

REZUMAT

Demersul științific pe care l-am întreprins referitor la *posibilitățile de creștere a excelenței manageriale prin perfecționarea comunicării organizaționale* și-a propus, ca scop, să *identifice modalități sustenabile de susținere și dezvoltare a acestui domeniu atât de fascinant prin conținutul și, mai ales, prin finalitatea eficienței și eficacității sale*. Pornind de la întrebarea „*cum putem îmbunătăți comunicarea organizațională în vederea creșterii excelenței manageriale?*”, mi-am conturat răspunsul în *etape succesive*, pe parcursul celor șase capitole ale tezei de doctorat, fiecare cu un scop bine definit. Strategia abordată în etapa cercetării documentare a urmărit, în secvența dedicată analizării stadiului cunoașterii, identificarea accepțiunilor acordate *excelenței, excelenței manageriale și performanței*. Ulterior, am procedat la o prezentare generală a rolului comunicării organizaționale pentru realizarea excelenței manageriale și a unor aspecte particulare referitoare la performanța operațională, ca modalitate de realizare a excelenței operaționale.

În cel de-al doilea capitol al tezei am efectuat o caracterizare generală și comparativă a sistemelor bancar convențional și a celui islamic, prezentând și o caracteristici ale sistemului bancar și comunicării organizaționale din România.

Partea cea mai importantă a tezei de doctorat a fost cea aplicativă, redată în capitolele 3 și 4 și constând în cercetări empirice privind evaluarea, pe de o parte, a gradului de satisfacție a angajaților din sistemul bancar românesc și, pe de altă parte, respectiv, a celui al clienților acestuia. În conținutul fiecăruia dintre aceste capitole am prezentat obiectivele, ipotezele și metodologia cercetărilor efectuate prin intermediul a două chestionare plasate pe *google forms*, la care au răspuns 174 și, respectiv, 589 de participanți la cercetare. Studiul a avut loc în lunile mai-iulie 2024. La întrebările chestionarului au răspuns, fără nicio excepție, toți participanții la studiu. Faptul că un număr atât de mare de respondenți au finalizat chestionarul constituie o provocare pentru viitoarele cercetări care vor fi dedicate unei analize extinse și la alte paliere ale sistemului bancar din țara noastră. O limitare a studiului este dată de faptul că analiza, deși concentrată asupra unor aspecte importante ca areal al problematicii abordate, nu a investigat, spre exemplu, și rezultante directe/indirecte ale unor atitudini comportamentale ale managerilor și angajaților din bănci, aceștia abordând, cu grade diferite de subiectivitate, subiecte și teme al căror mod de finalizare poate genera percepții și aparențe mai puțin conforme și/sau chiar neconforme cu realitatea.

Ipoteza principală a demersului meu științific, ipoteză validată pe parcursul cercetării aplicative, a vizat o serie de aspecte referitoare la faptul că băncile sunt interesate, prioritar, de clienții care doresc să apeleze la credite și nu de cei care vor să constituie depozite.

Ipotezele de lucru pentru testarea gradului de satisfacție a angajaților entităților bancare (I_{ab}) au fost următoarele:

I_{ab1} - A fi „performant” înseamnă, pentru anagații băncilor, a fi capabil să-ți realizezi sarcinile de serviciu și nu a fi în serviciul clienților;

I_{ab2} - A fi „performant” înseamnă, pentru anagații băncilor, a fi capabil să atragi cât mai mulți clienți care să apeleze la credite. În acest context, angajații entităților bancare au o mare satisfacție să „convingă” clienții (păcălindu-i) să se îndatoreze (preferabil) pe termene cât mai mari;

I_{ab3} - În general, angajații băncilor nu sunt mulțumiți de rezultatele muncii lor;

I_{ab4} - În general, în cazul dorinței de schimbare a locului de muncă, pentru a deveni mai performanți, angajații preferă să rămână în cadrul sistemului bancar, schimbând doar angajatorul;

I_{ab5} - În general, băncile nu au nevoie de clienți fideli, ci de „îndatorați” cât mai fideli.

Ipotezele de lucru referitoare la evaluarea gradului de satisfacție a clienților entităților bancare au fost:

I_{cb1} - Potențialii clienți ai băncilor apelează la personalul acestora pentru documentare, dar constată că, adeseori, informațiile furnizate sunt selective și nu în favoarea lor;

I_{cb2} - În general, clienții nu sunt mulțumiți de prestația angajaților unităților bancare;

I_{cb3} - În general, clienții nu au încredere în opiniile și sfaturile angajaților unităților bancare;

I_{cb4} - Potențialii clienți ai entităților bancare își doresc o relație de parteneriat cu acestea dar, în urma interacțiunii cu angajații respectivelor organizații, ajung să se simtă mai degrabă captivii băncilor.

Metodologia de lucru s-a bazat pe interpretarea econometrică (IBM SPSS și ANOVA) a răspunsurilor obținute în urma aplicării unui chestionar care a inclus 22 întrebări, pentru fiecare dintre cele două investigații.

Toate ipotezele (principală și cele de lucru) au fost integral confirmate.

Concluziile formulate de către respondenți vizează, esențialmente necesitatea perfecționării pregătirii angajaților și schimbarea viziunii conform căreia băncile au nevoie de clienți fideli prin îndatorare. De asemenea, în egală măsură, participanții la studiu consideră că rezultatele activității lor sunt influențate, cu diferite grade de intensitate, de unii factori ca, spre exemplu, de presiunile de natură politică.

În final, relev că studiul realizat referitor la posibilități de creștere a excelenței manageriale prin perfecționarea comunicării organizaționale în sistemul bancar din România este primul de acest gen în România.

Cuvinte-cheie: *comunicare organizațională, atitudine, deontologie, profesionalism, empatie, presiuni, influențare (manipulare)*

ABSTRACT

The scientific approach that we undertook regarding the possibilities of increasing managerial excellence by improving organizational communication aimed to identify sustainable ways of supporting and developing this fascinating field through its content and, above all, through the finality of its efficiency and effectiveness. Starting from the question “*how can we improve organizational communication in order to increase managerial excellence?*”, I outlined my answer in successive stages, during the six chapters of the PHD thesis, each with a well-defined purpose. The strategy approached in the documentary research stage aimed, in the sequence dedicated to analyze the state of knowledge, to identify the meanings given to excellence, managerial excellence and performance. Later, I proceeded to a general presentation of the role of organizational communication for the achievement of managerial excellence and some particular aspects related to operational performance, as a way of achieving operational excellence.

In the second chapter of the thesis, I carried out a general and comparative characterization of the conventional and Islamic banking systems, presenting also the characteristics of the banking system and organizational communication in Romania.

The most important part of the doctoral thesis was the applied part, presented in chapters 3 and 4 and consisting of empirical research on the evaluation, on the one hand, of the degree of satisfaction of employees in the Romanian banking system and, on the other hand, respectively, that of his clients. In the content of each of these chapters, I presented the objectives, hypotheses and methodology of the research carried out by means of two questionnaires placed on google forms, to which 174 and 589 research participants answered, respectively. The study took place in the months of May-July 2024. The questions of the questionnaire were answered, without any exception, by all participants in the study. The fact that such a large number of respondents completed the questionnaire constitutes a challenge for future research that will be dedicated to an extended analysis and to other levels of the banking system in our country. A limitation of the study is given by the fact that the analysis, although focused on some important aspects as the area of the problem addressed, did not investigate, for example, direct/indirect results of some behavioral attitudes of managers and employees in banks, they approach, with different degrees of subjectivity, subjects and themes whose method of completion may generate perceptions and appearances that are less compliant and/or even inconsistent with reality.

The main hypothesis of my scientific approach, a hypothesis validated during the applied research, concerned a series of aspects related to the fact that banks are primarily interested in customers who want to apply for loans and not in those who want to set up deposits.

The working hypotheses for testing the degree of satisfaction of employees of banking entities (Iab) were the following:

Iab1 - To be “efficient” means, for bank employees, to be able to carry out your work tasks and not to be at the service of customers;

Iab2 - Being “efficient” means, for bank employees, being able to attract as many customers as possible to apply for loans. In this context, employees of banking entities have a great satisfaction to “convince” customers (by tricking them) into debt (preferably) for as long terms as possible;

Iab3 - In general, bank employees are not satisfied with the results of their work;

Iab4 - In general, in the case of the desire to change jobs, in order to become more efficient, employees prefer to stay within the banking system, changing only the employer;

Iab5 - In general, banks do not need loyal customers, but the most loyal “debtors”.

The working hypotheses regarding the evaluation of the degree of satisfaction of banking entities' customers were:

Icb1 - Potential clients of the banks turn to their staff for documentation, but find that, often, the information provided is selective and not in their favor;

Icb2 - In general, customers are not satisfied with the performance of banking unit employees;

Icb3 - In general, customers do not trust the opinions and advice of bank employees;

Icb4 - The potential clients of the banking entities want a partnership relationship with them but, following the interaction with the employees of the respective organizations, they end up feeling more like captives of the banks.

The working methodology was based on the econometric interpretation (*IBM SPSS* and *ANOVA*) of the answers obtained following the application of a questionnaire that included 22 questions, for each of both investigations.

The conclusions formulated by the respondents essentially refer to the need to improve employee training and to change the view that banks need loyal customers through debt. Also, equally, the study participants believe that the results of their activity are influenced, with varying degrees of intensity, by some factors such as, for example, political pressures.

Finally, I highlight that the study carried out regarding the possibilities of increasing managerial excellence by improving organizational communication in the banking system in Romania *is the first of its kind in Romania*.

Key-words: *organizational communication, attitude, deontology, professionalism, empathy, pressures, influence (manipulation)*