

DIMENSIONS OF FEMININE MANAGEMENT WITHIN THE COOPERATIVE BANKING SYSTEM IN ROMANIA

Bogdan – Andrei Tiliuță, Ioana – Raluca Diaconu
PhD. Student, „Alexandru Ioan Cuza” University of Iași, Assistant Professor,
PhD., „Alexandru Ioan Cuza” University of Iași

Abstract: Once with the approval of the Government Emergency Ordinance number 97/2000, the co-operative credit institutions from Romania practically enter in the big modern co-operative world.

During the research we want to determine the organisational culture promoted by the co-operative banks from Romania to facilitate the development of some innovative solutions in the entrepreneurial field, exchange of experience and the good practice with the purpose of improving the KPIs of the studied entities.

To analyze the organisational culture of Co-operative bank network Creditcoop, we used a mixed method, analyzing the organisation both qualitative - using direct observation and quantitative – using an anonymous questionnaire applied to the co-operative employments.

Keywords: management, human resources, co-operative banks, organizational culture, prospects

Introducere

Analizând zona de desfășurare a activităților de către băncile cooperatiste, în speță zona rurală coroborat cu sistemul de valori al locuitorilor din aceste zone, precum și stilul de viață al acestora, putem contura în linii mari faptul că aceste organizații au dezvoltată o cultură organizațională bine definită și promovează un sistem de valori rezultat din simbioza culturii bancare cu cea dezvoltată în zona rurală.

Sistemul bancar cooperatist are o tradiție îndelungată, fiind creat de către și pentru membri, funcționând pe baza principiilor ce țin de solidaritate, mutualism, întraajutorare și reciprocitate. Aceste principii aflate la baza întemeierii entității studiate fac parte integrată a sistemului de valori, însă acesta este completat de specificul zonei de desfășurare a activităților (afinitățile religioase, caracteristici culturale, zonale, etc.). Pentru a putea fi utilizate în mod pozitiv pentru organizație, sistemul de valori trebuie transpus în mod clar către toți angajați, prin norme aplicabile în activitatea zilnică.

1. Responsabilitatea socială – vector al sectorului bancar cooperatist

Băncile cooperatiste acordă o deosebită importanță responsabilității sociale fiind considerate un vector din prisma principiilor de bază ale acestor tipuri de instituții. Responsabilitatea socială este de fapt un cadru etic care sugerează faptul că o entitate, fie că este vorba de o organizație sau de o companie are obligația de a se dezvolta și de a acționa în beneficiul societății, nu doar în interesul acesteia. Responsabilitatea poate fi de tip proactiv prin prevenirea implicării în activități care pot afecta societatea sau de tip activ prin implicarea în proiecte ce ating în mod direct scopuri sociale.

Entitățile studiate au demonstrat de-a lungul timpului că au capacitatea de a îmbina cu succes funcția economică, adică aceea prin care generează profit cu funcția socială. Aceste instituții bancare pot acorda credite persoanelor fizice și juridice din zona lor de activitate și nu celor din alte regiuni, ceea ce conduce la favorizarea dezvoltării regionale. De asemenea,

activitatea acestora este îndreptată spre beneficiul și întrajutorarea membrilor, a comunității locale (care de cele mai multe ori este în mediul rural și defavorizată), precum și spre desfășurarea unor practici bancare responsabile. Un rol important îl au în crearea locurilor de muncă, implicarea în proiecte ce țin de mediu, domeniul educației, cultură sau social, încurajându-și personalul să se implice în cauze sociale și să susțină comunitatea prin voluntariat.

La baza piramidei responsabilității sociale stă dimensiunea economică ce sprijină toate celelalte dimensiuni și a cărei principal scop este maximizarea profitului. Astfel, rolul organizațiilor este de a produce bunurile și serviciile pe care indivizii le solicită, iar ca urmare a comercializării acestora să obțină profit. Cu cât valoarea profitului este mai ridicată, cu atât taxele și impozitele pe care statul le percepe sunt mai considerabile, deci organizațiile vor susține mai mult acțiunile în care statul este implicat, în domenii precum: cultură, sănătate, învățământ.

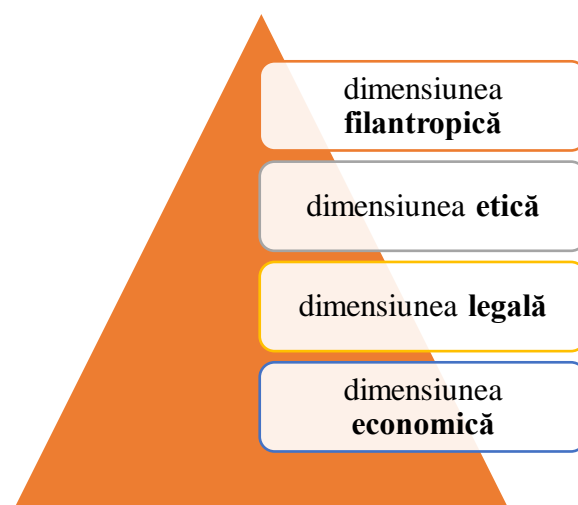


Figura nr. 1 - Piramida responsabilității sociale

Sursă: adaptare după (Carroll, 1991)

Dimensiunea economică este urmată de cea legală și vizează respectarea reglementărilor și legislației existente. Conform acestei dimensiuni, organizațiile sunt obligate să respecte legislația în vigoare, să acționeze în limitele și litera legii, să-și achite taxele și impozitele către stat.

O altă dimensiune este cea etică care prevede ca organizația să aibă în vedere norme morale (chiar dacă acestea nu se regăsesc expres în lege și nu conduc direct la creșterea intereselor economice), să dea dovadă de corectitudine, responsabilitate și onestitate în relațiile cu clienții, salariații, furnizorii, concurenții, stat. Această dimensiune poate fi privită ca o formă a conștiinței sociale, cu rol în viața socială a comunității.

Ultima componentă a piramidei responsabilității sociale se referă la dimensiunea filantropică, ce se caracterizează prin acțiuni ce țin strict de voluntariat, în scopul îmbunătățirii calității vieții. Aceste responsabilități filantropice au rolul de a crește bunăstarea comunității prin acțiuni ce presupun anumite cheltuieli pe care organizația le întreprinde, reprezentând cel mai ridicat nivel al responsabilității sociale.

Performanța economică este baza și totodată fundamentul pentru celelalte dimensiuni, pentru că fără aceasta organizația nu poate să-și desfășoare activitatea. Putem conchide că

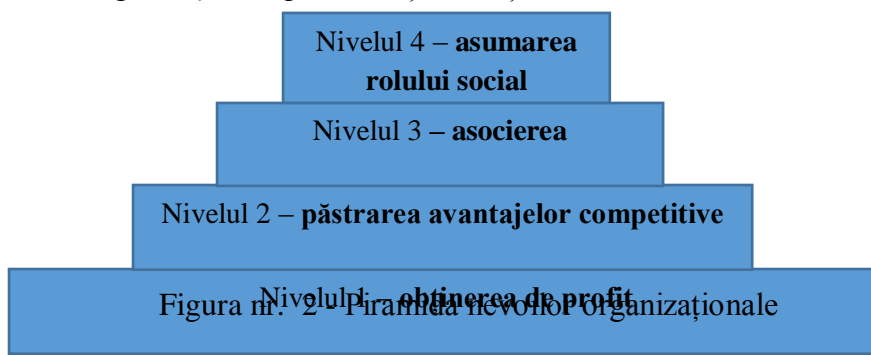


Figura nr. 2 - Piramida nivelurilor organizaționale

odată cu dimensiunea economică ce are în vedere obținerea de profit, firma trebuie să țină cont de dimensiune legală (afacerea să respecte legislația și normele în vigoare), de cea etică (să dea dovadă de comportament echitabil, just), dar și de dimensiunea filantropică (să fie un partener de încredere în asigurarea bunăstării comunității).

Sursa: Adaptare după Piramida trebuințelor a lui Maslow

Mai târziu s-a construit o piramidă a nevoilor aferente unei organizații pornind de la modelul lui Maslow, considerând că și acestea au diferite nevoi care pornesc de la baza piramidei și se termină la vârful acesteia, la fel ca și în cazul indivizilor.

La baza piramidei se află nevoia de supraviețuire (în cazul companiilor obținerea de profit și a dividendelor aferente), urmate de nevoile de securitate (dobândirea și păstrarea avantajelor competitive) și cele de afiliere (asocierea în uniuni). Pe cel de-al patrulea nivel regăsim asumarea rolului social și comunitar în cazul organizațiilor, echivalentă cu dezvoltarea personală din piramida lui Maslow.

Ca și în cazul organizațiilor, băncile cooperatiste se bucură de un cod de etică elaborat pe baza prevederilor cuprinse în Codul de etică bancară aprobat de Adunarea Generală a Asociației Române a Băncilor. Acesta are ca și scop crearea unui instrument care să susțină echilibrul între interesele clienților, a instituțiilor de credit și interesele acționarilor acestora.

Organizațiile cooperatiste joacă un rol important de intermediere între clienții solicitanți de fonduri și deponenți, ceea ce impune respectarea cu strictețe a principiilor eticii bancare, conștiente fiind că obiectivul general al sistemului bancar, de a crește calitatea produselor și serviciilor bancare, poate fi atins prin utilizarea resurselor corespunzătoare, eliminarea concurenței neloiale între bănci și prin promovarea unei culturi a integrității prin exemplul personal de etică profesională.

Valorile sociale privind respectarea drepturilor omului, integritatea, obiectivitatea, responsabilitatea socială și corporatistă, încrederea, transparența, liberalizarea, protejarea informațiilor confidențiale, respectarea reglementărilor legale în domeniu sunt foarte importante pentru desfășurarea activității băncilor cooperatiste.

2. Etica – componenta esențială a responsabilității sociale în sectorul bancar cooperatist

Codul de etică bancară aferent organizațiilor cooperatiste de credit din rețeaua Creditcoop are drept scop promovarea unei conduite adecvate a angajaților băncilor cooperatiste față de clienți, colegi, autorități, mediul bancar, comunitatea de afaceri; creșterea încrederii clienților în activitatea băncii; promovarea unei imagini publice potrivit căreia aceste instituții și personalul aferent oferă clienților produse și servicii la un nivel înalt al calității; susținerea unei competiții corecte pe piața financiar-bancară; promovarea cooperării între organizațiile cooperatiste și celelalte instituții de credit; promovarea respectului reciproc în cadrul rețelei Creditcoop, precum și în cadrul comunității bancare.

Principiile fundamentale pe care trebuie să le respecte angajații organizațiilor cooperatiste în relațiile profesionale pe care le au cu clienții sau cu autoritățile sunt următoarele:

- integritatea morală - angajaților nu le este permis să solicite sau să accepte, direct sau indirect avantaje și beneficii de pe urma funcției pe care o dețin;
- imparțialitatea și independența – personalul bancar trebuie să aibă o atitudine obiectivă, neutră față de orice interes politic, economic, religios sau de altă natură;
- respectarea prevederilor legislației în vigoare, precum și a reglementărilor interne;

- profesionalismul și transparența – angajații trebuie să demonstreze că-și duc la îndeplinire atribuțiile cu responsabilitate, competență, eficiență, corectitudine, claritate și conștiinciozitate;
- confidențialitatea – angajaților le este interzisă divulgarea de informații confidențiale cu privire la activitatea desfășurată, date sau informații ce privesc clienții. Salariații au obligația de a păstra secretul profesional, de a nu folosi informații despre client în scopul obținerii de avantaje personale, orice abatere fiind sancționată;
- prevenirea și combaterea faptelor de corupție, spălare de bani și finanțare a actelor de terorism;
- exercitarea de către angajați a unei activități prudente în desfășurarea tranzacțiilor financiare;
- responsabilitatea socială – ce are în vedere rezolvarea unor probleme sociale, dar și sprijinirea unor inițiative umanitare;
- evitarea denigrării – salariații să aibă în vedere exercitarea activității cu bună credință, respectând interesele tuturor persoanelor implicate;
- respectarea prevederilor codului de etică bancară prin asumarea și înțelegerea responsabilităților, dar și raportarea oricăror activități suspecte.

De asemenea, organizațiile cooperatiste trebuie să prevină intrarea în relații de afaceri cu persoane implicate în activități frauduloase, să respecte principiile etice în relațiile pe care le desfășoară, să utilizeze practici de afaceri oneste și legale, promovând concurența loială, iar activitățile întreprinse să fie bazate pe eficiență, credibilitate și profesionalism.

Pe lângă prevederile înscrise în codul de etică, aceste organizații propun și un *cod de conduită* aferent tuturor salariaților, indiferent de durata contractului de muncă sau de norma de încadrare, ce are drept scop creșterea calității activității bancare și o servire mai bună a clienților.

Codul de conduită are rolul de a crea un climat de încredere și respect între salariați și clienți, mediul de afaceri sau chiar societate, ținând cont de câteva aspecte foarte importante: profesionalism, integritate morală, cinste, corectitudine, deschidere și transparență, asigurarea egalității cu privire la tratamentul clienților, prioritatea interesului organizației și al clientului în detrimentul celui personal.

Băncile cooperatiste sunt conștiente de importanța relației client – instituție de credit și de aceea au încercat de-a lungul timpului (și în prezent) să asigure satisfacerea nevoilor și promptitudine în oferirea serviciilor și produselor bancare pentru a dezvolta cu aceștia relații pe termen lung.

Așezarea clientului pe primul loc, anticiparea nevoilor și problemelor lui, asigurarea serviciilor solicitate au făcut ca băncile cooperatiste să fie din ce în ce mai competitive pe piață. Toți clienții sunt importanți pentru banca cooperatistă, indiferent dacă apelează la serviciile acesteia o dată sau de mai multe ori și de aceea fiecare client trebuie să aibă un sentiment de satisfacție care să-l determine să folosească mai multe servicii și să devină client fidel, deoarece aceștia sunt cei care asigură profitul băncilor cooperatiste. Fidelitatea clientului are rolul de a îmbunătăți imaginea băncii cooperatiste, poate fi o sursă de reclamă, deoarece doar clienții mulțumiți pot recomanda instituția de credit prietenilor, familiei sau colegilor. De asemenea, este cunoscut faptul că este mai ușor și mai puțin costisitor de sporit volumul tranzacțiilor cu clienții fideli decât atragerea de noi clienți și încercarea lor de fidelizare.

Rezultate obținute de-a lungul timpului de aceste instituții de credit au fost datorate și angajaților care mereu au manifestat respect, profesionalism și creativitate în desfășurarea activității, respectând principiile etice.

Planul de guvernare corporatistă aferentă băncilor cooperatiste conține un set de reguli și principii ce au rolul de a promova corectitudinea și transparența în luarea deciziilor

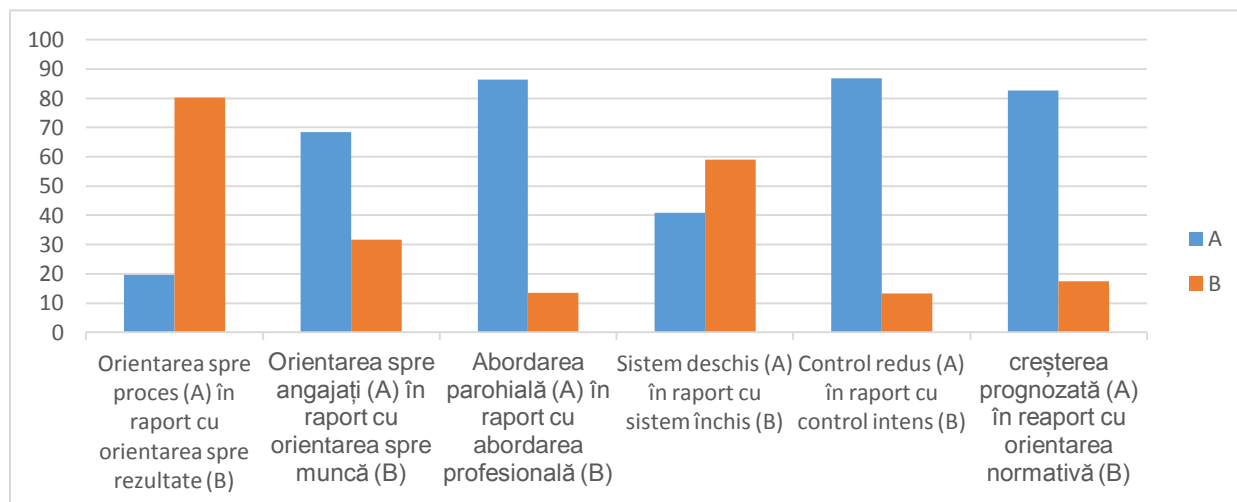
de către organele de conducere cu scopul de a crește performanța economică și valoarea acesteia. Practic, se referă la eficiența managementului și a sistemelor de control, dar și la administrarea riscurilor semnificative.

Guvernanța corporatistă reprezintă un acord între organele de conducere ale băncii cooperatiste și membrii cooperatori asociați, punând accent pe principiile de etică și responsabilitate, care vor conduce în final la creșterea valorii organizației. Toate acestea au contribuit la îmbunătățirea eficienței, performanței, competitivității și recunoașterii pe plan național și chiar internațional a băncilor cooperatiste.

3. Cultura organizațională în sectorul bancar cooperatist

Pentru a analiza cultura organizațională a rețelei de Băncii Cooperatiste Creditcoop am utilizat o metodă mixtă, analizând organizația atât calitativ - prin observație directă, cât și cantitativă - prin aplicarea unui chestionar anonim personalului din toate categoriile prevăzute în statele de organizare din cadrul sistemului cooperatist.

Ca urmare a aplicării acestuia și a centralizării datelor s-au putut creiona indicii de poziționare a culturii organizaționale față de unele caracteristici ale celor 6 dimensiuni definite de către Geert Hofstede (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2012) (graficul nr. 1).



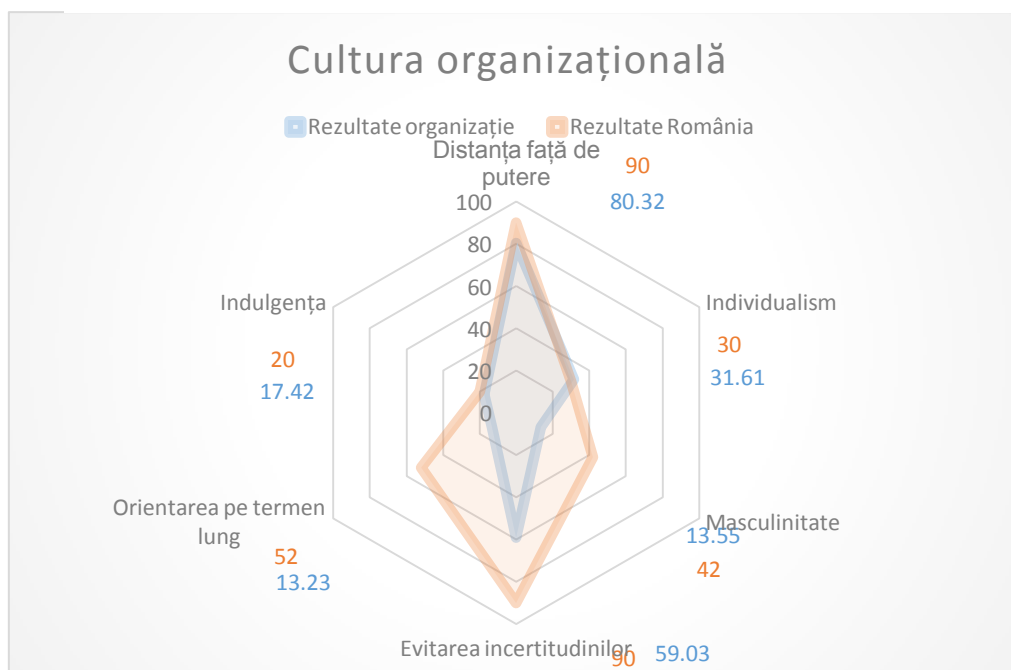
Graficul nr. 1 – Indicii de poziționare a culturii organizaționale față de unele caracteristici ale celor 6 dimensiuni definite de către Geert Hofstede

Pentru a putea determina diferențele de cultură organizațională dintre rezultatele medii din România înregistrate în cercetările desfășurate de-a lungul timpului de către Geert Hofstede și cele determinate prin analiza proprie am realizat un grafic de tip pânză de păianjen (graficul nr. 2).

Diferențe majore se cunosc în cazul dimensiunilor Orientarea pe termen lung (valoare înregistrată – 13,23; valoare medie în România - 52), Evitarea incertitudinilor (valoare

Graficul nr. 1 – Diferențele înregistrate între teorie și chestionarul aplicat

înregistrată – 59,03; valoare medie în România - 90), precum și în cazul Masculinității (valoare înregistrată – 13,55; valoare medie în România - 42).



În cazul valorii crescute a orientării pe termen scurt se explică prin principiile cooperatiste promovate de către organizație – rolul social, virtuții legate de trecut și de prezent, respect față de tradiție, etc. Organizațiile cooperatiste fiind mult mai prezente și mai active în comunitățile din care fac parte decât organizațiile economice clasice.

Valoarea mai scăzută în cazul dimensiunii de evitare a incertitudinilor poate fi explicată prin mediul în care organizația aflată în studiu își desfășoară cu prioritate activitatea și anume în mediul rural. Corelând acest aspect cu principiile promovate de cooperatiste, putem conchide faptul că gradul de acceptare/toleranță al oamenilor care sunt diferiți este mult mai mare decât în cazul organizațiilor majoritare pe piața economică din România, de aici și variația indicelui înregistrată în cazul chestionarului aplicat.

În cel de-al treilea caz se determină o valoare mai scăzută a masculinității, deci implicit o valoare crescută a feminității – *feminitate* care se bazează mai mult pe calitatea vieții și mai puțin pe succesul material. În acest caz balanța work-live este mai echilibrată decât în cazul unei organizații cu o masculinitate ridicată unde pe primul loc este munca. Această diferență poate fi explicată prin prisma principiilor cooperatiste care sunt bine impregnate în gândirea angajaților din această organizație.

Analizând rezultatele înregistrate în cazul chestionarului aplicat putem conchide faptul că organizația este orientată mai mult spre problemele sociale și mai puțin pe generarea de profit, deși cea din urmă își pune din ce în ce mai mult accentul pe organizația analizată prin reglementările pe linie de muncă emise de către B.N.R., aplicabile tuturor instituțiilor bancare.

Având în vedere normele, reglementările, procedurile și impactul acestora asupra activităților zilnice ale organizației analizate, precum și rezultatele obținute ca urmare a răspunsurilor acordate de către personal direct implicat în viața instituțională a organizației, putem conchide faptul că aceasta are o rată mare de control și implicit a stabilității, deși își desfășoară activitatea într-o piață financiară și economică foarte volatilă și greu de anticipat.

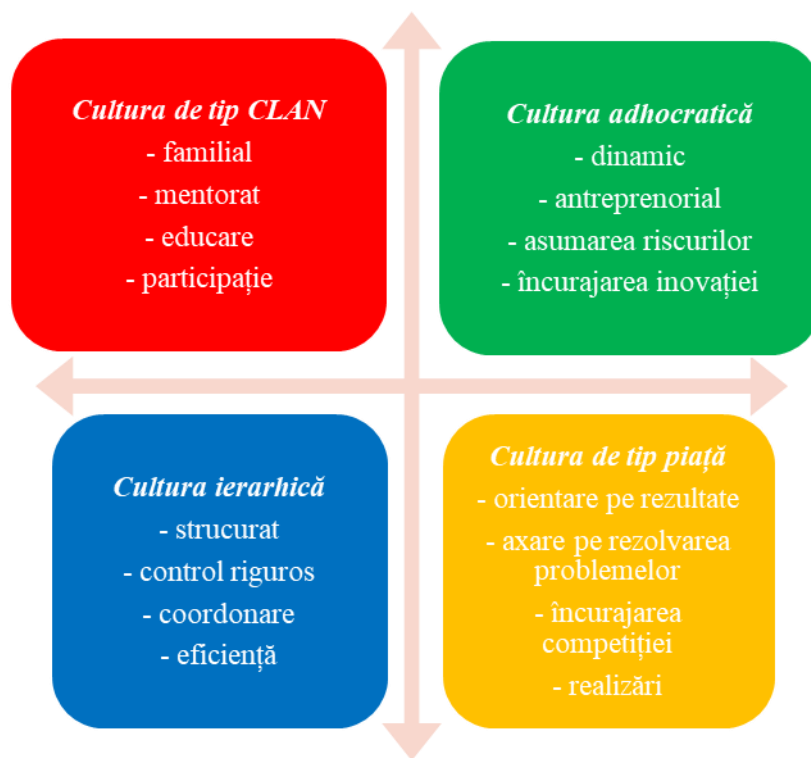


Figura nr. 1 – Modelul Cameron & Quinn

Sursa: Prelucrare după (Quinn, 1988)

Așadar, conform concluziilor detașate anterior în urma studiului și aplicând modelul propus de către (Cameron & Quinn, 2011), putem constata faptul că organizația se încadrează în modelul de organizație orientat ierarhic.

Acest tip de organizație este unul din cele mai autoritare, deoarece puterea este distribuită pe verticală - de sus în jos, iar angajații sunt organizați pe compartimente. Toți angajații urmează un anume lanț de comandă. Spre exemplu, directorul general fiind singurul în măsură să ia decizii în ceea ce privește direcțiile de acțiune ale tuturor departamentelor, dar fiecare departament are un manager de linie care este responsabil de activitățile zilnice și răspunde în fața directorului general. Modelul clasic de organizație ierarhică este armata. Aici fiecare soldat răspunde în fața ofițerului de la comanda companiei, iar în caz de război Președintele României - comandantul suprem al armatei, fiind în vârful lanțului ierarhic. Fiecare membru al organizației de tip ierarhic își înțelege și își respectă ierarhia, deoarece superiorii iau toate deciziile și se bazează pe cei din subordine să implementeze deciziile în mod eficient.

Cel mai important beneficiu al acestui tip de organizație este faptul că fiecare lucrător își cunoaște rolul și responsabilitatea în cadrul instituției. Acest tip de instituții tind să aibă un număr mare de reguli și reglementări care ajută managerii să utilizeze metode predefinite pentru rezolvarea stărilor conflictuale. Un alt beneficiu este faptul că, în cazul proprietarilor de business-uri, aceștia își pot angaja manageri care să aibă un anumit pachet de abilități necesare unui anumit domeniu. În loc să se angajeze manageri care să aibă răspundere în domenii din afara ariei lor de expertiză, patronii pot utiliza metode piramidale care să

maximizeze aptitudinile și talentele managerilor de linie care au o abordare coerentă și corectă asupra ariei lor de expertiză. Aceste metode pot genera cooperări mai strânse în colectiv, precum și cadrul necesar muncii în echipă, deoarece lucrătorii vor avea încredere mai mare în managerul de linie.

Dezavantajul cel mai notabil este faptul că acest tip de organizație poate îngreuna activitatea instituției. Cel mai elocvent exemplu este cel al unei achiziții care trebuie să fie aprobată de către toate eşaloanele până la cel mai înalt nivel pentru a putea fi finalizată procedura. Pentru acest tip de probleme organizațiile s-au adaptat și și-au generat situații de scurt-circuitare a circuitului documentelor pentru anumite situații. Cu toate acestea, în era tehnologiei, în era internetului, frânările de acest tip ale activității pot produce adevărate pierderi.

Majoritatea organizațiilor tind să se distanțeze de acest tip de model care limitează adaptarea și abilitatea de a se plia pe cererile clienților. Ca rezultat s-a constatat generarea unui nou tip de model de organizare care nu are limite, cunoscut sub numele de corporație virtuală. Spre exemplu, companiile au început să-și externalizeze anumite servicii (administrativ, resurse umane, financiar, etc.). Cu toate acestea, ierarhia se păstrează pentru situațiile în care autoritatea trebuie să-și spună cuvântul, iar deciziile trebuie luate.

4. Concluzii

Deși instituția bancară cooperatistă își desfășoară activitatea într-un mediu financiar și economic foarte volatil, aceasta s-a adaptat foarte bine, creându-și mecanisme de protecție adaptate la configurația vremurilor și a timpurilor pe care le parcurgem prin implementarea și adoptarea de normative, regulamente și proceduri bine încheiate în realitatea cotidiană.

Prin urmare, toate activitățile specifice managementului resurselor umane sunt bine definite și stabilite printr-un set de reglementări atât de nivel strategic, cât și operațional. Procedurile specifice sunt transmise ierarhic pentru a genera o abordare unitară a problematicilor în toată rețeaua de bănci cooperatiste de pe teritoriul României care sunt afiliate Creditcoop.

În ceea ce privește cultura organizațională, în urma studiului desfășurat am concluzionat următoarele dimensiuni organizaționale:

- ✓ nivelul de individualism/colectivism este aproximativ egal cu cel național (31,61 vs. 30). Deși conceptul de cooperativă are ca scop întraajutorarea colectivității, modul de definire al colectivității este restrânsă la nivelul satului/comunei, deci la nivel micro, un nivel care nu poate avea un impact semnificativ asupra indicelui;
- ✓ distanța față de putere este puțin redusă față de cel național (80,32 vs. 90) datorită modului de abordare al problematicii cooperatiste și anume prin principiile promovate în special cele de întraajutorarea membrilor, simțindu-se cu adevărat faptul că se poate avansa în societate cu ajutorul celor din jur;
- ✓ nivelul masculinității are o valoare mult scăzută față de cel național (13,55 vs. 42), deci implicit o valoare crescută a feminității – feminitate care se bazează mai mult pe calitatea vieții și mai puțin pe succesul material. În acest caz, balanța work-live este mai echilibrată decât în cazul unei organizații cu o masculinitate ridicată, unde pe primul loc este munca. Această diferență poate fi explicată prin prisma principiilor cooperatiste care sunt bine impregnate în gândirea angajaților din această organizație;
- ✓ valoarea mult scăzută față de nivelul național (59,03 vs. 90) în cazul dimensiunii de evitare a incertitudinilor poate fi explicată prin mediul în care organizația aflată în studiu își desfășoară cu prioritate activitatea și anume în mediul rural. Corelând acest aspect cu principiile promovate de cooperatie, putem conchide faptul că gradul de acceptare/toleranță al oamenilor care sunt diferiți este mult mai mare decât în cazul

organizațiilor majoritare pe piața economică din România, de aici și variația indicelui înregistrat în cazul chestionarului aplicat;

✓ în cazul valorii crescute a orientării pe termen scurt față de media națională (86,77 vs. 48) se explică prin principiile cooperatiste promovate de către organizație – rolul social, virtuții legate de trecut și de prezent, respect față de tradiție, etc. Organizațiile cooperatiste fiind mult mai prezente și mai active în comunitățile din care fac parte decât organizațiile economice clasice;

✓ nivelul indulgenței puțin scăzut față de media națională (17,42 vs. 20) este explicată prin conservatorismul impus de către principiile cooperatiste promovate.

Pe baza acestor indici s-a determinat tipul de organizație în care se încadrează instituția de credit analizată, conform (Cameron & Quinn, 2011) și anume tipul ierarhic. S-au prezentat avantajele și dezavantajele acestui tip de organizație, însă propunem o schimbare a acestui tip de abordare pentru a putea atinge mai ușor obiectivele propuse prin strategiile trasate și anume prin implementarea unui model de tip clan. Pentru implementarea acestui model trebuie urmați următorii pași:

- creșterea încrederii și a importanței fiecărui angajat
- creșterea importanței stabilității interne
- implementarea internă a unei mentalități de tip „noi/ei”
- încercarea delimitării clanului de mediul extern și construirea unui zid de protecție împotriva instabilității externe
- stabilirea barierelor socio-culturale pentru a diminua diluarea culturii organizaționale
- stabilirea de însemne, eroi, tradiții, ritualuri specifice organizației care să-i dea personalitate acesteia
- un nivel de încredere și de acceptare mai ridicat pentru angajați
- stabilirea unei comisii la nivelul organizației care să interpreteze reglementările și să stabilească sancțiunile care se impun.

Mulți din acești pași sunt simpli de realizat doar prin schimbarea de optică și mici modificări ale unor reglementări interne, aceasta datorită principiilor care sunt promovate prin organizațiile cooperatiste și care, în mare parte se pliază pe aceste obiective.

Acest model al clanului impune un anumit comportament determinat de următoarele aspecte: conducerea prin exemplu; menținerea încrederii în sine și a stimei de sine ridicată pentru întreg clanul; concentrarea pe problemă, situație sau comportament și nu asupra persoanei; menținerea unei relații constructive între membrii echipei și manageri, precum și preluarea inițiativei pentru a face lucrurile mai bune.

Deși chestionarul a fost aplicat la aproximativ 10% din angajații rețelei Creditcoop, având în vedere diversitatea categoriilor de respondenți (aceștia fiind din toate categoriile prevăzute în statele de organizare dintr-o bancă cooperatistă), precum și corelațiile existente între rezultatele obținute și valorile promovate de sistemul cooperatist în general, putem considera faptul că analiza prezintă o imagine corectă și de ansamblu care definește întreaga structură bancară cooperatistă din România.

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. Cameron, K., & Quinn, R. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture* (ed. a 3-a). San Francisco: Jossey-Bass.

3. Carroll, A. (1991)., The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management. *Business Horizons*, 39-48.
4. Davis, P. (2002). *Co-operative Management. The missing element for success in membership based organisations*. Leicester : The University of Leicester.
5. Davis, P. (2004). *Human Resource Management in Cooperatives*. Geneva: International Labour Office.
6. Gicheru, E. N. (2012). Building Strong Membership and Human Resources to Strengthen Co-operatives. *Global Forum on Co-operatives on Harnessing the Co-operative Advantage to Build a Better World* (p. 9). Addis Ababa: -.
7. Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2012). *Culturi și organizații. Softul mental*. București: Humanitas.
8. Lambooi, M., Sanders, K., Koster, F., & Zwiers, M. (2007). *Human Resource Practices and Organisational Performance: Can the HRM-performance linkage be explained by the cooperative behaviours of employees?* Amsterdam: HRM and performance.
9. Maharania, D., & Menakadevi, A. (2014, Decembrie). HRM in Cooperative Institutions: Challenges and Prospects. *International Research Journal of Agriculture and Rural Development*, 3(1), 91-95.
10. Mallikarjuna, N. (2014, November). Human Resource Development in Co-operatives: A Theoretical Understanding. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(11), 1-5.
11. Quinn, R. (1988). *Beyond rational management: mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
12. Roelants, B., Hyungsik, E., & Terrasi, E. (2014). Cooperatives and employment: a Global Report. *International Summit of Cooperatives*, (p. 148). Quebec : CICOPA & Desjardins Group.
13. Soni, A. K., & Saluja, H. P. (2013, March). A study on human resource development in cooperatives. *International Journal of Human Resource Management and Research*, 3(1), 63-72.