

Depășiți stereotipurile de gen, dați o șansă talentului

**Kit-ul
COMBATEREA
STEREOTIPURILOR
REFERITOARE LA
EGALITATEA SEXELOR –
CONSTRUIREA UNEI AFACERI
REUȘITE**

**Sfaturi și instrumente pentru
managerii inteligenți**



Elaborat de Centrul Internațional de Instruire al OIM în parteneriat cu Asociația Camerelor Europene de Comerț și Industrie (EUROCHAMBRES) în cadrul contractului "Conștientizarea companiilor cu privire a combaterii 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

Kit-ul
COMBATEREA STEREOTIPURILOR
REFERITOARE LA EGALITATEA
SEXELOR – CONSTRUIREA
UNEI AFACERI REUȘITE
Sfaturi și instrumente
pentru managerii inteligenți



Elaborat de Centrul Internațional de Instruire al OIM în parteneriat cu Asociația Camerelor Europene de Comerț și Industrie (EUROCHAMBRES) în cadrul contractului “Conștientizarea companiilor cu privire la 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) „PROGRESS”. Acest program este gestionat de către „Directoratul General pentru Angajarea Forței de Muncă, Probleme Sociale și Egalitate de Șanse a Comunității”. Programul a fost înființat pentru susținerea financiară și implementarea 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 pre-candidate.

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, cursurilor de formare și sprijinului între statele membre în vederea îndeplinirii obiectivelor și priorităților 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/social/main.jsp?catId=327&langId=en>

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

Documentul este disponibil în 14 limbile UE pe site-ul web

<http://www.businessandgender.eu>

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

ISBN 978-92-9049-515-4

© Comunitățile Europene, 2009

Reproducerea este permisă cu condiția menționării sursei.

CUPRINS

1. Introducere	5
1.1. Obiectivul și domeniul de aplicare al kit-ului „Combaterea stereotipurilor referitoare la egalitatea sexelor – construirea unei afaceri reușite: Sfaturi și instrumente pentru managerii inteligenți”	5
2. Contextul actual: Egalitatea sexelor și competitivitatea	7
2.1. Criza economică globală actuală: efectele asupra utilizării forței de muncă și dezvoltării în statele europene, cu referire specială la întreprinderile mici și mijlocii (IMM-uri).	7
2.2. Tendințele în discriminarea sexelor pe piața muncii și perspectiva crizei în privința egalității sexelor	8
2.3. Răspunsul UE la criză: instrumente politice de susținere a IMM-urilor; Legea privind întreprinderile mici (Small Business Act) și alte inițiative europene.....	8
2.4. Perspectiva inițiativelor asupra egalității sexelor: promovarea acțiunii pozitive pe piața muncii (cu o focalizare specială pe IMM-uri) pentru susținerea ocupării forței de muncă și a competitivității.....	10
3. Transformați egalitatea sexelor în succesul dvs. strategie: cum să atrageți, să păstrați și să promovați talentele în compania dvs.....	11
3.1. Prezentare sinoptică – Irisul RU cu o perspectivă asupra egalității sexelor..	11
3.2. Cum funcționează kit-ul.....	13
3.2.1. Recrutarea.....	14
Întrebări pentru afacerea dvs.	14
Câteva concepte cheie	14
O perspectivă asupra egalității sexelor	15
3.2.1.1. Selecția	16
a) Studiu de caz: Promovarea postului liber	16
b) Sfaturi pentru acțiunile următoare.....	18
c) Instrumente manageriale	20
d) Practici bune	22
3.2.1.2. Inducția și orientarea	23
a) Studiu de caz: <i>Valorile întreprinderii</i>	23
b) Sfaturi pentru acțiunile următoare.....	25
c) Instrumente manageriale	26
d) Practici bune	28
3.2.2. Păstrarea	29
Întrebări pentru afacerea dvs.	29
Câteva concepte cheie	29
O perspectivă asupra egalității sexelor	30

3.2.2.1. Managementul performanței	
a) Studiu de caz: <i>Șoferul</i>	32
b) Sfaturi pentru acțiunile următoare.....	34
c) Instrumente manageriale	36
d) Practici bune	37
3.2.2.2. Salarizarea și condițiile	38
a) Studiu de caz: <i>Agenția de turism Blue Skies</i>	38
b) Sfaturi pentru acțiunile următoare.....	41
c) Instrumente manageriale	42
d) Practici bune	43
3.2.2.3. Reconcilierea muncă și familie/viață privată	45
a) Studiu de caz: <i>Concediul de paternitate</i>	45
b) Sfaturi pentru acțiunile următoare.....	46
c) Instrumente manageriale	49
d) Practici bune	41
3.2.2.4. Instruirea și dezvoltarea carierei	52
a) Studiu de caz : <i>Sudorii</i>	52
b) Sfaturi pentru acțiunile următoare.....	53
c) Instrumente manageriale	56
d) Practici bune	58
3.2.3. Reducerea de personal.....	59
Întrebări pentru afacerea dvs.	59
Câteva concepte cheie	59
O perspectivă asupra egalității sexelor	60
3.2.3.1. Gestionarea conflictelor și relațiile cu angajații	61
a) Studiu de caz: <i>Conflictul</i>	61
b) Sfaturi pentru acțiunile următoare.....	63
c) Instrumente manageriale	64
d) Practici bune	66
3.2.3.2. Strategia de ieșire	67
a) Studiu de caz: <i>Restructurarea întreprinderii</i>	67
b) Sfaturi pentru acțiunile următoare.....	68
c) Instrumente manageriale	69
d) Practici bune	71
3.3. Tabelul de implementare a Planului de acțiune privind egalitatea sexelor în IMM-uri.....	72
4. GLOSAR.....	75
BIBLIOGRAFIE ȘI REFERINȚE SUPLIMENTARE	78

CAPITOLUL UNU INTRODUCERE

1.1.

Obiectivul și domeniul de aplicare al kit-ului „Combaterea stereotipurilor referitoare la egalitatea sexelor – construirea unei afaceri reușite: Sfaturi și instrumente pentru managerii inteligenți”

Bărbații și femeile în locul potrivit fac diferența.

Managementul eficient și echitabil al resurselor umane, precum și organizarea afacerilor centrată pe valori sunt instrumente vitale pentru creșterea valorii adăugate, productivității și competitivității IMM-urilor și ca ajutor pentru a veni în întâmpinarea provocărilor ridicate de criza economică actuală.

Kit-ul „Combaterea stereotipurilor referitoare la egalitatea sexelor – construirea unei afaceri reușite: **Sfaturi și instrumente pentru managerii inteligenți**” (2009) oferă un cadru pentru managementul resurselor umane cu o perspectivă asupra egalității sexelor. Analizează recrutarea, retenția și reducerea de personal într-o întreprindere, cu focalizare pe egalitatea sexelor și efectele dăunătoare ale stereotipurilor. Instrumentele orientate pe afacere, studiile de caz, exercițiile practice, exemplele de practici bune și greșite, referințele naționale, ale UE și internaționale oferă un cadru concret pentru implementarea „Planului de acțiune pentru egalitatea sexelor” în cadrul unei întreprinderi.

O secțiune specifică asupra efectelor crizei economice este adăugată în scopul punerii în context a instrumentelor oferite. Un management eficient al talentelor în cadrul IMM-urilor, fără discriminări legate de sexe ar putea fi în fapt o șansă în plus pentru depășirea momentelor grele în întreprindere.

Acest kit completează un pachet mai mare care include:

- **kit-ul** „*Depășii stereotipurile de gen, dați o șansă talentului. Linii directoare pentru Consilierii și Directorii de Resurse Umane ai IMM-urilor*” (2008): dovezi și argumente, instrumente de training și sfaturi de RU pentru creșterea conștientizării beneficiilor depășirii stereotipurilor privind egalitatea sexelor în domeniul profesional;
- **Evaluări** ale situației egalității sexelor în IMM-uri din toate statele membre UE și două state EFTA (Islanda și Norvegia), cu date statistice despre femeile și bărbații de pe piețele naționale ale muncii, în special IMM-uri;
- **Pagina web** (www.businessandgender.eu) pentru partajarea informațiilor și resurselor în toate limbile oficiale din UE, plus în islandeză și norvegiană;
- O colecție de **10 videoclipuri** care ilustrează bunele practici în IMM-urile europene.

Aceste produse sunt parte a unei abordări integrate: obiectivele lor se completează unele pe altele și pot fi aplicate într-un mod diferit, în conformitate cu interesele și nevoile utilizatorului. Sunt concepute pentru a-i ajuta pe toți cei care fac eforturi pentru îmbunătățirea calității și competitivității în IMM-uri, și anume:

INTRODUCERE

- „Echipele” de afaceri, cum ar fi personalul organizațiilor private sau publice de asistență în afaceri, care oferă consultanță, asistență și training IMM-urilor; experți în RU, consultanți, traineri și furnizori de servicii.
- Patronii sau angajații IMM-urilor responsabili cu managementul resurselor umane, training, calitate, productivitate sau inovație.

Prin intermediul acestui set de instrumente, utilizatorii pot vedea cum strategiile, politicile, procesele și activitățile lor din cadrul întreprinderilor sunt orientate în funcție de sexe. Ele vor ilustra situații bazate pe stereotipuri (Kkit-ul pentru consilieri de IMM-uri și manageri RU, 2008) și ajută la depășirea barierelor împotriva femeilor și bărbaților talentați de pe piața muncii (Kit-ul „Combaterea stereotipurilor referitoare la egalitatea sexelor – construirea unei afaceri reușite): sfaturi și instrumente pentru managerii inteligenți”, 2009).

Aceste produse, care nu sunt disponibile pe piața de carte comercială, rezultă în urma experiențelor practice dobândite pe parcursul unei inițiative de doi ani în țările europene. Ele sunt disponibile în câteva limbi ale UE¹; au fost testate în seminarii organizate în toată Europa și sunt susținute de o vastă experiență internațională.

Pachetul a fost creat în condițiile contractului pe 2008 privind „Creșterea conștientizării companiilor referitor la combaterea stereotipurilor privind egalitatea sexelor”, reînnoit în 2009 de către Comisia Europeană cu Centrul Internațional de Training al Organizației Mondiale a Muncii (ITC-ILO), în parteneriat cu Asociația Camerelor de Industrie și Comerț Europene (EUROCHAMBRES).

¹ Vezi <http://www.businessandgender.eu/en/products>

CAPITOLUL DOI

CONTEXTUL ACTUAL: EGALITATEA SEXELOR ȘI COMPETITIVITATEA

2.1.

Criza economică globală actuală: efectele asupra utilizării forței de muncă și dezvoltării în statele europene, cu referire specială la întreprinderile mici și mijlocii (IMM-uri)

Amploarea crizei economice actuale nu are precedent de la cel de-al Doilea Război Mondial. Globalizarea și-a extins efectele mult în afara sectoarelor imobiliare și de creditare din SUA, generând o criză mondială pentru cererea de produse și servicii și ocuparea forței de muncă.

Datele până la nivelul lunii mai 2009 arată că șomajul în UE este încă în creștere (acum depășind semnificativ 20 de milioane), că ofertele de locuri de muncă scad în continuare ca urmare a impactului inițial și că afectează numeroase sectoare². Aceste tendințe sunt evidente în toate Statele Membre, fapt care nu s-a mai întâmplat înainte.³

Sectoarele orientate pe export, împreună cu construcțiile, au resimțit de timpuriu impactul crizei. Inițial, finanțele, asigurările, imobiliarele, construcțiile și industria prelucrătoare au fost cel mai puternic lovite de criză. Însă au fost afectate firme de toate dimensiunile. Chiar dacă atenția media a fost focalizată mai mult pe situația companiilor mari, microîntreprinderile și IMM-urile au fost de asemenea puternic lovite, nu în ultimul rând prin întârzieri la plata bunurilor vândute sau serviciilor prestate companiilor mari⁴.

Mai mult, criza se extinde acum în sectoarele orientate pe servicii, în care activează numeroase microîntreprinderi (inclusiv persoanele care lucrează pe cont propriu), persoane care desfășoară activități independente și micile firme de familie.

În plus, deși impactul crizei asupra economiei la negru este greu de evaluat, trebuie ținut minte faptul că aceasta reprezintă o piață și o sursă mare de ocupare a forței de muncă, chiar și în țările industrializate⁵.

² Comisia Europeană, *Situația ocupării forței de muncă în UE și perspectiva socială*, Raport lunar, iunie 2009, p. 3 – Date și statistici disponibile pe site-urile web: Eurostat: <http://ec.europa.eu/eurostat> Acces: iunie 2009; și OECD: www.oecd.org

³ Idem, p.3

⁴ Dată fiind criza actuală, o serie de state membre au început să abordeze întârzierile la plată ca o chestiune la nivel național. În baza angajamentului din SBA (Legea privind întreprinderile mici - Small Business Act) din aprilie 2009, Comisia a sugerat o nouă politică pentru remedierea situației întârzierile la plată și a propus modificări substanțiale la directiva din 2000 privind întârzierile la plată http://ec.europa.eu/enterprise/regulation/late_payments/index.htm

⁵ Focalizat pe MIMM-uri, vezi OIM, Programul susținut pentru întreprinderi, micro-întreprinderi, întreprinderi mici și mijlocii și criza economică globală – Impact și politici de răspuns, 2009 disponibil pe site-ul web: <http://www.ilo.org/publns>

2.2.

Tendințele în discriminarea sexelor pe piața muncii și perspectiva crizei în privința egalității sexelor

La o primă vedere, criza pare să fi avut un impact mai mare asupra bărbaților decât a femeilor, în principal pentru că cele mai afectate sectoare (de exemplu construcțiile și producția de mașini) angajează considerabil mai mulți bărbați decât femei. Fără îndoială, un rezultat fără precedent este faptul că rata totală a șomajului în rândul bărbaților tinde să o depășească pe cea din rândul femeilor. Însă schema variază de la o țară la alta, iar impactul asupra femeilor este de asemenea grav, dat fiind faptul că industriile orientate pe servicii în care acestea sunt concentrate nu au fost sub nicio formă cruțate de efectele crizei, iar locurile de muncă disponibile în domeniul serviciilor sunt în cădere liberă⁶.

Mai mult, femeile sunt supra-reprezentate în sectorul muncii cu normă redusă și al locurilor de muncă caracterizate de abilități reduse, salarii mici și program flexibil, iar presiunea generată de declinul în aceste domenii pot cauza foarte ușor o creștere a nivelului de sărăcie în rândul femeilor, precum și o deteriorare a „rețelelor de siguranță” socială asociate cu munca ale femeilor⁷.

Ante-menționata tendință a media de a se focaliza asupra companiilor mari distorsionează de asemenea publicitatea acordată impactului prăbușirii creditelor asupra bărbaților, respectiv a femeilor, iar aceasta deoarece multe din sectoarele mai mari aflate în lumina rampei tind să fie dominate de bărbați, în timp ce sectoarele comerțului cu amănuntul și serviciilor, mai dominate de femei, au beneficiat de o mai mică prezență în presă, iar aceasta în pofida impactului puternic asupra lor.

2.3.

Răspunsul UE la criză: instrumente politice de susținere a IMM-urilor; Legea privind întreprinderile mici (Small Business Act) și alte inițiative europene

În iunie 2008, Comisia Europeană a adoptat Legea privind întreprinderile mici (Small Business Act - SBA) pentru Europa, care reflectă voința politică a Comisiei de a recunoaște rolul central al IMM-urilor în economia UE. SBA este un set de zece principii orientate pe ghidarea conceperii și implementării politicilor la nivelurile UE și naționale. Aceste principii joacă un rol cheie în asistența acordată de UE IMM-urilor afectate de declin. Scopurile sunt de a îmbunătăți abordarea de ansamblu a antreprenoriatului, de a ancora principiul „A gândi mai întâi la nivel micro” în crearea politicilor și de a promova dezvoltarea IMM-urilor. SBA reamintește de asemenea importanța femeilor ca motoare ale dezvoltării și reluării creșterii economice, promovând dezvoltarea antreprenoriatului în rândul femeilor.

⁶ Adaptare din analiza prezentată în martie 2009 Consiliului European și grupului G20 pe marginea măsurilor de revenire și reformei arhitecturii financiare, de către un grup select de femei economiste de seamă și cercetători ai științelor sociale din Europa, care s-au întâlnit la Bruxelles sub auspiciile Platformei Europene a Femeilor Cercetătoare (www.epws.org) pentru a analiza criza curentă din perspectiva egalității sexelor.

⁷ European Women Lobby, *Femeile și criza economică – o oportunitate de evaluare a unei alte viziuni asupra lumii*, 2009 Editorial http://www.womenlobby.org/site/1actions.asp?DocID=2514&v1ID=&RevID=&namePage=&pageParent=&DocID_sousmenu=

CONTEXTUL ACTUAL: EGALITATEA SEXELOR ȘI COMPETITIVITATEA

Ca parte a răspunsului UE la criză, Consiliul European de Primăvară și Summit-ul privind ocuparea forței de muncă, organizat în luna mai la Praga, au definit trei priorități cheie: menținerea ocupării forței de muncă, crearea de locuri de muncă și promovarea mobilității. Pe acest fundament, Comisia a propus, la 3 iunie, „Un angajament conjugat pentru ocuparea forței de muncă” pentru a impulsiona cooperarea pe baza acestor priorități între UE și statele membre, precum și între partenerii sociali europeni. Măsurile luate în considerare includ o finanțare planificată în valoare de 19 miliarde pentru a ajuta oamenii să rămână pe piața muncii sau să se reorienteze către noi locuri de muncă, iar aceasta prin actualizarea abilităților, încurajarea antreprenoriatului și îmbunătățirea serviciilor publice de ocupare a forței de muncă sub cupola Fondului Social European⁸. A existat de asemenea un angajament pentru acordarea a cel puțin 5 milioane de stagii de pregătire la nivel UE pentru tinerii care se confruntă cu șomajul; iar o agendă cu obiective a fost creată în scopul acordării de oportunități de instruire și muncă tinerilor fără loc de muncă⁹.

La 2 iulie, Comisia UE a propus o nouă facilitate de microfinanțare. Aceasta este personalizată pentru microîntreprinderile cu mai puțin de 10 angajați (acoperind 91% din toate companiile europene) și persoanele fără loc de muncă sau inactive care doresc să lucreze pe cont propriu, dar cărora le lipsește accesul la serviciile bancare tradiționale. Muncitorii care și-au pierdut locurile de muncă sau care sunt în pericol să-o facă, și care doresc să-și deschidă afaceri proprii vor avea un acces mai bun la fonduri și beneficii din asistența suplimentară, cum ar fi consultanța și instruirea. Persoanele dezavantajate, inclusiv tinerii care doresc să-și deschidă sau să-și dezvolte afaceri mici proprii vor beneficia de asemenea de garanții și asistență în pregătirea planurilor de afaceri¹⁰.

O POLITICĂ EUROPEANĂ UTILĂ PENTRU IMM-URI

Legea întreprinderilor mici și mijlocii

Principiile și măsurile care fac viața mai ușoară IMM-urilor europene

http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/sba_en.htm

Instrument online pentru finanțarea IMM-urilor

Acest instrument are rolul de a prezenta principalele programe europene de finanțare disponibile întreprinderilor mici și mijlocii (IMM-uri) și conține o scurtă informare, precum și site-urile web principale ale fiecărui program.

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

Finanțare UE pentru IMM-uri

Pentru a ajuta IMM-urile să aplice pentru finanțările acordate de UE

<http://www.access2finance.eu/>

Rețeaua europeană de întreprinderi

Suținere a afacerii și portal specializat în asistență. Punctele de contact naționale IMM în statele membre.

http://www.enterprise-europe-network.ec.europa.eu/index_en.htm

⁸ http://ec.europa.eu/employment_social/esf/news/news/article_7362_en.htm

⁹ <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=514>

¹⁰ <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=547&furtherNews=yes>. Conform statisticilor, 99% din noile prezențe de afaceri în Europa sunt microîntreprinderi sau întreprinderi mici, iar o treime din acestea sunt deschise de persoane fără loc de muncă.

2.4.

Perspectiva inițiativelor asupra egalității sexelor: promovarea acțiunii pozitive pe piața muncii (cu o focalizare specială pe IMM-uri) pentru susținerea ocupării forței de muncă și a competitivității

Femeile sunt afectate în mod tradițional de criză, dată fiind preponderența locurilor de muncă vulnerabile pe care le ocupă, lipsei de protecție socială adecvată acestora și controlului lor în general foarte limitat asupra resurselor economice și financiare. În consecință, răspunsul politic la criză trebuie să fie suficient de sensibil din perspectiva egalității sexelor, pentru a asigura faptul că oricare ar fi măsurile paliative luate în crearea locurilor de muncă și investițiile în infrastructurile sociale, acestea aduc cel puțin la fel de multe beneficii femeilor ca și bărbaților¹¹.

Raportul European 2009 privind egalitatea între femei și bărbați amintește faptul că oricât de mult ar fi schimbat încetinirea contextul, este important să se continue consolidarea politicilor privind egalitatea sexelor, astfel încât să nu riscăm anularea progresului dificil făcut pe parcursul deceniilor de eforturi conjugate care au îmbunătățit situația și drepturile femeilor, ajutând implicit la dezvoltarea economică și socială. Aceasta nu pentru a exagera amploarea acelui progres, deoarece criza ajută la descoperirea întregului spectru de inegalități dintre femei și bărbați care existau deja, dar care erau mai puțin evidente pe parcursul perioadelor de prosperitate economică. Și chiar dacă planurile naționale și europene de reluare a creșterii economice subliniază valoarea modelelor sociale, acestea rămân neutre din punct de vedere al egalității sexelor. Prin urmare, efectele privind egalitatea sexelor ale măsurilor de reluare a creșterii economice trebuie monitorizate îndeaproape pentru asigurarea faptului că beneficiile recentului progres nu sunt periclitare și că atât aspirațiile și nevoile bărbaților, cât și ale femeilor sunt satisfăcute în mod egal^{12,13}.

În același scop, investirea în furnizarea de servicii publice și dezvoltare umană trebuie să fie o prioritate în ușurarea poverii crizei asupra celor mai afectate segmente de populație și pregătirea terenului pentru un viitor mai bun. În special efectele reducerilor de taxe la nivel de servicii sociale, sănătate și educație trebuie analizate cu privire la efectele lor asupra femeilor și copiilor, dat fiind faptul că sărăcia femeilor ne costă în special bunăstarea copiilor și dezvoltarea demografică.

Contribuția cunoștințelor privind egalitatea sexelor la o înțelegere comprehensivă a crizei și la măsurile adecvate pentru rezolvarea crizei poate susține de asemenea răspunsurile la crize viitoare (sănătate, alimentație, climă, energie) și promova reluarea creșterii economice într-un mod echilibrat privind egalitatea sexelor și sustenabil per ansamblu.

Partenerii sociali, organizațiile reprezentative pentru afaceri, femeile – care ocupă adesea poziții manageriale în RU – și organizațiile de femei vor juca un rol vital în acest proces, alături de microîntreprinderi și IMM-uri. Este o ocazie unică, ce nu poate fi ratată.

¹¹ Declarația d-lui Sha Zukang, Subsecretar General pentru Probleme Economice și Sociale la cea de-a 53-a sesiune a Comisiei pentru Statutul Femeilor New York, 2 martie 2009

¹² European Women Lobby, Femeile și criza economică – o oportunitate de evaluare a unei alte viziuni asupra lumii, 2009
http://www.womenlobby.org/site/1actions.asp?DocID=2514&v1ID=&RevID=&namePage=&pageParent=&DocID_sousmenu=

¹³ Mark Smith, *Egalitatea sexelor și recesiunea – notă analitică*, Grenoble Ecole de Management - EGGE (Rețeaua de Experți ai Comisiei Europene în Problemele de Ocupare a Forței de Muncă și Egalitate a Sexelor), mai 2009
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=748&langId=en&furtherPubs=yes> p. 2

CAPITOLUL TREI

TRANSFORMAȚI EGALITATEA SEXELOR ÎN SUCCESUL DVS.

STRATEGIE: CUM SĂ ATRAGEȚI, SĂ PĂSTRAȚI ȘI SĂ PROMOVAȚI TALENTELE ÎN COMPANIA DVS.

3.1.

Prezentare sinoptică – Irisul RU cu o perspectivă asupra egalității sexelor

Acest kit este destinat să vă ajute în analizarea propriilor practici și, poate, la identificarea măsurilor care vă vor ajuta la evitarea irosirii talentelor personalului dvs. curent și viitor.

Pentru fiecare companie există un ciclu natural de viață a managementului RU. Punctul de plecare este **recrutarea**, urmat de **păstrare**, finalul fiind **reducerea de personal**. Sub aceste titluri vă prezentăm subcapitole care abordează aspectele cheie ale relației angajator-angajat.

De exemplu, la **recrutare** este vorba și despre *inducția* noilor angajați și despre *orientarea* angajaților care au fost transferați către noi responsabilități. Asigurarea persoanei potrivite pentru post și pentru compania dvs. este importantă.

Măsurile necesare pentru **păstrarea** oamenilor buni se clasifică în general în patru sub-secțiuni:

- *managementul performanței;*
- *salarizarea și condițiile;*
- *reconcilierea muncă și familie/viață privată;*
- *instruirea și dezvoltarea carierei.*

Oamenii **pleacă** din tot soiul de motive personale - pensionare, sănătate, reluarea studiilor - sau din motive organizaționale, cum ar fi reducerea de personal, redundanța posturilor, subperformanța sau comportamentul neadecvat. Când aceștia pleacă, aflați de ce? Chiar dacă a fost neplăcut, și-au dat seama că ați făcut ceea ce era mai bun pentru ei?

Descriem aceste cicluri sub denumirea de Iris. În centru plasăm Egalitatea sexelor. În acest document punem o **lupă privind egalitatea sexelor** peste ciclul de viață angajator-angajat, prin care examinăm toate activitățile.

„Stereotipurile sexuale 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

**TRANSFORMAȚI EGALITATEA SEXELOR ÎN SUCCESUL DVS.
STRATEGIE: CUM SĂ ATRAGEȚI, SĂ PĂSTRAȚI ȘI SĂ PROMOVAȚI TALENTELE ÎN COMPANIA DVS.**

talentelor indivizilor. UE a identificat persistența stereotipurilor sexuale ca fiind cauza principală a dezechilibrelor dintre sexe și a ineficiențelor de pe piața muncii.¹⁴

Vă invităm să vă gândiți la afacerea dvs. și la relația dvs. cu angajații dintr-o perspectivă a egalității sexelor: dacă analizați spectrul de activități pe care le executați, sunteți convins că recrutați și păstrați cei mai buni oameni? Sau veți descoperi practici și atitudini învechite, care împiedică descoperirea și păstrarea talentelor?

Irisul RU



¹⁴ Din „Depășiți stereotipurile de gen, dați o șansă talentului. Linii directoare pentru Consilierii și Directorii de Resurse Umane ai IMM-urilor”, Comisia Europeană, 2008 (pagina 17) – <http://www.businessandgender.eu>

TRANSFORMAȚI EGALITATEA SEXELOR ÎN SUCCESUL DVS.
STRATEGIE: CUM SĂ ATRAGEȚI, SĂ PĂSTRAȚI ȘI SĂ PROMOVAȚI TALENTELE ÎN COMPANIA DVS.

3.2. Cum funcționează kit-ul

Irisul RU formează structura capitolului trei al kit-ului. Există trei nuclee principale:

- Recrutarea
- Păstrarea
- Reducerea de personal

În fiecare secțiune există câteva sub-secțiuni, și anume:

Secțiuni	Reclutarea	Păstrarea	Reducerea de personal
Sub-secțiuni	<p>Selecția</p> <p>Inducția și orientarea</p>	<p>Managementul performanței</p> <p>Salarizarea și condițiile</p> <p>Reconcilierea muncă și familie/viață privată</p> <p>Instruirea și dezvoltarea carierei</p>	<p>Gestionarea conflictelor și relațiile cu angajații</p> <p>Strategia de ieșire</p>

Mai întâi

Citiți aceste trei secțiuni și sub-secțiunile corespunzătoare și apoi, pentru a vă ajuta să le înțelegeți domeniul de aplicare:

- Gândiți-vă la „întrebări pentru afacerea dvs.”
- Asigurați-vă că înțelegeți conceptele cheie

Apoi

Pentru fiecare sub-secțiune:

- a) Citiți studiul de caz
- b) Efectuați exercițiile practice, reținând „sfaturile pentru acțiunile următoare”
- c) Familiarizați-vă cu instrumentele sau mostrele propuse
- d) Analizați practicile bune/greșite

Apoi

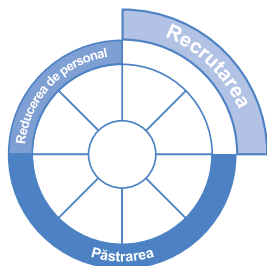
Utilizați tabelul pentru implementarea unui Plan de acțiune pentru egalitatea sexelor în IMM-uri (vezi punctul 3.3) pentru a vă ajuta să identificați, în lumina sub-secțiunilor, ce faceți deja și ce este necesar în întreprinderea dvs.:

- Ce se poate dezvolta din poziția sa curentă?
- Ce lipsește și ce trebuie introdus?

Alte instrumente

Folosiți studii de caz, exerciții practice, practici bune/greșite, instrumente și așa mai departe pentru a vă ajuta (i) să analizați stereotipurile privind egalitatea sexelor care pot fi eliminate în beneficiul afacerii dvs. și (ii) să implementați Planul de acțiune pentru egalitatea sexelor în IMM-ul dvs.!

TRANSFORMAȚI EGALITATEA SEXELOR ÎN SUCCESUL DVS.
STRATEGIE: CUM SĂ ATRAGEȚI, SĂ PĂSTRAȚI ȘI SĂ PROMOVAȚI TALENTELE ÎN COMPANIA DVS.



3.2.1. RECRUTAREA

Întrebări pentru afacerea dvs.

- Compania dvs. este pregătită să recruteze pe merit?
- Femeile sunt reprezentate în structura dvs. de conducere?
- Când compania dvs. recrutează oameni noi, le asigurați aceeași procedură de inducție (reglementări, drepturi, condiții de lucru etc. „nepărtinitoare”) indiferent de sex?
- Când un angajat își schimbă rolul în cadrul companiei, îi oferiți aceeași ghidare pe marginea noilor atribuții?

Câteva concepte cheie

Recrutarea/selecția este procesul de selectare a persoanelor calificate pentru un post. Uneori, managerii sau administratorii își pot asuma procedurile necesare. În alte cazuri se face recurs la un recrutor profesionist extern sau la agențiile de recrutare. Stadiile de recrutare pot include alocarea resurselor, publicitatea, sortarea, selecția, testele sau interviurile.

Inducția și orientarea constau în introducerea și aclimatizarea personalului la o organizație și mediul de lucru al acesteia. Acoperă drepturile angajatorului și angajatului, precum și termenii și condițiile de angajare. Un program de introducere poate acoperi orice cerințe juridice și de compliance pentru post(uri) și informații privind protecția și igiena muncii, precum și să permită noilor veniți să se integreze rapid și eficient în echipele lor. Orientarea se referă la mișcările interne de personal și permite celor afectați să-și asume noul rol și să profite de susținerea disponibilă.

O perspectivă asupra egalității sexelor

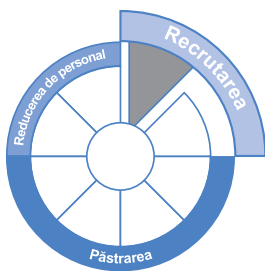
Recrutarea și selectarea persoanei potrivite (femeie sau bărbat) pentru post: o abordare structurată ajută la evitarea costurilor care rezultă din: i) angajarea persoanei nepotrivite, investițiile excesive în instruire, productivitatea scăzută prelungită, posibilele concedieri și un nou proces de recrutare; ii) aplicarea accidentală a practicilor discriminatorii de recrutare, nerespectarea legislației în domeniul egalității și riscul acțiunilor în instanță¹⁵. O procedură structurată și care ia în considerare egalitatea sexelor facilitează oportunitățile egale pentru candidații femei și bărbați, respectând totodată legislația anti-discriminare (angajatorii trebuie să ia în considerare Directiva UE privind egalitatea în utilizarea forței de muncă nr. 2000/78/CE din 27 noiembrie 2000 – Jurnalul Oficial L 303, 02/12/2000 p. 0016 - 0022¹⁶ inspirată de Convenția OIM nr. 111, 1958 privind Discriminarea cu privire la angajarea și ocuparea forței de muncă¹⁷), și ajută companiile să evite costurile sus-menționate.

Tratamentul egal între sexe în timpul inducției și orientării: o politică internă a întreprinderii poate garanta noilor angajați, bărbați și femei, implementarea căilor adecvate de inducție și acces egal la informațiile privind drepturile, condițiile de lucru, precum și la modalitățile de orientare presupuse de un transfer intern. Inducția este și momentul în care se asigură faptul că valorile organizaționale comune – cum ar fi respectarea oportunităților egale și a talentului individual – sunt comunicate clar noului personal și reiterate în rândul angajaților existenți.

¹⁵ Pentru mai multe detalii asupra acestui subiect, consultați „Depășiți stereotipurile de gen, dați o șansă talentului. Linii directoare pentru Consilierii și Directorii de Resurse Umane ai IMM-urilor”, Comisia Europeană, 2008 (pp 43-46) – <http://www.businessandgender.eu>

¹⁶ Pentru informații suplimentare <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32000L0078:en:HTML>

¹⁷ Pentru informații suplimentare http://www.ilo.org/declaration/info/factsheets/lang—en/docName—WCMS_DECL_FS_85_EN/index.htm



3.2.1.1. Recrutarea SELECȚIA

a) Studiu de caz: *Promovarea postului liber*

Atunci când recrutați și selectați învățați din greșelile altora

POST VACANT: Asociat senior de cercetare clinică

Un institut de cercetare privat caută un asociat senior de cercetare clinică, cu o reputație excelentă. Lucrând pentru companii farmaceutice mari și medii, institutul operează într-o structură matricială, permițând expunerea la toate nivelurile afacerii. Are o rețea foarte bună și un nivel înalt de expertiză. Rolul s-ar potrivi în mod ideal unui asociat senior de cercetare clinică puternic, cu o experiență minimă de trei ani și abilitatea de a lucra confidențial, în condiții de supervizare minimă și cu interacțiuni la toate nivelurile.

Vă veți executa propriile cercetări clinice și vă veți administra propriile relații în locație. Va exista susținere din partea unui șef de echipă, însă vi se va acorda și ocazia de a instrui și a îndruma personalul nou, pe măsură ce vă dezvoltați. Responsabilitățile dvs. vor include responsabilități privind bugetul și termenele, precum și pentru toate punctele de reper cheie.

Abilități și experiență

- Diplomă sau experiență echivalentă în științele vieții sau medicină, cu o experiență de trei ani ca asociat de cercetare clinică
- Abilități de management de proiect, inclusiv bugete, termene și responsabilitate pentru livrarea integrală
- Abilități excelente la nivel verbal și scris
- Excelente abilități de conducere
- Motivație și abilități inovatoare

Beneficii

- Oportunitatea de a vă alătura marilor companii farmaceutice și de a face parte dintr-o echipă omogenă de cercetare clinică
- Lucrul la produse de ultimă generație din cadrul domeniilor terapeutice specifice
- Expunerea la toate nivelurile organizaționale
- Proiecte suplimentare pentru a vă desăvârși competențele tehnice și bazate pe proiecte
- Facilități excelente în locație, inclusiv cantină la fața locului, parcare și o structură solidă a beneficiilor
- Un rol permanent în lucrul direct cu clientul, cu un salariu competitiv

TRANSFORMAȚI EGALITATEA SEXELOR ÎN SUCCESUL DVS.
STRATEGIE: CUM SĂ ATRAGEȚI, SĂ PĂSTRAȚI ȘI SĂ PROMOVAȚI TALENTELE ÎN COMPANIA DVS.

Execuția

Procesul de Selecție

Institutul a primit CV-uri și scrisori de intenție pentru post de la patru femei și 16 bărbați. Doisprezece au îndeplinit cerințele: opt bărbați și toate cele patru femei. Managerul de resurse umane a susținut inițial interviuri telefonice numai pentru patru candidați, toți bărbați, dintre care pe doi i-a chemat la interviul față în față.

În final, dl. Bryne a început să lucreze ca noul asociat senior de cercetare clinică. Acesta fusese coleg cu d-na Stepton, care a candidat și ea pentru post, enumerând numeroase referințe calificate impresionante. Aveau cariere paralele, diplome echivalente și experiență similară. D-na Stepton a scris institutului, întrebând de ce nu a fost contactată. Nimeni nu i-a răspuns.

Puncte de analizat/discutat

Discuție de grup

Uitându-ne la descrierea postului:

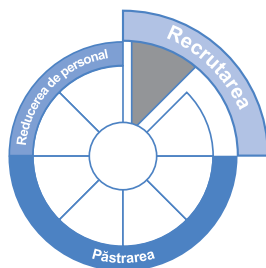
- Este acesta explicat într-un mod care să implice preferința pentru unul dintre sexe?
- Abilitățile și atitudinile solicitate sunt clare și inteligibile?
- Există elemente care să poată fi descrise ca aparținând unui sex sau altuia?

Uitându-ne la procesul de selecție:

- Cine a luat deciziile?
- Care au fost criteriile de selecție? Câte instrumente diferite (de ex.: analize de CV-uri, interviuri, verificări ale referințelor etc.) au fost utilizate?
- De ce nu au fost sunate femeile?

Enumerați ceea ce este greșit

TRANSFORMAȚI EGALITATEA SEXELOR ÎN SUCCESUL DVS.
STRATEGIE: CUM SĂ ATRAGEȚI, SĂ PĂSTRAȚI ȘI SĂ PROMOVAȚI TALENTELE ÎN COMPANIA DVS.



3.2.1.1. Recrutarea SELECȚIA

b) Sfaturi pentru acțiunile următoare

Un bun exemplu de anunț de loc de muncă

POST VACANT: Asociat senior de cercetare clinică

Profilul postului (sumar)

Candidații potriviți trebuie să aibă experiență în cercetarea clinică în domeniul farmaceutic și capacități manageriale și de relaționare.

Angajatorul

Institutul privat de cercetare lucrează pentru companii farmaceutice mari și medii și operează într-o structură matricială, permițând expunerea la toate nivelurile afacerii. Are o rețea foarte bună și un nivel înalt de expertiză. Institutul oferă un mediu de lucru incitant, cu o organizare flexibilă a activității și niveluri ridicate de responsabilitate individuală. Ca o organizație de învățare și împărtășire a cunoștințelor, Institutul promovează și oferă oportunități excelente pentru dezvoltarea profesională continuă a personalului său. Există aranjamente prietenoase cu familia.

Responsabilități cheie

Subordonat șefului departamentului alocat, candidatul ales va fi responsabil pentru:

- Executarea propriilor cercetări și administrarea propriilor relații în locație.
- Va exista susținere din partea unui șef de echipă, însă i se va acorda și ocazia de a instrui și a îndruma personal nou, pe măsură ce se dezvoltă.
- Responsabilitățile sale vor include responsabilități privind bugetul și termenele, precum și pentru toate punctele de reper cheie

Criterii de selecție

- Diplomă sau experiență echivalentă în științele vieții sau medicină
- Minim trei ani experiență ca asociat de cercetare clinică

Competențe necesare:

- Abilități de management de proiect, inclusiv bugete, termene și responsabilitate pentru livrarea integrală
- Abilități excelente la nivel verbal și scris
- Excelente abilități de conducere
- Motivație și abilități inovatoare
- Abilitatea de a lucra confidențial sub supervizare limitată și de a interacționa la toate nivelurile

TRANSFORMAȚI EGALITATEA SEXELOR ÎN SUCCESUL DVS. STRATEGIE: CUM SĂ ATRAGEȚI, SĂ PĂSTRAȚI ȘI SĂ PROMOVAȚI TALENTELE ÎN COMPANIA DVS.

Beneficii

- Oportunitatea de a vă alătura marilor companii farmaceutice și de a face parte dintr-o echipă de elită de cercetare clinică
- Lucrul la produse de ultimă generație din cadrul domeniilor terapeutice specifice
- Expunerea la toate nivelurile organizaționale
- Proiecte suplimentare pentru a vă desăvârși competențele tehnice și bazate pe proiecte
- Un rol permanent în lucrul direct cu clientul, cu un salariu competitiv
- Facilități excelente în locație, inclusiv cantină la fața locului, grădiniță, parcare și o structură solidă a beneficiilor

Criterii de eligibilitate

Pentru a fi considerați eligibili, candidații trebuie să îndeplinească următoarele cerințe:

- Să se bucure de drepturi cetățenești depline
- Să fi absolvit eventualele stagii militare obligatorii impuse de lege
- Să dețină un nivel de educație care să corespundă studiilor universitare finalizate de cel puțin patru ani, atestate prin diplomă, urmați de cel puțin 10 ani de experiență profesională corespunzătoare

Înainte de semnarea contractului, candidatului selectat i se va solicita să prezinte în original sau copii legalizate toate documentele relevante care-i dovedesc eligibilitatea, inclusiv un certificat de cazier.

Institutul este un angajator care oferă oportunități egale și încurajează înscrierea tuturor candidaților calificați.

„Procesarea” selecției cu o perspectivă a egalității sexelor

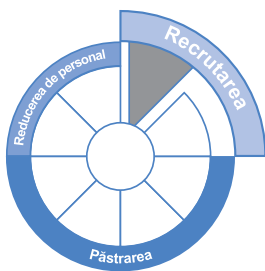
Angajarea persoanelor potrivite (femei/bărbați) este cheia obținerii succesului în afaceri, greșelile pot fi foarte costisitoare!

Vă prezentăm în continuare câteva dintre cele mai uzuale greșeli la angajare:

1. bazarea exclusivă pe interviuri; presupunerile inconștiente (stereotipurile privind egalitatea sexelor) vă pot influența puternic analiza;
2. utilizarea persoanelor de succes cunoscute (inclusiv propria persoană) ca modele, caz în care sexul poate influența decizia;
3. utilizarea prea multor factori de evaluare sau a unora care nu pot fi verificați;
4. evaluarea „personalității” în locul competențelor: din nou, stereotipurile inconștiente legate de sexe influențează;
5. omiterea verificării referințelor.

Procesul de recrutare are implicații juridice. Definirea unei proceduri de recrutare necesită o procedură care să ia în considerare egalitatea sexelor, bine definită, de la definirea profilului și până la interviul final, cu decizii luate pe criterii împărțășite, transparente, nediscriminatorii.

TRANSFORMAȚI EGALITATEA SEXELOR ÎN SUCCESUL DVS.
STRATEGIE: CUM SĂ ATRAGEȚI, SĂ PĂSTRAȚI ȘI SĂ PROMOVAȚI TALENTELE ÎN COMPANIA DVS.



3.2.1.1. Recrutarea SELECȚIA

c) Instrumente manageriale

Cum ne putem asigura că abilitățile profesionale și nu sexul decid cine primește postul?

Lista de verificări „așa da/așa nu”

1. Configurați un proces structurat și transparent, fără favoritisme legate de sex

Numeroși oameni sunt angajați prin intermediul rețelelor informale, al contactelor și recomandărilor sau dacă cineva este rugat să candideze. *O abordare structurată ajută companiile să selecteze cea mai potrivită persoană pentru post, iar aceasta pe merit, și permite factorului de decizie să-și explice clar alegerea*¹⁸.

- Evitați utilizarea rețelelor informale care tind să favorizeze proporția unui sex printre cei angajați.
- Demonstrați procese corecte, transparente și structurate, d.p.d.v. al egalității sexelor, verificate meticulos în privința calității și corectitudinii.
- Asigurați-vă că toți cei implicați sunt suficient de familiarizați cu chestiunile de egalitate a sexelor și legislația anti-discriminare, precum și că respectă procedura de angajare a companiei.

2. Scrieți un profil de cerințe obiective pentru post, fără favoritisme legate de sex

Prejudecățile și ideile preconcepute referitoare la sexe sunt adesea evidente atunci când se compilează profilurile de cerințe pentru post. Descrierile activității trebuie să se bazeze pe cerințe actuale și viitoare, nu copiate de rutină din practicile trecute.

- Compilați o descriere clară de la început până la sfârșit a cerințelor, evitând stereotipurile privind egalitatea sexelor și punând talentul pe primul loc.
- Evitați caracteristicile alocabile unui singur sex. Profilul trebuie să evite cuvinte asociate din stereotipie cu comportamentul masculin sau feminin.
- Dacă sunteți singurul responsabil cu recrutarea, consultați-vă cu cineva – eventual de sex opus – care vă poate ajuta cu profilul postului și pune întrebări critice.
- Evitați cerințele inutile sau nemotivate care discriminează direct sau indirect un sex (specificând de exemplu o vârstă tânără, puteți exclude femeile care caută un nou loc de muncă după ce au născut).
- Gândiți-vă la limbaj, forma anunțului și mesajul pe care-l transmiteți imaginile. Descrierea postului trebuie să evite elementele discriminatorii (de ex. fotografiile în care apar numai bărbați sau numai femei).

¹⁸ Din „Depășiți stereotipurile de gen, dați o șansă talentului. Linii directe pentru Consilierii și Directorii de Resurse Umane ai IMM-urilor”, Comisia Europeană, 2008 (pagina 44) – <http://www.businessandgender.eu>

**TRANSFORMAȚI EGALITATEA SEXELOR ÎN SUCCESUL DVS.
STRATEGIE: CUM SĂ ATRAGEȚI, SĂ PĂSTRAȚI ȘI SĂ PROMOVAȚI TALENTELE ÎN COMPANIA DVS.**

3. Definiți un panou de selecție echilibrat în privința sexelor

- Selectați un grup de recrutare format deopotrivă din bărbați și femei, pentru a vă asigura că abilitățile candidaților sunt evaluate realmente pe baza profilului postului.
- Implicați femei și bărbați din echipe diferite care să interacționeze cu noul angajat, pentru a ajuta la facilitarea inducției și crearea unui mediu bun.
- Asigurați-vă că cei implicați sunt suficient de familiarizați cu problemele egalității sexelor și legislația anti-discriminare.

4. Asigurați-vă că interviurile nu conțin prejudecăți legate de sexe

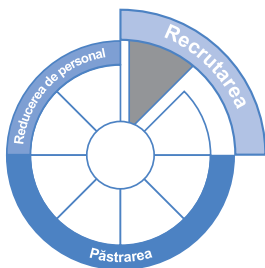
Procesul de selecție începe atunci când candidații vă contactează pentru a afla mai multe despre post.

- Asigurați-vă că ambele sexe sunt tratate egal și că nu adresați întrebări irelevante.
- Prejudecățile își fac apariția în comunicarea noastră cu ceilalți. Pentru a ajuta persoanele care recrutează să fie mai conștiente de sine, cereți-le să-și înregistreze și să-și analizeze interviurile, de preferat împreună cu un alt intervievator, dacă este posibil de sex opus. Sunt întrebările neutre și lipsite de păreri personale sau prejudecăți?
- Utilizați atât interviuatori femei, cât și bărbați.
- Chemați atât bărbați, cât și femei la interviu și adresați-le aceleași întrebări.
- Întrebările despre sex, religie, viața de familie, vârstă și stare de sănătate sunt admise ca dovadă în cazul în care apare o dispută.

5. Tratament egal între sexe în timpul evaluării și selecției

- În timpul primei sortări, documentele de candidatură nu trebuie să aibă vizibile numele, sexul, vârsta sau alte informații irelevante pentru post. Perspectivele care nu sunt legate de post vă afectează judecata mai mult decât realizați.
- Fiți critic față de propria abilitate de a analiza candidații.
- Dacă se utilizează teste și alte instrumente de selecție, verificați cum au fost realizate și în ce context, normele pe care se bazează și cât de mult reflectă experiența și abilitățile ambelor sexe. Vreunul dintre rezultatele documentate este specific unuia dintre sexe? În caz de dubii, utilizați mai multe metode pentru a testa adecvarea candidaților.
- Responsabilitățile familiale și de casă ale bărbaților și femeilor sunt tratate la fel? Rețineți faptul că este ilegal să eliminați candidații femei din cauza sarcinii sau a statutului de părinte; angajatorii care fac acest lucru riscă acționarea în instanță.
- Când solicitați referințe, amintiți-vă să adresați aceleași întrebări atât femeilor, cât și bărbaților. Un număr egal de femei și bărbați reprezintă un bun model pentru selecția finală.

TRANSFORMAȚI EGALITATEA SEXELOR ÎN SUCCESUL DVS.
STRATEGIE: CUM SĂ ATRAGEȚI, SĂ PĂSTRAȚI ȘI SĂ PROMOVAȚI TALENTELE ÎN COMPANIA DVS.



3.2.1.1. Recrutarea SELECȚIA

d) Practici bune

Taxi Nurx Ltd - LETONIA¹⁹

Acest exemplu arată cum politicile de recrutare fără favoritisme legate de sexe pot îmbunătăți productivitatea companiei.

Omul de afaceri leton Normunds Nurks a întrezărit o oportunitate pentru înființarea unei firme de taximetrie cu femei la volan în industria taximetriei, dominată de bărbați, din Letonia. Actualmente el este directorul și coproprietarul întreprinderii medii „Lady Taxi”, care activează din 2006 cu 64 de femei conducătoare de taxiuri. Deși în primul an situația a fost grea din cauza stereotipurilor („femeile nu conduc bine; postul nu este potrivit pentru o femeie etc.”), creșterea constantă a numărului clienților vorbește de la sine; compania primește dovezi de apreciere de la clienți, iar serviciile sale și-au câpătat o bună reputație, chiar și în țările învecinate. Compania implementează un sistem al calității intern: toate angajatele trebuie să treacă teste speciale înainte de a începe lucrul. Faptul că un șofer de taxi este femeie are un impact pozitiv asupra productivității companiei (clienții preferă femeie conducătoare auto), iar aceasta a dovedit că în branșa sa femeile sunt la fel de competitive ca și bărbații.

Companie de comerț cu activitate în sectorul construcțiilor – ESTONIA²⁰

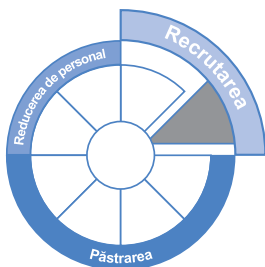
Acest exemplu arată cum să acordați prioritate talentului, eliminând stereotipurile privind egalitatea sexelor în recrutarea personalului

O companie internațională de comerț, specializată în vânzarea organelor de fixare și asamblare a căutat să mărească oportunitățile de angajare pentru femei. Această firmă estoniană are peste 150 de angajați și aproape 20 de magazine pe tot teritoriul țării. Principala problemă cu care se confrunta era puternica segregare pe orizontală, cu aproape nicio femeie în cadrul personalului, reflectând un mediu dominat tradițional de bărbați. În 2003, firma a decis să înceapă să angajeze reprezentanți de vânzări femei, în 2007 numărul lor ajungând să reprezinte peste 20% din echipa de vânzări. Rezultatele aceste schimbări au fost că, în ciuda reticenței inițiale a clienților, competența reprezentanților de vânzări femei a fost recunoscută în scurt timp. Presupoziția că în sectorul construcțiilor clienții nu au încredere în reprezentanții de vânzări femei a fost atacată, iar acum tot mai mulți clienți se bucură să fie asistați de femei. Mulțumită acestor rezultate, managerii zonali solicită acum departamentului de resurse umane să angajeze cel puțin un reprezentant de vânzări femeie pentru fiecare magazin.

¹⁹ Din „Analiza situației naționale pentru scopurile seminarului din Letonia”, 2009 (pagina 14) - <http://www.businessandgender.eu>

²⁰ Din „Analiza situației naționale în scopul workshop-ului din Estonia”, 2008 (pagina 10) - <http://www.businessandgender.eu>

TRANSFORMAȚI EGALITATEA SEXELOR ÎN SUCCESUL DVS.
STRATEGIE: CUM SĂ ATRAGEȚI, SĂ PĂSTRAȚI ȘI SĂ PROMOVAȚI TALENTELE ÎN COMPANIA DVS.



3.2.1.2. Recrutarea INDUCȚIA ȘI ORIENTAREA

a) Studiu de caz: *Valorile întreprinderii*

Scenariu

Întreprinderea dvs. a trecut printr-o perioadă de dezvoltare și identificați necesitatea de a crea sisteme și procese clare. În trecut ați fost suficient de mici pentru ca oricine să se găsească în situația de a-și asuma orice combinație de sarcini. Era mai ușor să vă comunicați ideile, deoarece toți lucrau cot la cot.

Acum că întreprinderea se dezvoltă, trebuie să fiți mai clar cu privire la ceea ce fac oamenii și cum o fac. Este greu să-i convocați pe toți sau ca toți să vadă cum conduceți întreprinderea. Acum trebuie să vă bazați pe crearea unei noi structuri de management și să asigurați o bună inducție de personal nou, precum și o orientare a personalului proaspăt promovat.

V-ați rezumat credințele în următoarele cuvinte:

- Growth (Dezvoltare)
- Excellence (Excelență)
- Nurturing (Educare)
- Dedication (Dedicare)
- Equality (Egalitate)
- Respect (Respect)

Pentru a explica însemnătatea acestor cuvinte ați decis să creați un nou proces de inducție și orientare care să explice nu numai ce se face, ci și *cum*; așadar, introducerea oamenilor în cultura organizației.

Sarcina unu

Completați următorul tabel cu exemple a ceea ce aceste șase cuvinte ar putea însemna în întreprinderea dvs. și cum ați comunica semnificația lor. Rețineți că inițialele celor șase cuvinte formează schema mnemonică GENDER (SEX); a doua parte a sarcinii este să creați un exemplu pentru fiecare ca se referă în mod explicit la egalitatea sexelor.

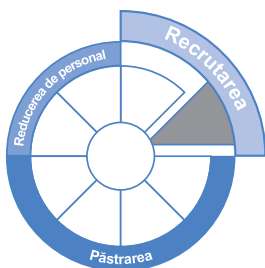
Sarcina doi

Concepeți un proces de inducție de așa manieră încât, atunci când oameni noi se alătură întreprinderii dvs., inducția lor să nu acopere numai ceea ce ei și colegii lor fac, ci și angajamentul întreprinderii față de scopurile pe care și le-a propus.

**TRANSFORMAȚI EGALITATEA SEXELOR ÎN SUCCESUL DVS.
STRATEGIE: CUM SĂ ATRAGEȚI, SĂ PĂSTRAȚI ȘI SĂ PROMOVAȚI TALENTELE ÎN COMPANIA DVS.**

Valori	Explicație și exemple	
	Exemplu în întreprinderea dvs.	Exemplu referitor la egalitatea sexelor
Growth (Dezvoltare)		
Excellence (Excelență)		
Nurturing (Educare)		
Dedication (Dedicare)		
Equality (Egalitate)		
Respect (Respect)		

TRANSFORMAȚI EGALITATEA SEXELOR ÎN SUCCESUL DVS.
STRATEGIE: CUM SĂ ATRAGEȚI, SĂ PĂSTRAȚI ȘI SĂ PROMOVAȚI TALENTELE ÎN COMPANIA DVS.



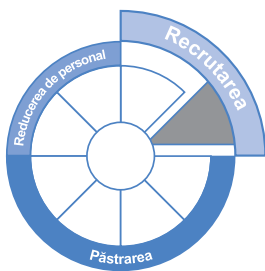
3.2.1.2. Recrutarea INDUCȚIA ȘI ORIENTAREA

b) Sfaturi pentru acțiunile următoare

- **Fiți conștienți de cultura dvs. organizațională.** Gânditorul în domeniul managementului și antropologul social *Ed Schien* a definit cultura organizațională ca existând la **trei niveluri**:
 - primul, nivelul **observabil** - în întreprindere pot fi văzute artefacte, inclusiv postere, lucrări de artă, însemne, design interior, gradul de personalizare al spațiului de lucru și așa mai departe;
 - al doilea, nivelul **valorilor** în termeni de credințe matrimoniale în cadrul organizației, transmise de regulă prin intermediul politicilor scrise și al procedurilor afișate pe panouri oficiale de informații sau distribuite membrilor personalului;
 - al treilea, nivelul „**luatului de bun**” – credințe implicite care sunt agreate, însă probabil niciodată discutate explicit (de ex. codul vestimentar). Pentru mulți oameni, după o perioadă relativ scurtă, devine dificil să recunoască aceste credințe, iar personalul poate chiar să uite care sunt, până când cineva încalcă una din ele. Noii membri nu vor împărtăși imediat aceste presupuziții comune, iar astfel ne pot ajuta să ne recunoaștem valorile adoptate implicit.
- **Împărtășiți-vă valorile** – Când pregătesc cursurile de inducție și orientare, majoritatea întreprinderilor se focalizează numai pe zona de lucru, colegii și procedurile cheie imediate. Tot mai mult, întreprinderile recunosc nevoia de a-și împărtăși *valorile* astfel încât să-i ajute pe nou veniți să înțeleagă ce este și ce nu este acceptabil.
- Egalitatea sexelor este o astfel de valoare și trebuie făcută explicită pentru eliminarea stereotipurilor existente. Pentru întreprinderile mai mari, aceasta poate fi înglobată în coduri de conduită, însă pentru întreprinderile mici, abilitatea de a-și articula clar și de a-și demonstra credințele prin măsuri adecvate ar trebuie să fie suficientă.
- **Informați-vă oamenii** – Ajuțați oamenii să înțeleagă totul bine din prima, fiind explicit cu privire la credințele dvs., în special în privința egalității sexelor. Se poate întâmpla ca nou veniții să aibă așteptări diferite, astfel încât conversațiile timpurii au rolul de a preveni potențiale conflicte. O tehnică utilă de informare a noului personal cu privire la politicile și procedurile întreprinderii este **îndrumarea**, care ajută la asigurarea faptului că aceștia înțeleg și respectă valorile și practicile de bază, din momentul în care-și încep lucrul. Buna comunicare între management și angajați asigură faptul că acel „cod de conduită” din întreprindere este cunoscut întregului personal (nou și vechi) și ajută la administrarea conflictelor interne (vezi și 3.2.3.1 Gestionarea conflictelor și relațiile cu angajații).

²¹ Pentru informații suplimentare, vizitați
http://www.valuebasedmanagement.net/methods_schein_three_levels_culture.html

TRANSFORMAȚI EGALITATEA SEXELOR ÎN SUCCESUL DVS.
STRATEGIE: CUM SĂ ATRAGEȚI, SĂ PĂSTRAȚI ȘI SĂ PROMOVAȚI TALENTELE ÎN COMPANIA DVS.



3.2.1.2. Recrutarea INDUCȚIA ȘI ORIENTAREA

c) Instrumente manageriale

O „**politică de oportunități egale**” este o declarație adoptată de o organizație angajatoare prin care se transmite intenția de a nu discrimina și, mai mult, de a promova egalitatea. Numeroase organizații se declară public „**angajatori cu oportunități egale**”, ceea ce sugerează existența unei politici interne. Astfel de angajatori promit efectiv să evite discriminarea pe motive de **sex** sau stare civilă, iar mulți fac de asemenea angajamente similare față de persoane cu handicap sau minorități etnice și pentru evitarea discriminării pe motive de stare parentală, vârstă, orientare sexuală, religie și opțiuni politice.

În multe cazuri, această promisiune de a fi un angajator cu oportunități egale poate să nu meargă mai departe de o încercare de a evita discriminarea ilegală și este o declarație publică. De exemplu, în anunțurile de angajare anumiți angajatori pot sublinia măsuri pozitive din propriile politici de oportunități egale.

Politica trebuie să specifice acțiunea care se impune în cazul unei încălcări a politicii de către organizație sau de către un angajat.

Nu în ultimul rând, este util să se aloce unui anumit membru al managementului responsabilitatea pentru supervizarea implementării și monitorizării politicii, acesta fiind și omul de legătură cu sindicatele recunoscute în ducerea la îndeplinire a acestei responsabilități.

Mostră de „politică de oportunități egale” într-o întreprindere²³

Oportunitate egală de angajare

Număr politică ____

APROBAT DE:

DATA INTRĂRII ÎN VIGOARE:

ULTIMA REVIZIE:

Scopul: De a declara angajamentul sistemului față de oportunitățile egale la angajare.

Politica:

1) Compania XYZ este mândră că este un angajator cu oportunități egale. Nicio persoană nu este exclusă ilegal de la considerarea în vederea angajării din motive de sex, rasă, culoare, credințe religioase, origine națională, descendență, vârstă, statut de veteran, stare civilă sau handicapuri fizice.

2) Această politică nu se aplică doar practicilor de recrutare și angajare, ci include și acțiuni afirmative în domeniile plasării, promovării, transferului, remunerării și concedierii.

²² Din <http://www.eurofound.europa.eu/emire/IRELAND/EQUALOPPORTUNITIESPOLICYEOP-IR.htm>

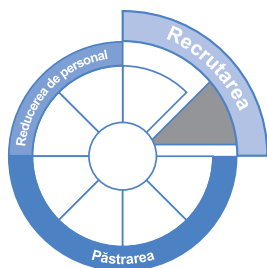
²³ Din http://www.elinfont.com/blog/index/wiki/Sample_EEO_Policy/

**TRANSFORMAȚI EGALITATEA SEXELOR ÎN SUCCESUL DVS.
STRATEGIE: CUM SĂ ATRAGEȚI, SĂ PĂSTRAȚI ȘI SĂ PROMOVAȚI TALENTELE ÎN COMPANIA DVS.**

- 3) Directorii, managementul și personalul de nivel supervizor sunt responsabili pentru înaintarea implementării acestei politici și asigurarea respectării sale de către subalterni.
- 4) Orice angajat al companiei XYZ care acționează discriminator poate fi suspendat sau concediat.
- 5) Orice angajat supervizor sau de la nivel managerial care are cunoștință de astfel de comportamente și nu ia inițiative corectoare adecvate face de asemenea subiectul acțiunilor disciplinare.
- 6) Orice individ care este ținta discriminărilor este încurajat să discute problema cu directorul de departament sau, dacă simte că acest lucru nu ar avea ecou, cu directorul / departamentul de resurse umane.
- 7) Un membru al personalului de la resurse umane (sau un membru neimplicat al personalului) va fi desemnat să investigheze plângerea.
- 8) Individul acuzat poate fi suspendat până la încheierea investigației.
- 9) Represaliile împotriva reclamantilor nu sunt tolerate.

Mai mult, nu vom tolera nicio formă de discriminare sau hărțuire a angajaților noștri de către colegi, supervizori, clienți sau distribuitori. Acest angajament acoperă politicile de recrutare, publicitate, angajare, plasare, promovare, instruire, transfer, salarizare, beneficii, concediere și orice alte privilegii, termeni și condiții asociate statutului de angajat.

TRANSFORMAȚI EGALITATEA SEXELOR ÎN SUCCESUL DVS.
STRATEGIE: CUM SĂ ATRAGEȚI, SĂ PĂSTRAȚI ȘI SĂ PROMOVAȚI TALENTELE ÎN COMPANIA DVS.



3.2.1.2. Recrutarea INDUCȚIA ȘI ORIENTAREA

d) Practici bune

Exemplele de mai jos arată cum întreprinderile implementează și diseminează politicile și practicile interne pentru a asigura oportunități egale de angajare pentru întregul lor personal.

VicHealth – AUSTRALIA ²⁴

Cei aproximativ 45 de angajați cu normă întreagă ai Fundației Victoriene de Promovare a Sănătății (Victorian Health Promotion Foundation - VicHealth) lucrează în parteneriat cu organizații, comunități și indivizi pentru a promova o bună sănătate.

Activând în numele Ministerului Sănătății, VicHealth acționează etic, prudent și în limitele legii. Este dedicată aplicării tuturor politicilor, practicilor și procedurilor companiei pentru un loc de muncă fără discriminări (toți angajații se bucură de acces egal la oportunitățile din cadrul organizației. Baza deciziilor care privesc angajatul este meritul individual) și hărțuire.

Este de asemenea dedicată asigurării unui mediu de lucru sigur și plăcut, încurajând bunele relații de lucru dintre angajați.

VicHealth este dedicată atingerii următoarelor obiective de oportunități egale la angajare (EEO):

- asigurarea faptului că toți angajații sunt tratați corect
- utilizarea și dezvoltarea integrală a potențialului fiecărui angajat
- păstrarea tuturor politicilor și procedurilor conforme cu principiile EEO
- creșterea moralului și motivației angajaților prin sporirea încrederii personalului în corectitudinea practicilor noastre de resurse umane și acces la oportunitățile asociate angajării
- asigurarea atingerii obiectivelor noastre prin programul nostru EEO care include instruirea personalului în EEO și chestiuni asociate.

Colegiul Dundee – SCOȚIA (MAREA BRITANIE)²⁵

Ca unul dintre cele mai mari colegii din Scoția, Colegiul Dundee oferă programe de studiu și instruire în contabilitate, arte, comunicații, dans și alte domenii.

Este dedicat unei politici comprehensive de oportunități egale pentru personalul, studenții și furnizorii săi de servicii, ținând să asigure faptul că toți sunt tratați egal, indiferent de vârstă, handicapuri, responsabilități familiale, stare civilă, etnie, naționalitate, credințe, sex, orientare sexuală, activitate sindicală sau condamnări penale fără legătură.

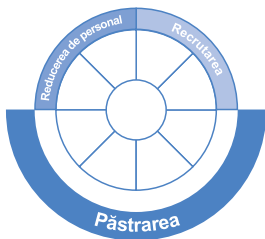
Atât ca mediu de învățare, cât și ca angajator, Colegiul se străduiește să-și facă organizația complet inclusivă, astfel încât toți, indiferent de sex, să poată participa neîngrădit ca cetățeni egali. Au făcut demersurile necesare pentru a se conforma cu legislația națională relevantă: Legea privind egalitatea 2006.

Personalul, studenții și furnizorii de servicii sunt informați prompt cu privire la politicile Colegiului.

²⁴ Pentru informații suplimentare vizitați <http://www.vichealth.vic.gov.au/en/About-VicHealth/Jobs-at-VicHealth/Equal-Employment-Opportunity-Policy.aspx>

²⁵ Pentru informații suplimentare vizitați http://www.dundeecollege.ac.uk/?equal_opportunities.xml

TRANSFORMAȚI EGALITATEA SEXELOR ÎN SUCCESUL DVS.
STRATEGIE: CUM SĂ ATRAGEȚI, SĂ PĂSTRAȚI ȘI SĂ PROMOVAȚI TALENTELE ÎN COMPANIA DVS.



3.2.2. PĂSTRAREA

Întrebări pentru afacerea dvs.

Dumneavoastră:

- evaluați progresul personalului din companie într-un mod neutru față de cele două sexe?
- credeți că bărbații și femeile angajate în compania dvs. au aceleași scopuri predeterminate?
- acordați salarii egale pentru muncă de valoare egală?
- oferiți condiții de lucru și tratament egale angajaților?
- oferiți atât bărbaților, cât și femeilor acces la oportunitățile de instruire și dezvoltare?
- asigurați aceleași oportunități de instruire și dezvoltare ambelor sexe? Există limitări în termeni de promovare și avansare în carieră pentru femei sau bărbați?
- exploatați la maxim potențialul fiecărui angajat?

Câteva concepte cheie

„Păstrarea” acoperă patru sub-secțiuni diferite ale managementului resurselor umane:

Managementul performanței: evaluarea progresului către scopuri de afaceri predeterminate și alinierea activității angajaților cu acestea. Există mecanisme, cum ar fi planificarea afacerii, evaluarea și schemele de stimulente. Implică:

- stabilirea și acceptarea obiectivelor
- adăugarea strategiilor relevante de comunicare
- monitorizarea și evaluarea progresului către obiective
- crearea unui mediu care permite angajaților să contribuie la atingerea obiectivelor.

Salarizarea și condițiile: focalizarea pe contractul de angajare. Factorii esențiali sunt:

- nivelul și natura salarizării
- plasarea la locul de muncă
- schemele de pensionare
- perioadele de preaviz în caz de concediere
- plata în zilele de sărbătoare și drepturile

De regulă, pentru acești factori există o cerință legală într-un contract scris. Poate acoperi chestiuni asociate, cum ar fi aranjamentele de compensare și beneficiile speciale.

TRANSFORMAȚI EGALITATEA SEXELOR ÎN SUCCESUL DVS. STRATEGIE: CUM SĂ ATRAGEȚI, SĂ PĂSTRAȚI ȘI SĂ PROMOVAȚI TALENTELE ÎN COMPANIA DVS.

Reconcilierea muncă și familie/viață privată: printre măsurile proactive și politicile destinate să asigure cele mai bune condiții de muncă pentru toți angajații, pot fi disponibile măsuri de reconciliere pentru abordarea conflictelor persistente ale angajaților cu responsabilități familiale.

Activitățile **de instruire și dezvoltare a carierei** sunt focalizate pe modul în care se îmbunătățește performanța întreprinderii prin ajutarea angajaților să dobândească abilități, cunoștințe și atitudini necesare unei forțe de muncă competitive²⁶. **Instruirea** are în mod normal scopul de a îmbunătăți performanța la nivelul posturilor specifice prin dezvoltarea abilităților, în special atunci când schimbările tehnologice creează nevoia de noi abilități, sau când un angajat este recrutat, transferat sau promovat. **Dezvoltarea carierei** se referă la activitățile destinate pregătirii forței de muncă pentru rolurile viitoare.

O perspectivă asupra egalității sexelor

Managementul egal al performanței personalului: managementul performanței într-o întreprindere trebuie să fie identic pentru femei și bărbați (principiul UE/OIM privind nediscriminarea între sexe)²⁷, să ia în considerare nevoile și caracteristicile diferite și să prevină conflictele interne. Standardele și obiectivele trebuie impuse de comun acord cu personalul. Mecanismele de evaluare a performanței și progresului personalului trebuie stabilite fără prejudecăți și stereotipuri legate de sexe. Schimbul de informații în interiorul companiei și comunicarea între angajați trebuie încurajată pentru a asigura feedback-ul.

Salarizare și condiții egale: în UE, femeile câștigă în medie cu 17,4% mai puțin decât bărbații²⁸. „Diferențele de salarizare rămân una dintre cele mai persistente forme de inegalitate între bărbați și femei (...). Politicile de eliminare a discriminărilor bazate pe sex la capitolul remunerare nu trebuie să se confrunte doar cu inegalitățile de pe piața muncii, ci și cu percepțiile asupra rolului femeilor, al participării lor în dialogul social și dificultatea de echilibrare a muncii și responsabilităților familiale”²⁹. Inegalitățile la nivel de salarii au multiple cauze, cum ar fi faptul că femeile sunt concentrate în posturi de statut inferior sau cu normă redusă, au o capacitate mai slabă de negociere sau că evaluează fără obiectivitate postul și sistemele de determinare a salariilor. Standardele internaționale, ratificate de statele membre, promovează remunerarea egală a muncii de aceeași valoare³⁰ (vezi și kit-ul 2008 – capitolele 3 și 4). Valoarea postului trebuie definită prin analiza sarcinilor implicate și a competențelor necesare și evaluată utilizând criterii obiective, nediscriminatorii și neafectate de stereotipuri. IMM-urile pot ajuta la eliminarea acestei prăpăstii prin utilizarea metodelor egale de stabilire a salariilor și condițiilor pentru lucrătorii femei și bărbați.

²⁶ Rogovsky, N., Tolentino, A. ș.a. Promovarea sustenabilă a întreprinderilor prin bune practici la locul de muncă și management al resurselor umane, Centrul Internațional de Instruire al OIM, 2007, p. 136.

²⁷ Directiva UE privind egalitatea la angajare nr. 2000/78/CE din 27 noiembrie 2000 – Jurnalul Oficial L 303, 02/12/2000 p. 0016 – 0022 inspirată de Convenția OIM nr. 111, 1958 privind Discriminarea la angajarea și utilizarea forței de muncă. „Egalitatea sexelor se referă la drepturi, responsabilități și oportunități egale de care trebuie să se bucure toți oamenii, indiferent dacă s-au născut bărbați sau femei. Dat fiind faptul că femeile sunt de obicei într-o poziție dezavantajată la locul de muncă în comparație cu bărbații, promovarea egalității sexelor implică o atenție explicită asupra nevoilor și perspectivelor femeilor. În același timp, există și efecte negative semnificative de relații de putere și așteptări inegale de la bărbați și băieți ca urmare a stereotipurilor legate de ceea ce înseamnă să fii bărbat” (<http://www.ilo.org/global/Themes/Ecosocdev/Genderanddevelopment/lang—en/index.htm>).

²⁸ Pentru informații suplimentare privind prăpastia între sexe în UE, vizitați: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=681&langId=en>

²⁹ Raportul OIM „Egalitatea sexelor în inima muncii decente” – pagina 119

³⁰ Convenția OIM privind remunerarea egală nr. 100 (1951) <http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convde.pl?C100>

**TRANSFORMAȚI EGALITATEA SEXELOR ÎN SUCCESUL DVS.
STRATEGIE: CUM SĂ ATRAGEȚI, SĂ PĂSTRAȚI ȘI SĂ PROMOVAȚI TALENTELE ÎN COMPANIA DVS.**

Reconcilierea muncă și familie/viață privată: trebuie asigurat un mediu de lucru bun pentru toți. Numeroase aspecte specifice ale calității postului - inclusiv programul de lucru, satisfacția muncii, compatibilitatea muncă-viață personală și rezultatele sănătății raportat la muncă – trebuie promovate și garantate în mod egal atât pentru femei, cât și pentru bărbați. UE promovează măsuri pentru îmbunătățirea reconcilierii între viața de familie și cea profesională³¹, aceasta fiind în conformitate și cu prevederile Convenției OIM nr. 156 și Recomandării OIM nr. 165³². Aranjamentele protectoare pentru familie nu sunt numai pentru femei, ci acestea încurajează și bărbații să contribuie mai mult la viața de familie.

Oportunități egale pentru instruire și dezvoltarea carierei: Recomandarea OIM nr. 195 (2004) privind dezvoltarea resurselor umane³³ prevede că „educația, instruirea și învățarea pe tot parcursul vieții contribuie semnificativ la promovarea intereselor indivizilor, întreprinderilor, economiei și societății ca un tot unitar (...). Realizarea unei învățări pe tot parcursul vieții trebuie să fie bazată pe un angajament explicit: (...) din partea întreprinderilor în instruirea angajaților lor; și din partea indivizilor în dezvoltarea propriilor competențe și cariere (...). Statele membre trebuie să promoveze oportunități egale pentru femei și bărbați în educație, instruire și învățarea pe tot parcursul vieții. (...)”.

Întreprinderile au importantul rol de a crea dezvoltare și „slujbe decente”.³⁴ Acestea trebuie să „asigure și să faciliteze, pe toată durata vieții individului, participarea în și accesul la informații vocaționale și de carieră și ghidare (...)” fără discriminări legate de sex.

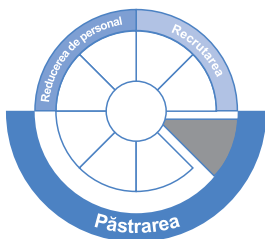
³¹ COM(2008) 635 final – 3.10.2008 privind „Un echilibru mai bun muncă-viață personală: o susținere mai puternică pentru reconcilierea vieții profesionale, private și de familie” oferă o bună descriere a acțiunilor UE pe această temă <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2008:0635:FIN:EN:DOC>

³² Pentru informații suplimentare vizitați <http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/family/reconcilwf/standards.htm>

³³ Pentru informații suplimentare vizitați <http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convde.pl?R195#Link>

³⁴ Pentru informații suplimentare privind conceptul de „Muncă decentă” al OIM, vizitați http://www.ilo.org/global/About_the_OIM/Mainpillars/WhatisDecentWork/lang-en/index.htm

TRANSFORMAȚI EGALITATEA SEXELOR ÎN SUCCESUL DVS.
STRATEGIE: CUM SĂ ATRAGEȚI, SĂ PĂSTRAȚI ȘI SĂ PROMOVAȚI TALENTELE ÎN COMPANIA DVS.



3.2.2.1 Păstrarea MANAGEMENTUL PERFORMANȚEI

a) Studiu de caz: Șoferul

Contextul

Sunteți un manager nou într-o secție care are mai mulți șoferi angajați. Jane este singura femeie șofer. A lucrat în echipă timp de 2 ani și jumătate. Nu pare să aibă o reputație prea bună. Managerul dvs. v-a pus în vedere s-o supravegheați, pentru că șofează prost și vehiculul ei este murdar.

Situația

Ca urmare a acestui avertisment, observați că Jane își ia concediu medical în zilele impare. Simțiți imediat și că colegii ei par să n-o placă. Glumesc pe seama stării vehiculului ei și al talentului ei la șofat, deși nu a existat niciodată vreun raport de incident de trafic care s-o implice. Un membru al echipei vă abordează și vă spune s-o puneți la punct și să n-o tratați cu indulgența de care a dat dovadă predecesorul dvs.

Întrebări de reținut



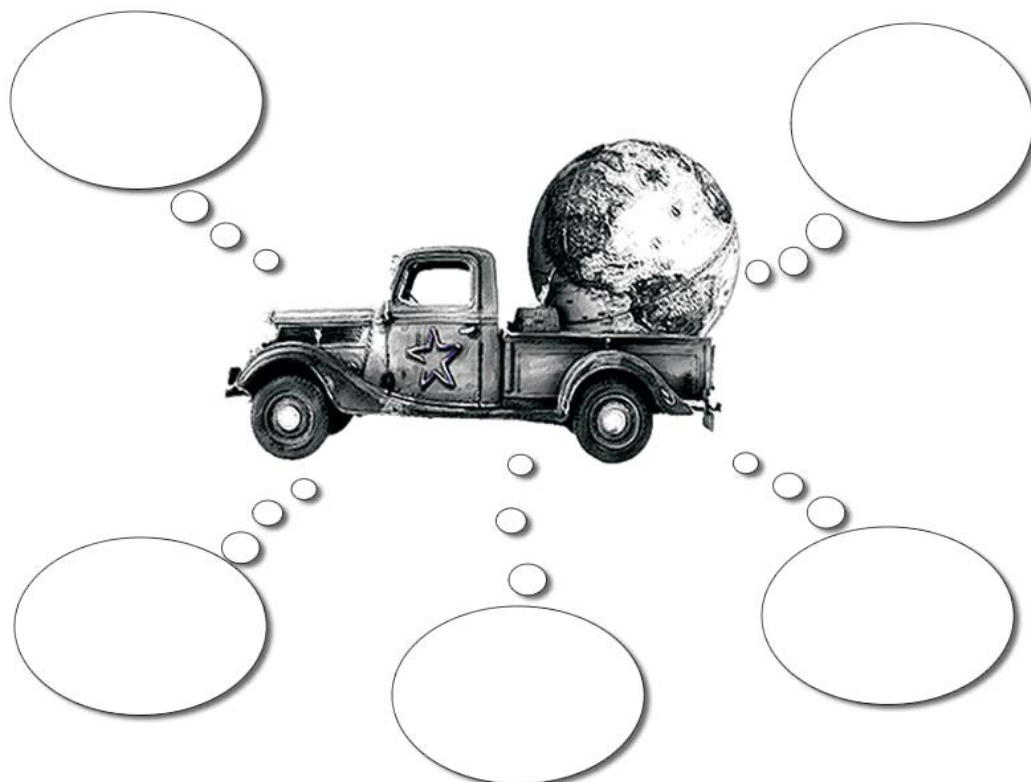
- Este noul manager dedicat unei evaluări a performanței?
- Șeful (= directorul noului manager) a explicat și a comunicat obiectivele afacerii?
- A fost conceput un proces de monitorizare și evaluare a performanțelor șoferilor?
- Angajații sunt implicați în determinarea criteriilor și standardelor de evaluare?
- Angajații sunt implicați în planificarea și implementarea procesului de evaluare?
- Au fost alocate ponderi sau priorități sarcinilor?

Puncte de analizat/discutat

1. Identificați problemele cheie (folosind harta mentală).
2. Ce măsuri ați lua dvs.?
3. Ce abilități și pregătiri v-ar ajuta?

TRANSFORMAȚI EGALITATEA SEXELOR ÎN SUCCESUL DVS.
STRATEGIE: CUM SĂ ATRAGEȚI, SĂ PĂSTRAȚI ȘI SĂ PROMOVAȚI TALENTELE ÎN COMPANIA DVS.

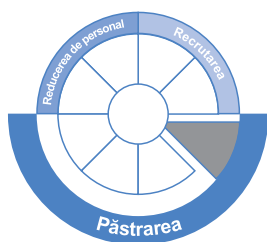
Figura 2: Harta mentală a managerului



Planificarea acțiunilor: Șoferul

Probleme identificate	Acțiuni de implementat	Pregătire

TRANSFORMAȚI EGALITATEA SEXELOR ÎN SUCCESUL DVS.
STRATEGIE: CUM SĂ ATRAGEȚI, SĂ PĂSTRAȚI ȘI SĂ PROMOVAȚI TALENTELE ÎN COMPANIA DVS.



3.2.2.1 Păstrarea MANAGEMENTUL PERFORMANȚEI

b) Sfaturi pentru acțiunile următoare

Fișă de răspunsuri

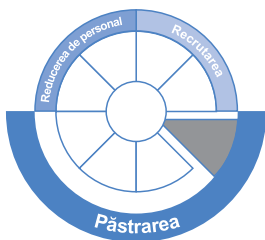
În 2005, aproape 36% din femeile de pe piața muncii din Uniunea Europeană au fost angajate în doar șase din cele 130 de categorii ocupaționale standard (ISCO-88 3 cifre), în timp ce primele șase categorii ocupaționale pentru bărbați au reprezentat puțin peste 25% din bărbații din câmpul muncii. În plus, ocupațiile implicate au fost marcant diferite pentru femei și bărbați. „Șofer de autovehicul” este una din primele șase ocupații ale bărbaților. Implicația este aceea că există o legătură între reputația lui Jane privind șofatul prost și un stereotip comun, și anume: „femeile nu sunt potrivite pentru angajare în aceleași ocupații ca și bărbații, și viceversa”. Acesta este unul din cele două meta-stereotipuri identificate ca stând la baza segregăției sexelor (vezi kit-ul 2008 - secțiunea 1, capitolul 2).

- **Dovada obiectivelor și standardelor:** este important să nu țineți cont doar de percepțiile anecdotice referitoare la Jane și la performanțele ei. Pe ce sunt bazate aceste opinii? Pentru a-i conduce eficient pe Jane și pe ceilalți șoferi, aceștia au nevoie de obiective și standarde clare, corecte și obiective. Ele pot fi similare pentru bărbați și femei, iar unele chiar identice. Trebuie de asemenea să stabiliți de ce Jane își ia concediu medical în zilele impare. Cu obiective și standarde clare puteți monitoriza apoi fiecare persoană și vă puteți asigura că-și atinge obiectivele, iar dacă acestea nu sunt înțelese, că identifică obstacolele. Anecdotele și percepțiile pot îngloba prejudecăți, iar oamenii care sunt diferiți sunt victime potențiale. Astfel, având dovezile în mână puteți combate informațiile învechite și stereotipurile.
- **Combaterea stereotipurilor:** unii membri ai echipei pot susține stereotipuri negative: o femeie într-un post „masculin” îi poate face să se simtă incomod. Ignorarea acestor sentimente nu ajută membrii echipei să-și abordeze diferențele. La nivel de echipă este important să discutați cum influențează aceste prejudecăți afacerea și să stabiliți apoi standarde relevante pentru membrii echipei.
- **Dezvoltarea echipei:** Membrii echipei se pot simți lezați dacă cred că cineva beneficiază de „tratament special” sau că nu trebuie să îndeplinească același standard ca și ceilalți. A fi corect nu înseamnă a-i trata pe toți în mod identic. Înseamnă să recunoști abilitățile fiecărui individ și să utilizezi acea informație pentru a îmbunătăți performanța echipei. A-i stabili lui Jane ținte inferioare sau dispense speciale pentru că este femeie nu o ajută și poate crește nivelul resentimentelor în rândul celorlalți membri ai echipei. De asemenea, Jane nu trebuie să fie un super angajat pentru a demonstra că femeile pot efectua activitatea respectivă.

³⁵ EUROSTAT, Statistici în obiectiv, 53/2007 „Concentrarea bărbaților și femeilor în sectoarele de activitate”, Ana Franco

TRANSFORMAȚI EGALITATEA SEXELOR ÎN SUCCESUL DVS.
STRATEGIE: CUM SĂ ATRAGEȚI, SĂ PĂSTRAȚI ȘI SĂ PROMOVAȚI TALENTELE ÎN COMPANIA DVS.

- **Suținerea individuală:** Jane și ceilalți membri ai echipei trebuie să beneficieze de sesiuni periodice față în față cu managerul lor direct. Acest fapt creează o ocazie de monitorizare a progresului față de obiective. Îi permite de asemenea lui Jane să vorbească despre relația sa cu colegii. Dacă un membru al echipei este diferit și pare slab integrat, ține de responsabilitatea dvs. să înțelegeți de ce și să analizați ce se poate face.
- **Succesul comunicării:** Unii oameni nu se împacă cu un „bărbat la o muncă de femeie” sau cu o „femeie la o muncă de bărbat”. Aceștia pot căuta dovezi pentru credințele lor și, astfel, vor percepe doar aspectele negative. Un mod de combatere a acestui fapt este obținerea dovezilor conform cărora persoana respectivă este la fel bună în ceea ce face ca oricare alta. Aceasta nu înseamnă singularizarea acelei persoane diferite, ci a ști cum performează fiecare membru al echipei și a vorbi cu încredere despre succesele echipei.



3.2.2.1 Păstrarea MANAGEMENTUL PERFORMANȚEI

c) Instrumente manageriale

Evaluarea performanței

Acesta este procesul de evaluare și documentare a performanței personalului în scopul emiterii de judecăți care să conducă la luarea deciziilor. Este deosebit de interactiv, implicând în grade diferite personalul la toate nivelurile în determinarea așteptărilor postului, conceperea descrierii posturilor, selectarea criteriilor relevante de evaluare, dezvoltarea instrumentelor și procedurilor de evaluare și colectarea, interpretarea și raportarea rezultatelor.

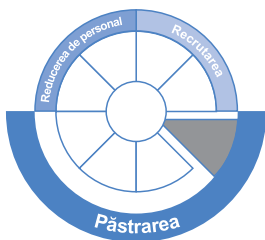
Evaluarea performanței trebuie să fie participativă și interactivă, concepută în urma consultărilor cu toți cei implicați și deschisă la interacțiune constantă cu aceștia, cu obiectivele cel mai bine înțelese în termeni de potențiale beneficii cum ar fi:

- motivație sporită pentru o activitate eficientă
- încredere de sine sporită a echipei
- percepție îmbunătățită asupra personalului și supervisorilor
- funcții și responsabilități ale postului mai bine definite
- comunicare valoroasă privind evaluarea dezvoltată între angajați
- înțelegere de sine sporită în cadrul personalului și pătrundere în tipul de activități de dezvoltare care sunt valoroase
- recompense distribuite pe bază corectă și
- credibilă scopuri organizaționale clarificate, astfel încât să fie acceptate mai ușor
- îmbunătățiri la nivel de planificare a forței de muncă în instituție/departamente, validarea testelor și dezvoltarea programelor de instruire.

Atributele cheie ale unui sistem de evaluare eficient sunt **claritatea, deschiderea și corectitudinea**. Trebuie să includă formate realizabile care să evite favoritismele sistematice, cum ar fi acordarea de tratamente preferențiale anumitor reprezentanți ai personalului; acordarea acelorași punctaje întregului personal; atitudinea excesiv de îngăduitoare sau de exigentă față de o parte sau de întregul personal; sau practicarea conștientă/inconștientă a prejudecăților rasiale sau legate de sex. Implicarea mai multor evaluatori (echipe mixte de femei și bărbați) poate ajuta la evitarea acestor favoritisme. Mai mult, un sistem eficient cuprinde evaluarea **permanentă deopotrivă** a poziției și a membrului personalului care o ocupă.

Descrierile posturilor trebuie să fie exacte, inteligibile și suficient de specifice pentru a ghida comportamentul personalului. Acestea trebuie să se centreze pe ceea ce face angajatul și pe rezultatele anticipate care trebuie să fie clar legate de obiectivele de ansamblu ale organizației. Dacă este posibil, responsabilitățile membrului personalului trebuie listate și ponderate în funcție de importanță, fiind totodată **verificate pentru a se asigura lipsa favoritismelor legate de sex**.

TRANSFORMAȚI EGALITATEA SEXELOR ÎN SUCCESUL DVS.
STRATEGIE: CUM SĂ ATRAGEȚI, SĂ PĂSTRAȚI ȘI SĂ PROMOVAȚI TALENTELE ÎN COMPANIA DVS.



3.2.2.1 Păstrarea MANAGEMENTUL PERFORMANȚEI

d) Practici bune

Market Makers – MAREA BRITANIE³⁶.

Acest exemplu arată cum beneficiază angajații de tratament egal în evaluarea performanței lor privind dezvoltarea profesională.

Market Makers este o mică agenție de marketing (64 angajați). Majoritatea personalului este tânăr (până în 30 de ani). Raportul femeii/bărbați este mare: 44:56. Toți managerii au fost numiți din interiorul companiei. Angajații declară „*nu există limite pentru creșterea noastră în firmă*” (83%). Compania se situează pe locul 25 în „Topul 100 al celor mai bune IMM-uri în 2009 al publicației The Sunday Times”.

Ponderea mare a femeilor în cadrul personalului, alături de numirea internă a managerilor, arată că în companie performanța se evaluează în mod egal și că firma operează un proces corect de dezvoltare a carierei. Fluctuația de personal redusă astfel obținută (10%) micșorează și costurile recrutării.

J Sainsbury plc – MAREA BRITANIE³⁷

Acest exemplu arată cum pot angajatorii să promoveze egalitatea de șanse și tratament printre angajații lor.

J Sainsbury plc este o companie majoră de comerț cu amănuntul în industria alimentară. Ea recunoaște importanța tratamentului corect și egal la locul de muncă și a adoptat o politică de egalitate și diversitate. Angajamentul său a fost recunoscut de „FTSE Female Index” , plasând firma pe locul 4 în 2008, când 30% din funcțiile de conducere erau deținute de femei.

Compania a creat „Grupul de ghidare a egalității și diversității” pentru a se asigura de obținerea obiectivelor de egalitate corporativă, progres care este măsurat prin obiective cuantificabile și feedback din partea colegilor prin:

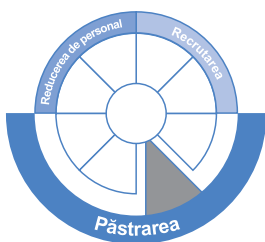
- un sondaj de opinie bianual în care compania întreabă personalul – dintr-o perspectivă a egalității sexelor – ce părere au despre munca lor pentru companie, care este opinia lor referitor la performanța acestora și înțelegerea lor asupra strategiei de afaceri;
- monitorizarea anuală a forței de muncă la toate nivelurile;
- revizuirea anuală a politicilor de resurse umane, pentru a se asigura că nu sunt discriminatorii;
- monitorizarea anuală a instruirii puse la dispoziția personalului pentru dezvoltarea carierei. Compania acordă femeilor și bărbaților concedii speciale de până la un an în scopul dezvoltării personale.

³⁶ Pentru informații suplimentare vizitați:
http://business.timesonline.co.uk/tol/business/career_and_jobs/best_100_companies/article5667569.ece

³⁷ Din „Egalitatea sexelor și munca decentă – Bune practici la locul de muncă” – OIM (2004)

³⁸ Pentru informații suplimentare vizitați:
<http://www.hbosplc.com/community/The%20Female%20FTSE%20Report%202008%20-%20A%20Decade%20of%20Delay.pdf>

TRANSFORMAȚI EGALITATEA SEXELOR ÎN SUCCESUL DVS.
STRATEGIE: CUM SĂ ATRAGEȚI, SĂ PĂSTRAȚI ȘI SĂ PROMOVAȚI TALENTELE ÎN COMPANIA DVS.



3.2.2.2 Păstrarea SALARIZAREA ȘI CONDIȚIILE

a) Studiu de caz: *Agenția de turism Blue Skies*

Contextul

Agenția de turism Blue Skies

Această agenție există pe piață de zece ani. A fost fondată și este deținută de dl. Makarious. A crescut constant, iar în urmă cu cinci ani s-a extins la dimensiunile actuale, angajând șase oameni și acordând un salariu pentru dl. Makarious, care nu se implică în derularea de zi cu zi a afacerii, dar care acordă în general măiri de salariu (în funcție de profit) în fiecare octombrie. Dl. Makarious nu este căsătorit și-și consideră compania drept familia sa.

Conducerea executivă este realizată de dl. Dubois, angajat al agenției de șase ani. A început ca asistent al d-lui Makarious dar, pe măsură ce afacerea a crescut, a fost promovat la agent de turism senior în urmă cu trei ani, când au fost recrutați doi agenți noi.

Dl. Warne (42 de ani) a fost recrutat în urmă cu cinci ani ca agent de turism, are trei copii și locuiește în orașul în care agenția își are sediul.

Cei doi agenți noi sunt dl. Thomas (32 de ani) și d-na Kiln (43 de ani). Au început la distanță de trei luni unul față de celălalt, cu același salariu de pornire. La începutul acestui an, după nașterea primului său copil, d-lui Thomas i s-a acordat o mărire de salariu de către dl. Makarious.

D-ra Royce lucrează ca funcționar și se ocupă de toate sarcinile administrative, inclusiv de tranzacțiile financiare și de corespondență. Ea nu face rezervări și nu tratează direct cu clienții. Lucrează cinci ore pe zi, pentru că trebuie să-și ia copiii de la școală.

D-na Chani (55 de ani) lucrează ca femeie de serviciu cu normă întreagă, făcând curățenie atât la reședința d-lui Makarious, cât și la sediul firmei. Uneori face comisioane, cum ar fi cumpărăturile d-lui Makarious.

Dl. Makarious crede că-și tratează personalul bine și corect. Nu este conștient de dezechilibrul ștatului de plată defalcat pe sexe din firma sa, ci dimpotrivă crede că personalul este plătit corect și că nu există discriminări legate de sex.

**TRANSFORMAȚI EGALITATEA SEXELOR ÎN SUCCESUL DVS.
STRATEGIE: CUM SĂ ATRAGEȚI, SĂ PĂSTRAȚI ȘI SĂ PROMOVAȚI TALENTELE ÎN COMPANIA DVS.**

Organigrama agenției de turism Blue Skies

Funcție	Grad sau interval de salarizare	Ocupat de B sau F	Vechimea pe post
1. Director	50,000	B	10 ani
2. Agent de turism senior	25,000	B	6 ani
3. Funcționar administrativ	15,000	F	6 ani
4. Agent de turism	20,000	B	5 ani
5. Agent de turism	18,000	F	3 ani
6. Agent de turism	18,500	B	3 ani
7. Femeie de serviciu	10,000	F	9 ani

Defalcarea funcțiilor în agenția de turism Blue Skies după sex și salariu

Funcție	Grad sau interval de salarizare	Ocupat de B sau F	Vechimea pe post
1. Director	50,000	B	10 ani
2. Agent de turism senior	25,000	B	6 ani
3. Agent de turism	20,000	B	5 ani
4. Agent de turism	18,500	B	3 ani
Subtotal câștiguri anuale ale bărbaților	113,500		
Media	28,375		
5. Funcționar administrativ	15,000	F	6 ani
6. Agent de turism	18,000	F	3 ani
7. Femeie de serviciu	10,000	F	9 ani
Subtotal câștiguri anuale ale femeilor	43,000		
Media	14,333		

TRANSFORMAȚI EGALITATEA SEXELOR ÎN SUCCESUL DVS.
STRATEGIE: CUM SĂ ATRAGEȚI, SĂ PĂSTRAȚI ȘI SĂ PROMOVAȚI TALENTELE ÎN COMPANIA DVS.

Puncte de analizat/discutat

Câștigurile medii anuale ale bărbaților și femeilor par să fie foarte diferite.

Reflecțați asupra a ceea ce poate contribui la prăpastia dintre veniturile celor două sexe în cadrul Blue Skies Travel.

Motive pentru prăpastia de salarizare dintre sexe	Posibilitatea ca acestea să apară în întreprinderea dvs.	Acțiuni care le pot preveni...
Discriminare directă/indirectă		
Subevaluarea muncii femeilor		
Segregarea pe verticală și pe orizontală în piața muncii		
Stereotipuri și tradiții		
Echilibrarea vieții personale cu munca		
...		

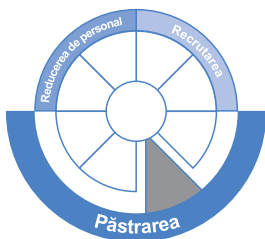
Dacă da, puteți identifica acțiunea care poate fi întreprinsă pentru a diminua sau a eradica prăpastia de salarizare între sexe?

Scopul acestui exercițiu este să vă alertăm cu privire la posibilele diferențe care pot exista în cadrul unei întreprinderi. Depinde apoi de dvs. să decideți dacă le remediați sau dacă perpetuați inegalitățile.

Acest exercițiu este un instrument foarte simplu de pomire, inspirat de un proces pas cu pas mult mai complex, în cadrul căruia este elementul inițial de trezire a conștientizării. Prin utilizarea sa ar trebui nu numai să apreciați mai bine faptul că bărbații și femeile trebuie să fie plătite egal pentru munci egale, ci și să înțelegeți conceptul de „salariu egal pentru muncă de valoare egală”. Pentru a afla mai multe despre metodele de evaluare a posturilor fără prejudecăți legate de sex, consultați bibliografia.

Există numeroase motive pentru diferențele de salarizare dintre bărbații și femeile din câmpul muncii. Puteți continua să le analizați cauzele în secțiunea „Sfaturi pentru acțiunile următoare” de mai jos.

TRANSFORMAȚI EGALITATEA SEXELOR ÎN SUCCESUL DVS.
STRATEGIE: CUM SĂ ATRAGEȚI, SĂ PĂSTRAȚI ȘI SĂ PROMOVAȚI TALENTELE ÎN COMPANIA DVS.



3.2.2.2 Păstrarea SALARIZAREA ȘI CONDIȚIILE

b) Sfaturi pentru acțiunile următoare

În pofida multor ani de legislație, în țările europene statisticile demonstrează încă o diferență de salarizare semnificativă între femei și bărbați, femeile câștigând în medie cu 17,4%³⁹ mai puțin decât bărbații. Abilitatea de a dezagrega datele referitoare la salarii în cadrul întreprinderii dvs. vă va ajuta să analizați potențialul pentru atacarea sau perpetuarea diferenței, cauzele fiind multiple și putându-și avea originea în următoarele:

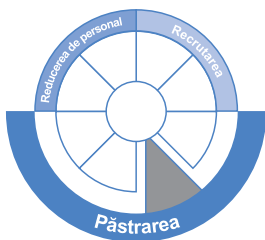
- **Discriminarea directă:** gândiți-vă dacă nu cumva plătiți femeile mai puțin decât bărbații care fac exact aceeași muncă. Legislația europeană interzice discriminarea. Asigurați-vă că nu încălcați legea și nu riscați penalizări.
- **Lipsa recunoașterii salarizării egale pentru munca de aceeași valoare:** în Europa, discriminarea indirectă se produce mai frecvent decât cea directă. Femeilor li se oferă muncă de aceeași valoare cu cea a bărbaților, dar cu un salariu mai mic. Așa-numitele ocupații „feminine”, caracterizate de o mare concentrare a femeilor, sunt adesea estimate inferior și plătite mai prost decât locurile de muncă tipic „masculine”.

Adesea, titulaturi de post mai mult sau mai puțin prestigioase pentru aceeași muncă pot furniza motive fictive pentru niveluri diferite de salarizare. În întreprinderea dvs. există posturi similare cu titulaturi diferite?

- **Stereotipurile:** încă o dată, stereotipurile tradiționale pot sta la baza perpetuării unei diferențe de salarizate în funcție de sex. De asemenea, ele tind să mențină schemele existente de segregare de pe piața muncii, menținând în viață scheme învechite și nejustificate de stabilire a salariilor.
- **Segregarea pe verticală și pe orizontală:** femeile sunt reprezentate slab în pozițiile manageriale și senioare (segregare pe verticală) și pot fi găsite în ocupațiile cu mai puține abilități necesare și plătite mai prost, unde reprezintă o majoritate consistentă (segregarea pe orizontală). Femeile și bărbații predomină adesea în diferite sectoare, chiar și în aceeași întreprindere. Gândiți-vă dacă există motive obiective pentru această situație sau dacă ați putea-o schimba cu ușurință, profitând astfel mai bine de resursele umane pe care le aveți la dispoziție.
- **Reconcilierea dintre muncă și viața de familie:** acesta nu ar trebui să fie un factor penalizator în termeni de salarizare și condiții de lucru. Muncitorii care aleg să lucreze cu normă redusă pentru a-și echilibra diferitele responsabilități nu numai că au venituri mai reduse, ci adesea suferă și perspective reduse d.p.d.v. al carierei. Gândiți-vă la talentele speciale care se pot pierde sau exploata insuficient atunci când nu se oferă oportunități de carieră acestor lucrătorilor, pentru a ține cont de disponibilitatea lor redusă.
- **Lipsa datelor defalcate de sexe** – sau mai simplu, lipsa de atenție acordată diferențelor dintre sexe, poate aduce în prim-plan o defalcare și o analiză neadecvată a forței de muncă în cadrul unei întreprinderi. Alegerile bazate pe tradiție mai degrabă decât pe talent pot presupune utilizarea nestrategică a remunerării, stimulentele etc.

³⁹ Pentru informații suplimentare vizitați <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=681&langId=en>

TRANSFORMAȚI EGALITATEA SEXELOR ÎN SUCCESUL DVS.
STRATEGIE: CUM SĂ ATRAGEȚI, SĂ PĂSTRAȚI ȘI SĂ PROMOVAȚI TALENTELE ÎN COMPANIA DVS.



3.2.2.2 Păstrarea SALARIZAREA ȘI CONDIȚIILE

c) Instrumente manageriale

La nivel de întreprindere este util să:

- Listați toate posturile existente în întreprindere și să identificați pentru fiecare salariul brut (inclusiv beneficiile)
- Identificați sexul persoanei care ocupă curent acel post.
- Utilizând aceste date, identificați și comparați respectivele venituri medii ale bărbaților și femeilor angajate.

În întreprinderea dvs.:

Defalcarea funcțiilor din întreprindere după sex și salariu			
Funcție	Grad sau interval de salarizare	Ocupat de B sau F	Vechimea pe post
1.			
2.			
3.			

- Pentru toate posturile ocupate curent de bărbați adunați valorile din coloana salariu și împărțiți la numărul de bărbați angajați.
- Repetați exercițiul pentru femeile angajate.
- Analizați datele defalcate de salarizare pentru întreprinderea dvs. și reflectați asupra diferențelor pe care le observați și a cauzelor posibile.

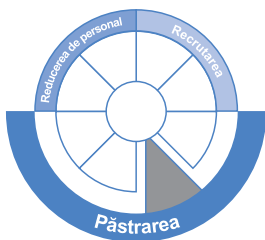
Contractele de muncă trebuie să aibă în vedere legislația actuală privind plata egală, în special:

- Convenția OIM privind remunerarea egală nr. 100, 1951
- Legislația europeană (încă din 1957, Tratatul CEE conținea o prevedere care interzicea salarizarea inegală a bărbaților și a femeilor, care a fost revizuită în Tratatul de la Amsterdam. Din 1975, UE a emis mai multe directive privind discriminarea între sexe, iar Curtea Europeană de Justiție a dat numeroase sentințe în cazuri de discriminare între sexe).

⁴⁰ Pentru informații suplimentare vizitați <http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convde.pl?C100>

⁴¹ Pentru informații suplimentare vizitați <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=420&langId=en>

TRANSFORMAȚI EGALITATEA SEXELOR ÎN SUCCESUL DVS.
STRATEGIE: CUM SĂ ATRAGEȚI, SĂ PĂSTRAȚI ȘI SĂ PROMOVAȚI TALENTELE ÎN COMPANIA DVS.



3.2.2.2 Păstrarea SALARIZAREA ȘI CONDIȚIILE

d) Practici bune

Hoteluri și restaurante - PORTUGALIA

Lipsa prejudecăților legate de sexe în evaluarea posturilor din hoteluri și restaurante⁴²

Sectorul de hoteluri și restaurante din Portugalia este primul din țară care a dezvoltat o metodă de evaluare a postului fără prejudecăți legate de sexe.

Un proiect recent, intitulat „Revalorizarea muncii pentru a promova egalitatea sexelor” (Revalorizar o Trabalho para Promover a Igualdade) a fost finanțat de Inițiativa Comunitară EQUAL și coordonat de Confederația Generală a Muncitorilor Portughezi (Confederação Geral dos Trabalhadores Portugueses – Intersindical, CGTP-IN).

Evaluarea permite comensurarea valorizării corecte a ocupațiilor din acest sector, adică dacă muncitorii sunt plătiți în conformitate cu sarcinile locului de muncă, fără prejudecăți legate de sex.

În 2005, când a început proiectul, FESAHT⁴³ era preocupat de condițiile de muncă din domeniul hotelier și al restaurantelor. Sectorul era caracterizat de o predominanță a angajatei femei în ocupații tipic feminine (bucătărese, asistente de catering), care sunt mai puține calificate și mai prost plătite decât altele, tipic masculine. În 2004, femeile care munceau în aceste stabilimente câștigau aproximativ 91% din salariul omologilor lor bărbați.

Dată fiind diversitatea metodelor de evaluare a posturilor, organizatorii proiectului au optat pentru dezvoltarea unei metode analitice, care să permită evaluarea sistematică și compararea fiecărui post dintr-o organizație, folosind criteriile comune, precise și detaliate. Date fiind criteriile, această „metodă a punctelor” este potrivită pentru evaluarea egalității sexelor. Prin această metodă este posibilă identificarea și eliminarea influenței prejudecăților și stereotipurilor legate de sexe la determinarea salariilor bărbaților și femeilor.

Pentru a colecta informații relevante pentru construirea metodei de evaluare a posturilor, a fost distribuit un chestionar, în 25 de restaurante și localuri care acopereau un total de 79 de posturi, de tipuri diferite.

La finalizarea proiectului, partenerii sociali au concluzionat că, prin analiza în profunzime a caracteristicilor și cerințelor postului, această metodă contribuie și la îmbunătățirea managementului resurselor umane cu privire la recrutare, instruire vocațională, evaluarea performanțelor, salarizare, sănătate și siguranță la locul de muncă. Dat fiind faptul că metoda presupune participarea activă a partenerilor sociali, încurajează de asemenea negocierea colectivă și dialogul social.

⁴² Pentru informații suplimentare vizitați: <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/2009/02/PT09020491.htm>

⁴³ <http://www.fesaht.pt/>

Sörmlands Grafiska Quebecor AB – SUEZIA

Planuri privind egalitatea sexelor ⁴⁴

Obținerea unor salarii egale într-o companie sau organizație este un pas important către egalitatea sexelor, precum și un instrument pentru reevaluarea cerințelor posturilor și a procedurilor de remunerare.

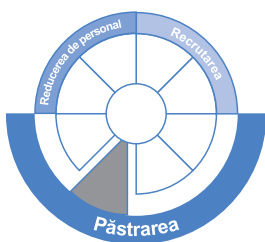
Sörmlands Grafiska Quebecor AB este principala companie suedeză de imprimare la cerere în sectorul offset. Sub incidența Legii privind egalitatea șanselor, angajatorilor suedezi li se cere să-și monitorizeze și să compare salariile între bărbații și femeile care execută munci egale sau munci de valoare egală. Sörmlands Grafiska s-a alăturat Proiectului european pentru salarizare egală (PEP) pentru a primi asistență în acest sens. Rețeaua care a evoluat de la proiect a servit ca o fundație solidă și a oferit de asemenea o asistență valoroasă în demersul de a aborda diferitele întrebări practice și strategice care au rezultat din când în când pe parcursul procesului de monitorizare a salariilor.

Pe lângă remunerarea postului, au fost identificate și alte puncte slabe cu privire la egalitatea sexelor. Anumite posturi și departamente sunt puternic sau complet dominate de bărbați și există o lipsă a femeilor în rândul personalului cu grad de senior. Ca rezultat al monitorizării salariilor și ca mijloc de remediere a acestor neajunsuri, va fi elaborat un plan de acțiune.

Pe lângă evidențierea diferențelor de salarizare între personalul feminin și cel masculin, monitorizarea salariilor furnizează angajatorilor și o imagine detaliată a cerințelor și responsabilităților postului, acestea fiind specificate în procesul de evaluare a postului. La rândul său, aceasta poate face oamenii să-și revizuiască opiniile menținute mult timp cu privire la gradul de dificultate a unui post și pot conduce la reevaluarea anumitor ocupații.

⁴⁴ Pentru informații suplimentare vizitați: http://www.equalpay.nu/docs/en/quebecor_eng.pdf

TRANSFORMAȚI EGALITATEA SEXELOR ÎN SUCCESUL DVS.
STRATEGIE: CUM SĂ ATRAGEȚI, SĂ PĂSTRAȚI ȘI SĂ PROMOVAȚI TALENTELE ÎN COMPANIA DVS.



3.2.2.3 Păstrarea RECONCILIAREA MUNCĂ ȘI FAMILIE/VIAȚĂ PRIVATĂ

a) Studiu de caz: *Concediul de paternitate*

Contextul

Joe a lucrat timp de patru ani, este un membru de bază al personalului, conduce echipa de vânzări și are o bună relație cu clienții.

El a devenit tată. Soția sa, contabilă, câștigă mai mult decât el. V-a adresat o cerere pentru 5 zile de concediu de paternitate, pentru a fi alături de soția sa și de copilul nou-născut; această perioadă a anului fiind una liniștită, ați acceptat.

Situația

El s-a întors acum cerând un an de absență pentru a avea grijă de copil, astfel ca soția sa să se întoarcă la lucru. Ar dori să se întoarcă atunci când copilul va împlini un an și va putea fi înscris la creșă.

Managerul său și-ar dori să-i poată aproba cererea lui Joe, însă a decis să discute problema cu echipa sa în cadrul unei ședințe de personal.

Echipa de vânzări este formată din (vechimea în companie este între paranteze):

- Joe (bărbat), șef de echipă, 33 de ani (4 ani)
- TT (bărbat), șef de echipă adjunct, 59 de ani (10 ani)
- Mary (femeie), agent de vânzări, 45 de ani (1 an)
- Jasmine (femeie), agent de vânzări, 30 de ani (2 ani)
- Marco (bărbat), administrator echipă, 22 de ani (8 luni)

Puncte de analizat/discutat

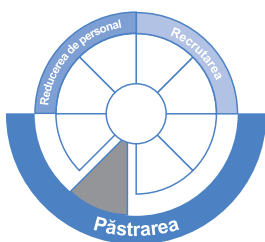
Pregătiți o prezentare a problemelor și recomandarea dvs. Anticipați în prezentare posibilele obiecții din partea membrilor echipei, în special ce stereotipuri ar putea exista.

Iată câteva întrebări orientative:

- Care este răspunsul dvs. inițial?
- La ce arie de răspunsuri vă puteți aștepta în general de la echipă?
- Ce stereotipuri pot fi evidente?
- Cum ați asigura faptul ca Joe să rămână integrat în echipă?
- Cât de diferit ar fi răspunsul dacă Joe ar fi femeie?
- Cum puteți veni în întâmpinarea nevoilor afacerii și ale angajaților?
- De ce informații aveți nevoie pentru a formula un răspuns final?

Dacă gândiți pozitiv în abordarea acestei situații, beneficiile vor fi posibile atât pentru Joe, cât și pentru echipă. Poate fi util să trasați provocările și beneficiile rezultate din aprobarea concediului lui Joe. Puteți analiza factorii pro și contra schimbării și apoi puteți planifica cum să construiți pe baza elementelor pozitive și să diminueți potențialele obstacole.

TRANSFORMAȚI EGALITATEA SEXELOR ÎN SUCCESUL DVS.
STRATEGIE: CUM SĂ ATRAGEȚI, SĂ PĂSTRAȚI ȘI SĂ PROMOVAȚI TALENTELE ÎN COMPANIA DVS.



3.2.2.3 Păstrarea RECONCILIAREA MUNCĂ ȘI FAMILIE/VIAȚĂ PRIVATĂ

b) Sfaturi pentru acțiunile următoare

Măsuri sugerate – Următoarea listă de verificări vă poate oferi câteva idei referitoare la posibilele măsuri de reconciliere a muncii și vieții de familie/private în rândul angajaților dvs. într-un mod încununat de succes.

Aranjamente cu considerație pentru familie la locul de muncă

Aranjamente de lucru

- Săptămâna de lucru redusă pentru angajații cu normă întreagă
- Pontaje și program de lucru flexibile
- Numai contracte pe durată determinată
- Trecerea temporară sau permanentă de la norma întreagă la norma redusă
- Partajarea funcției
- Lucrul de acasă sau de la distanță

Îngrijirea copiilor și a vârstnicilor

- Creșe la locul de muncă sau asociate
- Aducerea copiilor la muncă/în camerele de familie
- Ajutor financiar/subvenții acordate părinților pentru îngrijirea copiilor
- Facilități de alăptare
- Asistență la locul de muncă prin care se oferă susținere angajaților care se confruntă cu îngrijirea vârstnicilor sau a copiilor
- Posibilitatea de utilizare a telefonului de la serviciu în scopuri familiale

Plecarea de la serviciu

- Concediile de urgență pentru rezolvarea responsabilităților de familie
- Concediul plătit
- Concediul fără plată
- Concediul de boală
- Concediul de naștere
- Concediul de maternitate/paternitate
- Concediul de îngrijire a copiilor
- Concediul de îngrijire a rudelor în vârstă
- Pauze în carieră
- Concediul de doliu

⁴⁵ Pentru informații suplimentare vizitați
<http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/family/reconcilwffworkplace.htm>

TRANSFORMAȚI EGALITATEA SEXELOR ÎN SUCCESUL DVS. STRATEGIE: CUM SĂ ATRAGEȚI, SĂ PĂSTRAȚI ȘI SĂ PROMOVAȚI TALENTELE ÎN COMPANIA DVS.

Informații relevante și instruire

- Pachete/informații maternale referitoare la concediul de maternitate și concedii
- Politica de informare activă a personalului cu privire la beneficiile disponibile și încurajarea utilizării lor
- Informații suplimentare de asistență, de ex. cu privire la creșele/grădinițele locale
- Contact pe durata concediului de maternitate/paternitate/de îngrijire a copiilor
- Cursuri și seminarii pentru informare și asistență sau ca pregătire pentru revenirea la muncă

Stereotipurile – Pentru multe țări, concediul de paternitate este încă recunoscut numai ca ocazie pe termen scurt, iar ideea că un bărbat îngrijește un copil mic poate fi provocatoare. Investigarea obiecțiilor reale poate scoate la iveală noțiunea de „bărbat care îndeplinește rolul femeii”.

Acolo unde există legislație (pentru drepturile de maternitate și de paternitate)⁴⁶ este mai ușor să se accepte și să se implementeze cererea, precum și să se dezvolte procesele adecvate. Cu puțină sau chiar fără ghidare legislativă combaterea stereotipurilor este mai dificilă.

Nevoile afacerii – Analizați potențialele beneficii de afaceri din această situație; este posibil să fi identificat diferite oportunități, de exemplu:

- pentru a îmbunătăți performanța și motivarea în rândul angajaților și a îmbunătăți productivitatea
- pentru a păstra un angajat bun și a-i crește loialitatea și angajamentul față de întreprindere și, în același timp, pentru a reduce fluctuația personalului, care poate reduce costurile recrutării, inducției și instruirii asociate cu înlocuirea celor care pleacă
- pentru a atrage personalul dezirabil oferind pachete de paternitate generoase (chiar peste cerințele legii)
- pentru a reduce absenteismul și întârzierile
- pentru a crea și menține un nivel competitiv și inovația care contribuie la competitivitatea îmbunătățită
- pentru a îmbunătăți reputația întreprinderii dvs. și a deveni „angajatorul local preferat”
- pentru a transmite responsabilitatea celorlalți membri ai personalului și a le dezvolta mai departe competențele
- pentru a începe planificarea succesiunii

⁴⁶ Consultați un sumar al legislației naționale privind concediul de paternitate în Europa în baza de date cu standarde ale OIM
<http://www.ilo.org/travaildatabase/servlet/maternityprotection?pageClass=org.ilo.legislation.work.web.RegionSearchPage>

⁴⁷ Din „Locul de muncă prietenos cu familia” – Fișa de informații nr. WF-3 / OIM, Condițiile de muncă și programul de ocupare a forței de muncă
<http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/pdf/infosheets/wf-3.pdf>

⁴⁸ Pentru informații suplimentare vizitați
<http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/family/reconcilwffworkplace.htm>

⁴⁹ Idem

⁵⁰ Idem

⁵¹ Idem

**TRANSFORMAȚI EGALITATEA SEXELOR ÎN SUCCESUL DVS.
STRATEGIE: CUM SĂ ATRAGEȚI, SĂ PĂSTRAȚI ȘI SĂ PROMOVAȚI TALENTELE ÎN COMPANIA DVS.**

„Implementarea politicilor prietenoase cu familia este o strategie cu dublu scop de creare a unei situații de câștig reciproc, obținând deopotrivă eficiență organizațională și starea de bine a angajaților. Pentru personal, inițiativele prietenoase față de familie măresc satisfacția, devotamentul, loialitatea și moralul angajaților, contribuind la o atmosferă de lucru receptivă și pozitivă. Pentru angajator, productivitatea îmbunătățită, absenteismul și fluctuația de personal reduse se numără printre cele mai importante beneficii. Prin ajutarea unei organizații să atragă, să recruteze și să păstreze personalul, practicile prietenoase cu familia pot reduce costurile asociate înlocuirii celor care pleacă⁵². O astfel de abordare prietenoasă cu familia poate îmbunătăți de asemenea imaginea companiei în fața acționarilor, investitorilor și clienților.

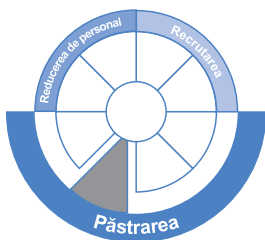
Preocupările echipei – Gândiți-vă că echipa poate fi îngrijorată în acest sens și asigurați-i pe membrii acesteia că își pot exprima liber preocupările. Ascultați cu atenție și angajați-i în soluționarea sau decizia referitoare la problemă. Pentru ca acest demers să fie încununat de succes trebuie să existe o conducere a echipei care la rândul ei necesită participare, astfel că membrii echipei trebuie să fie capabili să-și poată discuta pe larg preocupările și totodată să testeze oportunitățile care pot apărea drept consecință a schimbării.

Preocupările sociale – în Europa, 2,1 copii per femeie este considerat a fi nivelul de reînnoire a populației. Media ratei de fertilitate în UE-27 este de 1,53⁵³. Guvernele trebuie să încurajeze un mediu stimulatив pentru aducerea pe lume a copiilor, pentru a susține natalitatea. Dacă ratele continuă să scadă, va exista o mai mică forță de muncă pentru a susține nevoile vârstnicilor și, la nivel mai general, sustenabilitatea sistemelor de protecție socială. Chiar și angajatorii pot contribui prin măsuri prietenoase cu familia, cum ar fi munca mai flexibilă, drepturile speciale la concedii, măsurile de îngrijire a copiilor și așa mai departe, pentru a ajuta familiile tinere să facă față.

⁵² OIM – Condițiile de muncă și programul de ocupare a forței de muncă – reconcilierea muncii cu familia: Politici antreprenoriale <http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/family/reconcilwf/entpolicies.htm>

⁵³ Sursa: Eurostat – cifre pe 2006

TRANSFORMAȚI EGALITATEA SEXELOR ÎN SUCCESUL DVS.
STRATEGIE: CUM SĂ ATRAGEȚI, SĂ PĂSTRAȚI ȘI SĂ PROMOVAȚI TALENTELE ÎN COMPANIA DVS.



3.2.2.3 Păstrarea RECONCILIAREA MUNCĂ ȘI FAMILIE/VIAȚĂ PRIVATĂ

c) Instrumente manageriale

Contractele de muncă trebuie să aibă în vedere cadrul legal existent în ceea ce privește concediile de maternitate/paternitate/de creștere a copiilor. În special:

- **Principiile internaționale - Convențiile OIM privind:**
 - Muncitorii cu responsabilități familiale – nr. 156, 1981 și Recomandarea OIM nr. 165, 1981⁵⁴
 - Protecția maternității nr. 183, 2000⁵⁵ sau, dacă aceasta nu a fost ratificată,
 - Protecția maternității nr. 103, 1952
- **Legislația UE - Directivele UE privind:**
 - Programul de lucru (Directiva 93/104/CE din 23 noiembrie 1993 - JO L 307, 13/12/1993 p. 0018 – 0024)
 - Concediul de îngrijire a copiilor (Directiva 96/34/CE din 3 iunie 1996 - JO L 145, 19/06/1996 p. 0004 – 0009)
 - Concediul de maternitate (Directiva 92/85/CEE din 19 octombrie 1992 – JO L 348, 28/11/1992 p. 0001 – 0008)
- **Legislația națională/locală**

Politicile de reconciliere muncă-familie sunt promovate și implementate de autoritățile naționale sau locale. Diferite abordări ale chestiunilor muncă-familie au fost adoptate de țările europene⁵⁶. Dintre acestea, legislația suedeză⁵⁷ este un exemplu pozitiv:

Țara	Concediul de maternitate plătit	Concediul de paternitate plătit	Concediul de maternitate neplătit	Concediul de paternitate neplătit	Restricții
Suedia	480 de zile (16 luni) (80% până la un plafon în primele 390 de zile, 90 de zile la rată fixă) – împărțită cu tatăl (dedicat 60 zile)	480 de zile (16 luni) (80% până la un plafon primele 390 de zile, 90 de zile la rată fixă) – împărțită cu mama (dedicat 60 zile) – 10 zile lucrătoare în legătură cu nașterea copilului	Primele 18 luni (la nivel maxim) individual, prin amânarea perioadei de plată împărțită.	Primele 18 luni (la nivel maxim) individual, prin amânarea perioadei de plată împărțită.	/

⁵⁴ Pentru informații suplimentare vizitați <http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/family/reconcilwf/standards.htm>

⁵⁵ Ratificată actualmente de Austria, Bulgaria, Cipru, Ungaria, Italia, Letonia, Lituania, Luxemburg, Olanda, România, Slovacia dintre statele UE. Pentru informații suplimentare vizitați <http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/family/reconcilwf/ffworkplace.htm>

⁵⁶ A se vedea un sumar al legislațiilor naționale din Europa în baza de date cu standarde a OIM <http://www.ilo.org/travaildatabase/servlet/maternityprotection?pageClass=org.ilo.legislation.work.web.RegionSearchPage>

⁵⁷ http://en.wikipedia.org/wiki/Parental_leave

**TRANSFORMAȚI EGALITATEA SEXELOR ÎN SUCCESUL DVS.
STRATEGIE: CUM SĂ ATRAGEȚI, SĂ PĂSTRAȚI ȘI SĂ PROMOVAȚI TALENTELE ÎN COMPANIA DVS.**

Contractele de muncă trebuie să ia de asemenea în considerare negocierile bilaterale privind concediul de creștere a copiilor între partenerii sociali⁵⁸:

■ **Acordurile de negociere colectivă**

Acordurile de negociere colectivă între partenerii sociali întăresc adesea și depășesc potențial cerințele statutare. Stabilirea acordurilor bilaterale între organizațiile angajaților și angajatorilor este o abordare dovedită de asigurare a politicilor naționale și de la locul de muncă relevante și receptive la nevoile tuturor părților.

Angajamentul întreprinderii în susținerea echilibrului muncă-viață personală este de asemenea foarte important:

■ **Practicile managementului întreprinderii**

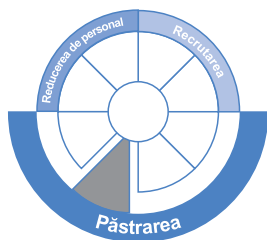
Măsurile muncă-familie pot fi luate și la nivel de întreprindere. Încurajarea măsurilor prietenoase cu familia la locul de muncă și îmbunătățirea condițiilor de muncă în același timp cu asigurarea competitivității întreprinderii are efecte benefice semnificative pentru întreprindere și personalul său, precum și pentru societate în general.

■ **Instruire și ghidare pentru managerii direcți**

Managerii de nivel înalt își pot demonstra angajamentul aplicând ei înșiși o abordare prietenoasă cu familia. Este de asemenea important să se ofere instruire adecvată managerilor care sunt adesea responsabili pentru implementarea politicilor interne, astfel încât să se asigure că măsurile sunt aplicate în mod corespunzător. Dialogul și comunicarea între management și personal sunt esențiale pentru o aplicare reușită.

⁵⁸ La 18 iunie 2009, reprezentanții angajatorilor și angajaților la nivel de UE au semnat oficial o revizuire a acordului privind concediul de îngrijire a copiilor din 1995. Pentru informații suplimentare vizitați _____

TRANSFORMAȚI EGALITATEA SEXELOR ÎN SUCCESUL DVS.
STRATEGIE: CUM SĂ ATRAGEȚI, SĂ PĂSTRAȚI ȘI SĂ PROMOVAȚI TALENTELE ÎN COMPANIA DVS.



3.2.2.3 Păstrarea RECONCILIAREA MUNCĂ ȘI FAMILIE/VIAȚĂ PRIVATĂ

d) Practici bune

Grupul de companii DeLeMa – CIPRU⁵⁹

Acest exemplu arată cum pot angajatorii să promoveze egalitatea sexelor și politicile de reconciliere printre angajații lor.

DeLeMa este un grup de publicitate/comunicare compus din DeLeMa Communication Ltd, DeLeMa Consultants Ltd și RedMelon Universal Cyprus Ltd. Grupul are aproximativ 50 de angajați. Din 2006, ei au susținut, prin resurse proprii, politicile egalității sexelor pe care le-au simțit a fi importante, după cum urmează:

- Concediu de paternitate (pentru tată) când în familie apare un nou născut: tatăl primește trei zile suplimentare de concediu plătit când i se naște copilul
- Mărirea beneficiului maternal pentru a acoperi suplimentar un beneficiu paternal pentru noul născut: atât angajații femeii, cât și bărbații primesc un beneficiu în valoare de 1.700 (în numerar) când familia are un nou născut
- Politică de hărțuire sexuală optimizată pentru a acoperi și angajații bărbați (când supervisorul/managerul este femeie): dat fiind faptul că în grup există numeroase femei manager, politica lor a fost extinsă pentru a acoperi hărțuirea sexuală de către o femeie manager împotriva angajaților bărbați.

Grupul declară că oamenii sunt mai productivi, iar munca de echipă excepțională. Așa cum alți colegi preiau munca mamei aflate în concediu de maternitate, respectă la fel și preiau munca tatălui când acesta trebuie să plece pentru a ajuta la creșterea copilului său. Compania este considerată ca fiind un „angajator preferat”, atât datorită calității activității sale creative, cât și grație misiunii adoptate care promovează creșterea „oamenilor”, indiferent de sex.

Pentru informații suplimentare despre companie vezi și videoclipul despre bunele practici de la <http://www.businessandgender.eu>

TDC – DANEMARCA⁶⁰

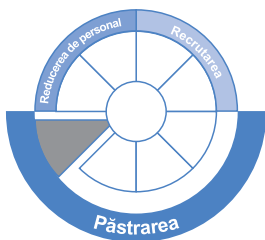
Acest exemplu arată cum pot angajatorii să promoveze concediul de paternitate printre angajații lor.

TDC este un furnizor de top de soluții de comunicare în Danemarca. În compania privată există în jur de 250 de tați noi în fiecare an, care au dreptul la 14 zile concediu de paternitate plătit integral în urma venirii pe lume a unui nou născut. Compania oferă suplimentar alte 10 săptămâni de concediu de creștere a copilului plătit integral, pe care tatăl îl poate folosi în primul an de la nașterea copilului. Acest aranjament creează angajați mai motivați și mai bine echilibrați, existând beneficii deopotrivă pentru TDC și familie. În medie, noii tați de la TDC și-au luat concediu cu o săptămână și jumătate în plus în 2005 față de 2002, când a fost implementat proiectul „Pentru tată”.

⁵⁹ Pentru informații suplimentare despre companie vezi videoclipul de la <http://www.businessandgender.eu/en/products/video>

⁶⁰ Din „Analiza situației naționale pentru scopurile seminarului din Danemarca”, 2009 (pagina 13) - <http://www.businessandgender.eu>

TRANSFORMAȚI EGALITATEA SEXELOR ÎN SUCCESUL DVS.
STRATEGIE: CUM SĂ ATRAGEȚI, SĂ PĂSTRAȚI ȘI SĂ PROMOVAȚI TALENTELE ÎN COMPANIA DVS.



3.2.2.4. Păstrarea INSTRUIREA ȘI DEZVOLTAREA CARIEREI

Studiu de caz: *Sudorii*

Situația

Doctorul Tatjana S. este managerul de resurse umane al unei fabrici medii de construcții de mașini. Directorul general i-a solicitat să identifice zece muncitori existenți care să poată fi recalificați ca sudori.

Pentru a îmbunătăți competitivitatea fabricii, directorul general lansează o reorganizare, reducând metodele de producție de calitate slabă și implementând cursuri de instruire pentru angajați.

Înainte de reorganizare existau zece sudori, doua femei și opt bărbați. Femeile au fost primele cu un astfel de post în istoria companiei. La început nu a existat multă încredere în faptul că vor putea profesa la fel de bine ca omologii lor bărbați, însă în scurt timp a devenit clar că lucrau rapid și produceau o sudură de bună calitate. S-a declarat că numărul sudorilor va fi dublat.

În departamentul de vânzări există 25 de femei și 65 de bărbați: majoritatea femeilor au o educație minimă și lucrează ca muncitoare necalificate.

Doctorul Tatjana este responsabilă pentru întregul proces de instruire, de la comunicarea internă și selectarea participanților până la implementarea și evaluarea finală a programului.

Exercițiu

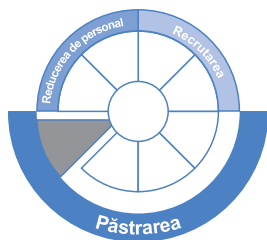
Aționați ca și cum ați avea rolul lui Dr. Tatjana.

1. Definiți modul de comunicare și publicitatea asociată instruirii în cadrul fabricii. *Doriți să candideze mulți muncitori.*
2. Identificați criteriile pentru selectarea celor zece participanți.

Lansați discuția de grup cu următoarele întrebări:

- Cum ați comunica managerilor/supervizorilor și angajaților (i) nevoile de instruire ale directorului general și (ii) oferta de instruire?
- Ce stil, imagini și limbaj se vor utiliza?
- La utilizarea și adaptarea anunțului de instruire deja în uz, veți verifica dacă a fost conceput cu un profil specific al participantului (de ex. în termeni de sex, vârstă etc.)?
- Cursanții necesită anumite abilități, cunoștințe sau calități?
- Ce criterii veți folosi pentru selectarea participanților?

TRANSFORMAȚI EGALITATEA SEXELOR ÎN SUCCESUL DVS.
STRATEGIE: CUM SĂ ATRAGEȚI, SĂ PĂSTRAȚI ȘI SĂ PROMOVAȚI TALENTELE ÎN COMPANIA DVS.



3.2.2.4. Păstrarea INSTRUIREA ȘI DEZVOLTAREA CARIEREI

b) Sfaturi pentru acțiunile următoare

Valorificarea deplină a rezervei dvs. de talente

Problemele

Concurența străină intensificată în contextul lărgirii UE și al globalizării face imperativă pentru IMM-urile europene îmbunătățirea capacității de inovare și actualizarea calificărilor și abilităților. Populația Europei îmbătrânește și companiile se confruntă cu reducerea considerabilă a abilităților.

Instruirea este costisitoare pentru un IMM, care trebuie să-și **recupereze investiția**. Adesea IMM-urile își instruiesc angajații, însă îi văd plecând pe posturi mai bine plătite în companii mai mari. În companiile mici, găsirea timpului necesar pentru a participa la cursuri de instruire poate fi dificilă. Să alegeți oamenii potriviți pentru instruire și să te asiguri că rămân în companie după aceea este un demers crucial.

Femeile s-au dovedit a fi profesioniste excelente în roluri netradiționale, fie ele la nivel tehnic sau managerial. **Atragerea de angajate talentate și loiale** către aceste profesii și ajutarea lor să-și dezvolte întregul potențial poate fi o strategie câștigătoare.

Cercetările au demonstrat că terenul de acțiune al bărbaților și femeilor în câmpul muncii nu este plat și de asemenea că, suplimentar față de barierele „interne” (de ex. referitoare la încrederea de sine și auto-valorizare), există bariere externe sau obstacole care blochează migrarea femeilor către posturile neconvenționale sau în poziții manageriale (de exemplu prejudecățile angajatorului referitoare la abilitățile lor în termeni de disponibilitate, rezultate din angajamentele familiale).

Instruirea și dezvoltarea abilităților poate ajuta la depășirea unora dintre aceste probleme.

Sfaturi pentru practici de instruire și dezvoltare a carierei echilibrate în privința egalității sexelor

- **Faceți instruirea și dezvoltarea parte integrantă a planului dvs. competitiv de afaceri și al politicii de resurse umane echilibrată d.p.d.v. al egalității sexelor.** Care sunt abilitățile de care aveți nevoie? Se vor pensiona multe persoane? Cum vă veți adapta la schimbările bruște (o comandă mare sau nevoia de a restrânge anumite linii de producție)? Instruirea și dezvoltarea forței de muncă de care dispuneți – inclusiv femei și cei din posturile cu nivel redus de abilități – vă pot ajuta să îndepliniți rapid cerințele externe subite și pot reprezenta o strategie mai sustenibilă decât recrutarea externă.
- **Trasați-vă o bază corectă defalcată pe sexe.** Aflați cine și de ce nivel de instruire a beneficiat în trecut, de ce și ce s-a întâmplat după aceea. Cine a participat la fiecare tip de curs? Femeile au avut tendința să se orienteze spre îmbunătățirea posturilor lor curente ori s-au aventurat către noi profesii? Cui i s-a acordat șansa de a participa la activități de dezvoltare a carierei/abilităților de lider? Sau de a-și îmbunătăți abilitățile de conducere sau tehnice? De ce? Cine a părăsit compania și de ce? Cine a eșuat și de

TRANSFORMAȚI EGALITATEA SEXELOR ÎN SUCCESUL DVS.

STRATEGIE: CUM SĂ ATRAGEȚI, SĂ PĂSTRAȚI ȘI SĂ PROMOVAȚI TALENTELE ÎN COMPANIA DVS.

ce? A fost din cauza capacității neadecvate sau a susținerii neadecvate? Presiunea externă (de ex. teama sau anticiparea unui mediu ostil de lucru în colectiv)?

- **Câștigați angajamentul managementului de top pentru un mai bun echilibru al sexelor la toate nivelurile, tehnice și manageriale.** Obțineți date concrete despre femeile cu performanțe înalte, analizați modelele, standardele lor și aflați dacă o forță de muncă mai echilibrată d.p.d.v. al sexelor a generat îmbunătățiri la nivelul calității și productivității per ansamblu.
- **Aflați mai multe despre rezerva dvs. ascunsă de talente.** Ce talente s-ar putea ascunde în forța dvs. de muncă, în special în linia de producție cu abilități reduse? Concepeți un mic chestionar în care să-i întrebați despre interesele și activitățile lor de timp liber. Sau oferiți o sumă mică pentru a se utiliza ca „bonus de instruire”, pe care oricine să-l poată folosi după cum crede de cuviință, cu condiția să vă spună. Lucrătorii aparent necalificați au talente uimitoare de care afacerea dvs. poate beneficia.
- **Oferiți angajaților bărbați și femei oportunități similare și promovați cel mai bun talent.** Dați tuturor o șansă de a-și articula planurile de dezvoltare. Utilizați însă proceduri de selecție riguroase, transparente și fără prejudecăți atunci când oferiți oportunități de instruire, dezvoltare și avansare (vezi secțiunea 3.2.1.1) și legați oportunitățile de dezvoltare a carierei de obiective și standarde clare de performanță (vezi 3.2.2.1 Managementul performanței). Evitați discriminarea pe baza stereotipurilor privind egalitatea sexelor care vă pot influența inconștient alegerile!
- **Utilizați instruirea și dezvoltarea ca o oportunitate de a vă comunica strategia de afaceri.** Asigurați-vă că toți angajații văd rațiunile din spatele oportunităților de (re)instruire oferite. Puteți concepe și distribui întregului personal un document ușor de citit în care să explicați strategia de afaceri și cum se încadrează instruirea în aceasta.
- **Implicați managerii și supervizorii ca agenți ai schimbării.** Informați managerii și supervizorii despre cum să comunice oportunitățile de instruire și dezvoltare într-un mod nediscriminatoriu, bazat pe criterii obiective, independente de sex.
- **Promovați instruirea și rezultatele ei (a deveni sudor, tehnician, manager...) ca o opțiune atractivă pentru care atât femeile, cât și bărbații trebuie să se simtă eligibili și dornici de a se înscrie.** Asigurați-vă că toți candidații eligibili sunt informați și motivați să se înscrie. Evitați jargonul tehnic sau furnizarea informațiilor numai în anumite cercuri. Solicitați femeilor deja încadrate pe posturi noi (tehnice, manageriale) să-și împărtășească experiențele și succesul.
- **Promovați la nivel de masă fără limbaj tehnic, evitând imaginile stereotipe ale postului și ilustrând modele pozitive, inclusiv femei, care fac deja aceste munci cu succes.** Asigurați-vă că nu există presupuneri „tacite” asupra celor care vor fi selectați, de exemplu în formatul grafic sau limbajul folosit în materialul publicitar (de ex. utilizați deopotrivă imagini cu bărbați și femei).
- **Utilizați instruirea ca o șansă pentru inovație.** Nu utilizați curricule vechi. Evaluați abilitățile necesare, subliniați provocările și experiența celor care fac aceste activități cu succes – femei și bărbați – și concepeți instruirea și dezvoltarea în jurul abilităților existente și nevoilor participanților dornici.
- **Utilizați diverse metode de învățare pentru a veni în întâmpinarea profilurilor și nevoilor diferite ale forței dvs. de muncă.** (de ex. la lucru, rotație, instruire, învățare la distanță). Femeile pot avea nevoie de încurajare prin abordări de învățare mai puțin formale sau susținere în dezvoltarea abilităților de conducere și manageriale. Asigurați consiliere din partea colegilor.
- **Garantați accesibilitatea și eliminați barierele inutile pentru minimizarea riscurilor viitoare de litigii.** Acest lucru este deosebit de important dacă instruirea este parte a unei strategii de reorganizare sau dacă este legată direct de avansarea în carieră și de mărirea de salariu. Legislația europeană – care trebuie transpusă la nivel național – statuează faptul că instituțiile private și publice trebuie să asigure faptul că *femeile nu*

TRANSFORMAȚI EGALITATEA SEXELOR ÎN SUCCESUL DVS.
STRATEGIE: CUM SĂ ATRAGEȚI, SĂ PĂSTRAȚI ȘI SĂ PROMOVAȚI TALENTELE ÎN COMPANIA DVS.

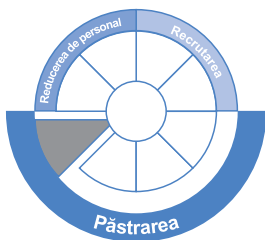
sunt excluse, **direct sau indirect**, de la accesarea tuturor nivelurilor de consiliere vocațională, instruire și reinstruire, inclusiv experiență de lucru practică. De asemenea, OIM subliniază dedicația angajatorului în promovarea și implementarea educației, instruirii și a unui proces de învățare pe tot parcursul vieții profesionale. Rețineți faptul că provocările cu care femeile și bărbații cu responsabilități de îngrijire se pot confrunta, de exemplu raportat la temporizare (nevoia de norme reduse/muncitori flexibili) și la disponibilitatea transportului public. De asemenea, participarea nu trebuie să necesite premise inutile (de ex. diplomă oficială în domeniul tehnic, atunci când postul nu o cere) care exclud *de facto* anumite femei.

- **Încurajați loialitatea.** Fiți un angajator „preferat”, astfel încât cei instruiți să nu părăsească ulterior întreprinderea. Oportunitățile corecte de dezvoltare a carierei legate de un management clar al performanței sau căutarea comună a soluțiilor pentru problemele de reconciliere a muncii și familiei pentru întregul personal vor aduce beneficii nu numai femeilor, ci și bărbaților și atmosferei de la locul de muncă.
- **Comunicați și promovați lucrul în echipă.** Atunci când echipele sunt supuse unor schimbări semnificative, poate fi avantajos să organizați un eveniment de lucru în echipă, astfel încât membrii acesteia (femei și bărbați) să aibă ocazia de a explora schimbările și de a reflecta la propriile roluri și contribuții. Aceasta este de asemenea o oportunitatea de a examina normele și procesele operaționale în cadrul echipei, pentru a vă asigura că încă se mai potrivesc valorilor și credințelor echipei.
- **Toleranță zero împotriva prejudecăților misogine!** Instruirea și atmosfera de lucru nu trebuie să includă glume misogine, stereotipuri și hărțuire sexuală.

⁶¹ (Directiva 2002/73/CE) statuează că „... nu va exista vreo discriminare directă sau indirectă pe motive de sex în sectoarele publice sau private, inclusiv autoritățile publice, raportate la: (b) accesul la toate tipurile și nivelurile de consiliere vocațională, instruire vocațională, instruire și reinstruire, inclusiv experiență de lucru practică”

⁶² Recomandarea OIM nr. 195, 2004 privind Dezvoltarea resurselor umane - <http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convde.pl?R195>

TRANSFORMAȚI EGALITATEA SEXELOR ÎN SUCCESUL DVS.
STRATEGIE: CUM SĂ ATRAGEȚI, SĂ PĂSTRAȚI ȘI SĂ PROMOVAȚI TALENTELE ÎN COMPANIA DVS.



3.2.2.4. Păstrarea INSTRUIREA ȘI DEZVOLTAREA CARIEREI

c) Instrumente manageriale

Administrarea schimbării organizaționale prin instruire și dezvoltare

Pasul 1.

Utilizați grila pentru a vă prezice nevoile viitoare de personal și planificați măsuri de instruire și dezvoltare.

- Cum puteți capta potențialul neexploatat al fiecărui angajat?
- Cum puteți instrui oamenii astfel încât să poată migra temporar spre alte posturi, dacă este necesar?
- Va fi mai eficient economic să recrutați extern?

	Astăzi		în 2/3/5 ani		Instruire?	Recrutare?
	B	F	B	F		
Poziții manageriale						
Posturi administrative/de secretariat						
Marketing						
Supervizori						
Poziții tehnice						
Producția de serie						

TRANSFORMAȚI EGALITATEA SEXELOR ÎN SUCCESUL DVS.
STRATEGIE: CUM SĂ ATRAGEȚI, SĂ PĂSTRAȚI ȘI SĂ PROMOVAȚI TALENTELE ÎN COMPANIA DVS.

Pasul 2.

Utilizați lista de verificări pentru a identifica problemele cu care vă puteți confrunta în încercarea de a promova accesul femeilor la carierele netradiționale sau posturile manageriale.

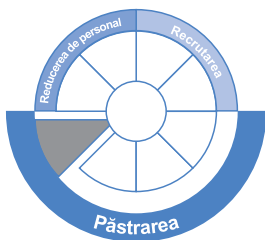
Obstacole posibile	Răspunsuri/soluții posibile
Femeile nu aplică pentru poziții de management, nu se mobilizează suficient și pun familia pe primul loc	
Pozițiile tehnice nu sunt atrăgătoare pentru femei și necesită ore suplimentare	
Femeile nu au în general experiența suficientă necesară în specificații și, prin urmare, nu ajung pe listele scurte pentru posturile de management	
Organizația dorește manageri mai agresivi și mai competitivi, iar femeile posedă adesea aceste capacități în măsură insuficientă	
Un manager femeie peste o echipă de bărbați poate ridica probleme	
Nu există femei model pentru a deschide calea altor femei pentru a pătrunde în profesiile manageriale sau tehnice	
A existat odată o femeie manager și a fost un coșmar – nu mai vrem așa ceva!	
Femeilor le lipsește în general calificarea potrivită pentru post	
Un tehnician femeie într-o echipă de bărbați îi poate face acesteia viața dificilă	
Femeia tehnician pe care am avut-o a fost un dezastru și nu putea ține pasul cu ceilalți	
Am încercat să avem o dată un secretar bărbat, dar nu era suficient de exact	
Clienții preferă să fie primiți de o fată drăguță, dar atunci când vine vorba despre specificații tehnice bărbații sunt mai convingători	

Un instrument util pentru întreprinderi

Ghidul UE pentru instruire în cadrul IMM-urilor (iulie 2009) dorește să illustreze modul în care provocările de zi cu zi și sarcinile în contextul instruirii și dezvoltării abilităților pot fi abordate cu succes de către IMM-uri. Ghidul se bazează pe experiența practică, fiind însoțit și de **50 de exemple concrete pentru bune practici**.

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=103&newsId=544&furtherNews=yes>

TRANSFORMAȚI EGALITATEA SEXELOR ÎN SUCCESUL DVS.
STRATEGIE: CUM SĂ ATRAGEȚI, SĂ PĂSTRAȚI ȘI SĂ PROMOVAȚI TALENTELE ÎN COMPANIA DVS.



3.2.2.4. Păstrarea INSTRUIREA ȘI DEZVOLTAREA CARIEREI

d) Practici bune

SKUBIOS SIUNTOS UAB, subcontractant de servicii autorizat de UPS - LITUANIA⁶³

Acest exemplu arată cum promovează o companie oportunitățile de instruire pentru femei

SKUBIOS SIUNTOS UAB, un curier internațional de colete expres a fost fondat în 1991 în Kaunas, cu 70 de angajați (38% femei, 62% bărbați). Au semnat un acord cu UPS și au devenit subcontractantul autorizat al acestuia în Lituania.

Din 2001, compania a încercat să combată stereotipurile privind egalitatea sexelor și segregarea ocupațională a femeilor prin:

- încurajarea participării femeilor la seminarii/conferințe de afaceri (de ex. prin suportarea taxelor de participare);
- încurajarea femeilor să-și finalizeze studiile universitare (suportând parțial sau integral taxele școlare): 40 de angajați au diplome universitare (18 bărbați, 22 femei, 11 din femei obținând diplomele de licență sau de master în timpul activității lor în companie.
- invitarea femeilor să participe la instruirile din companie cât timp se aflau în concediu de maternitate și acordându-le dreptul și opțiunea de a-și continua cariera în companie după concediul de maternitate;
- promovarea femeilor în managementul superior: 8 din 10 departamente ale companiei sunt conduse de femei;
- încurajarea inovației, de ex. un proiect de resurse umane implementat de trei femei, în care angajații aveau șansa de a-și acorda propriile salarii. Compania a fost premiată pentru acest proiect – „Cel mai bun proiect de management al resurselor umane în Lituania, 2008”.

ETAP LIGHTING SA, Malle - BELGIA⁶⁴

Acest exemplu arată cum o companie poate stimula, prin instruire, accesul femeilor la ocupațiile tradițional masculine.

- Cu câțiva ani în urmă, acest important producător belgian de corpuri de iluminat a adoptat o politică particulară de angajare a femeilor cu studii minime sau neșcolarizate, care au ocupat poziții de necalificat în companiile industriale. În urmă cu trei ani a inițiat o instruire pentru a permite acestor femei să-și obțină calificările tehnice (operator instalații), ocupație preponderent masculină anterior. Această politică oferă femeilor oportunități de avansare similare celor pentru bărbați. Scopul a fost creșterea numărului de angajați tehnici specializați. Strategia de RU a fost să recruteze din toate păturile sociale; femeile sunt încurajate să acceseze pozițiile manageriale, în timp ce centrul tehnologic furnizează o instruire specializată și o urmărire în domeniu, pentru a ajuta femeile să obțină experiența necesară. Odată aflate la lucru, femeile beneficiază de consiliere intensivă.

⁶³ Pentru mai multe informații vizitați

⁶⁴ Din „Analiza situației naționale pentru scopurile seminarului din Belgia”, 2009 (pagina 15) - _____. Pentru informații suplimentare vizitați <http://www.etaplighting.com/content.aspx?id=918>

TRANSFORMAȚI EGALITATEA SEXELOR ÎN SUCCESUL DVS.
STRATEGIE: CUM SĂ ATRAGEȚI, SĂ PĂSTRAȚI ȘI SĂ PROMOVAȚI TALENTELE ÎN COMPANIA DVS.



3.2.3. REDUCEREA DE PERSONAL

Întrebări pentru afacerea dvs.

- Asigurați tratament egal angajaților dvs. în gestionarea conflictelor interne?
- Atunci când sunt necesare reduceri de personal, vă gândiți dacă au impact diferit asupra femeilor și bărbaților care lucrează în compania dvs.?

Câteva concepte cheie

„Reducerea de personal” acoperă trei sub-secțiuni diferite ale managementului resurselor umane:

Gestionarea conflictelor și relațiile cu angajații: se referă la managementul angajaților (pe durata proceselor de revendicări și disciplinare) și gestionarea conflictelor cu angajații. Gestionarea conflictelor poate acoperi un management pe termen lung al conflictelor inflexibile și măsurile care pot fi adoptate. Relațiile cu angajații acoperă de regulă ciclul de comunicare pentru toți cei care lucrează în cadrul companiei; se învârtă în jurul conceperii și susținerii mecanismelor de asistență reciprocă prin implicare și participare. Încorporează toate mijloacele prin care oamenii își rezolvă nemulțumirile (de exemplu bârfă, biserițe, evitare etc.). Companiile și alte organizații trebuie să dezvolte soluții pentru astfel de probleme. Aceleași procese pentru fluxurile de comunicare și utilizare a informațiilor se aplică grupurilor interne și externe ale companiei sau organizației.

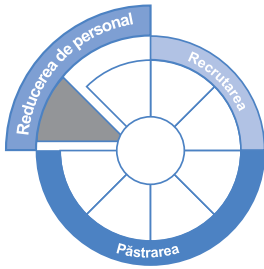
Strategia de ieșire: cunoscut alternativ și ca plan de ieșire sau retragere strategică. Privește modul în care organizația evaluează cu angajatul talentele și experiența care se vor pierde, ce se poate face pentru reținerea calităților angajatului și cum își asumă organizația parte din responsabilitate pentru o tranziție lină, permițând angajatului să plece confortabil și cu demnitate. În contextul IMM-urilor, o strategie de ieșire are o dublă însemnătate; mai întâi, raportat la relația cu angajații care doresc, sau sunt forțați, să plece din cauză că se apropie data pensionării; în al doilea rând, în raport cu redundanțele necesare sau un proces masiv de restrângere a proceselor în cadrul companiei sau planificarea „succesiunii” rezultată din transferul familial sau vânzarea către interese externe.

O perspectivă asupra egalității sexelor

Egalitatea sexelor în gestionarea conflictelor și a relațiilor cu angajații: aceleași principii de tratament și oportunități egale pentru femei și bărbați trebuie aplicate de companii pentru gestionarea conflictelor. Inegalitățile legate de sexe în câmpul muncii rezultă din atitudini culturale împământenite; acesta este motivul pentru care întreprinderile trebuie să adopte politici interne pentru rezolvarea lor (cum ar fi măsurile împotriva hărțuirii sexuale). O înțelegere a strategiei este esențială pentru crearea unui forum de discuții și a unui climat de încredere.

Strategii egale de ieșire pentru femei și bărbați: ca urmare a crizei economice, numeroase întreprinderi europene trec prin restructurări. Aceste schimbări pot avea impact negativ asupra locurilor de muncă pentru femei și bărbați. Convenția OIM nr. 158, 1982 și Recomandarea nr. 166, 1982 cu privire la terminarea angajării pot fi luate în considerare de angajatorii care concep strategii de ieșire pentru angajați. Principiile de tratament egal pentru femei și bărbați trebuie respectate. Stereotipul bărbatului *care pune pâinea pe masă* și al femeii care este *cea care acordă îngrijirea* pot juca un rol inconștient în determinarea persoanei care va fi aleasă fie în eventualitatea unei restrângeri, fie a schimbării generațiilor în cadrul IMM-urilor deținute în familie.

TRANSFORMAȚI EGALITATEA SEXELOR ÎN SUCCESUL DVS.
STRATEGIE: CUM SĂ ATRAGEȚI, SĂ PĂSTRAȚI ȘI SĂ PROMOVAȚI TALENTELE ÎN COMPANIA DVS.



3.2.3.1 Reducerea de personal GESTIONAREA CONFLICTELOR ȘI RELAȚIILE CU ANGAJAȚII

a) Studiu de caz: *Conflictul*

Contextul

În urmă cu șase luni l-ați numit pe John în poziția de recepționar în întreprinderea dvs. Deși o alegere neobișnuită, deoarece toți recepționerii de până acum erau femei, el părea cel mai bun candidat. Își asumă bine sarcinile, vine întotdeauna la timp, nu-și ia libere, este prietenos și de ajutor clienților și păstrează o bună organizare a recepției. Postul este supervizat de directorul administrativ, Sara.

Situația

Ați discutat cu Sara, care crede că John reprezintă o problemă din cauză că nu împărtășește aceleași valori sau experiențe cu ceilalți membri ai echipei, iar ea și ei au simțit că nu încearcă să se integreze. Când ați discutat despre performanțele lui, Sara a sugerat că dvs. și clienții nu vedeți cum este el de fapt, anume morocănos și necomunicativ. Din această cauză, echipa sa a decis să-l ignore și să nu-l includă în activitățile din afara serviciului, considerând că nu trebuie să-l invite la prânz, fiind timpul lor personal. Echipa de administrație a fost stabilă de mult timp, cu foarte puține migrări. Există patru lucrători administrativi/funcționari și ofițerul administrativ senior care ocupă biroul conectat cu zona recepției. Ați adunat date pentru această evaluare intermediară și, deși feedback-ul clienților și al oamenilor la punctul de întâmpinare a fost excelent, cel din partea echipei administrative a fost foarte diferit. Membrii acesteia au spus următoarele:

- „Nu se integrează”
- „Nu este un jucător de echipă”
- „Nu este la fel de când a plecat ultimul recepționar”
- Ce e în neregulă cu el? Nu-și poate găsi un loc de muncă potrivit pentru un bărbat?”

Nimeni din echipă nu a vorbit în favoarea lui John, fapt care vă surprinde. Ați descoperit o problemă la nivelul echipei de care nu erați conștient și, consultându-l și pe John, aflați că nu este mulțumit de modul în care este tratat. V-a spus că este exclus din discuțiile generale din birou, nu este niciodată invitat la prânz cu restul echipei și nimeni nu a făcut nici cea mai mică încercare de a afla ceva despre el. John a primit medicație pentru a-l ajuta să se simtă mai puțin stresat din cauza situației și se gândește să facă o plângere oficială. Crede că este tratat astfel din cauză că este bărbat și dacă situația ar fi fost inversă, misoginismul nu ar fi fost tolerat.

**TRANSFORMAȚI EGALITATEA SEXELOR ÎN SUCCESUL DVS.
STRATEGIE: CUM SĂ ATRAGEȚI, SĂ PĂSTRAȚI ȘI SĂ PROMOVAȚI TALENTELE ÎN COMPANIA DVS.**

Puncte de analizat/discutat

1. Enumerați problemele care credeți că există și separați-le în simptome și cauze principale
2. Identificați-vă opțiunile, indicând prima dvs. alegere și motivând-o
3. Dat fiind faptul că nu doriți ca John să plece, dezvoltați un plan de acțiune pentru a rezolva problemele așa cum le vedeți dvs. și pentru a îmbunătăți spiritul de echipă

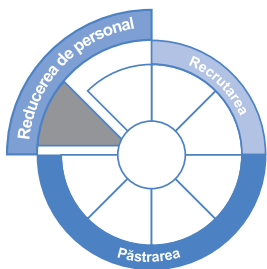
Planul de acțiune

În identificarea ariei de probleme sau simptome, puteți observa că există una sau două cauze principale. Tocmai pe acestea trebuie să le abordați, deoarece simpla tratare a simptomelor nu va rezolva problema.

Planul de acțiune

Problemă/simptom	Cauză principală	Acțiune

TRANSFORMAȚI EGALITATEA SEXELOR ÎN SUCCESUL DVS.
STRATEGIE: CUM SĂ ATRAGEȚI, SĂ PĂSTRAȚI ȘI SĂ PROMOVAȚI TALENTELE ÎN COMPANIA DVS.



3.2.3.1 Reducerea de personal

GESTIONAREA CONFLICTELOR ȘI RELAȚIILE CU ANGAJAȚII

b) Sfaturi pentru acțiunile următoare

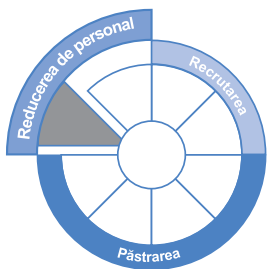
Încercați mai întâi să înțelegeți – Primul și cel mai important instrument în rezolvarea conflictelor este ascultarea activă, asigurându-vă că toate părțile au șansa de a vorbi despre probleme așa cum le văd ei. Totodată, ascultarea activă îi face pe oameni să se simtă apreciați. Numai după ascultarea a tot ceea ce fiecare parte a avut de spus (și a ce nu a spus) merită să interveniți.

Utilizarea eficientă a unui agent de schimbare – Atunci când un nou membru se alătură echipei, poate fi o idee bună să utilizați un sistem de „amici”. Selectați pe cineva cu influență asupra echipei (oficială sau neoficială) și dați-i rolul de a fi „amicul” noii persoane, pentru a o ajuta să devină membru cu drepturi depline al echipei. Agentul de schimbare poate fi de asemenea util în solidarizarea noului membru al echipei și în atacarea eventualelor stereotipuri negative existente la alți membri ai echipei.

Sărbătoriți diferența – În unele echipe, similaritatea și nu diferențele sunt cele care unesc oamenii. Această focalizare pe „cum suntem toți la fel” poate reprezenta însă un punct slab. Este ușor să recunoașteți dacă în echipa dvs. există o „gândire de grup”. Companiile diversificate raportează niveluri de performanțe mai înalte *vis-à-vis* de cele nediversificate. Dintr-o perspectivă a egalității sexelor, diferențele trebuie administrate de așa manieră încât să sublinieze beneficiile diferențelor de sex. Performanța întreprinderii este influențată de modul în care diversitatea sexelor este administrată. Un mediu organizațional susținător poate ajuta la rezolvarea conflictelor și confirma beneficiile diversității sexelor. Cu cât echipa dvs. este mai diversă, cu atât mai puțin dificil îi va fi să îmbrățișeze oameni noi și diferiți.

Stereotipiile excesive – Grupul construiește stereotipuri negative față de persoanele din afara sa, iar un astfel de demers creează presiunea de a te conforma, presiune aplicată asupra oricărui membru care exprimă opinii contrare față de stereotipurile, iluziile sau angajamentele grupului; aceste opoziții sunt considerate lipsă de loialitate. Grupul poate crea de asemenea iluzia unanimității, membrii percepend fals faptul că toți sunt de acord cu o decizie de grup; tăcerea este văzută ca un consimțământ, iar dezacordul nu este apreciat sau încurajat. Pentru a se integra, membrii grupului se vor auto-cenzura adesea, reținându-și dezacordul sau viziunile diferite.

Este normal să găsim în astfel de situații un fals sentiment de invulnerabilitate, în care membrii evită pericole sau riscuri evidente și sunt exagerat de optimiști și unde membrii au o iluzie de moralitate, crezând că deciziile lor sunt corecte și ignorând consecințele etice ale acestora. Este de asemenea ceva obișnuit pentru membrii grupului să discrediteze și să îndeparteze viziunile divergente care se împotrivesc vederii percepute de majoritate, la fel de comun fiind faptul că unii membri se auto-intitulează „păzitori de idei”, protejând grupul de informațiile adverse care pot amenința complacerea acestuia.



3.2.3.1 Reducerea de personal GESTIONAREA CONFLICTELOR ȘI RELAȚIILE CU ANGAJAȚII

c) Instrumente manageriale

La confruntarea cu un conflict există în general cinci abordări:

- Prima și cea mai comună este **evitarea** conflictului, demers care poate avea succes dacă rezultatele (sau sarcina) și relațiile nu sunt importante sau altfel decât temporare. Însă în cazul în care conflictul este evitat continuu, există posibilitatea ca resentimentele să se consolideze și să devină mai greu de administrat.
- O abordare **competitivă** riscă să creeze învingători și învinși, iar persoana cu cea mai mare putere este cel mai probabil să „câștige”.
- O importantă preocupare pentru relații *vis-à-vis* de sarcini/rezultate va avea drept consecință „**acomodarea**”, indivizii renunțând la ceea ce doresc să păstreze în relație; însă rezultatul poate fi că persoana cu cea mai mare voință obține ceea ce dorește mai degrabă decât să fie cea mai bună soluție pentru companie.
- Adesea observăm **compromisul**, o „rezolvare rapidă” în care cauza principală a conflictului nu este abordată, ci există un acord la mijloc. Aceasta poate fi utilă dacă este necesar un rezultat rapid sau dacă se intră în impas, însă există marea posibilitatea ca acel conflict să reapară dat fiind faptul că nu s-a acționat la nivelul cauzei principale.
- O abordare realmente **de colaborare** a conflictului va ținti să vină în întâmpinarea ambelor seturi de nevoi și să descopere baza reală a conflictului. Evaluarea determinantilor de sex existenți la nivelul conflictului este parte a acestei abordări. Permite rezolvarea reală a conflictului, însă poate cere timp și trebuie să se ia o decizie referitoare la valoarea cheltuirii acestuia și a energiei necesare pentru rezolvarea definitivă a conflictului.

Întrebări pentru întreprinderea dvs.

- Care este **strategia de rezolvare a conflictelor** utilizată dominant în întreprinderea dvs.?
- Credeți că garantează un tratament egal din punct de vedere al sexelor?
- Dați exemple de momente în care a fost utilizată (încercând să comparați cazurile care implică sexe diferite) și reflectați asupra adecvării sale în fiecare caz.
- Care este cel mai puțin folosit stil? De ce?

În alegerea abordării dvs. pentru gestionarea conflictelor, aveți întotdeauna grijă să acționați fără prejudecăți legate de sex.

TRANSFORMAȚI EGALITATEA SEXELOR ÎN SUCCESUL DVS. STRATEGIE: CUM SĂ ATRAGEȚI, SĂ PĂSTRAȚI ȘI SĂ PROMOVAȚI TALENTELE ÎN COMPANIA DVS.

Evitarea gândirii de grup

Gândirea de grup este un tip de gândire prezentat de membrii grupului, care încearcă să minimizeze conflictul și să ajungă la consens fără testări critice, analize și idei evaluatoare. Creativitatea individuală, unicitatea și gândirea independentă se pierd în urmărirea coeziunii și consensului de grup, la fel cum se întâmplă și cu avantajele echilibrului rațional în alegeri și gândire, care poate fi obținut în mod normal prin luarea deciziilor ca grup. Combaterea stereotipurilor privind egalitatea sexelor poate fi dificilă dacă gândirea de grup are influență. Există numeroase motive pentru care membrii echipei sunt reticenți să se provoace unii pe alții; ei doresc să evite să pară naivi, ridicoli sau să-i enerveze pe alți membri. Gândirea de grup poate da naștere deciziilor pripite, iraționale, îndoielile individuale fiind lăsate deoparte de teama perturbării echilibrului grupului. Termenul este frecvent utilizat la modul peiorativ; poate împiedica un grup să îmbrățișeze diferențele și diversitatea pe măsură ce acesta face eforturi pentru a menține echilibrul grupului și status quo-ul.

1. Sugerăți ca grupul să-și examineze „principiile de lucru” și să caute să înțeleagă credințele membrilor săi și implicațiile acestora.
2. Instruiți sau ghidați echipa în combaterea stereotipurilor, subliniind că forța rezidă mai degrabă în diversitate decât în uniformitate.
3. Încurajați conducerea să creeze un climat în care oamenii sunt încurajați să pună la îndoială și să critice constructiv.
4. Organizați activități periodice de consolidare a echipei, pentru a crea legături între membrii acesteia, o mai bună înțelegere reciprocă și o muncă de echipă mai eficientă.
5. Alocați rolul de „avocatul diavolului”, astfel încât cineva din echipă să poată ajuta la combaterea schemelor de gândire și a stereotipurilor (alternați rolul, astfel încât toți membrii să-și poată dezvolta o facultate critică și ca povara nepopularității să nu cadă pe o singură persoană).
6. Recompensați activ gândirea critică.

Politici de întreprindere

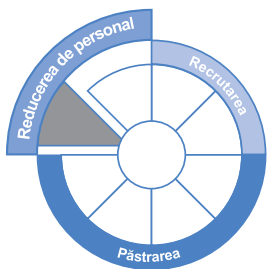
Conflictele pot fi rezolvate prin procedurile de procesare a plângerilor de tot felul. Managerii buni știu că asigurarea faptului că angajații sunt tratați cu respect și că este promovat o atmosferă bună de lucru este în interesul pe termen lung al întreprinderii și furnizează valoare adăugată pentru angajați. Dezvoltarea, implementarea și evaluarea politicilor și măsurilor interne pentru asigurarea unei atmosfere bune de lucru, permeabilă pentru egalitatea sexelor, sunt deosebit de importante.

Câteva instrumente utile pentru întreprinderi

Publicația OIM *Hărțuirea sexuală: Abordarea hărțuirii sexuale la locul de muncă* – o broșură informativă pentru manageri (1999), de A. Reinhart poate fi o referință utilă pentru angajatori. Examinează etapele necesare pentru dezvoltarea, implementarea și evaluarea politicilor și programelor, oferind numeroase exemple de practici curente în companii.
<http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/publ/hvs-ar-99.htm>

Manualul UE de instruire în managementul diversității (creat în contextul Programului de Acțiune al Comunității Europene pentru combaterea discriminării, septembrie 2007) demonstrează modul în care companiile pot iniția procese de schimbare către un management optim al diversității. Studiile de caz reale ilustrează măsurile implementate de unele companii europene.
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=780&langId=en>

TRANSFORMAȚI EGALITATEA SEXELOR ÎN SUCCESUL DVS.
STRATEGIE: CUM SĂ ATRAGEȚI, SĂ PĂSTRAȚI ȘI SĂ PROMOVAȚI TALENTELE ÎN COMPANIA DVS.



3.2.3.1 Reducerea de personal GESTIONAREA CONFLICTELOR ȘI RELAȚIILE CU ANGAJAȚII

d) Practici bune

Bucătar șef femeie - MALTA⁶⁵

O poveste de succes despre cum o mică întreprindere a reușit să depășească stereotipurile privind egalitatea sexelor. Numele reale ale întreprinderii și persoanei implicate au fost schimbate, pentru a păstra confidențialitatea.

O femeie bucătar șef calificată, pe care o vom numi Helen, a pierdut șansa unui loc de muncă bine plătit și pe termen lung. Și-a promis că-și va chestiona interviuitorul dacă această atitudine discriminatoare se va repeta ulterior. Șansa a venit, iar interviul ei s-a încheiat cu comentariul că, deși pare ideală, ar însemna program de lucru prelungit și o muncă într-o bucătărie aglomerată, plină de bărbați, unde presiunea este mare, atmosfera ostilă, iar înjurăturile zboară liber. Helen a răspuns că este problema ei și că dacă va fi dur pentru ea, la fel va fi și pentru alți angajați bărbați cărora le displace un astfel de mediu. Angajatorul i-a acordat o perioadă de probă.

La început nu a fost bine primită de colegii ei, care făceau remarci nelalocul lor. A reușit însă să-și impresioneze angajatorul prin atitudinea ei cu picioarele pe pământ și o eficiență ridicată. A propus schimbări acolo unde metodele erau mari consumatoare de timp și era necesară o abordare mecanizată. Și-a câștigat respectul colegilor și, deși a avut de-a face cu remarci nelalocul lor frizând cu hărțuirea sexuală, s-a observat o îmbunătățire de ansamblu. Angajarea a fost plină de beneficii atât pentru Helen, care a fost promovată în scurt timp, cât și pentru angajatorul care ulterior a angajat o a doua femeie, comentând că deopotrivă comportamentul și atitudinile personalului s-au îmbunătățit grație prezenței feminine.

Sitel Belgium NV – BELGIA⁶⁶

O poveste de succes a unei companii care a introdus o abordare de oportunități egale din punct de vedere al sexelor.

Compania, un furnizor de centre de contact pentru construirea relațiilor multilingve cu clienții a introdus politici nediscriminatorii și asistență individuală după necesități; respectă diferențele culturale și oferă soluții *ad hoc*, inclusiv programe de lucru flexibile, ca răspuns la nevoile angajaților în situații dificile, inclusiv conflicte interne. În 2002-2003 compania a introdus o politică de salarizare egală și un sistem de clasificare a posturilor care oferă oportunități identice femeilor și bărbaților. Ambele sexe sunt reprezentate egal la toate nivelurile. Alte bune practici includ comunicarea internă deschisă cu privire la noile inițiative și un nou sistem de asistență, pentru a ajuta angajații noi să se integreze cu succes.

⁶⁵ Din „Analiza situației naționale în scopurile seminarului din Malta”, 2008 (pagina 11) - <http://www.businessandgender.eu>

⁶⁶ Din „Analiza situației naționale pentru scopurile seminarului din Belgia”, 2009 (pagina 15) - <http://www.businessandgender.eu>. Pentru informații suplimentare vizitați <http://www.sitel.com/Content.asp?id=185>

TRANSFORMAȚI EGALITATEA SEXELOR ÎN SUCCESUL DVS.
STRATEGIE: CUM SĂ ATRAGEȚI, SĂ PĂSTRAȚI ȘI SĂ PROMOVAȚI TALENTELE ÎN COMPANIA DVS.



3.2.3.2 Reducerea de personal STRATEGIA DE IEȘIRE

a) Studiu de caz: *Restructurarea întreprinderii*

Atunci când restructurați, învățați din greșelile altora

Contextul

RESTRUCTURAREA ÎNTREPRINDERII

XXYY a fost o întreprindere mică, cu 40 de angajați, care producea accesorii de lux din piele. Fondată în 1912, a fost o afacere de familie, trecută de-a lungul deceniilor din tată în fiu. Ca urmare a decesului subit al proprietarului în 2006, aceasta a fost vândută Fondului Internațional de Asigurări. La un an după tranziție, situația sa financiară a început să se deterioreze. În consecință, noul director general a decis să raționalizeze operațiile de producție, să mute parte din producție peste granițe și să reducă personalul. Toți cei 12 angajați cu vârste de la 55 de ani în sus au fost invitați să se pensioneze anticipat, cu beneficii. Toți petrecuseră cel puțin 15 ani ca angajați ai firmei.

Când au primit scrisoarea, dl. și d-na Cruciani au fost surprinși. Dl. Cruciani lucra la întreținerea utilajelor din anii '90; nimeni nu cunoștea utilajele de tăiat și cusut piele mai bine decât el. D-na Cruciani lucra de ani buni în departamentul de aprovizionare, administrând operațiile cu furnizorii înalt calificați pe care-i cunoștea personal.

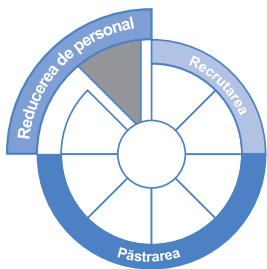
Angajații în vârstă de 55 de ani și peste i-au scris directorului general, punându-i la îndoială decizia. A răspuns cu un anunț scurt pe panoul de informare, justificând reducerea de personal. Angajații au solicitat intervenția autorităților locale și a sindicatelor. La final, majoritatea s-a pensionat anticipat cu beneficii generoase.

Dl. Cruciani a rămas la lucru; d-na Cruciani a solicitat un program redus și s-a oferit s-o instruiască pe noua sa asistentă pentru încă un an; însă atunci când directorul general a refuzat, a decis să rămână acasă și să-și ajute fiica la creșterea copiilor.

Reputația companiei s-a prăbușit. Din cauza mutării producției, unii dintre furnizorii înalt calificați, temându-se de pierderea comenzilor, au căutat noi clienți. Calitatea a scăzut, iar compania și-a pierdut cota de piață.

Puncte de analizat/discutat

- Ce criterii au fost utilizate pentru reducerea de personal?
- Cum evaluați comunicarea dintre directorul general și angajați?
- Considerați că o comunicare de sus în jos este bună pentru afacere?
- De ce credeți că dl. Cruciani a rămas în firmă?
- De ce credeți că directorul general a refuzat oferta d-nei Cruciani de a rămâne la muncă și de a lucra mai puține ore, instruind-o pe noua asistentă?
- Identificați legăturile dintre strategia de ieșire a companiei și reputația sa.



3.2.3.2 Reducerea de personal STRATEGIA DE IEȘIRE

b) Sfaturi pentru acțiunile următoare

Planificarea unei strategii de ieșire pentru angajați trebuie să fie o prioritate centrală a companiilor, deoarece cunoștințele, abilitățile și experiența îmbunătățesc dezvoltarea companiei. Strategiile de ieșire au consecințe asupra proceselor și resurselor companiei. Angajatorii pot considera că fiecare plecare are impact asupra abilităților și sentimentelor celor care pleacă, dar și a celor care rămân.

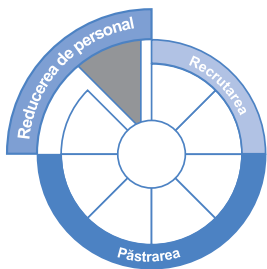
O strategie eficientă de ieșire este de asemenea crucială pentru **reputația companiei**: angajatorii care implementează procese de restructurare corecte din punct de vedere al egalității sexelor și care oferă susținere la reorganizare pentru cei care pleacă, atrag mai mulți candidați pentru post, îmbunătățesc moralul personalului și conservă reputația corporațiilor lor. O politică strategică de ieșire bine orchestrată, combinată cu alte inițiative de resurse umane raportate la optimizarea atitudinilor și comportamentelor angajatului devine un instrument valoros de ajutor la reducerea fluctuației personalului și mărește satisfacția și implicarea angajaților. O reducere efectivă a fluctuației de personal are beneficii clare, economice și organizaționale.

Pentru **modelele de transfer în familie** (de la o generație la alta, în special în IMM-uri), pentru a menține eficiența companiei este important ca antreprenorii să-și bazeze evaluarea pe abilitățile și talentele succesorului, evitând stereotipiile legate de sex (de ex. tranziția din tată în fiu mai degrabă decât din tată în fiică).

Strategia de ieșire și criza economică: IMM-urile inteligente știu bine că păstrarea angajaților talentați este critică pentru supraviețuirea pe timp de criză. Chiar și atunci când reducerea de personal este inevitabilă, companiile nu trebuie să-și „falimenteze” resursele. În firmele cu dimensiuni medii și mari, managerii responsabili cu programele de disponibilizări se focalizează de obicei pe numărul de disponibilizări solicitat, cu puțină considerație sau deloc pentru calitatea sau sexul personalului afectat. Patronii de întreprinderi mici și microîntreprinderi par să lucreze diferit, grație relației lor personale cu angajații. O strategie eficientă de ieșire, care să țină cont de egalitatea sexelor, în cadrul IMM-urilor poate ajuta patronii și angajații acestora în luarea deciziilor.

Oprți segregarea sexelor: dat fiind faptul că actuala criză afectează bărbații mai mult decât femeile, atenția trebuie focalizată pe evitarea unei segregări intensificate la nivelul sexelor și pe dezvoltarea abilităților care să anime companiile de succes pe viitor. Chiar și în țările cu o rată mare de ocupare a forței de muncă în rândul femeilor, multe dintre ele au puține abilități. Cele care se regăsesc într-un proces de disponibilizare vor fi nevoite să dobândească noi abilități. Guvernele, împreună cu IMM-urile, pot juca un rol fundamental în ajutarea acestora să evite irosirea potențialului sau mărirea vulnerabilității lor sociale și economice, precum și în pregătirea lor pentru perioada când economia își va reveni.

TRANSFORMAȚI EGALITATEA SEXELOR ÎN SUCCESUL DVS.
STRATEGIE: CUM SĂ ATRAGEȚI, SĂ PĂSTRAȚI ȘI SĂ PROMOVAȚI TALENTELE ÎN COMPANIA DVS.



3.2.3.2 Reducerea de personal STRATEGIA DE IEȘIRE

c) Instrumente manageriale

Analizând principalele motive de plecare din firme, pot fi categorisite cinci „teme” primare, fiecare cu implicații diferite pentru femei și bărbați:

- Oportunitățile de carieră (inclusiv oportunitatea de avansare percepută egală; prezența și/sau claritatea unui plan de dezvoltare egalitară din punct de vedere al sexelor sau măsuri similare)
- Plăcerea de a lucra (cât de bine utilizează organizația abilitățile bărbaților/femeilor și ține cont de „potrivirea” cu postul, echilibrul muncă/viață etc.)
- Conducerea corporativă (viziune/misiune, stil managerial, respectul și susținerea acordate, egalitatea sexelor)
- Disponibilitatea pentru instruire (oportunități egale în dobândirea de noi abilități/talente, angajamentul companiei față de instruirea și dezvoltarea tuturor, ținerea pasului cu cele mai recente tehnologii)
- Compensații/recompense/tratament egal (salarii/beneficii, recunoașterea contribuțiilor, comunicarea cu privire la performanță)

Comaniile bine administrate implementează proceduri clare în avans în cazul potențialelor pierderi de locuri de muncă, identificând o „strategie de ieșire” care definește proceduri și instrumente clare, precum și programe de instruire pentru angajați, evitând astfel abordările „pe moment”.

Următorii pași îi pot ajuta pe angajatorii din IMM-uri/managerii de resurse umane să definească o strategie de ieșire de bună calitate, orientată pe sexe:

1. Analiză: aplicarea matricei de îmbătrânire

Aceasta ajută patronii de IMM-uri și managerii de resurse umane să fie conștienți de vârsta medie a angajaților lor și de nivelul seniorilor din cadrul firmei; precum și de a planifica în avans măsuri pentru păstrarea cunoștințelor, pe măsură ce angajații se pensionează. Aceasta poate facilita decizii organizaționale neutre și corecte cu privire la personal, evitarea influențelor inconștiente ale stereotipurilor legate de sex.

Matricea de îmbătrânire a forței de muncă în IMM-uri					
Post	Departament	Femeie/ Bărbat	Vârsta angajatului	Numărul de seniori din firmă	Data estimată a plecării

2. Ascultarea: implementarea unui sondaj de ieșire

Atunci când cineva urmează să părăsească organizația, este din nou timpul să ascultați și să învățați de la acea persoană, demonstrând totodată că firmei îi pasă de ea.

TRANSFORMAȚI EGALITATEA SEXELOR ÎN SUCCESUL DVS. STRATEGIE: CUM SĂ ATRAGEȚI, SĂ PĂSTRAȚI ȘI SĂ PROMOVAȚI TALENTELE ÎN COMPANIA DVS.

Sondajul de ieșire este bazat pe un chestionar structurat și un interviu. Pentru a ajuta angajații și managerii de resurse umane să se focalizeze pe motivele angajaților de a pleca, este perfect strategic să încorporați în sondaj măsuri cheie de atitudine, cum ar fi satisfacția angajaților față de posturile lor; o evaluare a culturii de lucru a organizației; eficiența liniilor sale de comunicare; cât de bine au fost definite responsabilitățile postului; oportunitățile percepute pentru avansare; și opiniile angajatului pe marginea instruirii, feedback-ului și recunoașterii primite.

Dacă se utilizează în cazuri de pensionare, redundanță sau disponibilizare, chestionarul de ieșire este util pentru identificarea măsurilor de minimizare a pierderilor cunoștințelor și abilităților organizaționale, precum și a impactului negativ asupra angajamentului pe care redundanța sau disponibilizarea îl pot avea asupra angajaților care rămân în companie.

Mai mult, chestionarul poate descoperi cât de multă considerație pentru femeie/familie are întreprinderea și păstrează atenția patronilor și managerilor de resurse umane asupra perspectivelor privind egalitatea sexelor în cazul demisiilor sau redundanțelor.

3. Păstrarea cunoștințelor: *pregătirea*

La plecare, angajații iau cu ei un bagaj de abilități, informații și experiență care este aproape de neînlocuit. Acesta este motivul pentru care păstrarea cunoștințelor trebuie tratată ca un bun, alături de produse și servicii.

Dacă se aplică, pregătirea este o bună modalitate de gestionare a angajaților pe punct de plecare. În timpul unei astfel de perioade, angajații își dedică parte a timpului lor pentru a transfera altor angajați propriile cunoștințe și experiența. Făcută bine, aceasta ajută atât organizația, cât și angajații pregătiți și pregătitorii înșiși (care devin prin aceasta mai conștienți de cunoștințele deținute). Această pregătire trebuie oferită în egală măsură bărbaților și femeilor și poate reprezenta o ocazie de combatere a stereotipurilor referitoare la egalitatea sexelor.

4. Măsurile de reorganizare: *comunicare și proceduri egale*

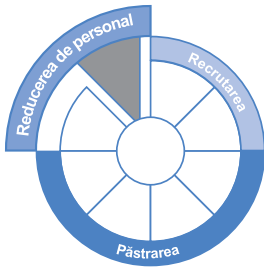
Fiecare organizație, chiar și întreprinderile mici și microîntreprinderile, poate adopta măsuri de reorganizare. Prima este consultarea; numeroase probleme apar din lipsa de comunicare dintre angajatori și angajați. Încrederea între forța de muncă și patron sau management este esențială și trebuie dezvoltată în timp. A doua este adoptarea unor proceduri clare, care să respecte egalitatea sexelor.

Nu în ultimul rând, mișcările generate de redundanță trebuie să se ivească dintr-un acord oficial între management și angajați sau reprezentanții acestora. Organizația trebuie să justifice redundanțele propuse, să declare criteriile de selecție care trebuie să evite explicit prejudecățile referitoare la sexe.

Dacă este posibil, o bună practică este aceea de a ajuta angajații să găsească posturi alternative în cadrul sau în afara companiei, oferindu-le sfaturi și instruire celor care doresc să rămână.

INSTRUMENTE PENTRU PLANIFICAREA UNEI STRATEGII DE IEȘIRE ÎN COMPANIA DVS.	
Etapele	Instrumentele
1 – Analiza	<i>Matricea îmbătrânirii</i>
2 – Ascultarea	<i>Sondajul de ieșire</i>
3 - Păstrarea cunoștințelor	<i>Pregătirea</i>
4 - Măsurile de reorganizare	<i>Comunicarea și procedurile egale</i>

TRANSFORMAȚI EGALITATEA SEXELOR ÎN SUCCESUL DVS.
STRATEGIE: CUM SĂ ATRAGEȚI, SĂ PĂSTRAȚI ȘI SĂ PROMOVAȚI TALENTELE ÎN COMPANIA DVS.



3.2.3.2 Reducerea de personal STRATEGIA DE IEȘIRE

d) Practici bune

IGT – AUSTRALIA⁶⁷

Acest exemplu arată cum un IMM poate implementa o strategie de ieșire structurată, echilibrată din perspectiva sexelor

IGT, o companie de dimensiuni medii (250 angajați, 24% femei, 20% femei în management) lider în proiectarea, fabricarea și comercializarea produselor și serviciilor asociate jocurilor se angajează să ofere personalului un mediu de lucru de înaltă calitate, care permite recrutarea și păstrarea celor mai buni angajați. Pentru a deveni un „angajator preferat”, IGT a dezvoltat și susținut politici și inițiative cheie orientate să ofere numeroase opțiuni angajaților, în scopul administrării propriilor lor cariere. Dintre inițiative, cele legate de strategiile de ieșire sunt:

- Identificarea chestiunilor de muncă/viață prin intermediul chestionarelor anuale, standardizarea cercetării și analizei, evaluările anuale de performanță și întâlnirile periodice în departamente
- Programul de asistență pentru angajați
- Seminarile de consiliere financiară, inclusiv planificarea pensiei
- Pensionarea temporizată

Aceste proceduri asigură faptul că toate propunerile de restructurare sunt susținute de date statistice și cercetări bine documentate mai degrabă decât să fi apărut din decizii subiective supuse stereotipurilor și tratamentului inegal în privința sexelor.

Agricultorul - MALTA⁶⁸

Această poveste de succes arată cum o întreprindere a realizat acțiuni reușite pentru a depăși stereotipurile referitoare la egalitatea sexelor în succesiunea dintre generații (toate numele reale au fost înlocuite pentru păstrarea confidențialității).

Jane a fost una dintre fete într-o familie cu patru frați și încă o soră. Toți au urmat școala până la nivel general, însă sora mai mare a lui Jane și-a continuat studiile și s-a căsătorit ulterior. Tatăl lui Jane, iar uneori și mama ei, lucra la câmp, așa cum a făcut-o fiecare dintre copii când a crescut suficient de mult. Totuși, tatăl intenționa să se pensioneze și să lase afacerea băieților. Jane i-a contestat decizia, deoarece îi plăcea munca la câmp și avusese mereu idei pentru viitorul afacerii. Pentru tată aceasta aduce numai neazuri, deoarece mai trebuia luată în calcul și sora cea mare. După ani de dispute, frații ei l-au forțat pe tată să o includă pe Jane în afacere; iar acesta, deși împotriva credințelor lui tradiționale, a cedat.

Jane s-a dovedit a fi un lider pe măsură ce progresau de la cultivarea și vinderea recoltelor la producția de murături și gemuri, conservând surplusul de produse din sezonul de vârf. Ea și doi dintre frații ai săi au participat la cursuri de instruire legate de munca lor. Tatăl ei încă mai crede că ar fi trebuit să se fi măritat și să fi crescut o familie, însă Jane nu are încă 35 de ani și se va mărita dacă va apărea bărbatul potrivit, continuându-și însă munca; este convinsă că în viața ei este loc pentru amândouă.

⁶⁷ EOWA (Agenția de Oportunități Egale pentru Femeile de pe Piața Muncii, Australia) / Studii de caz – Pentru informații suplimentare vizitați http://www.eowa.gov.au/Case_Studies/docs/2006%20Case%20Studies/IGT%20Case_Study_EOWA.pdf

⁶⁸ Din „Analiza situației naționale în scopurile seminarului din Malta”, 2008 (pagina 11) - <http://www.businessandgender.eu>

TRANSFORMAȚI EGALITATEA SEXELOR ÎN SUCCESUL DVS.
STRATEGIE: CUM SĂ ATRAGEȚI, SĂ PĂSTRAȚI ȘI SĂ PROMOVAȚI TALENTELE ÎN COMPANIA DVS.

3.3. Tabelul de implementare a Planului de acțiune privind egalitatea sexelor în IMM-uri

RECRUTAREA	Ce se aplică în prezent?	Potrivit scopului: cum combataceasta stereotipurile referitoare la egalitatea sexelor?	Cum este evaluată?	Măsuri și schimbări sugerate
Aspectele selecției				
Aspectele inducției				
Aspectele orientării				

TRANSFORMAȚI EGALITATEA SEXELOR ÎN SUCCESUL DVS.
STRATEGIE: CUM SĂ ATRAGEȚI, SĂ PĂSTRAȚI ȘI SĂ PROMOVAȚI TALENTELE ÎN COMPANIA DVS.

PĂSTRAREA	Ce se aplică în prezent?	Potrivit scopului: cum combatare aceste stereotipurile referitoare la egalitatea sexelor?	Cum este evaluată?	Măsuri și schimbări sugerate
Managementul performanței				
Salarizarea și condițiile				
Reconcilierea muncă și familie/viață privată				
Instruirea și dezvoltarea carierei				

TRANSFORMAȚI EGALITATEA SEXELOR ÎN SUCCESUL DVS.
STRATEGIE: CUM SĂ ATRAGEȚI, SĂ PĂSTRAȚI ȘI SĂ PROMOVAȚI TALENTELE ÎN COMPANIA DVS.

REDUCEREA DE PERSONAL	Ce se aplică în prezent?	Potrivit scopului: cum combatați aceste stereotipurile referitoare la egalitatea sexelor?	Cum este evaluată?	Măsuri și schimbări sugerate
Gestionarea conflictelor și relațiile cu angajații				
Strategia de ieșire				

4. GLOSAR

Acțiunile pozitive

Numite și măsuri afirmative, cuprind măsuri temporare speciale pentru redresarea efectelor discriminărilor trecute pentru a stabili de facto egalitatea de șanse și tratament între bărbați și femei. Au rolul de a elimina și preveni discriminarea și de a elimina dezavantajele provenite din atitudini, comportamente și structuri existente, bazate pe stereotipuri legate de diviziunea rolurilor sociale între bărbați și femei. (OIM, 2000).

Concediul de îngrijire a copiilor

Dreptul individual al femeilor și bărbaților angajați de a-și lua concediu în baza nașterii sau adoptării unui copil, pentru a crește acel copil până la o vârstă dată de maxim opt ani care se stabilește de statele membre și/sau partenerii sociali. (Parteneri sociali europeni, BUSINESSEUROPE, UEAPME, CEEP și ETUC, 2009).

Diferența de salarizare în funcție de sex

Diferența medie dintre veniturile pe oră ale bărbaților și femeilor în cadrul economiei ca un tot unitar. (Comisia Europeană, 2009).

Discriminarea între sexe

Tratamentul diferențiat pentru bărbați și femei – pe piața muncii, în educație și în accesul la resurse și beneficii etc. – pe baza sexului lor.

Discriminarea directă între sexe: acolo unde o persoană este tratată mai puțin favorabil din cauza sexului lui/ei. (Comisia Europeană, 1998)

Discriminarea indirectă între sexe: acolo unde legislația, reglementările, politicile sau practicile, aparent neutre, au un efect advers disproporționat asupra membrilor unuia dintre sexe, mai puțin în cazul în care diferența poate fi justificată de factori obiectivi (Directiva Consiliului 76/207 din 09/02/76, JO L 39) (cf. Comisiei Europene, 1998).

Egalitatea sexelor

Concept conform căruia toate ființele umane sunt libere să-și dezvolte abilitățile personale și să facă alegeri fără limitări impuse de rolurile stricte divizate pe sexe; că diferitele comportamente, aspirații și nevoi ale femeilor și bărbaților sunt considerate, apreciate și favorizate în mod egal. (Comisia Europeană, 1998).

Hărțuirea sexuală

Comportamentul nedorit de natură sexuală sau alt comportament bazat pe sex, care afectează demnitatea femeilor și a bărbaților la locul de muncă, inclusiv comportamentul superiorilor și colegilor (Consiliul Comunităților Europene, 1990).

IMM (Întreprindere mică și mijlocie)

Categoria microîntreprinderilor, întreprinderilor mici și mijlocii (IMM-uri) este formată din întreprinderi care angajează mai puțin de 250 de persoane și care au o cifră de afaceri anuală care să nu depășească 50 milioane de euro și/sau un bilanț anual de maxim 43 milioane de euro. (Comisia Comunităților Europene, 2003).

Managementul diversității

Diversitatea înseamnă participarea femeilor, minorităților, imigranților, persoanelor vârstnice și a diferitelor naționalități la forța de muncă. Managementul diversității este dezvoltarea activă și conștiincioasă a unui proces orientat către viitor,

strategic animat de valori, comunicativ și managerial de acceptare și utilizare a anumitor diferențe și similarități ca potențial într-o organizație, proces care creează valoare adăugată pentru companie. (Comisia Europeană, 2007).

Munca decentă

Munca decentă înseamnă munca productivă în care drepturile sunt protejate, care generează un venit adecvat, cu o protecție socială adecvată. Înseamnă de asemenea muncă suficientă, în sensul că toți trebuie să aibă acces deplin la oportunitățile de câștigare a veniturilor. (OIM, 1999).

Oportunitățile egale

Absența barierelor în calea participării economice, politice și sociale pe motive de apartenență la un anumit sex. (Comisia Europeană, 1998)

Oportunități egale în câmpul muncii înseamnă să ai o șansă egală de a aplica la un anumit post, de a fi angajat, de a avea sau de a desfășura o afacere, de a participa la cursuri educaționale sau de instruire, de a fi eligibil pentru obținerea anumitor calificări și de a fi considerat ca muncitor sau în vederea unei promovări în toate ocupațiile sau funcțiile, inclusiv cele dominate de unul sau altul dintre sexe.

Tratamentul egal în câmpul muncii se referă la drepturile egale cum ar fi cele de salarizare, condițiile de muncă, securitatea locului de muncă și cea socială.

Partenerii sociali

Angajatorul și reprezentanții angajaților. (OIM, 1998).

Remunerarea egală pentru munca de valoare egală

Remunerarea egală pentru activitatea căreia i se atribuie valoare egală, fără discriminări legate de sex, raportat la toate aspectele salarizării și condițiilor de remunerare (Art. 141 (ex 119) al Tratatului) (cf. Comisiei Europene, 1998)

Responsabilitățile familiale

Acoperă grija și susținerea pentru copiii dependenți și alți membri ai familiei restrânse, care au nevoie de ajutor. Politicile naționale trebuie să urmărească generarea unei egalități eficiente a oportunităților și tratamentului pentru muncitorii bărbați și femei, precum și pentru muncitorii fără responsabilități familiale (...) aceștia trebuie să fie liberi de restricții pe baza responsabilităților familiale la pregătirea pentru și intrarea, participarea la sau avansarea în activitatea economică (OIM, 2000)

Segregarea ocupațională (a locurilor de muncă)

Concentrarea femeilor și bărbaților în diferite tipuri și niveluri de activitate și ocupare a forței de muncă, cu femeile fiind limitate la un domeniu mai îngust de ocupații (*segregare pe orizontală*) decât bărbații și la niveluri de muncă mai slabe (*segregare pe verticală*). (Comisia Europeană, 1998)

Sexele

Un concept care se referă la diferențele sociale dintre bărbați și femei, care au fost învățate, se schimbă în timp și care diferă mult atât în cadrul culturilor, cât și între ele. (Comisia Europeană, 1998).

Stereotipurile

Stereotipurile referitoare la sexe sunt generalizări asupra a ceea ce se așteaptă de la bărbați și femei într-un context social specific. Sunt idei supra-simplificate privind diferențele dintre femei și bărbați, abilitățile, atitudinile psihologice, ambițiile și comportamentele lor. Judecățile bazate pe aceste generalizări pot părea inițial să ajute la economia de timp și energie. În realitatea, acestea eșuează în captarea bogăției de trăsături și abilități ale individului. (Comisia Europeană, 2006).

REFERINȚE PENTRU GLOSAR

- COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES** (2003). Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises (Text with EEA relevance) (notified under document number C(2003) 1422). Official Journal L 124 , 20/05/2003 P. 0036 – 0041.
- COUNCIL OF THE EUROPEAN COMMUNITIES** (1990). Council Resolution of 29 May 1990 on the protection of the dignity of women and men at work (90/C 157/02). Official Journal C 157, 27/06/1990 P. 0003 – 0004
([http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31990Y0627\(05\):EN:HTML](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31990Y0627(05):EN:HTML)).
- EUROPEAN COMMISSION (EC)** (2009). Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities. Gender pay gap.
(<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=681&langId=en>).
- EC** (2007). Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities. Training Manual for Diversity Management.
(<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=780&langId=en>).
- EC** (2006). Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities. A Roadmap for Equality between Women and Men 2006-2010. COM (2006) 92.
(http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/equality_between_men_and_women/c10404_en.htm).
- EC** (1998) 100 words for equality.
- INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (ILO)**. (2000). ABC of women workers' rights and gender equality. Geneva, International Labour Office.
- ILO** (1999). Report of the Director-General: Decent Work. Geneva, 87th International Labour Conference.
(<http://www.ilo.org/public/english/standards/relm/ilc/ilc87/rep-i.htm>).
- ILO** (1998). The role of the social partners in the design and implementation of active measures .Geneva, International Labour Office.
(<http://www.ilo.int/public/english/employment/strat/download/etp27.pdf>).
- ILO** (1951). C100 Equal Remuneration Convention. Geneva, 34th International Labour Conference. (<http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convde.pl?C100>).
- European social partners, BUSINESSEUROPE, UEAPME, CEEP and ETUC**. (2009). Framework Agreement on Parental Leave.
(http://www.etuc.org/IMG/pdf_Framework_agreement_parental_leave_revised__18062009.pdf).

BIBLIOGRAFIE ȘI REFERINȚE SUPLIMENTARE

CAPITOLUL DOI – CONTEXTUL ACTUAL: Egalitatea sexelor și competitivitatea

EUROPEAN COMMISSION (EC) (April 2009). Report on equality between women and men. ISSN 1831-2802

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=418&langId=en&pubId=86&type=2&furtherPubs=yes>

EC (March 2009). Gender segregation in the labour market. Root causes, implications and policy responses in the EU. European Commission's Expert Group on Gender and Employment (EGGE)

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=418&langId=en&pubId=343&type=2&furtherPubs=yes>

EC (October 2008). Employment in Europe 2008.

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=113&langId=en&furtherPubs=yes>

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (ILO) (June 2009). Recovering from the crisis: A Global Jobs Pact. Geneva, International Labour Conference.

http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/—ed_norm/—relconf/documents/meetingdocument/wcms_115076.pdf

ILO (2009). Global Employment Trends for Women report. Reference 978-92-2-122123-4 (ISBN)

http://www.ilo.org/global/What_we_do/Publications/lang—en/docName—WCMS_103456/index.htm

ILO (2009). Sustainable Enterprise Programme, Micro, Small and Medium-sized Enterprises and the Global Economic Crisis – Impacts and Policy Responses, Geneva – International Labour Office. Available at <http://www.ilo.org/publns>

CAPITOLUL TREI – Transformați egalitatea sexelor în succesul dvs. Strategie: Cum să atrageți, să păstrați și să promovați talentele în compania dvs.

BLOCK P., Jossey-Bass/Pfieffer (1981). Flawless Consulting: A Guide to getting your expertise used

CHICHA, Marie-ThérPse/TOMEI, Manuela. (2009), Promoting Pay Equity through Gender-neutral Job Evaluation: A step-by-step guide, Geneva, ILO, p. 98, ISBN 978-92-2-121538-7.

CHICHA, Marie-ThérPse (2006), A Comparative Analysis of Promoting Pay Equity: Models and Impact. Geneva, ILO. (DECLARATION/WP/49/2006), [on line] Available at http://www.ilo.org/public/portugue/region/eurpro/lisbon/pdf/comparativ_wp49.pdf

COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES (October 2008). Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions - A better work-life balance: stronger support for reconciling professional, private and family life. COM (2008) 635 final.

http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/equality_between_men_and_women/c10917_en.htm

- EOWA - The Equal Opportunity for Women in the Workplace Agency
<http://www.eowa.gov.au>
- EUROFUND – European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. <http://www.eurofound.europa.eu>
- EC - Employment, Social Affairs and Equal Opportunities. Gender Pay Gap. More information at: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=681&langId=en>
- EC (April 2009). New Skills for New Jobs. Anticipating and matching labour market and skills needs. ISBN 978-92-79-11211-9.
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=568&langId=en&pubId=98&type=2&furtherPubs=yes>
- EC (January 2008) Women and men in decision-making 2007. Analysis of the situation and trends. ISBN 978-92-79-08135-4
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=418&langId=en&pubId=59&type=2&furtherPubs=yes>
- EC (January 2008). Gender Equality Law in the European Union.
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=418&langId=en&pubId=81&type=2&furtherPubs=yes>
- ILO (2009). Gender equality at the heart of decent work. Geneva, International Labour Office.
http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/—ed_norm/—relconf/documents/meetingdocument/wcms_105119.pdf
- ILO (2009). Making the strongest links: A practical guide to mainstreaming gender analysis in value chain development. Geneva, International Labour Office.
http://www.ilo.org/empent/Whatwedo/Publications/lang—en/docName—WCMS_106538/index.htm
- ILO (2008). A Training Package on Work and Family. Bureau for Employers Activities and Conditions of Work and Employment. Geneva, International Labour Office.
<http://www.ilo.org/public/english/dialogue/actemp/whatwedo/projects/diversity.htm#2>
- ILO (2008). Conclusions on skills for improved productivity, employment growth and development. Geneva, International Labour Conference.
http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/—ed_emp/—ifp_skills/documents/publication/wcms_103457.pdf
- ILO (2007). Equality at Work: Tackling the Challenges, Global Report under the follow-up to the ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work. Geneva. Available at http://www.ilo.org/public/portugue/region/eurpro/lisbon/pdf/equality_07.pdf
- ILO (2006). Gender Equality and Decent Work. Selected ILO Conventions and Recommendations Promoting Gender Equality. Bureau for Gender Equality & International Labour Standards Department, Geneva.
http://www.ilo.org/dyn/gender/docs/RES/309/F946263477/WEB20Promoting_20Gender_20ANG.pdf
- LOCAL GOVERNMENT EMPLOYERS (2009), Employers E-Guide N. 2: A Guide to the Law on Equal Pay, LGE (UK), Employment Relations Unit. Available at: http://www.unisoncommunity.org/lge_guide_to_equal_pay_1.pdf
- MATHIS R.L. & JACKSON J.H. (2008). Human Resource Management. Thomson Learning.
- NOE R.A & HOLLENBECK J.R., McGraw Hill (2004). Fundamentals of Human Resource Management.
- SCHEIN, Edgard H. (1992). Organizational Culture and Leadership

RANFTL, Edeltraud (2006), Equal Pay for Equal Work and Work of Equal Value: Guide to Legal Provisions Governing Equal Pay and Non-Discriminatory Job Evaluation. Vienna, Federal Ministry of Health and Women, ISBN 3-900019-77-0. Available at:

<http://www.bka.gv.at/DocView.axd?CobId=20830>

ROGOVSKY, N., TOLENTINO. A. (2007) Sustainable enterprise promotion through good workplace practices and human resources management, International Training Centre of the ILO.

<http://enterpriseacademy.itcilo.org/en/contents/sustainable-enterprise-promotion-through-good-workplace-practices/>

THE DEVELOPMENT ALCHEMIST Ltd

www.dev-chemist.com

WORLD ECONOMIC FORUM (2007) – The Global Gender gap Report 2007.

http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/Gender_20Gap/index.htm