

CZU: 005.332.1:005.73:338.48

DEZVOLTAREA PERFORMANTELOR ÎNTEPRINDERII DE TURISM PRIN PRISMA CULTURII ORGANIZAȚIONALE

*Conf. univ., dr. în șt. ec. Nicolae PLATON,
Director al Centrului de Informare și
Promovare în Domeniul Turismului
din Republica Moldova
platonanat@yahoo.com*

Într-o societate în care accentul se pune pe inovare și creativitate și în care întreprinderile de turism trebuie să fie flexibile pentru a face față mediului concurențial, abordarea managerială din perspectiva integrării unei culturi organizaționale performante este esențială.

Întreprinderea modernă acționează într-un mediu dinamic, mediu care o obligă la schimbări permanente și eforturi investiționale considerabile în vederea folosirii oportunităților care i se oferă. Desigur, conectarea la oportunitățile mediului nu este o opțiune, ci o necesitate, mai ales în condițiile procesului de globalizare care se desfășoară în prezent.

În prezentul articol, autorul descrie tipologia culturii organizaționale, caracterizând, totodată, premisele, componentele și valorile culturale specifice întreprinderilor de turism.

Cuvinte-cheie: cultură organizațională, cultură managerială, stil managerial, întreprindere turistică, credințe, valori, norme, reguli, valori culturale, etică în afaceri.

JEL: M1, M21.

Introducere. Cultura organizațională reprezintă un subiect aparte al managementului, care este studiat tot mai profund ca factor stimulatoriu sau distructiv în afaceri.

În prezent, cultura organizațională a intrat în mediul uzual, practic, la toate întreprinderile turistice din țară. Aceasta se datorează, în mare parte, deschiderii accesului la informație, la schimbările tehnologice și, în special, la lucrările oamenilor de știință din țări dezvoltate, care au reușit să demonstreze că cultura organizațională poate fi folosită altfel decât un simplu model de manipulare și, anume, ca instrument de măsurare a performanțelor întreprinderilor.

Interesul față de cultura organizațională se explică și prin faptul că comunitatea mondială este marcată de asemenea procese de anvergură, ca globalizarea economiei și informatizarea societății, ceea ce a condus la apariția unor noi forme și metode de organizare a activității umane.

Mediul de afaceri din Republica Moldova, care tinde spre o integrare economică europeană, trebuie să-

CZU: 005.332.1:005.73:338.48

DEVELOPMENT OF TOURISM ENTERPRISE PERFORMANCE IN TERMS OF ORGANIZATIONAL CULTURE

*Assoc. Prof., PhD Nicolae PLATON,
Director of the Tourism Information
and Promotion Centre of Moldova
platonanat@yahoo.com*

In a society where the emphasis is placed on innovation and creativity, and where tourism companies need to be flexible to deal with the competitive environment, the management approach from the perspective of integrating a performing organizational culture is essential.

The modern enterprise operates in a dynamic, environmentally-friendly environment that brings about constant changes and considerable investment efforts to take advantage of the opportunities it is offered. Of course, connecting to environmental opportunities is not an option but a necessity, especially in the current globalization process.

In this article, the author describes the typology of organizational cultures, simultaneously characterizing the premises, components and cultural values specific to tourism enterprises.

Key words: organizational culture, management culture, management style, tourism company, beliefs, values, norms, rules, cultural values, business ethics.

JEL: M1, M21.

Introduction. The concept of organizational culture has provided businessmen a way to discuss important elements of the organization, which are not easily measured or integrated into traditional categories such as leadership skills and interpersonal relationships.

Currently, the organizational culture has entered usually almost all tourism companies from our country. This is largely due to the opening of access to information, technological change and especially the work of scientists from developing countries, which have succeeded to demonstrate that organizational culture can be used other than a simple model of manipulation, but as a tool to increase performance of the company.

Interest in organizational culture is explained by the fact that the world community is also marked by large scale processes as economic globalization and information of society, that lead to new forms and methods of organizing human activity.

și ajusteze viziunile asupra culturii organizaționale, înlăturând acele deficiențe care tergiversează acest proces.

Astfel, ritmul schimbărilor tehnologice impune noi cerințe față de practicile întreprinderilor turistice și a resurselor umane care activează în cadrul lor. În aceste condiții, întreprinderea se axează mai mult pe cunoștințe și comunicare, decât pe control și ierarhie administrativă.

Actualitatea temei propuse pentru investigare.

Actualmente, tot mai mulți top-manageri au început să manifeste un interes sporit față de subiectul culturii organizaționale. Interesul față de această temă este major, în mare parte, datorită evitării acestui subiect, o perioadă îndelungată, pe motive politice și ideologice. În condițiile conducerii dictatoriale, personalitatea, preferințele și valorile individuale trebuiau să fie minimizezate sau chiar anihilate. Chiar dacă exista o cultură puternică în cadrul întreprinderilor și era folosit principiul binelui colectiv și al ajutorului reciproc, rezultatele importante erau obținute datorită managementului autoritar, birocrăției, instaurării fricii printre angajați și controlului excesiv. Sub masca unor valori general acceptate și a „legii mulțimii”, oamenii erau influențați psihologic să lucreze în favoarea „viitorului luminos”. Le-a fost inhibată inițiativa, încrederea în forțele proprii, le-a fost oprit accesul la culturi din exterior, ca aceștia să nu poată face comparație pentru a înțelege starea reală a lucrurilor [3].

Odată cu democratizarea și deschiderea Republicii Moldova spre Occident, oamenii au sesizat comparativ că ceva nu a fost bine, însă nu puteau să explice clar cauzele efectelor negative datorită lipsei bazei teoretice în domeniul conceptului de cultură organizațională și a influenței acesteia asupra performanțelor întreprinderilor și a resurselor umane.

Este recunoscut faptul că eficacitatea muncii depuse și implicit rezultatele economico-financiare ale unei întreprinderi depind de calitățile și gradul de motivare al angajaților și managerilor. Dar aceste rezultate mai depind și de o calitate a întreprinderii, foarte greu de sesizat, un anumit stil sau manieră de a rezolva problemele, care, uneori, sunt mai puternice decât voința unei anumite persoane sau a unui anumit grup de persoane. Pentru a înțelege această manieră specifică de soluționare a problemelor trebuie să se pătrundă dincolo de anumite cifre, dotări etc., în ceea ce se cunoaște sub denumirea de cultură organizațională [2].

Orice întreprindere are o cultură proprie, care reflectă istoria ei, modul de abordare al problemelor, practicile de conducere a activităților, stilul managerial, atitudinea față de risc, față de competiție, față de consumatori și, desigur, față de salariați. Uneori, cultura este puternică și unitară și, cel mai des, are un impact benefic asupra întreprinderii, influențând, totodată, performanțele ei.

Prezentul articol, are ca scop reflectarea tipologiei culturii organizaționale specifice întreprinderilor de

Moldovan business environment, that strives for European economic integration, must adjust its views on organizational culture, removing those deficiencies that delay the process.

Thus, the rhythms of technological changes impose new requirements for tourism companies and human resources working within them. Under these conditions, the company focuses more on knowledge and communication than on control and administrative hierarchy.

Actuality of the topic proposed for investigation.

Nowadays, more and more top managers begin to show great interest in the topic of organizational culture. Interest in this issue is significant, largely through avoiding this issue for a long time due to political and ideological reasons. Under dictatorial leadership, personality, preferences and individual values should have been minimized or even annihilated. Even if there existed a strong culture within companies and the principle of common good and mutual aid was used, important results were achieved due to authoritarian management, bureaucracy, establishment of fear among employees and excessive control. Under the guise of generally accepted values and “mob law”, people were influenced psychologically to work for the “bright future”. Their initiative was inhibited, as well as self-confidence; access to culture from abroad was stopped, so that they cannot make a comparison in order to understand the real situation [3].

Together with democratization and the opening of the Republic of Moldova to the West, people have comparatively noticed that something was not right, but could not clearly explain the causes of negative effects due to the lack of theoretical basis in the concept of organizational culture and its influence on the performance of organizations and human resources.

There is recognized the fact that the effectiveness of the work and therefore financial and economic results of an enterprise depend on the quality and level of motivation of employees and managers. But these results also depend on another quality of the company, very hard to be seen, a certain style or manner of solving problems, which is sometimes stronger than the will of a certain person or a certain group of people. To understand this specific way of solving problems, we must get past certain numbers, equipment, etc., in what is known as the organizational culture [2].

Any organization has its own culture, reflecting its history, the approach of problems, activities practices, management style, attitude towards risk, competition, consumers and, of course, employees. Sometimes culture is strong and unified and, most often, has a beneficial impact on the company, also influencing its performance.

This article aims to reflect typology of the specific organizational culture of tourism enterprises and the formulation of proposals that would help to improve the performance of tourism companies together with the

turism, precum și formularea unor propuneri, care ar contribui la îmbunătățirea performanțelor întreprinderilor turistice, odată cu implementarea unei culturi organizaționale moderne și științific argumentate.

Ca **argumente** ce se impun pentru cercetarea acestei teme sunt:

- studierea fundamentelor teoretice și metodologice privind cultura organizațională în întreprinderi;
- elucidarea componentelor culturii organizaționale existente în întreprinderile turistice din Moldova;
- determinarea rolului pe care îl are cultura organizațională asupra creșterii performanțelor întreprinderii turistice;
- studierea raporturilor dintre cultura organizațională și climatul organizațional;
- argumentarea necesității privind schimbarea culturii manageriale în întreprinderea turistică;
- rolul pe care îl are cultura organizațională asupra percepției produsului turistic de către consumatorul turist;
- necesitatea ajustării culturii organizaționale existente în întreprinderile turistice din Republica Moldova la standardele europene.

Scopul cercetării. Îl reprezintă studierea și analiza componentelor culturii organizaționale existente în întreprinderile turistice din Republica Moldova, tendințele care se atestă în acest domeniu, precum și formularea unor propuneri, care ar contribui la îmbunătățirea performanțelor întreprinderilor turistice, odată cu implementarea unei culturi organizaționale moderne și științific argumentate. Suportul teoretico-metodologic al temei investigate va fi asigurat de lucrările savanților, care au efectuat cercetări în acest domeniu.

Metode aplicate. La elaborarea articolului pe tematica culturii organizaționale, autorul a utilizat trei metode de cercetare, după cum urmează:

Cercetarea fundamentală, care a permis elucidarea tendințelor actuale în domeniul culturii organizaționale, reflectând, totodată, premisele schimbării atestate în domeniul cercetat. În cercetarea fundamentală, au fost încadrate investigațiile sub formă de studii teoretice care au dus la formularea unor concluzii științific argumentate.

Cercetarea aplicativă, care a avut ca sarcină furnizarea de date pentru direcționarea activității practice, în vederea creșterii muncii metodice. Rezultatul cercetării aplicative a avut drept consecință formularea unor concluzii privind integrarea personalului în cultura organizațională a întreprinderii turistice. De asemenea, cercetarea aplicativă a permis găsirea soluțiilor și direcției prin care se pot rezolva diverse probleme.

Cercetarea pentru dezvoltare a avut ca scop utilizarea acelor procedee și dispozitive ce pot influența direct activitatea practică în domeniul implementării culturii organizaționale. Grație utilizării metodei respective, a fost posibilă demonstrarea în practică a necesității de aplicare a valorilor culturii organizaționale în activitatea întreprinderilor turistice.

implementation of modern corporate culture and scientific arguments.

As **arguments** required for the research of the-
mes are:

- study of the theoretical and methodological phenomena of organizational culture in enterprises;
- clarifying the existing organizational culture components in tourism companies from the Republic of Moldova;
- determining the role of organizational culture on the growth performance of tourism company;
- study of the relationship between organizational culture and organizational climate;
- rationale of the necessity of management culture change in tourism companies;
- the role of organizational culture on the perception of tourism product by the tourist consumer;
- the need to adjust the existing organizational culture in tourism companies from the Republic of Moldova to European standards.

Research purpose is the study and analysis of the components of existing organizational culture in tourism companies from the Republic of Moldova, trends that are registered in this field, and the formulation of proposals that would help to improve the performance of tourism companies with the implementation of a modern and scientific argued organizational culture. Theoretical-methodological support of the researched subject will be provided by the work of scientists who have conducted research in this area.

Applied methods. When writing the article on the topic of organizational culture, the author has used 3 research methods as follows:

Fundamental research has allowed the elucidation of current trends in the field of organizational culture, reflecting simultaneously the prerequisites for changes in the field of research. Fundamental research included investigations in the form of theoretical studies that led to the formulation of reasoned scientific conclusions.

Applied research was tasked with providing data for directing the practical work, in order to increase the methodical work. The result of the applied research resulted in conclusions regarding the integration of the staff in the organizational culture of the tourism enterprise. Also, the applied research allowed finding solutions and direction through which various problems can be solved.

Research for development aimed to use those processes and devices that can directly influence the practical activity in the field of implementation of organizational culture. Due to the use of this method it was possible to demonstrate in practice the necessity to use the organizational culture in the activity of tourism enterprises.

Rezultate și discuții. Noile tehnologii presupun poziționarea potențialului uman pe primul plan, fiind reconsiderată și tehnologia organizațională, în structura căreia există nu numai norme și reguli formale, dar și proceduri informale. Cunoașterea, de către personal, a legilor, normelor, procedurilor informale creează condiții pentru realizarea anumitor verigi din lanțul tehnologic. Astfel, totalitatea valorilor, procedurilor, normelor de comportament, acceptate într-o întreprindere turistică drept bază comună de acțiune, ajunge o dominantă a gândirii colective a grupului uman, prin intermediul căreia el își rezolvă problemele de adaptare la mediul extern și de integrare internă.

Dorind să ne integrăm în circuitul turistic internațional, trebuie să punem în aplicare anumite standarde de calitate și performanță, care trebuie să se materializeze printr-o cultură organizațională adecvată cerințelor timpului. În aceste condiții, trebuie revizuite atât sistemele de valori ale întreprinderii turistice, cât și normele comportamentale ale resurselor umane. Aceste schimbări în sistemul de valori al întreprinderii turistice constituie condiția primordială de obținere a succesului, ele însă trebuie realizate treptat, deoarece implică transformări fundamentale în conștiința oamenilor.

Relevanța articolului. Investigarea și dezvoltarea acestei teme îi vor da posibilitate autorului să generalizeze anumite concluzii la acest subiect și, ca urmare, va fi posibil de propus mediului de afaceri turistic, anumite propuneri și recomandări capabile să îmbunătățească rolul culturii organizaționale în sporirea performanțelor întreprinderilor turistice.

Identificarea culturii organizaționale

Pe plan mondial, preocupările pentru studierea culturii organizaționale din cadrul întreprinderii, a locului și rolului ei în succesul sau eșecul ce marchează evoluția firmei, sunt relativ recente. Ele au debutat în 1957, odată cu abordarea întreprinderii ca un organism social de către specialistul american Th. Szelnic. Studiile ulterioare efectuate asupra unor companii americane de succes au relevat importanța acelei invizibile forțe – cultura organizației – care le-a transformat în „corporații excelente” [1].

Cercetătorul american Edgar Schein și-a format opiniile privind cultura organizației ca rezultat al serviciilor de consultanță acordate mult timp întreprinderilor. El elaborează o definiție complexă, cu *șase puncte*, potrivit căreia cultura organizațională este delimitată astfel [6]:

- 1) regulile de comportament observate când oamenii se întâlnesc, cum ar fi limbajul folosit și modalitățile de exprimare a stimei și respectului;
- 2) normele care se dezvoltă în cadrul echipelor de lucru;
- 3) valorile dominante adoptate de organizație privind produsele;
- 4) filosofia care călăuzește politica unei organizații față de propriii angajați și clienți;
- 5) regulile statornicite în organizație pentru o funcționare eficientă;

Results and discussions. New technologies involve the positioning of human potential first, being also reconsidered the organizational technology, in whose structure not only formal rules and regulations are included, but also informal procedures. Personal knowledge of the laws, rules, and informal procedures creates conditions for achieving certain links of the technological chain. Thus, all values, procedures, norms of behaviour accepted in a tourist company, as a common basis for action becomes a dominant of collective human group through which there are solved the problems of adaptation to the external environment and internal integration.

Wishing to integrate into the international tourist circuit, certain standards of quality and performance must be implemented, which must materialize into appropriate organizational culture in needs of the time. In these conditions, tourist enterprise value systems and behavioural norms of human resources should be reviewed. These changes in the value system of tourist company is an important condition to achieve success, but they should be achieved step by step, as it involves fundamental changes in people's consciousness.

Relevance of the article. Investigation and development of this theme will enable the author to generalize conclusions on this subject, and therefore it will be possible to propose the tourism business environment some proposals and recommendations likely to improve the role of organizational culture in enhancing performance of tourism enterprises.

Identification of organizational culture

Worldwide, concerns for studying organizational culture within the company place and its role in the success or failure that mark the evolution of the company are relatively recent developments. They debuted in 1957 with seeing the enterprise as a social organism by the American specialist Th. Szelnic. Further studies on successful American companies have shown the importance of that invisible force – organizational culture – that turned them into “excellent corporates” [1].

American researcher Edgar Schein has formed opinions on organizational culture as a result of consultation given to enterprises. He develops a comprehensive definition, with *six points*, according to which organizational culture is defined as follows [6]:

- 1) behaviour rules observed when people meet, such as the used language and ways of expression of esteem and respect;
- 2) rules which develops within work teams;
- 3) the dominant values adopted by the organization on products;
- 4) philosophy that guides the policy of an organization towards its employees and customers;
- 5) steadfast rules for the effective functioning of the organization;
- 6) the spirit and climate present in the company,

6) spiritul și climatul prezente în firmă, exprimate prin design, confort și felul în care membrii organizației iau contact cu cei din afara acesteia.

Este foarte dificil să se precizeze cu exactitate originile culturii unei întreprinderi. Unii specialiști, care au cercetat această temă, sunt de părere că mediul extern al întreprinderii influențează cultura acesteia, dar, în același mediu, pot să apară întreprinderi cu diferite culturi.

Conceptul de cultură organizațională le-a oferit oamenilor de afaceri o cale de a discuta elementele importante de organizare, care nu sunt ușor de cuantificat sau de integrat în categorii tradiționale, cum ar fi abilitățile de lider sau relațiile interumane. Astfel, cultura organizațională și-a dobândit un loc permanent, de o importanță deosebită, în cadrul oricărei discuții ce ține de comportamentul organizațional. Angajații învață despre cultura întreprinderii atât prin instruire din partea firmei, cât și cu ajutorul a ceea ce ascultă și privesc zi de zi. [8]. Astfel, sistemul de simboluri, tradiții, ritualuri, valori și norme de comportament acceptate de cea mai mare parte a personalului unei întreprinderi, modul de gândire și de acțiune, care stă la baza activității organizaționale, modalitatea de integrare internă și de adaptare la mediul extern reprezintă cultura organizațională [5].

În general, în întreprinderile turistice moldovenești, se pune tranșant problema schimbării culturii, în principal, prin trecerea de la cultura de tip materialist la cultura axată pe responsabilitatea angajaților, specifică economiei de piață. După părerea noastră, modificarea sistemului managerial, în corespundere cu cerințele economiei europene, argumentează necesitatea implementării acestei schimbări. Studiul comparat este prezentat în *Anexa 1*.

Cultura organizațională – premisă și instrument pentru conducerea eficientă a întreprinderilor turistice

Pentru întreprinderile turistice din Republica Moldova, formarea unui nou tip de cultură organizațională, axată pe principiile manageriale moderne, are o însemnătate majoră, deoarece noile valori pot reprezenta un catalizator efectiv al reformelor structurale și organizaționale ale societății comerciale.

Adesea, se pune întrebarea „Cum se formează cultura organizațională”, sau „Poate o cultură organizațională să fie modificată prin intervenția managementului”. De aceea, în opinia noastră, este necesar să se prezinte modul de formare a culturii organizaționale în cadrul întreprinderii turistice, de întreținere și de modificare a acesteia.

În calitate de concept, **cultura organizațională** reprezintă un model complex de credințe și speranțe, care include filosofii, valorile, postulatele, atitudinile și normele comune ale angajaților, fiind respectate de toți lucrătorii unei întreprinderi, determinând, totodată, maniera comportamentală și caracterul activităților desfășurate [4].

Orice grup de persoane, care au lucrat împreună o anumită perioadă de timp, orice întreprindere, indiferent de businessul practicat, mai devreme sau mai târziu, își construiește propria filosofie, cu o serie de tradiții și

expressed in design, comfort and how members of the organization contact with those from outside the company.

It is very difficult to specify the exact origins of an enterprise culture. Some experts who have studied the subject agreed that the external environment of the enterprise influences its culture, but in the same environment different business cultures may occur.

The concept of organizational culture offers business a way to discuss important organizational elements that are not easily measured or integrated into traditional categories such as leadership skills and interpersonal relationships. Thus, organizational culture has acquired a permanent place of particular importance in any discussion about organizational behaviour. Employees learn about corporate culture through training from the company and by using what they listen and watch every day [8]. Thus, the organizational culture is represented by a system of symbols, traditions, rituals, values and behavioural norms accepted by most of the staff of a company, way of thinking and action, underlying the organizational activity, internal integration and adaptation method to the external environment [5].

In general, in Moldovan tourism companies are discussed the issues of culture change, mainly by changing the culture of materialistic type to culture based on employee responsibility, specific for the market economy. In our opinion, change of the management system in accordance with the requirements of the European economy argues the need to implement this change. The comparative analysis is presented in *Annex 1*.

Organizational culture as a premise and tool for the effective management of tourism company

For tourism companies from the Republic of Moldova, establishment of a new type of organizational culture focused on the principles of modern management is of great importance, because the new values can be an effective catalyst of structural and organizational reforms of a company.

Sometimes the question arises “How is the organizational culture formed” or “Can the organizational culture be changed through management intervention”. Therefore, in our opinion, it is necessary to present the formation method of the organizational culture within the tourist enterprise, its maintenance and modification.

It is very difficult to specify the exact origins of an enterprise’s culture. Some experts who have studied the subject agreed that the external environment of the enterprise influences its culture, but in the same environment different companies with different cultures may occur.

As a concept, **organizational culture** is a complex pattern of beliefs and expectations, including philosophies, values, postulates, attitudes and common rules of employees, being respected by all employees of an enterprise, also causing behavioural manner and the nature of the carried out activities [4].

obiceiuri comune. Toate acestea sunt unice în felul lor și caracterizează foarte bine întreprinderea respectivă, făcând-o să se distingă de altele în bine sau în rău [6].

Cultura organizațională este un mod de gândire, un mod specific de a vedea problemele și a le rezolva, un sentiment de apartenență la o echipă. Acest sentiment există pentru că membrii echipei au constatat că totul merge bine așa, ei fiind convingși că acest sentiment merită să fie susținut în continuare.

Cultura organizațională a unei întreprinderi turistice reprezintă un sistem cu intrări și ieșiri de factori de producție și, bineînțeles cu transformările de rigoare. Pentru ca transformările să aducă anumite beneficii întreprinderii turistice, este necesară realizarea următoarelor **acțiuni**:

- efectuarea analizei critice a culturii organizaționale existente în întreprindere;
- identificarea barierelor care stau în calea schimbării;
- evidențierea a ceea ce este bun și util pentru a fi menținut în continuare;
- depistarea culturii organizaționale, care rezistă în mod special la schimbări;
- propunerea unor alternative pentru a implementa o nouă strategie.

Aceleași metode și mecanisme, prin care se poate menține o cultură organizațională, pot contribui și la schimbarea acesteia. Altfel spus, o cultură organizațională se poate schimba prin:

- schimbarea obiectului atenției managerilor;
- modificarea modului de a trata situațiile de criză și de a reacționa la incidente;
- modificarea criteriilor de recompensare și de promovare pe scară ierarhică în cadrul întreprinderii turistice;
- schimbarea modului de petrecere a ceremoniilor corporative în cadrul întreprinderii.

În cazul în care, angajații unei întreprinderi turistice vor fi mai bine remunerați, nu din perspectiva rezultatelor obținute, ci pentru participarea acestora la realizarea unor sarcini mai dificile, această atitudine va fi un semnal pentru angajați de schimbare a culturii organizaționale.

Pentru ca schimbările culturii organizaționale să fie încununat de succes, considerăm necesar ca abordarea managerială să conțină o serie de **premise**:

a. Diversificarea culturii manageriale a întreprinderii în raport cu evoluția pieței turistice. Este important ca întreprinderea turistică să țină pasul corespunzător varietății modalităților organizatorice contemporane, care sunt impuse de mediul extern. Astfel, cultura organizațională este necesar să susțină procesele de diversificare tehnică, managerială, informațională etc., care se reproduc cu o frecvență și intensitate majoră.

b. Subordonarea schimbărilor culturii organizaționale strategiei întreprinderii turistice. Schimbările organizaționale sunt inevitabile. Acestea trebuie să fie

Any group of people who have worked together for a certain period of time, any company despite the practiced activity, sooner or later produce a certain philosophy, a common set of customs and traditions. These are all unique in their own way and characterize very well the enterprise, making it stand out from others for good or bad [6].

Organizational culture is a way of thinking, a specific way of seeing problems and solves them, a sense of belonging to a team. This feeling exists because team members found that everything goes well so they are convinced that this feeling deserves to be used further.

The organizational culture of tourism enterprises is a system with inputs and outputs of production factors, and of course with the necessary changes. In order to changes to bring certain benefits for the tourism company, there is required to perform the following **actions**:

- to perform the critical analysis of organizational culture existing in the company;
- to identify barriers that stand in the way of change;
- to highlight what is good and useful to be maintained further;
- to find out the organizational culture that is resistant to changes;
- to propose alternatives to implement a new strategy.

The same methods and mechanisms that can maintain an organizational culture may contribute to its change. In other words, an organizational culture can be changed by:

- change of the attention of managers;
- changing the way to deal with crisis situations and to respond to incidents;
- changing the criteria for rewarding and promoting on hierarchical interest in the tourism enterprise;
- changing the way of spending corporate ceremonies within the enterprise.

If the employees of a tourist firm will be better paid not in terms of results, but their participation in the carrying out more difficult tasks, this attitude will be a signal to employees to change the organizational culture.

As organizational culture changes have to be successful, managerial approach must include a number of **assumptions**:

a. Diversification of enterprise management culture in correlation with the development of the tourism market. It is important for a tourism company to keep up with the varieties of contemporary organizational arrangements, which are required by the external environment. Thus, organizational culture has to support technical, management, information diversification processes, which are reproducing with a major intensity and frequency.

b. Subordination of changes of organizational culture to the strategy of the tourism company. The

axate pe direcțiile strategice adoptate de managementul întreprinderii turistice. În consecință, modalitățile și mijloacele de schimbare a culturii organizaționale se determină și se operează în funcție de evoluția pieței turistice și a necesităților strategice ale întreprinderii.

c. Corelarea schimbărilor culturii organizaționale cu faza ciclului de viață al întreprinderii turistice. Caracteristicile culturii organizaționale și schimbarea acestora depind, în mare măsură, de faza ciclului de viață al întreprinderii turistice: înființare, dezvoltare, maturizare și declin a activității turistice. Ca urmare, este necesară identificarea fazei ciclului de viață în care se află întreprinderea și, pe această bază, trebuie evaluate și ajustate caracteristicile culturii organizaționale.

d. Fundamentarea culturii organizaționale în raport cu resursele umane. Efectul produs de cultura organizațională se răsfrânge, nemijlocit, asupra personalului întreprinderii. Fiecare angajat are propriul temperament și viziune asupra modului de viață. Astfel, elementele culturii organizaționale impuse în întreprinderea turistică, trebuie aplicate cu rațiune, fără a crea anumite momente de tensiune în colectiv.

e. Armonizarea schimbărilor culturii organizaționale cu schimbările structurale ale întreprinderii turistice. Cele mai intense corelări ale culturii organizaționale țin de sistemul organizatoric. De aceea, se recomandă ca schimbările în cultura organizațională să reflecte evoluția și modificările preconizate în structura organizatorică.

f. Etica și cultura organizațională. Situația în prim-plan a asigurării unei culturi organizaționale adecvate, centrată pe obiectivele majore ale întreprinderii turistice, nu înseamnă că se poate recurge la orice mijloace indiferent de consecințele lor etice.

g. Utilizarea în întreprinderea turistică a tehnicilor de organizare ce corespund specificului culturii organizaționale. Se recomandă acordarea atenției sporite respectării tradițiilor întreprinderii turistice, valorificând la justa valoare brandul, tradițiile, simbolurile, normele și ceremoniile firmei.

Personalitatea unei întreprinderi turistice este creată, în primul rând, de oamenii care activează în cadrul ei. Ajungând în întreprindere cu propriile idei despre unii, despre alții, despre șefi și subordonați, angajații își propagă convingerile, asimilând, în același timp, obiceiurile, regulile și restricțiile existente în cadrul acesteia, astfel, cultura organizațională reprezintă un atribut obligatoriu al întreprinderii de turism, deoarece valorile, practicile, credințele și atitudinile îi unesc pe membrii acesteia.

Din perspectivă instituțională, este important să înțelegem cum se structurează în timp, în orice întreprindere turistică, un climat organizațional specific, ce va condiționa performanța atinsă de salariații respectivi.

Valorile culturale și componentele culturii organizaționale în cadrul întreprinderii turistice

În opinia noastră, **componentele culturii organizaționale** din cadrul întreprinderii turistice pot fi prezentate astfel:

organizational changes are inevitable. They should be focused on strategic directions adopted by the tourist company management. Consequently, ways and means of changing the organizational culture are being determined and the actions are taken depending on the tourism market evolution and strategic needs of the company.

c. Correlation of changes of organizational culture with the phase of the tourism enterprise life cycle. Characteristics of the organizational culture and their change depend largely on the phase of the tourism enterprise life cycle: creation, development, maturation and decline of tourism activity. It is therefore necessary to identify the life cycle in which the company is and on this basis organizational culture's characteristics should be evaluated and adjusted.

d. Background of the organizational culture with respect to human resources. The effect of organizational culture reflects directly on company's staff. Each employee has his own temperament and lifestyle vision. Thus, organizational culture elements required in tourism company should be applied with reason, without creating some nervous moments in the collective.

e. Harmonization of changes of organizational culture with structural changes in the tourism company. The most intense correlations of the organizational culture are related to the organizational system. It is therefore recommended that changes in organizational culture must reflect the progress and expected changes in the organizational structure.

f. Ethics and organizational culture. Putting in the forefront the insurance of an appropriate organizational culture, focused on major objectives of tourism enterprise does not mean that there can be used any mean regardless of its ethical consequences.

g. Use of techniques that match to the specific of the organizational culture in tourism company. A greater attention should be paid to respect traditions of tourism company, thus enhancing the brand, traditions, symbols, rules and ceremonies of the company.

The personality of a tourism enterprise is designed primarily by people who work in it. Arriving in the enterprise with their own ideas about them, about others, about bosses and subordinates, they propagate their beliefs assimilating at the same time customs, rules and restrictions existing within the company. Thus, organizational culture is a mandatory attribute of the tourism company as values practices, beliefs and attitudes unite its members.

From the institutional standpoint, it is important to understand how a specific organizational climate is structured in time, in every tourism company, that will condition the performance achieved by the employees.

Cultural values and organizational culture components in tourist companies

In our view, the **components of the tourism enterprise's organizational culture** can be presented as follows:

a. **Filosofia** specifică întreprinderii turistice are menirea de a orienta politica și strategia acesteia spre satisfacerea necesităților clienților, transformând nevoile lor în beneficiul întreprinderii, prin prestarea serviciilor de calitate. Specificul filosofiei constă în convingerea că angajații vor să facă un lucru bun, să depună o muncă creativă și că ei vor reuși, dacă li se asigură un mediu favorabil și o motivare corespunzătoare.

b. **Sloganurile** denotă o idee ce reflectă activitatea curentă a întreprinderii, idee ce se schimbă periodic în funcție de conjunctura pieței turistice. Ele se utilizează în politica de promovare a întreprinderii turistice.

c. **Simbolurile**, denumite și *logo-uri*, înregistrate sau nu ca mărci comerciale, reprezintă orice semn sau orice combinație de semne susceptibile de reprezentare grafică, ce servesc la deosebirea produselor sau a serviciilor turistice în raport cu concurenții.

d. **Artefactele** (mobiliier, îmbrăcăminte, accesorii etc.) și designul clădirilor ce constituie infrastructura companiei, prin care întreprinderea turistică dorește să se individualizeze în fața opiniei publice și a consumatorilor.

e. **Miturile**, din istoria trecută sau mai recentă a întreprinderii turistice, exemplifică anumite valori ce definesc cultura organizațională.

f. **Petrecherile corporative**, ce sunt organizate periodic în activitatea întreprinderii turistice, în anumite contexte, constituie un alt element al culturii organizaționale. Prin intermediul lor, managementul vizează încorporarea elementelor culturii organizaționale în gândirea și comportamentul salariaților.

g. **Valorile** constituie componenta esențială a culturii organizaționale și sunt determinante pentru întreprinderea turistică. Prin ele, se stabilesc anumite concepții și norme pentru angajații, de la care aceștia nu au voie să se abată. Din acest punct de vedere, întreprinderea însăși poate fi definită ca un sistem de valori, concepții, norme de conduită stabilite pentru membrii săi. Sistemul de valori al întreprinderii turistice, generat de elita managerială, își pune amprenta asupra eticii, particularizând businessul turistic prin reguli și principii, care definesc conduita corectă în industria turismului.

h. **Normele** reprezintă restricțiile în cadrul cărora acționează personalul întreprinderii. Ele răspund la întrebarea „Cum trebuie să lucreze și să se comporte angajații întreprinderii respective?”.

i. **Etica în afaceri** reprezintă ansamblul normelor ce reglementează comportamentul moral al întreprinderii turistice pe piața serviciilor turistice și care sunt impuse, prin forța obiceiurilor și a deprinderilor consacrate, în mediul de afaceri. Între sistemul de valori al întreprinderii turistice și etica în afaceri, există o corespondență care vizează, în principal: imaginea întreprinderii, salariații, furnizorii, consumatorii-turiști, proprietarii și comunitatea.

Niciuna dintre aceste componente, luate separat, nu reprezintă cultura organizațională a întreprinderii. Efectul lor este vizibil numai în cazul utilizării lor comune.

a. **Philosophy** specific for tourist company aims to guide policy and its strategy to meet customer needs, transforming their needs into the benefit of the company by providing quality services. Specific of the philosophy is in the belief that employees want to do the right thing, make a creative work and they will succeed if they are provided with a favourable environment and proper motivation.

b. **Slogans** are the ideas that reflect the current situation of the company, the ideas that change periodically depending on tourism market conditions. They are used in enterprise policy to promote tourism.

c. **Symbols** called also *logos*, trademark registered or not, are any signs or combination of signs of graphic representation serving to distinguish the goods or tourist services in relation to competitors.

d. **Artefacts** (furniture, clothing, accessories, etc.) and design of buildings that constitute the company's infrastructure by which a tourist wants to individualize in front of the public opinion and consumers.

e. **Myths** of the past or recent history of the tourism company, which exemplify certain values that define the organizational culture.

f. **Corporate parties** that are held regularly in the company, in certain contexts are another element of the organizational culture. The management aims to incorporate other elements of organizational culture in thinking and behaviour of employees.

g. **Values** are the essential component of the organizational culture and are determinant for tourism companies. They establish certain concepts and rules for employees, where they are not allowed to deviate from. From this point of view, the company itself can be defined as a system of values, concepts, rules of conduct established for its members. Tourist enterprise's value system, generated by the managerial elite, has an impact on ethics, customizing tourism business through rules and principles that define the correct behaviour in the tourism industry.

h. **Rules** are restrictions within which the company personnel act. They answer the question “How should employees of a company work and behave?”.

i. **Business ethics** represent all the rules that regulate moral behaviour of tourism company on the market of tourist services and which are imposed by the force of the established habits and skills in business environment. Between the company's values system of tourist and business ethics there is a correspondence that aims: the image of the company, employees, suppliers, consumers, tourists, owners and the community.

None of these components taken separately are not representing the organizational culture of a company. Their effect is visible only if they are jointly used.

The orientation of the organizational culture towards high performance results is achieved in close contact with employees, achievement of their sense of satisfaction, including a certain loyalty from them. For

Orientarea culturii organizaționale, spre rezultate și înaltă performanță, se realizează în strânsă legătură cu satisfacerea salariaților, cu satisfacerea sentimentului de mulțumire a lor, cu includerea unei anumite loialități din partea lor. Pentru succesul dezvoltării unei astfel de culturi, salariații trebuie tratați cu respect și încurajați să aibă inițiativă, să fie creativi în tot ceea ce fac [11].

În întreprinderile turistice din Republica Moldova, actualitatea culturii organizaționale manifestate prin valorile culturale se amplifică zi de zi. Conducătorii întreprinderilor turistice încep să sesizeze importanța valorilor culturale și întreprind pași concreți pentru formarea acestora. **Valorile culturale** specifice unei întreprinderi turistice pot fi:

- **misiunea și imaginea întreprinderii turistice** (brand cunoscut, tehnologii informaționale avansate, calitate superioară a serviciilor turistice prestate, dorința de a menține standardul etic al serviciilor, spiritul inovator al deservirii, tendința puternică spre lider pe piața turistică);
- **vechimea în muncă și autoritatea** (autoritate incontestabilă, personal calificat, experiența acumulată);
- **plasarea, promovarea și distribuția** (mecanismul eficient de plasare, publicitatea eficientă și vizibilă, sistem performant de distribuție a pachetelor și serviciilor turistice către parteneri);
- **modul în care sunt tratați consumatorii-turiști** (atenție sporită acordată tuturor clienților, fidelizarea turiștilor permanenți, acordare de bonusuri);
- **organizarea muncii și disciplina** (privilegii acordate resurselor umane prin politici sociale, respectul pentru drepturile individuale, posibilități de instruire și perfecționare, garantarea locului de muncă, remunerare echitabilă, disciplină conștientă);
- **critériile de selecție pentru posturile de conducere** (vechimea în muncă sau competența profesională, prioritate acordată angajaților din întreprindere);
- **stilul de conducere și administrare** (stilul autoritar, democrat-participativ sau liberal, flexibilitatea în adaptabilitatea stilului);
- **procese de luare a deciziilor** (gradul de centralizare utilizat, cine decide, cine trebuie să fie consultat, luarea deciziilor individual sau colectiv, necesitatea de a realiza un consens);
- **circulația informațiilor și gradul de accesibilitate al acestora** (salariații sunt amplu informați sau dimpotrivă, foarte puțin, informațiile sunt ușor disponibile sau nu etc.);
- **tehnicele de comunicare utilizate** (comunicarea orală sau scrisă, rigiditatea sau flexibilitatea în utilizarea unor canale de comunicație stabilite, accesul la cadrele de conducere superioare, comportamentul practicat în desfășurarea ședințelor);
- **modul de abordare a conflictelor** (dorința de a evita conflictul și de a ajunge la un compromis, preferința pentru modalitățile oficiale sau neoficiale, implicarea conducătorului în aplanarea lor);

successful development of such a culture, employees should be treated with respect and encouraged to take initiative, be creative in everything they do [11].

In tourism companies from the Republic of Moldova, actuality of the organizational culture manifested through cultural values amplifies every day. Leaders of tourism companies start to realize the importance of cultural values and take concrete steps for their establishment. **Cultural values** of tourism enterprises can be:

- **mission and image of the tourism company** (known brand, advanced information technologies, quality of tourism services provided, the desire to maintain the ethical standard of service, innovative spirit of serving, strong tendency towards leading on the tourism market);
- **work experience and authority** (undeniable authority, qualified personnel, gained experience);
- **placement, promotion and distribution** (effective mechanism of placement, effective and visible advertising, efficient distribution system of packages and tourist services for partners);
- **the way how consumers-tourists are treated** (attention paid to all customers, permanent tourists loyalty, granting bonuses);
- **work organization and discipline** (privileges granted for human resources through social policies, respect for individual rights, opportunities for training and development, employment guarantees, fair remuneration, conscious discipline);
- **selection criteria for management positions** (seniority or expertise, priority given to employees of the company);
- **leadership and management style** (authoritative, participative or democratic-liberal style, flexibility in style adaptability);
- **decision-making processes** (used degree of centralization, who decides, who should be consulted, individual or collective decisions, the need to achieve a consensus);
- **circulation of information and its degree of accessibility** (employees are extensively informed or rather, very little; information is readily available or not, etc.);
- **used communication techniques** (oral or written communication, rigidity or flexibility in the use of communication channels, access to senior management, practical behaviour in conducting meetings);
- **how to deal with conflict** (desire to avoid conflict and reach a compromise, the preference for formal and informal ways, involvement of the leader in their settlement);
- **evaluation of the performance** (by whom it is performed, how to use the results, etc.);
- **identification with the tourism company** (the extent to which management and staff adhere to

- **evaluarea performanței** (de cine este realizată, cum se folosesc rezultatele etc.);
- **identificarea cu întreprinderea turistică** (în ce măsură conducerea și personalul aderă la obiectivele și politicile firmei, loialitatea și integritatea, spiritul de echipă, în ce măsură este agreabil să lucrezi în companie).

Integrarea personalului în cultura organizațională a întreprinderii turistice

Pentru noii angajați, este necesar să fie creat un sistem de integrare atât din punct de vedere profesional, cât și al culturii întreprinderii turistice. Integrarea noilor angajați cuprinde acomodarea la locul de muncă și, totodată, acomodarea cu noile valori, reguli, proceduri și norme ale întreprinderii turistice. Procesul de integrare a noilor angajați în cultura organizațională a întreprinderii turistice cuprinde mai multe etape și este prezentat în *Anexa 2*.

În procesul de integrare a noilor angajați, pe lângă acceptarea de către aceștia a culturii organizaționale a întreprinderii turistice, această cultură este, într-o măsură mai mare sau mai mică, influențată de către acest personal nou angajat, mai ales de către cei care îndeplinesc funcții de manageri.

O integrare reușită în cultura organizațională a întreprinderii turistice se reflectă în satisfacția profesională, motivația în muncă, atașamentul față de întreprindere, stabilitate și perspectivă.

Pe de altă parte, unii angajați nu pot ține ritmul culturii organizaționale promovate de întreprinderea turistică, făcând abateri de la aceasta. De aceea, pentru menținerea culturii organizaționale, se efectuează concedierea angajaților care se abat de la cultura acesteia. În întreprinderile turistice în care angajarea personalului nu se face pe bază de concurs și nu se organizează un proces de socializare a noilor angajați, unele persoane nu se pot acomoda cu cultura organizațională a întreprinderii, comportându-se într-o manieră contrară culturii, ceea ce impune concedierea acestora. Totodată, concedierea unor angajați apare și în situația schimbării culturii, când unele persoane nu se pot adapta noii culturii.

Schimbarea culturii organizaționale a întreprinderii turistice se realizează, în principal, prin aceleași modalități, ca și cele folosite la menținerea culturii. Concentrarea atenției managerilor spre alte elemente ale culturii, modificarea reacției acestora la anumite crize în viața întreprinderii, schimbarea criteriilor de acordare a recompenselor, precum și a celor după care se recrutează, selectează și promovează personalul, vor orienta angajații spre noua cultură organizațională. Totodată, va fi angajat personal care se potrivește noii culturii și vor fi concediați angajații care nu se potrivesc acesteia.

Pentru menținerea culturii organizaționale în cadrul întreprinderii turistice, se poate acționa prin mai multe modalități, cum ar fi:

- angajarea persoanelor care se potrivesc cu cultura organizațională;

company's objectives and policies, loyalty and integrity, team spirit, to what extent is agreeable to work within the company).

Staff integration in the organizational culture of tourist company

A system of integration both professionally and from the side of the tourist enterprise culture has to be created for new employees. Integration of new employees includes accommodation in the workplace and also accommodation with new values, rules, procedures and rules of the tourism company. Integration process of new employees in the organizational culture of tourist enterprise comprises several steps and is shown in *Annex 2*.

In the process of integration of new employees, in addition to their acceptance of the organizational culture of the tourism company, this culture is a more or less influenced by the new hired staff, especially by those who fulfil managerial functions.

A successful integration in the organizational culture of tourism enterprise is reflected in the job satisfaction, work motivation, commitment to enterprise, stability and perspective.

On the other hand, some employees cannot keep up with the organizational culture promoted by tourism company, making deviations from it. Therefore, to maintain the organizational culture, employees that are deviating from it are fired. In tourism companies where hiring staff is not made on competition base and there is not organized a socialization process of new employees, some people cannot accommodate with the organizational culture of the company, behaving in a manner contrary to culture, which requires their firing. However, dismissal of employees occurs in the situation of culture change when some people cannot adapt to the new culture.

Change of the organizational culture of tourism enterprise is mainly done through the same methods as those used to maintain the culture. Focusing managers attention to other elements of culture, change of their responses to certain crises in the life of the company, change of criteria for granting rewards and criteria for recruitment, selection and promotion of staff will guide employees to the new organizational culture. There will also be hired personnel that fit the new culture and will be fired employees who do not fit the new culture.

There are different ways to maintain the organizational culture within the tourist company, such as:

- hiring people who fit with the organizational culture;
- dismissal of employees that deviate from its culture;
- the use of specific methods of maintaining the culture (*Annex 3*).

A successful integration in the organizational culture of tourism enterprise is reflected in job satisfaction, work motivation, commitment to enterprise, stability and perspective.

- concedierea angajaților care se abat de la cultura acesteia;
- folosirea unor metode specifice de menținere a culturii (*Anexa 3*).

O integrare reușită în cultura organizațională a întreprinderii turistice se reflectă în satisfacția profesională, motivația în muncă, atașamentul față de întreprindere, stabilitate și perspectivă.

Concluzie. Introducerea culturii organizaționale în cadrul întreprinderilor turistice din Republica Moldova, la etapa actuală, implică o serie de dificultăți datorate atât varietății de personalități și individualități specifice fiecărei întreprinderi, cât și diversității criteriilor și punctelor de vedere promovate de unii autori.

Ca și individul, care se manifestă în societate, punându-și în valoare personalitatea, fiind acceptat, respins sau ignorat, întreprinderea turistică, prin cultura sa organizațională, de asemenea, poate să se impună pieței și clienților, devenind în timp un actor important al mediului concurențial sau, din contra, poate fi aruncată la periferia interesului, fiind destinată izolării și dispariției.

Astfel, managerii interesați de utilizarea culturii organizaționale, ca instrument de creștere a performanțelor în cadrul întreprinderilor turistice, caută în permanență să descopere și să implementeze noi elemente moderne care să inspire credibilitate, valori și norme de comportament, identificând, totodată, problemele pe care acestea le pot ridica pentru întreprindere. Pe măsură ce se structurează în timp, aceste elemente alcătuiesc un ghid de comportament al salariaților și asigură o direcție comună pentru efortul depus în munca zilnică.

În funcție de segmentul de piață căruia i se adresează produsul sau serviciul turistic, de dimensiunea, nivelul exigențelor, potențialul și perspectivele de evoluție a acestuia, întreprinderea turistică poate dezvolta o cultură mai mult sau mai puțin pozitivă.

Motivele prin care se justifică interesul față de prezenta temă denotă că majoritatea top-managerilor din întreprinderile turistice consideră cultura organizațională ca instrument eficient de poziționare a firmei în raport cu mediul concurențial extern. Ceea ce trebuie, însă, subliniat este faptul că o cultură solidă și pozitivă nu garantează automat obținerea excelenței, ci numai în măsura în care se promovează strategiile compatibile cu principiile și valorile acceptate de grup și adaptabile mediului în care evoluează întreprinderea turistică. Astfel, excelența este condiționată de promovarea unor culturi evolutive, care necesită a fi studiate, analizate și implementate în sfera turistică.

Pentru a putea menține controlul în cadrul unor realități marcate de schimbări multiple, este nevoie de crearea unei viziuni de ansamblu a stării viitoare a întreprinderii turistice, în cadrul căreia să fie integrate posibilele schimbări. Clarificarea misiunii și încrederea reciprocă a participanților, identificarea de probleme și nu de soluții, crearea unor structuri, a unui climat și culturi organizaționale a inovării, care să încurajeze abordarea creativă a schimbărilor, sunt doar câteva dintre instru-

Conclusion. Introduction of organizational culture in the tourist companies from the Republic of Moldova at present involves a number of difficulties not only due to their great variety and individuality of each company, but also diversity criteria and views promoted by some authors.

As the individual that manifests itself in society, putting in the personality, being accepted, rejected or ignored, tourism enterprises through their organizational culture may also impose on the market and customers, becoming in time an important player in the competitive environment, or it can be disposed at the edge of interest, being a subject to isolation and extinction.

Thus, managers interested in using organizational culture as a tool to improve the performance of the tourism company are always looking to discover and implement new modern elements in terms of beliefs, values and norms of behaviour while identifying problems which may arise with for the enterprise. As these elements are structured in time, they provide a guide for the conduct of employees and provide a common direction for their efforts in daily work.

Depending on the market segment to which the tourism product or service is addressed, as well as on the size, the requirements, potential and prospects of its development, tourism company can develop a culture more or less positive.

The reasons justifying the interest in this topic is that most of the top managers of tourism companies consider organizational culture as an efficient positioning of the company in relation to the external competitive environment. But what must be emphasized is that a strong and positive culture does not guarantee automatically the achieving of excellence, but only to the extent that there are promoted strategies consistent with the principles and values accepted by the group and adaptable to the environment where the tourism enterprises evolve. Thus, excellence is conditioned by promoting progressive culture that needs to be studied, analysed and implemented in the sphere of tourism.

To maintain control within the realities marked by multiple changes, there is a need to create a shared vision of the future state of tourism company, where possible changes can be integrated. Clarifying the mission and mutual trust of the participants, identifying problems and not solutions, creating structures, a climate and organizational culture of innovation that would encourage the creative approach of changes are some of the tools that top managers must promote the have a real chance of success.

Recommendations

In order to maintain an organizational culture and ethical behaviour, in our opinion we may **recommend** the following:

- determine targets and supporting values in accor-

mentele pe care top-managerii trebuie să le promoveze pentru a avea șanse reale de succes.

Recomandări

Pentru menținerea culturii organizaționale și a unui comportament etic în cadrul întreprinderii turistice, în opinia noastră, se pot formula următoarele **recomandări**:

- determinarea obiectivelor și susținerea valorilor în conformitate cu posibilitățile întreprinderii turistice;
- încurajarea tuturor inițiativelor din cadrul întreprinderii turistice, care contribuie la menținerea culturii acceptate de către manageri și salariați;
- încurajarea pentru valorile care permit exprimarea liberă a diversității de opinii ale angajaților din întreprinderile turistice;
- elaborarea unor programe de pregătire a personalului prin care să se contribuie la respectarea valorilor promovate prin cultura întreprinderii.

Transferul codurilor eticii în afaceri în realitatea vieții întreprinderii turistice solicită asimilarea lor în mediul cultural, în comportamentele culturale printr-o serie de **acțiuni** inițiate de manageri, cum ar fi:

- formularea cât mai clară a codului de conduită în businessul turistic și aplicarea acestuia în diverse situații în scopul încurajării comportamentului moral al angajaților;
- inițierea unor programe de pregătire în spiritul normelor etice promovate de întreprinderea turistică;
- definirea clară a obiectivelor individuale astfel, încât acestea să nu creeze neînțelegeri, sau să solicite angajaților sarcini imposibile, situații care i-ar împinge spre comportamente lipsite de moralitate;
- menținerea unei înalte etici în comportamentul top-managerilor ca exemplu pentru angajații întreprinderii turistice;
- utilizarea standardelor eticii în procesele de evaluare a performanțelor personalului;
- dezvoltarea unor mecanisme de comunicare și motivaționale, care să încurajeze angajații în promovarea conduitei corecte în businessul turistic.

În acest fel, etica în businessul turistic se va regăsi în componentele culturale, influențându-le și chiar creând simboluri noi: sloganuri care să conțină mesajul onestității în relațiile cu partenerii și clienții.

dance with the possibilities of the tourist enterprise;

- encourage all initiatives across the tourism enterprise to help maintain the cultural accepted by managers and employees;
- option for values that allow the expression of diversity of views of employees of tourism company;
- development of staff training programs through which there are respected the values promoted by corporate culture.

Transfer of business ethics codes in actual life of the tourist enterprise requires their cultural assimilation in cultural behaviour through a series of **actions** initiated by managers such as:

- clearer wording of the code of conduct in the tourism business and its call in different situations to encourage the moral behaviour of employees;
- initiation of training programs in line with ethical standards promoted by tourism enterprises;
- clear definition of individual objectives so as not to create misunderstandings, or require employees impossible tasks, situations that would push towards unethical behaviours;
- maintaining a high ethic in the behaviour of top managers as an example for the tourism company employees;
- use of ethics standards in staff performance evaluation processes;
- development of mechanisms for communication and motivation in order to encourage employees to promote proper behaviour in the tourism companies.

Thus, ethics in business tourism will be found in the cultural components influencing them and even creating new symbols: slogans containing the message of honesty in relations with partners and customers, events on strengthening moral procurements in business, etc.

Bibliografie/Bibliography:

1. NICOLESCU, Ovidiu, VERBONCU, Ion. *Managementul organizației*. București: Editura Economică 2007, pp. 646, ISBN 978-973-709-343-1.
2. BURDUȘ, Eugen, POPA, Ion. *Fundamentele managementului organizației*. Ediția a III-a. București: Editura Pro Universitaria, 2013, pp. 408, ISBN 978-606-647-770-3.
3. NEDELEA, Ștefan (coordonator). *Managementul organizației*. București: Editura ASE 2008, ISBN 978-606-505-110-2.
4. ZORLENȚAN, T., BURDUȘ, E., CĂPRĂRESCU, G. *Managementul organizației*. București: Editura Economică 1998, pp.736, ISBN 973-590-070-X.
5. PATRICHE, Dumitru, coordonator. *Tratat de management comercial*. București: Editura Universitară, 2007, pp. 672, ISBN 978-973-749-286-9.

6. HUȚU, Carmen Aida. *Cultură organizațională și transfer de tehnologie*. București: Editura Economică 1999, pp. 240, ISBN 973-590-161-7.
7. POPESCU, Doina I. *Managementul general al firmei*. Ediția a III-a. București: Editura ASE, 2013, pp. 390, ISBN 978-606-505-770-8.
8. GAVRILĂ, Tatiana, LEFTER, Viorel. *Managementul organizațiilor*. București: Editura Economică 2007, pp. 382, ISBN 978-973-709-333-2.
9. STATE, Olimpia. *Cultura organizației și managementul*. București: Editura ASE 2004, ISBN 973-594-462-6.
10. ЭЛИБЕССОН, Мэрс. *Организационная культура*. Москва, Издательство «Гуманитарный центр», 2005, 460 стр., ISBN: 966-8324-17-X.

Anexa 1/ Annex 1

Studiu comparat al culturii organizaționale între întreprinderile turistice din Republica Moldova și Europa de Vest/ Comparative study of the organizational culture in tourism companies from the Republic of Moldova and Western Europe

Caracteristici manageriale/ Management characteristics

Republica Moldova/ Republic of Moldova	Europa de Vest/ Western Europe
1	2
Strategiile sunt pe termen scurt/ Short-term strategies	Strategiile sunt pe termen lung/ Long term strategies
Există schimbări frecvente de top-manager/ Frequent changes of top-managers	Există schimbări rare de top-manager/ Rare changes of top-managers
Succesul întreprinderii este măsurat pe termen scurt/ Success of the company is measured in short-term	Succesul întreprinderii este măsurat pe termen lung/ Success of the company is measured in long-term
Există autoritate și control/ There is authority and control	Se manifestă democrație participativă și parteneriat/ There is participative democracy and partnership
Deciziile se iau individual/ Decisions are taken individually	Deciziile se iau în grup/ Decisions are taken in groups
Se încearcă combinarea vieții personale cu cea corporativă pentru sporirea eficacității/ There is a tentative to combine personal life with the corporate one in order to increase the effectiveness	Se face separare între viața individuală și cea corporativă/ There is made separation between private and corporate life
Există comunicare slabă/ Poor communication	Există comunicare intensă în toate direcțiile/ Intense communication in all directions
Există raporturi conflictuale cu șefii/ Conflicts with leaders	Există cooperare între șef și subordonat/ Cooperation between leaders and subordinates
Există competiție între angajați/ Competition between employees	Există cooperare/ Cooperation
Top-managerii sunt agresivi/ Top managers are aggressive	Top-managerii încearcă să se comporte în mod egal cu toți salariații/ Top managers are behaving like other employees
Predomină comunicarea verbală/ Predominance of verbal communication	Predomină comunicarea scrisă/ Predominance of written communication
	Se stabilesc limite precise între funcții/ There are precise limits between functions

Caracteristici corporative/ Corporate characteristics

Republica Moldova/ Republic of Moldova	Europa de Vest/ Western Europe
1	2
Limitele nu sunt complet definite/ Limits are not completely defined	Se stabilesc limite precise între funcții/ Exact limits among functions are established
Nu există descrierea postului/ There is no job description	Există descrierea postului/ There is job description
Se pune accent pe rolul pe care îl are persoana/ An emphasis is made on the role of a person	Se pune accent pe funcție/ An emphasis is made on function

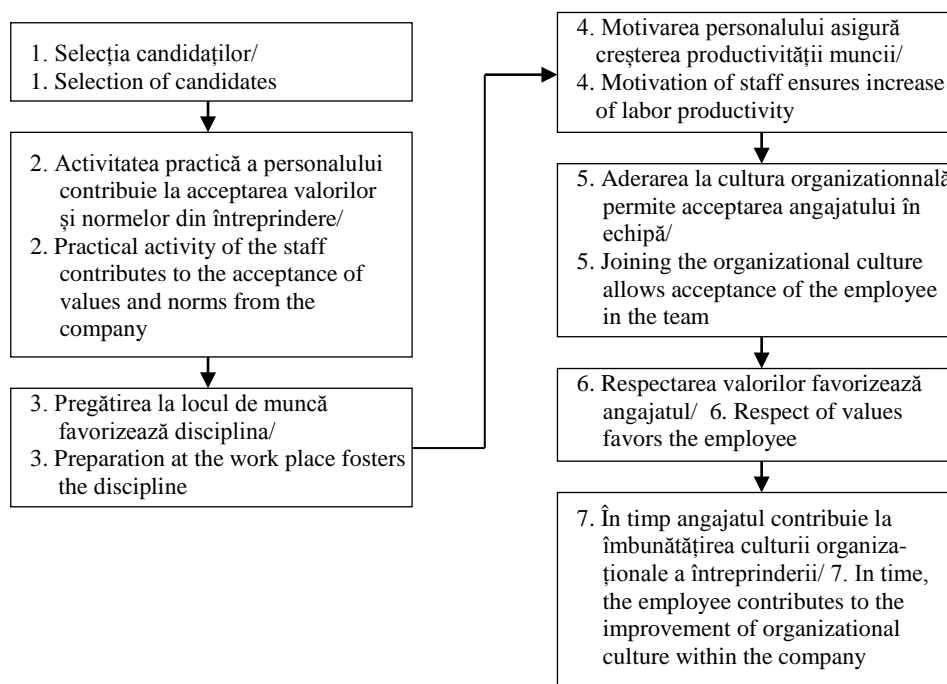
1	2
Echipa de conducere are puteri limitate/ Team management has limited powers	Echipa de conducerea este atotputernică/ Team management is powerful
Există orientare spre probleme funcționale/ There is an orientation towards functional problems	Orientarea este spre probleme/ interfuncționale/ There is an orientation towards inter-functional problems
Rezultatele sunt atribuite angajatului/ Results are assigned to employee	Rezultatele sunt atribuite echipei/ Results are assigned to the team
Vârsta și vechimea influențează puțin salarizarea/ Age and seniority are less affecting the remuneration	Vârsta și vechimea sunt principalele criterii de salarizare/ Age and seniority are the main criteria for remuneration
Salariile sunt influențate de rezultatele întreprinderii/ Salaries are little related to enterprise results	Salariile depind de rezultatele întreprinderii/ Salaries depend on the enterprise results
Există diferențe mici de salarizare/ There is little difference in payments	Există diferențe mari de salarizare/ There are large differences in payments
Răsplata materială este asigurată prin salariu și comision/ Material reward is assured through salary and commission	Răsplata materială este asigurată prin salariu, bonus lunar și anual, servicii sociale/ Material reward is assured through salary, monthly and annual bonus, social services
Valorile culturale sunt realizate prin competiție, realizări și riscuri/ Cultural values are achieved by competition, achievement and risks	Valorile culturale sunt realizate prin libertate, apartenență, reputație și statut social/ Cultural values are achieved by freedom, reputation and social statute

Filosofia afacerii turistice/ Philosophy of tourism business

Republica Moldova/ Republic of Moldova	Europa de Vest/ Western Europe
1	2
Profitul este pe termen scurt/ Short-term profit	Profitul se examinează prin continuitatea și prosperitatea afacerii/ Profit is examined through continuity and prosperity of the business
Investițiile se fac pe termen scurt/ Short-term investments	Investițiile se fac pe termen lung/ Long-term investments
Se dorește reducerea dependenței față de furnizori/ It is desired to reduce the dependence of vendors	Se lărgeste gama furnizorilor de servicii turistice/ The list of tourist services vendors is enlarged
Se pune accentul pe rezultate/ The focus is made on results	Se pune accentul pe eforturi/ The focus is made on efforts
Se iau decizii rapide/ Quick decisions are taken	Se acționează rapid/ Rapid actions
Se iau decizii individuale/ Individual decisions are taken	Deciziile se iau în grup/ Decisions are taken in group
Orientarea este pe termen scurt/ Short-term orientation	Orientarea este pe termen lung/ Long-term orientation
Deciziile sunt inițiate de la conducere/ Decisions are initiated by leaders	Deciziile sunt inițiate de la executanți/ Decisions are initiated by executants
Există orientare spre inovarea produselor turistice/ Orientation towards oriented tourist product innovation	Există orientare spre inovarea proceselor legate de valorificarea noilor destinații turistice/ Orientation towards innovation of processes linked with the valorification of new tourism destinations
Există orientare spre majorarea vânzărilor, uneori, în detrimentul calității/ Orientation towards increasing of sales, sometimes to the detriment of quality	Există orientare spre majorarea vânzărilor, menținând standardele de calitate/ Orientation towards increasing of sales, maintaining quality standards
Politica de costuri este pe termen scurt/ Short-term cost policy	Politica de costuri este pe termen lung/ Long-term cost policy
Se practică costuri mici pentru dezvoltarea pachetelor de servicii turistice/ Low costs for the development of tourism services offers	Se practică costuri mari pentru dezvoltarea pachetelor de servicii turistice/ High costs for the development of tourism services offers
Se fac proiectări de noi destinații turistice cu riscuri mari/ Design of new tourism destinations is made with high risks	Se fac proiectări de noi destinații turistice cu riscuri mici/ Design of new tourism destinations is made with low risks

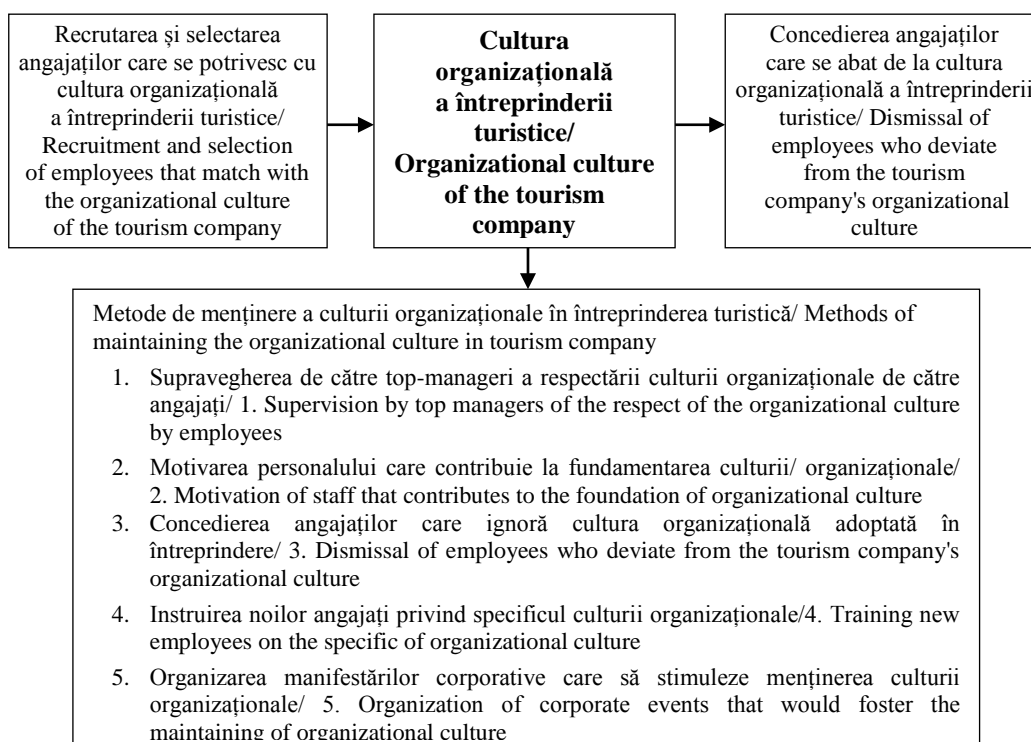
Sursa: Elaborată de autor/ Source: developed by author

Procesul de integrare a noilor angajați în cadrul întreprinderii turistice/ The integration process of new employees in a tourism company



Sursa: Elaborată de autor/ Source: developed by author

Modalități de menținere a culturii organizaționale/ Methods of maintaining the organizational culture



Sursa: Elaborată de autor/ Source: developed by author