Managementul diferenţelor

Despre eficienţă şi performanţă
în managementul angajaţilor,
femei şi bărbaţi.

Centrul Parteneriat pentru Egalitate – CPE este o organizaţie membră Soros Open Network, ce promovează egalitatea de şanse pentru femei şi bărbaţi prin programe şi proiecte ce se adresează unor grupuri sau categorii diferite de oameni.
Având în centrul preocupărilor sale nevoile diferite ale femeilor şi bărbaţilor, CPE susţine şi promovează integrarea perspectivei de gen în domeniul educaţiei, al reglementărilor legislative, al practicilor şi măsurilor de gestionare a resurselor umane în organizaţii, în domeniul sănătăţii, susţine măsuri de prevenire a violenţei împotriva femeilor şi a hărţuirii sexuale.

Managementul diferenţelor. Despre eficienţă si performanţă în managementul angajaţilor, femei şi bărbaţi.
Copyright, 2006 Centrul Parteneriat pentru Egalitate
E-mail: info@cpe.ro
www.cpe.ro

ECHIPA DE REALIZARE

COORDONATOARE: Alina Chiriac

AUTOARE: Livia Aninoşanu
Raluca Azoiţei
Bogdana Bursuc
Ioana Neacşu
Domnica Petrovai
Alina Popescu
Cristina Văileanu

COORDONARE EDITORIALĂ: Camelia Stanciu

ISBN-10 973-0-04500-3
ISBN-13 978-973-0-04500-0

CUPRINS

1. Reevaluarea situaţiilor şi etapelor de recrutare şi selecţie a personalului, din perspectiva diferenţelor şi stereotipurilor de gen 1

2. Training şi dezvoltare profesională adaptate nevoilor specifice ale angajaţilor, femei şi bărbaţi 6

3. Diferenţe de gen în managementul performanţei 9

4. Diferenţe de gen în leadership 13

5. Pentru un sistem eficient, transparent şi echitabil de recompensare financiară a angajaţilor (RFA), femei şi bărbaţi 20

6. Protecţia maternităţii. Parentalitate 25

7. Eficienţă în viaţa profesională şi în cea personală 29

8. Stil sănătos de viaţă profesională al angajaţilor, femei şi bărbaţi 34

9. Hărţuirea sexuală 40

Ce vă oferă acest ghid şi de ce aveţi nevoie de el?

Când privim atent o organizaţie, observăm că angajaţii din cadrul ei sunt diferiţi. Vedem diferenţe în modul în care aceştia comunică cu managerii, în modul în care îşi îndeplinesc sarcinile şi răspund solicitărilor, în modul în care finalizează anumite activităţi şi îşi sprijină colegii sau se integrează în echipe de lucru, în modul în care îşi negociază poziţia în organizaţie sau reacţionează în momente de tensiune etc.

Din ce în ce mai multe studii şi specialişti în managementul resurselor umane susţin că aceste diferenţe sunt benefice pentru organizaţie şi pentru performanţa echipelor de lucru şi că pot fi transformate cu uşurinţă în avantaje şi puncte tari. Însă, care sunt metodele concrete prin care putem gestiona profitabil diferenţele? Şi, în special, din paleta largă a diferenţelor dintre oameni, care sunt acele diferenţe „critice" pentru organizaţie, către managerierea cărora este indicat să îşi concentreze eforturile?

Diferenţe semnificative pentru organizaţii sunt şi diferenţele de gen (dintre femei şi bărbaţi). În primul rând, pentru că femeile şi bărbaţii diferă la nivel de comportamente, atitudini, interse şi nevoi. Şi, în al doilea rând, pentru că atitudinile, aşteptările, opiniile noastre şi ale celor din jur despre femei şi bărbaţi sunt diferite şi pot influenţa deciziile de recrutare, promovare, evaluare, salarizare şi, nu în ultimul rând, performanţa la locul de muncă.

Ghidul oferă o perspectivă nouă asupra proceselor de resurse umane, perspectivă menită să integreze diferenţele dintre femei şi bărbaţi şi nevoile lor specifice, oferind instrumente practice şi informaţii concrete care pot fi adaptate la specificul organizaţiilor şi implementate cu succes.

Utilitatea ghidului este dată tocmai de faptul că oferă paşii necesari pentru a face acţiunile şi procesele de resurse umane într-un mod mai specific, în sensul de a lua în calcul caracteristicile şi nevoile angajaţilor, femei sau bărbaţi şi de a oferi acestora sprijinul de care au nevoie pentru a funcţiona la maximum de eficienţă. Cum? Prin formare adecvată, prin recrutarea şi promovarea celor mai potrivite persoane, prin oferirea de evaluare, suport şi feedback în mod constant, prin măsuri care să le permită să îşi echilibreze viaţa de familie şi viaţa profesională, prin crearea de contexte care să le menţină şi să le dezvolte un stil sănătos de viaţă profesională. Toate acestea cu scopul ca angajaţii să îşi îmbunătăţească şi să îşi menţină performanţa în muncă.

În plus, ghidul oferă şi informaţii utile pentru realizarea şi implementarea de proceduri pentru gestionarea eficientă a situaţiilor de maternitate, pentru analiza posturilor şi conceperea unui sistem de salarizare, pentru prevenirea şi combaterea cazurilor de hărţuire sexuală, pentru luarea deciziilor de promovare sau angajare astfel încât acestea să nu fie discriminatorii şi, mai ales, să nu susţină sau să recompenseze un angajat neperformant în dauna unuia performant.

Abordarea ghidului este una foarte nouă, care cuprinde aspecte de psihologie aplicată în resurse umane, reglementări legislative naţionale şi europene, date statistice, studii şi cercetări, sugestii privind măsurile cele mai potrivite pentru a fi aplicate de organizaţii, exemple de acţiuni specifice destinate angajaţilor, exemple de bune practici implementate de organizaţii din alte ţări.

Pentru informaţii suplimentare despre tematicile abordate de ghid, precum şi pentru sugestii şi recomandări legate de acest material, puteţi accesa site-ul www.cpe/managementul-diferentelor.ro sau ne puteţi scrie la adresa de e-mail info@cpe.ro. Vă mulţumim!

Recrutare şi selecţie

Ioana Neacşu

Reevaluarea situaţiilor şi etapelor de recrutare şi selecţie a personalului, din perspectiva diferenţelor şi stereotipurilor de gen

Acest capitol se adresează persoanelor implicate în procesul de recrutare şi selecţie de personal şi propune paşi specifici pentru reevaluarea situaţiilor şi etapelor de recrutare din perspectiva diferenţelor şi stereotipurilor de gen.

În business, luarea unor decizii influenţate de stereotipuri privind femeile şi bărbaţii nu aduce profit. Studiile arată că 80% din performanţele unei organizaţii sunt influenţate de selecţia adecvată a angajaţilor. Din acest motiv, pentru persoanele implicate în procesul de recrutare provocarea este să găsească, în cel mai scurt timp, "persoana potrivită". Ce înseamnă, însă, "angajatul potrivit"? Cum ajungem la el/ea?

Procesul de recrutare: abordare de tip câştig-câştig

Obiectivele oricărui proces de recrutare şi selecţie de personal vizează atragerea candidaţilor şi candidatelor, evaluarea competenţelor acestora, prin comparare cu cerinţele postului, şi reţinerea celor mai bune persoane pentru realizarea obiectivelor organizaţiei.
Pentru realizarea acestor obiective trebuie să vă asiguraţi că folosiţi la maxim resursele pe care le aveţi la dispoziţie pentru:

- a face cunoscut ceea ce căutaţi, astfel încât să obţineţi aplicaţii de la cât mai multe persoane interesate de postul vacant;
- a strânge informaţiile necesare despre competenţele/expertiza candidaţilor ce-şi arată interesul pentru postul anunţat.

De-a lungul procesului de recrutare şi selecţie de personal, trebuie să vă asiguraţi că acesta este obiectiv, adică evită aspecte ce pot duce la disciminarea unor persoane şi acurat, adică verifică şi măsoară criteriile, aspectele candidaţilor, care sunt relevante pentru post.

Există situaţii în care procesul de recrutare este influenţat negativ de stereotipuri şi opinii de gen ale managerilor sau ale altor persoane implicate în procesul de recrutare. Vă prezentăm câteva dintre aceste situaţii:

1. Echipa în cadrul căreia există poziţia vacantă este formată într-o proporţie mare din femei, respectiv bărbaţi. În aceste situaţii managerul solicită fie o persoană de un alt gen decât cel al angajaţilor din departament, pentru "echilibrarea forţelor", fie o persoană de acelaşi gen, invocând experienţa personală a faptului că, în timp, omogenitatea de gen a grupului l-a influenţat pozitiv.
2. Solicitarea unei persoane de un anumit gen ca urmare a experienţelor anterioare negative, exprimate prin: "Am văzut că fetele se descurcă mai greu." sau "Băieţii nu sunt suficient de implicaţi".
3. Solicitarea unui persoane de gen masculin, invocându-se motive privind nevoi specifice ale grupului şi aspecte privind maternitatea. "D-abia s-a adaptat la noile cerinţe, a început să lucreze bine...şi a rămas însărcinată."
4. Mesaje ce indică nevoi psihologice ale managerului: "Am nevoie de un băiat de încredere să-l las în lipsa mea."
5. Mesaje legate de prescripţii sociale faţă de anumite tipuri de posturi: "Am nevoie de o asistentă."; "Şoferul pe care îl angajăm o să aibă următorul traseu.".

Recunoaşterea stereotipurilor de gen ce apar în etapele procesului de selecţie

Pentru ca opiniile şi situaţiile discriminatorii privind femeile şi bărbaţii să afecteze cât mai puţin procesul de recrutare şi selecţie, este necesară reevaluarea etapelor acestui proces din perspectiva de gen. Vă prezentăm mai jos aceste etape şi câteva măsuri care să minimalizeze impactul negativ al opiniilor şi stereotipurilor de gen.

I. Analiza postului: Definirea competenţelor, funcţiilor şi responsabilităţilor necesare îndeplinirii sarcinilor postului.

*În urma analizei postul*ui, rezultă două instrumente importante pentru procesul de recrutare şi selecţie de personal: fişa postului şi profilul candidatului. De-a lungul întregului proces de recrutare, aceste instrumente sunt cadre de referinţă şi au următoarele beneficii:

1. sprijină acţiunea de schimbare a modului în care este executată munca, astfel încât postul să devină disponibil pentru mai multe tipuri de angajaţi;
2. permite up-datarea fişei postului: obiectivul postului, principalele responsabilităţi şi sarcini precum şi abilităţi, cunoştinţe necesare îndeplinirii acestora. Lista abilităţilor trebuie raportată la principalele aspecte ale poziţiei, astfel încât să se evite restricţionarea aplicaţiilor de calitate.
3. semnalează prezenţa stereotipurilor de gen. În descrierea comportamentelor şi competenţelor pot apărea expresii ce conduc către selecţia unei femei sau a unui bărbat.

Exemple de opinii, convingeri, aşteptări care influenţează negativ procesul de recrutare în etapa de realizare a profilului candidatului/ candidatei:

- "Mi-ar plăcea o persoană fermă, ca Dan."
- "Îmi trebuie o prezenţă plăcută, să atragă privirea clienţilor, să intre uşor în contact cu oamenii."
- "Persoana de care avem nevoie ar trebui să aibă spirit pragmatic, să fie perseverentă, ambiţioasă, focusată pe rezultate, cu spirit de competiţie."
- "Aş vrea o persoană atentă, organizată, să aibă grijă să programeze agenda cât mai eficient."

Exemple de opinii, convingeri, aşteptări care influenţează negativ procesul de recrutare în descrierea experienţei minim necesare:

- "Să aibă carnet de conducere de minim 5 ani şi să fi făcut X km în ţară şi/sau Y km în străinătate."

Exemple de opinii, convingeri, aşteptări care influenţează negativ procesul de recrutare în descrierea condiţiilor speciale prevăzute de post:

- "O să care un harnaşament de 30-40 kg, va trebui să nu aiba rău de înalţime va fi nevoie să se urce pe stâlpi de înaltă tensiune."
- "Oboseala şi lipsa unui program stabil face ca viaţa personală să fie afectată destul de mult."

În procesul de analiza a postului, este foarte important să observăm în ce măsură cadrul de referinţă al celor ce participă la acest proces poate contribui la distorsionarea profilului candidatului. Când descriem criteriile şi comportamentele pe care ne aşteptăm să le întrunească un candidat/o candidată, nu conştientizăm întotdeauna faptul că operăm cu credinţe, convingeri, sentimente pe care le avem faţă de rolul şi abilităţile persoanelor din jur.

Alte opinii despre femei şi bărbaţi care influenţează negativ procesul de recrutare:
"Bărbaţii sunt insensibili la nevoile celorlalţi."
"Un bărbat reacţionează mai bine decât o femeie într-o situaţie dificilă/stresantă."
"Femeile sunt orientate mai mult către viaţa de familie, neglijându-şi cariera."
"Femeile obţin uşor ceea ce vor dacă au un aspect plăcut."
"Femeile sunt atehnice."
"Bărbaţii sunt mai leneşi, se plictisesc mai repede de muncă decât femeile."
"Femeile nu se descurcă la volan."

Cauzele care determină apariţia şi menţin aceste stereotipuri de gen sunt:

- roluri sociale ale femeilor, respectiv bărbaţilor asociate anumitor sarcini;
- experienţe şi performanţe anterioare ale unor femei sau bărbaţi pe poziţii similare;
- cadrul de referinţă al persoanelor ce stabilesc profilul candidatului (credinţe, atitudini faţă de ceilalţi).

Aceste convingeri şi atitudini se reflecta în profilul candidatului sau în modul în care este abordat procesul de selecţie.

II. Căutarea candidaţilor şi candidatelor publicitatea oferită posturilor vacante. Analiza aplicaţiilor.

În promovarea postului vacant, trebuie să fiţi atenţi la modul în care vă alegeţi:

1. sursele pentru publicitate;
2. informaţia care va fi transmisă: structura şi conţinut anunţului de angajare;
3. formularul electronic de aplicare a CV-urilor.

1. **Surse de publicitate la care puteţi apela**: pagina web a organizaţiei; mass-media (ziar, radio, reviste de specialitate); chat boxes – comunicări în cadrul unor forumuri care împărtaşesc interese comune; asociaţii profesionale; târguri de post-uri; afişe în campus şi universităţi; networking; headhunting.

Pentru a evita discriminarile de gen, este indicat să vă asiguraţi că sursa de publicitate aleasă se adresează atât femeilor, cât şi bărbaţilor. Alegerea unei reviste sau a unui site destinat femeilor transmite mesajul că se caută o femeie pentru postul respectiv.

2. **Conţinutul şi structura mesajului din anunţul de recrutare.**

De evitat formulări de tipul:

- Căutăm agent vânzări în domeniul IT;
- Angajăm bărbat pentru atelier de mobilă;
- Angajăm absolventă studii superioare pentru postul director vânzări;
- Angajăm urgent traducătoare autorizată;
- Angajăm cameristă, secretară etc.

De verificat dacă informaţia din anunţul de angajare conţine următoarele: informaţii despre angajator; denumirea poziţiei; obiectivul postului; responsabilităţi şi sarcini specifice; cerinţe ale postului: cunoştinţe, aptitudini, instruire; nivel de experienţă necesar; cerinţe speciale: tipul programului şi al contractului de muncă; condiţii de muncă; termen de valabilitate al anunţului; coordonate ale angajatorului: adresă e-mail, număr de fax.

3. **Formulare de aplicare a CV-urilor**

Rolul acestor formulare este de a strânge informaţia necesară despre istoricul profesional al candidaţilor.

Fie că folosiţi formulare standardizate sau nu, este util să luaţi în considerare următoarele criterii:

- informaţiile din formularele de aplicare sau din CV-urile candidaţilor se analizează prin compararea cu criteriile esenţiale stabilite în profilul candidatului;
- evitaţi să folosiţi formulare standardizate rubrici referitoare la sex F/M sau vârstă;
- informaţia ce lipseşte din aplicaţia candidaţilor nu poate fi înlocuită prin interpretare personală.

III. Interviul. Întrebări discriminatorii, ce nu trebuie folosite în interviul de selecţie.

1. Interviul trebuie abordat ca o discuţie de tipul câştig-câştig, în care:

- Angajatorul strânge informaţii despre experienţa, expertiza, motivaţia şi comportamentul candidatului/ candidatei, cu scopul de a

verifica în ce măsură acestea se potrivesc cu profilul de succes şi compania.

- Candidatul/candidata adună informaţii despre organizaţie, poziţie, echipă şi superior, cu scopul de a vedea în ce măsură există compatibiliate între nevoile lui/ei (personale & profesionale) şi cele ale postului/ organizaţiei.

Recomandări pentru interviu:

- În timpul discuţiilor, trataţi toţi candidaţii, femei sau bărbaţi, la fel: nu enunţaţi mai multe informaţii despre competenţe şi interviu unui candidat în defavoarea altui candidat; nu arătaţi simpatie unuia, iar altuia răceală.
- Nu evaluaţi singur candidaţii. Asiguraţi-vă că persoanele implicate în procesul de selecţie au o experienţă relevantă şi abilităţile necesare pentru a susţine un interviu.
- Evitaţi să conduceţi interviul în funcţie de reacţia dvs. personală. Este posibil ca evaluatorul care este o persoana centrată pe informaţii concise, prezentate structurat şi într-un ritm cât mai scurt, să acorde timp şi răbdare candidatului care are o modalitate mai laborioasă de a-şi prezenta ideile sau un ritm mai lent în exprimarea răspunsurilor.
- Interviul de angajare nu trebuie să ofere feedback negativ sau pedepse candidaţilor. Candidatul este o persoană cu abilităţi, cunoştinţe şi calităţi personale de valoare, care trebuie încurajat pentru a vorbi despre el/ea. În cazul în care el/ea nu se potriveşte cu profilul căutat, acest lucru nu-l face o persoană mai puţin valoroasă.

2. Construirea interviului

Plecând de la "profilul de succes", validat în urma procesului de evaluare a postului, se alege modalitatea de structurare a interviului. Interviurile cu cel mai înalt grad de validitate sunt cele structurate, bazate pe competenţe, în sensul că informaţiile obţinute în urma aplicării unor astfel de interviuri au o valoare predictivă destul de mare asupra comportamentului.

Întrebarea pe care este bine să o formulăm în etapa de analiză a informaţiilor primite priveşte măsura în care starea, atitudinea noastră a influenţat comportamentul candidatului şi decizia finală.

Întrebările trebuie formulate pe baza competenţelor specifice, definite în profilul de succes, astfel se vor evita presupunerile sau influenţele factorilor nerelevanţi.

Exemplu: Să presupunem că avem de urmărit competenţa de planificare şi organizare pe care am definit-o ca modul prin care angajatul/angajata stabileşte un curs de acţiuni pentru propria persoană şi pentru ceilalţi, în vederea atingerii unui obiectiv specific şi alocă, într-un mod adecvat, resurse şi activităţi.
Este util să stabilim comportamentele pe care vrem să le evaluăm. Ele pot fi de tipul: stabileşte priorităţile; stabileşte obiective SMART şi milestones; estimează timpul necesar şi programează activităţi; identifică şi alocă resurse; foloseşte intrumente/repere eficiente de urmărire a desfăşurării planului.

Întrebările pentru interviu pot fi de tipul:

- „Povestiţi-mi despre un proiect pe termen lung sau scurt pe care l-aţi dezvoltat în departamentul dvs.".
- „Aş vrea să vă gândiţi la săptămâna trecută şi să-mi povestiţi cum v-aţi organizat timpul".
- „Cu toţii ne găsim în situaţii în care se dovedeşte că nu putem finaliza cele propuse la timp. Povestiţi-mi momentul când vi s-a întâmplat şi dvs. acest lucru".

3. Întrebări care trebuie evitate în interviul de selecţie

Indiferent de tipul de interviu folosit, este recomandabil să nu se folosească întrebări care ar diminua încrederea candidaţilor sau care le-ar da motive să simtă că vor fi trataţi incorect.

Dacă, din punctul de vedere al candidatului, întrebările vor fi percepute ca fiind nerelevante pentru poziţia pentru care a aplicat, acesta va considera decizia angajării sau respingerii bazată pe criterii discriminatorii. Astfel de întrebari au ca subiect familia, vârsta copiilor, starea civilă, intenţia de căsătorie sau de a avea copii, aspecte intime/personale sau care privesc starea de sănătate.

Exemple de întrebări care trebuie evitate: Sunteţi căsătorit(ă)? Câţi copii aveţi? Ce vârste au? Unde lucrează soţul/soţia? Locuiţi cu părinţii/rude/singur(ă)? Aveţi un/o iubit/ă? Când planuiţi să vă întemeiaţi o familie? Aţi avut concediu medical în ultimii ani? Sunteţi însărcinată?

Puteţi să îndepliniţi cerinţele postului în timpul menstruaţiei?

4. Evitarea presupunerilor privind candidaţii/candidatele

În timpul interviului, evaluatorii observă comportamentul candidaţilor şi, câteodată, au acces la emoţiile acestora, care pot reprezenta indicii despre credinţele lor - faţă de ceilalţi şi viaţă.

Totuşi, există situaţii în care nu putem evalua persoana din faţa noastră. Pentru că nu putem vedea înăuntrul ei, construim presupuneri. Plecând de la aceste presupuneri, recurgem la "analiza atitudinii" pentru a prezice cum va reacţiona în viitor. Interacţionăm apoi cu candidatul respectiv pornind de la personalitatea şi atitudinea pe care i le-am alocat. Aceasta este o modalitate destul de sigură de a obţine reacţia pe care o aşteptăm.

„Trataţi un om ca arogant, iar acesta se va purta de obicei ca atare, trataţi-l ca pe un prieten şi în general se va purta chiar aşa." (July Hay Working It Out at Work Understanding Attitudes and Building Relationships)
July Hay foloseşte un exemplu relevant pentru cele de mai sus: „Susan era secretară în biroul aglomerat al unui antreprenor. Pretindea că poate să-şi dea seama dacă reprezentanţii firmelor de aprovizionare (şi toti ceilalţi oameni) care intrau la ea vor fi sau nu prietenoşi. Ceea ce folosea ca indiciu principal era culoarea ochilor! Persoanele cu ochi căprui erau de încredere şi, ca atare, prietenoase. Această teorie se baza pe ani întregi de strâns dovezi empirice adică îi zâmbiseră mulţi oameni, dar numai cei cu ochii căprui o făcuseră în mod sincer! Ceea ce trecea ea cu vederea era propria reacţie faţă de oamenii respectivi. Le zâmbea celor cu ochi căprui imediat ce-i vedea, îi trata cu respect, aşa că i se răspundea în acelaşi fel. Nu le zâmbea celor cu ochi albaştri când îi întâlnea, acestora le îngheţa zâmbetul pe buze, iar Susan trăgea concluzia că sunt artificiali."

Propriile noastre credinţe ne pot conduce la percepţii şi interpretări greşite. Aceasta poate explica care este procesul prin care analiza şi interpretarea informaţiei obţinute în urma interviului poate conduce la discriminări.

Decizia de angajare e bazată pe stereotipuri de gen?

Înainte de a lua o decizie, este bine sa vă stabiliţi un sistem care să vă ghideze către o alegere obiectivă ce va aduce plus valoare business-ului. În acest sens este necesar:

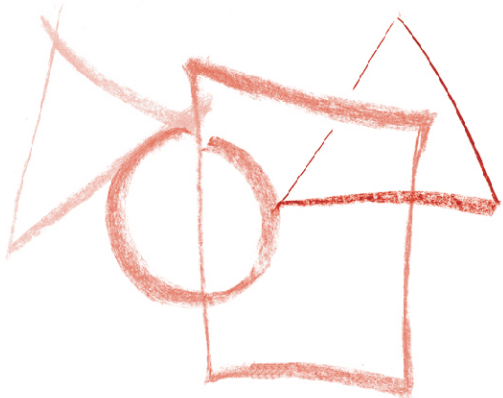
1. Să recapitulaţi aspectele urmărite de-a lungul procesului de recrutare: cunoştinţe; expertiza tehnică şi profesională; competenţe şi abilităţi (a se avea în vedere şi sistemul de remunerare şi recompense).
2. Să analizaţi şi să integraţi informaţia obţinută de la fiecare candidat pentru aspectele menţionate.
3. Să stabiliţi un clasament al candidaţilor în funcţie de aproprierea/distanţa faţă de profilul căutat.
4. Să verificaţi riscurile pentru candidaţii ce se apropie cel mai mult de profilul postului: ce nu ştiţi despre această persona? Cu acordul candidatului, verificaţi referinţele acestuia.
5. Să verificaţi dacă în procesul de evaluare a intervenit una din erorile:

- prima impresie evaluarea persoanei s-a făcut în primele minute;
- efectul de contrast - evoluţia candidaţilor precedenţi a influenţat evaluarea următorilor;
- compatibilitatea - v-a plăcut candidatul pentru că aproba ceea ce spuneaţi, vă aduce aminte de cineva cunoscut;
- efectul punctului orb dacă evaluatorul consideră că un bărbat trebuie să fie ferm, puternic, atunci nu va aprecia sensibilitatea unui candidat;
- interpretarea lipsei de informaţii despre candidat;
- efectul halo candidatului, pe baza faptului că este bărbat sau femeie, i se poate atribui caracteristica de „competent" sau „ne-competent".
- nivel al aşteptărilor evaluatorilor care poate fi prea ridicat sau prea permisiv.

6. Stabilirea finaliştilor.
7. Pregătirea ofertei şi prezentarea ei.

Training şi formare

Raluca Azoiţei



Training şi dezvoltare profesională adaptate nevoilor specifice ale angajaţilor, femei şi bărbaţi

De ce este nevoie să ţinem seama de nevoile specifice de formare şi dezvoltare ale angajaţilor, femei şi bărbaţi?

Bărbaţii şi femeile diferă semnificativ în ceea ce priveşte comportamentele, atitudinile şi interesele pe care le au. Aceste comportamente şi atitudini diferite sunt adesea dezvoltate şi influenţate de normele sociale şi culturale ale comunităţii în care trăiesc.

Femeile şi bărbaţii îşi dezvoltă în special acele abilităţi încurajate social, orientându-se mai degrabă spre acele profesii considerate adecvate genului lor. Pentru a impulsiona angajaţii să performeze mai bine şi să îşi valorifice întregul potenţial, nu doar pe acela încurajat social, organizaţia trebuie să identifice nevoile specifice de formare şi să le integreze în oferta de programe de dezvoltare profesională.

Dar pentru a le integra, managerul de resurse umane trebuie, în etapa iniţială, să afle care sunt aceste diferenţe, cum s-au dezvoltat, care dintre caracteristicile femeilor şi bărbaţilor din organizaţie le limitează performanţa şi cum pot fi diminuate aceste bariere, prin activităţi de formare şi dezvoltare.
Vă oferim în continuare câteva informaţii care să vă ajute să înţelegeţi care sunt şi cum s-au dezvoltat diferenţele dintre femei şi bărbaţi.

În ce aspecte diferă femeile şi bărbaţii?

Femeile şi bărbaţii diferă la nivel biologic, psihologic şi socio-cultural. Diferenţele biologice dintre aceştia se numesc “diferenţe de sex”. Iar diferenţele socio-culturale (reprezentate de roluri şi statusuri) şi cele psihologice (reprezentate de aspecte cognitive, emoţionale şi comportamentale) se numesc „diferenţe de gen”.

Cum au ajuns femeile şi bărbaţii să-şi dezvolte identităţi diferite? Vă prezentăm câteva informaţii despre teoriile care explică aceste diferenţe.

Teoriile care explică modul în care femeile şi bărbaţii şi-au dezvoltat identităţi diferite sunt:

Teoria învăţării sociale	Femeile şi bărbaţii, în copilărie au observat şi imitat comportamentele persoanelor de acelaşi sex cu ei[1]. Teoria pune accent pe dezvoltarea identităţii de gen a femeilor şi a bărbaţilor prin socializare.
Teoria dezvoltării cognitive a genului[2]	Explică formarea identităţii femeilor şi bărbaţilor prin raportare la etapele de dezvoltare cognitivă a copiilor[3]: ▪ etape în care copiii identifică unul dintre cele două sexe pe baza caracteristicilor fizice (ex: "Fetele sunt persoane cu părul lung, băieţii sunt persoane cu părul scurt."); ▪ etapa în care copiii conştientizează faptul că genul unei persoane nu se schimbă în timp; ▪ etapa în care copiii conştientizează că rămân fete sau băieţi indiferent de activităţile în care se implică.
Teoria schemei de gen[4]	Teoria surprinde elementele importante atât din teoria dezvoltării, cât şi din teoria învăţării sociale. Conceptul de bază al teoriei este cel de „schemă de gen"[5]. O schemă este o structură cognitivă care organizează şi ghidează percepţiile individului. Schema de gen organizează informaţiile despre diferenţele de sex. Teoria schemei de gen afirmă că atenţia şi comportamentul individului sunt ghidate de standardele socio-culturale de gen şi de stereotipuri.

Din cele prezentate până acum, observăm că femeile şi bărbaţii şi-au dezvoltat de-a lungul vieţii lor anumite comportamente, atitudini, convingeri, abilităţi încurajate social şi specifice persoanelor de acelaşi gen cu ele. Multe dintre aceste caracteristici s-au dezvoltat în perioada copilăriei, iar altele în situaţiile de viaţă sau muncă prin care au trecut, ca adulţi.

Atitudinile, convingerile, abilităţile, comportamantele angajaţilor din organizaţie, femei sau bărbaţi, care influenţează performanţa acestora trebuie identificate şi integrate în procesele şi acţiunile de formare şi dezvoltare a angajaţilor, pe care organizaţia le realizează. Câteva dintre avantajele pe care organizaţia le-ar avea prin identificarea acestor caracteristici şi integrarea lor în acţiunile de formare se referă la faptul că angajaţii îşi vor dezvolta noi abilităţi şi astfel vor deveni mai eficienţi, îşi vor schimba anumite convingeri sau atitudini care acţionează ca bariere, va creşte motivaţia şi performanţa lor.

Paşi în realizarea unor activităţi de formare adaptate nevoilor specifice ale angajaţilor, femei sau bărbaţi.

Ca manager de resurse umane, trebuie să ştiţi că există câţiva paşi pe care îi puteţi parcurge pentru a realiza activităţi de formare a angajaţilor adaptate nevoilor specifice de formare ale femeilor şi bărbaţilor.

Vă prezentăm aceşti paşi:

1. Observaţi diferenţele în modul în care sunt percepuţi bărbaţii şi femeile în organizaţie (care sunt opiniile şi convingerile angajaţilor privind abilităţile, aptitudinile, comportamentele femeilor şi bărbaţilor în situaţii de muncă).
2. Identificaţi cum sunt transpuse aceste diferenţe în situaţii specifice de vânzare, negociere, comunicare, promovare, recrutare, managementul conflictului etc.
3. Luaţi în considerare modalităţile diferite prin care bărbaţii şi femeile reacţionează la fiecare din aceste situaţii specifice.
4. Identificaţi aspectele pozitive şi cele negative ale acestor reacţii, percepţii, opinii.
5. Analizaţi punctele tari şi punctele slabe ale bărbaţilor şi femeilor în diferitele situaţii specifice amintite.
6. Luaţi în considerare indicatorii comportamentali şi verbali (tonul, intensitatea vocii, claritatea şi expresivitatea exprimării, alegerea cuvintelor, modalitatea de adresare) pentru fiecare angajat.

[1]Santrock, 1998.
[2]Dezvoltată iniţial de Kohlberg în 1966.
[3]Ruble, Martin, 1998.
[4]Dezvoltată de Bem în 1983.
[5]Santrock, 1998.

7. Elaboraţi un plan de training şi dezvoltare în care să luaţi în considerare:
   - contextul specific al situaţiei de vânzare, negociere, comunicare, managementul conflictului;
   - nevoile de dezvoltare ale bărbaţilor şi ale femeilor în astfel de situaţii, pornind de la punctele tari şi cele slabe ale fiecărui angajat în situaţii specifice;
   - aspectele comune atât bărbaţilor, cât şi femeilor;
   - înţelegerea de către angajaţi a comportamentelor şi reacţiilor celorlalţi angajaţi;
   - prezentarea de modele pozitive atât pentru femei, cât şi pentru bărbaţi.
8. Evaluaţi trainingul după livrare, precum şi după o perioadă de punere în practică a abilităţilor învăţate, pe baza unui chestionar care să conţină întrebări referitoare la:
   - luarea în considerare a nevoilor de dezvoltare specifice ale fiecărui angajat, femeie sau bărbat;
   - înţelegerea diferenţelor de percepţie şi de comportament în situaţii specifice ale angajaţilor;
   - gradul de creştere a comportamentelor învăţate în cadrul trainingului şi factorii care au contribuit la aceasta;
   - gradul de creştere a performanţei în situaţiile specifice atinse prin training;
   - gradul de modificare a percepţiei asupra angajaţilor de acelaşi gen sau de gen diferit.

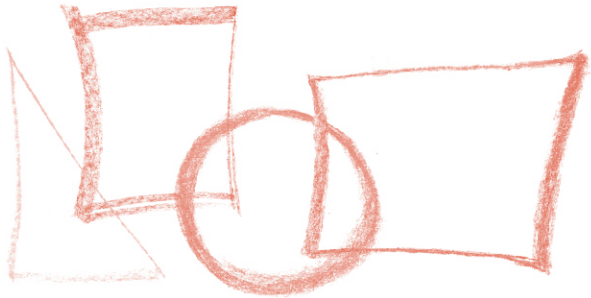
În momentul în care vă gândiţi să analizaţi, din perspectivă de gen, programele de formare, vă recomandăm să faceţi acest lucru cu ajutorul întrebărilor de mai jos. Acestea vă ajută să identificaţi eventualele neajunsuri/lipsuri ale programelor de training.

Iată întrebările:

1. Bărbaţii şi femeile întâmpină bariere în a participa la un astfel de program? Dacă da, care sunt acestea? (participă un număr mai mic de femei sau bărbaţi pentru că: pe poziţiile ţintite de curs se află în special femei/bărbaţi, cursul este promovat în cercuri mai restrânse, cursul este organizat într-o perioadă neadecvată pentru anumiţi angajaţi etc.)
2. Exista traininguri care să dezvolte acele competenţe/abilităţi pe care fie bărbaţii, fie femeile şi le-au dezvoltat în mai mică măsură (pentru femei: cursuri pentru dezvoltarea abilităţilor de leadership, antreprenoriat; pentru bărbaţi: cursuri de dezvoltare a abilităţilor de ordonare şi arhivare a propriilor documente etc.)?
3. Aceste programe iau în considerare experienţele specifice (ex.: de vânzare, negociere, comunicare, management al conflictului, leadership) ale femeilor şi bărbaţilor?
4. Au integrate aceste cursuri în conţinutul lor aspecte privind egalitatea de şanse pentru femei şi bărbaţi?
5. Au aceste programe scopul de a creşte capacitatea femeilor şi bărbaţilor de a identifica şi combate discriminările de gen de la locul de muncă?
6. Au aceste programe scopul de a creşte participarea şi de a dezvolta abilităţile femeilor-manager?

Managementul performanţei

Alina Popescu



Diferenţe de gen în managementul performanţei

Prezentarea problemei

În multe companii, managementul performanţei este privit ca un proces de evaluare a performanţei, care constă, de cele mai multe ori, în organizarea unor întâlniri formale de evaluare şi de feedback din partea managerului. Se evaluează rezultatele o dată la 3/6 luni şi, eventual, se iau decizii cu privire la acordarea bonusurilor sau a măririlor de salarii. Procesul de evaluare se bazează pe un set de criterii mai mult sau mai puţin definite, în multe companii aceleaşi pentru toţi angajaţii, indiferent de post, domeniu de activitate sau nivel ierarhic. Ceea ce se evaluează sunt valori, atitudini sau rezultate, despre care se consideră că indică performanţa ridicată a unui angajat pe acel post.

Deşi iniţial a fost gândit ca un proces care să ducă la îmbunătăţirea performanţei angajaţilor, un astfel de sistem de evaluare a performanţelor rămâne adesea o investiţie fără urmări pozitive. Organizaţia nu mai percepe rezultate în termeni de performanţă, folosind acest sistem. Din contră, în afara perioadei imediat anterioare întâlnirii de evaluare, performanţa nu numai că nu creşte, ci dimpotrivă. Rezultatul, pe termen lung, este că angajaţii îşi pierd încrederea în sistemul de evaluare a performanţei, şi, mai mult, pot percepe mesajul că performanţa lor nu contează.

Când procesul de apreciere a performanţei nu se bazează pe un set clar de criterii specifice privind performanţa, este probabil ca el să fie influenţat de opiniile personale ale celui care face evaluarea. Erorile de evaluare asociate acestor opinii se referă şi la aspecte de gen. Opiniile şi aşteptările unui manager privind performanţa unei femei/unui bărbat vor influenţa atât aprecierea pe care o face acesta, cât şi deciziile pe care le va lua ulterior.

Opinii care influenţează negativ evaluarea performanţelor

Performanţa angajaţilor este recompensată/sancţionată în funcţie de convingerile managerilor privind cauzele respectivei performanţe, deci de atribuirile pe care aceştia le fac. Studiile arată că unul dintre factorii care influenţează atribuirile pe care le facem este genul. Legătura dintre aceste două perspective ne poate ajuta să înţelegem mai bine barierele cu care se confruntă femeile sau bărbaţii în evoluţia lor profesională.

Studiile referitoare la modul în care sunt percepute cauzele performanţei pornesc de la teoria atribuirilor. Bazându-se pe fundamentele puse de teoria lui Weiner încă din anii 70, cercetările tind să se focalizeze pe 4 cauze principale ale performanţei, care pot fi privite din punctul de vedere al locusului (intern/extern) şi al stabilităţii (stabil/instabil):

- Abilitatea – cauză internă şi relativ stabilă;
- Efortul – cauză internă instabilă;
- Condiţiile externe – cauză externă instabilă;
- Dificultatea sarcinii – cauză externă stabilă.

Managerii iau decizii în funcţie de cauza pe care o atribuie performanţei.

Atenţia acordată acestui domeniu se datorează faptului că procesul atribuirii afectează în mare măsură modul cum se iau cele mai importante

decizii manageriale privind:

- acordarea recompenselor;
- angajarea şi promovarea;
- sancţionarea performanţei slabe etc.

Chiar şi în cazul unei performanţe de succes, şefii fac recomandări pentru activitatea ulterioară a angajatului în funcţie de cauza pe care o atribuie respectivei performanţe.
Dacă performanţa ridicată a angajatului este considerată ca fiind datorată abilităţilor lui profesionale, managerul va decide mai degrabă acordarea unei creşteri salariale sau promovarea acelui angajat, decât dacă performanţa s-a datorat altor factori (sau mai bine zis a fost percepută astfel). Succesul atribuit efortului susţinut al angajatului se soldează mai degrabă cu o creştere salarială decât cu o promovare. În cazul în care managerul percepe performanţa ridicată a unui angajat ca rezultat al unor condiţii exterioare favorabile sau al dificultăţii scăzute a sarcinii, este foarte puţin probabil ca recompensa să apară. Cu alte cuvinte, pentru ca un angajat să poată fi promovat, este necesar ca succesul lui să fie pus pe seama abilităţilor lui profesionale şi nu pe seama efortului depus. Dacă managerul consideră că angajatul are rezultate foarte bune pentru că munceşte foarte mult, acesta va primi, în cel mai fericit caz, o creştere salarială. Dacă nici abilităţile pe care le are, nici efortul depus, nu sunt considerate cauze ale performanţei de succes, ci mai degrabă alţi factori externi sunt percepuţi ca fiind decisivi, angajatul nu va fi recompensat.

De asemenea, reacţiile managerilor la performanţa scăzută a angajaţilor sunt influenţate de convingerile lor despre cauzele acesteia. Acţiunile punitive consecutive unei performanţe scăzute a unui angajat sunt considerate mai îndreptăţite dacă insuccesul este atribuit unor cauze interne (abilitate sau efort) decât celor externe (dificultatea sarcinii sau ghinion).
Şi în cazul succesului şi al insuccesului, şefii au tendinţa de a considera propria lor implicare ca factor care influenţează performanţa subordonatului (mai puţin important însă decât cauzele interne). Pentru performanţa de succes, creditul acordat implicării personale de către manager este mult mai ridicat decât în cazul insuccesului.

Managerii găsesc explicaţii diferite pentru performanţa ridicată a femeilor şi a bărbaţilor.

Aceste consideraţii privind atribuirile pe baza cărora se iau cele mai importante decizii manageriale duc la chestionarea factorilor care influenţează interpretarea cauzală pe care o fac managerii. Genul este considerat unul din aceşti factori. Astfel, performanţe similare în muncă sunt atribuite în mod diferit în cazul femeilor/al bărbaţilor, iar aceste diferenţe tind să favorizeze în general bărbaţii. Cercetările arată că o performanţă de succes a unui bărbat este atribuită mai degrabă abilităţilor lui profesionale, pe când o performanţă de acelaşi nivel la o femeie este văzută mai degrabă ca rezultat al efortului depus de aceasta, al dificultăţii reduse a sarcinii sau al norocului. În cazul insuccesului însă, lucrurile se schimbă: performanţa scăzută a unei femei este pusă pe seama lipsei de abilităţi profesionale.

Bărbaţii au mai multe şanse să fie promovaţi.
Femeile primesc o mărire de salariu.

Spuneam anterior că tipul de atribuire asociată unui comportament (performanţei în muncă, în cazul nostru) determină şi tipul de decizie consecventă. Având, deci, în vedere ce atribuiri sunt realizate în privinţa succesului/insuccesului unei femei/unui bărbat, putem face predicţii despre deciziile care vor urma. Ştim că succesul unei femei este atribuit efortului sau unor cauze externe, iar decizia "potrivită" unui astfel de succes este cel mult o mărire salarială, şi nu o promovare. Putem spune că am găsit răspunsuri la întrebările „de ce femeile au mai puţine şanse de ascensiune în carieră" şi „de ce găsim în echipele de top management mult mai puţine femei decât bărbaţi". Ascensiunea unui bărbat în cariera profesională este, pe de altă parte, favorizată de atribuirea performanţelor de succes abilităţilor lui personale. Putem vorbi de existenţa unei erori de gen în procesul atribuţional. Aceste erori au la bază existenţa stereotipurilor de gen, potrivit cărora femeile sunt percepute ca mai puţin eficiente în contexte competiţionale (performanţa în muncă fiind un astfel de context). Aceste stereotipuri au reuşit, în ciuda evoluţiei societăţii, să "navigheze" din sfera socială şi în cea profesională. Ele sunt adânc înrădăcinate, foarte răspândite şi extrem de rezistente la schimbare. Erorile de atribuire nu fac decât să confirme, de fapt, aşteptările înrădăcinate privind competenţa diferită a femeilor şi bărbaţilor, favorabile bărbaţilor. Apariţia erorii de gen în atribuirea performanţelor nu depinde de sexul persoanei care face evaluarea (cu alte cuvinte, şi femeile–evaluatori fac aceleaşi erori când îşi evaluează subordonaţii).

Deşi studiile realizate până acum în această arie vizează preponderent performanţa în sarcini destul de simple, de laborator, eroarea de gen este confirmată şi în studiile "de teren", care urmăresc comportamentul în mediul organizaţional real, în care performanţa măsurată este mult mai complexă. Elementul de noutate adus de studiile centrate pe mediul organizaţional real este influenţa relativ semnificativă a cunoştinţelor anterioare despre persoana evaluată (cu alte cuvinte, în situaţiile în care evaluatorul a avut suficiente ocazii anterioare în care să observe comportamentul persoanei evaluate şi dispune de mai multe informaţii despre contextul în care a apărul performanţa de succes/ insucces, erorile în atribuire sunt mai puţin pervasive). Sub presiunea timpului, însă, sau când nu are suficientă disponibilitate de a analiza toate informaţiile referitoare la respectivul comportament (cum se întâmplă de multe ori în context organizaţional), evaluatorul are tendinţa de a face evaluări eronate şi de a lua decizii pe măsură.
În cazul autoevaluării performanţei manageriale, rezultatele studiilor sunt şi mai interesante. Teoria atribuirii ne spune că avem tendinţa de a pune succesul propriu pe seama cauzelor interne, iar insuccesul pe seama condiţiilor negative în care am fost nevoiţi să acţionăm sau dificultăţii sarcinii (cauze externe). Mecanismele noastre de apărare intră în acţiune, ferindu-ne să ne asumăm responsabilitatea unei greşeli. Diferenţele între femei şi bărbaţi nu lipsesc nici aici. Deşi în situaţia autoevaluării managerilor intervin semnificativ factori ca expectanţele de rol în atribuirea performanţelor, eroarea de gen apare şi de această dată. Chiar şi femeile în funcţii de conducere atribuie propriul succes mult mai puţin abilităţilor proprii decât o fac bărbaţii.

Ce puteţi face ca manager de resurse umane.
Crearea unui context care valorifică diferenţele – premisa pentru managementul performanţei

Strategiile pe care le puteţi adopta se bazează pe reducerea ambiguităţii la diferite niveluri – al abilităţilor personale, al sarcinilor de post/responsabilităţilor, al informaţiilor care au stat la baza unei decizii legate de performanţă (promovare, salarizare etc.), al criteriilor folosite în diferite sisteme şi procese de resurse umane sau la nivelul valorilor promovate de organizaţie.
Ambiguitatea unor măsuri de gestionare a resurselor umane favorizează influenţarea acţiunilor din organizaţie de atitudini distorsionate.
Când nu ne putem baza pe repere externe obiective de interpretare a unei situaţii, "umplem golul" cu informaţii extrase din experienţele proprii anterioare sau cu preconcepţii. Cu cât mai multe inferenţe proprii trebuie să facem, cu atât mai de impact sunt stereotipurile de gen pentru deciziile pe care le luăm.

a. Ce puteţi face ca angajat/ angajată:

- Verificaţi înţelegerea corectă a sarcinilor de muncă ale postului dv. Solicitaţi clarificarea, în termeni de activităţi concrete pe care trebuie să le faceţi, a acestor sarcini care vă sunt alocate;
- Identificaţi aşteptările managerului şi modul în care acestea corespund cu propriile dvs. aşteptări;
- Solicitaţi frecvent feedback pentru activităţile pe care le faceţi, pentru performanţa proprie;
- Oferiţi feedback colegilor de echipă, în special feedbackuri pozitive pentru activităţile realizate de aceştia;
- Identificaţi-vă propriile surse de întărire pozitivă şi căutaţi contexte în care să le primiţi. Oferiţi această informaţie managerului dvs. El/ea este interesat/ă de metode prin care să vă motiveze;
- Verificaţi-vă propriile atitudini legate de diferenţele de gen şi influenţa lor asupra performanţei şi găsiţi modalităţi alternative de a gândi în aceste situaţii;
- Solicitaţi condiţiile necesare îndeplinirii postului pe care îl aveţi. Aceasta presupune să ştiţi exact ce aveţi de făcut.

b. Ce puteţi face ca manager:

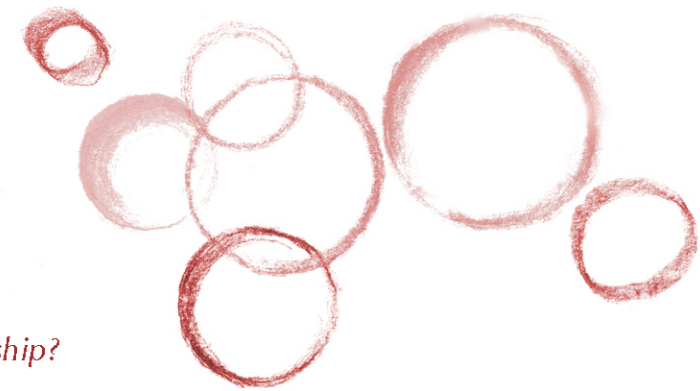
- Încurajaţi situaţiile în care femeile/bărbaţii depăşesc stereotipurile de gen;
- Identificaţi şi valorificaţi abilităţile specifice fiecărui angajat, bărbat sau femeie, alocându-i sarcinile cele mai potrivite;
- Specificaţi clar ce aşteptări aveţi de la angajaţi în termeni de performanţă. Definiţi în termeni de comportamente responsabilităţile pe care le alocaţi şi obiectivele pe care le stabiliţi. Verificaţi că angajaţii înţeleg acelaşi lucru;
- Acordaţi sprijin constant angajaţilor – feedback privind performanţa. Oferiţi acest feedback imediat după ce angajatul a făcut comportamentul performant, şi constant, mai ales în faza de început când angajatul abia învaţă o nouă sarcină;
- Primiţi cu disponibilitate solicitările angajaţilor de a clarifica unele aşteptări. Ele nu arată că angajaţii nu sunt în stare să performeze singuri sau sunt incapabili, ci crează o bază pentru ca aceştia să rezolve eficient sarcinile de muncă;
- Identificaţi întăririle diferite ale fiecărui angajat. Fiecare persoană este motivată de lucruri diferite. Folosiţi aceste metode pentru a încuraja performanţa.

c. Ce puteţi face ca manager de resurse umane:

- Asiguraţi-vă că sarcinile menţionate în fişa postului sunt suficient de clar definite, în termeni de comportamente pe care trebuie să le facă angajatul, şi nu de atitudini/ competenţe generale/ valori;
- Găsiţi metode variate de colectare a datelor privind performanţa angajatului, informaţii relevante pentru post, criterii clare de monitorizare a performanţei care să fie vizibile la nivelul organizaţiei;
- Instruiţi managerii cu privire la metode eficiente de încurajare a performanţei angajaţilor;
- Identificarea diferenţe de întăriri la angajaţi (femei / bărbaţi) şi consiliaţi managerii în privinţa acestor instrumente de gestionare a performanţei;
- Instruiţi managerii cu privire la metode de evaluare a performanţei, luare de decizii privind performanţa şi de management al performanţei;
- Traduceţi valorile companiei în acţiuni concrete pe care să le facă orice angajat în postul pe care îl ocupă şi sugeraţi managementului modalităţi de a încuraja aceste acţiuni.

Leadership

Alina Popescu



Diferenţe de gen în leadership

De ce diferenţe de gen în leadership? Prezentarea problemei

Deşi femeile reprezintă 51% din populaţia totală şi 46,5% din populaţia activă, doar 11% din board-urile manageriale au în componenţă femei şi doar 4% din cei mai bogaţi oameni din lume sunt femei. Întrebările legate de diferenţele dintre femei şi bărbaţi în ceea ce priveşte leadershipul primesc două tipuri opuse de răspunsuri: unul care susţine existenţa unor diferenţe fundamentale (cea mai populară poziţie) şi unul care promovează similaritatea stilurilor de conducere. Ambele puncte de vedere au la bază argumente, dar prima variantă beneficiază, în cea mai mare măsură, de susţinerea specialiştilor.

Teoriile încearcă să identifice factorii care explică diferenţele între femei şi bărbaţi privind leadership-ul.
Teoriile privind diferenţele între femei şi bărbaţi în leadership au pornit de la cele mai variate ipoteze: diferenţele sunt biologice sau mai degrabă de stil? Aduc diferenţe în eficienţa ca lider, iar dacă da, care diferenţe favorizează succesul? Diferenţele sunt reale sau percepute?

Teoriile au luat în considerare atât opinii ale liderilor înşişi (femei sau bărbaţi), ale colegilor, subordonaţilor şi şefilor direcţi. Teoria biologică pleacă de la premisa că leadershipul este determinat genetic, înnăscut la bărbaţi şi deci inaccesibil femeilor. O altă teorie, care porneşte de la conceptul de rol de gen (gender role), recunoaşte importanţa socializării în acest context şi explorează rolurile specifice genului ca determinanţi ai leadershipului. O a treia perspectivă implică identificarea altor factori care ar putea face diferenţa: atitudinile femeilor faţă de leadership, încrederea femeii în sine, experienţa anterioară şi stilul predominant masculin al organizaţiei.

Avem tendinţa să considerăm comportamentele de succes într-o poziţie de leader ca fiind tipic masculine.
Comportamentele tipic masculine sunt considerate importante pentru calitatea de lider. Persoanele care au aceste comportamente, fără a avea şi comportamente suportive, (atribuite de regulă femeilor) sunt percepute într-un grad mai ridicat lideri decât alte categorii. În consecinţă, femeile adoptă comportamente specific masculine pentru a putea reuşi ca lideri, chiar dacă acest model are atât avantaje, cât şi dezavantaje pentru ele (riscă să fie percepute ca mai puţin feminine). Posesia caracteristicilor feminine pare să nu diminueze însă şansele de a deveni lider, câtă vreme sunt însoţite de comportamente masculine. Acelaşi comportament de lider este însă evaluat mai favorabil când este atribuit unui bărbat, decât când este atribuit unei femei.

De ce sunt mai mulţi bărbaţi decât femei în funcţii de conducere?

- Din cauza atitudinilor unor femei faţă de leadership.
Femeile consideră masculinitatea un predictor al succesului ca lider mai mult decât o fac bărbaţii! Atitudinea faţă de leadership joacă un rol foarte important, demonstrându-se că este un predictor al succesului ca lider mai puternic decât masculinitatea sau decât alţi factori. Impresia de persoană mai degrabă docilă pe care femeile au învăţat să o lase celorlalţi poate fi asociată cu incompetenţa. Femeile au fost încurajate să adopte de multe ori o atitudine mai rezervată, pe când ca să fii lider trebuie să te afirmi şi să-ţi promovezi imaginea. Când îţi asumi rolul de lider, oamenii te percep ca un lider.

- Din cauza încrederii în sine scăzute a unora dintre femei.
Internalizarea atitudinii "pe locul doi" la femei duce la scăderea încrederii în sine şi consecvent a încrederii celorlalţi că femeia poate juca rolul de lider. Astfel se poate explica şi de ce femei pe acelaşi nivel ierarhic cu bărbaţii acceptă venituri mai mici decât aceştia. Cercul vicios al profeţiilor care se autoîmplinesc face ca scăderea încrederii organizaţiei în competenţa femeii să ducă efectiv la scăderea performanţelor acesteia.

- Din cauza experienţei profesionale limitate a femeilor.
Pentru a câştiga credibilitatea necesară pentru rolul de lider, femeile au nevoie de o experienţă corporatistă considerabilă. Multe femei nu au însă această experienţă.

- Din cauza influenţei negative a unor aspecte din mediul organizaţional.
Organizaţiile favorizează mai mult valorile tipic masculine şi recompensează practicile conforme acestora. Atribute considerate masculine ca dominanţa, determinarea sau forţa sunt protejate, raţionalitatea este considerată superioară intuiţiei, orientarea spre sarcină este considerată mai eficientă decât orientarea spre relaţii interpersonale. În condiţiile în care majoritatea celor care decid regulile sunt bărbaţi, ne putem aştepta ca solidaritatea bărbaţilor ("old boys network") să perpetueze această stare de fapt.

Femeile şi bărbaţii adoptă stiluri diferite de leadership? Sunt aceste stiluri la fel de eficiente?

Clasificările referitoare la stilurile de leadership (=paternuri de comportamente de leadership) pornesc de la câteva dihotomii. Dimensiunea decizie autocrată/ democrată (cunoscută şi ca directivă vs. participativă, centrată pe post vs. centrată pe angajaţi) a fost introdusă din anii 30. Comportamentele corespunzătoare acestei dimensiuni se dispun de-a lungul unui continuum, de la a nu permite interferenţa angajaţilor în procesul de decizie până la a acorda cea mai importantă atenţie opiniei angajaţilor.

Din anii 50 s-a introdus şi dihotomia orientare pe sarcină/ orientare pe relaţii interpersonale. Liderul orientat pe relaţii ajută subordonaţii, acordă atenţie nevoilor lor de dezvoltare, este disponibil şi prietenos. Liderul orientat pe sarcini aşteaptă ca angajaţii să respecte regulile şi procedurile, să obţină standarde ridicate de performanţă şi să menţină relaţia şef-subordonat explicită.

Ultimele decenii însă promovează un nou stil privit ca vizionar, carismatic, inspiraţional – leadership transformaţional. La capătul celălalt al continuumului, leadershipul tranzacţional presupune:

a) recompensări contingente, acorduri agreate între lider şi subordonaţi despre obiective şi sarcini de muncă;
b) monitorizarea şi corectarea performanţei subordonaţilor.

Caracteristicile feminine par să fie mai potrivite leadershipului transformaţional, atât de promovat în ultimul timp, decât celui tranzacţional.
Factorii percepuţi de femei ca cei mai importanţi pentru ascensiunea în carieră sunt competenţa de a gestiona şi dezvolta angajaţii, pe când competenţele importante pentru ascensiune în opinia bărbaţilor sunt vizibilitatea şi conştientizarea politicilor interne.

Leadership transformaţional
Noi valori (numite uneori valori feminine) încep să se afirme în mediul de afaceri. Aceste valori contrastează cu abordarea competitivă şi autoritară asociată în mod tradiţional cu masculinitatea, şi se bazează pe relaţii consensuale. Succesul stilului interactiv de leadership al femeilor a determinat o tendinţă de adoptare a lui şi de către bărbaţi. Organizaţiile încep să extindă (nu numai declarativ) definiţia stilului eficient de leadership, incluzând comportamente ca: încurajarea participării angajaţilor, împărtăşirea informaţiilor şi a puterii, promovarea celorlalţi şi motivarea lor.

Flexibilitatea adusă de acest stil de leadership este necesară supravieţuirii într-un mediu de business competitiv şi divers. Rebalansarea valorilor începe să devină cheia succesului.

Perspectiva propusă

Studiile privind genul în organizaţii relevă că, deşi femeile pot adopta stiluri diferite de leadership decât bărbaţii, ele sunt cel puţin la fel de eficiente în poziţiile de conducere. Femeile tind să fie mai degrabă democratice în stilul de conducere comparativ cu bărbaţii care, în general, adoptă un stil mai autocrat [6], acest lucru fiind apreciat de angajaţi.
Cum se explică atunci faptul că femeile sunt în continuare în urma bărbaţilor ca acces la poziţii manageriale de top? Diferenţa de gen în această situaţie nu se referă la procesul de a conduce propriu-zis, ci la **autoritatea** pe care o persoană, numită într-o poziţie de conducere, o solicită şi o negociază pentru a-şi putea exercita funcţia. Nu apar diferenţe în eficienţa cu care bărbaţii sau femeile **folosesc** autoritatea acordată în procesul de conducere.

Diferenţele apar în procesul de negociere a autorităţii.
Studiile au propus mai multe explicaţii pentru aceste diferenţe în modul de solicitare a autorităţii la femei şi bărbaţi. Important este să găsim, pentru fiecare din mecanismele propuse, modalităţi de a le transforma în oportunităţi, prin negociere.

Tipurile de negociere, implicate în solicitarea autorităţii, sunt mai degrabă metode de negociere tipic masculine.

Explicaţia pentru predominanţa bărbaţilor în poziţii de leader	**Bariere pentru leadership**	**Oportunităţi pentru leadership**
- Erori de gen – poziţiile ocupate de obicei de reprezentanţii unui gen tind să asocieze caracteristici tipice acelui gen cu succesul. Suntem obişnuiţi să vedem bărbaţi în poziţii de conducere. Avem reprezentarea leaderului ca bărbat [7]. Anticipăm că, în grupuri mixte, un bărbat va prelua conducerea. Avem tendinţa să interacţionăm social în moduri care întăresc aceste aşteptări.	Cu cât luam în considerare niveluri ierarhice mai ridicate, proporţia femeilor scade. Mai mult decât atât, rezistenţa întâmpinată de încercările femeilor de a câştiga autoritatea este mai mare[8]. Femeile care ajung în top management şi încearcă să obţină autoritatea în lipsa validării externe din partea colegilor şi a şefilor. Ele sunt mai degrabă dezaprobate şi puţin susţinute[9]. Mai departe, când femeile în poziţii de conducere au reuşit să obţină autoritatea necesară exercitării funcţiei, normele de gen dictează modul cum ceilalţi şi chiar femeile în cauză consideră că ar trebui să se comporte. Femeile adoptă deseori comportamente de conducere tipic masculine pentru a reuşi, deşi sunt mai degrabă sancţionate de ceilalţi pentru acest lucru[10].	Studiile arată că stilurile de leadership adoptate de femei sunt cel puţin la fel de eficiente ca ale bărbaţilor. Stilul mai degrabă transformaţional adoptat de femei corelează semnificativ cu eficienţa ca leader[11]. Rezultatele pe care organizaţia le observă ca urmare a acestui stil de leadership pot duce la valorizarea potenţialului femeilor, ca leaderi.

[6] Eagly & Johnson, 1990.
[7] Schein, 2001.
[8] Heilman, 1995.
[9] Ridgeway, 2001.
[10] Branson, 2002.
[11] Eagly et al, 2002.

Explicaţia pentru predominanţa bărbaţilor în poziţii de leader	Bariere pentru leadership	Oportunităţi pentru leadership
Femeile nu au suficientă experienţă managerială.	Unul din obstacolele cele mai des citate pentru prezenţa redusă a femeilor în top management este lipsa lor de experienţă. Femeile în poziţii de management se concentrează mai ales în domenii ca resurse umane, financiar, educaţie – domenii considerate mai degrabă non-strategice. Accesul dinspre middle-management spre top este mai facil pentru persoane care vin din departamente care "aduc câştiguri" sau cu "putere" mai mare la nivel strategic– vânzări, tehnic – domenii considerate tipic masculine.	O oportunitate pentru femei de a-şi negocia autoritatea este asumarea unor proiecte cu vizibilitate în organizaţie. Această strategie poate ajuta femeile să acceseze poziţii de top management prin recunoaşterea potenţialului lor. Identificarea proiectelor de tip managerial, necesare pentru a căpăta experienţă şi recunoaşterea faptului că femeile sunt interesate de oportunităţi de dezvoltare a carierei, este strategia pe care organizaţia o poate adopta.
Femeile nu sunt motivate să ajungă în poziţii de top management.	Există opinii potrivit cărora, deşi există oportunităţi, femeile nu le "vânează" cu aceeaşi forţă ca bărbaţii. Femeile au tendinţa de a nu-şi promova calităţile care le-ar recomanda pentru o astfel de poziţie. Studii calitative[12] arată că femeile adoptă des rolul de lider informal, lucrând la coeziunea echipei "din culise". De asemenea femeile au tendinţa de a evita titulatura de leader, în favoarea unor denumiri mai puţin oficiale: "facilitator", "organizator", "coordonator" etc.[13] Femeile sunt mai degrabă recunoscute şi de ceilalţi ca persoane care facilitează relaţiile sociale în echipă.[14]	Femeile sunt recunoscute ca leaderi mai degrabă în grupuri care au un istoric comun de durată şi au un nivel de interacţine complex între membri[15]. Numărul tot mai mare de firme construite de femei arată că acestea au dorinţa de a conduce. În aceste situaţii pot însă reuşi folosind metodele pe care ele le consideră cele mai eficiente şi nu numaidecât comportamente tipic masculine considerate de succes în organizaţii mari.
Femeile iau mai mult în considerare responsabilităţile familiale.	Femeile tind să considere că au o responsabilitate mai mare decât partenerul în activităţile familiale şi se simt mai vinovate decât partenerii lor când apar conflicte muncă - familie. Conflictul de rol şi constrângerile de timp implicate de asumarea acestor responsabilităţi au implicaţii serioase pentru alegerile de viaţă ale femeilor şi planurile lor de carieră. Unele femei fac faţă acestor solicitări eliminând rolurile tradiţionale care ţin de familie (amână căsătoria sau maternitatea). O altă strategie este asumarea tuturor responsabilităţilor cu implicaţii în calitatea performanţei în ambele arii. *O barieră pentru afirmarea femeilor care îşi asumă şi rolul de soţie/ mamă este lipsa lor, de la locul de muncă, pe perioada concediului de îngrijire a copilului.*	O strategie mai eficientă decât cele prezentate este redefinirea rolurilor atât acasă cât şi la serviciu. Ea presupune renegocierea aşteptărilor şi a resurselor necesare în activitate. Exemplul femeilor care au propria afacere este concludent. Comparative cu femeile care ocupă poziţii de top în companii mari, acestea renunţă mult mai puţin la rolul de mamă. 78% dintre femeile cu afaceri proprii sunt şi mame, faţă de 58% dintre femeile-manager din corporaţii mari. Flexibilizarea condiţiilor de muncă pentru femei în corporaţii ar reduce conflictul dintre viaţa profesională şi cea de familie.

[12]Fletcher, 2002; Kolb, 1992.
[13]Andrews, 1992.
[14]Eagly, Karau, 1991.
[15]Eagly, Karau, 1991.

Toate cele 4 mecanisme exemplificate au pus în evidenţă şi metode alternative prin care femeile se pot afirma ca leaderi. De ce totuşi, cu toate oportunităţile de a negocia normele de gen, experienţele de muncă, oportunităţile sau rolurile pe care şi le asumă, femeile se angajează totuşi atât de puţin în negocierea propriei autorităţi?

Studiile despre gen în negociere arată că infleunţa genului este contingentă cu factori situaţionali[16] . Mai exact, diferenţele de gen în negociere apar cu precădere în situaţii de **ambiguitate** – în privinţa ariei de negociere şi a standardelor pe care trebuie să le îndeplinească înţelegerea finală.

În privinţa autorităţii, femeile trebuie să negocieze pentru lucruri pe care bărbaţii le primesc de la sine, o dată cu noua funcţie.

Când negociază pentru ele însele, sau în situaţii ambigui, femeile sunt mai puţin eficiente ca negociatori. Stereotipurile de gen sunt mult mai pervazive în aceste contexte.
Aspectele de gen de "a doua generaţie" se disting de discriminarea explicită prin aceea că operează implicit prin structurile organizaţionale, culturile şi normele de funcţionare în organizaţie care la prima vedere par naturale şi neutre. Modul în care organizaţiile funcţionează la aceste niveluri poate avea efecte diferite pentru femei şi bărbaţi sau chiar poate plasa persoanele de un anumit gen în dezavantaj.
Aspectele de gen de „a doua generaţie" se rferă la faptul că femeile trebuie să ceară şi să negocieze lucruri pe care bărbaţii le primesc în mod fieresc: proiecte şi sarcini importante, funcţii comparabile, credit pentru munca depusă etc.

Modul sau scopul în care femeile negociază diferă. În unele situaţii femeile sunt mai reţinute în a iniţia negocieri pentru aspecte de genul compensaţiilor, alteori negocierile depind mult de situaţie: diferenţele de gen se observă mai pregnant în situaţii în care femeile negociază pentru ele însele, când criteriile sunt ambigui sau când există stereotipuri de gen.

Femeile sunt dezavantajate în ocuparea şi gestionarea funcţiilor de management *dacă* nu cer/ negociază condiţiile şi resursele asociate funcţiei.
Femeile care negociază:

- sunt apreciate ca având o performanţă mai ridicată;
- beneficiază de mai multe oportunităţi de dezvoltare a potenţialului de leadership;
- au un grad mai mare de satisfacţie faţă de post şi organizaţie;
- iau mai puţin în considerare alternative de a părăsi compania;
- anticipează că vor primi oferte de leadership în viitorul apropiat[17].

Beneficiile negocierii autorităţii de către femei are deci implicaţii nu doar la nivel personal pentru persoana în cauză care îşi valorifică potenţialul, dar şi pentru organizaţie în termini de performanţă, motivaţie şi turnover.

Ce negociază femeile?

În cadrul unui studiu s-au analizat cei mai importanţi factori consideraţi că favorizează succesul unei femei într-o poziţie de leadership[18] . Rezultatele au arătat că aspectele pe care o femeie trebuie să le negocieze pentru a obţine autoritatea ţin de:
(procentele din paranteză arată câţi respondenţi consideră negocierea respectivului factor ca fiind importantă)

- **Suprapunerea pe rol şi suportul din partea celorlalţi** (52%): negocierea titlului official, job description, relaţiile de raportare, aşteptările din partea şefilor ierarhici şi aşteptările proprii. Acest factor ţine de modul cum persoana încearcă să clarifice structura rolului său astfel încât acesta să se suprapună pe abilităţile, cunoştinţele şi experienţa sa, şi de asemenea, pe constrângerile care ţin de obligaţiile familiale ale acesteia.
- **Funcţiile –cheie (47%):** negocierea ariilor de responsabilitate, controlul asupra instrumentelor de motivare, compensaţii, beneficii, decizii privind personalul. Acest factor se referă la aspectele care favorizează exercitarea noului job şi afirmarea autorităţii în organizaţie.

[16]Bowles, Babcock, McGinn, 2003.
[17]Kolb, Kickul, 2006.
[18]Kolb, Kickul, 2006.

- **Poziţionarea strategică** (62%): introducerea în echipă şi organizaţie, suportul din partea acestora, reţeaua pe care persoana o cultivă. Negocierea acestor factori ajută la crearea unor percepţii pozitive în organizaţie despre persoană în noul rol.
- **Resursele pe care se poate baza (84%):** negocierea resurselor, a legăturii dintre resurse şi rezultatele aşteptate/ obţinute, implicarea altor persoane ca sprijin pentru obţinerea acestor resurse. Evitarea negocierii pentru resurse, pornind de la asumpţia că un leader trebuie să obţină oricum rezultate pentru că acesta este jobul lui, este o capcană în care cad multe femei din dorinţa de a le fi recunoscută valoarea ca leader.

Ce puteţi face ca angajat(ă)/manager/manager de resurse umane/organizaţie

Strategiile propuse se bazează pe **reducerea ambiguităţii** la diferite niveluri – al abilităţilor personale, al sarcinilor de job/ responsabilităţilor, al informaţiilor care au stat le baza unei decizii legate de performanţă (promovare, salar etc), al criteriilor folosite în diferite sisteme şi procese de resurse umane sau la nivelul valorilor promovate de organizaţie. Ambiguitatea este un context favorabil pentru ca atitudinile distorsionate să influenţeze mai puternic.
Când nu ne putem baza pe repere externe obiective de interpretare a unei situaţii, "umplem golul" cu informaţii extrase din experienţele proprii anterioare sau cu preconcepţii. Cu cât mai multe inferenţe proprii trebuie să facem, cu atât mai de impact sunt stereotipurile de gen pentru deciziile pe care le luăm.

a. Ce puteţi face ca angajat/angajată:

- Identificaţi şi afirmaţi-vă propriile abilităţi şi competenţe care vă recomandă pentru o poziţie de leadership şi a modalităţilor prin care vă puteţi valorifica aceste abilităţi şi competenţe; de asemenea identificaţi resursele suplimentare de care aveţi nevoie în momentul intrării pe o astfel de poziţie;
- Verificaţi-vă propriile atitudini legate de diferenţele de gen în leadership şi găsiţi modalităţi alternative de a gândi;
- Identificaţi propriile aşteptări distorsionate şi găsiţi cât mai multe informaţii care confirmă/ infirmă aceste aşteptări pentru a testa validitatea lor;
- Oferiţi cât mai des managementului informaţii concrete privind performanţa proprie;
- Deciziile luate de acesta vor fi mai degrabă bazate pe date obiective nu pe judecăţi nelegate de performanţă. Solicitaţi feedback permanent din partea managerului;
- Solicitaţi asigurarea condiţiilor necesare îndeplinirii unui job de management, în termeni de resurse, suport, structură a jobului, program de muncă şi deplasări, cât mai aproape de momentul intrării pe o astfel de poziţie etc.

b. Ce puteţi face ca manager:

- Verificaţi propriile atitudini legate de diferenţele de gen în leadership şi găsiţi modalităţi alternative de a gândi în aceste situaţii
- Sprijiniţi persoanele din subordine care ocupă o poziţie de management, mai ales în perioada iniţială de la numirea pe postul respectiv. Sprijinul dv se referă la specificarea clară a aşteptărilor, alocarea resurselor, a autorităţii de luare a deciziilor, la feedback continuu oferit acestor persoane, disponibilitatea de a negocia cerinţele postului.
- Încurajaţi negocierea termenilor şi a aşteptărilor la numirea unei persoane într-o funcţie de management
- Încurajaţi în practica de zi cu zi acele comportamente care valorifică diferenţele de gen în cadrul echipei
- Colectaţi cât mai multe informaţii legate de performanţa managerului din subordine, bărbat sau femeie, pe care să vă bazaţi deciziile legate de performanţa acestuia. Creaţi cât mai multe situaţii de observare a comportamentelor acestuia şi feedback permanent despre performanţa lui

c. Ce puteţi face ca manager de resurse umane:

- Stabiliţi criterii clare de recrutare, promovare pe posturi de leadership, care să fie transmise/ cunoscute de angajaţi
- Stabiliţi standarde comparative obiective pentru evaluarea posturilor, astfel încât comparaţia să nu apară implicit (cu exemple din experienţa proprie a angajatului)
- Formulaţi o procedură de promovare care să pornească de la criterii obiective bazate pe performanţă
- Construiţi planuri de carieră care pornesc de la potenţialul şi experienţa angajaţilor; care să vizeze alocarea de proiecte pe direcţia acestui plan
- Folosiţi instrumente de identificare a abilităţilor fiecărei persoane pe care să se bazeze acţiunile de alocare a resurselor umane în

organizaţie

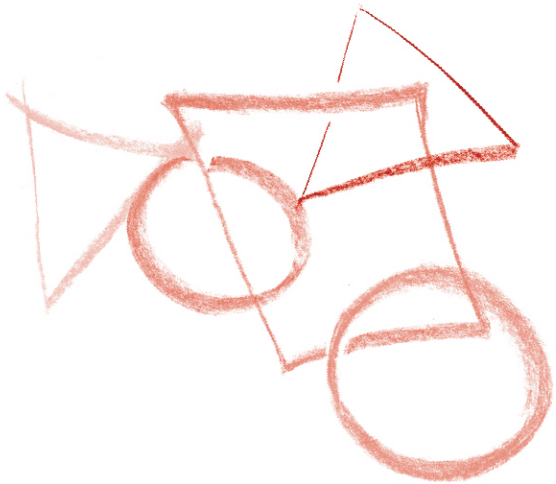
- Instruiţi managerii cu privire la metode de luare de decizii privind performanţa.
- Introducerea unui program de echilibrare a vieţii profesionale cu cea personală care să permită accesul femeilor în poziţii de top-management

d. Ce poate face organizaţia – la nivel de politici:

- Proiecte cu vizibilitate mare în organizaţie alocate managerilor noi astfel încât să ofere posibilitatea ca atât abilităţile femeilor cât şi ale bărbaţilor să fie puse în valoare şi cunoscute în organizaţie
- Valorile pe care organizaţia le promovează sunt mai mult decât ceea ce se declară, mai degrabă sunt ceea ce se încurajează.

Salarizare

Cristina Văileanu



Pentru un sistem eficient, transparent şi echitabil de recompensare financiară a angajaţilor (RFA), femei şi bărbaţi

De ce este nevoie de un sistem atent construit de recompensare a angajaţilor?

Răspuns: pentru că un astfel de sistem contribuie la motivarea angajaţilor şi implică doar acele costuri care se transpun pentru organizaţie în eficientă şi rezultate.
În multe organizaţii, nivelurile de recompensare financiară a salariaţilor evoluează la întâmplare, fără a fi planificate sau întreţinute sistematic. De cele mai multe ori managerii sunt cei care stabilesc nivelurile salariale, în funcţie de nevoile de recrutare şi păstrare a angajaţilor. Aceste niveluri salariale sunt ajustate, de-a lungul timpului, la presiunile individuale sau colective, în sensul măririi salariilor.

Un astfel de proces, realizat la întâmplare, duce, de cele mai multe ori, la dezvoltarea unor sisteme de recompensare financiară inechitabile, greu de înţeles, costisitoare şi care provoacă demotivare şi insatisfacţie în rândul angajaţilor.

Dimpotrivă, pentru a-i stimula pe angajaţi să aibă acele comportamente prin care să contribuie la îndeplinirea obiectivelor organizaţiei, este important ca sistemul de recompensare financiară să fie planificat atent şi eficient.

De ce sunt importante plata corectă şi plata egală a angajaţilor, femei şi bărbaţi?

Ce este plata corectă?
Ca angajator care plăteşte corect, asiguraţi aceeaşi plată şi aceleaşi condiţii pentru angajaţii a căror muncă necesită nivele similare de efort, abilităţi, cunoştinţe şi responsabilităţi.

Ce este plata egală?
Constituţia României[19], Codul Muncii[20], Legea 202/2002[21] privind egalitatea de şanse între femei şi bărbaţi şi Legea nr. 48/2002[22] care aprobă OG nr. 137/2000[23] cuprind prevederi referitoare la nediscriminarea pe criteriul de sex în ceea ce priveşte salarizarea.

---

[19] Constituţia României: art. 41 (4).
[20] Codul Muncii: art. 6(2), art. 154(3), art. 155.
[21] Legea nr. 202/2002: art. 6(1)(c); art. 4(e).
[22] Legea nr. 48/2002 care aprobă OG nr. 137/2000 aduce un amendament important legat de principiul nediscriminării în salarizare, extinzând acest principiu şi către "acordarea altor drepturi sociale decât cele reprezentând salariul".
[23] OG nr. 137/2000: art. 1(2)(e)(i); art. 6

Definiţia cea mai cuprinzătoare şi mai apropiată de conţinutul cerut de acquis-ul comunitar (directivele europene) este cea din Legea nr. 202/2002, în care "prin muncă de valoare egală se înţelege activitatea remunerată care, în urma comparării, pe baza aceloraşi indicatori şi a aceloraşi unităţi de măsură, cu o altă activitate, reflectă folosirea unor cunoştinţe şi deprinderi profesionale similare sau egale şi depunerea unei cantităţi egale ori similare de efort intelectual şi/sau fizic".

Ca angajator care respectă principiul plăţii egale, trebuie să asiguraţi aceleaşi condiţii de plată pentru bărbaţii şi femeile a căror muncă este:

- aceeaşi sau în general similară;
- este cotată ca fiind echivalentă conform unei scheme de evaluare a posturilor;
- este de valoare egală în termeni de efort, abilităţi, cunoştinţe şi responsabilităţi necesare.

Asigurarea plăţii egale înseamnă şi că angajaţii ar trebui să cunoască modul în care li se constituie salarizarea. Astfel încât, de exemplu, dacă acordaţi bonusuri, angajaţii dvs. trebuie să ştie ce au de făcut pentru a câştiga aceste bonusuri, precum şi modul în care sunt calculate.

Principiul plăţii egale se aplică atât angajaţilor cu normă redusă cât şi celor cu normă întreagă. Dacă un/o angajat/ă cu normă redusă face muncă egală cu un/o angajat/ă cu normă întreagă, trebuie să primească aceeaşi plată/oră.

Ce înseamnă plată?
Plată înseamnă drepturile salariale şi beneficiile specificate în contractul de muncă încheiat între angajat şi angajator sau prezente în politica de salarizare a organizaţiei.

Plată corectă	Deşi un bucătar şi un zugrav prestează munci diferite, trebuie să verificaţi dacă nivelele de efort, abilităţi, cunoştinţe şi responsabilităţi sunt similare. De exemplu, fiecare post poate necesita nivele similare de cunoştinţe specifice şi abilităţi matematice necesare desfăşurării sarcinilor cotidiene, şi o perioadă similară de training. De asemenea, posturile pot implica o serie similară de cunoştinte tehnice (despre alimente, reţete şi procesele de pregătire a mâncărurilor sau despre vopsea, modalităţile de mixare şi procedeele de aplicare). Dacă constataţi că cerinţele posturilor sunt similare, atunci, pentru ca plata să fie corectă, ar trebui să fie aceeaşi pentru ambele posturi. Însă, dacă unul dintre respectivele posturi implică şi responsabilităţi de supervizare, atunci responsabilităţile suplimentare pot justifica o salarizare mai mare a acelei poziţii.
Plata egală	Dacă bucătarul este femeie şi zugravul este bărbat, iar dvs. găsiţi nivele similare de efort, abilităţi, cunoştinţe şi responsabilităţi, atunci, pentru ca plata să fie egală, trebuie să vă asiguraţi că salarizarea este aceeaşi pentru ambele posturi.

Cum dezvoltaţi un sistem de salarizare corect şi echitabil?

PASUL 1
Planificaţi-vă modul în care veţi verifica sistemul de salarizare

Veţi descoperi că este de mare folos să vă planificaţi munca în acest domeniu.
Planurile dvs. trebuie să se refere la: Cum veţi verifica? Ce veţi verifica? Pe cine veţi implica în verificare? De ce resurse aveţi nevoie? Aveţi nevoie de consiliere şi ajutor?

Ce veţi verifica?
Este recomandabil să verificaţi salarizarea tuturor angajaţilor, atât a celor cu normă întreagă, cât şi a celor cu normă parţială de lucru, fie că sunt angajaţi permanenţi sau nu.
Verificarea plăţii corecte înseamnă identificarea posturilor care implică nivele similare de efort, abilităţi, cunoştinţe şi responsabilităţi. Verificarea plăţii egale înseamnă să vă uitaţi, în plus, dacă persoanele care ocupă respectivele posturi sunt femei sau bărbaţi. **Vezi Pasul 2.**

Planificaţi-vă modul în care veţi verifica sistemul de salarizare
Evaluaţi cu aproximaţie cam cât timp vă va lua verificarea. Dacă nu vreţi să faceţi singur verificarea, va trebui să vă decideţi cui îi veţi delega sarcina. De asemenea, va trebui să vă gândiţi cum veţi implica personalul. Acest lucru e important deoarece:

- Vă pot spune cum funcţionează efectiv sistemul de salarizare pe care l-aţi stabilit (spre deosebire de cum credeţi dvs. că funcţionează).
- De asemenea, vă pot spune cum vor fi afectaţi de schimbările pe care doriţi să le faceţi în urma verificării. Implicarea personalului încă din stadiile de început ale verificării reduce riscul neînţelegerilor care pot apărea mai târziu.
- Vor avea oportunitatea să înţeleagă sistemul de plată care funcţionează în organizaţie şi motivele pentru eventualele modificări. Acest lucru va face politica dvs. de salarizare mai transparentă şi mai uşor de înţeles.

PASUL 2
Identificaţi posturile care implică nivele similare de abilităţi, cunoştinţe

Dacă folosiţi deja o schemă de evaluare a posturilor, atunci aveţi deja o metodă de a determina valoarea relativă a posturilor din organizaţia dvs., deci aveţi o bază pentru un sistem de salarizare corect şi echitabil. Dacă nu folosiţi o evaluare a posturilor atunci trebuie să treceţi prin paşii descrişi aici.

După ce aţi stabilit metoda prin care vă propuneţi să faceţi evaluarea posturilor, următorul pas este să stabiliţi ce posturi trebuie cuprinse în evaluare. Ideal ar fi ca fiecare post să fie evaluat, dar pentru că activitatea de evaluare necesită multe resurse, pot fi evaluate numai o serie de posturi considerate etalon. Mărimea eşantionului de posturi etalon trebuie să fie de minim 25% din totalul posturilor din organizaţie.

În dezvoltarea sau modificarea structurii salariale a organizaţiei este important de identificat posturile care necesită nivele similare de efort, abilităţi, cunoştinţe şi responsabilităţi. Acestea sunt:

Posturi care implică aceeaşi muncă sau muncă asemănătoare	Nu vă bazaţi doar pe denumirea postului, întrucât poate fi înşelătoare! De-a lungul timpului au putut apărea diferenţe între posturi cu aceeaşi denumire sau persoane care fac aceeaşi muncă sau muncă similară, dar pot avea denumiri diferite ale posturilor pe care le ocupă.
Grupurile de posturi care implică aceeaşi gamă largă de sarcini şi responsabilităţi este foarte posibil să necesite niveluri similare de efort, abilităţi, cunoştinţe şi responsabilităţi.	Exemple de asemenea grupuri de posturi sunt: managerii, supervizorii, tehnicienii, anumite categorii de personal administrativ şi de contabilitate, operatorii de maşini, tenicienii, personalul de vânzări

Posturile care implică tipuri de muncă diferite pot implica nivele similare de efort, abilităţi, cunoştinţe şi responsabilităţi.

Exemplu: Muncă similară
O femeie bucătăreasă şi un bărbat "chef" în general fac o muncă similară, chiar dacă numele posturilor sunt diferite. Amândoi trebuie să planifice meniuri, să pregătească mâncare şi să îndeplinească standarde nutriţionale, de sănătate şi siguranţă. Nivelul de efort, abilităţi, cunoştinţe şi responsabilităţi pe care îl presupune fiecare dintre cele 2 posturi este mai mult decât probabil să fie similar.

Exemplu: Tipuri diferite de muncă cu nivele similare de abilităţi şi cunoştinţe
Un magazioner bărbat şi o secretară femeie – ambii trebuie să dovedească:
- cunoaşterea procedurilor interne ale companiei;
- dexteritate în mânuirea diverselor bunuri sau folosirea tastaturii;
- abilităţi interpersonale pentru a face faţă cererilor clienţilor.

Deşi sarcinile lor de muncă sunt diferite, nivelul de abilităţi şi cunoştinţe necesare poate fi similar.

Exemplu: Aceeaşi gamă largă de sarcini şi responsabilităţi
O femeie aflată pe poziţia de office manager şi un bărbat supervizor/şef de producţie pot fi amândoi implicaţi în alocarea şi verificarea sarcinilor de muncă, asigurarea de consiliere şi asistenţă tehnică, motivarea staff-ului, asigurarea îndeplinirii unor standarde precum încadrarea în termene şi prezenţa. Deşi lucrează în domenii diferite, este foarte posibil ca posturile lor să necesite nivele similare de efort, abilităţi, cunoştinţe şi responsabilităţi.

Nu faceţi doar comparaţii între funcţii ce ţin de producţie sau administraţie. Uitaţi-vă la întreaga organizaţie comparând, de exemplu, posturi din producţie cu posturi din administraţie pentru a vedea dacă implică nivele similare de efort, abilităţi, cunoştinţe şi responsabilităţi. Vă poate fi de folos să vă uitaţi în fişele posturilor şi, în măsura în care nu sunt formulate unitar, le puteţi reformula. Fişa postului stabileşte sarcinile şi responsabilităţile principale ale postului, precum şi abilităţile şi cunoştinţele necesare.

De asemenea, puteţi folosi fişele de post ca ajutor în recrutare sau în stabilirea programelor de training şi în dezvoltarea angajaţilor existenţi. Un sistem simplu de clasificare a abilităţilor şi cunoştinţelor vă va ajuta să identificaţi dacă posturi care implică diverse tipuri de muncă presupun nivele similare de abilităţi şi cunoştinţe.

PASUL 3
Colectaţi şi comparaţi informaţiile despre posturi şi roluri

Pasul 3a: Colectaţi informaţii despre salarizare
Veţi avea nevoie să colectaţi informaţii despre salariul de bază, câştigurile totale şi alte beneficii legate de post. Plata egală se aplică nu doar la remuneraţii şi salarii, ci şi la orice alte beneficii pe care le acordaţi angajaţilor. Aceste informaţii trebuie să existe în înregistrările statelor de plată.
Câştigurile totale includ:
- salariul de bază
- orice adăugiri la salariul de bază, cum ar fi: plata orelor suplimentare, plata pe schimburi, bonusuri de performanţă, comisioane, orice alte plăţi

Beneficiile legate de locul de muncă includ: vacanţe, concediu medical plătit în plus faţă de cel statutoriu, contribuţii la asigurări medicale private, fonduri de pensii private, orice altă formă de beneficiu pe care îl asiguraţi.

Pasul 3b: Comparaţi informaţiile despre salarizare
Pentru fiecare grup de poziţii care implică nivele similare de abilităţi şi cunoştinţe ar trebui să răspundeţi la următoarele întrebări:

Plata de bază/oră este aceeaşi pentru aceste posturi? Da ? Nu ?
Plata totală/oră este aceeaşi pentru aceste posturi? Da ? Nu ?
Aceste posturi au acelaşi tip de beneficii? Da ? Nu ?
Suma beneficiilor este aceeaşi în fiecare caz pentru aceste

Dacă răspunsul la oricare dintre aceste întrebări este "Nu", trebuie să stabiliţi care sunt cauzele diferenţelor şi dacă aceste diferenţe sunt corecte.
Vezi Pasul 4.

Ar trebui să daţi atenţie deosebită salarizării bărbaţilor şi femeilor care prestează aceeaşi muncă sau muncă de valoare egală, deoarece diferenţele de salarizare între ei, în afară de faptul că sunt nedrepte, pot fi şi ilegale. Dacă găsiţi asemenea diferenţe care nu pot fi justificate ar trebui să faceţi aranjamentele necesare pentru a asigura plata egală.

PASUL 4
Evaluaţi informaţiile obţinute

Pasul 4a: Identificaţi motivele	Dacă există dif erenţe de salarizare în plata/oră sau în ceea ce priveşte beneficiile între angajaţi care ocupă poziţii ce implică un nivel similar de efort, abilităţi, cunoştinţe şi responsabilităţi, ar trebui să aflaţi de ce există aceste diferenţe. Puteţi descoperi că, de exemplu, salariul de pornire nu este întotdeauna acelaşi sau că angajaţii care lucrează part-time au plata/oră mai mică decât cei care lucrează full-time.
Pasul 4b: Verificaţi dacă diferenţele de plată sunt corecte	Pentru a fi corecte, diferenţele de plată trebuie să se bazeze pe cerinţele specifice ale postului şi pe circumstanţele reale în care acestea se execută. Nivelurile diferite de efort, abilităţi, cunoştinţe şi responsabilităţi pot justifica diferenţele de salarizare dintre posturi. Dacă cerinţele posturilor sunt similare, diferenţele de plată dintre acestea pot să fie corecte cu condiţia ca ele să se bazeze pe circumstanţele reale în care se desfăşoară munca presupusă de posturi. Dacă nu găsiţi motive reale pentru diferenţele de plată din tre angajaţii care fac o muncă ce implică nivele similare de efort, abilităţi, cunoştinţe şi responsabilităţi, politica de salarizare din organizaţia dvs. este posibil să nu fie corectă.
Pasul 4c: Verificaţi dacă diferenţele de plată dintre femei şi bărbaţi sunt corecte	Dacă nu găsiţi motive reale pentru plata diferenţiată a femeilor şi bărbaţilor care ocupă posturi cu cerinţe similare, este posibil să fiţi vulnerabili la plângeri pe motiv de discriminare pe criteriul de sex.

PASUL 5
Puneţi la punct o structură salarială sau modificaţi salarizarea acolo unde nu este corectă, echitabilă sau eficientă

Dacă aţi identificat diferenţe de salarizare incorecte între angajaţi care ocupă posturi cu cerinţe similare, ar trebui să îndreptaţi situaţia:

- pentru a fi un angajator cu o politică salarială corectă, dacă anagajaţii sunt plătiţi mai puţin în relaţie cu nivelul de efort, abilităţi, cunoştinţe şi responsabilităţi cerut de postul pe care îl ocupă, ar trebui să le oferiţi acelaşi salariu şi beneficii ca angajaţilor care ocupă posturi cu cerinţe similare.
- dacă trebuie să asiguraţi plată şi beneficii egale pentru angajaţii femei şi bărbaţi care fac muncă egală, ar trebui să faceţi acest lucru pentru a evita o politică de salarizare discriminatorie şi ilegală.

Politica de salarizare

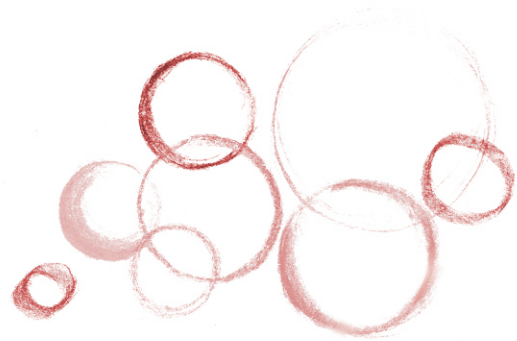
Pe termen lung o politică de salarizare clară şi consistentă vă va ajuta să vă asiguraţi că plata în organizaţia dvs. rămâne corectă. De asemenea, puteţi descoperi că este util să vă consultaţi angajaţii în legătură cu politica de salarizare. Politica de salarizare poate explica principiile după care vă ghidaţi pentru a vă asigura că plata este corectă şi egală, de exemplu:

- salarizarea se realizează pe baza abilităţilor şi cunoştinţelor necesare îndeplinirii responsabilităţiilor şi sarcinilor-cheie ale postului ocupat;
- salarizarea nu produce discriminări între bărbaţi şi femei, persoane de etnie diferită, persoane fără dizabilităţi şi persoane cu dizabilităţi;
- politica de salarizare va fi monitorizată şi revizuită în mod regulat şi va fi discutată cu angajaţii.

Aceste principii de salarizare, odată asumate, vor trebui aplicate sistematic şi într-o manieră consecventă în legătură cu salariul de pornire, creşterile salariale, acordarea de bonusuri, recompensarea performanţei şi acordarea altor beneficii decât cele băneşti.

Maternitate. Parentalitate

Cristina Văileanu



Protecţia maternităţii. Parentalitate

Rezolvarea situaţiilor de protecţie a gravidităţii şi maternităţii la locul de muncă nu ar trebui să fie experienţe generatoare de stress nici pentru angajator, nici pentru angajate. Ca manager, dvs. sunteţi responsabil/ă să planificaţi totul din timp pentru a nu exista disfuncţionalităţi ale activităţii organizaţiei.

Legislaţia include proceduri atât pentru angajate, cât şi pentru angajatori pe perioada gravidităţii, concediului de maternitate, concediului parental şi a reîntoarcerii la locul de muncă. Este important ca managerii şi personalul organizaţiei să cunoască drepturile şi obligaţiile prevăzute de legislaţie.

Este important ca angajatele gravide sau care au născut recent să fie tratate corect. Politicile organizaţiei, precum şi conducerea departamentului de resurse umane, managerii de linie şi alţi angajaţi trebuie să creeze o atmosferă în care angajatele să se simtă confortabil să informeze cât mai curând posibil despre faptul că sunt însărcinate.

Pas cu pas. Prevederile legislative şi situaţiile generate de graviditate şi maternitate

Concediul de maternitate
Indiferent de timpul petrecut în organizaţia dvs., înainte şi după naştere o angajată are dreptul la un concediu de maternitate de:

- **126 de zile** (se poate împărţi în 63 de zile înainte şi 63 de zile după naştere);
- din care **obligatoriu 42 de zile după naştere** (concediu postnatal).

Conform celor specificate mai sus, angajata poate alege când să îşi înceapă concediul de maternitate sau poate decide să lucreze până la naştere.

Întoarcerea la lucru
Nu este necesar ca angajata să se întoarcă la lucru imediat după concediul de maternitate. Poate beneficia în continuare de concediul parental (concediul de creştere şi îngrijire a copilului în vârstă de până la 2 ani sau 3 ani pentru copiii cu handicap).

Angajata care se întoarce la lucru după concediul de maternitate are dreptul: la evaluarea riscurilor mediului de lucru, dacă alăptează; să beneficieze de orice creştere de salariu sau îmbunătăţire a termenilor şi condiţiilor de lucru care au fost introduse în perioada în care a fost în concediu; să i se recunoască vechimea în muncă, pentru promovare, pensie şi drepturi similare; la termeni şi condiţii nu mai puţin favorabile decât acelea pe care le-ar fi avut dacă nu ar fi fost absentă.

În anumite cazuri, femeile nu se pot întoarce la lucru după terminarea concediului de maternitate, chiar dacă nu doresc să intre în concediu parental. De exemplu, acest lucru se poate întâmpla din cauze legate de boală. Dacă există un astfel de caz, trebuie urmată politica organizaţiei legată de absenţele pe caz de boală. Pe perioada absenţei cauzate de boală, angajata are dreptul la concediu de boală plătit şi la orice alte condiţii şi facilităţi de care beneficiază orice alt angajat aflat într-o situaţie similară. În nici un caz nu trebuie penalizată sau concediată, acestea fiind ilegale.

• **Nimic nu trebuie să se schimbe**. Trebuie să vă asiguraţi angajata că nimic nu se va schimba ca rezultat al gravidităţii ei şi al faptului că devine mamă. De asemenea, trebuie să-i oferiţi toate informaţiile despre politica companiei şi drepturile ei, şi trebuie să faceţi pregătirile pentru o evaluare a riscurilor.	• **Acoperirea muncii angajatei gravide.** Odată ce aţi fost înştiinţat de starea de graviditate a angajatei, trebuie să decideţi asupra modului în care îi veţi acoperi munca în timpul concediului de maternitate şi a eventualului concediu parental. Opţiunile includ: recrutarea unei persoane pentru acoperirea perioadei de concediu de maternitate sau doar a aspectelor esenţiale ale muncii care pot fi preluate de către un înlocuitor; promovarea temporară a unui angajat existent şi recrutarea unei persoane care să-i ia locul acestuia din urmă; folosirea acestui moment ca oportunitate de training sau de dezvoltare pentru membrii echipei care pot să preia unele dintre sarcinile respectivei angajate; amânarea sarcinilor respectivei angajate până când se întoarce din concediu (dacă este vorba doar despre concediul de maternitate).	
• **Comunicarea în ambele sensuri**. Transmiteţi-i angajatei să vă contacteze dacă situaţia ei se modifică în vreun fel, dacă are vreo problemă sau are nevoie de sprijin. Cu cât angajata vă anunţă mai curând despre starea ei de graviditate, cu atât mai repede poate să-şi acceseze drepturile specifice.	**Principii şi acţiuni recomandate**	• **Înlocuire temporară**. Dacă decideţi să înlocuiţi angajata printr-un alt angajat temporar, trebuie să specificaţi clar acest lucru în contract - că este angajat în acest scop şi că durata contractului se va termina atunci când angajata plecată în concediu de maternitate şi/sau în concediu parental se va întoarce la lucru. De exemplu, nu este acceptabil să înlocuiţi angajata care se întoarce din concediu şi care deţine de drept postul, cu o altă persoană.
• **Realocarea sarcinilor.** Discutăm aici despre un bun management şi o bună planificare care să vă ajute să acoperiţi absenţele temporare, nu neapărat doar cele legate de maternitate. Nu fiţi tentat să folosiţi această oportunitate pentru reorganizarea muncii şi scoaterea completă a angajatei aflate în concediu de maternitate şi/sau concediu parental din schema de personal.		• **Schimbarea condiţiilor de muncă**. Trebuie să faceţi schimbări în condiţiile de muncă ale angajatei gravide doar dacă aţi identificat că există riscuri pentru sănătatea şi siguranţa ei sau a copilului, sau dacă angajata a cerut aceste schimbări.

Concediul de paternitate

Indiferent de timpul petrecut în organizaţia dvs., angajatul care devine tată are dreptul să beneficieze de concediul paternal. Durata concediului paternal este de 5 zile lucrătoare. În situaţia în care tatăl copilului nou-născut obţine de la medicul de familie un atestat de absolvire a unui curs special destinat dobândirii cunoştintelor de îngrijire a nou-născutului (curs de puericultură), durata concediului paternal se majorează cu 10 zile lucrătoare, o singură dată.

Angajatul poate beneficia de acest drept printr-o cerere scrisă, în primele opt săptămâni de la naşterea copilului. Cererea trebuie însoţită de o copie a certificatului de naştere al copilului, din care să rezulte calitatea de tată a respectivului angajat.

Concediul parental (de creştere şi îngrijire a copilului în vârstă de până la 2 ani) reprezintă concediul acordat, la cerere, oricăruia dintre părinţi pentru creşterea şi îngrijirea copilului în vârstă de până la 2 ani sau, în cazul copilului cu handicap, până la împlinirea vârstei de 3 ani. Prin urmare, *şi bărbaţii pot beneficia de concediul parental*. De aceleaşi drepturi se bucură şi părinţii adoptivi şi/sau tutorii.
Întrucât noile măsuri legislative acordă stimulente financiare angajaţilor care au dreptul să beneficieze de concediu parental, dar ei aleg să nu o facă sau să nu beneficieze de integralitatea lui, este mai mult decât responsabilitatea dvs., este chiar în avantajul dvs. să vă asiguraţi că angajaţii cunosc aceste prevederi.

Concedierea
Concedierea angajatelor gravide, care au născut recent (aflate în concediu de maternitate sau postnatal), precum şi femeile sau bărbaţii angajaţi care se află în concediu parental (de creştere şi îngrijire a copiilor în vârstă de până la 2 ani), este interzisă de lege. Angajatele care se întorc la lucru din concediul de maternitate sau din concediul parental (în această categorie pot intra şi bărbaţii) nu pot fi concediaţi pentru o perioadă de cel puţin 6 luni.

Dacă este nevoie să faceţi concedieri în perioada în care o/un membră/u al personalului dvs. se află în concediu de maternitate/parental, trebuie să urmaţi procedura obişnuită a companiei pentru astfel de situaţii, excluzând persoanele care se află în astfel de concedii.
În cazul în care postul pe care lucrează persoana aflată într-un astfel de concediu trebuie desfiinţat, trebuie să: implicaţi persoana respectivă în procesul de consultare; îi oferiţi alt post în conformitate cu nivelul de calificare; aveţi în vedere alte alternative de angajare potrivite.

Dacă nu există nici o alternativă de angajare potrivită, trebuie să îi oferiţi compensaţii financiare decise de comun acord şi, în orice caz, nu mai mici decât cele oferite pentru alţi angajaţi aflaţi în situaţii similare. De asemenea, trebuie să îi înmânaţi o notificare scrisă a concedierii şi a motivelor acesteia.

Întoarcerea la lucru şi perioada de alăptare

Există mai multe modalităţi în care dvs., ca manager, puteţi ajuta angajata care se întoarce din concediul de maternitate să reintre rapid în mediul şi în ritmul de lucru. Cum ar fi:

- să o faceţi să se simtă binevenită atunci când revine la lucru;
- să o prezentaţi persoanelor angajate în timpul absenţei ei;
- să-i oferiţi câteva sesiuni intensive de recuperare. Nu ar trebui să fie surprinsă de schimbările survenite, de aceea ar trebui să fie ţinută la curent cu ce se întâmplă la locul de muncă pe perioada absenţei ei.

Multe dintre femeile care se întorc la lucru după concediul de maternitate (şi nu îşi iau şi concediul parental) îşi vor alăpta copiii. Acestor angajate legea le oferă protecţie suplimentară în anumite domenii.
• **Evaluarea riscurilor.** Legislaţia care obligă angajatorii să evalueze riscurile mediului de lucru pentru angajatele gravide sau care au născut recent, se extinde şi în cazul femeilor care alăptează. Pentru aceasta însă, angajata trebuie să anunţe în scris angajatorul asupra faptului că alăptează şi să însoţească informarea de un certificat medical emis de medicul de familie sau de medicul specialist.
• **Pauzele pentru alăptare în timpul programului zilnic de lucru.** Angajatorul trebuie să acorde angajatei care alăptează 2 pauze în timpul programului, în limita unei ore fiecare, până la împlinirea vârstei de 1 an a copilului. Pauzele includ şi timpul deplasării dus-întors de la locul de muncă la locul unde se găseşte copilul. La cererea mamei, pauzele de alăptare pot fi înlocuite cu reducerea duratei normale a timpului său de muncă cu 2 ore zilnic, fără diminuarea veniturilor salariale.
• **Nu întrebaţi în mod direct angajata care s-a întors la lucru dacă alăptează**, adesea aceasta fiind o chestiune personală, pe care nu se simte confortabil să o comunice ca atare. Încercaţi să fiţi empatic cu starea ei şi informaţi-o doar despre faptul că are dreptul la pauze pentru alăptare pe care i le puteţi oferi la cerere.
• **Facilităţi pentru repaos**. Angajatorii ar trebui să asigure o încăpere unde angajatele care alăptează să se poată odihni. Aceasta ar trebui să fie o încăpere cu acces restrâns unde angajata să poată alăpta sau să poată folosi aparatul de muls, de preferinţă o încăpere care se poate încuia pe dinăuntru.
• **Alte facilităţi**. Camera poate avea un loc special unde angajata să-şi poată steriliza echipamentul pe care îl foloseşte, un frigider şi un loc confortabil unde poate să stea în timp ce alăptează sau foloseşte aparatul de muls.
• **Pauze de odihnă**. Dacă angajata are nevoi de alăptare suplimentare faţă de cele 2 ore prevăzute de lege, puteţi să agreaţi cu ea să alăpteze/să

folosească aparatul de muls în timpul pauzelor oficiale şi a pauzei de prânz, sau puteţi conveni să recupereze timpul petrecut astfel din durata pauzelor oficiale. Va fi o experienţă mai puţin stresantă pentru angajată dacă i se permite să alăpteze sau să folosească aparatul de muls atunci când are nevoie, aşa că fiţi sensibil la circumstanţele individuale. Este posibil ca nu întotdeauna să poată fi păstrat un program foarte strict şi ar putea fi nevoie de puţină flexibilitate pentru facilitarea acestui process. Puteţi priviţi această flexibilitate drept parte a evaluării riscurilor şi a acţiunilor de satisfacere a nevoilor legate de sănătatea şi siguranţa angajatei care alăptează.
• **Flexibilitate**. Prin urmare, încercaţi să fiţi cât se poate de flexibil în a permite angajatelor să folosească aparatele de muls atunci când au nevoie. Dacă o angajată îşi alăptează copilul aflat într-o creşă din apropierea locului de muncă, încercaţi să-i permiteţi să facă acest lucru la orele de alăptare obişnuite ale copilului.

Cereri de flexibilizare a programului de muncă

Unele angajate care au născut recent şi se întorc la lucru după concediul de maternitate pot decide să nu îşi reia acelaşi număr de ore de lucru pe care l-au avut înainte de naştere.

Adesea este dificil pentru o femeie să poată anticipa cum se va simţi când vine la lucru după naşterea copilului. De aceea, ar trebui să aveţi în vedere şi faptul că angajata respectivă v-ar putea solicita o micşorare temporară a programului său de lucru. În acest caz puteţi fi empatic cu punctul ei de vedere, însă obiectiv. De asemenea, puteţi fi creativ în legătură cu tipul de flexibilitate al programului care ar putea fi agreat de ambele părţi, precum şi asupra perioadei. Cel mai des nu este vorba despre o modificare permanentă, ci mai degrabă despre o anumită flexibilitate la începutul şi la sfârşitul zilei de muncă. Fiţi obiectiv şi nu intraţi în panică gândindu-vă de aţi creat precedentul şi, de acum încolo, toată lumea va dori această flexibilizare. Dacă necesităţile sunt explicate ca atare şi accentul se pune pe temporalitatea situaţiei, toţi vor înţelege.

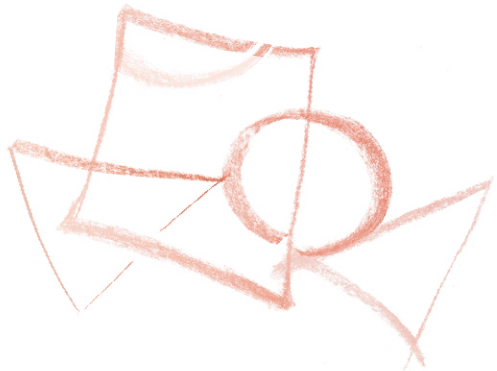
Dreptul de a cere flexibilizarea programului de muncă. Orice angajat, indiferent de motiv, deci cu atât mai mult atunci când are un nou-născut/copil mic în îngrijire, poate să ceară flexibilizarea programului de muncă. Dincolo de prevederile legislative, puteţi lua în considerare şi următoarele variante:

- program flexibil cu acelaşi număr de ore de muncă, dar cu altă împărţire decât cea clasică;
- micşorarea orarului de muncă;
- lucrul de acasă.

Luarea în considerare a aplicaţiei. Ca angajator trebuie să rezolvaţi cererea conform Codului Muncii şi a legislaţiei în vigoare, cu excepţia cazului în care politica organizaţiei are proceduri mai favorabile decât standardele minime legislative.
Refuzul aplicaţiei. În cazul în care nu procesaţi cererea în mod adecvat, refuzaţi aplicaţia în mod nejustificat, condiţionaţi aprobarea cererii de o degradare a poziţiei angajatului sau impuneţi o soluţie inacceptabilă, puteţi încălca prevederi ale Codului Muncii şi ale legislaţiei privitoare la egalitatea de şanse şi puteţi fi pasibili de amendă contravenţională şi de chemare în judecată la instanţa judecătorească competentă.

Balanţă între viaţa profesională şi cea personală/de familie

Domnica Petrovai



Eficienţă în viaţa profesională şi în cea personală

Problema echilibrului dintre viaţa profesională şi cea personală, de familie

Multe companii tradiţionale percep munca şi viaţa personală ca domenii aflate în competiţie, câştigul dintr-un domeniu având ca şi consecinţe pierderi în celălalt. Abordările de ultim moment pun accent pe o colaborare între angajaţi şi manageri, în atingerea obiectivelor profesionale şi personale.
Potrivit acestei abordări, managerii au trei obiective majore[24] :

1) informarea clară a angajaţilor privind prioritătile de business şi încurajarea acestora în a-şi stabili priorităţi personale;
2) recunoaşterea rolurilor şi responsabilităţilor angajaţilor, atât a celor de la locul de muncă cât şi a celor din viaţa personală şi acordarea de suport pentru realizarea lor;
3) îmbunătăţirea permanentă a performanţelor angajaţilor şi a organizaţiei/companiei şi cu atingerea obiectivelor personale ale angajaţilor.

Un concept nou utilizat de psihologia organizaţională este cel de cultură organizaţională „family-friendly". Aceasta este o cultură care oferă programe şi politici care asigură/contribuie la realizarea unui echilibru între viaţa profesională şi cea de familie a angajaţilor.

De ce este nevoie ca angajaţii să aibă un echilibru între viaţa profesională şi cea personală?

Argument de gen: pentru că femeile şi bărbaţii îşi doresc o carieră de succes şi o viaţă personală împlinită.
Societatea românească trece prin schimbări care au impact negativ asupra vieţii de familie şi profesionale a adulţilor. O întrebare frecventă a adulţilor se referă la: *„Cum pot să am o carieră de succes şi în acelaşi timp o viaţă personală împlinită?"*. Pentru că rolurile tradiţionale din familie şi de la locul de muncă s-au schimbat, atât femeile cât şi bărbaţii doresc să-şi construiască o carieră şi, în acelaşi timp, să îşi atingă obiectivele personale, de familie.

Argument organizaţional: pentru că dezechilibrul dintre viaţa profesională şi cea de familie afectează angajatul, familia, organizaţia în care munceşte.
Pentru multe familii, managementul timpului a devenit o problemă, în special în privinţa acelor aspecte legate de realizarea activităţilor comune membrilor familiei. Şi femeile şi bărbaţii sunt influenţaţi de impactul conflictului între muncă şi familie. Consecinţele acestui conflict se manifestă la nivelul angajatului/angajatei prin scăderea performanţei profesionale şi creşterea problemelor de sănătate fizică şi emoţională, iar la nivelul organizaţiei prin scăderea productivităţii, creşterea absenteismului şi a numărului persoanelor care demisionează.

Lipsa unei eficienţe la nivel profesional şi personal a angajaţilor reprezintă o problemă importantă pentru specialiştii de resurse umane şi manageri. Nevoia managerilor de training privind echilibrul viaţă profesională – personală/de familie este din ce în ce mai mare.

---

[24] Harvard Business Review on Work and Life Balance, 2000.

Un studiu realizat cu manageri din Canada a arătat că această nevoie de formare este a doua, după cea de management. Managerii resimt din ce în ce mai acut nevoia de a avea informaţii şi competenţe care să-i ajute să comunice eficient cu un angajat/o angajată care are o problemă personală/de familie.

Argument statistic: pentru că statisticile arată că există o problemă care necesită soluţii şi alternative de rezolvare.
Dacă până nu demult o analiză a performanţei în muncă punea accent redus pe aspectele privind starea emoţională a angajaţilor sau pe impactul stresului din viaţa privată asupra performanţei în muncă, datele recente ne oferă o altă perspectivă asupra problemei.

Studii realizate în ţări europene indică faptul că:

- cel puţin 1 angajat din 3 percepe un nivel ridicat de stres cauzat de conflictul dintre muncă şi viaţa personală/de familie;
- 40% din mamele care muncesc şi 25% din taţii care muncesc percep un nivel ridicat de stres cauzat de conflictul dintre muncă şi familie;
- 50% dintre părinţi consideră că au o problemă în a realiza o balanţă între timpul petrecut la muncă şi cel petrecut cu familia;
- 2 părinţi din 3 manifestă un stres zilnic moderat-ridicat datorat dificultăţilor şi conflictelor de rol muncă-familie.

Construirea programelor organizaţionale destinate echilibrului muncă-viaţă personală trebuie să ţină cont de următoarele schimbări:
- a crescut numărul părinţilor care îşi cresc singuri copiii (divorţul afectează mai mult de 1 adult din 3);
- este în creştere rata divorţurilor;
- a crescut numărul femeilor care muncesc;
- a crescut numărul cuplurilor în care ambii parteneri au o carieră;
- a crescut implicarea taţilor în educarea copiilor.

Un studiu realizat cu părinţi care muncesc arată că acţiunile realizate de organizaţie, cu impact asupra îmbunătăţirii calităţii vieţii de familie, este a doua sursă de recompensare a angajaţilor, după creşterea de salariu. Un studiu realizat cu 1.200 manageri de top, arată că 65% dintre aceştia afirmă că au reuşit în carieră prin sacrificarea vieţii personale/de familie.

Care sunt dificultaţile în realizarea echilibrului dintre viaţa profesională şi cea de familie?

Dificultăţile în menţinerea unui echilibru între viaţa profesională şi cea de familie apar din mai multe motive. Vă prezentăm trei dintre cele mai frecvente cauze:
1. Facilităţile de îngrijire şi educare a copiilor sunt reduse. În România, sistemul de îngrijire a copiilor cu vârsta de 0-3 ani şi cel de servicii de educaţie de tip after-school pentru copiii şcolari lipsesc.
2. Adulţii au un program de muncă prelungit şi un timp inflexibil de muncă. Un studiu realizat în mai multe ţări europene[25] arată că pentru majoritatea femeilor din Estonia şi Portugalia faptul că au un program de muncă rigid nu le permite să realizeze un echilibru între viaţa profesională şi cea personală.
3. Sarcinile de familie sunt distribuite inegal între soţ şi soţie**.** Un studiu realizat în Cehia arată că 26% dintre angajatele cu copii consideră că responsabilităţile familiei interferează cu dezvoltarea carierei lor, în timp ce numai 8% dintre angajaţii cu copii consideră acest lucru.

Cum se manifestă şi care sunt consecinţele conflictului dintre viaţa profesională şi cea de familie/personală.

Echilibrul între viaţa profesională şi cea personală este definit ca fiind acea situaţie caracterizată prin satisfacţie, conflict de rol minim, funcţionare optimă a angajatului/angajatei atât în sarcinile şi rolurile de la locul de muncă cât şi în cele din viaţa personală/de familie[26].

[25]Women, family and work.
[26]Byron, 2005.

Greenhaus[27] menţionează trei aspecte care caracterizează balanţa dintre viaţa profesională şi cea de familie:

- timpul investit în sarcinile de muncă şi în cele de familie;
- implicarea emoţională în aspectele profesionale şi cele familiale;
- nivelul de satisfacţie la locul de muncă şi în familie.

Pe de altă parte, conflictul între muncă şi familie apare atunci când participarea în activităţile de muncă interferează cu participarea în activităţi de familie sau când stresul de la locul de muncă are efecte negative asupra comportamentelor din familie. În sens invers, conflictul între familie şi muncă apare atunci când participarea în activităţile familiei interferează cu participarea în activităţi de muncă sau când stresul din familie are efecte negative asupra performanţei în muncă.

Cele mai frecvente tipuri de conflicte identificate sunt:

1. Conflicte care au la bază un management defectuos al timpului.

Exemplu: implicarea angajatului în sarcinile şi responsabilităţile de la locul de muncă face imposibilă implicarea, în aceeaşi unitate de timp, în evenimente ale familiei sau în experienţe personale (un angajat are programate, în acelaşi timp, o întâlnire de afaceri şi şedinţă cu părinţii).
Angajaţii pot să fie prezenţi în cadrul familiei, dar să se gândească la sarcinile de la locul de muncă (un angajat este acasă cu familia sau cu prietenii, dar se gândeşte la şedinţa pe care o are a doua zi).

2. Conflicte care au la bază asumarea defectuoasă a unor roluri sau responsabilităţi.

Exemplu: modul în care sunt asumate rolurile sau sunt rezolvate responsabilităţile de la locul de muncă influenţează calitatea interacţiunii cu familia (angajatul care are o zi stresantă la locul de muncă este mai puţin dispus să se joace cu copiii sau să aibă o discuţie romantică cu soţia).

3. Conflicte cauzate de comportamente ale angajatului:

Exemplu: unele comportamente acceptate şi recompensate la locul de muncă sunt incompatibile cu experienţele familiale. Apare nevoia de ajustare a comportamentelor la contextul în care persoana se află (un comportament autoritar al unui manager se manifestă la locul de muncă prin trasmiterea către angajaţi a unor sarcini precise şi clare. Acest comportament manifestat faţă de membrii familiei poate să ducă la conflicte cu copiii sau partenera/rul de viaţă. Un manager obişnuit la locul de muncă să rezolve probleme, acasă se va simţi frustrat când va fi pus în situaţia de a nu putea să rezolve anumite solicitări ale copiilor şi/sau soţiei).

Cele mai frecvente surse de conflict sunt:

1. dinspre locul de muncă: ambiguitatea de roluri la locul de muncă; supraîncărcarea; dificultăţi de management al carierei;
2. din perspectiva convingerilor şi aspiraţiilor personale: workohoholismul şi/sau perfecţionismul în muncă, probleme de sănătate emoţională;
3. dinspre familie: necesităţi privind asigurarea de resurse financiare sau materiale; menţinerea şi susţinerea relaţiilor interpersonale; implicarea în creşterea şi educarea copiilor; probleme de sănătate ale unui membru al familiei.

Aceste conflicte pot fi amplificate de:

- probleme de sănătate mentală ale angajatului;
- stilul de viaţă al angajaţilor care poate crea conflict şi stres în gestionarea relaţiei muncă-viaţă privată (problemele cronice de somn duc la probleme de concentrare a atenţie, care scad performanţa în muncă şi randamentul);
- cultura organizaţională: organizaţia care nu permite angajaţilor echilibrarea vieţii profesionale cu cea de familie/privată (un manager care planifică şedinţe cu angajaţii la sfârşit de program şi care încurajează comportamentele de a rămâne în mod frecvent peste program nu le permite angajaţilor să-şi gestioneze timpul liber şi să-şi planifice întâlniri cu prietenii sau cu membrii familiei; sau, compania care transmite mesajul că „un angajat performant este cel care munceşte peste program" influenţează în mod negativ gestionarea vieţii private a angajaţilor);
- călătorii frecvente în interes de serviciu afectează calitatea relaţiilor angajatului cu familia;
- stilul de management al timpului practicat în organizaţie afectează modul în care angajatul îşi planifică sarcinile şi priorităţile (e-mailul are efecte duble, pozitive şi negative; un efect negativ apare atunci când un manager solicită angajaţilor răspunsuri rapide la mesaje, făcând dificilă gestionarea de către angajaţi a sarcinilor şi priorităţilor).

[27] Journal of Vocational Behavior, 2003.

Strategii şi politici de promovare a echilibrului dintre viaţa profesională şi cea de familie/privată

Care sunt serviciile oferite angajaţilor de către organizaţiile/companiile europene, pentru a răspunde la problema echilibrului dintre viaţa profesională şi cea personală?
Performanţa în muncă este influenţată de starea emoţională şi nivelul de stres al angajatului. În acest sens, companiile s-au adaptat nevoilor angajaţilor oferindu-le programe de suport. Cele mai frecvente măsuri sau politici privesc flexibilizarea programului de muncă şi serviciile de asistenţă şi training pentru angajaţi.

Programele care susţin un timp de muncă flexibil au diverse variante şi privesc:
- timpul parţial de muncă;
- munca acasă (pentru aceasta optează în special angajaţii cu copii mici sau cei cu responsabilităţi ce pot fi realizate şi în afara locului de muncă);
- împărţirea între colegi a responsabilităţilor aceleaşi sarcini de muncă;
- program flexibil de muncă (angajatul decide împreună cu angajatorul programul şi condiţiile de muncă; opţiunile ar fi: orar flexibil de muncă, ore comprimate de muncă, o zi pe săptămână liberă);
- timp voluntar de pauză (angajatul are opţiunea de a-şi lua o perioadă de pauză, în funcţie de diverse momente din viaţa lui de familie sau personală; ex. începerea şcolii de către copii sau vacanţele acestora).

Alte măsuri vizează facilitarea accesului angajaţilor la servicii de îngrijire a copilului şi vârstnicului (creşă, grădiniţă, programe after-school pentru angajaţii cu copii; servicii de îngrijire a vârstnicilor pentru angajaţii care au în îngrijire persoane în vârstă).

Servicii de asistenţă pentru angajaţi, în vederea optimizării vieţii profesionale şi a celei personale:
- accesul angajatului la servicii de asistenţă individuală în managementul carierei sau al vieţii private;
- accesul la informaţii, printr-un sistem de intranet, privind: conflictul dintre viaţa profesională şi cea personală, optimizarea relaţiilor cu colegii, optimizarea relaţiei de cuplu, a relaţiei cu copii, metode de creştere şi îngrijire a nou-născutului, metode de disciplinare şi comunicare eficientă cu copilul, controlul emoţiilor, optimizarea stilului de viaţă;
- accesul la workshop-uri privind echilibrul viaţă profesională-viaţă de familie/privată.

Ce beneficii are un angajator care implementează politici de echilibrare a vieţii profesionale cu cea de familie/privată?
Beneficii pentru companii/organizaţie[28]: creşterea productivităţii; îmbunătăţirea imaginii companiei/corporaţiei; o mai bună recrutare a angajaţilor; reducerea absenteismului; costuri scăzute ale organizaţiei generate de problemele de sănătate ale angajaţilor; clienţi mai mulţumiţi; creşterea implicării şi fidelităţii angajaţilor faţă de companie.

Beneficii pentru angajaţi[29]: o calitate mai bună a vieţii; progrese în carieră şi o mai mare satisfacţie în muncă; o mai bună stare de sănătate fizică şi mentală; venituri mai mari şi beneficii asociate acestora; mai mult timp pentru propria persoană.

Programul flexibil de muncă are avantaje atât pentru angajator cât şi pentru angajat. Aceste avantaje se referă la:
- recrutarea şi păstrarea unor angajaţi foarte performanţi, mai ales din rândul femeilor, care optează pentru un astfel de program;
- timp, costuri financiare şi resurse umane câştigate prin eliminarea implicării în recrutarea şi training-ul noilor angajaţi, datorită în special femeilor care revin la muncă după concediul de maternitate;
- angajate foarte bine pregătite care se întorc la locul de muncă după concediul de maternitate;
- reducerea absenteismului angajaţilor cu copii, nevoiţi să se ocupe de problemele de sănătate ale copiilor – este mai eficient ca acest timp să fie gestionat într-o manieră formală;
- prin programe de timp de muncă parţial compania beneficiază de experienţa, abilităţile, competenţele mai mulor angajaţi precum şi de acoperirea mai bună a perioadelor de absenţe, concedii;
- un mediu de muncă mai confortabil pentru angajaţi, în care se simt mai motivaţi şi mai capabili să facă faţă atât muncii cât şi familiei.

[28]Work Fundations, UK.
[29]Work Fundations, UK.

Un studiu realizat cu 1233 de angajaţi în Marea Britanie după implementarea politicilor de balanţă muncă-viaţă de familie/viaţă personală a arătat că: angajaţii percep locul de muncă ca fiind pozitiv; apar beneficii în recrutarea angajaţilor, se îmbunătăţesc relaţiile de muncă, creşte productivitatea, scade absenteismul şi creşte fidelitatea angajaţilor faţă de companie. Implementarea unui astfel de program s-a făcut cu costuri minime, iar cel mai important beneficiu pe care companiile l-au resimţit a fost la nivel de imagine şi avantaj faţă de competiţie.

Etapele de implementare ale unui astfel de program sunt:

1. identificarea nevoilor şi motivelor pentru care un astfel de program ar fi util pentru companie;
2. examinarea practicilor de echilibru muncă – viaţă de familie/privată curente în companie;
3. crearea unei viziuni şi a unor valori ale companiei asociate cu aceste politici;
4. identificarea posibilelor bariere prin discuţiile cu angajaţii;
5. comunicarea politicilor prin intranet, newsletter, pliante sau alte forme de comunicare;
6. training pentru manageri în vederea implementării unor astfel de politici;
7. începerea cu politici care au beneficii imediate;
8. monitorizarea implementării politicii.

Sănătatea angajaţilor

Bogdana Bursuc

Stil sănătos de viaţă profesională al angajaţilor, femei şi bărbaţi

Îmbunătăţirea stării de sănătate a angajaţilor şi dezvoltarea business-ului/organizaţiei

Indiferent dacă faceţi parte dintr-o corporaţie multinaţională, naţională sau dacă sunteţi managerul unei afaceri mici, când este vorba despre productivitate sau competitivitate, vă confruntaţi cu aceleaşi dificultăţi/provocări: cum să atrageţi şi să reţineţi cei mai buni oameni; cum să diminuaţi absenteismul; ce să faceţi cu angajaţii care nu mai pot performa la maxim; cum să creşteţi profitul; cum să deveniţi un competitor puternic pe piaţă.

Pentru a reuşi într-o economie globalizată, competitivă fiecare organizaţie trebuie să se asigure că angajaţii ei muncesc la standardele maxime de performanţă şi productivitate.

Unele dintre cele mai frecvente aspecte cu care ne confruntăm atunci când ne gândim la performanţa în muncă a angajaţilor privesc:
- factorii care afectează performanţa angajaţilor;
- cum putem controla aceşti factori pentru a creşte productivitatea/performanţa angajaţilor;
- cum putem obţine performanţă sustenabilă a angajaţilor în muncă;

Un studiu[30] asupra productivitatii si profitabilitatii, a evdentiat faptul ca organizatiile nu sunt pe atât de profitabile pe cât ar putea fi. 53% dintre CEO care au participat la studiu si 52% dintre angajati sunt de acord asupra acestui lucru.
Studiile de specialitate indica mai multi factori care contribuie la deficitul de profitabilitate al organizatiilor. Dintre acesti factori amintim:
- lipsa programelor eficiente de training (raspunde de 39%-48% din pierderea profitabilitatii);
- strategii de management deficitare (raspund de 42%-59% din pierderea profitabilitatii);
- probleme de sanatate fizica, emotionala, stress, epuizare psihica (raspund de 66%-71% din pierderea profitabilitatii).

O perioadă lungă de timp, atenţia cercetărilor şi politicilor organizaţionale a fost centrată asupra factorilor şi pierderilor de profitabilitate, precum şi asupra lipsei tehnologiei necesare, lipsei strategiilor eficiente de marketing. Noile cercetări atrag atenţia asupra cauzelor „ascunse" ale pierderilor de profitabilitate[31]. Una dintre aceste cauze ascunse este starea precară de sănătate a angajaţilor. Această stare este factorul cu impactul nagativ cel mai mare asupra rezultatelor organizaţiei.
Oamenii se implică zilnic în diferite activităţi de muncă, plătită sau neplătită. Pentru realizarea acestora, principala resursă este sănătatea. Dacă angajaţii sunt deprimaţi sau nu se simt bine, preferă să amâne activităţi pe care le au de făcut, să delege sau chiar să evite realizarea sarcinilor.

La locul se muncă, starea de sănătate a angajaţilor are efecte asupra performanţei acestora, atât directe (prin imposibilitate de a veni la muncă, absenteism) cât şi indirecte (prin ceea ce se numeşte „prezenteism" [32]).

---

[30] Corbertt, D., 2003, Why Focus on the Healty Workplace? Building the Case for Healthy Workplace, National Quality Institute.
[31] Davis K., Collins S., R., Doty M., M., Ho A., and Holmgren A., L., "Health and Productivity Among U.S. Workers", Commonwealth Fund, www.cmwf.org.
[32] Graham Lowe, 2004, Canadian Policy Research Network.

Prezenteismul este un concept nou, care permite investigarea cauzelor care conduc la pierderi pentru companie şi la scăderea productivităţii. Prezenteismul este evaluat prin înregistrarea numărului de ore în care realizarea activităţilor de muncă este afectată de starea de sănătate (starea de sănătate a interferat cu capacitatea de concentrare, interacţiunea cu colegii, clienţii etc.)[33].

Dacă un angajat este prezent la locul de muncă, nu înseamnă în mod necesar că este şi productiv. Un studiu publicat în Journal of the American Medical Association, arată că, în Statele Unite, angajatorii pierd mai mult de $60 miliarde pe an deoarece angajaţii nu sunt pe atât de productivi pe cât ar putea fi.

Prezenteismul se exprimă prin diferite comportamente ale angajaţilor[34]. Prima categorie de comportamente este reprezentată de munca excesivă, numărul de ore suplimentare de muncă. Orele de muncă peste program sunt adesea un simptom al prezenteismului, adică a faptului că în timpul orelor de program angajaţii nu pot lucra cu randament maxim. A doua categorie de comportamente este reprezentată de prezenţa oamenilor la muncă, în ciuda faptului că nu pot avea performanţa pe care o au de obicei, din diferite motive (stress, stări emoţionale speciale, boli sau simptome somatice inconfortabile: dureri de cap, stomac, spate).

Work and Health Interview, *Health and Work Performance Questionnaire* sunt intrumente de evaluare care permit identificarea timpului de muncă neproductiv (lost productive time) datorat absenteismului şi prezenteismului. Zilele de muncă pierdute din cauza orelor de prezenteism sau a celor de absenteism reprezintă totalul timpului de muncă neproductiv. Acest timp de muncă neproductiv generează costuri enorme pentru companie.
Studiile[35] care au investigat pierderile în productivitate ca urmare a stării de sănătate a angajaţilor arată că 86% din totalul timpului de muncă neproductiv este datorat prezenteismului. Costurile organizaţiei se ridică însă dacă se ţine cont de faptul că prezenteismul, spre deosebire de absenteism, implică remunerarea angajatului pe acea perioadă şi creşterea ratei erorilor în sarcinile de muncă.

Ca urmare, menţinerea şi îmbunătăţirea stării de sănătate a angajaţilor reprezintă condiţii necesare pentru performanţa sustenabilă în muncă şi profitabilitatea companiei.
Cercetările recente[36] arată că politicile organizaţionale care au ca obiectiv creşterea productivităţii integrează strategii de sănătate ocupaţională. Dacă companiile sunt interesate să facă investiţiile necesare pentru productivitatea şi competitivitatea organizaţiei, atunci sănătatea angajaţilor reprezintă un domeniu de investiţii care asigură reducerea costurilor şi creşterea rentabilităţii angajaţilor[37].

Performanţă sustenabilă şi Programe de sănătate ocupaţională

Relaţia între muncă şi sănătate este foarte puternică. Numeroase studii[38] au pus în evidenţă efectele pozitive ale muncii asupra sănătăţii: munca ne organizează programul, ne oferă un status social, creşte sentimentul de autoeficacitate şi stimă de sine, ne permite să ne dezvoltăm o reţea socială pe care o putem accesa şi pentru a răspunde nevoilor din viaţa personală. În acelaşi timp însă, munca ne afectează negativ starea de sănătate.

---

[33]Sanderson, K., Andrews, G., 2006, Common Mental Disorders in The workfoce: Recent Findings From Descriptive and Social Epidemiology, *Canadian Journal Of Pszchiatry,* 51, 63-75.

[34]Lowe, G., 2002, Here in Body, Absent in Productivity, *The National Journal Of Human Resource Management,* December, 2.

[35]Stewart, W., F.&al., 2003, Cost Of Lost Productive Work Time Among US Workers, *JAMA*, 289: 3135-44.

[36]The Health Communication Unit, Centre of Health Promotion, University of Toronto, 2004.

[37]The Second Annual World Congress Leadership Summit on the "Cost Appropriateness of Behavioral Health and Wellness," co-sponsored by the Wall Street Journal in association with the American Psychiatric Association, 2006, www.workplacementalhealth.

[38]Luthans, F, 2002, The Need For and The Meaning of Positive Organizational Behavior, Journal of Organizational Behavior, 23 (6), 695-706.

În secolul al XIX-lea şi începutul secolului XX, sănătatea era definită doar ca absenţă a bolii. Această perspectivă asupra sănătăţii este denumită modelul biomedical al sănătăţii. Din perspectiva acestui model, sănătatea este studiată în termeni de reducere a îmbolnăvirilor, boala fiind determinată de factori biologici, chimici sau genetici. Dezvoltarea studiilor de specialitate, precum şi noile caracteristici ale contextului ocupaţional (ex. domenii şi instrumente de muncă) arată că această definiţie a sănătăţii nu mai este operaţională. Perspectiva biomedicală aspura sănătăţii nu permite dezvoltarea unor strategii de prevenire a îmbolnăvirilor şi scăderii performanţei în muncă.

În raport cu performanţa sustenabilă în muncă, sănătatea angajaţilor este redefinită conform Organizaţiei Mondiale a Sănătăţii ca starea de bine fizică, emoţională şi socială a unei persoane. Sănătatea nu presupune doar absenţa bolii sau a infirmităţii (Organizaţia Mondială a Sănătăţii, 2000).

Sănătatea emoţională şi socială depinde de abilităţile personale interne şi resursele externe disponibile/utilizate.

Abilităţile cognitive, emoţionale şi sociale ale fiecărei persoane reprezintă resursele interne ale unei persoane. Acestea au fost identificate ca având un rol de protecţie şi menţinere a sănătăţii emoţionale şi sociale. Persoanele care au dezvoltate aceste abilităţi se adaptează mai uşor la situaţiile de suprasolicirare şi stres şi au o calitate crescută a vieţii. Lipsa acestor abilităţi (ex. tendinţa de a catastrofiza evenimentele; centrarea pe aspecte negative ale experienţelor proprii; autoblamarea; generalizarea eşecurilor; îngrijorarea permanentă faţă de evenimente care nu s-au întâmplat) reprezintă un factor de risc asupra sănătăţii emoţionale.

Resursele externe se referă la un context socio-cultural securizant: lipsa discriminării sociale; suportul social al prietenilor; absenţa experienţelor de abuz (fizic, emoţional, sexual); lipsa conflictelor familiale; securitatea mediului de muncă (determinată de valorizare şi respect la locul de muncă; echitate; relaţii de susţinere reciprocă şi colaborare; posibilitate de a menţine locul de muncă); securitatea mediului de viaţă (determinată de absenţa conflictului armat în proximitate sa a calamităţilor naturale).

Dacă pentru sănătatea fizică unitatea centrală de referinţă este funcţionarea somatică, pentru sănătătea emoţională şi socială unitatea de referinţă este emoţia. Managementul emoţiilor este principala strategie în menţinerea sănătăţii emţionale şi sociale şi contribuie la prevenirea afecţiunilor somatice.
Emoţia este descrisă la 4 nivele: fiziologic, subiectiv, comportamental şi cognitiv.

În trăirea unei emoţii sunt prezente modificări la nivel fiziologic:
- creşte ritmul cardiac;
- creşte ritmul respirator sau apare apneea (oprirea respiraţiei);
- creşte conductanţa electrică a pielii, se contractă musculatura netedă a foliculilor piloşi ai părului de pe corp (se ridică părul) etc.

Aceste modificări determină schimbări în funcţionarea întregului organism, stimulând, în special, sistemul endocrin. În cazul în care intensitatea emoţiilor este exagerată, sau încărcătura afectivă este negativă, modificările funcţionale repetate ale organismului cresc riscul dezvoltării diferitelor boli somatice (ulcer, cancer, boli cardio-vasculare etc.). Încărcătura afectivă a trăirii emoţionale, etichetată ca pozitivă sau negativă, este dată de caracterul plăcut sau neplăcut al acesteia.

Emoţiile resimţite ca plăcute sunt considerate emoţii pozitive, în timp ce emoţiile resimţite ca neplăcute sunt considerate negative. Cea mai mare parte a emoţiilor pozitive, dar şi o parte a celor negative, au un caracter tonic pentru individ (îl mobilizează pentru implicarea în anumite sarcini sau desfăşurarea unor activităţi). De aceea, nu este eficient să eliminăm trăirea emoţiilor negative. Este necesar să ne dezvoltăm abilitatea de exprimare adecvată a acestora.

Emoţia are şi o componentă comportamentală, implicată în exprimarea ei. Această componentă poate avea o formă manifestă, deschisă (plânsul, zâmbetul, agresivitatea, evitarea, lupta, fuga, verbalizarea etc.), sau poate avea o formă nemanifestă, mai greu de observat. Forma manifestă este mai eficientă din punctul de vedere al stării de sănătate decât forma nemanifestă (dacă aceasta se datorează „abţinerii" de la exprimarea emoţională). Aceasta întrucât pentru menţinerea stării de sănătate este foarte importantă ventilarea emoţiilor, adică exprimarea lor într-un mediu securizant (fără ca persoana să fie criticată sau sancţionată pentru ceea ce trăieşte la nivel emoţional) şi fără a-i răni sau a-i jigni pe ceilalţi.
Uneori însă, unele manifestări emoţionale au consecinţe negative asupra sănătăţii.
De exemplu, manifestarea violentă a emoţiei de furie determină creşterea secreţiei de adrenalină şi noradrenalină. Aceşti hormoni stimulează

funcţionarea organismului la un nivel mai ridicat decât cel necesar şi creşte astfel riscul apariţiei unor boli somatice (boli cardiovasculare, atac de cord, atac cerebral, tulburări digestive etc). De asemenea, creşte riscul deteriorării sănătăţii sociale (ex. apar conflicte, relaţii tensionate cu persoanele care au asistat sau asupra cărora a fost orientată exprimarea violentă a furiei, creşte probabilitatea aplicării de pedepse). Formele de exprimare emoţională cu efecte pozitive asupra sănătăţii sunt numite adaptative, în timp ce formele care au efecte negative asupra sănătăţii au fost numite dezadaptative. Cea mai adaptativă formă de exprimare a emoţiilor este verbalizarea lor asertivă, iar cele mai dezadaptative forme sunt agresivitatea/violenţa, comportamentul distructiv sau autodistructiv.
Neexprimarea emoţiilor este tot o formă dezadaptativă pentru că poate determina dezvoltarea tulburărilor de somatizare (prezenţa simptomatologiei somatice - dureri de cap, balonări, palpitaţii, senzaţie de sufocare, dismenoree, dureri articulare, blocaje urinare etc. – în absenţa oricărei cauze organice sau patologii somatice), sau poate conduce la consum exagerat de alcool, tutun, cafea sau alte substanţe (ex. medicamente) ca mijloc de atenuare a intensităţii trăirii emoţionale.

Emoţia are şi o componentă cognitivă. Aceasta reprezintă o evaluare sau o interpretare a trăirii emoţionale subiective: "m-am făcut de râs", "sunt o persoană slabă", "m-am descurcat foarte bine" etc. Componenta cognitivă este puternic legată de sănătate, întrucât este implicată în evaluarea: abilităţilor personale de a face faţă la solicitări, riscurilor, beneficiilor unui comportament sau acţiuni, situaţii ca fiind periculoasă, inacceptabilă. Componenta cognitivă a emoţiilor face posibil controlul eficient al emoţiilor fară a aduce prejudicii stării de sănătate fizice, emoţionale şi sociale şi performanţei în muncă.

Cele mai riguroase cercetări s-au centrat pe efectele stresului de la locul de muncă asupra performanţei angajaţilor[39],[40]. Stresul datorat suprasolicitărilor, lipsei autonomiei şi controlului, conflictelor de rol, rolurilor ambigue, relaţiile interpersonale tensionate între colegi, angajaţi şi superiori, lipsei susţinerii angajaţilor, existenţei unor politici organizaţionale formale/informale inechitabile, are consecinţe asupra sănătăţii angajaţilor.
În raport cu performanţa sustenabilă în muncă, sănătatea angajaţilor este privită ca o stare complexă de sănătate fizică, emoţională şi socială[41].

Aceste studii au evidenţiat că mediul de muncă, prin factorii enumeraţi, afectează sănătatea emoţională şi socială a angajaţilor generând: stări depresive, de iritabilitate, îngrijorări continue, tulburări de somn, consum exagerat de tutun, cafea, alcool, somatizări (dureri de cap şi spate, tensiune musculară).
Deteriorarea sănătăţii emoţionale a angajaţilor conduce la scăderea performanţei acestora, în special ca urmare a dificultăţilor de concentrare, de luare de decizii, de comunicare asertivă, prezenteism, oboseală cronică, dificultăţi în munca în echipă şi în gestionarea relaţiilor cu colegii.

În ceea ce priveşte sănătatea fizică a angajaţilor aceasta este direct afectată de specificul mediului de muncă, şi anume de: noxe, necesitatea menţinerii aceleiaşi poziţii o perioadă îndelungată de timp, ridicare de greutăţi mari, munca în mediu riscant (fire de înaltă tensiune, risc de prăbuşiri de materiale), ture de noapte, zgomot permanent, lipsa pauzelor de masă. Aceşti factori fizici cresc riscul dezvoltării unor boli somatice de către angajaţi, boli care sunt specifice postului/locului de muncă, de tipul: afecţiuni ale aparatului respirator, auditiv, vizual, afecţiuni musculoscheletale (ex. mialgie trapezoidă), astm, ulcer, boli cardiovasculare[42]. Deteriorarea sănătăţii fizice a angajaţilor conduce la scăderea productivităţii acestora şi implicit a profitabilităţii companiei, ca urmare a absenteismului datorat concediilor medicale, fluctuaţiei de personal, accidentelor de muncă, precum şi erorilor în realizarea sarcinilor.
Mediul de muncă afectează sănătea angajaţilor şi eficienţa organizaţiei ca urmare a legăturii complexe dintre sănătatea fizică, socială, emoţională a angajaţilor şi performanţa acestora în muncă.

[39] National Institute for Occupational Safety and Health, 1990.
[40] Quik, J., C. & al.,1997, Preventive Stress Mangement in Organizations, DC: APA Books.
[41] World Health Organization.
[42] Institution of Safety and Health, 2004.

De exemplu, relaţiile tensionate cu care un angajat se confruntă la locul de muncă conduc, în anumite situaţii, la:

- stare de furie şi iritabilitate (sănătatea emoţională este afectată), care la rândul ei poate conduce la
- creşterea consumului de tutun, alcool sau consum exagerat de alimente (comportamente nesănătoase), care creşte riscul
- bolilor coronariene (sănătatea fizică este afectată), ceea ce la nivel organizaţiei se exprimă în
- creşterea prezenteismului datorat stării emoţionale, comportamentale şi creştera absenteismului datorat condiţiei medicale (productivitatea companiei este afectată).

Estimarea costurilor organizaţiei datorate deteriorării stării de sănătate a angajaţilor a intensificat analiza mecanismelor prin care locul de muncă afectează sănătatea angajaţilor. Rezultatele acestor cercetări au condus la dezvoltarea de programe de sănătate ocupaţională[43].
Aceste programe reprezintă strategii de management şi politici organizaţionale care, centrate pe angajaţi sau pe mediul de muncă, vizează dezvoltarea unui mediu sănătos de muncă care să stimuleze şi să susţină performanţa angajaţilor.

Când avem nevoie de programe de sănătate ocupaţională?

O decizie bună de management se bazează pe informaţii relevante. Prin urmare, pentru implementarea de programe de sănătate ocupaţională, este necesară o evaluare iniţială care să indice starea de sănătate a angajaţilor şi a organizaţiei.
Se recomandă ca evaluarea iniţială globală să vizeze atât factorii de risc fizici (ex. noxe), cât şi psihosociali (ex. conflicte, lipsa controlului) de la mediul de muncă.

Indicatori relevanţi care arată starea de sănătate a organizaţiei, se referă la: neglijarea de către angajaţi a responsabilităţilor postului, gestionarea ineficientă a timpului de muncă de către angajaţi, amânarea sarcinilor de către angajaţi, depăşirea sistematică a termenelor limită, erori sau accidente în sarcinile de muncă, pauze prelungite in timpul programului, conflicte interpersonale, comunicare defectuoasă, hărţuire/ agresivitate la locul de muncă, lipsa interesului, a implicării şi centrării pe rezolvarea de probleme, clienţi nesatisfăcuţi, productivitate scăzută (angajatul are un randament sub cel normal). Aceşti indicatori semnalizează deteriorarea sănătăţii fizice, emoţionale, sociale a angajaţilor. Pentru aceste situaţii este recomandată implementarea de programe de sănătate ocupaţională.

Tipuri de programe de sănătate ocupaţională

Pentru ameliorarea sănătăţii organizaţionale se recomandă programe de sănătate ocupaţională.

Programele de sănătate ocupaţională sunt de două tipuri:

Tipuri de programe de sănătate ocupaţională	Exemple de programe de sănătate ocupaţională
Programe de control/eliminare a factorilor de risc asupra sănătăţii	Protecţia sănătăţii fizice a angajaţilor Asistenţă medicală pentru angajaţi Oferire de feedback pozitiv Reducerea comportamentelor agresive
Programe de dezvoltare a abilităţilor de coping, a factorilor de protecţie a sănătăţii	Stil sănătos de viaţă Relaţii interpersonale la locul de muncă – management emoţional şi social Echilibru viaţă profesională- personală Asistenţă şi consiliere psihologică pentru angajaţi

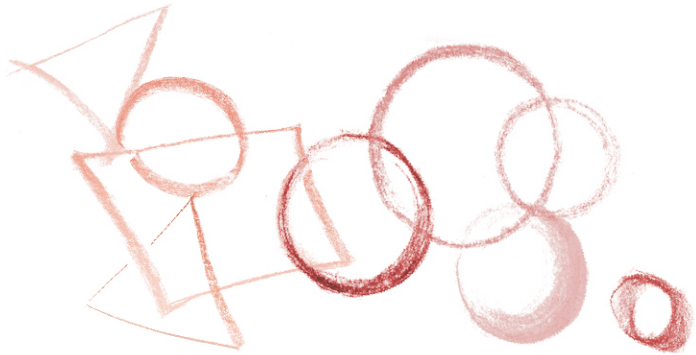
[43]Kelloway, E., K. & Day, A., L., 2005, Building Healthy Workplaces: What We Know So Far, *Canadian Journal of Behaviour Science*.

Implementarea programelor de sănătate ocupaţională presupune mai multe etape:

- Evaluarea iniţială a stării de sănătate (fizică, emoţională sau socială)
- Evaluare specifică a factorilor de risc prioritari, identificaţi în urma evaluării iniţiale, globale
- Intervenţii la nivelul angajaţilor (ex. programe psihoeducaţionale pentru angajaţi în scopul dezvoltării de abilităţi de control a emoţiilor, gestionare a relaţiilor cu colegii)
- Intervenţii la nivelul organizaţiei (ex. politici şi decizii organizaţionale care să faciliteze eliminarea sau controlul factorilor de risc)
- Evaluarea continuă a stării de sănătate a organizaţiei şi ajustarea programelor de sănătate ocupaţională implementate.

Hărţuirea sexuală

Livia Aninoşanu



Hărţuirea sexuală - o problemă pentru organizaţii!

Ce este?

Hărţuirea sexuală se manifestă prin comportamente de ameninţare, constrângere, intimidare sau umilire, realizate de către o persoană împotriva alteia. Aceste comportamente sunt de natură sexuală şi pot fi verbale, non-verbale sau fizice. De cele mai multe ori, persoana care hărţuieşte abuzează de funcţia îndeplinită la locul de muncă, cu scopul de a obţine anumite beneficii, de natură sexuală, din partea persoanei hărţuite.

Efectele unor astfel de comportamente sunt negative şi afectează atât persoana hărţuită, cât şi organizaţia în care aceasta lucrează, în special pentru că performanţa persoanei scade, iar procesele de promovare, formare, salarizare etc. nu rămân procese obiective, ci sunt afectate/influenţate de comportamentele negative ale persoanei care hărţuieşte.

În multe organizaţii există comportamente de hărţuire sexuală. Îmbracă forme diferite şi ajunge la nivele de gravitate foarte variate. Modul în care apare, se menţine şi se manifestă depinde de fiecare organizaţie în parte, de parametri specifici precum: dinamica locului de muncă, numărul şi structura angajaţilor, sensibilitatea pe care angajatorii, patronii, şefii, managerii, supervizorii, angajaţii o au în privinţa acestei problematici, cantitatea de informaţie pe care o deţin în privinţa consecinţelor pe care hărţuirea sexuală le are.

Diferenţa dintre hărţuire sexuală şi flirt[44]

Hărţuirea sexuală	**Flirtul**
Te face să te simţi neplăcut	Te face să te simţi plăcut
Este unilaterală	Este reciproc
Nu te face să te simţi atrăgător/atrăgătoare	Te face să te simţi atrăgător/atrăgătoare
Este umilitoare	Este un compliment
Te face să te simţi neputincios/neputincioasă	Te face să simţi că deţii controlul
Este o relaţie bazată pe putere	Este o relaţie de la egal la egal
Este nedorită	Este dorit
Este ilegală	Nu este ilegal
Este degradant	Te flatează
Te face trist/ă, nefericit/ă, furios/oasă	Te face fericit/ă
Îţi scade stima de sine	Îţi creşte stima de sine

[44] Stein, Nan & Lisa Sjostrom. Flirting or Hurting? Washington, D.C.: National Education Association & Wellesley College Center for Research on Women, 1994.

Când apare?

Nu există un moment prestabilit în care hărţuirea sexuală apare într-o organizaţie. Poate apărea în momentul recrutării, la angajare, se poate reflecta în termenii şi condiţiile încheierii contractului de muncă, pe parcursul derulării activităţilor de zi cu zi, poate apărea în momentele în care se promovează şi/sau se formează personalul sau în situaţiile în care se fac concedieri.

Cine hărţuieşte, cine este hărţuit/ă?

Cercetarea Naţională privind Violenţa în Familie şi la Locul de Muncă (2003), realizată de IMAS la cererea Centrului Parteneriat pentru Egalitate – CPE concluzionează că, în România, are nivel crescut de risc populaţia de femei tinere (sub 30 de ani) din mediul urban, care lucrează în firme şi, în special, în acele firme care operează în servicii, are nivel crescut de risc.
Datele cercetării mai indică următoarele:

4,7% din populaţie cunoaşte pe cineva care, în ultimii doi ani, a fost victimă a hărţuirii sexuale.
În 90% dintre cazuri, victimele hărţuirii sexuale sunt femei.
În 81% dintre cazuri, victimele au între 16 şi 30 de ani.
În 55% dintre cazuri, agresorul a fost un „şef" sau un „director" şi în 24% un patron.
În forme uşoare (priviri, atingeri, gesturi, limbaj cu conotaţie sexuală), hărţuirea sexuală este raportată de 12,9% din populaţia adultă a ţării.
Solicitarea de relaţii sexuale prin promisiuni (de angajare, promovare, alte beneficii şi recompense) este raportată de 1,9% din populaţia adultă a ţării.
Solicitarea de relaţii sexuale cu utilizarea ameninţărilor şi a forţei este raportată de 1,7% din populaţia adultă a ţării.

Cercetarea Violenţa Împotriva Femeilor (2003), realizată de Gallup Organization Romania, la cererea Win Balkan, concluzionează că:
- Două respondente din zece afirmă că ştiu o altă femeie care a fost hărţuită sexual la locul unde lucrează sau studiază. 12% din femeile din Bucureşti au fost martore la acte de hărţuire sexuală.
- 23% din femei cred că hărţuirea sexuală este foarte răspândită, în timp ce 57% spun că este destul de răspândită în Bucureşti. Şapte femei din zece consideră că hărţuirea sexuală este inacceptabilă în orice circumstanţă şi trebuie să fie pedepsită prin lege.
- 17% din femei admit că au fost hărţuite cel puţin o dată la serviciu sau la şcoală. Aproape jumătate (44%) din cele care au fost hărţuite sexual la locul de muncă sau la şcoală nu au făcut nimic în legătură cu acest lucru, şi doar o victimă din zece a făcut plângere. De asemenea 12% au afirmat că au demisionat pentru a scăpa de problemă.
- Femeile tinere, cu studii superioare, care lucrează de mai puţin de doi ani la actualul loc de muncă prezintă o probabilitate mai mare de a fi hărţuite sexual.

Ce consecinţe are?

În funcţie de forma în care se manifestă şi de contextele specifice în care apar, comportamentele de hărţuire sexuală au consecinţe foarte grave, care pot fi de natură:

Psihologică, precum:
depresie, anxietate, şoc, negare, stres, tulburări ale somnului, furie, teamă, frustrare, iritare, instabilitate emoţională, nesiguranţă, jenă, ruşine, confuzie, neputinţă, tulburări de concentrare, atacuri de panică, stimă de sine scăzută, neîncredere în capacităţile proprii, hipersensibilitate, izolare, autoblamare.

Fizică, precum:
dureri puternice de cap, migrene, oboseală, epuizare, letargie, ameţeli, tulburări de vedere, afecţiuni dermatologice, probleme gastrointestinale, ulcer, fluctuaţii ale greutăţii, tulburări de alimentaţie, palpitaţii, creşterea tensiunii arteriale, disfuncţii sexuale, tulburări hormonale.

Cu impact asupra performanţei şi carierei precum:

satisfacţie scăzută la locul de muncă, demotivare, performanţă scăzută, pierderea oportunităţilor de promovare, absenteism, mai mult timp petrecut în concediu medical, schimbarea obiectivelor de carieră, lipsa ataşamentului faţă de organizaţie, lipsa de iniţiativă, de interes pentru muncă, neîncredere în competenţele proprii, predispoziţie spre erori profesionale, depăşirea termenelor, neîndeplinirea sarcinilor, calitatea scăzută a modului de îndeplinire a sarcinilor, neutilizarea totală a potenţialului.

De ce aveţi nevoie?

Angajatorii sunt responsabili pentru conduita supervizorilor, managerilor, angajaţilor. Ca manageri, manageri de resurse umane sau supervizori, este important să deţineţi informaţiile şi instrumentele de care aveţi nevoie pentru a preveni sau gestiona corect şi eficient un posibil caz de hărţuire sexuală. Cunoscând aceste informaţii şi instrumente, puteţi identifica acţiuni aplicabile la situaţii concrete, care sunt şi cele mai potrivite pentru organizaţie.

Unde găseşti reglementarea legală a hărţuirii sexuale?
- Codul penal, art. 223;
- Codul muncii, art. 6;
- Legea nr. 202/2002 privind egalitatea de şanse între femei şi bărbaţi, republicată.

Care sunt institutiile cu responsabilităţi în soluţionarea cazurilor?
- Agenţia Naţională pentru Egalitatea de Şanse între Femei şi Bărbaţi;
- Consiliul Naţional pentru Combaterea Discriminării;
- Inpectoratele Teritoriale de Muncă;
- Instanţa judecătorească.

Care sunt obligaţiile angajatorului pentru prevenirea şi eliminarea oricăror comportamente considerate discriminare după criteriul de sex, inclusiv a hărţuirii sexuale?
- Să includă, în regulamentele de ordine interioară, sancţiuni disciplinare pentru angajaţii care încalcă demnitatea personală a altor angajaţi, prin crearea de medii degradante, de intimidare, de ostilitate, de umilire sau ofensatoare, prin acţiuni de discriminare.
- Să informeze toţi angajaţii cu privire la interzicerea hărţuirii sexuale la locul de muncă, inclusiv prin afişarea, în locuri vizibile, a prevederilor din regulamentul de ordine interioară, pentru prevenirea oricărui act de discriminare după criteriul de sex.
- Să informeze, imediat ce a fost sesizat, autorităţile publice abilitate cu aplicarea şi controlul legislaţiei privind egalitatea de şanse şi tratament între femei şi bărbaţi.

Cum să preveniţi cazurile de hărţuire sexuală în organizaţia dvs.

Eficient este să preveniţi!
O organizaţie sănătoasă înţelege că maniera eficientă de a preveni şi combate hărţuirea sexuală nu o constituie intervenţia rapidă atunci când un astfel de caz, care s-a petrecut deja, este adus în atenţia managerului sau a managerului de resurse umane.

Însă cazurile de hărţuire sexuală care se petrec în organizaţii şi care influenţează munca, performanţa şi sănătatea angajaţilor, nu sunt întotdeauna evidente la prima vedere. Ele se pot regăsi în orice tip de companie, instituţie publică, instituţie non-profit, indiferent de valorile declarative pe care le promovează organizaţiile, fără să le susţină consistent şi atent. În toate aceste organizaţii, consecinţele sunt comune: relaţii toxice şi disfuncţionale, într-un mediu de muncă pervertit.
Prin urmare, hărţuirea sexuală poate fi întreţinută şi încurajată indirect de atitudinea permisivă sau tolerantă a organizaţiei. Hărţuirea sexuală nu reprezintă o problemă personală, a hărţuitorului sau a persoanei hărţuite, pe care aceasta din urmă să o poată soluţiona fără intervenţia organizaţiei. Situaţiile de hărţuire privesc organizaţia ca întreg, intervenţia acesteia fiind vitală pentru gestionarea eficientă a problemei, înainte ca aceasta să afecteze, direct sau indirect, un număr mare de angajaţi/te şi climatul organizaţional.

Exemplu: Situaţia unei angajate care face plângere împotriva şefului ei, la managerul de resurse umane, acuzând hărţuire sexuală.	
Ce înseamnă atitudine/reacţie permisivă care menţine/încurajează astfel de comportamente?	**Ce înseamnă atitudine/reacţie care combate/diminuează** frecvenţa acestor comportamente?
Managerul/a de resurse umane cu o atitudine permisivă va: - asculta plângerea fără a acorda toată atenţia sa şi fără a asigura confidenţialitatea discuţiei; - face judecăţi legate de ceea ce s-a întâmplat, va încerca să determine victima să se gândească şi la faptul că este posibil să exagereze, să fi provocat în vreun fel situaţia de hărţuire sexuală; - sfătui victima să mai aştepte, să mai lase timpul să treacă, pentru a vedea dacă ceva în atitudinea persoanei care hărţuieşte se schimbă; - amâna soluţionarea situaţiei şi va prefera să nu ia nici o măsură radicală; - discuta, cu persoana acuzată, prieteneşte despre această problemă, sfătuind-o „să fie mai atentă data viitoare"; - transfera persoana care a făcut plângerea într-un alt departament.	Managerul/a de resurse umane cu o atitudine fermă va: - lua în serios orice plângere şi va asigura confidenţialitatea discuţiei; - verifica prevederile interne legate de subiect, pentru a se asigura că procedura este îndeplinită în totalitate; - investiga imediat şi cu atenţie orice situaţie; - rămâne obiectiv/ă şi va menţine o atitudine profesionistă; - evita să facă judecăţi şi, în această etapă se va rezuma la a strânge date; - discuta cu persoana acuzată de hărţuire sexuală şi cu orice martor indicat de persoana care a făcut plângerea; - lua măsurile adecvate, prevăzute de politica internă, în cazul în care acuzaţiile se dovedesc a fi fondate; - anunţa persoana care a făcut plângerea în legătură cu măsurile luate.

Adoptaţi metoda PAS CU PAS!

Pasul 1: CERCETAŢI

Aflaţi care sunt obligaţiile dvs., ca angajator/manager de resurse umane în privinţa hărţuirii sexuale. Astfel, veţi ştii dacă ele se regăsesc deja în politica internă a organizaţiei, în Codul de Conduită, Regulamentul de Ordine Interioară, Ghidurile angajaţilor etc. Dacă ele nu există, atunci fiţi pregătit/ă pentru adoptarea de noi norme.
Includerea acestor noi prevederi în politicile interne promovate de organizaţie cad atât în sarcina managerului de resurse umane, cât şi în sarcina celor care formează managementul organizaţiei.

Pasul 2: COMPARAŢI

Înainte de a trece la formularea politicii, este de mare ajutor să verificaţi modul în care alte organizaţii au ales să reglementeze aceste comportamente. Astfel, veţi avea posibilitatea să descoperiţi modalităţi de abordare a problemei, de la cele mai simple până la cele mai complexe, pe baza lor putând să decideţi care este abordarea care răspunde cel mai bine nevoilor organizaţiei dvs.

Este ideal dacă puteţi contacta organizaţiile pe care le-aţi luat drept model, pentru a le cere, direct, sfaturi şi opinii în legătură cu ce a mers foarte bine în modul lor de abordare a situaţiei, dar şi în legătură cu ce sunt de părere că ar trebui schimbat.

Pasul 3: ADOPTAŢI

Prevenirea potenţialelor cazuri de hărţuire sexuală prin adoptarea, la nivel de management al organizaţiei, a unei politici scrise, susţinută de o poziţie fermă în această problemă, constituie o măsură care poate să fie foarte eficientă, atunci când este corect implementată.

Mesajul pe care trebuie să îl transmiteţi este acela că **Hărţuirea sexuală nu este tolerată în cadrul acestei organizaţii!** În plus, orice persoană trebuie să înţeleagă că o poziţie superioară în organizaţie nu justifică abuzurile, sancţiunile aplicându-se la orice nivel.

Este indicat ca prevederile specifice incluse în documentele interne ale organizaţiei să respecte următoarele reguli:

1. Definiţi hărţuirea sexuală. Pentru a vă asigura că prevederile sunt înţelese corect de toţi angajaţii, este important să subliniaţi care sunt acele comportamente specifice care nu sunt tolerate la nivel de organizaţie şi care sunt considerate a fi hărţuire sexuală. Exemplificaţi comportamentul verbal, nonverbal, fizic. Astfel, vă asiguraţi că toate comportamentele care definesc hărţuirea sexuală sunt înţelese ca atare şi evitate.
2. Descrieţi prevederile legale care reglementează hărţuirea sexuală şi indicaţi sursele din care angajaţii/tele pot dobândi informaţie suplimentară.
3. Includeţi mesajul clar că hărţuirea sexuală nu va fi, în nici o circumstanţă, tolerată şi că angajamentul organizaţiei este în sensul prevenirii oricărei astfel de situaţii.

4. Descrieţi, în amănunt, procedura pe care organizaţia o va adopta în cazul în care acte de hărţuire sexuală au loc în cadrul companiei, respectiv ce anume trebuie să facă o persoană care susţine că este hărţuită de o altă persoană. Procedura pentru înaintarea unei plângeri trebuie să fie una simplă, discretă, care nu revictimizează persoana în cauză. Indicaţi persoana sau poziţia persoanei căreia victima trebuie să îi adreseze plângerea.
5. Oferiţi garanţia confidenţialităţii. Ideea de a face publică situaţia în care s-au aflat este decisivă pentru multe dintre persoanele hărţuite, care aleg să nu meargă mai departe, să nu depună plângere, ci să adopte strategii de evitare a situaţiei respective şi, în ultimă instanţă, să caute un nou loc de muncă.
6. Oferiţi garanţia seriozităţii. Hărţuirea sexuală nu este întotdeauna văzută drept problemă reală, cu impact negativ şi consecinţe pe termen lung. Arătaţi că în organizaţia dvs. această problemă nu va fi minimalizată, ci, dimpotrivă, va fi tratată cu un maxim de seriozitate, identificarea celei mai bune soluţii fiind atât în interesul persoanelor implicate, cât şi în interesul organizaţiei.
7. Oferiţi garanţia că nu vor exista consecinţe negative şi repercusiuni îndreptate împotriva persoanei care face plângerea. Aceasta este o altă temere greu de depăşit a persoanelor care se găsesc în situaţii de hărţuire sexuală. Acestea se tem, de cele mai multe ori, că răspunsul la plângerea depusă va fi o înrăutăţire vizibilă a situaţiei lor în organizaţie.
8. Includeţi mesajul că orice persoană care comite acte de hărţuire sexuală va suporta consecinţele. Aceasta implică şi să includeţi, în politica scrisă, sancţiuni aplicabile persoanei care hărţuieşte. Acestea pot merge, în funcţie de gravitatea cazului şi/sau de recidivă, până la desfacerea contractului de muncă al persoanei în cauză.

86% dintre organizaţiile incluse în studiu deţin regulamente interne, care cuprind reguli de respectat pentru angajaţi şi angajatori. Din totalul organizaţiilor care deţin un regulament intern, numai 50% dintre ele au optat pentru includerea unor prevederi referitoare la situaţiile de hărţuire sexuală. 78% dintre femei şi 76% dintre bărbaţi consideră că hărţuirea sexuală reprezintă discriminare.
În general, situaţiile de discriminare şi de hărţuire sexuală care apar, nu sunt rezolvate la nivelul organizaţiei. Deşi îşi cunosc drepturile, angajaţii consideră că aceste drepturi sunt în mică măsură respectate de angajatori, iar organizaţiile sindicale, ar căror mandat declarat este intervenţia promptă în astfel de situaţii, nu beneficiază de încrederea angajaţilor. În acelaşi context, responsabilii de resurse umane afirmă că se apelează la ajutorul lor numai în cazul unor nevoi de ordin administrativ.
Modalităţile de "rezolvare" a situaţiilor de discriminare şi de hărţuire sexuală cele mai aplicate de către angajaţi şi chiar recomandate de manageri sunt căutarea unui alt loc de muncă şi demisia.
În consecinţă, situaţiile discriminatorii şi de hărţuire sexuală, care există în organizaţii, nu se rezolvă. În lipsa unor proceduri organizaţionale clare şi aplicate în practica cotidiană a organizaţiei, opiniile şi comportamentele care generează aceste situaţii:
- rămân în interiorul organizaţiei şi se perpetuează, în vreme ce victima nu le recunoaşte, le ignoră sau pleacă;
- se transferă în altă organizaţie, odată cu plecarea persoanei/persoanelor cu opinii şi comportamente discriminatorii.

Femei şi bărbaţi în organizaţii, 2006 (*IMAS, la cererea Centrului Parteneriat pentru Egalitate - CPE)*

Pasul 4: ANUNŢAŢI
Este foarte eficient ca, înainte ca angajaţii/tele să primească în scris, noile prevederi interne ale organizaţiei, acestea să fie anunţate public de managementul organizaţiei sau de managerul de resurse umane. Aceasta este o garanţie în plus că regulile impuse în domeniul hărţuirii sexuale vor fi integrate ca importante şi văzute ca imperative, şi de la care nu vor exista abateri. În plus, este o metodă bună de a atrage atenţia asupra lor, asigurându-vă, astfel, că vor fi citite şi cunoscute de majoritatea angajaţilor şi angajatelor.

Pasul 5: DISEMINAŢI
Puteţi alege metoda cea mai eficientă pentru organizaţia dvs. Noile prevederi pot fi diseminate printr-un newsletter intern, prin email, prin afişare în locuri publice, prin distribuirea unui exemplar împreună cu fluturaşul de salariu, prin distribuirea în cadrul unei întâlniri generale cu toţi angajaţii etc.

Pasul 6: MONITORIZAŢI
Monitorizaţi constant modul în care sunt cunoscute şi aplicate prevederile interne. Puteţi face acest lucru inclusiv prin aplicarea unui chestionar anual, prin care să încercaţi să determinaţi dacă, în organizaţia dvs., există sau nu situaţii de hărţuire sexuală.

Pasul 7: APLICAŢI
Răspundeţi imediat şi cu seriozitate oricăror sesizări. Arătaţi că este important pentru dvs. şi pentru organizaţie să treceţi imediat la investigarea cazului şi să aplicaţi sancţiuni, în cazul în care plângerea este fondată.