

## MODELAREA COMPORTAMENTULUI ANGAJAȚILOR PRIN STRATEGII DE EDUCARE A DIVERSITĂȚII

*Lect. sup. Elvira JOROVLEA, master, ASEM*

*Diferențele sunt cele care-l individualizează pe fiecare angajat și îl face unic. A fi unic și diferit, în același timp, sunt calități ce trebuie valorificate la maxim de mediul în care angajatul își desfășoară activitatea. Potențialul creativ care face ca orice activitate pe care o desfășoară angajații, atât timp, cât este compatibilă cu abilitățile și aspirațiile lor, să fie un plus de valoare pentru ei înșiși, dar și pentru organizația în care aceștia activează.*

**Cuvinte-cheie:** atitudini, creativitate, spirit inovator, cultură, comportament, managementul diversității, calitatea recrutării.

**JEL:** M1; M10

**Introducere.** Diversitatea la locul de muncă se referă la statutul de a fi diferit și cuprinde toate aspectele în care angajații diferă unii de alții. În acest context, echipele diverse sunt mai creative decât cele omogene și contribuie într-un mod mult mai eficient la atingerea obiectivelor organizației.

În acest sens, *managementul diversității* are sarcina să promoveze și să încurajeze abilitățile individuale ale angajaților și să le transforme în valoare adăugată pentru organizație la nivelul capitalului uman, pledând pentru valorificarea diferențelor în vederea obținerii unor rezultate pozitive pentru individ, grup și organizație.

**1. Metode de analiză.** În scopul analizei procesului de modelare a comportamentului angajaților, prin strategii propuse de managementul diversității, a fost realizat un sondaj de opinie în mediul cadrelor de conducere și cel al angajaților din întreprinderile: SA „Moldtelecom”, Direcția Generală Finanțe, Pretura Ciocana, Inspectoratul Energetic, „Servicii Comunal-locative” Orhei, Liceul „Negruzzi”, SA „Zorile”, SA „Victoriabank”, SRL „Dina Cociug”, Întreprinderea Mixtă SA „CBS\_AXA”. Pentru realizarea acestui obiectiv, au fost elaborate și diseminate două chestionare identice după structură, dar cu itemi diferiți: unul pentru manageri, altul pentru subalterni.

Pentru sondaj, au fost alese 10 întreprinderi eterogene din punctul de vedere al mărimii și al tipului de proprietate. Rezultatele analizei se bazează pe răspunsurile a 511 respondenți, dintre care 102 – manageri și 409 – angajați.

Analiza factorului diversității în organizațiile naționale începe cu evaluarea atitudinii subalternilor față de diferențele individuale, diagnosticată prin itemul: „În

## MODELLING THE BEHAVIOUR OF EMPLOYEES THROUGH DIVERSITY EDUCATION STRATEGIES

*Elvira JOROVLEA, lecturer, ASEM*

*Differences are factors that individualize each employee and make him unique. Being unique and different at the same time are qualities that must be exploited to the maximum by the environment in which employees work. The creative potential of each activity that employees are engaged in, as long as it is compatible with their skills and aspirations, should add value both to them and to the organization where they work.*

**Key words:** attitudes, creativity, innovative spirit, culture, behavior, diversity management, recruitment quality.

**JEL:** M1; M10

**Introduction.** Workplace diversity refers to the status of being different and encompasses all aspects in which employees differ one from another. In this context, diverse teams are more creative than homogeneous ones and contribute more effectively to the achievement of the organization's objectives.

In this respect, diversity management has the task to promote and encourage individual employees' abilities and turn them into added value for the organization; at the level of the human capital, pleading for the exploitation of differences towards achieving positive results for the individual, the group and the organization.

**1. Methods of analysis.** To analyze the process of employees behavior modeling through the proposed strategies by diversity management, a survey was conducted among senior management and employees of the following companies: SA Moldtelecom, the Finance Directorate General, the Town Hall of the Ciocani Sector, the Energy Inspectorate, 'Housing Services' of Orhei District, 'Negruzzi' High School, SA 'Zorile', SA 'Victoriabank', 'Dina Cociug' Ltd, The Joint Enterprise SA 'CBS\_AXA'. To achieve this objective we have developed and disseminated two structurally identical questionnaires, but with different items: one for the managers and one for the subordinates.

For the survey we have specifically chosen 10 heterogeneous enterprises, in terms of size and type of property. The results of the analysis are based on the data of 511 respondents, out of which 102 managers and 409 employees.

The analysis of the diversity factor in the national organizations begins with the assessment of subordinates' attitudes towards individual differences,

grupul din care fac parte se ia în considerație apartenența celuilalt la religia, rasa, naționalitatea, vârsta sau sexul de care aparține”, la care mai mult de jumătate (62%) din intervieuați au răspuns afirmativ. În așa fel, subalternii grupurilor studiate iau în considerație comportamentele deosebite ale colegilor.

Atitudinea managerilor, la acest capitol, a fost verificată prin: „Atitudinea mea în calitate de manager este aceeași față de orice subaltern, de la orice nivel ierarhic” și, din 102 respondenți numai 5 au răspuns cu „acord”, iar 80% au răspuns cu „dezacord”. Atitudinea managerilor față de diverse comportamente ale subalternilor pare să fie foarte selectivă, în funcție de apartenența acestora din urmă.

**2. Rezultatele investigației.** Rezultatele sondajului arată că diferențele individuale din colectivele muncitoare constituie un factor determinant de influență asupra comportamentului angajaților.

Doar că influența acestui factor în organizațiile din Republica Moldova capătă o tentă negativă, fiind confirmată de răspunsurile subiecților la următorul item: „Consider că situațiile de acțiune ale colegilor de muncă și influențele provocate de deosebirile de religie, rasă, naționalitate, vârstă sau sex reprezintă un obstacol în obținerea performanțelor mele individuale și a celor organizaționale”, la care 63% au dat răspunsuri afirmative. Și managerii sunt de aceeași părere – la itemul „Existența în organizație a persoanelor cu comportamente diferite este un obstacol pentru realizarea obiectivelor firmei”, din 101 subiecți, 46% au răspuns afirmativ.

În legătură cu rezultatele obținute, în procesul sondajului a fost evaluat gradul de implementare a strategiilor de modelare a comportamentelor angajaților prin educarea diferențelor individuale.

Una dintre acestea este *cultivarea culturii organizaționale*, analiza rezultatelor evaluării căreia a arătat că managementul întreprinderilor supuse sondajului nu-i acordă atenția cuvenită (figurile 1, 2; tabelul 1).

O altă strategie de modelare a comportamentului prin managementul diversității o constituie *valorificarea talentelor, abilităților, motivațiilor, angajamentelor fiecărui individ în parte*, căci orice diferențe între indivizi pot fi atât surse pentru creativitate, cât și surse pentru conflicte și frustrări.

Conform rezultatelor obținute, conchidem că, în întreprinderile naționale, strategia de *valorificare a talentelor, abilităților, motivațiilor, angajamentelor fiecărui individ în parte* este pe locul doi în programele de modelare a comportamentului, conform opiniilor subalternilor, și pe locul trei, după părerile managerilor (figurile 1, 2; tabelul 1).

*Îmbunătățirea atitudinilor și a comportamentelor angajaților la locul de muncă* este strategia ce are ca scop consolidarea comportamentului prin socializarea angajaților. Drept rezultat, constatăm că strategia are ponderea de 23% subalterni și de 45% manageri în procesul de modelare a comportamentului.

measured by the item: "In the group they belong to, they usually take into account the membership of other employees to their religion, race, nationality, age or gender", to which, more than a half (62%) of respondents answered affirmatively. Thus, subordinates from the studied groups take into account their peers' particular behaviors.

The managers' attitude in this chapter has been verified by: "My attitude as a manager is the same to any subordinate of any hierarchical level" to which only 5 of 102 respondents answered with "agree" and 80% answered with "disagree". The manager's attitude towards various behaviors of their subordinates appears to be very selective, depending on their subordinates' status.

**2. Results of the investigation.** The survey results show that individual differences in work teams are considered to be a key factor influencing the employees' behavior.

But the influence of this factor in organizations from the Republic of Moldova acquires a negative connotation, being confirmed by the subjects' responses to the following item: "I believe that the work mates' actions and influences caused by differences of religion, race, nationality, age or sex represent a barrier to obtaining my individual and organizational performances", to which 63% gave positive answers. The managers are of the same opinion. To the item "The existence in the organization of people with different behaviors is a barrier to achieving the company's goals" 46% of 101 participants said yes.

Regarding the results obtained in the process of the survey, we rated the degree of implementation of the strategies for the modeling of the behaviors of the employees by educating individual differences.

One of these is *cultivating the organizational culture*, and the analysis of the evaluation results shows that the management of the surveyed companies do not pay due attention to it (figures 1, 2; table 1).

Another strategy for behavior modeling through diversity management is the *exploitation of the talents, abilities, motivations, and commitments of each individual*, because the differences between individuals can be both creative sources as well as sources for conflicts and frustrations.

According to the results obtained, we conclude that in the national enterprises the strategy to *exploit the talents, abilities, motivations, and commitments of each individual* is on the second place among the behavior modeling programs, according to the subordinates' opinions, and third according to the managers' opinions (figures 1, 2, table 1).

*Improving the employees' attitudes and behavior at work* is the strategy that aims at strengthening their behavior through the employees' socialization. As a result, we find that in the process of behavior modeling the strategy has a share of 23% among subordinates and 45% among managers.

Amplificarea creativității și a spiritului inovator individual, drept factor modelator al comportamentului prin diversitate, a fost tradus, în prezentul sondaj, prin itemi ce oferă informații despre corespunderea inițiativelor subalternilor cu așteptările superiorilor și reacția managerilor la ideile noi ale subordonaților. Analiza rezultatelor plasează strategia pe primul loc între celelalte măsuri de educare a diversității, conform opiniilor subalternilor, și pe ultimul loc, după părerea managerilor. Discrepanța dintre rezultate denotă o posibilă neînțelegere și o lipsă de comunicare dintre cadrele de conducere și cele din subordine (figurile 1, 2; tabelul 1).

În ceea ce privește managementul diversității prin calitatea procesului de recrutare a personalului, situația este următoarea: doar 7% din subalterni și 9% din manageri confirmă că angajarea a fost efectuată în corespundere cu abilitățile/comportamentul cerut de post.

The amplification of individual creativity and innovative spirit, as a factor modeling the behavior through diversity, has been translated, in this survey, by items that provide information about the compliance of the subordinates' initiatives with their superiors' expectations, and the managers' reaction to their subordinates' new ideas. The analysis of results places this strategy on the first place among other measures of diversity education, according to the subordinates' opinions, and on the last place in the managers' opinion. The discrepancy between the results indicates a possible misunderstanding and lack of communication between managers and subordinates (figures 1, 2, table 1).

With regard to the diversity management through the quality of the staff recruitment process, the situation is the following: only 7% of subordinates and 9% of managers confirm that the hiring was done in accordance with the skills and behaviors required by the position.

Pe plan național / At national level

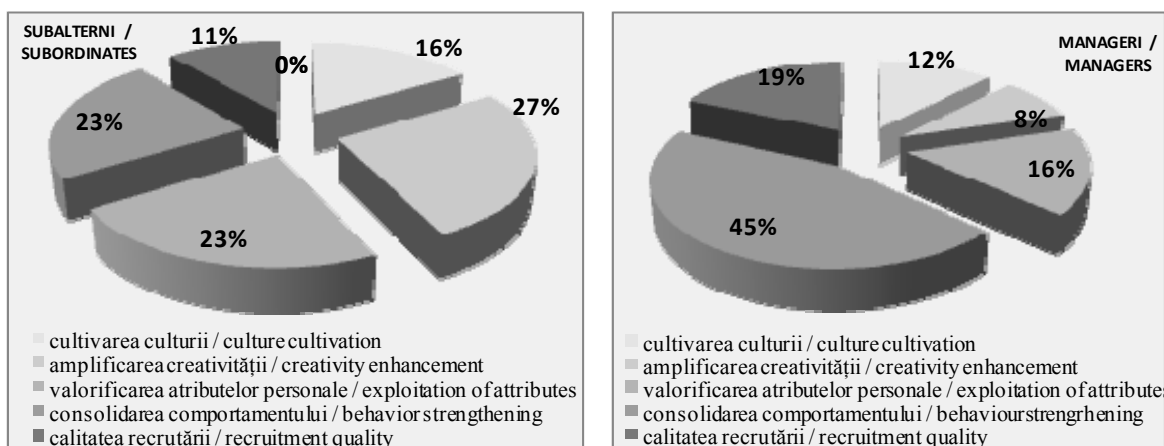


Figura 1. Interacțiunea programelor de educare a diversității /  
Figure 1. The interaction of the programs for the diversity education

Sursa: Elaborată de autor / Source: Developed by the author

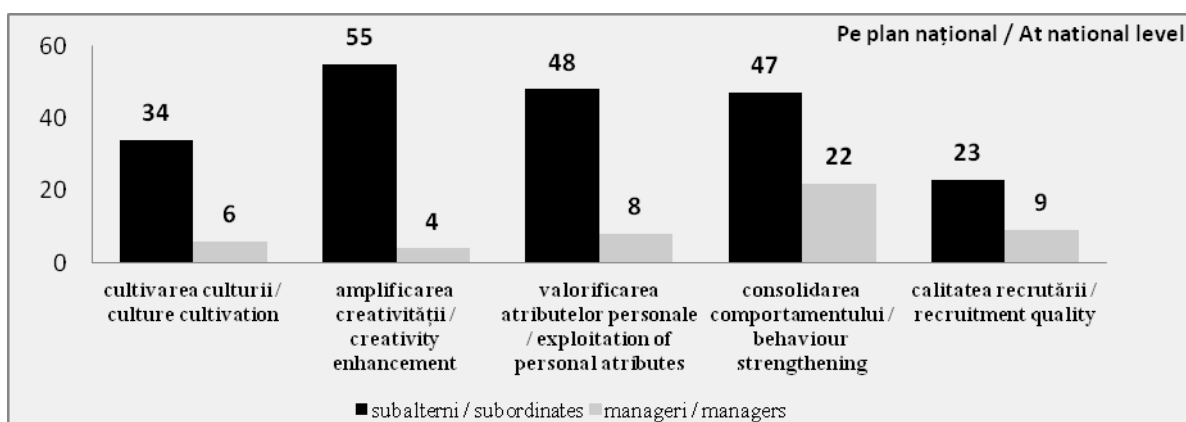


Figura 2. Estimarea în valori absolute a programelor de educare a diversității /  
Figure 2. Estimation in absolute values of the diversity education programs

Sursa: Elaborată de autor / Source: Developed by the author

A) *Întreprinderile mici*: Direcția generală Finanțe, Pretura Ciocana, Inspectoratul Energetic, „Servicii Comunal-locative” Orhei, Liceul „Negruzzi”, SRL „Dina Cociug”, Întreprinderea Mixtă SA „CBS AXA”.

În baza răspunsurilor angajaților-subalterni, la întreprinderile mici, educarea diversității se realizează predominant prin programele de amplificare a creativității și a atributelor individuale, pe când calitatea recrutării este la nivelul 0 (figurile 3, 4; tabelul 1).

Conform opiniei managerilor, cele mai active sunt programele de consolidare a comportamentelor tolerante (figurile 3, 4; tabelul 1) și doar 17% din manageri sunt de acord cu faptul că angajații, prin cultura lor, corespund dezideratelor firmelor.

A) *Small businesses*: the Finance Directorate General, the Town Hall of the Ciocani Sector, the Energy Inspectorate, the Housing Services of Orhei District, ‘Negruzzi’ High School, Dina Cociug Ltd., the Joint Enterprise S.A . CBSAXA.

Based on the answers provided by subordinate employees in small businesses, diversity education is predominantly achieved by programs enhancing creativity and individual attributes, while the recruitment quality is at the 0 level (figures 3, 4, table 1).

According to managers, the most active are the programs for the consolidation of tolerant behaviors (figures 3, 4, table 1), and only 17% of managers agree that employees, by their culture, meet the expectations of firms.

### Întreprinderile mici / Small businesses

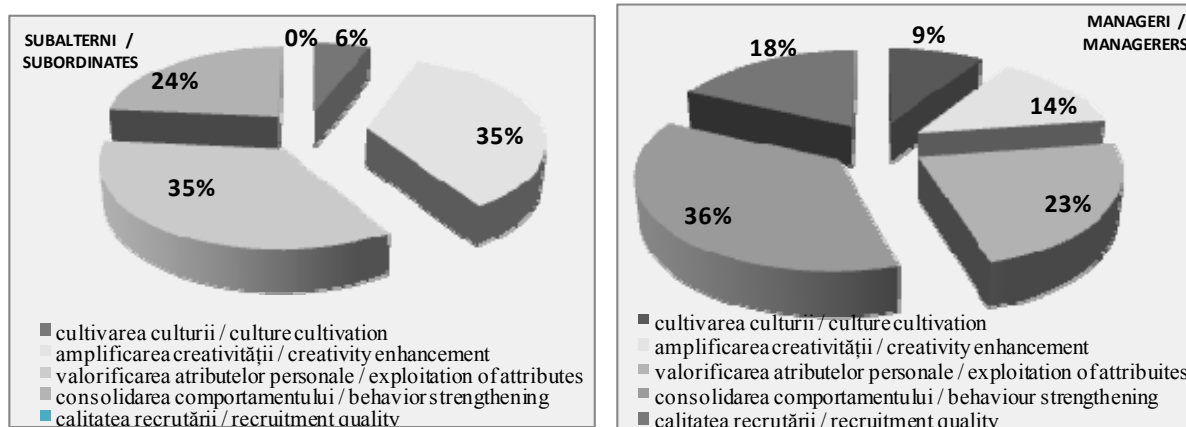


Figura 3. Interacțiunea programelor de educare a diversității /  
Figure 3. The interaction of the programs for the diversity education

Sursa: Elaborată de autor / Source: Developed by the author

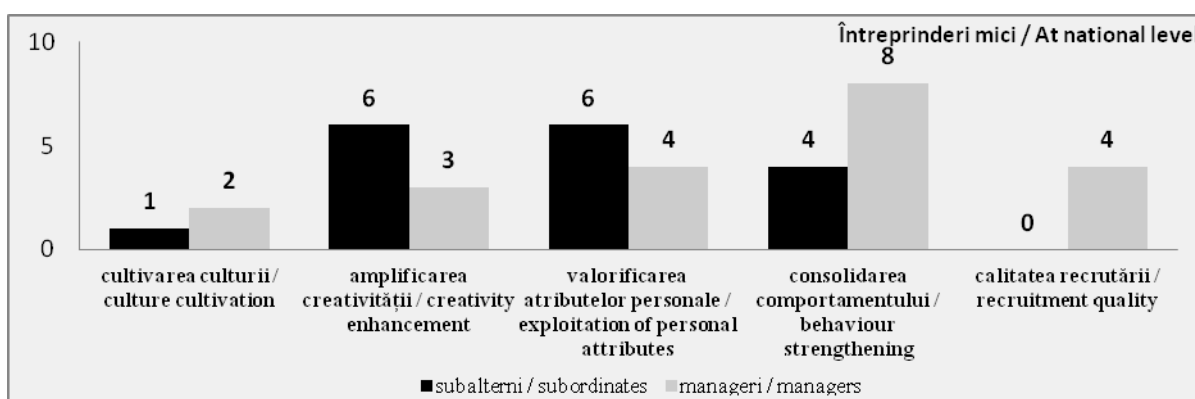


Figura 4. Estimarea în valori absolute a programelor de educare a diversității /  
Figure 4. Estimation in absolute values of the diversity education programs

Sursa: Elaborată de autor / Source: Developed by the author

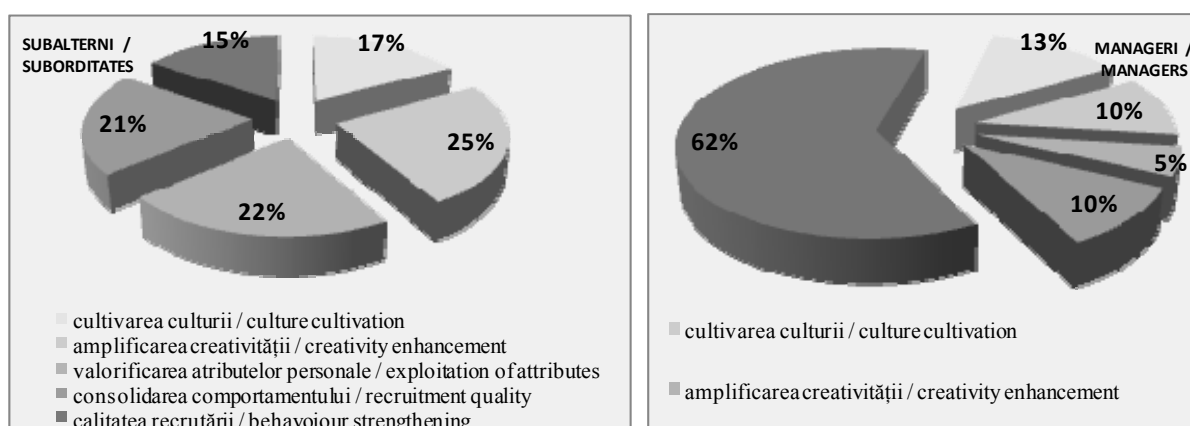
B) *Întreprinderi mijlocii și mari*: SA „Moldtelecom”, SA „Victoriabank”, SA „Zorile”. Spre deosebire de întreprinderile mici, în unitățile mijlocii și mari educarea diversității, în baza răspunsurilor angajaților-subalterni, este susținută, predominant, de amplificarea creativității, de dezvoltarea atributelor individuale și de îmbunătățirea atitudinii/comportamentului la locul de muncă. Programele de recrutare a candidaților și de cultivare a culturii pertinente comportamentelor organizaționale sunt mai slab puse în aplicare (figurile 5, 6; tabelul 1).

Conform opiniei managerilor, cele mai active sunt programele de consolidare a comportamentelor (figurile 5, 6; tabelul 1).

B) *Medium sized and large businesses*: S.A. „Moldtelecom”, S.A. „Victoriabank”, S.A. „Zorile”. Unlike small businesses, in the medium sized and large establishments diversity education, based on subordinate employees responses, is predominantly supported by the enhancement of creativity, the development of individual attributes and the attitudinal and behavioral improvement at the workplace. Those programs for candidates' recruitment and culture cultivation relevant to the organizational behavior are less implemented (figures 5, 6, table 1).

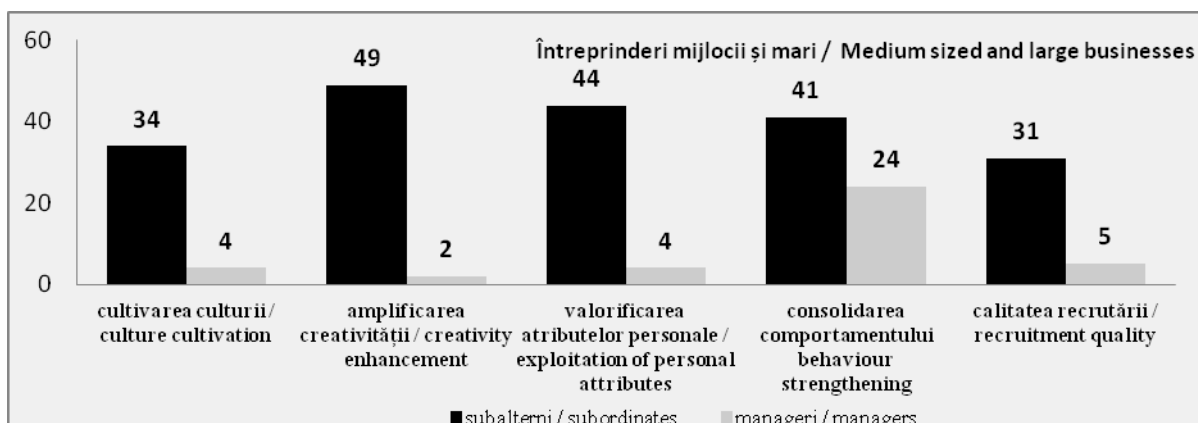
According to managers, the most active programs are those which strengthen behaviors (figures 5, 6, table 1).

**Întreprinderile mijlocii și mari / Medium sized and large businesses**



**Figura 5. Interacțiunea programelor de educare a diversității / Figure 5. The interaction of the programs for the diversity education**

Sursa: Elaborată de autor / Source: Developed by the author



**Figura 6. Estimarea în valori absolute a programelor de educare a diversității / Figure 6. Estimation in absolute values of the diversity education programs**

Sursa: Elaborată de autor / Source: Developed by the author

C) *Întreprinderi publice*: Direcția generală Finanțe, Pretura Ciocana, Inspectoratul Energetic, „Servicii Comunal-locative” Orhei, Liceul „Negruzzi”, SA „Moldtelecom”.

În baza analizei răspunsurilor angajaților-subalterni, în întreprinderile publice, educarea diversității este susținută, preponderent, de măsurile de consolidare a comportamentelor (cu 29%) și de amplificarea a creativității (cu 27%). Calitatea recrutării însă mai necesită perfecționare (figurile 7, 8; tabelul 1).

Opiniile managerilor cu privire la tiparele administrative de educare a diversității sunt, de asemenea, în favoarea consolidării comportamentelor, a celor de cultivare a culturii și de dezvoltare a atributelor individuale, pe când tiparele responsabile de calitatea recrutării și de susținere a ideilor inovative necesită perfecționare (figurile 7, 8; tabelul 1).

C) *Public Enterprises*: the Finance Directorate General, the Town Hall of Ciocana Sector, the Energy Inspectorate, the Housing Services of Orhei District, ‘Negruzzi’ High School, S.A. Moldtelecom.

Based on the analysis of the responses of subordinate employees in public enterprises, the education of diversity is mainly supported by behavior reinforcement, 29%, and creativity enhancement, 27%. The recruitment quality, however, still needs improvement (fig. 7, 8, table 1).

Managers' opinions regarding the administrative patterns of diversity education are equally in favor of behavior reinforcement, culture cultivation and development of individual attributes; whereas the patterns responsible for recruitment quality and the supporting of innovative ideas require improvement (figures 7, 8, table 1).

### Întreprinderile publice / Public enterprises

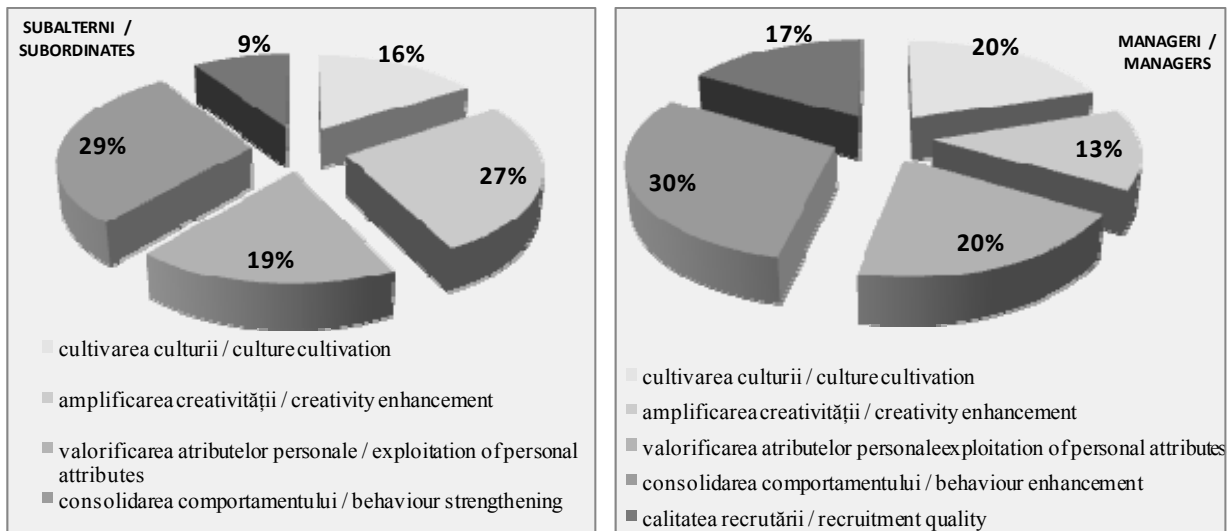


Figura 7. Interacțiunea programelor de educare a diversității /  
Figure 7. The interaction of the programs for the diversity education

Sursa: Elaborată de autor / Source: Developed by the author

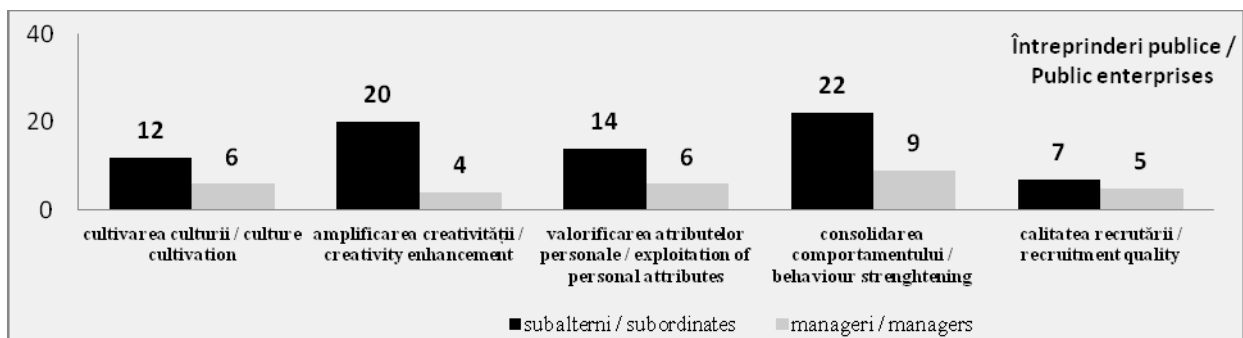


Figura 8. Estimarea în valori absolute a programelor de educare a diversității /  
Figure 8. Estimation in absolute values of the diversity education programs

Sursa: Elaborată de autor / Source: Developed by the author

D) *Întreprinderi private*: SA „Zorile”, SA „Victoriabank”, SRL „Dina Cociug”, Întreprinderea Mixtă SA „CBS\_AXA”.

În firmele private, printre programele de educare a toleranței față de diferențele individuale, din punctul de vedere al subalternilor, predomină măsurile de *amplificare a creativității*, de *îmbunătățire a atributelor individuale* și de *consolidare a comportamentelor organizaționale*. Calitatea recrutării și cultivarea culturii mai necesită perfecționare (*figurile 9, 10; tabelul 1*).

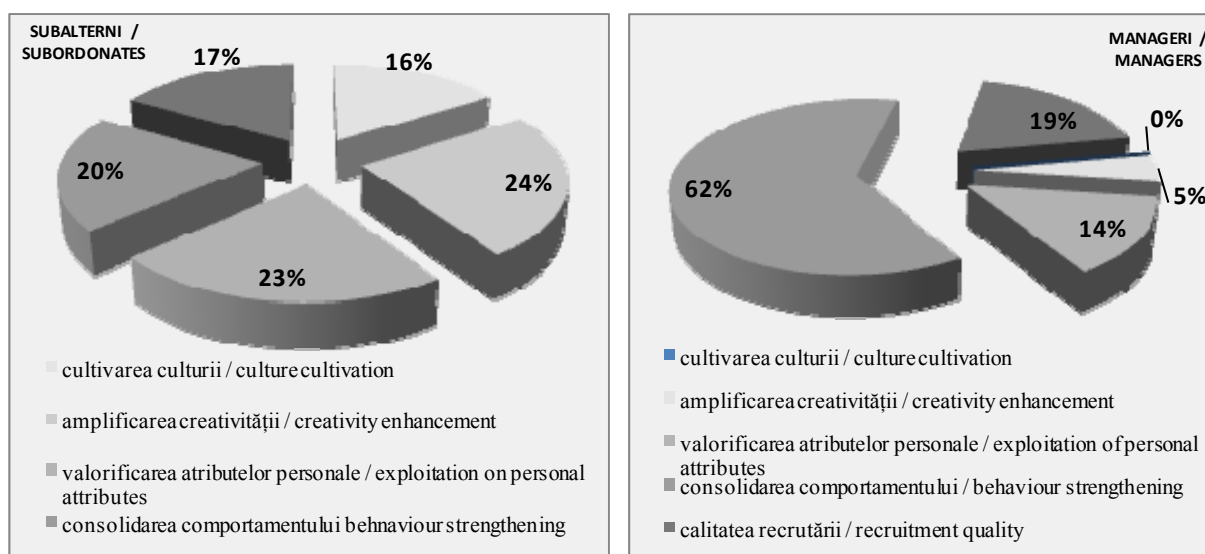
După părerile managerilor, în structurile private este foarte bine implementat programul de consolidare a comportamentelor și, spre deosebire de alte tipuri de întreprinderi, calitatea recrutării, comparabil, este mai bună, cu toate că mai are nevoie de îmbunătățiri vădite (*figurile 9, 10; tabelul 1*). Este însă dezolant faptul că managerii nu prea sesizează că schimbarea comportamentului angajaților are impact nemijlocit asupra culturii organizaționale, după cum cultura are impact asupra comportamentului. Deci, ulterior – asupra formării imaginii întreprinderii. Or, imaginea întreprinderii constituie una din valorile principale ce conduc la îmbunătățirea factorului *profit* al unei unități economice.

D) *Private enterprises*: S.A. Zorile, S.A. Victoriabank, Dina Cociug LTD, Mixed Enterprise SA. CBSAXA.

In private companies, among the programs that educate tolerance towards individual differences, from their subordinates' point of view, *creativity enhancement*, *improvement of individual attributes* and *strengthening of organizational behavior* prevail. Recruitment quality and culture cultivation need further improvement (*figures 9, 10, table 1*).

According to managers, the program for behavior consolidation is well implemented in the private structures and, unlike other types of businesses, the recruitment quality is comparably better, although it still needs improvement (*figures 9, 10; table 1*). But it is distressing that managers do not take into consideration the fact that the behavior change on the part of the employee has a direct impact on the organizational culture, just as culture has an impact on behavior, and, subsequently, on forming an image of the company. However, the company's image is one of the core values that lead to the improvement of the *profit* factor of an economic unit.

### Întreprinderile private / Private enterprises



**Figura 9. Interacțiunea programelor de educare a diversității / Figure 9. The interaction of the programs for the diversity education**

*Sursa: Elaborată de autor / Source: Developed by the author*

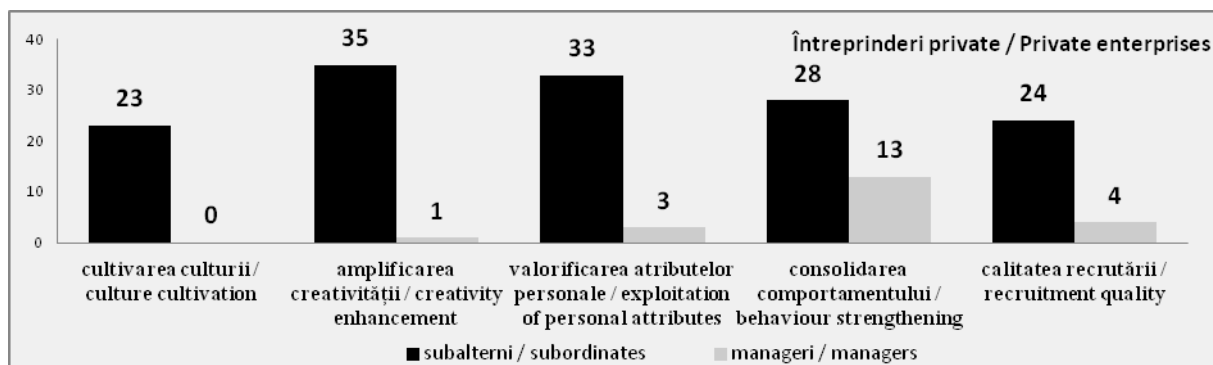


Figura 10. Estimarea în valori absolute a programelor de educare a diversității /

Figure 10. Estimation in absolute values of the diversity education programs

Sursa: Elaborată de autor / Source: Developed by the author

Deși în valori relative (tabelul 1) rezultatele par a fi mari, în valori absolute (figurile 2, 4, 6, 8, 10) acestea relevă faptul că factorii de educare a diversității sunt puțin valorificați. În plus, persistă o discrepanță între părerile subalternilor și cele ale managerilor.

Although in the relative values (table 1) the results appear to be significant, the absolute values (figures 2, 4, 6, 8, 10) reveal that the factors for diversity education are less valued. In addition, there is still a discrepancy between subordinates' views and those of managers.

Tabelul 1 / Table 1

Evaluarea în valori relative a gradului de educare a diversității /  
The evaluation in relative values of the degree of diversity education

	Pe plan național / At national level		Întreprinderi mici / Small businesses		Întreprinderi mijlocii/ mari / Medium sized/large businesses		Întreprinderi publice / Public enterprises		Întreprinderi private / Private businesses	
	Subalterni / Subordinates	Manageri / Managers	Subalterni / Subordinates	Manageri / Managers	Subalterni / Subordinates	Manageri / Managers	Subalterni / Subordinates	Manageri / Managers	Subalterni / Subordinates	Manageri / Managers
<b>Cultivarea culturii / Culture cultivation</b>	9%	12%	1%	4%	11%	7%	5%	10%	14%	0%
<b>Amplificarea creativitatea / Creativity enhancement</b>	14%	4%	8%	7%	15%	4%	9%	6%	21%	3%
<b>Valorificarea atributelor individuale / Exploitation of individual attributes</b>	12%	8%	6%	11%	15%	8%	6%	10%	21%	8%
<b>Consolidarea comportamentelor / Behaviour strengthening</b>	12%	22%	5%	17%	13%	43%	10%	14%	16%	33%
<b>Calitatea recrutării / Recruitment quality</b>	7%	9%	0%	9%	10%	9%	3%	8%	14%	10%

Sursa: Elaborat de autor / Source: Developed by the author



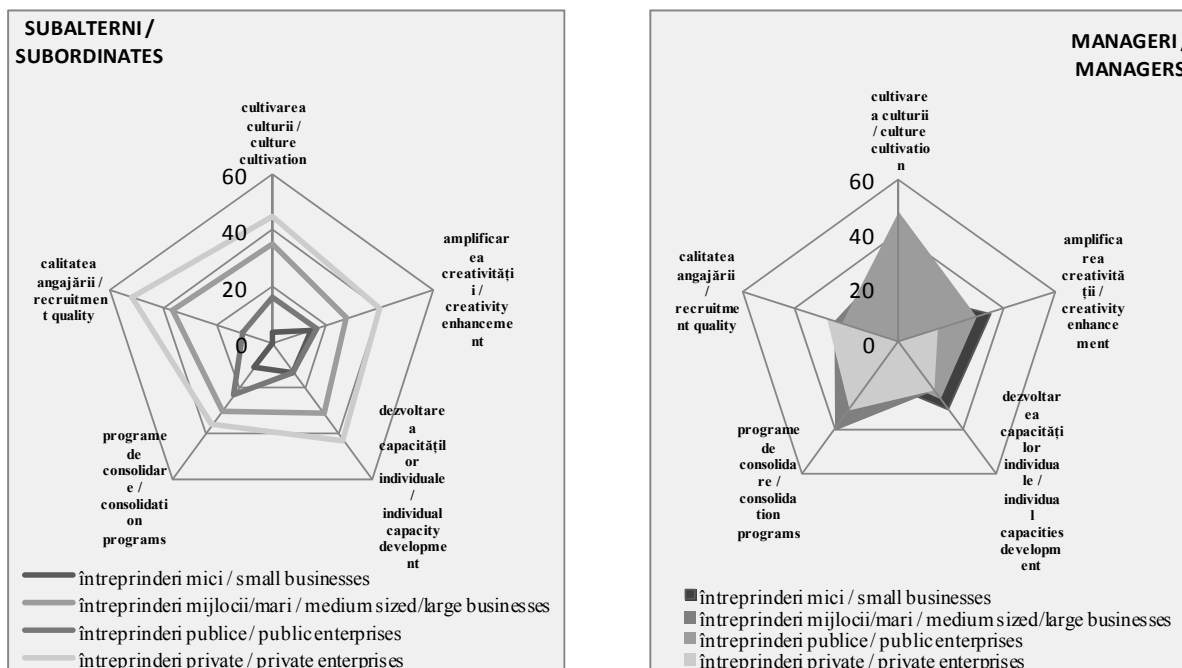


Figura 11. Tendințe ponderale ale gradului de acțiune a programelor de educare a diversității (pe tipuri de întreprinderi) /

Figure 11. The tendencies in the shares of the degree of action of the diversity education programs (by type of business)

Sursa: Elaborată de autor / Source: Developed by the author

**3. Concluzii și propuneri.** Așadar, în baza analizei efectuate, relevăm:

- Deși experiența angajaților-subalterni califică întreprinderile *private* drept câștigătoare la toate categoriile de factori de educare a diversității, luând în considerare și opiniile managerilor, conchidem că, totuși, accentul se pune pe *recrutarea calitativă* a angajaților;
- Experiența angajaților-subalterni poziționează structurile *mijlocii și mari* pe locul doi, după rezultatele analizate, dar, apelând și la opiniile managerilor acestui tip de întreprinderi, relevăm că sunt prioritare *programele de consolidare* a comportamentelor adecvate;
- În întreprinderile *publice*, comparativ cu alte tipuri de organizații, sunt mai bine puse la punct programele de *cultivare a culturii*;
- Organizațiile *mici* își axează străduințele pe *amplificarea creativității* și *dezvoltarea atributelor individuale* ale salariaților.

Analiza rezultatelor ne permite să constatăm că, *managementul diversității* este prea puțin activizat sau chiar ignorat ca factor de modelare a unui *sistem comportamental eficient* în întreprinderile din Republica Moldova.

Drept măsuri de remediere a comportamentelor afectate de stres, care trec cu ușurință în categoria celor

**3. Conclusions and proposals.** Therefore, based on the analysis conducted, we consider the following:

- Although the experience of the subordinate employees qualifies the *private* businesses as winning in all categories of factors for diversity education, by taking into account the managers' views, we conclude that, however, the emphasis should be on the *qualitative recruitment* of employees;
- The experience of the subordinate employees position the *medium sized and large* structures on the second place, based on the analyzed results; but on the other hand, taking into consideration the views of the managers of such enterprises, we point out that their priority are the *programs for the consolidation* of appropriate behaviors;
- In *public* companies, compared to other types of organizations, *culture cultivation programs* are better developed;
- *Small* organizations focus their endeavors on *creativity enhancement* and on the *development of individual attributes* of their employees.

The analysis of these results allows us to draw the following conclusion: *diversity management* is less used or even *ignored* as a factor of modeling an *effective behavioral system* in enterprises of the Republic of Moldova.

neloiale, contraproductive și de conflict, recomandăm insistent administrațiilor întreprinderilor să *activeze managementul diversității organizaționale*. În această privință, propunem implementarea programelor și strategiilor de educare a diferențelor individuale ce urmează:

- *perfecționarea calității procesului de recrutare* – va asigura angajarea persoanelor corespunzătoare cerințelor întreprinderilor;
- *valorificarea talentelor, abilităților, motivațiilor, angajamentelor fiecărui individ în parte* – va rezulta în libertatea creativă individuală;
- *amplificarea creativității și a spiritului inovator* – va asigura un potențial crescut de creativitate și inovare pe baza combinării ideilor și perspectivelor diferite ale unui grup;
- *îmbunătățirea atitudinilor și comportamentelor la locul de muncă* – va crește satisfacția și interesul față de muncă a angajaților;
- *îmbunătățirea capacității de a rezolva problemele în interiorul grupurilor* – va oferi posibilități reale de a depăși și a transforma în avantaje bariere de tipul discriminării, stereotipiei, rezistenței la schimbare.

We strongly recommend to businesses administrations to *actively apply management of organizational diversity* as remedial measures for behaviors affected by stress, which easily pass into counterproductive and conflicting ones. In this regard, we propose the implementation of programs and strategies that educate about individual differences:

- *improving the recruitment quality* - will ensure the employment of people meeting the requirements of enterprises;
- *exploiting the talents, abilities, motivations, and commitments of each individual* - will result in individual creative freedom;
- *enhancing creativity and an innovative spirit* - will provide an increased potential for creativity and innovation, based on a combination of ideas and different perspectives from within a group;
- *improving attitudes and behaviors at work* - will increase the employees' satisfaction and interest in work;
- *improving the ability to solve problems within the groups* - will provide real opportunities to overcome and transform into benefits barriers such as discrimination, stereotyping, and resistance to change.

#### Referințe bibliografice / Bibliographic references:

1. FERGUSON, J., JOHNSTON, W. *Managing Diversity*, În: *Mortgage Banking*, sept. 1995;
2. KREITNER, R.; KINICKI, A., *Organizational Behaviour*, ediția a 7-a, McGraw-Hill Irwin, New York, 2007;
3. LARKEY, L.K. *Toward a Theory of Communicative Interactions in Culturally Diverse Workgroups*. În: *Academy of Management Review*, april, 1996;
4. LODEN, M. *Implementing Diversity*, Chicago, IL: Irwin, 1996;
5. THOMAS, R.R. *Redefining Diversity*, New York, AMACOM, 1996;
6. <http://www.idm-diversity.org>