

RESEARCHES ON HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE COOPERATIVE BANKING SYSTEM IN ROMANIA

Ioana-Raluca Diaconu and Bogdan-Andrei Tiliuță
Assist. Prof., PhD, Student, "Al. Ioan Cuza" University of Iași

Abstract: Human resource management has slowly been separated from general management becoming more and more important, because it is the one which keeps the balance between "the performance" and "the health" of an organization. To accomplish this balance, human resource management must answer to the actual challenges, to adapt to the market developments and involve deeper.

Following the research, we would like to present the conceptual framework, but also the importance of human resource management in the Romanian cooperative banking system, which contains credit institutions with a lower market share in our country but with over 167 years of tradition.

Keywords: management, human resources, co-operative banks, performance, prospects

Introducere

Într-o lume a organizațiilor o bună colaborare și implicare a oamenilor și nu neapărat a lucrurilor reprezintă o caracteristică esențială. Resursa umană a devenit tot mai valorasă, mai greu de găsit, înlocuit sau imitat. Angajații sunt cei ce asigură supraviețuirea și dezvoltarea unei organizații - sunt o resursă vitală, o gură de aer fără de care acestea nu ar exista.

Organizațiile implică oameni, iar viitorul acestor entități depinde de efortul persoanelor implicate. Din acest considerent John Naisbitt afirma: „în noua societate informațională, capitalul uman a înlocuit capitalul financiar ca resursă strategică”. Prin urmare, putem considera că primele resurse strategice din cadrul unei organizații sunt chiar angajații. Mulți dintre aceștia tind să asocieze rezultatele companiei în care lucrează cu reușitele/ eșecurile personale, considerând entitatea în care lucrează ca fiind a lor.

Organizațiile sunt niște invenții sociale create în scopul realizării unor obiective propuse prin mobilizarea și stăruința comună a unor oameni. Prin urmare, putem afirma că investiția în resursa umană reprezintă calea cea mai eficientă în garantarea competitivității și a succesului organizației.

1. Literatura de specialitate privind managementul resurselor umane

Ultima decadă a fost plină de schimbări, economia mondială a cunoscut transformări profunde, iar conceptul care a guvernat în acești ani a fost „criza”. Anii premergători declanșării au fost caracterizați printr-o dezvoltare accelerată, nesustenabilă, care a condus la acest dezechilibru major ce a răsunat în întreaga lume.

Criza financiară globală a surprins pe mulți prin aploarea și urmările economice declanșate. Din cauza acestor incertitudini din mediul financiar și economic, organizațiile s-au văzut nevoite să-și regândească structura resurselor umane și să-și reorganizeze activitatea într-un mod cât mai eficient. Prin urmare, interesul pentru managementul resurselor umane a crescut

exponențial pentru cercetătorii științifici, dar și pentru specialiștii din domeniul resurselor umane.

Managementul H.R. (resurselor umane) este chemat să schimbe lucrurile, să descopere realitatea pentru a asigura o eficiență înaltă a activității umane, să ofere soluții acolo unde se impune pentru a administra cele mai valoroase bunuri ale unei organizații – *angajații* - într-o manieră strategică și coerentă. Aceștia ocupă un loc deosebit de important în cadrul unei organizații, unii cercetători poziționându-i pe același nivel cu clienții.

Donna Murphy, Director al Institutului Adecco susține că noul rol al managementului H.R. este o consecință a convergenței a trei trenduri: globalizare, schimbare demografică și criza talentelor. S-a constatat faptul că fenomenul denumit globalizare, a condus în țările din partea de vest a Europei, la o creștere a cererii de forță de muncă din ce în ce mai calificată, în detrimentul cererii tot mai reduse de muncitori necalificați, coroborat și cu creșterea vârstei personalului. Un studiu realizat de acest institut în Marea Britanie pe un eșantion de aproximativ 5000 de specialiști în resurse umane demonstrează faptul că lipsa talentelor afectează grav departamentele specializate pe recrutare, prin urmare acestea sunt obligate să-i motiveze din ce în ce mai mult pe angajații talentați, să le ofere bonusuri substanțiale, dar și noi oportunități.

Managementul resurselor umane descrie acea activitate organizațională care permite întrebuițarea cea mai eficientă a oamenilor, în speță a angajaților pentru îndeplinirea cu succes a tuturor obiectivelor organizaționale, dar și individuale.

În „Managementul resurselor umane”, Prodan A. (2014) definea managementul resurselor umane ca fiind „un ansamblu de activități prin care se asigură planificarea, procurarea, menținerea și dezvoltarea celor mai importante resurse ale unei organizații, respectiv cele umane”. Acest proces este sprijinit îndeosebi de manageri și de specialiști cu abilități și cunoștințe complexe în domeniu.

Managementul este într-o continuă evoluție. În prezent pentru un management performant este nevoie de lideri talentați și implicați, de manageri cu experiență, responsabili pentru bunăstarea membrilor organizației pe care o coordonează, recunoscuți de colegi, clienți și alți actori ai societății.

Un studiu realizat de Parfenie A. (2009) privind principalele obiective ale managementului resurselor umane susține faptul că cel mai relevant dintre obiective este creșterea potențialul companiei prin valorificarea performanțelor capitalului uman, urmând cinci direcții:

- planificarea, recrutarea, selecția și integrarea personalului
- păstrarea și fidelizarea angajaților valoroși, cu abilități deosebite
- securitatea și sănătatea la locul de muncă
- motivarea personalului prin bonusuri, recompense, reproiectarea posturilor etc.
- dezvoltarea resurselor umane – training, coaching etc.

Mergând mai departe, Cornescu și colaboratorii (2004) au definit această ramură a managementului ca fiind „un complex de activități orientate către folosirea cât mai eficientă a personalului unei organizații, urmărindu-se atât atingerea obiectivului ei, cât și satisfacerea nevoilor angajaților”, de unde putem aprecia complexitatea practicilor și strategiilor de resurse umane.

Principalele activități specifice managementului resurselor umane (MRU) cuprind: selectarea și recrutarea personalului, examinarea și realizarea fișelor de post pentru fiecare angajat, programarea și coordonarea acestuia, consultanța și orientarea în carieră, evaluarea

performanțelor, compensații, bonificații, recompense și avantaje specific locului de muncă, siguranța și sănătatea, relațiile create în organizație, disciplina și controlul.

Mai mult, dorim să aducem în discuție două concepte folosite adesea atunci când vorbim despre managementul resurselor umane: „resursa umană” și „personalul”. Spre deosebire de organizațiile ce au drept scop obținerea de profit, organizațiile publice dețin mai puține resurse, iar cea mai importantă, prețioasă și eficientă este chiar resursa umană.

Conceptul de „personal” se referă strict la angajații unei organizații, priviți adesea ca niște mașini de scris – adică ca și capitalul mobil sau fix, fiecare cu locul și rolul său bine stabilit, fără mari așteptări. Pe de altă parte, „resursa umană” vizează orice individ care, dacă i se creează anumite condiții și oportunități se poate dezvolta, poate aduce profit organizației și poate crește odată cu aceasta.

Tocmai aceste aspecte și diferențe pot fi considerate esența managementului resurselor umane – managerii de top și liderii învață mereu să creeze angajaților condiții, în așa fel încât să „producă” mai mult. Cu alte cuvinte, managementul resurselor umane încearcă să creeze spațiu organizațional în care salariații să-și poată atinge maximul de potențial.

2. Managementul și importanța resurselor umane în sistemul bancar cooperatist

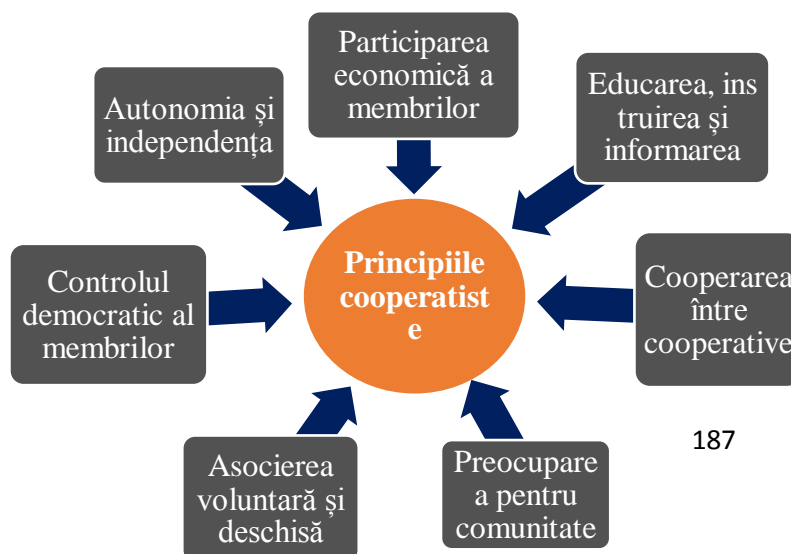
În vederea conturării contextului în care s-a realizat studiul întreprins am analizat conceptul de cooperatie, structura rețelei de bănci cooperatiste Creditcoop, structura de resurse umane ale acestei organizații, precum și importanța managementului resurselor umane din cadrul structurii analizate.

Rețeaua cooperatistă s-a născut ca rezultat la poverile întâmpinate de-a lungul timpului în ceea ce privește rezolvarea unor probleme ce au devenit tot mai vizibile în cadrul economiei de piață, cum ar fi: sărăcia din mediul rural, excluziunea socială, rata ridicată a șomajului, nivelul redus de educație, un sistem de sănătate precar, dar și ca urmare a eșecurilor înregistrate în acest sens de programele guvernamentale.

În acest context, au luat ființă germenii unui alt model de sistem financiar, cel orientat spre valori. Cooperativele de credit – actualele bănci cooperatiste - sunt prea economic orientate pentru a putea fi incluse în cadrul sectorului nonprofit și, totodată, prea social orientate pentru a putea fi considerate organizații economice care urmăresc obținerea de profituri (Levi & Davis, 2008), (Borzaga, Depedri, & Tortia, 2009). Tocmai această dualitate reprezintă de fapt cheia dezvoltării acestor organizații a căror „putere și forță” se regăsește în numărul de membri cooperatori.

În România, începând cu anul 2006, *cooperativele de credit* își reînnoiesc titulatura, devenind bănci cooperatiste. În prezent își desfășoară activitatea o singură rețea cooperatistă autorizată de către Banca Națională a României, numită Creditcoop. La nivelul Băncii Centrale Cooperatiste sunt organizate 17 agenții și 41 de bănci afiliate (cu aproximativ 750 de sucursale, marea majoritate a acestora în localități aflate în afara mediului urban), în care activează aproximativ 1800 de angajați.

Un studiu întreprins de R. Diaconu (2014) în care sunt tratate aceste instituții de credit se prezintă



principiile promovate ce stau la baza valorilor cooperatiste și anume: libertatea membrilor de a se asocia, controlul democratic al acestora, participare economică comună la buna funcționare a cooperativei, autonomia și independența față de instituțiile statale, educarea, formarea și informarea care duc la dezvoltarea cooperăției, cooperarea între cooperative, preocuparea pentru comunitate (responsabilitatea socială), precum și controlul democratic al membrilor.

Alături de calitatea deosebită a activității de creditare desfășurate de aceste instituții de credit, concretizată într-un număr foarte mic al creditelor neperformante, precum și de acuratețea operațiunilor în parteneriat, băncile cooperatiste prezintă un interes deosebit și datorită specificității acționariatului, fiind entități bancare cu capital privat integral românesc.

Conform actului constitutiv, strategiile și politicile de management, deci implicit managementul resurselor umane intră în sarcina Consiliului de Administrație. Aceste strategii și politici sunt implementate prin activități de organizare și planificare de către top manageri. În cazul băncilor cooperatiste afiliate, activitățile necesare punerii în practică a direcțiilor manageriale sunt realizate prin grija directorului general. La nivelul Băncii Centrale Cooperatiste Creditcoop există totuși un serviciu special de resurse umane prevăzut în organigrama instituției.

Ca și strategie pe anul 2017 s-a avut în vedere creșterea competenței profesionale a personalului, urmărindu-se cu atenție recrutarea de noi persoane, acolo unde acest lucru s-a impus, care să aibă cunoștințele, experiența și probitatea necesară funcțiilor bancare, pe baza unor criterii bine definite privind competența, experiența, reputația, dar și guvernanta. În cadrul rețelei de bănci cooperatiste Creditcoop sunt întocmite și aplicate o serie de politici, norme, coduri, sisteme și proceduri cu privire la modul de aplicare al activităților de management al resurselor umane.

În anul 2017 au avut loc 176 de instructaje, la care au fost prezente 1875 de persoane, 91 de cursuri, ședințe de informare și evenimente menite să ajute la informarea și dezvoltarea profesională, susținute de 10 furnizori: Institutul Bancar Român, Asociația Română a Băncilor, CAFR, Institutul de Control Intern, TransFonD SA, ONPCSB, FGDB, Infologica, Oracle România.

Obiectivul principal a fost acela de a oferi angajaților un program de dezvoltare personală, prin intermediul unei abordări structurate și sistematice, care planifică și prioritizează nevoile acestora de învățare. Prin aceste demersuri, băncile cooperatiste se asigură de strânsa legătură cu obiectivele strategice și responsabilitățile esențiale ale fiecărei poziții din cadrul instituției de credit.

Conform rapoartelor anuale, Consiliul de Administrație al Băncii Centrale Cooperatiste Creditcoop s-a preocupat mereu de dezvoltarea și promovarea standardelor profesionale, de etica ridicată, iar calitatea produselor și serviciilor oferite au fost rezultatul îndeplinirii cu succes a misiunii declarate de bancă.

Într-un interviu susținut de directorul general al rețelei de bănci cooperatiste Creditcoop în anul 2017, acesta declara faptul că sprijină procesul continuu de consolidare a sistemului bancar românesc, amintind de faptul că din cauza unui management defectuos majoritatea băncilor cu capital românesc care s-au înființat după anii 1990 nu mai există în prezent pe piață. De aceea, se cere o îmbunătățire, o reșezare a relației bancă – client pe noi standarde, se dorește creșterea nivelului profesional al angajaților, gradul de instruire și educație a acestora, dar și al clienților, calitate și operativitate în ceea ce privește serviciile bancare oferite.

Conform declarațiilor oferite de Morar A., director general al băncilor cooperatiste ce activează în România, managementul resurselor umane se dorește a fi orientat din ce în ce mai mult spre majorarea productivității muncii angajaților și spre dezvoltarea spiritului corporativ.

În cercetarea efectuată am fost interesați să punctăm și diferențele dintre **eficiență** și **eficacitate**. Prin urmare, eficiența poate fi echivalată cu productivitatea angajaților și se măsoară în profitul realizat de băncile din sistemul cooperatist. Eficacitatea, în schimb, se referă atât la productivitatea angajaților, cât și la satisfacția la locul de muncă, care depinde în foarte mare măsură de managementul resurselor umane implicate.

Principiile ce stau la baza dezvoltării carierei capitalului uman din cadrul sectorului cooperatist se doresc a fi: competența, egalitatea de șanse, profesionalismul, competiția, motivarea și transparența. Toate acestea vor urmări motivarea și menținerea angajaților competenți, cu performanțe superioare.

În acest sens, în perioada 2018 – 2020, banca va pune accent pe perfecționarea continuă a personalului, ca parte a culturii organizaționale, dar și pe asigurarea dezvoltării carierei angajaților în vederea satisfacerii nevoilor de personal în funcțiile de conducere și execuție, cât și în scopul oferirii capitalului uman cu potențial – posibilitatea de avansare în carieră.

3. Concluzii

Din descrierea activității de management al resurselor umane (MRU) nu ar trebui să lipsească trei caracteristici esențiale, care se pliază și pe angajații din cadrul sistemul bancar cooperatist.

- MRU este **orientat spre acțiune**. Acest aspect este evidențiat prin găsirea celor mai bune soluții la problemele angajaților din cadrul băncilor cooperatiste. Această caracteristică ajută la atingerea scopurilor organizaționale, facilitează dezvoltarea personală, dar conduce și la satisfacția individuală.
- MRU este **orientat spre individ**. Pe cât este posibil managementul resurselor umane tratează fiecare individ în parte și încearcă să-i ofere răspunsuri personalizate la problemele apărute.
- MRU este **orientat spre viitor**. În cadrul băncii se dorește dezvoltarea carierei angajaților, perfecționarea, motivarea acestora prin oferirea de recompense și beneficii.

Conform rapoartelor anuale, Consiliul de Administrație al Băncii Centrale Cooperatiste Creditcoop s-a preocupat mereu de dezvoltarea și promovarea standardelor profesionale, de etica ridicată, iar calitatea produselor și serviciilor oferite au fost rezultatul îndeplinirii cu succes a misiunii declarate de bancă.

BIBLIOGRAPHY

1. Abstein, A., Heidenreich, S., Spieth, P. (2014). Innovative Work Behaviour: The impact of Comprehensive Hr System Perceptions and the role of Work–Life Conflict. *Industry and Innovation*, 21 (2), 91-116
2. Armstrong, C., Flood, P., Guthrie, J., Liu, W., Maccurtain, S., Mkamwa, T. (2010). The impact of diversity and equality management on firm performance: Beyond high performance work systems. *Human Resource Management*, 49 (6), 977–998
3. Armstrong, M. (2003). *A Handbook of HR Management Practice*, Editura Kogan Page, London
4. Borzaga, C., Depedri, S., & Tortia, E. C., (2009). The Role of Cooperative and Social Enterprises: A Multifaceted Approach for an Economic Pluralism. *Euricse Working Papers*

5. Cornescu, V., Marinescu, P., Curteanu, D., Toma, S. (2004), Management – de la teorie la practică, Editura Universității, București
6. Deaconu, A., Podgoreanu, S., Rasca, L. (2004). Factorul uman și performanțele organizației, Editura ASE, București
7. Diaconu, I. (2014). The financial stability of the cooperative banks in comparison with the commercial banks. The Proceedings of the International Conference Globalization, Intercultural Dialogue and National Identity, III, 512 - 523
8. Ilieș, L., Osoian, C., Petelean, A. (2002). Managementul resurselor umane, Editura Dacia, Cluj-Napoca.
9. Levi, Y., & Davis, P., (2008). Cooperatives as the “enfant terribles” of economics: Some implications for the social economy. *Journal of Socio-Economics*, 37(6), 2178 - 2188
10. Manolescu, A., (2003). Managementul resurselor umane, Editura Economică, București
11. Marchington, M., & Wilkinson, A. (2005). Human resource management at work: People management and development. London, UK: The Chartered Institute of Personnel and Development.
12. Nica, P., Nestian, A., Iftimescu, A., (2014). Managementul organizației, Editura Sedcom Libris, Iași
13. Novac, E., Abrudan, D., (2003). Managementul resurselor umane, Editura Mirton, Timișoara
14. Parfenie, A. (2009). Managementul resurselor umane, Editura Eurobit, Timișoara
15. Prodan, A, Rotaru, A., (2006). Managementul resurselor umane, Editura Sedcom Libris, Iași
16. Prodan, A. (2014). Managementul resuselor umane (suport de curs), Iași