectiva încrederii și a subestimării probabilității eșecului de către manageri, care urmăresc schimbarea și inovarea prin aplicarea unor tehnologii noi.

Fuziunile și achizițiile din sistemul bancar sunt influențate de caracteristicile țărilor în care au loc, de cerințele prudențiale, de procedurile și reglementările ce trebuiesc aplicate și respectate, de asimetria informațională. Unii autori consideră că fuziunile/achizițiile locale, în special cele dintre bănci listate pe piața de capital, sunt mai profitabile, din perspectiva acționarilor, decât cele transfrontaliere sau cele ale instituțiilor financiare nelistate.

Capitolul 5 tratează conceptul de cultură organizațională în sistemul bancar, concept care s-a afirmat relativ recent și a influențat semnificativ modul de gândire și acțiune al managerilor și angajaților, determinând schimbări importante în cadrul structurilor organizatorice, strategiilor precum și o reconsiderare majoră a rolului pe care îl are managementul asupra gradului de realizare a obiectivelor și a nivelului de performanță.

Pornind de la demersul științific al lui Lynch (2002) de analiză a culturii organizaționale prin prisma celor 4 grupe de elemente, respectiv: *factorii din interiorul organizației, mediul extern, tipurile fundamentale ale culturii și analiza implicațiilor strategice* putem arăta că în fiecare organizație bancară întâlnim propriu set de crezuri, valori, culturi organizaționale ce se reflectă în structura acesteia precum și modul de elaborare a strategiilor.

Pentru implementarea strategiilor și politicilor proprii fiecărei organizații bancare este important a cunoaște mediul în care acționează, a identifica tipurile de culturi care se

manifestă precum și factorii specifici ai acestora și a analiza nevoia de schimbare a culturii organizaționale și implicațiile strategice ale acestei schimbări.

Dar pentru înțelegerea culturii unei organizații bancare este important a cunoaște structura acționariatului, cultura țării din care provine, structura organizatorică, rețeaua de subsidiare, infrastructura, oamenii și valorile lor. Membrii organizațiilor bancare vor reflecta asupra standardelor privind sistemele de valori, de cunoștințe și de comportament astfel încât să adapteze elementele culturii naționale la specificul culturii organizaționale din cadrul instituției ai cărei parte integrantă sunt. Prin valorile afișate, prin acțiunile desfășurate, cultura organizațională determină schimbări de o anumită profunzime în modul de percepție, gândire și acțiune a celor care fac parte din ea.

În tratarea factorilor de influență ai culturii asupra structurilor organizatorice am avut în vedere *rețeaua culturală a lui Johnston (1992)* care are ca punct central *paradigma* în jurul căreia gravitează elemente ca *povestirile, simbolurile, structura organizatorică, structurile de putere, sistemele de control* precum și *rutinele și practicile*.

Am realizat și o analiză a **elementelor structurilor organizatorice**, definite de către Lynch (2002), respectiv: *vârsta, dimensiunea, mediul, centralizarea/descentralizarea deciziilor, coordonarea, procedurile standardizate, sarcinile organizației, cultura și conducerea*.

Este important de amintit studiul lui Hofstede et al. (2012) în ceea ce privește **percepția asupra celor 5 obiective prioritare în afaceri**: *continuitate și putere vs. onoare, legi și etică; bunăstare și familie vs. responsabilități față de angajați; spirit de competiție și creativitate vs. patriotism; profit pe termen scurt vs. profit pe termen lung; dezvoltare vs. responsabilitate față de societate* Un alt aspect important îl reprezintă rolul pe care îl joacă cultura în **motivația muncii** și, implicit, asupra structurilor organizatorice.

Am analizat tipurile de structuri organizatorice prezente în sistemul bancar internațional, pornind de la clasificarea propusă de către Lynch (2002) care a propus următoarele categorii: *structura de organizație mică, structura organizațională funcțională* – căreia i-am identificat ca și corespondent în sistem, instituțiile bancare germane, *structura multidimensională (forma M)* – specific sistemul bancar englez și francez, *structura organizațională matricială* – regăsită în sistemul bancar al SUA, *structura de companie holding (forma H)* – caracteristică sistemului bancar japonez și *structura organizațională inovatoare* – prezentă sub diverse

forme în majoritatea sistemelor bancare, mai puțin în cele bazate pe tradiționalism și reticentă la schimbare.

În același timp, trebuie avut în vedere contextul cultural și social al țării în care organizația își desfășoară activitatea și care își pune amprenta asupra structurilor organizatorice, astfel:

Tabelul 2. Factorii de influență asupra structurilor organizatorice

ZONA	CONTEXTUL CULTURAL	CONTEXTUL SOCIAL	PARTICULARITĂȚILE MANAGEMENTULUI	STRUCTURILE ORGANIZATORICE
JAPONIA	<ul style="list-style-type: none"> - noțiunea de clan - paternalismul 	<ul style="list-style-type: none"> - sistemul de salarizare bazat pe senioriat, în funcție de experiență - legătura strânsă și de durată cu companiile din grup și cu guvernele 	<ul style="list-style-type: none"> - relații speciale între guvern, mediul economic și sistemul bancar - corelarea politicilor economice cu problemele sociale 	<ul style="list-style-type: none"> - relația de subordonare strictă de la bază la vârful piramidei - grupul alcătuit din companii și bănci - numărul mare de niveluri ierarhice
SUA	<ul style="list-style-type: none"> - individualismul - realizările personale - libertatea, pragmatismul 	<ul style="list-style-type: none"> - dezvoltarea sectorului privat, a pieței interne 	<ul style="list-style-type: none"> - managementul corporației - echipele de management, managementul participativ 	<ul style="list-style-type: none"> - structurile organizatorice matriciale - sistemul Rezervei Federale
GERMANIA	<ul style="list-style-type: none"> - valorile grupului - valorile sociale 	<ul style="list-style-type: none"> - acțiunea, entuziasmul în strânsă corelare cu respectarea legislației 	<ul style="list-style-type: none"> - managerul vizionar - managerul preocupat de responsabilitatea față de angajați 	<ul style="list-style-type: none"> - structurile organizatorice simple, responsabilitățile distribuite pe linii funcționale/centre regionale
MAREA BRITANIE	<ul style="list-style-type: none"> - valorile bazate pe inițiativa privată - deschiderea spre asumarea riscurilor, libertatea de acțiune 	<ul style="list-style-type: none"> - inovarea socială - economia creativă 	<ul style="list-style-type: none"> - managementul activ - managerul lider 	<ul style="list-style-type: none"> - existența unor subdivizii organizatorice specializate

Sursa: proiecția autorului

Putem afirma că pe lângă necesitatea cunoașterii factorilor culturali și sociali sunt important de identificat elementele structurilor organizatorice, obiectivele prioritare în afaceri și motivația muncii, în vederea stabilirii unor structuri adecvate corelate cu

strategia organizației. Numai prin investigarea tuturor factorilor amintiți și prin înțelegerea nevoi de schimbare aduse structurilor organizatorice este posibilă o simbioză între acestea și strategiile propuse. Managementul trebuie să aibă în vedere cunoașterea acestor elemente în stabilirea obiectivelor și politicilor, lucru care este posibil prin integrarea responsabilităților și competențelor în structurile organizaționale.

Pornind de la analiza literaturii de specialitate focalizată pe cele două paliere – cel aferent teoriilor privin cultura organizațională și cel dedicat articolelor ce tratează această temă, am recurs la studiul empiric cu privire la culturile organizaționale din sistemul bancar românesc. Dacă luăm în considerare restructurările prin care a trecut sistemul bancar din România datorate procesului de privatizare este firesc să analizăm în ce măsură cultura organizațională a băncilor străine și-a pus amprenta asupra culturilor organizaționale autohtone, factorii de influență și conceptul de schimbare.

În cercetarea tipurilor de culturi organizaționale regăsite în cadrul băncilor din România, am plecat de la tipologia lui Handy care evidențiază existența a 4 categorii de culturi, respectiv cultura Tip Sarcină, cultura Tip Putere, cultura Tip Rol și cultura Tip Persoană. Autorul asociază cultura *Tip Rol* și cultura *Tip Persoană* cu stabilitatea și retinența la schimbare, în timp ce cultura *Tip Sarcină* și cultura *Tip Putere* sunt asociate cu flexibilitatea și adaptabilitatea la schimbare, fiind promotoare ale acesteia și implementând foarte rapid modificările prin care trec.

Am realizat o trecere în revistă a caracteristicilor celor 4 tipuri de culturi organizaționale. Astfel, cultura *Tip Sarcină* se dezvoltă în companii unde organizația este privită ca o *rețea de sarcini* ce sunt distribuite în raport cu potențialul indivizilor. Există o cultură de echipă, în care calitățile și competențele profesionale contează mai mult decât funcțiile. Respectul se bazează pe aceste competențe și mai puțin pe vârstă și poziția ierarhică. Conducerea este flexibilă și stimulatorie astfel încât angajații și managementul ajung să aibă valori și obiective comune, iar sentimentul de „împreună” este primordial în orice acțiune întreprinsă. Principalele trăsături ale culturii de *Tip Sarcină* se învârt în jurul muncii în echipă. Există un mediu de lucru prietenos, un mediu al coeziunii valorilor și convingerilor. Organizațiile se adaptează rapid la schimbări.

Cultura organizațională *Tip Putere* se evidențiază prin centralizarea puterii, a conducerii și a controlului. Este specific pentru acest tip de cultură să se cunoască foarte bine sarcinile de lucru, salariații fiind responsabili, iar ierarhia fiind una clar respectată și stabilită. Se remarcă

prin adaptabilitate la schimbare. Managementul este orientat spre putere, iar ideea de eficiență este dominantă.

Cultura *Tip Rol* este prezentă în organizații unde mediul de lucru se vrea a fi extrem de riguros, organizat până la ultimele detalii și extrem de formalizat. Procedurile sunt cele care vor governa în permanență activitatea angajaților și a managementului. Este reticentă la schimbările care au loc în mediul în care activează.

Cultura *Tip Persoană* se caracterizează prin individualism. Interesele individului sunt mai presus de orice, acesta fiind punctul central al organizației. Managerii sunt priviți ca buni conducători, cu abilități de negociere pentru coordonarea activităților.

Nu vorbim la nivelul unei organizații de o dezvoltare exhaustivă a vreunui dintre acestea ci, mai degrabă, de un tip de cultură organizațională care este dominant.

Analizând literatura de specialitate, considerăm că diferențierea între tipurile de culturi este dată de factori ca: strategia organizației, modul în care sunt percepuți factorii de decizie, modul în care sunt apreciate reușitele și nereușitele, modul cum sunt percepute atribuțiile fiecărui membru, modul cum sunt implementate și respectate procedurile și modul cum sunt implementate și acceptate diferențele culturale la nivelul organizației. Acești factori sunt influențați la rândul lor de țara de proveniență a capitalului majoritar, genul respondenților, vârsta acestora, nivelul de experiență profesională în domeniul bancar și vechimea în cadrul organizației în care activează.

Studiul își propune următoarele obiective de cercetare:

O1: Determinarea tipurilor de culturi organizaționale existente în sistemul bancar din România, pornind de la tipologia lui Handy respectiv, culturi Tip Sarcină, culturi Tip Putere, culturi Tip Rol și culturi Tip Persoană – utilizând testul Cronbach Alpha (pentru fiabilitatea variabilelor și itemilor selectați), matricea de corelație dintre itemi și testul KMO și Bartlett (pentru determinarea existenței corelațiilor semnificative între aceștia) precum și analiza factorială pentru stabilirea gradului de încărcare al fiecărei variabilei în parte și identificarea procentului reținut din informația inițială;

O2: Determinarea corelațiilor care există între aceste 4 tipuri de culturi și următoarele variabile: țara de proveniență a capitalului majoritar, genul salariaților, vârsta, nivelul

de experiență profesională în domeniul bancar și vechimea în organizație a respondenților - folosind testul ANOVA (analiza variației cu un factor);

O3: Factorii care influențează tipurile de culturi organizaționale și diferențierea acestora în funcție de aceleași variabile: țara de proveniență a capitalului majoritar, genul salariaților, vârsta, nivelul de experiență profesională în domeniul bancar și vechimea în organizație a respondenților – testarea ipotezelor folosind metoda ANOVA;

O4: Conceptul de schimbare în culturile organizaționale bancare din perspectiva salariaților cu funcții de conducere, modul cum se adaptează organizațiile la schimbare, pornind de la mediul în care acționează.

Întrucât fiecare dintre tipurile de culturi organizaționale analizate are o înclinație către implicarea socială, importanța studiului crește și din această perspectivă.

Am realizat o cercetare bazată pe 2 tipuri de chestionare: unul privind cultura organizațională în sistemul bancar românesc din perspectiva salariaților cu funcții de execuție, iar cel de al doilea privind cultura organizațională în sistemul bancar românesc din perspectiva managementului.

Chestionarul aplicat a fost unul mixt, incluzând atât întrebări deschise, închise cât și întrebări de control. De asemenea, acesta cuprinde : *întrebări dihotomice* (cu răspunsuri Da sau Nu), *întrebări deschise* care permit răspunsuri cu lungime nespecificată, *întrebări cu răspunsuri la alegere*, denumite și *semideschise* (un număr limitat de răspunsuri precizate), *întrebări semantice în scară*, denumite și *întrebări cu răspunsuri ierarhizate în ranguri* (scala Likert - prin care se pot testa *preferințele* indivizilor în mod gradual). Rezultatele obținute au fost înregistrate, stocate și structurate, obținându-se baza de date necesară analizei.

Sub aspect structural, primul chestionar adresat salariaților cu funcții de execuție intitulat *Chestionar privind cultura organizațională în sistemul bancar românesc* se compune din două părți distincte focalizate pe următoarele aspecte, astfel:

- Secțiunea A: *Informații generale respondent* este orientată spre obținerea de informații despre respondenți privind genul, vârsta, nivelul de experiență în domeniul bancar precum și vechimea în organizația în care activează la momentul realizării cercetării;
- Secțiunea B: *Chestionar – Evaluarea culturii organizaționale în sistemul bancar românesc* cuprinde un set de 37 întrebări privind particularitățile organizației din care face parte respondentul, cu referire la: *caracteristicile organizației* (dinamică,

antreprenorială, structurată, formalizată, orientată spre productivitate etc.), *atributele managerilor* (mentori, antreprenori, inovatori, orientați spre asumarea de riscuri, buni coordonatori, organizatori, administratori etc.), *aspectele definiției ale organizației* (angajamentul pentru inovație și dezvoltare, importanța regulilor și procedurilor, orientarea spre creșterea și achiziția de noi resurse, accentul pe competitivitate, obiectivele măsurabile, rezolvarea conflictelor, misiunea strategică, colaborarea și munca în echipă, sarcinile și responsabilitățile, interesul pentru strategia și viitorul acesteia, motivația membrilor, modul de luare a deciziilor, colaborarea și comunicarea, acceptarea valorilor etc.)

Cel de al doilea chestionar intitulat *Chestionar privind cultura organizațională în sistemul bancar românesc - din perspectiva managementului* se compune din 3 părți respectiv:

- Secțiunea A: *Informații generale respondent*, cu aceleași gen de informații solicitate ca și în cazul primului tip;
- Secțiunea B: *Chestionar – Date despre cultura organizațională și implicațiile strategice în sistemul bancar românesc* – set de 8 întrebări;
- Secțiunea C: *Chestionar – Evaluarea culturii organizaționale în sistemul bancar românesc* - set de 36 întrebări identice cu cele formulate în cadrul Secțiunii B a primului tip de chestionar destinat salariaților cu funcții de execuție.

Un element particular în structurarea chestionarelor îl reprezintă intercalarea anumitor întrebări aferente unor aspecte în cadrul altora, sub o altă formă, tocmai pentru a testa sinceritatea și acuratețea răspunsurilor acordate. La finalul chestionarului, am oferit respondenților posibilitatea de a exprima opinii, sugestii și comentarii precum și posibilitatea de a primi rezultatul studiului, dacă acest lucru se dorește, prin comunicarea unor adrese de e-mail. Aceasta ne va permite crearea unei baze de date pentru viitoare cercetări.

În ceea ce privesc respondenții cărora le-a fost adresat chestionarul dezvoltat, trebuie să menționăm faptul că grupul țintă a fost format din salariații băncilor comerciale din România. Selecția acestora a fost realizată exhaustiv, în limita disponibilităților de implicare, fiind nevoie de un acord din partea conducerii organizațiilor. Metoda de culegere a datelor a fost administrarea directă a chestionarelor, la sediile unităților bancare precum și metoda indirectă, printr-un format și canal de comunicare electronică.

Numărul subiecților cărora le-a fost destinat inițial chestionarul a fost de 600 salariați. Dintre aceștia, au răspuns studiului un număr de 410 subiecți, dintre care 260 angajați cu funcții de execuție și 150 angajați cu funcții de conducere, rata de răspuns înregistrată fiind de 68,33%.

Având în vedere literatura de specialitate care consideră optim un grup de cercetare de minim 400 subiecți pentru a înregistra o eroare de sub 5%, considerăm că eșantionul este reprezentativ, populația fiind relativ omogenă, din același domeniu. Baza de date pe care se bazează studiul conține 410 chestionare completate și validate.

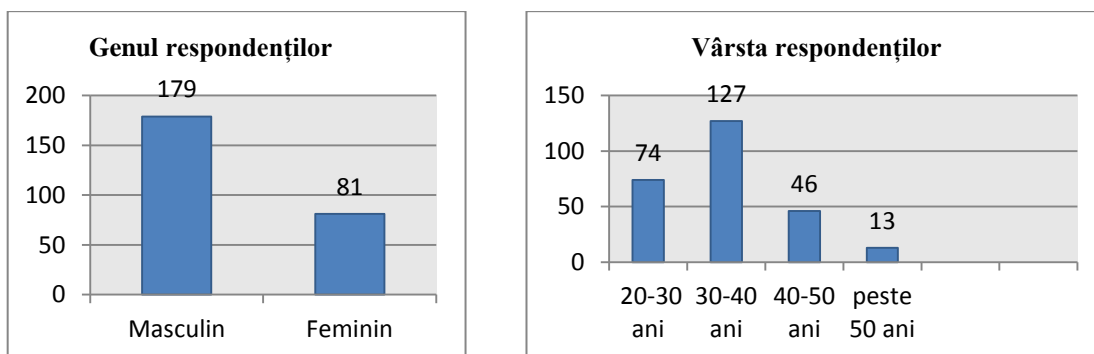
Durata de colectare a chestionarelor a fost inițial de 60 de zile pentru ca apoi, datorită formalităților de aprobare la nivelul conducerii organizațiilor, să fie prelungită cu încă 60 de zile.

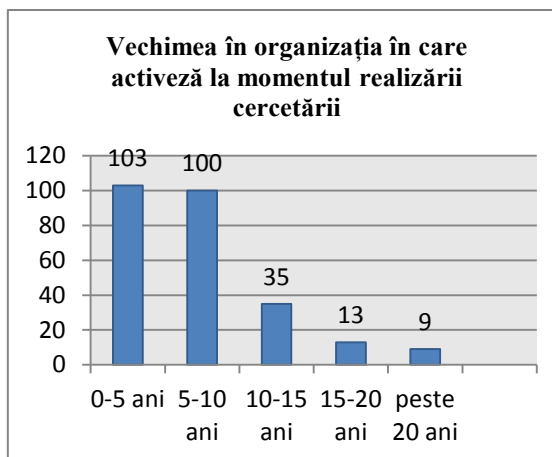
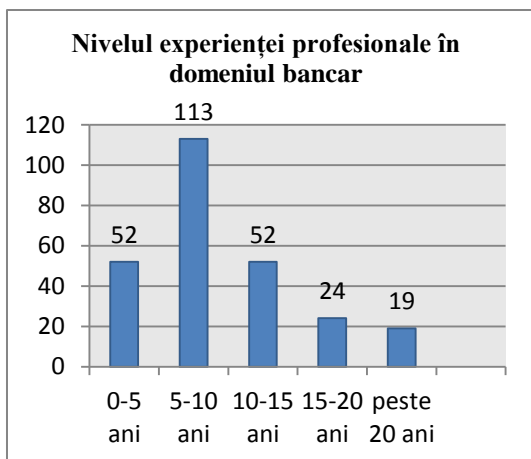
Datele înregistrate au fost supuse unor operațiuni de ajustare, grupare, agregare și codificare pentru o mai facilă prelucrare, analiză și interpretare. Astfel, s-a creat o bază de date care să poată fi utilizată electronic. Din punct de vedere al prelucrării chestionarelor și al analizei datelor s-au folosit 2 paliere metodologice. În primul palier s-a efectuat o prelucrare tradițională respectiv, observarea directă a răspunsurilor și reprezentarea grafică a datelor înregistrate. Al doilea palier are în vedere analize statistice/factoriale.

Răspunsurile grupate în primul palier metodologic sunt legate de genul respondenților, vârsta acestora, nivelul experienței profesionale în sistemul bancar, vechimea în organizație, folosindu-se ca metodă de cercetare analiza descriptivă și reprezentarea grafică.

(A) Reprezentarea grafică a informațiilor despre respondenți – salariați cu funcții de execuție poate fi exemplificată astfel:

Graficul 1. Date despre respondenți – salariați cu funcții de execuție

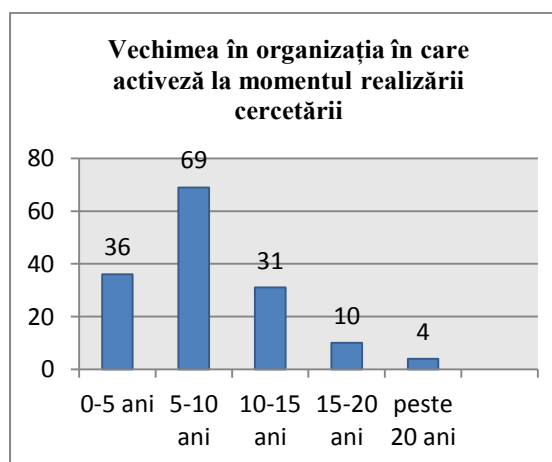
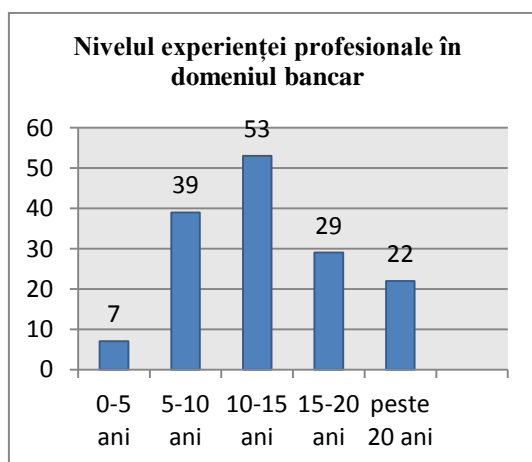
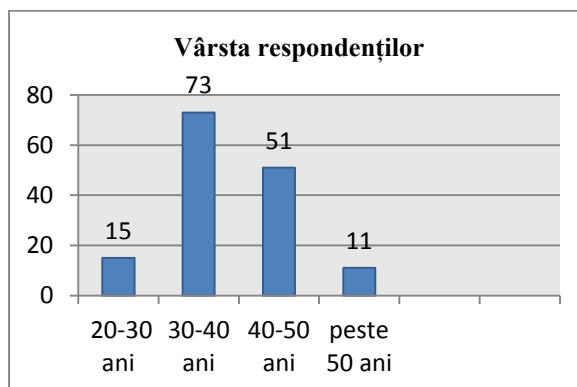
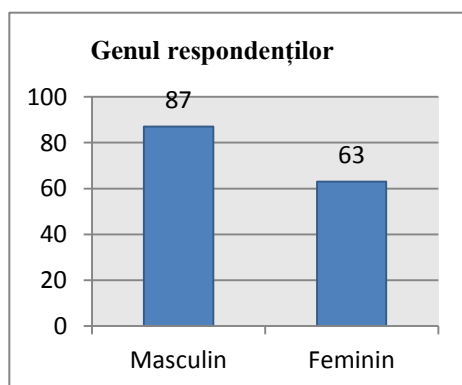




Sursa: proiecția autorului

(B) Dacă analizăm datele din răspunsurile la chestionarele adresate managerilor rezultă următoarele reprezentări grafice:

Graficul 2. Date despre respondenți - manageri



Sursa: proiecția autorului

Obiectivul O1

În cadrul celui de al doilea palier, am prelucrat baza de date parcurgând următoarele etape:

(1) *Identificarea întrebărilor aferente obiectivului propus* - Au fost selectate din chestionarul nr.1 *Secțiunea B*, un număr de 27 de întrebări pentru salariații cu funcții de execuție și din chestionarul 2 *Chestionar Secțiunea C*, un număr de 26 de întrebări pentru manageri, întrebări care surprind caracteristici ale celor 4 tipuri de culturi organizaționale (*Tip Sarcină* – 9 itemi, *Tip Putere* – 5 itemi, *Tip Rol* – 7 itemi și *Tip Persoană* – 6 itemi în cazul primului chestionar, respectiv 5 itemi în cazul celui de al doilea).

(2) *Analiza exactității datelor și consistența internă a variabilelor sintetice (Sarcină, Putere, Rol și Persoană) construite cu ajutorul unui set de itemi (întrebările din chestionare care au fost codificate în vederea prelucrării)*

În acest sens, am validat fiabilitatea itemilor folosiți în construcția variabilelor (calitatea datelor) – **Testul Cronbach Alpha**, am certificat existența relațiilor dintre itemi – **Matricea de corelație** și **Testul KMO și Bartlett** precum și am efectuat analiza factorială în vederea elaborării și validării fiecărei variabile care va reuni itemii aleși – **Analiza Componente Principale** și a determinării ecuației ce exprimă legătura între variabila sintetică și itemi

Tabelul 3. Rezultate coeficient Cronbach Alpha

Variabila sintetică	Manageri		Salariați cu funcții de execuție	
	Coeficient Cronbach Alpha	Număr de itemi	Coeficient Cronbach Alpha	Număr de itemi
Cultura Tip Sarcină	0.842	9	0.857	9
Cultura Tip Putere	0.803	5	0.836	5
Cultura Tip Rol*	0.634	5	0.707	5
Cultura Tip Persoană	0.753	5	0.827	6

* În cazul managerilor, valoarea inițială a coeficientului Cronbach Alpha a fost de 0.511; prin eliminarea itemului C20, aceasta devine 0.569; în final, prin renunțarea la itemul C17, valoarea atinge nivelul de 0.634, apropiat de minimul de 0.7; În cazul salariaților cu funcții de execuție, valoarea inițială a acestuia a fost de 0.533; prin eliminarea itemilor C20 și C17, valoarea atinge nivelul de 0.707, depășind minimul de 0.7.

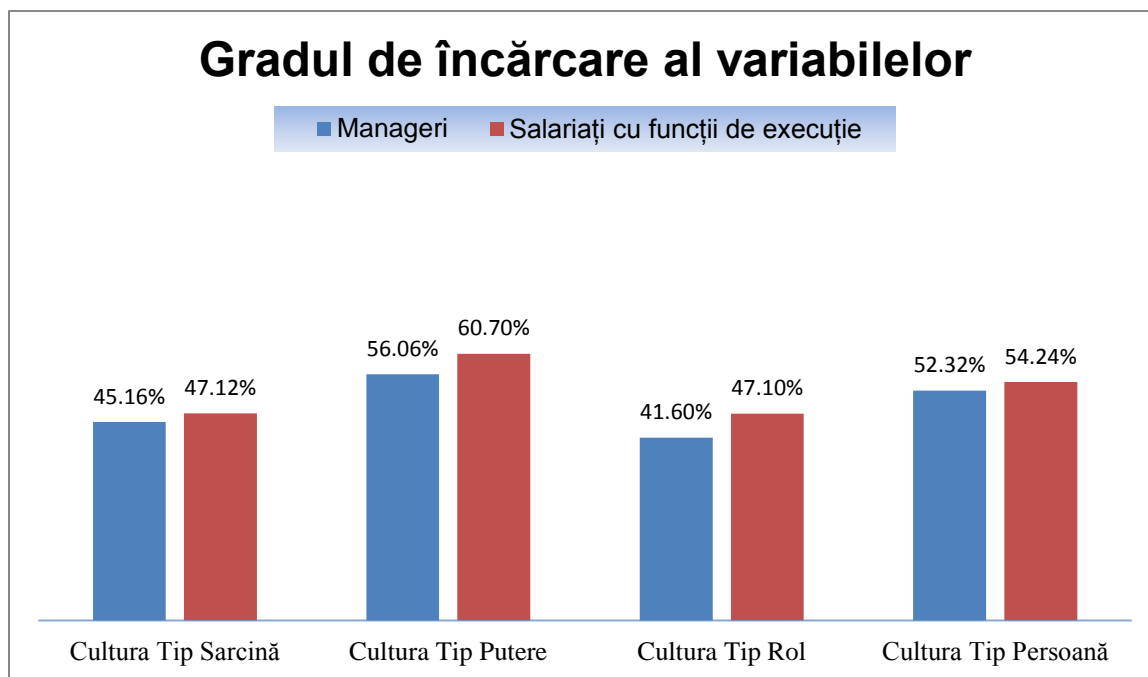
Concluzii: În cazul culturii organizaționale Tip Rol, atât pentru angajații cu funcții de execuție cât și pentru cei cu funcții de conducere, s-au eliminat 2 itemi, rămânând în construcția variabilei doar 5 itemi; în cazul celorlalte tipuri de culturi organizaționale, s-a certificat calitatea datelor, fiind validați toți itemii avuți în vedere inițial pentru determinarea variabilelor.

Atât în cazul managerilor cât și a salariaților cu funcții de execuție, valorile înregistrate prin aplicarea Matricei de Corelație sunt pozitive și nu depășesc maximumul de 0.8, ceea ce demonstrează existența relației între itemii considerați pentru construcția fiecărei variabile - tip de cultură organizațională.

În cadrul Testului KMO și Bartlett, coeficientul KMO are valori care depășesc pragul de 0.5, argumentând existența unor corelații semnificate între itemii aleși, aspect ce permite efectuarea analizei factoriale a celor 4 variabile.

Rezultatele obținute prin aplicarea Analizei Componente Principale se regăsesc în următorul grafic:

Graficul 3. Rezultate Analiză Factorială



Sursa: proiecția autorului

Toate cele 4 variabile sintetice respectiv, Cultura Tip Sarcină, Cultura Tip Putere, Cultura Tip Rol, Cultura Tip Persoană, au un grad de încărcare ridicat, procentul în care

informația inițială este reținută pentru fiecare din aceste variabile fiind semnificativ. Astfel, ecuațiile ce exprimă legătura dintre acestea și itemii aleși sunt următoarele:

Ecuații - Manageri

- $Sarcină = 0.105C1 + 0.156C5 + 0.167C8 + 0.183C12 + 0.178C18 + 0.171C21 + 0.186C24 + 0.165C33 + 0.163C35;$
- $Putere = 0.258C2 + 0.273C6 + 0.273C9 + 0.268C13 + 0.263C16;$
- $Rol = 0.335C3 + 0.374C10 + 0.231C14 + 0.231C22 + 0.349C34;$
- $Persoană = 0.240C4 + 0.294C7 + 0.313C11 + 0.296C15 + 0.230C29.$

Ecuații - Salariați cu funcții de execuție

- $Sarcină = 0.135B1 + 0.175B5 + 0.169B8 + 0.175B12 + 0.169B18 + 0.128B21 + 0.170B24 + 0.158B34 + 0.170B36;$
- $Putere = 0.253B2 + 0.260B6 + 0.272B9 + 0.240B13 + 0.258B16;$
- $Rol = 0.300B3 + 0.333B10 + 0.302B14 + 0.227B22 + 0.286B35;$
- $Persoană = 0.216B4 + 0.239B7 + 0.245B11 + 0.229B15 + 0.216B23 + 0.211B30.$

Concluzie: În urma prelucrării datelor din punct de vedere statistic, utilizând testul Cronbach Alpha, matricea de corelație, testul KMO și Bartlett și analiza factorială, a fost validată fiabilitatea itemilor, existența corelației între aceștia precum și construcția celor 4 variabilele sintetice respectiv, cultura *Tip Sarcină*, *Tip Putere*, *Tip Rol*, *Tip Persoană*, pe baza itemilor identificați, lucru care ne-a permis continuarea cercetării.

Obiectivul O2

Rezultatele corelațiilor care există între tipurile de culturi organizaționale și variabilele considerate - țara de proveniență a capitalului majoritar, genul, vârsta, nivelul de experiență profesională în domeniul bancar și vechimea în organizație, atât pentru respondenții cu funcții de conducere cât și pentru cei cu funcții de execuție sunt ilustrate centralizat în Tabelul 4 și Tabelul 5.

Tabelul 4. *Influența anumitor variabile asupra culturilor organizaționale – respondenți cu funcții de conducere*

Variabile Tipurile de culturi organizaționale	Țara de proveniență a capitalului majoritar	Genul	Vârsta	Vechimea în organizație	Experiența profesională în domeniul bancar
<i>Cultura Tip Sarcină</i>	F = 5.708 Sig = 0.000***	F = 3.375 Sig = 0.068*	F = 0.956 Sig = 0.416	F = 1.690 Sig = 0.155	F = 0.610 Sig = 0.656
<i>Cultura Tip Putere</i>	F = 7.611 Sig = 0.000***	F = 2.337 Sig = 0.128	F = 0.236 Sig = 0.871	F = 1.222 Sig = 0.304	F = 0.606 Sig = 0.659
<i>Cultura Tip Rol</i>	F = 2.043 Sig = 0.054*	F = 3.730 Sig = 0.055*	F = 1.399 Sig = 0.245	F = 1.026 Sig = 0.396	F = 2.566 Sig = 0.041**
<i>Cultura Tip Persoană</i>	F = 2.213 Sig = 0.037**	F = 0.052 Sig = 0.820	F = 1.634 Sig = 0.184	F = 1.042 Sig = 0.388	F = 0.875 Sig = 0.481

* nivel de semnificație mai scăzut < 10%, ** nivel de semnificație mediu < 5%, *** nivel de semnificație ridicat - 1%

Sursa: proiecția autorului

Tabelul 5. Influența anumitor variabile asupra culturilor organizaționale – respondenți cu funcții de execuție

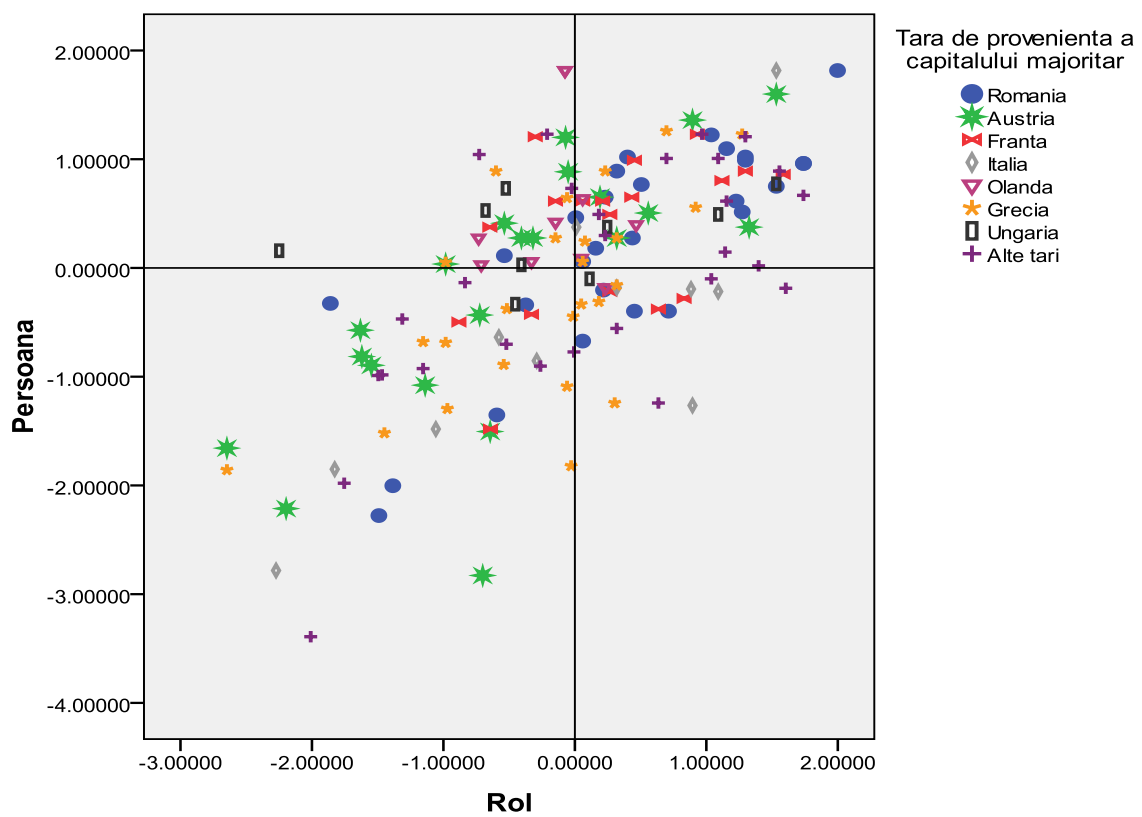
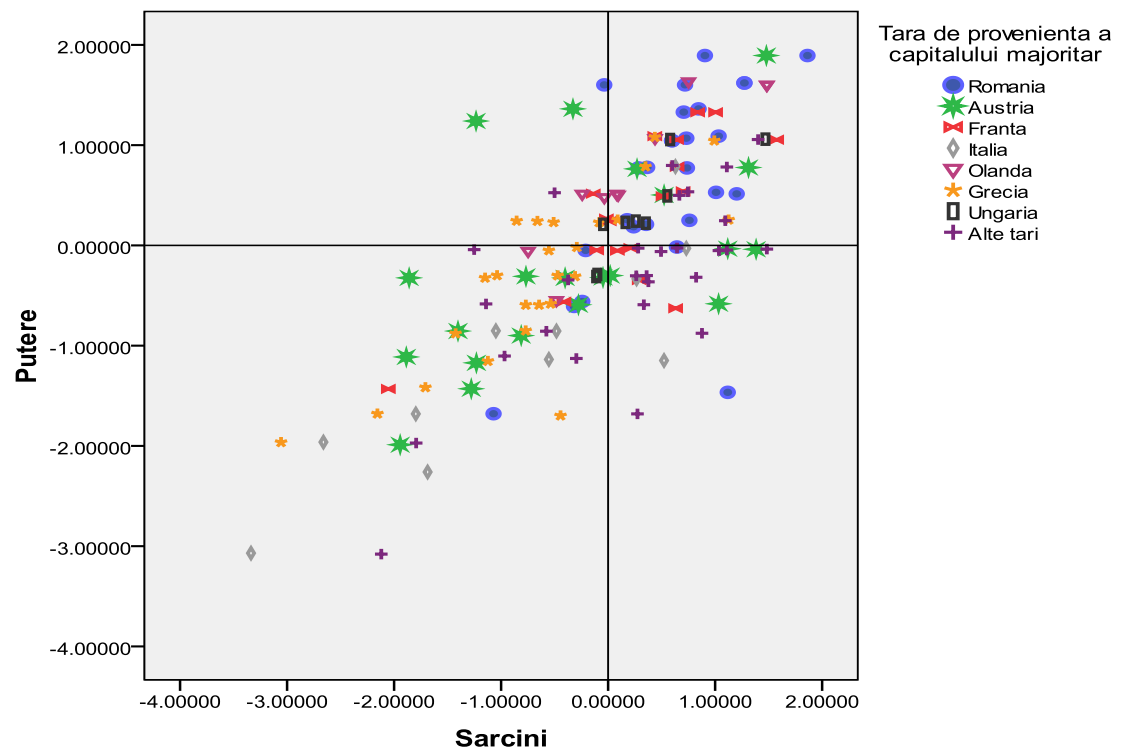
Variable Tipurile de culturi organizaționale	Țara de proveniență a capitalului majoritar	Genul	Vârsta	Vechimea în organizație	Experiența profesională în domeniul bancar
<i>Cultura Tip Sarcină</i>	F = 3.546 Sig = 0.001***	F = 3.156 Sig = 0.078*	F = 1.236 Sig = 0.297	F = 0.326 Sig = 0.861	F = 0.968 Sig = 0.426
<i>Cultura Tip Putere</i>	F = 5.233 Sig = 0.000***	F = 2.200. Sig = 0.139	F = 0.820 Sig = 0.484	F = 0.536 Sig = 0.709	F = 1.190 Sig = 0.316
<i>Cultura Tip Rol</i>	F = 3.416 Sig = 0.002***	F = 1.237 Sig = 0.267	F = 1.326 Sig = 0.266	F = 0.526 Sig = 0.717	F = 1.827 Sig = 0.124
<i>Cultura Tip Persoană</i>	F = 4.925 Sig = 0.000***	F = 0.106 Sig = 0.745	F = 0.126 Sig = 0.945	F = 0.792 Sig = 0.531	F = 0.496 Sig = 0.738

* nivel de semnificație mai scăzut < 10%, ** nivel de semnificație mediu < 5%, *** nivel de semnificație ridicat - 1%

Sursa: proiecția autorului

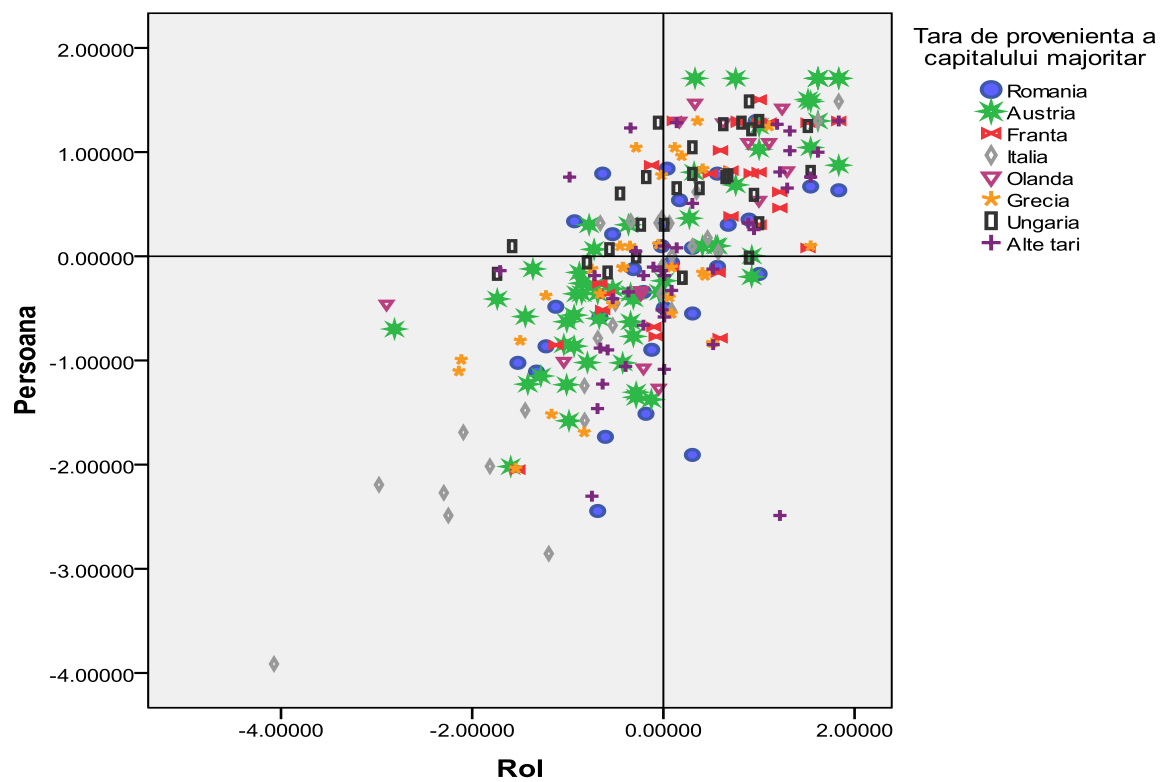
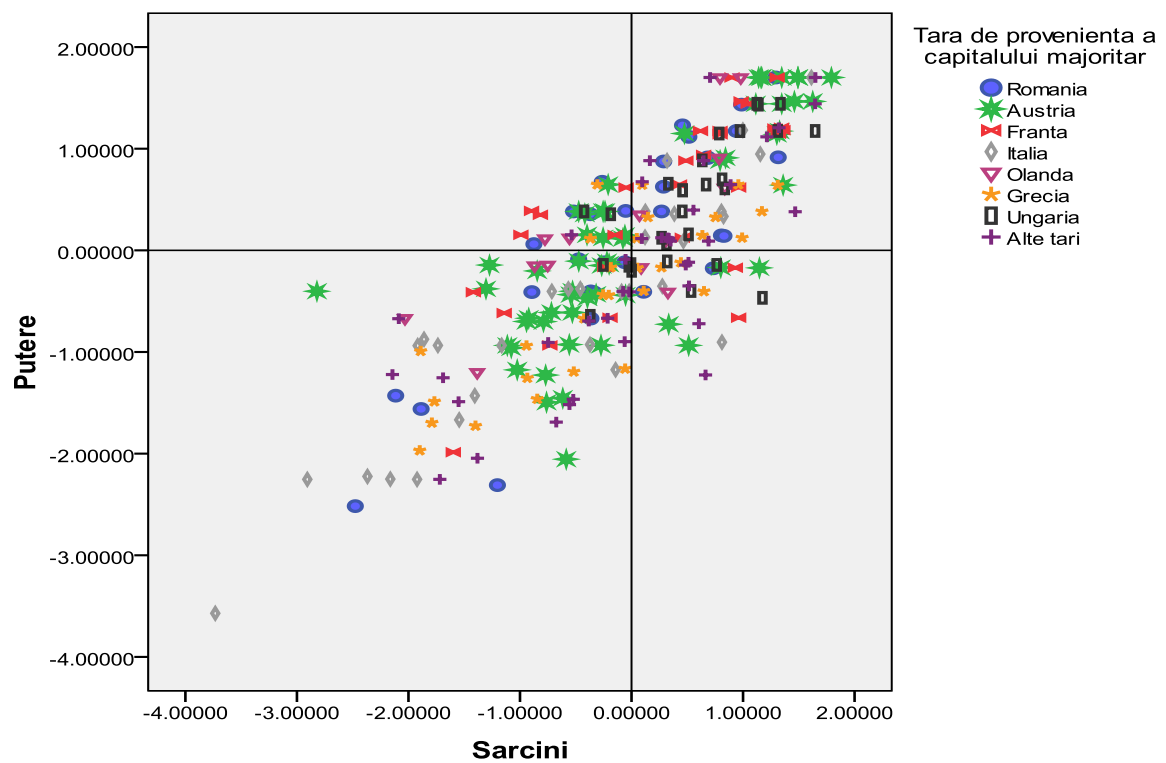
În cele ce urmează am încercat să evidențiem opinia managerilor și a salariaților cu funcții de execuție, având în vedere gruparea culturile organizaționale în categoria celor deschise spre schimbare respectiv, cele Tip Sarcină cu cele Tip Putere, și categoria celor reticente la schimbare respectiv, cele Tip Rol cu cele Tip Persoană, pornind de la diferențierea băncilor în care activează aceștia, în funcție de țara de proveniență a capitalului majoritar. Reprezentarea grafică a răspunsurilor primite este următoarea:

Graficul 4. *Opinia managerilor privind culturile organizaționale deschise schimbării vs. cele reticente la schimbare*



Sursa: proiecția autorului

Graficul 5. *Opinia salariaților cu funcții de execuție privind culturile organizaționale deschise schimbării vs. cele reticente la schimbare*



Sursa: proiecția autorului

Obiectivul O3

Un alt aspect pe care l-am avut în vedere prin prezenta cercetare, îl constituie analiza unor factori ce influențează tipurile de culturi și modalitatea de diferențiere între aceștia, în funcție de anumite variabile. În acest sens, am considerat important a analiza relația care există între o serie de elemente considerate relevante, respectiv: *strategia organizației, modul în care sunt percepuți factorii de decizie, modul în care sunt percepute atribuțiile fiecărui membru, modul în care sunt apreciate nereușitele, modul în care sunt apreciate reușitele, modul cum sunt implementate și respectate procedurile, modul cum sunt implementate și acceptate diferențele culturale la nivelul organizației* și aceleași variabile avute în vedere și în cadrul primului obiectiv: țara de proveniență a capitalului majoritar, genul, vârsta, nivelul de experiență în domeniul bancar și vechimea în organizație. Am construit următoarele ipoteze, fiecareia atribuindu-i-se câte o întrebare în cadrul chestionarelor supuse studiului:

Tabelul 6. *Ipotezele supuse testării în funcție de variabilele considerate*

Ipoteze	Variabile
H1 <i>Strategia organizației se diferențiază în funcție de:</i>	Ha Țara de proveniență a capitalului majoritar;
H2 <i>Modul în care sunt percepuți factorii de decizie se diferențiază în funcție de:</i>	Hb Genul;
H3 <i>Modul în care sunt apreciate nereușitele se diferențiază în funcție de:</i>	Hc Vârsta;
H4 <i>Modul în care sunt apreciate reușitele se diferențiază în funcție de:</i>	Hd Nivelul de experiență profesională în domeniul bancar;
H5 <i>Modul în care sunt percepute atribuțiile fiecărui membru se diferențiază în funcție de:</i>	He Vechimea în cadrul organizației.
H6 <i>Modul cum sunt implementate și respectate procedurile se diferențiază în funcție de:</i>	
H7 <i>Modul cum sunt implementate și acceptate diferențele culturale la nivelul organizației se diferențiază în funcție de:</i>	

Sursa: proiecția autorului

Rezultatele obținute în urma analizei ANOVA, rezultate care validează sau nu ipotezele formulate și stabilesc corelațiile existente între acestea și variabilele de validare sunt următoarele:

Tabelul 7. Diferențierea factorilor de influență ai culturilor organizaționale în funcție de variabilele stabilite pentru respondenți - salariați cu funcții de execuție

Variabile	Țara de proveniență a capitalului majoritar	Genul	Vârsta	Vechimea în organizație	Experiența profesională în domeniul bancar
Factori de influență ai culturii organizaționale (ipoteze formulate)					
<i>Strategia organizației</i>	F = 2.435 Sig = 0.020**	F = 0.000 Sig = 0.999	F = 2.814 Sig = 0.040**	F = 0.981 Sig = 0.419	F = 1.194 Sig = 0.314
<i>Modul în care sunt percepuți factorii de decizie</i>	F = 2.435 Sig = 0.020**	F = 0.000 Sig = 0.994	F = 2.800 Sig = 0.041**	F = 0.288 Sig = 0.885	F = 0.389 Sig = 0.816
<i>Modul în care sunt apreciate nereușitele</i>	F = 4.532 Sig = 0.000***	F = 0.219 Sig = 0.640	F = 2.569 Sig = 0.055*	F = 0.213 Sig = 0.931	F = 0.174 Sig = 0.952
<i>Modul în care sunt apreciate reușitele</i>	F = 4.329 Sig = 0.000***	F = 0.173 Sig = 0.678	F = 0.174 Sig = 0.914	F = 1.072 Sig = 0.371	F = 0.993 Sig = 0.412
<i>Modul în care sunt percepute atribuțiile fiecărui membru</i>	F = 1.858 Sig = 0.077*	F = 0.004 Sig = 0.953	F = 1.372 Sig = 0.252	F = 0.686 Sig = 0.602	F = 2.463 Sig = 0.046**
<i>Modul cum sunt implementate și respectate procedurile</i>	F = 2.177 Sig = 0.037**	F = 0.275 Sig = 0.601	F = 2.014 Sig = 0.112	F = 0.853 Sig = 0.493	F = 1.213 Sig = 0.306
<i>Modul cum sunt implementate și acceptate diferențele culturale la nivelul organizației</i>	F = 3.618 Sig = 0.001***	F = 0.684 Sig = 0.409	F = 5.001 Sig = 0.002***	F = 2.979 Sig = 0.020**	F = 3.394 Sig = 0.010***

* nivel de semnificație mai scăzut < 10%, ** nivel de semnificație mediu < 5%, *** nivel de semnificație ridicat - 1%

Tabelul 8. Diferențierea factorilor de influență ai culturilor organizaționale în funcție de variabilele stabilite pentru respondenți - salariați cu funcții de conducere

Variabile Factori de influență ai culturii organizaționale (ipoteze formulate)	Țara de proveniență a capitalului majoritar	Genul	Vârsta	Vechimea în organizație	Experiența profesională în domeniul bancar
<i>Strategia organizației</i>	F = 5.686 Sig = 0.000***	F = 0.004 Sig = 0.950	F = 3.572 Sig = 0.016**	F = 1.543 Sig = 0.193	F = 2.244 Sig = 0.067*
<i>Modul în care sunt percepuți factorii de decizie</i>	F = 2.105 Sig = 0.047**	F = 1.892 Sig = 0.171	F = 0.625 Sig = 0.600	F = 1.118 Sig = 0.350	F = 0.953 Sig = 0.435
<i>Modul în care sunt apreciate nereușitele</i>	F = 1.210 Sig = 0.301	F = 0.031 Sig = 0.860	F = 0.077 Sig = 0.972	F = 1.635 Sig = 0.169	F = 0.337 Sig = 0.853
<i>Modul în care sunt apreciate reușitele</i>	F = 2.801 Sig = 0.009**	F = 2.754 Sig = 0.099*	F = 1.842 Sig = 0.142	F = 1.025 Sig = 0.397	F = 2.596 Sig = 0.039**
<i>Modul în care sunt percepute atribuțiile fiecărui membru</i>	F = 3.875 Sig = 0.001***	F = 0.354 Sig = 0.553	F = 0.695 Sig = 0.557	F = 0.307 Sig = 0.873	F = 0.323 Sig = 0.862
<i>Modul cum sunt implementate și respectate procedurile</i>	F = 1.350 Sig = 0.231	F = 5.174 Sig = 0.024**	F = 2.689 Sig = 0.049**	F = 0.712 Sig = 0.585	F = 3.491 Sig = 0.009***
<i>Modul cum sunt implementate și acceptate diferențele culturale la nivelul organizației</i>	F = 10.041 Sig = 0.000***	F = 2.175 Sig=0.142	F = 0.534 Sig=0.660	F = 2.178 Sig = 0.074*	F = 0.176 Sig = 0.950

* nivel de semnificație mai scăzut < 10%, ** nivel de semnificație mediu < 5%, *** nivel de semnificație ridicat - 1%

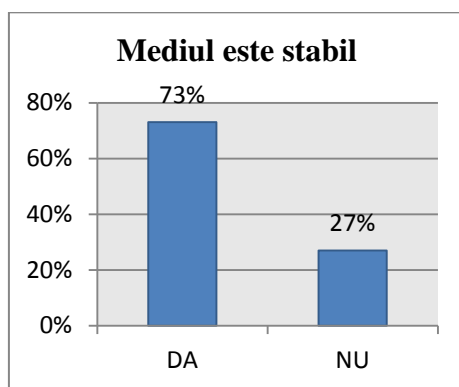
Sursa: proiecția autorului

Obiectiv O4

Schimbările care au loc în sistemul bancar din România determinate de anumiți factori analizați anterior ne îndreptățesc să studiem relația care există între schimbare și mediul în care acționează organizațiile bancare. Legat de această arie de cercetare, am inserat în chestionarul adresat managerilor 2 întrebări, după cum urmează: *Mediul în care acționează organizația este stabil?* și *Cum se adaptează organizația la schimbare?*

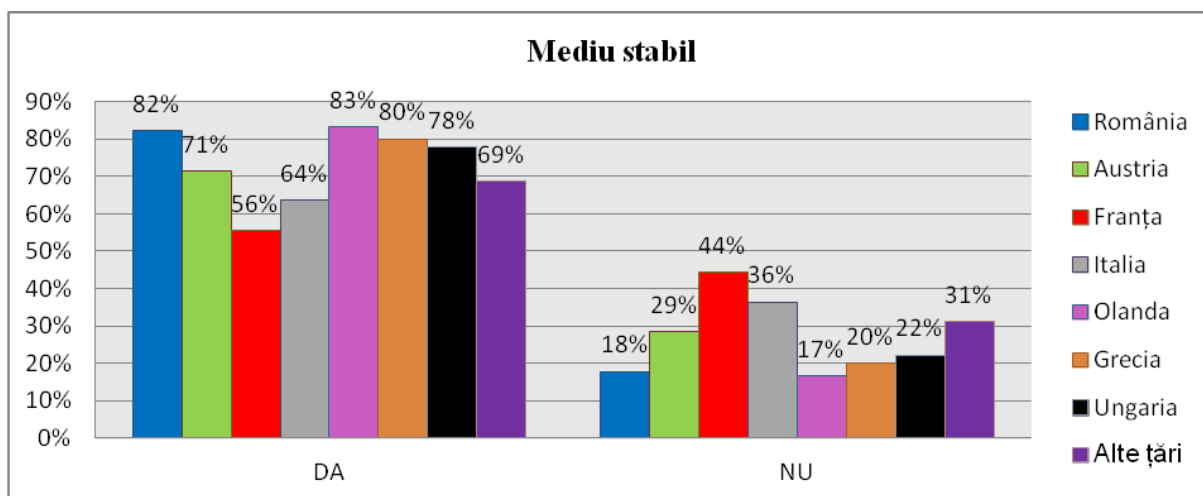
Răspunsurile primite arată că 117 respondenți din cei 160 salariați cu funcții de conducere care au aplicat pentru această cercetare, consideră că mediul în care își desfășoară activitatea este stabil. Reprezentarea grafică a opiniei acestora este următoarea:

Graficul 6. *Opinia managerilor cu privire la mediul în care acționează organizația*



Sursa: proiecția autorului

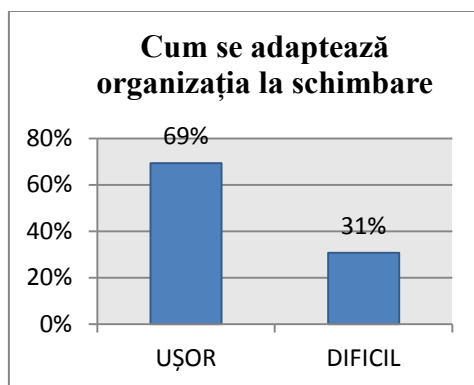
Graficul 7. *Opinia managerilor cu privire la mediul în care acționează organizația, în funcție de țara de proveniență a capitalului majoritar*



Sursa: proiecția autorului

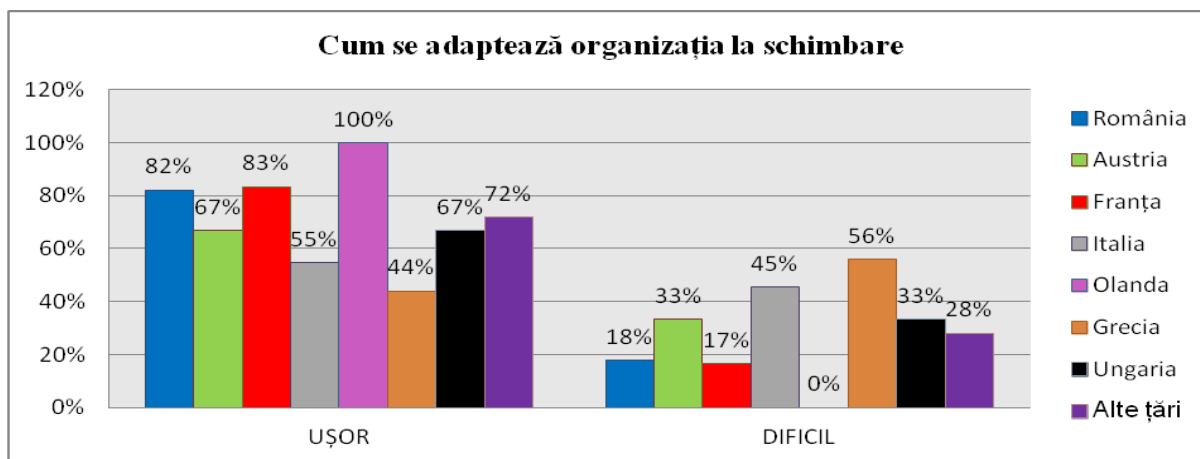
Mergând mai departe cu cercetarea, am încercat să aflăm cum se adaptează organizațiile la schimbare. Dincolo de aspectele legate de strategii, principii, valori, intenția noastră a fost să oferim o imagine de ansamblu a modului cum este acceptată aceasta. Răspunsurile primite confirmă că adaptarea organizației la schimbare se face *ușor*. Din cei 160 de respondenți, 69% au susținut că schimbările se fac *ușor*, iar 31% susțin că acest proces este *difil*

Graficul 8. Modul de adaptare a organizației la schimbare



Sursa: proiecția autorului

Graficul 9. Modul de adaptare a organizației la schimbare în funcție de țara de proveniență a capitalului majoritar



Sursă: proiecția autorului

Capitolul 7 tratează influența culturii organizaționale asupra managementului bancar. În abordarea problematicii globale a rolului și funcțiilor managementului bancar, trebuie să ținem seama de faptul că avem de-a face cu provocări diverse determinate nu numai de complexitatea activităților cât și de gradul de dezvoltare a zonelor lumii, dar și de culturile

organizaționale diferite. În ceea ce privește partea aplicativă, acesta se particularizează în funcție de specificul și complexitatea activităților bancare.

Maximizarea profitului, corelată cu gradul de eficacitate al operațiunilor de acoperire împotriva riscurilor și cu menținerea unei lichidități în limite restrictive și controlabile constituie esența managementului bancar.

Am analizat *componentele și funcțiile* acestuia, pornind de la definiția dată de către Nicolescu et al. (2008) sistemului de management al organizației ca fiind *ansamblul elementelor cu caracter decizional, organizatoric, informațional, motivațional, uman din cadrul organizației, prin intermediul căruia se exercită procesele și relațiile de management în vederea obținerii unei eficacități și eficiențe cât mai mari.*

Putem afirma că subsistemul metode și tehnici de gestionare a riscurilor este cel care stă la baza subsistemelor decizional, informațional și organizatoric, fiind completat de subsistemul managementul resurselor umane și de cel al calității, timpului, schimbării și gestionării conflictelor; toate acestea sunt într-o permanent relație de interdependență.

Dacă ne referim la *funcțiile managementului bancar* putem afirma că în prezent tot mai mulți autori definesc rolul acestuia prin prisma teoriei sistemelor, potrivit căreia organizațiile bancare folosesc cel puțin 4 categorii de resurse: umane, monetare, fizice și informaționale. Putem concluziona că managementul bancar cuprinde activități de *planificare, previziune, organizare, coordonare, antrenare, evaluare și control* ținute spre categoriile de resurse specifice, în vederea realizării celor mai bune performanțe.

Toate aceste activități nu sunt altceva decât funcții ale managementului bancar, în cadrul cărora, pe lângă atributele generale, întâlnim particularități date de cultura organizațională în sistemul bancar, de specificul activităților, existând o anumită interdependență între nivelul profitabilității, gradul de lichiditate și starea de risc.

Ca atare, funcțiile managementului bancar se manifestă într-un cadru specific fiecărei categorii de bănci, zonelor geografice în care acționează, culturilor care interferează, principiilor și politicilor de administrare a riscurilor.

În continuare, am analizat influența culturii organizaționale asupra ***identificării și gestionării riscurilor***, pornind de la cei 3 piloni dezvoltați de Comitetul de la Basel privind Supravegherea Bancară – *cerințe minime de capital (alocarea capitalului) + supravegherea*

adecvării capitalului + disciplina de piață precum și asupra modelelor utilizate în **evaluarea performanțelor bancare**, analizând sistemele de rating – CAMEL (SUA), SAABA (Franța), PATROL (Italia), CAAMPL (România).

O caracteristică a managementului bancar este existența celor 3 niveluri – *top managerii* (președinți, vicepreședinți), *middle managerii* (directori de direcții, având în subordine și directorii din front-office și back-office), *first managerii* (fără să aibă în subordine alți manageri). Selecția acestora are în vedere abilitățile, aptitudinile precum și atitudinea.

Nu putem ignora influența pe care managerii o au asupra culturii organizaționale. **Calitățile manageriale, pregătirea acestora, culturile din care provin, influențează direct cultura organizațională. Influența cea mai mare o au top managerii care, în sistemul bancar din România, provin în mare parte din alte culturi și care prin calitățile personale influențează atitudinile și valorile celorlalți.**

Managerii trebuie să interacționeze bine cu persoanele care aparțin altor culturi, să înțeleagă limba acestora, semnificația comportamentului nonverbal, să identifice stilul cultural, să posede ceea ce în literatura de specialitate este denumită **intelență culturală**.

Un alt atribut al managementului bancar îl constituie componenta de risc. Scopul principal al acestuia, **din perspectiva acționarilor și instituțiilor de supraveghere, este realizarea performanței financiare, prin calcularea și urmărirea unor indicatori, printre care amintim: rentabilitatea activelor (ROA - return on assets), rentabilitatea capitalului (ROE - return on equity), rata rentabilității, marja dobânzii, pragul de rentabilitate. Managementul este preocupat în permanență de diversificarea portofoliilor, urmărind obținerea eficienței maxime, dezvoltând instrumente și modele care să permită o ajustare permanentă a structurii plasamentelor, în condițiile menținerii unui minim al nivelului de lichiditate și a unei politici adecvate de alocare a capitalurilor.**

De asemenea, pentru a conduce cu succes organizațiile bancare este necesar ca managementul să folosească politici referitoare la calitate, ca un instrument de a conduce organizația spre îmbunătățirea continuă a activităților de planificare, coordonare, organizare, evaluare și control.

Managementul performant presupune (1) gestionarea corespunzătoare a resurselor umane, a conflictelor legate de sarcini, prin dezvoltarea comunicării și a înțelegerii, (2) punerea accentului pe obiective, (3) reducerea diferențelor culturale și a

interdependenței între sarcini, (4) planificarea, dezvoltarea, direcționarea și îmbunătățirea performanțelor membrilor organizației pentru atingerea obiectivelor și strategiilor băncii.

Managementul trebuie să adapteze în permanență modelele de business la cerințele pieței și ale mediului concurențial. În sistemul bancar, mai mult ca în orice alt tip de societate, modelele de business sunt într-o permanentă schimbare, sunt inovative, acumulează volatilitate și utilizează tehnologii avansate.

În **capitolul 8** am examinat trăsăturile esențiale ale liderilor precum și conceptul de leadership participativ și cel transformațional necesar implementării schimbărilor în sistemul bancar. În acest sens, am prezentat sinteza stadiului actual al literaturii de specialitate, importanța acestuia, abordări conceptuale ale leadership-ului, modalități de manifestare contemporane (leadership-ul participativ și transformațional – abordare comparativă), caracteristici ale managementului și leadership-ului în perioade de criză.

Am considerat relevantă afirmația lui Senge (2012) privind interacțiunea a 3 tipuri de lideri, arătând că *liderii executivi au nevoie de liderii locali pentru a deplasa scopurile strategice de la concept la posibilitate și de liderii de rețea pentru a construi rețele mai ample de învățare și de schimbare*. Pornind de la aceste convingeri, putem considera că și în organizațiile bancare pentru efectuarea unor schimbări profunde este nevoie de cele 3 tipuri de lideri, respectiv:

- *liderii locali* care sunt conectați la realitățile organizației și fără de care inițiativele noi, oricât de benefice ar fi pentru organizație, nu ar putea fi transpuse în practică;
- *liderii de rețea* sunt considerați în sistemul bancar directorii regionali care fac legătura între unitățile teritoriale și managementul central, și care sunt purtătorii și susținătorii noilor idei și practici, având rolul de a le implementa prin conectarea, informarea și instruirea liderilor locali;
- *liderii executivi* – directorii de departamente sau vicepreședinții/președinții executivi, cei care dezvoltă politicile bancare și își asumă responsabilitățile pentru realizarea obiectivelor și strategiilor acționarilor.

Pentru reușita misiunii, fiecare tip de lider are nevoie de ceilalți. Liderii executivi au nevoie pentru trecerea de la concept la realitate de liderii locali, iar pentru a construi rețele în care se pot face îmbunătățiri legate de schimbări au nevoie de liderii de rețea.

În sistemul bancar, liderii trebuie să cunoască bine realitățile organizației, să aibă viziune și să reușească să fie înțeleși de ceilalți membri despre nevoia participării lor la schimbările impuse de noi reguli și proceduri, precum și de aplicarea unor noi strategii. Ei sunt cei în care membrii organizației au încredere că schimbările sunt benefice și că fiecare contribuie la realizarea lor. Managerii numiți, adeseori mânați de ambiții personale și dorința de menținere, se concentrează pe obiective imediate. De aceea, liderul este liantul între manageri și salariați, el este cel care ghidează din umbră organizația spre scopurile managerilor.

Majoritatea studiilor axate pe definirea atributelor necesare unui lider arată că există câteva trăsături asociate cu leadership-ul, din care menționăm următoarele: inteligența, corectitudinea, viziunea, curajul, integritatea, asumarea responsabilităților, onestitatea, tenacitatea, încrederea în sine, loialitatea, motivația pentru a conduce, stabilitatea emoțională, dorința de realizare, modestia, previziunea, cooperarea etc. Abordarea acestor elemente trebuie făcută prin prisma a ceea ce-i preocupă pe lideri în cadrul unei organizații, ce responsabilități au pentru a fi eficienți și cum reușesc să influențeze salariații pentru atingerea obiectivelor organizaționale. În acest sens, am analizat caracteristicile de bază ale liderului în organizațiile bancare, pornind de cele afirmate de Tracy (2010).

Tichy și Cohen (2010) argumentează nevoia de lideri în transformarea unei companii într-o organizație de succes, având în vedere că: *liderii trebuie să facă față schimbărilor, sunt cei care fac ca lucrurile să se realizeze, sunt revoluționari.*

Așa cum rezultă din cele prezentate, liderii unei organizații sunt cei care promovează noile principii care duc la schimbările dorite susținând valorile, viziunea, credințele și normele de comportament.

Considerăm că în sistemul bancar, liderii își asumă riscurile schimbărilor, ei fiind cei care pot influența rezultatele proceselor de îmbunătățire, prin antrenarea resurselor umane în direcția dorită. Sunt cei care trebuie să determine oamenii să treacă peste șocul schimbărilor, să renunțe la vechi și să le accepte, apreciind și promovând avantajele noului comportament care treptat înlătură rutina, devenind ceva firesc.

Rolul liderilor se schimbă, ei trebuie să creeze o viziune credibilă asupra noilor strategii. Liderii sunt cei care ajută la formarea unei culturi manageriale capabile să conducă cu competență membrii organizațiilor, pentru realizarea performanțelor la care s-au angajat.

Dacă vorbim de leadership în organizațiile bancare trebuie să pornim de la *leadership-ul participativ* pentru a ajunge la *leadership-ul transformațional*. Dar nu putem face abstracție de faptul că stilurile de leadership variază de la o cultură la alta. De exemplu, vom întâlni leadership-ul transformațional în culturile organizaționale din Europa și America unde sunt încurajate diferențele mari de putere, pe când în cultura japoneză care s-a îndepărtat de individualism și de diferențele mari de putere, întâlnim mai des leadership-ul participativ.

Pornind de la studiul lui Zlate (2004), am evidențiat câteva caracteristici ale leadership-ului din culturile organizaționale bancare americane, europene vs. cele japoneze.

În ceea ce privesc organizațiile bancare din România, supuse în permanență schimbărilor determinate de cerințele acționariatului străin, de reglementările impuse de Comitetul de la Basel și de culturile organizaționale transnaționale, susținem că este nevoie de un nou tip de leadership care să transforme organizațiile prin modelarea oamenilor, prin aderarea la noi valori și culturi, respectiv *leadership-ul transformațional*.

Având în vedere culturile organizaționale din domeniul bancar în care se implementează o serie de proiecte care aduc mari modificări, considerăm că este nevoie de un lider care stimulează salariații să gândească într-un mod nou, să fie creativi și receptivi la nou, să ofere o nouă viziune asupra nevoii de schimbare. Dar pentru reușita acestui demers nu este suficient atașamentul emoțional al salariaților, ci este nevoie de *motivare - considerație personală, de preocupare pentru dezvoltarea personală – stimulare intelectuală și de multă carismă*.

Liderii transformaționali impulsionează nevoia de schimbare a membrilor organizației și îi motivează pe cei care își depășesc propriile interese. Ei urmăresc atât transformarea angajaților cât și a organizațiilor, concretizată în creșterea eficienței și creativității.

Pentru a înțelege de ce este nevoie de leadership-ul transformațional, am efectuat o analiză comparativă între leadership-ul participativ și cel transformațional, ajungând la concluzia că în sistemul bancar cele 2 forme nu se exclud una pe alta, ci sunt complementare și le întâlnim în diferite culturi organizaționale, într-o măsură mai mare sau mai mică, în funcție de stadiul de implementare a o serie de proiecte, de modalitățile de realizare a actului de conducere. În organizațiile bancare cu mari schimbări este nevoie de un leadership transformațional pe când în organizațiile bancare reticente la nou eficiența organizațională este dată de leadership-ul participativ.

Am identificat diferențele semnificative între managementul tactic de criză și leadership-ul strategic de criză, pornind de la cele evidențiate de către Blythe, CEO al Crisis Management International.

Leadership-ul de criză are legătură mai mult cu ceea ce este liderul decât cu ceea ce face el; prin urmare, nici un fel de abilitate învățată nu va putea învinge lipsa caracterului, a eticii sau a integrității. Un lider de criză eficient va acționa intenționat și eficace cu onestitate, moralitate și standarde etice înalte. Oamenii sunt afectați mult mai personal și mai profund, devenind astfel și mai implicați, atunci când liderii acționează în consonanță cu valorile lor esențiale.

În sectorul bancar, necesitatea existenței unui management eficient impune în primul rând elaborarea și aplicarea unor strategii și politici adecvate, în condițiile reducerii gradului de risc sau a păstrării acestuia la un nivel minim reglementat. Managementul în condiții de criză trebuie să recurgă la reglementări și proceduri pentru a proteja instituțiile împotriva riscului sistemic, dar și pentru protecția clienților și interesele acționarilor.

Organizarea, controlul, stabilirea viziunii, configurarea strategiei și a recompenselor, sunt toate atribuții extrem de importante care se regăsesc printre responsabilitățile managementului; apariția unei crize generează în cadrul organizației conștientizarea și a importanței rolului leadership-ului bazat pe valori, cu un impact puternic pentru “vindecarea” și funcționarea efectivă a acesteia.

Capitolul 9 tratează similitudinea sau disimilitudinea dintre management și leadership. În acest sens, am avut în vedere o abordare teoretică a celor 2 concepte pornind de la cercetările cuprinse în culegerea de studii *Culture and Leadership Across the World – The Globe Book of In-Depth Studies of 25 Societies* (Chhokar et al., 2008), în care regăsim lucrări științifice din aria de cercetare urmărită, vizând culturi organizaționale grupate în 10 cluster regionale din întreaga lume. De asemenea, am analizat și diferențele dintre cele 2 concepte surprinse în lucrarea *Managers and Leadership. Are They Different* (Zaleznik, 1997).

Pe baza acestor cercetări, am identificat caracteristicile principale ale managerilor și ale liderilor. În continuare, am construit 8 grupe de comparație – concept, attribute, responsabilități în cadrul organizației, funcții, decizii, căi utilizate pentru influența culturii organizaționale, politici în perioada post-criză, opinii privind elementele culturii organizaționale, alcătuite dintr-un număr total de 67 variabile.

Fiecărei variabile i-am acordat o valoare regăsită pe următoarea scală de comparație: 0 – acelor elemente care diferă în totalitate (*divergență totală*), 0.3 – acelor elemente care diferă semnificativ (*divergență parțială*), 0.7 – elementelor care se aseamănă semnificativ (*convergență parțială*) și 1 – elementelor pentru care avem o similitudine totală (*convergență totală*). Astfel, am putut stabili pentru fiecare grupă un *coeficient de asemănare*. În urma comparării și însumării acestor noi valori, putem evidenția faptul că între management și leadership există un *coeficient de asemănare de 0.643*, iar cea mai mare apropiere între cele 2 concepte o crează criteriul responsabilități în cadrul organizației, în timp ce o diferențiere importantă o generează criteriul politici în perioada post-criză.

Ulterior, am dezvoltat o *Analiză K-Means Cluster* prin care am construit 2 clusteri în care am reunit cele 8 grupe de comparație, pornind de la o delimitare pe baza dimensiunii descriptive (5 itemi) și a laturii acționale (3 itemi). În urma aplicării testului ANOVA, a rezultat faptul că factorul convergență totală asigură cea mai bună diferențiere a clusterilor.

CONCLUZIILE, LIMITELE ȘI PERSPECTIVELE CERCETĂRII

CONCLUZIILE CERCETĂRII

Importanța studierii culturilor organizaționale din sistemul bancar este de mare actualitate dacă avem în vedere că acestea sunt un vector determinant al îndeplinirii obiectivelor strategice și al atingerii performanțelor urmărite. Identificarea caracteristicilor și a elementelor de influență ale culturilor organizaționale reprezintă o permanentă provocare atât pentru salariați, dar mai ales pentru manageri, care, alături de lideri, asigură succesul organizației într-un context economico-financiar în continuă schimbare, alternând perioadele de expansiune și dezvoltare accelerată cu perioade de incertitudini și crize.

Apreciem că tema de cercetare propusă cu privire la evaluarea culturii organizaționale în sistemul bancar prezintă un interes deosebit, iar rezultatele conturate vor permite organizațiilor bancare să-și îmbunătățească politicile și practicile în domeniu. Am avut în vedere și lipsa publicațiilor de actualitate din aria culturilor organizaționale din sistemul bancar din România.

Cultura organizațională reprezintă „un mod de viață”, un ansamblu de credințe, valori universale, colective și individuale și prezumții care influențează major performanța. Se bazează pe simboluri, ritualuri și obiceiuri menite să faciliteze acomodarea și adaptarea noilor veniți în cadrul organizației, are nevoie de eroi pentru a crea imboldurile necesare bunei funcționări și pentru a atrage noi membri. Mare parte a culturii organizaționale este „invizibilă”, practicile fiind cele care îi evidențiază caracteristicile, asigurând o bună cunoaștere atât de către mediul intern cât și de către cel extern.

Pornind de la cele documentate de Hofstede, putem considera că analiza culturii organizaționale trebuie să aibă în vedere distanța față de putere, evitarea incertitudinii, individualismul vs. colectivismul, masculinitatea vs. feminitatea, orientarea pe termen scurt vs. orientare pe termen lung.

Tipologia culturii organizaționale este variată, existând în literatura de specialitate numeroase clasificări în funcție de criteriile considerate de către fiecare autor în parte. Trebuie subliniată și permanenta schimbare la care este supusă aceasta, schimbare care a evoluat de la a fi

percepută ca un proces firesc, vorbind despre ciclul de viață, cu perioade de „evoluție și revoluție”, până la a fi privită ca o transformare a organizației.

Analizând un segment al articolelor relevante publicate în domeniul culturii organizaționale, în perioada 2010-2012 (70 de lucrări), am identificat 7 arii de cercetare respectiv, variabile și discrepante culturale, cultura instituțiilor, politici bancare, management, leadership, conceptul de schimbare, fuziuni și achiziții în domeniul bancar.

Printre ideile desprinse ar fi de amintit: incidențele semnificative ale impactului culturii asupra rezultatelor economice; importanța responsabilității sociale și a moralității organizațiilor, aplicarea unor politici de resurse umane care să urmărească gradul de satisfacție la locul de muncă și diminuarea nivelului de stres al angajaților, având ca efect imediat creșterea încrederii în organizații și acceptarea schimbărilor permanente la care sunt supuse.

În ceea ce privește cultura organizațională în sistemul bancar, putem afirma că aceasta funcționează ca o „rețea” care are ca punct central paradigmele, în jurul cărora gravitează elementele componente. Un rol esențial în cadrul acestora îl au structurile organizatorice. Fiecare organizație bancară trebuie să-și dezvolte structuri optime, să țină cont de contextul cultural și de cel social al țării în care își desfășoară activitatea, să aibă în vedere obiectivele prioritare în afaceri (responsabilitate față de salariați și față de societate, onoare, etică, creativitate, competitivitate, dezvoltare, continuitate, putere, profit). Nu trebuie neglijată nici motivația muncii (Hofstede afirmă că **„un american ar putea explica efortul suplimentar depus în muncă prin banii primiți, un francez prin orgoliul personal, un chinez prin obligațiile reciproce, iar un danez prin colegialitate”**).

Pornind de la tipologia lui Handy privind tipurile de culturi organizaționale, am dezvoltat un studiu empiric pe bază de chestionar, la nivelul sistemului bancar din România, atât în rândul salariaților cu funcții de execuție cât și a celor cu funcții de conducere. Am construit cele 4 variabile: *cultura Tip Sarcină* – „*facem lucrurile împreună*”, *cultura Tip Putere* – „*ne asumăm să facem lucrurile primii*”, *cultura Tip Rol* – „*să facem lucrurile corect*” și *cultura Tip Persoană* – „*să ducem sarcinile la bun sfârșit foarte bine*”, folosind ca și itemi – întrebările din cadrul chestionarelor.

Prin aplicarea testului Cronbach Alpha, a matricei de corelație, a testului KMO și Bartlett, a analizei factoriale, am validat fiabilitatea, relevanța itemilor, existența

corelației între aceștia, construcția variabilelor sintetice, demonstrând astfel, prezența celor 4 tipuri de culturi organizaționale în sistemul bancar din România.

În pasul următor, am cercetat, aplicând metoda ANOVA, corelațiile existente între aceste tipuri de culturi și elemente ca: țara de proveniență a capitalului majoritar, genul, vârsta, nivelul de experiență în domeniul bancar și vechimea în organizație. Aceleași elemente le-am avut în vedere și în analiza, prin testarea ipotezelor prin ANOVA, a factorilor de diferențiere a culturilor organizaționale din sistemul bancar românesc respectiv, strategia organizației, modul în care sunt percepuți factorii de decizie, modul în care sunt apreciate nereușitele, modul în care sunt apreciate reușitele, modul în care sunt percepute atribuțiunile fiecărui membru, modul cum sunt implementate și respectate procedurile, modul cum sunt implementate și acceptate diferențele culturale la nivelul organizației. Am surprins din perspectiva managerilor modul cum se adaptează organizațiile la schimbare, pornind de la mediul în care acționează.

Printre concluziile relevante ale studiului dezvoltat, amintim:

- *sistemul bancar românesc se caracterizează printr-o mare mobilitate, salariații fiind deschiși la a schimba ușor locul de muncă; 78% dintre respondenții cu funcții de execuție și 70% dintre angajații cu funcții de conducere au sub 10 ani vechime în cadrul organizației;*
- *în rândul salariaților cu funcții de execuție, experiența în domeniu este relativ mică, 63% dintre aceștia având sub 10 ani de expertiză bancară; la polul opus, 69 % dintre manageri au o expertiză de peste 10 ani;*
- *țara de proveniență a capitalului majoritar al băncilor din România acționează asupra culturii organizaționale, indiferent de caracteristicile acesteia, punându-și amprenta asupra întregului personal; la polul opus, variabile ca vârsta și vechimea în organizație nu exercită o astfel de influență;*
- *același element respectiv, țara de proveniență a capitalului majoritar, diferențiază modul de manifestare al majorității factorilor care determină tipologia culturilor organizaționale, atât la nivelul personalului de execuție cât și la nivel de salariați cu funcții de conducere;*
- *în cazul angajaților cu funcții de execuție, genul nu reprezintă o variabilă de diferențiere, în timp ce în cazul managerilor, genul influențează modul cum sunt apreciate reușitele precum și modul cum sunt implementate și respectate procedurile;*

- *vechimea în organizație a personalului din domeniu influențează doar modul cum sunt implementate și acceptate diferențele culturale la nivelul organizației;*
- *pentru angajații cu funcții de conducere modul în care sunt apreciate nereușitele nu depinde de trăsăturile lor în ceea ce privesc genul, vârsta, experiența în domeniu și vechimea în organizație și nu este determinat de țara de proveniență a capitalului majoritar al instituției în care activează;*
- *managerii din băncile cu capital majoritar olandez chiar dacă consideră că mediul în care își desfășoară activitatea este stabil, se adaptează fără niciun impediment la schimbare;*
- *pentru managerii din băncile cu capital majoritar francez percepția asupra domeniului este alta, aproape 50% dintre aceștia considerând mediul bancar mai puțin stabil; aceștia acceptă cu ușurință schimbarea, spre deosebire de cei din băncile grecești care o consideră un țel greu de atins;*
- *întreg personalul din băncile cu capital majoritar autohton (românesc) converge spre acord, mai puțin în cazul culturilor reticente schimbării (cultura Tip Rol și cultura Tip Persoană) în care se manifestă o ușoară tendință de inversare a convergenței;*
- *personalul din băncile cu capital majoritar italian tinde spre dezacord, indiferent de tipul de cultură organizațională regăsită în cadrul instituției, lucru care evidențiază o ușoară nemulțumire a întregului palier de respondenți;*
- *salariații din băncile cu capital majoritar maghiar converg spre acord, în ceea ce privesc managerii această tendință se manifestă doar în cazul unor culturi organizaționale deschise spre schimbare (cultura Tip Sarcină și cultura Tip Putere);*
- *în contextul prezenței unor culturi favorabile schimbării, angajații din băncile cu capital majoritar grecesc sunt orientați spre dezacord;*
- *în cazul culturilor reticente la schimbare, salariații din băncile cu capital majoritar francez tind spre acord;*
- *despre băncile cu capital majoritar austriac, putem afirma că acestea se caracterizează printr-un ușor dezacord, manifestat mai ales în cazul personalului cu funcții de execuție.*

Un management bancar competent și performant trebuie să aibă în vedere funcțiile generale ale managementului precum și subsistemele componente ale acestuia – subsistemul de decizie, informațional, organizatoric, de gestionare a riscurilor, managementul resurselor umane și managementul calității, timpului, schimbării și gestionării conflictelor.

Responsabilitatea managerială în domeniul bancar a devenit deosebit de importantă în ceea ce privește identificarea și gestionarea riscurilor cu care se confruntă sistemul. Astfel, s-au dezvoltat modele complexe, avansate de gestionare a acestor riscuri, în condițiile noilor măsuri de prudență bancară stabilite de către Comitetul de la Basel privind Supravegherea Bancară și concretizate într-un standard de adecvare a capitalului, Basel II, axat pe 3 piloni: cerințe minime de capital (alocarea capitalului), supravegherea capitalului și disciplina de piață.

Organismele internaționale au recunoscut necesitatea implementării unor practici și metode de gestiune a riscurilor în cadrul organizațiilor și nevoia de supraveghere a acestora la nivel consolidat. Menținerea stabilității financiare și supravegherea prudențială intră încă în sfera de competență a băncilor centrale - băncile de supraveghere naționale – ale statelor membre ale Uniunii Europene, însă aceste sarcini vor fi preluate în viitorul apropiat de către Banca Centrală Europeană.

Putem afirma că există o legătură între cultura organizațională și alegerea modelelor utilizate în gestionarea riscurilor și evaluarea performanței bancare. În SUA, unde întâlnim o cultură bazată pe individualism, liberalism și pragmatism, se aplică modele interne avansate de evaluare a riscurilor. În băncile din Japonia care funcționează într-o cultură bazată pe paternalism, tradiție și respect față de seniori și care se află într-o relație specială cu guvernul și cu mediul economic, avem în continuare modele standardizate. În sistemul bancar din Germania, deschis spre schimbare, inovare, s-au dezvoltat modele interne performante de evaluare a riscurilor.

În SUA se aplică sistemul de rating CAMEL bazat pe capitalul propriu, calitatea activelor, profitabilitate și lichiditate, o pondere însemnată având și aspectele legate de management. În Franța se utilizează sistemul de rating SAABA – accent pe indicatorul de solvabilitate și calitatea acționarilor. Sistemul bancar din România folosește sistemul CAAMPL – nivelul și structura de capital, calitatea activelor, calitatea managementului, profitabilitate și lichiditate.

Liderii influențează cultura organizațională, își asumă responsabilități pentru susținerea culturii dorite, identifică valorile și principiile pe care le transmit membrilor organizației, promovează comportamentele stabilite de codurile de conduită, aplică metode de integrare socială și profesională precum și de motivare prin apelarea la principiile de recompensă în funcție de valorile organizației.

Stilurile de leadership se diferențiază de la o cultură organizațională la alta, de la o țară la alta. În Europa și America, întâlnim leadership-ul transformațional caracterizat prin stimulare intelectuală, carismă, decizii individuale, mobilitate ridicată, deschidere spre schimbare, fiind centrat pe individ. În Japonia, predomină leadership-ul participativ care constă în implicarea subordonaților în luarea deciziilor și presupune o responsabilitate colectivă bazată pe decizii consensuale și o mobilitate redusă.

Există diferențe importante între management și leadership în situații de criză. Conform lui Blythe, putem vorbi de un management tactic, caracterizat printr-o reacție imediată, care are în vedere un orizont scurt de timp și se bazează pe procese implementate rapid, și de un leadership strategic, cu accent pe anticipare, construit pe principii cu validare pe termen lung.

Pentru depășirea perioadelor de criză, este nevoie de un leadership bazat pe valori, în care liderii acționează dincolo de interesul propriu pentru afirmare și putere, fiind interesați în primul rând de binele organizației și a membrilor acesteia. Managementul trebuie să se focuseze pe gestionarea eficientă a dificultăților manifestate și să identifice acele măsuri prudentiale care să protejeze organizația și să permită ieșirea cât mai rapidă din criză, cu consecințe negative minore.

Pe de altă parte, considerăm că în sistemul bancar există o convergență între leadership și management, lucru demonstrat prin studiul realizat bazat pe calcularea coeficientului de asemănare și efectuarea analizei K-Means Cluster, cercetare dezvoltată pornind de la 8 criterii de comparație – concept, atribute, responsabilități în cadrul organizației, funcții, decizii, căi utilizate pentru influența culturii organizaționale, politici în perioada post-criză, opinii privind elementele culturii organizaționale, în cadrul cărora se regăsesc 67 de variabile.

Apropierea între cele 2 concepte este dată de criteriul responsabilități în cadrul organizației – stabilirea și realizarea obiectivelor, adaptarea la schimbare (o nouă viziune asupra acesteia), cunoașterea culturii organizaționale, ierarhizarea acțiunilor, stimularea salariaților să fie creativi și receptivi la nou, atașamentul față de aceștia.

Deosebirile între leadership și management sunt mai pregnante în cazul politicilor din perioadele post-criză, având în vedere focalizarea îngustă, acțiunile pe termen scurt, lipsa interesului și a preocupărilor vizând impactul emoțional asupra salariaților din partea managerilor spre deosebire de lideri care se caracterizează prin acțiuni pe termen lung, focalizare largă, sacrificiu în interesul și confortul celorlalți membri ai organizației.

Cercetarea doctorală se distinge prin următoarele contribuții importante:

- o primă contribuție este aceea de a trasa un cadru conceptual al culturii organizaționale, dinspre general spre particular, aici vizând domeniul bancar;
- cea de a doua contribuție rezidă din revizuirea literaturii de specialitate, analizând lucrări publicate în jurnale de referință din aria culturii organizaționale, și identificând principalele direcții de cercetare, cum ar fi: variabilele culturale, cultura instituțiilor, conceptul de schimbare, forme mai aplicate de management și leadership (supply chain management, leadership etic, leadership carismatic, precum și cel determinat de originile culturale și istorice ale zonei în care se manifestă);
- în cadrul tipologiei lui Handy privind formele de manifestare ale culturii organizaționale în funcție de configurația organizației și a rolului conducerii, am identificat prezența tuturor celor 4 tipuri – cultura Tip Sarcină, cultura Tip Putere, cultura Tip Rol și cultura Tip Persoană – în sistemul bancar românesc;
- am documentat importanța țării de proveniență a capitalului majoritar în ceea ce privește diferențierea (a) tipurilor de culturi organizaționale prezente în băncile din România și (b) a elementelor de influență a acestora;
- am analizat culturile organizaționale din sistemul bancar autohton și din perspectiva altor variabile ca vârsta, genul, experiența profesională în domeniul vizat precum și vechimea în cadrul organizației;
- am cercetat influența factorilor de diferențiere ai celor 4 tipuri de culturi organizaționale asupra acestora;
- am evidențiat mobilitatea manifestată în rândul respondenților care activează în cadrul sistemului bancar din România;
- am demonstrat existența unei convergențe între conceptul de management și cel de leadership, manifestate mai pregnant în ceea ce privesc responsabilitățile în cadrul organizației, și cu o tendință de divergență prezentă în perioadele de criză și cele imediat următoare, cu abordări opuse ale managerilor față de lideri.

LIMITELE ȘI PERSPECTIVELE CERCETĂRII

Dacă ne propunem să stabilim *limitele* identificate la nivelul prezentei cercetări doctorale trebuie să evidențiem dinamica schimbărilor ce au loc în domeniul de activitate analizat. Când ne referim la schimbări avem în vedere expansiunea capitalului bancar din țări cu o bogată tradiție și cu un sistem financiar dezvoltat și puternic ce permite achizițiile transfrontaliere, dar și cele generate de o serie de măsuri prudențiale ale organismelor de reglementare și supraveghere, cu impact asupra managementului și nu numai. Astfel, lucrarea a fost limitată la reglementările aplicate, nu și la cele aflate în curs de testare (am folosit reglementările Comitetului de la Basel pentru Supraveghere Bancară, cunoscute sub denumirea de Basel II, și aplicate deja, nu și cele referitoare la Basel III care sunt în testare, cu aplicabilitate din anul 2017).

Studiul privind opiniile literaturii de specialitate asupra conceptului de cultură organizațională a fost selectiv, incluzând lucrări publicate în jurnale cotate din domeniul managementului, contabilității, finanțelor și psihologiei, acest lucru putând fi considerat o limitare importantă. De asemenea, faptul că am ales să folosim un orizont de timp numai de 3 ani poate aduce în atenție alte limite semnificative. Am stabilit în cadrul ariei de analiză, doar 7 topicuri distincte de cercetare a culturii organizaționale, aspect ce poate constitui o altă condiționare a varietății domeniilor surprinse.

Cercetarea empirică asupra culturilor organizaționale din sistemul bancar deși a avut loc la nivel național, fiind intervievați atât salariați cu funcții de execuție și de conducere din cadrul unităților teritoriale cât și cei din cadrul unităților centrale, a fost limitată de disponibilitatea subiecților de a răspunde în timpul alocat, poate și datorită unor întrebări considerate a fi incomode, cum ar fi cazul celor cu privire la percepția asupra managerilor cărora se subordonează direct.

Considerăm că și numărul respondenților raportat la dimensiunea sistemul bancar din România poate să constituie o limitare semnificativă, concluziile cercetării neputând căpăta un caracter general.

Referitor la similitudinea dintre management și leadership, măsurarea convergenței a fost limitată la un număr relativ mic de criterii, cele 8 grupe de elemente ce caracterizează cele 2 concepte putând fi completate și cu alte atribute care pot fi relevante în cazul unor studii ulterioare.

Toate aceste limitări identificate în derularea demersului științific pot fi transformate în perspective pentru viitoare cercetări. Considerăm că studiul privind opiniile literaturii de specialitate asupra conceptului de cultură organizațională poate fi extins atât din punct de vedere al orizontului de timp cât și al topicurilor aduse în atenție. De asemenea, cercetarea literaturii de specialitate în ceea ce privește managementul și leadership-ul, poate fi extinsă prin consultarea unui număr mai mare de cărți și jurnale, ceea ce ar permite o viziune mai largă asupra acestor concepte.

Analiza influenței culturii organizaționale asupra managementului riscurilor și asupra modelelor de analiză ale performanțelor bancare, poate fi continuată în funcție de reglementările și principiile pe care le vor stabili Basel III și de competențele pe care le va prelua Banca Centrală Europeană.

Cercetarea empirică asupra culturilor organizaționale din sistemul bancar românesc poate fi extinsă asupra unui număr mai mare de subiecți și asupra altor entități bancare, aspect care să permită o reliefare cât mai precisă a manifestărilor culturii organizaționale în băncile din România. De asemenea, studiul poate fi dezvoltat prin identificarea, pornind de la tipologia lui Handy, a tipurilor de culturi organizaționale predominante în cadrul diverselor instituții bancare, în funcție de țara de proveniență a capitalului majoritar și de influențele culturilor caracteristice țării respective.

Prezentul studiu asupra culturii organizaționale poate constitui punctul de plecare al unei viitoare cercetări a conceptului de schimbare, prin crearea unor modele statistice ce urmează a fi testate atât în cazul salariaților cu funcții de conducere cât și a celor cu funcții de execuție.

Orice cercetare viitoare asupra culturii organizaționale trebuie să aibă în vedere caracterul interdisciplinar al acestui concept, specificitățile culturilor străine care intră în interacțiune cu cultura autohtonă, precum și politicile bancare aplicate în cadrul sistemelor financiar-bancare dezvoltate și validate din punct de vedere al normelor și cerințelor stabilite de organismele interne și internaționale de supraveghere bancară.

Apreciem că acest demers științific a fost justificabil, relevant și are potențialul de a aduce contribuții importante atât practicii cât și literaturii de specialitate. Prin aspectele urmărite, crează premisele creșterii conștientizării importanței culturii organizaționale în sistemul bancar din România.

Ne menținem opinia că nu putem vorbi de un management bancar performant fără a cunoaște cultura organizațională, reflectând la spusele lui Hofstede (2012) *“nivelul de excelență al unei organizații e dat de felul în care membrii ei au învățat în comun să gândească, să simtă și să acționeze. O organizație e un sistem social cu o natură diferită de cea a unei națiuni, fie și numai pentru că, de regulă, membrii unei organizații nu au crescut în ea”*.

Referințe bibliografice:

Cărți:

1. Adler, N. J. (1991), *International Dimensions of Organizational Behavior*, PWS-KENT Publishing Company, Boston
2. Arnold, M. (1882), *Culture and Anarchy*, Macmillan and Co., New York, www.library.utoronto.ca
3. Baumbach, C. M. (1988), *How to Organize and Operate a Small Business*, Prentice Hall College Div, New Jersey
4. Bernoux, P. (1995), *La sociologie des Entreprises*, Editions du Seuil, Paris
5. Burduș, E., Popa, I. (2014), *Metodologii Manageriale*, Editura Pro Universitaria, București
6. Burns, T., Stalker, G. M. (1961), *The Management of Innovation*, Tavistock, Londra
7. Cameron, K. S., Quinn, R. E. (2011), *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework, Revised Edition*, Jossey-Bass, John Wiley & Sons Inc.
8. Carmazzi, A. F. (2007), *Lessons from the Monkey King: Leading Change to Create Gorilla-Sized Results*, Veritas Publishing
9. Cătoiu, I. (2009), *Cercetări de Marketing - Tratat*, Editura Uranus, București
10. Chhokar, J. S., Brodbeck, F. C., House, R. J. (2008), *Culture and Leadership Across the World – The Globe Book of In-Depth Studies of 25 Societies*, Lawrence Erlbaum Associates, Taylor & Francis Group
11. Clarke, L. (2002), *Managementul Schimbării: Ghid Practic privind Producerea, Menținerea și Controlul Schimbării într-o Firmă sau Organizație*, Editura Teora, București
12. Clegg, B., Birch, P. (2003), *Arta de A-i Conduce pe Ceilalți: Curs Rapid – 150 de Tehnici și Exerciții*, Editura Polirom, Iași
13. Crozier, M., Friedberg, E. (1977), *L'Acteur et le Système*, Editions du Seuil, Paris
14. Cuche, D. (2003), *Noțiunea de Cultură în Științele Sociale*, Institutul European, Iași
15. Deal, T. E., Kennedy, A. A. (1982), *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison-Wesley Publishing Company
16. Drăgan, M., Ilieș, L., Pitic, D. (2012), *Metode, Tehnici și Instrumente ale Managementului Calității Utilizate în Asigurarea Calității unui Program de Studiu*, Editura Presa Universitară Clujeană
17. Durand, J. P., Weil, R. (1997), *Sociologie Contemporaine*, 2eme edition revue et augmentee Editeur Vigot, Paris
18. Dygert, C. B., Jacobs, R. A. (2006), *Managementul Culturii Organizaționale. Pași spre Succes*, Editura Polirom, București
19. Gănescu, C. (2011), *Cultura Organizațională și Competitivitatea*, Editura Universitară, București
20. Gladwell, M. (2000), *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*, Little, Brown and Company
21. Gould, S. J. (1977), *Ever Since Darwin: Reflections in Natural History*, W. W. Norton & Company Inc.
22. Griffin, R. W. (1990), *Management*, Houghton Mifflin Company, Boston

23. Hair Jr, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. (2010), *Multivariate Data Analysis*, Prentice Hall
24. Hall, E.T. (1976), *Beyond Culture*, Anchor Books, New York
25. Handy, C. B. (1985), *Understanding Organizations*, Penguin Books
26. Hellriegel, D., Slocum, J. W., Woodman, R. W. (1992), *Organizational Behavior*, West Publishing Co
27. Hofstede, G. (1996), *Managementul Structurilor Multiculturale: Software-ul Gândirii*, Editura Economică, București
28. Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkow, M. (2012), *Culturi și Organizații. Softul Mental: Cooperarea Interculturală și Importanța ei pentru Supraviețuire*, Editura Humanitas, București
29. Huidumac, C. (1998), *Conducerea Participativă*, Editura Didactică și Pedagogică, București
30. Huțu, C. A. (1999), *Cultura Organizațională și Transfer de Tehnologie: Premise pentru Transformarea Competitivă a Organizațiilor Românești*, Editura Economică, București
31. Ilieș, L.(2003), *Managementul Firmei*, Editura Dacia, Cluj-Napoca
32. Ilieș, L., Mortan, M., Lungescu, D., Lazăr, I., Popa, M., Vereș, V. (2009), *Management*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca
33. Ionescu, Gh. Gh. (1996), *Dimensiunile culturale ale managementului*, Editura Economică, București
34. Ionescu, Gh. Gh., Toma, A. (2001), *Cultura Organizațională și Managementul Tranziției*, Editura Economică, București
35. James, E. H.,Wooten, L. P. (2010), *Leading Under Pressure: From Surviving to Thriving Before, During, and After a Crisis*, Routledge, Taylor & Francis Group, New York
36. Johns, G. (1998), *Comportament Organizațional: Înțelegerea și Conducerea Oamenilor în Procesul Muncii*, Editura Economică, București
37. Kobi, J. M., Wüthrich, H. (1991), *Culture d'Entreprise, Modes d'Action: Diagnostic et Intervention*, Nathan
38. Kotter, J. P., Heskett, J. L. (1992), *Corporate Culture and Performance*, Free Press, New York
39. Kroeber, A. L., Kluckhohn, C. (1952), *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*, Cambridge
40. Krugman, P. (2009), *Întoarcerea Economiei Declinului și Criza din 2008*, Editura Publica, București
41. Lovelock, C. H. (1988), *Managing Services: Marketing, Operations and Human Resources*, Prentice-Hall International, Londra
42. Lustig, M. W., Koester, J. (1999), *Intercultural Competence: Interpersonal Communication across Cultures*, 3rd ed., Longman, New York
43. Lynch, R. (2002), *Strategia Corporativă*, Editura ARC, Chișinău
44. Malița, M. (1998), *Zece Mii de Culturi, O Singură Civilizație Spre Geomodernitatea Secolului XXI*, Editura Nemira, București
45. Mățiș, E. A. (2009), *Managementul Performanței și Riscului în Băncile Comerciale din România*, Casa Cărții de Știință, București
46. Mățiș, E. A. (2010), *Management Bancar*, Casa Cărții de Știință, Cluj-Napoca
47. Moldoveanu, G., Dobrin, C. (2007), *Turbulență și Flexibilitate Organizațională*, Editura Economică, București
48. Morgan, G. (2006), *Images of Organization*, Sage Publications Inc.
49. Nagy, A. (2005), *Comunicațiile Firmei*, Presa Universitară Clujeană, p.52-68

50. Neculau, A., (1999), Memoria Pierdută. Eseuri de Psihosociologia Schimbării, Editura Polirom, Iași
51. Nicolescu, O. (2004), Managerii și Managementul Resurselor Umane, Editura Economică, București
52. Nicolescu, O., Verboncu, I., (2008), Fundamentele Managementului Organizației, Editura Universitară, București
53. Nistor, L. R., Munteanu, V. P. (2013), Managementul Proiectelor Europene, Editura Eikon, Cluj-Napoca
54. Ouchi, W. G. (1981), Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge, Addison-Wesley
55. Owen, H., Hodgson, V., Gazzard, N. (2006), Manual de Leadership: Ghid Practic Pentru Un Leadership Eficient, Editura CODECS, București
56. Pascale, R. T., Athos, A. G. (1981), The Art of Japanese Management: Applications for American Executives, Simon and Schuster, New York
57. Peters, T. J., Waterman, R. H. (1982), In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies, Harper & Row
58. Popa, I. (2005), Management General, Editura ASE, București
59. Popescu, M. (2012), Comunicare și Cultură Organizațională. O Abordare de Business, Editura Pro Universitaria, București
60. Pride, W. M., Ferrell, O. C. (1991), Marketing: Basic Concepts and Decisions, Houghton Mifflin, Boston
61. Rotariu, T., Iluț, P. (1996), Sociologie, Editura Mesagerul Transilvan, Cluj-Napoca
62. Schein, E. H. (2004), Organizational Culture and Leadership, 3rd Edition, Jossey-Bass, John Wiley & Sons Inc.
63. Senge, P. M. (2006), A Cincea Disciplină – Arta și Practica Organizațiilor Care Învăță, Editura Business Tech International, București
64. Stiglitz, J. E. (2008), Mecanismele Globalizării, Editura Polirom, Iași
65. Taylor, F. W. (1911), The Principles of Scientific Management, Harper&Brothers
66. Thévenet, M. (2010), La Culture d'Entreprise, Presses Universitaires de France, Collection Que sais-je?
67. Tichy, N. M., Cohen, E. (2000), Liderul sau Arta de A Conduce, Editura Teora, București
68. Tracy, B. (2010), Cum Conduc Cei Mai Buni Lideri: Tehnici Testate Pentru A Valorifica la Maximum Potențialul Uman, Editura Curtea Veche, București
69. Trompenaars, F., Hampden-Turner C. (2004), L'Entreprise Multiculturelle, Maxima, Paris
70. Valade, B., Baechler, J., Balle, F., Birnbaum, P., Boudon, R., Chazel, F., Cherkaoui, M., Cusson, M., Friedberg, E. (1997), Tratat de Sociologie, Editura Humanitas, București
71. Walther, G. R. (2008), Influența Limbajului Pozitiv, Editura Curtea Veche, București
72. Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. (2007), Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty, Second Edition, Jossey-Bass, John Wiley & Sons Inc.
73. Wright, S. (1994), The Anthropology of Organizations, Routledge, Londra
74. Zeus, P., Skiffington, S. (2008), Coaching în Organizații. Ghid Complet, Editura CODECS, București
75. Zlate, M. (2004), Leadership și Management, Editura Polirom, Iași
76. Zorlențan, T., Burduș, E., Căprărescu, Gh. (1996), Managementul Organizației (vol.I, vol.II), Editura Holding Reporter, București

Articole:

1. Aggarwal, R., Goodell, J. W. (2010), Financial Markets Versus Institutions in European Countries: Influence of Culture and Other National Characteristics, *International Business Review*, vol. 19, p.502–520
2. Ahern, K. R., Daminelli, D., Fracassi, C. (2012), Lost in Translation? The Effect of Cultural Values on Mergers Around the World, *Journal of Financial Economics*, Elsevier, available at: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jfineco.2012.08.006>
3. Al-Musalli, M. A. K., Ku Ismail, K. N. I. (2012), Intellectual Capital Performance and Board Characteristics of GCC Banks, *Procedia Economics and Finance*, vol. 2, p. 219-226
4. Alpanda, S., Honig, A., (2010), Political Monetary Cycles and A De Facto Ranking of Central Bank Independence, *Journal of International Money and Finance*, vol. 29, p.1003–1023
5. Ameer, R., Othman, R. (2012), Sustainability Practices and Corporate Financial Performance: A Study Based on the Top Global Corporations, *Journal of Business Ethics*, vol. 108, issue 1, p.61-79
6. Anderson, C. W., Fedenia, M., Hirschey, M., Skiba, H. (2011), Cultural Influences on Home bias and International Diversification by Institutional Investors, *Journal of Banking and Finance*, vol. 35, p.916–934
7. Asif, F. (2011), Estimating the Impact of Denison's (1996), What Is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on A Decade of Paradigm Wars, *Journal of Business Research*, vol. 64, p.454–459
8. Asimakopoulos, I., Athanasoglou, P. P. (2011), Revisiting the Merger and Acquisition Performance of European Banks, *International Review of Financial Analysis*, Elsevier, available at: <http://dx.doi.org/10.1016/j.irfa.2012.08.010>
9. Ball, R. (2010), Cultural Values and Public Policy: The Case of International Development Aid, *The Quarterly Review of Economics and Finance*, vol. 50, p.3–16
10. Barley, S. R., Meyer, G., Gash, D. (1988), Cultures of Culture: Academics, Practitioners, and the Pragmatics of Normative Control, *Administrative Science Quarterly*, vol. 33, p.24-60
11. Beaudoin, C. A., Dang, L., Fang, Q., Tsakumis, G. T. (2012), The Agency Problem and the Moderating Role of Culturally Based Management Style on Chinese Managers' Discretionary Accruals, *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, vol. 21, p.145-155
12. Bellucci, A., Borisov, A., Zazzaro, A. (2010), Does Gender Matter in Bank-Firm Relationships? Evidence From Small Business Lending, *Journal of Banking and Finance*, vol. 34, p.2968-2984
13. Berger, A. N., Frame, W. S., Ioannidou, V. (2011), Tests of Ex Ante Versus Ex Post Theories of Collateral Using Private and Public Information, *Journal of Financial Economics*, vol. 100, p.85-97
14. Bingham, C. B., Eisenhardt, K. M. (2011), Rational Heuristics: The 'Simple Rules' That Strategists Learn From Process Experience, *Strategic Management Journal*, vol. 32, issue 13, p.1437-1464
15. Blythe, B. T. (2008), Strategic Crisis Leadership: Being an Effective Leader in the Midst of Chaos?, www.disaster-resource.com
16. Brodbeck, F. C., Frese, M. (2007), Societal Culture and Leadership in Germany, *Culture and Leadership Across the World* preluat de către Chhokar, J. S., Brodbeck, F.

- C., House, R. J. în *Culture and Leadership Across the World* (2008), Lawrence Erlbaum Associates, Taylor & Francis Group, p.147-214
17. Board, D. (2010), *Leadership: The Ghost At the Trillion Dollar Crash?* *European Management Journal* vol. 28, p. 269-277
 18. Bolton, S. C., Chung-Hee Kim, R., O’Gorman K. D. (2011), *Corporate Social Responsibility as a Dynamic Internal Organizational Process: A Case Study*, *Journal of Business Ethics*, vol. 101, p.61-74
 19. Bondy, K., Moon, J., Matten, D. (2012), *An Institution of Corporate Social Responsibility (CSR) in Multi-National Corporations (MNCs): Form and Implications*, *Journal of Business Ethics*, vol. 111, issue 2, p.281-299
 20. Brinkman, LR. (1999), *The dynamics of corporate culture: conception and theory*, *International Journal of Social Economics*, vol. 26, issue 5, p. 674–694
 21. Brown, S. L., Eisenhardt, K. M. (1997), *The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations*, *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, no. 1, p.1-34
 22. Bucci, A., Segre, G. (2011), *Culture and Human Capital in A Two-Sector Endogenous Growth Model*, *Research in Economics*, vol. 65, p.279-293
 23. Bulbul, D. (2012), *Determinants of Trust in Banking Networks*, *Journal of Economic Behavior & Organization*, Elsevier, available at: doi:10.1016/j.jebo.2012.02.022
 24. Buntaine, M. T. (2011), *Does the Asian Development Bank Respond to Past Environmental Performance when Allocating Environmentally Risky Financing?* *World Development*, vol. 39, no. 3, p.336-350
 25. Bradley, S. W., Aldrich, H., Shepherd, D. A., Wiklund, J. (2011), *Resources, Environmental Change and Survival: Asymmetric Paths of Young Independent and Subsidiary Organizations*, *Strategic Management Journal*, vol. 32, no. 5, p.486-509
 26. Caiazza, S., Clare, A., Pozzolo, A. F. (2012), *What Do Bank Acquirers Want? Evidence From Worldwide Bank M&A Targets*, *Journal of Banking & Finance*, vol. 36, p.2641-2659
 27. Caselli, S. (2010), *Governance and Strategy Within the Financial System: Tradition and Innovation*, *Journal of Management & Governance*, vol. 14, issue 3, p.241-271
 28. Castel, P., Deneire, M., Kurc, A., Lacassagne, M. F., Leeds, C. A. (2008), *Universalism and Exceptionalism: French Business Leadership* preluat de către Chhokar, J. S., Brodbeck, F. C., House, R. J. în *Culture and Leadership Across the World* (2008), Lawrence Erlbaum Associates, Taylor & Francis Group, p.547-581
 29. Chebat, J. C., Kerzazi, L., Zourrig, H. (2010), *Impact of Culture on Dissatisfied Customers: An Empirical Study*, *City, Culture and Society*, vol. 1, p.37-44
 30. Chen, C. J., Yu, C-M. J. (2012), *Managerial Ownership, Diversification, and Firm Performance: Evidence From An Emerging Market*, *International Business Review*, vol. 21, p.518-534
 31. Chen, K-H. (2012), *Incorporating Risk Input into the Analysis of Bank Productivity: Application to the Taiwanese Banking Industry*, *Journal of Banking & Finance*, vol. 36, p.1911-1927
 32. Cheung, M. F. Y., To, W. M. (2011), *Customer Involvement and Perceptions: The Moderating Role of Customer Co-Production*, *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 18, p.271-277
 33. Cho, J., Dansereau, F. (2010), *Are Transformational Leaders Fair? A Multi-Level Study of Transformational Leadership, Justice Perceptions, and Organizational Citizenship Behaviors*, *The Leadership Quarterly*, vol. 21, p.409-421

34. Cho, J., Park, I., Michel, J. W. (2011), How Does Leadership Affect Information Systems Success? The Role of Transformational Leadership, *Information & Management*, vol. 48, p.270-277
35. Crossman, J. (2011), Environmental and Spiritual Leadership: Tracing the Synergies From An Organizational Perspective, *Journal of Business Ethics*, vol. 103, issue 4, p.553-565
36. Dahl, M. S. (2011), Organizational Change and Employee Stress, *Management Science*, vol. 57,no. 2, p.240-256
37. De Bock, K. W., Van den Poel, D. (2012), Reconciling Performance and Interpretability in Customer Churn Prediction Using Ensemble Learning Based on Generalized Additive Models, *Expert Systems with Applications*, vol. 39, p.6816-6826
38. Degryse, H., Havrylchuk, O., Jurzyk, E., Kozak, S. (2012), Foreign Bank Entry, Credit Allocation and Lending Rates in Emerging markets: Empirical evidence from Poland, *Journal of Banking & Finance*, vol. 36, p.2949-2959
39. Dow, D., Ferencikova, S. (2010), More Than Just National Cultural Distance: Testing New Distance scales on FDI in Slovakia, *International Business Review*, vol. 19, p.46-58
40. Ehmke, M., Lusk, J., Tyner, W. (2010), Multidimensional Tests for Economic Behavior Differences Across Cultures, *The Journal of Socio-Economics*, vol. 39, p.37-45
41. Fidrmuc, J. P., Jacob, M. (2010), Culture, Agency Costs, and Dividends, *Journal of Comparative Economics*, vol. 38, p.321-339
42. Galasso, A., Simcoe, T. S. (2011), CEO Overconfidence and Innovation, *Management Science*, vol. 57, issue 8, p.1469-1484
43. Geertz, C. (1957), Ritual and Social Change: A Javanese Example, *American Anthropologist*, vol. 59, issue 1., p.32-54
44. Gersick, C. J. (1991), Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm, *Academy of Management Review*, vol. 16, no. 1, p.10-36
45. Giannetti, M., Yafeh, Y. (2012), Do Cultural Differences Between Contracting Parties Matter? Evidence From Syndicated Bank Loans, *Management Science*, vol. 58, issue 2, p.365-383
46. Graafland, J. J., van de Ven, B. W. (2011), The Credit Crisis and the Moral Responsibility of Professionals in Finance, *Journal of Business Ethics*, vol. 103, issue 4, p.605-619
47. Grifell-Tatje, E. (2011), Profit, Productivity and Distribution: Differences Across Organizational Forms – The Case of Spanish Banks, *Socio-Economic Planning Sciences*, vol. 45, p.72-83
48. Groves, K. S., LaRocca, M. A. (2011), An Empirical Study of Leader Ethical Values, Transformational and Transactional Leadership, and Follower Attitudes Toward Corporate Social Responsibility, *Journal of Business Ethics*, vol. 103, issue 4, p.511-528
49. Gudykunst, W. B. (1997), Cultural Variabilities in Communication: An Introduction, *Communication Research*, vol. 24, no. 4, p.327–348
50. Guthrie, J., Petty, R. (2000), Intellectual Capital: Australian Annual Reporting Practices, *Journal of Intellectual Capital*, vol. 1, issue 3, p.241–251
51. Hagedorff, J., Hernando, I., Nieto, M. J., Wall, L. D. (2012), What Do Premiums Paid for Bank M&As Reflect? The Case of the European Union, *Journal of Banking & Finance*, vol. 36, p.749-759

52. Hale, G. (2012), Bank Relationships, Business Cycles, and Financial Crises, *Journal of International Economics*, Elsevier, available at: doi:10.1016/j.jinteco.2012.01.011
53. Halkos, G. M., Tzeremes, N. G. (2011), Modelling the Effect of National Culture on Multinational Banks' Performance: A Conditional Robust Nonparametric Frontier Analysis, *Economic Modelling*, vol. 28, p.515-525
54. Harris, P. R. (2004), European Leadership in Cultural Synergy, *European Business Review*, vol. 16, issue 4, p.358-380
55. Hartmann, F. G. H., Naranjo-Gil, D., Perego, P. M. (2010), The Effects of Leadership Styles and Use of Performance Measures on Managerial Work-Related Attitudes, *European Accounting Review*, vol. 19, issue 2, p.275-310
56. Havrylchyk, O. (2012), The Effect of Foreign Bank Presence on Firm Entry and Exit in Transition Economies, *Journal of Banking & Finance*, vol. 36, p.1710-1721
57. Hensman, A., Sadler-Smith, E. (2011), Intuitive Decision Making in Banking and Finance, *European Management Journal*, vol. 29, p.51-66
58. Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., Sanders G. (1990), Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases, *Administrative Science Quarterly* 35, p.286-316
59. Hu, X., Tetrick, L., Shore, L. M. (2011), Understanding Reciprocity in Organizations: A US-China Comparison, *Journal of Managerial Psychology*, vol. 26, issue 7, p.528-548
60. Holmberg, I., Akerblom, S. (2008), *Primus Inter Pares: Leadership and Culture in Sweden*, preluat de către Chhokar, J. S., Brodbeck, F. C., House, R. J. în *Culture and Leadership Across the World* (2008), Lawrence Erlbaum Associates, Taylor & Francis Group, p.33-74
61. Hung, C. S., Yen, D. C., Ou, C. S. (2012), An Empirical Study of the Relationship Between A Self-Service Technology Investment and Firm Financial Performance, *Journal of Engineering and Technology Management*, vol. 29, p.62-70
62. Hung, R. Y. Y., Yang, B., Lien, B. Y-H., McLean, G. N., Kuo, Y-M. (2010), Dynamic Capability: Impact of Process Alignment and Organizational Learning Culture on Performance, *Journal of World Business*, vol. 45, p.285-294
63. Jellema, J., Roland, G. (2011), Institutional Clusters and Economic Performance, *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 79, p.108-132
64. Johnson, G. (1992), *Managing Strategic Change - Strategy, Culture and Action Long Range Planning*, vol.25, issue 1, p.28-36
65. Johnson, D. S., Clark, B. H., Barczak, G. (2012), Customer Relationship Management Processes: How Faithful Are Business-To-Business Firms to Customer Profitability? *Industrial Marketing Management*, vol. 41, issue 7, p.1094-1105
66. Jorgensen, L., Jordan, S., Mitterhofer, H. (2012), Sensemaking and Discourse Analyses in Inter-Organizational Research: A Review and Suggested Advances, *Scandinavian Journal of Management*, vol. 28, p.107-120
67. Lee, P. K. C., Cheng, T. C. E., Yeung, A. C. L., Lai, K-H. (2011), An Empirical Study of Transformational Leadership, Team Performance and Service Quality in Retail Banks, *Omega*, vol. 39, p.690-701
68. Li, J., Chu, C. W. L., Wang, X., Zhu, H., Tang, G., Chen, Y. (2012), Symbiotic Ownership, Cultural Alignment, and Firm Performance: A Test Among International Strategic Alliances, *International Business Review*, vol. 21, p.987-997
69. Liu, H., Ke, W., Wei, K. K., Gu, J., Chen, H. (2010), The Role of Institutional Pressures and Organizational Culture in the Firm's Intention to Adopt Internet-Enabled Supply Chain Management Systems, *Journal of Operations Management*, vol. 28, issue 5, p.372-384

70. MacIntosh, E. W., Doherty, A. (2010), The Influence of Organizational Culture on Job Satisfaction and Intention to Leave, *Sport Management Review*, vol. 13, p.106-117
71. Marcoulides, G. A., Heck, R. H. (1993), Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing a Model, *Organizational Science*, vol. 4, issue 2, p.209-225
72. Matiș, C. D., Matiș, E. A. (2012), Reflections and Projections Regarding the Most Recent Organizational Culture Research Stream, *Conference Proceedings – International Academic Conference, Praga, 2012*, p.273-299 – International Institute of Social and Economic Sciences
73. Matiș, C. D., Matiș, E. A., Strouhal, J. (2013), Risk Management Debate Focused on Banking Industry, *International Journal of Entrepreneurial Knowledge*, vol. 1, issue 1, p.61-68 – EconPapers
74. Matiș, C. D., Nistor, R. (2014), New Strategies in the Management of Corporate Activities in BCR Erste, *Procedia Economics and Finance*, vol. 15, p. 1146-1152, *Emerging Markets Queries in Finance and Business (EMQ 2013) – ScienceDirect*
75. Matiș, C. D., Matiș, A. (2014), The Dual Control – A Requirement of the Current Bank Management, *Annals - Economy Series, Universitatea Constantin Brâncuși Târgu Jiu*, vol. 5, p.71-75 – EconPapers
76. Matiș, C. D. (2014), The Influence of Organizational Culture on Organizational Structure, *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, vol. 7, no. 2, p.179-185
77. Matiș, C. D. (2015), The Future of Internal Audit, *Annals - Economy Series, Universitatea Constantin Brâncuși Târgu Jiu*, nr. 1, vol. 1, p.194-197
78. Meyerson, D., Martin, J. (1987), Cultural Change: An Integration of Three Different Views, *Journal of Management Studies*, vol. 24, issue 6, p.623-647
79. Meyer, J. P., Hecht, T. D., Gill, H., Toplonysky, L. (2010), Person-Organization (Culture) Fit and Employee Commitment under Conditions of Organizational Change: A Longitudinal Study, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 76, p.458-473
80. Nadler, D. A., Tushman, M. L. (1995), Types of Organizational Change: From Incremental Improvement to Discontinuous Transformation, preluat de către Nadler, D. A., Shaw, R. B., Walten, A. E. în *Discontinuous Change: Leading Organization Transformation* (1995), Jossey-Bass, John Wiley & Sons Inc., p.15-34
81. Newenham-Kahindi, A.(2011), Human Resource Strategies for Managing Back-Office Employees in Subsidiary Operations: The Case of Two Investment Multinational Banks in Tanzania, *Journal of World Business, Africa Special Issue Section*, vol. 46, p.13-21
82. O'Donnell, M., Yukl, G., Taber, T. (2012), Leader Behavior and LMX: A Constructive Replication, *Journal of Managerial Psychology*, vol. 27, issue 2, p.143-154
83. Uecker-Mercado, H., Walker, M. (2012), The Value of Environmental Social Responsibility to Facility Managers: Revealing the Perceptions and Motives for Adopting ESR, *Journal of Business Ethics*, vol. 110, issue 3, p.269-284
84. Park, H. (2010), Man-Made Disasters: A Cross-National Analysis, *International Business Review*, vol. 20, p.466-476
85. Parker, L. D. (2011), Twenty-One Years of Social and Environmental Accountability Research: A Coming of Age, *Accounting Forum*, vol. 35, p.1–10
86. Pascale, R., (1985), Paradox of corporate culture: Reconciling ourselves Socialization, *California Management Review*, vol. 27, p. 38-64
87. Perez, A., Rodriguez del Bosque, I. (2012), The Role of CSR in the Corporate Identity of Banking Service Providers, *Journal of Business Ethics*, vol. 108, issue 2, p.145-166

88. Picard, P. M., Pieretti, P. (2011), Bank Secrecy, Illicit Money and Offshore Financial Centers, *Journal of Public Economics*, vol. 95, p.942-955
89. Popov, A., Udell, G. F. (2010), Cross-Border Banking and the International Transmission of Financial Distress During the Crisis of 2007-2008, European Central Bank, Working Paper no.1203, <http://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecbwp1203>
90. Pratt, C. B., Ademosu, E. A., Adamolekun, W., Alabi, L., Carr, R. L. (2011), Managing A Crisis of Confidence in Nigeria's Banking and Financial Industry, *Public Relations Review*, vol. 37, p.71-73
91. Rousseau, D. M. (1990), Normative Beliefs in Fund-Raising Organizations. Linking Culture to Organizational Performance and Individual Responses, *Group Organization Management*, vol. 15, no. 4, p.448-460
92. Ryan, B., Gross, N. (1943), The Diffusion of Hybrid Seed Corn in Two Iowa Communities, *Rural Sociology*, vol. 8, p.15-24
93. Siehl, C. (1985), After the Founder: An Opportunity to Manage Culture, Working Paper, preluat de către Frost, P., Moore, L., Louis, M., Lundberg, C., Martin, J. în *Organizational Culture* (1995), Sage Publications, p.125-140
94. Smircich, L. (1983), Concepts of Culture and Organizational Analysis, *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, no. 3, p.339-358
95. Sondergaard, M. (2002), 'In my opinion'– Mikael Sondergaard on 'Cultural differences', *European Business Forum*
96. Sonnenfeld, J. (2004), Good Governance and the Misleading Miths of Bad Metrics, *Academy of Management Executive*, vol. 18, no. 1
97. Szabo, E., Reber, G. (2008), Culture and Leadership in Austria, preluat de către Chhokar, J. S., Brodbeck, F. C., House, R. J. în *Culture and Leadership Across the World* (2008), Lawrence Erlbaum Associates, Taylor & Francis Group, p.109-146
98. Thiel, C. E., Bagdasarov, Z., Harkrider, L., Johnson, J. F., Mumford, M. D. (2012), Leader Ethical Decision-Making in Organizations: Strategies for Sensemaking, *Journal of Business Ethics*, vol. 107, issue 1, p.49-64
99. Tichy, N. M., Devanna, M. A. (1988), The Transformational Leader, *Administrative Science Quarterly*, vol. 33, no.1, p.132-135
100. Tushman, M. L., Romanelli, E., (1985), Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation, preluat de către Cummings, L. L., Staw, B., *Research in Organization Behavior*, vol. 7, p.117-122
101. van Dierendonck, D. (2010), Servant Leadership: A Review and Synthesis, *Jurnal of Management*, vol. 37, no. 4, 1228-1261
102. Wanasika, I., Howell, J. P., Littrell, R., Dorfman, P. (2011), Managerial Leadership and Culture in Sub-Saharan Africa, *Journal of World Business*, vol. 46, p.234-241
103. Weick, K. E., Quinn, R. E. (1999), Organizational Change and Development, *Annual Review of Psychology*, vol. 50, p.361-386
104. Westman, H. (2011), The Impact of Management and Board Ownership on Profitability in Banks with Different Strategies, *Journal of Banking & Finance*, vol. 35, issue 12, p.3300-3318
105. Wilderom, C. P. M., van den Berg, P. T., Wiersma, U. J. (2012), A Longitudinal Study of the Effects of Charismatic Leadership and Organizational Culture on Objective and Perceived Corporate Performance, *The Leadership Quarterly*, vol. 23, p.835-848
106. Yousafzai, S., Yani-de-Soriano, M. (2012), Understanding Customer-Specific Factors Underpinning Internet Banking Adoption, *International Journal of Bank Marketing*, vol. 30, issue 1, p.60-81

107. Zaleznik, A. (1977), *Managers and Leaders: Are They Different?*, Harvard Business Review 55, p.67-78
108. Zheng, X., El Ghouli, S., Guedhami, O., Kwok, C. C. Y. (2012), *National Culture and Corporate Debt Maturity*, Journal of Banking & Finance, vol. 36, issue 2, p.468-488

Alte surse:

1. Bank for International Settlements, *International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards – a Revised Framework* , www.bis.org;
2. BNR, *Raport asupra stabilității financiare*, www.bnr.ro;
3. *Capital Adequacy Directive CAD III*, www.eur-lex.europa.eu;
4. European Banking Authority, *Application of the Supervisory Process Review under Pillar 2*, www.eba.europa.eu;
5. Schein, E. H. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship;
6. Schein, E. H. (1988), *Innovative Cultures and Organizations. Management in the 1990s*, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology

