

**MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL DIVERSITY IN MODELING
EMPLOYEE BEHAVIOR**
**MANAGEMENTUL DIVERSITĂȚII ÎN MODELAREA
COMPORTAMENTULUI ORGANIZAȚIONAL**

JOROVLEA Elvira

ORCID: 0000-0001-8184-9951

Associate Professor, Doctor of Economics, ASEM, ase.md, Republic of Moldova,
jorovlea.elvira.leon@ase.md

ABSTRACT. *The differences are what individualize each employee and make them unique. Being unique and different, at the same time, are qualities that must be maximized by the environment in which employees work. The creative potential that makes every activity that employees carry out, as long as it is compatible with their skills and aspirations, to be a valuable addition both for themselves and for the organization in which they operate.*

KEYWORDS: *creative attitudes, innovative spirit, culture, behavior, diversity management, recruitment quality.*

JEL CLASSIFICATION: 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 în 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 direcția obținerii unor rezultate pozitive pentru individ, grup și organizație.

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 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 de manageri și 409 de angajați.

CONȚINUT. Analiza factorului diversității în organizațiile naționale începe cu evaluarea atitudinii subalternilor față de diferențele individuale, diagnosticată prin itemul: „În grupul din care fac parte se ia în considerare apartenența celuilalt la religia, rasa, naționalitatea, vârsta sau sexul de care aparține”, la care mai mult de jumătate (62%) din intervievați au răspuns afirmativ. În așa fel, subalternii grupurilor studiate iau în considerare 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 comportamentele diverse ale subalternilor pare să fie foarte selectivă, în funcție de apartenența subalternilor.

Rezultatele sondajului arată că diferențele individuale din colectivele muncitoare sunt considerate drept 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 cele 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 atenție cuvenită (Tabelul 1; Figurile 1, 2).

Tabelul 1. Evaluarea în valori relative a gradului de educare a diversității

	Pe plan național		Întreprindei mici		Întreprinderi mijlocii/ mari		Întreprinderi publice		Întreprinder private	
	Subalterni	Manageri	Subalterni	Manageri	Subalterni	Manageri	Subalterni	Manageri	Subalterni	Manageri
<i>Cultivarea culturii</i>	9%	12%	1%	4%	11%	7%	5%	10%	14%	0%
<i>Amplificarea creativitatea</i>	14%	4%	8%	7%	15%	4%	9%	6%	21%	3%
<i>Valorificarea atributelor individuale</i>	12%	8%	6%	11%	15%	8%	6%	10%	21%	8%
<i>Consolidarea comportamentelor</i>	12%	22%	5%	17%	13%	43%	10%	14%	16%	33%
<i>Calitatea recrutării</i>	7%	9%	0%	9%	10%	9%	3%	8%	14%	10%

Sursa: Elaborat de autor

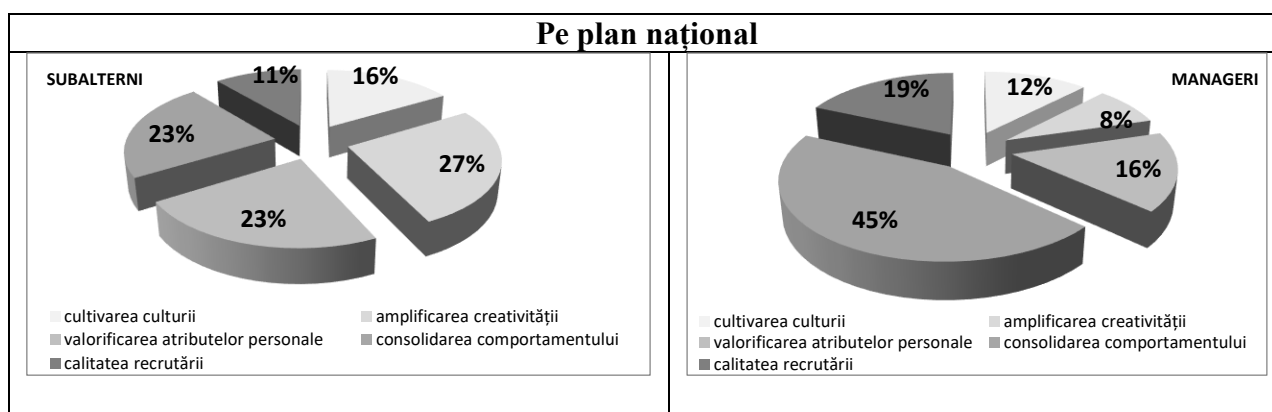


Figura 1. Interacțiunea programelor de educare a diversității

Sursa: Elaborată de autor

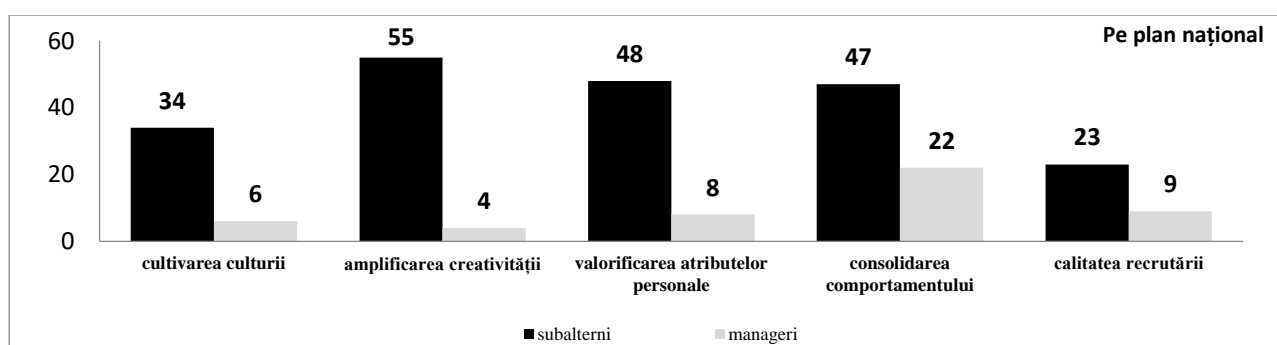


Figura 2. Estimarea în valori absolute a programelor de educare a diversității

Sursa: Elaborată de autor

O altă strategie de modelare a comportamentului prin managementul diversității o constituie *valorificarea talentelor, abilităților, motivațiilor, angajamentelor fiecărui individ în parte*, deoarece, orice diferențe între indivizi poate 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 printre 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 scopul de a consolida comportamentul prin socializarea angajaților. Drept rezultat, constatăm că strategia are ponderea de 23% subalterni și de 45% manageri în procesul de modelare a comportamentului.

Amplificarea creativității și a spiritului inovator individuale, 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 printre celelalte măsuri de educare a diversității, conform opiniilor subalternilor și pe ultimul 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% de subalterni și 9% de manageri confirmă că angajarea a fost efectuată în corespundere cu abilitățile/comportamentul cerut de post.

A) *Întreprinderile mici*. În baza răspunsurilor angajaților-subalterni, în 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.

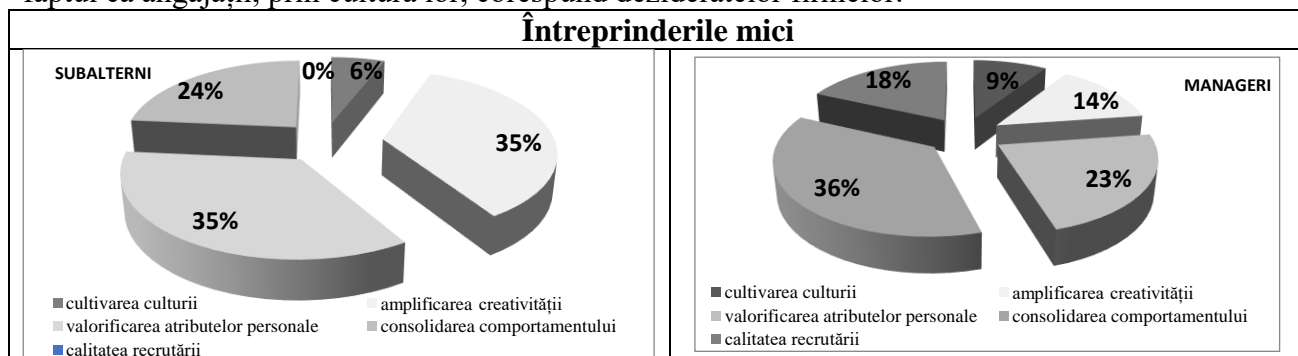


Figura 3 Interacțiunea programelor de educare a diversității

Sursa: Elaborată de autor

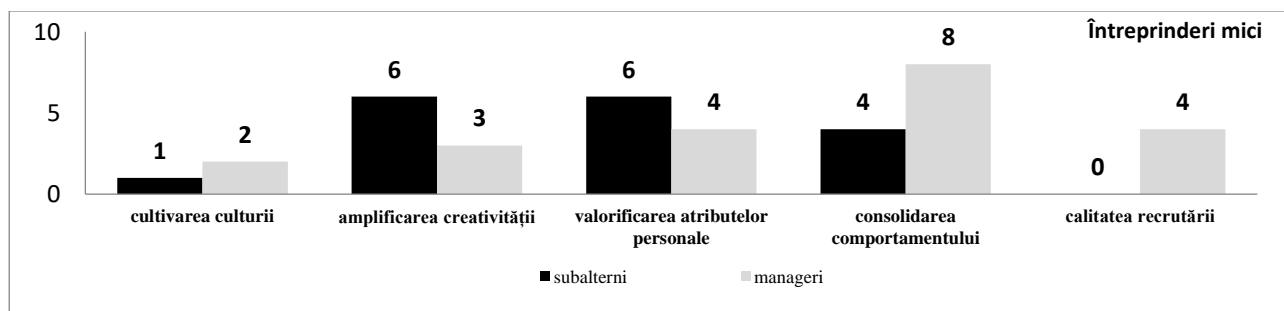


Figura 4. Estimarea în valori absolute a programelor de educare a diversității

Sursa: Elaborată de autor

B) *Întreprinderile mijlocii și mari*. 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).

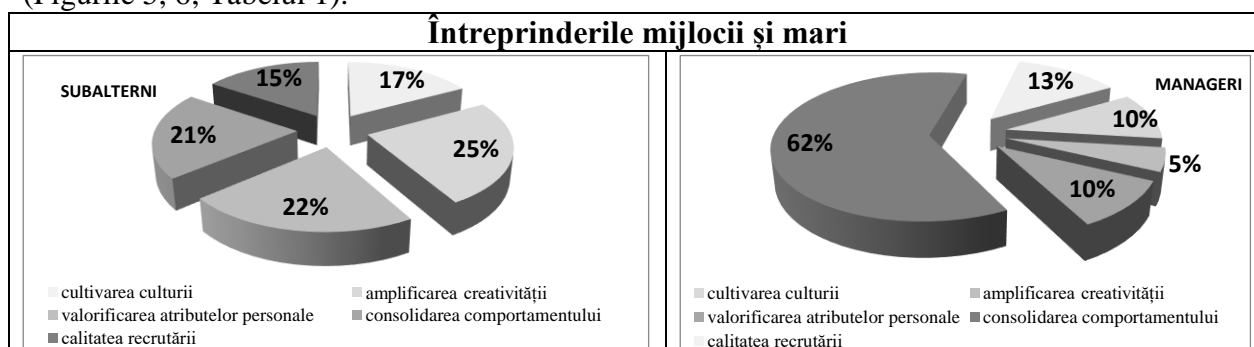


Figura 5. Interacțiunea programelor de educare a diversității

Sursa: Elaborată de autor

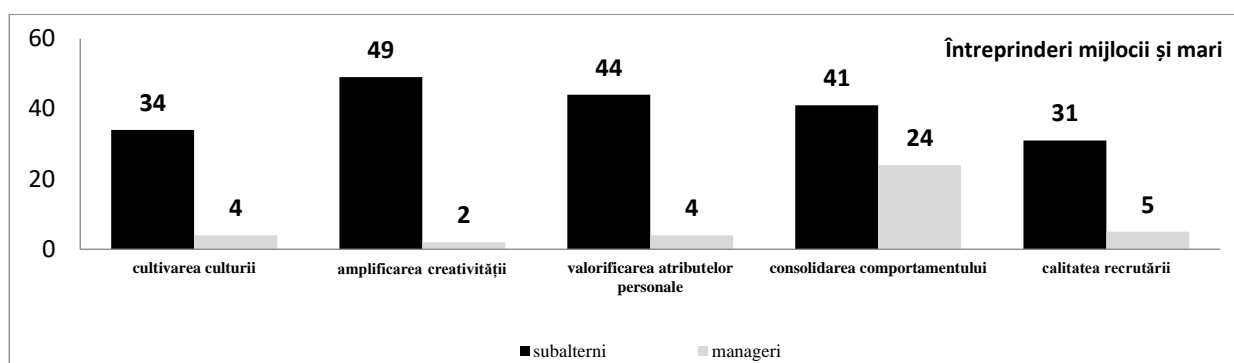


Figura 6. Estimarea în valori absolute a programelor de educare a diversității

Sursa: Elaborată de autor

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

C) *Întreprinderi publice.* 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 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 la fel 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).

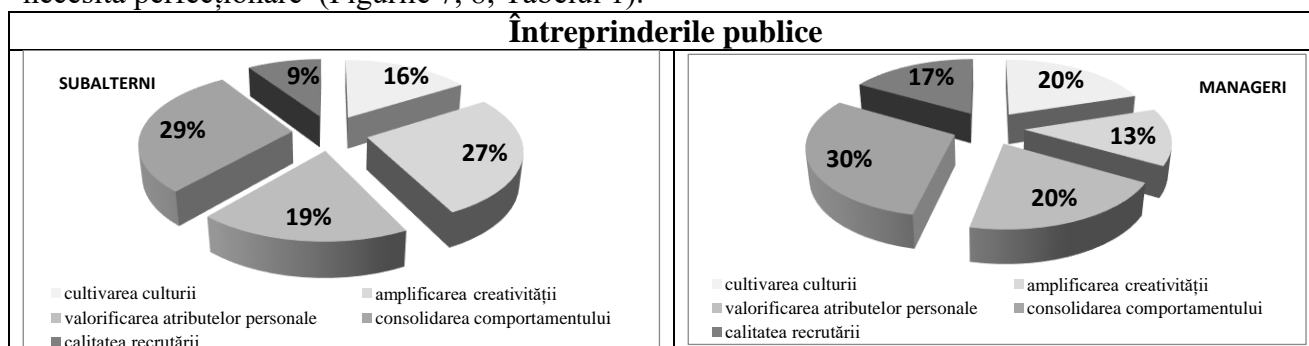


Figura 7. Interacțiunea programelor de educare a diversității

Sursa: Elaborată de autor

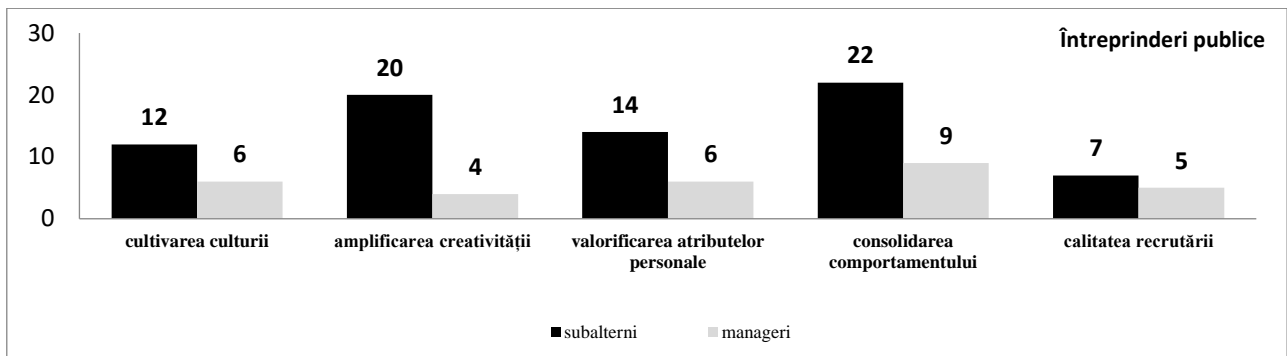


Figura 8. Estimarea în valori absolute a programelor de educare a diversității

Sursa: Elaborată de autor

D) *Întreprinderi private.* 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).

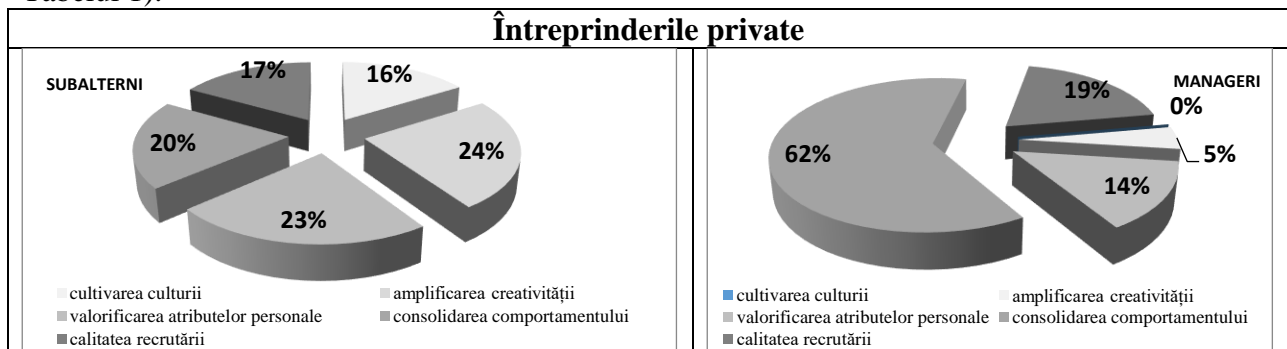


Figura 9. Interacțiunea programelor de educare a diversității

Sursa: Elaborată de autor

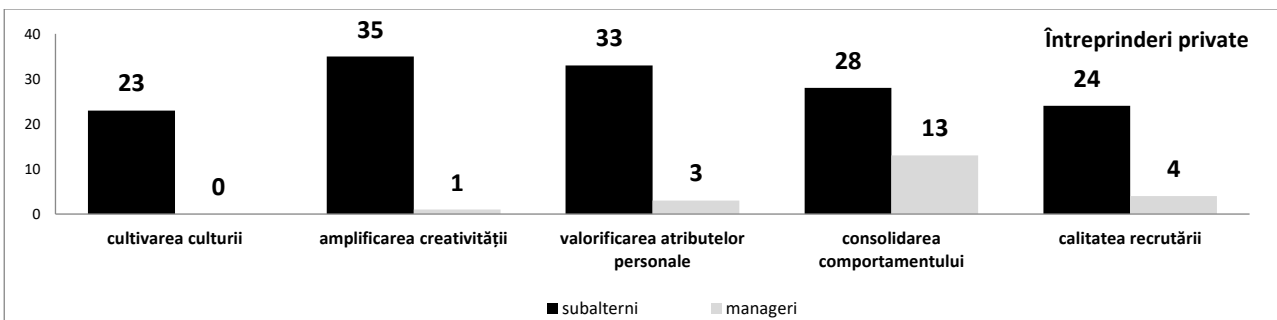


Figura 10. Estimarea în valori absolute a programelor de educare a diversității

Sursa: Elaborată de autor

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 îmbunătățire vădită (Figurile 9, 10; Tabelul 1). Este însă dezolant faptul că managerii nu prea sesizează că schimbarea comportamentului angajaților are impact nemijlocit asupra culturii organizaționale, la fel, 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.

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.

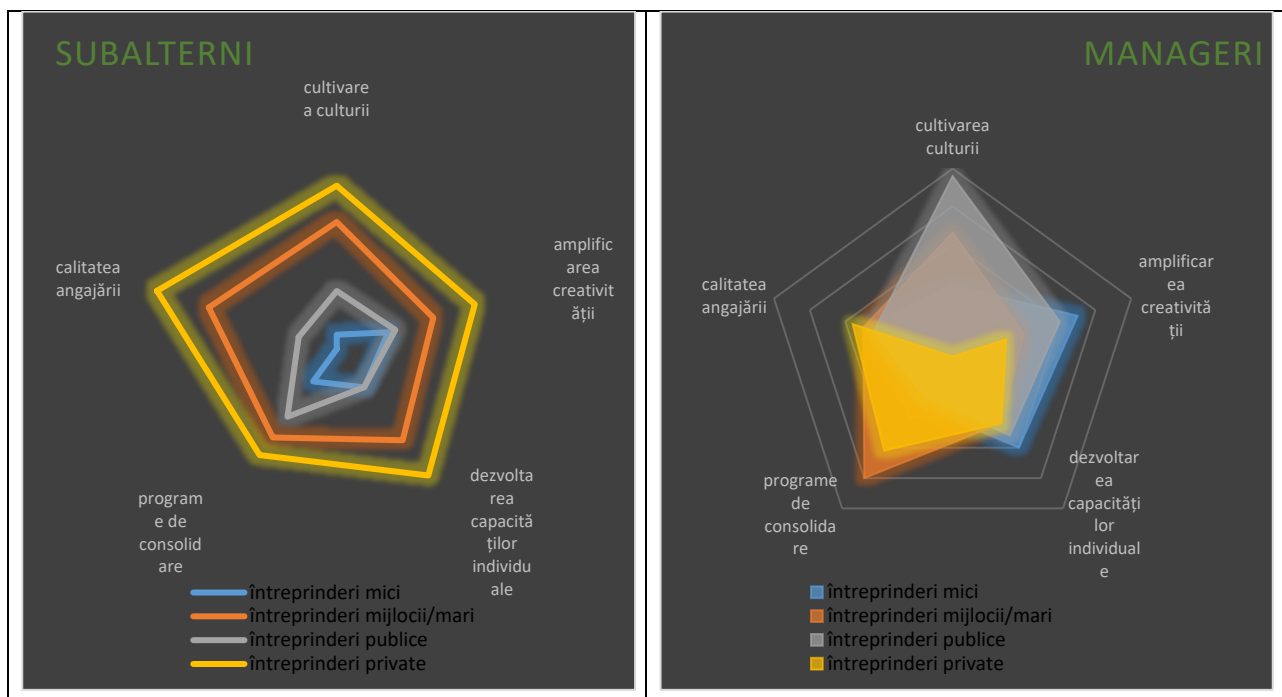


Figura 11. Tendințe ponderale ale gradului de acțiune a programelor de educare a diversității (pe tipuri de întreprinderi)

Sursa: Elaborată de autor

CONCLUZII. Așadar, în baza analizei efectuate, relevă următoarele (Figura 11):

- 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 prioritare sunt *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 *amplificare a creativității și dezvoltarea atributelor individuale* ale salariaților.

Analiza rezultatelor ne permite să tragem următoarea concluzie, *managementul diversității* este puțin activizat sau 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 cu ușurință trec în 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:

- „*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, a rezistenței la schimbare.

BIBLIOGRAFIE:

1. Kreitner, R.; Kinicki, A., (2007). *Organizational Behaviour*, ediția a 7-a, McGraw-Hill Irwin, New York.
2. Loden, M. (1996). *Implementing Diversity*, Chicago, IL: Irwin.
3. Thomas, R.R. (1996). *Redefining Diversity*, New York, AMACOM,;
4. Larkey, L.K. (1996). *Toward a Theory of Communicative Interactions in Culturally Diverse Workgroups*. În: *Academy of Management Review*, april.
5. <http://www.idm-diversity.org>