

Beniamin G. BOȘCAI  
Faculty of Economics and Business Administration,  
West University of Timisoara, Romania,  
Doina DĂNĂIAȚĂ  
Faculty of Economics and Business Administration,  
West University of Timisoara, Romania.

# GUIDELINE THE RECRUITMENT PROCESS THROUGH INTERCULTURALITY USING INFORMATION SYSTEMS

Theoretical  
articles

---

## Keywords

Recruitment  
Interculturality  
Employee's culture  
Employer's culture  
Information systems

---

## JEL Classification:

M14, M15, O15, O52

---

## Abstract

*Building strategic partnerships between organizations from different countries, opening the borders and increasing the possibilities of emigration in Europe determined the appearance of a large number of employees with different cultural backgrounds in organizations.*

*Relating to interculturality, information systems have a crucial role by establishing the link between the recruiter and candidate, and vice versa. It represents a communication bridge, relating the two cultures, employer's culture and employee's culture. The space between the two cultures can be explored, negotiated and finally accepted by both entities using specialized information systems.*

*The purpose of this paper is to define intercultural recruitment process, to identify intercultural problems in recruitment and to show the intercultural role of information systems in recruitment process.*

*This article highlights the importance of creating a cultural space through information systems, from the recruitment phase, because it reduces the costs and the integration of the two cultures.*

## 1. Introducere

De mai bine de trei decenii se vorbește tot mai des despre diversitatea culturală și impactul pe care îl are aceasta asupra organizațiilor. Tot în această perioadă a avut loc și o puternică evoluție a tehnologiei informaționale și de comunicație care a jucat un rol semnificativ în dezvoltarea funcției managementului resurselor umane, prin folosirea sistemelor informatice pentru colectarea, stocarea, prelucrarea și utilizarea informațiilor (după modelul din figura nr. 1 – Pâlnia sistemelor informatice) în domeniul resurselor umane.

Diversitatea culturală în rândul angajaților unei companii i-a făcut apariția odată cu intensificarea globalizării, intensificarea cererii și nevoia de „cunoaștere a diferențelor culturale” după cum susține Ma și Allen (2009).

Procesul de globalizare a contribuit la apariția în organizații a tot mai multor diversități etnice, care au fost numite de Bahadury, Mighty și Damar, citate de Oya A. Seymen (2006), „fenomenul diversității forței de muncă”. Acest fenomen, tot mai accentuat în ultimii ani, a apărut și datorită formării de parteneriate strategice între organizații din țări diferite, parteneriate posibile datorită deschiderii frontierelor și posibilităților tot mai mari de emigrare în spațiul european și nu numai.

Apariția în organizații a tot mai multor oameni de origini culturale diferite a făcut posibil un context în care termenul „diversitate” să fie definit de către Fleury (1999) ca „fiind un amestec de oameni cu identități diferite în cadrul aceluiași sistem social”. „Multe organizații care trebuie să se depărteze de barierele naționale se confruntă astfel cu o structură a mâinii de lucru multiculturală, structură care trebuie să depășească obstacolele culturale în scopul comun de a obține avantaj competitiv” (Canen and Canen, 1999; citat de Oya A. Seymen 2006).

În acest context apare o preocupare tot mai mare a managementului pentru „gestiunea diversității în domeniul resurselor umane” (Grigoriu, 2000).

O soluție a gestionării diversității culturale este dialogul intercultural care promovează trecerea la interculturalism. „Astfel apare nevoia de a „valoriza diversitatea” prin dezvoltarea

Managementului Intercultural al Resurselor Umane, cu ajutorul căruia să construim în organizații un avantaj competitiv. Acest avantaj poate fi dat, după cum spunea Don Flow (Președintele CEO al firmei americane Flow Companies Inc) într-un interviu, „printr-o cultură unificată a angajaților”.

## 2. Interculturalitatea procesului de recrutare

Apariția mai multor culturi în același spațiu a condus la formarea acestui concept de interculturalitate care este diferit de

multiculturalitate. Acesta din urmă este descris, în raportul de cercetare al Agenției de Dezvoltare Comunitară „Împreună” (Ivasiuc, Koreck, Kovács, 2010) ca însemnând existența a mai multor culturi în cadrul aceluiași sistem social, culturi care tind să se suprapună, diferențele fiind clare una de cealaltă, un fel de conviețuire paralelă a unor oameni cu origini culturale diferite și care nu interacționează cu adevărat.

În același raport este definită interculturalitatea ca fiind „interacțiunea dintre grupurile percepute ca distincte din societate, referindu-se mai degrabă la un proces dinamic de schimburi, de dialog, de negociere între grupuri, precum și de identificare a unui limbaj comun și a unui spațiu comun în care să se desfășoare comunicarea”.

O altă definiție dată interculturalității de către profesorul Nicolae Râmbu (2010) susține că „interculturalitatea cuprinde ansamblul fenomenelor care au naștere la întâlnirea dintre două culturi” unde se creează un spațiu comun fiind vorba de acel „spațiu dintre două sau mai multe culturi, care este prin excelență un spațiu dinamic, în permanență supus proceselor de negociere dintre două grupuri percepute ca aparținând unor culturi diferite” (Ivasiuc et al., 2010).

Cohen-Emerique M. (2011) arată că interculturalitatea „este unul din conceptele sociopolitice care se referă la managementul diversității culturale în cadrul unei societăți care provine din țările occidentale”. În cadrul organizațiilor, managementul diversității culturale începe încă din faza de recrutare unde se poate apela la „vechea modalitate de gestionare a raportului similarității și-diferenței [...], subminând atât granițele dintre sine și non-sine cât și atribuțiile care însoțesc operațiunile de clasificare” (Vinsonneau, 2002, p. 60 citat într-un studiu comparativ publicat de Institutul Național de Cercetare Pedagogică din Franța – INRP, 2007). Interculturalitatea în acest fel poate apărea și la interacțiunile dintre organizații și viitorii angajați, unde se creează spațiul pentru o „confruntare identitară” unde angajatorul și angajatul negociază, creează și identifică fundamentul pe care vor dezvolta colaborarea pentru a genera avantaje de ambele părți.

În acest context crearea unei culturi unificate a resurselor umane trebuie să înceapă încă din etapa de recrutare pentru a putea elimina acele costuri suplimentare cu integrarea noului angajat la locul de muncă sau chiar mai rău, reluarea procesului de recrutare pentru același post. Pentru a putea demara procesul de crearea unei culturi unificate, companiile trebuie să urmărească recrutarea acelor persoane care dețin competențe interculturale.

În raportul emis de British Council în parteneriat cu firma Booz Allen Hamilton și Ipsos

Public Affairs (2013) sunt prezenta i termenii folosi i cel mai frecvent de angajatori pentru a defini competen ele i aptitudinile interculturale ca fiind: în elegerea i acceptarea diferen elor culturale ar tând empatie, capacitatea de a se adapta la culturi diferite, cunoa terea propriei culturi, deschiderea fa de idei noi, tolerarea ambiguit ii demonstrând respect fa de ceilal i, munca în diverse echipe i cunoa terea mai multor limbi.

Urm rirea acestor competen e i aptitudini interculturale joac un rol esen ial pentru coeziunea dintre noul angajat i ceilal i angaja i. Interculturalitatea în procesul de recrutare inte te pe de-o parte aceasta coeziune cu ceilal i angaja i, iar pe de alt parte urme te interac iunea i compatibilitatea dintre cultura viitorului angajat i cultura angajatorului, având ca scop principal reducerea costurilor privind integrarea noului angajat i reducerea costurilor generate de nevoia începerii unei noi recrut ri pentru acela i post.

Cultura organiza ional influen eaz procesele i practicile managementului resurselor umane, iar pentru atragerea i re inerea angaja ilor din diferite medii multiculturale se pune problema accept rii proceselor i practicilor, dar i a eficacit ii acestora de c tre ambele entit i (conform figurii nr. 2 din anexa), cultura organiza ional i cultura individual a noului angajat (Stone et al, 2007).

Exist mai mul i factori de recrutare, care influen eaz modul în care organiza iile reu esc s atrag poten iali c ut tori ai unui loc de munc , factori ca i practicile administrative, sursele de recrutare, caracteristicile legate de locul de munc sau chiar îns i recrutorii prin experien a i competen ele de inute (Stone et al, 2007). Toate aceste procese, practici sau factori de recrutare pot fi influen a i de cultura angajatorului sau a celui care caut un loc de munc .

Oragniza iile pot câ tiga un avantaj competitiv dac caut s creeze o cultur unificat în interiorul lor punând accentul pe identificarea valorilor i competen elor culturale înc din faza de cautare a celei mai importante resurse ale companiei, resursa uman .

Nevoia de a valoriza diversitatea a condus la crearea managementului intercultural al resurselor umane i implicit aduce în discu ie func ia de recrutare prin formarea interculturalit ii procesului de recrutare. Plecând de la cele prezentate mai sus putem defini interculturalitatea procesului de recrutare ca fiind acel spa iu în care angajatorul creeaz i aplic instrumentele i metodele necesare identific rii competen elor interculturale i caracteristicile compatibile ale celor dou culturi, cu scopul de a genera valoare companiei.

Interculturalitatea procesului de recrutare are ca i scop crearea unui spa iu comun care s

genereze un fundament de valori comune pe baza c ruia s se construiasc o cultur unificat cu un cost redus al gestion rii diversit ii culturale.

O ini iativ a Uniunii Europene care putem considera c particip la dezvoltarea interculturalit ii procesului de recrutare prin serviciile oferite este „EURES - Rețeaua Mobilit ii Europene Pentru Ocuparea Forței de Munc ”. Aceast re ea este coordonat de Direcția Generală Pentru Ocuparea Forței de Muncă, Afaceri Sociale i Incluziune a Comisiei Europene (Eures, 2011).

EURES de ine o rețea de peste 800 de consilieri care ofer servicii de plasare a forței de munc i de recrutare de personal, servicii de informare i servicii de consiliere oferind instrumente online pentru recrutare prin intermediul unui portal al mobilit ii europene pentru ocuparea for ei de munc . De asemenea, ofer informații despre ce înseamnă să locuiești și s munce ti în Europa i poate asigura accesul la piața europeană a muncii oferind posibilitatea de a recruta candidați calificați din 31 de țări (mai multe detalii se pot g si pe linkul [#](https://ec.europa.eu/eures/page/homepage?lang=ro)).

### 3. Probleme interculturale în recrutare

Tot în raportul emis de British Council ne este relatat c „de i angajatorii apreciaz competen ele interculturale, de cele mai multe ori nu le dau o mare importan în procesul de recrutare”. Acest problem se va observa doar mai târziu când noul angajat nu reu e te s se integreze la locul de munc sau s se adapteze la cultura organiza iei.

Angajatorii trebuie s dezvolte practici i procese eficace prin utilizarea interculturalit ii în procesul de recrutare. Aceste practici i procese trebuie s se concentreze asupra recrut rii persoanelor care prezint competen e interculturale, deoarece a a cum arat i Huib Wrusten (2007) „fiecare cultur prezint abilit i manageriale specifice, iar stilurile de management i leadership care func ioneaz într-o cultur nu pot fi aplicate în alta cultur ” în acela i fel.

Huib analizeaz influen a diferen elor culturale care apar în procesul de recrutare identificând implica iile culturale a opt competen e cerute cel mai des de recrutori (judecata s n toas / discern mântul, viziunea strategic , planificare i organizare, calea spre rezultate, adaptarea, delegarea, încurajarea muncii în echip i prezentarea oral -comunicarea scris ).

O problem intercultural poate fi generat dac angajatorii nu in seama de cele cinci dimensiuni prezentate de Prof. Hofstede în lucrarea sa despre Managementul Intercultural. Aceste dimensiuni arat problemele identificate în sistemele culturale a diferitelor ri i sunt grupate în „cinci domenii fundamentale comport rii umane

la care fiecare societate uman trebuie să găsească propriul răspuns”.

Cele cinci dimensiuni sunt: distanța față de putere (mare-mic), individualismul versus colectivismul, masculinitate versus feminitate, evitarea incertitudinii (trebuie să încercăm să controlăm viitorul sau să ne adaptăm la ce va urma?) și orientarea pe termen lung versus termen scurt. Privite împreună, aceste cinci dimensiuni pot crea probleme în ceea ce privește compatibilitatea dintre recrutor-candidat și chiar dintre organizație-candidat. Candidatul trebuie să găsească răspunsul la așteptările pe care le are față de organizație și față de ceilalți angajați ai companiei. Faptul că angajatorul nu înțelege diferențele culturale asupra modului de gândire și relaționare a oamenilor reprezintă o problemă interculturală.

De asemenea, poate apărea o problemă între recrutor și candidat legată de „diferențele dintre abilitățile cognitive ale culturilor și diferențele referitoare la așteptările asupra modului de interacțiune” (Huib W., 2007). Prin aplicarea celor cinci dimensiuni prezentate mai sus se pot analiza diferențele care apar între competențele de bază și abilitățile cognitive.

#### **4. Sistemele informatice – rol intercultural între angajator și candidat**

Utilizarea sistemelor informatice în activitatea departamentului de resurse umane a adus de-a lungul timpului mai multe avantaje precum: reducerea costurilor, îmbunătățirea comunicării între departamente și angajați, reducerea marjelor de timp alocate unor activități specifice, obținerea de rapoarte foarte rapid, accesul la date, iar lista poate continua.

Odată cu dezvoltarea acestor sisteme a avut loc o evoluție a funcției de recrutare tradițională la recrutarea electronică prin crearea de site-uri de nișă, specializate în recrutare, iar pe rețelele de socializare au fost construite aplicații care să îmbunătățească considerabil procesul de recrutare.

Aceste evoluții și numărul tot mai mare de utilizatori ai internetului, precum și posibilitățile de emigrare tot mai mari au creat posibilitatea pentru utilizatorii din întreaga lume de a interacționa indiferent de cultura din care provin. În acest context valorizarea diversității este o necesitate tot mai des întâlnită în mediul online.

Astfel, sistemele informatice au rolul de a face această legătură dintre recrutor-candidat și viceversa, fiind puntea de legătură, de întâlnire a celor două culturi, cultura angajatorului și cultura angajatului (figura nr. 3). Acest spațiu dintre cele două culturi poate fi explorat, negociat și în cele din urmă acceptat de către ambele entități cu ajutorul sistemelor informatice specializate.

Sistemele informatice privesc ca un spațiu intercultural între recrutor și candidat asigurându-se că se realizează cele caracteristici necesare generării de compatibilitate între profilul candidatului și nevoile organizației.

Recrutorul trebuie să înțeleagă nevoile organizației și cerințele postului pentru identificarea candidaților corespunzători, să identifice nevoile și cultura candidatului. Pe de altă parte, candidatul trebuie să dețină competențe și aptitudini compatibile cu postul și organizația la care aplică, să înțeleagă și să identifice nevoile organizației, cultura organizației și a grupurilor dominante sau nedominante din interiorul acesteia.

Tot mai des este întâlnită provocarea în rândul managerilor de a înțelege și de a deține abilitățile interculturale necesare pentru a lucra cu angajații care au diferite origini culturale. În dorința de a angaja cel mai bun candidat pentru un loc de muncă, recrutorul trebuie să fie conștient de felul în care cultura afectează modul în care oamenii comunică și interacționează pe parcursul procesului de recrutare.

Recrutorii trebuie să își evalueze propriile valori culturale, valorile culturale ale organizației și modul în care acestea afectează recrutarea. La rândul lor, candidații trebuie să își dovedească competențele interculturale atunci când aleg să aplice pentru un anumit post și să evidențieze acele calități care pot conduce foarte ușor la coeziunea cu ceilalți angajați.

Folosirea sistemelor informatice pentru a crea un spațiu intercultural între recrutor și candidat încă din faza de recrutare poate genera avantaj competitiv pentru organizație și reducerea anumitor costuri precum cele cu integrarea la locul de muncă și chiar costurile cu recrutarea.

Organizațiile trebuie să acorde o mare importanță creării unui spațiu intercultural în etapa de recrutare cu ajutorul sistemelor informatice.

#### **5. Concluzii**

Cheia unei convieștiri de succes a două culturi împreună este interculturalitatea, iar în cadrul organizațiilor trebuie dezvoltat o nouă abordare legată de interculturalitatea procesului de recrutare.

Interculturalitatea procesului de recrutare reprezintă un spațiu posibil online în care angajatorul creează și aplică instrumentele și metodele necesare pentru a atrage acei potențiali angajați care să poată construi și menține în companie o cultură unificată. Scopul principal este acela de a identifica acei angajați care dețin competențe interculturale și caracteristici compatibile între două sau mai multe culturi, pentru a genera avantaj competitiv companiei.

Principala problemă interculturală în recrutare o reprezintă lipsa unor procedee și practici prin care recrutorul să identifice și să în-

seama de dimensiunile culturale ale candidatului și viceversa.

Cunoașterea și rezolvarea problemelor generate de întâlnirea a două culturi diferite în procesul de recrutare poate conduce spre o mai bună și rapidă integrare a noului venit la locul de muncă și scutește organizația de eforturi și cheltuieli suplimentare.

Sistemele informatice au un rol intercultural în procesul de recrutare.

#### **Acknowledgements:**

Această lucrare a fost realizată în cadrul proiectului POSDRU/159/1.5/S/134197 cu titlul "Performanțe și excelență în cercetarea doctorală și postdoctorală în domeniul științelor economice din România", cofinanțat din Fondul Social European prin intermediul Programului Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013.

#### **Bibliografie**

- [1] British Council, IPSO, Booz Allen Hamilton (2013), Culture at work - The value of intercultural skills in the workplace, Report March 2013 ([www.britishcouncil.org](http://www.britishcouncil.org)).
- [2] Cohen-Emerique, M. (2011), L'interculturel dans les interactions des professionnels avec les usagers migrants. *Alterstice, Revue Internationale de la Recherche Interculturelle*, 1(1), 9-18
- [3] EURES (2011), Când puteți începe? Ghid practic de recrutare în Europa, Comisia Europeană, Direcția Generală Ocuparea Forței de Muncă, Afaceri Sociale și Incluziune Unitatea C.4
- [4] Fleury, M.T.L. (1999), The management of culture diversity: lessons from Brazilian companies, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 99 No. 3, pp. 109-14.
- [5] Grigoriu, M.V., (2000), "Valorizarea diversității" sau managementul intercultural al resurselor umane, *Management Intercultural*, Vol. II No. 2, pp. 7-12
- [6] Huib W., (2007), Intercultural Issue in Recruitment, The Hofstede Centre, *Itim International*
- [7] Ivasiuc, A., Koreck, M., Kovári, R., (2010), Educația interculturală: de la teorie la practică - implementarea educației interculturale încoli multietnice din România, <http://www.agentiaimpreuna.ro/uploads/educatia%20interculturala.pdf>
- [8] Institut National de Recherche Pédagogique INRP (2007), Abordări ale interculturalității în educație – Studiu comparativ internațional. ([http://ife.ens-lyon.fr/vst/DS-Veille/dossier\\_interculturel.pdf](http://ife.ens-lyon.fr/vst/DS-Veille/dossier_interculturel.pdf))
- [9] Râmbu, N., (2010) *Comunicare Interculturală, Manual pentru Comunicare Socială și Relații Publice*, Volumul VI, Ed. Universității Al. I. Cuza, Iași
- [10] Ma R., Allen D. G. (2009), Recruiting across cultures: A value-based model of recruitment. *Human Resource Management Review*, 19, 334-346.
- [11] Seymen, O.A., (2006), The cultural diversity phenomenon in organizations and different approaches for effective cultural diversity management: a literary review, *Cross-Cultural Management An International Journal*, Vol. 13 No. 4, pp. 296-315.
- [12] Stone, D. L., Eugene F. Stone-Romero, Kimberlz M. Lukaszewski (2007), The impact of cultural values on the acceptance and effectiveness of human resource management policies and practices, *Human Resource Management Review* 17 (2007), 152 – 165.

## 6. Anexe

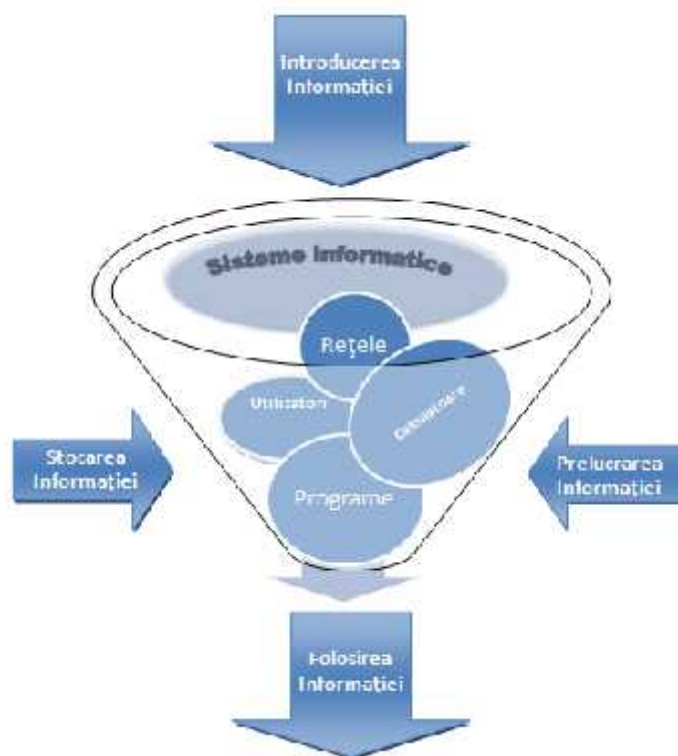


Figura nr. 1. Pâlnia Sistemelor Informatice pentru introducerea, stocarea, prelucrarea și folosirea informațiilor.

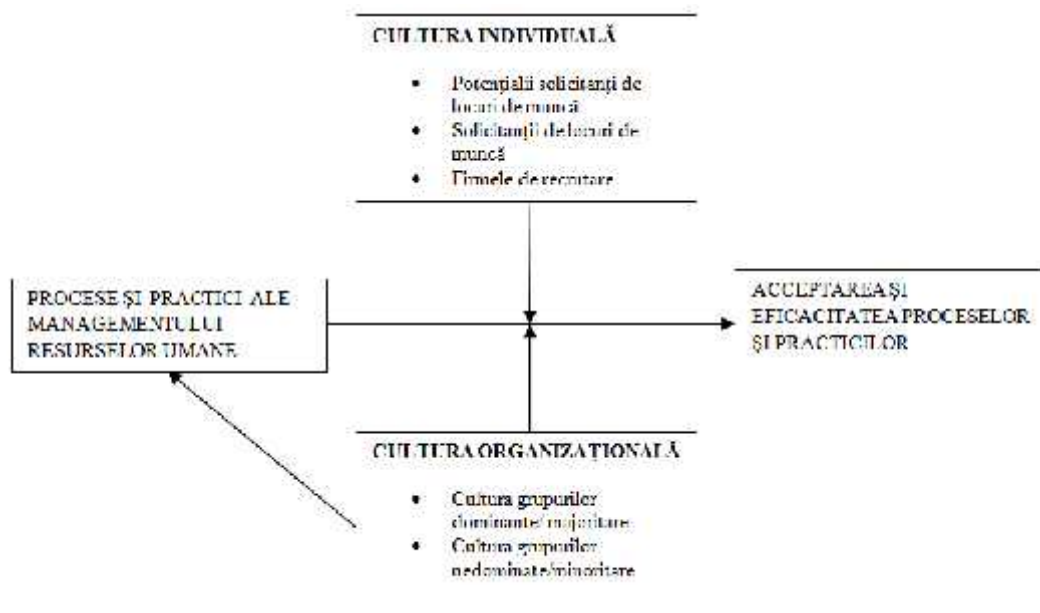


Figura nr. 2 Influența culturii asupra acceptării și eficienței proceselor și practicilor managementului resurselor umane (Sursa: D. L. Stone, Eugene F. Stone-Romero, Kimberlz M. Lukaszewski (2007), The impact of cultural values on the acceptance and effectiveness of human resource management policies and practices, Human Resource Management Review 17 (2007), Pg.153)

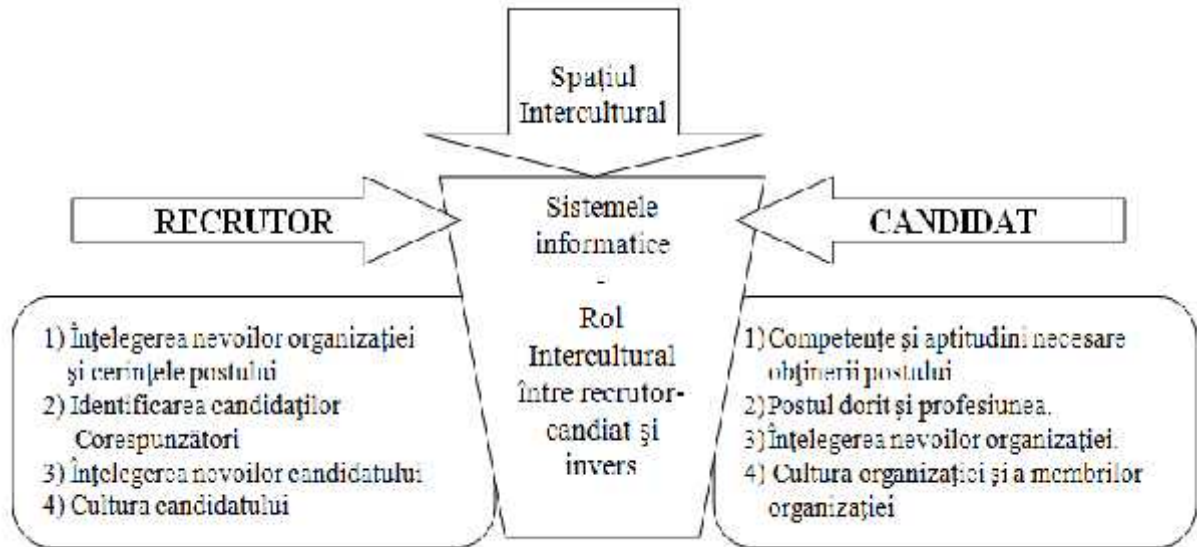


Figura 3. Rolul Intercultural al Sistemelor Informatice in Procesul de Recrutare

