

CONSIDERENTE PRIVIND CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ STUDIU DE CAZ LA BANC POST – ORADEA

Judit BALINT (PLATON)*

Abstract

De aproape două decenii, cuvântul cheie în descrierea organizațiilor exemplare, indiferent de domeniul în care funcționează este „exelență”, definită ca „acord fin” între gândirea strategică și cultura organizațională.

Daca „viziunea”, gândirea strategică era considerată drept condiție sine qua non a managementului efectiv în toate lucrările de management, competențele necesare conducătorului de organizație în domeniul construcției culturale sunt trecute adesea sub tăcere, în detrimentul atingerii finalităților specifice fiecărei organizații. Aceasta deoarece cultura organizațională este „mediul intern” care caracterizează fiecare organizație în care sunt imersați indivizii și grupurile care fac parte din ea și care determină comportamentul în organizație și, în ultima instanță, eficiența organizației respective.

Cultura organizațională permite identificarea și descrierea a numeroase elemente reale, de natură umană din viața firmei, cu mari implicații asupra desfășurării și rezultatelor activităților încorporate, care nu erau luate în considerare în abordările manageriale clasice.

Analizele culturii organizaționale contrabalansează aceste efecte și perceperea realistă a elementelor umane din firmă asigură direcționarea lor corespunzător strategiei organizației.

Cultura organizațională implică prin natura sa o abordare uman - managerială foarte concretă, ce are în vedere toți salariații firmei. Nu este posibilă cunoașterea și luarea în considerare a elementelor culturii organizaționale fără o „imersiune” a specialiștilor în realitățile umane ale firmei. Se depășesc, astfel, limitele abordărilor manageriale de la distanță bazate pe chestionare, date statistice care, adesea, nu reușesc să surprindă specificul cultural al organizației.

BANC POST „O bancă a tuturor”

Înființată în 1991, BANC POST și-a consolidat poziția pe piața bancară românească de la an la an, numărul de clienți ai băncii cunoscând o evoluție spectaculoasă. BANC POST este un important susținător al sectorului IMM-urilor, mai mult de o treime din portofoliul său de credite fiind destinat companiilor mici și mijlocii românești.

Bancpost a investit semnificativ și în extinderea rețelei sale teritoriale, astfel ca la sfârșitul lui 2006 aceasta cuprindea peste 200 de unitati. În 2006 au fost instalate peste 50 de ATM-uri, iar numărul de POS-uri ajungând la peste 5.200.

BANC POST operează printr-o rețea largă de unități amplasate în toate județele țării, numărându-se printre primele trei bănci din România după dimensiunea rețelei teritoriale.¹

Structura acționariatului (%)²

În luna august 2006 EFG Eurobank Ergasias S.A. a cumpărat pachetele de acțiuni deținute în Banca de BERD și IFC. În urma tranzacției, EFG Eurobank Ergasias S.A. și-a majorat pachetul de acțiuni de la 62,98597% la 77,56451 % din capitalul social al Bancpost.

- EFG Eurobank Ergasias (Grecia) 77,56 %
- SIF Banat-Crișana (România) 5,15 %
- SIF Moldova (România) 5,13 %
- SIF Oltenia (România) 5,15 %
- SIF Transilvania (România) 5.15 %

* Universitatea Agora Oradea, Facultatea de științe economice și drept

¹ <http://www.bancpost.ro/Despre-Bancpost/Prezentarea-companiei.html>

² <http://www.bancpost.ro/Despre-Bancpost/Prezentarea-companiei.html>

- Acționari persoane fizice 1,83 %

În decembrie 2006 capitalul social subscris și vărsat este de 448.225.012 RON , valoarea nominală a unei acțiuni este de 0,40 RON.

Identitatea juridică

Între identitatea și cultura unei organizații există o interdependență evidentă. BANC POST primește identitate juridică, în 1991 printr-o Hotărâre de Guvern, și implicit prin autorizația dată de Banca Națională, urmând astfel să funcționeze ca bancă poștală de tip universal comercial. În primul rând BANC POST ca bancă comercială funcționează în conformitate cu prevederile „Legii 31/1990” – privind societățile comerciale prin care se stipulează modul de funcționare, modalitățile de constituire a Adunării Generale a Acționarilor (AGA) și a Consiliului de Administrație (CA) și implicit atribuțiilor legale ale acestora, și ale „Legii 58/1998” – privind reglementarea activității bancare în țara noastră, deci BANC POST se menține într-un cadru juridic coerent.

Înființată în urma reorganizării sectorului comunicațiilor, BANC POST își începe activitatea cu un capital social de 266 milioane de lei ROL (26.000 RON) , majorat până în 2006 la peste 448 milioane de RON . În decursul anilor BANC POST se transformă dintr-o bancă cu capital de stat într-o bancă comercială cu capital privat .

Cultura organizațională în Banc Post

Pornid de la identitatea juridică a unei instituții, pentru o bună și eficace analiză a acesteia este esențial ca următorul pas să fie îndreptat spre cultura organizațională.³

Băncile din România se subordonează pe de-o parte culturii bancare mondiale, iar pe de altă parte realității economice din țara noastră.

Pentru a se crea o cultură organizațională viabilă este necesar a se lua în considerare și dimensiunea culturii naționale, deoarece personalitatea și imaginea unei instituții (organizații) este dată în primul rând de oamenii care o compun și care vin în organizație cu propriile idei despre ei, despre alții, despre bunăstare, despre societate în general.

Componentele culturii organizaționale ale Banc Post

- a) Partea vizibilă cuprinde o serie de elemente concrete cu care noul – venit intră într-o relație directă

Produsele fizice sunt componentele cele mai tangibile ale culturii organizaționale în ele fiind cuprinse: dimensiunea și arhitectura clădirilor, amplasarea și mobilierul birourilor, amenajarea pentru spațiile deschise, facilitățile pentru crearea confortului.

Sub acest aspect BANC POST, care se înscrie în sfera instituțiilor bancare ce în optica generală stau sub semnul puterii financiare , a încercat de la început promovarea unei imagini pozitive și credibile în care să se oglindescă prosperitatea financiară prin alocarea unor sedii cu o arhitectură impozantă menite să ofere condiții adecvate de desfășurare a activității, în conformitate cu cele mai exigente standarde.

Clădirile sunt concepute astfel încât să ofere maximum de confort clienților prin spații generoase rezervate derulării operațiunilor cu publicul îmbinând cu ingeniozitate restricții impuse de norme specifice de siguranță bancară cu cele datorate suprafeței pe care sunt construite. Sistemul de securitate prezent în orice sediu BANC POST este proiectat și executat în conformitate cu exigențele standardelor internaționale (suprafețe vitrate cu protecție antiglonț, uși dotate cu sisteme de control și acces, etc).

³ R.M. Cădea, D. Cădea, Comunicare managerială, Editura Expert, București, 1999, p.213

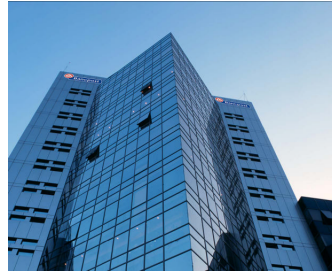


Fig.1. Vechiul sediu BANC POST București

Fig.2. Noul sediu BANC POST București

Dacă la data înființării, BANC POST dispunea de un sediu cu o arhitectură mai „urbană” (fig.1) , în prezent are un sediu central în stilul secolului XXI aflat în București și peste 200 de sedii secundare din țara , astfel reușind să acopere întreg teritoriul țării.



Fig.3. Sediul BANC POST Oradea



Fig.4 Noul tip de unitate BANC POST

Acesastă politică de investiție destinată punerii în funcțiune a unor sedii bancare are la bază acceptiunea conducerii BANC POST conform căreia cei trei piloni care susțin o bancă sunt: *managementul de calitate, capitalul social adecvat și sedii corespunzătoare.*

Configurația birourilor de altfel extrem de spațioase, mobilierul cu un design modern, indică accentul pus pe prestigiu, caracteristic instituțiilor bancare. (fig. 4)

Inclusiv numele organizației face parte din produsele fizice, prin care se transmit mesajele culturale de natură să contribuie a formarea unei imagini negative sau pozitive.

Mesajul de transfrontalieritate este transmis prin însăși denumirea instituției care este întărită de simbolul grafic al băncii (vezi fig. Nr.5) – care reprezintă culorile instituției: alb-albastru în combinație cu sigla bancii Eurobank EFG.



Fig.5. Sigla Banc Post

Practic, conturarea culturii din interiorul BANC POST pornește de la conștientizarea simbolisticii celor două „produse fizice”: numele și sigla sau logo-ul (organizației).

Din 1991 până în 1994, alături de sigla principală apărea ca element secundar un alt simbol grafic reprezentând o veveriță încadrată într-un dreptunghi și văzută lateral, orientată fiind spre dreapta (vezi fig. Nr.6)



Fig.6 Simbol grafic



BANC POST
Societate Bancară Afiliată GE Capital

Fig.7 Sigla Banc Post după privatizare

Alegerea acesteia ca „personaj” reprezentativ pentru BANC POST nu este deloc întâmplătoare. Veverița reprezintă agilitate, capacitate extraordinară de a se mobiliza în momentul în care auzul foarte fin îi semnalează pericole sau riscuri, indiferent de amploarea acestora.

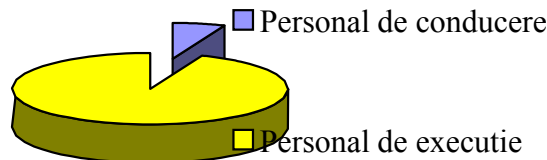
Produce de comportament

În ansamblul lor, produsele de comportament din cadrul organizației pot fi sistematizate în ritualuri și ceremonii⁴.

În BANC POST astfel de ceremonii sau ritualuri numite integratoare au loc sub forma unor reuniuni la nivel de sucursale cu ocazia zilei de 8 Martie, de Crăciun sau Anul Nou. Asemenea manifestări oferă posibilitatea destinderii personalului într-un cadru plăcut, încurajând și revigorând în același timp sentimentele de apartenență la grup.

Un alt mod de manifestare a unor ceremonii din cadrul BANC POST ar fi vizita președintei băncii la inaugurarea fiecărei sucursale din țară, creându-se de asemenea ideea unei mari familii.

Actorii care au evoluat și evoluează în BANC POST sunt de fapt angajații, iar numărul lor a crescut de la an la an, în anul 2006 numărul lor ajungând la 3.2801 dintre care 321 persoane de conducere, 2.959 persoane de execuție. Media de vârstă se află în jur de 37 de ani



Graficul nr. 2

Mecanismul care a contribuit la crearea ideii de „erou” în interiorul instituției BANC POST ar fi perseverența cu care se reiau performanțele băncii, în centrul căreia se află președintele instituției. Astfel, în jurul președintei de la BANC POST s-a creat acea aură de „erou” datorită abilității de care a dat dovadă în conducerea instituției de la înființare și până în prezent.

⁴ T.E. Deal, A.A. Kennedy, Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life, Addison - Wesley



Elena Petculescu, Președinte și CEO⁵

Perspective

Perspectivile sunt surprinse cel mai bine prin intermediul strategiei firmei.

Încă de la începutul derulării activității sale, BANC POST a adoptat pe baza strategiei pe termen mediu și lung, politici de dezvoltare a unei infrastructuri proprii la nivel național în paralel cu modernizarea și dotarea unităților la nivelul standardelor europene.

Perspectivile individului în cadrul instituției

Acestea sunt generate de organizație și se dezvoltă în jurul regulilor privind performanțele, criteriile și posibilitățile de promovare⁶

Sunt concretizate în:

- a) Performanțele așteptate din partea indivizilor.
- b) Criteriile și modalitățile de selecție a angajaților;
- c) Metode de perfecționare a personalului.

Solidaritatea angajaților față de bancă înregistrează un grad ridicat. 80% din cei chestionați sunt interesați cel mai mult de buna funcționare a instituției proprii și doar 20% sunt interesați de primirea salariului.

În raport și în concordanță cu exigențele mediului concurențial, banca a trasat propriile valori destinate percepției exterioare: dinamism, profesionalism, respectul clienților, flexibilitatea, universalitatea – „Banc Post o bancă a tuturor” și inovație.

Pentru evaluarea gradului de coeziune al angajaților din cadrul Banc Post am recurs la aplicarea a două tipuri de chestionare pe un eșantion de 10 persoane (din Sucursala Oradea).

În urma analizării răspunsurilor subiecților s-a dovedit că 80% dintre aceștia sunt solidari cu instituția în care lucrează și 90% cunosc îndeaproape orientările și direcțiile de dezvoltare ale acesteia. Pornind de la cele două tipuri de chestionare, am încercat identificarea credințelor valorilor și normelor existente la nivelul organizației în interiorul Banc Post.

Nr. Crt.	Credințe	Procentul celor care și-au însușit credința	Valori	Procentul celor care și-au însușit valorile	Norme	Procentul celor care și-au însușit normele
1	Un grup odată constituit este mai puternic decât un individ izolat.	80%	-solidaritate între membrii grupului -relații bune de colegialitate	80%	-prijinirea colegilor în situații dificile -dezvoltarea relațiilor interpersonale	70% 60%
2	Banc Post este bancă solidă în care sunt urmărite interesele angajaților în primul rând	60%	-mândria profesională -atașamentul față de instituții -solidaritatea față de bancă	70% 80%	-susținerea instituției prin muncă suplimentară atunci când este cazul	80%

⁵ Duminica 21 mai 2006, cu ocazia reuniunii anuale a BERD, doamnei Elena Petculescu, președinte de onoare a Bancpost, i-a fost acordat premiul "Women in Business" de către BERD și Erste Bank pentru merite deosebite în activitatea bancară.

⁶ T.E.Deal, A.A. Kennedy, *op.cit.*, p.93

3	Banc Post este o bancă a viitorului orientată spre evitarea riscurilor punând accent pe obținerea unor rezultate performante	80%	-spirit de competiție -competență	75%	-urmărirea băncilor concurente -evaluarea rezultatelor fiecărui angajat	70%
4	Recunoașterea meritelor și posibilitatea de promovare sunt percepute ca modalități de stimulare în rândul angajaților	90%	-dorința de perfecționare -profesionalism	90%	-urmărirea unor cursuri de specializare	65%
5	Banc Post este o bancă axată pe client	90%	-îmbunătățirea relațiilor cu clienții, clientul este cel mai important pentru noi	90%	-codul de ținută și comportament -colectarea sugestiilor clienților	70%

Se observă o relativă coordonare între valorile „sugerate” de organizație și percepția acestora în rândul angajaților.

Banc Post a devenit prima bancă din România care a adoptat un cod obligatoriu care să funcționeze în interiorul băncii. „orientarea spre client,, care se bazează pe principii etice fundamentale, fiind în esență un standard specific de ținută și comportament care vine în completarea cunoștințelor profesionale bancare și care trebuie respectat de orice funcționar bancar . Ca formulă de dialog activ cu clienții existenți sau potențiali în sălile destinate operațiilor cu clienții, au fost amplasate cutii pentru sugestiile clienților, s-a creat în site-ul băncii, o rubrică specială conținând adresa de e-mail: „sugestiiclienti@bancpost.ro” .

Identitatea corporativă a Banc Post

Importanța acordată determinării identității de bază a instituțiilor este generată de cererea mediului competitiv în care acestea funcționează. Mediul bancar românesc se înscrie sub semnul concurenței și competenței în egală măsură și de aceea o „proiecție orchestrală” a *ceea ce o bancă este și încotro* se îndreaptă ea, care îi sunt *strategiile, competențele, caracteristicile* și nu în ultimul rând care îi este *poziția pe piață* se dovedește a fi imperios necesară.

Procesul de „definitivare” a identității băncii nu este unul încheiat, finalul lui este unul deschis pentru că poziționarea instituției pe piață în viitorul apropiat sau îndepărtat este dependentă de modalitatea în care aceasta va acționa.

Stabilirea propriei identități aduce băncii *beneficii* majore în ceea ce privește:

I. Crearea și menținerea mecanismului de identitate colectivă

În crearea identității oricărei instituții un loc important îl ocupă modul de reflectare a identității colective în rândul angajaților.

Conform datelor înregistrate în interiorul Banc Post, am constatat că pentru 80% din angajați banca reprezintă a doua lor „natură” ceea ce demonstrează compatibilitatea dintre ceea ce instituția se dorește a fi și ceea ce membrii ei înțeleg că este.

Una din modalitățile alese de Banc Post în formarea și instruirea conștiinței și identității colective a fost tipărirea trimestrială (patru exemplare pe an) a revistei de uz intern destinată cu precădere angajaților. Revista „Banca mea” vine să ajute în a trece peste bariere și îi informează. Beneficiind de aceste informații, angajații își pot crea o opinie proprie și în anumite condiții pot lua decizii mult mai ușor în cunoștință de cauză.

II. Crearea mecanismului de promovare

Formând în interior o puternică „conștiință colectivă”, prin promovarea unei identități precise și clar definite „o bancă a tuturor” - această atribuire poate fi îndreptată și spre interior: „banca este al fiecărui angajat, așa cum fiecare angajat este al băncii”, suportul pentru

„afirmarea” în exterior este astfel creat. „O instituție cu cât se definește mai bine, cu atât, diferențierea va fi mai evidentă, iar imaginea mai pregnantă”.⁷

Fiecare membru din personalul angajat este un promotor al băncii. O altă modalitate de promovare au fost campaniile promoționale⁸ derulate de Banc Post. Diversitatea serviciilor îi oferă o largă acoperire.

III. Crearea mecanismului de identificare în raport cu clientul

Conturarea și implementarea unei conștiințe colective care să pună în mișcare mecanismul de funcționare al băncii este un prim pas spre crearea identității de bază, însă tot acest proces complex are drept scop atragerea clienților și astfel clientul este principalul beneficiar.

Raportarea la client a tuturor acțiunilor și operațiunilor derulate în bancă este principalul motiv pentru care Banc Post prin propriile programe de dezvoltare a promovat *seturi de valori* prin care să se recunoască și să se justifice importanța acordată clientului. Banca a derulat un program de informare a tuturor angajaților cu privire la acest aspect prin organizarea unor sesiuni la nivel de sucursală sub egida „Cum să ne câștigăm și să ne păstrăm clientul?”. În paginile revistei „Banca Mea”⁹ s-au publicat cele zece reguli de bază care, aplicate, să ducă la mărirea numărului de clienți și menținerea celor existenți.

1. *Clientul* este cea mai importantă persoană în sucursală.
2. *Clientul* nu depinde de tine - tu depinzi de el.
3. *Clientul* nu este o întrerupere a muncii tale. Clientul este scopul muncii tale.
4. *Clientul* îți face o favoare intrând sau telefonând la sucursala ta.
5. *Clientul* este tot atât de mult o parte a afacerii tale ca oricare alta.
6. *Clientul* nu este o cifră într-o statistică. Clientul este persoana cu sentimente și emoții - exact ca tine!
7. *Clientul* nu este cineva cu care să te cerți sau să te contrazici.
8. Este datoria ta să satisfaci nevoile, dorințele și așteptările clienților tăi și de câte ori este posibil, rezolvă temerile și plângerile lor.
9. *Clientul* merită cel mai atent, curtenitor și profesional tratament ce-l poți da.
10. *Clientul* este cel ce dă sens sucursalei tale. Fără client nu ești.

Banca a acceptat astfel valori ca: *profesionalism, dinamism, competență și orientare spre client.*

Toți factorii, aparținând mediului extern sau intern, au o influență majoră asupra culturii organizaționale și asupra reliefării unui anumit tip de cultură existent; în concordanță cu acești factori se vor crea valori, credințe, norme, politici și strategii manageriale care să introducă organizația într-un permanent proces de aliniere la standardele impuse de realitate în continuă mișcare.

Concluzii și propuneri

Cultura corporativă este “apa vie” a oricărei instituții, iar cunoașterea și identificarea ei exactă poate risipi temerile legate de adaptarea la un mediu extern fluctuant. Rolul său principal este acela de a constitui pe de o parte un echilibru în cadrul intern al instituției, iar pe de altă parte un echilibru între instituție și mediul extrainstituțional.

Banc Post a pornit în drumul său spre câștigarea unui statut solid pe piață, implementând pentru început din punct de vedere al configurației culturii, o cultură de tip “templu” caracterizată printr-un sistem birocratic, în care managerul și șefii de departament inițiază și transmit valorile și perspectivele angajaților.

⁷ D. Cowel, *The Marketing of Services*, Butterworth-Heinemann, London, 1993, p 173

⁸ Raport anual – Banc Post, p.16

⁹ *Banca Mea*, Revistă de Informare și documentare, an I, nr. 1, 1999, p. 2

Primează disciplina și respectul procedurilor și regulamentelor de ordine interioară, tocmai pentru a se crea pe parcurs o funcționalitate din inerție a unor roluri specializate. Această rigoare avea să aducă băncii o cunoaștere de către fiecare angajat a rolului pe care îl ocupă în bancă și a responsabilității cu care este investit.

Astfel, elementele culturii de „tip templu” nu au fost eliminate definitiv - în anumite situații ele facându-și simțită existența - dar s-au interferat cu cele ale culturii de „tip rețea” ceea ce înseamnă că serviciile sunt distribuite potrivit potențialului intelectual și profesional al indivizilor. Valorile promovate sunt creativitatea și munca în echipă, iar perspectivele individuale sunt asigurate de rezultatele obținute, concepțiile de bază pun accent pe încrederea în om, pe capacitatea lui de creativitate, pe autodirijare și control, pe responsabilitate.

Se observă o totală detașare de culturile de tip „pânză de păianjen”, și de tip „roi” a căror aplicabilitate ar fi determinat un risc mult prea mare pentru o instituție bancară datorită caracterului negativist al elementelor care se compun: individualism, indiferență față de organizație, egocentrism.

Din punct de vedere al toleranței la risc și al vitezei de reacții, evoluția culturii Banc Post se poate identifica cu o trecere de la cultura de tip proces - caracterizată prin risc redus, reacții lente, cu reguli și proceduri stricte - persistentă în perioada de început a băncii - la o cultură de tip „mizează pe firmă” - caracterizată prin risc înalt, dar reacții lente, cu o abordare și planificare sistematică, un rol important fiind acordat managementului riscului. Trecerea nu trebuie percepută ca fiind totală, însă maturitatea managementului băncii a permis o abordare „mai îndrăzneată” în ceea ce privește riscul, cele două tipuri de culturi regăsindu-se deopotrivă în interiorul instituției.

Dacă e să ne raportăm la tipurile de culturi „depistate” în România prin studiul FIMAN, evoluția culturii corporative a Banc Post cunoaște un drum spectaculos cu schimbări mai mult sau mai puțin profunde în funcție atât de nivelul profesional al angajaților cât și de cerințele mediului.

Pentru început, în Banc Post predomina o cultură *paternalist – colectivistă* cu un management *autoritar paternalist*, unde relațiile umane erau pozitive, lipsind conflictele - existând și elemente ale culturii *modern – participative* prin gradul mare de formalizare la nivel managerial și la nivelul întregii organizații. S-au inserat pe parcurs, odată cu consolidarea poziției pe piață a instituției - consolidare ce a fost determinată în primul rând de nivelul profesional ridicat al angajaților (antrenați în cursuri de perfecționare atât în centrele speciale ale Banc Post cât și în străinătate) elemente ale culturii *profesionale – individualiste* - unde avem un grad redus de formalizare în comunicare, atmosfera este de bună cooperare și există comunicarea profesională la nivelul colectivului de muncă.

Predomină valorile individualiste, atitudine pozitivă față de diferențele salariale în funcție de rezultate, preferință pentru asumarea responsabilității.

Pentru o vedere de ansamblu a evoluției culturii corporative din cadrul Banc Post supun atenției fig. 10 .

Este important de subliniat faptul că toate aceste tipuri de culturi existente în Banc Post în diferite etape ale evoluției sale, nu se exclud, ci succesiunea lor este firească, ca un rezultat al maturității instituției existând momente în care unele dintre acestea au coabitat în perfectă rezonanță. Așadar, Banc Post nu poate fi definită printr-o cultură unică ,ci actuala cultură care „guvernează” banca este un produs al culturilor menționate mai sus, fiecare punându-și amprenta asupra procesului ei de dezvoltare.

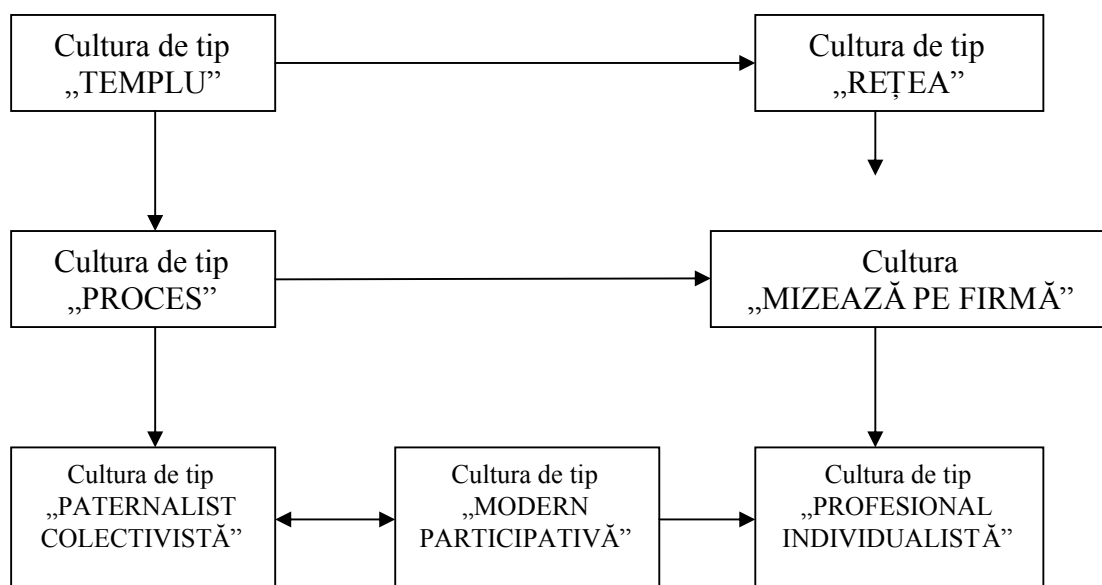


Fig. nr. 9 Modelul evoluției culturii corporative în Banc Post

Propuneri

1. Dat fiind faptul că în cadrul culturii organizaționale sunt prezente valori și norme care pun accentul pe competență, profesionalism, dorință de autocontrol și responsabilitate, iar acestea constituie forțele ce motivează activitatea instituției propun ca Banc Post, pentru a marca această trecere la o maturitate profesională, să promoveze un program de relansare a imaginii, înlocuind sloganul „O bancă a tuturor” cu „*Banc Post – competență și performanță*”. Practic, schimbarea s-a produs în interior, însă acest lucru trebuie reflectat în exterior.

Sloganul „O bancă a tuturor” - aduce cu sine un mod de informare a publicului despre specificul său, acela de bancă de tip universal, dar se urmărește și o educare a publicului în acest sens (în a-l face să cunoască tipul instituției bancare), în prezent după zece ani de economie de piață alte caracteristici trebuie invocate clienților, dată fiind concurența acerbă. De aceea consider că sloganul „*Banc Post - competență și performanță*” ar caracteriza mult mai avantajos imaginea acesteia în percepția publicului.

2. În ceea ce privește relația instituției – clienți.

Banc Post s-a preocupat îndeaproape de satisfacerea unei comunicări optime între bancă și clienți. În acest sens a elaborat un manual dedicat tehnicilor de comunicare prin care fiecărui angajat i s-a pus la dispoziție modalitățile eficiente de a comunica cu publicul, astfel încât să se obțină un efect pozitiv.

Consider că acest „proces” de educare a angajaților în relația cu publicul ar trebui extins și spre public, adică Banc Post să lanseze un program de „educare” a publicului în raport cu banca, astfel că la încheierea oricărei operațiuni bancare fiecare client să primească din partea Banc Post un pliant în care să existe date referitoare atât la obligațiile ce-i revin personalului angajat față de acesta, dar și la aspectele care nu intră în competența acestuia pentru a se evita situațiile conflictuale ce pot apărea dintr-o deficiență informațională a clientului referitoare la ceea ce trebuie să aștepte de la un angajat Banc Post.

Acest program ar putea fi lansat sub denumirea: „*Banc Post – Clientul & Banca*”.

Propunerile menționate mai sus ar completa și întregi imaginea băncii, conferindu-i o mai bună poziționare, dar și o mai eficientă relaționare cu publicul.

Bibliografie

1. Armenia Andromiceanu, *Managementul schimburilor*, Ed. All Educațional, București, 1998
2. Cătălina Bonciu, *Instrumente manageriale psihosociologice*, Ed. All Beck, București, 2000
3. E. Burduș, *Managementul schimbării organizaționale*, Ed. Economică, 2000
4. E. Burduș, G. Caprărescu, *Fundamentele managementului organizației*, Ed. Economică, București, 1999
5. Petre Buloiu, *Managementul resurselor umane*, Ed. Lumina Lex, 1998
6. R. M. Căndea, D. Căndea, *Comunicarea managerială*, Ed. Expert, București, 1999
7. Gh. Condurache, Costache Rusu, *Management și economie de piață*, Ed. Danubius, Brăila 2000
8. D. Cowel, *The Marketing of Services*, Butterworth Heinemann, London, 1993
9. J. M. Crant, *Proactive Behavior in Organizations*, Journal of management, vol.26, nr.3, 2000
10. T.E. Deal, A.A. Kennedy, *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison-Wesley Publishing, 1992
11. Geerth Hofstede, *Managementul structurilor multiculturale*, Ed. Economică, București, 1996
12. Gh. Ionescu, *Dimensiunile culturale ale managementului*, Ed. Economică, București, 1996
13. Gary Johns, *Comportamentul organizațional*, Ed. Economică, București, 1996
14. Th. W. Malone, M. S. Marton, R.S. Halperin, *Organizing for the 21st. Century in Strategy & Leadership*, nr. 4, 1996
15. Adriana Manolescu, *Management General*, Universitate Agora, Oradea, 2002
16. C. Mereuță, *Culturi organizaționale*, FIMAN
17. Ovidiu Nicolescu și Ion Verboncu, *Management*, Ed. Economică, 1996
18. Ovidiu Nicolescu, *Noutăți în managementul internațional*, Ed. Tehnică, București, 1993
19. W. Ouchi, *Theory Z: How american business can meet the japan challenge*, Addison-Wesley, 1981
20. Ioan Popa, *Tehnici de comunicare, Manual de uz intern*, Banc Post, Direcția Canale de Distribuție, 2000
21. S.H. Rhinesmith, *Manager's Guide to Globalization*, Business One Irwin, 1993
22. Constantin Roșca, *Managementul Resurselor Umane*, Ed. Certi, Craiova, 2004
23. Constantin Roșca, Ionuț Pandelică, *Strategii și politici de personal*, Ed. Certi, Craiova, 2002
24. Corneliu Russu, *Management*, Ed. Expert, București, 1993
25. D. Schein, *Organization, Culture and Leadership*, Jessez Bass, 1995
26. I. Temeș, M. Mureșan, *Contabilitate bancară*, Ed. Dacia, Cluj-Napoca, 2000
27. V. Zaharia, G. Klein, *Economie politică*, vol.I, Ed. Risoprint, Cluj-Napoca, 2000
28. T. Zolrețean, E. Burduș, G. Căprărescu, *Managementul*, Ed. Holding Reporter, București, 1995
29. Banca mea, *Revistă de informare și documentare* nr. 1, 2, 3 din 1999, 2000, 2001, 2002
30. *Ghidul Succesului în Afaceri* – Banc Post
31. *Soluții financiare pentru companii*, - Banc Post
32. <http://www.bancpost.ro/Despre-Bancpost/Prezentarea-companiei.html>