



LUCRUL ÎNTR-UN MEDIU MULTICULTURAL

Modul soft skills

ABSTRACT

"Nu există diversitate fără identitate, după cum nu există identitate fără diferențe" (Juliana Mallart)

Universitatea "Ovidius"
din Constanța

Lucrul într-un mediu multicultural

LUCRUL ÎNTR-UN MEDIU MULTICULTURAL

Cuprins

1. Beneficiile percepute de companiile care au promovat lucrul într-un mediu multicultural.	1
2. Dezavantajele diversității culturale.....	3
3. Acțiuni.....	3
4. Politici privind oportunități egale.....	6
5. Bune practici.....	6
Bibliografie	8

Lista Figurilor

Figura nr. 1. Beneficii percepute de companiile care au promovat diversitatea culturală.....3

Figura nr. 2. Acțiuni privind diversitatea culturală.....6

Introducere

Modulul "Lucrul într-un mediu multicultural" aduce în prim-plan problematica diversității în cadrul mediului de lucru, a avantajelor multiculturalității, a dezavantajelor acesteia, a asigurării de oportunități egale pentru toți salariații, prezentând și câteva modele de bune practici în domeniul muncii într-un mediu multicultural.

1. Beneficiile percepute de companiile care au promovat lucrul într-un mediu multicultural

Companiile care promovează lucrul într-un mediu multicultural înglobează angajați care provin din țări diferite, având culturi diferite, valori, credințe și atitudini distincte, abordare distinctă a lucrurilor, stil de viață diferit etc. În acest sens, companiile trebuie să inițieze demersuri care să coreleze tipologiile atât de diferite ale salariaților, lucrul într-un mediu multicultural prezentând atât avantaje, cât și dezavantaje. **Principalele avantaje** ce decurg din promovarea diversității culturale de către companii sunt:

- ❖ având viziuni, culturi, credințe diferite, salariații aduc perspective diferite asupra modului de soluționare a diverselor probleme, aspecte ce se pot concretiza în creșterea cifrei de afaceri și a profitului;

- ❖ datorită eterogenității echipelor de muncă, creativitatea este una ridicată, salariații aducând idei și perspective noi;
- ❖ înregistrarea unor costuri mai mici de training, costuri de relocare mai reduse etc.; evitarea costurilor ce au legătură cu procesele în instanță;
- ❖ capacitatea de a atrage candidați valoroși, aceștia având încredere în companiile care realizează un management eficient al diversității (astfel de companii nu promovează discriminarea, oferă oportunități de dezvoltare egale, aspect ce atrage candidații);
- ❖ având culturi variate, și soluțiile propuse de către angajați sunt dintre cele mai variate, existând o plajă mai largă de alegere a celor mai bune variante;
- ❖ o standardizare mai redusă și implementarea unor politici mai flexibile la nivel organizațional;
- ❖ promovarea unei imagini pozitive, prin integrarea și armonizarea salariaților venind din medii și culturi diferite;
- ❖ echipele de lucru formate din persoane având culturi diferite se pot dovedi foarte eficiente, gestionând mai bine relația cu potențialii clienți provenind din culturile cărora ei le aparțin, cu care vorbesc aceeași limbă și cu care împărtășesc aceleași valori;
- ❖ atragerea de noi parteneri, stakeholderii fiind mai interesați să colaboreze cu organizații care au salariați din culturile din care fac și ei parte, procesul de comunicare cu aceștia fiind mai facil;
- ❖ sunt depășite inconvenientele generate de deficitul de forță de muncă, organizațiile având acces la forță de muncă din regiuni ale lumii total diferite;
- ❖ îmbunătățirea competitivității pe termen lung și obținerea unor performanțe pe termen mediu și scurt.

Sintetizând, **principalele beneficii** percepute de companiile care au promovat diversitatea culturală sunt redată în *Figura nr. 3*.



Figura nr. 3. Beneficii percepute de companiile care au promovat diversitatea culturală
 Sursa: Adaptare după Cum promovăm managementul diversității în organizații? (CPE(CentrulParteneriatPentruEgalitate), 2008)

2. Dezavantajele diversității culturale

Diversitatea culturală presupune valori, atitudini, comportamente diferite, ce pot interfera cu sarcinile de muncă și cu relațiile dezvoltate la locul de muncă, generând o diversitate de opinii și de decizii, care, dacă nu sunt gestionate în avantajul companiei, se pot transforma în reale dezavantaje.

Principalele efecte negative ce pot decurge dintr-o gestionare deficitară sunt:

- ❖ **situații conflictuale** cauzate de nerespectarea opiniilor sau a credințelor celorlalți colegi;
- ❖ **lipsa de identificare a unui individ cu valorile, credințele altor colegi poate conduce la o comunicare deficitară și la părăsirea organizației** deoarece oamenii nu pot lucra în medii cu care nu se identifică;
- ❖ **diversitatea conduce la percepții stereotipe**, acestea conducând mai departe la prejudecăți și discriminare; din acest punct de vedere, angajații aflați în minoritate pot fi discriminați, pot avea un acces mai redus la resurse, se pot simți dezavantajați, generând performanțe reduse;
- ❖ **se pot crea grupuri în funcție de diverse afinități (valori, credințe, culturi similare) care pot intra în competiție cu grupuri ce împărtășesc viziuni diferite** și, astfel, să se îndepărteze de la atingerea propriu-zisă a obiectivelor societății;
- ❖ în cadrul echipelor de lucru pot apărea **discuții în contradictoriu, interacțiuni scăzute, absențe etc.;**
- ❖ **tensiune, stres, cauzate de comunicarea precară;**
- ❖ **rotația mai mare a personalului** cauzată de persoanele care părăsesc compania deoarece nu se regăsesc în cultura împărtășită;
- ❖ **satisfacție mai redusă la locul de muncă** în situația în care colegii sau managementul nu apreciază, în mod individual, punctele de vedere sau viziunea unui anumit salariat;
- ❖ **efecte negative pot apărea și la nivelul securității și sănătății în muncă**, în cadrul unei anumite echipe de lucru percepțiile de securitate fiind diferite;
- ❖ **permanent trebuie realizate demersuri în vederea armonizării culturilor distincte** din cadrul companiei, managementul trebuind să acorde o atenție ridicată evaluării și monitorizării diversității culturale.

3. Acțiuni

Premisele pe care se bazează managementul diversității culturale sunt următoarele (Chiriac, 2007):

- ❖ salariații se așteaptă să fie tratați în mod echitabil și corect față de angajatori și nu sunt dispuși să accepte o plată discriminatorie sau condiții de muncă precare;
- ❖ angajații au percepții, valori și credințe diferite, acestea influențând în mod decisiv acțiunile și deciziile acestora;
- ❖ fiind diferiți, angajații pot fi stimulați să muncească diferit;
- ❖ gestionarea corectă a diversității culturale reprezintă un factor esențial al schimbării organizațiilor și al succesului organizațional;

- ❖ salariații simt nevoia să fie consultați de către manageri ori de câte ori sunt adoptate decizii cu privire la munca lor;
- ❖ salariații se așteaptă ca informațiile și resursele organizației să fie distribuite echitabil către toți angajații, iar criteriul performanței să fie cel care primează în momentul în care anumiți angajați primesc mai multe resurse, iar alții mai puține.

Acțiunile ce trebuie întreprinse pentru ca diversitatea culturală să reprezinte un pilon de susținere pentru o organizație sunt:

- ❖ managementul trebuie să înțeleagă că forța de muncă diversă conduce la perspective și moduri diferite de lucru și, pe această cale, să valorifice varietatea de opinii ale subordonaților;
- ❖ managementul trebuie să recunoască numeroasele oportunități de învățare și provocările generate de perspectivele diferite ale salariaților la nivel organizațional;
- ❖ organizația trebuie să susțină dezvoltarea personală a salariaților, identificând și instrumente de stimulare a acestora (de exemplu: cursuri de formare profesională și de dezvoltare personală);
- ❖ cultura organizațională trebuie fundamentată pe deschidere, toleranță, soluționare constructivă a conflictelor;
- ❖ managementul trebuie să transmită salariaților ideea că aceștia sunt valorizați și apreciați, pentru a încuraja creativitatea, inițiativa, ideile noi etc.;
- ❖ misiunea organizației trebuie foarte bine articulată și transmisă salariaților pentru a fi împărtășită și de către aceștia;
- ❖ acțiunile ce susțin diversitatea trebuie să fie corelate cu celelalte acțiuni ale proceselor de HR;
- ❖ companiile trebuie să apeleze la anumiți parametri care măsoară diversitatea pentru a evalua și monitoriza progresul realizat în domeniul diversității;
- ❖ în procesul de evaluare a performanței manageriale pot fi integrați indicatori privind buna gestionare a diversității de opinii, a comportamentelor diferite, modalitatea de acordare a feedback-ului cu privire la atitudini și comportamente diferite.

Câteva exemple de programe prin care se susține diversitatea culturală la locul de muncă sunt cuprinse în *Figura nr. 4*.

Acțiunea întreprinsă	Exemple
Recrutare, selecție și promovare a angajaților	• Training pentru recruteri privind o selecție corectă a candidaților; • Politică formală privind recrutarea candidaților din grupurile subreprezentate; • Program de mentorat adresat noilor angajați; • Stabilirea unor criterii de promovare clare, precum și comunicarea acestora către toți angajații interesați;
Programe pentru noii angajați	• Programe prin care nou veniții în organizație învață să aprecieze valorile, abilitățile, comportamentele așteptate și cunoștințele pentru îndeplinirea rolului acestora din organizație și pentru participarea acestora, ca membri ai organizației.

Acțiunea întreprinsă	Exemple
Evaluare	• Introducerea în activitatea de evaluare a performanței managerilor a unor indicatori specifici privind oportunitățile egale acordate angajaților, precum și gestionarea adecvată a nevoilor și a comportamentelor diferite ale angajaților; • Identificarea nevoilor angajaților (i.e. de apreciere, de recunoaștere, de control, de dezvoltare) și a măsurii în care managerii gestionează echipele de lucru ținând cont de aceste nevoi; • Analiza proceselor de resurse umane din perspectiva măsurii în care comportamentele și atitudinile diferite ale angajaților sunt respectate și integrate în decizii și acțiuni; • Stabilirea unor indicatori măsurabili de evaluare a performanței angajaților, includerea acestora în sistemul de salarizare și recompensare; • Alocarea sarcinilor și a proiectelor pe baze obiective și nu pe baza unor preferințe sau divergențe personale;
Training și dezvoltare	• Programe de mentorat pentru angajații din grupurile subreprezentate; • Workshopuri pentru manageri privind gestionarea diferențelor și a diversității culturale a angajaților; • Operaționalizarea și dezvoltarea unor „competențe” de tipul: empatie, autoapreciere și reflecție, deschidere, atitudine flexibilă, stabilitate emoțională; • Identificarea unor stereotipuri care se regăsesc la angajați și la manageri și includerea în traininguri a unor activități de adresare a acestora; • Programe de training pentru manageri, prin care să învețe să identifice nevoi diferite ale angajaților și modalități de a-i face pe aceștia să se simtă valorizați; • Formarea managerilor pentru a gestiona adecvat situații în care un angajat are opinii diferite decât cele ale sale, referitoare la o sarcină sau o decizie;
Viața profesională, viața de familie	• Reglementări privind programul flexibil de muncă; • Obținerea de informații privind nevoile speciale ale angajaților;
Salarizare	• Salariile și celelalte beneficii acordate de către organizație să fie analizate din perspectiva plății egale pentru munca de valoare egală.
Politică privind hărțuirea	• Existența unui responsabil cu a aplica procedura, a înregistra și a soluționa situațiile de intimidare/hărțuire, cu a primi posibilele plângeri de hărțuire sexuală sau intimidare, cu a aplica procedura de investigare și de a soluționa situația în beneficiul angajatului și al organizației.

Figura nr. 4. Acțiuni privind diversitatea culturală

4. Politici privind oportunități egale

Acordarea șanselor egale la locul de muncă este împiedicată de o serie de bariere, printre care:

- ❖ **sindromul "ca mine"** – oamenii sunt obișnuiți să atragă lângă ei persoane similare din punct de vedere al culturii, vârstei, religiei, de aceea tendința este de a exclude persoane diferite de cei "ca noi" din procesele de selecție și angajare, fără a asigura șanse egale la angajare;
- ❖ **stereotipurile și prejudecățile** – de exemplu, tinerii bărbați albi sunt apreciați drept angajați și cetățeni model, în timp ce bărbații de culoare nu; prin urmare, deciziile adoptate pe baza acestor concluzii sunt, de cele mai multe ori, eronate și impun o barieră în acordarea de șanse egale;
- ❖ **percepția pierderii personale pe seama acordării șanselor egale la locul de muncă** – anumite grupuri interne pot resimți presiunea angajării din exterior a unor persoane foarte calificate și, din dorința de a păstra privilegiile și din frica de a pierde controlul pot împiedica integrarea celorlalte grupuri noi;
- ❖ **alte bariere** – nivelul de educație poate reprezenta o altă barieră în asigurarea oportunităților egale;

În acest context, companiile trebuie să își dezvolte **politici** care să integreze salariații aparținând unor culturi diferite și să le ofere acces echitabil la oportunitățile existente în cadrul organizației. Astfel de politici pot fi concretizate în:

- ❖ **programe de training pentru dezvoltarea incluziunii sociale**, a empatiei, a unei atitudini proactive cu privire la integrarea salariaților din medii culturale diferite;
- ❖ **acțiuni care sprijină angajații în procesul de dezvoltare a unor rețele de suport;**
- ❖ **persoane suport pentru soluționarea conflictelor generate de diversitatea culturală**, la care salariații să apeleze în situația în care se simt neîndreptățiți pentru simplu fapt că nu sunt ca majoritatea din punct de vedere etnic sau rasial etc.;
- ❖ **persoane suport pentru angajații cu diverse dizabilități**, la care aceștia să apeleze ori de câte ori se confruntă cu o problemă;
- ❖ **inclusiunea în activitatea de audit intern al resurselor umane a indicatorilor privind: genul, nivelul de educație, vârsta, etnia angajaților;**
- ❖ **recompensarea spirituală și materială a echipelor de lucru ce cuprind persoane diferite din punct de vedere cultural și care s-au dovedit eficiente în atingerea obiectivelor.**

5. Bune practici

Câteva bune practici pot fi preluate de la diversele companii care și-au exprimat atitudinea proactivă față de diversitatea culturală, astfel:

- ❖ Compania CEGECOM din Luxembourg a stabilit ca obiectiv realizarea unei analize a nevoilor de dezvoltare a tuturor salariaților;

- ❖ PWC Irlanda a realizat o analiză amplă a profilului membrilor echipei în vederea identificării priorităților în formarea personalului, ca parte a unui proiect EU în domeniul egalității de șanse;
- ❖ În Polonia se desfășoară concursul numit "Compania oportunităților egale" ce premiază inițiativele companiilor în ceea ce privește managementul diversității și accesul la oportunități egale;
- ❖ Implementarea unui departament pentru managementul diversității (Ford Motor)

De asemenea, există companii care și-au exprimat direct mesajele privind susținerea diversității, putând folosi mesajele acestora ca sursă de inspirație:

- ❖ *Danone*: "Deschizându-ne către diversitate". Grupul refuză orice formă de discriminare și asigură oportunități egale pentru toți salariații.
- ❖ *Adidas*: "Diversitatea ne ajută". Diversitatea ajută pentru păstrarea avantajului competitiv, pentru creșterea motivației, pentru asigurarea succesului și stabilității organizației.
- ❖ *British Airways*: "Diferit în mod unic, valorizat în mod egal". Lucrează constant la crearea unei culturi organizaționale inclusive, încercând să integreze diversitatea în toate aspectele serviciilor oferite.
- ❖ *Henkel*: "Diversitatea ca ingredient pentru succes". Compania are convingerea că diversitatea culturală reprezintă o forță de creație și de inovație, culturile distincte ajutând la o mai bună înțelegere a pieței, a nevoilor clienților.
- ❖ *L'Oréal*: "Diversitatea e o prioritate". Diversitatea reprezintă o valoare, atât la nivel de oameni, echipe, cât și la nivel de produse.
- ❖ *Michelin*: "Facem diferența împreună!". Diversitatea reprezintă un proces structurat, iar respectul față de oameni este reprezentat de eliminarea oricărei forme de discriminare în procesele de recrutare, selecție etc.
- ❖ *Siemens AG*: "Valoarea diversității". Echipele dintre cele mai diverse ajută compania să fie inovativă., prin valorificarea modalităților individuale ale acestora de soluționare a proiectelor.
- ❖ *Unilever*: "Oamenii noștri – în centrul companiei". Poziționarea oamenilor în cadrul companiei este centrală, managementul asigurând o atenție deosebită împlinirii profesionale a acestora, echilibrului dintre viața privată și viața profesională, capitalul uman divers reprezentând o prioritate.

Ce am învățat prin parcurgerea acestui curs?

- ❖ globalizarea, deficitul de forță de muncă sunt argumente ce impun atragerea de forță de muncă din ce în ce mai diversă;
- ❖ diversitatea culturală are un impact pozitiv puternic asupra companiilor, acestea beneficiind de creativitate, inovare, modalități de abordare a problemelor variate, creșterea competitivității, atragerea de clienți noi;
- ❖ diversitatea culturală poate avea și efecte negative dacă nu este gestionată corespunzător, cele mai multe dezavantaje fiind legate de neînțelegeri, conflicte, generate de viziuni, păreri, culturi diferite;
- ❖ companiile trebuie să implementeze politici de valorificare a modelelor de bune practici, de asigurare a accesului la șanse egale de dezvoltare, acordând o atenție permanentă integrării, dezvoltării și armonizării diverselor culturi.



Bibliografie

1. Centrul parteneriat pentru egalitate. (2008). *Cum promovăm managementul diversității în organizații?* Retrieved Noiembrie 21, 2018, from cartadiversitatii.ro: http://www.cartadiversitatii.ro/images/diversity/resurse/cum_promovam_managementul_diversitatii_organizatii.pdf
2. Chiriac, A. (2007). *Managementul diversității în organizații*. Retrieved Noiembrie 21, 2018, from cpe.ro: <http://www.cpe.ro/wp-content/uploads/2016/03/Managementul-diversitatii-in-organizatii.-Beneficii-pentru-angajati-si-companii.pdf>