



Depășiți stereotipurile de gen. dați o șansă talentului

Linii directoare pentru Consilierii
și Directorii de Resurse Umane
ai IMM-urilor



Elaborat de Centrul Internațional de Instruire al ILO în parteneriat cu Asociația Camerelor Europene de Comerț și Industrie (EUROCHAMBRES) în cadrul contractului "Conștientizarea companiilor cu privire a combaterea stereotipurilor sexuale" contractat de Comisia Europeană, Directoratul General pentru Angajarea Forței de Muncă, Probleme Sociale și Egalitate de Șanse.



Depășiți stereotipurile de gen, dați o șansă talentului

Linii directoare pentru Consilierii
și Directorii de Resurse Umane
ai IMM-urilor



Elaborat de Centrul Internațional de Instruire al ILO în parteneriat cu Asociația Camerelor Europene de Comerț și Industrie (EUROCHAMBRES) în cadrul contractului "Conștientizarea companiilor cu privire a combaterea stereotipurilor sexuale" contractat de Comisia Europeană, Directoratul General pentru Angajarea Forței de Muncă, Probleme Sociale și Egalitate de Șanse.



Această publicație, este susținută prin Programul Comunității Europene pentru ocuparea forței de muncă și solidaritate socială (2007-2013). Acest program este administrat de Direcția generală Ocuparea Forței de Muncă, Afaceri Sociale și Egalitatea de Șanse a Comisiei Europene. Programul a fost înființat pentru susținerea financiară a punerii în aplicare a obiectivelor Uniunii Europene în domeniul ocupării forței de muncă și afacerilor sociale, stabilite prin Agenda socială și pentru a contribui astfel la îndeplinirea obiectivelor Strategiei de la Lisabona în aceste domenii.

Programul, derulat pe parcursul a șapte ani, este destinat tuturor părților interesate care pot contribui la dezvoltarea unei legislații și a unor politici sociale și de ocupare a forței de muncă eficiente și adecvate, pe tot cuprinsul UE-27, AELS-SEE plus țările candidate și precandidate.

PROGRESS are misiunea de a întări contribuția UE în sprijinul angajamentelor și eforturilor statelor membre de a crea locuri de muncă mai multe și mai bune și de a construi o societate mai solidară. În acest sens, PROGRESS va fi folosit pentru:

(1) *asigurarea de analiză și consultanță pentru politici în domeniile care fac obiectul programului PROGRESS;*

(2) *monitorizare și raportare cu privire la punerea în aplicare a legislației și a politicilor UE în domeniile care fac obiectul programului PROGRESS;*

(3) *promovarea transferului de politici, învățării și sprijinului între statele membre cu privire la obiectivele și prioritățile UE; precum și*

(4) *preluarea și transmiterea opiniilor părților interesate și ale societății în ansamblul ei*

Pentru mai multe informații, consultați:

http://ec.europa.eu/employment_social/progress/index_en.htm

Această publicație a fost contractată de Comisia Europeană în cadrul contractului "Conștientizarea companiilor cu privire la combaterea stereotipurilor de sex" administrat de Centrul Internațional de Instruire al Organizației Internaționale a Muncii (ITC-ILO) în parteneriat cu Asociația Camerelor Europene de Comerț și Industrie (EUROCHAMBRES).

Conținutul acestei publicații nu reflectă neapărat poziția sau opinia Comisiei Europene. Nici Comisia și nici o altă persoană care acționează în numele ei nu este răspunzătoare pentru posibila utilizarea a informațiilor cuprinse în această publicație.

ISBN 978-92-9049-472-0

© Comunitățile Europene, 2008

Reproducerea este permisă cu condiția menționării sursei.

CUPRINS

Scopul Și dimensiunea acestor Principii directoare	1
SECȚIUNEA ÎNTÂI: INDICAREA PROBLEMELOR	2
Capitolul 1. Dați o șansă talentului: Cazul egalității între sexe	2
1.1 Prezentare generală	2
1.2 Cazul egalității între sexe	3
1.2.1 Genul este o chestiune care ține de afaceri.....	3
1.2.2 Șase motive excelente pentru un grad mai ridicat al egalității de șanse în afaceri	4
1.3 Afaceri: probleme legate de diversitatea între sexe	9
1.3.1 “Femeile în posturi de conducere determină obținerea de profituri mari” (Adler, 1998).....	9
1.3.2 “Idea principală: corelarea performanței corporatiste cu diversitatea între sex”, (Catalyst, 2004)	11
1.3.3 “Femeile contează” (McKinsey, 2007)	13
Capitolul 2. Profesiile țin cont de gen?	15
2.1 Prezentare generală	15
2.2 Situția actuală	15
2.3 Segregarea orizontală și verticală a pieței muncii și “meta-stereotipurile”	17
2.4 Deconstrucția stereotipurilor	20
2.4.1 “Diferențe fizice”	21
2.4.2 “Femeile și bărbații au competențe și aptitudini diferite”	22
2.4.3 “Bărbații sunt lideri înnașcuți”	24
2.4.4 “Femeile au constrângeri de timp și mobilitate redusă”	26
Capitolul 3. Regulile jocului	29
3.1 Introducere.....	29
3.2 Valorile UE într-o lume globalizată	29
3.2.1 Egalitatea de gen este un element al avantajului competitiv al Europei	29
3.2.2 IMM-urile, preocuparea principală a Strategiei de la Lisabona	33
3.3 UE și principiul egalității de șanse	35
3.3.1 Ghidul UE pentru egalitatea între bărbați și femei	36
3.3.2 Partenerii sociali ai UE “Cadrul Acțiunilor privind Egalitatea de șanse (2005-2010)”	38
3.3.3 Legislația UE privind egalitatea între femei și bărbați	38
3.4 Dimensiunea internațională	39
3.4.1 Convenția privind Eliminarea Discriminării Femeilor (CEDAW).....	39
3.4.2 Platforma de Acțiune de la Beijing	40

3.4.3	Obiectivele de Dezvoltare ale Mileniului	40
3.4.4	Agenda ILO privind locurile decente de muncă pentru femei și bărbați.....	41
Capitolul 4. Introducerea egalității de șanse în modelul de afaceri		43
4.1	Prezentare generală	43
4.2	Planuri de acțiune privind egalitatea de șanse.....	44
4.2.1	Elaborarea unui bun plan de acțiune privind egalitatea de șanse	44
4.2.2	Instruirea și conștientizarea în vederea sprijinirii fiecăruia.....	46
4.2.3	O Politică clară privind Egalitatea de șanse.....	46
4.3	Măsurile unui plan de acțiune – Măsuri concrete	47
4.3.1	Recrutarea și selectarea persoanei potrivite pentru postul respectiv	47
4.3.2	Recrutare internă – Promovare	50
4.3.3	Instruire și dezvoltare	51
4.3.4	Evaluarea și clasificarea posturilor. Remunerație egală.	51
4.3.5	Acțiune pozitivă	52
4.3.6	Echilibrul serviciu-viață personală – dacă este bine în familie, este bine și la serviciu!	53
4.3.7	Concluzii	54
4.4	Referințele la inițiative care oferă instrumente pentru planurile privind egalitatea între sexe în companii.....	54
SECȚIUNEA A DOUA: MANUAL PENTRU FORMATORI SI CONSILIERI .56		
Capitolul 1. Prezentarea atelierului de lucru.....		57
1.1	Argumentație	57
1.2	Scopul atelierului	57
1.3	Profilul și criteriile grupurilor țintă	58
1.4	Accesibilitate.....	59
1.5	Abordarea învățării	59
1.6	Conținuturi	59
1.7	Evaluare și monitorizare	61
Capitolul 2: Desfășurarea atelierului		62
2.1	Observație metodologică.....	62
2.2	Predarea Unităților de învățare: conținuturi și structură.....	62
Predarea Unității 1: Cazul egalității de șanse.....	65	
Predarea Unității 2: Profesiile țin cont de gen?	69	
Predarea Unității 3: Regulile jocului.....	75	
Predarea Unității 4: Introducerea egalității de șanse în modelul de afaceri	77	
Predarea Unității 5: Egalitatea de șanse. Inserați-o în planul dumneavoastră de lucru.....	82	
BIBLIOGRAFIE.....		83

SCOPUL ȘI DIMENSIUNEA ACESTOR PRINCIPII DIRECTOARE

Principiile directoare se adresează instructorilor și consilierilor, directorilor de resurse umane și în general tuturor acelor care lucrează la îmbunătățirea calității și competitivității în cadrul IMM-urilor.

Ele oferă informații și o ghidare practică referitor la modul în care IMM-urile pot obține beneficiile ca urmare a distrugerii stereotipurilor de sex, optimizând practicile de management în cadrul resurselor umane și exploatând potențialul tuturor angajaților, bărbați și femei deopotrivă.

Conținutul lor poate fi folosit în diverse moduri: pentru a organiza un atelier de lucru, de conștientizare, pentru a îmbogăți și completa programele de instruire privind managementul resurselor umane și al organizării afacerilor și pentru a oferi idei practice despre modul în care o întreprindere mică sau mijlocie poate lua măsuri privind egalitatea între sexe și își poate raționaliza sistemele de organizare a muncii.

Secțiunea 1 - Indicarea problemelor - este împărțită în 4 Capitole și cuprinde argumente, dovezi, sfaturi și exemple de bune practici.

Secțiunea 2 este un Manual, care oferă ghidare cu privire la modul în care pot fi folosite informațiile furnizate pentru a organiza sesiuni de instruire și consiliere sau pentru a adopta practici de management al resurselor umane.

Aceste principii directoare au fost elaborate în cadrul Contractului “Conștientizarea companiilor cu privire la combaterea stereotipurilor de sex” contractat de Comisia Europeană, Centrului Internațional de Formare din cadrul Organizației Internaționale a Muncii (ITC-ILO) în parteneriat cu Asociația Camerelor Europene de Comerț și Industrie (EUROCHAMBRES).¹

Mai multe informații și resurse în 14 limbi oficiale ale UE sunt disponibile pe adresa www.businessandgender.eu.

¹ Țările incluse în această acțiune sunt: Bulgaria, Republica Cehă, Estonia, Franța, Germania, Grecia, Ungaria, Irlanda, Italia, Malta, Polonia, Portugalia, România, Slovenia, Spania.

SECȚIUNEA ÎNTÂI: INDICAREA PROBLEMELOR

Capitolul 1. Dați o șansă talentului: Cazul egalității între sexe

1.1 Prezentare generală

“Femeile au devenit probabil resursa cea mai neglijată în afaceri, atât în ceea ce privește potențialul lor de pe piață ca și consumatori, cât și referitor la potențialul lor productiv ca angajați. (...) Este o slăbiciune fundamentală a modelelor de afaceri care au fost elaborate pentru o lume dominată de bărbați. (...) Este nevoie de o revoluție în gândire.”

The Financial Times – 26 februarie 2008

În prezent, toți jucătorii cheie de pe scena economică și politică accentuează importanța femeilor ca actori economici cheie. Rolul și statutul lor ca cetățeni, consumatori, lideri și angajați este un indicator al stării de bine, al maturității și al viabilității economice.

În Europa, participarea tot mai mare a femeilor în câmpul muncii oferă o soluție importantă provocărilor reprezentate de forța de muncă îmbătrânită, ratele scăzute ale natalității și lipsei aptitudinilor.² Țările și companiile au nevoie urgentă de politici concrete care să le permită femeilor să își pună potențialul în aplicare.

Unele bănci principale de investiții precum Goldman Sachs folosesc termenul ‘femeconomie’, referindu-se la femei ca la unul dintre motoarele principale de dezvoltare. Numeroși economiști susțin că femeile sunt una dintre cele trei forțe care vor modela secolul 21: Vremea, Femeile și Internetul.³

Totuși, afacerile rămân încă un univers creat de bărbați pentru bărbați.⁴ Femeile reprezintă doar 10% din membrii consiliilor administrative ale celor mai mari companii listate la bursă, o cifră care scade la 3% pentru femeile care ocupă cele mai înalte poziții ale ierarhiei decizionale din aceste companii.⁵

Acest capitol reunește dovezile care susțin cazul egalității sexelor. Prezintă argumente și studii justificative care demonstrează că o mai bună diversificare a femeilor și

² Carone, C., Costello, D., “Își permite Europa să îmbătrânească? “. *Finance and Development*, Septembrie 206, Nr. 43.

³ Citat în: Wittenberg–Cox, A., Maitland, A., *Why women mean business: Understanding the emergence of the new economic revolution*, Wiley & Sons, Chichester, 2008.

⁴ Așa cum a declarat Jeremy Isaacs, Director Executiv, Frații Lehman în Europa și Asia, în Discursul de Deschidere a Centrului de Cercetare al Fraților Lehman cu privire la Femeile din afaceri, Școala de Afaceri din Londra, Ianuarie 2006. Informații suplimentare pe: <http://www.london.edu/womeninbusiness.html>.

⁵ Sursa datelor: Comisia Europeană, *Women and Men in decision-making 2007. Situation and trends*. Poate fi găsit la: http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2008/ke8108186_en.pdf.

bărbaților în cadrul profesiilor și un mai bun echilibru între sexe în procesul decizional din cadrul IMM-urilor poate oferi un avantaj competitiv, poate îmbunătăți productivitatea și creativitatea personalului și poate atrage mai mulți clienți.

1.2 Cazul egalității între sexe

1.2.1 Genul este o chestiune care ține de afaceri.

“Optimizarea talentelor femeilor va impulsiona performanța în afaceri. Luarea măsurilor pentru realizarea acestui obiectiv necesită curaj și angajament din partea liderilor corporatiști actuali. Este o ocazie care nu trebuie irosită. Este timpul ca Președinții marilor companii să ia în calcul sexul cu toată seriozitatea”

De ce femeile înseamnă afaceri. Wittenberg–Cox & Maitland, 2008⁶

Lăsând deoparte pentru un moment considerațiile legitime privind egalitatea de șanse, de ce trebuie să accentuăm în mod radical importanța integrării femeilor în lumea afacerilor, atât în poziții de administrație, cât și în profesii neconvenționale?

Motivul este că la mijloc este vorba de competitivitatea în afaceri.

IMM-urile din Europa sunt principalul motor de dezvoltare și angajare a forței de muncă și prezintă un potențial imens pentru crearea de locuri de muncă. Există 23 de milioane de IMM-uri în Europa, reprezentând peste 75 de milioane de locuri de muncă și peste 80% din gradul de angajare în anumite sectoare precum industria textilă, construcții și mobilă.⁷

Globalizarea, reorganizarea lanțului de valori, concurența tot mai mare, liberalizarea piețelor, schimbările demografice, cererea tot mai ridicată pentru aptitudini și calificări superioare sunt câteva dintre forțele cărora IMM-urile trebuie să le poată răspunde.

Acestea sunt principalele provocări pentru IMM-uri în prezent, mai ales pentru cele mai mici dintre ele, care dețin resurse umane și financiare limitate. Mai mult decât oricine, IMM-urile trebuie să poată recruta personal ale cărui aptitudini să se potrivească nevoilor lor și care să fie mai productiv și capabil să se adapteze, ceea ce conduce către un grad ridicat de inovație și competitivitate.

Stereotipurile de gen sunt generalizări preconcepute privind femeile și bărbații despre care se consideră că ar poseda abilități și ambiții profesionale mai bune sau mai slabe. Unii angajatori consideră că este mai sigur să se bazeze pe judecăți stereotipice despre bărbați și femei atunci când fac angajări, când efectuează restructurări sau decid cu privire la o promovare.

Nu este cazul: s-a dovedit că multe dintre vechile mituri despre presupusele incapacități ale femeilor pentru anumite profesii, lipsa abilităților de conducere, gradul scăzut de competență tehnică sau lipsa loialității față de serviciu sunt false și depășite.

Din contră, femeile din prezent reprezintă:

- **majoritatea cantității talentelor** – femeile reprezintă până la 60% din absolvenții de studii superioare din Europa;

⁶ Sursa: Wittenberg–Cox, A.; Maitland, A. (2008).

⁷ Sursa: EUROSTAT, *European Business: Facts and Figures, 2007 edition*, Biroul pentru Publicații Oficiale al Comunităților Europene, Luxemburg, 2007. Disponibil la: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>.

INDICAREA PROBLEMELOR

- **majoritatea pieței** – femeile reprezintă până la 80% din deciziile de achiziționare a bunurilor de consum, inclusiv referitor la bunurile considerate “de uz masculin” prin excelență precum mașinile;
- **un ingredient pentru profitabilitate** – companiile cu un echilibru de gen bun la nivel administrativ au performanțe mai ridicate decât cele cu mai puține femei în posturi de conducere;
- **esențiale pentru provocările demografice** – țările cu politici care susțin forța de muncă a femeilor au tendința de a înregistra o rată mai ridicată a natalității și o dezvoltare mai rapidă.

Secțiunea următoare oferă dovezi conform cărora realizarea unui bun echilibru între sexe, atât în poziții de administrare, cât și în cadrul profesiilor, este o decizie eficientă de afaceri.

1.2.2 Șase motive excelente pentru un grad mai ridicat al egalității de șanse în afaceri⁸

Motivul 1. Accesarea resurselor integrale de talente

Primul motiv pentru care o IMM ar trebui să considere cu atenție problemele legate de gen are în vedere propriul interes: cum să câștige competiția pentru atragerea de oameni talentați.

Capacitatea IMM-urilor de a inova și de a reuși depinde de o mare varietate de aptitudini, rețele și procese. Pentru a inova, IMM-urile au nevoie mai mult decât oricând să își reunească resursele, să creeze rețele și să coopereze la nivel local sau la nivel de sector pentru a stabili politici eficiente pentru dezvoltarea capitalului lor uman” – spunea Comisarul UE Vladimir Spidla în timpul unui forum recent pentru IMM-urile europene.⁹

Se așteaptă ca numărul mic al angajaților europeni să se acutizeze în deceniile care vin, mai ales pentru meseriile cu calificări superioare. Europa se poate aștepta la o scădere a forței de muncă active de 24 de milioane de oameni până în 2040; dacă, pe de altă parte, rata participării femeilor în câmpul muncii poate fi ridicată la același nivel cu cea a bărbaților, atunci scăderea estimată scade la 3 milioane.¹⁰

În ultimii ani, performanțele educaționale ale tinerelor fetelor le-au depășit pe cele ale băieților, și din ce în ce mai multe tinere sunt absolvente ale unor facultăți cu profil tehnic și științific. Studiile privind comportamentul de conducere au relevat că, în ciuda unor diferențe de stiluri și practici de conducere dintre directorii femei și directorii bărbați, diferențele de sex nu au impact asupra capacităților generale ale eficienței în conducere.¹¹

Exploatarea potențialului neutilizat al femeilor talentate (și al persoanelor în vârstă) poate juca un rol major în “lupta pentru talent”. Angajarea femeilor ca directori sau în poziții

⁸ Clasificarea în șase motive rezultă din rezultatele proiectului “Women to the Top” (W2T) fondat de Comisia Europeană în cadrul Programului UE cu privire la Strategia Cadru a Comunității cu privire la Egalitatea Sexelor (2001-2005). Mai multe informații pe: <http://www.women2top.net>.

⁹ “Adaptarea SME la schimbări”. – Discurs al lui Vladimir SPIDLA, membru al Comisiei Europene, responsabil pentru angajare, afaceri sociale și oportunități egale, în cadrul Forumului de “Restructurare”: Brussels, 26 noiembrie 2007 (SPEECH/07/746). Mai multe informații pe: <http://www.europa.eu>.

¹⁰ McKinsey & Co., *Women matter: Gender diversity, a corporate performance driver*, 2007. Poate fi salvat de pe: <http://www.mckinsey.com>

¹¹ Peters, H., Kabakoff, R., *A new look at the glass ceiling: the perspective from the top*, MRG Research report, 2002. Poate fi găsit pe: <http://www.mrg.com>.

nontradiționale permite companiilor să folosească experiența, cunoștințele și creativitatea întregii populații și nu numai a unei jumătăți.

Motivul 2. Investiții în diversitatea de gen

Păreră împământenită conform căreia cea mai bună modalitate de a integra femeile este de a trata pe toată lumea la fel este în prezent pusă la îndoială: companiile recunosc faptul că lipsa înțelegerii diversității este un risc mult prea costisitor pentru a fi asumat.

Beneficiile pe care le pot aduce diferențele dintre angajații bărbați și angajații femei au fost ignorate mult prea adesea. Se știe că în afaceri trebuie să planifici totul cu atenție, să realizezi investiții și apoi să monitorizezi și să evaluezi randamentul. Angajatorii care doresc să își capitalizeze investițiile în "capitalul uman" încearcă să creeze culturi care apreciază diferențele dintre sexe.

Aprecierea diferențelor înseamnă recunoașterea faptului că femeile și bărbații au roluri sociale distincte și lucrează în domenii și poziții diferite, și, drept urmare, au experiențe, valori și perspective diferite care oferă un avantaj companiei. În același timp, înseamnă să vezi și să apreciezi capacitățile și aptitudinile lor individuale, dincolo de stereotipurile de gen.

IMM-urile își derulează activitatea într-o lume multiculturală, eterogenă și imprevizibilă și au nevoie de un grad ridicat de creativitate și talent. Egalitatea dintre sex administrată bine poate promova tensiunea creativă și o cultură deschisă care răspunde mai prompt la noi provocări. Acest lucru se obține mult mai ușor dacă experiența angajaților este diversă, după cum o arată și studiile din domeniu.¹²

Motivul 3. Perspectiva clienților

Pentru a se adapta mișcărilor sociale și de consum în continuă schimbare, companiile trebuie să integreze tot mai mult femeile în procesele decizionale.

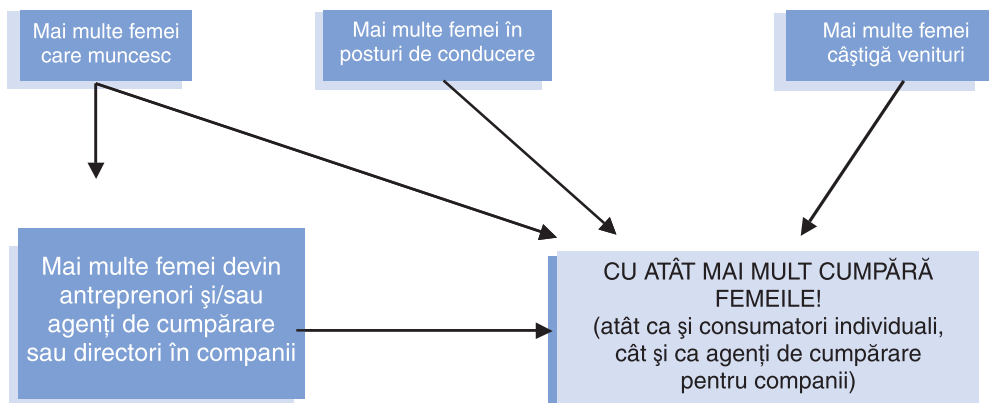
În prezent, femeile au o influență majoră în deciziile de cumpărare: în Europa, ele sunt forța din spatele a peste 70% din achizițiile la nivel domestic, deși reprezintă doar 51% din populație.¹³ Chiar și în industriile unde cumpărătorii sunt în mod tradițional bărbați, femeile reprezintă o proporție tot mai mare a bazei consumatorilor: de exemplu, femeile influențează 60% din achizițiile de mașini noi în Japonia și reprezintă aproximativ 47% din utilizatorii de calculatoare din Europa. Cu toate acestea, majoritatea femeilor nu se simt bine reprezentate și se văd portretizate în mod negativ în marketing și publicitate.¹⁴

¹² Centrul Fraților Lehman pentru Femei în Afaceri, *Innovative Potential: Men and Women in Teams*, Școala de Afaceri din Londra, Londra, 2007.
Acest studiu are în vedere rolul genului în echipe inovative și oferă recomandări utile cu privire la modul în care societățile își pot construi și spori capacitatea de inovație prin compunerea echipelor în funcție de gen.

¹³ McKinsey & Co. (2007).

¹⁴ Să cunoaștem mai multe despre marketing în cazul femeilor: Cunningham J., Roberts, P., *Inside Her Pretty Little Head: A new theory of female motivation and what it means for marketing*, Marshall Cavendish, 2006.

INDICAREA PROBLEMELOR



În mod asemănător, intrarea masivă a femeilor pe piața educațională și a forței de muncă prezintă o creștere la fel de semnificativă a veniturilor de care dispun.

Un sondaj efectuat de compania de publicitate din Marea Britanie Saatchi & Saatchi a calculat că producătorii și vânzătorii de produse electrocasnice au pierdut 600 milioane de lire în 2007 pentru că nu s-au adresat consumatorilor femei. Sondajul a dezvăluit că aproape una din trei femei nu a considerat că publicitatea tehnologiei este relevantă pentru ea. Doar 9% au considerat că este important ca gadget-urile să aibă un aspect feminin (într-o manieră stereotipică). “Acest lucru este sprijinit de răspunsul calitativ din partea liderilor de opinie și a consumatorilor care se simt “tratați de sus” și jigniți” de abundența de produse roz disponibile în detrimentul produselor elegante și frumos ambalate pe care doresc să le vadă”¹⁵.

Companiile trebuie să recunoască faptul că femeile reprezintă în prezent o infinitate de segmente de piață. Statutul femeilor s-a schimbat atât de mult și de radical în ultimii 30 de ani, încât nu mai există un singur “segment al femeilor” pe piața generală a consumatorilor. Multe campanii și produse adresate femeilor încă prezintă femeia într-un rol mult mai limitat decât este în realitate și nu recunosc sau reprezintă numeroasele roluri de care se bucură ele în prezent.

Companiile care doresc să fie inovatoare în abordarea și deservirea nevoilor femeilor (și, prin urmare, să obțină un profit mai mare) trebuie să înțeleagă femeile așa cum sunt acum, la fiecare vârstă și etapă, dincolo de stereotipuri.

Motivul 4. Reducerea riscurilor și a costurilor

Lipsa egalității poate fi considerată ca parte a profilului de risc al unei companii.

Așa cum o indică studiul Kingsmill,¹⁶ utilizarea sau administrarea inadecvată a capitalului uman expune o companie la același tip și dimensiune de risc precum administrarea inadecvată a resurselor financiare sau de altă natură. Printre domeniile cheie de risc și costuri ale companiilor se numără:

- Riscul și costul daunelor aduse reputației care au drept rezultat:
 - pierderea încrederii investitorilor sau a acționarilor
 - pierderea clienților

¹⁵ “Retailers told, ignore 'Lady geeks' at your peril!”, septembrie 2007. Rezultatele unui sondaj prin internet realizat în UK de agenția de publicitate Saatchi and Saatchi în 2007. Articolul este disponibil pe: <http://www.saatchi.com> (<http://www.cmwpg.com/worldwide/newsdetail.asp?nid=77>).

¹⁶ Kingsmill, D., *Report on Women's Employment and Pay*, Londra, 2001.

Dați o șansă talentului:
cazul egalității între sexe

- Riscul și costul posibilelor litigii împotriva salarizării incorecte sau a practicilor neoneste de angajare
- Riscul și costul incapacității de a recruta angajați cu aptitudini superioare din cauza reputației nefavorabile ca angajator.

Pentru IMM-uri este esențială capacitatea de a obține sprijin de la instituțiile financiare și de a atrage investiții pentru a supraviețui și a se dezvolta. Egalitatea între sex poate deveni și ea un bun, mai ales pentru companiile de dimensiuni mijlocii, deoarece piețele de capital și investitorii acordă o atenție sporită performanței corporatiste în ceea ce privește diversitatea de gen. De exemplu, fondurile de investiții precum Calpers din Statele Unite sau Amazone din Europa includ acest indicator printre criteriile lor de investiții, în vreme de agențiile de sondare (Core Rating, Innovest, Vigeo) dezvoltă în prezent instrumente pentru a măsura diversitatea între sex.

Motivul 5. Calitatea de a fi “angajatorul ales”

Dacă ești cunoscut drept un angajator care încurajează egalitatea de șanse, acest fapt poate atrage sursa principală a avantajului competitiv: oamenii. Pentru a fi competitiv este esențial să recrutezi oamenii potriviți de la început și să reușești să îi păstrezi.

Studiile¹⁷ privind directorii tineri arată că atât femeile, cât și bărbații sunt esențiali pentru imaginea și condițiile managementului modern. Ambele categorii doresc opțiuni flexibile de muncă și politici favorabile familiei. Ei sunt “**Generația Y**” și, conform estimărilor cercetătorilor¹⁸:

- se vor deplasa nu doar de la un post la altul, dar și de la o carieră la alta pe durata vieții lor active, reinventându-se de mai multe ori;
- pentru ei, tehnologia nu este un instrument, ci o parte a ceea ce sunt (după cum o arată utilizarea de către ei a stabilirii de rețele sociale și a tehnologiilor web 2.0);
- își doresc de la locul de muncă provocări și ocazii de avansare, dar și posibilitatea alegerii și flexibilitate pentru a nu-și ignora viața personală;
- apreciază angajații care arată o abordare responsabilă față de societate și mediul înconjurător.

IMM-urile care includ femeile și le fac să se simtă cu adevărat binevenite vor reuși să exploateze cea mai mare cantitate de talente din toate resursele. Pentru a realiza aceasta ele trebuie:

- să înțeleagă că prioritățile de muncă ale fiecăruia se schimbă în diferitele etape ale vieții;
- să recunoască faptul că modelul de carieră linear, continuu nu se mai aplică;

¹⁷ Cazuri diferite sunt citate în Kingsmill, op.cit.

¹⁸ “Generation Y. The Millennials: ready or not, here they come”, revizii NAS, 2006. Disponibil pe: <http://www.nasrecruitment.com/talenttips/NASinsights/GenerationY.pdf>.

Healy, R., “10 Ways Generation Y Will Change the Workplace”, *Work/Life, Generation Y*, May 23rd, 2008. Disponibil pe: <http://www.employeeevolution.com/archives/2008/05/23/10-ways-generation-y-will-change-the-workplace/>.

Balderrama, A., “Generation Y: Too demanding at work?”, *Careerbuilder.com*. Disponibil pe: <http://www.cnn.com/2007/LIVING/worklife/12/26/cb.generation/index.html>.

Forrester Consulting, *Is Europe Ready For The Millennials? Innovate To Meet The Needs Of The Emerging Generation*, Cambridge, 2006. - Disponibil pe: <http://www.ffpress.net/Kunden/XER/Downloads/XER87000/XER87000.pdf>.

INDICAREA PROBLEMELOR

- să lărgască definițiile înguste ale parcursului carierei către pozițiile de vârf;
- să elimine limitele de vârstă pentru detectarea și dezvoltarea persoanelor cu un potențial ridicat;
- să considere flexibilitatea și echilibrul muncă-viață personală ca aspecte care privesc pe toată lumea;
- să măsoare performanța în funcție de rezultate, nu de ore.

Motivul 6. Egalitatea de gen se corelează cu profitabilitatea

Agenția Suedeză de Dezvoltare a Afacerilor NUTEK a descoperit o corelare între egalitate și profitabilitate.¹⁹ Promovarea femeilor este un pas important pentru a **obține echipa adecvată de conducere**, deoarece un număr tot mai mare de studii indică o corelare între profituri și existența egalității între sex în cadrul managementului de vârf.²⁰

Un studiu finlandez²¹ a arătat că o companie cu un Președinte femeie este în medie ușor mai profitabilă decât o companie asemănătoare cu un președinte bărbat. Un alt studiu²² care are în vedere primele 100 companii de la Bursa londoneză a arătat că 18 din 20 de companii cu cea mai mare capitalizare bursieră (2003) au cel puțin un director femeie.

Aceste rezultate nu înseamnă că există o relație cauză-efect între conducerea realizată de femei și profitabilitate, dar ajută la clarificarea faptului că pozițiile de conducere nu sunt neapărat o prerogativă a bărbaților.

Un alt studiu²³ arată că există legături între echilibrul de gen din echipele de management și capacitatea de inovare. Iar performanța este mai ridicată acolo unde există un număr suficient de femei în consiliile administrative.

Luarea în calcul a femeilor va ajuta organizațiile să înțeleagă și să răspundă schimbărilor viitoare în modul în care lucrăm: de la așteptările și rolurile bărbaților la flexibilitatea și adaptarea cerute de o forță de muncă îmbătrânită și de o generație care intră acum în câmpul muncii.

¹⁹ Agenția Suedeză de Dezvoltare a Afacerii (NUTEK) a realizat în 1996 un studiu de examinare a legăturii dintre egalitatea sexelor și profitabilitatea întreprinderii. Textul este disponibil în limba suedeză - "Jämställdhet och Lönsamhet" at <http://www.nutek.se>. Extrasul în limba engleză: "Gender and profit" este disponibil pe: http://www.femtech.at/fileadmin/femtech/be_images/Publikationen/femtech_nutek_aaagenderandprofit.pdf.

²⁰ Adler, Roy D., *Women in the Executive Suite Correlate to High Profits*, Centrul de Cercetare Glass Ceiling, Universitatea Pepperdine, 1998. Disponibil pe: http://www.equalpay.nu/docs/en/adler_web.pdf. *Aceste informații au fost puse la dispoziție de Roy D. Adler, Director Executiv al Centrului de Cercetare Glass Ceiling. Prof. Adler este un om de știință Fulbright și Profesor de Marketing în cadrul Universității Pepperdine și una dintre puținele persoane premiate cu premiul de Membru Asociat Desemnat de Academia de Știință a Marketingului.*

²¹ Kotiranta, A., Kovalaine, A., Rouvinen, P., "Female leadership and firm profitability", *analiza EVA*, Nr.3, Septembrie 2007. Disponibil pe: <http://www.eva.fi>.

²² Vinnicombe, S., Singh V., *The 2003 Female FTSE Index*, Centrul de Dezvoltare a Leaderilor Femei în Afaceri, Școala Cranfield de Management, 2003. Disponibil pe: <http://www.som.cranfield.ac.uk/som/research/centres/cdwl/downloads/FTSEIndex2003.pdf>.

²³ McKinsey (2007), op. cit.. Vezi, de asemenea, capitolul 1.3.2.

1.3 Afaceri: probleme legate de diversitatea între sexe

În continuare vă prezentăm câteva exemple de studii relevante din domeniu, care pot sublinia cele afirmate în prima parte a acestui Capitol. O listă mai largă a referințelor utile este furnizată sub titlul "Referințe suplimentare" de la sfârșitul acestor principii directoare.

1.3.1 "Femeile în posturi de conducere determină obținerea de profituri mari" (Adler, 1998)²⁴

Roy Adler, profesor de marketing la Universitatea Pepperdine, a realizat un studiu de cercetare care s-a întins pe o perioadă de 20 de ani (1980-1998) asupra companiilor din lista **Fortune 500**. El a descoperit o legătură strânsă între femeile din posturile de conducere și profitabilitatea ridicată. De fapt, în cadrul celor 25 de companii din *Fortune 500* cu cel mai mare număr de femei promovate în poziții înalte, profiturile erau mai mari cu un uimitor 18-69% prin comparație cu firmele aflate la mijlocul topului Fortune 500 din același domeniu!

Deoarece industriile diferite folosesc măsurători diferite de profitabilitate, studiul a inclus trei măsurători de profitabilitate pentru a evalua profiturile fiecărei firme ca procent al:

- Veniturilor;
- Activelor;
- Capitalului propriu.

Venituri

Considerând profiturile ca procent din venituri, cele 25 de firme au înregistrat o mai bună performanță decât firmele aflate la mijlocul topului în același domeniu, cu 34%. Companiile care promovează femei au înregistrat o medie de 6,4%, în timp ce media firmelor de la mijlocul topului din același domeniu a fost de 4,8%. Aproape două treimi din aceste firme și-au depășit concurența.

Active

Considerând profiturile ca procent din active, cele 25 de firme au înregistrat o mai bună performanță decât firmele de la mijlocul topului în același domeniu cu 18%. Companiile care promovează femei au înregistrat o medie de 6,5% în timp ce media firmelor de la mijlocul topului din același domeniu a fost de 5,5%. Luate individuale, 62% dintre firme și-au depășit concurența.

Capitalul propriu

Considerând profitul ca procent din capitalul propriu, cele 25 de firme au înregistrat o mai bună performanță decât firmele de la mijlocul topului în același domeniu cu 69%. Companiile care promovează femei au înregistrat o medie de 26,5% în timp ce media

²⁴ Adler, Roy D. (1998), op. cit.; rezumatul executiv al studiului prezentat în acest capitol este preluat de la: Simosko, N., "Want Higher Profits? Smash the Glass Ceiling". – Poate fi găsit pe: <http://www.fastcompany.com/user/nina-simosko>.

firmelor de la mijlocul topului din același domeniu a fost de 15,7%. Luate individuale, 68% dintre firme și-au depășit concurența.

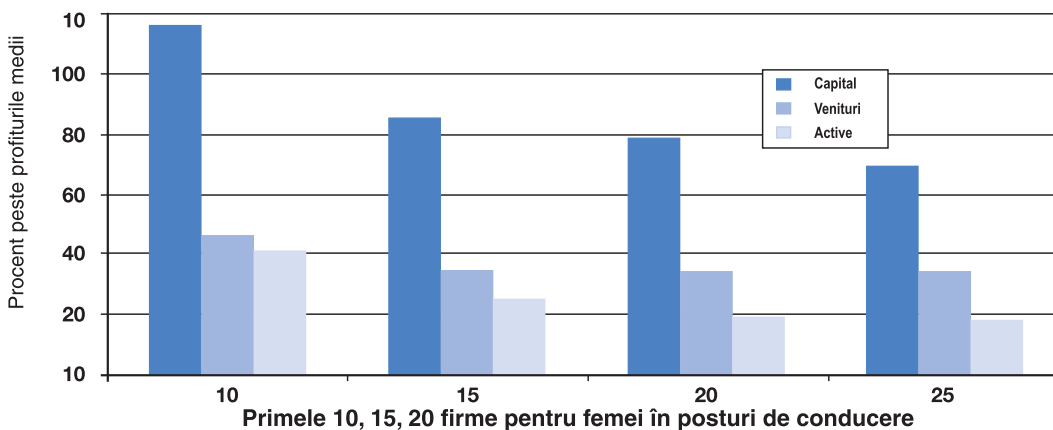
Împărțirea datelor

Aceste rezultate sunt și mai interesante atunci când “împărțirea datelor” este modificată de la primele 25 de firme către primele 10, 15 etc, așa cum se indică în tabelul de mai jos:

Procent conform căruia companiile care promovează femeile depășesc firmele cu rezultate medii în ceea ce privește ...			
Profitul ca % of >	Venituri	Active	Capital
Primele 10 firme	46	41	116
Primele 15 firme	35	25	85
Primele 20 firme	34	19	78
Primele 25 firme	34	18	69

Cu alte cuvinte, rezultatele primelor 25 de firme prezentate în acest studio sunt destul de conservatoare. Rezultatele sunt și mai dramatice atunci când este subliniată o porție și mai mică care include doar firmele care promovează cel mai mult femeile.

- **Procent conform căruia firmele care promovează femeile și-au depășit concurența în ceea ce privește profiturile ca procent din capital, venituri și active.**



Sursa.: Adler, Roy D., “Women in the Executive Suite Correlate to High Profits”, Harvard Business Review, November 2001, p. 30.

Evident, “corelarea” nu indică sau dovedește o “cauzalitate”. Poate exista un număr infinit de motive pentru care rezultatele studiului sunt așa cum sunt.

Totuși, în ciuda interpretării subiective a datelor, fără îndoială că există o corelare pozitivă între existența unui număr mare de femei în posturi de conducere și profitabilitatea superioară în cadrul unui sector.

1.3.2 “Ideea principală: corelarea performanței corporatiste cu diversitatea între sex”, (Catalyst, 2004)²⁵

Catalyst lucrează la nivel mondial cu firme și profesii pentru a crea medii complete și a lărgi ocaziile pentru femei și companii. În 2004, Catalyst a prezentat studiul *Ideea principală: corelarea performanței corporatiste cu diversitatea sexelor*, sponsorizat de BMO Financial Group. Studiul analizează datele extrase pentru 353 de companii din *Fortune* 500 timp de cinci ani și are scopul de a stabili dacă există o legătură între diversitatea între sex și performanța financiară a companiilor.

Metodologie:

A fost completată o listă cu toate companiile care au apărut în *Fortune* 500²⁶ din 1996 până în 2000 (cu ajustările schimbărilor de denumiri și activitățile de fuziune și achiziție). Lista aceasta a fost limitată pentru a include doar acele companii pentru care existau cel puțin date pe patru ani privind performanța financiară (rentabilitatea capitalurilor proprii și rentabilitatea totală pentru acționari), precum și diversitatea de gen în echipa managementului de vârf. Moștra finală a cuprins 353 de companii.

Cele 353 de companii au fost împărțite în quartile — cu un număr aproximativ egal de companii în fiecare — pe baza reprezentării femeilor în cadrul echipei managementului de vârf.

S-a comparat performanța financiară a companiilor din quartilele de la extrema superioară și cea inferioară.

Cele 353 de companii au fost împărțite în 11 sectoare industriale, ceea ce a permis cercetătorilor să compare performanța financiară a companiilor din extrema superioară și cea inferioară în funcție de industrie. Din cele 11 industrii din acest studiu, s-au extras suficiente date (suficiente companii într-o anumită industrie) pentru a realiza o analiză în cadrul a cinci industrii – bunuri de consum ciclic, bunuri principale, financiară, industrială și servicii de tehnologie informațională/telecomunicații.

Rezultate:

Companiile cu numărul cel mai mare de femei în cadrul echipelor lor de management de vârf au înregistrat o performanță financiară mai ridicată decât companiile cu un grad mai scăzut de reprezentare a femeilor. Aceste rezultate sunt valabile pentru ambele măsurători financiare analizate: rentabilitatea capitalurilor proprii (ROE), care este cu 35% mai mare, și rentabilitatea totală pentru acționari (TRS), care este cu 34% mai mare. În fiecare dintre cele cinci industrii analizate, companiile cu cea mai mare reprezentare a femeilor în echipele de management de vârf au înregistrat un ROE mai ridicat decât companiile cu cea mai slabă reprezentare a femeilor. În patru din cinci industrii, companiile cu cea mai mare reprezentare a femeilor în echipele de management de vârf au înregistrat un TRS mai mare decât companiile cu cea mai slabă reprezentare a femeilor.

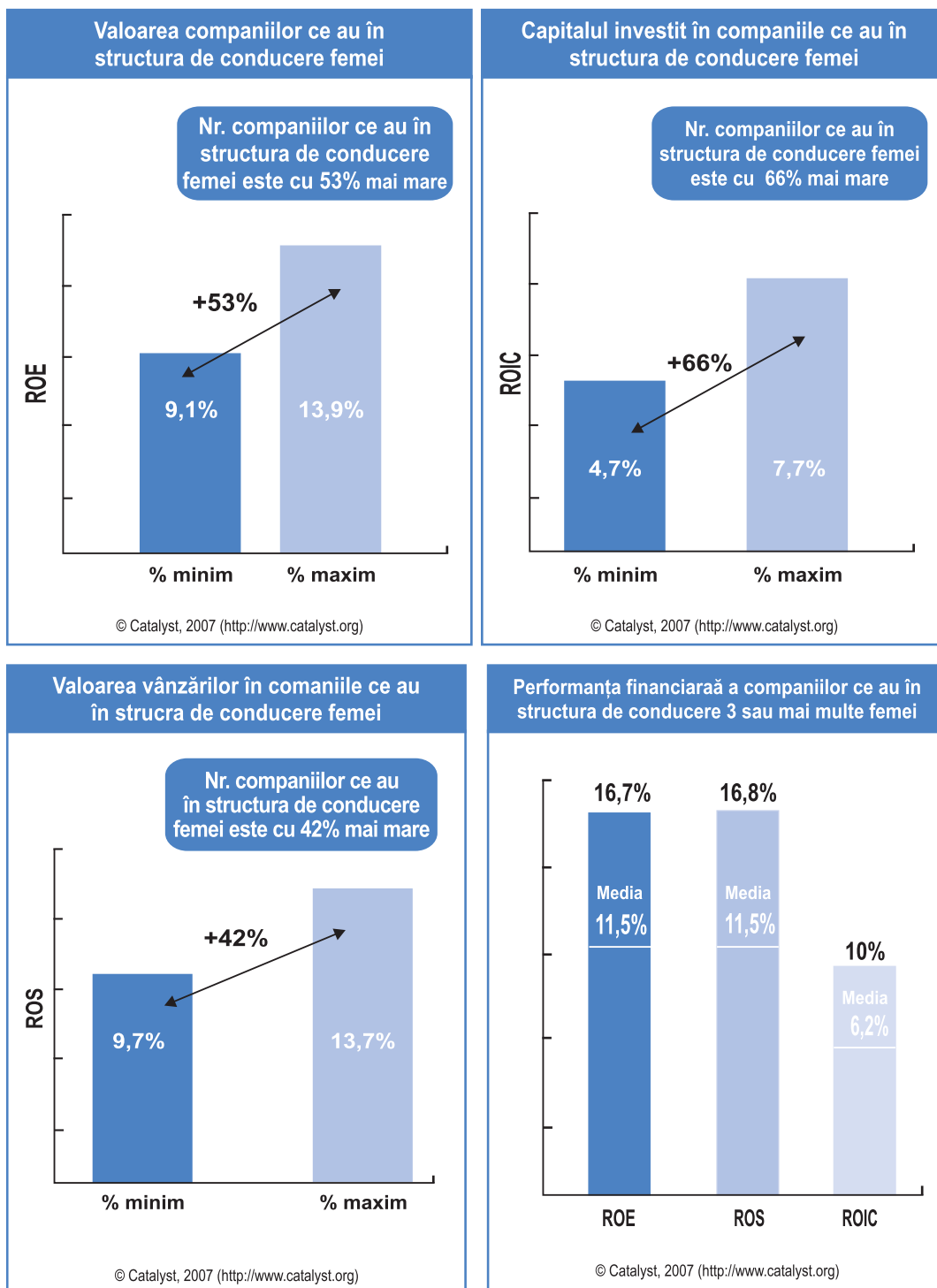
Extras din www.catalyst.org

²⁵ Catalyst, *The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity*, Catalyst, New York, 2004. Poate fi găsit pe: <http://www.catalyst.org>.

²⁶ “Fortune 500” este o listă anuală întocmită și publicată de revista *Fortune* și prezintă primele 500 de corporații publice americane clasificate în funcție de venitul brut. Poate fi găsit pe: <http://www.fortune.com>.

INDICAREA PROBLEMELOR

"The Bottom Line: Corporate performance and Women's Representation on Boards",
(Catalyst, 2007)



1.3.3 “Femeile contează” (McKinsey, 2007)²⁷

“Femeile contează” este rezultatul unui studiu în două etape realizat de McKinsey pentru a evalua impactul diversității de gen asupra performanței companiilor. *Femeile contează* demonstrează că firmele unde femeile sunt cel mai bine reprezentate în consiliul administrativ sau la nivelele managementului de vârf sunt cele cu cea mai bună performanță, atât în ceea ce privește măsurătorile organizaționale, cât și cele financiare.

Studiul s-a desfășurat în două etape succesive.

În primul rând, s-a folosit un instrument de diagnosticare McKinsey (Profilul Performanței Organizaționale) pentru a măsura **exceleța organizațională a unei companii conform a nouă criterii**: conducere, direcționare, reprezentare, coordonare și control, inovare, orientare externă, capacitate, motivare, mediu de lucru și valori.

Cu acest instrument, experții McKinsey au analizat evaluările a 115.000 de angajați din 231 de companii publice și private, precum și din organizații non profit, și au arătat că există o corelare între nivelul de excelență al unei companii conform acestor nouă dimensiuni organizaționale și performanța sa financiară. Companiile cu cele mai bune rezultate conform acestor criterii organizaționale au manifestat tendința de a avea marje operaționale și o capitalizare bursieră de două ori mai mari decât cele ale companiilor cu rezultate mai slabe.

Apoi au ales 101 companii care publică componența organismelor lor de conducere, în principal corporații mari din Europa, America și Asia, dintr-o gamă variată de industrii, de la energie la instituții financiare și de distribuție.

Au analizat răspunsurile a 58.240 de persoane intervievate și apoi au comparat rezultatele pentru aceste companii în funcție de proporția femeilor din organismele de conducere.

S-a descoperit că “firmele **cu trei sau mai multe femei în funcții superioare de conducere obțin un rezultat mai mare, în medie, pentru fiecare criteriu organizațional decât firmele care nu au femei în astfel de poziții**”. Într-adevăr, performanța a crescut simțitor odată ce proporția femeilor dintr-un consiliul administrativ de aproximativ zece persoane a ajuns la trei.

Corelarea nu este neapărat o cauză, dar corelarea dintre excelența organizațională și participarea femeilor în organismele de conducere este, cu toate acestea, impresionantă.

Cea de-a doua etapă își propune să analizeze dacă firmele cu directori generali femei înregistrează și o mai bună performanță financiară. În acest scop, au realizat un studiu împreună cu Amazone Euro Fund. Au ales 89 de companii europene înregistrate cu cel mai ridicat nivel al diversității sexelor în posturi superioare de conducere. Companiile au fost selectate dintre toate companiile europene cu o capitalizare bursieră de peste 150 milioane de euro, pe baza următoarelor criterii: numărul și proporția femeilor în comitetul executiv, funcția lor (președinte sau director financiar cu mai mare greutate în luarea deciziilor la nivel de companie decât un manager de comunicații) și, într-o măsură mai mică, prezența a peste două femei în consiliul administrativ, sau statistica privind diversitatea sexelor din raportul anual.

Experții de la McKinsey au analizat apoi performanța financiară a acestor companii cu media din sectorul lor de activitate. **Nu există nici un dubiu că, în medie, aceste companii și-au depășit rivalii în ceea ce privește ROE (11,4% față de media de 10,3%), rezultatul operațional (EBIT 11,1% față de 5,8%), și creșterea cursului (64% față de 47% în perioada 2005-2007).**

²⁷ McKinsey (2007), p. 12-14.

INDICAREA PROBLEMELOR

Aceste studii semnificative din punct de vedere statistic arată faptul că firmele cu o proporție mai mare de femei în comitetele lor de administrare sunt și firmele care înregistrează cea mai ridicată performanță. Deși studiile nu indică o legătură cauză-efect, ele ne oferă, totuși, o perspectivă care acționează în favoarea unei mai mari egalități a sexelor.

În sfârșit, după ce am identificat mediul de lucru și schimbările aspirațiilor personale precum și principalele obstacole în calea reprezentării femeilor în organismele de conducere, *Femeile contează* sugerează metode, pe baza bunelor practice, de a "reinventa modelul" și a crește nivelul de participare a femeilor în afaceri, precum și în posturile superioare de conducere.

Capitolul 2. Profesiile țin cont de gen?

2.1 Prezentare generală

Acest capitol oferă informații cu privire la segregarea de gen și la modul în care aceasta influențează performanța în afaceri.

Mai întâi analizează situația actuală în care femeile și bărbații sunt distribuiți inegal pe piața de muncă a UE și demonstrează că situația aceasta se datorează persistenței stereotipurilor sexuale. Apoi prezintă faptul că aceste stereotipuri ignoră complet talentele individuale, capacitățile și ambițiile actuale ale bărbaților și femeilor. Oferă și câteva exemple ale modului în care astfel de prejudecăți pot fi depășite prin măsuri practice la nivelul companiilor, ceea ce poate aduce beneficii nu doar femeilor, ci și bărbaților și productivității companiilor.

2.2 Situația actuală

Genul și rata angajării forței de muncă în UE -27²⁸

- Rata medie a angajării în 2007: 71,6% pentru bărbați și 57,2% pentru femei.
- Rata medie a șomajului în 2007: 9% pentru femei și 7,6% pentru bărbați, cu o diferență medie de 1,4%.

- Strategia Europeană pentru Servicii și Dezvoltare a stabilit obiectivul de a atinge o rată a angajării pentru femei de 60% până în 2010. În ultimii ani, angajarea femeilor a înregistrat o creștere continuă, cu o rată considerabil mai ridicată pentru femei decât pentru bărbați, atingând o medie de 57,2% pentru UE27 în 2007.
- În ciuda trendului pozitiv, rata angajării femeilor este încă mai scăzută decât aceea a bărbaților în toate țările UE, cu mari variații. În 2007, diferența dintre ratele angajării femeilor și bărbaților era sub 5 p.p. în Finlanda și Suedia la peste 25 p.p. în Grecia și Malta.
- Rata medie a șomajului tinde să fie mai ridicată în cazul femeilor. În 2007 cele mai mari diferențe în detrimentul femeilor se înregistrau în Grecia (8) Spania (5,3) și Italia (3,4). În 7 țări, rata șomajului în rândul bărbaților era mai mare decât în rândul femeilor (Germania, Estonia, Irlanda, Letonia, Lituania, România și Marea Britanie).

²⁸ Report on equality between women and men 2008, COM(2008)10 final. Disponibil pe: http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2008/keaj08001_en.pdf.

- Majoritatea muncitorilor cu jumătate de normă sunt femei. În 2007, numărul femeilor care lucrau cu jumătate de normă a reprezentat 31,4% în UE-27 în vreme ce procentul corespunzător pentru bărbați era de 7,8%. Cota femeilor care muncesc cu jumătate de normă a depășit 30% în Franța, Irlanda, Danemarca și Luxemburg, 40% în Suedia, Austria, Belgia, Marea Britanie și Germania și a atins chiar 74,9% în Olanda. În schimb, cota femeilor care lucrează cu jumătate de normă a fost foarte scăzută în Bulgaria, Slovacia, Ungaria, Republica Cehă și Letonia.

Sursa: Comisia Europeană. Raport privind egalitatea între bărbați și femei — 2008 (Date Eurostat 2007)

- Rata medie a slujbelor cu jumătate de normă în 2007: 31,4% pentru femei și 7,8% pentru bărbați.

Genul și absolvenții²⁹

- Bărbații reprezintă doar 20-27 % dintre absolvenți în profesii privind servicii sociale, sectoarele de sănătate și educație.
- Femeile reprezintă între 60 și 70% dintre absolvenți în profesii legate de instruirea profesorilor și științe social și comportamentale.
- Bărbații reprezintă între 85 și 70% dintre absolvenți în profesii legate de comerț și administrație, producție și tratarea materialelor, matematică, statistică și transporturi.

Genul și sectoarele de angajare³⁰

- 77% dintre persoanele angajate în servicii sociale și de educație sunt femei;
- 62% dintre persoanele angajate în agricultură, vânat, industria forestieră și pescuit sunt bărbați;
- 34% dintre persoanele angajate în industrii de producție sunt femei.

Genul și categoriile socio-profesionale³¹

- Femeile reprezintă 75% dintre angajații obișnuiți din administrație și 65% din personalul care activează în sectorul serviciilor și ca vânzători în magazine și piețe.
- Bărbații reprezintă marea majoritate (79%) a persoanelor angajate în mod obișnuit în operarea sau instalarea mașinilor și ca muncitori de asamblare și 85% dintre muncitorii calificați și cei angajați în ocupații manuale.

²⁹ Eurostat, Viața femeilor și a bărbaților în Europa. Portret statistic pentru 2008, Biroul pentru Publicații Oficiale al Comunităților Europene, Luxemburg, 2008. Poate fi găsit pe: <http://www.epp.eurostat.ec.europa.eu> pp. 36-37 (Sursa: Sursa: Eurostat, UOE, 2004)

³⁰ Eurostat, Viața femeilor și a bărbaților în Europa. Portret statistic pentru 2008, Biroul pentru Publicații Oficiale al Comunităților Europene, Luxemburg, 2008. Poate fi găsit pe: <http://www.epp.eurostat.ec.europa.eu> pp. 55-56. (Sursa, Eurostat, LFS).

³¹ Eurostat, Viața femeilor și a bărbaților în Europa, un portret statistic, , Biroul pentru Publicații Oficiale al Comunităților Europene, Luxemburg, 2008. Poate fi găsit pe: <http://www.epp.eurostat.ec.europa.eu> pp. 63-64. Sursa datelor: Eurostat, Studiu asupra Forței de Muncă, 2005 și 2006

- 2,6 % dintre bărbații angajați în cadrul UE lucrează ca experți în IT sau experți asociați în IT (categoriile ISCO 213 și 312), aproape de patru ori mai mulți decât femeile (0,7 %). Diferența aceasta este mai mare de 3 la 1 în aproape țările și de peste 5 la 1 în Olanda, Austria și Portugalia (Date de la Eurostat, LFS 2006).

- În medie, segregarea pe sectoare persistă și chiar a crescut în cadrul UE.
- Există o mare similaritate în Statele Membre atât în gradul de concentrare a angajării și în alcătuirea primelor 6 sectoare care angajează femei. În jumătate dintre Statele Membre ale UE, sectorul sănătate și educație angajează cele mai multe femei ca și în Islanda și în Norvegia.
- Bărbații domină sectoare precum construcții, producția și distribuția de energie, gaze și apă, transportul și industria manufacturieră. În 2005 femeile reprezentau 8% din forța de muncă în construcții și doar 14% din aceea de transporturi.
- Bărbații sunt mult mai bine reprezentați decât femeile în sectorul industrial, în vreme ce femeile predomină în sectorul serviciilor, cu o diferență mai puțin marcantă în noile State Membre ale Europei.
- Gradul de concentrare într-un număr limitat de ocupații este, de asemenea, mult mai ridicat printre femei decât printre bărbați. În 2005, aproape 36% dintre femeile active profesional din Uniune erau angajate în doar șase dintre cele 130 de categorii ocupaționale standard, în vreme ce primele șase ocupații pentru bărbați reprezentau doar 25% din numărul total al bărbaților activi profesional. Ocupațiile respective erau complet diferite pentru bărbați și pentru femei.
- Proporția femeilor în cadrul organismelor de conducere este mult mai mică decât a bărbaților (de 3 ori mai mică decât media) și cu cât o persoană urcă pe scara ierarhică, cu atât scade procentul.

Sursa: Franco, A. Concentrarea femeilor și bărbaților în sectoarele de activitate. Statisticile Eurostat. Populația și condițiile sociale 53/2007). Biroul pentru Publicațiile Oficiale ale Comunităților Europene: Luxemburg, 2007.

2.3 Segregarea orizontală și verticală a pieței muncii și “meta-stereotipurile”

Segregarea orizontală și verticală a pieței muncii în funcție de gen poate fi observată, chiar dacă în grade diferite, în toate țările UE.³²

Segregare orizontală: Există tendința ca femeile să se regăsească în grupuri ocupaționale și sectoare economice asemănătoare, indiferent de țară sau cultură. Același lucru este valabil și pentru bărbați, care, totuși, sunt distribuiți într-o gamă mai mare de ocupații.

³² Comisia Europeană, *Report on Equality between women and men 2008*, op. cit..

INDICAREA PROBLEMELOR

Alegerea domeniilor de cercetare are cu siguranță impactul său asupra segregării sexelor de pe piețele muncii. Este dificil de evaluat totuși dacă aceasta este o cauză sau un efect: alegerea domeniilor de studiu stabilește alegerile profesionale, dar diviziunea actuală a sexelor în domeniul muncii influențează în mod clar orientarea vocațională și educațională.

Segregare verticală: Femeile sunt concentrate la nivelele inferioare și intermediare ale ierarhiilor și profesiunilor și sunt reprezentate mult mai puțin decât bărbații la nivelul managementului superior.

Segregarea verticală, ilustrată adesea de metafora tavanului de sticlă, este cel de-al doilea pilon al diviziunii muncii în funcție de sex. De exemplu, în 2007b în Europa doar trei directori din zece erau femei.

Indiferent de realitățile specifice istorice, politice și culturale ale țărilor membre ale Uniunii Europene, segregarea orizontală și verticală reprezintă cele două mecanisme care organizează diviziunea muncii dintre femei și bărbați. Diferențele de remunerație dintre bărbați și femei sunt adesea rezultatul existenței acestei duble segregări.

Două “meta” stereotipuri

Stereotipurile de gen sunt generalizări cu privire la ce se așteaptă din partea femeilor și a bărbaților într-un anumit context social. Adesea, acestea sunt idei ultra simplificade despre diferențele dintre femei și bărbați, aptitudinile, atitudinile psihologice, ambițiile și comportamentele lor. Judecățile bazate pe aceste generalizări pot părea inițial ca economisind timp și energie. În realitate, ele nu reușesc să capteze bogăția trăsăturilor și talentelor indivizilor. UE a identificat persistența stereotipurilor sexuale ca fiind cauza principală a dezechilibrelor dintre sexe și a ineficiențelor de pe piața muncii.³³

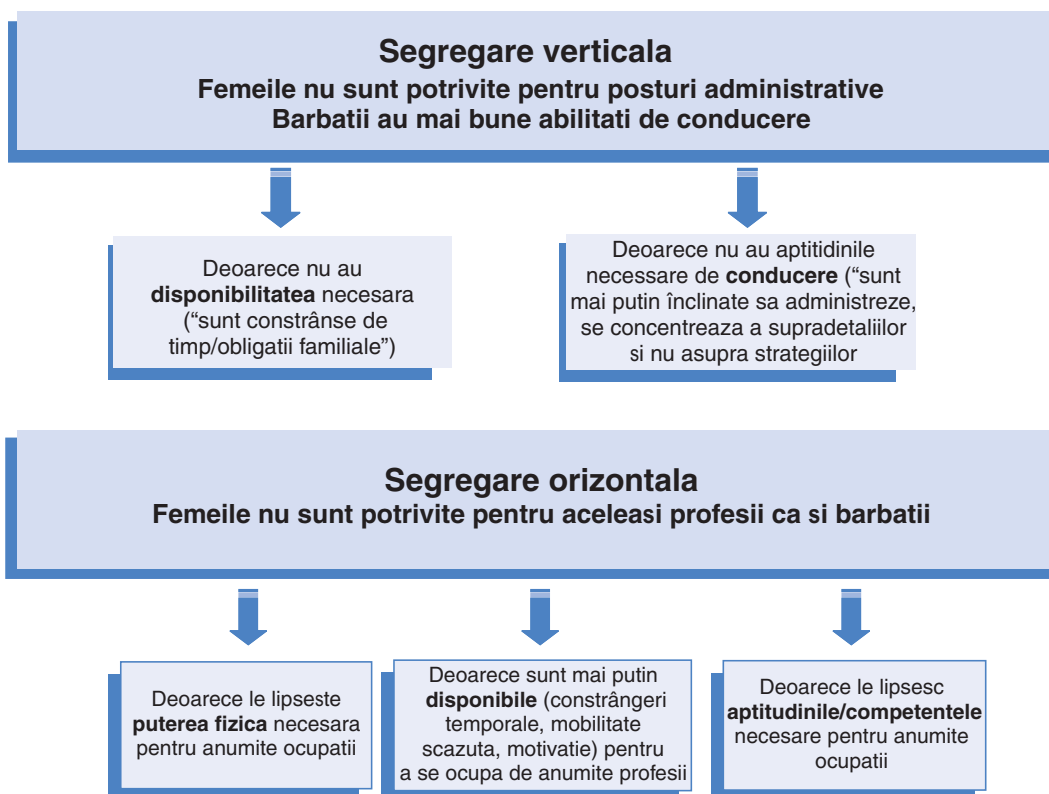
Proiectul finanțat de UE STERE/O³⁴ a analizat legăturile dintre segregarea ocupațională în funcție de sex și persistența stereotipurilor de gen în 6 țări ale UE. Concluzia este că segregarea orizontală și segregarea verticală au o relație dublă cu stereotipurile de gen:

- există o segregare verticală (în sensul că există mai mulți bărbați decât femei în poziții decizionale), prin urmare, femeile nu sunt potrivite pentru posturi administrative, iar bărbații au aptitudini mai bune de management și conducere.
- există o segregare orizontală, prin urmare femeile nu sunt potrivite pentru a realiza aceeași ocupație sau a îndeplini aceleași sarcini ca bărbații (de exemplu, există mai multe femei decât bărbați în posturi de asistente medicale deoarece femeile sunt mai înzestrate natural pentru a oferi îngrijiri).

Faptul că femeile și bărbații nu au un statut egal pe piețele muncii tinde să întărească aceste stereotipuri, care nu au nici un fundament în realitate, cu privire la abilitățile reale ale femeilor și bărbaților.

³³ Pentru mai multe informații, vizitați *A Roadmap for Equality between Women and Men 2006 - 2010* COM(2006)92.

³⁴ Sursa : STERE/O : Faire la chasse aux stereotypes de sexe agissant sur la division du travail dans l'Europe élargie.
Vezi http://ec.europa.eu/employment_social/emplweb/gender_equality/project_en.cfm?id=198.



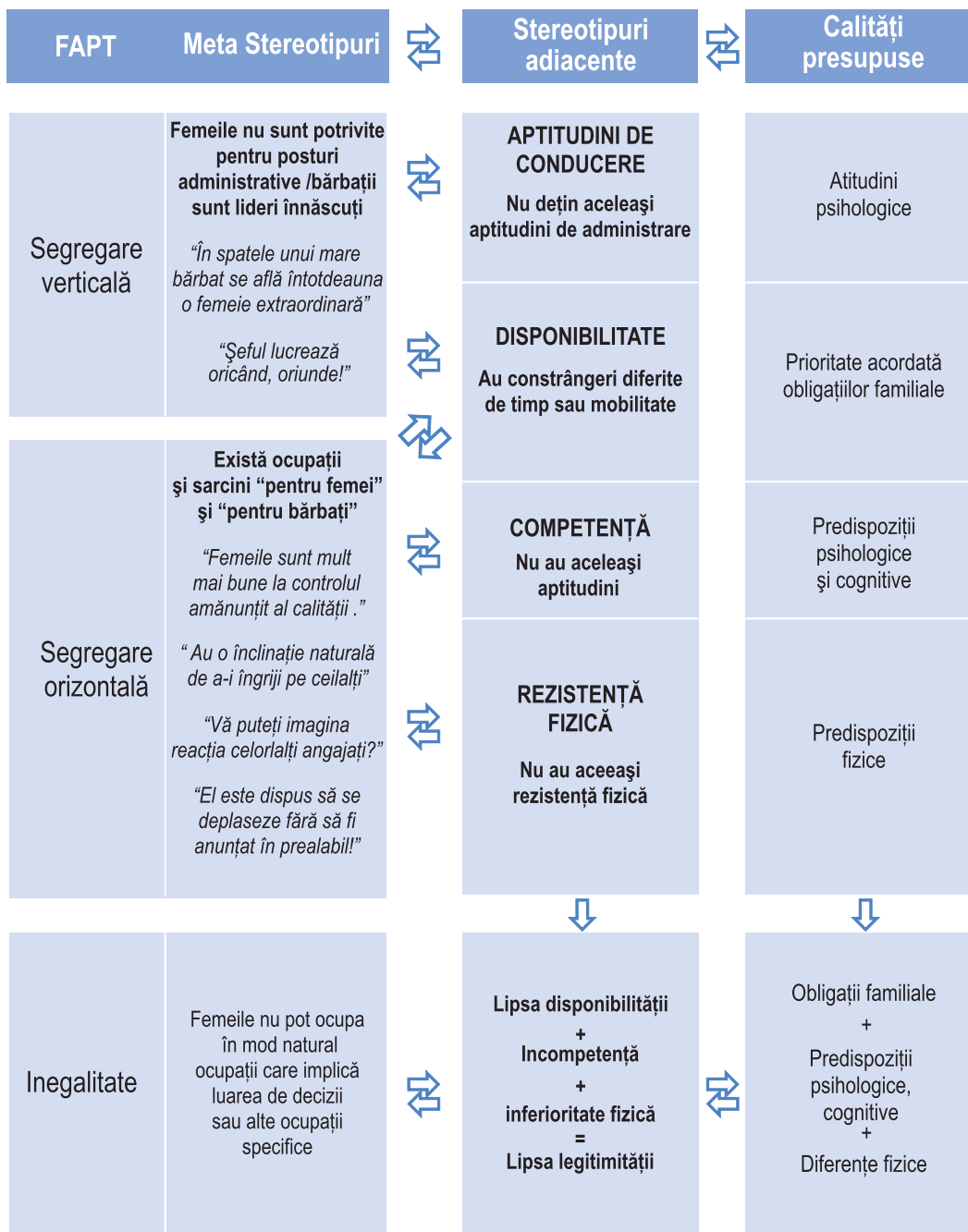
Cercul vicios al stereotipurilor

Părerile conform cărora femeile nu pot deține funcții de conducere indică aceeași logică stereotipică precum și părerile care susțin că femeile nu pot fi angajate în mod natural într-un număr semnificativ de ocupații.

Printre acestea se numără: "femeile au constrângeri temporale, în timp ce bărbații sunt disponibili tot timpul"; sau: "femeile sunt mai puțin dedicate serviciului din cauza obligațiilor lor familiale, bărbații sunt mai dedicați în ciuda sau din cauza responsabilităților lor familiale"; sau: "femeile și bărbații au predispoziții psihologice sau chiar cognitive care îi exclud de la practicarea anumitor profesii sau sarcini din cadrul profesiilor respective".

Aceste stereotipuri apar pentru că acceptăm să ne complăcem într-o logică auto-referențială. Părerile care susțin diviziunea actuală a ocupațiilor și profesiunilor sunt acceptate mecanic și nu sunt puse la îndoială. Diviziunea existentă a muncii în funcție de sex devine obiectul unei acceptări aproape fataliste.

Tabelul următor prezintă “cercul vicios” al stereotipurilor:



2.4 Deconstrucția stereotipurilor

Figura 8 de mai sus arată modul în care cele două “meta-stereotipuri” se bazează pe un set de generalizări despre diferențele dintre bărbați și femei:

- abilitate fizică;
- aptitudini și competențe;
- aptitudini de conducere;
- disponibilitate de timp și mobilitate.

Paragrafele următoare ilustrează modul în care aceste stereotipuri pot fi identificate, analizate și într-un final depășite pentru a aduce beneficii femeilor, bărbaților și companiilor.³⁵

2.4.1 “Diferențe fizice”

Cum funcționează stereotipul

Anumite ocupații au fost inaccesibile femeilor o perioadă lungă din cauza solicitărilor fizice pe care le implică: gradul efortului fizic, rezistența sau duranța necesare pentru îndeplinirea acestora au fost considerate a fi incompatibile cu psihologia feminină.

Analiza stereotipului

Este adevărat că bărbații sunt în general mai înalți și mai solizi și, prin urmare, mai puternici decât femeile. Totuși, aceasta este doar o diferență statistică: există bărbați cu o constituție firavă tot așa cum există femei puternice. Femeile au îndeplinit dintotdeauna munci care necesitau rezistență fizică (în agricultură, în producție ...), și numeroase ocupații feminine prin excelență (asistentă, menajeră, moașă ...) necesită adesea efort și rezistență fizică.

Dar și mai important, progresul tehnologic permite mecanizarea unui număr de sarcini care în trecut necesitau un considerabil efort fizic (cărarea și ridicarea de greutate, foraj, aplicarea presiunii ...). Criteriile pentru stabilirea dificultății fizice nu mai sunt relevante pentru diviziunea muncii dintre bărbați și femei.

Curtea de Justiție a Comunităților Europene, în momentul în care i s-a solicitat să medieze diferențele de tratament dintre bărbați și femei în cadrul clasificărilor profesionale, cu referire la criteriul rezistență fizică, a replicat, într-o sentință din data de 1 iulie 1986:

*Faptul de a accepta valori corespunzătoare performanței medii a muncitorilor aparținând unui singur sex pentru a stabili în ce măsură o ocupație necesită efort sau cauzează extenuare sau este dificilă din punct de vedere fizic reprezintă o formă de discriminare dintre cele două sexe*³⁶

Desființarea stereotipului și generarea de beneficii pentru afaceri

Diferențele fizice nu mai contează atât de mult ca înainte. În multe situații, tehnologia aplicată ergonomiei în muncă poate elimina sau reduce efortul fizic.

Căutarea soluțiilor ergonomice care îmbunătățesc eficiența prin angajarea mai multor muncitori este o abordare inteligentă a provocărilor implicate în producție și poate reduce sau elimina riscurile legate de sănătate sau siguranță.

Soluțiile ergonomice pot fi descoperite solicitând consilierea profesionistă din partea doctorilor pentru sănătate și siguranță ocupațională (OSH), din partea inspectorilor muncii sau a agenției naționale pentru îmbunătățirea condițiilor de muncă sau a consultanților OSH.

³⁵ Rapoarte de urmărire a *EU Social Partners Framework of Actions on Gender Equality* oferă informații asupra numeroaselor inițiative ale organizațiilor angajatorilor și muncitorilor, întreprinderilor, cu privire la abordarea stereotipurilor cu privire la genuri și promovarea egalității sexelor la locul de muncă. Rapoarte disponibile pe http://ec.europa.eu/employment_social/social_dialogue/docs_en.htm.

³⁶ Judecata Instanței (Camera cinci) din 1 iulie 1986. Cazul 237/85 Gisela Rummler v Dato-Druck GmbH. ECR 2101. Disponibil pe: http://curia.europa.eu/en/content/juris/index_tab.htm.

Conformitatea cu legislația OSH sau luarea de măsuri pentru îmbunătățirea condițiilor de muncă poate deveni un punct de plecare pentru desființarea stereotipurilor sexuale și poate lărgi piața posibililor angajați ai companiei.

De exemplu:

În industria de producere a plasticului, sarcina muncitorului care operează mașina de injecție a fost dintotdeauna o “meserie de bărbat”; femeile se regăsesc mai degrabă în alte slujbe precum operator de presă. Efortul fizic implicat pare să justifice această diviziune a muncii deoarece un instalator trebuie să ridice tipare foarte grele folosind o rampă pe roți. Acest serviciu solicită foarte mult efort fizic din partea muncitorilor. Dezvoltarea de noi tehnologii a permis producere de noi tipuri de rampe, care pot fi operate cu mult mai puțin efort. Folosind acest nou instrument, industriile pot alege dintr-o gamă mai largă de posibili muncitori, inclusiv femei, îmbunătățind în același timp calitatea muncii pentru fiecare.

În Franța, legislația privind egalitatea sexelor prevede o gamă de măsuri diferite pentru promovarea egalității sexelor și a diversificării ocupaționale. Include de asemenea asistența financiară pentru a acoperi o parte din costurile pe care compania trebuie să le suporte pentru ca anumite slujbe să fie accesibile și femeilor.³⁷ Măsurile permit plata consilierii tehnice și achiziționarea de noi echipamente și, solicitând consilierea expertă a ANACT (agenția națională franceză pentru îmbunătățirea condițiilor de muncă), au îmbunătățit condițiile de muncă pentru toată lumea, promovând în același timp accesul femeilor la slujbe noi.³⁸

2.4.2 “Femeile și bărbații au competențe și aptitudini diferite”

Cum funcționează stereotipul

Controlul și utilizarea tehnologiei au fost considerate mult timp o prerogativă a bărbaților. Acest mediu cultural determină alegerea domeniului de studiu pentru fete și băieți. De fapt, sondajul OECD PISA 2006³⁹ indică foarte clar că există o diferență între auto-percepția fetelor și băieților și performanțele lor reale în privința subiectelor de știință și tehnică: “Deși diferențele generale de sex în performanțele legate de subiectele realiste au fost mici, atitudinile diferite față de știință printre băieți și fete pot afecta deciziile conform cărora elevii continuă să studieze materii de reală sau dacă aleg o carieră în știință. (...) Dintre atitudinile evaluate în PISA, cea mai mare diferență între sexe a fost observată în concepția pe care elevii o au despre știință. În 22 din cele 30 de țări OECD din cadrul sondajului, bărbații au avut păreri mult mai bune decât femeile cu privire la abilitățile lor tehnice.”

O mare majoritate a fetelor își aleg cariere în științe umane și sociale (80% dintre persoanele angajate ca psihologi, de exemplu), în timp ce ele reprezintă minoritatea în numeroase cariere tehnologice și științifice, inclusiv tehnologiile informaționale și

³⁷ Aceste măsuri și baza lor legală sunt prezentate pe site-ul oficial al Ministerului Muncii din Franța: http://www.travail-solidarite.gouv.fr/IMG/pdf/Les_aides_financieres.pdf.

³⁸ Conseil Supérieur de l’Egalité Professionnelle, Secrétariat aux Droits des femmes et à la formation professionnelle, Service des droits des femmes et de l’égalité, Service de l’information et de la communication, *Guide d’appui à la négociation*. Available at : <http://www.travail-solidarite.gouv.fr>. prezintă multe exemple de studii de caz de succes în întreprinderile franceze.

³⁹ OECD, *PISA 2006: Science Competencies for Tomorrow’s World*, OECD, Paris, 2007. Poate fi găsit pe <http://www.oecd.org>.

comunicaționale. Femeile reprezentau doar 29% dintre persoanele angajate ca cercetători și ingineri în 2004 și doar 18% dintre cercetătorii din sectorul comercial și de afaceri și.⁴⁰

Distrugerea stereotipului și generarea de beneficii pentru afaceri

Aptitudinile nu țin cont de gen. Sectoarele industriale care au fost dominate în mod tradițional de femei precum industria textilă, serviciile financiare, sănătate etc. au înregistrat progrese impresionante în ceea ce privește conținutul tehnologic al sectorului respectiv. Femeile s-au dovedit a fi capabile să își însușească aptitudinile necesare pe măsură ce conținutul tehnic al slujbelor lor crește.

Totuși, “introducerea noilor tehnologii în instruire și la locul de muncă a avut loc fără nici o modificare a statutului profesional în cadrul acestor cariere și fără nici o schimbare a statutului persoanelor angajate”.⁴¹

Femeile reprezintă majoritatea absolvenților universitari din Europa (59%), iar prezența lor în sectoare non tradiționale crește continuu.⁴² “În mare, trendurile statistice din performanțele educaționale indică reducerea diferenței educaționale dintre femei și bărbați: (...) În viitor va apărea un număr tot mai mic de reprezentare a bărbaților în grupul persoanelor cu studii superioare.”⁴³

Tot mai multe companii consideră intrarea femeilor într-un univers “masculin” ca un factor pozitiv de schimbare și evoluție.

De exemplu

MuT în limba germană înseamnă “Fete în tehnologie”. Înseamnă și curaj. În 2007, compania Stihl, un producător de marcă în domeniul drujbelor și al instrumentelor electrice de grădinarit, a luat parte la un proiect regional MuT din Germania. În colaborarea cu serviciul public local de angajare a fost implementat un program de instruire pentru a determina fetele să caute cariere în domeniile tehnice. Au fost organizate acțiuni de informare pentru a atrage candidații femei care să urmeze cursuri academice și să participe la târguri de instruire. Compania a fost de acord și să ofere instructoarele slujbe în ocupații tehnice și îndeletniciri manuale.”⁴⁴

Pagina de Internet a companiei specifică: “Angajații noștri sunt motivul pentru care reușim să producem produse de calitate superioară.” (www.stihl.com), și acesta poate fi unul dintre motivele pentru care au decis să atrage tinere talentate care să aplice pentru ocupații care sunt în mare parte dominate de angajați bărbați.

Instruirea la locul de muncă și de-a lungul vieții în cadrul companiilor trebuie să fie oferită atât femeilor, cât și bărbaților, pentru a le consolida competențele din domeniile științifice, tehnice și tehnologice. Legislația din multe țări ale UE prevede măsuri speciale pentru

⁴⁰ Directoratul General de Cercetare al Comisiei Europene, Știință și Societate, *SHE Figures. Women and Science, Statistics and indicators 2006*, Biroul pentru Publicații Oficiale al Comunităților Europene, Luxemburg, 2006. - ISBN 92-79-01566-4. Poate fi găsit pe: <http://www.europa.eu>.

⁴¹ Donial-Shaw G., Junter-Loiseau A., “La formation des femmes aux nouvelles technologies: une mauvaise réponse à un vrai problème”, *Les Cahiers du MAGE*, 1/97.

⁴² Eurostat, *The life of women and Men in Europe. A statistical portrait 2[008*, Biroul pentru Publicații Oficiale al Comunităților Europene, Luxemburg, 2008. Poate fi găsit pe: <http://www.epp.eurostat.ec.europa.eu>

⁴³ Fundația Europeană pentru Îmbunătățirea Condițiilor de Viață și Muncă, *Working in Europe: Gender differences*, Dublin 2008. p. 3. Disponibil doar în format electronic pe: <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2008/34/en/1/ef0834en.pdf>

⁴⁴ Sursa: Parteneri Sociali ai UE. *Framework of Actions on Gender Equality*. Al doilea raport de urmărire, 2007. p. 30. Disponibil pe: http://ec.europa.eu/employment_social/social_dialogue/docs_en.htm

instruirea și recalificarea muncitorilor. Fondul Social European (ESF),⁴⁵ care este administrat de Statele Membre la nivel național se dedică îmbunătățirii gradului de adaptare a muncitorilor la nevoile în schimbare de pe piețele muncii și oferă sprijin specific pentru instruirea vocațională în vederea reducerii inegalității dintre bărbați și femei.

De-a lungul ultimilor ani, ESF și inițiativa UE-Equal au oferit sprijin asociațiilor profesionale, instituțiilor de instruire vocațională și organizațiilor angajatorilor pentru programe pentru instruirea femeilor în ocupații non tradiționale, și, în același timp, pentru a sprijini firmele, mai ales cele mici și mijlocii, în îndepărtarea obstacolelor care pot apărea în calea participării femeilor.⁴⁶

Pentru a preveni lipsa aptitudinilor, au fost inițiate numeroase acțiuni pentru a crește prezența femeilor în sectorul construcțiilor. De exemplu, în Italia, proiectul finanțat de UE "A.CANT.O"⁴⁷ (Arhitecții – directorii pentru egalitate de șanse) a stabilit o rețea de centre pentru resurse privind egalitatea sexelor în cadrul instituțiilor existente de instruire și sprijinire a sectorului construcțiilor. Centrele oferă consiliere specializată companiilor care doresc să atragă femei, precum și ocazii de instruire pentru femeile arhitect și șef de șantier.

Cadrul de Acțiune UE al Partenerilor Sociali pentru Egalitatea Sexelor și cele două rapoarte ale sale⁴⁸ oferă multe exemple de măsuri luate de organizațiile de afaceri, de partenerii sociali și de companii pentru a promova un mai bun mix al sexelor în cadrul ocupațiilor. Acest cadru include:

- Campanii pentru conștientizarea tinerelor fete cu privire la ocaziile oferite de meseriile tehnice și pentru facilitarea contactului lor cu întreprinderile (de exemplu, pagini de Internet pentru angajatori și pentru posibile candidate; târguri de cariere și "Zilele fetelor" în întreprinderi);
- Programe de instruire și angajare (dezvoltarea schemelor specializate de ucenicie; instruirea femeilor șomere în ocupații non tradiționale, în sectoarele de construcții, comunicare și transporturi; sprijinul accesului bărbaților la ocupații din sectoarele medicale).

2.4.3 "Bărbații sunt lideri înnașcuți"

Cum funcționează stereotipul

Femeile sunt încă slab reprezentate la scară largă în poziții de conducere și în special în managementul de vârf și în procesul decizional strategic. Dezechilibrul este evident mai ales în sectorul privat. 97% dintre președinți și 90% dintre membrii organismelor decizionale la cel mai înalt nivel din companiile cele mai cunoscute public din Europa sunt încă bărbați. Chiar și în acele sectoare unde femeile reprezintă majoritatea (sănătate,

⁴⁵ Fondul Social European este disponibil prin intermediul Statelor Membre sau Regiunilor. Participanții la proiectele FSE sunt de diferite tipuri: administrație publică, ONG și parteneri activi în domeniul angajării și includerii sociale, întreprinderi și alți acționari relevanți. Informații suplimentare cu privire la FSE pot fi găsite pe: http://ec.europa.eu/employment_social/esf.

⁴⁶ UE-Egal "Establishing a culture of gender equality in the business world", 2007 oferă o descriere a inițiativelor numeroase din domeniu. Documentul poate fi găsit pe: http://ec.europa.eu/employment_social/equal/data/document/etg4-pb07-busiwor_en.pdf.

⁴⁷ <http://www.raedes.eu/acanto/index.htm>.

⁴⁸ Cadrul Acțiunilor cu privire la Egalitatea Sexelor și rapoartele de Urmările ale Partenerilor Sociali ai UE pot fi găsite pe: http://ec.europa.eu/employment_social/social_dialogue/docs_en.htm

asistență socială, educație), bărbații au tendința de a domina la nivelele superioare de management.⁴⁹

Distrugerea stereotipului și generarea de beneficii pentru afaceri

În multe țări, mai ales acolo unde au fost instaurate sisteme pentru a elimina barierele care împiedică participarea femeilor, un număr tot mai mare de femei pot fi întâlnite la cele mai înalte nivele ale ierarhiei decizionale în guvern, administrație publică și sistemul juridic.

“În 1995, când a fost lansată Platforma pentru Acțiune din Beijing, femeile reprezentau puțin peste 10% dintre parlamentarii în întreaga lume. De atunci s-a înregistrat o creștere constantă, deși scăzută, a acestui procent, astfel încât în iulie 2007 femeile reprezentau peste 17% dintre membrii parlamentelor naționale la scară mondială. (...) S-a înregistrat un progres semnificativ în promovarea femeilor în cadrul administrațiilor centrale ale statelor membre UE, unde în prezent ocupă aproape 33% din primele două poziții principale ale ierarhie prin comparație cu aproximativ 17% în 1995.”⁵⁰

De asemenea, în sectorul privat, participarea femeilor devine tot mai evidentă, mai ales în cadrul managementului intermediar: în 2007, 32% dintre persoanele considerate a fi conducătorii companiilor din UE EU 27 erau femei.⁵¹

Raportul realizat de McKinsey, *Femeile contează*⁵² oferă dovezi conform cărora companiile cu un număr semnificativ de femei în poziții superioare de conducere tind să aibă marje operaționale și o capitalizare bursieră mult mai ridicate decât cele cu un număr scăzut de femei în astfel de posturi.

Echipele mixte au avantajul de a veni cu idei și rezultate mai bune, conform opiniilor exprimate de directorii vizionari de resurse umane.⁵³

Companiile pot înregistra beneficii importante dacă abordează în mod direct stereotipurile și obstacolele care împiedică desfășurarea deplină a potențialului managerial al femeilor. Din cauza predominanței bărbaților în poziții ierarhice superioare, rețelele și canalele informale de comunicații exclud femeile. Există puține femei mentori sau femei cu statut de model profesional. În plus, cultura corporatistă cere ambiție și disponibilitate continuă, în timp ce femeile sunt mult prea adesea considerate ca fiind pasive/timide și limitate de responsabilitățile lor familiale. Metodele netransparente de selectare, lipsa planificării carierei și comportamentul macho al colegilor de serviciu pot fi toate niște posibile obstacole.

Soluțiile inovatoare și practicile transparente de management pentru abordarea acestor obstacole pot avea rezultate benefice nu doar pentru femei, dar pot și îmbunătăți organizarea generală la muncii și starea de bine a personalului.

Legislația din unele țări UE prevede negocieri pentru îmbunătățirea egalității profesionale la nivel de sucursală sau agenție și includerea acestui subiect în negocierile pentru

⁴⁹ Sursa: Daza de date CE cu privire la femeile și bărbații implicați în luarea deciziilor. Poate fi găsită pe: http://ec.europa.eu/employment_social/women_men_stats/out/measures_out438_en.htm.

⁵⁰ Comisia Europeană, *Women and men in decision-making 2007. Analysis of the situation and trends*. Biroul pentru Publicații Oficiale al Comunităților Europene, Luxemburg, 2008, p. 5.

⁵¹ Ibid. p. 7. “Heads of businesses” include directorii executivi, administratorii și directorii afacerilor mici.

⁵² McKinsey (2007), op. cit.

⁵³ Andrew Gould, CEO și președinte al Schlumberger (Germania) a concluzionat sesiunea principală „Waking Up to the Need for Women in Science and Technology” din cadrul conferinței internaționale “Women in Industrial Research—Speeding Up Changes in Europe” din Berlin, 10–11 octombrie, 2003, introducând acordul diferiților CEO din cadrul societăților de cercetare și dezvoltare active în Europa. Pentru studii cu privire la legătura dintre femeile conducători și performanța pozitivă a societăților, vezi, de asemenea, Capitolul 1.

instruire sau clasificarea ocupațiilor. De exemplu, legea franceză permite partenerilor sociali să ia măsuri pentru a încuraja carierele femeilor și a oferi o reprezentare echilibrată a bărbaților și femeilor, mai ales la nivel managerial. În Italia și în Spania, companiile pot solicita fonduri în vederea implementării planurilor de acțiune pentru egalitatea sexelor.⁵⁴

Unele companii sau asociații ale angajatorilor au elaborat scheme pentru a promova accesul femeilor la pozițiile de conducere. În aceste scheme, femeile au dreptul la un serviciu personal de consiliere. Acesta poate fi folosit pentru a oferi anumite informații de exemplu, despre cum să se pregătească pentru un interviu de recrutare sau poate oferi asistență pe termen mai lung (cu ajutorul mentorilor). Au fost înființate câteva rețele pentru schimbul de experiență dintre începători și angajații cu experiență, care le ajută pe femei să își dezvolte stima de sine și să învețe cum să își evalueze abilitățile. Se organizează și programe de instruire pentru dobândirea aptitudinilor de management și a încrederii în sine pentru femeile lider sau pentru sensibilizarea superiorilor și a colegilor de serviciu.⁵⁵

“În ianuarie 2007, Confederația Directorilor generali adjuncți ai Industriilor Britanice anunța că peste 100 de companii și organizații au semnat o schemă pentru Angajatorul Model. (...) Această schemă, administrată de Opportunity Now, reunește angajatori care susțin o muncă inovatoare în domeniul segregării ocupaționale, remunerației corecte și a ocaziilor pentru femei la locul de muncă.”⁵⁶

2.4.4 “Femeile au constrângeri de timp și mobilitate redusă”

Cum funcționează stereotipul

Conform unui sondaj realizat în 2000 de Ipsos-Rebondir⁵⁷, “aproape o femeie din cinci a fost întrebată în timpul unui interviu de angajare dacă preconizează că ar putea avea în mod ipotetic ‘unul sau mai mulți copii în viitorul apropiat; o întrebare care a fost adresată doar unui procent de 9% dintre bărbați. În paralel, 15% dintre femei au fost solicitate să indice cine are grijă de copii: de două ori mai multe decât bărbații cărora li s-a adresat aceeași întrebare (7%).”

De asemenea, referitor la mobilitatea geografică, se consideră că în general femeile sunt mai puțin disponibile pentru posturi care implică nevoia unui transfer.

În plus, se consideră adesea că femeile își urmează în mod automat partenerul dacă se impune, ceea ce situația inversă este foarte rar întâlnită. Raportul Colmou a revelat că “necesitatea unui transfer este uneori legată de promovare și reprezintă un obstacol pentru femei. Date fiind atributele actuale, în practică, bărbații ezită adesea să își urmeze partenererele”⁵⁸.

⁵⁴ Exemple de bună practică din contractele colective sunt furnizate pe: <http://www.eurofound.europa.eu/areas/gender/caseequal.htm>.
2nd Follow Up Report on the Social Partners’ Framework of Actions on Gender Equality, 2007, op. cit. oferă exemple de bună practică implementate de partenerii sociali sau de societățile individuale.

⁵⁵ *The EU Social Partners’ Framework of Actions on Gender Equality, Second Follow-Report*, 2007, op. cit.

⁵⁶ Ibid. p. 71. “Exemplar Employers’ ‘bunele practici și studiile de caz sunt prezentate pe www.opportunitynow.org.uk.”

⁵⁷ “Une minorité de femmes a été victime d’une discrimination à l’embauche”, studiu desfășurat de IPSOS pentru Rebondir pe un eșantion de aproape 500 de persoane în aprilie 2000. Poate fi găsit pe: <http://www.ipsos.fr>.

⁵⁸ Colmou, A. M., *L’encadrement supérieur dans la fonction publique : vers l’égalité entre hommes et femmes. Quels obstacles ? Quelles solutions ?*, La Documentation Française, Paris, 1999, p. 52.
Raport determinat de Ministerul Serviciilor Civile, Reformei de Stat și Decentralizării, 1999. Poate fi găsit în limba franceză pe: <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/994000782/index.shtml>.

Distrugerea stereotipului și generarea de beneficii pentru afaceri

Reconcilierea serviciului și a vieții personale trebuie să fie analizată dintr-o perspectivă nouă, mai largă.

Structurile noi ale familiei necesită ca toți angajații, femeii și bărbații, să se poată bucura în mod real de dreptul de a concilia serviciul cu viața de familie. Femeile lipsesc de la serviciu din motive de maternitate cu o medie de doar două-patru luni în timpul celor 37-40 de ani de activitate profesională. Doar întreruperile legate de graviditate și nașterea copiilor nu pot fi împărțite cu tatăl.

Majoritatea țărilor UE au stabilit noi drepturi pentru tați (concediu educațional, concediu de paternitate) și prevederi necesare pentru obținerea unui mai bun echilibru în asumarea responsabilităților familiale.

Bărbații solicită tot mai mult să petreacă mai mult timp cu familia, dar adesea li se refuză această ocazie. Studiile arată⁵⁹ că bărbații care doresc să exploateze prevederea privind concediul de paternitate se confruntă cu prejudecățile angajatorilor și ale colegilor. O mai bună cunoaștere a acestor drepturi printre angajatori și angajați și o altă atitudine față de exercitarea lor ar permite o mai bună împărțire a responsabilităților sociale, profesionale, familiale și personale.

Aceste nevoi noi pot fi satisfăcute și de forme mai noi și mai flexibile de organizare a muncii.

Laboratoires Boiron (Lyon),⁶⁰ un grup francez care produce și distribuie medicamente homeopatice, a implementat o politică pentru o mai mare flexibilitate de muncă. Prin intermediul câtorva contracte colective, organizația a căutat să obțină un echilibru între interesul companiei și nevoile angajaților. Preocupările sociale sunt evidente mai ales în formele organizării muncii pe care le-a selectat compania – forme care au scopul explicit de a reconcilia flexibilitatea și interesele angajaților. Eficiența companiei depinde în principal de eficiența forței sale de muncă, așa că această alegere este cât de poate de rațională: de exemplu, libertatea de a trece de la normă întreagă la jumătate de normă a fost acordată drept recunoaștere a nevoilor angajaților – relevantă mai ales în lumina faptului că 77% dintre angajați sunt femei. Același principiu se aplică măsurilor pe care compania le-a implementat pentru a reduce programul de lucru.

Multe companii au descoperit că investind în îngrijirea copiilor și în alte servicii pentru a-și ajuta personalul să echilibreze situația serviciului și a vieții personale este o decizie înțeleaptă de management.

Unele companii angajează furnizori externi pentru îngrijirea copiilor, scheme de joacă pentru vacanța de vară sau sprijinul acordat rudelor în vârstă. Altele înființează grădinițe la locul de muncă sau sprijină înființarea de grădinițe în districtele industriale. Sunt luate în considerație și serviciile domestice (spălarea rufelor, călcat, gătit) și sprijinul acordat la deplasarea și relocarea familiei.

Certificările pentru “companiile favorabile diversificării sexuale” pot fi întâlnite în diverse State Membre. În Ungaria, premiul național “Locul de muncă favorabil familiei” câștigă tot mai multă popularitate, iar numărul candidaților crește de la an la an (400 de candidaturi în 2006, inclusiv câteva întreprinderi mici și mijlocii). Companiile care au câștigat acest premiu îl consideră un succes profesional.⁶¹

⁵⁹ Vezi, spre exemplu, Comisia Europeană, *Reconciliation of work and private life: A comparative review of thirty European countries*, Luxemburg: Biroul pentru Publicații Oficiale al Comunităților Europene, 2005, p. 42.

⁶⁰ Sursa: <http://www.eurofound.europa.eu/areas/qualityofwork/betterjobs/cases/fr05laboratoiresboiron.htm>.

⁶¹ Cadrul Acțiunilor cu privire la Egalitatea Sexelor al Partenerilor Sociali ai UE, al doilea Raport de Urmărire, 2007, op. cit. p. 43.

INDICAREA PROBLEMELOR

Pe măsură ce aspectele legate de concilierea serviciului cu viața personală devin tot mai prezente pe agendele de negocieri colective ale partenerilor sociali, ar trebui adoptată o nouă perspectivă. Asociațiile de angajatori vizionari au început să stimuleze conștientizarea membrilor lor față de nevoia de a avea în vedere politicile privind reconcilierea serviciului cu viața personală atât pentru femei, cât și pentru bărbați, pentru a înțelege beneficiile pentru afaceri ale locurilor de muncă favorabile familiilor și pentru a lua măsuri care să le permită femeilor să se întoarcă din concediul de maternitate pentru a-și dezvolta potențialul productiv și creativ.⁶² Distrugerea stereotipurilor privind “cine trebuie să fie susținătorul familiei” înseamnă însușirea unei perspective realiste asupra familiei actuale, respectarea nevoilor tuturor angajaților, păstrarea celor mai bune talente și îmbunătățirea organizării muncii pentru toată lumea.

⁶² Spre exemplu, angajatorii și organizațiile sindicale din Cehia, și diversele organizații ale angajatorilor din domeniul chimic din Germania. Cadru Acțiunilor cu privire la Egalitatea Sexelor al Partenerilor Sociali ai UE, al doilea Raport de Urmărire, 2007, op. cit. , pp. 18 și 34.

Capitolul 3. Regulile jocului

3.1 Introducere

În prezent, globalizarea nu mai este o alegere, ci o realitate. Pentru a-și menține nivelul de prosperitate, UE trebuie să se asigure că economiile sale sunt bine poziționate pentru a profita de noile ocazii oferite de piețele globale. Strategia de la Lisabona a UE pentru creștere și locuri de muncă⁶³ are drept scop transformarea UE într-un jucător dinamic și competitiv la nivel internațional. În acest context, investiția în “capitalul uman” pentru a adapta angajații și companiile la noi provocări este un domeniu cheie al preocupărilor UE.

UE promovează un model în care progresul social și economic se sprijină reciproc. Agenda Socială a Uniunii Europene completează Strategia de la Lisabona și identifică măsuri care trebuie adoptate la nivel european și național pentru a face față noilor provocări ale globalizării.

Egalitatea dintre bărbați și femei pe piața muncii este unul dintre pilonii dezvoltării europene și ai strategiei de angajare a forței de muncă. În primul rând, Uniunea Europeană consideră egalitatea dintre bărbați și femei ca fiind un principiu de bază, un obiectiv și o sarcină. Egalitatea sexelor și non discriminarea pe motive de sex sunt drepturi fundamentale ale omului. În al doilea rând, egalitatea între bărbați și femei este o condiție premergătoare a dezvoltării durabile socio-economice. Creșterea calității și cantității angajării femeilor este un element cheie pentru dezvoltarea flexibilității și capacității de adaptare a pieței muncii la schimbările economice și demografice internaționale.

Acest capitol ilustrează modul în care egalitatea dintre bărbați și femei joacă un rol esențial în implementarea strategiei europene pentru creștere și dezvoltare, atât din perspectivă economică, cât și socială. Oferă apoi o imagine de ansamblu a politicilor și instrumentelor juridice europene care promovează principiul egalității sexelor pe piața muncii. În sfârșit, oferă informații cu privire la angajamentele generale asumate de comunitatea internațională față de egalitatea sexelor de pe piața muncii.

3.2 Valorile UE într-o lume globalizată

3.2.1 Egalitatea de gen este un element al avantajului competitiv al Europei

De-a lungul istoriei sale, Europa s-a bucurat de un nivel ridicat de prosperitate, coeziune socială, protecție a mediului și calitate a vieții pe baza valorilor comune de solidaritate și dreptate. Totuși, noile tehnologii, mobilitatea, populația îmbătrânită și concurența internațională se prezintă ca niște adevărate provocări. Apariția noilor economii gigantice precum China sau India pune economia europeană la încercare mai mult decât înainte în ceea ce privește comerțul, investițiile, tehnologia, energia și costurile de producție. UE trebuie să se asigure că economiile sale sunt bine poziționate pentru a profita de ocaziile

⁶³ Mai multe informații cu privire la Strategia Lisabonei cu privire la Dezvoltare și Joburi pot fi accesate pe http://ec.europa.eu/growthandjobs/index_en.htm.

INDICAREA PROBLEMELOR

oferite de globalizare. Infrastructura și tehnologia sunt importante, dar un factor cheie pentru productivitatea companiilor europene este disponibilitatea și gradul de adaptare a angajaților cu calificări superioare.

La Summit-ul de la Lisabona din martie 2000, liderii Uniunii Europene au stabilit o nouă strategie pe baza consensului dintre Statele Membre pentru a face Europa mai competitivă și a o deplasa către un grad complet al angajării forței de muncă. Aceasta a devenit cunoscută drept **Strategia de la Lisabona**. După unele rezultate inițiale relativ modeste, Strategia de la Lisabona a fost simplificată și lansată din nou în 2005.⁶⁴

Strategia este fundamentată pe cei trei piloni ai dezvoltării durabile:

- Un pilon economic ce pregătește terenul pentru tranziția către o economie competitivă, dinamică, bazată pe cunoștințe;
- Un pilon social, elaborat pentru a moderniza modelul social european prin realizarea de investiții în resursele umane și prin combaterea excluderii sociale;
- Un pilon ecologic, ce atrage atenția asupra faptului că dezvoltarea economică trebuie să fie decuplată de la utilizarea resurselor naturale;

Strategia de la Lisabona “reînnoită” lansată în 2005 se axează în principal pe **creștere și locuri de muncă**.

Tot mai multe locuri de muncă sunt necesare din două motive. În primul rând, pentru că mult prea multe persoane suferă din cauza șomajului. În al doilea rând, pentru că doar oferind oamenilor de muncă, societățile pot face față schimbării demografice. Existența populațiilor îmbătrânite înseamnă pensii și costuri de îngrijire medicală mai mari, care trebuie să fie finanțate din impozite și contribuții plătite de populația activă profesional și de sectorul de afaceri. Este unul dintre motivele pentru care promovarea **angajării femeilor** este un obiectiv important al Strategiei de la Lisabona.

Creșterea nu este un scop în sine, ci o condiție premergătoare pentru capacitatea de a păstra și a crește prosperitatea Europei, menținând astfel și crescând modelul social european. În fond, Strategia de la Lisabona vrea să asigure faptul că Europa poate întreține și crește calitatea vieții cetățenilor săi – și aceea a copiilor și nepoților lor – în contextul globalizării, schimbării demografice și provocărilor de natură ecologică.

De aceea **Agenda Socială a UE⁶⁵ completează în mod natural Strategia de la Lisabona. Valorile social ale UE sunt o parte integrantă a răspunsului pe care UE îl dă globalizării.**

Agenda Socială a UE intenționează să continue promovarea unei Europe sociale în cadrul economiei globale prin crearea mai multor **ocazii** pentru cetățenii UE, îmbunătățind **accesul la servicii de calitate** și demonstrând **solidaritatea** cu cei care sunt afectați în mod negativ de schimbare.

Agenda Socială a UE reunește o varietate de politici UE care urmează a fi implementate de Statele Membre în parteneriat cu UE, pentru a ghida și sprijini acțiunea în șapte sectoare prioritare:

- Copii și tineret;
- Investiții în oameni: locuri de muncă mai multe și mai bune, talente noi;
- Mobilitate;

⁶⁴ Concluzii Prezidențiale ale Consiliului European din Lisabona, 23 și 24 martie 2000. Concluzii Prezidențiale ale Consiliului European din Brussels, 22 și 23 martie 2005. Disponibil pe: http://ec.europa.eu/growthandjobs/european-councils/index_en.htm.

⁶⁵ “Renewed Social Agenda” COM(2008) 412 final, adoptat de Comisia Europeană în 2.07.2008. Disponibil pe <http://eur-lex.europa.eu/en/index.htm>

- Vieți mai îndelungate și mai sănătoase;
- Combaterea sărăciei și excluderii sociale;
- **Lupta împotriva discriminării și promovarea egalității între sex**
- Ocazii, acces și solidaritate pe scena internațională

În legătură cu egalitatea de gen, Agenda Socială recunoaște că în ultima jumătate a secolului, în cadrul UE s-a înregistrat un progres extraordinar. Totuși, reamintește faptul că inegalitățile continuă să existe după cum se poate observa din diferențele de remunerație în funcție de gen și din slaba reprezentare a femeilor în procesele decizionale economice și politice.

Pentru a soluționa aceste probleme, CE:

- va consolida integrarea unei perspective legate de sex (integrare) în toate politicile și activitățile UE;
- va raporta implementarea Ghidului UE pentru Egalitatea dintre Bărbați și Femei⁶⁶ și va prezenta o strategie de urmat;
- va propune o legislație pentru stabilirea unor măsuri mai puternice în vederea îmbunătățirii reconcilierii dintre viața personală și cea profesională (perfecționarea aranjamentelor privind concediul de paternitate și consolidarea protecției pentru femeile însărcinate);
- va aborda diferența de remunerație în funcție de sex⁶⁷ îmbunătățind cadrul legislativ și încurajând angajatorii să plătească angajații în mod nediferențiat;
- va emite un raport cu privire la disponibilitatea facilităților de îngrijire a copiilor;
- se va concentra asupra Metodei Deschise de Coordonare cu privire la nevoia reducerii ratei riscului de sărăcire pentru femei, în special pentru femeile în vârstă;
- va lua măsuri pentru reducerea diferenței între sexe în cadrul antreprenoriatului (în prezent doar 31% dintre antreprenorii din Europa sunt femei).

Unul dintre principalele instrumente pentru implementarea Agendei Sociale este **Strategia Europeană pentru Angajare (EES)**.⁶⁸

EES se bazează pe principalele linii de acțiune:

- creșterea gradului de adaptare a angajaților și companiilor;
- atragerea mai multor persoane care să se alăture companiei și să rămână ca forță de muncă;
- realizarea de investiții mai eficiente și mai multe în angajați;
- asigurarea implementării reale a reformelor printr-o mai bună guvernare.

În conformitate cu Strategia de la Lisabona, principiile directe pentru succes ale Strategiei Europene pentru Angajare sunt:

- gradul de angajare;
- antreprenoriatul;

⁶⁶ "A EU Roadmap for equality between women and men 2006-2010" (COM/2006/0092 final). Vezi mai jos la Capitolul 3.3.1.

⁶⁷ În conformitate cu Comunicarea "Tackling the pay gap between women and men" COM(2007) 424 final, 18.07.2007. Disponibil pe <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2007:0424:FIN:EN:PDF>.

⁶⁸ Mai multe informații disponibile pe http://ec.europa.eu/employment_social/employment_strategy/index_en.htm

INDICAREA PROBLEMELOR

- gradul de adaptare;
- **egalitate de șanse.**

Fondul Social European (ESF) oferă resursele pentru acțiunea națională în vederea realizării acestor obiective. ESF este Fondul Structural al UE care are drept scop sprijinirea Statelor Membre de a face ca forța de muncă și companiile europene să fie mai bine dotate pentru a face față provocărilor noi la nivel internațional.

EES acordă o atenție deosebită **calității locurilor de muncă** ca factor specific de productivitate. Calitatea locurilor de muncă se referă la:

- standarde ridicate de sănătate și siguranță la locul de muncă. Condițiile proaste sau nesigure de muncă costă economia UE aproximativ 3% din PNB;
- modele flexibile de muncă ce le permit angajaților să își echilibreze slujba cu viața personală;
- facilități precum creșe pentru a-i ajuta pe angajații cu familii;
- instruire și recalificare continuă și la locul de muncă;
- acoperire socială adecvată;
- un dialog bun între reprezentanții angajaților și ai angajatorilor.

Principiile Directoare ale Politicii UE privind Angajarea Forței de Muncă (2008-2010)⁶⁹ oferă Statelor Membre o orientare specifică referitoare la modul în care trebuie urmărite angajarea forței de muncă, calitatea locurilor de muncă, productivitatea muncii și coeziunea socială. Ele subliniază factorii importanți în legătură cu egalitatea sexelor precum:

- eliminarea discriminării sexuale și promovarea egalității sexelor trebuie să se regăsească în toate măsurile întreprinse.⁷⁰ **O atenție deosebită trebuie acordată reducerii diferențelor legate de gen de pe piața muncii, în conformitate cu Pactul European pentru Egalitatea între sex;**
- Politicile trebuie să contribuie la realizarea unei rate medii a angajării forței de muncă pentru Uniunea Europeană (UE) de cel puțin 60 % pentru femei. O atenție specială trebuie acordată reducerii în mod substanțial a diferențelor de angajare dintre femei și bărbați și a diferențierii de remunerație în funcție de sex (Principiul 17);
- Trebuie să fie promovată o abordare a ciclurilor de viață printr-o mai bună reconciliere dintre viața profesională și cea personală și furnizarea unor facilități accesibile de îngrijire a copiilor și îngrijire a altor persoane dependente. Obiectivul pentru îngrijirea copiilor este acoperirea a cel puțin 90% dintre copii între 3 ani și vârsta obligatorie de școlarizare și a cel puțin 33% dintre copiii sub 3 ani până în anul 2010 (Principiul 18);
- Promovarea și diseminarea formelor inovatoare și adaptabile ale organizării muncii în vederea îmbunătățirii calității și productivității la locul de muncă, inclusiv sănătate și siguranță (Principiul 21);
- Diferența dintre sexe trebuie să se reducă în mod semnificativ. O atenție deosebită trebuie acordată explicării și soluționării motivelor nivelurilor scăzute de salarizare în cadrul profesiilor și sectoarelor care tind să fie dominate de femei (Principiul 22).

⁶⁹ Ghidul de Angajare (2008-2010) este disponibil pe <http://register.consilium.europa.eu/pdf/en/08/st10/st10614-re02.en08.pdf>.

⁷⁰ Comisia Europeană (2007). *Manual for gender mainstreaming of employment policies*, acordă instrucțiuni în acest sens. http://ec.europa.eu/employment_social/gender_equality/docs/2007/manual_gend_mainstr_en.pdf

3.2.2 IMM-urile, preocuparea principală a Strategiei de la Lisabona

În timpul Consiliului European din primăvara lui 2006, Statele Membre au convenit asupra a 4 domenii prioritare pentru înaintarea Strategiei de la Lisabona, inclusiv crearea unui mediu de afaceri mai dinamic prin deblocarea potențialului de afaceri, în special cel al IMM-urilor.⁷¹

IMM-urile sunt preocuparea majoră a Strategiei de la Lisabona pentru Creștere și Locuri de Muncă.⁷² Majoritatea locurilor de muncă din UE sunt oferite de Întreprinderile mici și mijlocii (IMM), companii de 250 de angajați sau mai puțin. Companiile mici reprezintă una dintre principalele forțe din economie, dar ele se confruntă adesea cu probleme specifice, cu obstacole birocratice enorme.

Legea privind Companiile Mici pentru Europa (SBA)⁷³ are drept scop asigurarea faptului că IMM-urile europene sunt sprijinite pentru a-și debloca întregul potențial pentru dezvoltarea durabilă pe termen lung și o mai mare creare a locurilor de muncă. Ea presupune acțiuni și politici concrete care trebuie luate de Comisie și de Statele Membre.

SBA își propune să promoveze antreprenoriatul, să facă legislația favorabilă IMM-urilor și să le ajute să se dezvolte. Stabilește 10 principii care trebuie să fie adoptate la cel mai înalt nivel politic și măsuri concrete care vor face viața mai ușoară pentru companiile mici.

Legea privind companiile mici indică necesitatea investițiilor în talentul și potențialul antreprenorial al femeilor ca sursă încă neexploată pentru dezvoltarea IMM-urilor.

SBA susține și dezvoltarea unei noi legislații în patru sectoare care afectează în mod deosebit IMM-urile: înființarea unei IMM, procedurile privind TVA, plățile și ajutorul de la stat.

În conformitate cu SBA, a fost adoptat un nou Regulament general de exceptare pe categorii (GBER)⁷⁴ privind ajutorul de la stat în august 2008. GBER simplifică tratamentul măsurilor privind ajutorul de la stat care favorizează în mod clar înființarea de locuri de muncă și care încurajează concurența, adică obiectivele promovate de agenda de la Lisabona, și măsuri în favoarea IMM-urilor. Reglementarea autorizează ajutorul în favoarea IMM-urilor, cercetării, inovațiilor, dezvoltării regionale, instruirii, ocupării forței de muncă și capitalului de risc. De asemenea, permite acordarea de diferite tipuri de ajutor pentru IMM-uri: ajutor pentru investiții în mașini sau pentru angajarea unor muncitori suplimentari, ajutor sub forma capitalului de risc, ajutor pentru inovații, ajutor care contribuie la costurile pentru drepturile de proprietate intelectuală.

⁷¹ Concluzii Prezidențiale ale Consiliului European din Brussels (23/24 martie 2006). 18 Mai 2006. Disponibil pe http://www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms_Data/docs/pressData/en/ec/89013.pdf.

⁷² "Implementing the Community Lisbon Programme – Modern SME policy for Growth and Employment", COM(2005) 551 final, 10.11.2005. Disponibil pe <http://eur-lex.europa.eu/en/index.htm>

⁷³ "Think Small First" - Un "Small Business Act" pentru Europa. Comunicări de la Comisie către Consiliu, Parlamentul Europei, Comitetul Economic și Social European și Comitetul Regiunilor - COM/2008/0394 final, 25.06.2008. Disponibil pe <http://eur-lex.europa.eu/en/index.htm>.

⁷⁴ "General block exemption Regulation." Regulamentul Comisiei (CE) Nr 800/2008 din 6 August 2008. OJ Nr. L 214 din 09.08.2008. Disponibil pe http://ec.europa.eu/comm/competition/state_aid/reform/reform.cfm.



Mai multe informații

Referitor la Creștere și Locuri de Muncă:

http://ec.europa.eu/growthandjobs/index_en.htm

Portalul IMM

http://ec.europa.eu/enterprise/sme/index_en.htm

Referitor la Agenda Socială:

<http://ec.europa.eu/social>

http://ec.europa.eu/employment_social/social_policy_agenda/social_pol_ag_en.html

Referitor la Strategia Europeană de Ocuparea Forței de Muncă (EES):

http://ec.europa.eu/employment_social/emplweb/publications/publication_en.cfm?id=112

http://ec.europa.eu/employment_social/employment_strategy/index_en.htm

Comisia Europeană (2007). Manual pentru principiile legate de sex ale politicilor de angajare a forței de muncă.

http://ec.europa.eu/employment_social/gender_equality/docs/2007/manual_gend_mainstr_en.pdf

Referitor la diferențele de remunerație în funcție de sex

“Abordarea diferenței de remunerație între bărbați și femei” COM(2007) 424 final, 18.07.2007

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2007:0424:FIN:EN:PDF>

3.3 UE și principiul egalității de șanse

Egalitatea dintre femei și bărbați este una dintre principalele valori ale Uniunii Europene. Tratatul CE (2002)⁷⁵ stabilește că egalitatea de șanse este un principiu și o sarcină pentru Comunitate:

Articole reprezentative din Tratatul CE (versiunea revizuită 2002)

Articolul 2

Comunitatea va avea drept sarcini, prin stabilirea unei piețe comune și a unei uniuni economice și monetare și prin implementarea politicilor sau activităților comune ... un nivel ridicat al angajării forței de muncă și al protecției sociale, egalitatea dintre bărbați și femei, dezvoltarea durabilă și non inflaționistă, [...]

Articolul 3.2

În toate activitățile sale, Comunitatea va avea în vedere eliminarea inegalităților și promovarea egalității între bărbați și femei.

Articolul 13

[...] poate lua acțiuni adecvate pentru combaterea discriminării pe bază de gen, origine rasială sau etnică, religie sau păreri, dizabilități, vârstă sau orientare sexuală.

Articolul 141

1. Fiecare Stat Membru va asigura faptul că aplică principiul remunerației egale pentru bărbați și femei pentru muncă egală sau muncă de valoare egală [...]
3. Consiliul [...] va adopta măsuri pentru a asigura aplicarea principiului egalității de șanse și tratamentului egal al bărbaților și femeilor în aspecte privind angajarea și ocupațiile, inclusiv a principiului remunerației egale pentru muncă egală sau muncă cu valoare egală.
4. Pentru a asigura în mod concret o deplină egalitate între bărbați și femei în viața profesională, principiul egalității de tratament nu împiedică un stat membru să mențină sau să adopte măsuri care să prevadă avantaje specifice menite să faciliteze exercitarea unei activități profesionale de către sexul mai slab reprezentat, să prevină sau să compenseze dezavantaje în cariera profesională.

Principiul acesta este repetat și în Carta Drepturilor Fundamentale a Uniunii Europene⁷⁶ din 2000.

Articole reprezentative din Carta Drepturilor Fundamentale a Uniunii Europene

Articolul 21 – Non-discriminare

Orice discriminare pe baza oricărui motiv ca, de exemplu, sex, rasă, culoare, origine etnică și socială, trăsături genetice, limbă, religie sau păreri, opinii politice sau de altă natură, apartenența la o minoritate națională, proprietate, naștere, dizabilitate, vârstă sau orientare sexuală va fi interzisă.

Articolul 23 – Egalitate între bărbați și femei

Egalitatea între bărbați și femei trebuie să fie asigurată în toate domeniile, inclusiv angajare și remunerație.

Principiul egalității nu va împiedica întreținerea sau adaptarea măsurilor privind avantaje specifice în favoarea sexului sub-reprezentat.

⁷⁵ Mai multe informații pe: http://eur-lex.europa.eu/en/treaties/dat/12002M/htm/C_2002325EN.000501.html și <http://eur-lex.europa.eu/en/treaties/index.htm>

⁷⁶ 2000/C 364/01. Aceasta este o declarație neobligatorie semnată în cadrul Consiliului Europei întrunit la Nisa în 7 decembrie 2000. Disponibil pe: http://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text_en.pdf

3.3.1 Ghidul UE pentru egalitatea între bărbați și femei

Politica UE privind egalitatea între bărbați și femei are o abordare completă, care include legislația, integrarea și acțiunile pozitive. Este disponibil și sprijinul final prin programul PROGRESS (vezi mai jos).

În acest cadru, la data de 1 martie 2006, Comisia a adoptat un Ghid pentru egalitate între bărbați și femei pentru 2006-2010⁷⁷. Ghidul reprezintă angajamentul politic al Comisiei pentru sprijinirea pe viitor a agendei privind egalitatea sexelor.

Ghidul pentru Egalitatea între Bărbați și Femei (2006-2010)

Ghidul pentru Egalitatea între femei și bărbați indică șase sectoare prioritare pentru acțiunea UE în direcția egalității sexelor:

1. Independență economică egală pentru femei și bărbați
2. Reconcilierea vieții profesionale și a celei personale
3. Reprezentare egală în procesele decizionale
4. Eradicarea tuturor formelor de violență din cauza genului
5. Eliminarea stereotipurilor de gen;
 - 5.1 Eliminarea stereotipurilor de gen în educație, instruire și cultură
 - 5.2 Eliminarea stereotipurilor de gen pe piața muncii**
 - 5.3 Eliminarea stereotipurilor de gen în presă
6. Promovarea egalității între sexe în politicile externe și de dezvoltare.

În conformitate cu Ghidul, Consiliul European a aprobat Pactul European pentru Egalitatea Sexelor⁷⁸ pe 23 și 24 martie 2006.

Pactul exprimă angajamentul Uniunii și al Statelor Membre în vederea stimulării participării femeilor pe piața muncii, mai ales în ceea ce privește calitatea locurilor de muncă și luarea de măsuri pentru îmbunătățirea echilibrului serviciu-familie pentru femei și bărbați.

Pactul European pentru Egalitatea Sexelor (2006)

Încurajează acțiunea la nivelul Uniunii și al Statelor Membre în următoarele domenii:

- Măsuri pentru reducerea diferențelor sexuale și **combaterea stereotipurilor sexuale pe piața muncii** (în special cele legate de piețele de muncă segregate în funcție de sex și în educație);
- Măsuri pentru promovarea unui mai bun echilibru serviciu-familie pentru toți angajații;
- Măsuri pentru consolidarea guvernancei prin integrarea genului și o mai bună monitorizare.

⁷⁷ Mai multe informații pe: COM (2006) 92 și: http://ec.europa.eu/employment_social/gender_equality/gender_mainstreaming/roadmap_en.html. Toate documentele UE cu privire la egalitatea dintre sexe menționate în acest Capitol pot fi găsite pe: http://ec.europa.eu/employment_social/gender_equality/index_en.html

⁷⁸ Mai multe informații pe: <http://europa.eu/bulletin/en/200603/i1013.htm>.

Toate aceste documente recente de politici identifică stereotipurile de gen și barierele culturale ca pe una dintre cauzele principale pentru persistența inegalităților și ineficiențelor de pe piața muncii din cadrul UE. Toți actorii sociali sunt chemați să ia măsuri în vederea analizării serioase a acestei probleme și a asigurării libertății tuturor cetățenilor europeni, femei și bărbați, pentru dezvoltarea talentelor și ambițiilor lor.

Raportul UE asupra Egalității între femei și Bărbați 2008⁷⁹ amintește că:

Abordarea Stereotipurilor sexuale

- Este necesară îndepărtarea barierelor culturale pentru a facilita accesul femeilor și bărbaților la ocupații non tradiționale, inclusiv la posturi care implică luarea de decizii, și pentru a sprijini pe deplin alegerile individuale
- Abordarea instruirii, dezvoltării profesionale și ghidării vocaționale continue trebuie să ignore orice stereotipuri. Experții din domeniul instruirii și al ghidării profesionale trebuie să fie familiarizați cu aceste aspecte.

Programul PROGRESS pentru 2007-2013⁸⁰ este programul UE pentru angajarea forței de muncă și solidaritate socială. Programul este împărțit în cinci domenii ale politicilor: angajarea forței de muncă (sprijinirea implementării Strategiei de la Lisabona), condiții de muncă, protecție socială și includere socială, non discriminare și diversitate și egalitatea între sexe.

Secțiunea privind egalitatea între sexe susține implementarea Ghidului pentru egalitatea între femei și bărbați.⁸¹

Conform articolului 2, integrarea sexelor va fi promovată în toate activitățile specificate în program.

Resursele financiare ale PROGRESS pentru egalitatea sexelor (2007-2013)

Secțiunea privind egalitatea de gen sprijină implementarea reală a Ghidului Comisei pentru egalitatea între femei și bărbați (2005-2010):

- Contribuind la obținerea independenței economice egale pentru femei și bărbați [...];
- Consolidând reconcilierea serviciului, vieții personale și de familie prin schimburile de experiențe și analiză;
- Promovând participarea egală a femeilor și bărbaților la procesele decizionale;
- **Eliminând stereotipurile sexuale din societate;**
- Îmbunătățind implementarea legislației legate de sex [...].

⁷⁹ Raport asupra Egalității dintre Femei și Bărbați 2008, COM(2008)10. Vezi, mai ales, paragraful 3.3 "Abordarea stereotipurilor, suport pentru alegerile individuale

⁸⁰ OJ 315/1 15.11.2006 DECIZIA Nr 1672/2006/EC A PARLAMENTULUI EUROPEAN ȘI A CONSILIULUI din 24 octombrie 2006 prin care se stabilește un Program al Comunității pentru Angajare și Solidaritate Socială — Progres. Mai multe informații pe: http://ec.europa.eu/employment_social/progress/index_en.html

⁸¹ Vezi, de asemenea, Inițiativa EGALITĂȚII la: http://ec.europa.eu/employment_social/equal/index_en.cfm

3.3.2 Partenerii sociali ai UE “Cadrul Acțiunilor privind Egalitatea de șanse (2005-2010)”⁸²

În 2005, Partenerii Sociali ai UE și-au asumat un angajament special pentru consolidarea egalității sexelor pe piața muncii și la locul de muncă. Cadrul Acțiunilor privind Egalitatea între sex stabilește liniile prioritare ale acțiunilor pentru perioada 2005-2010:

- Abordarea rolurilor în funcție de gen
- Promovarea femeilor în procesele decizionale
- Sprijinirea echilibrului serviciu-viață personală
- Soluționarea diferenței de remunerație în funcție de gen

În ceea ce privește abordarea rolurilor în funcție de sex, documentul sugerează un număr de măsuri practice care pot fi adoptate de angajatori, sindicate și guverne pentru a depăși stereotipurile de gen. Rapoartele anuale⁸³ referitoare la implementarea acțiunilor din cele patru capitole, în fiecare țară, oferă o imagine comprehensivă a inițiativelor luate și a beneficiilor de care se bucură părțile implicate.

3.3.3 Legislația UE privind egalitatea între femei și bărbați

Principiul tratamentului egal al femeilor și bărbaților, stabilit în Tratatul CE de la înființarea Comunității Economice Europene în 1957, a fost implementat într-un număr de domenii prin legislația UE în ultimii 30 de ani și a fost dezvoltat într-o lege semnificativă de Curtea Europeană de Justiție.

Comisia monitorizează aplicarea acestei legislații și, acolo unde este cazul, propune alta nouă.

Legislația din domeniul tratamentului egal al bărbaților și femeilor acoperă în prezent următoarele directive în sectoare precum angajarea forței de muncă, securitate socială și bunuri și servicii:⁸⁴

- Directiva 2006/54/EC a Parlamentului European și al Consiliului din data de 5 iulie 2006 privind implementarea principiului egalității de șanse și al tratamentului egal pentru bărbați și femei în ceea ce privește angajarea și ocupația (revizuire).
- Directiva Consiliului 2004/113/EC din data de 13 decembrie 2004 care implementează principiul tratamentului egal al bărbaților și femeilor în legătură cu accesul la și furnizarea bunurilor și serviciilor.
- Directiva 2002/73/EC Parlamentului European și a Consiliului din data de 23 septembrie 2002 care modifică Directiva Consiliului 76/207/EEC privind implementarea principiului tratamentului egal al femeilor și bărbaților cu privire la accesul la angajare, instruire vocațională și promovare și condiții de muncă.
- Directiva Consiliului 98/52/EC din data de 13 iulie 1998 privind extinderea Directivei 97/80/EC asupra cerințelor de probare în cazuri de discriminare de gen asupra Regatului Unit al Marii Britanii și Irlandei de Nord.

⁸² http://ec.europa.eu/employment_social/news/2005/mar/gender_equality_en.pdf

⁸³ http://ec.europa.eu/employment_social/social_dialogue/docs_en.htm

⁸⁴ Suplimentar la directivele, deciziile neobligatorii, recomandările și notificările care au fost adoptate, precum și propunerile pentru noua legislație pot fi găsite la: http://ec.europa.eu/employment_social/gender_equality/legislation/legalacts_en.html

- Directiva Consiliului 97/80/EC din data de 15 decembrie 1997 asupra cerinței de probare în cazuri de discriminare de gen.
- Directiva Consiliului 97/75/EC din data de 15 decembrie 1997 care modifică și extinde la Regatul Unit al Marii Britanii și Irlandei de Nord, Directiva 96/34/EC asupra contractului cadru privind concediul de paternitate încheiat de UNICE, CEEP și ETUC.
- Directiva Consiliului 96/97/EC din data de 29 decembrie 1996 care modifică Directiva 86/378/EEC asupra implementării principiului tratamentului egal al femeilor și bărbaților în schemele ocupaționale ale securității sociale.
- Directiva Consiliului 96/34/EC din data de 3 iunie 1996 asupra contractului cadru privind concediul de paternitate încheiat de UNICE, CEEP și ETUC.
- Directiva Consiliului 92/85/EEC din data de 19 octombrie 1992 asupra introducerii măsurilor pentru încurajarea îmbunătățirilor legate de securitate și sănătate la locul de muncă a angajatei însărcinate și a angajatei care au născut de curând sau care alăptează (a zecea Directivă individuală din înțelesul Articolului 16 (1) din Directiva 89/391/EEC).
- Directiva 86/613/EEC din data de 11 decembrie 1986 asupra aplicării principiului tratamentului egal al femeilor și bărbaților implicați într-o activitate, inclusiv agricultură, într-o activitate liber profesionistă și asupra protecției femeilor liber profesioniste în timpul gravidității și maternității.
- Directiva Consiliului 86/378/EEC din data de 24 iulie 1986 asupra implementării principiului tratamentului egal al bărbaților și femeilor în schemele ocupaționale ale securității sociale.
- Directiva 79/7/EEC din data de 19 decembrie 1978 asupra implementării progresive a principiului tratamentului egal al femeilor și bărbaților în probleme de securitate socială.
- Directiva Consiliului 76/207/EEC din data de 9 februarie 1976 asupra implementării principiului tratamentului egal al bărbaților și femeilor referitor la accesul la angajare, instruire vocațională și promovare și condiții de muncă.
- Directiva Consiliului 75/117/EEC din data de 10 februarie 1975 asupra aproximării legilor Statelor Membre cu privire la aplicarea remunerației egale pentru bărbați și femei.

3.4 Dimensiunea internațională

UE sprijină pe deplin implementarea angajamentelor privind egalitatea între sexe asumate de comunitatea internațională, deoarece ele oferă un cadru mai larg și agreat la nivel internațional pentru acțiune globală.

3.4.1 Convenția privind Eliminarea Discriminării Femeilor (CEDAW)⁸⁵

Adoptată în 1979 de Adunarea Generală a ONU, Convenția este cel mai complet și mai detaliat contract internațional asupra drepturilor femeilor. Ea stabilește drepturi pentru femei în domenii care nu erau înainte subiectul prevederilor privind drepturile omului, în special viața personală și familială.

⁸⁵ Mai multe informații pe: <http://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/>

CEDAW stabilește principiul obligatoriu pentru participarea egală a femeilor și drepturi egale pe piața muncii, cu referire specială la nevoia remunerației egale și furnizării ocaziilor egale pentru accesul la piața muncii.

Din februarie 2008, 185 de țări – peste 90% din membrii Națiunilor Unite – fac parte din Convenție, inclusiv toate Statele Membre ale UE.

3.4.2 Platforma de Acțiune de la Beijing

Declarația și Platforma de Acțiune de la Beijing (PfA)⁸⁶ au fost rezultatul Celei de-a Patra Conferință privind Femeile care a avut loc la Beijing în septembrie 1995. PfA exprimă angajamentul convenit pentru a încuraja împuternicirea femeilor al celor 189 de guverne și 2.100 organizații non guvernamentale care au luat parte la eveniment.

PfA arată că inegalitățile care există între femei și bărbați se numără printre principalele cauze ale sărăciei și vulnerabilității tuturor. Dezvoltarea durabilă economică și socială trebuie să se bazeze pe accesul egal la structurile economice și activitățile de producție, participarea egală la procesele decizionale la toate nivelele și depășirea stereotipurilor sexuale.

Statele membre ONU, inclusiv Statele Membre ale UE, au elaborat Programe Naționale de Acțiune (care sunt supuse unui mecanism de monitorizare). În 2000 și 2005 au avut loc două sesiuni globale speciale ale ONU pentru a realiza o analiză globală a progresului înregistrat.

3.4.3 Obiectivele de Dezvoltare ale Mileniului⁸⁷

Obiectivele de dezvoltare și Declarația Mileniului (MDGs) au fost rezultatul Summit-ului Mileniului din septembrie 2000, unde liderii mondiali s-au reunit la sediul ONU din New York.

Cadrul MDG indică preocupările centrale ale comunității globale - pace, securitate, dezvoltare, durabilitate ecologică, drepturile omului și democrație – și stabilește un set de obiective pentru dezvoltare socială.

Cele opt MDG alcătuiesc o agendă ambițioasă agreată de toate țările și instituțiile principale de dezvoltare din lume pentru scăderea sărăciei și îmbunătățirea standardelor de viață în întreaga lume.⁸⁸

⁸⁶ Mai multe informații pe: <http://www.un.org/womenwatch/daw/beijing/index.html>

⁸⁷ Mai multe informații pe: <http://www.un.org/millenniumgoals/>

⁸⁸ Mai multe informații pe: <http://mdgs.un.org/unsd/mdg/Default.aspx>

Obiectivele de dezvoltare ale Mileniului (2000)

1. Eradicarea sărăciei extreme și a foametei
 - **Realizarea unui grad complet și productiv de angajare a forței de muncă și locuri decente de muncă pentru toți, inclusiv femei și tineri**
2. Realizarea educației primare universale
3. **Promovarea egalității sexelor și împuternicirea femeilor**
4. Scăderea mortalității infantile
5. Îmbunătățirea sănătății mamelor
6. Combaterea maladiei HIV/AIDS, a malariei și a altor boli
7. Asigurarea durabilității mediului
8. Dezvoltarea unui parteneriat global pentru dezvoltare

3.4.4 Agenda ILO privind locurile decente de muncă pentru femei și bărbați⁸⁹

Organizația Internațională a Muncii (ILO) se dedică scăderii sărăciei, realizării unei globalizări corecte și ocaziilor de promovare pentru femei și bărbați în vederea obținerii unui loc de muncă decent și productiv în condiții de libertate, echitate, securitate și demnitate umană. Ca organizație tripartită, ILO colaborează cu guverne, angajatori și organizații ale angajaților pentru a promova a) înființarea de locuri de muncă, b) drepturile la locul de muncă, c) protecția socială și d) dialogul social și relațiilor tripartite.

De la înființarea sa în 1919, ILO s-a dedicat promovării drepturilor femeilor și bărbaților la locul de muncă și realizării egalității de șanse, prin adoptarea a numeroase Rezoluții ale Conferinței Internaționale a Muncii și ale Standardelor Internaționale ale Muncii.⁹⁰

Convenții cheie ale ILO care promovează egalitatea sexelor

N. 100 – Remunerație egală (1951)

- N. 111 – Discriminare (angajare și ocupație) (1958)
- N. 156 – Angajați cu responsabilități familiale (1981)
- N. 183 – Protecția mamelor (2000)

Convențiile 100 și 111 se numără printre cele opt Convenții fundamentale ale Declarației ILO asupra Principiilor și Drepturilor Fundamentale la Locul de Muncă (1998).

În iunie 2004 a fost adoptată și o Rezoluție referitoare la Promovarea Egalității Sexelor, Remunerația egală și Protecția mamelor.

⁸⁹ Pentru mai multe informații cu privire la Ordinea de Zi ILO cu privire la Munca Decentă, vezi: <http://www.ilo.org>

⁹⁰ În afară de acțiunile standard, ILO oferă asistență cu privire la chestiuni legate de muncă pentru actorii naționali și internaționali. Programul cu privire la Coordonarea Genurilor și Lipsa Discriminării al Centrului de Instruire ILO din Turin (<http://www.itcilo.org>) au loc cursuri de instruire regulate cu privire la promovarea egalității de șanse între sexe în rândul muncitorilor. Vezi, de asemenea, <http://gender.itcilo.org>

INDICAREA PROBLEMELOR

ILO recunoaște importanța egalității de șanse nu doar ca drept fundamental, ci și ca un aspect intrinsec al obiectivului său global “Locuri de muncă decente pentru toți”.

Promovarea egalității între sexe este eficientă din punct de vedere economic, deoarece îmbunătățește eficiența și productivitatea pe piețele muncii și la locul de muncă. Împuternicirea femeilor merge dincolo de valoare pentru femei și are un impact profund asupra familiilor, comunităților, economiilor naționale.

Un loc de muncă decent indică aspirațiile oamenilor referitor la activitatea lor profesională. Aceasta implică ocazii de muncă productive, alese individual și furnizează un venit corect, securitate la locul de muncă și protecție socială pentru angajat și familia sa, ocazii mai bune pentru dezvoltare personală și integrare socială, libertatea de a-și exprima preocupările, de a organiza și de a participa la luarea unor decizii care le afectează viața și egalitatea de ocazii și tratament pentru femei și bărbați.

UE a aderat și este unul dintre principalii susținători ai Agendei ILO pentru locuri de muncă decente, atât în ceea ce privește acțiunile sale interne, cât și cele externe. În multe țări europene, ratificarea Convențiilor Internaționale ale Muncii a pregătit calea pentru armonizarea și aplicarea la nivel național a prevederilor UE.

Documente cheie ale ILO privind Egalitatea sexelor

Raport global: “Egalitate la locul de muncă: înfruntarea provocării” (2007).

Raportul subliniază rolul pe care inegalitățile sexuale le joacă în constrângerea productivității, creșterii și prosperității. Îmbunătățirea veniturilor femeilor este un element cheie în soluționarea sărăciei și îndeplinirea Obiectivelor de Dezvoltare ale Mileniului.

http://www.ilo.org/global/What_we_do/Publications/Officialdocuments/lang--en/docName--WCMS_082607/index.htm

Capitolul 4.

Introducerea egalității de șanse în modelul de afaceri

4.1 Prezentare generală

Angajații sunt bunul cel mai de preț al unei companii. Dar adesea reprezintă și cea mai mare sursă de costuri. Salariile și beneficiile pot reprezenta între 35 și 40% din cheltuielile operaționale ale unei companii. Pe scurt, angajații au în mână succesul sau eșecul unei companii. Atunci când companiile sunt capabile să înțeleagă diversele nevoi, medii culturale și aptitudini ale angajaților lor și îi tratează în mod corect, înseamnă că au cea mai bună poziție pentru a-și recruta și păstra personalul pe o piață a muncii din ce în ce mai competitivă.

Un sondaj recent a indicat că stereotipurile sexuale continuă să reprezinte o barieră importantă pentru avansarea femeilor în managementul de vârf și le lasă femeilor lideri opțiuni limitate și contrare. Raportul susține că stereotipurile sexuale au drept rezultat organizații care în mod frecvent subestimează și nu folosesc îndeajuns talentul de conducător al femeilor.⁹¹

Pentru a nu cădea în capcana stereotipurilor, companiile:

1. trebuie să evalueze mediul de lucru pentru identificarea situațiilor care prezintă riscuri legate de discriminare de gen;
2. trebuie să modifice cultura organizațională și să ofere tuturor angajaților politici, instruire, planuri de acțiune, instrumente și resurse în vederea creșterii conștientizării atitudinilor femeilor și bărbaților și promovării egalității de șanse;
3. trebuie să promoveze practici de muncă mai ales în domeniul procedurilor de recrutare și management al performanțelor.

Acest capitol oferă sfaturi practice proprietarilor de IMM-uri, directorilor de resurse umane, instructorilor și consultanților, cu privire la modalitatea de a impulsiona dezvoltarea exploatând punctele forte complementare ale femeilor și bărbaților, dincolo de orice stereotipuri.

De asemenea, oferă sugestii despre cum poate o companie să își dezvolte un plan simplu de acțiune pentru adoptarea unor măsuri practice în cadrul unei întreprinderi mici sau mijlocii. Instrumentele suplimentare pot fi găsite în Secțiunea Doi– Unitatea 4.

⁹¹ Catalyst, *The Double-Bind Dilemma for Women in Leadership: Damned if You Do, Doomed if You Don't*, Catalyst, New York, 2007. Disponibil pe: <http://www.catalyst.org>

4.2 Planuri de acțiune privind egalitatea de șanse⁹²

Un plan de acțiune privind egalitatea de șanse se referă la asigurarea condițiilor și ocaziilor corecte pentru bărbați și femei astfel încât companiile să poată înregistra unele avantaje printre care:

- de a atrage și păstra cele mai bune talente pentru postul respectiv.
- de a stimula creativitatea și spiritul inovator prin promovarea celui mai eficient echilibru de gen și a diversității părerilor și opiniilor din cadrul echipelor de management.
- de a preveni lipsa aptitudinilor crescând numărul femeilor în ocupații unde acestea sunt reprezentate insuficient.
- de a îmbunătăți condițiile de muncă ale femeilor și bărbaților angajați.
- de a se asigura că angajații sunt mulțumiți și mai productivi la serviciu.
- de a respecta legea și de a evita riscul răspunderilor și litigiilor.
- de a atrage mai mulți bărbați și mai multe femei drept clienți.
- de a îmbunătăți loialitatea clienților.
- de a îmbunătăți imaginea publică a firmei.
- de a îmbunătăți șansele câștigării de contracte publice.

4.2.1 Elaborarea unui bun plan de acțiune privind egalitatea de șanse⁹³

Un plan de acțiune privind egalitatea de gen (PLAN) explică într-un limbaj clar ce se va întreprinde și de către cine pentru a promova egalitatea în cadrul companiei, și include:

- stabilirea persoanei care va răspunde de implementarea Planului;
- evaluarea mediului de lucru, a politicilor, procedurilor și proceselor;
- elaborarea politicilor de egalitate, de exemplu politici de egalitate la angajare, politici împotriva hărțuirii sexuale, politici privind hărțuirea și intimidarea profesională;
- stabilirea obiectivelor pe baza evaluării nevoilor, de exemplu
 - creșterea numărului de posturi de conducere deschise slujbelor cu jumătate de normă pentru a facilita un mai bun echilibru între sexe;
 - interviuarea mai multor femei pentru posturi de directori;
 - atragerea femeilor și bărbaților către ocupații non tradiționale;
 - atragerea unor femei cu mai multe calificări, schimbând modul în care posturile sunt prezentate pe piață ...etc.
- “Acțiune pozitivă”, acolo unde este cazul, pentru a atrage mai multe femei;

⁹² Inițiativele *EU Equal and PROGRESS* pot oferi exemple de bună practică sau oportunități pentru stabilirea măsurilor identificate prin planul de acțiune. Pentru mai multe informații, consultați http://ec.europa.eu/employment_social/progress/index_en.html. Consultanții externi cu privire la HRS și egalitatea sexelor, organizațiile angajatorilor, agențiile de susținere a afacerilor, Camerele de Comerț sau instituțiile naționale cu privire la egalitatea sexelor pot oferi asistență tehnică și training.

⁹³ Spre exemplu, Autoritatea pentru Egalitate din Irlanda a elaborat un ghid de cunoaștere pentru întreprinderi cu privire la dezvoltarea și implementarea politicilor de egalitate în angajare. Pentru informații, vizitați: <http://www.equality.ie>. Mai multe informații cu privire la alte țări sunt oferite la paragraful 4.4.

- monitorizarea aranjamentelor, indicând modalitatea prin care succesul va fi măsurat și cum și când va fi evaluată performanța generală a Planului.

Un Plan bun pentru IMM-uri prezintă un număr de elemente esențiale:

- *Conducere* : trebuie să prezinte o viziune clară și să conducă prin exemplu motivându-i pe ceilalți să implementeze Planul;
- *Implicare*: consultarea cu personalul pentru a-i evalua experiența și percepțiile este necesară pentru crearea angajamentului față de firmă;
- *Instruire*: competența și încrederea sunt esențiale pentru a le permite oamenilor să implementeze Planul;
- *Date*: evaluările pe baza imaginii reale, adică monitorizarea schimbării proporției sexelor este vitală în procesele decizionale clare.
- *Activități măsurabile*, care se concentrează asupra resurselor umane, organizării muncii și funcțiilor de marketing; și
- Identificarea unor legături cu planurile de afaceri

Întregul personal, subcontractorii și furnizorii trebuie să fie informați cu privire la Plan.

O bună practică pentru identificarea potențialului în vederea lărgirii numărului de talente dintr-o companie și atragerii unei forțe de muncă mai echilibrate din punctul de vedere al sexelor include:

- *Evaluarea situației din cadrul companiei*

În funcție de dimensiunea și resursele companiei, un *recensământ al angajaților* poate identifica unde sunt poziționați bărbații și femeile în cadrul organizației și poate stabili un punct de referință pentru detectarea frecvenței cu care femeile sunt recrutate în anumite unități ale companiei, în anumite echipe sau clasificări ale locurilor de muncă. Recensământul ar trebui să colecteze și date calitative de la personal cu privire la percepțiile lor despre stereotipuri, ocaziile de avansare pentru femei și bărbați și capacitatea de a echilibra serviciul cu viața personală. Sondajul trebuie să aibă în vedere înțelegerea faptului dacă anunțurile interne de ocupare a posturilor atrag răspunsuri diverse și dacă practicile curente HR conduc la egalitatea sexelor sau pun bariere participării femeilor sau angajaților cu responsabilități familiale.

- *Parteneriate și colaborarea cu partenerii locali*

În cooperare cu agențiile locale de angajare și organismele privind egalitatea de șanse, *evaluarea pieței locale de muncă* poate indica de ce femeile sau bărbații sunt slab reprezentați în cadrul anumitor grupuri ocupaționale.

Parteneriatele cu universitățile, școlile tehnice sau vocaționale, centrele pentru recalificarea șomerilor, organizațiile de voluntari pot ajuta la identificarea de noi resurse.

4.2.2 Instruirea și conștientizarea în vederea sprijinirii fiecăruia

Egalitatea de șanse poate oferi un context util pentru consolidarea aptitudinilor profesionale, mai ales pentru acele persoane care răspund de supervizarea altor angajați și care trebuie să fie conștiente de influența pe care stereotipurile o pot avea asupra capacității femeilor și bărbaților de a-și dezvolta talentul individual.

Persoanele care recrutează, selectează, evaluează și supervizează trebuie să beneficieze de instruire specializată privind distrugerea stereotipurilor de gen și aplicarea egalității între sexe.

Instruirea personalului existent și a celui nou angajat cu privire la politica firmei referitor la egalitatea de șanse poate fi un instrument important pentru a asigura faptul că fiecare știe ce înseamnă acest lucru pentru ei ca angajați. Instruirea, indiferent dacă este realizată de angajații firmei, de experți în resurse umane sau de formatori externi, trebuie să informeze participanții asupra următoarelor aspecte:

- legislația privind egalitatea de șanse și ce înseamnă ea în practică.
- rolurile și responsabilitățile personalului în funcționarea eficientă a Planului.
- relațiile cu colegii și modul de tratare a hărțuirii sexuale și intimidării profesionale.
- ocazia, pentru toți angajații, de a-și exprima părerile cu privire la acest subiect și de a-și manifesta nevoile și preocupările.
- trebuie să se furnizeze instruire pentru serviciul cu clienții, acolo unde este cazul.

Furnizarea către angajați a materialelor scrise pe care aceștia să le poată păstra consolidează cursurile de instruire.

4.2.3 O Politică clară privind Egalitatea de șanse⁹⁴

O Politică privind egalitatea de șanse este piesa de rezistență a unui Plan. O politică privind egalitatea sexelor este un document valoros, care:

- indică valorile companiei în legătură cu egalitatea și modul în care acestea sunt puse în practică;
- arată întregului personal, posibililor angajați, clienților și furnizorilor că firma are principii sănătoase privind egalitatea și îi ajută să înțeleagă:
 - ce comportament ar trebui să adopte și ce nu este acceptabil;
 - la ce se pot aștepta din partea companiei.

O politică privind egalitatea între sexe funcționează cel mai bine cu sprijinul tuturor membrilor unei organizații. Întregul personal – sau reprezentanții personalului – trebuie să fie consultați și trebuie să li se dea ocazia de a-și exprima părerea cu privire la această politică.

Orice politică trebuie să fie adaptată dimensiunii și contextului companiei, dar elementele cheie pentru orice IMM sunt:

- O declarație a companiei privind *viziunea asupra egalității sexelor*, de exemplu:
 - obiectivul de a încuraja și aprecia de șanse egalitatea de șanse pentru toți;

⁹⁴ Broșura „Diversity at Work 8 Steps for Small and Medium-sized Enterprises” conține mai multe detalii pentru SME. Pentru mai multe informații, vizitați: <http://www.stop-discrimination.info>

- angajamentul de a asigura egalitate pentru toți angajații săi;
- O declarație privind angajamentul companiei de a asigura *un mediu de lucru în care oamenii să poată să dea tot ce au mai bun*, și în care deciziile să fie luate pe merit.
- O declarație privind angajamentul companiei de a combate *hărțuirea sexuală, hărțuirea, intimidarea profesională*. Unele companii au o politică separată privind hărțuirea, iar aceasta poate varia în funcție de prevederile legislative naționale
- O declarație de măsuri, de exemplu:
 - în legătură cu organizarea muncii și a resurselor umane, stabilind obiective și scopuri clare, măsurabile;
 - o strategie de comunicare de a face politica cunoscută tuturor angajaților și la toate nivelele de management;
 - instruire pentru toți angajații;
 - monitorizare și evaluare.

4.3 Măsurile unui plan de acțiune – Măsuri concrete

4.3.1 Recrutarea și selectarea persoanei potrivite pentru postul respectiv

Existența unei abordări transparente și organizate față de recrutare ajută compania să economisească două tipuri de cheltuieli:

- angajarea persoanei nepotrivite, investiția în ea și faptul că trebuie să suporte o productivitate scăzută, o posibilă concediere și un nou proces de recrutare;
- aplicarea unor practici discriminatorii de recrutare cu încălcarea legislației privind egalitatea și asumarea riscului de răspundere și procese în instanță.

O abordare organizată va ajuta companiile să selecteze cea mai bună persoană pentru postul respectiv, pe baza meritelor sale și va permite factorului decizional să își explice alegerea în mod clar.

Sfaturi – Elaborarea unei bune fișe a postului și a unei specificații privind persoanele

O bună fișă a postului este primul pas către aflarea persoanei potrivite pentru un post. Aceasta trebuie să fie clară și concisă și descrie:

- funcția și scopul;
- sarcinile, responsabilitățile și liniile de raportare;
- profilul persoanei, și anume ce aptitudini, competențe și atitudini sunt cu adevărat necesare pentru a îndeplini sarcinile în cel mai bun mod posibil.

O bună fișă a postului nu face discriminări legate de gen și:

- reflectă cerințele reale ale postului mai degrabă decât descrie persoana care a ocupat postul anterior;
- nu face presupuneri cu privire la aptitudinile cerute, dar descrie sarcinile pe care o persoană trebuie să fie capabilă să le îndeplinească;

INDICAREA PROBLEMELOR

- *de exemplu, în loc de “trebuie să fie apt fizic”, descrierea spune “trebuie să ridice cutii și să le așeze pe rafturi” sau “trebuie să conducă un tractor”;*
- nu include criteriile subiective (*de exemplu, în loc de “un director de vânzări matur” descrierea spune “are 5-10 ani de experiență”*);
- distinge între criteriile esențiale (talentele necesare pentru ocuparea postului) și criteriile preferabile (talente care ar putea crește îndeplinirea sarcinilor);
- include criteriile precum rezistență fizică sau aspect fizic pe baza cerințelor reale ale postului și nu pe baza stereotipurilor arbitrare;
- cere calificări formale (universitare sau profesionale) doar dacă sunt esențiale pentru ocuparea cu succes a postului;
- permite candidaților să dovedească faptul că lucrează sau dacă experiențele lor de viață satisfac criteriile de angajare; *de exemplu, un fost spălător de vase cu experiență într-o cantină școlară poate să fi acumulat cunoștințele și aptitudinile legate de igienă, funcționarea și întreținerea mașinilor etc.*
- folosește un limbaj clar, non sexist și invită atât femeile, cât și bărbații, să candideze;
- poate menționa unele posibilități de avansare, instruire și dezvoltare;
- indică dacă postul trebuie să fie realizat cu normă întreagă, standardele de la locul de muncă sau dacă permite flexibilitate în organizarea muncii și a programului de lucru;
- apreciază talentul individual, egalitatea de șanse și deținerea competențelor esențiale.

Consultarea supervisorilor și a colegilor în elaborarea unei fișe a postului poate fi un exercițiu foarte important pentru a asigura faptul că noul angajat este întâmpinat cu o atitudine pozitivă. Acest lucru poate fi important mai ales atunci când o femeie sau un bărbat este angajat(ă) într-un post non tradițional sau într-o echipă formată în principal din angajați de sex opus.

Sfaturi – Publicitatea pentru un post vacant

Posturile vacante ar trebui să atragă cel mai mare număr de candidați calificați. Folosirea listei obișnuite de contacte a companiei pentru a anunța un post vacant reprezintă o alegere extrem de limitată și în unele țări poate fi chiar împotriva legii. Posturile vacante trebuie anunțate printr-o varietate de canale:

- servicii publice de angajare a forței de muncă care cunosc nevoile angajatorilor locali și cerințele legale ale legii nondiscriminatorii;
- presa națională, locală sau de specialitate;
- școli locale, centre vocaționale, colegii tehnice sau universități;
- agenții private de angajare a forței de muncă;
- organizații non profit, grupuri și programe de instruire și recalificare pentru femeile care se întorc pe piața muncii;
- website/internet.

Un anunț pentru un post vacant:

- ar trebui să conțină principalele elemente ale postului și ale fișei postului;
- ar trebui să folosească un limbaj non sexist și să evite folosirea unei exprimări care poate indica restricții legate de sex sau vârstă ('liber de responsabilități familiale' 'tineri absolvenți' "persoană matură" și care poate fi chiar ilegală în multe țări; să

folosească pronume la plural, iar exprimarea “el/ea” este preferată pronumelor la singular “el” sau “ea”);

- ar trebui să indice că se așteaptă candidați de ambele sexe;
- ar trebui să ofere instrucțiuni clare cu privire la obținerea formularului pentru a candida;
- ar trebui să ofere informații referitoare la politica firmei privind egalitatea de șanse și la Plan

Sfaturi – Formulare de aplicare

Formularul trebuie să solicite informațiile necesare pentru a asigura faptul că o listă cu candidații adecvați poate fi realizată rapid. Întrebările trebuie:

- să solicite doar detalii personale de bază. Numele, adresa și nr. de telefon sunt de obicei suficient; întrebările personale precum starea civilă nu sunt necesare pentru a evalua o cerere;
- să aibă în vedere direct informațiile despre capacitatea candidatului de a-și îndeplini sarcinile;
- să permită candidaților să demonstreze modul în care au obținut aptitudinile necesare în afara educației și/sau a locurilor de muncă oficiale (de exemplu prin muncă voluntară sau o pauză în carieră);
- să folosească un set standardizat de întrebări referitor la competențele de bază pe care trebuie să le posedă întregul personal în cadrul companiei (de exemplu capacitatea de a lucra în echipă; comunicare etc.), completate de întrebări suplimentare privind cerințele tehnice ale postului.

Sfaturi – Elaborarea unei liste de candidați

Elaborarea unei liste implică evaluarea modului în care informațiile furnizate prin formularul de aplicare se potrivesc cerințelor postului. Pentru a reduce riscul judecăților preconcepute:

- lista ar trebui să fie realizată de mai multe persoane;
- toate persoanele care se ocupă de selecție trebuie să fie familiarizate cu cerințele postului și instruite sau cel puțin informate despre aspectele legate de egalitatea sexelor;
- dacă postul respectiv a fost în mod tradițional ocupat doar de bărbați sau femei, trebuie realizată o evaluare a motivelor pentru care a existat această situație și dacă este ea justificată de cerințele reale ale postului sau dacă ea persistă doar din cauza stereotipurilor;
- trebuie adoptat un sistem simplu de evaluare pentru a măsura în ce măsură candidații satisfac cerințele postului;
- aplicațiile trebuie să fie evaluate individual în legătură cu fiecare cerință a postului, acordându-se o notă pentru fiecare și conform importanței pentru postul respectiv. Toate notele trebuie să fie revizuite la sfârșitul exercițiului, asigurându-se faptul că au fost acordate pe baza dovezilor furnizate prin formularul de aplicație.

INDICAREA PROBLEMELOR

În special:

- trebuie să se recunoască faptul că aptitudinile și abilitățile “nu depind de gen” și că acestea pot fi dobândite și în afara locului de muncă și pe durata pauzelor profesionale;
- evaluarea trebuie să fie conformă cu criteriile identificate în specificațiile privind persoanele, ar aceste criterii nu trebuie să fie modificate pentru a include pe altcineva într-o etapă ulterioară (ceea ce în unele țări este chiar ilegal).

Sfaturi – Realizarea interviului

Interviurile trebuie să fie realizate de comisii alcătuite din femei și bărbați cu o varietate de tipuri de educație, cu bune aptitudini de interviuare și care au o bună înțelegere a cerințelor postului. Este deosebit de important ca persoanele care realizează interviurile să fi fost instruite /conștientizate cu privire la aspecte legate de egalitatea sexelor.

Toți candidații trebuie să fie intervievați în baza unui set comun de întrebări, pe baza fișei postului și a listei cu aptitudini și competențe necesare.

Nu trebuie să li se adreseze întrebări despre viața privată a candidatului deoarece acestea nu sunt relevante pentru post, de exemplu starea civilă, numărul copiilor, intenția de a face un copil, orientarea sexuală.

Este important ca interviul să se concentreze pe rolul său principal, și anume detectarea celei mai bune persoane pentru postul respectiv.

Sfaturi – Asumarea deciziei de recrutare

Atunci când se obțin sau se verifică referințele, este recomandat să se furnizeze persoanei căreia i se solicită informațiile o copie a fișei postului și să i se solicite dovezi ale capacității candidatului de a îndeplini cerințele specifice ale postului.

Trebuie luate în considerație și posibilele ajustări ale organizării muncii, dacă acestea pot facilita reconcilierea serviciului și a vieții de familie pentru candidații dezirabili cu mobilitate limitată sau cu nevoi specifice.

Toți candidații trebuie să fie informați cu privire la rezultatul aplicației lor, inclusiv în cazul în care răspunsul este negativ.

4.3.2 Recrutare internă – Promovare

Când se organizează o selecție pentru promovare, trebuie să se aplice aceleași principii folosite pentru recrutarea externă. Anunțurile interne privind posturile trebuie să fie elaborate exact ca cele externe— pentru a descoperi persoana cea mai potrivită pentru post. Postul respectiv trebuie să fie prezentat astfel încât să fie accesibil tuturor angajaților, inclusiv cei care se află în concediu de maternitate/paternitate.

Toți angajații, femei și bărbați, cu normă întreagă sau jumătate de normă

- trebuie să aibă șanse egale de a aplica pentru un post vacant intern sau extern și să fie selectați;
- trebuie să aibă acces egal la ocaziile de promovare;
- trebuie să aibă ocazia de a li se oferi postul ca sarcină de dezvoltare;
- trebuie să fie pregătiți să aplice pentru posturile interne prin:

- planificare adecvată de succesiune;
- accesul acordat la ocaziile de a lucra în domenii diferite ale companiei și de a căpăta o experiență vastă;
- trebuie să primească un răspuns cu privire la rezultatul procesului de selecție și să li se ofere ocazia auto-dezvoltării pentru a putea obține o poziție bună în vederea viitoarelor procese de recrutare internă.
- Dacă sunt selectați împreună cu candidați externi, trebuie să li se adreseze aceleași întrebări. Folosirea unor întrebări diferite pentru candidații interni și cei externi poate fi folosită ca probă de discriminare.

4.3.3 Instruire și dezvoltare

Este important ca toți angajații să aibă acces la instruire indiferent de sex și dacă sunt angajați cu normă întreagă sau cu jumătate de normă. Toți angajații noi trebuie să primească informații de bază despre companie, inclusiv informații privind politicile și procedurile companiei privind egalitatea de șanse și responsabilitățile angajaților.

Perioada și locația instruirii sunt esențiale pentru a asigura faptul că aceasta este accesibilă tuturor angajaților, femei și bărbați, așa că trebuie acordată atenție monitorizării prezenței și rezultatelor instruirii care conține considerații legate de sex. Toți angajații femei și bărbați trebuie să fie încurajați să aplice pentru cursuri de instruire care să le dezvolte potențialul profesional și gradul de adaptare la schimbările de pe piață.

4.3.4 Evaluarea și clasificarea posturilor. Remunerație egală.

Legislația privind egalitatea acoperă termenii și condițiile angajării, iar toți angajații au dreptul la remunerație corectă. Remunerația corectă implică faptul că firmele oferă aceeași remunerație și aceleași condiții pentru femei și bărbați care depun o muncă ce este:

- similară sau asemănătoare, în mare;
- a fost declarată echivalentă în baza unei scheme de evaluare a posturilor; sau
- are o valoare egală în ceea ce privește efortul, aptitudinile, cunoștințele și responsabilitatea implicată.

Oferirea unei remunerații egale înseamnă și că angajații trebuie să știe cum se stabilește plata pe care o primesc. Așa, de exemplu, dacă o companie oferă prime, angajații trebuie să știe ce trebuie să facă pentru a câștiga o primă și cum se calculează aceasta. Dacă există prevederi egale privind remunerația egală, poate fi necesară realizarea unui audit al remunerației pentru a demonstra că firma respectă legea.

Evaluarea posturilor este un sistem care compară, ierarhizează și evaluează diferitele posturi din cadrul unei companii. Ea bazează evaluarea și salariul corespunzător care stabilește mecanismul pe postul sau rolurile îndeplinite mai degrabă decât pe modul în care o persoană își îndeplinește sarcinile. Evaluarea posturilor este instrumentul cheie pentru stabilirea faptului dacă două posturi au valoare egală, întrucât permite analiza sistematică a valorilor atribuite unui anumit post.

Există câteva scheme de evaluare a posturilor, dar acestea nu sunt întotdeauna complet neutre din punctul de vedere al sexelor. Lucru deosebit de important, deoarece stereotipurile au tendința de a dezavantaja posturile ocupate de femei. De exemplu, factorii "riscuri și eforturi fizice" pe care îi implică postul de îngrijitor (slujbă de bărbați) pot fi

INDICAREA PROBLEMELOR

considerați mai importanți decât riscurile și eforturile fizice cerute din partea unei femei de serviciu care lucrează în ture de noapte și face curățenie în birouri (serviciu de femeie).

O evaluare a posturilor neutră din punctul de vedere al sexelor dezvăluie stereotipurile sexuale care conduc sistemul de evaluare și clasificare al posturilor într-o companie sau un sector anume, luând în calcul 4 factori și sub-factori de bază:

- **Aptitudine:** experiență, instruire, educație și capacitate (mentală și fizică) cerută pentru postul respectiv.
- **Efort:** efortul fizic sau mental necesar pentru a îndeplini sarcinile postului.
- **Responsabilitate** față de resursele umane, tehnice și financiare.
- **Condiții de muncă:** mediul de lucru, inclusiv mediul fizic, presiunea psihologică și riscurile asociate postului.

În mod obișnuit, revizuirea unui sistem de evaluare și clasificare al posturilor se realizează în cadrul programelor de remunerație egală în țările în care legislația le cere companiilor să demonstreze faptul că nu fac discriminări împotriva femeilor în stabilirea remunerației. Totuși, exercițiul acesta poate aduce beneficii angajatorilor, deoarece re-evaluarea posturilor permite re-elaborarea adecvată a programelor de instruire vocațională și raționalizarea posturilor. Un studiu recent efectuat de ILO propune un tabel comparativ al costurilor și beneficiilor aduse de programele de remunerație egală, subliniind prezența beneficiilor măsurabile imediat precum procese îmbunătățite de recrutare, o dinamică mai scăzută a angajaților, îmbunătățirea proceselor de producție și a sistemelor calității.⁹⁵ Mai multe informații despre diversele instrumente pentru evaluările posturilor lipsite de prejudecăți în ceea ce privește sexele sunt disponibile în alineatul 4.4 de mai jos.

4.3.5 Acțiune pozitivă

Depășirea stereotipurilor de gen este necesară, dar este posibil să nu aducă imediat egalitatea de șanse. Dacă monitorizarea arată că persoanele din unele grupuri slab reprezentate nu par să înregistreze același succes ca alte persoane din cadrul aceleiași companii, trebuie avut în vedere dacă măsurile legale ale unele Acțiuni pozitive sunt adecvate.

Acțiunea pozitivă poate asigura faptul că grupurile care au fost dezavantajate pot fi sprijinite să se adreseze unei organizații sau companii, lărgind astfel gama de candidați pe care o companie o poate avea. Aceste prevederi legislative permit companiei să încurajeze aplicațiile pentru posturi sau promovarea din cadrul unor grupuri specifice ale comunității care sunt slab reprezentate în cadrul forței sale de muncă în mod general sau la anumite nivele.

Acțiunile ar putea include:

- furnizarea ocaziilor pentru experiențe profesionale;
- zile deschise;

Pot fi puse la dispoziție și cursuri de instruire, ca, de exemplu:

- dezvoltarea aptitudinilor la nivelul cerut pentru a putea concura pentru posturi și ocazii de avansare;
- completarea mai eficientă a formularelor de aplicare;

⁹⁵ Chicha, M.T., *A comparative analysis of promoting pay equity: models and impacts*, ILO, Geneva, 2006, pp. 50 – 51.

- dezvoltarea tehnicilor de interviuare;
- dezvoltarea încrederii și puterii de a se impune;
- recalificarea acelor angajați, inclusiv femei, ale căror aptitudini au cam ruginit sau sunt demodate;
- dezvoltarea aptitudinilor manageriale pentru a încuraja femeile să candideze pentru avansare;
- furnizarea de consiliere în carieră și ghidare pentru femeile care muncesc sau cele care doresc să se întoarcă în câmpul muncii.

4.3.6 Echilibrul serviciu-viață personală – dacă este bine în familie, este bine și la serviciu!

Mulți angajatori care au dezvoltat politici favorabile familiei susțin că beneficiile pentru companiile lor sunt mult mai mari decât costurile administrative. Printre beneficii se numără:

- păstrarea angajaților talentați;
- costuri scăzute de recrutare și instruire;
- recrutare dintr-un număr mai mare de persoane experimentate;
- creșterea numărului mamelor care se întorc după concediul de maternitate;
- scăderea numărului de îmbolnăviri și absențe;
- o mai bună administrare a timpului;
- împărțirea sarcinilor de lucru;
- îmbunătățirea moralului angajaților;
- productivitate crescută;
- nivele scăzute ale stresului;
- un grad mai ridicat de loialitate și dedicare;
- reputația de a fi un bun angajator.

Este un lucru bun pentru afaceri să realizeze un echilibru între serviciu și alte sectoare ale vieții. O abordare flexibilă a aranjamentelor de muncă poate avea avantaje atât pentru companie, cât și pentru personalul său și poate stimula productivitatea. Totuși, trebuie să fii precaut să nu te bazezi doar pe aranjamente neoficiale. Criteriile clare sunt esențiale pentru a te asigura că flexibilitatea aduce avantaje angajaților și companiei deopotrivă. Este important și să te asiguri că nu doar angajații femei, ci și bărbații pot și sunt încurajați să profite de prevederile legale și măsurile organizaționale existente în vederea îmbunătățirii echilibrului serviciu-viață personală și îngrijire față de familiile lor.

Afacerile vor prospera și angajații vor fi mulțumiți dacă li se permite să realizeze un bun echilibru între serviciu și viața personală. Dacă firma le oferă angajaților opțiuni flexibile de lucru care să se încadreze în viața lor personală și să respecte și nevoile firmei îi va permit acestora să se bucure de beneficiile unei mai bune productivități și performanțe. Angajaților le este astfel mai ușor să își respecte angajamentele din afara serviciului. Astfel se reduc și absenteismul și concediile medicale.

Cu aptitudinile și abilitățile lor, oamenii sunt resursa cea mai de preț a unei companii. Într-o societate în continuă schimbare și cu practici de muncă schimbătoare, companiile trebuie să stăpânească jocul. Programul flexibil de muncă înseamnă recunoașterea vieții indivizilor din afara serviciului. Îi poate ajuta să își integreze mai eficient responsabilitățile

parentale sau de altă natură în viața profesională. În majoritatea țărilor UE, părinții care muncesc au drepturi legale de a-și îngriji copiii mici (sau copiii cu dizabilități). Este imperativ ca firmele să analizeze atent și obiectiv posibilele avantaje care ar putea fi dobândite de pe urma solicitărilor pentru un program mai flexibil de lucru, dacă acesta este mai util pentru angajat și dacă aduce beneficii și companiei. Programul flexibil este adecvat și pentru alte situații precum îngrijirea membrilor în vârstă ai familiei, îngrijiri acordate persoanelor cu dizabilități sau pentru satisfacerea unor nevoi de ordin religios. Mai jos vă prezentăm câteva dintre diferitele tipuri de program flexibil care sunt disponibile:⁹⁶

- împărțirea sarcinilor postului;
- angajarea cu jumătate de normă (dreptul de a solicita trecerea la serviciul cu jumătate de normă și dreptul ca această solicitare să fie analizată cu toată seriozitatea);
- program flexibil;
- program trimestrial;
- tele-serviciu;
- lucrul în ture;
- program redus de voluntariat;
- program anualizat.

4.3.7 Concluzii

Pentru IMM-uri, pericolele de a cădea în capcana stereotipurilor sunt mari. Presiunea afacerilor este adesea copleșitoare și necesită o acțiune strategică. Elaborarea unui Plan de acțiune privind egalitatea de șanse este un răspuns strategic la multe dintre provocările actuale din lumea afacerilor.

4.4 Referințele la inițiative care oferă instrumente pentru planurile privind egalitatea între sexe în companii

Marea Britanie

Advisory, Conciliation and Arbitration Service, *Advisory Booklet on Tackling discrimination and promoting equality*, ACAS, Londra, 2006.

<http://www.acas.org.uk/>

Belgia

Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, *Guide pour l'égalité des femmes et des hommes lors de la valorisation des fonctions*.

<http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=8486>

Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, *Check-list «non-sexisme» dans l'évaluation et la classification des fonctions*.

<http://www.emploi.belgique.be/WorkArea/showcontent.aspx?id=8560>

⁹⁶ Pentru tipuri diferite de angajamente, vizitați, spre exemplu, "Information Sheet series on working time and work organization" emis de ILO, Condiții de Muncă și Program de Angajare, disponibil pe : http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/time/time_infosheets.htm.

Franța

Ministère du travail, des relations sociales, de la famille et de la solidarité, "Le Label Egalité", 2004.

<http://www.travail.gouv.fr/espaces/femmes-egalite/label-egalite.html>

"La promotion de l'égalité dans l'entreprise » (e-learning module)

<http://www.halde.fr/elearning/>

Spania

Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España, Instituto de la Mujer; *Programa Optima: Manual de Orientación para la puesta en marcha de Acciones Positivas en las Empresas: Nuevas situaciones - Nuevas respuestas*, Instituto de la Mujer (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales), Madrid, 1999.

Ghidul bunelor practici pentru garantarea remunerației egale și a instrumentelor pentru eliminarea discriminării salariale. (Limbile engleză, franceză, germană, portugheză și spaniolă)

<http://www.tt.mtas.es/optima/>

Italia

Bollino Rosa S.O.N.O. - Stesse Opportunità, Nuove Opportunità

<http://www.lavoro.gov.it/ConsiglieraNazionale/>

Canada

Comisia Canadiană pentru Drepturile Omului, Directoratul pentru Echitatea Salarială, Agenția pentru programe anti-discriminare, *Ghidul echității salariale și al evaluării posturilor*.

Disponibil online la adresa <http://www.chrc-ccdp.ca>

SUA

Federația Americană a Angajaților la nivel statal, județean și municipal, *Merităm: un ghid AFSCME pentru înțelegerea și implementarea echității salariale*.

Pachet de informații pentru crearea capacității și conștientizării echității salariale.

<http://www.afscme.org>

Suedia

Harriman, A., Holm, C., *Steps to Pay Equity: An easy and quick method for the evaluation of work demands*, Equal Opportunities Ombudsman, Lönelots/JämO, 2000, 2001.

<http://www.jamombud.se/inenglish/docs/Stepstopayequity.pdf>

Organizația Internațională a Muncii

"Un ghid pas cu pas al metodelor de evaluare a posturilor neutre din punctul de vedere al sexelor", ILO, Geneva, în pregătire.

Chicha, M.T., *A comparative analysis of promoting pay equity: models and impacts*, ILO, Geneva, 2006.

http://www.ilo.org/dyn/declaris/DECLARATIONWEB.DOWNLOAD_BLOB?Var_DocumentID=6596

SECȚIUNEA A DOUA: MANUAL PENTRU FORMATORI ȘI CONSILIERI

Această Secțiune oferă linii de ghidare pentru utilizarea informațiilor și instrumentelor oferite pentru a organiza ateliere de instruire, sesiuni de sensibilizare sau acțiuni de consultanță cu privire la depășirea stereotipurilor sexuale în IMM-uri.

Secțiunea propune mai întâi modul în care conținuturile pot fi organizate într-un atelier de lucru pentru a asigura o mai bună conștientizare a efectului negativ pe care stereotipurile sexuale îl au asupra afacerilor și oferă ocazia unei mai mari diseminări a instrumentelor și strategiilor pentru promovarea egalității în cadrul IMM-urilor.

Apoi descrie modul în care fiecare unitate individuală de învățare poate fi organizată într-o sesiune de instruire. Propune și unele instrumente care pot fi folosite ca materiale de instructaj în timpul atelierului de lucru și ca resurse utile pentru auto-evaluare și planificare.

Capitolul 1.

Prezentarea atelierului de lucru.

1.1 Argumentație

Calitatea și competitivitatea reprezintă factori de succes pentru SME în Europa. Pentru a aborda noile provocări de pe piața globală, societățile trebuie să poată anticipa schimbarea, de exemplu, în tehnologie și producție și să fie capabile să creeze strategii organizaționale care potențază dezvoltarea și le permite să:

1. *Să facă ceea ce trebuie* (“*să știe ce*” să producă și distribuie și pentru cine) în ceea ce privește nevoile și așteptările în schimbare ale clienților și ale societății în general;
2. *Să facă lucrurile așa cum trebuie* (“*know-how*”): producând bunuri și servicii în maniera cea mai corectă, durabilă din punct de vedere social și eficientă, folosind toate resursele umane și fizice disponibile, reducând impactul asupra mediului și producând efecte sociale pozitive.

Societățile nu își pot permite să irosească talentul uman și oportunitățile de pe piață. Acestea pot crește și pot reuși dacă au capacitatea de a construi o interacțiune pozitivă cu clienții, cu investitorii, acționarii, angajații, furnizorii și partenerii. Aceștia toți sunt bărbați și femei cu diverse talente, perspective, așteptări și nevoi.

Stereotipurile, viziunile bazate pe ceea ce este mai adecvat pentru bărbați și femei, creează bariere care a) împiedică societățile din a depista și elibera talentul individual atât în cazul femeilor, cât și în cel al bărbaților și b) împiedică societățile din a atrage femeile și bărbații ca și clienți. Costul suportat de societăți poate fi ridicat: pierderea de capital uman, relații dificile cu angajații, nivele ridicate de stres și absenteism, pierderea potențialilor clienți, pierderea venitului etc...

Afacerile pot, așadar, crea mari beneficii din depășirea discriminării sexuale și din promovarea egalității la locul de muncă:

- accesul la o gamă mai variată de talente;
- oportunitățile de a atrage și de a păstra personal calificat și motivat la nivel superior;
- mai multe oportunități de creativitate, inovație și profit;
- o bază mai largă și mai satisfăcătoare de clienți;
- un moral mai bun al personalului și risc minim de litigii;
- o mai bună imagine publică și o valoare mai crescută a acțiunilor.

Femeile și bărbații care lucrează împreună pot crea o situație în care toată lumea are de câștigat. Un director care are o viziune deschisă cunoaște toate aceste dimensiuni.

1.2 Scopul atelierului

Acest atelier este elaborat în vedere conștientizării IMM-urilor cu privire la impactul pe care stereotipurile sexuale îl au asupra organizării lor și oferă soluții practice despre cum să folosească potențialul angajaților și clienților lor, bărbați și femei deopotrivă.

Mesajele cheie sunt că:

- stereotipurile de gen au efecte negative asupra afacerilor.
- stereotipurile de gen pot fi cauza discriminării.
- stereotipurile de gen pot fi depășite.

Atunci când stereotipurile sunt depășite și se instaurează egalitatea de șanse, organizațiile înregistrează rezultate superioare.

Alăturându-se atelierului, participanții au ocazia de:

- a discuta probele prezentate de studiile științifice și experiențele practice de afaceri cu privire la beneficiile aduse de egalitatea între sexe, diversificarea ocupațională și echilibrul între sexe în procesele decizionale la nivel de IMM;
- a evalua strategiile și instrumentele care să ajute IMM-urile să „deblocheze potențialul”, adică să promoveze egalitatea de gen în cadrul ocupațiilor și pozițiilor manageriale și, prin urmare, să folosească mai eficient aptitudinile și talentele femeilor și bărbaților în beneficiul companiilor;
- a evalua relevanța politicilor și obligațiilor legale internaționale, naționale și ale UE privind egalitatea de șanse în angajarea forței de muncă;
- a analiza modul în care stereotipurile de gen reprezintă o cauză a inegalităților legate de sex și a ineficiențelor din viața indivizilor, din cadrul companiilor și de pe piața muncii;
- de a dezvolta planuri concrete fie pentru a disemina mai departe „cazul egalității între sexe”, fie pentru a implementa câteva dintre strategiile propuse la nivel de companie.

1.3 Profilul și criteriile grupurilor țintă

Acest atelier a fost elaborat pentru următoarele grupuri țintă:

I. „Echipe” de afaceri

- Personalul de la Camerele de Comerț și organizațiile de sprijin ale IMM-urilor (care funcționează în sectoare strategice precum departamentele de deschidere a afacerilor, inovație, instruire și servicii de dezvoltare a afacerilor).
- Experți/consultanți în selecție și instruire la nivel de resurse umane, inclusiv în serviciile private de angajare a forței de muncă.
- Experți/consultanți în instruire antreprenorială, organizarea afacerilor și controlul managementului.
- Directorii din instituțiile publice pentru dezvoltarea IMM-urilor, servicii de instruire și sprijin pentru angajarea forței de muncă.

II. Proprietari și directori aleși ai întreprinderilor mici și mijlocii

- Femeile și bărbații antreprenori, care ocupă poziții decizionale în asociațiile sau consorțiile de afaceri.
- Proprietarii și/sau angajații IMM-urilor responsabili cu managementul resurselor umane (HRM) sau administrarea proceselor organizaționale cheie precum calitatea, productivitatea și inovația.

III. Părți interesate secundare

- Reprezentanți din instituțiile sau rețelele pentru egalitate de șanse care sunt implicare direct în promovarea egalității între sexe în sectorul privat.
- Reprezentanți ai organizațiilor de instruire din cadrul sindicatelor, servicii de angajare, instruire vocațională, cercetare și educația universitară.

Participanții:

- își vor fi demonstrat capacitatea, datorită dimensiunii lor instituționale și responsabilității profesionale, de a aborda și influența în mod eficient cultura organizațională a IMM-urilor prin instruire, consultanță, dialogul cu antreprenorii, directorii și angajații.
- vor deține contacte operaționale și vor fi familiarizați cu provocările și ocaziile cărora le fac față IMM-urile din țările lor în sectoarele selectate.

1.4 Accesibilitate

Se vor face eforturi pentru a asigura faptul că la atelier participă atât bărbați, cât și femei. Se vor avea în vedere și măsurile pentru promovarea accesibilității persoanelor cu diverse abilități profesionale.

1.5 Abordarea învățării

Abordarea propusă a învățării este flexibilă, interactivă și orientată pe cursant. Se bazează pe angajamentul participanților față de procesul schimbării de atitudine, învățării în grup și dobândirii active de aptitudini practice.

Poate fi folosită o mare varietate de metode interactive de învățare precum prezentările participanților, exerciții și studii de caz din viața reală pentru a solicita informații din experiențele personale ale participanților și a face conținuturile semnificative pentru diversele lor contexte și nevoi profesionale.

Fiecare dintre cele cinci Unități de învățare corespunde unui obiectiv specific, astfel încât unitățile pot fi combinate intern în diverse moduri, conform nevoilor și timpului de care dispune grupul țintă.

1.6 Conținuturi

Unitatea 1 – Cazul egalității de șanse

Această Unitate prezintă cercetările bazate pe probe și experiențe din viața reală care demonstrează că egalitatea de gen, diversificarea ocupațională și echilibrul între sexe în procesele decizionale la nivel de IMM pot aduce beneficii reale pentru IMM-uri. Ea oferă informații privind:

- Beneficiile pe care egalitatea de șanse le aduce afacerii.
- Impactul negativ al stereotipurilor de gen.
- Dovezile care indică relația dintre o profitabilitate superioară și prezența femeilor în posturi de conducere.

- Poveștile de succes în afaceri care promovează accesul femeilor și bărbaților la ocupații non tradiționale.
- Evaluarea costurilor și beneficiilor.

Unitatea 2 – Profesiile țin cont de gen?

În această Unitate, participanții sunt invitați să analizeze modul în care stereotipurile sunt cauza principală a inegalităților legate de sex și a ineficiențelor de pe piața muncii, din cadrul companiilor și din viața personală a indivizilor:

- Care este segregarea de gen de pe piața muncii și care sunt aspectele specifice dintr-o anumită țară?
- Care este diviziunea muncii în funcție de gen? Care sunt stereotipurile de gen?
- Ce impact au acestea asupra eficienței afacerilor?

Unitatea 3 – Regulile jocului

Bazându-se pe cazul egalității între sexe, această Unitate generează discuții privind contextele mai largi ale politicilor economice și sociale pentru promovarea egalității. Printre datele oferite se numără:

- Informații cheie despre egalitatea de șanse în UE și în țara respectivă.
- Angajamentele, politicile și sprijinul egalității sexelor în UE și în cadrul Partenerilor Sociali.
- Angajamentele internaționale pentru egalitatea de șanse în angajarea forței de muncă (ILO, ONU).
- Politica, legislația și sprijinul național pentru egalitatea de șanse în angajarea forței de muncă.

Unitatea 4 – Introducerea egalității de șanse în modelul dumneavoastră de afaceri

Această Unitate invită participanții să analizeze în ce măsură stereotipurile de gen afectează activitatea IMM-urilor. Oferă participanților o gamă largă de instrumente care să susțină analiza eficientă a situației lor și să dezvolte opțiuni care să le satisfacă nevoile de afaceri. Participanții sunt încurajați să testeze instrumentele de evaluare și management pentru a dezvolta metode pe care le pot aplica „pentru a da o șansă talentului”. Soluțiile practice, exemplele și studiile de caz îi ajută pe participanți să se familiarizeze cu metodele propuse.

Unitatea 5 – Egalitatea de șanse. Insearați-o în planul dumneavoastră

Această Unitate se bazează pe conceptele și rezultatele celorlalte Unități. Participanții află despre măsurile eficiente pentru sprijinirea egalității sexelor și cum să identifice acțiunile adecvate modelului lor de afaceri. În funcție de profilul grupului țintă, ei vor elabora planuri pentru:

- a disemina abordarea și instrumentele „Distrugeți stereotipurile de gen, dați o șansă talentului”, sau:

- a adopta măsuri concrete la nivel de companie (pot fi planificate vizite efectuate de experți).

1.7 Evaluare și monitorizare

Atelierul se încheie cu o sesiune de evaluare în cadrul căreia participanții oferă un feedback de calitate. Participanții sunt solicitați să completeze un chestionar standardizat scris de evaluare, care cuprinde întrebări despre cum intenționează să aplice în mod practic ceea ce au învățat. Rezultatele sunt colectate și procesate în vederea comparării cu alte ateliere similare din alte țări și pentru monitorizarea diseminării acestei inițiative.

Capitolul 2: Desfășurarea atelierului

2.1 Observație metodologică

Fiecare dintre Capitolele prezentate în Secțiunea Întâi poate fi folosit în mod flexibil ca o „Unitate de învățare” în atelierul de instruire. Programul propus include toate Unitățile de învățare și poate dura între una și trei zile.

Totuși, instruirea trebuie să se desfășoare astfel încât să se muleze pe orarul adecvat fiecărui grup țintă. Prin urmare, pentru fiecare Unitate de învățare sunt sugerate un număr minim și maxim aproximativ de sesiuni.

Fiecare dintre Unitățile de învățare are un obiectiv specific. Tabelul de mai jos ilustrează modul în care poate fi organizată fiecare Unitate de învățare. Structura propusă este flexibilă, deoarece fiecare atelier trebuie să fie astfel organizat încât să satisfacă cerințele audienței, să maximizeze învățarea și să asigure o diseminare cât mai largă posibil.

Informațiile de mai sus se află și pe pagina de Internet: <http://www.businessandgender.eu>.

2.2 Predarea Unităților de învățare: conținuturi și structură

Unitatea de învățare 1	Își propune să consolideze conștientizarea participanților cu privire la beneficiile pentru afaceri ale egalității de șanse în cadrul IMM-urilor
Resurse	Principii directoare - Capitolul 1. Principii directoare – Predarea Unității 1.
Structura sesiunii	<ol style="list-style-type: none"> 1. Introducere: 2. Prezentarea acoperă: <ul style="list-style-type: none"> • Beneficiile pentru afaceri ale egalității de șanse • Impactul negativ al stereotipurilor de gen • Dovezi care arată că relația dintre productivitatea superioară și femeile în posturi de conducere și poveștile de succes în afaceri promovează accesul femeilor și bărbaților la ocupații non tradiționale • Evaluarea costurilor și beneficiilor 3. Exercițiu: Care sunt problemele propuse 4. Studiu de caz: Prezentare și discuții
Perioadă sugerată	Minim 90 ‘ – doar prezentare și discuții Maxim 180’ - inclusiv toate exercițiile

Unitate de învățare 2	Își propune să ajute participanții să analizeze impactul pe care îl au stereotipurile de gen asupra activității IMM-urilor
Resurse	Principii directoare - Capitolul 2. Principii directoare – Predarea Unității 2
Structura sesiunii	<ol style="list-style-type: none"> 1. Introducere 2. Prezentarea acoperă: <ul style="list-style-type: none"> • Care este segregarea de gen • Ce impact are segregarea de gen în țara noastră • Diviziunea muncii în funcție de gen • Care sunt stereotipurile de gen? • Impactul asupra eficienței afacerilor 3. Exercițiu: Care sunt problemele propuse 4. Studiu de caz: Prezentare și discuții
Perioada sugerată	Minim 90 ‘ – doar prezentare și discuții Maxim 180’ - inclusiv toate exercițiile

Unitate de învățare 3	Își propune să ofere informații despre contextele mai largi ale politicilor sociale și economice pentru promovarea egalității
Resurse	Principii directoare - Capitolul 3 Principii directoare – Predarea Unității 3
Structura sesiunii	<ol style="list-style-type: none"> 1. Introducere: 2. Prezentarea acoperă: <ul style="list-style-type: none"> • Informații cheie despre egalitatea de șanse în UE și în țara respectivă. • Angajamentele, politicile și sprijinul egalității de șanse în cadrul UE și al Partenerilor Sociali. • Angajamentele internaționale privind egalitatea de șanse în angajarea forței de muncă (ILO, ONU Global Compact). • Politica, legislația și sprijinul național pentru egalitatea de șanse în angajarea forței de muncă. 3. Exercițiu: Care sunt problemele propuse 4. Studiu de caz: Prezentare și discuții
Perioada sugerată	Minim 60 ‘ – doar prezentare și discuții Maxim 180’ - inclusiv toate exercițiile

Unitate de învățare 4	Oferă participanților o varietate de instrumente care susțin analiza eficientă a propriei lor situații și care dezvoltă soluții care se potrivesc nevoilor lor de afaceri. Participanții vor afla despre măsurile eficiente în sprijinirea egalității sexelor și sunt ajutați să identifice acțiunile adecvate propriului model de afaceri.
Resurse	Principii directoare - Capitolul 4. Principii directoare – Predarea Unității 4
Structură	1. Introducere 2. Prezentarea acoperă: <ul style="list-style-type: none"> • Ilustrare cu ajutorul unor exemple practice de măsuri concrete care pot fi adoptate pentru a promova egalitatea sexelor în procesele decizionale și în cadrul ocupațiilor. 3. Exercițiu: Care sunt problemele propuse 4. Exercițiu: Care este stilul dumneavoastră de marketing
Perioada sugerată	Minim 60 ‘ – doar prezentare și discuții Maxim 180’ - inclusiv toate exercițiile

Unitate de învățare 5	Consolidează învățarea Unităților anterioare (poate încheia orice unitate) solicitând participanții să ia măsuri concrete legate de informațiile primite
Resurse	Principii directoare – Predarea Unității 5 Planificarea acțiunilor
Structură	Introducere Exercițiu: Planificarea acțiunilor
Perioada sugerată	Minim 90 ‘ Maxim 180’ În funcție de numărul participanților

Predarea Unității 1: Cazul egalității de șanse

1.1 Prezentare generală

Scopul este de a prezenta dovezi și experiențe din viața reală care arată că egalitatea între sexe, diversificarea ocupațională și echilibrul între sexe în procesele decizionale la nivel de IMM pot aduce un avantaj competitiv, un personal mai calificat și mai mulți clienți. Unitatea trebuie să îmbunătățească înțelegerea de către participanți a:

- beneficiilor pe care egalitatea de șanse le aduce afacerii în cadrul IMM-urilor.
- impactului negativ al stereotipurilor de gen.

1.2 Obiectiv de învățare

Până la sfârșitul acestei Unități, participanții vor fi mai conștienți de beneficiile pe care egalitatea de șanse o poate aduce afacerilor lor. Participanții vor discuta modul în care egalitatea între sexe, diversificarea ocupațională și echilibrul între sexe în procesele decizionale la nivel de IMM pot oferi soluții eficiente în detectarea și păstrarea celor mai buni angajați și a mai multor clienți și, prin urmare, pot adăuga un plus de valoare companiilor.

1.3 Conținuturi

Prezentare

Prezentarea acestei Unități trebuie să fie concisă și la obiect, concentrându-se asupra beneficiilor asupra afacerilor în special în cadrul IMM-urilor. Probele din Capitolul 3 al Principiilor directe trebuie să fie completate cu exemple naționale și studii de caz din țări asemănătoare care indică beneficiile. Prezentarea trebuie să aibă în vedere:

- Probele care arată relația dintre profitabilitatea superioară și femeile în funcții de conducere (Vezi Secțiunea Întâi – Capitolul 1).
- Probele care arată valoarea inițiativelor privind egalitatea de șanse pentru IMM-uri.
- Povești de succes din afaceri care promovează accesul femeilor și bărbaților la ocupații non tradiționale.
- Mărturii din lumea de afaceri.



Exemplele indicate sau citate trebuie să fie relevante pentru IMM-uri și să poată fi aplicate contextului național. Prezența mărturiilor din lumea de afaceri vor fi valoroase pentru sesiunea aceasta.

Exercițiul nr. 1.1. Problemele

Gândiți-vă dacă modelul de afaceri vă permite să folosiți la maximum capitalul uman disponibil. Participanții sunt împărțiți în grupuri mici și fac o listă cu opțiuni, folosind tabelul de mai jos, care să fie viabile pentru companiile lor.

Există niște factori care trebuie să fie luați în considerație în orice companie atunci când vine vorba de schimbare, și anume:

- cei care sunt **interni**, din cadrul companiei, ca, de exemplu, concurența, atitudinile angajatorilor, atitudinile angajaților, structurile companiilor, procesele de lucru, politicile de angajare, factorii de cost, lipsa de motivație a angajaților, percepția muncii influențată de rolurile pe sexe, etc. ; și:
- cei care sunt **externi**, din afara companiei, ca, de exemplu, numărul inadecvat de candidați în domenii non tradiționale oferit de agențiile de recrutare, precum și al absolvenților, politicile care afectează piața muncii, politicile educaționale, politicile sociale, transport și locuințe, percepția muncii în funcție de gen, etc.

Folosind tabelul de mai jos, identificați factorii interni și externi care i-ar putea încuraja pe angajatori să promoveze egalitatea de șanse în cadrul a) ocupațiilor și b) al proceselor decizionale.

Egalitatea sexelor în cadrul ocupațiilor din IMM-uri	
Egalitatea de șanse în cadrul proceselor decizionale din IMM-uri	
Factori interni ai companiei	
Pozitivi	Negativi
Factori externi companiei	
Pozitivi	Negativi

Când grupurile termină și s-a oferit feedback, distribuiți o fișă cu soluții elaborată pe baza exemplului următor și solicitați participanților să reliefeze factorii suplimentari pe care i-au discutat.

Exercițiul 1.1. Fișă model cu soluții

Factori interni ai companiei

Influență pozitivă:

De partea angajatorilor

- Conștientizarea faptului că “aptitudinile nu depind de gen”
- O cultură organizațională capabilă să observe și să valorifice talentul dincolo de rolurile tradiționale
- Informații despre prevederile legale, costuri, beneficii și stimulentele publice pentru a angaja femei
- Informații despre cum să faciliteze reconcilierea serviciului/a vieții personale/ a familiei cu măsurile practice
- Informații despre modul în care condițiile de muncă îmbunătățite pot stimula productivitatea,
- Disponibilitatea de a îmbunătăți imaginea socială și capacitatea de a satisface nevoile și așteptările unei baze mai mari de clienți
- Existența unor politici și/sau sisteme de calitate corporatiste de responsabilitate socială

De partea angajaților

- Curajul de a depăși stereotipurile și de a alege cariere non tradiționale
- Acceptarea de a schimba organizarea muncii sau relațiile cu colegii
- În cadrul familiilor, conștientizarea nevoii de a distribui mai bine responsabilitățile familiale
- Conștientizarea cu privire la legile privind egalitatea de șanse și despre cum să beneficieze de ele
- Disponibilitatea de a include aceste aspecte în negocierile colective

Influență negativă

De partea angajatorilor

- Părerile preconcepuate ale angajatorilor despre abilitățile și aspirațiile femeilor și bărbaților
- Cultura organizațională
- Costuri reale sau estimate cu privire la angajarea și dinamica femeilor
- Programe de lucru, cerințe legate de mobilitate, etc.
- Locul de muncă și prevederi de învățare de-a lungul vieții neadecvate pentru a satisface nevoile angajaților cu responsabilități familiale
- Clasificarea posturilor în funcție de gen
- Evaluarea posturilor și a performanței în funcție de gen

De partea angajaților:

- Alegeri stereotipice ale profesiilor

- Modele de socializare ale bărbaților și femeilor
- Nevoia de a reconcilia serviciul cu familia
- Lipsa încrederii în propriul potențial/aptitudini
- Lipsa motivației și a conștientizării în legătură cu egalitatea de șanse
- Cultura organizațională

Factori externi companiei

Influență pozitivă:

- Lipsa aptitudinilor și nivelele ridicate ale calificărilor femeilor
- Dorința politică de a aplica legea privind egalitatea de șanse cu inițiative, stimulente, programe
- Disponibilitatea politicilor publice și a aceloră privind îngrijirea copiilor care au în vedere atât bărbații ca tați, cât și femeile ca mame
- Disponibilitatea facilităților adecvate de îngrijire a copiilor, de transport public, de locuit
- Existența inițiativelor publice sau a programelor de stimulente și dimensiunea lor limitată, de exemplu cele care se concentrează exclusiv asupra femeilor și nu asupra femeilor și a bărbaților
- Campanii educaționale și în presă pentru depășirea stereotipurilor sexuale
- Curentele demografice

Influență negativă

- Stereotipurile de gen în cultura dominantă
- Presa, sistemul educațional și de instruire care încurajează rolurile tradiționale
- Dezvoltări culturale și istorice (crize economice, tranziție)
- Lipsa unor prevederi adecvate pentru îngrijirea copiilor
- Lipsa stimulentei pentru implementarea acțiunilor de egalitate a sexelor în angajarea forței de muncă
- Costuri sociale ridicate asociate angajaților calificați

Exercițiul 1.2. Studiu de caz

Pregătiți informații despre inițiative de succes privind egalitatea de șanse sau despre cazuri practice la nivel de companie din țara respectivă și din alte țări. Acestea se pot dovedi a fi extrem de utile pentru a demonstra activitatea și rezultatele la nivel de IMM.

Participanții trebuie să fie solicitați să analizeze informațiile prezentate și să evalueze dacă acțiuni similare pot fi aplicate în contextele lor de muncă.

Predarea Unității 2: Profesiile țin cont de gen?

2.1 Prezentare generală

În această Unitate, participanții sunt invitați să analizeze modul în care stereotipurile pot fi cauza inegalităților de gen și a ineficiențelor de pe piața muncii, din cadrul companiilor și din viața privată a indivizilor:

- Care este segregarea de gen pe piața muncii și care sunt problemele specifice din țara noastră?
- Care este diviziunea muncii în funcție de gen? Care sunt stereotipurile de gen?
- Ce impact au acestea asupra eficienței?

2.2 Obiectiv de învățare

Până la sfârșitul acestei Unități, participanții vor analiza modelele segregării de gen din țara lor. Vor analiza modul în care stereotipurile de gen reprezintă o cauză a inegalităților dintre sexe și a ineficiențelor de pe piața muncii, din cadrul companiilor și din viața privată a indivizilor.

2.3 Conținuturi

Prezentare

Această prezentare trebuie să se concentreze asupra modelelor segregării de gen de pe piața muncii din țara respectivă. Va arată modul în care stereotipurile de gen reprezintă o cauză a inegalităților dintre sexe și a ineficiențelor de pe piața muncii, din cadrul companiilor și din viața privată a indivizilor. Capitolul 2 din Principiile directoare oferă informații cheie despre:

- Definirea stereotipurilor și a segregării;
- Diviziunea muncii în funcție de gen, adică segregarea sexelor;
- Stereotipurile de gen latente;
- Rezultatele studiilor anterioare privind stereotipurile (proiect STERE/O);
- Informații cheie despre segregarea verticală și orizontală din țară (piața muncii și sistemul educațional).

Prezentarea trebuie să aibă în vedere definițiile segregării verticale și orizontale, folosind unele date la nivel național și comunitar: participarea forței de muncă, șomaj, slujbele cu jumătate de normă și reprezentarea pe sexe, băieții și fetele în sistemul universitar, femeile și bărbații în sectoarele economice, femeile și bărbații în cadrul profesiunilor. Prezentarea trebuie să ofere participanților informații pentru a-și îmbunătăți cunoașterea efectului cercului vicios al stereotipurilor (cadrul STERE/O) și al „meta-stereotipurilor” și a modului în care acestea sunt relaționate cu segregarea. Prezentarea ar putea sublinia și stereotipurile predominante la nivel cultural sau social din țara/regiunea dumneavoastră.



Sfat pentru formatori

Este foarte important să adaptați informațiile la nivelul țării adică să vă referiți la condițiile sociale, culturale și economice care funcționează în țara dumneavoastră.

Datele trebuie să reliefeze provocările cu care se confruntă bărbații și femeile. Este foarte important, în jurisdicțiile cu o legislație bogată privind egalitatea, să subliniați eficiența care poate fi atinsă acordând atenție aspectelor legate de diferențierea de gen, înțelegerea lor, probleme privind stereotipurile etc... Aceasta va stimula răspunsurile care să facă referire și la alte domenii și va asigura respectarea legii.

Exercițiul nr 2.1. Problemele

Obiectivul acestui exercițiu este de a ridica gradul de conștientizare a participanților asupra inegalităților dintre sexe pe piața muncii. Cereți participanților să completeze repede un chestionar, fără a se gândi prea mult. În grupuri mici, cereți-le să discute răspunsurile.

	% de femei și bărbați din cadrul populației totale
	% de bărbați și femei din cadrul populației active
	% de fete și băieți în sistemul superior de învățământ
	% de băieți și fete în facultăți tehnice
	% de femei și bărbați printre șoferii de autobuz, sudori, coafeze, îngrijitori, asistente, învățători ...
	% de bărbați și femei în cadrul directorilor de IMM-uri
	% de bărbați și femei directori
	% de copii care urmează o formă pre-școlară de îngrijire
	Rata concediilor de paternitate luate de bărbați
	% de femei și bărbați angajați care au acces la învățarea pe durata vieții
	Câți specialiști în tehnologia informațională vor fi necesari în 2010?

Colectați răspunsurile de la fiecare grup și inițiați o discuție privind nevoia unor informații corecte pentru a contracara existența stereotipurilor.



Sfat pentru formatori

Acest chestionar poate fi utilizat la începutul sesiunii sau după prezentare, dar asigurați-vă că prezentarea răspunde întrebărilor ridicate și că participanții sunt încurajați să își asume riscuri în răspunsurile pe care le dau. Puteți schimba întrebările în funcție de țara dumneavoastră. Obiectivul este de a stimula discuțiile și nu de a cuantifica cât de mult știu oamenii.

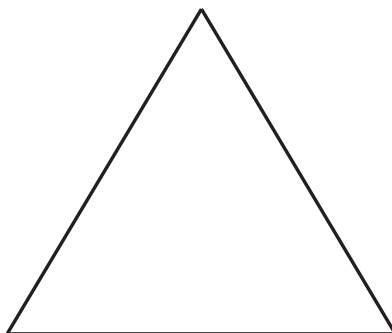
Exercițiul 2.2. Înțelegerea formării stereotipurilor

Obiectivul acestui exercițiu este de a-i sprijini pe participanți să exploreze factorii care susțin stereotipurile și de a aplica un cadru de analiză în vederea îmbunătățirii înțelegerii de către ei a modului în care acesta funcționează la locul de muncă.

Pasul unu: În grupuri mici, participanții vor completa tabelul următor.

Indicați o meserie tipic „feminină” și una tipic „masculină”	De ce situația se prezintă astfel?	S-a schimbat situația în ultimii ani?	Ce ar putea schimba situația?
Meserie „feminină”			
Meserie „masculină”			
Numiți o meserie tipic „feminină” și una tipic „masculină” din sectorul/compania dumneavoastră	De ce situația se prezintă astfel?	S-a schimbat situația în ultimii ani?	Ce ar putea schimba situația?
Meserie „masculină”			
Meserie „feminină”			

Pasul 2 – Participanții schițează o **Organigramă a companiei lor pe sexe** (sau una cu care sunt familiarizați), indicând câte femei (F) și câți bărbați (B) se găsesc la fiecare nivel. Cu cât e mai sus poziția decizională, cu atât e mai înaltă piramida. Cu cât un post are un rol strategic pentru companie, cu atât este mai aproape de centru.



Pasul 3. În cadrul grupului, participanții discută rezultatele organigramelor și convin asupra a două posturi, unul deținut de un bărbat și unul deținut de o femeie, în funcții similare și cu o importanță strategică similară. Apoi completează tabelul de mai jos și discută.

Ordonează importanța fiecărui aspect în legătură cu fiecare post 1=important 2=semnificativ 3=ne semnificativ	Poziție deținută de o femeie	Poziție deținută de un bărbat	Sunt diferite Da / Nu	Poate fi schimbată situația	Dacă da, cum
Educație					
Experiență					
Disponibilitate de timp					
Rezistență fizică					
Mobilitate					
Responsabilități familiale					
Capacitate de conducere					
Autoritate					
Acceptare de către colegi					
Viziune pe termen lung					
Atenție pentru detalii					

Colectați feedback-ul de la fiecare grup cu privire la schimbările care pot fi operate și cum se poate realiza aceasta.

Exercițiul 2.3. Aptitudinile nu țin cont de gen

Acest exercițiu va ajuta participanții să evalueze modul în care stereotipurile pot influența felul în care posturile sunt evaluate și clasificate.

Împărțiți participanții în grupuri mici și cereți-le să aleagă 1 sau 2 meserii tipice masculine și 1 sau 2 meserii tipice feminine și să analizeze factorii care pot fi incluși în fișa postului. După ce au realizat aceasta, cereți-le să compare rezultatele la nivelul grupului mare. Dacă este cazul, subliniați modul în care stereotipurile influențează felul în care acești factori sunt evaluați în meseriile masculine și feminine (de exemplu, responsabilitatea pentru echipament a unui tehnician poate fi considerată mai importantă decât responsabilitatea pentru oameni din partea unei asistente).

Indicați o meserie tipic „feminină” și una tipic „masculină”	Aptitudini: educație, instruire, experiență, capacitate fizică și mentală	Efort (fizic sau mental)	Responsabilitate (pentru resurse umane, tehnice sau financiare)	Condiții de muncă (risc/ stres)
Meserii „feminine”				
Meserii „masculine”				

Predarea Unității 3: Regulile jocului

3.1 Prezentare generală

Bazându-se pe cazul egalității de șanse, participanții trebuie să fie implicați într-o discuție asupra contextelor mai largi ale politicilor sociale și economice pentru promovarea egalității. Informații furnizate vor acoperi:

- Informații cheie despre egalitatea între sexe în UE și în țara respectivă.
- Angajamentele, politicile și sprijinul pentru egalitatea de șanse ale UE și ale Partenerilor Sociali.
- Legislația UE privind egalitatea între femei și bărbați.
- Angajamentele internaționale privind egalitatea de șanse în angajarea forței de muncă (ILO, ONU).
- Politica, legislația și sprijinul național pentru egalitatea de gen în angajarea forței de muncă.

3.2 Obiectiv de învățare

Până la sfârșitul acestei Unități, participanții vor evalua informațiile privind politicile, legislația privind egalitatea și sprijinul în vederea promovării egalității în cadrul companiilor la nivel național și comunitar.

3.3 Conținuturi

Prezentare

Prezentarea poate fi realizată de mai multe persoane, în funcție de audiență. Alegeți una cu care participanții relaționează cel mai bine:

- un proprietar-director al unei IMM, un reprezentant al IMM-urilor poate să ofere părerile sale privind modul în care egalitatea sexelor poate aduce beneficii afacerilor;
- perspectiva UE poate fi redată de un facilitator sau de persoana responsabilă pentru relațiile UE din Cameră sau de un reprezentat al CE (dacă este disponibil);
- perspectiva națională poate fi prezentată de un reprezentant de la o instituție/agenție/organizație națională care lucrează direct cu promovarea egalității sexelor în cadrul companiilor, la locul de muncă, pe piața muncii etc..

Pentru a face prezentarea mai interactivă, fiecare prezentator poate fi „intervievat” de către facilitator asupra unui anumit subiect. Elaborați întrebări tematice pentru fiecare prezentator dinainte și încurajați-i să ridice întrebări care să fie discutate cu participanții.



Studiu de caz 3.1

Prezentați experiența unei IMM care a folosit cu succes sprijinul acordat sau stimulente pentru a promova egalitatea. Folosiți studiul de caz pentru a introduce exercițiul următor.

Exercițiul 3.1. Problemele

Acest exercițiu va ajuta participanții să își formuleze poziția și nevoile în legătură cu politicile existente. Organizați participanții în grupuri de patru și cereți-le să mediteze la următoarele întrebări:

1. De ce sprijin am nevoie pentru a analiza barierele egalității de șanse din organizația/compania mea?
2. De ce sprijin am nevoie pentru a promova egalitatea de șanse în organizația/compania mea?

Colectați feedback-ul de la fiecare grup și scrieți cuvinte cheie pe foi, una pentru **sprijinul în vederea analizei** și alta pentru **sprijinul acțiunilor**.



Sfat pentru formatori

- Grupul dumneavoastră țintă ar putea avea o experiență și cunoștințe considerabile despre o gamă largă de suporturi la nivel de companie sau stimulente disponibile și pot avea o experiență directă în folosirea suporturilor naționale sau locale acordate companiilor. Sesiunea se va îmbunătăți dacă veți încuraja participanții să se concentreze asupra sprijinului care stimulează acțiunea în direcția egalității sexelor.
-

Predarea Unității 4: Introducerea egalității de șanse în modelul de afaceri

4.1 Prezentare generală

Această Unitate invită participanții să analizeze în ce măsură stereotipurile de gen afectează activitatea IMM-urilor. Oferă participanților o varietate de instrumente care sprijină analiza eficientă a propriei situații și dezvoltarea unor opțiuni care se potrivesc nevoilor afacerii lor. Participanții sunt încurajați să testeze instrumentele de evaluare și management pentru a dezvolta metode pe care să le aplice programului „dați o șansă talentului”. Soluțiile practice, exemplele și studiile de caz îi ajută pe participanți să se familiarizeze cu metodele propuse.

4.2 Obiectiv de învățare

Până la sfârșitul sesiunii, participanții trebuie să identifice lipsurile și să analizeze posibilele strategii și instrumente care pot sprijini IMM-urile să „deblocheze potențialul”, să promoveze egalitatea de șanse în cadrul ocupațiilor și al proceselor decizionale și, prin urmare, să folosească mai eficient aptitudinile și talentele femeilor și bărbaților în beneficiul companiilor lor.

4.3 Conținuturi

Prezentare

Această prezentare trebuie să ofere exemple practice, adică să fie o introducere cu mostre completate asupra diverselor instrumente și inițiative care pot fi folosite pentru a promova egalitatea sexelor în cadrul proceselor decizionale și al ocupațiilor.

Instrumentele au rolul de a-i ajuta pe participanți să observe că distrugerea stereotipurilor de gen va ajuta companiile să își perfecționeze procesele de planificare a afacerilor pentru a obține rezultate mai bune de pe urma managementului resurselor umane, a procesului de organizare a muncii, a feedback-ului primit de la clienți etc. Adoptarea unei perspective care să favorizeze egalitatea sexelor înseamnă îmbunătățirea practicilor de afaceri, înseamnă a le face mai importante și mai eficiente.



Sfaturi pentru formatori

Prezentarea va fi interactivă și participanții pot fi solicitați să identifice dacă practicile organizaționale sunt condiționate de stereotipuri. Pot fi adresate întrebări de tipul:

Au politici specifice de resurse umane? Sunt acestea formale sau informale? Aveți fișe al postului care să fie revizuite în mod periodic? Recrutarea este formală sau informală? Cine face selecția și pe ce criterii? Procedurile/Comisiile de selecție tind să perpetueze structurile de putere existente? Riscă să piardă din vedere anumite talente? Care sunt politicile privind condițiile de muncă? Dar programul de lucru? Există dinamică ridicată a posturilor? De ce?

Este important să prezentați măsurile/inițiativele la nivel național și internațional care pot încuraja angajatorii să ia măsuri privind egalitatea de șanse. Dar, indiferent de întrebările pe care le lansați, să aveți tot timpul exemple despre modul în care aceste probleme pot fi soluționate.

Exercițiul 4.1. Problemele

Acest exercițiu îi ajută pe participanți să observe valoarea adăugată și avantajul competitiv care pot fi câștigate pe de urma promovării unor politici și proceduri eficiente privind egalitatea de șanse.

Pot beneficia de pe urma egalității de șanse?

Alegeți trei propoziții care se potrivesc cel mai bine situației dumneavoastră actuale.

1. Talentul este important în crearea avantajului nostru competitiv.
2. Ne confruntăm cu probleme în detectarea muncii calificate.
3. Nu există o ofertă suficientă de muncă calificată pentru a satisface nevoile companiei noastre.
4. Trebuie să folosim mai bine potențialul angajaților noștri.
5. Așa-numitele „meserii feminine” par să fie mai ușor de acoperit decât cele așa-zis „masculine”.
6. Între angajații femeii și bărbații există relații dificile de muncă.
7. Am observat că bărbații și femeile din pozițiile non tradiționale se pot confrunta cu situații dificile de muncă.
8. Avem un sistem pentru evaluarea costurilor concediului de maternitate.
9. Avem un sistem pentru evaluarea costurilor concediului de paternitate.
10. Avem un sistem pentru evaluarea costurilor absenteismului.
11. Angajații noștri bărbați nu își iau concediu de paternitate.
12. Angajații noștri femeii nu se întorc după concediu de maternitate.
13. Este greu să respecti legislația privind egalitatea de șanse.
14. Nu am folosit stimulentele acordate companiilor pentru angajarea și recalificarea femeilor sau pentru a aplica măsuri privind egalitatea de șanse.
15. Nu am realizat studii pentru a afla dacă clienții femeii și bărbați ne influențează vânzările în mod diferit.

În grupuri, discutați rezultatele și decideți asupra cărui domeniu fiecare participant trebuie să insiste cel mai mult.

Exercițiul 4.2. Problemele

Acest exercițiu ajută la realizarea unei evaluări a domeniului unde poate fi luată o acțiune specifică pentru a crește capacitatea companiei de a utiliza pe deplin potențialul său uman și a modului în care atenția deosebită acordată egalității sexelor poate contribui la acest proces. Rolul facilitatorului este esențial în acest exercițiu pentru că îi ajută pe participanți să realizeze o evaluare realistă a domeniilor în care organizațiile lor și-ar putea îmbunătăți performanța și a modului în care acțiunile specifice legate de egalitatea sexelor pot contribui la atingerea acestui obiectiv.

Cereți participanților să parcurgă lista următoare și să acorde puncte de la 1 la 3 următoarele afirmații: 1 este vital, 2 important și 3 merită luat în considerație.

Procesul nostru de recrutare are în vedere o gamă variată de candidați de calitate, atât femei, cât și bărbați.	
Avem în vedere cel mai mare număr de candidați pentru toate pozițiile.	
Avem o varietate de candidați care doresc să lucreze cu jumătate de normă și cu normă întreagă.	
Întrebările noastre din cadrul interviurilor și procesele de selecție respectă prevederile legislației împotriva discriminării.	
Procesele noastre de recrutare sunt transparente, pot fi ușor reproduse și accesibile unui număr mare de candidați.	
Procesele noastre de recrutare sunt eficiente în detectarea celei mai bune persoane pentru un post anume.	
Membrii comisiilor noastre de selecție cunosc politicile și procedurile companiei noastre privind recrutarea și selecția echitabilă.	
Acceptăm și femeile și bărbații care răspund anunțurilor noastre de posturi.	
Atât candidați femei, cât și candidați bărbați aplică pentru posturi în sectoare non tradiționale.	
Profilul candidaților noștri include bărbați și femei din medii diferite.	
Persoanele care realizează interviurile și cele din comisiile de selecție sunt instruite în metodele de selecție și interviuare neutre din punctul de vedere al sexelor.	
Persoanele care lucrează cu jumătate de normă, de acasă sau care au responsabilități familiale sau de îngrijire și femeile însărcinate sunt și ele incluse pe listele noastre.	
Procesele și deciziile noastre de recrutare și selecție rezistă rigorii unei revizuri din partea unui terț independent.	
Atât bărbați, cât și femei sunt numiți în posturi superioare de administrație din organizația noastră.	
Atât bărbați, cât și femei sunt numiți în posturi operaționale de linie din organizația noastră.	
Procesele noastre de recrutare asigură faptul că aplicanții își pot demonstra aptitudinile și experiența.	
Suntem un angajator pe care candidații îl preferă dintre toți rivalii noștri.	
Organizația noastră are un rol activ în atribuirea bărbaților și femeilor în roluri non tradiționale în școli și universități.	
Discutăm cu grupuri de studenți și cu părinții lor despre ocaziile din industria sau compania noastră.	
Avem reputația unui angajator care oferă șanse egale.	

Cereți participanților să evalueze dacă trebuie să ia măsuri și cum pot face aceasta.

Exercițiul 4.3. Care este stilul dumneavoastră de marketing?

Acest exercițiu îi ajută să evalueze capacitatea pe care o companie o are de a răspunde nevoilor și așteptărilor clienților săi femei.

Care este stilul dumneavoastră de marketing?

Acest exercițiu rapid vă va ajuta să evaluați dacă sunteți conștient de nevoile și așteptările clienților dumneavoastră bărbați și femei, atât ca țintă directă de marketing, cât și în calitatea lor de a influența numeroase decizii de cumpărare.

În grupuri mici, răspundeți la următoarele întrebări:

- Aveți o **bază de clienți/cotă de piață** alcătuită din bărbați și femei?
- A evoluat ea în ultimii 5 ani (cel puțin)?
- Puteți identifica ce grupuri de bărbați și femei aveți în vedere și care sunt așteptările lor?
- În legătură cu **sondajele privind clienții**: indiferent dacă aveți un grup intern de sondaje sau folosiți consultanți externi, acordați atenție aspectelor următoare:
 - Sondajul este elaborat pentru a lua în calcul cele două sexe?
 - Sunt grupurile focus echilibrate/specifice din punctul de vedere al genului?
 - Echipa de cercetători este echilibrată/specifică din punctul de vedere al sexelor?
 - Cine elaborează întrebările?
 - Sunt datele dezagregate în funcție de gen?
 - Sunt informațiile diferențiate în funcție de gen?
- În legătură cu **procesul de dezvoltare a produselor**:
 - Sunt bărbați și femei în unitatea de dezvoltare a produselor? Câți?
 - Sunt femei și bărbați implicați în design? Câți în design?
 - Sunt femei și bărbați implicați în inovație? Câți în inovație?
 - Sunt femei și bărbați implicați în relații cu clienții? Câți în relații cu clienții?
 - Sunt femei și bărbați care conduc aceste departamente/unități?

După ce ați evaluat abordarea dumneavoastră față de angajarea femeilor, ce cuvinte ați folosi pentru a vă descrie?

Cu ochii închiși	Stilul meu de marketing nu este influențat de genul clienților noștri.
Influențat(ă) de stereotipuri	Stilul meu de marketing se exercită pe baza unor idei „prestabilite” despre „ce ar trebui să le placă sau cum ar trebui să fie” clienții mei femei și bărbați.
Atenție acordată ambelor sexe	Am în vedere atât femei, cât și bărbați, folosind produse extrem de targetate sau campanii de marketing care se concentrează asupra unui segment strict feminin/masculin.
Prioritatea acordată și orientată ambelor sexe	Analizez în mod activ nevoile și așteptările femeilor și bărbaților și folosesc aceste cunoștințe pentru a-mi regândi întreaga abordare de afaceri și marketing pentru baza mea de clienți—atât bărbați, cât și femei.

Predarea Unității 5: Egalitatea de șanse. Inserați-o în planul dumneavoastră de lucru

5.1 Prezentare generală

Până la sfârșitul acestei Unități, participanții:

- (dacă sunt instructori sau echipe ale IMM-urilor) vor dezvolta planuri organizaționale de acțiune pentru a disemina mai departe „cazul egalității de șanse” prin intermediul cursurilor de instruire sau consultanță, sau,
- (dacă sunt antreprenori) vor elabora planuri pentru implementarea câtorva dintre strategiile propuse la nivel de companie.

Exercițiul 5.1. Planul

Acest exercițiu reunește activitatea de pe parcursul atelierului astfel încât participanții să poată pleca cu un Plan pentru a asigura faptul că afacerea lor beneficiază de pe urma promovării egalității de șanse.

Cereți participanților să completeze tabelul de mai jos:

Provocare	Noi	Persoana responsabilă	Grafic de timp
Problema 1 <i>De ex. Atrageți mai mulți ingineri femei</i>	<ul style="list-style-type: none"> Vom cere universităților și liceelor să informeze studenții că așteptăm și candidați femei Vom afla de ce avem atât de puțini candidați 		
Problema 2 <i>De ex., Evitați costurile dinamicii ridicate a posturilor</i>	<ul style="list-style-type: none"> Vom evalua nevoile de conciliere ale angajaților actuali și vom descoperi dacă pot fi încheiate aranjamente privind programul de lucru 		
Problema 2 <i>De ex., Înțelegeți potențialul bazei de clienți femei</i>	<ul style="list-style-type: none"> Vom înființa un sistem de monitorizare pentru a evalua nevoile clienților noștri în funcție de sex/vom implica mai multe femei în dezvoltarea produselor/vânzări ... 		
Problema 4 <i>De ex., Folosiți stimulentele existente pentru a angaja femei</i>	<ul style="list-style-type: none"> Vom solicita asistență din partea organizației noastre de IMM pentru a depune o propunere de proiect în timp util 		

BIBLIOGRAFIE

Capitolul 1. Cazul egalității sexelor.

- Adler R.D., Director executiv al Centrului de Cercetare Glass Ceiling, "Women in the Executive Suite Correlate to Higher Profits", *Glass Ceiling Research Center – Harvard Business Review*, noiembrie 2001.
- Balderrama, A., "Generation Y: Too demanding at work?", *Careerbuilder.com*. Disponibil la: <http://www.cnn.com/2007/LIVING/worklife/12/26/cb.generation/index.html>
- Carone, C., Costello, D., "Can Europe Afford to Grow Old?", *Finance and Development*, septembrie 2006, Nr. 43.
- Catalyst, *The Bottom Line: connecting corporate performance and gender diversity*, ianuarie 2004, 34 pp., la www.catalyst.org
- Catalyst, *The Bottom Line: Corporate performance and Women's Representation on Boards*, 2007, www.catalyst.org
- Cunningham, J., Roberts, P., *Inside Her Pretty Little Head: A new theory of female motivation and what it means for marketing*, Marshall Cavendish, 2006.
- Desvaux, G., Devillard-Hoellinger, S., Baumgarten, P., *Women Matter - Gender diversity, a corporate performance driver*, McKinsey & company, Inc., 2007, 28 pp.
- Comisia Europeană, *Femeile și bărbații în procesele decizionale 2007. Analiza situației și a tendințelor*, Biroul pentru Publicațiile Oficiale ale Comunităților Europene, Luxemburg, 2008, 54 pp., ISBN 978-92-79-08135-4.
http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2008/ke8108186_en.pdf
- Forrester Consulting, *Is Europe Ready For The Millennials? Innovate To Meet The Needs Of The Emerging Generation*, Cambridge, 2006.
<http://www.ffpress.net/Kunden/XER/Downloads/XER87000/XER87000.pdf>
- Healy, R., "10 Ways Generation Y Will Change the Workplace", *Work/Life, Generation Y*, 23 mai, 2008.
<http://www.employeeevolution.com/archives/2008/05/23/10-ways-generation-y-will-change-the-workplace/>
- Kingsmill, D., *Report on Women's Employment and Pay*, Londra, 2001.
- Kotiranta, A., Kovalaine, A., Rouvinen, P., "Female leadership and firm profitability", *EVA analysis*, Nr.3, septembrie 2007. <http://www.eva.fi>
- Monks, K., *The Business Impact of Equality and Diversity - The International Evidence*, Autoritatea pentru Egalitate și Centrul Național pentru Parteneriat & Performanță, iulie 2007, 72 pp.
- Comunicările de recrutare ale NAS, "Generation Y. The Millennials: ready or not, here they come", *NAS insights*, 2006.
<http://www.nasrecruitment.com/talenttips/NASinsights/GenerationY.pdf>
- NUTEK, Agenția Suedeză pentru Dezvoltarea Afacerilor, *Gender and profit*, 1999, rezumat disponibil în limba engleză la www.equalpay.nu/en_fakta.html

Peters, H., Kabakoff, R., *A new look at the glass ceiling: the perspective from the top*, MRG Research report, 2002. <http://www.mrg.com>.

Simosko, N., "Want Higher Profits? Smash the Glass Ceiling".
<http://www.fastcompany.com/user/nina-simosko>

Centrul Frații Lehman al Femeilor în Afaceri, *Innovative Potential: Men and Women in Teams*, London Business School, Londra, 2007

Vinnicombe, S., Singh, V., *The 2003 Female FTSE Index*, Centre for Developing Women Business Leaders, Cranfield School of Management, 2003.
<http://www.som.cranfield.ac.uk/som/research/centres/cdwbl/downloads/FTSEIndex2003.pdf>

Wittenberg-Cox, A., Maitland, A., *Why women mean business: Understanding the emergence of the new economic revolution*, Wiley & Sons, Chichester, 2008

Femei în top, *The business case for gender diversity*, 4 pp.,
www.women2top.net

Capitolul 2. Profesiile țin cont de sex?

Catalyst, *Women "Take Care", Men "Take Charge": Stereotyping of US Business Leaders Exposed*, 2005, 45 pp., www.catalyst.org

Colmou, A. M., *L'encadrement supérieur dans la fonction publique : vers l'égalité entre hommes et femmes. Quels obstacles? Quelles solutions?*, La Documentation Française, Paris, 1999, p. 52.
Raport comisionat de Ministerul Serviciului Civil, Reforma Statului și Descentralizare, 1999. Disponibil la:
<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/994000782/index.shtml>

Conseil Supérieur de l'Égalité Professionnelle, Secrétariat aux Droits des femmes et à la formation professionnelle, Service des droits des femmes et de l'égalité, Service de l'information et de la communication, *Guide d'appui à la négociation*. Available at: <http://www.travail-solidarite.gouv.fr>

Donial-Shaw, G., Junter-Loiseau, A., "La formation des femmes aux nouvelles technologies: une mauvaise réponse à un vrai problème", *Les Cahiers du MAGE*, 1/97.

ETUC/CES, BUSINESSEUROPE, UEAPME, CEEP, *Cadrul Acțiunilor asupra egalității sexelor – Al doilea Raport - 2007*, noiembrie 2007, 102 pp., la <http://ec.europa.eu>

EU-Equal, "Stabilirea unei culturi a egalității sexelor în lumea afacerilor", 2007. Disponibil la:
http://ec.europa.eu/employment_social/equal/data/document/etg4-pb07-busiwor_en.pdf

Directoratul General al Comisiei Europene pentru Cercetare, Știință și Societate, *Imagini feminine. Femeile și știința, statistici și indicatori 2006*, Biroul pentru Publicațiile Oficial ale Comunităților Europene, Luxemburg, 2006. - ISBN 92-79-01566-4. Disponibil la: <http://www.europa.eu>

Comisia Europeană, *Raportul asupra egalității între femei și bărbați – 2008*, Biroul pentru Publicațiile Oficial ale Comunităților Europene, ianuarie 2008, 36 pp., COM (2008)10 final.
http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2008/keaj08001_en.pdf

Comisia Europeană, *Reconcilierea serviciului cu viața privată: O revizuire comparativă a treizeci de țări europene*, Biroul pentru Publicațiile Oficial ale Comunităților Europene, Luxemburg, 2005 – 94 pp.

Eurostat, “Viața femeilor și bărbaților în Europa – Un portret statistic”, *Statistical Books - Population and Social Conditions, ediția 2008*, Biroul pentru Publicațiile Oficial ale Comunităților Europene, Luxemburg, 2008, 243 pp. - ISBN 978-92-79-07069-3-

Franco, A., “The Concentration of Women and Men by Sector of Activity”, *Statistics in Focus – Population and social conditions*, 53/2007, Comunitățile Europene, 2007

IPSOS, pentru Rebondir, “Une minorité de femmes a été victime d'une discrimination à l'embauche”, sondaj realizat pe un eșantion de aproximativ 500 de persoane în aprilie 2000. <http://www.ipsos.fr>.

Comunicările de recrutare ale NAS, *Generation Y: The Millennials - Ready or not, here they come*, 2006, 13 pp., la www.nasrecruitment.com

OECD, *PISA 2006: Science Competencies for Tomorrow's World*, OECD, Paris, 2007. <http://www.oecd.org>

Capitolul 3. Regulile jocului

Consiliul Uniunii Europene, *Raport comun privind angajarea forței de muncă 2007/2008*, martie 2008, 16 pp., <http://ec.europa.eu>

Comisia Europeană, *Ghid privind egalitatea între bărbați și femei – 2006-2010*, Biroul pentru Publicațiile Oficial ale Comunităților Europene, Luxemburg, aprilie 2006, 38 pp. - ISBN 92-79-00707-6

Comisia Europeană, *Legea asupra egalității sexelor în Uniunea Europeană*, Biroul pentru Publicațiile Oficial ale Comunităților Europene, Luxemburg, 2007, 8 pp.

Comisia Europeană, “O nouă agendă socială pentru Europa: Ocazii, acces și solidaritate în Europa secolului al XIX-lea”, Bruxelles, 2 iulie 2008, COM (2008) 412 final.

Eurostat, “Afaceri europene. Fapte și cifre”, *Statistical Books- Industry, Trade and Services, ediția 2007*, Biroul pentru Publicațiile Oficial ale Comunităților Europene, Luxemburg, 2007, 431 pp. - ISBN 978-92-79-07024-2

Eurostat, “ Afaceri europene. Fapte și cifre”, *Statistical Books - Industry, Trade and Services*, ediția 2008, Biroul pentru Publicațiile Oficial ale Comunităților Europene, Luxemburg, 2008 - ISBN 978-92-79-07024-2

Manpower Inc., “Confronting the Talent Crunch: 2008”, *Manpower White Paper*, 2008, 20 pp. <http://www.manpower.com>

Organizația Gallup Ungaria la solicitarea Directoratului General pentru Companii și Industrie, “Sondaj al Observatorului IMM-urilor europene– Rezumat”, *Flash Eurobarometer series n°196 – Enterprise Observatory Survey*, 2007, 24 pp.

Capitolul 4. Introducerea egalității sexelor în modelul de afaceri

Catalyst, *The Double-Bind Dilemma for Women in Leadership: Damned if You Do, Doomed if You Don't*, Catalyst, New York, 2007. <http://www.catalyst.org>

Chicha, M.T., *A comparative analysis of promoting pay equity: models and impacts*, ILO, Geneva, 2006, pp. 50 – 51.

ETUC, UNICE/UEAPME, CEEP, *Cadrul acțiunilor privind egalitatea sexelor*– martie 2005, 11 pp., <http://ec.europa.eu>

ETUC, UNICE/UEAPME, CEEP, *Cadrul acțiunilor privind egalitatea sexelor Primul Raport - 2006*, 91 pp., <http://ec.europa.eu>

ETUC/CES, BUSINESSSEUROPE, UEAPME, CEEP, *Cadrul acțiunilor privind egalitatea sexelor – Al doilea Raport - 2007*, noiembrie 2007, 102 pp., <http://ec.europa.eu>

ILO, “Seria fișelor de date privind programul de lucru și organizarea muncii”, Condiții de muncă și programul de angajare a forței de muncă:
http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/time/time_infosheets.htm

Institut pour l'égalité des femmes et des hommes, « Guide pour l'Égalité des Femmes et des Hommes lors de la Valorisation des Fonctions », extrait du module de formation *Evaluation et classification de fonctions. Instruments pour un salaire égal*, Ministère Fédéral de l'Emploi et du Travail, Bruxelles, 2000, 11 pp., www.emploi.belgique.be