

UNIUNEA EUROPEANĂ



Proiect finanțat prin Phare



Femei și bărbați în organizații

Timpul petrecut la muncă
Promovarea
Opiniile despre profesii, sarcini
sau orientări în muncă
Hărțuirea sexuală
Metodele de management

CPE - Centrul Parteneriat pentru Egalitate
2006

Cuprins:

Cât timp petrec angajații/managerii, femei și bărbați, la locul de muncă?
Cum petrec acest timp, **de ce și cu ce consecințe?**

Cum se promovează și evaluează angajații?
Cine ajunge să fie promovat?
Cum sunt evaluați angajații?

Valori versus comportamente
Opinii despre femei și bărbați care devin bariere în luarea de decizii optime/corecte privind angajarea și promovarea la locul de muncă

Discriminarea de gen și hărțuirea sexuală
Constituie o problemă? Există rezolvări?

Stiluri de management

Date despre cercetare

Studiul a fost realizat de către CPE – Centrul Parteneriat pentru Egalitate, prin IMAS - Institutul de Marketing și Sondaje, pe un eșantion reprezentativ pentru piața forței de muncă din București, în perioada martie – aprilie 2006.

695 de angajați și 123 de manageri din 43 de organizații au răspuns la chestionare. Două tipuri de chestionare au fost special concepute pentru angajați și pentru manageri. Dintre angajați, 363 de respondenți au fost bărbați și 332 femei, iar dintre manageri 77 dintre respondenți au fost bărbați și 46 femei.

Pentru fiecare organizație managerul de resurse umane sau inspectorul de personal a completat o fișă a organizației – în total s-au completat 43 de astfel de chestionare.

Au fost realizate 2 focus-grupuri cu angajate femei cu vârsta între 25 și 40 de ani, un grup cuprinzând femei cu studii superioare, iar celălalt femei cu studii medii. Alte 2 focus-grupuri au avut ca subiecți angajații bărbați cu vârsta între 25 și 40 de ani cu studii superioare, respectiv cu studii medii.

Au fost intervievați 10 manageri de firme, companii și instituții publice, 14 responsabili/manageri de resurse umane și 6 reprezentanți ai unor firme care furnizează servicii de recrutare și management de personal.

Obiectivul cercetării a fost acela de a identifica opiniile managerilor și angajaților despre femei și bărbați în situații legate direct de muncă și în situații care pot influența deciziile din organizații. De asemenea, s-a urmărit identificarea unor aspecte care să furnizeze mai multe informații privind procesele/practicile de recrutare, promovare și management, privind hărțuirea sexuală, precum și timpul petrecut la locul de muncă.

**Cât timp petrec angajații/managerii,
femei și bărbați, la locul de muncă?**

**Cum petrec acest timp,
de ce și cu ce consecințe?**

Cum „citim” aceste date?

Aspecte cheie care ne ajută să analizăm datele cercetării.

- Un bun management al timpului implică efectuarea eficientă a sarcinilor într-o perioadă de timp dată, păstrând controlul asupra activităților zilnice de la locul de muncă. Acesta conduce la performanțe crescute și permite o bună organizare pe termen lung.
- Munca unui angajat, femeie sau bărbat, care efectuează ore suplimentare pe termen lung nu rămâne la fel de performantă precum munca unui angajat care, în condiții de lucru similare, se încadrează în timpul de lucru.
- Cel mai bine muncesc angajații care știu să echilibreze timpul de lucru cu cel petrecut în afara locului de muncă.
- Un angajat este mai productiv (muncește mai bine), dacă între viața lui personală și cea profesională există un **echilibru**.
- Echilibrul este dat de **durata** (cât) și **calitatea** (cum) timpului petrecut la locul de muncă, respectiv în afara acestuia (în familie etc.).
- **Când angajatul petrece prea mult timp la muncă și/sau când, fiind la locul de muncă, este preocupat de probleme personale sau legate de familie, atunci se găsește într-o situație de dezechilibru** (denumit “conflict între muncă și viața de familie”). Același dezechilibru este prezent și atunci când angajatul se gândește la problemele de muncă în timpul liber sau atunci când este cu familia.
- Acest dezechilibru are drept **consecințe**:
 - asupra **angajatului, femeie sau bărbat**: probleme emoționale (stres, depresie etc.), fizice (oboseală, dureri de cap etc.) și sociale (izolare, dificultăți de relaționare etc.);
 - asupra **companiei/organizației**: scade productivitatea, crește absenteismul, crește prezenteismul (timpul în care angajatul este la muncă, dar nu muncește), devin frecvente comportamentele de amânare a sarcinilor, crește durata pauzelor de muncă și frecvența acestora etc.;
 - asupra **familiei**: conflicte cu membrii familiei, comunicare defectuoasă cu aceștia etc.

Treptat, un angajat, femeie sau bărbat, care ajunge să petreacă foarte mult timp la locul de muncă devine mai puțin performant.

Ce spun datele acestui studiu:

.... că mulți angajați/manageri, femei și bărbați:

- **Muncesc adesea peste program.**
- Lucrează peste programul normal de muncă din cauza unui management defectuos al timpului, sarcinilor și coordonării dintre departamente.
- **Au dificultăți în a-și lua ore libere** pentru rezolvarea unor probleme personale sau de familie.

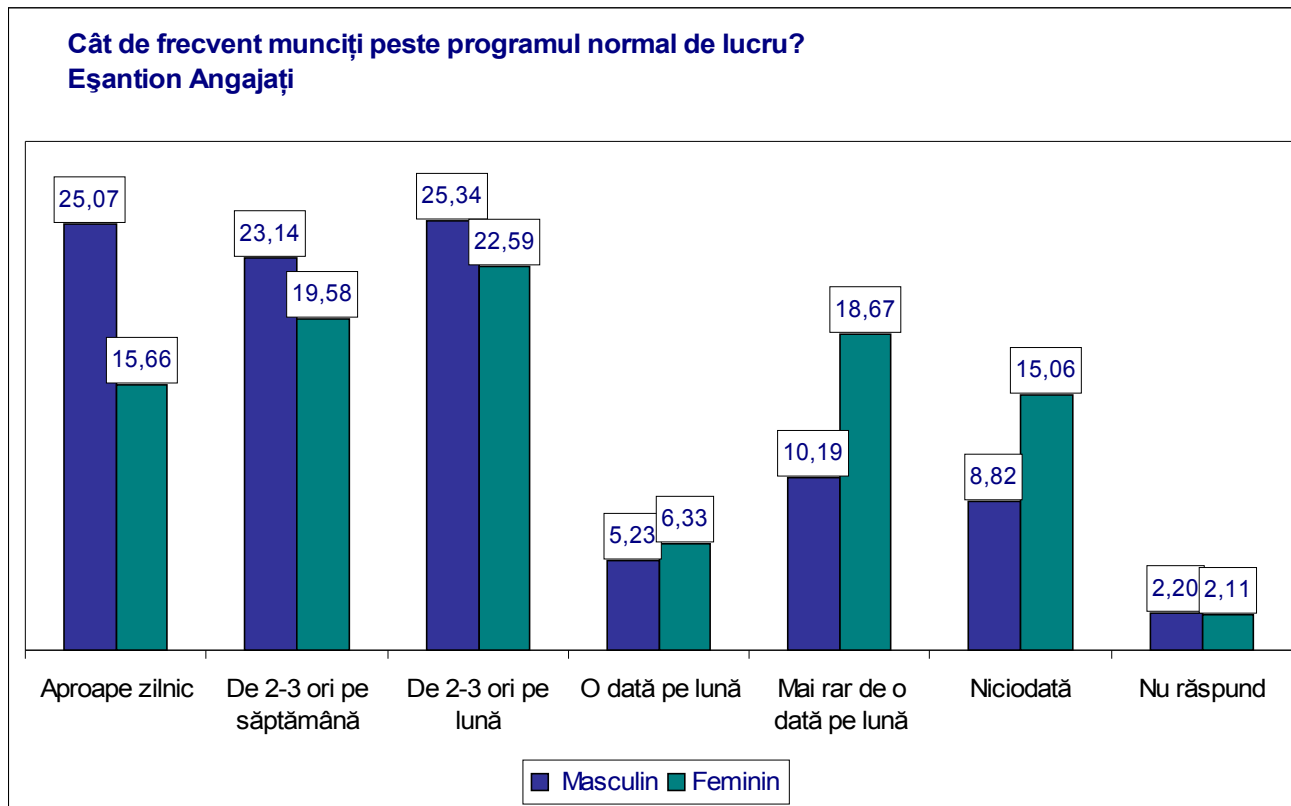
... că mulți angajați:

- **Sunt încurajați** de conducere să muncească peste program, lucrul peste program fiind adesea un indicator în evaluarea angajatului și un criteriu în promovare.
- Acumulează frustrări din cauza faptului că li se cere să efectueze ore suplimentare, care nu sunt recompensate.
- Atunci când sunt la locul de muncă se **gândesc la probleme de familie/personale.**
- Atunci când sunt cu familia sau în timpul liber se gândesc la problemele de la locul de muncă.

... și că:

- **Nu există diferențe semnificative între comportamentele femeilor și bărbaților** angajați în ceea ce privește folosirea timpului de muncă și al timpului liber/petrecut cu familia.

Cel puțin un bărbat din 4 și cel puțin o femeie din 6 lucrează zilnic peste programul normal de lucru.



Bărbații muncesc mai mult peste program decât femeile.

Faptul că mai mulți bărbați decât femei muncesc peste programul normal de lucru este influențat de opiniile despre responsabilitățile familiale ale femeilor/bărbaților: „*Oamenii consideră că un bărbat nu are atâtea obligații familiale în raport cu o femeie și poate să muncească suplimentar sau poate să răspundă la orice chemare în afara programului. Pe când ea trebuie să vină acasă.*” (opinie angajat, focus-grup). Așteptările sunt ca mai mulți bărbați decât femei să muncească peste timpul de lucru.

Bărbații sunt văzuți ca având mai puține responsabilități în viața de familie decât femeile. Acestea din urmă sunt nevoite să echilibreze timpul dedicat carierei cu timpul dedicat familiei. În cazul bărbaților, această presiune nu este sesizabilă.

Munca peste program ia uneori forma deplasărilor. După cum reiese din focus-grupurile cu angajații, femeile sunt văzute ca fiind mai puțin disponibile la deplasări mai ales "*când au și familii*", "*și atunci e normal să preferi un bărbat, că te gândești că va avea timp*".

Perspectiva managerilor/managerilor de resurse umane: lucrul peste program "dă bine" - indicator în evaluarea angajatului și criteriu pentru promovare.

Rămânerea peste program este văzută de managerii intervievați (în special de către cei tineri) ca o modalitate de a presa angajații să facă eforturi pentru a da randamentul cerut. Unii manageri definesc implicarea angajaților ca fiind "*Ajutorul acordat colegilor, participarea la activitățile de team-building sau disponibilitatea de a lucra peste program dacă este cazul.*" (opinie manager de resurse umane, interviuri)

Din altă perspectivă, unii manageri de resurse umane (interviuri) afirmă că disponibilitatea de a lucra ore suplimentare este luată în calcul:

1. la măririle de salariu:

"Munca prestată (cantitatea și calitatea muncii, nu contează vechimea), atașamentul față de firmă, problemele familiale. Lucrul suplimentar e necesar." (opinie manager de resurse umane, interviuri)

"În general luăm în calcul performanța profesională, luăm în calcul disponibilitatea de a lucra suplimentar în anumite cazuri." (opinie manager de resurse umane, interviuri)

2. la evaluarea angajatului:

"Performanțele plus atașamentul față de firmă, ideile care pot aduce profit firmei, capacitatea omului de a ajuta și în afara orelor de program". (opinie manager de resurse umane, interviuri)

Supra-încărcarea programului este tolerată de reprezentanții autorităților statului care se mulțumesc cu asigurările primite de la manageri privind acordarea zilelor libere drept compensare pentru sâmbetele și duminicile lucrate. (opinii angajați, focus-grupuri)

Perspectiva angajaților: nerecompensat, lucrul peste program poate deveni ușor o sursă de frustrări și stări conflictuale.

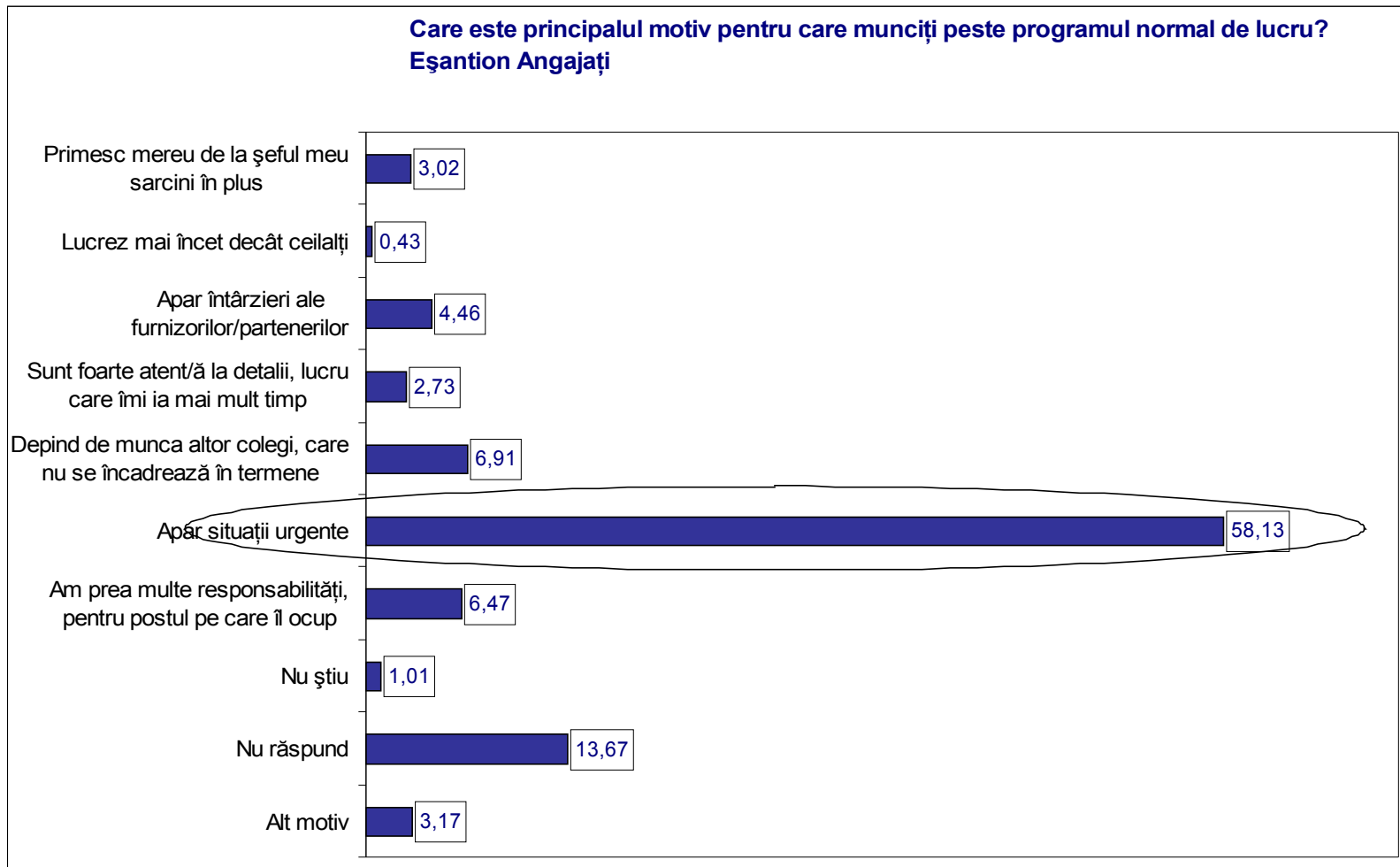
Angajații (conform focus-grupurilor) corelează nemulțumirile generate de depășirea programului de lucru de 8 ore cu inechitatea rezultată pe de o parte din faptul că nu toți angajații fac ore suplimentare, iar pe de altă parte din absența unui avantaj salarial pentru cei care stau peste program.

De ce este, cel mai adesea, necesar lucrul peste program?

În mică măsură, angajații lucrează ore în plus pentru că primesc sarcini în plus, pentru că sunt foarte atenți la detalii, pentru că depind de munca altor colegi sau pentru că au prea multe responsabilități pentru postul pe care îl ocupă. Peste 58% dintre angajații chestionați indică situațiile urgente ca fiind motivul principal pentru care trebuie să presteze ore suplimentare.

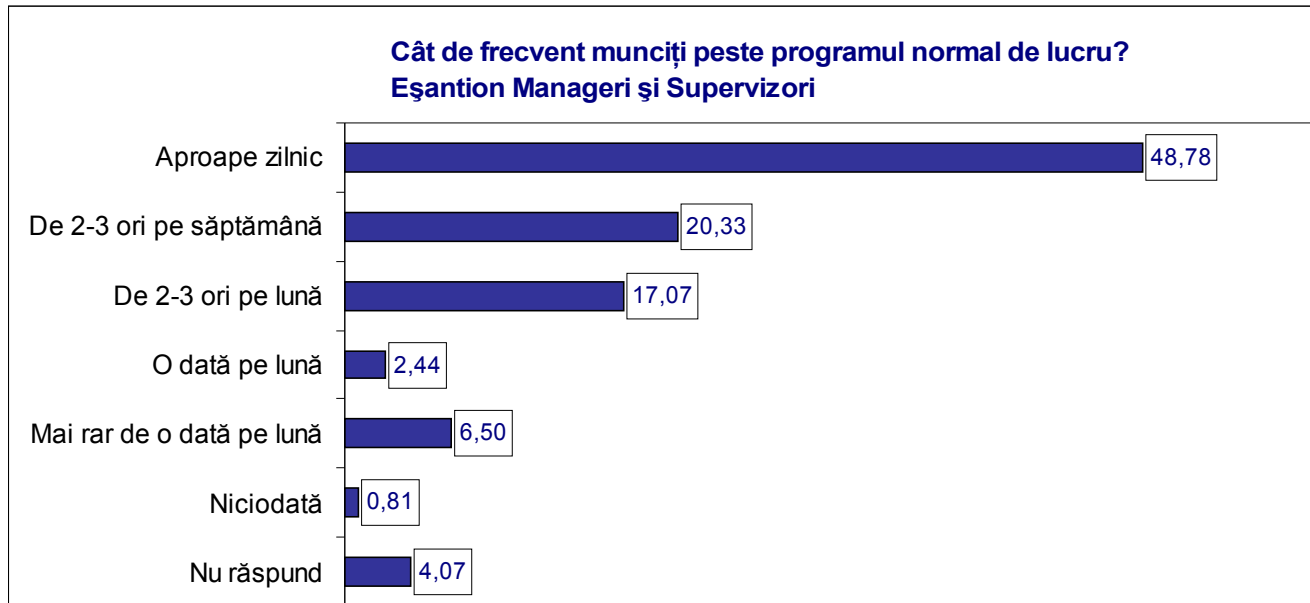
Cel puțin un angajat din 2 muncește peste programul normal de lucru ca urmare a unor situații urgente.

Doar 6,47% dintre angajații care muncesc peste program se află în această situație pentru că au prea multe responsabilități pentru postul pe care îl ocupă.

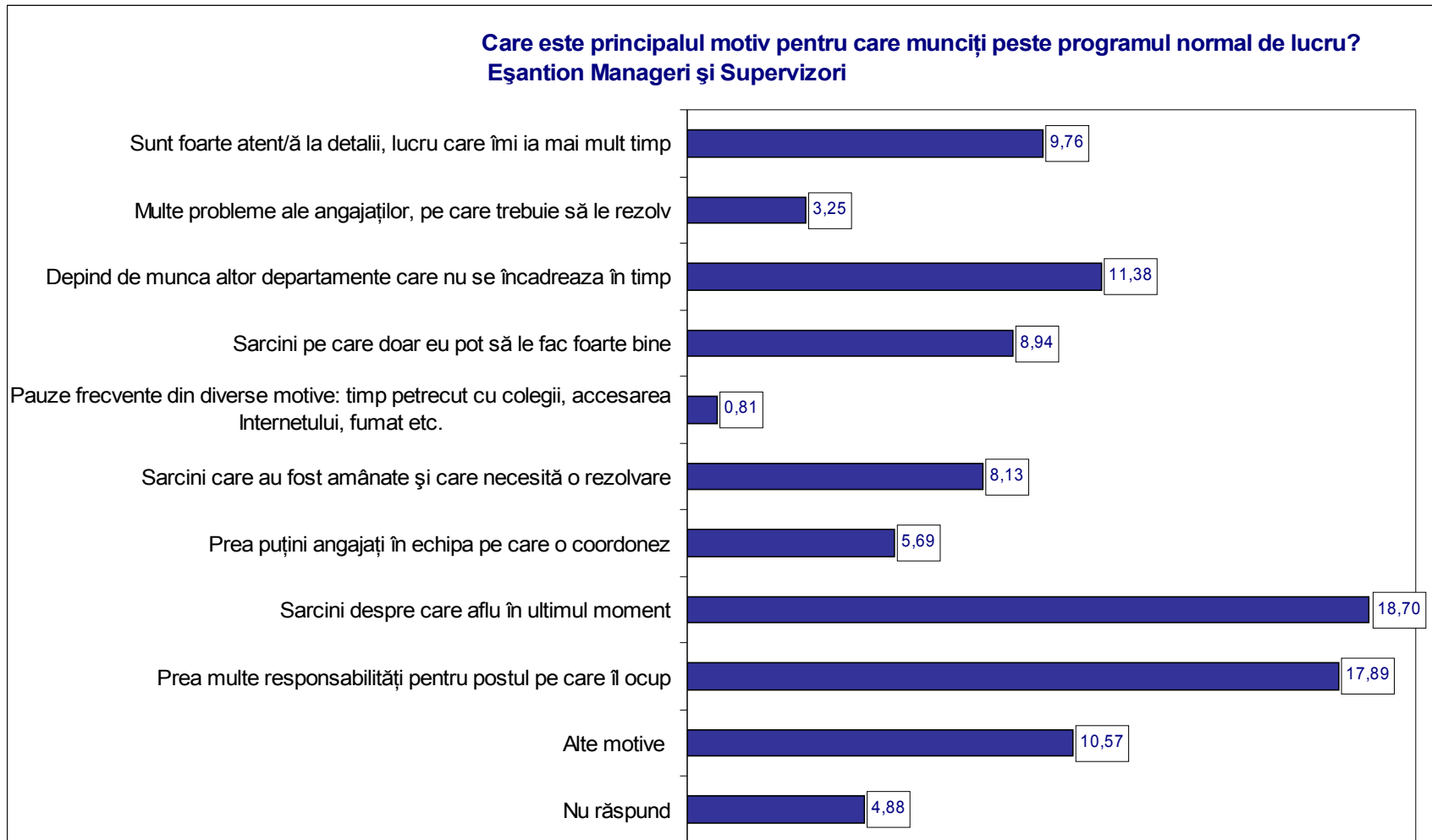


Aproape un manager din 2 muncește zilnic peste programul normal de lucru.

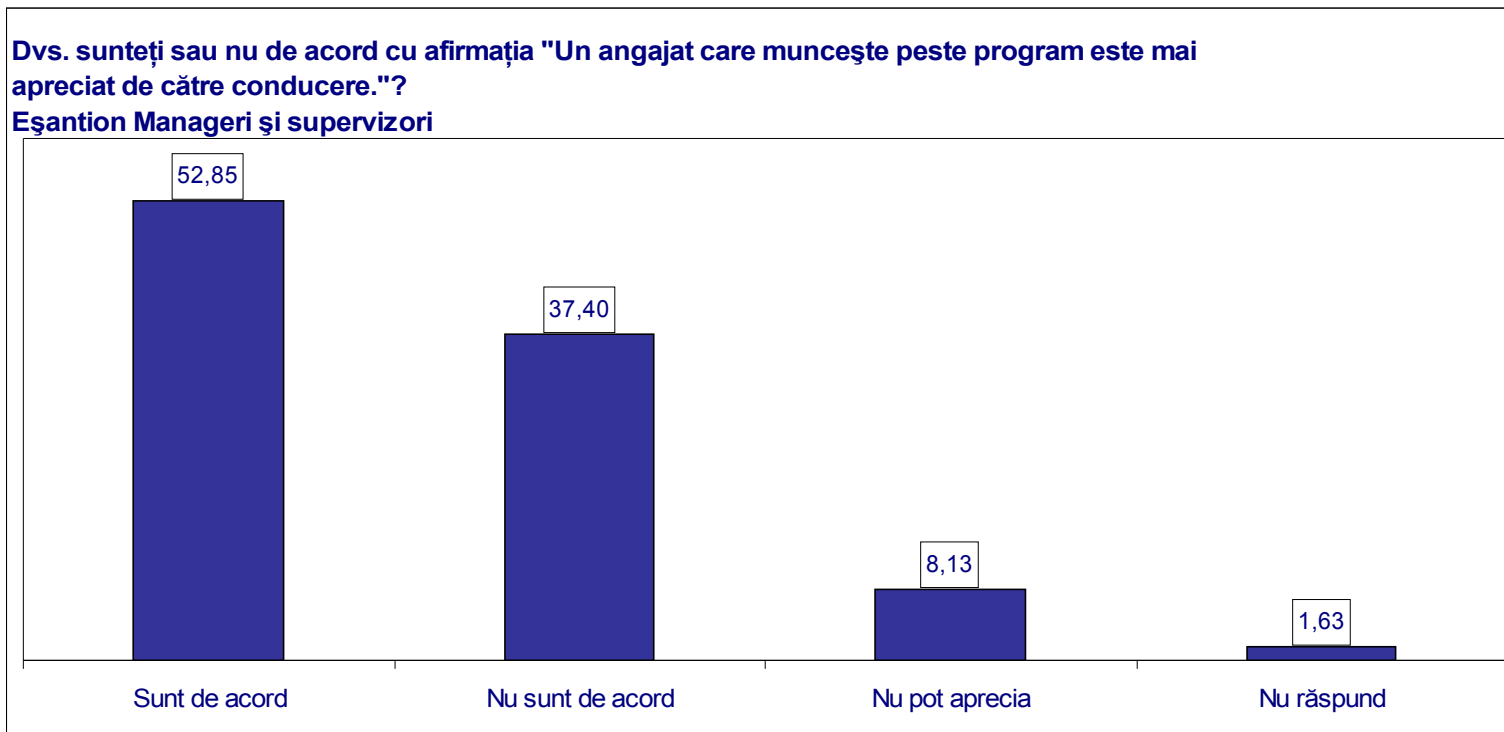
Aproape 70% dintre manageri muncesc zilnic sau de 2 - 3 ori pe săptămână peste programul normal de lucru.



Aproape 40% dintre manageri muncesc peste program din cauza unui management defectuos al timpului, sarcinilor și coordonării departamentelor.

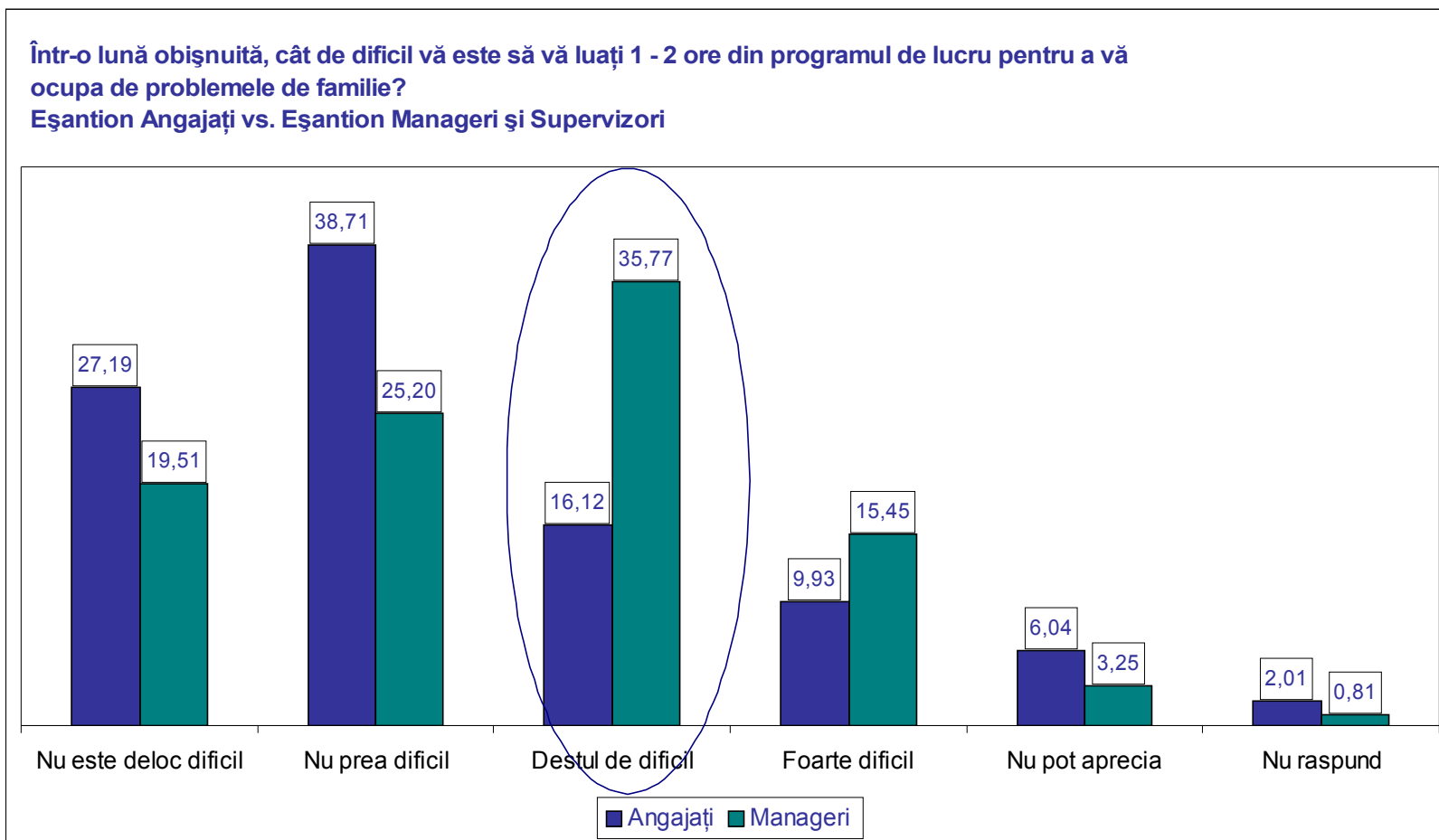


Peste 50% dintre manageri consideră că un angajat care muncește peste program este mai apreciat de conducere.

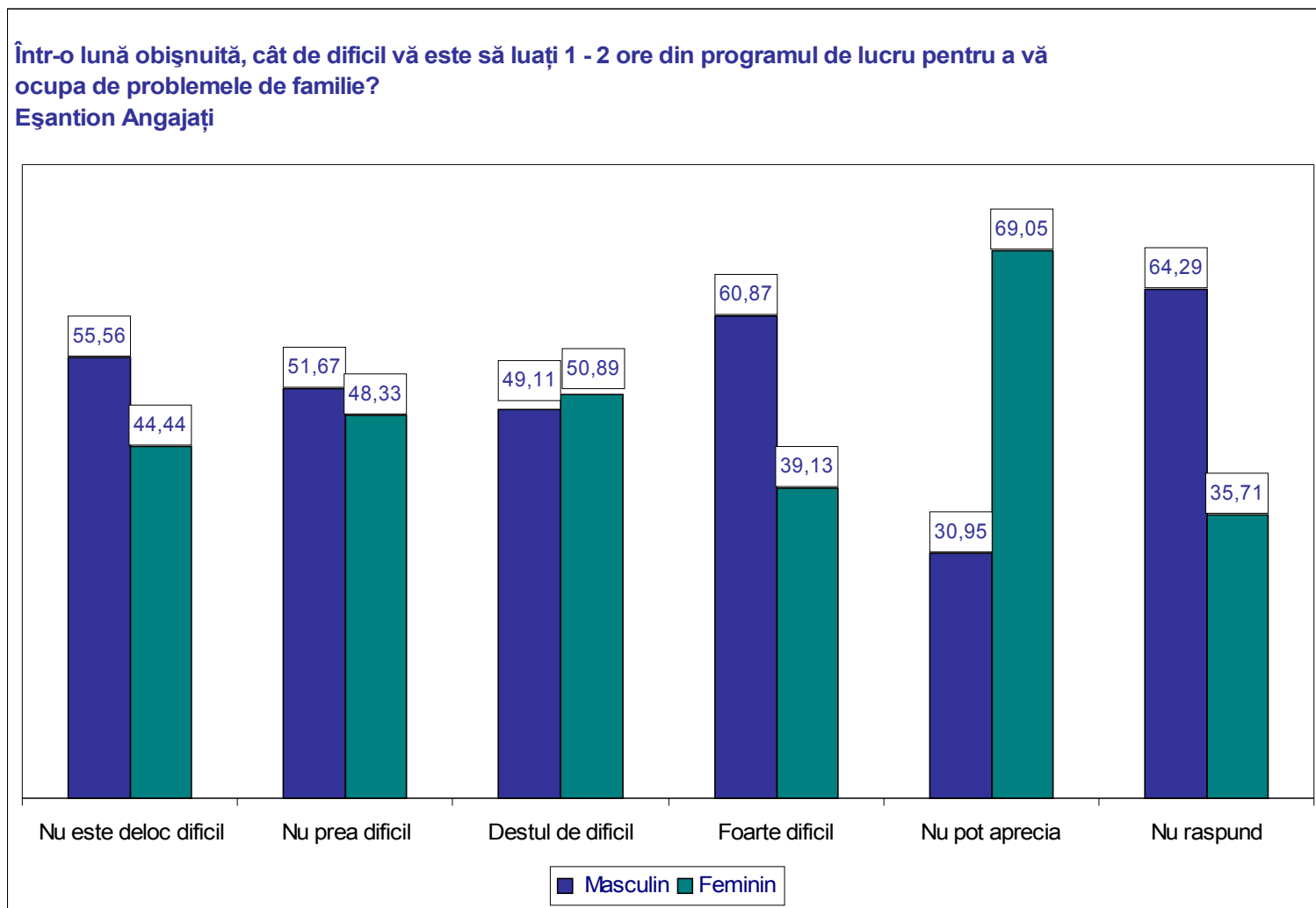


Peste 50% dintre manageri au dificultăți în a-și lua 1 - 2 ore libere pentru a se ocupa de probleme familiale.

Managerii, în mai mare măsură decât angajații, declară că au dificultăți în a-și lua ore libere pentru rezolvarea problemelor familiale, într-o lună de lucru obișnuită.

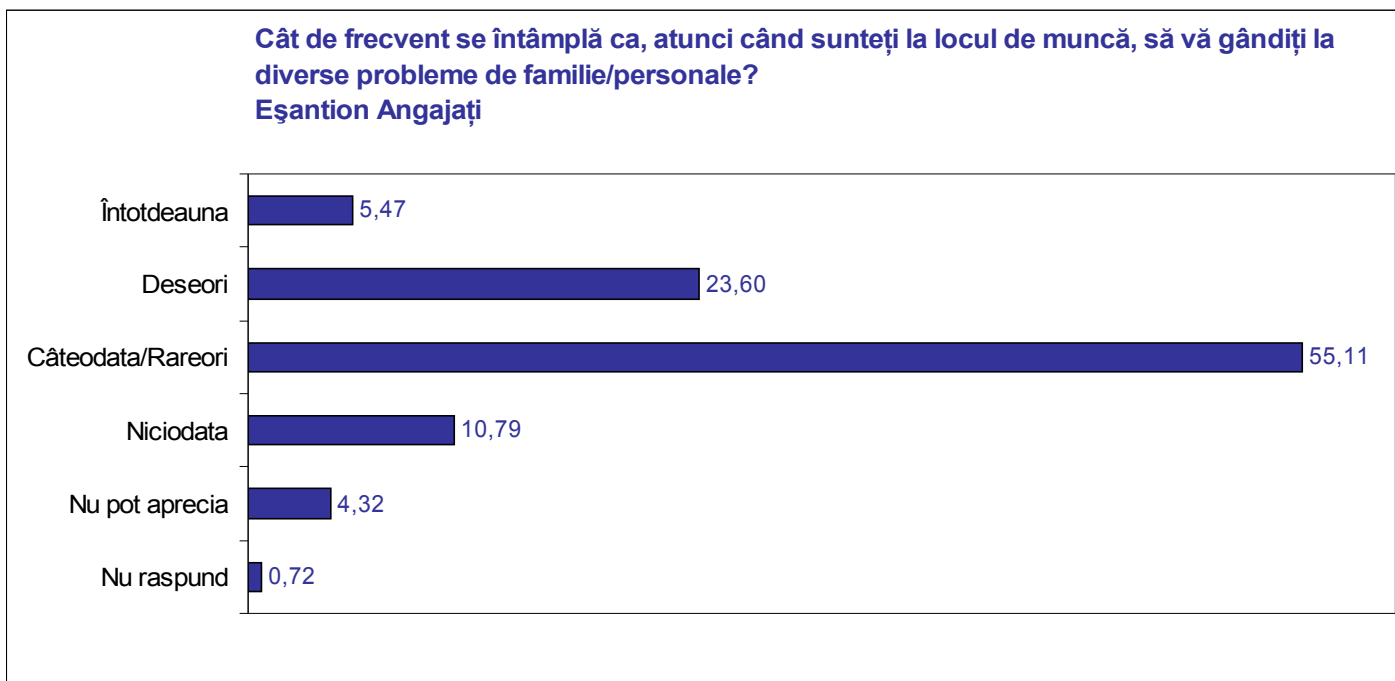


Există mici diferențe între femei și bărbați în ceea ce privește dificultatea în a-și lua ore libere pentru rezolvarea unor probleme familiale.¹

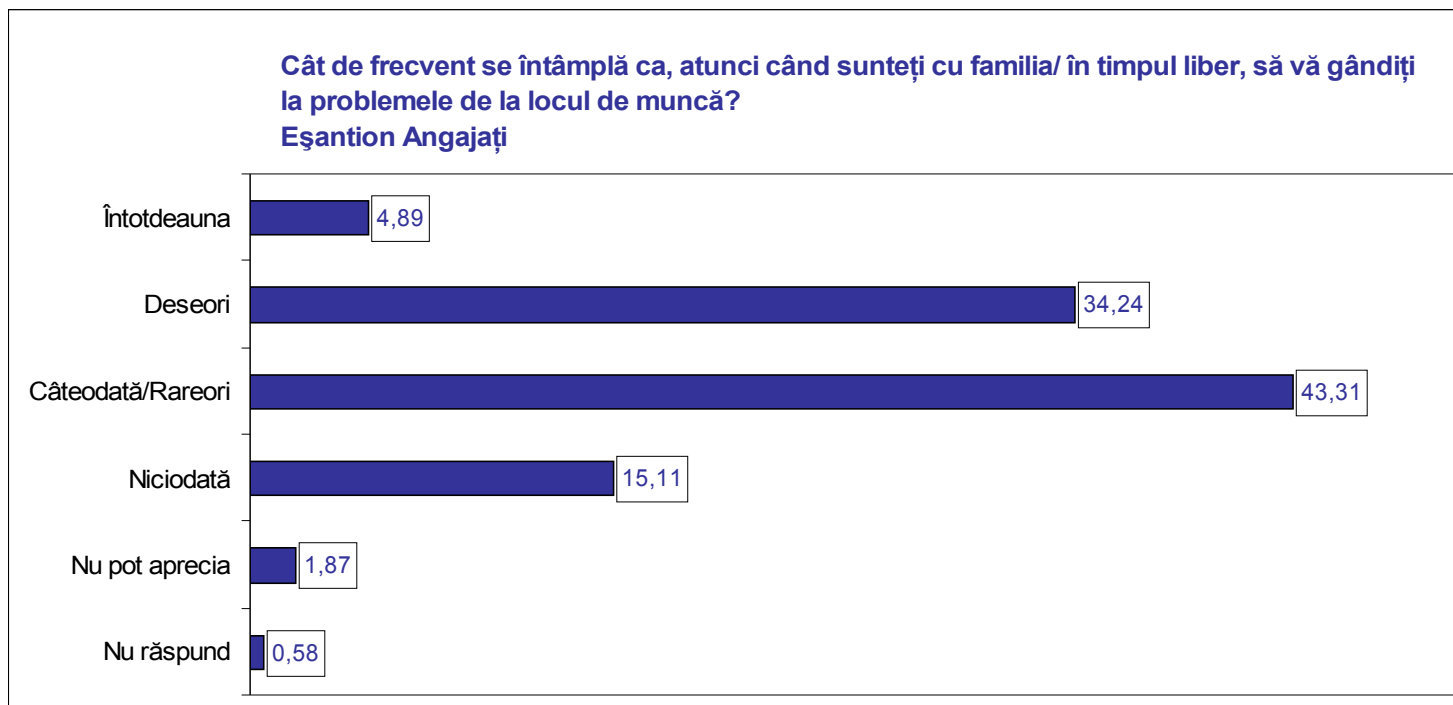


¹ Datele sunt prezentate prin raportarea femeilor și a bărbaților la totalul celor care declară o anumită dificultate în a lua ore libere pentru rezolvarea problemelor personale.

Cel puțin un angajat din 4 se gândește deseori, atunci când este la locul de muncă, la diverse probleme de familie/personale.

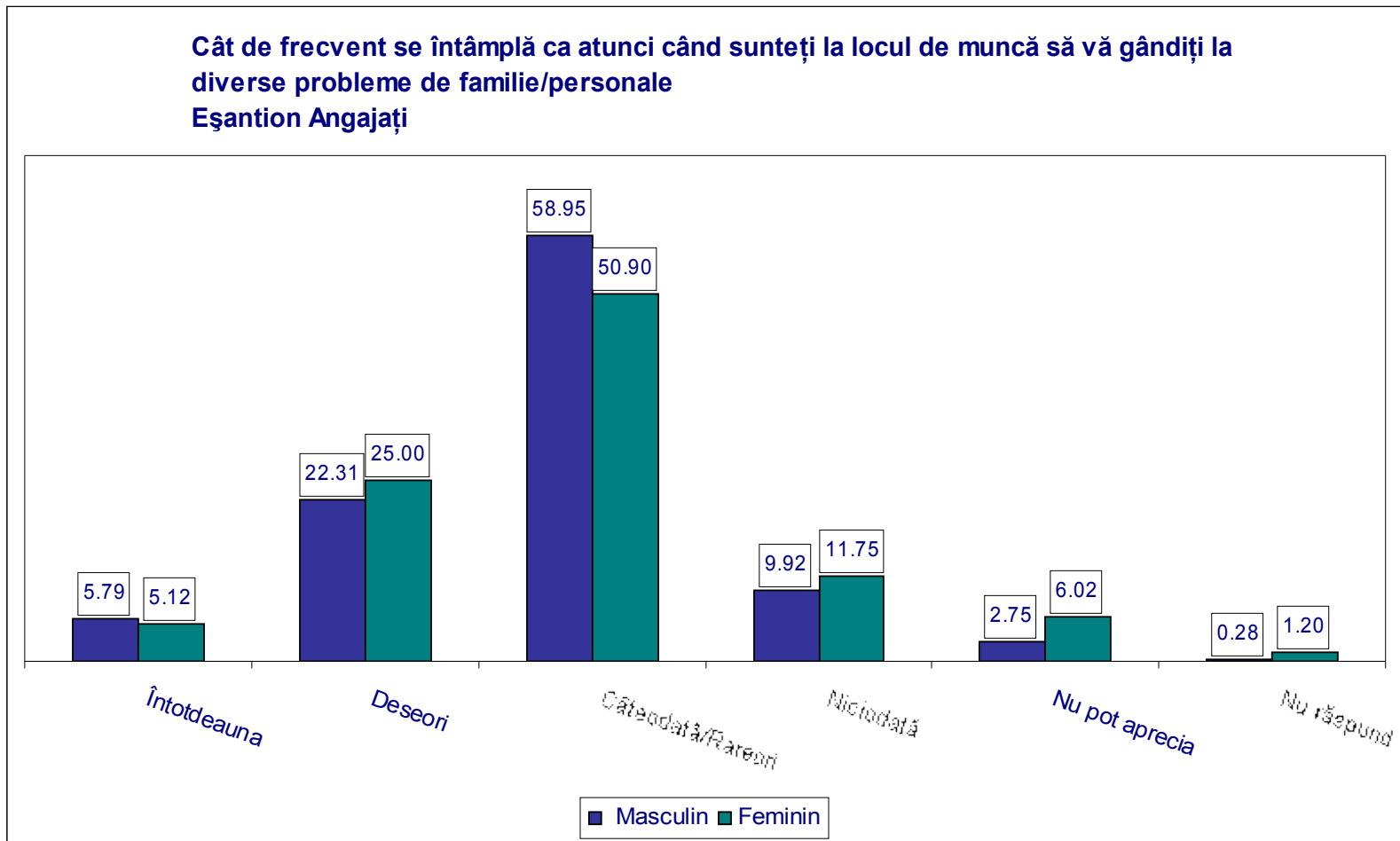


Cel puțin un angajat din 3 se gândește deseori, atunci când este cu familia/ în timpul liber, la problemele de la locul de muncă.



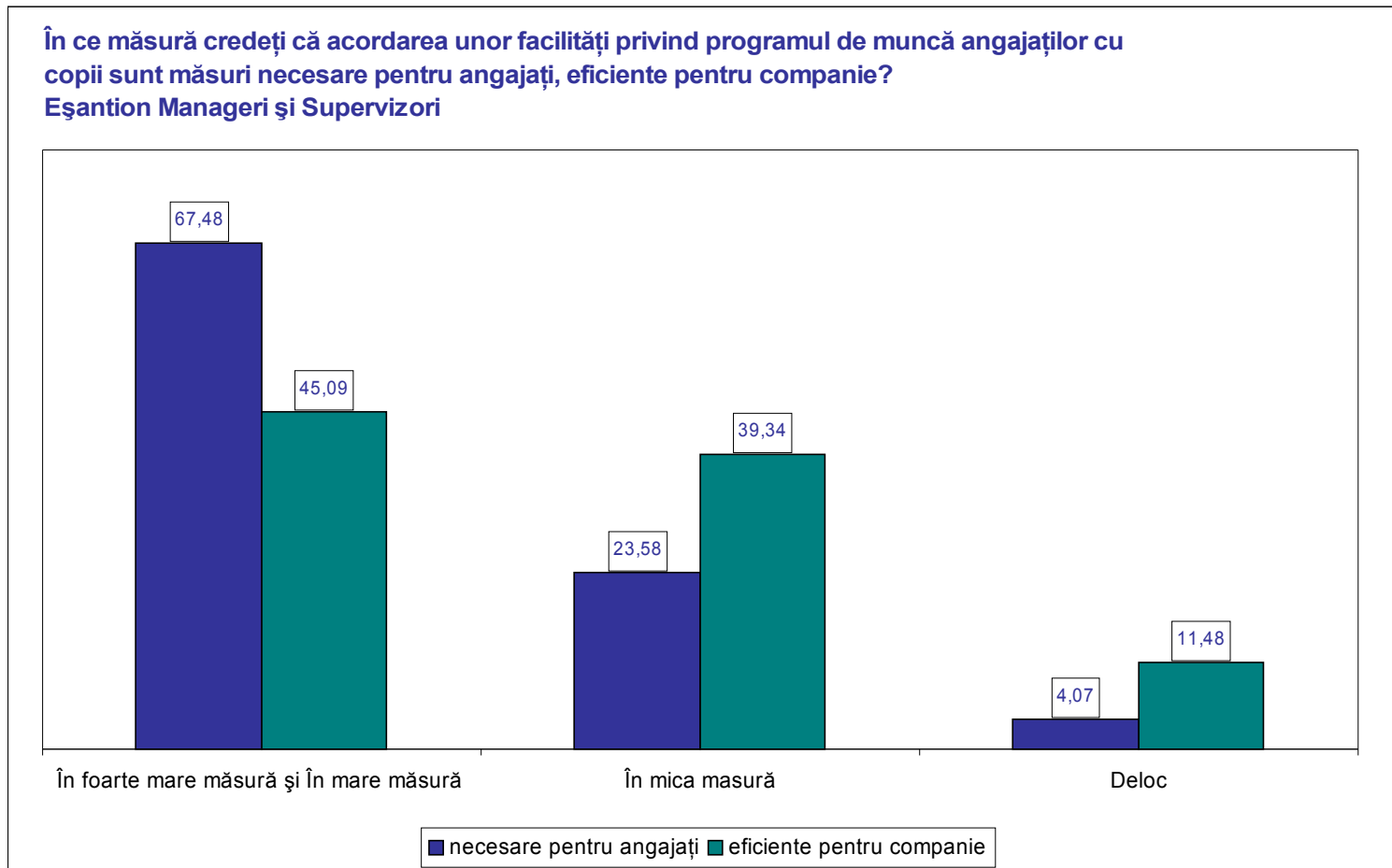
Diferențele dintre femei și bărbați sunt ne semnificative, în ceea ce privește frecvența cu care angajații se gândesc la problemele de familie/personale atunci când se află la locul de muncă.

25% dintre femei și 22,31% dintre bărbați se gândesc deseori la problemele personale în timpul orelor de lucru, iar aproape 60% dintre bărbați și 51% dintre femei se gândesc rareori la problemele personale.



Peste 60% dintre manageri consideră că măsurile de acordare a unor facilități privind programul de muncă (ore diferite de începere și de terminare a programului, număr redus de ore de muncă, interval și durată diferite privind pauza de prânz etc.) sunt necesare pentru angajați.

45% dintre manageri consideră că aceste măsuri sunt utile și pentru companie/organizație.



Privind facilitățile/programele pentru angajații cu copii, unii dintre managerii de resurse umane consideră că²:

- **Sunt utile** pentru că: se mențin în organizație angajați valoroși; se cheltuie mai puțini bani pentru recrutarea și formarea de noi angajați; oamenii din organizație sunt mai motivați și mai fideli acesteia;

Dar că:

- **Nu pot fi realizate** pentru că necesită resurse financiare, materiale și umane pe care organizațiile nu le au (referire la grădinițe pentru copiii angajaților);

În timp ce alții consideră că:

- **Nu sunt eficiente** pentru companie/organizație pentru că produc dezechilibre de tipul:
 - apar probleme care nu pot fi rezolvate pentru că angajatul nu este la muncă;
 - dacă angajatul începe programul de lucru mai devreme decât managerul său, munca acestuia nu poate fi evaluată;
 - se încurajează acest tip de program de muncă, și din ce în ce mai mulți angajați vor dori să aibă un astfel de program.

² Informații extrase din interviurile realizate cu managerii de resurse umane

Cum se promovează și evaluează angajații?

Cine ajunge să fie promovat?

Cum sunt evaluați angajații?

Cum „citim” aceste date?

Aspecte cheie care ne ajută să analizăm datele cercetării.

- O decizie corectă de promovare este aceea care a fost luată **pe baza performanței ridicate a angajatului, adică a rezultatelor sale bune în muncă.**
- Pentru a oferi informații relevante pentru promovare, performanța angajatului trebuie corect evaluată, pe baza unor indicatori referitori la numărul și calitatea sarcinilor îndeplinite, modul în care comunică colegilor/șefilor aspecte relevante despre situațiile de muncă, modul în care gestionează activitățile și relațiile de muncă etc.
- Ambiguitatea proceselor de promovare și evaluare favorizează discriminarea angajaților. Lipsa unor indicatori de performanță obiectivi conduc managerii către decizii de promovare luate în baza propriilor percepții despre performanță, respectiv percepții despre munca femeilor care pot fi diferite de cele despre munca bărbaților.
- Atitudinile și opiniile despre competențele femeilor și bărbaților ca manageri, influențează luarea unei decizii optime de promovare.

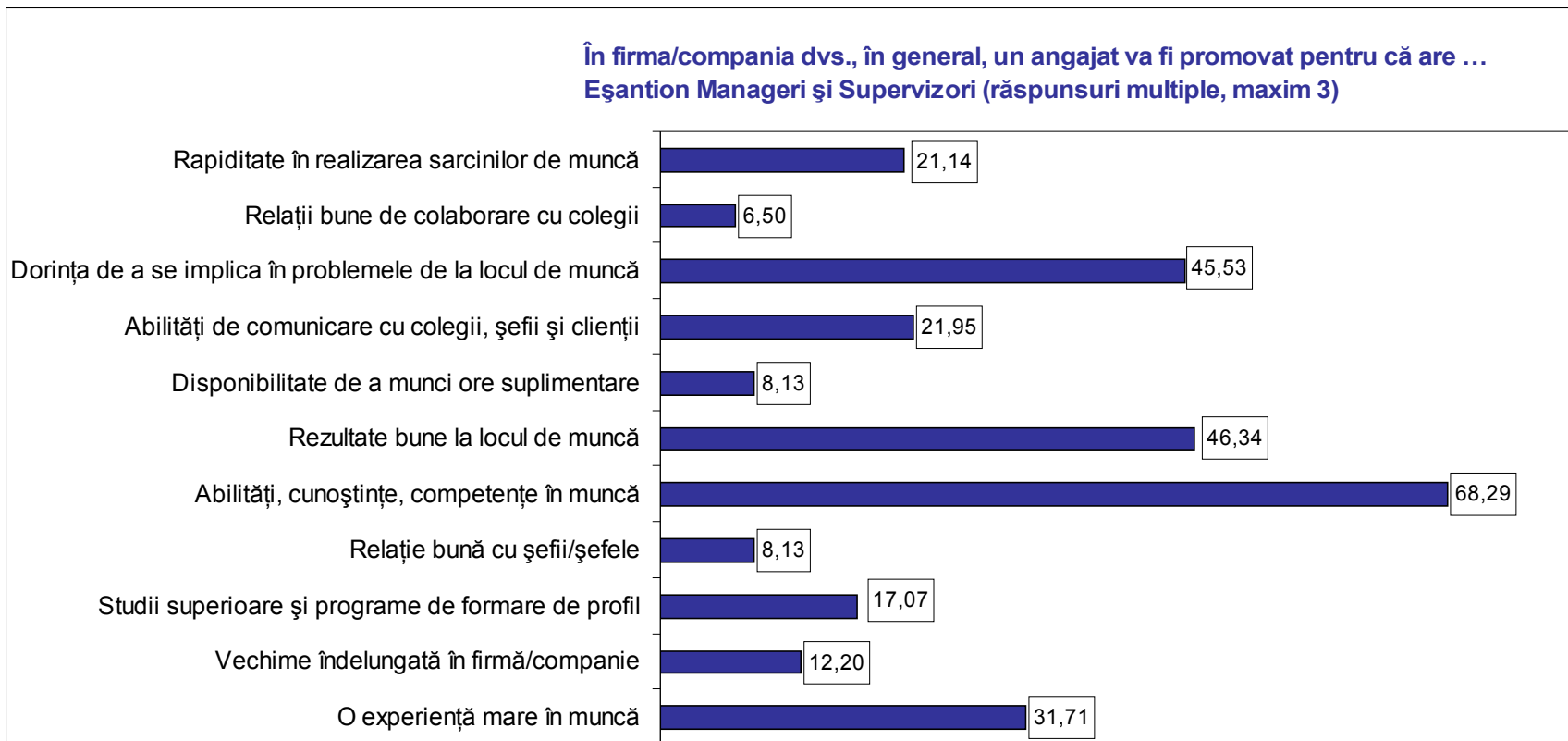
Ce spun datele acestui studiu:

.. că:

- Mai puțin de jumătate dintre manageri consideră că “rezultatele bune în muncă” reprezintă unul din primii 3 factori care a contat în propria promovare și care determină promovarea unui angajat din firma/compania în care lucrează.
- Evaluarea performanțelor angajaților se realizează după proceduri și criterii mai puțin standardizate.
- Cei mai mulți angajați și manageri consideră că femeile întâmpină mai multe bariere în dezvoltarea carierei și că bărbații sunt preferați pentru posturi de conducere.

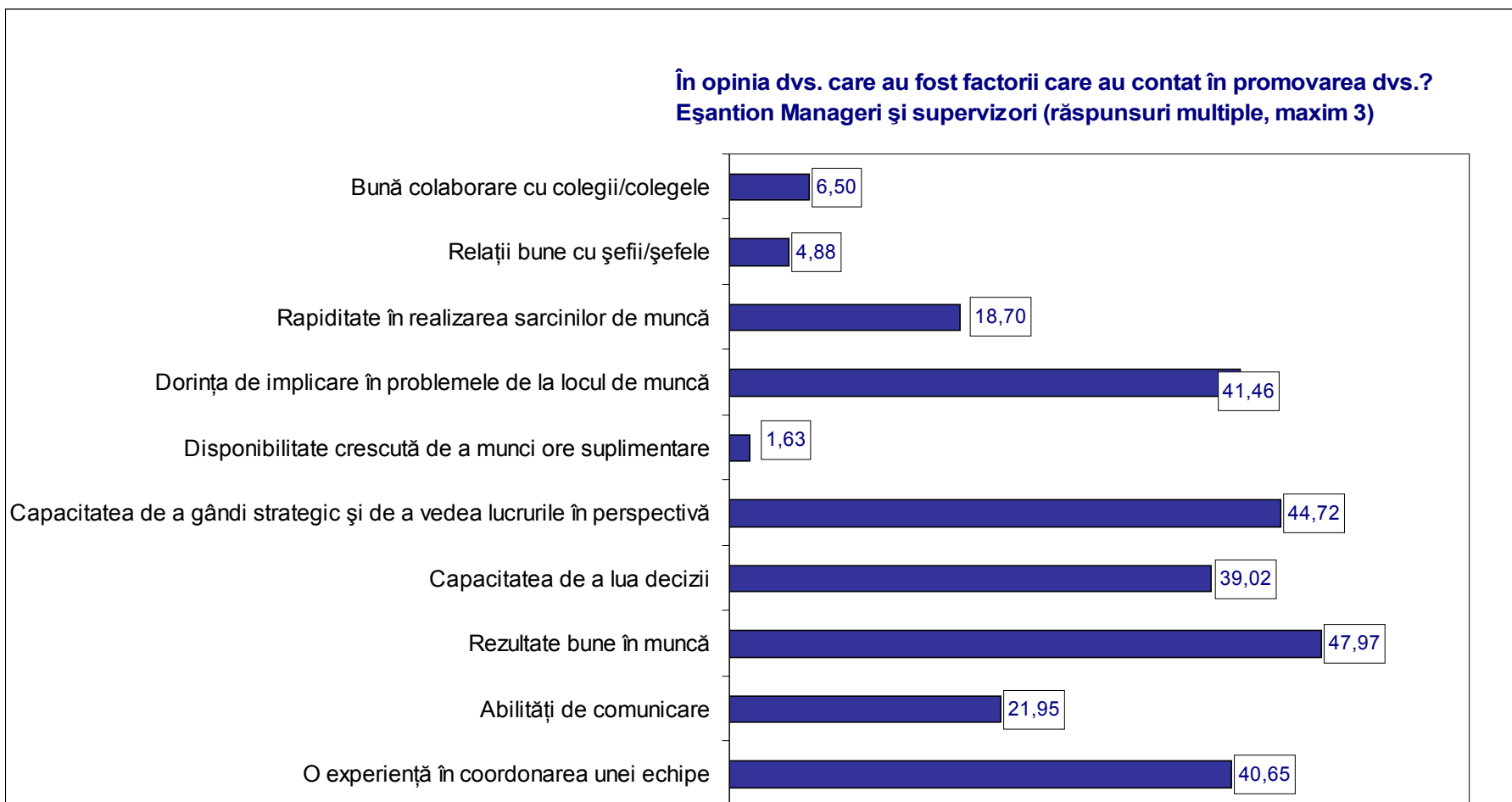
Doar 46,34% dintre manageri consideră că “rezultatele bune în muncă” reprezintă unul din primii 3 factori care determină promovarea unui angajat din firmă/companie.

Managerii consideră că dorința angajaților de a se implica în rezolvarea problemelor de la locul de muncă este al doilea factor care determină promovarea unui angajat (peste 45% dintre manageri, față de doar 18% dintre angajați, au menționat acest factor în primii 3 care contează pentru promovare).



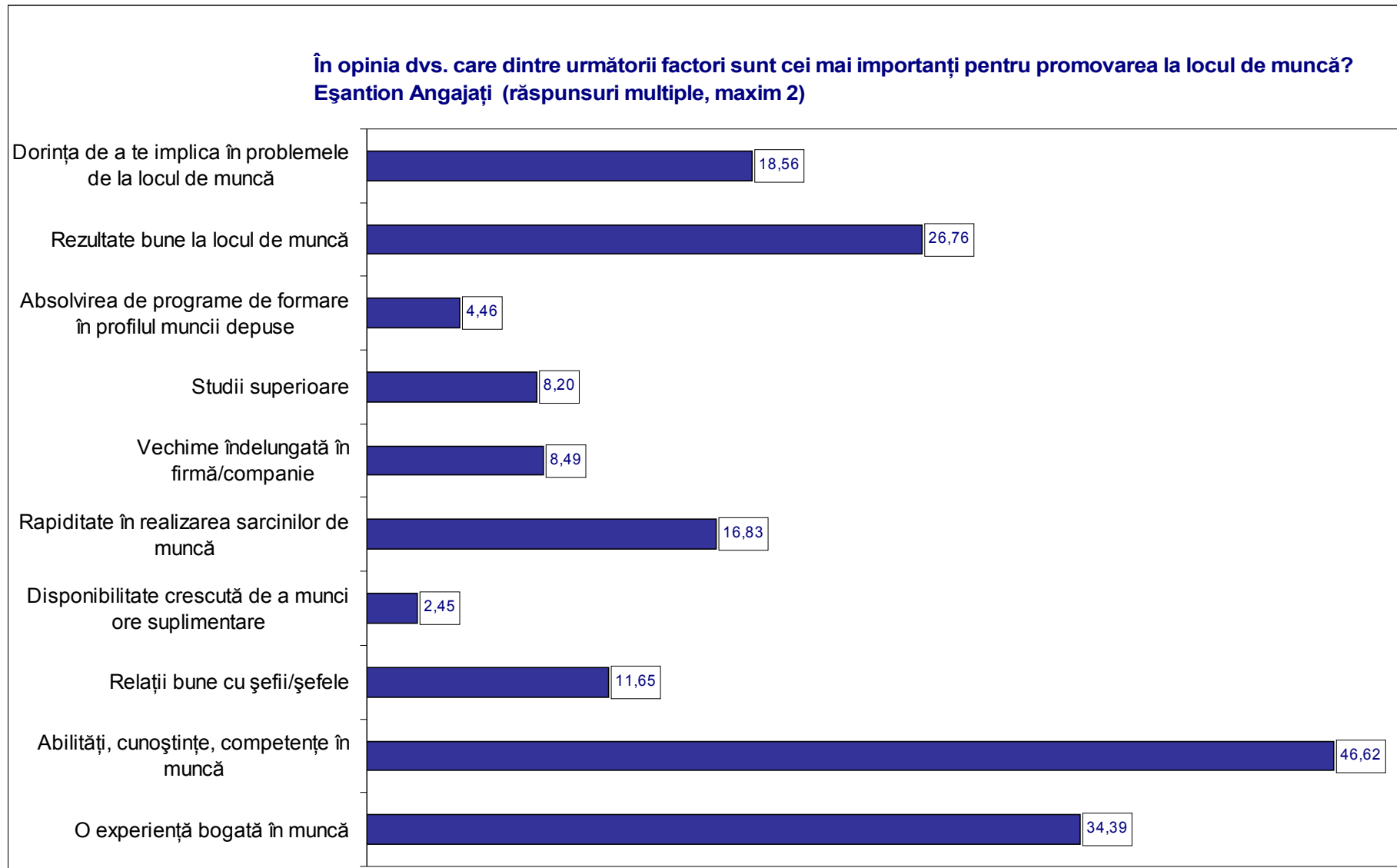
Doar 47% dintre manageri consideră că “rezultatele bune în muncă” au reprezentat unul din primii 3 factori care a contat în propria promovare.

Capacitatea de a gândi strategic și de a vedea lucrurile în perspectivă, precum și rezultatele bune în muncă sunt factorii menționați de cei mai mulți dintre manageri ca fiind cei care au contat în promovarea lor.



De două ori mai puțini angajați decât manageri consideră că “dorința de a te implica în problemele de la locul de muncă” este unul din primii doi factori care contează în promovare.

Aproape un angajat din 2 consideră că abilitățile, cunoștințele și competențele în muncă reprezintă unul din primii 2 factori care contează în promovare.



Percepții ale angajaților despre criteriile care stau la baza angajării și promovării

Angajarea și promovarea pe bază de competențe versus recomandări.

Angajații consideră că rareori un loc de muncă bine plătit este obținut pe criterii de competență. “Recomandarea” contează cel mai mult. Acest lucru e valabil și pentru celelalte procese, de tipul: promovare la locul de muncă, motivare a angajaților, negociere a salariilor. În special angajații cu locuri de muncă slab plătite sunt convinși și frustrați de faptul că un loc de muncă bine plătit nu se poate obține decât cu pile sau bani.

În opoziție, cei care lucrează în firme private multinaționale sunt convinși de corectitudinea examenului și evaluărilor permanente din firmă, criteriul cel mai important pentru a accede la un post bun și a-l menține, fiind nivelul profesional; totuși, recunosc că uneori contează și recomandarea cuiva, care deja lucrează în firma respectivă (focus-grupuri).

De asemenea, opinia dominantă este că, în sectorul privat, angajarea se face mult mai frecvent pe bază de competență în raport cu sectorul de stat.

Modele de promovare.

O mare parte dintre angajați nu cunosc modele de promovare, criteriile clare, despre care să dețină informații încă de la angajarea în organizația respectivă. Situațiile cele mai dificile apar în cazul salariaților cu studii medii din întreprinderile foarte mici, unde promovarea pare să fie un capriciu al managerului și este, de fapt, confundată cu premiarea (de cele mai multe ori o sumă mică de bani pe care, pentru a o obține, angajatul are de făcut o normă cu mult peste puterile lui). Acest tip de premiere acționează ca un bumerang asupra eficienței salariatului respectiv, angajatul preferând să nu facă efortul de a o obține.

„Cu cât ești mai capabil, cu atât ți se pun piedici mai mari.”

„Trebuie să faci pe prostul ca să poți să...” (opinii angajați, focus-grupuri).

Nu se bucură de modalități de premiere mai creative sau mai organizate, nici salariații cu studii superioare din întreprinderi de stat sau întreprinderi private românești. Impresia generală, de fapt este că: *„nu ai un stimulent când ai rezolvat ceva, de exemplu când ai rezolvat un caz, beneficiar fiind angajatorul. Nu ești motivat cu absolut nimic să o ții pe linia cea bună, nu-ți dă nimic indiferent cât ai face, și îl vezi pe colegul tău care are salariul dublu față de al tău și oarecum te trage în jos treaba asta.”*

Singurele cazuri în care se poate vorbi de un sistem de promovare a angajaților relativ coerent este cazul întreprinderilor multinaționale, în care există un sistem de monitorizare și evaluare a performanței angajaților bazat nu doar pe impresii subiective, ca în cazul celor mai multe din întreprinderile autohtone.

Percepții ale managerilor și responsabililor de resurse umane despre criteriile care stau la baza angajării și promovării

Sisteme de evaluare a performanței în vederea promovării.

Un număr foarte mic din firmele vizate evaluează performanța angajaților folosindu-se de instrumente de resurse umane valide. Impresia generală este că acest capitol al proceselor de

resurse umane este tratat de cele mai multe ori superficial, considerat ușor de rezolvat prin mijloace proprii, adică bazat pe intuiție.

„Performanțele plus atașamentul față de firmă, ideile care pot aduce profit firmei, capacitatea omului de a ajuta și în afara orelor de program”. Un om atașat nu neapărat lucrează după program, dar are idei care ajută firma (observă că se strică ceva în firmă și în timp ce unul trece nepăsător respectivului îi pasă și pune acel lucru undeva unde să nu se strice).

Criterii care stau la baza promovării.

Când discută despre promovare, managerii (interviuri) iau în considerare în primul rând **gradul de implicare și eficiența**. Implicarea angajaților este înțeleasă fie ca un comportament adecvat față de clienți, fie ca atașament față de locul de muncă, fie ca integrare în colectiv.

Eficiența este apreciată mai ales de către managerii mai în vârstă sau care activează în firme cu o anumită vechime pe piață. Gradul de implicare este considerat esențial pentru evaluare de către managerii tineri sau care activează în firme noi pe piață.

În ceea ce privește promovarea, foarte puține firme pot spune cât durează procesul de decizie. În firmele mici nu se pune problema promovării, iar în unele din firmele medii și mari, promovările se fac conjunctural.

"Se discută promovarea de top și middle-management în termenii: „Avem persoană în interior?” Este recomandată persoana din poziția imediat inferioară de către șefii direcți. Decizia de promovare este luată de obicei în decurs de o lună de zile”. (interviuri manageri)

Responsabilii de resurse umane consideră că, în general, firmele mari evaluează performanțele angajaților periodic, folosind trei criterii:

1. procentul realizat din sarcinile îndeplinite;
2. calitatea execuției;
3. atașamentul față de firmă-implicarea în sarcinile de serviciu.

Percepții ale furnizorilor de servicii de personal despre criteriile care stau la baza angajării și promovării

Criterii de promovare.

Perspectiva despre criteriile de promovare a angajaților din firmele pe care subiecții interviurilor le consultă, nu diferă foarte mult de ceea ce cred managerii despre promovare. Foarte puțini au putut da exemple concrete de modalități de evaluare a performanței angajaților mai eficiente decât altele. În orice caz o combinație între criterii de performanță și profil personal al angajatului ar fi în opinia unora, soluția cea mai bună pentru un management performant.

Ține de resursele de comunicare ale fiecărei persoane („carisma persoanei, capacitatea ei de a crea relații”). Există și sisteme de evaluare bazate pe cifre.

„Din ce în ce mai multe companii mizează pe performanță și au sisteme de evaluare a performanțelor, management pe obiective ș.a.m.d. Un alt criteriu ar fi cel tradițional al vechimii

În firmă...n-aș crede că se mai folosește formal, ci informal acest criteriu...senioritatea, experiența sunt clar legate de performanță. Se presupune că, cu cât e mai vechi cu atât e mai competent, mai apt, cunoaște mai bine...”

Promovarea în multe companii se face și în funcție de performanțele profesionale, dar nu este un criteriu de bază. Profilul personal este mai important decât profesionalismul. Ex. când vrei să promovezi o persoană pe un post de conducere, importante nu sunt realizările ci profilul psihologic (trebuie să fie acceptat și dorit de echipă).

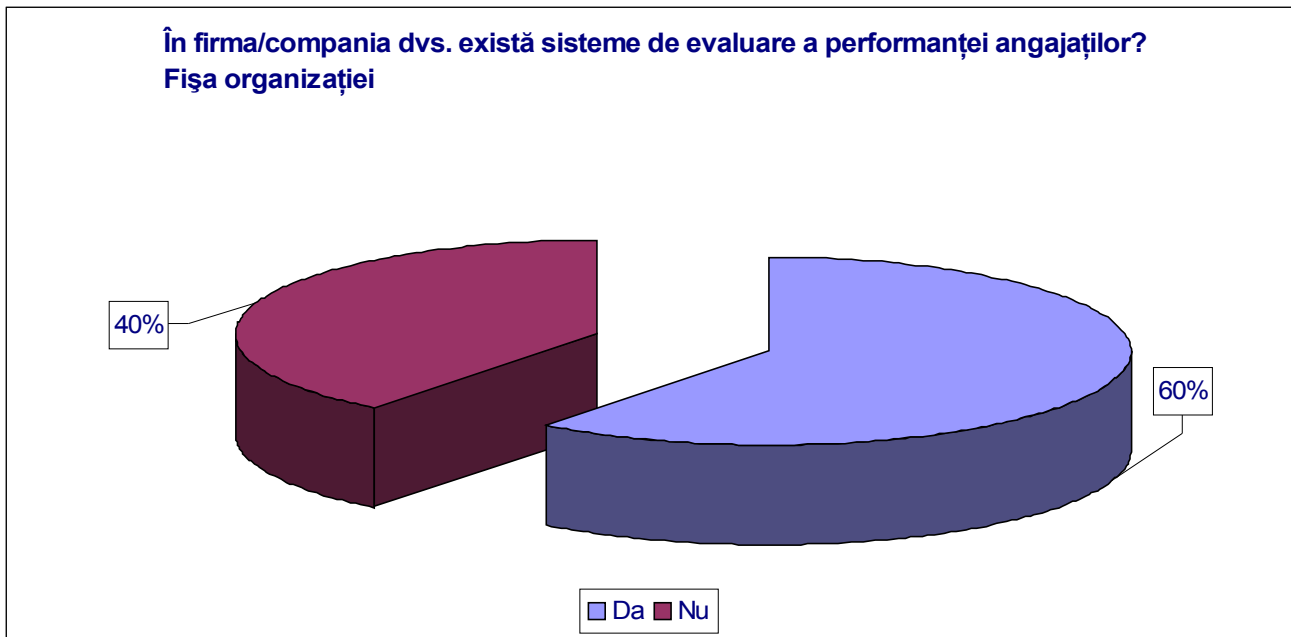
În cazul promovării, este foarte important profilul personal al candidatului la promovarea într-un post de conducere, descris în termenii unor trăsături acceptabile, dezirabile din punctul de vedere al echipei pe care urmează să o conducă (interviuri cu furnizorii de servicii de personal).

Furnizorii de servicii de personal (interviuri) amintesc **două stiluri de evaluare a performanțelor:**

- a) bazate pe sisteme moderne (de ex. conform managementului prin obiective);
- b) tradițional.

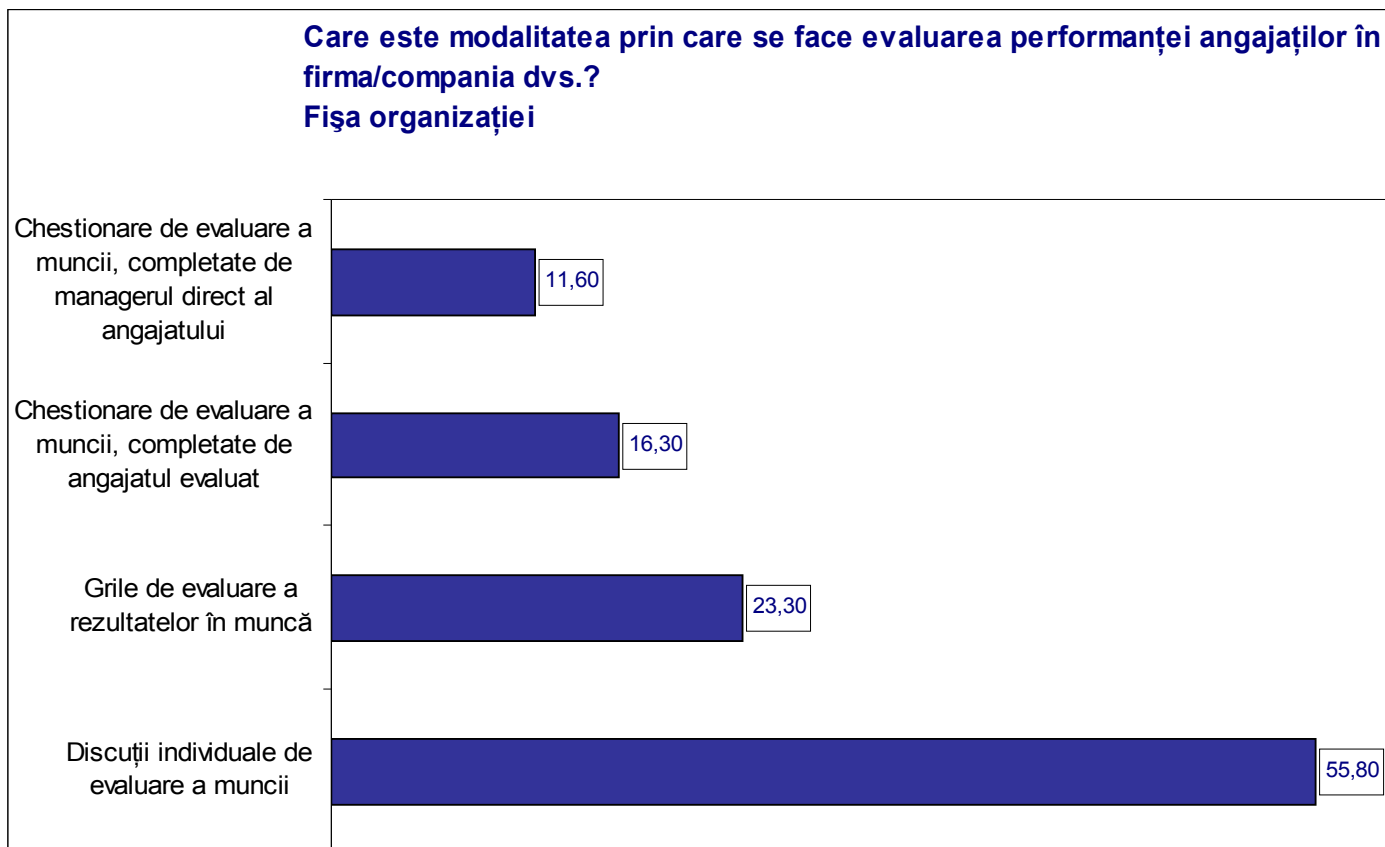
„Se presupune că, cu cât un angajat e mai vechi în organizație, cu atât e mai competent, mai apt, cunoaște mai bine...” (opinie furnizor de servicii de personal). Un număr mic de manageri de resurse umane (interviuri cu responsabili resurse umane) cred că evaluarea performanțelor angajaților se realizează pe baza unor tehnici elaborate, științifice. În schimb, se afirmă că, în practică se utilizează cel mai des **procedeele informale**, bazate pe intuiție: *„Performanțele, plus atașamentul față de firmă, ideile care pot aduce profit firmei, capacitatea omului de a ajuta și în afara orelor de program”*.

40% dintre organizațiile incluse în studiu declară că nu au sisteme de evaluare a performanței angajaților.³



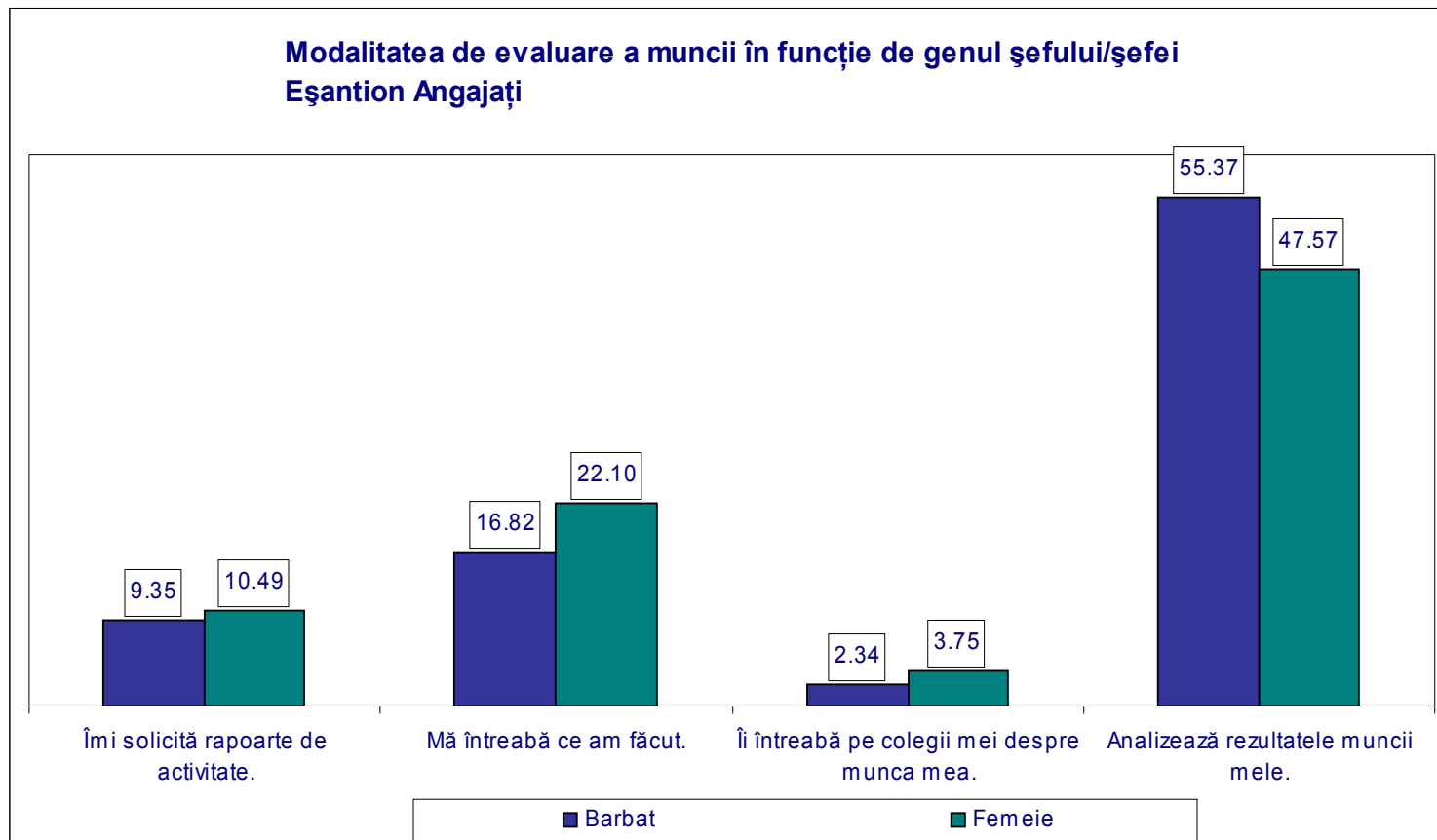
³ Fișa organizației este chestionarul completat de managerul de resurse umane sau inspectorul de personal din organizațiile incluse în cercetare.

În mai mult de jumătate din organizațiile care declară că au sisteme de evaluare a performanțelor angajaților, aceasta se face în cadrul unor discuții individuale.



Nu există diferențe semnificative în ceea ce privește modalitatea de evaluare a muncii angajaților în funcție de sexul managerului direct (care îi coordonează).

Atât bărbații cât și femeile manageri își evaluează angajații aflați în subordine preponderent prin “analizarea muncii acestora”.



Diferențe între femei și bărbați în ceea ce privește promovarea.

În majoritatea cazurilor, opinia generală este că, în procesul de promovare, sunt sesizabile diferențe între situația femeilor și situația bărbaților. Bărbații pot promova în poziții ierarhice superioare mai ușor decât femeile, în pofida faptului că acestea din urmă sunt văzute ca fiind mai atente și mai preocupate de pregătirea lor profesională. Bărbaților le sunt asociate, de cele mai multe ori, aceleași calități care sunt asociate cu conceptele de conducere și management. Femeile, pe de altă parte, sunt văzute ca având mai multe dificultăți în procesul de promovare.

Majoritatea managerilor de resurse umane observă faptul că există mai puține femei de succes decât bărbați, însă acest lucru este acceptat ca realitate și neanalizat, este văzut drept fatalitate, ca lucru ce se întâmplă fără ca ei să poată interveni în acest sens.

1. Furnizorii de servicii de resurse umane pun pe seama întâmplării faptul că în funcțiile de top management se află mai mult bărbați decât femei. În anumite domenii, oamenii cu experiență care pot fi promovați în funcții de conducere sunt în general bărbați. Faptul că în general în România femeia e mai puțin văzută în top management poate să fie, după spusele unora, un model de care e greu să ne desprindem.

“Probabil că e și un model social în care femeia nu este văzută ca business man. Probabil că la noi în țară lucrurile s-au mișcat un pic mai încet. Dar sunt multe femei de succes în poziții înalte. Mă gândesc că înainte de 1989 prejudecata asta era mult mai pregnantă, iar cei care au învățat business imediat după Revoluție au fost bărbații pentru că aveau deja poziții mai bune, posturi de conducere”.

Angajații consideră că **promovarea unei femei** se realizează mai lent decât a unui bărbat, ascunzând de obicei un sacrificiu. (focus-grupuri)

„Oamenii consideră că un bărbat nu are atâtea obligații ca o femeie și poate să muncească suplimentar sau poate să răspundă la orice chemare în afara programului. Pe când ea trebuie să vină acasă.”

„Ea, dacă știe că e programul de 8 ore, după 8 ore știe că are de făcut piața, are și un copil de dus la școală, o ședință la școală sau alte probleme pe lângă. Acasă, nu bărbatul ține casa cu o curățenie și o mâncare. Mai rar bărbații fac lucrurile astea.”

2. Însă opiniile angajaților referitoare la promovarea femeilor sunt determinate și de nivelul de frustrare acumulat în ceea ce privește locul de muncă. În consecință, cu cât frustrarea legată de locul de muncă actual e mai mare, cu atât e privită cu mai mare răceală promovarea femeilor. De cele mai multe ori argumentele sunt din sfera in justiției pe care o întâlnesc în toate situațiile de muncă. Unii dintre bărbații cu studii superioare din această categorie consideră că femeile promovează mai ușor, deci, în opinia lor “nedrept”. Ceilalți au impresia că femeile promovează mai greu decât bărbații pentru că familia le ocupă mai mult din timpul pe care l-ar putea aloca dezvoltării profesionale.

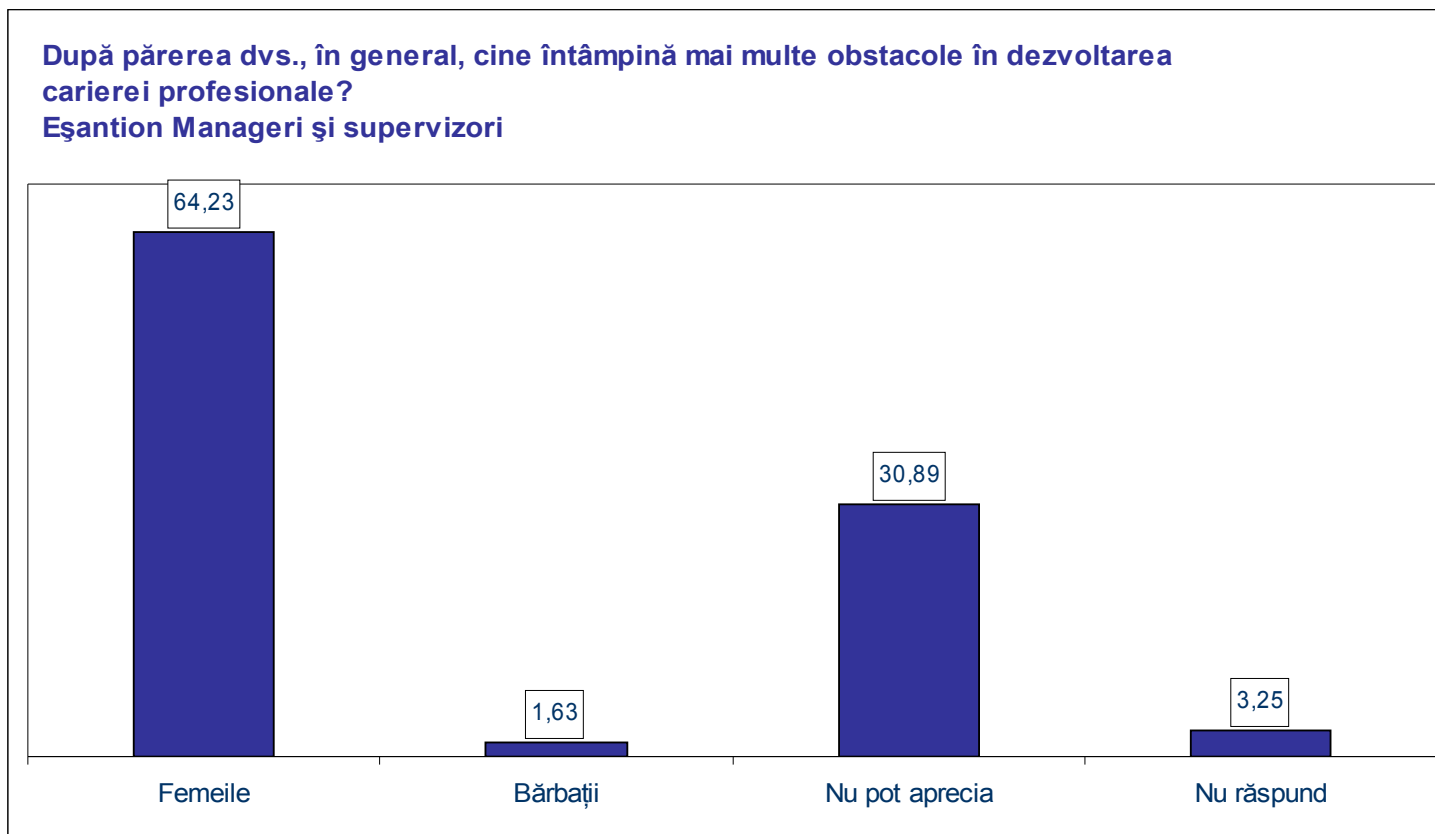
“Au altceva, un zâmbet, ceva, știu să se bage pe sub piele.”

“Femeile promovează mai ușor decât bărbații, părerea mea.”

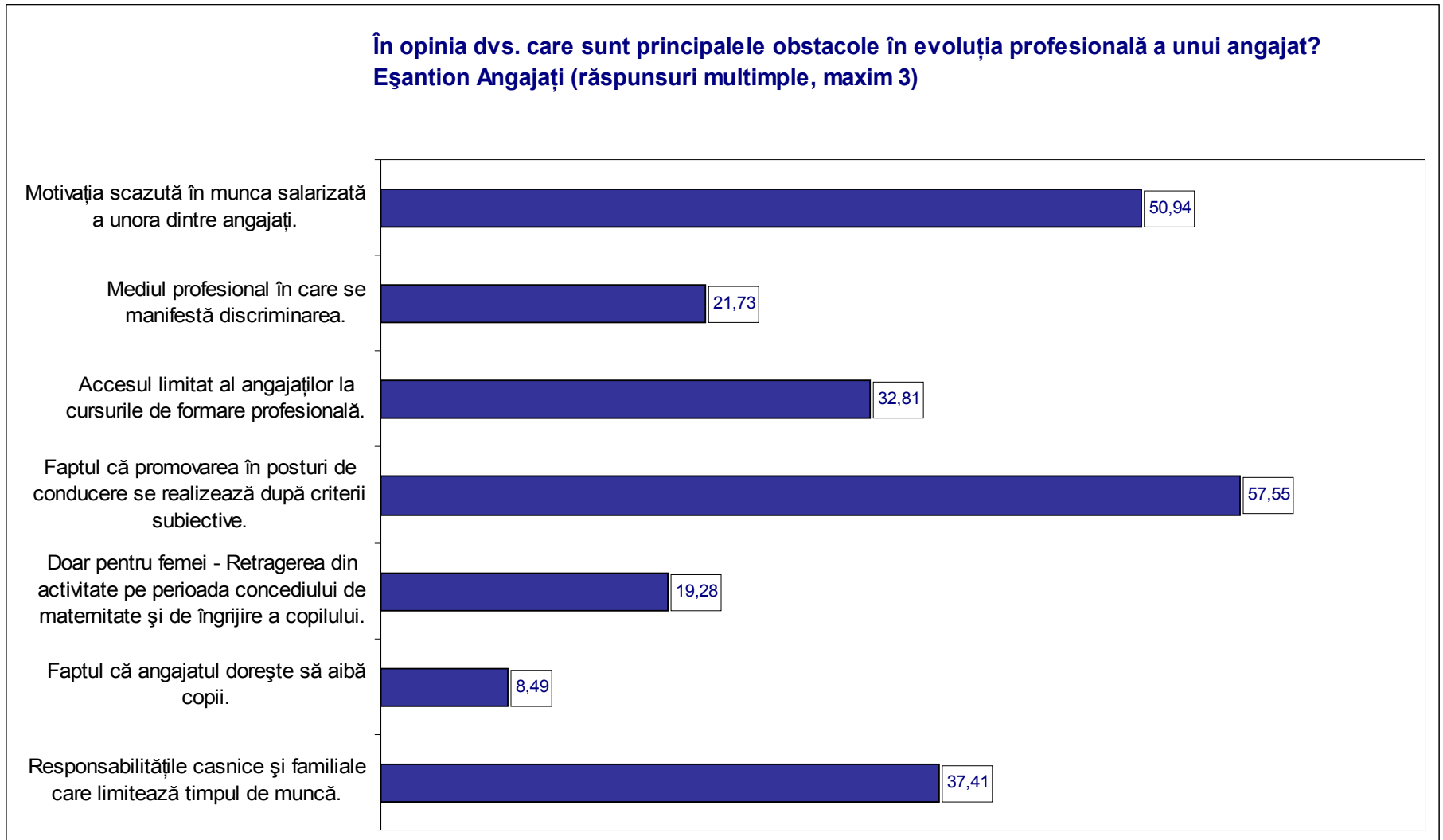
“Bine, sunt multe joburi care cer disponibilitate la deplasări. Iar o femeie e mai puțin disponibilă la deplasări în momentul în care are și o familie. Și atunci e normal să preferi un bărbat, că te gândești că va avea timp.”

“Am colegi care au terminat Politehnica, s-au angajat pe post de inginer, iar majoritatea fetelor care au terminat Politehnica, au plecat de pe nivelul de secretară.” (opinii angajați, focus-grupuri).

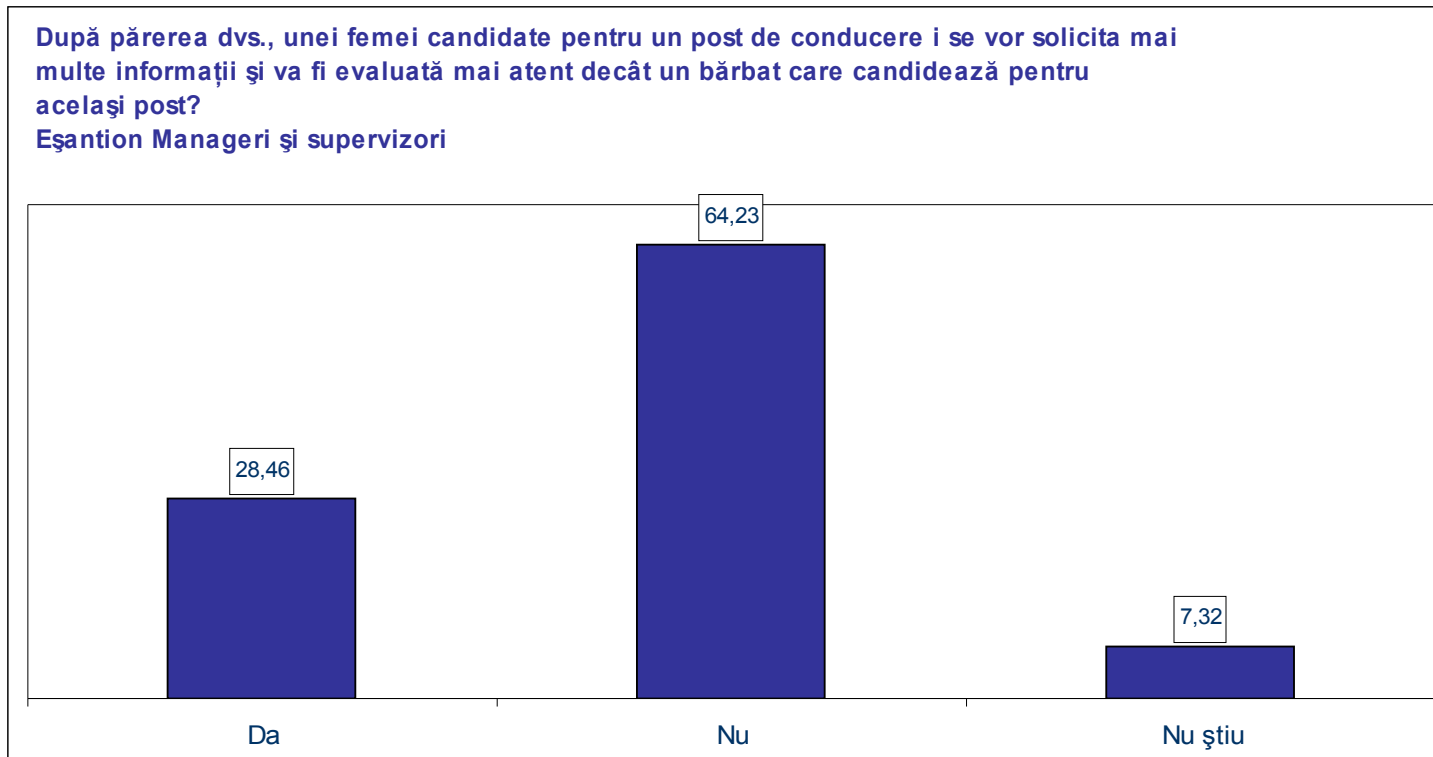
Peste 60% dintre manageri și supervizori consideră că femeile întâmpină mai multe obstacole în dezvoltarea carierei profesionale decât bărbații.



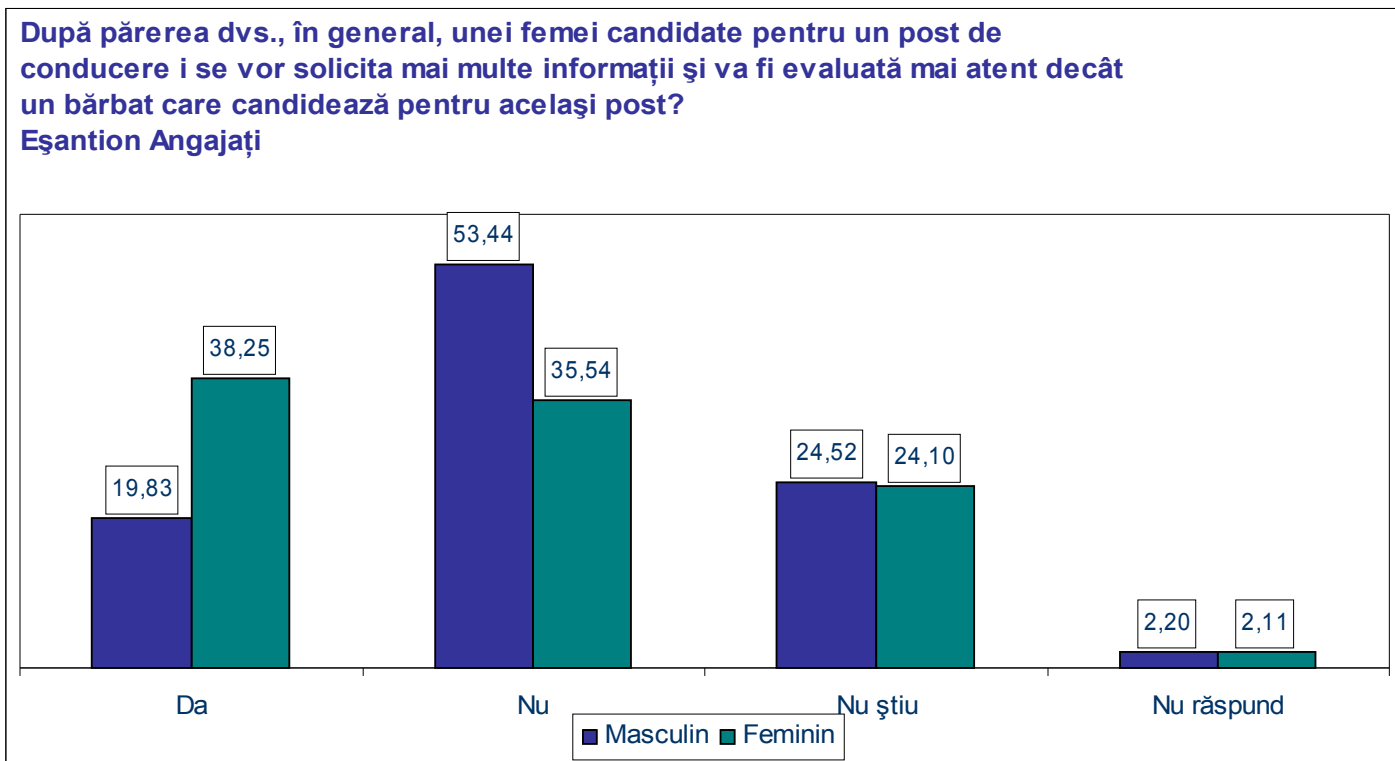
Mai mult de jumătate dintre angajați consideră că promovarea în posturi de conducere pe criterii subiective reprezintă unul din primele 3 obstacole în evoluția profesională a unui angajat.



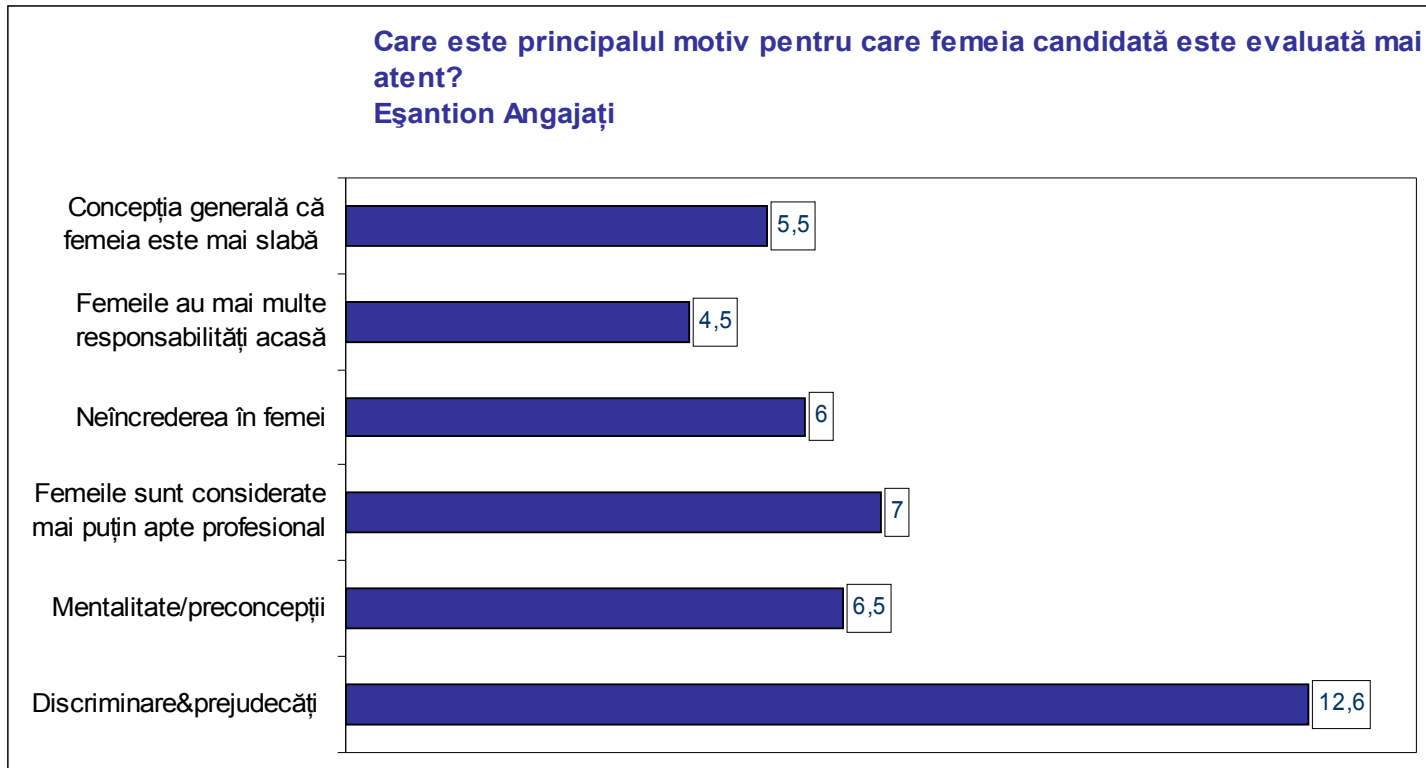
Mai mult de 2 manageri din 5 consideră că unei femei candidate pentru un post de conducere i se vor solicita mai multe informații și va fi evaluată mai atent decât un bărbat care candidează pentru același post.



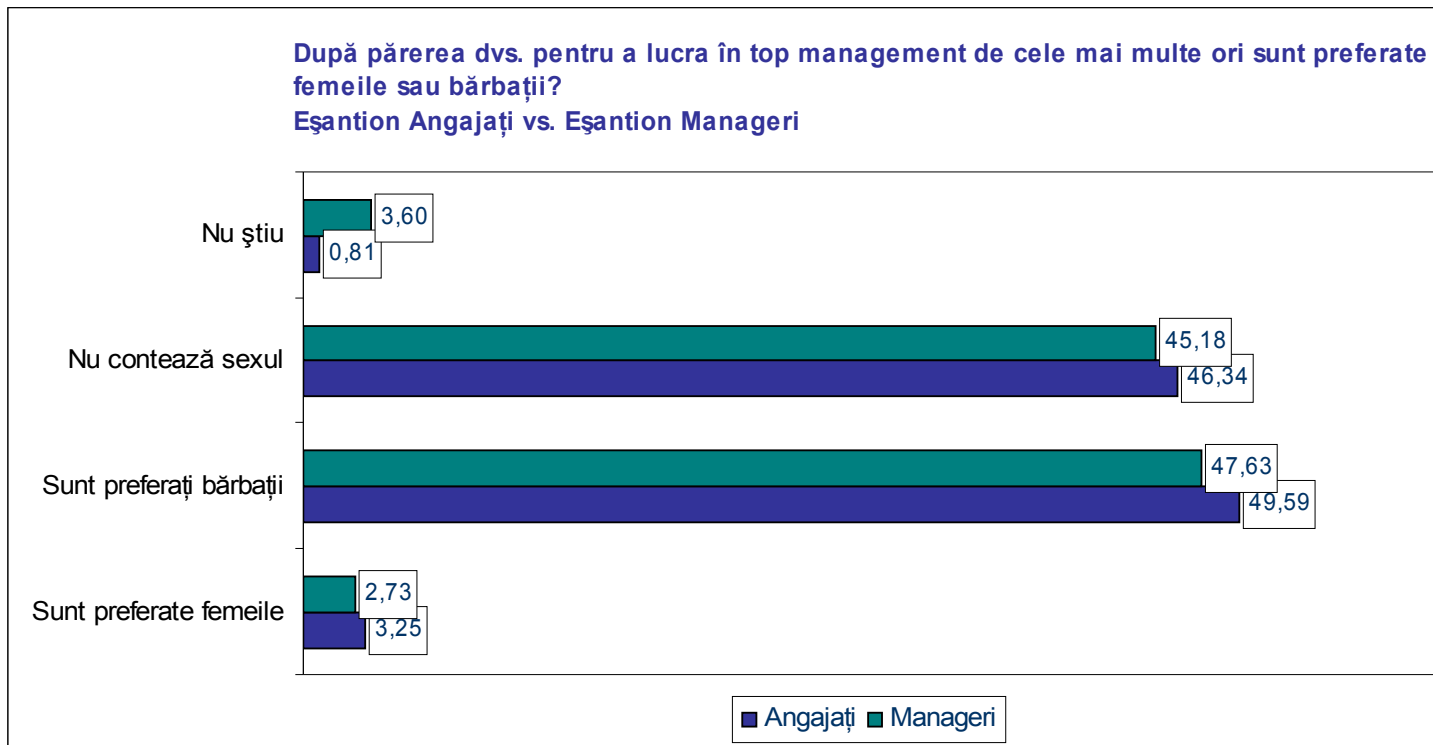
Aproape de 2 ori mai multe femei decât bărbați consideră că unei femei candidate pentru un post de conducere i se vor solicita mai multe informații și va fi evaluată mai atent decât un bărbat care candidează pentru același post.



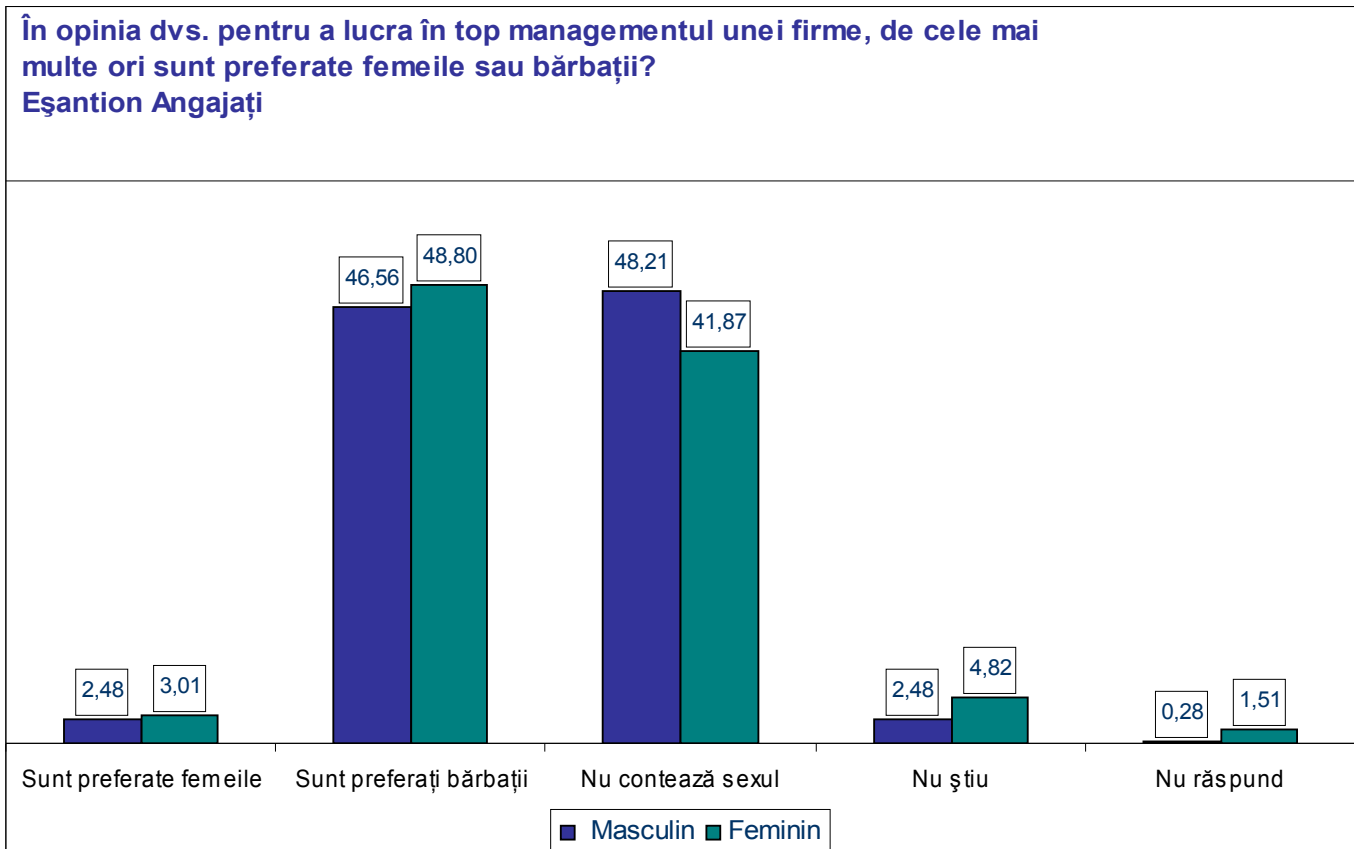
Diverse opinii, transformate în prejudecăți, care conduc la discriminări, sunt factorii care determină o evaluare mai atentă a femeilor care candidează pe același post cu bărbați.



Peste 47% dintre manageri și 49% dintre angajați consideră că sunt preferați bărbații pentru pozițiile de top management.

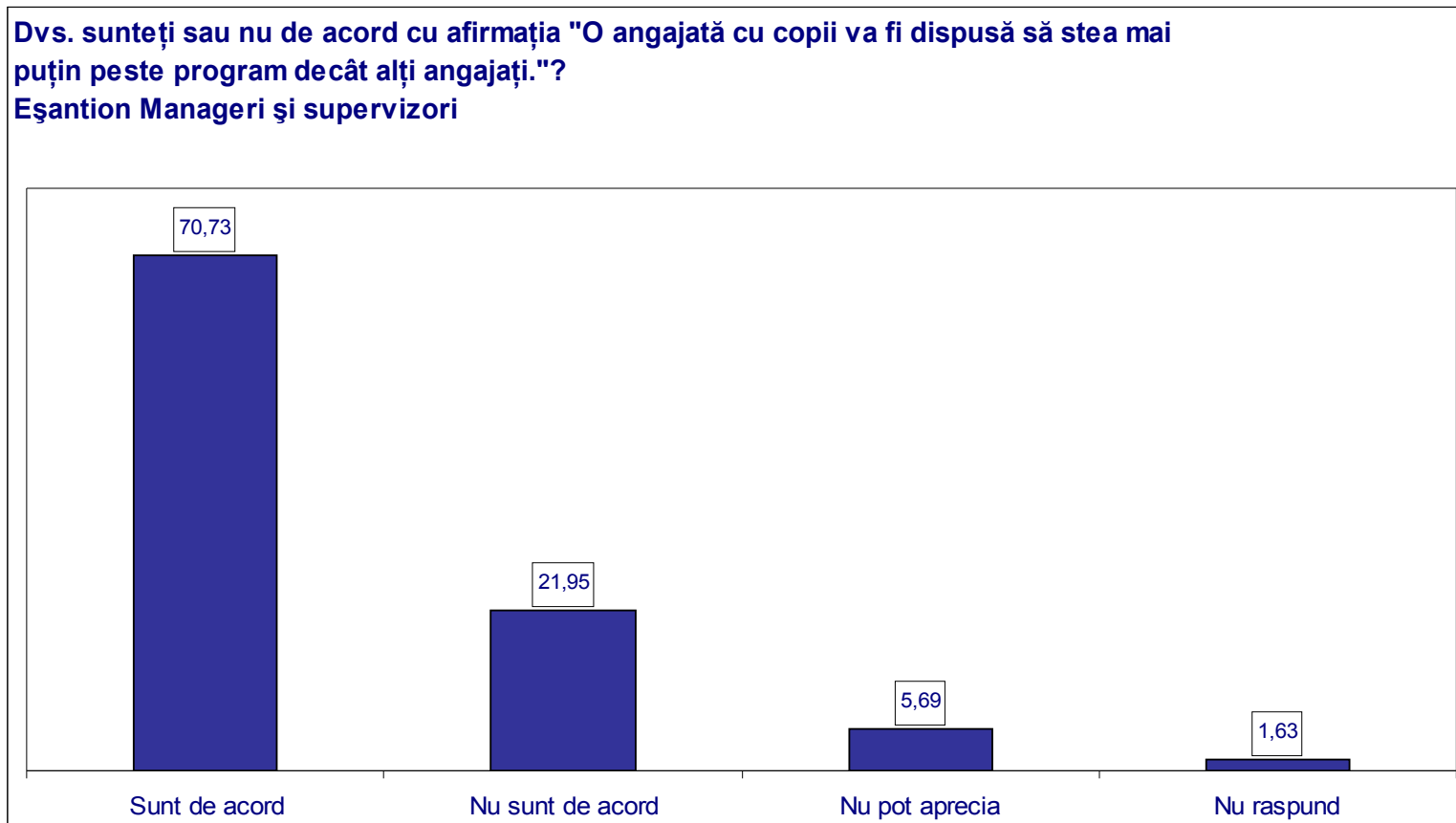


Aproape jumătate dintre femei consideră că bărbații sunt preferați pentru a lucra în top managementul unei firme.

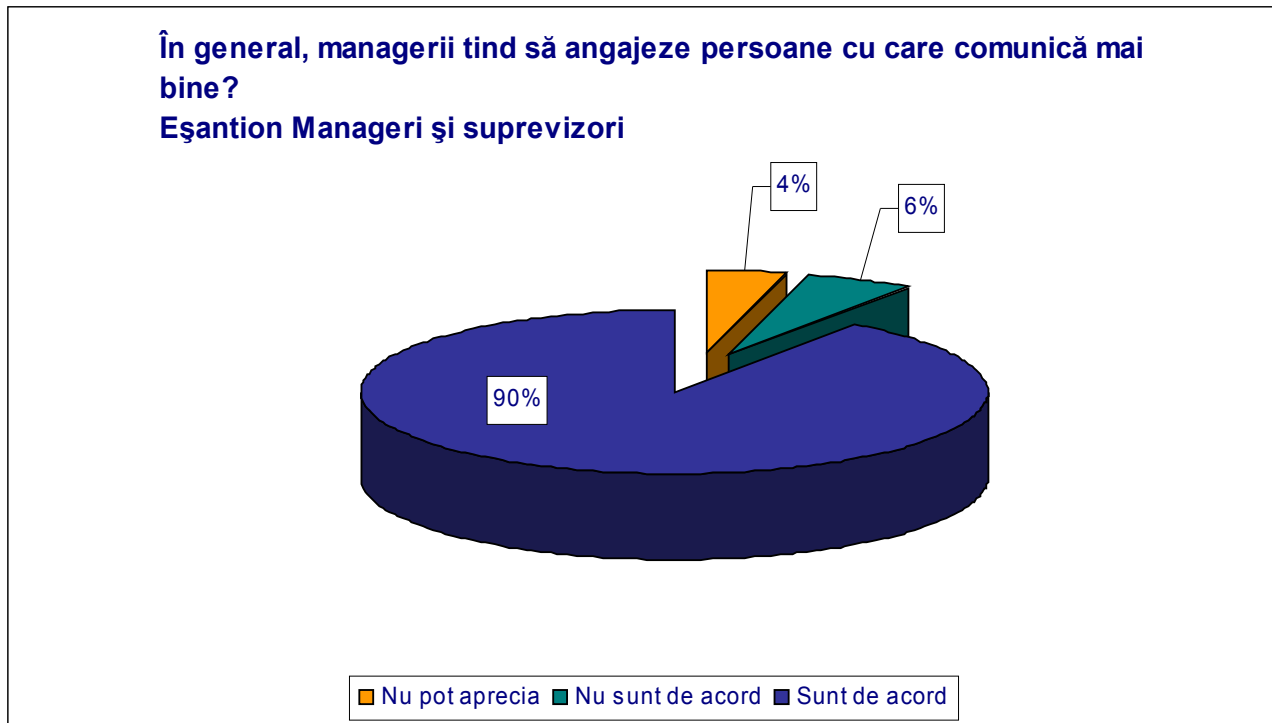


Peste 70% dintre manageri consideră că o angajată cu copii va fi mai puțin dispusă să stea peste program față de alți angajați.

Aceste date trebuie corelate cu următoarele date: aproape 1 din 2 manageri muncește zilnic peste programul normal de lucru și peste 50% dintre manageri consideră că angajații care muncesc peste program sunt mai apreciați de conducere.



90% dintre manageri consideră că managerii tind să angajeze persoane cu care comunică mai bine.



Valori versus comportamente

Opinii despre femei și bărbați care devin bariere
în luarea deciziilor optime/corecte privind
angajarea și promovarea la locul de muncă

Cum „citim” aceste date?

Aspecte cheie care ne ajută să analizăm datele cercetării.

- Din dorința de a menține sau de a dezvolta imaginea pozitivă a organizației, există tendința de a declara și promova diverse valori, deși acestea nu se regăsesc în comportamentele angajaților și managerilor.

Valorile unei organizații nu sunt însă cele care se declară. Valorile sunt cele care se regăsesc în comportamentele de zi cu zi și cele care sunt încurajate prin diverse comportamente/acțiuni.

Există foarte multe situații în care se declară opțiunea pentru anumite valori care însă, nu se regăsesc în comportamente și nu sunt încurajate/susținute prin diverse comportamente/acțiuni la nivel organizațional.

Exemplu:

Într-o organizație se declară asumarea unor valori ca „responsabilitatea” și „inițiativa”. Managerul însă, hotărăște de fiecare dată, până la detaliu, ce trebuie să facă angajații. În această organizație, valorile nu sunt „reale” ci doar declarate. Asta pentru că managerul, prin comportamentul său, nu oferă angajaților posibilitatea de a avea inițiativă și de a-și exercita responsabilitatea în diverse sarcini de muncă. Mai mult, el nu sprijină angajații în dezvoltarea capacităților de a iniția și de a-și asuma responsabilitatea privind realizarea diverselor activități.

- În stabilirea valorilor reale ale unei organizații, primul pas este identificarea acelor comportamente care definesc fiecare valoare în parte. Apoi există două posibilități de măsurare a acestora: observarea comportamentelor de zi cu zi și identificarea opiniilor legate de aceste comportamente.

Un exemplu de opinie privitoare la responsabilitate și inițiativă, care ne arată că aceste valori nu sunt cele „reale”, este afirmația managerului că *„angajații nu au capacitatea de a sesiza problemele din organizație și de a găsi soluții pentru acestea.”*

- Identificarea opiniilor este un element important pentru că de cele mai multe ori oamenii iau decizii și se comportă potrivit opiniilor și convingerilor pe care le au.
- În acest studiu, cu privire la asumarea valorii numită „egalitate de șanse pentru femei și bărbați” au fost măsurate o serie de opinii despre femei și bărbați ale managerilor și angajaților, atât în situații legate direct de muncă cât și în situații care pot influența deciziile din organizații.

Ce spun datele acestui studiu:

...că mulți manageri:

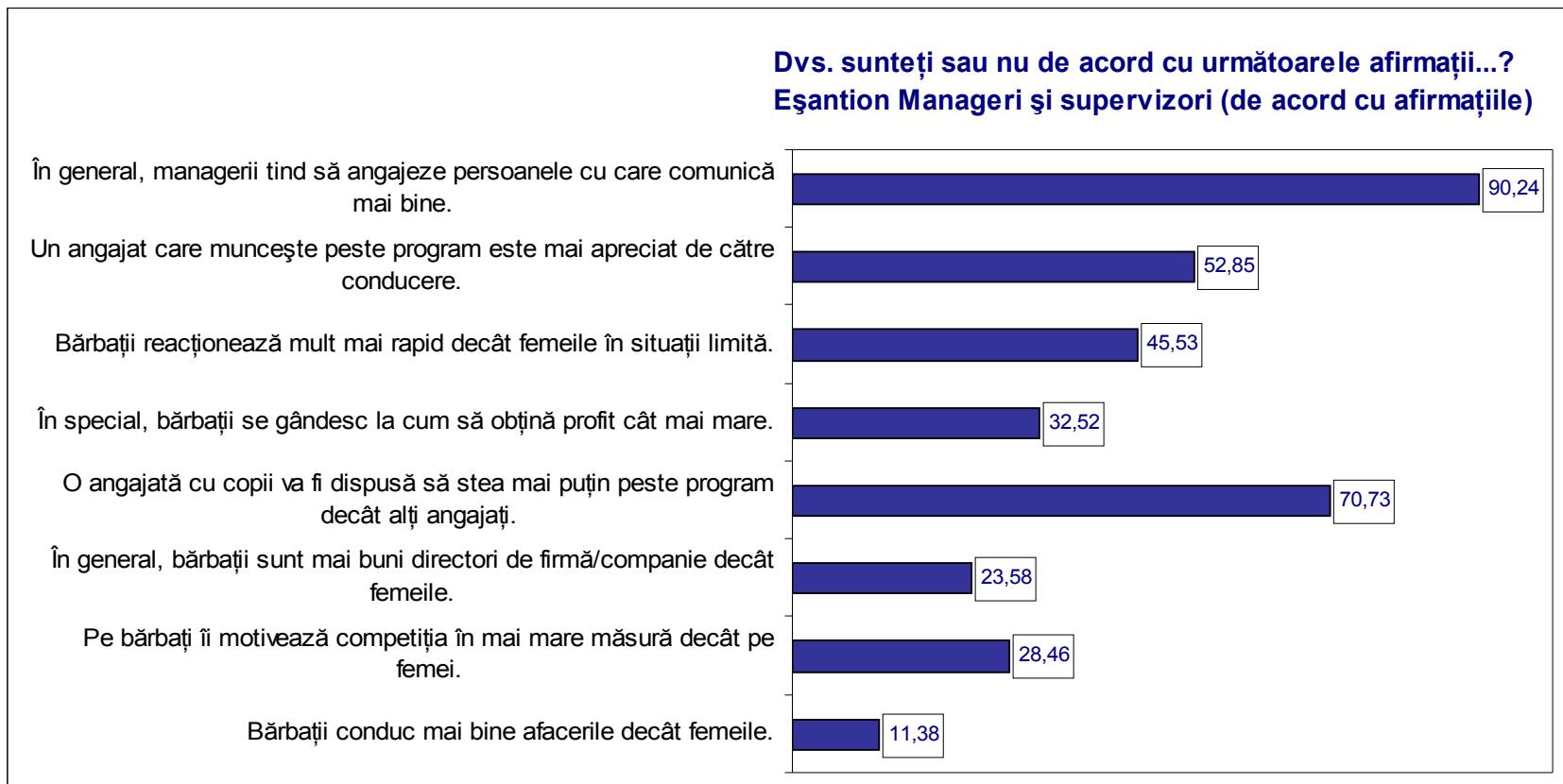
- Consideră că bărbații sunt mai buni directori, reacționează mult mai rapid, se gândesc mai mult decât femeile la modalitățile în care să obțină profit.
- Consideră că, de cele mai multe ori, în profesii precum relațiile cu publicul, resurse umane, financiar, sunt preferate femeile, iar în cele tehnice și în conducerea organizațiilor sunt preferați bărbații.

...că mulți angajați:

- Consideră că mai ales bărbații manageri iau decizii și își asumă riscuri, în timp ce femeile manager au relații bune cu colegii și șefii și dezvoltă competențele angajaților.

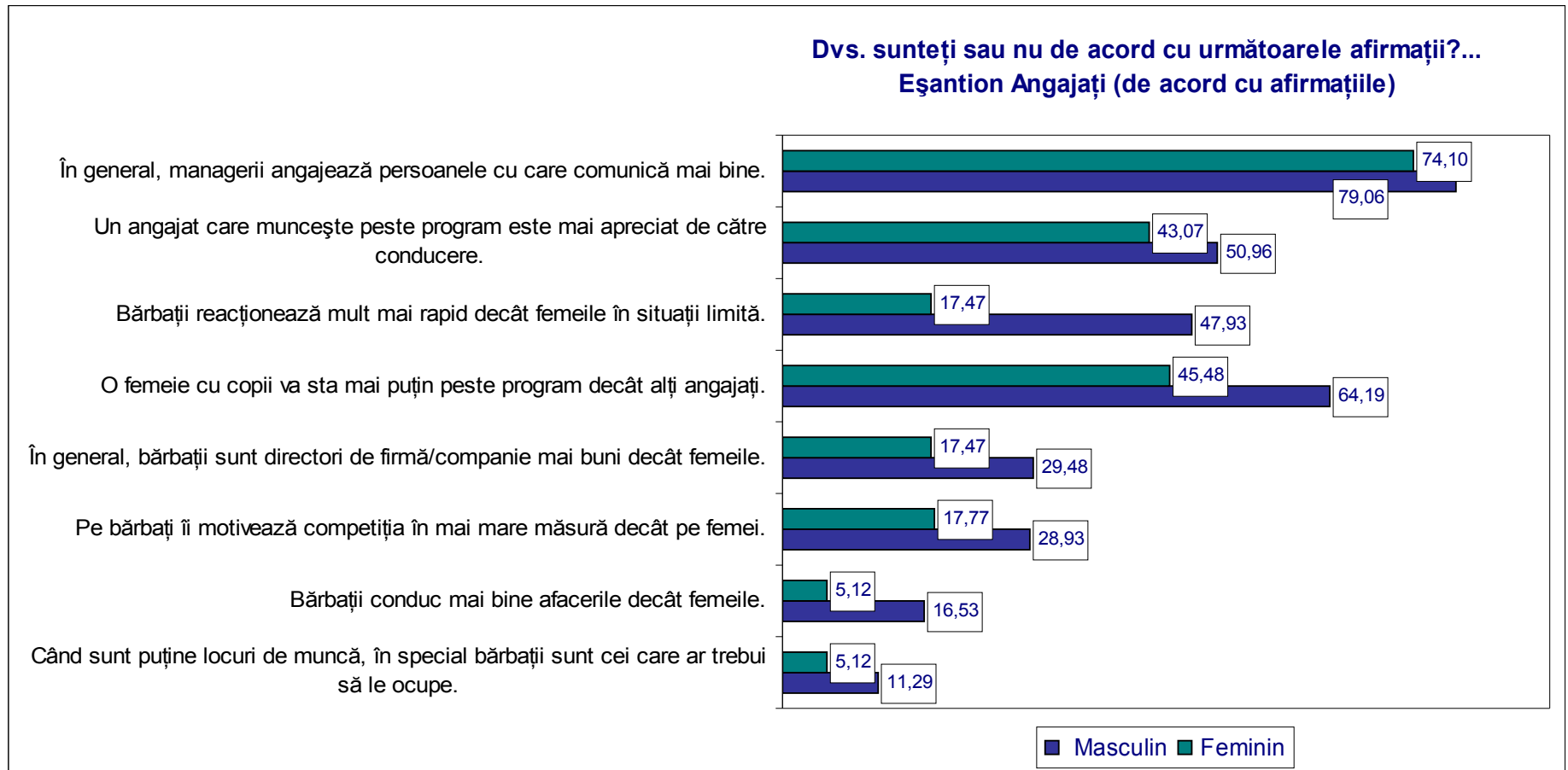
Peste 45% dintre manageri consideră că bărbații reacționează mult mai rapid decât femeile în situații limită.

Mai mult de un manager din 3 consideră că în special bărbații se gândesc la modalitățile de a obține un profit cât mai mare.

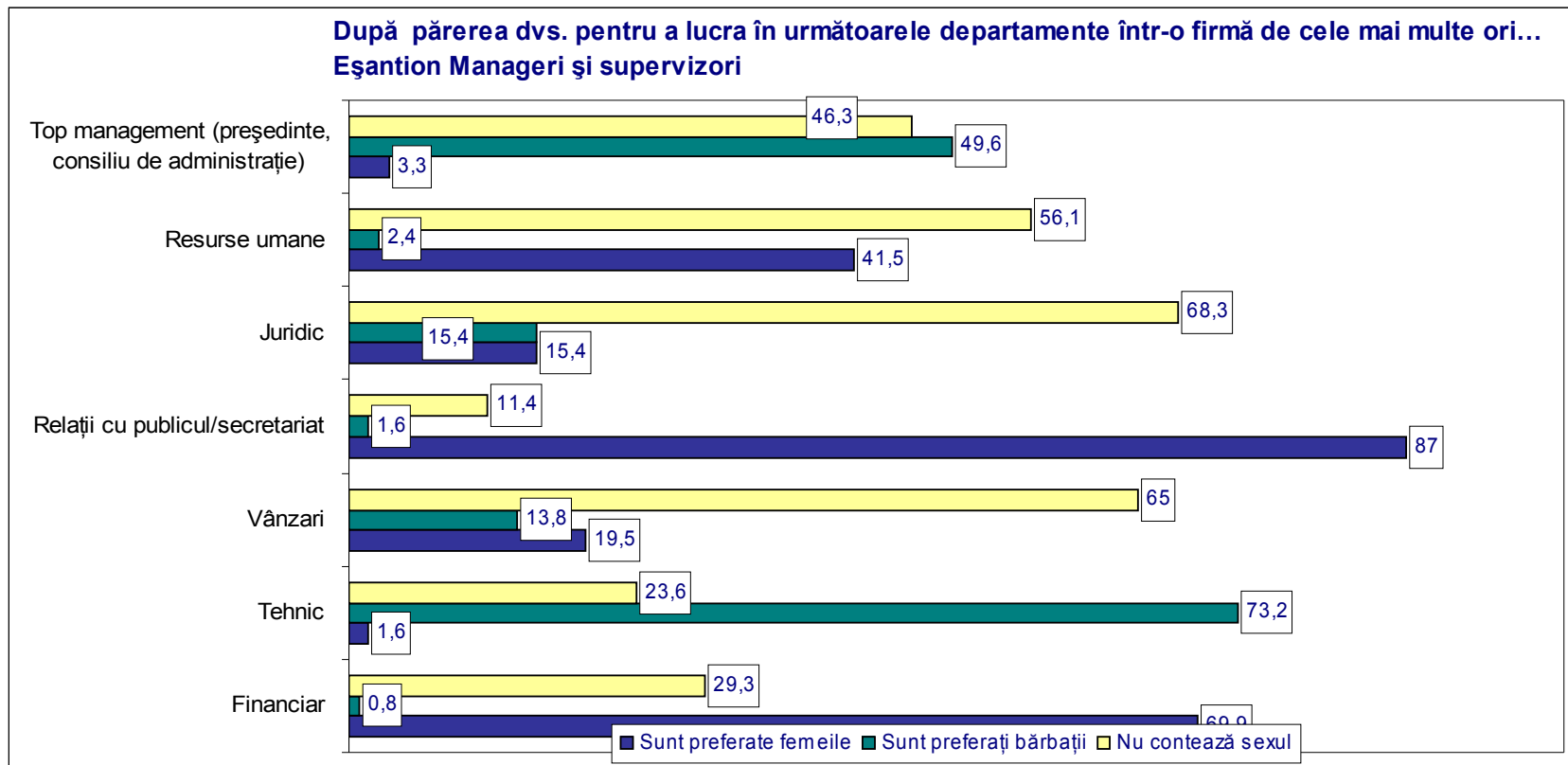


De două ori mai mulți bărbați decât femei consideră că bărbații reacționează mai rapid decât femeile în situații limită.

11 angajați din 100 consideră că mai degrabă bărbații ar trebui să muncească atunci când sunt puține locuri de muncă.

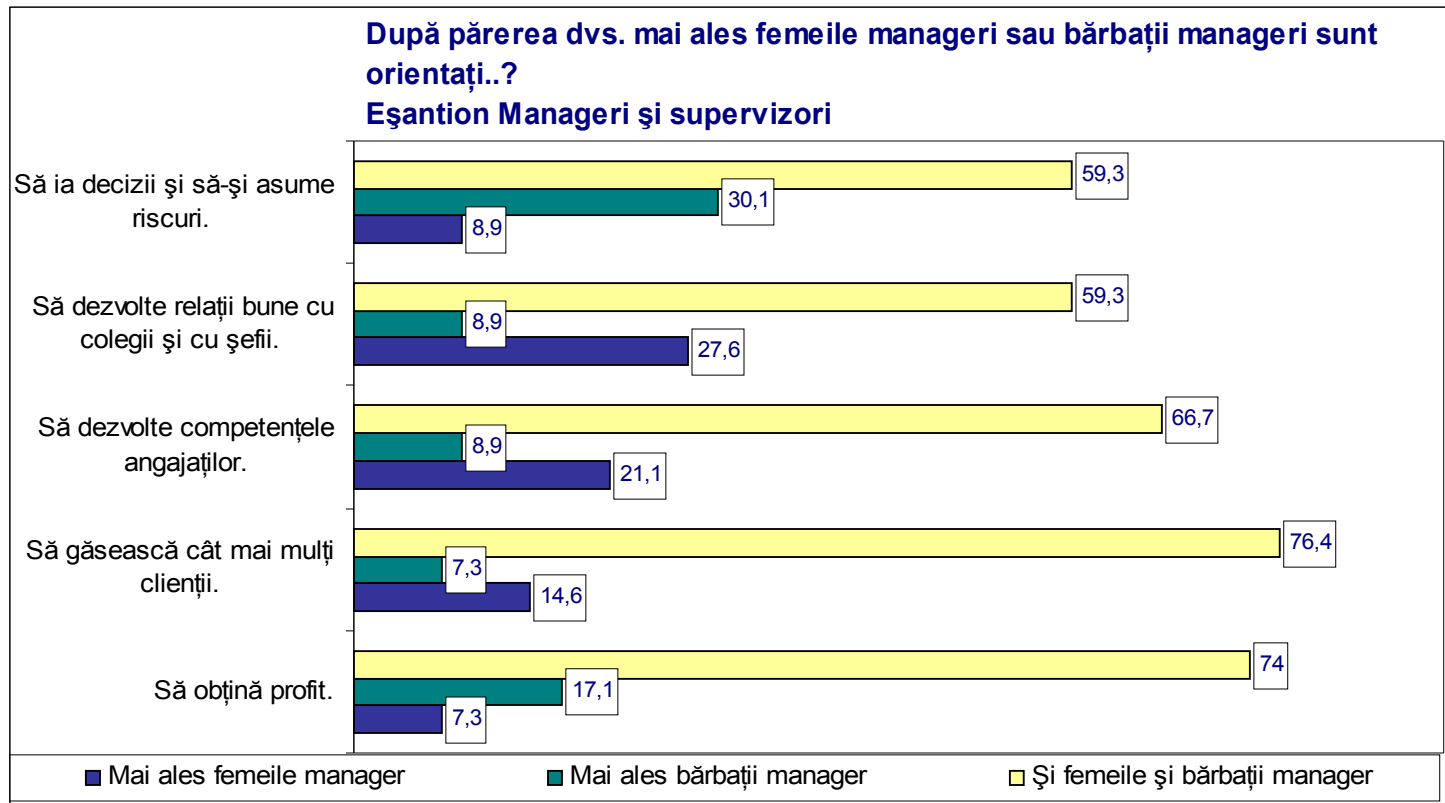


Majoritatea managerilor (87%) consideră că de cele mai multe ori în profesii privind relațiile cu publicul, resurse umane, financiar sunt preferate femeile, iar în cele tehnice și în conducerea organizațiilor sunt preferați bărbații.

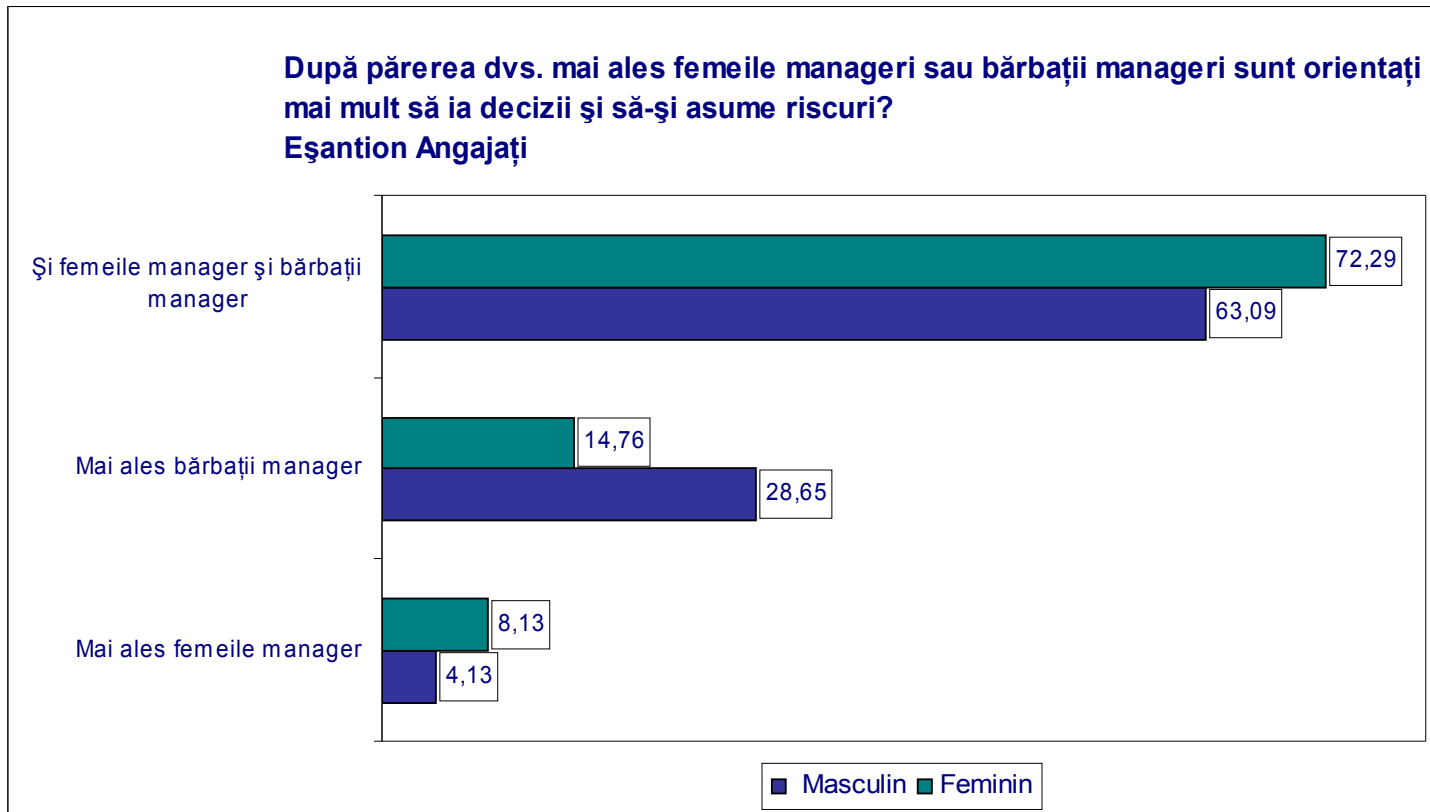


Un manager din 4 consideră că mai ales femeile manager sunt orientate spre a dezvolta relații bune cu colegii și șefii.

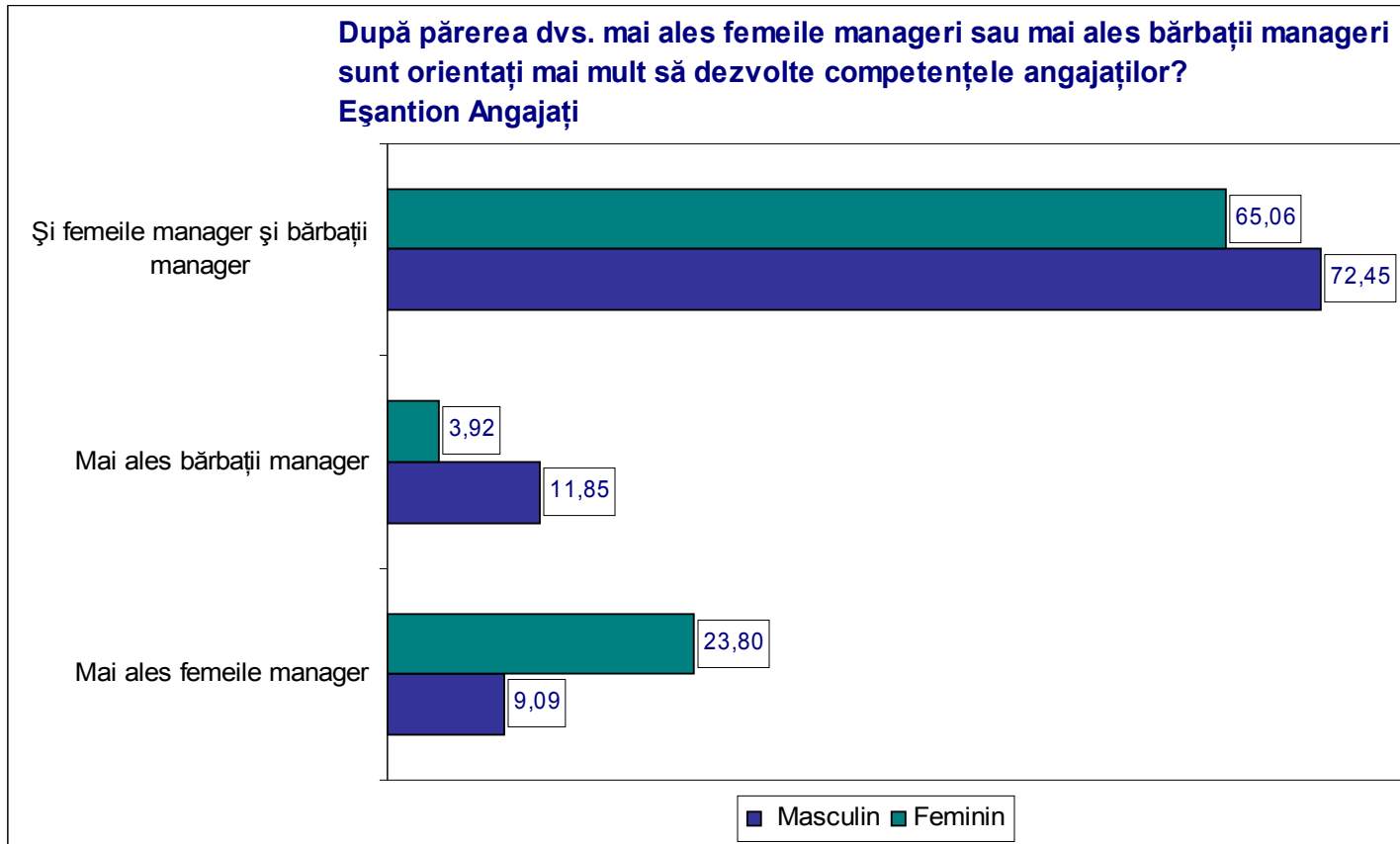
Un manager din 5 consideră că mai ales femeile manager sunt orientate spre a dezvolta competențe angajaților.



Aproape un bărbat din 3 consideră că mai ales bărbații manageri sunt orientați spre luarea deciziilor și asumarea riscurilor.



Mai mult de o femeie din 5 consideră că mai ales femeile manager sunt orientate către dezvoltarea competențelor angajaților.



Femeia și rolurile multiple.

Femeia este văzută în contextul nevoii de a echilibra două roluri importante: cel de acasă, din familie și cel de la locul de muncă. Majoritatea respondenților consideră reușita în afaceri a unei femei ca fiind doar un aspect complementar al succesului pe plan familial. Acesta ar fi și motivul pentru care există atât de puține femei de afaceri de succes, ele fiind nevoite să-și împartă timpul între aceste două preocupări.

“Femeia de succes nu este femeia care are o carieră strălucită ci care a reușit să facă lucruri bune și pe plan profesional și pe plan personal, planul personal însemnând familie, copii, casă, prieteni, statut social. E normal ca femeile să-și aloce din timp și pentru lucrul ăsta și atunci taie de la carieră...”

„Femeia pe lângă serviciu mai are și casă și casa înseamnă curățenie, spălat, călcat, mâncat, tot; eu zic că ăsta e motivul, ea nu are timp sa facă multe alte treburi”.

Opiniile femeilor versus opiniile bărbaților – calități care garantează obținerea unui loc de muncă bun.

În opinia bărbaților aceste calități sunt:

- studiile, calificările;
- recomandarea de la locul de muncă anterior;
- aspectul candidatului;
- banii sau relațiile.

“Trebuie să ai spate, să ai bani, să ai omul, să-ți spună cineva unde să te duci. Sau, nu dai bani, nu intri. Stai afară.. “

“Experiență profesională. Eu am trimis pe ejobs o mulțime de e-mailuri, am primit răspuns că au vizualizat CV-ul, dar niciodată nu am fost contactat de nici o firmă. Nu-i interesează experiența.”

“Nu-i interesează omul și ajungem tot la relații. Ei fac ofertele ca să se acopere, dar persoanele există cu mult înainte pe locurile respective.”

Femeile cred că pentru un loc de muncă bun îți trebuie următoarele:

- vârsta sub 40 de ani;
- experiență – calificare, studii;
- aspect plăcut.

“Problema este altfel în România după părerea mea. Femeile după 40 de ani, foarte multe, nu fac față criteriilor de competență care se cer pentru orice poziție. Iar cele care fac față, vin cu o pretenție salarială pe care angajatorul nu o va susține, preferând să angajeze pe cineva cu mai puțină experiență însă la bani mai puțini. Și de aici intervine ruptura. Nu numai în cazul femeilor, în cazul persoanelor cu vârsta peste 40-45 de ani. Însă la fel de bine există excepții pe care eu le-am întâlnit, oameni la 45 de ani competenți și care să nu aibă cine știe ce pretenții și lucrează foarte bine, angajați, foarte bine primiți în colectiv.”

“Aici nu sunt de acord pentru eu cred că după 30 de ani capeți și experiență și cunoștințe și tot ce mai trebuie.”

Discriminarea de gen și hărțuirea sexuală

Constituie o problemă?
Există rezolvări?

Cum „citim” aceste date?

Aspecte cheie care ne ajută să analizăm datele cercetării.

- **Discriminarea de gen** apare atunci când o persoană este tratată mai puțin favorabil decât este, a fost sau ar fi tratată o altă persoană într-o situație comparabilă, pe temeiul apartenenței sale la un anumit sex⁴. Discriminarea de gen poate fi **directă** sau **indirectă**:

Aspectele legate de piața muncii care sunt reglementate de legislația românească în domeniul egalității de șanse și tratament pentru femei și bărbați, respectiv al interzicerii discriminării de gen sunt: accesul pe piața muncii, formarea și perfecționarea profesională, promovarea, sancționarea, concedierea, salarizarea. Este considerată discriminare de gen și hărțuirea sexuală a unei persoane de către o altă persoană la locul de muncă sau în alt loc în care aceasta își desfășoară activitatea.

- Prin definiție⁵ „**Hărțuirea sexuală**” este un comportament nedorit, de natură sexuală sau orice alt tip de comportament bazat pe sex, care afectează demnitatea femeilor sau bărbaților la locul de muncă. Aceasta poate include comportamente nedorite de natură fizică, verbală sau non-verbală.
- **Discriminarea de gen și hărțuirea sexuală există în organizații.** Acestea pot îmbrăca forme diferite și pot ajunge la nivele de gravitate foarte variate. Aceasta depinde de fiecare organizație în parte, de dinamica specifică a locului de muncă, de numărul angajaților, de receptivitatea pe care angajatorii, patronii, șefii, managerii, supervizorii o au în privința acestei problematice, de cantitatea de informație pe care o dețin în privința consecințelor pe care discriminarea de gen și hărțuirea sexuală le au sau le pot avea și, foarte important, **de opiniile pe care aceștia le au în legătură cu dispoziția de a discrimina, respectiv cu hărțuirea, precum și în legătură cu ceea ce poate face o persoană aflată într-o astfel de situație.**

⁴ Conform Directivei Consiliului European 2002/73/EC;

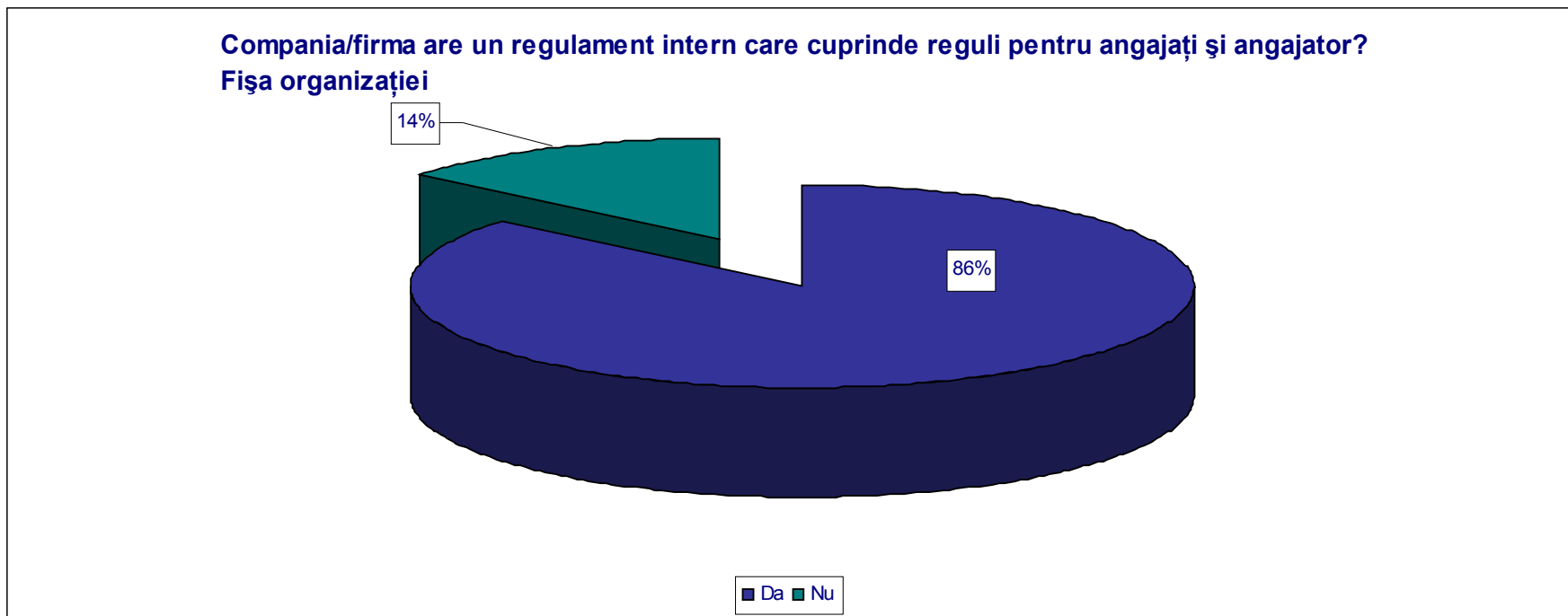
⁵ Conform Recomandării Comisiei Europene nr. 92/131, din data de 27 noiembrie 1991, cu referire la protecția demnității femeilor și bărbaților la locul de muncă.

Ce spun datele acestui studiu:

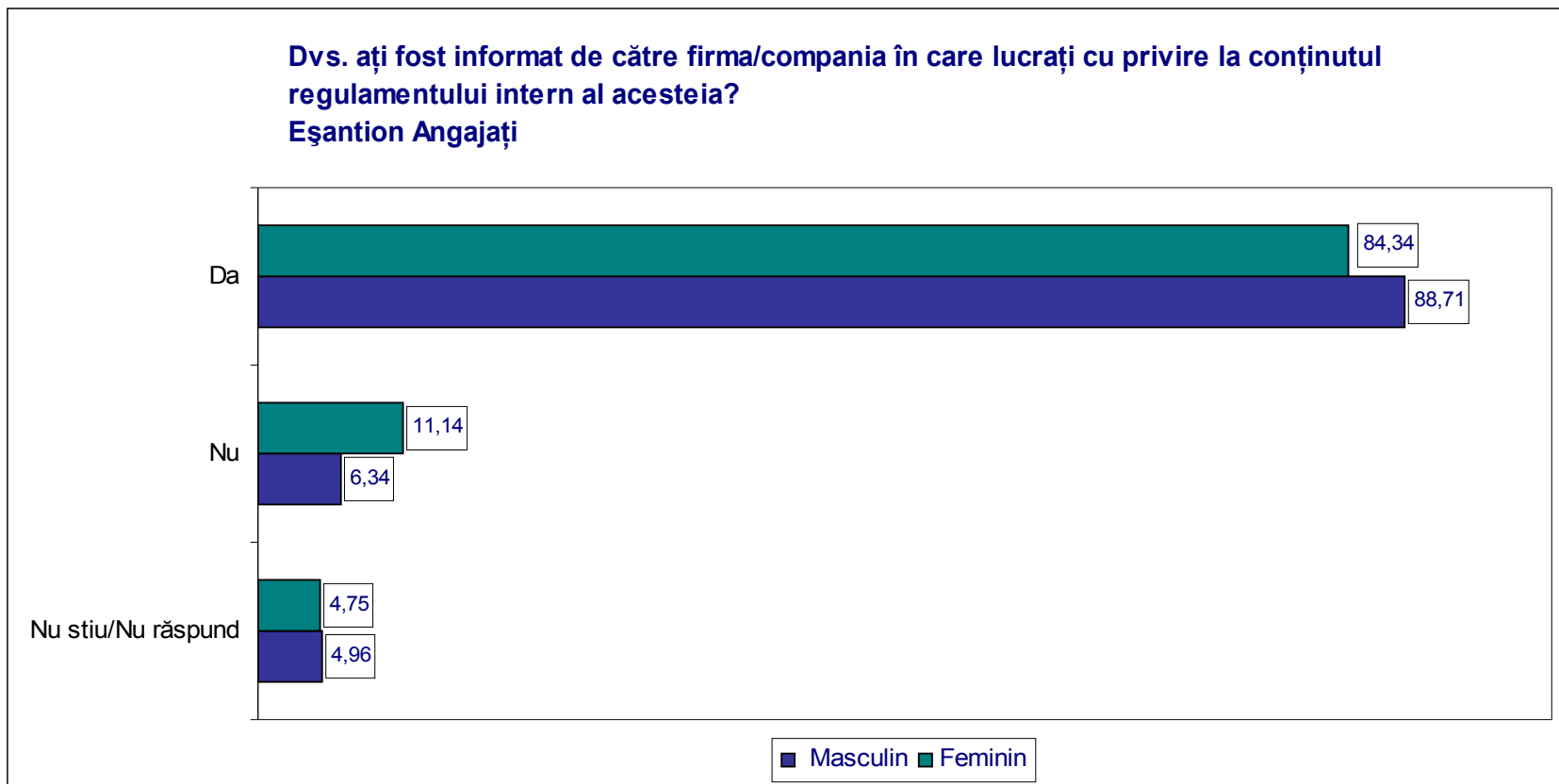
...că:

- În majoritatea lor, managerii declară că firmele și organizațiile din care provin au prevederi speciale în regulamentele lor interne împotriva discriminării de gen și pentru protecția maternității.
- Angajații nu recunosc decât în mică măsură situațiile de discriminare și de încălcare a drepturilor pe care le au și una dintre cele mai frecvente căi de rezolvare a acestor situații este aceea de a-și schimba locul de muncă.
- Mai puțin de jumătate dintre firme și organizații au prevăzute în regulamentele lor interne prevederi privind hărțuirea sexuală.
- Managerii consideră că cel mai bine pentru o femeie care este hărțuită este să și dea demisia.
- Instituțiile care ar putea avea un rol în soluționarea discriminării de gen sunt aproape necunoscute de cei mai mulți dintre manageri și angajați.

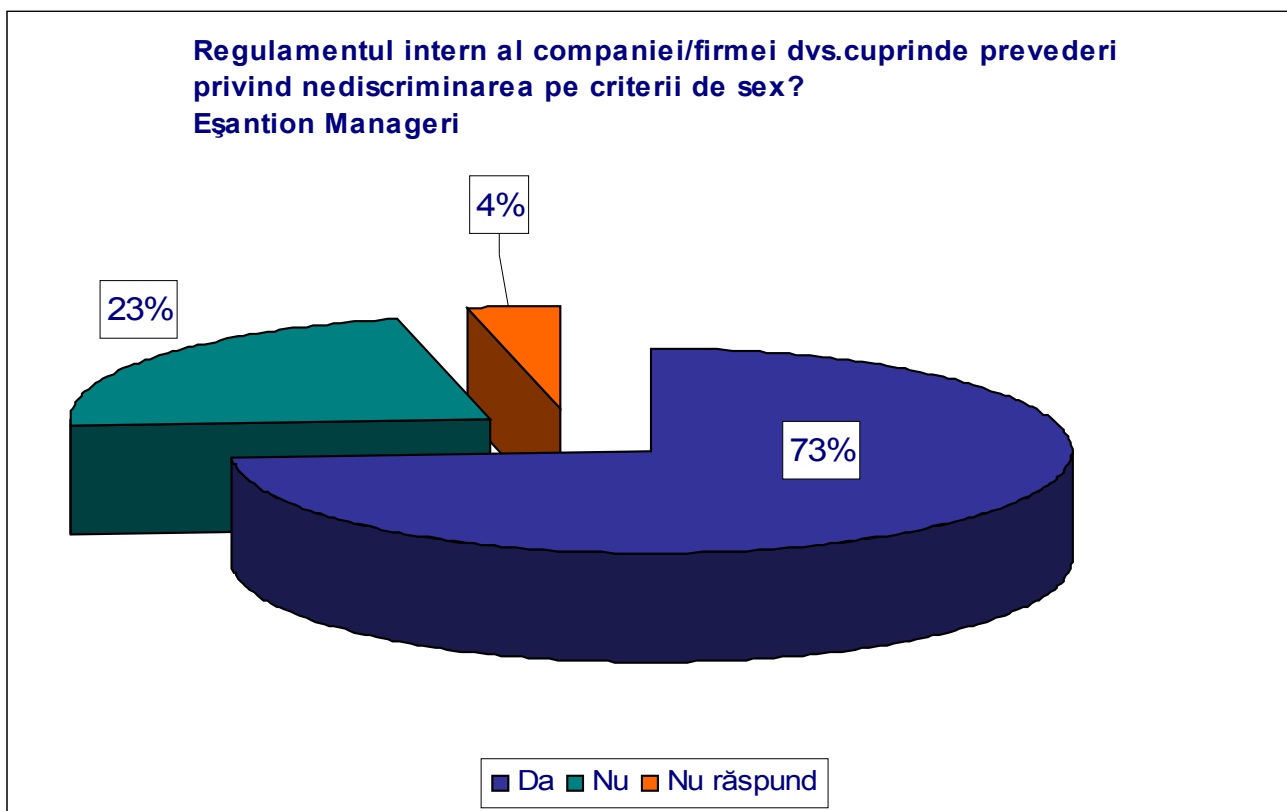
Majoritatea organizațiilor studiate (86%) au un regulament intern care cuprinde reguli pentru angajați și angajator.



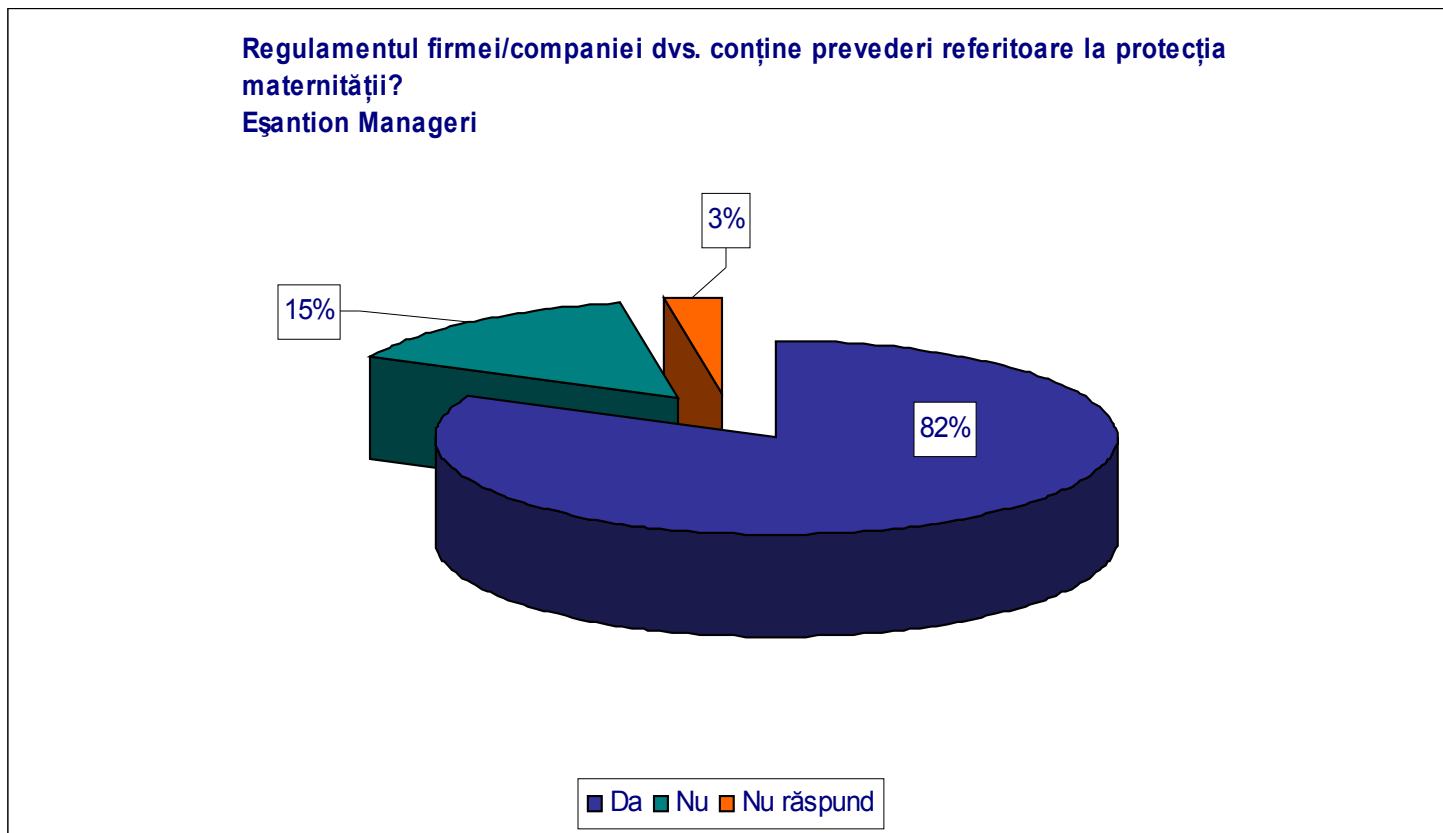
8 angajați din 10 (fie femei, fie bărbați) au fost informați de către firma/compania în care lucrează cu privire la conținutul regulamentului intern al acesteia.



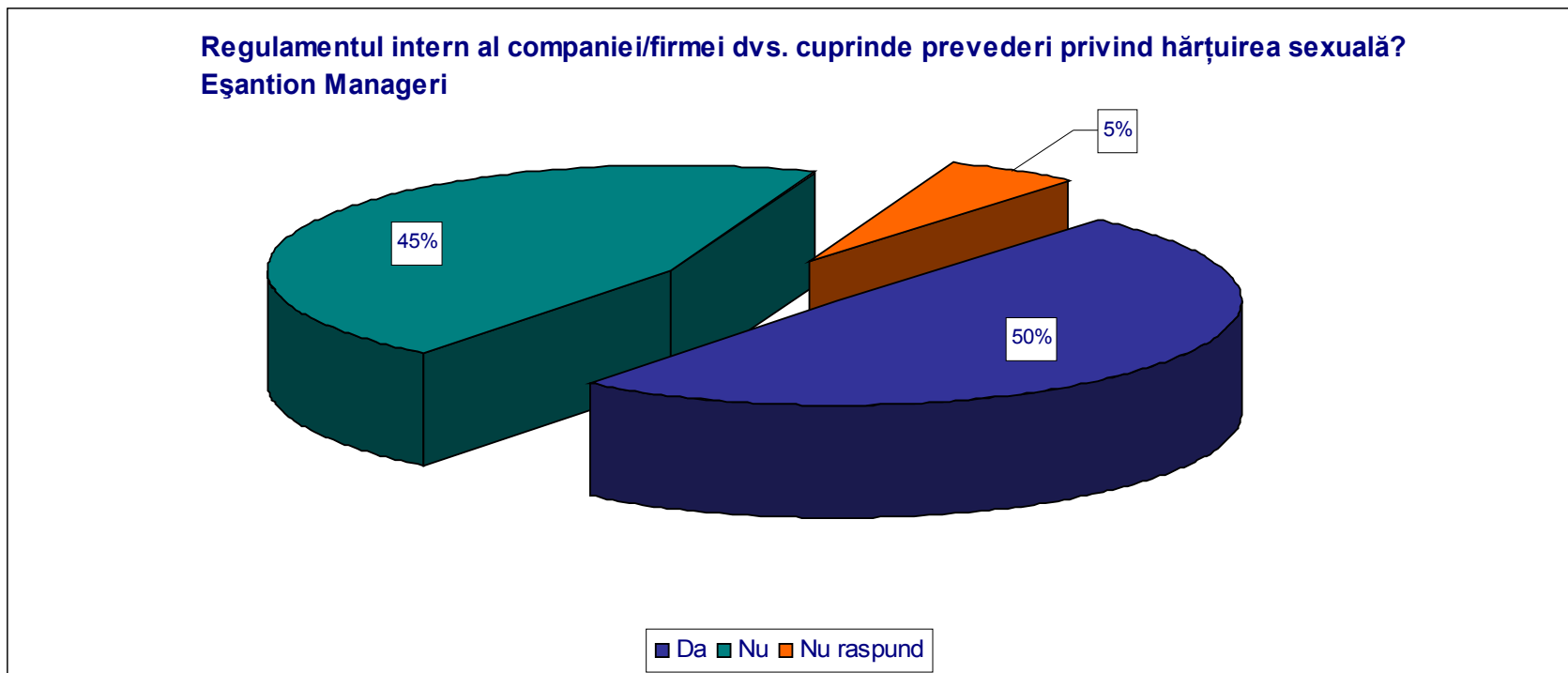
Mai mult de 70 % dintre managerii intervievați au declarat că regulamentul intern al organizației din care provin cuprinde prevederi speciale împotriva discriminării de gen.



Peste 80% dintre organizațiile studiate care au regulamente interne declară că acestea prevăd măsuri de protecție a maternității.

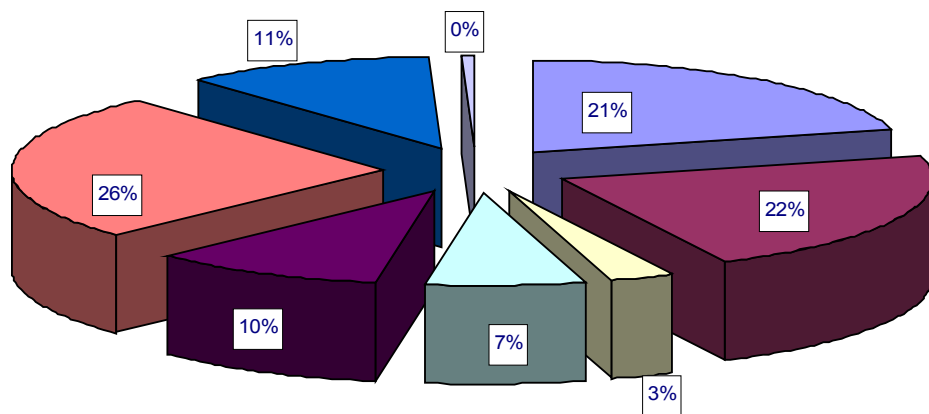


Numai jumătate (50%) din totalul managerilor intervievați au declarat că regulamentul intern al companiei/firmei lor cuprinde prevederi referitoare la cazurile de hărțuire sexuală.



În ceea ce privește situațiile de încălcare a drepturilor lor și de discriminare, angajații recunosc mai ales încălcările drepturilor salariale (22% declară că au efectuat ore suplimentare care nu au fost plătite, iar 21% susțin că salariul lor a fost mai mic decât al altor colegi care realizau aceeași muncă) și încărcarea cu sarcini care nu intrau în responsabilitatea lor directă (26%).

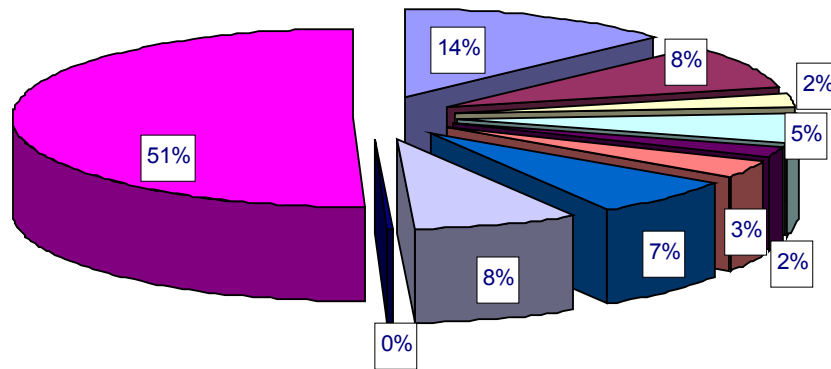
La locurile de muncă pe care le-ați avut vi s-a întâmplat vreodată vreuna dintre următoarele:
Eșantion angajați



- Salariul meu era mai mic ca al altor colegi care făceau aceeași muncă
- Am efectuat ore suplimentare care nu au fost plătite
- Am fost concediat/ă pe nedrept
- Nu mi s-a încheiat contract legal de muncă/Mi s-a încheiat contract de muncă cu ore mai puține și salariu mai mic decât cele reale
- A fost favorizat un/o coleg/ă în detrimentul meu
- Am realizat sarcini care nu intrau în responsabilitatea mea directă
- Am lucrat în condiții care îmi afectau sănătatea și siguranța personală
- Nu mi s-au acordat drepturile legale legate de maternitate (doar pentru femei)

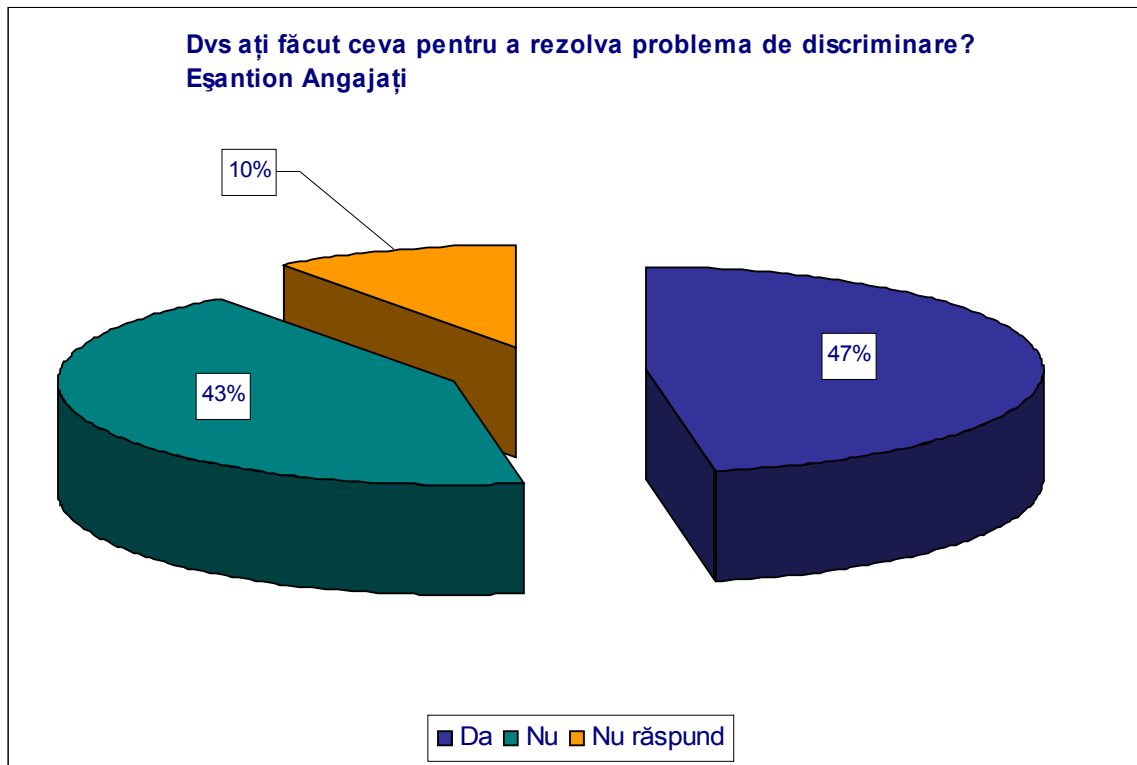
Mai mult de jumătate dintre angajații intervievați (51%) nu au știut sau nu au vrut să răspundă la întrebarea legată de estimarea gravității situațiilor de discriminare și încălcare a drepturilor lor.

În opinia dvs. care a fost cea mai gravă?
Eșantion angajați



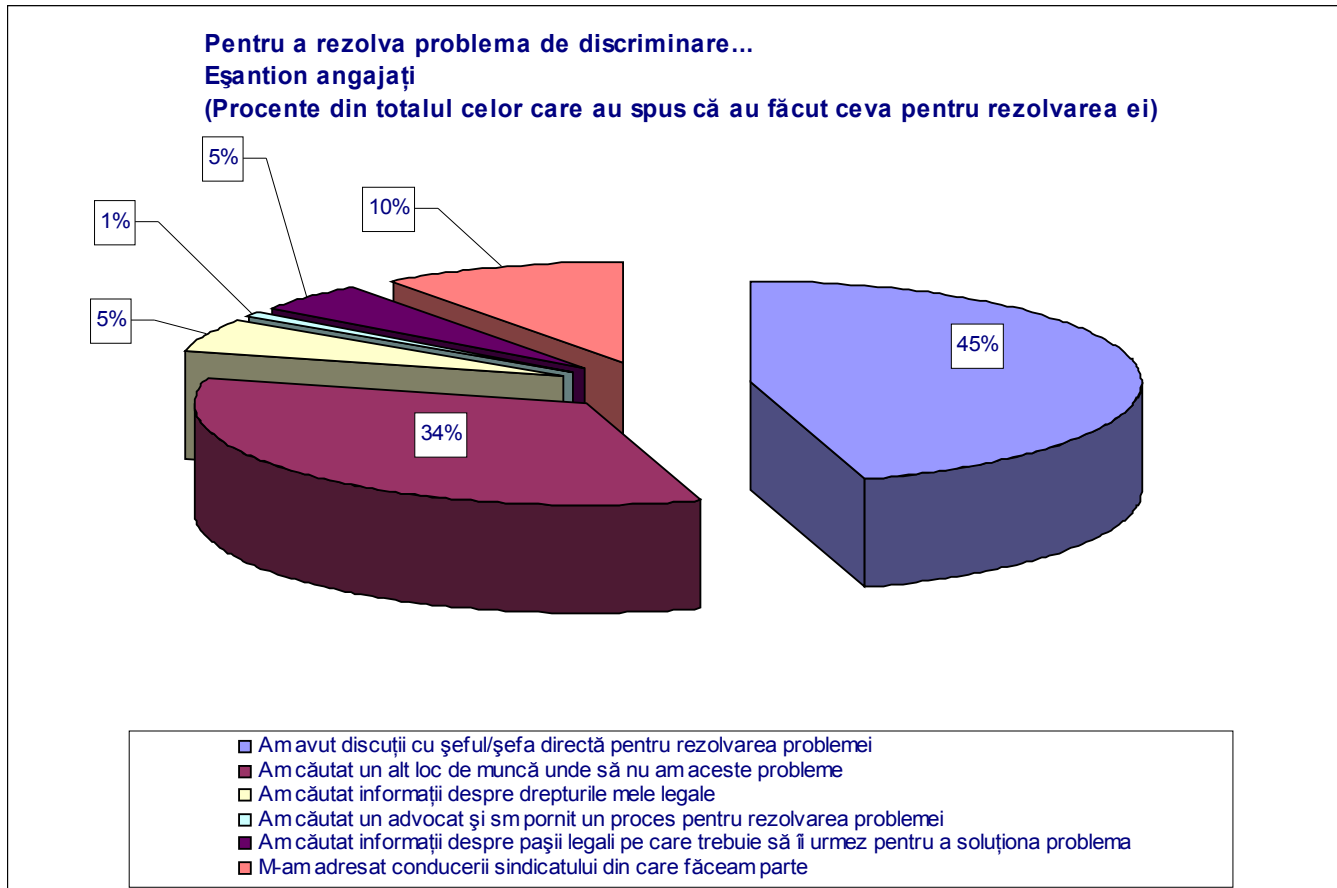
- Salariul meu era mai mic ca al altor colegi care făceau aceeași muncă
- Am efectuat ore suplimentare care nu au fost plătite
- Am fost concediat/ă pe nedrept
- Nu mi s-a încheiat contract legal de muncă
- Mi s-a încheiat contract de muncă cu ore mai puține și salariu mai mic decât cele reale
- A fost favorizat un/o coleg/ă în detrimentul meu
- Am realizat sarcini care nu intrau în responsabilitatea mea directă
- Am lucrat în condiții care îmi afectau sănătatea și siguranța personală
- Nu mi s-au acordat drepturile legale legate de maternitate (doar pentru femei)
- NS/NR

Mai puțin de jumătate dintre angajați (47%) au avut o reacție față de discriminare, care s-a materializat la nivel organizațional.



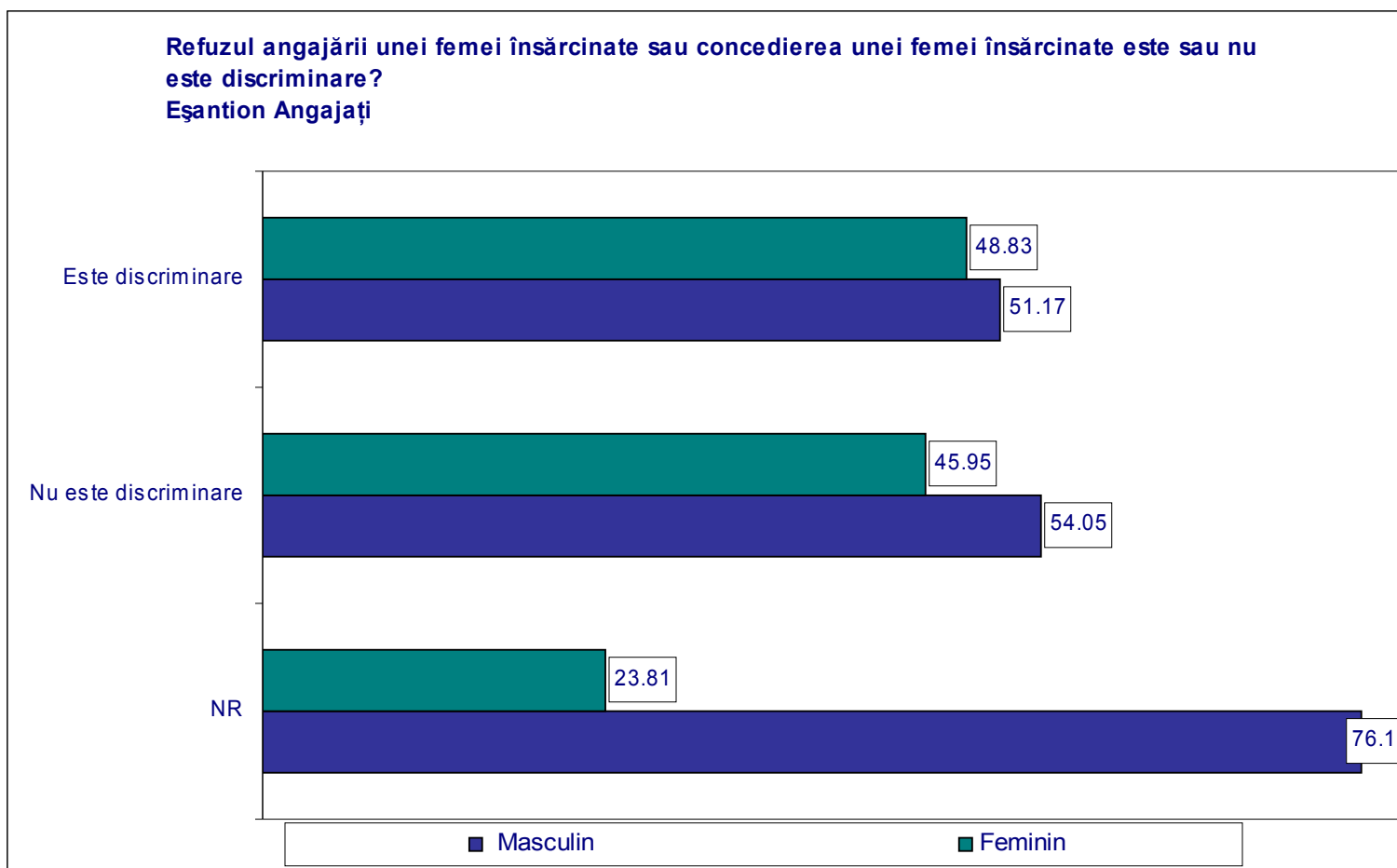
Dintre angajații care au făcut ceva în legătură cu situația de discriminare, 34% și-au căutat un alt loc de muncă pentru a rezolva problema.

Doar 45% dintre angajați au avut discuții pe această temă cu supervisorul direct și 10% s-au adresat sindicatului din care fac parte.

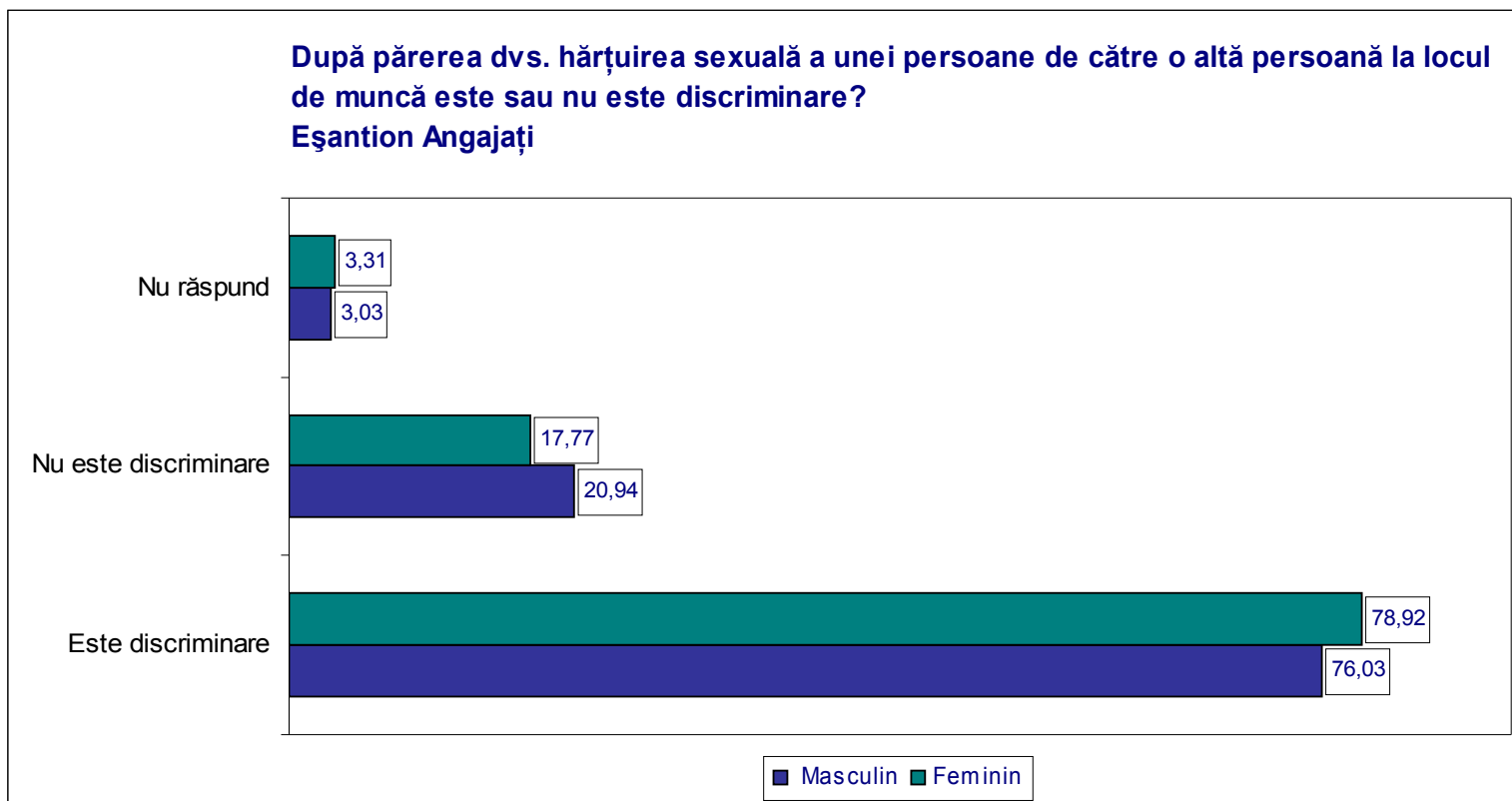


Pentru angajații, atât femei cât și bărbați, care au răspuns la această întrebare, păreri sunt împărțite în ceea ce privește recunoașterea discriminării în situația de refuz a angajării, respectiv concedierea unei femei însărcinate.

Dintre angajații care nu au răspuns la întrebare, mai mult de 76% sunt bărbați.



Pentru 7 angajați din 10 (femei sau bărbați) “hărțuirea sexuală” reprezintă o formă de discriminare.



Opinii referitoare la egalitatea de șanse pentru femei și bărbați și la discriminarea de gen.

Problematica discriminării de gen scapă celor mai mulți angajați când se gândesc la locul de muncă: *"Astea sunt niște probleme care se pun în mod acut la nivel mondial. Eu cred că există și la noi, însă nu la un nivel îngrijorător ca în alte țări"*. (opinie angajat - participant la focus-grupuri)

"Discriminarea pe criterii de gen e o problemă la fel sau mai gravă decât în țările Uniunii Europene dar vizibilitatea ei e mult mai mică la noi". (interviuri în profunzime cu manageri)

"Probabil că femeile nu iau atitudine din cauza lipsei de informare, din cauza lipsei de sprijin din partea unor organizații sau din cauza fricii". (referire la hărțuirea sexuală – opinie manager, interviuri în profunzime)

Cunoașterea legislației în domeniu.

Doar o mică parte din managerii intervievați în profunzime au dat exemple de măsuri legislative din domeniul realizării egalității de șanse. Cu toate acestea ei înclină să creadă că acest domeniu este foarte bine reglementat.

Legislația privitoare la egalitatea de șanse este în general cunoscută și apreciată ca necesară de către furnizorii de servicii de personal. Ei cred că în România nu există mai multă discriminare de gen decât în statele membre ale Uniunii Europene.

Prevederile legale referitoare la egalitatea de șanse sunt considerate utile de către toți responsabilii de resurse umane intervievați, care de altfel le și cunosc bine. Aceștia afirmă însă că de la utilitate până la aplicarea acestor prevederi este o distanță mare.

Cum se rezolvă situațiile de discriminare.

Organizațiile sindicale nu (mai) au nici măcar încrederea cotizanților că ar putea apăra drepturile salariaților.

În general, responsabilii de resurse umane intervievați afirmă că se apelează la ei doar atunci când e nevoie de adeverințe de venit, de clarificări legate de cărțile de muncă, zile libere sau distribuirea bonurilor de masă.

Instituțiile care ar putea avea un rol în soluționarea discriminării de gen sunt aproape necunoscute de către cei mai mulți dintre managerii intervievați în profunzime. De asemenea, responsabilii de resurse umane cunosc în mică măsură instituțiile care sprijină egalitatea de șanse.

Organizațiile, instituțiile care pot apăra drepturile salariaților sunt cvasinecunoscute persoanelor invitate la focus-grupuri. Drepturile angajaților sunt cunoscute de salariați dar aceștia (salariații) cred că angajatorii le respectă doar într-o mică măsură.

Opinii referitoare la situațiile de hărțuire sexuală și rezolvarea lor.

"Dacă o femeie e hărțuită sexual trebuie să meargă la poliție ...dar nu aici e rezolvarea. Rezolvarea trebuie să pornească de jos, cu cei șapte ani de acasă." (opinie manager-interviuri în profunzime)

Managerii participanți la interviurile în profunzime manifestă o atitudine de scepticism cu privire la capacitatea victimei de a avea câștig de cauză în fața hărțuitorului (hărțuitoarei) atât la nivelul organizației cât și la nivelul instituțiilor din afara organizației.

Responsabilii de resurse umane aduc în atenție lipsa de credibilitate a unora dintre situațiile invocate de presupusele victime: *"Îmi e foarte greu să cred că o femeie poate fi hărțuită sexual. Dacă cineva o admiră nu înseamnă că e hărțuită sexual. Trebuie ca omul să impună respect"*.

Managerii de resurse umane consideră că e greu de crezut că cineva care ar semna un caz de hărțuire sexuală ar putea avea câștig de cauză: *"La noi nu există o protecție a unei femei în situația asta... Nici nu prea ai cum să dovedești...atunci se ajunge la confruntarea "unu la unu" și bărbatul are de obicei câștig de cauză."*

Stiluri de management

Cum „citim” aceste date?

Aspecte cheie care ne ajută să analizăm datele cercetării.

Un element foarte important în realizarea managementului performanțelor angajaților în mod eficient este feedbackul pozitiv transmis de către manager angajatului a cărui muncă o coordonează.

Pe de o parte, feedbackul pozitiv îi arată angajatului ce a făcut bine, îl motivează să facă și pe viitor acest lucru, îmbunătățește relația dintre angajat și manager.

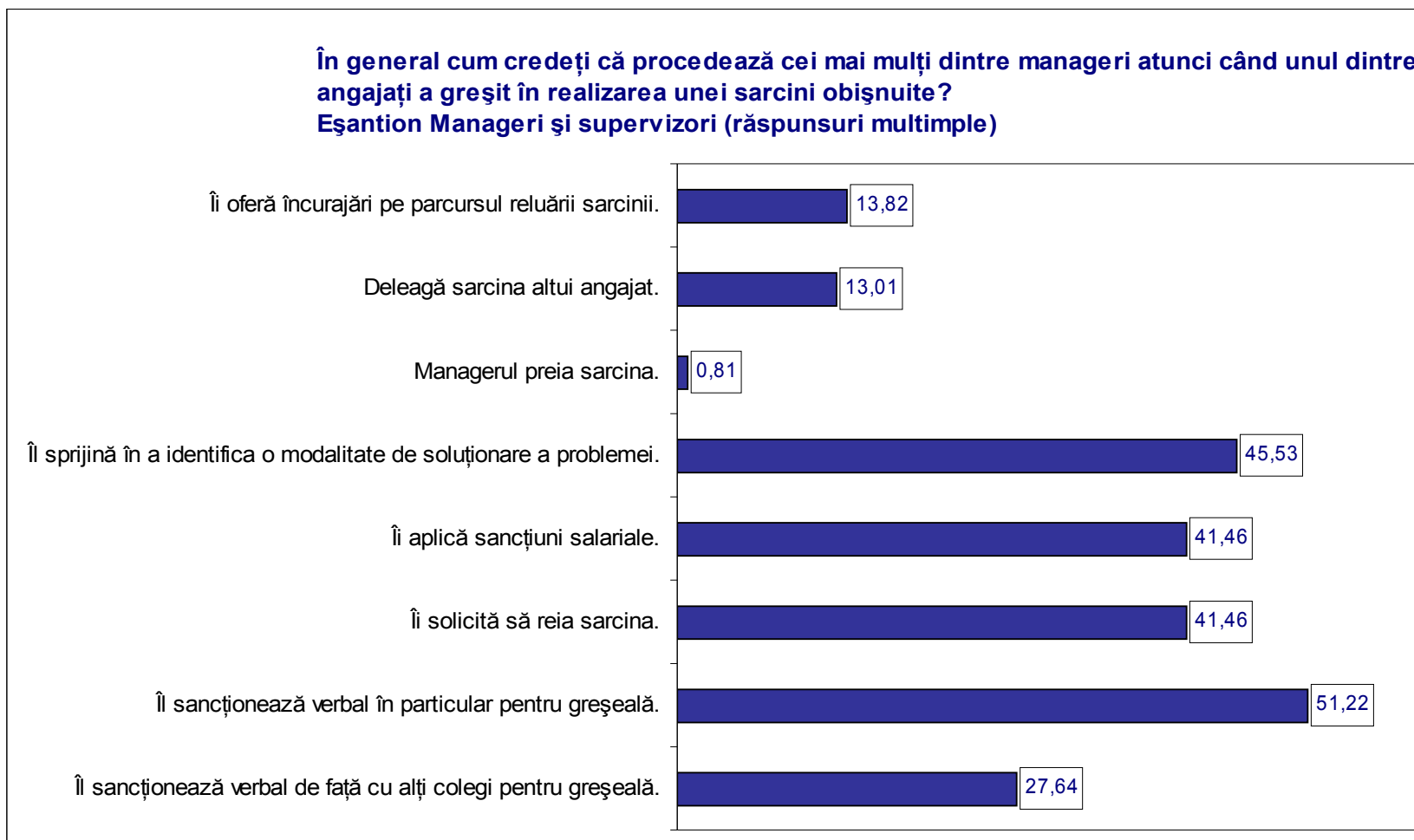
Pe de altă parte, pedeapsa ca metodă de management este ineficientă. Pedeapsa nu-l ajută pe angajat să rezolve problema pentru că nu-l învață ce să facă în locul comportamentului nedorit, ba mai mult, ea deteriorează relația pe care angajatul o are cu managerul său.

Ce spun datele acestui studiu:

...că:

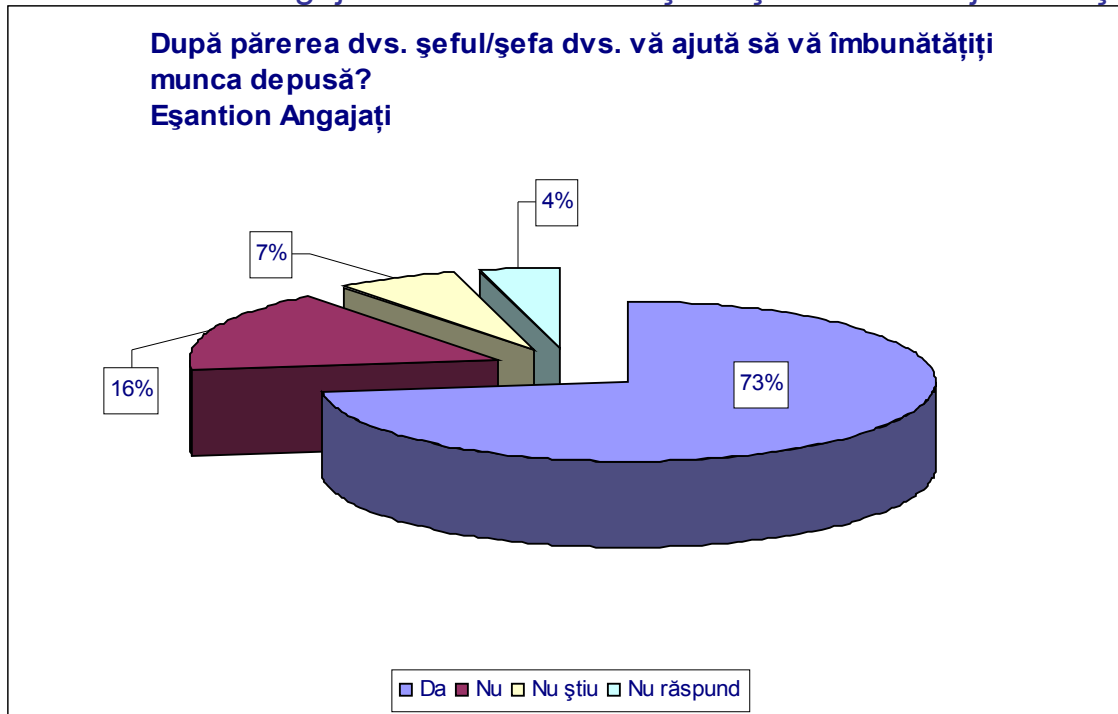
- Multe dintre metodele de management pe care managerii le aplică sunt axate pe pedeapsă.
- Mulți manageri declară că singura soluție pe care o au la dispoziție pentru a “eficientiza” angajații este amenințarea acestora că vor fi concediați.

Managerii consideră că cei mai mulți dintre ei sancționează verbal angajații atunci când aceștia au greșit în realizarea unei sarcini.

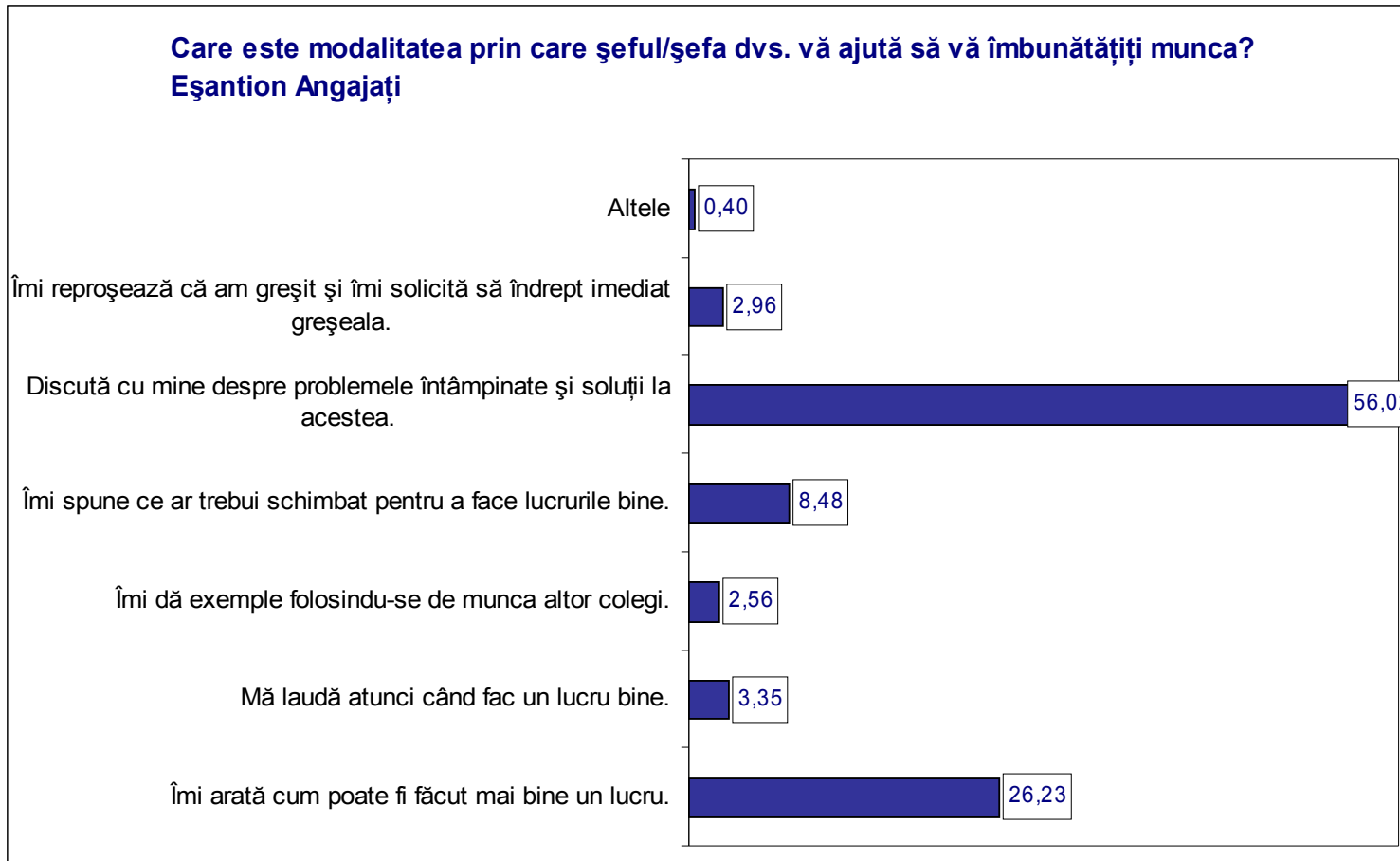


73% dintre angajați declară că șeful/șefa lor îi ajută să-și îmbunătățească munca.

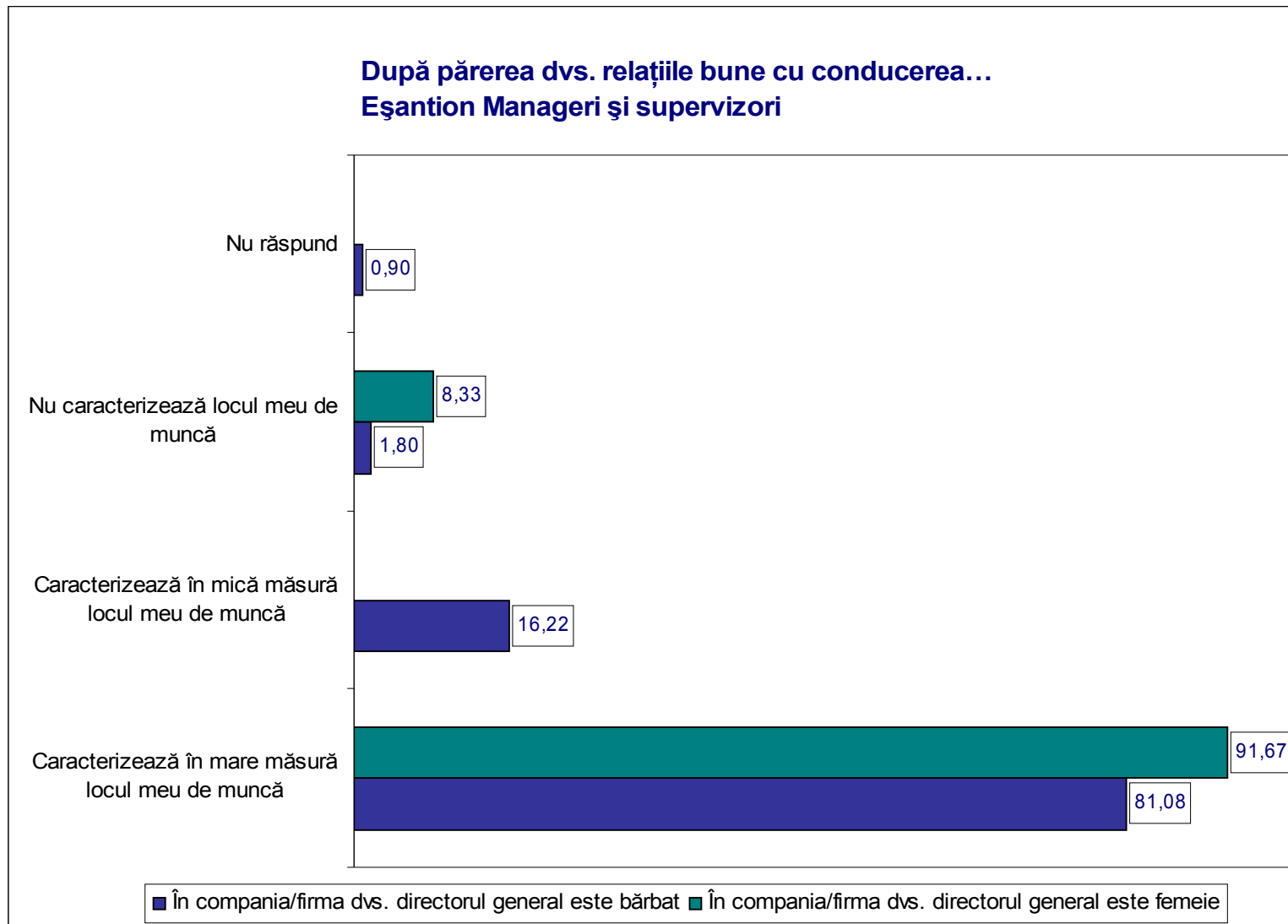
Mai mult de un angajat din 6 declară că șeful/șefa lui nu-l ajută să-și îmbunătățească munca.



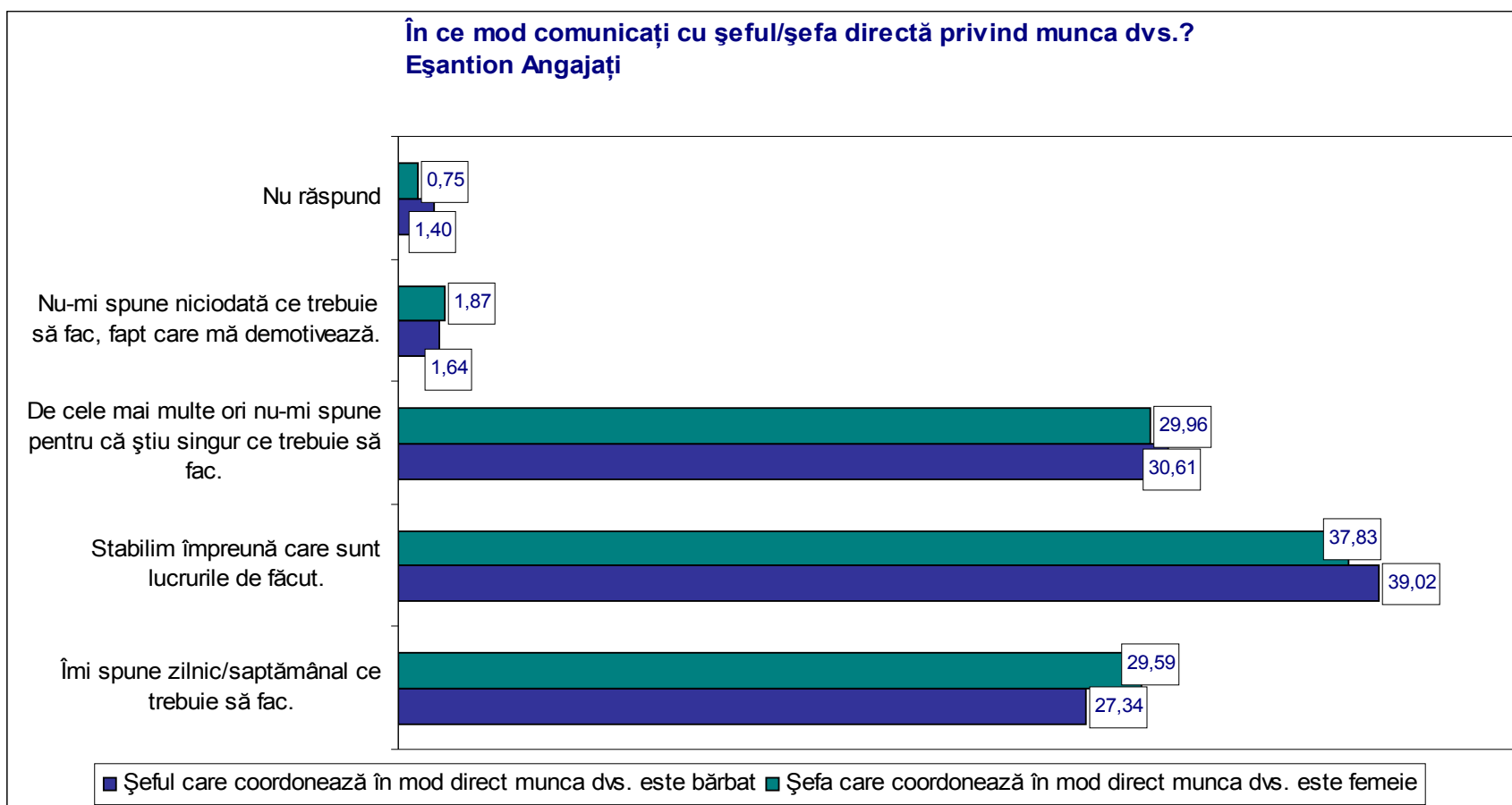
Jumătate dintre angajații care își îmbunătățesc munca cu ajutorul șefului/șefei lor, declară că acest fapt se întâmplă pentru că discută cu aceștia despre probleme și soluții.



Cu 10% mai mulți manageri care lucrează în firme/companii în care directorul general este femeie, față de cei care lucrează în firme în care directorul general este bărbat, declară că au relații bune cu conducerea.



Nu se observă diferențe în modul în care femeile și bărbații manageri comunică cu angajații privind munca acestora.



Femeile în management și parteneriatele de valoare.

Succesele femeilor sunt puse pe seama unui parteneriat bun. O femeie are succes dacă are sprijin fie din partea unui bărbat, fie din partea familiei. (focus grup cu salariați)
În opinia participanților la focus grupuri, bărbații fac carieră mult mai ușor și în majoritatea cazurilor independent. Foarte puține voci din grupul de bărbați cu studii superioare atribuie succesul unui bărbat, prezenței unei femei puternice în spate.

Femeile manager și riscul.

Pentru femeile manager, succesul în afaceri implică acceptarea *riscului*, acesta nefiind însă un comportament tipic feminin. Femeile se autoplasează mai degrabă în jurul unor valori „familiale” precum *stabilitatea sau siguranța*.

“Femeile sunt mai mulțumite cu o afacere poate mai mică, dar mai stabilă și mai sigură, pe când bărbații sunt mai dispuși să își asume riscuri și să fie mai observați, dacă reușesc.”

„Femeile nu au curajul să riște. Lor prin natură le trebuie stabilitate și siguranță și pornirea unei afaceri presupune niște riscuri. Mai bine să fie familia mea bine și să am casa mea cu salariu lunar decât să risc să fiu milionar și să pierd tot...bărbatul ia imediat totul de la capăt”. (opinii angajați, focus-grupuri)

Programul Phare 2003 – Consolidarea Societății Civile în România, Componenta 1 – Dezvoltarea Sectorului ONG
Editorul materialului: CPE – Centrul Parteneriat pentru Egalitate
Data publicării: 2 mai 2006
Conținutul acestui material nu reprezintă în mod necesar poziția oficială a Uniunii Europene.