

## INTEGRATION OF NEW EMPLOYEES INTO THE ORGANIZATIONAL CULTURE

## INTEGRAREA NOILOR ANGAJAȚI ÎN CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ

**COJOCARU Valentina, studentă, specialitatea: BA**

Academia de Studii Economice din Moldova, Republica Moldova,

Chișinău, str. Bănulescu-Bodoni 61, [www.ase.md](http://www.ase.md)

Telefon: + 37367777176

e-mail autor: [cojocaru.valentina.6rex@ase.md](mailto:cojocaru.valentina.6rex@ase.md)

**Abstract:** *The effective integration of new employees into the organizational culture is a key factor for ensuring performance in the banking sector. In the current economic context, there is great competition in attracting and retaining competitive employees in the company. However, first of all, organizations should reduce the staff turnover rate, understanding the reason for departures and implementing stable integration strategies. This paper investigates the synergy between Agile management methodologies and the integration of new employees within maib, the leading banking institution in the Republic of Moldova. The purpose of the research is to analyze the integration process within the company Moldova-Agroindbank SA, as well as the analysis of the implementation of Agile management. The research methods used are documentary analysis, observation and survey research. The findings reveal that most employees perceive the integration process as structured and supportive, contributing positively to their adaptation and performance. At the same time, the presence of Agile management elements, such as teamwork, flexibility and continuous feedback, increases the effectiveness of integration and employee involvement. The research results demonstrate that MAIB follows a well-defined Cultural Code, which emphasizes values, organizational culture and its importance in the long-term retention of talented employees. The study emphasizes the importance of aligning organizational culture with Agile principles to improve employee performance and organizational success.*

**Keywords:** onboarding, organizational culture, banking sector, values, human resource management, employee integration, agile management, maib

**JEL CLASSIFICATION:** M12, M14, M53, G21

### INTRODUCERE

În contextual actual al globalizării și al creșterii competitivității pe piața muncii, procesul de integrarea a noilor angajați joacă un rol important. Procesul dat pune bazele de adaptare a angajaților cu mediul intern al companiei. Un impact major asupra procesului de integrare îl deține cultura organizațională, care descrie valorile, normele, regulile, acțiunile și comportamentele echipei, ce îi face unici față de alte grupuri. În sectorul bancar, unde cerințele privind eficiența și adaptabilitatea sunt ridicate, acest proces este influențat tot mai mult de adoptarea principiilor managementului Agile, care promovează flexibilitatea, colaborarea și învățarea continuă. Astfel procesul de integrare deține o importanță deosebită, deoarece activitatea este strict reglementată, iar performanța e pe primul loc, iar cei ce se vor să se adapteze culturii organizaționale pot influența negativ. Pentru menținerea pe termen lung a angajaților, echipa trebuie să ofere sprijin, ajutor, feedback constructiv ca angajații să nu-și piardă personalitatea, ci din contra să contribuie la strălucirea companiei și mediului de lucru.

Procesul dat va fi analizat în cadrul companiei Moldova-Agroindbank SA, care are o poziție solidă pe piață și numeroase premii datorită activității sale. La baza băncii stă o echipă imensă de peste 2400 angajați, care pun accent pe o cultură pozitivă, orientată spre client și performanță. Ca parte a strategiei actualizate, maib s-a angajat într-o Transformare Agile, proiect care-și propune schimbarea organizațională și culturală pe termen lung, care să contribuie la îmbunătățirea semnificativă a activității operaționale. Modelul operațional agil se bazează pe o structură organizațională pe orizontală, în opoziție cu cea tradițională ierarhică. Scopul cercetării constă în analiza procesului de integrare, înțelegerea culturii organizaționale promovate și descrierea transformării Agile.

Pentru atingerea scopului dat, vom ține cont de câteva obiective:

- descrierea conceptului de cultură organizațională, cod cultural și management Agile;
- analiza etapelor de integrare în compania maib;
- determinarea impactului culturii organizaționale asupra performanței noilor angajați;
- revizuirea rezultatelor angajaților în baza chestionarului aplicat;
- elaborarea unor recomandări privind procesul de integrare și menținerea angajaților pe termen lung;

Obiectivele propuse vor contribui la o analiză complexă a procesului de integrare a noilor angajați în compania maib, demonstrând legătura puternică dintre calitatea procesului de integrare și eficiența personalului.

### **CONȚINUTUL DE BAZĂ**

Organizația este un grup uman și are o cultură a sa, prin intermediul căruia își desfășoară activitatea pentru îndeplinirea unor scopuri. Cultura organizațională reprezintă o totalitate de valori, simboluri, ritualuri, ceremonii, atitudini și comportamente ce sunt dominate într-o organizație, care mai apoi sunt transmise generațiilor următoare ca fiind un exemplu de mod de a gândi, simți și acționa și care au o influență determinantă asupra rezultatelor și evoluției companiei. Cultura organizațională cuprinde ansamblul produselor artificiale, a valorilor și conceptelor de bază, a modurilor de gândire și comportamentul acceptat general într-o organizație ca baza comună de acțiune (Burduș & Căprărescu, 1999). Punctul de vedere a autorilor Burduș și Căprărescu este că la baza unei organizații stă ceva comun, acceptat de toți sub formă de atitudine și gândire colectivă, valori îndreptate spre succes.

Onboarding-ul reprezintă procesul de introducere în organizație a unui nou angajat, este procesul prin care se acumulează informațiile, skills-urile și comportamentele necesare pentru a performa pe un anumit post din companie. Conform lui Bauer un onboarding eficient contribuie la reducerea incertitudinii și la creșterea nivelului de implicare și satisfacție a angajaților (Bauer, 2010). În același sens, Armstrong subliniază faptul că organizațiile care implementează programe structurate de integrare obțin performanțe înalte și o retenție mai ridicată a personalului (Armstrong, 2014).

Ca obiect de studiu în analiza importanței acestui subiect este compania Moldova-Agroindbank SA, care a fost fondată în 1991 ca urmare a reorganizării reprezentanței din Moldova a Băncii Agroindustriale a URSS în frunte cu Grigore Furtună- Președinte al Comitetului de Conducere. Compania este lider în sectorul bancar din Republica Moldova, cu peste 937 mii utilizatori maibank, 720 clienți corporativi și 41000 clienți activi IMM. Maib s-a angajat într-o Transformare Agile, un proiect care-și propune schimbarea organizațională și culturală pe termen lung, care să contribuie la îmbunătățirea semnificativă a activității operaționale. Transformarea organizațională va genera crearea unei noi structuri și de noi procese, în jurul cărora echipe mici, agile își vor putea atinge propriile obiective, în corespundere cu strategia băncii. Conform noii culturi, centrul de comandă pentru luarea deciziilor și responsabilitatea pentru rezultatul final va aparține echipelor care vor lucra aproape de clienți.

În cadrul cercetării date s-au utilizat următoarele metode de cercetare:

1. chestionarul – metoda principală de colectare a datelor, aplicat unui eșantion de 12 angajați din cadrul companiei maib;
2. Analiza documentară – metoda ce ajută în fundamentarea teoretică a cercetării și în aprofundarea procesului de integrare, analiza codului cultural, managementului Agile și a culturii organizaționale din cadrul organizației în baza informațiilor de pe site-ul oficial al băncii;
3. Observare – metoda ce a permis analizarea indirectă a comportamentului organizațional și a modului în care cultura declarată și transformarea Agile se reflectă în activitatea zilnică a angajaților;

Utilizând metodele date, rezultatele cercetării accentuează că procesul de integrare a noilor angajați în cadrul maib este perceput în mod pozitiv de către majoritatea respondenților, iar aceasta demonstrează că integrarea este susținută continuu de structuri solide de suport.



**Figura 1. Forme de suport oferit noilor angajați în procesul de integrare**

Sursa: Studiu realizat de autor privind procesul de integrare și impactul asupra performanței angajaților în cadrul Moldova-Agroindbank SA (2026)

Un factor important în procesul de integrare îl constituie suportul oferit angajaților, iar figura 1 ne arată că 83,3% dintre angajați au avut parte de un mentor ce i-a oferit cunoștințele necesare pentru a se integra în echipă și muncă. De asemenea, pe lângă transferul de cunoștințe de la un mentor, 90% din ei menționează că au participat la traininguri, sesiuni de instruire ce i-au ajutat să înțeleagă mai bine organizația și cultura sa. Îmbinarea acestor 2 forme de suport contribuie la dezvoltarea competențelor, reducând riscul de erori și minimizarea stresului în momentul adaptării.

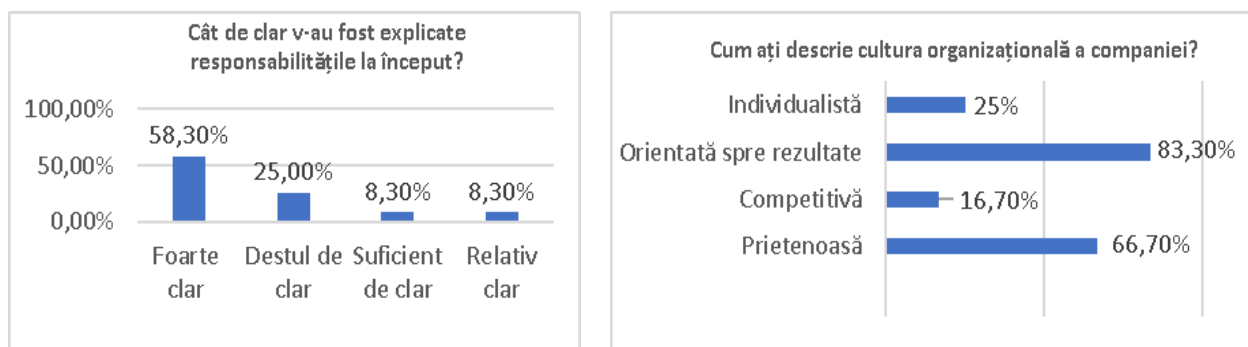


**Figura 2. Claritatea rolului și percepția asupra culturii organizaționale**

Sursa: Studiu realizat de autor privind procesul de integrare și impactul asupra performanței angajaților în cadrul Moldova-Agroindbank SA (2026)

Alt factor important în succesul integrării și atingerea performanțelor este comunicarea. Conform figurei 2, putem observa că 7 din 12 persoane au avut parte de o comunicare clară a sarcinilor, responsabilităților ceea ce duce la o adaptare mai rapidă în cadrul organizației. Cultura organizațională în sectorul bancar este descrisă ca fiind orientată spre rezultate, mediul de lucru fiind prietenos, astfel banca maib obține rezultatele propuse datorită unei comunicări interne eficiente.

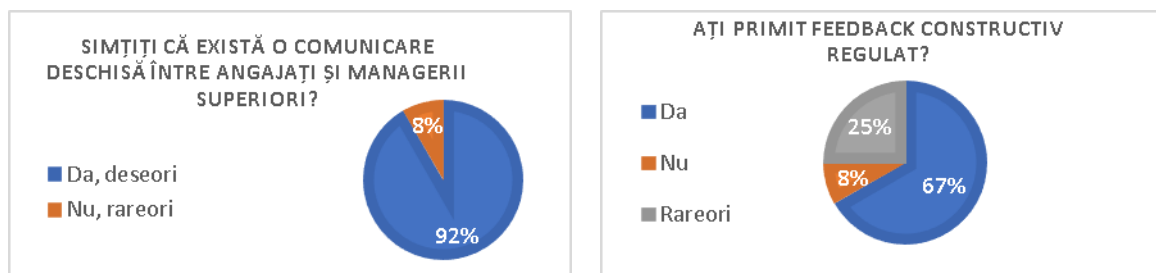


**Figura 3. Comunicarea și feedback-ul din partea nivelului superior**

Sursa: Studiu realizat de autor privind procesul de integrare și impactul asupra performanței angajaților în cadrul Moldova-Agroindbank SA (2026)

Analizând răspunsurile în baza chestionarului oferit, s-a depistat că echipa maib este formată peste 50% din angajați cu vârsta <25 ani, majoritatea angajaților fiind genul feminin. Echipa descrie cultura organizațională pozitivă ca: mediu plăcut de lucru, exercitarea calitativă a rolului, organizare și motivarea prin salariu și mai mare. În primele săptămâni de integrare au fost primiți destul de bine, dar totuși au întâlnit careva dificultăți cum ar fi – domeniu de activitate total nou, acomodarea și însușirea tuturor produselor, comunicarea cu clienții, interacțiunea cu persoane noi. Însă datorită unei echipe prietenoase și comunicării deschise între angajați și manageri superiori, ei au obținut rezultate bune, ocolind toate dificultățile în perioada de integrare.

Din anul 2022 maib și-a propus să își schimbe stilul de activitate demarând un proces de Transformare Agile în bancă. Acest pas înseamnă trecerea de la metoda tradițională ierarhică la modelul de structură organizațională pe orizontală, care fiind formată din echipe mici, agile vor fi ca centrul de comandă pentru luarea deciziilor și responsabilităților pentru rezultatul final. Unele studii susțin că peste 60% dintre organizații sunt deja Agile, iar această transformare Agile a dus la un nivel de centrare pe client, îmbunătățirea performanței operaționale și înregistrarea creșterii gradului de implicarea a angajaților și sporirea eficienței.

Giorgi Shagidze, CEO maib, a declarat: „ Transformarea Agile este un proiect ambițios, unic pentru o organizație de amploarea și complexitatea maib. Necesitatea unei transformări Agile este argumentată de conjunctura industriei în schimbare, în care centrarea pe client și digitalizarea sunt cheia pentru a menține poziția de lider pe piață și pentru a obține valoare adăugată. Proiectul va avea ca rezultat schimbarea fundamentală a manierei de lucru și va genera o schimbare culturală simțitoare, contribuind la formarea unui model de gândire necesar pentru a atinge viteza și flexibilitatea dorite pentru realizarea obiectivelor. Suntem cu toții extrem de încântați de transformare și pregătiți să facem schimbarea care va oferi avantaje mulți ani înainte” ( Shagidze, 2021). Maib fiind cea mai mare bancă din Moldova, necesită o astfel de transformare ce va conduce spre recunoașterea sa ca fiind în continuare lider pe piața Moldovei.

Poziția solidă a companiei se datorează structurării clare a valorilor, regulilor și culturii organizaționale înscrise în Codul Cultural al băncii maib. Ghidul dat descrie clar compania și pe ce se pune accent, iar printre valorile ce definesc identitatea maib se include: prioritatea pe client, acționarea cu integritate, adoptarea inovației, puterea echipei și urmărirea excelenței. Pentru companie oamenii sunt cel mai prețios activ, ce aduce valoare. De asemenea comunitatea maib încurajează implicarea în comunitate și responsabilitatea socială, investind în dezvoltarea comunitară, ocrotirea mediului înconjurător și susținerea practicilor de afaceri etice

### CONCLUZII/RECOMANDĂRI

În urma cercetării realizate, putem deduce că procesul de integrare a noilor angajați în cadrul Moldova-Agroindbank SA este bine structurat și contribuie semnificativ la adaptarea rapidă în cadrul culturii organizaționale. Angajații se simt apreciați, comunică deschis și obțin rezultate mărețe datorită unei culturi bine fondate, ce contribuie la succesul companiei pe termen lung.

În concluzie, pentru a satisface toți angajații din cadrul companiei se recomandă:

- Dezvoltarea continuă a programelor de onboarding, ținând cont de nevoile individuale;
- Oferirea de feedback constructiv indiferent de situație, pentru a încuraja angajații;
- Extinderea programului de transformare Agile încât să se participe toți;
- Monitorizarea constantă a nivelului de satisfacție, pentru înlăturarea dificultăților;

**REFERINȚE:**

1. Armstrong, M. (2020). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page.
2. Bauer, T. (2010). Onboarding New Employees: Maximizing Success. SHRM Foundation
3. Burduș, E. & Căprărescu, G. (2007). Fundamentele managementului organizației. București: Editura
4. Economică.
5. Chestionar privind procesul de integrare în cultura organizațională – impactul asupra performanței angajaților.(2026). Elaborat de autor. <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfB3ZaExZnr1JZXSbQlvccHZR-HU6JIKwTsWU1JaK9kGKYGZQ/viewform?usp=header>
6. MAIB, <https://www.maib.md/ro/noutati/maib-isi-reinventeaza-stilul-de-activitate-demarand-un-proces-de-transformare-agile-in-banca>. Accesat la 9 aprilie 2026.

**Coordonator științific: COVAȘ Lilia, conf. univ., dr. hab.**

Academia de Studii Economice din Moldova

Republica Moldova, Chișinău, str. Bănulescu-Bodoni 61, [www.ase.md](http://www.ase.md)

Telefon: + 37379547953

e-mail: [lilia.covas@ase.md](mailto:lilia.covas@ase.md)