



## **MMEHR O1**

### **Ghid de calitate pentru tehnici de recunoaștere și evaluare multiculturală a resurselor umane 4.0**

**Raportul include:**

- Analiza chestionarelor experților naționali
- Analiza cercetării MMEHR
- Analiza cercetărilor privind cele mai bune practici
- Recomandări pentru *Ghidul de calitate MMEHR*



## **MMEHR O1**

### **Ghid de calitate pentru tehnici de recunoaștere și evaluare multiculturală a resurselor umane 4.0**

**Raport de proiect. Include:**

- Analiza chestionarelor experților naționali
- Analiza cercetării desktop MMEHR
- Analiza cercetărilor privind cele mai bune practici
- Recomandări pentru liniile directe de calitate MMEHR

ifa Akademie, MMEHR Consortium © 2020

Toate materialele sunt protejate prin drepturi de autor sub licența Creative Commons CC BY-NC-ND.



2019-1-IT02-KA203-062980

The European Commission's support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

## Cuprins

|                                                                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Introducere .....                                                                                                  | 4  |
| Lista experților naționali .....                                                                                   | 7  |
| Analiza chestionarului MMEHR .....                                                                                 | 10 |
| Domeniu extins de expertiză / poziție .....                                                                        | 10 |
| Aptitudini și competențe cheie.....                                                                                | 11 |
| Conținutul instruirii în domeniul resurselor umane multiculturale / multidimensionale .....                        | 16 |
| Observații.....                                                                                                    | 21 |
| Acord cu privire la prelucrarea datelor cu caracter personal .....                                                 | 21 |
| Concluziile analizei chestionarelor experților naționali.....                                                      | 22 |
| Analiza cercetării efectuate în țările partenere MMEHR.....                                                        | 24 |
| Concluzii din analiza cercetărilor empirice în țările partenere ale MMEHR.....                                     | 41 |
| Dimensiunea multiculturală a managementului resurselor umane .....                                                 | 46 |
| Nevoile identificate de formare în domeniul resurselor umane .....                                                 | 47 |
| Conținuturi de instruire identificat .....                                                                         | 47 |
| Elemente de calitate ale instruirii în domeniul resurselor umane .....                                             | 48 |
| Analiza colecției celor mai bune practici .....                                                                    | 49 |
| Concluzii ale analizei celor mai bune practici .....                                                               | 56 |
| Ghid de calitate recomandat pentru tehnici de recunoaștere și evaluare multiculturală a resurselor umane 4.0 ..... | 63 |
| Ghid de calitate MMEHR pentru aspectele tehnice ale modulelor de instruire .....                                   | 63 |
| Ghid de calitate MMEHR pentru formatele de învățare.....                                                           | 63 |
| Ghiduri de calitate MMEHR pentru metodele de învățare.....                                                         | 64 |
| Ghid de calitate MMEHR pentru obiectivele învățării (abilități teoretice).....                                     | 64 |
| Ghid de calitate MMEHR pentru rezultatele învățării (abilități practice) .....                                     | 66 |
| Ghid de calitate MMEHR pentru recunoaștere și evaluare (evaluare).....                                             | 67 |
| Ghid de calitate MMEHR pentru aspectele legate de industria 4.0 în managementul resurselor umane .....             | 68 |
| Anexe .....                                                                                                        | 69 |
| Chestionar pentru experți.....                                                                                     | 69 |
| Șablon pentru raportarea cercetării .....                                                                          | 73 |
| Șablon pentru colectarea de bune practici.....                                                                     | 75 |



## Introdurre

**MMEHR** oferă o abordare cuprinzătoare și multidimensională pentru a contribui la o societate mai coezivă în ceea ce privește managementul resurselor umane (HR).

Proiectul **MMEHR** Expertiza multidimensională și multiculturală a specialiștilor în resurse umane a început pe 1 noiembrie 2019 cu scopul de a încuraja predarea / învățarea inovatoare în domeniul resurselor umane bazată pe abilități avansate multidimensionale și multiculturale 4.0.

**MMEHR** susține profesorii, formatorii și studenții și promovează integrarea digitală în învățare pentru a ajunge la publicul care încurajează angajarea eficientă, îmbunătățirea calității accesului la piața muncii și achiziționarea de abilități digitale și multiculturale pe care viitorii profesioniști în resurse umane le pot folosi pe parcursul carierei lor. Mulțumită abordării **MMEHR**, studenții din domeniul Resurselor Umane vor avea ocazia să dobândească abilități noi multiculturale și digitale la nivel înalt, cum ar fi:

- utilizarea eficientă a tehnicilor de recunoaștere și evaluare multiculturală a resurselor umane 4.0 (industria 4.0 „fabrici inteligente”)
- utilizarea abordărilor pedagogice inovatoare și centrate pe cursant și îmbunătățirea integrării digitale în învățare, predarea, formarea și munca tinerilor la diferite niveluri
- promovarea învățării accesului către și prin intermediul resurselor educaționale deschise (OER) pentru a dezvolta abilități de recunoaștere și evaluare a resurselor umane la nivel înalt.

Noua dimensiune paneuropeană și multiculturală necesită atenție la nivel social, în special în sfera muncii. Toți actorii-cheie de pe piața europeană a muncii sunt chemați să contribuie la această provocare cu competențele adecvate, redefinite pentru a fi eficiente în noul context amplu, multidimensional și multicultural.

În special, profesioniștilor în resurse umane li se cere nu numai să profite cât mai bine de potențialul digital pentru a îmbunătăți și a accelera rezultatele muncii lor. Acum li se cere, de asemenea, să fie pregătiți pentru înțelegerea și evaluarea factorilor multidimensionali / multiculturali. Prin dobândirea unor astfel de competențe noi, profesioniștii în resurse umane pot contribui la obținerea unor potriviri mai bune a caracteristicilor lucrătorilor care au o experiență multiculturală, pe de o parte, cu cerințele întreprinderilor din țările europene gazdă, pe de altă parte.

**MMEHR** oferă soluții inovatoare sub forma Ghidului de calitate pentru tehnici de recunoaștere și evaluare multiculturală a resurselor umane 4.0, pentru a încuraja predarea / învățarea în zona HR cu un set avansat de abilități 4.0 multidimensionale și multiculturale (fabricile inteligente din industria 4.0), precum și cu o abordare cuprinzătoare și multidimensională, pentru a îmbunătăți nivelul competențelor și abilităților cheie.

Pentru a îmbunătăți nivelul de competențe și abilități, MMEHR a creat și a validat **cursuri și module de instruire** pentru studenți care sunt viitorii profesioniști pe diferite niveluri care lucrează cu / gestionează resursele umane, pentru a le permite să dobândească competența de a înțelege pe deplin talentele ascunse și expertiza persoanelor care au o experiență multiculturală.

Produsele specifice MMEHR vor fi un curs deschis online „**Recunoașterea multiculturală și evaluarea resurselor umane 4.0**” și un **Kit de învățare a conținutului didactic MOOC**.

Pentru a dezvolta aceste materiale de învățare, consorțiul MMEHR a format grupuri de zece experți selectati în domeniul formării și managementului resurselor umane. Un total de 50 de experți naționali



din țările partenere **MMEHR** (Germania, Grecia, Italia, România și Turcia) au completat un chestionar structurat. Chestionarul a fost elaborat de consorțiul **MMEHR**. Intenția a fost de a colecta feedback-ul experților, recomandări și expertiză cu privire la conținuturile cheie de învățare, materiale de învățare existente despre bune practici și subiecte inovatoare considerate obligatorii pentru cursurile de formare **MMEHR**. Analiza chestionarelor nu a fost planificată să fie reprezentativă din punct de vedere științific, ci să ofere expertiza validă a experților de vârf din cele cinci țări europene.

Pentru a oferi informații suplimentare recente și relevante cu privire la resursele existente, partenerii au efectuat cercetări empirice în țările partenere. Aceste cercetări empirice au inclus studii academice privind abilitățile multiculturale și multidimensionale în resurse umane, studii generale pe această temă, module de instruire în resurse umane, programe de studii academice pentru studenții în resurse umane, instrumente de recunoaștere a talentelor ascunse și resurse importante sau relevante pentru dezvoltarea liniilor directe de calitate **MMEHR**.

În plus față de cercetarea empirică, partenerii **MMEHR** au căutat exemple de cele mai bune practici. Diferența de abordare între cercetarea empirică și căutarea eșantioanelor de bune practici a fost: cercetarea a acoperit o gamă completă și o abordare mai holistică a resurselor umane în raport cu proiectul, eșantioanele de bune practici concentrate în conformitate cu planul de lucru al proiectului pe „Colectarea celor mai bune practici utile, adecvate și relevante pentru grupul țintă de studenți / cursanți și cu o atenție deosebită la principiile planului strategic al industriei 4.0 „fabrice inteligente”.

Colecția de bune practici pentru MMEHR include:

- programe de formare / module de instruire / alte forme de materiale de instruire existente pentru studenții din domeniul resurselor umane care să fie pregătiți înțelegând și evaluând factorii multidimensionali / multiculturuli
- cele mai bune practici existente în cadrul programelor de formare în cadrul companiei / module de formare / alte forme de instruire pentru experții în resurse umane din companii
- materiale, programe, inițiative, politici de bune practici existente în domeniul resurselor umane pentru ca părțile interesate să fie pregătite înțelegând și evaluând factorii multidimensionali / multiculturuli
- eșantioane de cele mai bune practici pentru a înțelege talentele ascunse și expertiza persoanelor care au un fundal multicultural
- mostre existente de cele mai bune practici pentru profesioniștii în resurse umane pentru o mai bună potrivire a forței de muncă multiculturale cu cerințele întreprinderilor

Scopul general al cursurilor de formare MMEHR și al materialelor de învățare este:

- Conștientizarea în rândul studenților și formatorilor cu privire la posibilitatea de a dobândi abilități TIC pentru a preda și studia tehnici multiculturale 4.0 legate de recunoașterea/ gestionarea / evaluarea HR, în conformitate cu strategia indicată în definiția industriei 4.0 („fabrice inteligente”).
- Crearea unui curriculum educațional multidisciplinar, bazat pe probleme reale, pentru formatori și studenți, implicând sectorul recunoașterii / managementului resurselor umane; identificarea nevoilor de formare și a abilităților transversale necesare dezvoltării abilităților și competențelor multiculturale de nivel înalt.



- Distribuirea conþinuturilor educaþionale legate de profesioniþtii în resurse umane (cursuri Train the Trainers) pentru învăþare și predare folosind OER; sprijinirea punerii în aplicarea *Comunicării pentru deschiderea educaþiei* din 2013 prin promovarea și dezvoltarea de noi moduri de livrare, în special prin noi forme de învăþare personalizată și utilizarea strategică a OER.
- Contribuþia la reformele necesare din *Agenda de modernizare a UE* din 2011, pentru îmbunătăþirea învăþării pe tot parcursul vieþii prin crearea unor căi de învăþare flexibile, dezvoltând modalități de creþtere a ratei și calității angajării.

#### NOTĂ:

Proiectul **MMEHR** a început înainte de izbucnirea pandemiei Covid-19 în Europa. Chestionarul a fost elaborat în timpul primei faze a proiectului, deci înainte de instituirea restricþiilor în toate statele membre ale UE. Utilizarea platformei de comunicare online, a întâlnirilor virtuale, a tehnicilor de evaluare digitală și a comunicării la distanþă a crescut semnificativ de la izbucnirea Covid-19. Răspunsurile experþilor au fost colectate în timpul perioadei de restricþii. Chestionarele au fost completate fie online, fie de la distanþă. Nu au fost întreprinse interviuri față în față.

Chestionarul a inclus întrebări cu privire la utilizarea instrumentelor informatice și digitale în domeniul resurselor umane. Schimbarea comportamentului de comunicare în perioadele de carantină și restricþii de călătorie poate fi văzută și în analiza răspunsurilor primite. Așa cum demonstrează capitolul următor, există o creþtere a accentului pe instrumentele digitale și a instrumentelor dedicate resurselor umane bazate pe IT care este mai mare decât s-a estimat iniþial, în perioada anterioară Covid-19. Impactul continuu al SARS-Covid-19 asupra vieþii în Europa și, astfel, asupra implementării proiectului MMEHR a fost luat în considerare de către coordonatorul proiectului.



## Lista experților naționali

Toți partenerii **MMEHR** au contactat experți în resurse umane din țările respective din domeniile managementului resurselor umane, educației și formării resurselor umane, părți interesate în domeniul resurselor umane și cu expertiză suplimentară în migrație sau în funcționarea piața muncii. Aceste grupuri de experți naționali vor servi drept consiliu de consultanță pentru partenerii din proiect în timpul implementării proiectului și vor promova sustenabilitatea proiectului și diseminarea rezultatelor sale.

Ca prim pas, experții au fost rugați să completeze un chestionar (a se vedea capitolul următor al acestui raport), iar ulterior, experților li s-a solicitat părerea cu privire la constatările partenerilor și analiza cercetării cu privire la colecția de bune practici. Experții vor fi implicați în calitate de consultanți în faza de dezvoltare a materialelor de instruire **MMEHR** și manualelor și evenimentelor de diseminare **MMEHR**.

Experții **MMEHR** sunt (enumerați după țară, nume and domeniu de expertiză):<sup>1</sup>

| Nr. | Țară     | Numele expertului                | Domeniul de expertiză                  |
|-----|----------|----------------------------------|----------------------------------------|
| 1.  | Germania | Prof Dr. Meier-Braun, Karl-Heinz | Manager/Expert Resurse umane           |
| 2.  | Germania | Ms./Mrs. Bianchi, Madeleine      | Formator /Cadru didactic Resurse umane |
| 3.  | Germania | Dr. Tunc, Seda                   | Formator /Cadru didactic Resurse umane |
| 4.  | Germania | Prof. Kramer, Michael K.         | Manager/Expert Resurse umane           |
| 5.  | Germania | Mr. Setzen, Florian              | Formator /Cadru didactic Resurse umane |
| 6.  | Germania | Mr. Havlaci, Mehmet              | Formator /Cadru didactic Resurse umane |
| 7.  | Germania | Mr. Abouleish, Helmy             | Manager/Expert Resurse umane           |
| 8.  | Germania | Ms./Mrs. Haupt, Sabine           | Formator /Cadru didactic Resurse umane |
| 9.  | Germania | Ms./Mrs. Özbabacan, Ayse         | Părți interese                         |
| 10. | Germania | Ms./Mrs. Küllmer, Gisela         | Părți interese                         |
| 11. | Grecia   | Prof. Stathopoulou, Charoula     | Manager/Expert Resurse umane           |
| 12. | Grecia   | Prof. Roussakis, Yiannis         | Manager/Expert Resurse umane           |
| 13. | Grecia   | Prof. Gana, Eleni                | Manager/Expert Resurse umane           |
| 14. | Grecia   | Mr. Papadimitriou, Panagiotis    | Formator /Cadru didactic Resurse umane |
| 15. | Grecia   | Dr. Moutavelis, Adrianos         | Manager/Expert Resurse umane           |

<sup>1</sup> Vă rugăm să rețineți că, din motive de protecție a datelor cu caracter personal, datele de contact nu sunt prezentate. Datele de contact pot fi obținute de la consorțiul MMEHR care va transmite o cerere scrisă expertului respectiv.



| Nr. | Ταρά    | Numele expertului                     | Domeniul de expertiză                  |
|-----|---------|---------------------------------------|----------------------------------------|
| 16. | Grecia  | Dr. Charitaki, Litsa                  | Manager/Expert Resurse umane           |
| 17. | Grecia  | Ms./Mrs. Kagkara, Dimitra             | Formator /Cadru didactic Resurse umane |
| 18. | Grecia  | Ms./Mrs. Sarakatsanou, Eftichia       | Formator /Cadru didactic Resurse umane |
| 19. | Grecia  | Dr. Mengisidou, Maria                 | Formator /Cadru didactic Resurse umane |
| 20. | Grecia  | Dr. Krokou, Zoe                       | Manager/Expert Resurse umane           |
| 21. | Italia  | Dr. Capaccio, Francesco               | Formator /Cadru didactic Resurse umane |
| 22. | Italia  | Prof. Ascione, Antonio                | Manager/Expert Resurse umane           |
| 23. | Italia  | Prof. Marantola, Matilde              | Formator /Cadru didactic Resurse umane |
| 24. | Italia  | Prof. De Falco, Stefano               | Părți interese                         |
| 25. | Italia  | Dr. Leone, Sara                       | Manager/Expert Resurse umane           |
| 26. | Italia  | Dr. Sequino, Giovanna                 | Manager/Expert Resurse umane           |
| 27. | Italia  | Dr. Confessore, Mariana               | Manager/Expert Resurse umane           |
| 28. | Italia  | Dr. Cipriano, Franco                  | Manager/Expert Resurse umane           |
| 29. | Italia  | Dr. Townsend-Green, Laura             | Manager/Expert Resurse umane           |
| 30. | Italia  | Dr. Belluccio, Alessandra             | Manager/Expert Resurse umane           |
| 31. | Romania | Ms./Mrs. Bordeianu, Otilia            | Formator /Cadru didactic Resurse umane |
| 32. | Romania | Ms./Mrs. Lungu, Ionela                | Manager/Expert Resurse umane           |
| 33. | Romania | Mr. Gaftoneanu, Marcel                | Părți interese                         |
| 34. | Romania | Ms./Mrs. Morosan Danila, Lucia        | Manager/Expert Resurse umane           |
| 35. | Romania | Ms./Mrs. Apetri, Iuliana              | Formator /Cadru didactic Resurse umane |
| 36. | Romania | Ms./Mrs. Dominte, Luminita            | Părți interese                         |
| 37. | Romania | Mr. Ilisei, Ovidiu                    | Părți interese                         |
| 38. | Romania | Ms./Mrs. Sica Danilet, Alina Nicoleta | Părți interese                         |
| 39. | Romania | Mr. Sfichi, Stefan                    | Părți interese                         |
| 40. | Romania | Mr. Raz, Razvan                       | Părți interese                         |
| 41. | Turcia  | Ms./Mrs. Ozbay Akdag, Pınar           | Manager/Expert Resurse umane           |
| 42. | Turcia  | Ms./Mrs. Cicek, Ozlem                 | Manager/Expert Resurse umane           |





| Nr. | Țară   | Numele expertului          | Domeniul de expertiză                  |
|-----|--------|----------------------------|----------------------------------------|
| 43. | Turcia | Mr. Kilinc, Aydın          | Manager/Expert Resurse umane           |
| 44. | Turcia | Mr. Aslan, Efe             | Manager/Expert Resurse umane           |
| 45. | Turcia | Ms./Mrs. Soykuvvet, Dilek  | Părți interese                         |
| 46. | Turcia | Ms./Mrs. Aras, Esra        | Părți interese                         |
| 47. | Turcia | Prof. Bilgili, Birsen      | Formator /Cadru didactic Resurse umane |
| 48. | Turcia | Prof. Sariipek, Doğa Basar | Formator /Cadru didactic Resurse umane |
| 49. | Turcia | Dr. Hatipoglu, Tugcen      | Formator /Cadru didactic Resurse umane |
| 50. | Turcia | Dr. Gursoy, Seyran         | Formator /Cadru didactic Resurse umane |

Această listă cuprinzătoare de experți demonstrează acoperirea suficientă din punct de vedere al expertizei în domeniul managementului, formării și educației resurselor umane a părților interesate.



## Analiza chestionarului MMEHR

Chestionarul structurat a fost trimis către 50 de experți. Experții au răspuns la chestionar fizic sau online. Au fost primite în total 50 de chestionare completate și valide:

| Țară partneră MMEHR | Chestionare valide                                                              |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Germania            | 10 online plus 1 online de la un expert german care locuiește în Marea Britanie |
| Grecia              | 9 online                                                                        |
| Italia              | 10 chestionare printate                                                         |
| Romania             | 10 chestionare printate                                                         |
| Turcia              | 10 chestionare printate                                                         |

### Domeniu extins de expertiză / poziție

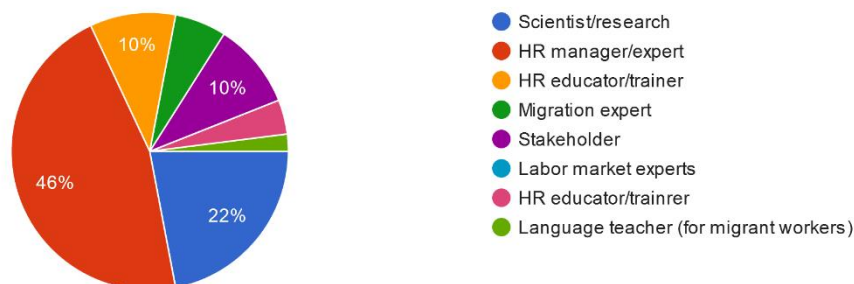
Experții au fost rugați să își identifice poziția în ceea ce privește domeniul lor profesional de expertiză:

”Care este poziția dumenavoastră?”

-  Om de știință / Cercetător
-  Manager / Expert HR
-  Formator HR
-  Expert în migrație
-  Părți interesate
-  Experți în piața muncii
-  Profesor HR
-  Profesor de limbă străină (pentru angajații imigranți)

What describes best your position? (select one option with fits best or "other")

50 Antworten



Majoritatea experților au experiență în managementul resurselor umane (48%), urmată de experți din știință și cercetare (22%), formatori / educatori (10%) și părți interesate (10%). Această distribuție este reprezentată în mod egal în răspunsurile pe țară și servește drept indicator pentru abilitățile, competențele și experiența echipei de experți multinaționali MMEHR în ceea ce privește tema proiectului. Acest lucru subliniază că următoarele răspunsuri pot fi considerate răspunsuri valide pentru elaborarea de orientări dedicate realizării materialelor de instruire pentru studenții și profesioniștii în resurse umane.

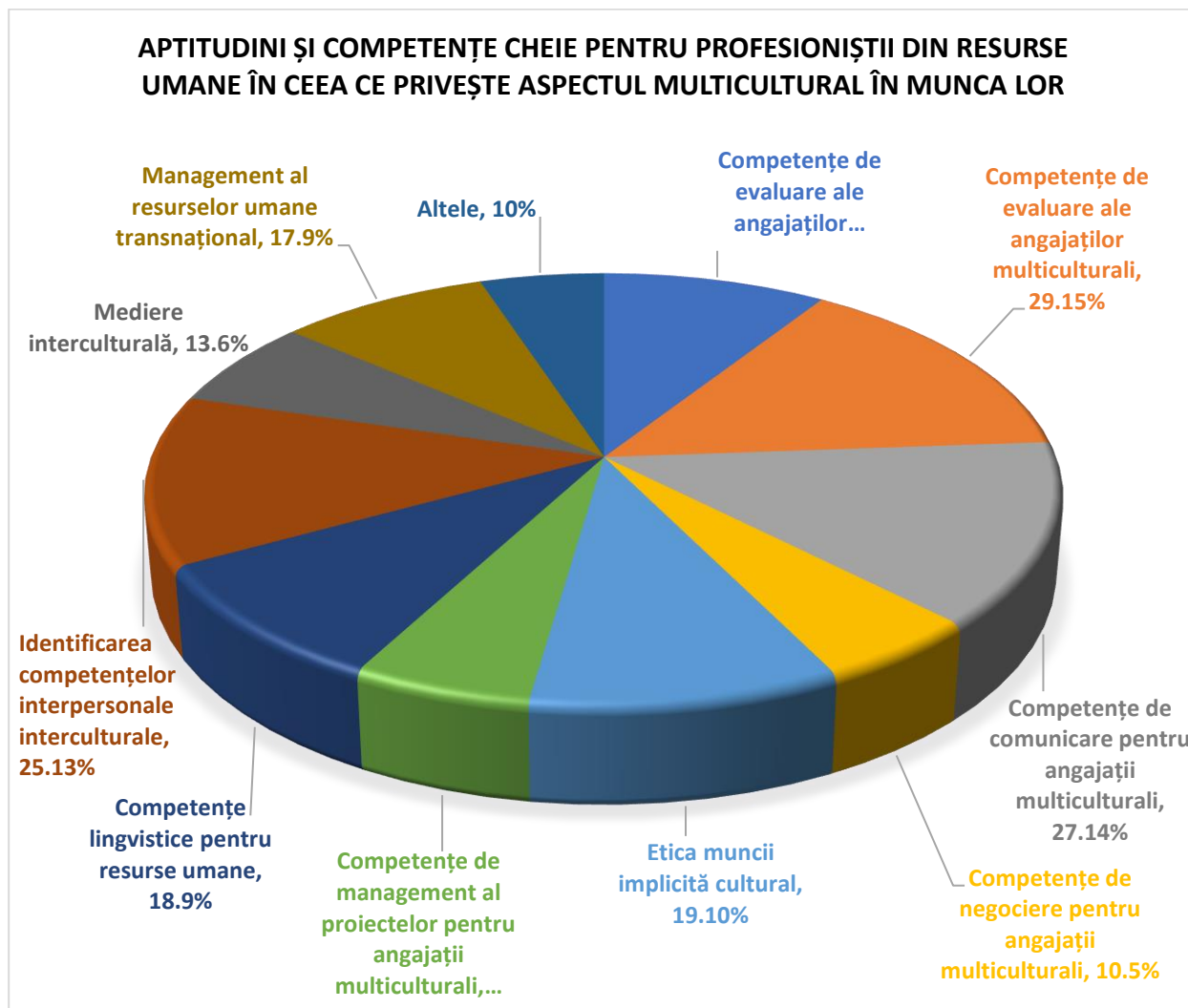


### Aptitudini și competențe cheie

Două întrebări au solicitat experților să identifice abilitățile și competențele cheie necesare pentru ca profesioniștii în resurse umane să înțeleagă și să evalueze cu succes aspectele multiculturale.

*Care sunt - pe baza expertizei dumneavoastră - abilitățile și competențele cheie pentru ca profesioniștii în resurse umane să înțeleagă și să evalueze cu succes aspectul multicultural în activitatea profesională?*

Toți cei 50 de experți au dat răspunsuri selectate din opțiunile cu opțiuni multiple oferite în chestionar:



Cele mai importante abilități și competențe cheie pentru profesioniștii în resurse umane pentru a înțelege și evalua cu succes aspectul multicultural în munca lor sunt:

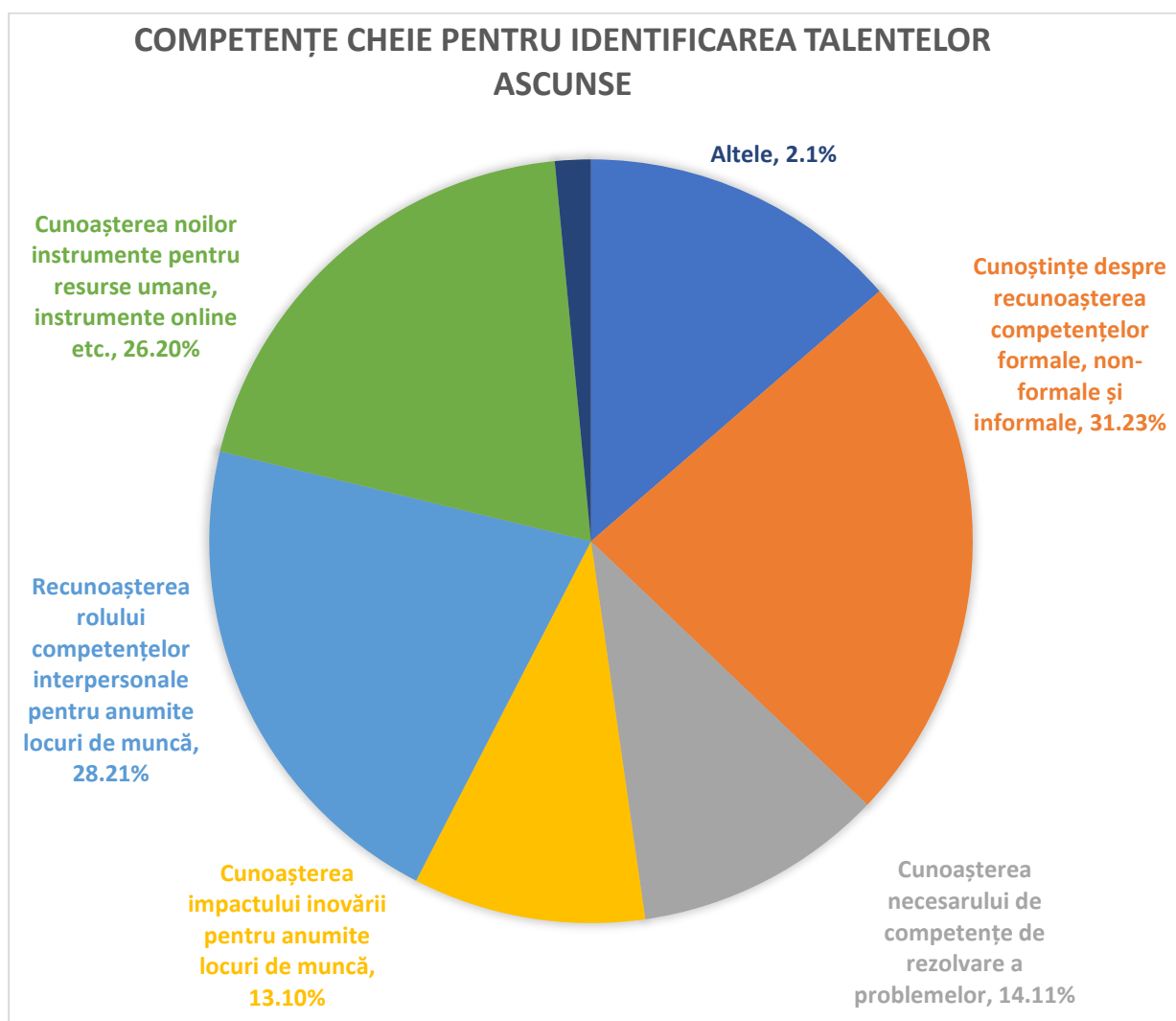
- Abilități de evaluare ale competențelor angajaților multiculturali
- Abilități de comunicare pentru comunicarea cu angajații multiculturali
- Abilități interpersonale multiculturale
- Abilități de management de proiect
- Cunoașterea eticii muncii cultural explicite



Formarea pentru profesioniþtii în resurse umane care lucrează cu forþă de muncă multiculturală trebuie să includă aceste elemente. Elementele suplimentare sunt abilităþile lingvistice și abilităþile de negociere. Răspunsul "Altele" include instruirea privind conștientizarea interculturală (6) și diverse forme de competenþe legate de TIC (4).

*Care sunt competenþele cheie pentru profesioniþtii în resurse umane pentru a identifica cu succes talentele ascunse și expertiza persoanelor multiculturale?*

La această întrebare, cei 50 de experþi au selectat dintre opþiunile de răspuns multiple:



Cele mai importante trei competenþe ale profesioniștilor în resurse umane pentru a identifica talentele ascunse și expertiza lucrătorilor multiculturالي sunt:

- Cunoștinþe despre recunoașterea competențelor formale, non-formale și informale
- Recunoașterea rolului competențelor interpersonale pentru anumite locuri de muncă
- Cunoașterea noilor instrumente de resurse umane, cum ar fi noi metode de evaluare (digitale) și instrumente online

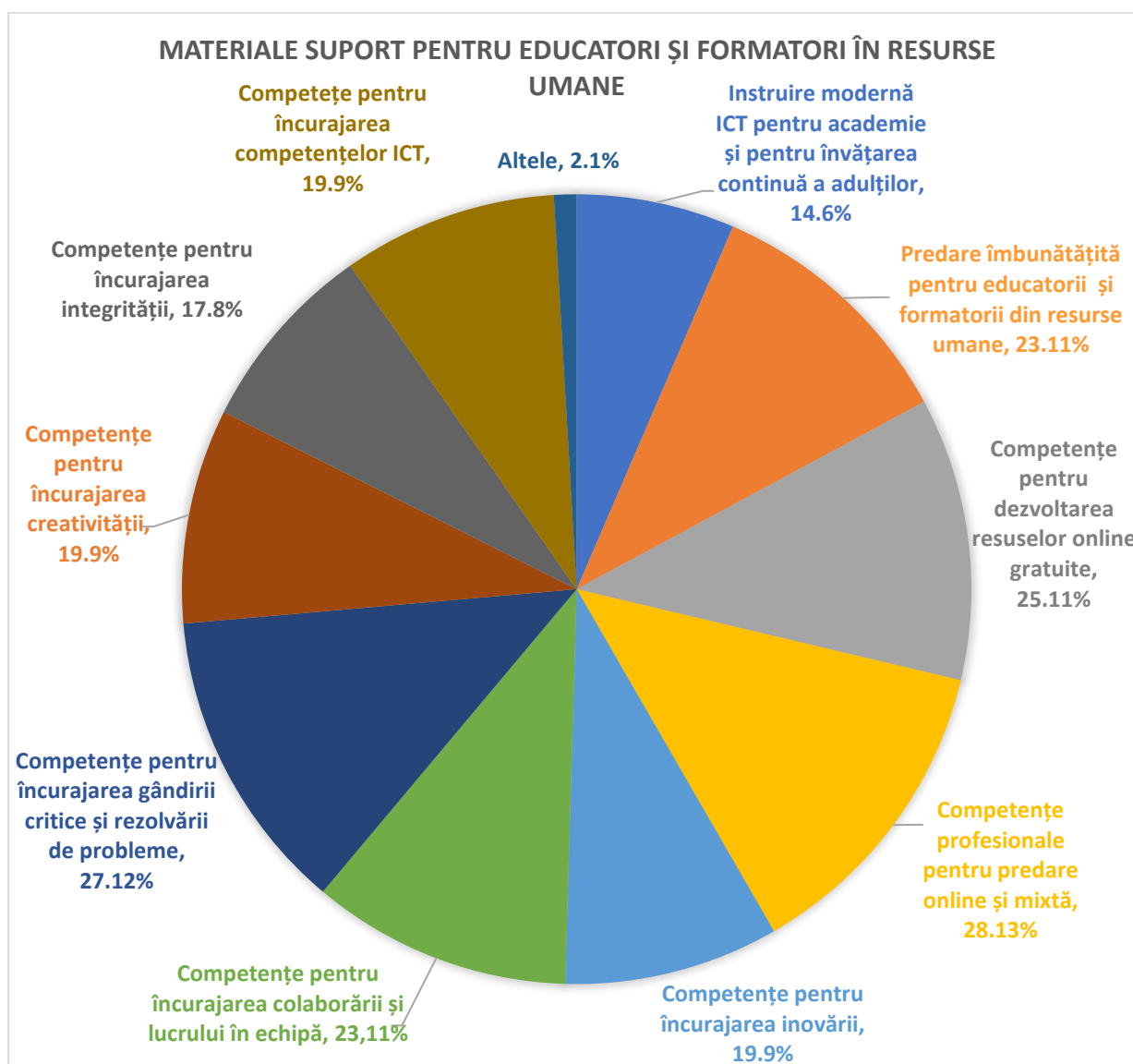


În plus, sunt necesare cunoștințe generale despre calificări și diplome dobândite în străinătate. Observațiile de la secțiunea „Altele” includ cunoștințe despre instrumentele digitale pentru gestionarea resurselor umane online (1) și conștientizarea multilingvismului (1).

### **Recomandări pentru instruirea în domeniul resurselor umane**

*De ce suport / materiale au nevoie profesorii și formatorii studenților în resurse umane / profesioniștii în resurse umane pentru a preda cunoștințe și abilități multiculturale?*

Din nou, toți cei 50 de experți au selectat răspunsuri din opțiunile multiple oferite în chestionar. Răspunsurile legate de materialele de sprijin pentru profesori și formatori de studenți și profesioniști în resurse umane în legătură cu cunoștințele multiculturale sunt mai variate:



Cele patru teme de mai jos pentru materiale suport - și, prin urmare, pentru conținutul de predare și învățare pentru profesioniștii în resurse umane - par a fi cele mai importante:



- *Competența de a lucra profesional cu e-learning și învățarea mixtă*
- *Competența de a încuraja gândirea critică și rezolvarea problemelor*
- *Competența de a concepe materiale gratuite pentru e-learning*
- *Competența de a încuraja colaborarea, munca în echipă și predarea îmbunătățită pentru profesorii și formatorii de resurse umane*

Aceste răspunsuri oferă argumente clare privind rolul predării și învățării folosind tehnologii digitale în resurse umane și a managementului inovator al resurselor umane, folosind instrumente digitale moderne. Aceste răspunsuri pot demonstra impactul experienței Covid-19 a experților în perioada în care s-a răspuns la întrebări. De asemenea, observațiile la „Altele” se concentrează pe „fluxul de gestionare a resurselor umane online” și „respectul și echitatea online”.

*Care sunt - pe baza experienței dvs. - indicatorii de calitate fezabili pentru o formare de succes a studenților / profesioniștilor în resurse umane pentru a-și dezvolta și susține abilitățile și competențele multiculturale?*

La această întrebare deschisă s-au primit 38 de răspunsuri care pot fi rezumate și grupate în domenii tematice specifice:

| <b>Metode pedagogice / predare și învățare - indicatori de calitate</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analiza jocului de rol, testul cunoștințelor interculturale, evaluarea sensibilă cultural</li> <li>• Studii de caz bazate pe cazuri reale, jocuri de rol, simulări de evaluare</li> <li>• Munca eficientă de colaborare, înțelegerea mediilor multiculturale</li> <li>• Demonstrarea abilităților multiculturale dobândite (joc de rol - simulare în timp real - studii de caz)</li> <li>• Abordarea unor cazuri concrete de afaceri, și evitarea instruirii exclusiv teoretice; evaluarea potențialului resurselor umane; ofertă de perioade de stagiu (de exemplu, 6 luni) într-o companie</li> <li>• Buna înțelegere a diferențelor culturale</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Teste / chestionare / culegere de date - indicatori statistici</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chestionar / test: în fiecare întrebare sunt prezentate unele abilități, iar utilizatorul este rugat să comenteze o situație ca exemplu în care folosește sau a folosit abilitățile descrise. Scorul în funcție de gradul de cunoaștere pe care studentul HR îl demonstrează în ceea ce privește abilitățile respective.</li> <li>• Teste de înțelegere a ascultării, teste cu mai multe opțiuni, dezvoltarea spiritului de observație</li> <li>• Progrese în aplicațiile de e-learning, evaluări online, evaluarea studiilor de caz</li> <li>• Evaluarea abilităților dobândite în timp</li> <li>• Evaluări interculturale, teste cu alegeri multiple, studii de scenarii, studii de caz, asistență la locul de muncă</li> <li>• Teste bazate pe sarcini, studii de caz, exerciții de scenariu</li> <li>• Chestionare de evaluare a instruirii care vizează succesul formatorului, metodologia și conținutul, precum și câștigurile personale ale cursanților și impactul instruirii asupra viziunii personale și a înțelegerii cursanților asupra gestionării forței de muncă multiculturale.</li> <li>• Rata productivității angajaților, rata de promovare internă, indicele de inovare a angajaților</li> <li>• Nivelul de conștientizare a diferențelor culturale, cum ar fi punctualitatea, semnificația mimicii, codul de îmbrăcăminte etc.</li> </ul> |



|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Numărul de forme de lucru colaborative care folosesc cunoștințele dobândite după formare; furnizarea de mijloace / metode sistematizate și transparente pentru participarea la luarea deciziilor la locul de muncă.</li> <li>• Rata procentuală de finalizare a instruirii; rata de conformitate a instruirii; rata de participare la curs; abilități dezvoltate în ceea ce privește angajarea, interviuarea, negocierea, medierea cu angajații multiculturali; creșterea numărului de angajați multiculturali cu competență relevantă; creșterea satisfacției angajaților.</li> <li>• În cadrul evaluării eficienței instruirii personalului, ceea ce este deosebit de interesant este să se stabilească dacă participanții aplică în munca lor ceea ce au învățat sau modul în care învățarea a fost folosită în activitățile profesionale.</li> </ul>                         |
| <b>Instruire practică - indicatori de performanță</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stagii de scurtă durată în medii multiculturale, joc de rol în cazuri simulate, analize multiculturale ale studenților înșiși.</li> <li>• Muncă în situații de tip real.</li> <li>• Teste și exerciții de simulare.</li> <li>• Locuri de muncă, instruire la locul de muncă, exerciții de comunicare.</li> <li>• Rezultate sau evaluări intermediare regulate prin studii de caz din viața reală și proiecte pentru a evalua succesul cursanților.</li> <li>• Experiență personală și profesională în medii multiculturale.</li> <li>• Experiență multiculturală în instituțiile de învățământ superior, la locul de muncă și chiar în viața personală; călătoriile, în special acolo unde multiculturalismul este reglementat guvernamental, sunt foarte importante pentru aceste categorii de profesioniști; participarea la proiecte de voluntariat multicultural.</li> </ul> |
| <b>Conținut de învățare - indicatori tematici</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Îmbunătățirea cunoștințelor digitale, studierea principalelor reglementări privind munca aplicate în țara în care se desfășoară munca.</li> <li>• Cadru pentru recunoașterea și răspunsul la diversitatea culturală, abilități de comunicare interculturală, o mai bună înțelegere a punctelor forte și a domeniilor de dezvoltare ale oamenilor, creșterea inteligenței culturale.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

Comentariile suplimentare date la această întrebare au fost:

- Angajații secolului XXI au nevoie de o contribuție mai mare decât alții pentru a-și menține angajamentul și productivitatea.
- Cele 4 niveluri de evaluare ale lui Kirkpatrick (reacție, învățare, comportament, rezultate)
- Un articol al MIT Sloan Management Review afirmă că 65% dintre organizații sunt eficiente în colectarea datelor, dar numai 46% sunt capabili să valorifice în mod eficient informațiile oferite de acestea. Soluție: Utilizarea platformei moderne de analiză HR. Aceste soluții tehnologice vă permit să identificați și să măsurați corelarea dintre instruire și performanță. De asemenea, poate identifica tendințele dintr-un volum mare de date despre formare pentru a înțelege impactul deplin al întregii activități de învățare.

Aceste răspunsuri oferă un indiciu clar al importanței următoarelor aspecte:

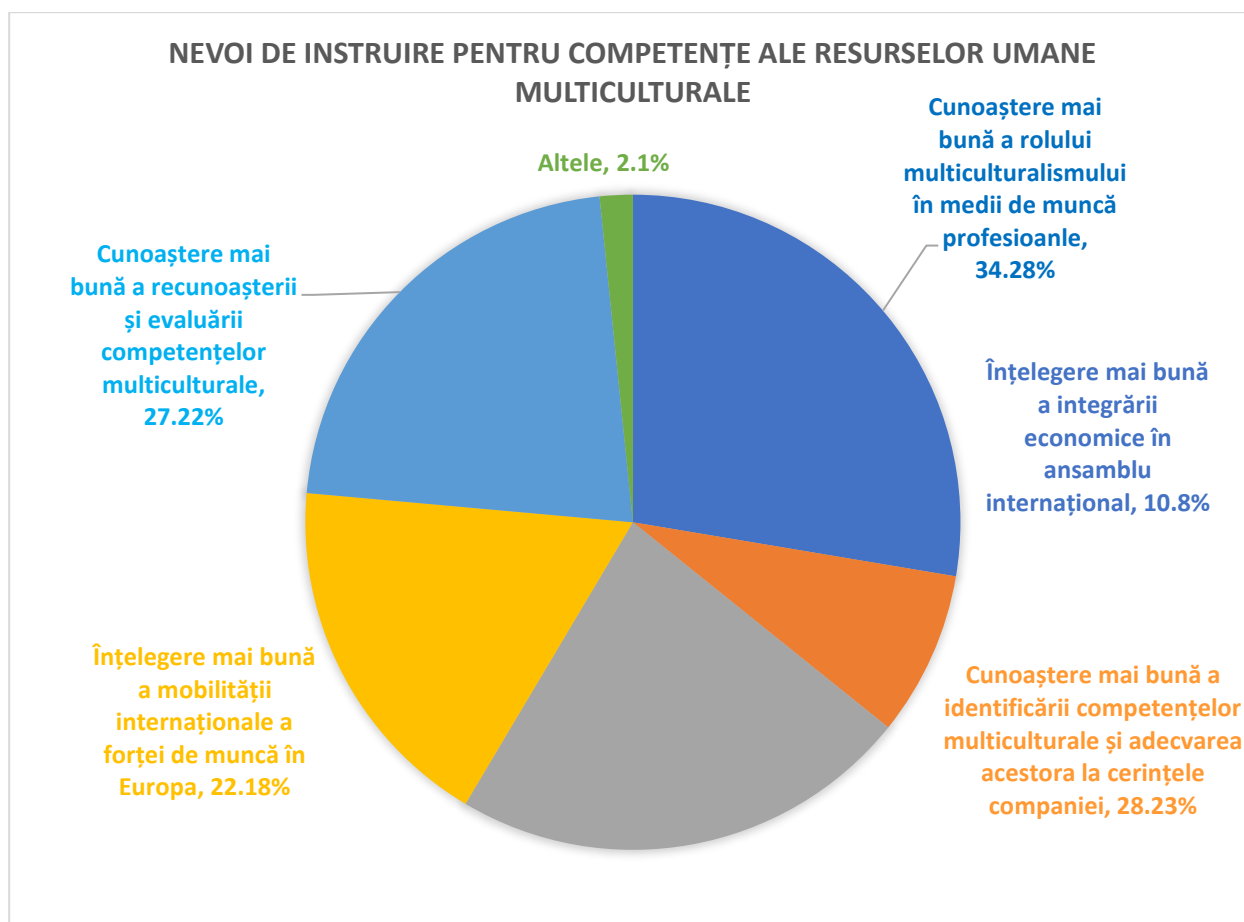


- Necesitatea dezvoltării metodelor de evaluare (online) și testelor cu elemente cantitative și calitative
- Învățarea bazată pe sarcini de lucru și colaborare pentru studenții și profesioniștii în resurse umane
- Utilizarea jocurilor de rol, a studiilor de caz, a cazurilor de afaceri legate de probleme multiculturale ca instrumente de învățare practică pentru studenții și profesioniștii în resurse umane
- Nevoia de locuri de muncă, stagii, exerciții de simulare și expunere la context multicultural
- Îmbunătățirea cunoștințelor digitale și utilizarea IT ca instrument pentru gestionarea resurselor umane internaționale și multiculturale ale forței de muncă multiculturale

### Conținutul instruirii resurselor umane multiculturale / multidimensionale

Care sunt nevoile cheie de formare și abilitățile transversale necesare pentru dezvoltarea abilităților și competențelor multiculturale ale profesioniștilor în resurse umane?

Toți cei 50 de experți au selectat răspunsuri dintre opțiunile multiple oferite în chestionar.



Există suficiente dovezi în legătură cu patru domenii majore în care se încadrează nevoile importante de formare, conform părerii experților:

- O mai bună înțelegere a rolului multiculturalismului în mediile de lucru





- *Cunoștințe mai bune pentru identificarea abilităților multiculturale ale angajaților și potrivirea cu nevoile întreprinderilor*
- *O mai bună cunoaștere a recunoașterii și evaluării abilităților multiculturale*
- *Înțelegerea mai bună a mobilității internaționale a forței de muncă multiculturale*

Observațiile adăugate de experți în secțiunea „Altele” includ cunoașterea migrației circulare (1) și cunoașterea dimensiunii de gen a migrației forței de muncă multiculturale și internaționale (1).

Răspunsurile date de experți identifică o nevoie de materiale de învățare pentru studenții și profesioniștii în resurse umane, care să le îmbunătățească cunoștințele de bază și înțelegerea conceptului de multiculturalism precum și implicațiile acestuia asupra nevoilor de management ale profesioniștilor care lucrează în departamentele de resurse umane din Europa.

*Care sunt - pe baza expertizei dvs. - conținuturile cheie al unui curriculum educațional multidisciplinar, bazat pe probleme, pentru formatori și studenți, pentru a îmbunătăți abilitățile multiculturale ale profesioniștilor în resurse umane? Vă rugăm să dați câteva cuvinte cheie:*

Experții au oferit 42 de răspunsuri și comentarii care pot fi grupate în următoarele categorii tematice:

| <b>Viața profesională</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrarea la locul de muncă, managementul echipei multiculturale, etica muncii, conformitatea culturală</li> <li>• Cunoașterea vieții reale a lucrătorilor imigranți, problemele juridice ale lucrătorilor imigranți, mobilitatea și viața profesională</li> <li>• Colaborarea, abilitățile generice, evaluarea</li> <li>• Studii de caz de la locul de muncă (din viața reală), etica muncii în echipe multiculturale, capacitatea de apreciere a diferenței și a diversității</li> <li>• Importanța recunoașterii la locul de muncă</li> <li>• Deschiderea către munca în echipă; capacitatea de a contextualiza noile tehnologii în raport cu nevoile specifice din viața profesională</li> <li>• Respectul, managementul schimbărilor în viața profesională, managementul diversității, flexibilitatea</li> <li>• Siguranța socială internațională și la locul de muncă, gestionarea diversității la locul de muncă din diferite țări, accesul la mobilitate, munca la distanță</li> <li>• Îmbunătățirea continuă; standardizarea muncii multiculturale; motivația lucrătorilor; abordarea analizei sistemului; perspectiva holistică</li> <li>• Înțelegerea culturii angajaților în viața profesională, în primul rând</li> </ul> |
| <b>Dimensiunea culturală și comunicarea</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimensiunea culturală, comunicarea, managementul echipei, strategii de rezolvare a problemelor</li> <li>• Comunicarea interculturală</li> <li>• Integrarea socială, înțelegerea diferitelor culturi</li> <li>• Comunicare multiculturală, colaborarea multiculturală / lucrul în echipă, abilitățile lingvistice, etica culturală</li> <li>• Definirea înțelegerii interculturale, date despre componentele muncii multiculturale, studii despre integrarea aspectelor multiculturale în modele de la locul de muncă bazate pe gestionarea sarcinilor și a fluxului de lucru</li> <li>• Instruiri interculturale de bază, cunoștințe de bază despre tiparele de migrație, exerciții de evaluare, exerciții de potrivire</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |



- Diversitate culturală, strategii de recrutare, neînțelegere, potențialul de conflict, gestionarea diversității
- Carisma, tactul, diplomația, empatia, abilitățile interpersonale, răbdarea
- Competențe de comunicare; competențe în matematică și competențe de bază în știință și tehnologie; competențe digitale; învățarea învățării; competența socială și civică; simțul inițiativei și antreprenoriatului; conștientizarea și exprimarea culturală
- Îmbunătățirea competenței interculturală (Universitatea Purdue)  
[www.futurelearn.com/courses/intercultural-competence](http://www.futurelearn.com/courses/intercultural-competence)
- Antrenarea conștientizării culturale (diferită în limbajul corpului și în valorile culturale), cunoașterea diverselor grupuri etnice și a culturii acestora; cadrul istoric și politic social-economic; implicații ale diversității în carieră; managementul schimbării; empatie, comunicare interculturală, ascultare; lucrul în echipă; rezolvarea conflictului; gândirea critică (capacitatea de a utiliza raționamentul deductiv și inductiv pentru a înțelege perspective diverse)
- Sensibilizarea/ conștientizarea multiculturală, bilingvismul în comunicare, dreptatea socială
- Ce este competența interculturală, etapele formării sensibilității interculturale; percepții, judecăți și presupuneri; normele interculturale; gestionarea diferențelor culturale; stiluri push and pull și zone de dezvoltare; dezvoltarea inteligenței culturale
- Antrenarea abilității de a asculta, abilitatea de a întreba dacă ceva pare a fi înțeles greșit, cunoașterea „capcanelor” interculturale și a barierelor în comunicarea la locul de muncă; cunoașterea aspectelor multiculturale ale eticii muncii
- Înțelegerea unui subiect în texte scrise de oameni din medii culturale diferite, întâlnirea cu oameni din medii diferite și ascultarea experiențelor lor
- Cunoașterea mai multor limbi și în același timp cunoașterea abordării muncii în diferite tipuri de culturi.
- Bariere de limbaj, gândire critică, previne gândirii prejudiciabile și a comportamentului cu potențial dăunător
- Experiențe multiculturale și interculturale la școală, universitate, la locul de muncă, dar și în viața personală și în sport; șederea în diferite țări, în special în cele precum Canada și Australia, unde multiculturalismul este o politică generală a guvernului; proiecte multiculturale și multidisciplinare, chiar și în plan social.
- Obiceiuri și tradiții, observații
- Conștientizarea percepției comportamentului în diferite culturi
- Limbi de comunicare diferite pe care le utilizați, dar în același timp, tipuri de situații profesionale în țări diferite

### **Migrație și integrare**

- Înțelegerea migrației forței de muncă la toate nivelurile, munca internațională „nomada” și concurența între experții cu înaltă calificare
- Mobilitatea internațională, mediul profesional, viziunea internațională
- Situația juridică și de viață a forței de muncă a migranților și a profesioniștilor calificați
- Recunoașterea abilităților și a calificărilor cheie pentru împărțirea sarcinilor și promovare, justiția și egalitatea la locul de muncă, recunoașterea și mijloacele / metodele de gestionare a violenței și hărțuirii la locul de muncă

### **Competențe IT**

- Competență digitală pentru evaluare online, formare continuă în IT, gestionarea și dezvoltarea competențelor IT, cunoașterea comunicării digitale internaționale
- Ramurile dreptului muncii, organizarea afacerilor, IT



- Formatorii: IT, instrumente pentru resurse umane. Cursanții: creativitate, abilități de rezolvare a problemelor
- Cunoașterea noilor instrumente pentru resurse umane, cum ar fi noi metode de evaluare, instrumente online, inovația

### Leadership și abilități personale

- Conducerea transformativă, înțelegerea și sensibilitatea culturală, evaluarea abilităților
- Încurajarea interacțiunii formator - cursant; curriculum dinamic, adaptat constant la evaluarea continuă a cursanților și a capacității lor de înțelegere
- Pregătire multidisciplinară terțiară; primele experiențe de lucru în medii multiculturale; alte experiențe, cum ar fi voluntariatul sau călătoriile, în context multicultural

Pe baza răspunsurilor și a comentariilor date de experții MMEHR, conținutul cheie al unui curriculum educațional multidisciplinar, bazat pe probleme reale, pentru formatori și studenți, pentru a îmbunătăți abilitățile multiculturale ale profesioniștilor în resurse umane, sunt:

- *Scenarii de la locul de muncă, inclusiv promovarea respectului, toleranței și recunoașterii mediilor de lucru multiculturale*
- *Competența de gestionare a diversității și managementul schimbării*
- *Perfecționarea conștientizării culturale*
- *Competență de comunicare interculturală*
- *Competență de ascultare*
- *Cunoașterea conceptului de percepție culturală*
- *Practici de mediere culturală și transculturală*
- *Cunoașterea istoriei migrației și a dezvoltării migrației la scară globală, europeană, națională și regională*
- *Cunoașterea principiilor politicilor de integrare europeană*
- *Cunoașterea migrației forței de muncă, a mobilității forței de muncă și a migrației circulare*
- *Competența IT*
- *Cunoașterea inovației IT*
- *Cunoașterea leadershipului transformațional în managementul resurselor umane*

*Cunoașteți / utilizați / sunteți conștienți de conținutul educațional adresat profesioniștilor în resurse umane (cursuri de instruire a formatorilor) pentru învățarea și predarea competențelor multiculturale și multidimensionale? Dacă da, care? (Vă rugăm să indicați pe scurt nume / titluri și surse)*

Au fost primite 23 de răspunsuri la această întrebare: 12 răspunsuri „Nu” și 11 răspunsuri valide:

### Recomandări pentru conținutul educațional pentru profesioniștii în resurse umane

- Program de instruire cu Lufthansa Group
- În companiile de mari dimensiuni, cum ar fi Google Labs (München), IBM (Stuttgart), Microsoft (München), HP (Stuttgart), Lufthansa (Frankfurt), există instruiți interne în domeniul resurselor umane multiculturale, Spencer-Stuart Londra, PWC Frankfurt.
- Exerciții de comunicare și ascultare
- Cursuri antreprenoriale pentru migranți și refugiați



- Instruirea Bundeswehrului german pentru misiuni de pace în străinătate (de ex. Afganistan) cu instruire multiculturală în evaluarea resurselor umane
- Instruirea pentru conducere organizată de Institutul Goethe, înțelegerea fluxurilor migratorii
- [www.londonschool.com/Isic/courses/intercultural-skills/developing-intercultural-competence/](http://www.londonschool.com/Isic/courses/intercultural-skills/developing-intercultural-competence/)
- Modelul 3C3R și experiența din Malaezia în formarea formatorilor pentru predarea bazată pe probleme
- Școala de afaceri LUISS, Roma Italia, Specialist în resurse umane
- Guyton, E.M. ve Wesche, M.V. (2005). *Scara eficacității multiculturale: dezvoltare, selectarea articolelor și fiabilitate. Perspective multiculturale*, 7 (4), 21-29; Ponterotito, J.G., Baluch, S., Greig, T. ve Rivera, L. (1998): Dezvoltarea și validarea scorului inițial al sondajului de altitudine multicultural al profesorului. *Măsurarea educațională și psihologică*, 58 (6), 1002-1016.

Pe scurt, experții recomandă experiență practică pentru studenții în resurse umane, prin intermediul stagiilor și locurilor de muncă în medii multiculturale.

*Cunoașteți exemple de bune practici pentru recunoașterea multiculturală a resurselor umane și tehnici / programe de evaluare? (Vă rugăm să dați scurte detalii)*

Pentru această întrebare s-au primit 25 de răspunsuri, inclusiv 9 răspunsuri „Nu” și 16 răspunsuri valide care pot fi grupate în două categorii tematice principale:

| Conținut educațional                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Biroul german de Externe, instruire pentru diplomați, birouri UE, Hewlett Packard</li> <li>• Studii la „Führungsakademie” Baden-Württemberg și la Hochschule der Bundeswehr</li> <li>• Birou pentru experți internaționali ai Agenției Federale pentru Centrul de Muncă</li> <li>• Gestionarea diversității culturale în gestionarea resurselor umane (<a href="https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/71688/VO-KIM%20HANG.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y">https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/71688/VO-KIM%20HANG.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y</a>)</li> <li>• Multiculturalism și practici de gestionare a resurselor umane <a href="https://www.apa.org/about/policy/multicultural-guidelines.pdf">https://www.apa.org/about/policy/multicultural-guidelines.pdf</a>; <a href="http://imciglobal.org/consulting/training/">http://imciglobal.org/consulting/training/</a></li> <li>• Deși nu este exact în perimetrul acestui proiect, recomand textul „Managementul resurselor umane și instruirea: Compilarea bunelor practici în birourile statistice” a Comisiei Economice a Națiunilor Unite pentru Europa, 2013</li> <li>• Multiculturalismul este un mod diferit de a privi lumea și mai ales de a fi în lume. Școlile, orașele, dar și companiile trebuie să își aducă contribuția cu noi modele și o etică care încorporează diversitatea ca o condiție esențială pentru creșterea valorii. Managerii de resurse umane, profesorii și formatorii au un rol cheie în acest proiect.</li> <li>• Un masterat de studii postuniversitare în străinătate ar fi benefic.</li> <li>• Studiul „O cercetare privind diferențele de competențe în funcție de trăsăturile de personalitate” continuă. Acest studiu urmărește să accentueze abilitățile și personalitatea în resurse umane multiculturale.</li> </ul> |
| Eșantioane pentru evaluări                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Noi evaluări Europass</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |



- Una dintre oportunități ar trebui să fie o evaluare în care oamenii trebuie să rezolve probleme la timp sau trebuie să colaboreze folosindu-și abilitățile și competențele interpersonale în același timp, la care se adaugă dificultatea reprezentată de limbă

Recomandarea experților privind eșantioanele de bune practici pentru tehnicile de recunoaștere și evaluare a resurselor umane multiculturale rămâne generală. Trebuie remarcat faptul că experții nu au identificat exemple certificate pentru recunoașterea aptitudinilor și competențelor multiculturale în domeniul resurselor umane.

Acest lucru demonstrează necesitatea evidentă de a dezvolta programe de formare și recunoaștere pentru studenții și profesioniștii în resurse umane cu scopul de a le dezvolta competențele și abilitățile în domeniul resurselor umane multiculturale pentru a îmbunătăți managementul în domeniul resurselor umane al muncii multiculturale și al forței de muncă mobile din Europa și țările asociate.

Necesitatea rezultatelor care urmează să fie obținute în cadrul proiectului MMEHR este demonstrată în această secțiune de către feedback-ul experților.

### ***Observații***

Au fost primite cinci observații valide de la experți:

- Vă rugăm să reflectați asupra schimbărilor cauzate de Covid-19 în ceea ce privește recunoașterea resurselor umane multiculturale
- De asemenea, luați în considerare contextul multicultural al experților în resurse umane și motivația studenților migranți de a intra în domeniul resurselor umane. Sistemul trebuie să se schimbe din interior.
- Luați legătura cu ONU Campus din Bonn, care oferă instruire în domeniul resurselor umane pentru recrutarea ONU
- Problemele multiculturale devin foarte importante în toată Europa, iar marile companii trebuie deseori să facă față provocărilor din domeniul resurselor umane generate de varietatea mediilor din care provin angajații lor. Multiculturalitatea este în general recunoscută, dar fără a utiliza tehnici sau programe dedicate.
- În Turcia avem instruire pentru personal, dar evaluarea performanței este cea mai mare problemă atât pentru instituțiile guvernamentale, cât și pentru cele private.

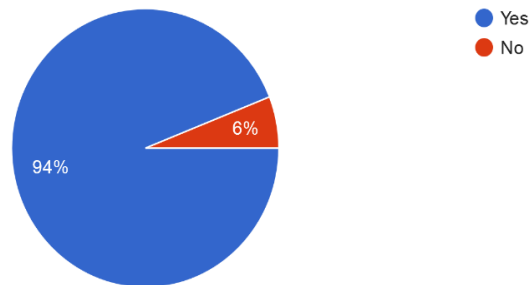
### ***Disponibilitatea de a oferi date cu caracter personal***

Majoritatea experților au fost de acord să ofere datele de contact personale, ceea ce poate reprezenta un indicator bun și valid, iar experții doresc să rămână în legătură cu proiectul și doresc să fie informați cu privire la concluziile și rezultatele proiectului:



Vă putem contacta pe email pentru informații suplimentare? Vă rugăm să bifați răspunsul relevant.

50 răspunsuri



### **Concluziile analizei răspunsurilor experților naționali la chestionar**

Concluziile de bază extrase din analiza chestionarelor experților MMEHR pentru definirea liniilor directoare pentru crearea și validarea cursurilor și a modulelor de instruire pentru studenți, viitorii profesioniști de diferite niveluri care lucrează cu / gestionează resursele umane sunt:

1. Cele mai importante abilități și competențe cheie pentru profesioniștii în resurse umane pentru a înțelege și evalua cu succes aspectul multicultural în activitatea lor:
  - *Abilități de evaluare ale competențelor lucrătorilor multiculturali*
  - *Abilități de comunicare pentru comunicarea cu lucrătorii multiculturali*
  - *Abilități interpersonale multiculturale*
  - *Abilități de management de proiect*
  - *Cunoașterea eticii muncii explicit culturale*
2. Cele mai importante trei competențe de care profesioniștii în resurse umane au nevoie pentru a identifica talentele ascunse și expertiza lucrătorilor multiculturali:
  - *Recunoașterea competențelor formale, non-formale și informale*
  - *Recunoașterea rolului abilităților interpersonale pentru locuri de muncă specifice*
  - *Cunoașterea noilor instrumente pentru resurse umane, cum ar fi metode noi (digitale) de evaluare și instrumente online*
3. Cele mai importante patru teme pentru materiale de sprijin - și, prin urmare, pentru conținutul de predare și învățare pentru profesioniștii în resurse umane - sunt:
  - *Competența rafinate de a lucra cu e-learning-ul și învățarea mixtă*
  - *Competența de a încuraja gândirea critică și rezolvarea problemelor*
  - *Competența de a dezvolta materiale de e-learning*
  - *Competența de a încuraja colaborarea, munca în echipă și predarea îmbunătățită pentru profesorii și formatorii de resurse umane*



4. Concluzii metodologice pentru materialele de învățare MMEHR pe baza comentariilor experților:

- *Necesitatea dezvoltării metodelor de evaluare (online) și a testelor cu elemente cantitative și calitative*
- *Învățare bazată pe sarcini și colaborativă pentru studenții și profesioniștii în resurse umane*
- *Utilizarea jocurilor de rol, a studiilor de caz, a cazurilor de afaceri legate de probleme multiculturale ca instrumente de învățare practică pentru studenții și profesioniștii în resurse umane*
- *Nevoia de locuri de muncă, stagii, exerciții de simulare și expunere la setări multiculturale*
- *Îmbunătățirea cunoștințelor TIC și utilizarea TIC ca instrument pentru gestionarea resurselor umane internaționale și multiculturale a forței de muncă multiculturale*

5. Pe baza răspunsurilor și a comentariilor oferite de experții MMEHR, conținuturile cheie ale unui curriculum educațional multidisciplinar bazat pe probleme reale, pentru formatori și studenți, destinat să îmbunătățească abilitățile multiculturale ale profesioniștilor în resurse umane, sunt:

- *Scenarii reale de la locul de muncă, inclusiv promovarea respectului, toleranței și recunoașterii mediilor de lucru multiculturale*
- *Competența de gestionare a diversității și a schimbării*
- *Instruirea conștientizării culturale*
- *Competența de comunicare interculturală*
- *Competența de ascultare*
- *Cunoașterea conceptului de percepție culturală*
- *Practici de mediere culturală și transculturală*
- *Cunoașterea istoriei migrației și a dezvoltării migrației la scară globală, europeană, națională și regională*
- *Cunoașterea principiilor politicilor de integrare europeană*
- *Cunoașterea migrației forței de muncă, a mobilității forței de muncă și a migrației circulare*
- *Competențe digitale*
- *Cunoașterea inovației IT*
- *Cunoașterea leadershipului transformațional în managementul resurselor umane*



## Analiza cercetării empirice în țările partenere MMEHR

Pentru informații suplimentare despre ultimele publicații apărute, partenerii au efectuat cercetări în toate țările partenere. Aceste cercetări au inclus studii academice privind abilitățile multiculturale și multidimensionale în resurse umane, studii generale pe această temă, module de instruire în resurse umane, programe de studiu universitare pentru studenții în resurse umane, materiale de recunoaștere a talentelor ascunse, surse și resurse care au fost considerate importante sau relevante pentru dezvoltarea *Ghidului de calitate MMEHR*.

Un total de 27 de studii, rapoarte, publicații și instrumente de valoare pentru proiectul MMEHR ar putea fi identificate de către parteneri. Partenerii au folosit șablonul de raportare pentru a rezuma și descrie constatările lor. În timpul analizei materialelor identificate în timpul cercetării, a devenit evident că este necesar să se clarifice problema terminologică:

- Partenerii au observat o lipsă de atenție în utilizarea termenilor „multicultural”, „intercultural” și „crosscultural” sau uneori chiar „transcultural”. Din punct de vedere științific, cei trei termeni au în mod clar conotații<sup>2</sup> diferite. În descoperirile din Germania și România, termenul „multicultural” a fost adesea folosit cu sensul de „intercultural”.
- În contextul proiectului MMEHR, „multicultural” este folosit pentru a descrie provocarea pentru profesioniștii și studenții în resurse umane de a dobândi abilități de gestionare a forței de muncă care constau din mai multe grupuri culturale sau etnice, independent de gradul de interacțiune din viața de zi cu zi. Managerii de resurse umane se ocupă în general de angajați sau de forța de muncă într-o companie în care productivitatea și inovația are nevoie de un număr mai mare de schimburi între lucrători și de colaborare între echipe.
- Partenerii au remarcat, de asemenea, o utilizare frecventă a termenului „diversitate”. Multe studii care au fost identificate în timpul fazei de cercetare s-au concentrat pe managementul multicultural al resurselor umane ca instrument pentru managementul diversității în cadrul unei companii, întreprinderi de echipă. Aceste studii au în comun faptul că „diversitatea” acoperă mai mult decât „cultura”. Diversitatea include caracteristici ale indivizilor ca membri ai forței de muncă, cum ar fi orientarea religioasă, genul, mediul politic, apartenența etnică, orientarea sexuală, mediul lingvistic, mediul socio-economic, vârsta, specificul fizic, inclusiv

---

<sup>2</sup> „Multicultural” se referă la o societate care conține mai multe grupuri culturale sau etnice. Oamenii trăiesc unul lângă celălalt, dar fiecare grup cultural nu are neapărat interacțiuni antrenante unul cu celălalt. De exemplu, într-un cartier multicultural oamenii pot frecventa magazine alimentare și restaurante etnice fără a interacționa cu adevărat cu vecinii lor din alte țări. „Transcultural” (de asemenea, „transcultural”) se ocupă de compararea diferitelor culturi. În comunicarea interculturală, diferențele sunt înțelese și recunoscute și pot aduce schimbări individuale, dar nu și transformări colective. În societățile interculturale, o cultură este adesea considerată „norma” și toate celelalte culturi sunt comparate sau contrastate cu cultura dominantă. „Intercultural” descrie comunitățile în care există o înțelegere profundă și respect pentru toate culturile. Comunicarea interculturală se concentrează pe schimbul reciproc de idei și norme culturale și pe dezvoltarea unor relații profunde. Într-o societate interculturală, nimeni nu rămâne neschimbat deoarece toată lumea învață unii de la alții și crește împreună. (Sursa: Spring Institute, 2020)



handicapurile, statutul contractual, situaþia familiei și mediul juridic (adică lucrător migrant cu reședință, lucrător migrant fără drepturi de ședere etc.).<sup>3</sup>

- În contextul proiectului MMEHR, înțelegerea diversității și gestionarea diversității face parte din abilitățile pe care profesioniștii în resurse umane care au de-a face cu o forță de muncă multiculturală și care lucrează în medii multiculturale trebuie să le aibă. Managementul diversității este văzut ca unul dintre multele elemente de competența pe care profesioniștii în resurse umane multiculturale trebuie să le dobândească.
- În unele constatări din timpul cercetărilor MMEHR, managementul multicultural al resurselor umane a fost văzut ca un instrument de susținere și garantare a egalității de șanse pentru toți indivizii din forța de muncă a unei companii. Proiectul MMEHR consideră că acest lucru este adevărat, dar prea limitat în contextul holistic al managementului multicultural al resurselor umane.
- Ultima problemă notabilă din faza de cercetare a fost rolul „culturii” în sensul culturilor locale, culturilor naționale, culturilor în companie și culturilor globale sau internaționale (de afaceri), de care profesioniștii în resurse umane multiculturale trebuie să fie conștienți. Proiectul MMEHR ia în considerare faptul că profesioniștii în resurse umane trebuie să fie conștienți și trebuie să poată acționa în contexte care sunt definite de diferite culturi prezente în același timp, în acest sens identificat ca „multicultural” în contextul proiectului MMEHR.

Rezultatul cercetării poate fi descris și clasificat după cum urmează:

---

<sup>3</sup> Conceptul de diversitate cuprinde acceptarea și respectul. Înseamnă să înțelegem că fiecare individ este unic și să recunoaștem diferențele noastre individuale. Acestea pot fi de-a lungul dimensiunilor de rasă, etnie, sex, orientare sexuală, statut socio-economic, vârstă, abilități fizice, credințe religioase, credințe politice sau alte ideologii. Este explorarea acestor diferențe într-un mediu sigur, pozitiv și nutritiv. Este vorba despre înțelegerea reciprocă și trecerea dincolo de simpla toleranță la îmbrățișarea și celebrarea dimensiunilor bogate ale diversității conținute în fiecare individ.

Diversitatea este o realitate creată de indivizi și grupuri dintr-un spectru larg de diferențe demografice și filosofice. Este extrem de important să susținem și să protejăm diversitatea, deoarece prin evaluarea indivizilor și a grupurilor libere de prejudecăți și prin încurajarea unui climat în care echitatea și respectul reciproc sunt intrinseci, vom crea o comunitate orientată spre succes, cooperantă și grijulie, care atrage forța intelectuală și produce soluții inovatoare din sinergia oamenilor săi.

„Diversitate” înseamnă mai mult decât simpla recunoaștere și / sau tolerare a diferenței. Diversitatea este un set de practici conștiente care implică: înțelegerea și aprecierea interdependenței umanității, culturilor și mediului natural; practicarea respectului reciproc pentru calități și experiențe diferite de ale noastre; înțelegerea faptului că diversitatea include nu numai moduri de a fi, ci și modalități de cunoaștere; recunoscând că discriminarea personală, culturală și instituționalizată creează și susține privilegii pentru unii, creând și susținând dezavantaje pentru alții; construirea de alianțe între diferențe, astfel încât să putem lucra împreună pentru eradicarea tuturor formelor de discriminare.

Diversitatea include, prin urmare, să știm să ne raportăm la acele calități și condiții care sunt diferite de ale noastre și din afara grupurilor cărora le aparținem, dar sunt prezente la alte persoane și grupuri. Acestea includ, dar nu se limitează la acestea, vârstă, etnia, clasa, sexul, abilitățile / calitățile fizice, rasa, orientarea sexuală, precum și starea religioasă, expresia genului, mediul educațional, locația geografică, venitul, starea civilă, starea parentală și munca experiențe. (Sursa: New York University, Queensborough Community College, 2020)



| Nr. | Țară     | Titlul raportului de cercetare (tradus în EN)                                                    | Categorie              | Observații privind conținutul (Rezumate scurte)                                                                                                                                                                                                                                          | Utilizarea în proiectul MMEHR                                                                                                                                                                                          | Format  | Sursă                                                                                                   |
|-----|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.  | Germania | Institutul de management intercultural: managementul intercultural al personalului               | Publicație științifică | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Management intercultural HR</li> <li>- Dezvoltarea personalului intercultural</li> <li>- Managementul personalului din străinătate (în sucursalele unei companii)</li> <li>- Rolul schimbului de personal și al mobilității</li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- identificarea nevoilor de instruire</li> <li>- conținutul și proiectarea formării în domeniul resurselor umane</li> <li>- înțelegerea factorilor multidimensionali</li> </ul> | Carte   | ISBN 978-3-409-18764-0                                                                                  |
| 2.  | Germania | Managementul personalului intercultural, marketingul personalului și conducerea resurselor umane | Lucrare academică      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Managementul resurselor umane multiculturale în serviciile publice (adică instituțiile UE)</li> <li>- Marketing al personalului intercultural</li> <li>- Nevoi specifice de formare pentru managerii de resurse umane multiculturale</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- identificarea nevoilor de instruire</li> <li>- elemente de calitate ale tehnicilor de resurse umane</li> </ul>                                                                | Lucrare | Einstellungsbehörde Bundesstadt Bonn, Jahrgang 2012, Studienabschnitt 3, Modul 6.3., Dozent Dr. Fischer |
| 3.  | Germania | Conducerea multiculturală                                                                        | Lucrare academică      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Potrivirea nevoilor întreprinderilor cu abilitățile forței de muncă multiculturale</li> <li>- Relația dintre cultura HR internă a unei companii și culturile locale</li> <li>- Rolul culturii în managementul resurselor umane</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- înțelegerea factorilor multidimensionali</li> <li>- cultura ca resursă pentru conducerea resurselor umane</li> </ul>                                                          | Lucrare | <a href="http://www.grin.com/document/86401">www.grin.com/document/86401</a>                            |

| Nr. | Țară     | Titlul raportului de cercetare (tradus în EN)                                 | Categorie              | Observații privind conținutul (Rezumate scurte)                                                                                                                                                                                                                                                                        | Utilizarea în proiectul MMEHR                                                                                                                                                                                                                                | Format  | Sursă                                                                                                                                                        |
|-----|----------|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4.  | Germania | Managementul resurselor umane în organizații multinaționale și multiculturale | Lucrare academică      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Managementul resurselor umane ca instrument pentru gestionarea diversității în instituțiile multinaționale (adică UE, ONU)</li> <li>- Studiu comparativ al nevoilor de resurse umane ale întreprinderilor globale cu nevoile de resurse umane ale instituțiilor UE</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Înțelegerea factorilor multidimensionali</li> <li>- Dimensiunea multiculturală a resurselor umane</li> <li>- Principii metodologice</li> <li>- Dimensiunea politică a managementului resurselor umane</li> </ul>    | Lucrare | <a href="http://www.researchgate.net/publication/283652853_Personalmangement">www.researchgate.net/publication/283652853_Personalmangement</a>               |
| 5.  | Germania | Management internațional al resurselor umane                                  | Publicație științifică | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capitalul uman și sinergiile nevoilor între forța de muncă și nevoile corporatiste</li> <li>- Interacțiunea culturilor la locul de muncă</li> <li>- Dezvoltarea personalului</li> <li>- Conducerea în domeniul resurselor umane</li> </ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificarea nevoilor de formare în domeniul resurselor umane</li> <li>- Proiectare curriculară pentru resurse umane</li> <li>- Proiectarea conținutului și instruirii pentru formarea resurselor umane</li> </ul> | Lucrare | <a href="http://www.daswirtschaftslexikon.com/d/interkulturelles_personalmanagement">www.daswirtschaftslexikon.com/d/interkulturelles_personalmanagement</a> |



| Nr. | Țară     | Titlul raportului de cercetare (tradus în EN) | Categorie                                                                  | Observații privind conținutul (Rezumate scurte)                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Utilizarea în proiectul MMEHR                                                                                                                                                                                                                        | Format                   | Sursă                                                                                                                                                                      |
|-----|----------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6.  | Germania | Management internațional al resurselor umane  | Modul de instruire în domeniul resurselor umane (două volume)              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Management internațional al personalului</li> <li>- Formare interculturală în companii mari</li> <li>- Recrutarea forței de muncă, evaluarea competențelor, selectarea personalului, formarea continuă în domeniul resurselor umane</li> <li>- Competențe cheie în resurse umane</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dimensiunea multiculturală a resurselor umane</li> <li>- Proiectarea conținutului și instruirii pentru formarea resurselor umane</li> <li>- Elemente de calitate ale tehnicilor de resurse umane</li> </ul> | E-Book                   | -                                                                                                                                                                          |
| 7.  | Germania | Conducerea echipelor multiculturale           | Modul de instruire în domeniul resurselor umane / instrument multicultural | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conducere interculturală</li> <li>- Abilități de comunicare</li> <li>- Dezvoltarea echipei</li> <li>- Rolul diferențelor culturale</li> <li>- Rezolvarea conflictului</li> <li>- Instrumente de colaborare</li> <li>- Cultura companiei multiculturale</li> </ul>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proiectarea conținutului și instruirii pentru formarea resurselor umane</li> </ul>                                                                                                                          | Lucrare online/ tipărită | <a href="http://www.business-wissen.de/hb/fuehrungsaufgaben-bei-interkulturelle-teamarbeit">www.business-wissen.de/hb/fuehrungsaufgaben-bei-interkulturelle-teamarbeit</a> |



| Nr. | Ταρά   | Τίτλρ ραπορτουλ<br>δε ρερετρε<br>(τρδρς ρν EN)                                                                                                         | Κερερε                                                                             | Οβερρατρί ρρρν<br>κντίντνλ<br>(Ρεζυμρε ρυρε)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Υτρλζρερε ρν<br>ρρρρεκτνλ ΜΜΕΗΡ                                                                                                                                                                                                                                                    | Φορμτ              | Συρσά                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8.  | Γρεκίε | Factori care<br>determíná<br>adoptare<br>íníτíετνρ<br>ρρρνν<br>diversítεερε<br>forței<br>de muncá<br>ρν<br>οργάνζατρίε<br>moderne: ο<br>ανάλζε εμρρρκά | Λυρερε<br>ακαδεμκά /<br>Ρυβλκατρίε<br>στρίντντκίε /<br>ínstrυment<br>mυltícυltural | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoarea diversítáτρί forței<br/>de muncá</li> <li>- Diversítεερε ρεντρυ<br/>stímυlare<br/>ínováτρί ρí<br/>κονετρτντντρίε</li> <li>- Gestionare<br/>diversítáτρί κα<br/>parte a managementυ<br/>resυrserυ υμáne</li> <li>- Cultura corporatístá a<br/>formáτρί forței<br/>de muncá,<br/>íntegrare<br/>elementer<br/>diversítáτρί ρν<br/>strategía<br/>corporatístá</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificare<br/>nevoier<br/>de<br/>formare<br/>ρν<br/>domeníυ<br/>resυrserυ υμáne</li> <li>- Introducere<br/>dimensiυν<br/>mυltícυlturale<br/>a<br/>resυrserυ υμáne</li> <li>- Íñtelegere<br/>factorier<br/>mυltídímensionali</li> </ul> | Λυρερε<br>típáτρίá | Postgraduate Dissertation of Argyris<br>Tsirimokos, School of Social Sciences<br>Master in Business Administration<br>(MBA), Hellenic Open University, 2008<br><br><a href="https://apothesis.eap.gr/handle/repo/37815">https://apothesis.eap.gr/handle/repo/37815</a>                                |
| 9.  | Γρεκίε | Cultura<br>οργάνζατρίονά,<br>motíváτρί<br>resυrserυ υμáne<br>ρí<br>antreprenoriatυ                                                                     | Λυρερε<br>ακαδεμκά /<br>Ρυβλκατρίε<br>στρίντντκίε                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coexistența culturilor<br/>(naționale, globale) ρν<br/>companii ρí managementυ<br/>resυrserυ υμáne</li> <li>- HR ρí típare<br/>comportamentale</li> <li>- HR ρí cultura globalá a<br/>afacerilor</li> </ul>                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Introducere<br/>dimensiυν<br/>mυltícυlturale<br/>a<br/>resυrserυ υμáne</li> <li>- Íñtelegere<br/>factorier<br/>mυltídímensionali</li> </ul>                                                                                               | Λυρερε<br>online   | Konstantinos Mitsopoulos (2008),<br>University din Piraeus, Athens<br><br><a href="http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/2738/Mitsopoulos.pdf?sequence=3&amp;isAllowed=y">http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/2738/Mitsopoulos.pdf?sequence=3&amp;isAllowed=y</a> |



| Nr. | Țară   | Titlul raportului de cercetare (tradus în EN)            | Categorie                                                                                                          | Observații privind conținutul (Rezumate scurte)                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Utilizarea în proiectul MMEHR                                                                                                                                                                                                  | Format         | Sursă                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----|--------|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 10. | Grecia | Impactul managementului talentelor în afaceri            | Lucrare academică / Publicație științifică / Instrument pentru identificarea sau validarea abilităților ascunse    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Managementul resurselor umane cu potențial ridicat</li> <li>- Managementul talentelor</li> <li>- Selectarea și păstrarea angajaților</li> <li>- Managementul talentelor ca parte a managementului resurselor umane</li> </ul>                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificarea nevoilor de formare în domeniul resurselor umane</li> <li>- Înțelegerea factorilor multidimensionali</li> <li>- Competența și înțelegerea talentelor ascunse</li> </ul> | Lucrare online | Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts in Economic and Business Strategy<br><br><a href="http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/9592/Tzanaki_Eulavia.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y">http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/9592/Tzanaki_Eulavia.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y</a> |
| 11. | Grecia | Managementul resurselor umane și analiza organizațională | Programul de studiu legat de resurse umane (HEI), instrument pentru identificarea sau validarea talentelor ascunse | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tehnici de gestionare a resurselor umane și contractare</li> <li>- Managementul resurselor umane și eficacitatea echipelor</li> <li>- Inteligența emoțională la locul de muncă</li> <li>- Importanța culturii într-o companie</li> <li>- Utilizarea programului software pentru HR</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Înțelegerea factorilor multidimensionali</li> <li>- Proiectare curriculară pentru resurse umane</li> </ul>                                                                            | Online         | <a href="https://elearningekpa.gr/courses/human-resources-management-and-organizational-analysis">https://elearningekpa.gr/courses/human-resources-management-and-organizational-analysis</a>                                                                                                                                                                                                                                                |



| Nr. | Țară   | Titlul raportului de cercetare (tradus în EN)               | Categorie                                                                                                                                                       | Observații privind conținutul (Rezumate scurte)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Utilizarea in proiectul MMEHR                                                                                                                                | Format         | Sursă                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----|--------|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 12. | Grecia | Managementul resurselor umane și dimensiunea multiculturală | Lucrare academică / publicație științifică / instrument pentru identificarea sau validarea abilităților ascunse / instrument multicultural sau multidimensional | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Managementul resurselor umane și forța de muncă multiculturală</li> <li>- Puncte de vedere diferite în managementul resurselor umane</li> <li>- Recrutarea de personal pe o bază globală</li> <li>- Managementul talentelor</li> <li>- Recrutarea online</li> <li>- Afaceri heterogene din punct de vedere cultural și management eficient al resurselor umane multiculturale</li> <li>- Managementul resurselor umane al / în organizații culturale diverse</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificarea nevoilor de formare în domeniul resurselor umane</li> <li>- Înțelegerea talentelor ascunse</li> </ul> | Lucrare online | Master Thesis in Business Administration, M.B.A., University of Piraeus, Author: Zachari Vasiliki, Date: April 2016<br><br><a href="https://elearningekpa.gr/courses/human-resources-management-and-organizational-analysis">https://elearningekpa.gr/courses/human-resources-management-and-organizational-analysis</a> |
| 13. | Italia | Managementul resurselor umane                               | Publicație științifică                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Managementul resurselor umane referitor la organizarea biroului și managementul personalului</li> <li>- Calitate și egalitate de șanse între bărbați și femei</li> <li>- Formarea personalului ca instrument pentru reformă și inovare</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proiectarea conținutului și instruirii pentru formarea resurselor umane</li> </ul>                                  | Carte          | ISBN: 9788828805984 – M. D’aponte, “La gestione delle risorse umane”, in “Il lavoro pubblico” (edited by G. Amoroso, V. Di Cerbo, L. Fiorillo and A. Maresca), Milan, Giuffrè Francis Lefebvre, 2019.                                                                                                                    |



| Nr. | Țară   | Titlul raportului de cercetare (tradus în EN)                                                 | Categorie              | Observații privind conținutul (Rezumate scurte)                                                                                                                                                | Utilizarea în proiectul MMEHR                                                                                                      | Format             | Sursă                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 14. | Italia | Limbaje ale diversității în gestionarea și organizarea resurselor umane. Idei pentru o metodă | Publicație științifică | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversitatea în întreprinderi</li> <li>- Diversitatea în managementul resurselor umane rezultând din sistemului de competențe profesionale</li> </ul> | - Înțelegerea factorilor multidimensionali                                                                                         | Carte              | ISBN: 9788862502412 – L. M. Sicca, “I linguaggi della diversità nella gestione e organizzazione delle risorse umane. Spunti per un metodo”, in “Formare al management della diversità. Nuove competenze e apprendimenti nell'impresa” (edited by G. Alessandrini), Milan, Guerini e associati, 2010.                                  |
| 15. | Italia | Investiția în capitalul uman: bunăstarea organizațională și satisfacția la locul de muncă     | Publicație științifică | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capitalul uman și succesul economic</li> <li>- Condiții de muncă, managementul resurselor umane și bunăstare organizațională</li> </ul>               | - Elemente de calitate ale tehnicilor de resurse umane                                                                             | Carte              | ISBN: 978-88-7488-534-3 – M. Franco, “Investire sul capitale umano: benessere organizzativo e soddisfazione lavorativa”, in “Le opportunità oltre la crisi. Prospettive manageriali e strategie pubbliche dei Paese dell’Europa del Sud” (edited by M. Frano, G.L. Gregori, M.R. Marcone), Bologna, Società Editrice Esculapio, 2012. |
| 16. | Italia | Literatura privind crearea de valoare și captarea valorii în studiile de management strategic | Publicație științifică | - Crearea valorii HR și identificarea valorilor                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Competența și înțelegerea talentelor ascunse</li> <li>- Principii metodologice</li> </ul> | Articol de revistă | <a href="https://www.virtusinterpress.org/A-LITERATURE-REVIEW-ON-VALUE.html">https://www.virtusinterpress.org/A-LITERATURE-REVIEW-ON-VALUE.html</a>                                                                                                                                                                                   |





| Nr. | Țară   | Titlul raportului de cercetare (tradus în EN)                                      | Categorie              | Observații privind conținutul (Rezumate scurte)                                                                                                                                                                                                             | Utilizarea în proiectul MMEHR                                             | Format                    | Sursă                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----|--------|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 17. | Italia | Instruirea și îmbunătățirea resurselor umane pentru coeziune în contextul european | Publicație științifică | - Politicile UE în domeniul formării pentru coeziune socială                                                                                                                                                                                                | - Proiectarea conținutului și instruirii pentru formarea resurselor umane | Carte                     | ISBN: 9788874315796 – C. Cioffi, “Formazione e valorizzazione delle risorse umane per la coesione in ambito europeo”, in “Progetto SURE e trasferimento della conoscenza al territorio” (edited by G. Trupiano), Naples, Giannini Editore, 2012.                                                                                 |
| 18. | Italia | Managementul diversității pentru o creștere incluzivă. Strategii și instrumente    | Publicație științifică | - Managementul diversității pentru a promova un mediu de lucru mai incluziv și pentru a spori competitivitatea companiilor<br>- Managementul resurselor umane ca justiție socială într-o companie<br>- Managementul diversității în administrațiile publice | - Contribuții la dimensiunea multiculturală a resurselor umane            | Carte tipărită/<br>online | ISBN: 9788891726308 – M. Buemi, M. Conte, G. Guazzo, “Il Diversity Management per una crescita inclusiva. Strategie e strumenti”, Milan, Franco Angeli, 2015.<br><br><a href="http://www.unar.it/wp-content/uploads/2015/04/Diversity-Management.pdf">http://www.unar.it/wp-content/uploads/2015/04/Diversity-Management.pdf</a> |



| Nr. | Țară   | Titlul raportului de cercetare (tradus în EN)                                      | Categorie                 | Observații privind conținutul (Rezumate scurte)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Utilizarea în proiectul MMEHR                            | Format | Sursă                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----|--------|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 19. | Italia | Managementul și dezvoltarea resurselor umane pentru a construi succesul în afaceri | Lucrările unei conferințe | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Managementul resurselor umane în ceea ce privește proiectarea organizațională, cum ar fi cea tradițională bazată pe funcții și locuri de muncă, precum și WorldClass Management bazat pe procese și roluri de lucru.</li> <li>- Nevoi datorate tehnologiilor în ceea ce privește proiectele organizaționale și abilitățile lucrătorilor</li> <li>- Rolul remunerației, stimulentele, formării, flexibilității</li> </ul> | - Elemente de calitate pentru tehnicile de resurse umane | Online | <a href="https://www.confindustriasi.it/files/File/Confindustria%20-%20%20Comitati%20Tecnici/Biennale%20CSC%202014.pdf">https://www.confindustriasi.it/files/File / Confindustria%20-%20%20Comitati%20Tecnici/Biennale%20CSC%202014.pdf</a><br><br>R. Leoni, "Gestione e sviluppo delle risorse umane per costruire il successo dell'impresa", in "People first – Il capitale sociale e umano: la forza del Paese" (edited by L. Paolazzi e M. Sylos Labini), Roma, Editore S.I.P.I. SpA for Confindustria, 2014. |



| Nr. | Țară    | Titlul raportului de cercetare (tradus în EN) | Categorie         | Observații privind conținutul (Rezumate scurte)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Utilizarea în proiectul MMEHR                          | Format | Sursă                  |
|-----|---------|-----------------------------------------------|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|--------|------------------------|
| 20. | Romania | Management comparativ al resurselor umane     | Lucrare academică | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Noutatea managementului resurselor umane</li> <li>- Management comparativ al resurselor umane</li> <li>- Managementul internațional al resurselor umane ca parte a procesului de globalizare-regionalizare</li> <li>- Caracteristici ale sistemelor de management, cum ar fi în Europa, America, Japonia</li> <li>- Asemănări și diferențe ale sistemului de management la nivel internațional</li> <li>- Transferul abilităților de management</li> </ul> | - Elemente de calitate ale tehnicilor de resurse umane | Carte  | ISBN 978-973-709-490-2 |



| Nr. | Țară    | Titlul raportului de cercetare (tradus în EN)          | Categorie                                   | Observații privind conținutul (Rezumate scurte)                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Utilizarea în proiectul MMEHR                                  | Format  | Sursă                                                                                                                                                                                       |
|-----|---------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 21. | Romania | Managementul resurselor umane: ghidul profesionistului | Lucrare academică                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cultura organizațională și managementul resurselor umane</li> <li>- Managementul resurselor umane și dezvoltarea carierei</li> <li>- Performanță în managementul resurselor umane</li> <li>- Dezvoltarea capacității persoanelor și a companiilor</li> </ul>                                                     | - Elemente de calitate ale tehnicilor de resurse umane         | Online  | <a href="http://www.islavici.ro/cursuriold/Managementul_Resurselor_Umane%20-%20curs.pdf">http://www.islavici.ro/cursuriold/Managementul_Resurselor_Umane%20-%20curs.pdf</a>                 |
| 22. | Romania | Educație interculturală                                | Instrument multicultural / multidimensional | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pluralism cultural și managementul resurselor umane</li> <li>- Diversitate și comunicare între culturi</li> <li>- Concepte multiculturale și pluriculturale în managementul resurselor umane</li> <li>- Competență interculturală</li> <li>- Managementul resurselor umane și abilități de comunicare</li> </ul> | - Contribuții la dimensiunea multiculturală a resurselor umane | Lucrare | ISBN 978-973-1753-22-5<br><br><a href="http://www.oportunitatiegale.ro/pdf_files/Educatie%20Interculturala.pdf">http://www.oportunitatiegale.ro/pdf_files/Educatie%20Interculturala.pdf</a> |



| Nr. | Țară    | Titlul raportului de cercetare (tradus în EN)                                            | Categorie                                   | Observații privind conținutul (Rezumate scurte)                                                                                                                                                                                                                                              | Utilizarea în proiectul MMEHR                                  | Format | Sursă                                                                                                                                         |
|-----|---------|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 23. | Romania | Educație interculturală: de la teorie la practică                                        | Instrument multicultural / multidimensional | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cultural diversity and intercultural dialogue and HR</li> <li>- Educație interculturală and migration</li> <li>- Educație interculturală in Romania</li> </ul>                                                                                      | - Contribuții la dimensiunea multiculturală a resurselor umane | Online | <a href="http://agentiaimpreuna.ro/uploads/educatia%20interculturala.pdf">http://agentiaimpreuna.ro/uploads/educatia%20interculturala.pdf</a> |
| 24. | Romania | Companiile transnaționale: managementul integrat al resurselor umane bazat pe competență | Lucrare academică                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Globalizarea și rolul întreprinderilor transnaționale în acest proces în ceea ce privește managementul resurselor umane</li> <li>- Competitivitatea companiilor și rolul resurselor umane</li> <li>- Globalizarea și rolul pieței muncii</li> </ul> | - Înțelegerea factorilor multidimensionali                     | Carte  | ISBN 978-973-709-321-9                                                                                                                        |



| Nr. | Țară   | Titlul raportului de cercetare (tradus în EN)                        | Categorie                                                                                                                                                                                          | Observații privind conținutul (Rezumate scurte)                                                                                                                                                                                                             | Utilizarea în proiectul MMEHR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Format  | Sursă                                                                                                                                                     |
|-----|--------|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 25. | Turcia | Industria 4.0<br>Turism 4.0 și<br>factorul uman:<br>Vocea clientului | Lucrare<br>academică /<br>Program /<br>instrument<br>legat de<br>resurse<br>umane<br>pentru a<br>identifica<br>abilitățile<br>ascunse /<br>industria 4.0<br>raport /<br>instrument<br>de recrutare | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rolul oamenilor în industria 4.0 și rolul managementului resurselor umane în ceea ce privește factorul uman în sistemele cu un grad ridicat de automatizare</li> <li>- Rolul roboților în industria 4.0</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificarea nevoilor de formare în domeniul resurselor umane</li> <li>- Dimensiunea multiculturală a resurselor umane</li> <li>- Factori multidimensionali</li> <li>- Înțelegerea talentelor ascunse</li> <li>- Proiectarea conținutului și instruirii pentru formarea resurselor umane</li> <li>- Elemente de calitate sau tehnici de resurse umane</li> <li>- Cerințe tehnice pentru cursurile de formare</li> <li>- Principii metodologice</li> </ul> | Lucrare | <a href="https://www.futureacademy.org.uk/files/images/upload/ISMC2018F055.pdf">https://www.futureacademy.org.uk/files/images/upload/ISMC2018F055.pdf</a> |



| Nr. | Țară   | Titlul raportului de cercetare (tradus în EN)                                        | Categorie                                                                             | Observații privind conținutul (Rezumate scurte)                                                                                                                                                                                                          | Utilizarea în proiectul MMEHR                                                                                                                                                                                                            | Format  | Sursă                                                                                                                                                     |
|-----|--------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 26. | Turcia | Factorul de conflict în canalul de distribuție (o aplicație în serviciile de turism) | Lucrare academică / Publicație științifică / Program de studiu legat de resurse umane | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Relația dintre inovația tehnologică și dezvoltarea socială și de afaceri și impactul gestionării resurselor umane</li> <li>- Managementul resurselor umane în legătură cu satisfacția consumatorilor</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificați nevoile de formare în domeniul resurselor umane</li> <li>- Factori multidimensionali</li> <li>- Proiectarea conținutului și instruirii pentru formarea resurselor umane</li> </ul> | Lucrare | <a href="https://www.academia.edu/37970136/CURRENT_DEBATES_IN_BUSINESS_STUDIES">https://www.academia.edu/37970136/CURRENT_DEBATES_IN_BUSINESS_STUDIES</a> |



| Nr. | Țară   | Titlul raportului de cercetare (tradus în EN)                                          | Categorie                                                                                                                                                               | Observații privind conținutul (Rezumate scurte)               | Utilizarea în proiectul MMEHR                                                                                                                                                | Format | Sursă                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----|--------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 27. | Turcia | Resurse umane în marketing-ul intern, marketing-ul relațiilor și relațiile cu clienții | Lucrare academică / modulul de instruire în domeniul resurselor umane / program / instrument de studiu legat de resurse umane pentru identificarea abilităților ascunse | - Managementul resurselor umane și satisfacția consumatorilor | - Identificarea nevoilor de formare în domeniul resurselor umane<br>- Factori multidimensionali<br>- Proiectarea conținutului și instruirii pentru formarea resurselor umane | Carte  | ÖZKUL EMRAH, BİLGİLİ BİLSEN, (2016). Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uygulamaları, Bölüm adı: (İçsel Pazarlama, İlişkisel Pazarlama ve Müşteri İlişkileri Yönetimi Açısından İnsan Kaynakları), Beta Yayınevi, Editör: Nilüfer Sahin Perçin, Berrin Güzel, Sule Aydın 13. 7 Tükeltürk, Basım sayısı: 1, Sayfa Sayısı 557, ISBN: 978-605-333-597-9 |





## **Concluzii ale analizei cercetărilor empirice în țările partenere MMEHR**

Raportul de sinteză al cercetărilor empirice efectuate de toți partenerii a oferit informații despre relația multidimensională a „resurselor umane multiculturale” și despre punctele de interes comune pentru cercetarea academică.

Studiile de bază s-au concentrat pe aptitudini și competențe necesare profesioniștilor în resurse umane într-un cadru multicultural. Klaus Götz pune un accent puternic pe învățarea și formarea interculturală și definește o listă de abilități cheie necesare profesioniștilor în resurse umane, cum ar fi abilitățile de ascultare, abilitățile lingvistice, cunoștințele juridice specifice fiecărei țări, abilitățile culturale privind rolul familiilor, grupurilor și grupărilor, relocarea și programele de mobilitate, securitatea socială la nivel global și plasamentele temporare.<sup>4</sup>

Acest lucru duce la discutarea rolului învățării interculturale ca parte a formării profesioniștilor în resurse umane care conduce la dobândirea competențelor interculturale. Liviu Plugaru și Mariela Pavlache-Ilie subliniază în raportul lor acceptarea pluralismului cultural ca realitate socială și economică de astăzi. Pluralismul cultural afirmă că fiecare cultură dezvoltă o viziune proprie despre lume cu semnificații de valoare universală pornind de la o experiență. Pe lângă apărarea diversității, pluralismul cultural ridică problema comunicării între culturi care recunoaște că fiecare contribuie tocmai prin diferențe specifice la îmbogățirea experienței umane.

Competența interculturală este definită ca abilitatea de a mobiliza cunoștințe, metode de acțiune, sentimente în contextul interacțiunilor interculturale. Competența interculturală implică flexibilitatea și adaptarea persoanei la noua situație și exclude rigiditatea, intoleranța și monotonia. Competența interculturală nu este suficientă pentru a realiza o comunicare eficientă, ci trebuie luat în considerare contextul în care se realizează comunicarea. Metodele și tehnicile de optimizare a comunicării, în special cea a comunicării interculturale, sunt diverse și, în ultimul timp, în număr tot mai mare. Ceea ce trebuie reținut este că utilizarea lor facilitează comunicarea, care este „principalul vehicul pentru interacțiunea socială”.<sup>5</sup>

Mai multe lucrări academice s-au axat pe managementul resurselor umane în organizații multiculturale și internaționale, cum ar fi instituțiile UE, Națiunile Unite sau companii multinaționale. C. Cioffi consideră că managementul multicultural al resurselor umane este un instrument care contribuie la principalele politici ale UE pentru coeziune socială la locul de muncă.<sup>6</sup> Dieter M. Hartweg adaugă că managementul resurselor umane multiculturale ar trebui să ia în considerare nivelul politic. El identifică nevoile speciale ale instituțiilor multiculturale și multinaționale - ajungând de la nevoile culturale și sociale la nevoile politice, cum ar fi „echilibrul personalului dintre statele membre UE”, principiile diversității (țara de origine, orientare politică, apartenență la partid, orientare sexuală etc.). Lucrarea descrie managementul multicultural al resurselor umane ca management al diversității și concluzionează că nu există definiții, reguli și regulamente specifice sau linii directoare de dezvoltare strategică pentru gestionarea diversității resurselor umane - nici cu instituțiile UE, nici cu companiile mari. Cu toate acestea, fiecare instituție „își creează” propriile principii de conducere a resurselor umane în domeniul managementului resurselor umane multiculturale definite de o „cultură instituțională”, cu management multicultural al resurselor

---

<sup>4</sup> Götz, Klaus (Hrsg.): Interkulturelles Lernen / Interkulturelles Training, Hampp Verlag, 2018.

<sup>5</sup> Liviu Plugaru, Mariela Pavlache-Ilie (Coord.): Educație interculturală, Sibiu, Psihomedica, 2007.

<sup>6</sup> C. Cioffi, “Formazione e valorizzazione delle risorse umane per la coesione in ambito europeo”, in “Progetto SURE e trasferimento della conoscenza al territorio” (edited by G. Trupiano), Naples, Giannini Editore, 2012.

umane de care trebuie să țină cont.<sup>7</sup> Această teorie a culturii instituționale sau organizaționale este susținută și de Konstantinos Mitsopoulos în studiul culturii organizaționale și al motivației resurselor umane.<sup>8</sup>

Acest aspect cultural al managementului resurselor umane este discutat și de Adriana Bădescu, Codruța Mirci și Gabriela Bogre în ghidul managementului resurselor umane.<sup>9</sup> Manualul se concentrează pe rolul culturii organizaționale, al managementului și al dezvoltării resurselor umane. Politicile de gestionare a carierei și sistemul de gestionare a recompenselor sunt analizate în profunzime și oferă informații fiabile și utile pentru profesioniștii în resurse umane sau oricui este interesat să îmbunătățească performanța în lucrul cu resursele umane. Definirea și măsurarea performanței angajaților este descrisă utilizând criterii și metodologie.

Cultura managementului randamentului ca parte a managementului resurselor umane multiculturale este definită ca o abordare strategică și integrată pentru a asigura succesul durabil în activitatea organizațiilor, prin îmbunătățirea performanței persoanelor care lucrează cu acestea și prin dezvoltarea capacităților echipelor și ale persoanelor. Sistemul de management al randamentului constă din toate procesele utilizate pentru identificarea, încurajarea, măsurarea, evaluarea, îmbunătățirea și compensarea performanței angajaților dintr-o organizație. Randamentul este în esență ceea ce face sau nu un angajat.

Totuși, randamentul înseamnă atât comportament, cât și rezultate. Nu numai că acestea sunt instrumente pentru obținerea rezultatelor, comportamentele sunt, în sine, și rezultate - produsul efortului fizic și cerebral depus pentru îndeplinirea sarcinilor - și pot fi evaluate separat de rezultate.

Managementul diversității ca element central al managementului multicultural al resurselor umane este, de asemenea, discutat în studiul lui L.M. Sicca privind aspectele lingvistice ale diversității în managementul resurselor umane. Lucrarea își propune să înțeleagă limbajele diversității în gestionarea resurselor umane, adică să înțeleagă care sunt tendințele sistemului competențelor profesionale. O abordare care astăzi este profund simțită de cei care sunt orientați spre un mod de a face management în numele metodelor interdisciplinare autentice, bazat pe un schimb egal între rigoarea cercetării teoretice și flexibilitatea practicilor zilnice.<sup>10</sup>

Argyris Tsirimokos adaugă la dimensiunea diversității managementului resurselor umane aspectul beneficiului. Diversitatea este descrisă ca o realitate socială contemporană și globală cu implicații semnificative asupra numeroaselor domenii de activitate umană. În prezent, valoarea diversității forței de muncă este recunoscută la nivel mondial. Cercetările și dovezile din afaceri au arătat că diversitatea poate stimula inovația, implicarea angajaților, luarea deciziilor. Companiile cu o diversitate mai mare depășesc financiar concurenții, ceea ce indică faptul că diversitatea se poate transforma într-un avantaj competitiv semnificativ. În acest sens, devine evident că abilitatea de a gestiona diversitatea devine o competență fundamentală pentru organizațiile moderne. Gestionarea diversității este despre gestionarea oamenilor, astfel încât potențialele avantaje ale diversității să fie maximizate, în timp ce

<sup>7</sup> Source: Hartweg, Dieter M.R.: Personalmanagement in multinationalen und multikulturellen Organisationen, Ph.D. thesis, 2008

<sup>8</sup> Konstantinos Mitsopoulos, University Press of Piraeus, Athens, 2008 (Οργανωσιακή κουλτούρα, υποκίνηση ανθρώπινου δυναμικού και επιχειρηματικότητα)

<sup>9</sup> Adriana Bădescu, Codruța Mirci, Gabriela Bogre: Managementul resurselor umane: manualul profesionistului, Timișoara, Brumar, 2008

<sup>10</sup> L. M. Sicca, "I linguaggi della diversità nella gestione e organizzazione delle risorse umane. Spunti per un metodo", in "Formare al management della diversità. Nuove competenze e apprendimenti nell'impresa" (edited by G. Alessandrini), Milan, Guerini e associati, 2010



dezavantajele potențiale ale acestora sunt minimizate. Cu toate acestea, deși mulți cercetători s-au concentrat pe documentarea beneficiilor diversității forței de muncă asupra afacerilor sau pe investigarea beneficiilor specifice anumitor inițiative care susțin diversitatea, o atenție limitată a fost acordată factorilor care determină firmele să implementeze practici de gestionare a diversității, pe lângă legislație.<sup>11</sup>

Principiile de bază ale managementului resurselor umane ca instrument pentru gestionarea diversității sunt, de asemenea, descrise în studiul realizat de Buemi, Conte și Guazzo. Managementul diversității este susținut pentru a promova o incluziune mai mare a angajaților din medii diferite, pentru a crea un mediu de lucru mai incluziv și, în același timp, pentru a spori competitivitatea unei companii, corelând performanța companiei cu problemele de justiție socială.<sup>12</sup>

La fel ca managementul resurselor umane din organizațiile internaționale, alte studii academice reflectă asupra schimbărilor socio-structurale ale societății și ale administrațiilor publice și ale organizațiilor politice pentru a-și adapta structura personalului la structura socială a societății. Roy B. Moreno Smaniego pune întrebări centrale pentru managementul resurselor umane în această privință: Care sunt nevoile pentru managementul intercultural al resurselor umane în administrația publică? Cum poate fi definit managementul intercultural al resurselor umane? Ce este „marketingul personalului” și „îndrumarea personalului” intercultural? Cum pot fi instruiți manageri competenți de resurse umane interculturale? Studiul său concluzionează că nu există o definiție convenită la nivel internațional a managementului intercultural al resurselor umane, nici nu există o listă a abilităților și competențelor cheie identificate pe care managerii de resurse umane trebuie să le dețină atunci când lucrează cu forța de muncă / angajați internaționali și interculturali. Cu toate acestea, managementul intercultural al resurselor umane are nevoi speciale în ceea ce privește abilitățile lingvistice, comunicarea și managementul calității. În sfârșit, ca o caracteristică mai personală, profesioniștii în resurse umane trebuie să demonstreze un interes personal în sfera internațională pentru a fi instruiți în managementul intercultural al resurselor umane.<sup>13</sup>

Acest aspect se reflectă și într-o publicație a lui M. D'Aponte care examinează conținutul și scopurile normelor decretului legislativ italian nr. 165/2001 care a avut în vedere managementul resurselor umane în cadrul organizării birourilor și managementului personalului în administrația publică. Se acordă o atenție specială problemei egalității de șanse între bărbați și femei și reconcilierii dintre timpul liber și cel de lucru, precum și formarea personalului ca măsură strategică pentru dezvoltarea reformelor și inovării în administrația publică prin managementul inovator al resurselor umane multiculturale.<sup>14</sup>

Un alt punct de interes pentru cercetare este impactul globalizării asupra managementului multicultural al resurselor umane. Cristian-Virgil Marinaș analizează managementul resurselor umane dintr-o perspectivă internațională. Această perspectivă internațională poate fi împărțită în funcție de nevoile regionale ca proces de globalizare-regionalizare. În acest proces, instrumentele comune pentru resurse

---

<sup>11</sup> Postgraduate Dissertation of Argyris Tsirimokos, School of Social Sciences Master in Business Administration (MBA), Hellenic Open University, 2008 (Οι παράγοντες που επηρεάζουν την υιοθέτηση πρακτικών εξασφάλισης ποικιλομορφίας στο εργατικό δυναμικό των σύγχρονων επιχειρήσεων: Μία εμπειρική ανάλυση)

<sup>12</sup> M. Buemi, M. Conte, G. Guazzo, “Il Diversity Management per una crescita inclusiva. Strategie e strumenti”, Milan, Franco Angeli, 2015.

<sup>13</sup> Roy B. Moreno Smaniego: Interkulturelles Personalmanagement am Beispiel Personalmarketing und Personalführung, Universität Köln, Seminararbeit 2013.

<sup>14</sup> M. D'aponte, “La gestione delle risorse umane”, in “Il lavoro pubblico” (edited by G. Amoroso, V. Di Cerbo, L. Fiorillo and A. Maresca), Milan, Giuffrè Francis Lefebvre, 2019.



umane sunt împărtășite, din punctul de vedere al practicilor în zona resurselor umane, ca trăsături definitorii ale unor sisteme de management dezvoltate, precum cel european, american și japonez, cu principalele similitudini și diferențe între aceste sisteme de management ale resurselor umane.<sup>15</sup>

Globalizarea conduce, de asemenea, la necesitatea recrutării globale a personalului, inclusiv a abilităților speciale pe care profesioniștii în resurse umane trebuie să le posedă. Zachari Vasiliki analizează modul în care departamentele de gestionare a resurselor umane au avut tendința, în ultimii ani, nu numai de a gestiona o forță de muncă diversă, ci și de a recruta personal dintr-o bază globală pentru a satisface cerințele internaționale ale lumii afacerilor. Pentru a atrage candidați multiculturali, companiile apelează la noi practici, cum ar fi gestionarea talentelor și recrutarea online la nivel global. Beneficiile și problemele generale ale unei afaceri eterogene din punct de vedere cultural pot fi strâns legate de cât de eficientă este gestionarea resurselor umane.<sup>16</sup>

Un studiu al lui Andreas Bittner și Bernhard Reisch reflectă asupra obiectivelor și sarcinilor gestionării resurselor umane interculturale, dezvoltării personalului și face o paralelă cu cu nevoile industriei: producerea pentru piețele internaționale globale și mobilitatea forței de muncă. Managementul multicultural al resurselor umane, conform acestui studiu, este direct legat de globalizare. Companiile de astăzi au nevoie de personal cu expertiză în vânzări internaționale, lanțuri de aprovizionare în medii internaționale, producție în străinătate, echipe interculturale, includerea lucrătorilor migranți și a forței de muncă casnice, rolul competenței și abilităților interculturale, elemente centrale ale managementului intercultural al resurselor umane bazat pe necesități, informații și leadership. Managementul resurselor umane trebuie, așadar, să cuprindă schimbul internațional și mobilitatea personalului, provocări ale adaptării la noile culturi, munca și locuința în străinătate și pregătirea preliminară, pregătirea pentru detașarea în străinătate și reîntegrarea personalului.<sup>17</sup>

Managementul resurselor umane multiculturale necesită, de asemenea, noi forme de conducere a resurselor umane în raport cu dimensiunea culturală deja descrisă. Petra Hecht, în cercetarea sa despre leadership multicultural, analizează provocările și problemele cheie ale managementului resurselor umane multiculturale, discută relația dintre culturile locale și culturile managementului resurselor umane, analizează influența culturii asupra caracteristicilor comportamentale ale forței de muncă și a managementului resurselor umane și sugerează să fie luată în considerare cultura ca „sistem de orientare”(urmând teoria lui Thomas și Weibler) și să dezvolte „conducerea managementului resurselor umane bazate pe caracteristicile culturale ale unei țări, regiuni sau zone geografice”.<sup>18</sup>

În urma cercetărilor efectuate de parteneriatul MMEHR, se pot trage următoarele concluzii:

- Managementul resurselor umane multiculturale descrie o nouă nevoie de management a resurselor umane, atât în companiile private, cât și în administrația publică, cauzată de creșterea rapidă a globalizării și internaționalizării societăților, precum și a economiilor.

<sup>15</sup> Cristian-Virgil Marinaș: Managementul comparat al resurselor umane, 2010, Editura Economică

<sup>16</sup> Zachari Vasiliki: Master Thesis in Business Administration, M.B.A., University of Piraeus, 2016 (Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και η διάσταση της πολυπολιτισμικότητας).

<sup>17</sup> Institut für Interkulturelles Management (Hrsg.) – Interkulturelles Personalmanagement, Internationale Personalentwicklung, Auslandsentsendung, interkulturelles Training, von: Andreas Bittner und Bernhard Reisch.

<sup>18</sup> Hecht, Petra: Multikulturelle Führung, Seminararbeit, 2006



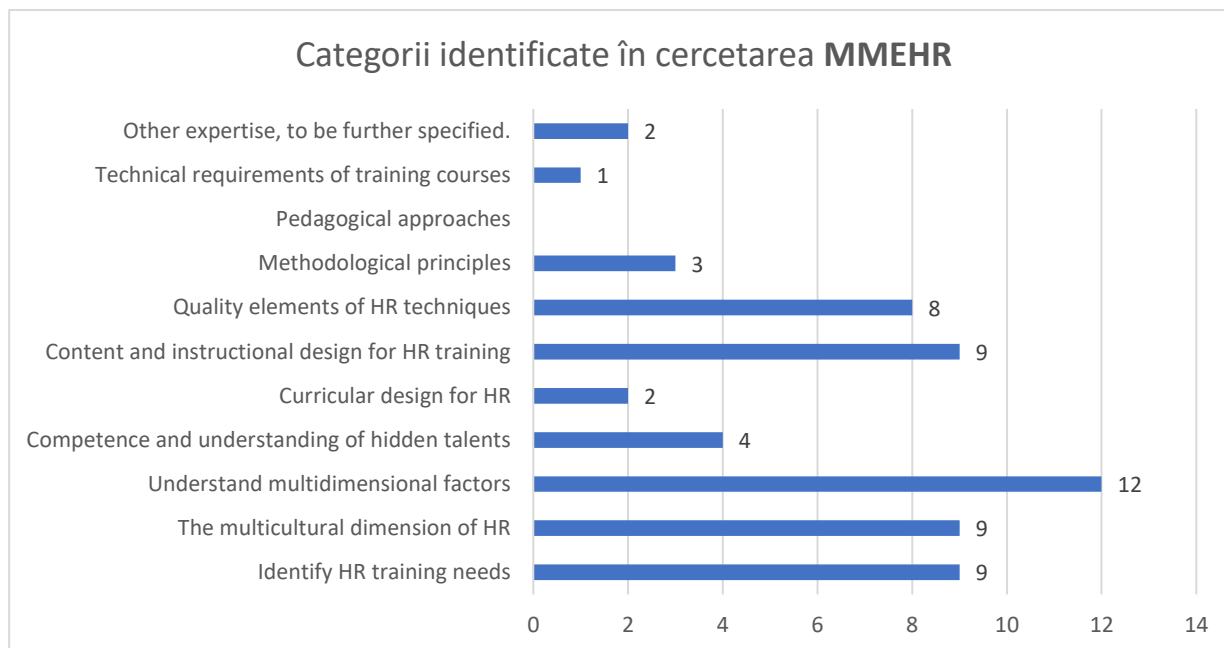
- Abilitățile și competențele speciale ale profesioniștilor în resurse umane multiculturale sunt abilitățile de ascultare, abilitățile lingvistice, cunoștințele juridice specifice țării și abilitățile interculturale privind rolul familiilor, grupurilor și clusterelor.
- Cunoștințe speciale trebuie să fie dobândite de profesioniștii în resurse umane multiculturale în domeniile recrutării internaționale, evaluării globale a personalului, programelor de relocare și mobilitate, securității sociale la nivel global, locurilor de muncă temporare pentru a încuraja și a sprijini mobilitatea forței de muncă.
- Managementul multicultural al resurselor umane definește o nouă formă de conducere a resurselor umane bazată pe caracteristicile culturale ale unei țări sau regiuni, precum și culturile companiei sau culturile instituționale. Astfel de culturi se bazează pe norme și valori comune pe care profesioniștii în resurse umane multiculturale trebuie să le cunoască și să le înțeleagă.

După o analiză a materialelor identificate în timpul cercetării MMEHR, al doilea scop al acestui proces a fost găsirea resurselor, materialelor sau articolelor care să:

- identifice nevoile de formare în domeniul resurselor umane
- ofere informații despre dimensiunea multiculturală a resurselor umane
- înțeleagă factorii multidimensionali
- ofere competență și înțelegere a talentelor ascunse
- ofere cunoștințe privind proiectarea curriculară pentru resurse umane
- ofere conținut și design instructiv pentru formarea resurselor umane
- descrie elemente de calitate ale tehnicilor pentru resurse umane
- ofere principii metodologice
- descrie abordări pedagogice
- descrie cerințele tehnice ale cursurilor de formare
- ofere alte cunoștințe, care să fie specificate în continuare.

Sursele și materialele identificate în timpul fazei de cercetare ar putea fi alocate uneia sau mai multor categorii (multiple) menționate mai sus. Din cele 27 de surse care s-au dovedit utile în timpul cercetării, a existat o concentrare clară asupra factorilor multidimensionali, urmată de dimensiunea multiculturală a managementului resurselor umane, identificarea nevoilor de instruire în domeniul resurselor umane, conținutul instruirii și elementele de calitate.





Pe baza primelor cinci categorii, concluziile și recomandările cercetării empirice sunt:

#### Factori multidimensionali

- Potrivirea nevoilor întreprinderilor cu abilitățile forței de muncă multiculturale
- Diversitate pentru a stimula inovația și competitivitatea
- Gestionarea diversității ca parte a managementului resurselor umane
- HR și tipare comportamentale
- HR și cultura globală a afacerilor
- Managementul resurselor umane cu potențial ridicat
- Educație interculturală și migrație
- Capitalul uman și succesul economic
- Condiții de muncă, managementul resurselor umane și bunăstare organizațională
- Rolul oamenilor în industria 4.0 și rolul managementului resurselor umane în ceea ce privește factorul uman în sistemele extrem de automatizate
- Rolul roboților în industria 4.0
- Relația dintre inovația tehnologică și dezvoltarea socială și de afaceri și impactul managementului resurselor umane
- Managementul resurselor umane în relație cu organizarea biroului și managementul personalului
- Calitate și egalitate de șanse între bărbați și femei
- Formarea personalului ca instrument pentru reformă și inovare
- Managementul internațional al resurselor umane ca parte a procesului de globalizare-regionalizare
- Caracteristici ale sistemelor de management precum Europa, America, Japonia
- Asemănări și diferențe ale sistemului de management la nivel internațional

#### Dimensiunea multiculturală a managementului resurselor umane

- Relația dintre cultura HR internă a unei companii și culturile locale
- Rolul culturii pentru managementul resurselor umane
- Cultura companiei multiculturale



- Coexistenþa culturilor (naþionale, globale) în companii şi managementul resurselor umane
- Pluralism cultural şi managementul resurselor umane
- Diversitate şi comunicare între culturi
- Concepte multiculturale şi pluriculturale în managementul resurselor umane
- Competenþa interculturală

#### Nevoile de formare identificate în domeniul resurselor umane

- Dezvoltarea personalului
- Conducerea resurselor umane
- Management internaþional al personalului
- Managementul personalului în străinătate (în sucursalele unei companii)
- Recrutarea forþei de muncă, evaluarea competenþelor, selectarea personalului, formarea continuă în domeniul resurselor umane
- Selectarea şi păstrarea angajaþilor
- Managementul talentelor ca parte a managementului resurselor umane
- Tehnici de gestionare a resurselor umane şi contractare
- Managementul resurselor umane şi eficacitatea echipelor
- Inteligenþa emoþională la locul de muncă
- Managementul talentelor
- Recrutare online
- Managementul resurselor umane ca instrument pentru gestionarea diversităþii în instituþiile multinaþionale (adică UE, ONU)
- Capitalul uman şi sinergiile nevoilor între forþa de muncă şi nevoile corporative
- Interacþiunea culturilor la locul de muncă
- Formare interculturală în companii de mari dimensiuni
- Managementul resurselor umane şi dezvoltarea carierei
- Performanþă în managementul resurselor umane

#### Conþinut de instruire identificat

- Conducere interculturală
- Abilităþi de comunicare
- Dezvoltarea echipei
- Rolul diferenþelor culturale
- Rezolvarea conflictului
- Instrumente de colaborare
- Managementul talentelor
- Metode de schimb şi mobilitate a personalului
- Managementul multicultural al resurselor umane în serviciile publice (adică instituþiile UE)
- Marketing intercultural al personalului
- Abilităþi de ascultare
- Utilizarea programului software HR
- Utilizarea platformelor de comunicare online pentru managementul resurselor umane
- Dezvoltarea capacităþii persoanelor şi a companiilor
- Managementul resurselor umane şi abilităþi de comunicare



*Elemente de calitate ale instruirii în domeniul resurselor umane*

- Politicile UE în domeniul formării pentru coeziune socială
- Managementul diversității pentru a promova un mediu de lucru mai incluziv și pentru a spori competitivitatea companiilor
- Managementul resurselor umane ca justiție socială într-o companie
- Replicabilitatea și scalabilitatea programelor de formare în domeniul resurselor umane la nivel global



## Analiza celor mai bune practici

În plus față de cercetările empirice, partenerii MMEHR au căutat exemple de cele mai bune practici în domeniul resurselor umane multiculturale. Diferența dintre cercetarea empirică și căutarea eșantioanelor de bune practici a fost că cercetarea a acoperit întreaga gamă și abordarea holistică a proiectului, eșantioanele de bune practici se concentrează pe „colectarea celor mai bune practici care sunt utile, adecvate și relevante pentru grupul țintă de studenți / cursanți și cu o atenție deosebită la principiile planului strategic al industriei 4.0 „fabrici inteligente”.

Colecția de bune practici pentru MMEHR s-a axat pe:

- programe de formare / module de instruire / alte forme de materiale de instruire existente pentru studenții din domeniul resurselor umane ca să poată înțelege și evalua factorii multidimensionali / multiculturuli
- cele mai bune practici existente în cadrul programelor de formare în cadrul companiei / module de formare / alte forme de instruire pentru experții în resurse umane din companii
- materiale, programe, inițiative, politici de bune practici existente în domeniul resurselor umane pentru ca părțile interesate să fie pregătite să înțeleagă și să evalueze factorii multidimensionali / multiculturuli
- eșantioane existente de cele mai bune practici pentru a înțelege talentele ascunse și expertiza persoanelor cu experiență multiculturală
- mostre existente de cele mai bune practici pentru profesioniștii în resurse umane pentru o mai bună potrivire a forței de muncă multiculturale cu cerințele întreprinderilor

Identificarea eșantioanelor de bune practici a fost dificilă. Unele dintre sursele găsite în cazul în care nu au fost descrise în detaliu suficient și nu au putut fi recuperate informații suplimentare la cerere către autori sau au fost protejate prin reguli de protecție a datelor de formare în cadrul companiei.

În cele din urmă, partenerii au reușit să identifice 19 mostre de cele mai bune practici. Fiecare eșantion de bune practici ar putea fi etichetat cu una sau mai multe dintre categoriile descrise mai sus. A devenit clar că formarea pentru managementul multicultural al resurselor umane a fost considerată de către experții MMEHR ca fiind o necesitate existentă în cadrul prevederilor de formare pentru profesioniștii în resurse umane, dar, în realitate, nu au putut fi găsite prea multe programe de formare și studii cu titlul de cele mai bune practici.

Cele mai multe dintre cele mai bune practici identificate au fost programe de formare în domeniul resurselor umane, de la programe academice până la scheme de formare în cadrul companiei (15), urmate de materiale pentru părțile interesate (8), cele mai bune practici pentru a înțelege talentele ascunse (3) și mostre pentru o mai bună potrivire a forței de muncă multiculturale cu cerințele unei întreprinderi (3).

Această constatare confirmă nevoia identificată de către parteneriatul MMEHR și justifică scopul său de a dezvolta materiale de instruire pentru studenții în resurse umane și profesioniștii în resurse umane prin care aceștia să-și îmbunătățească cunoștințele, abilitățile și competențele în domeniul tot mai important al managementului multicultural al resurselor umane.

Cele 19 bune practici identificate în țările partenere sunt descrise în tabelul de mai jos:



| Nr. | Țară     | Eșantion de bune practice (tradusă în EN)                                                     | Categorie                                                   | Observații privind conținutul (Rezumate scurte)                                                                                                                                                                                                                                           | Folosiți pentru proiectul MMEHR                       | Format  | Sursă                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.  | Germania | Program de masterat în managementul intercultural al resurselor umane, Universitatea din Jena | Program de studiu HR                                        | Program de 2 ani MA în managementul resurselor umane și managementul comunicării                                                                                                                                                                                                          | - Introducere pentru module de instruire MMEHR        | Printat | <a href="https://www.uni-jena.de/studium/studienangebot/ma-interkulturelle-personalentwicklung_und_kommunikationsmanagement">https://www.uni-jena.de/studium/studienangebot/ma-interkulturelle-personalentwicklung_und_kommunikationsmanagement</a> |
| 2.  | Germania | Managementul intercultural al resurselor umane                                                | Program de studiu HR (modul de formare în cadrul companiei) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Marketing intercultural HR</li> <li>- Recrutare interculturală</li> <li>- Instruire interculturală pentru începutul locului de muncă</li> </ul>                                                                                                  | - Introducere pentru module de instruire MMEHR        | Printat | bbw Akademie für Betriebswirtschaftliche Weiterbildung, 14776 Brandenburg                                                                                                                                                                           |
| 3.  | Germania | Verifică studiul „Managementul resurselor umane”                                              | Program de studiu HR                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestionarea barierelor lingvistice la locul de muncă</li> <li>- HR și managementul forței de muncă</li> <li>- abilități de resurse umane</li> <li>- Limba engleză pentru afaceri</li> <li>- Managementul culturii și resurselor umane</li> </ul> | - Idei pentru conținutul modulelor de instruire MMEHR | Printat | <a href="http://www.studycheck.de/studium/personalmanagement">www.studycheck.de/studium/personalmanagement</a>                                                                                                                                      |

| Nr. | Țară     | Eșantion de bune practice (tradusă în EN)                                                        | Categorie                                         | Observații privind conținutul (Rezumate scurte)                                                                                                                                                                                                                                                                              | Folosiți pentru proiectul MMEHR                        | Format            | Sursă                                                                                                         |
|-----|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4.  | Germania | Instruire privind dezvoltarea interculturală a resurselor umane (dezvoltarea personalului)       | Program de studiu HR HR pentru părțile interesate | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dezvoltarea competenței interculturale pentru profesioniștii în resurse umane</li> <li>- Recrutare și evaluare multiculturală</li> <li>- Evaluarea procesului de recrutare</li> <li>- Managementul intercultural al resurselor umane</li> <li>- Atenuarea interculturală</li> </ul> | - Idei pentru conținutul modulelor de instruire MMEHR  | Printat<br>Online | Susanne Steinbach / Martin Gerlach: Fortbildung zum Thema „Interkulturelle Personalentwicklung“, Berlin, 2018 |
| 5.  | Germania | Managementul personalului intercultural din Bremen                                               | Program de studiu HR HR pentru părțile interesate | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Deschiderea interculturală a administrațiilor publice</li> <li>- Managementul intercultural al resurselor umane</li> <li>- Rolul formatorilor</li> </ul>                                                                                                                            | - Studiu de caz cu bune practici pentru modulele MMEHR | Printat           | Hilke Wiezoreck-Abeke: Interkulturelles Personalmangement in Bremen, 2018                                     |
| 6.  | Germania | Managementul intercultural al resurselor umane și managementul echipelor virtuale internaționale | Program de studiu HR                              | - Managementul personalului intercultural                                                                                                                                                                                                                                                                                    | - Studiu de caz cu bune practici pentru modulele MMEHR | Printat           | Prof. Dr. Volker Stein, University of Siegen                                                                  |



| Nr. | Țară     | Eșantion de bune practice (tradusă în EN)                                                                                             | Categorie                                                 | Observații privind conținutul (Rezumate scurte)                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Folosiți pentru proiectul MMEHR                                                            | Format            | Sursă                                                                                                                                        |
|-----|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7.  | Germania | Managementul intercultural al resurselor umane                                                                                        | Program de studiu HR HR pentru părțile interesate         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Managementul resurselor umane în sectorul medical</li> <li>- Resurse umane și culturale de întâmpinare și apreciere pentru personalul multicultural</li> <li>- Incorporarea personalului</li> <li>- Managementul resurselor umane sensibil din punct de vedere cultural</li> <li>- Instruire HR</li> </ul> | - Studiu de caz cu bune practici pentru modulele MMEHR                                     | Printat<br>Online | <a href="http://www.galeanconsulting.de/interkulturelles-personalmanagement">www.galeanconsulting.de/interkulturelles-personalmanagement</a> |
| 8.  | Germania | Liniile directoare pentru deschiderea interculturală și gestionarea resurselor umane în orașul Wolfsburg HR pentru părțile interesate | HR pentru părțile interesate HR și abilități de potrivire | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Managementul resurselor umane și recrutarea</li> <li>- Managementul resurselor umane și „cultura” la locul de muncă</li> </ul>                                                                                                                                                                             | - Raport cu recomandare pentru practica multiculturală de resurse umane                    | Printat           | Leitfaden zur interkulturellen Öffnung der Stadtverwaltung Wolfsburg und des Klinikums, Wolfsburg, 2012                                      |
| 9.  | Germania | Headstart instruire online HR                                                                                                         | formate e-learning pentru resurse umane                   | n.a.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | - Idei pentru e-learning online și programe de instruire pentru managerii de resurse umane | Online (pe plată) | <a href="http://www.headstart-studios.com/leistungen/">www.headstart-studios.com/leistungen/</a>                                             |



| Nr. | Țară     | Eșantion de bune practice (tradusă în EN)                                                                               | Categorie                                                            | Observații privind conținutul (Rezumate scurte)                                                                                                                                                                                                                               | Folosii pentru proiectul MMEHR                        | Format         | Sursă                                                                                                                                                              |
|-----|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 10. | Germania | Diversitatea ca o șansă - orientări pentru deschiderea interculturală și gestionarea resurselor umane în statul Saxonia | HR pentru părțile interesate HR și abilități de potrivire Cultura HR | <ul style="list-style-type: none"> <li>- managementul resurselor umane multiculturale</li> <li>- recrutare multiculturală</li> <li>- dezvoltarea personalului</li> <li>- Instruire HR</li> <li>- Carta diversității</li> <li>- Cercetarea literaturii</li> </ul>              | - Idei pentru conținutul modulelor de instruire MMEHR | Printat        | Niedersächsisches Ministerium für Inneres, Sport und Integration: Vielfalt als Chance, Leitfaden zur interkulturellen Öffnung der Landesverwaltung, Hannover, 2017 |
| 11. | Grecia   | Master în managementul resurselor umane                                                                                 | Program de studiu HR                                                 | - MA în Managementul Resurselor Umane                                                                                                                                                                                                                                         | - Introducere pentru module de instruire MMEHR        | Printat Online | <a href="https://www.aueb.gr/el/school_of_business/hrm">https://www.aueb.gr/el/school_of_business/hrm</a>                                                          |
| 12. | Grecia   | Managementul resurselor umane în sistemul educațional                                                                   | Program de studiu HR                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- MA în Managementul Resurselor Umane</li> <li>- Curs online de management al resurselor umane</li> <li>- Recrutare, recepție, sprijin continuu al personalului, dezvoltare, comunicare, gestionarea conflictelor, evaluare</li> </ul> | - Introducere pentru module de instruire MMEHR        | Online         | <a href="http://ecourse.uoi.gr/course/view.php?id=1321&amp;lang=en">http://ecourse.uoi.gr/course/view.php?id=1321&amp;lang=en</a>                                  |
| 13. | Grecia   | A 9-a conferință de management al resurselor umane                                                                      | Formare în cadrul resurselor umane Identificarea talentelor ascunse  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Managementul resurselor umane în viitor</li> <li>- Exploatarea talentelor</li> <li>- Dezvoltarea talentelor</li> </ul>                                                                                                               | - Idei pentru conținutul modulelor de instruire MMEHR | Conferință     | <a href="https://hrm2018.wordpress.com/">https://hrm2018.wordpress.com/</a>                                                                                        |



| Nr. | Țară   | Eșantion de bune practice (tradusă în EN)                                            | Categorie                                                                | Observații privind conținutul (Rezumate scurte)                                                                | Folosiți pentru proiectul MMEHR                                                        | Format  | Sursă                                                                                                                                                                                 |
|-----|--------|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 14. | Italia | Bune practici în managementul și dezvoltarea resurselor umane - cazul Telecom Italia | HR pentru părțile interesate                                             | - Managementul proiectelor de resurse umane în companii de mari dimensiuni                                     | - Studiu de caz cu bune practici pentru modulele MMEHR                                 | Printat | C. Piccardo, C. Muscatello, C. Trevisani, "Dare l'eseempio. Buone pratiche di gestione e sviluppo delle risorse umane. Il caso Telecom Italia", Milan, Cortina Raffaello, 2006        |
| 15. | Italia | Diplomă în Carpigiani                                                                | Formare în cadrul resurselor umane<br>Identificarea abilităților ascunse | - Managementul forței de muncă în domeniul resurselor umane în domeniul mecanicii                              | - Studiu de caz cu bune practici pentru modulele MMEHR                                 | Online  | <a href="https://www.aidp.it/aidp/ALLEGATI/FIL/ES/4802.pdf">https://www.aidp.it/aidp/ALLEGATI/FIL/ES/4802.pdf</a>                                                                     |
| 16. | Italia | Analiza bunelor practici ale intervențiilor de formare a fondului FAPI               | Formare în cadrul resurselor umane                                       | - Instrumente pentru gestionarea resurselor umane în IMM-uri                                                   | - Studiu de caz cu bune practici pentru modulele MMEHR                                 | Online  | <a href="https://www.fondopmi.com/wp-content/uploads/2014/03/Analisi-dell-buone-pratiche.pdf">https://www.fondopmi.com/wp-content/uploads/2014/03/Analisi-dell-buone-pratiche.pdf</a> |
| 17. | Italia | Managementul crizelor: cele mai bune practici pentru resurse umane                   | HR pentru părțile interesate                                             | - Managementul resurselor umane în companii multinaționale în perioade de criză, inclusiv servicii de sănătate | - Studiu de caz cu bune practici pentru modulele MMEHR (în legătură cu criza Covid-19) | Online  | <a href="https://www.blog-hr.it/2020/03/04/gestione-della-crisi-best-practice-per-hr/">https://www.blog-hr.it/2020/03/04/gestione-della-crisi-best-practice-per-hr/</a>               |



| Nr. | Țară   | Eșantion de bune practice (tradusă în EN)                                                                                         | Categorie                                                                                                             | Observații privind conținutul (Rezumate scurte)                                                                                                        | Folosiți pentru proiectul MMEHR                        | Format         | Sursă                                                                                                                                                             |
|-----|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 18. | Italia | Resurse umane și benchmarking                                                                                                     | HR pentru părțile interesate                                                                                          | - Stabilirea standardelor HR pentru branding, recrutare, selecție, instruire, dezvoltare, coaching, managementul talentelor în companii multinaționale | - Studiu de caz cu bune practici pentru modulele MMEHR | Printat        | L. Rolle, “Risorse umane e benchmakring. Prassi eccellenti in aziende innovative”, Milan, Franco Angeli, 2010                                                     |
| 19. | Turcia | Elaborarea modelului și a strategiilor de aplicare a educației profesionale și tehnice pentru ocuparea forței de muncă calificate | Program de studiu HR Formare în cadrul resurselor umane Identificarea talentelor ascunse HR și abilități de potrivire | - Managementul resurselor umane în sectorul mecanic                                                                                                    | - Studiu de caz cu bune practici pentru modulele MMEHR | Printat Online | <a href="https://kosano.org.tr/wp-content/uploads/2013/06/nitelikli-istidamktp.pdf">https://kosano.org.tr/wp-content/uploads/2013/06/nitelikli-istidamktp.pdf</a> |



### ***Concluziile analizei celor mai bune practici***

Au fost analizate în continuare materialele de bune practici care oferă conținut și informații despre programele de formare existente dedicate managementului multicultural al resurselor umane. Cursurile se concentrează pe personalul intercultural și managementul personalului.

O verificare în Germania a cursurilor de s HR Management a identificat 18 programe de studiu disponibile la 16 universități germane diferite. Pe scurt, aceste programe de studiu de 2 sau 4 ani (care conduc fie la o diplomă de licență) împărtășesc unele elemente identice:<sup>19</sup>

- Studii de drept economic și drept HR și reglementări juridice
- Studii de management și conducere a companiei
- Psihologia economică
- Statistici
- Management general

Elemente specifice pentru HR se concentrează pe:

- Conducerea personalului / managementul forței de muncă
- Abilități de resurse umane
- Engleza de afaceri
- Dezvoltarea politicilor de resurse umane în cadrul companiei
- Elemente culturale ale managementului resurselor umane

Singurul curs de masterat cu normă întreagă găsit în această fază de cercetare a fost programul de masterat de la Universitatea din Jena. Scopul acestui curs este de a oferi abilități științifice și metodologice bine întemeiate pentru a stăpâni în practică provocările personalului intercultural și dezvoltarea organizațională.

În prima fază a studiilor, studenții urmează cursuri despre fundamentele teoretice și metodologice ale personalului intercultural și ale dezvoltării organizaționale. Această parte sistematică este completată și interconectată cu studii privind istoria culturală a afacerilor dintr-o zonă culturală liber selectabilă (de exemplu, SUA, Europa de Vest, Europa de Est, Asia de Est, America Latină). Această componentă specifică culturii a cursului este consolidată de cursuri adecvate de limbi străine și un stagiu cu accent internațional.

La baza ultimei secțiuni a studiului se află aspecte de conceptualizare și practica cooperării interculturale: În funcție de interesele personale, conținutul cursului este aprofundat fie în zona comunicării organizaționale interculturale, fie în zona dezvoltării personalului intercultural. Studenții dobândesc, în contextul seminariilor de proiect, cursuri de limbi străine, stagii cu orientare internațională și inclusiv specializarea în domeniul cultural ales, condiții esențiale pentru orientări ulterioare în domeniul ocupațional (de exemplu, conceptualizarea și implementarea formării interculturale, formarea echipelor, măsuri de coaching și consultanță; managementul comunicării în organizații internaționale). Cursul de

---

<sup>19</sup> Sursă: [www.studycheck.de/studium/personalmanagement](http://www.studycheck.de/studium/personalmanagement), as of May 28, 2020



masterat poate fi desfășurat și ca un curs de masterat dublu: în semestrul 3 și 4, cursul este continuat la una dintre universitățile partenere din Lyon, Urbino sau Beijing. Gradul se încheie cu două masterate.<sup>20</sup>

La Universitatea din Atena ar putea fi identificat un program de studiu similar care să conducă la un Master în Managementul Resurselor Umane. Departamentul de marketing și comunicare și managementul științei și tehnologiei oferă acest program în două segmente, fie ca program de licență la zi pentru studenții care nu lucrează, fie ca un curs cu jumătate de normă pentru studenții angajați.

Cursurile obligatorii oferite în programul cu normă întreagă sunt:

*Primul trimestru (octombrie-decembrie):*

- MRU strategic și internațional
- Comportament organizațional și psihologie
- Metodologie de cercetare și metode cantitative
- Relații industriale / Negocieri / Dreptul muncii
- Comunicare și gestionarea crizelor
- Etică în afaceri și responsabilitate socială corporativă

*Al doilea trimestru (ianuarie-martie):*

- Sisteme informaționale de resurse umane
- Atelier de instruire privind analiza statistică
- Planificarea resurselor umane și gestionarea talentelor
- Managementul schimbării și managementul calității
- Valori și externalizare resurse umane

*Al treilea trimestru (martie-mai):*

- Managementul diversității și consultanță internă
- Selecția și recrutarea angajaților
- Managementul performanței
- Antrenament și dezvoltare
- Politici și management de recompense
- Pregătirea tezei finale

Informații utile cu privire la obiectivele de învățare și rezultatele învățării unui program inovator de formare în managementul resurselor umane multiculturale ar putea fi găsite într-un studiu comparativ întreprins în Italia privind practicile excelente de resurse umane în companii inovatoare. Studiul prezintă rezultate de referință pe aspecte cheie ale managementului resurselor umane, cum ar fi

- branding,
- recrutare și selecție,
- antrenament și dezvoltare,
- implicare,
- planuri de succesiune sau grupuri de accelerare,
- recompensă totală,
- comunicare internă,
- coaching de la egal la egal,

---

<sup>20</sup> Sursă: [https://www.uni-jena.de/studium/studienangebot/ma\\_interkulturelle\\_personalentwicklung\\_und\\_kommunikationsmanagement](https://www.uni-jena.de/studium/studienangebot/ma_interkulturelle_personalentwicklung_und_kommunikationsmanagement)

- managementul talentelor.

Un total de peste 120 de organizaþii au participat, dintre care aproximativ 65% sunt multinaþionale.<sup>21</sup>

Un caz similar de bune practici ar putea fi identificat în Turcia într-un studiu privind un model de aplicaþie pentru educaþia vocaþională și tehnică, inclusiv un proiect de dezvoltare a strategiilor de resurse umane pentru ocuparea forþei de muncă calificate. Acest studiu a luat în considerare cererea de practică a tinerilor în companii în legătură pentru a încuraja și susþine dezvoltarea profesională încă de la o etapă incipientă, inclusiv dezvoltarea managementului resurselor umane și a abilităþilor multiculturale legate de resurse umane. Acest studiu recomandă cele mai bune practici sub forma unui accent puternic pe regulile legate de resurse umane la locul de muncă, sprijinul resurselor umane pentru dezvoltarea profesională și cariera unui lucrător. Managerilor de resurse umane li se recomandă să efectueze practici experimentale pentru a îmbunătăþi capacitatea angajaþilor.<sup>22</sup>

Conþinuturi de învăþare suplimentare în domeniul resurselor umane multiculturale ar putea fi identificate în programul privind „managementul intercultural al personalului” din statul Brandenburg, unde ar putea fi identificate patru domenii cheie de competenþe.<sup>23</sup>

- marketing intercultural HR
- recrutare interculturală de resurse umane
- instruire interculturală pentru începători de locuri de muncă în resurse umane
- gestionarea barierelor lingvistice la locul de muncă

Cercetarea asupra eþantioanelor de bune practici ar putea identifica, de asemenea, programe specifice de formare și dezvoltare a resurselor umane pentru deschiderea interculturală și dezvoltarea interculturală a personalului din sectorul public și sectorul guvernamental. Un exemplu ar putea fi găsit cu un program intern de dezvoltare a personalului de resurse umane cu administraþia de stat din Berlin și Brandenburg. Această formare se adresează funcþionarilor publici care lucrau deja în domeniul managementului resurselor umane și cărora li sa cerut să își extindă cunoștinþele despre managementul resurselor umane multiculturale. Principalele componente de instruire din acest modul sunt:

- introducerea și dezvoltarea competenþei interculturale
- recrutare și evaluare multiculturală a solicitanþilor (lucrători multiculturalli)
- evaluarea procesului de selecþie a recrutării
- management intercultural HR
- gestionarea conflictelor și tehnici de atenuare interculturală

Programul se concentrează pe „deschiderea interculturală” a administraþiilor publice și a serviciilor publice din Germania și pentru a încuraja și sprijini o recunoaștere pozitivă a diversității în managementul resurselor umane și dezvoltarea forþei de muncă legate de resurse umane prin tehnici de recrutare multiculturală a resurselor umane.

---

<sup>21</sup> L. Rolle, “Risorse umane e benchmarking. Prassi eccellenti in aziende innovative”, Milan, Franco Angeli, 2010.

<sup>22</sup> Sursă: <https://kosano.org.tr/wp-content/uploads/2013/06/nitelikli-istihdamktp.pdf> and Bilsen Bilgili, Researcher. Nitelikli Mesleki Istihdam İçin Mesleki ve Teknik Egitim Uygulama Modeli ve Stratejileri Gelistirme Projesi, Kalkınma Bakanlığı, Araştırmacı, , 17/06/2016 - 18/09/2016

<sup>23</sup> Sursă: bbw Akademie für Betriebswirtschaftliche Weiterbildung, Brandenburg.



Un program similar ar putea fi găsit la Bremen, dezvoltat de Hilke Wiezoreck-Abeke, pentru formarea personalului de resurse umane în sprijinul deschiderii interculturale a administrației de stat ca studiu de caz al statului Bremen. În timp ce primul modul al acestui program este foarte similar cu instruirea din Berlin, al doilea modul se concentrează pe recrutarea resurselor umane, selecția membrilor personalului, dezvoltarea personalului, conducerea resurselor umane, potrivirea personalului și sarcinilor și controlul resurselor umane. În plus, aspectele interculturale sau multiculturale se concentrează pe limbi, abilități culturale, analiza studiilor de caz și competențe interculturale.<sup>24</sup>

Un raport cuprinzător din partea statului Saxonia Inferioară<sup>25</sup> despre strategii și principii de deschidere interculturală a administrației publice a statului cu capitole și orientări pentru

- managementul resurselor umane multiculturale
- recrutare multiculturală
- dezvoltarea personalului multicultural / a forței de muncă și formarea continuă în resurse umane
- Instruire HR / instruire inițială HR
- Carta diversității (Charta der Vielfalt)
- Listă cu resurse suplimentare pentru „management intercultural”

Un program de formare în managementul resurselor umane specific unui domeniu vocațional selectat a fost identificat în Grecia și constă într-un curs online despre managementul resurselor umane în sistemul educațional. Este un curs oferit de Universitatea Ioannina din Grecia, prin intermediul platformei lor educaționale deschise. Acest curs online introduce conceptele de bază pentru funcțiile care constituie managementul resurselor umane în sistemul educațional, cum ar fi: recrutare, primire, sprijin inițial, motivație, instruire, dezvoltare, comunicare, conflict, evaluarea resurselor umane etc.

Scopul cursului este de a oferi studenților cunoștințe și abilități specializate în managementul resurselor umane în orice organizație, dar mai ales într-o organizație educațională.

Obiectivele cursului sunt dezvoltarea cunoștințelor și expertizei studenților în managementul resurselor umane. Se pune accent pe înțelegerea importanței și calității îmbunătățirii personalului. În ceea ce privește rezultatele învățării, se așteaptă ca cursanții să aibă cunoștințele de bază despre rolul resurselor umane într-o organizație și despre modul de folosire al acestora pentru a îmbunătăți rezultatele. Ei dobândesc abilitățile necesare pentru a putea gestiona conflicte, pentru comunicare și pentru evaluarea resurselor umane.<sup>26</sup>

Două programe interesante de formare în cadrul companiei au fost identificate la AUDI din Ingolstadt. Aici, stagiarii în managementul resurselor umane sunt plasați în străinătate într-o sucursală sau filială AUDI sub forma unui stagiu în altă țară UE. Activitatea face parte dintr-un program Europass în cadrul companiei. Scopul este ca stagiarii de resurse umane să își îmbunătățească abilitățile lingvistice (ca manager de resurse umane în cadrul grupului AUDI), să descopere noi talente, să dezvolte abilități pentru rezolvarea problemelor, să dobândească noi abilități comunicative și să construiască prietenii interculturale.<sup>27</sup>

O inițiativă similară de formare în cadrul companiei a fost identificată în Italia, la Telecom Italia, în cadrul unui program de bune practici în gestionarea și dezvoltarea resurselor umane în legătură cu dezvoltarea

<sup>24</sup> Wiezoreck-Abeke: Interkulturelles Personalmanagement in Bremen, Episode 2, Universität Bremen, 2019.

<sup>25</sup> Niedersächsisches Ministerium für Inneres, Sport und Integration: Vielfalt als Chance, Leitfaden zur interkulturellen Öffnung der Landesverwaltung, Hannover, 2008, 2018

<sup>26</sup> Sursă: <http://ecourse.uoi.gr/course/view.php?id=1321&lang=en>

<sup>27</sup> [www.europass-info.de/presse/passgeschichten/](http://www.europass-info.de/presse/passgeschichten/)



organizațională. Aceste exemple de cele mai bune practici demonstrează că managementul inovator multicultural al resurselor umane nu poate fi realizat fără un program de dezvoltare organizațională însoțitor. Structurile instituționale și dezvoltarea resurselor umane în cadrul unei instituții sunt strâns corelate și interdependente. Programul oferă atât o experiență de cercetare, cât și o experiență de formare, avute de departamentul de Resurse Umane a Telecom Italia: protagoniștii direcți au relatat unele dintre proiectele desfășurate în toate domeniile managementului resurselor umane. Acesta este un exemplu elocvent pentru oricine se ocupă de probleme organizaționale și consideră că este esențial să creeze adevărate comunități de învățare pentru dezvoltarea organizațiilor.<sup>28</sup>

Accentul pe legătura dintre dezvoltarea organizațională și dezvoltarea multiculturală a resurselor umane se regăsește și în programul „Diplomă în Carpigiani”. Managerii de resurse umane ai Carpigiani - Ali S.r.l. au realizat acest proiect pentru a recrea obiceiul de a studia și învăța al angajaților, de a crea condiții de creștere în cadrul organizației și pentru a elimina dezavantajele educaționale în evaluarea potențialului lor. Diploma de expert mecanic specializat în mecatronică se obține prin participarea la un curs de seară al unei școli publice desfășurat în mare parte la sediul Carpigiani. Înregistrarea și manualele sunt gratuite. Cursul are o durată totală de doi ani, este împărțit în două semestre pentru al treilea și al patrulea și un an pentru al cincilea.<sup>29</sup>

O abordare ușor diferită este oferită într-un program de instruire privind managementul intercultural al resurselor umane dezvoltat la Universitatea din Siegen, cu accent pe managementul echipei internaționale (virtuale) (IVTs). O astfel de echipă a devenit din ce în ce mai importantă și relevantă în cadrul companiilor multinaționale de la începutul crizei Covid-19 din Europa. Descrierea sumară a programului explică: „Managementul personalului intercultural nu necesită doar ca participanții să aibă cunoștințe în domeniile culturii naționale, managementului personalului și strategiei de internaționalizare. Avantajele competitive durabile prin managementul al resurselor umane interculturale pot fi obținute în practică numai dacă aceste cunoștințe sunt legate sistematic între ele, urmează o logică strategică de acțiune și sunt aliniate între ele în contextul managementului profesional al resurselor umane. Cercetarea catedrei în managementul personalului intercultural este dedicată bazelor managementului personalului intercultural și internațional, în special în ceea ce privește strategiile de concurență interculturală și cooperarea descentralizată în echipe virtuale internaționale.”<sup>30</sup>

Accentul pus pe managementul resurselor umane în echipe mai mici (multiculturale) se regăsește și într-un program de formare în cadrul companiei, cu Fondul FAPI, din Italia, care pune accent pe nevoile IMM-urilor. Acest program a dezvoltat un model de analiză a bunelor practici ale intervențiilor de formare desfășurate în cadrul Fondului FAPI (Fondul italian pentru formare în întreprinderi mici și mijlocii), care poate fi un instrument util pentru furnizarea de modele pentru îmbunătățirea analizei proceselor de nevoi, planificare, organizare de oferte de instruire adecvate particularităților IMM-urilor. În plus, raportul are ca scop creșterea gradului de conștientizare a factorilor de succes și eșec ai formării lucrătorilor, acordând o atenție deosebită sistemului IMM-urilor.<sup>31</sup>

O altă sursă pentru eșantionul celor mai bune practici în domeniul managementului resurselor umane multiculturale au fost companiile de consultanță în resurse umane. Una dintre aceste companii identificate a fost grupul de consultanță HR Galean cu sediul la München, Londra și alte capitale europene.

<sup>28</sup> C. Piccardo, C. Muscatello, C. Trevisani, “Dare l'esempio. Buone pratiche di gestione e sviluppo delle risorse umane. Il caso Telecom Italia”, Milan, Cortina Raffaello, 2006.

<sup>29</sup> Sursă: <https://www.aidp.it/aidp/ALLEGATI/FILES/4802.pdf>

<sup>30</sup> Stein, Volker: Interkulturelles Personalmanagement und Führung internationaler virtueller Teams (IVTs), Siegen, 2013.

<sup>31</sup> Sursă: <https://www.fondopmi.com/wp-content/uploads/2014/03/Analisi-dell-buone-pratiche.pdf>



Compania de consultanță pune un accent clar pe managementul resurselor umane al profesioniștilor din domeniul medical din spitale și centre de îngrijire. Programele lor de formare au un accent puternic pe cultură, respectul și aprecierea abilităților și talentelor implicite cultural:

„Măsurile inovatoare și interculturale de dezvoltare a personalului ajută la atragerea și păstrarea angajaților calificați cu experiență în migrațiune.

Includerea și aprecierea potențialului divers al angajaților ar trebui să fie în prim-plan astăzi.

- Stabilirea unei culturi de apreciere și primire
- Optimizarea proceselor pre- și onboarding
- Dezvoltarea conceptelor de familiarizare culturală
- Dezvoltarea de oferte de formare continuă și avansată
  
- Creșterea satisfacției angajaților
- Calificarea angajaților
- Creștere notabilă a calității muncii dată de plăcerea de a munci
- Satisfacție sporită a persoanelor / clienților care v-au fost încredințați
- Încrederea angajaților, a clienților și a rudelor acestora
- Reputație, recunoaștere și apreciere pentru ceea ce fac și sunt angajați”<sup>32</sup>

Cele mai bune practici în managementul resurselor umane în domeniul sănătății cu accent pe managementul resurselor umane multiculturale s-au găsit și în Italia, în cadrul unui program de gestionare a crizelor și celor mai bune practici pentru resurse umane. Această bună practică identificată în Italia a fost singurul eșantion găsit în timpul cercetării MMEHR pentru managementul resurselor umane multiculturale, oferind răspunsuri la criza Covid-19 și la nevoile pe care managementul resurselor umane trebuie să le ofere în ceea ce privește gestionarea crizei. Lumea se confruntă cu o criză puternică care va avea atât impact asupra capacității de producție, cât și asupra sistemelor sociale. Multe organizații din domeniul sănătății (începând de la OMS) au pregătit orientări pentru companii. Companiile complexe, precum multinaționalele, datorită expunerii lor trans-teritoriale, lucrează pentru a introduce numeroase măsuri de precauție. În acest scenariu, această scurtă contribuție examinează ce acțiuni ar trebui întreprinse de companii pentru prevenirea riscurilor și gestionarea crizelor, asigurând o productivitate adecvată.<sup>33</sup>

Importanța managementului resurselor umane multiculturale ca formă de administrare a resurselor umane sub forma unei „culturi primitoare” și a unei „culturi a aprecierii diversității și diferenței” în centrul activității lor, este identificată și într-un program de formare multiculturală în managementul resurselor umane cu orașul din Wolfsburg. Acest program se concentrează din nou pe stabilirea unei forțe de muncă multiculturale în sectorul public.

O altă companie de consultanță în domeniul resurselor umane, Headstart, oferă servicii de formare online în domeniul resurselor umane sub formă de formare în cadrul companiei. Cursurile de formare invită angajații să participe la o „călătorie de învățare” cu elemente de gamificare, învățare socială, e-learning combinate cu cursuri fizice, sprijin pentru multilingvism și studii de caz multiculturale.<sup>34</sup>

În plus față de programele de studiu academice de resurse umane multiculturale, modulele de formare în cadrul companiei și serviciile oferite de agențiile de consultanță, cercetarea MMEHR pentru eșantioane

<sup>32</sup> Sursă: [www.galeanconsulting.de/interkulturelles-personalmanagement](http://www.galeanconsulting.de/interkulturelles-personalmanagement), May 2020

<sup>33</sup> Sursă: <https://www.blog-hr.it/2020/03/04/gestione-della-crisi-best-practice-per-hr/>

<sup>34</sup> Sursă: <https://headstart-studios.com/leistungen/> (08.05.2020)



de bune practici a identificat și o serie de conferințe despre resurse umane, cum ar fi cea de-a 9-a conferință de management al resurselor umane, care a avut loc în 2018, la Atena.

Conferința internațională de gestionare a resurselor umane a fost organizată de programul de masterat de HR Management, sub auspiciile Greek People Management Association (GPMA) și Hellenic Institute of Human Resources Management (EIMAD) al Hellenic Management Association (HMA).

Tema conferinței este „Privind către viitor”, cu scopul de a ajuta companiile și angajații să adopte o poziție fermă, cu optimism și previziuni pentru viitor, iar directorii de la Managementul Resurselor Umane să își asume un rol cheie în exploatarea talentelor resurselor umane și facilitarea adaptării acestora la noul context.

Directorii de management al resurselor umane dețin un rol cheie prin valorificarea talentelor resurselor umane și prin ajutorul oferit acestora pentru a se adapta la noua situație. În cadrul acestei conferințe, au fost invitați vorbitori precum John Antonakis și prof. Evangelia Demerouti, care sunt experți distinși la nivel mondial în domeniul gestionării resurselor umane și comportamentului organizațional / psihologie.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> Sursă: <https://hrm2018.wordpress.com/>

## Recomandări din Ghidul pentru calitate a tehnicilor de recunoaștere și evaluare a resurselor umane multiculturale 4.0

Pe baza concluziilor analizei chestionarelor experților MMEHR, a cercetărilor empirice MMEHR și a studiului celor mai bune practici MMEHR, pot fi definite orientări specifice de calitate și recomandări pentru dezvoltarea programului MMEHR de formare a resurselor umane multiculturale pentru studenții HR și pentru profesioniștii în resurse umane. Orientările privind calitatea sunt legate de indicatori cantitativi și calitativi pentru a măsura impactul propus de aceștia.

### Recomandări pentru calitatea aspectelor tehnice ale modulelor de instruire MMEHR

| Aspecte tehnice                                                                                                                          | Indicatori                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Instruire MMEHR disponibilă în format exclusiv online (e-learning, MOOC, webinar)</li> </ul>      | Toate modulele de instruire MMEHR sunt disponibile online în toate limbile partenere                                                                                                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Instruire MMEHR disponibilă ca învățare mixtă cu elemente de clasă și elemente online</li> </ul>  | Toate modulele de instruire MMEHR disponibile în versiune tipărită cu referințe pentru tutori / formatori pentru utilizare la clasă cu elemente online (adică evaluări) în toate limbile partenere |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Instruire MMEHR disponibilă în format exclusiv fizic, ca instruire în cadrul companiei</li> </ul> | Toate modulele de instruire MMEHR sunt disponibile în versiune tipărită cu referințe pentru tutori / formatori în cadrul formării în cadrul companiei în toate limbile partenere                   |

### Recomandări pentru calitatea formatelor de învățare MMEHR

| Formate de învățare                                                                                                                                                                                                                                                           | Indicatori                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Curs online ca curs de învățare structurat: finalizarea cu succes a unui modul este obligatorie pentru a continua cu modulul (modulele) următor (e)</li> </ul>                                                                         | 10 cursuri online pilotate cu succes                                                                                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Modulele completate pot fi accesate din nou direct pentru fixare mai bună</li> </ul>                                                                                                                                                   | 10 rapoarte ale utilizatorilor de la cursanții din țările partenere MMEHR (pe baza unui scurt chestionar calitativ de satisfacție) |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Elementele clasei nu înlocuiesc formatele online, ci oferă valoare adăugată și experiență de învățare prin studii de caz ghidate de tutori, exerciții de analiză de grup, jocuri de rol și sarcini de lucru în echipă mică.</li> </ul> | N.A.                                                                                                                               |



### Recomandări pentru calitatea metodelor de învățare MMEHR

Recomandările pentru calitatea metodelor de învățare au fost propuse de experți sau identificate în timpul cercetării empirice MMEHR sau a colectării de bune practici MMEHR. Trebuie remarcat faptul că nu toate metodele de învățare sugerate sunt potrivite pentru toate situațiile de învățare. Unele metodologii, adică implementarea unui stagiu sau a unei activități de învățare la locul de muncă necesită o pregătire mai serioasă, timp și chiar resurse financiare mai mari. Astfel de elemente sunt sugerate ca opționale după finalizarea unui modul și ca activitate suplimentară, exercițiu de experiență. Acest lucru depinde de timpul și resursele persoanelor implicate și trebuie să fie decis și convenit la nivel individual, în funcție de situația specifică.

Cele două tabele de mai jos enumeră metodologiile recomandate în primul tabel și instrumentele metodologice opționale în al doilea tabel:

| Metode și obiective de învățare                                                                                                                                             | Indicatori                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Amestec de conținuturi teoretice (dobândirea cunoștințelor) și exerciții practice (dobândirea de abilități și competențe)</li> </ul> | Amestec de 40% teorie și 60% practică                                                                            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Studii de caz bazate pe cazuri reale de management al resurselor umane multiculturale</li> </ul>                                     | 1 studiu de caz per modul de instruire MMEHR                                                                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Sarcini de lucru colaborative în echipe mici</li> </ul>                                                                              | 1 misiune de lucru colaborativ ca parte a evaluării / testului final la finalizarea programului de formare MMEHR |

| Metode și obiective de învățare opționale                                                                                                                        | Indicatori                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Studii de caz bazate pe cazuri reale de management al resurselor umane multiculturale</li> </ul>                          | 1 studiu de caz în cadrul instruirii MMEHR                                                                            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Joc de rol cu accent pe sensibilitatea interculturală, adică un interviu de muncă cu un lucrător multicultural</li> </ul> | 2 jocuri de rol ca parte a programului de formare MMEHR                                                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Jocuri de simulare a sarcinilor din viața reală într-un departament de resurse umane multiculturale</li> </ul>            | Vezi mai sus (joc de rol, studiu de caz)                                                                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Analiza / evaluarea cazurilor de afaceri din viața reală</li> </ul>                                                       | 20% din învățarea bazată pe sarcini în modulele MMEHR                                                                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Stagii de practică sau job-shadowing ca parte a metodologiei de învățare MMEHR în prevederile de formare MMEHR</li> </ul> | 1 job-shadowing sau 1 stagiul după finalizarea formării MMEHR ca experiență opțională de învățare cu valoare adăugată |

### Recomandări pentru calitatea obiectivelor de învățare MMEHR (abilități teoretice)

| Obiective / obiective de învățare (abilități teoretice)                                                                                | Indicatori                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Cunoașterea instrumentelor IT pentru resurse umane și a aplicațiilor de gestionare a</li> </ul> | Minim trei (3) instrumente de gestionare a resurselor umane |





| Obiective / obiective de învățare (abilități teoretice)                                                                                                                                                                                                                   | Indicatori                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| personalului la distanță bazate pe IT în raport cu industria 4.0                                                                                                                                                                                                          | abordate în timpul instruirii MMEHR                                                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Înțelegerea de bază a reglementărilor legale pe care experții în resurse umane trebuie să le știe pentru managementul resurselor umane multiculturale</li> </ul>                                                                   | 1 unitate privind dreptul internațional al muncii și drepturile de reprezentare a personalului            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Cunoașterea rolului resurselor umane în managementul organizațional și instituțional, inclusiv managementul schimbărilor instituționale și dezvoltarea instituțională dedicată satisfacerii nevoilor</li> </ul>                    | 1 unitate privind managementul schimbării și inovația instituțională                                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Înțelegerea conceptului de leadership</li> </ul>                                                                                                                                                                                   | 1 exercițiu de conducere                                                                                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Înțelegerea activă a conceptului de multiculturalism și diversitate la locul de muncă</li> </ul>                                                                                                                                   | Fișă informativă despre conceptul de multiculturalism ca parte a programului de formare MMEHR             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Cunoașterea rolului și funcției metodelor de evaluare a abilităților în managementul resurselor umane</li> </ul>                                                                                                                   | Minim trei (3) metode de evaluare a resurselor umane acoperite în timpul instruirii MMEHR                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Cunoașterea migrației globale ca concept de mobilitate a forței de muncă internaționale în raport cu globalizarea economiei</li> </ul>                                                                                             | 1 unitate privind migrația globală și mobilitatea forței de muncă internaționale                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Înțelegerea activă a principiilor comunicării interculturale și a comunicării sensibile din punct de vedere cultural</li> </ul>                                                                                                    | 1 unitate de comunicare interculturală în managementul resurselor umane                                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Înțelegerea de bază a principiilor de dobândire a unei limbi străine</li> </ul>                                                                                                                                                    | Materiale însoțitoare pentru achiziționarea limbajului                                                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Cunoaștințe de bază în psihologia resurselor umane și managementul crizelor în resurse umane</li> </ul>                                                                                                                            | 2 studii de caz psihologice ca parte a programului de formare MMEHR                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Înțelegerea activă a principiilor percepției și conștientizării culturale ca concept în managementul multicultural al resurselor umane</li> </ul>                                                                                  | 1 exercițiu de percepție culturală ca parte a programului de formare MMEHR                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Înțelegerea activă a culturii (în ceea ce privește o cultură regională sau națională în raport cu o cultură comună europeană sau chiar globală) și impactul „culturii la locul de muncă” asupra unei „culturi de lucru”</li> </ul> | Fișă informativă despre conceptul de cultură                                                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Înțelegerea managementului de proiect (la distanță)</li> </ul>                                                                                                                                                                     | Minim două (2) instrumente pentru managementul de proiect la distanță abordate în timpul instruirii MMEHR |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Înțelegerea importanței eticii în managementul multicultural al resurselor umane</li> </ul>                                                                                                                                        | Exercițiu de colaborare / discuție privind standardele etice în resurse umane (studiu de caz)             |



### Recomandări pentru calitatea rezultatelor învățării MMEHR (abilități practice)

| Rezultatele învățării (abilități practice)                                                                                                                                                   | Indicatori                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Abilități și competențe în aplicații software, instrumente de comunicare bazate pe IT, managementul datelor și protecția datelor personale</li> </ul> | Finalizarea cu succes a testului de evaluare online sau offline după unitatea de învățare respectivă sau modulul MMEHR respectiv |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Abilități în managementul cererii din industria 4.0 în domeniul resurselor umane multiculturale</li> </ul>                                            | Finalizarea cu succes a testului de evaluare online sau offline după unitatea de învățare respectivă sau modulul MMEHR respectiv |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Abilități în managementul echipelor multiculturale (îndrumarea echipelor multiculturale)</li> </ul>                                                   | Finalizarea cu succes a testului de evaluare online sau offline după unitatea de învățare respectivă sau modulul MMEHR respectiv |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicare interculturală și abilități psihologice</li> </ul>                                                                                         | Finalizarea cu succes a testului de evaluare online sau offline după unitatea de învățare respectivă sau modulul MMEHR respectiv |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Abilități de gestionare a diversității multiculturale</li> </ul>                                                                                      | Finalizarea cu succes a testului de evaluare online sau offline după unitatea de învățare respectivă sau modulul MMEHR respectiv |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Abilități de a aplica în mod activ metode de gestionare a schimbărilor și de dezvoltarea instituțională cu efecte asupra resurselor umane</li> </ul>  | Finalizarea cu succes a testului de evaluare online sau offline după unitatea de învățare respectivă sau modulul MMEHR respectiv |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Abilități de dezvoltare a personalului</li> </ul>                                                                                                     | Finalizarea cu succes a testului de evaluare online sau offline după unitatea de învățare respectivă sau modulul MMEHR respectiv |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Abilități de gestionare a echipei multiculturale</li> </ul>                                                                                           | Finalizarea cu succes a testului de evaluare online sau offline după unitatea de învățare respectivă sau modulul MMEHR respectiv |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Abilități interculturale de rezolvare și atenuare a conflictelor / abilități de gestionare a crizelor</li> </ul>                                      | Finalizarea cu succes a testului de evaluare online sau offline după unitatea de învățare respectivă sau modulul MMEHR respectiv |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Abilități legate de relocare resurselor umane, de mobilitatea personalului, schimbul de personal și gestionarea personalului</li> </ul>               | Finalizarea cu succes a testului de evaluare online sau offline după unitatea de învățare respectivă sau modulul MMEHR respectiv |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Abilități legate de metode și instrumente pentru potrivirea nevoilor și abilităților (forța de muncă a companiei)</li> </ul>                          | Finalizarea cu succes a testului de evaluare online sau offline după unitatea de învățare respectivă sau modulul MMEHR respectiv |



| Rezultatele învățării (abilități practice)                                                                                                                       | Indicatori                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Abilități pentru recunoașterea activă a competențelor și cunoștințele membrilor personalului / forței de muncă</li> </ul> | Finalizarea cu succes a testului de evaluare online sau offline după unitatea de învățare respectivă sau modulul MMEHR respectiv |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Abilități în managementul și evaluarea performanței</li> </ul>                                                            | Finalizarea cu succes a testului de evaluare online sau offline după unitatea de învățare respectivă sau modulul MMEHR respectiv |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Abilități de ascultare activă și observare</li> </ul>                                                                     | Finalizarea cu succes a testului de evaluare online sau offline după unitatea de învățare respectivă sau modulul MMEHR respectiv |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Achiziționarea unei noi limbi străine</li> </ul>                                                                          | Finalizarea cu succes a testului de evaluare online sau offline după unitatea de învățare respectivă sau modulul MMEHR respectiv |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Abilități de bază în managementul integrării la locul de muncă</li> </ul>                                                 | Finalizarea cu succes a testului de evaluare online sau offline după unitatea de învățare respectivă sau modulul MMEHR respectiv |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Abilități active de evaluare pentru managementul forței de muncă</li> </ul>                                               | Finalizarea cu succes a testului de evaluare online sau offline după unitatea de învățare respectivă sau modulul MMEHR respectiv |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Abilități de recunoaștere a competențelor interpersonale interculturale</li> </ul>                                        | Finalizarea cu succes a testului de evaluare online sau offline după unitatea de învățare respectivă sau modulul MMEHR respectiv |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Abilități în responsabilitatea etică aplicată a resurselor umane</li> </ul>                                               | Finalizarea cu succes a testului de evaluare online sau offline după unitatea de învățare respectivă sau modulul MMEHR respectiv |

### ***Linii directoare de calitate pentru recunoașterea și evaluarea MMEHR (evaluare)***

| Recunoaștere și evaluare                                                                                                                      | Indicatori                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluarea cunoștințelor / abilităților dobândite după fiecare modul</li> </ul>                         | Test de evaluare online sau offline după fiecare modul  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Oportunitatea evaluării cu alegere unică sau cu alegere multiplă</li> </ul>                            | N.A.                                                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Exerciții de înțelegere auditivă într-o limbă străină</li> </ul>                                       | Exercițiu online sau offline într-un singur modul MMEHR |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Test final despre analiza studiului de caz multicultural al managementului resurselor umane</li> </ul> | Test de evaluare finală online sau offline              |



|                                                                                                                                                |                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Recunoașterea instruirii MMEHR finalizate cu succes pe baza a 70% evaluări completate corect</li> </ul> | Funcția de monitorizare automată integrată a progresului învățării și rata de succes a testului de evaluare în platforma de învățare online |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Ghid de calitate pentru aspectele MMEHR din industria 4.0 în managementul resurselor umane**

| Aspecte din industria 4.0                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Indicatori                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Recunoașterea importanței comunicării virtuale și a platformelor de gestionare a învățării, cum ar fi WebEx, Zoom, GoToMeeting, BlueJeans</li> </ul>                                                                                                                                      | Minim trei (3) platforme de gestionare a resurselor umane acoperite în timpul instruirii MMEHR                                                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Recunoașterea managementului de resurse umane multiculturale la distanță bazat pe IT ca „management de resurse la distanță”, adică în companii de mari dimensiuni pentru forța de muncă din sucursale și filiale din străinătate</li> </ul>                                               | Două (2) studii de caz despre managementul resurselor umane multiculturale la distanță în timpul instruirii MMEHR                                            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Instruire tehnică în managementul resurselor umane multiculturale la distanță, cu selecție de standarde software recomandate și partajate la nivel global și utilizate pentru gestionarea de la distanță, cum ar fi MS Teams, OneCloud, cloud AdobeConnect și servicii similar</li> </ul> | Minim două (2) subiecte legate de gestionarea datelor HR și prelucrarea datelor HR abordate în timpul instruirii MMEHR                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Recunoașterea aspectelor legate de IT ale gestionării și procesării datelor HR, cu referire la protecția datelor și la standardele europene de siguranță a datelor pentru protecția datelor personale / personale</li> </ul>                                                              | Finalizarea PPP informativ cu privire la reglementările UE privind protecția datelor cu evaluare finală (test) reușită                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Recunoașterea tehnicilor de leadership la distanță 4.0 în managementul resurselor umane</li> </ul>                                                                                                                                                                                        | Prezentarea și studiul de caz sau jocul de rol de minimum două (2) tehnici de leadership 4.0                                                                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Recunoașterea managementului resurselor umane multiculturale în criză</li> </ul>                                                                                                                                                                                                          | O (1) analiză a unui studiu de caz despre comunicarea UE în domeniul sănătății publice în legătură cu gestionarea resurselor umane în timpul crizei Covid-19 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Conformitatea rezultatelor formării (obiectivului) cu politicile UE privind coeziunea socială</li> </ul>                                                                                                                                                                                  | N.A.                                                                                                                                                         |



## Anexe

### Chestionar pentru experți



### MMEHR - Chestionar pentru experți

Stimate expert,

Vă mulțumim foarte mult pentru sprijin și contribuție la proiectul MMEHR. Acest proiect va crea materiale de instruire pentru studenții în resurse umane și profesioniștii în resurse umane pentru a fi mai bine pregătiți și pentru a înțelege și evalua mai bine factorii multiculturali și multidimensionali în procesul de recrutare și dezvoltare a personalului. Cu aceste noi abilități, profesioniștii în resurse umane vor putea să potrivească mai bine abilitățile lucrătorilor cu un background multicultural cu cerințele întreprinderilor.

MMEHR va dezvolta:

- Ghid de calitate pentru recunoașterea și evaluarea multiculturală a resurselor umane
- Program de instruire pentru „Recunoașterea și evaluarea multiculturală a resurselor umane”.

În acest chestionar, vă rugăm să ne oferiți sfatul dvs. pentru proiectarea ghidurilor de calitate MMEHR. Vă rugăm să răspundeți la următoarele întrebări bifând casetele respective sau oferind comentarii scurte.

În primul rând, vă vom cere câteva informații personale și, în al doilea rând, contribuția dvs. profesională. A treia și ultima parte vă solicită datele personale de contact. Aceasta este o informație voluntară și ne va permite să vă contactăm dacă va trebui să vă solicităm părerea din nou.

#### Informații personale scurte

Numele expertului:

Țară:

Muncă / instituție:

Ce descrie cel mai bine poziția dvs.:

☐ Om de știință / cercetare ☐ Manager de resurse umane / expert ☐ Educator / formator de resurse umane

☐ Experți în migrație

☐ Părți interesate

☐ Expert pe piața muncii



## Opinia dumneavoastră de expert al proiectului MMEHR

### Aptitudini esenþiale și competenþe

1. Care sunt – pe baza expertizei dvs. – abilități și competenþe cheie pentru ca profesioniștii în resurse umane să înþeleagă și să evalueze cu succes aspectul multicultural ?

- |                                                                                                        |                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> instruire privind abilitățile de interviuare pentru lucrătorii multiculturali | <input type="checkbox"/> instruire privind abilitățile de evaluare pentru lucrătorii multiculturali                 |
| <input type="checkbox"/> instruire privind abilitățile de comunicare cu lucrătorii multiculturali      | <input type="checkbox"/> instruire privind abilitățile de negociere pentru lucrătorii multiculturali                |
| <input type="checkbox"/> instruire asupra eticii muncii implicite cultural                             | <input type="checkbox"/> instruire privind abilitățile de gestionare a proiectelor pentru lucrătorii multiculturali |
| <input type="checkbox"/> instruirea abilităților lingvistice de resurse umane                          | <input type="checkbox"/> instruirea în identificarea competenþelor interpersonale multiculturale                    |
| <input type="checkbox"/> instruire în medierea interculturală                                          | <input type="checkbox"/> instruirea managementului transnațional al resurselor umane                                |
| <input type="checkbox"/> Altele (vă rugăm să descrieți pe scurt):                                      |                                                                                                                     |

2. Care sunt competenþele cheie pentru profesioniștii în resurse umane pentru a identifica cu succes talentele ascunse și expertiza persoanelor cu un fundal multicultural?

- ☐ Cunoașterea gradelor profesionale dobândite în străinătate / în alte țări
- ☐ Cunoașterea recunoașterii competenþelor formale, non-formale și informale
- ☐ Cunoașterea competenþelor necesare pentru rezolvarea problemelor
- ☐ Cunoașterea impactului inovațiilor pentru anumite locuri de muncă
- ☐ Recunoașterea rolului abilităților ușoare pentru locuri de muncă specifice
- ☐ Cunoașterea noilor instrumente de resurse umane, cum ar fi noi metode de evaluare, instrumente online etc.
- ☐ Altele (vă rugăm să descrieți pe scurt):



### **Îndrumări de calitate pentru instruirea în domeniul resurselor umane**

3. De ce suport / materiale au nevoie profesorii și formatorii de studenți în resurse umane / profesioniști în resurse umane pentru a preda cunoștințe și abilități multiculturale?

☐ Învățare bazată pe tehnologii moderne pentru universități și programe de educație continuă a adulților

Dacă da, care:

☐ Abordări didactice îmbunătățite pentru profesorii și formatorii de resurse umane

Dacă da, care:

- ☐ Competența de a dezvolta materiale deschise de e-learning
- ☐ Competența de a lucra profesional cu e-learning-ul și învățarea mixtă
- ☐ Competența de a încuraja inovația
- ☐ Competența de a încuraja colaborarea / munca în echipă
- ☐ Competența de a încuraja gândirea critică și rezolvarea problemelor
- ☐ Competența de a încuraja creativitatea
- ☐ Competența de a încuraja integritatea
- ☐ Competența de a încuraja alfabetizarea TIC

4. Care sunt - pe baza experienței dvs. - indicatorii de calitate fezabili pentru o formare de succes a studenților în resurse umane / profesioniștilor în resurse umane pentru a-și dezvolta abilitățile și competențele multiculturale?

### **Conținutul instruirii în domeniul resurselor umane multiculturale / multidimensionale**

5. Care sunt nevoile cheie de formare și abilitățile transversale necesare pentru dezvoltarea abilităților și competențelor multiculturale ale profesioniștilor în resurse umane?

- ☐ O mai bună înțelegere a rolului multiculturalismului în mediile profesionale de lucru
- ☐ O mai bună înțelegere a integrării economice în ansamblu internațional
- ☐ O mai bună cunoaștere a modului de identificare a abilităților multiculturale ale lucrărilor și a potrivirii acestora cu cerințele întreprinderilor
- ☐ O mai bună înțelegere a mobilității internaționale a forței de muncă multiculturale în Europa
- ☐ Cunoștințe mai bune pentru recunoașterea și evaluarea abilităților multiculturale



☐ Altele (vă rugăm să descrieți pe scurt):

6. Care sunt - pe baza expertizei noastre - conținuturile cheie ale unui curriculum educațional multidisciplinar, bazat pe probleme, pentru formatori și studenți, pentru a îmbunătăți abilitățile multiculturale ale profesioniștilor în resurse umane? Vă rugăm să dați câteva cuvinte cheie:
  
7. Știți / utilizați / ați auzit de conținuturi educaționale dedicate profesioniștilor în resurse umane (cursuri de formare a trainerilor) pentru învățarea și predarea competențelor multiculturale și multidimensionale? Dacă da, care? (Vă rugăm să indicați pe scurt nume / titluri și surse)
  
8. Cunoașteți mostre de bune practici pentru tehnicile / programele de recunoaștere și evaluare multiculturală a resurselor umane? (Vă rugăm să dați scurte detalii)

### **Observații**

Nu ezitați să ne oferiți comentarii, observații sau idei suplimentare pe care le-ați putea considera importante pentru munca noastră și pentru proiectul MMEHR:

### **Date personale de contact**

Suntem interesați să rămânem în contact cu dvs. și să revenim la dvs. în timpul următoarelor etape ale proiectului MMEHR. De asemenea, vă putem invita la întâlniri și conferințe MMEHR și dorim să vă informăm despre produsele și rezultatele finale MMEHR.

Dacă sunteți interesat să rămâneți în legătură cu noi, vă rugăm să ne furnizați datele de contact preferate. Aceste date vor fi utilizate și stocate numai în contextul proiectului MMEHR și nu vor fi transmise unor terți.

Email:

Telefon:

Adresa postală:

Altele:

Vă mulțumim foarte mult pentru timpul acordat și pentru că ne-ați împărtășit expertiza valoroasă!





## Raportarea cercetărilor de tip șablon



## Șablon pentru raportarea cercetării empirice (de către parteneri)

Partenerii vor efectua o cercetare empirică în toate țările partenere cu privire la materialele existente, studii academice privind abilitățile multiculturale și multidimensionale în resurse umane, studii generale, module de formare în resurse umane, programe de studiu universitare pentru studenții în resurse umane, recunoașterea talentelor ascunse și orice alte materiale, surse și resurse considerate importante și relevante pentru dezvoltarea O1, *Ghidul de calitate MMEHR*, în cadrul proiectului.

Vă rugăm să utilizați acest șablon pentru a raporta materialele și sursele pe care le-ați găsit. Vă rugăm să utilizați un formular de raportare pentru fiecare articol, sursă, material etc. Surse online care acoperă același tip de conținut pot fi rezumate într-un singur formular de raportare.

Termen limită: 29 februarie 2020

Numele partenerului:

### Informații despre material, articol, sursă găsită

Numele / Titlul resursei / materialului / articolului (în limba originală):

Limba originală a resursei / materialului / articolului:

- |                                  |                                  |                                        |                                 |
|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------------|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Engleză | <input type="checkbox"/> Germană | <input type="checkbox"/> Italiană      | <input type="checkbox"/> Polonă |
| <input type="checkbox"/> Română  | <input type="checkbox"/> Greacă  | <input type="checkbox"/> Altele: _____ |                                 |

Scurtă traducere a titlului în engleză (sau titlul original în engleză):

Tipul resursei / materialului / articolului:

- |                                                              |                                                                          |
|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Raport de studiu academic / lucrare | <input type="checkbox"/> Modul de instruire în domeniul resurselor umane |
|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|



- |                                                                                           |                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Program de studiu legat de resurse umane (academice)             | <input type="checkbox"/> Publicație științifică                      |
| <input type="checkbox"/> Instrument pentru identificarea / validarea abilităților ascunse | <input type="checkbox"/> Instrument multicultural / multidimensional |
| <input type="checkbox"/> Raport asupra nevoilor Industriei 4.0                            | <input type="checkbox"/> Instrument de recrutare multiculturală      |
| <input type="checkbox"/> Altele (vă rugăm să descrieți pe scurt):                         | <input type="checkbox"/>                                             |

Format resursă / material / articol:

- |                                                                  |                                           |
|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Lucrare / Printat                       | <input type="checkbox"/> Carte            |
| <input type="checkbox"/> Articol de revistă / articol de revistă | <input type="checkbox"/> Audio (Podcast)  |
| <input type="checkbox"/> Video                                   | <input type="checkbox"/> Online (digital) |
| <input type="checkbox"/> Altele:                                 | <input type="checkbox"/>                  |

Pentru formatele online, vă rugăm să furnizați linkul:

Pentru articole, cărți, jurnale, reviste, vă rugăm să furnizați ISBN sau detalii bibliografice (dacă sunt disponibile):

Vă rugăm să furnizați un scurt rezumat în limba engleză al resursei / materialului / articolului găsit:

Pentru ce elemente ale MMEHR O1 este potrivit resursa / materialul / articolul:

- |                                                                                         |                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Identificarea nevoilor de formare în domeniul resurselor umane | <input type="checkbox"/> Contribuție la dimensiunea multiculturală a resurselor umane       |
| <input type="checkbox"/> Înțelegerea factorilor multidimensionali                       | <input type="checkbox"/> Înțelegerea talentelor ascunse                                     |
| <input type="checkbox"/> Proiectare curriculară pentru resurse umane                    | <input type="checkbox"/> Conținut și proiectarea instruirii pentru formare în resurse umane |
| <input type="checkbox"/> Elemente de calitate ale tehnicilor de resurse umane           | <input type="checkbox"/> Principii metodologice                                             |
| <input type="checkbox"/> Aspecte pedagogice                                             | <input type="checkbox"/> Cerințe tehnice ale cursurilor de formare                          |
| <input type="checkbox"/> Altele:                                                        | <input type="checkbox"/>                                                                    |

Observații / comentarii suplimentare:

Dacă este posibil, vă rugăm să atașați o copie a resursei / materialului / articolului găsit (dacă nu este indicat mai sus, cu un link URL sau o referință ISBN).



## Șablon pentru colectarea de bune practici



### Colectarea de șabloane de raportare a celor mai bune practici

În plus față de cercetarea empirică, partenerii MMEHR vor căuta mostre de cele mai bune practici. Diferența dintre cercetarea empirică și căutarea eșantioanelor de bune practici este: cercetarea empirică acoperă o gamă completă și o abordare largă a proiectului, eșantioanele de bune practici se concentrează pe „colectarea celor mai bune practici care este utilă, adecvată și relevantă pentru grupul țintă de studenți / cursanți și cu o atenție deosebită la principiile planului strategic al industriei 4.0 „fabrici inteligente”.

Colecția de bune practici MMEHR a avut în vedere:

- programe de formare / module de instruire / alte forme de materiale de instruire existente pentru studenții din domeniul resurselor umane care să fie pregătiți înțelegând și evaluând factorii multidimensionali / multiculturali
- cele mai bune practici existente în cadrul programelor de formare în cadrul companiei / module de formare / alte forme de instruire pentru experții în resurse umane din companii
- materiale, programe, inițiative, politici de bune practici existente în domeniul resurselor umane pentru ca părțile interesate să fie pregătite înțelegând și evaluând factorii multidimensionali / multiculturali
- eșantioane existente de cele mai bune practici pentru a înțelege talentele ascunse și expertiza persoanelor cu experiență multiculturală
- mostre existente de cele mai bune practici pentru profesioniștii în resurse umane pentru o mai bună potrivire a forței de muncă multiculturale cu cerințele întreprinderilor

Termen limită: 29 februarie 2020

Numele partenerului:

### Informații despre eșantionul celor mai bune practici

Numele / Titlul / celei mai bune practici (în limba originală):

Limba originală a resursei / materialului / articolului:

☐ Engleză

☐ Germană

☐ Italiană

☐ Turcă

☐ Română

☐ Greacă

☐ Altele: \_\_\_\_\_



Scurtă traducere a titlului în engleză (sau titlul original în engleză):

Tipul celor mai bune practici:

- |                                                                       |                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Program de studiu HR / modul pentru studenți | <input type="checkbox"/> Formare în cadrul resurselor umane (educație continuă) |
| <input type="checkbox"/> HR pentru părțile interesate                 | <input type="checkbox"/> Identificarea talentelor ascunse                       |
| <input type="checkbox"/> Abilități de resurse umane și potrivire      |                                                                                 |
| <input type="checkbox"/> Altele (vă rugăm să descrieți pe scurt):     |                                                                                 |

Formatul celor mai bune practici:

- |                                           |                                                        |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Material printat | <input type="checkbox"/> Online (Digital / e-learning) |
| <input type="checkbox"/> Altele:          |                                                        |

Pentru formatele online, vă rugăm să furnizați linkul:

Pentru materialele tipărite, vă rugăm să furnizați ISBN sau detalii bibliografice (dacă sunt disponibile):

Drepturile de licență sunt atașate eșantionului de bune practici? (drepturi de autor, creative commons etc.)

☐ Dacă da, vă rugăm să descrieți pe scurt:

Vă rugăm să furnizați un scurt rezumat în limba engleză al resursei / materialului / articolului găsit:

Observații / comentarii suplimentare:

Dacă este posibil, vă rugăm să atașați o copie a exemplului de bune practici găsit (dacă nu este indicat mai sus, cu un link URL sau o referință ISBN).

