

UNIUNEA EUROPEANĂ



Proiect finanțat prin Phare



# Diferențe de gen în managementul performanței

**Alina Popescu**



**CPE  
2006**

## Cuprins

<b>De ce diferențe de gen în managementul performanței</b>	3
<b>Prezentarea problemei</b>	4
<b>Perspectiva propusă. Managementul performanței = Managementul comportamentelor performante/neperformante</b>	7
<b>Ce puteți face ca manager de resurse umane. Crearea unui context care valorifică diferențele – premisa pentru managementul performanței</b>	9
<b>Managementul performanței vs. evaluarea performanței</b>	17
<b>Anexa 1</b>	15
<b>Anexa 2</b>	16
<b>Anexa 3</b>	17
<b>Anexa 4</b>	18

## De ce diferențe de gen în managementul performanței

A trata diferit fiecare persoană cu scopul de a-i crea contextul favorabil dezvoltării performanței aduce **beneficii** atât la nivelul persoanei dar și al organizației:

- Beneficiați, ca organizație, de talentul și perspectiva diferite pe care o femeie/un bărbat le are; aceste perspective diferite se reflectă inclusiv în diversitatea produselor/ serviciilor oferite pentru clienți;
- Promovați cunoașterea potențialului fiecărui angajat, bărbat sau femeie, și a modului cum poate fi valorificat cel mai bine în companie;
- Motivați angajații prin oferirea de beneficii sociale și materiale importante pentru fiecare dintre ei;
- Motivați angajații prin oferirea șansei de a presta o muncă gratifiantă în sine, potrivit competențelor și intereselor proprii;
- Angajatul/a are obiective de performanță specifice realiste, stabilite în funcție de diferențele individuale;
- Angajatului/angajatei i se oferă sprijin diferențiat, în funcție de abilități și competențe, în termeni de training, oportunități de carieră, plan de carieră, feedback etc.;
- Deciziile manageriale privind performanța (decizii privind promovarea, compensații și beneficii, responsabilități etc.) sunt luate în cunoștință de cauză, depășind posibilele erori de gen privind cauzele performanței la femei și bărbați;
- Compania își promovează o imagine pozitivă bazată pe calitate, transparență și orientare către persoane; transmite mesajul că fiecare angajat este valoros pentru companie;
- Grupurile diverse (incluzând diversitatea de gen) care sunt gestionate eficient, iau decizii mai inovative decât grupurile omogene<sup>1</sup>;
- Climat de muncă flexibil.

Un sistem eficient de management al performanței se focalizează pe succesul fiecărui angajat/fiecărei angajate. Îi oferă suficient sprijin astfel încât acesta/aceasta să știe ce așteaptă organizația de la el/ea în termeni de performanță. Oferă suficientă flexibilitate astfel încât abilitățile și potențialul angajatului/ei sunt valorificate. În același timp oferă suficient control, astfel încât angajatul/a să înțeleagă scopurile organizației, ce încearcă aceasta să realizeze și cum munca lui/ei contribuie la aceste scopuri.

---

<sup>1</sup> Bantel, Jackson, 1989.

## Prezentarea problemei

În multe companii managementul performanței este privit ca un proces de *evaluare* a performanței, care constă de cele mai multe în organizarea unor întâlniri formale de evaluare și de feedback din partea managerului. Se evaluează rezultatele o dată la 3/6 luni și 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 puțin definite, în multe companii aceleași pentru toți angajații indiferent de post, domeniu de activitate sau nivel ierarhic.

În unele companii s-au introdus sisteme de evaluare de tipul 360<sup>0</sup>, dar care se bazează pe aceleași principii. Ceea ce se evaluează sunt valori, atitudini sau rezultate care se consideră că arată performanța ridicată a unui angajat pe acel post.

Deși inițial a fost gândit ca un proces care să ducă la îmbunătățirea performanței angajaților, un astfel de sistem de evaluare a performanțelor rămâne de multe ori ca o investiție fără urmări pozitive. Organizația nu mai percepe rezultatele în termeni de performanță folosind acest sistem. Din contră, în afara perioadei imediat anterioare întâlnirii de evaluare, performanța nu numai că nu crește, chiar din contră. Rezultatul, pe termen lung, este că angajații își pierd încrederea în sistemul de evaluare a performanței, ba chiar mai mult, pot înțelege mesajul că performanța lor nu contează.

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

### Opinii care influențează negativ evaluarea performanțelor.

Performanța angajaților este recompensată/sanționată în funcție de convingerile managerilor privind cauzele respectivei performanțe, deci de atribuirile pe care aceștia le fac. Studiile arată că unul din factorii care influențează atribuirile pe care le facem este genul. Legătura dintre aceste două perspective ne poate ajuta să înțelegem mai bine barierele cu care se confruntă femeile sau bărbații în evoluția lor profesională.

Studiile referitoare la modul cum sunt percepute cauzele performanței 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 performanței, care pot fi privite din punctul de vedere al locusului (intern/extern) și al stabilității (stabil/instabil):

- Abilitatea – cauză internă și relativ stabilă;
- Efortul – cauză internă instabilă;
- Condițiile externe – cauză externă instabilă;
- Dificultatea sarcinii – cauză externă stabilă.

### Managerii iau decizii în funcție de cauza pe care o atribuie performanței.

Atenția 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;
- privind angajarea și promovarea;
- privind sancționarea performanței slabe etc.

Chiar și în cazul unei performanțe de succes, șefii fac recomandări pentru activitatea ulterioară a angajatului în funcție de cauza pe care o atribuie respectivei performanțe.

Dacă performanța ridicată a angajatului este considerată ca fiind datorată abilităților lui profesionale, managerul va decide mai degrabă acordarea unei creșteri salariale sau promovarea celui angajat, decât dacă performanța s-a datorat altor factori (sau mai bine zis a fost percepută astfel). Succesul atribuit efortului susținut al angajatului se soldează mai degrabă cu o creștere salarială decât cu o promovare. În cazul în care managerul percepe performanța ridicată a unui angajat ca rezultat al unor condiții exterioare favorabile sau al dificultății scăzute a sarcinii – o recompensă este foarte puțin probabil să apară. Cu alte cuvinte, pentru ca un angajat să poată fi promovat, trebuie ca succesul lui să fie pus pe seama abilităților lui profesionale și nu pe efortul depus. Dacă managerul consideră că angajatul are rezultate foarte bune pentru că el muncește din

greu, acesta va primi cel mult o creștere salarială. Dacă nici abilitățile pe care le are, nici efortul depus, nu sunt considerate cauze ale performanței de succes, ci mai degrabă alți factori externi sunt percepuți ca fiind decisivi, angajatul nu va fi recompensat.

De asemenea, reacțiile managerilor la performanța scăzută a angajaților este influențată de convingerile lor despre cauzele acesteia. Acțiunile punitive consecutive unei performanțe scăzute a unui angajat sunt considerate mai îndreptățite dacă insuccesul este atribuit unor cauze interne (abilitate sau efort) decât celor externe (dificultatea sarcinii sau ghinion).

Și în cazul succesului și în cel al insuccesului, șefii au tendința de a considera propria lor implicare ca factor care influențează performanța subordonatului (mai puțin important însă decât cauzele interne). Însă pentru performanța de succes, creditul acordat implicării personale de către manager este mult mai ridicat decât în cazul insuccesului.

### **Managerii găsesc explicații diferite pentru performanța ridicată a femeilor și a bărbaților.**

Aceste considerații privind atribuirile pe baza cărora se iau cele mai importante decizii manageriale duc la chestionarea factorilor care influențează interpretarea cauzală pe care o fac managerii. Genul este considerat unul din acești factori. Astfel, performanțe similare în muncă sunt atribuite în mod diferit în cazul femeilor/al bărbaților, iar aceste diferențe tind să favorizeze în general bărbații. Cercetările arată că o performanță de succes a unui bărbat este atribuită mai degrabă abilităților lui profesionale, pe când o performanță de același nivel la o femeie este văzută mai degrabă ca rezultat al efortului depus de aceasta, al dificultății reduse a sarcinii sau al norocului. Însă în cazul insuccesului, lucrurile se schimbă: performanța scăzută a unei femei este pusă pe seama lipsei de abilități profesionale.

### **Bărbații au mai multe șanse să fie promovați. Femeile primesc o mărire de salariu.**

Spuneam anterior că tipul de atribuire asociată unui comportament (performanței în muncă în cazul nostru) determină și tipul de decizie consecventă. Deci având deci în vedere ce atribuiri sunt realizate în privința succesului/insuccesului unei femei/unui bărbat, putem ușor face predicții despre deciziile care vor urma. Știm deci că succesul unei femei este atribuit efortului sau unor cauze externe, iar decizia “potrivită” unui astfel de succes este cel mult o mărire salarială, și nu o promovare. Putem spune că am găsit răspunsul la întrebarea de ce femeile au mai puține șanse de ascensiune în carieră! De ce găsim în echipele de top management mult mai puține femei decât bărbați. Ascensiunea unui bărbat în cariera profesională este, pe de altă parte, favorizată de atribuirea performanțelor de succes abilităților lui personale. Putem deci vorbi de existența unei erori de gen în procesul atribuțional. Aceste erori au la bază existența stereotipurilor de gen, potrivit cărora femeile sunt percepute ca fiind mai puțin eficiente în contexte *competiționale* (performanța în muncă fiind un astfel de context). Aceste stereotipuri au reușit, în ciuda evoluției societății, să “navigheze” din sfera socială și în cea profesională. Ele sunt adânc înrădăcinate, foarte răspândite și extrem de rezistente la schimbare. Erorile de atribuire nu fac decât să confirme de fapt așteptările înrădăcinate privind competența diferită a femeilor și bărbaților, favorabile bărbaților. Apariția erorii de gen în atribuirea performanțelor nu depinde de sexul persoanei care face evaluarea (cu alte cuvinte, și femeile – evaluatori fac aceleași erori când își evaluează subordonații).

Deși studiile realizate până acum în această arie vizează preponderent performanța în sarcini destul de simple, de laborator, eroarea de gen este confirmată și în studiile “de teren”, care urmăresc comportamentul în mediul organizațional real, în care performanța măsurată este mult mai complexă. Elementul de noutate adus de studiile centrate pe mediul organizațional real este influența relativ semnificativă a cunoștințelor anterioare despre persoana evaluată (cu alte cuvinte, în situațiile în care evaluatorul a avut suficiente ocazii anterioare în care să observe comportamentul persoanei evaluate și dispune de mai multe informații despre contextul în care a apărut performanța de succes/insucces, erorile în atribuire sunt mai puțin pervasive). Însă sub presiunea timpului însă, sau când nu avem suficientă disponibilitate de a analiza toate informațiile referitoare la respectivul comportament (cum se întâmplă de multe ori în context organizațional), avem tendința de a face evaluări eronate și de a lua decizii pe măsură.

În cazul autoevaluării performanței manageriale, rezultatele studiilor sunt și mai interesante. Teoria atribuirii ne spune că avem tendința de a pune succesul propriu pe seama cauzelor interne, iar insuccesul pe seama condițiilor negative în care am fost nevoiți să acționăm sau dificultății sarcinii

(cauze externe). Mecanismele noastre de apărare intră în acțiune, ferindu-ne să ne asumăm responsabilitatea unei greșeli. Diferențele între femei și bărbați nu lipsesc însă. Deși în situația autoevaluării managerilor intervin semnificativ factori ca expectanțele de rol în atribuirea performanțelor, eroarea de gen apare și de această dată. Chiar femeile în funcții de conducere atribuie propriul succes mult mai puțin abilităților proprii decât o fac bărbații!

## Perspectiva propusă

### Principii ale managementului performanței prin managementul comportamentelor

Măsurăm rezultatele semestrial sau anual, oferim recompense lunare sau prime de Crăciun. Ceea ce dorim însă să recompensăm (comportamentul performant) s-a întâmplat sau nu, în fiecare zi. Este important nu doar să recompensăm rezultatul final, ci să încurajăm fiecare comportament care a dus la obținerea lui. Să încurajăm performanța.

Abordarea procesului de management al performanței ca proces proactiv și nu reactiv are ca beneficiu, printre celelalte, posibilitatea de a valorifica diferențele dintre angajați – bărbați și femei, prin crearea contextelor favorabile îmbunătățirii performanței fiecărei persoane.

Perspectiva propusă pornește de la o primă premisă, aceea că performanța este influențată de așteptările managerilor/angajaților privind performanța. Așteptările managerilor sunt de cele mai multe ori diferite față de cele ale angajaților și de asemenea nu sunt făcute cunoscute în mod explicit.

#### Performanța este dată de comportamentele angajaților.

A găsi soluții concrete pentru îmbunătățirea performanței presupune mai întâi a defini ce înseamnă performanța (care sunt așteptările concrete față de angajat, ce trebuie să facă și ce trebuie să nu facă angajatul pentru a ajunge la un rezultat) și a le comunica explicit angajatului. Atunci când angajatul știe ce trebuie să facă (nu cum să fie sau doar la ce rezultate trebuie să ajungă) există mai multe șanse să performeze eficient. Deci, primul pas este acela de a defini specific problema/obiectivul de performanță/sarcina de muncă.

#### Performanța este dată de ceea ce fac angajații zi de zi.

Rezultatele pe care le obținem de la angajați pot fi descrise prin comportamentele lor. A avea rezultate bune înseamnă a face anumite comportamente performante și a nu face alte comportamente neperformante. Nu putem schimba un rezultat, dar putem modifica acele comportamente care l-au produs. Asta înseamnă că nu acționăm după ce rezultatul s-a produs, ci în timp ce se produce, adică zi de zi, când angajații au comportamentele performante/neperformante. Metoda cea mai des întâlnită prin care un manager încearcă să influențeze performanța angajaților este aceea de a le aloca sarcini, a le spune/reaminti să facă sarcinile și cerându-le să fie într-un anumit fel: proactivi, eficienți, disciplinați, oameni de echipă etc.

#### Informația nu modifică un comportament.

Un manager își petrece 85% din timp spunându-le angajaților ce să facă, gândindu-se ce să le spună oamenilor să facă sau hotărându-se ce să facă pentru că angajații nu au făcut ceea ce le-a spus să facă. Toate acestea din dorința de a determina comportamente mai performante la angajați. Dacă informația ar schimba comportamentul, cu toții am mânca numai alimente sănătoase, am face sport, ne-am lăsa de fumat. Nu putem schimba rezultatele spunându-le oamenilor să fie mai proactivi, mai creativi, mai entuziaști, mai orientați spre clienți. În cel mai bun caz, această informație îi determină să aibă comportamentele dorite un timp scurt.

Cum se explică acest fapt? Informația este un context pe care îl oferim persoanei pentru a favoriza apariția unui comportament. Este posibil să observăm, în cel mai bun caz, că respectivul comportament apare la început, dar nu se menține pe termen lung.

#### Ne interesează ceea ce menține performanța.

De multe ori companiile găsesc noi contexte pentru a favoriza performanța. În general, toate sistemele de dezvoltare a angajaților și de management al performanței aduc măsuri (= contexte favorabile) care să ajute angajatul să performeze mai bine. Din păcate, de multe ori acestea nu aduc rezultatele așteptate sau aceste rezultate nu se mențin. De câte ori nu ne-am pus întrebarea dacă un training a adus vreo schimbare? Angajații au dobândit noi informații și abilități care să-i ajute să performeze mai bine, dar atunci când au ajuns la birou au aplicat tot mai puțin ceea ce au învățat la curs. Pentru că aceste contexte determină rezultate doar pe termen scurt, avem tendința să găsim tot mai multe astfel de contexte. E foarte costisitor însă să găsim de fiecare dată noi contexte care să favorizeze apariția unui comportament – noi echipamente, noi proceduri, noi traininguri, noi sisteme de evaluare a performanței, o nouă metodă de management etc. Mai eficienți suntem dacă urmărim ce anume menține un comportament, decât ce îl face să apară!

### **Comportamentul este o funcție a consecințelor sale.**

Motivația trebuie s-o căutăm nu înainte de apariția unui comportament (în contextul care favorizează sau nu, în entuziasmul sau proactivitatea persoanei), ci după. Ce se întâmplă imediat după apariția unui comportament hotărăște dacă acel comportament se va menține sau nu.

*Într-un studiu au fost luate două echipe de angajați care lucrau direct cu clienții. Membrilor unei echipe li s-a spus că vor fi plătiți la sfârșitul fiecărei zile în funcție de calitatea rezolvării solicitărilor clienților. Membrilor celeilalte echipe li s-a spus doar că vor fi plătiți la sfârșitul fiecărei zile.*

*La sfârșitul fiecărei zile, au fost plătiți după același criteriu – după numărul de solicitări rezolvate (= cantitate). După câteva zile, s-a observat că și cei din prima echipă (căror li se ceruse calitate), produceau cantitate. Indiferent din ce echipă erau, oamenii au produs cantitate, chiar dacă informațiile primite inițial spuneau altceva.*

Valorile unei companii, procedurile, regulile sunt puse în practică de angajați dacă sunt urmate de consecințe pozitive pentru aceștia. Beneficiile pe care le primim ne reglează comportamentul și ele definesc valorile și regulile reale (nu cele declarate) ale unei companii. De exemplu, putem susține că inițiativa este o valoare pentru companie, dar va fi așa în realitate dacă vom aprecia orice inițiativă a unui angajat (= comportamentul dorit) indiferent dacă a fost un succes sau un eșec. Angajatul va continua să aibă inițiative dacă încurajăm comportamentul lui, deci dacă acesta este urmat de consecințe pozitive pentru el.

Așa cum o companie, ca să supraviețuiască, are nevoie de profit financiar, tot așa oamenii, ca să supraviețuiască, au nevoie de profit psihologic.

### **Profitul psihologic îmbunătățește performanța.**

Profitul psihologic înseamnă să ai urmări pozitive după ce ai avut un comportament: faci un lucru care-ți place, apare un lucru pe care ți-l dorești, te simți bine, primești aprecierea altor persoane etc. Observăm că noi înșine ne retragem din acele contexte care nu ne mai aduc profit psihologic, care nu mai reprezintă surse de urmări pozitive (relații, joburi, activități). Profitul psihologic reprezintă motivația de a continua să funcționăm într-un context, și mai mult, de a ne îmbunătăți continuu performanța. La locul de muncă, profitul psihologic nu este dat doar de compensațiile și beneficiile oferite de firmă, ci de modul cum șeful, colegii sau munca în sine încurajează comportamentele performante.



## **Ce puteți face ca manager de resurse umane.**

### **Crearea unui context care valorifică diferențele – premisa pentru managementul performanței**

Trecerea de la conceptul de evaluare a performanței la cel de management al performanței implică schimbări de abordare. În primul rând, noua abordare vizează îmbunătățirea performanței angajaților, pornindu-se de la premisa că performanța individuală se gestionează în mod diferențiat. A ține cont de diferențele dintre persoane, pentru a oferi un context favorabil dezvoltării performanței, aduce în prim-plan rolul gestionării diferențelor de gen. Managementul performanței devine astfel mult mai mult decât discuția anuală sau semestrială de evaluare a rezultatelor angajaților. Managementul performanței este un proces și un sistem care începe o dată cu angajarea unei noi persoane și se termină cu analiza cauzelor pentru care aceasta părăsește firma.

Scopul principal al acestui proces este de a susține angajatul în a se dezvolta și a-și atinge obiectivele de post. Sistemul susține atât dezvoltarea profesională cât și cea personală, astfel ca succesul angajaților să se transforme în succesul companiei. Managementul performanței este procesul prin care compania creează contextul în care fiecare persoană performează, folosind la maximum abilitățile și competențele sale specifice.

**Cum putem aplica principiile Managementului Performanței în valorificarea diferențelor de gen.** Stereotipurile de gen pot fi definite în mod specific ca un **set de comportamente** pe care le fac/nu le fac:

- managerii bărbați;
- femeile manageri;
- angajații bărbați;
- angajatele.

Posibile comportamente care reflectă influența stereotipurilor de gen privind managementul performanței:

- femeile nu aplică/nu sunt selectate pe posturi tipic masculine (inclusiv de management);
- bărbații nu aplică/nu sunt selectați pe posturi tipic feminine;
- angajații percep în mod diferit feedback-ul venit de la femeia-manager față de bărbatul-manager;
- pentru performanță ridicată, femeilor li se mărește salariul;
- pentru performanță ridicată, bărbații sunt promovați.

Este important să identificăm comportamentele specifice organizației, care reflectă stereotipuri de gen, și să gestionăm aceste comportamente. În același timp este importantă încurajarea comportamentelor care valorifică diferențele de gen, cum ar fi de exemplu:

- femeile negociază așteptările pe care șeful ierarhic le are de la ele când ocupă o anumită funcție, mai ales una considerată tipic masculină;
- femeile și bărbații aplică pe posturi considerate tipice celuilalt gen;
- colegii și șefii sprijină angajatul/angajata care se află pe o poziție tipică celuilalt gen etc.

A nu face nimic în privința stereotipurilor înseamnă a le încuraja. Într-o organizație, stereotipurile se mențin pentru că au contexte favorabile pentru a se manifesta, aduc beneficii imediate și vizibile celor care au respectivele comportamente, iar cei afectați de stereotipuri nu au nici un răspuns în privința lor.

Vă prezentăm mai jos câteva situații, care se regăsesc în organizații, cu impact negativ asupra angajaților, femei sau bărbați. De asemenea, menționăm câteva sugestii de acțiuni care pot diminua/înlătura unele dintre aceste situații.



<p><b>Problema, în termeni generali</b></p>	<p><b>Exemple de acțiuni, măsuri, comportamente care arată problema</b></p>	<p><b>Recomandări privind măsuri de rezolvare/diminuare a problemei</b></p>
<p>Există contexte organizaționale care determină apariția unor comportamente, decizii cu impact negativ asupra femeilor sau bărbaților.</p>	<p><b>Elemente din contextul organizațional care favorizează menținerea comportamentelor și deciziilor discriminatorii.</b></p> <p><b>Exemple:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Suntem obișnuiți să vedem bărbați în anumite poziții considerate tipic masculine, cum ar fi pozițiile de top management. Avem tendința de a selecta tot bărbați în astfel de poziții, deoarece experiențele anterioare pozitive ne-au arătat că bărbații au abilitățile necesare pentru respectivele posturi. Nu avem informații despre performanța femeilor în aceste posturi și evităm să luăm decizii care pot fi considerate riscante. Așteptările privind performanța diferită a femeilor și a bărbaților în anumite posturi sunt contexte care favorizează discriminarea.</li> <li>- Un sistem de recompensare/promovare care nu pornește de la date concrete privind performanța și de la indicatori de performanță obiectivi poate constitui un context favorabil pentru decizii discriminatorii. Deciziile manageriale care nu se bazează pe astfel de criterii sunt influențate de percepția managerului privind cauzele performanței, percepție care poate fi diferită în cazul performanței femeilor față de cea a bărbaților. De exemplu, atunci când nu există criterii foarte clare de promovare, aceasta este mai probabil să fie influențată de rețelele informale din care fac parte bărbații din top management.</li> </ul>	<p><b>Sugestii de contexte alternative care influențează utilizarea pozitivă a abilităților și competențelor femeilor și bărbaților.</b></p> <p><b>Exemple:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existența unor acțiuni de identificare și utilizare a abilităților de leadership ale femeilor/bărbaților;</li> <li>- Suport acordat de organizație femeilor aflate în poziții de management, care se confruntă cu rezistențe din partea celorlalți angajați.</li> <li>- Metode de colectare a datelor privind performanța anterioară a angajatului, informații relevante pentru post, criterii clare de promovare/recompensare care să fie vizibile la nivelul organizației.</li> <li>- Implementarea unui sistem care permite balanța viață profesională - viață personală, care favorizează accesul femeilor la poziții de management.</li> <li>- Alocarea unui proiect vizibil în organizație unei femei manager, pentru a promova performanța și competențele femeilor.</li> <li>- Negocierea poziției de autoritate a femeii în postul de management, în termeni de resurse de care poate dispune, așteptări privind rolul ei, abilitățile și experiența pe care le poate folosi, structura postului.</li> <li>- Formularea unui plan de carieră al femeilor care să ofere oportunități progresive de îndeplinire a</li> </ul>
<p>Angajații și managerii au anumite comportamente, iau anumite decizii fiind influențați de beneficiile pe care le-au avut din experiențele similare trecute.</p>	<p><b>Exemple de beneficii, ale unor experiențe, care influențează și mențin anumite comportamente sau decizii discriminatorii:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ceea ce menține un comportament sunt beneficiile imediate pe care el le aduce persoanei care are comportamentul. De exemplu, recrutăm un bărbat pe o poziție tipic masculină pentru că știm că el va performa bine. Știm că performanța ridicată este sigură și imediată. Ne ferim să recrutăm o femeie pe o astfel de poziție pentru că beneficiile în termeni de performanță ni se par incerte și îndepărtate.</li> <li>- Experiențele anterioare pe baza cărora ne formăm așteptări/atitudini despre abilitățile femeilor și bărbaților sunt așa de importante pentru că ne oferă informații</li> </ul>	



Strategiile pe care le puteți adopta se bazează pe **reducerea ambiguității** la diferite niveluri – al abilităților personale, al sarcinilor de job/responsabilităților, al informațiilor care au stat la baza unei decizii legate de performanță (promovare, salarizare etc.), al criteriilor folosite în diferite sisteme și procese de resurse umane sau la nivelul valorilor promovate de organizație.

Ambiguitatea unor măsuri de gestionare a resurselor umane favorizează influențarea acțiunilor din organizație de atitudini distorsionate.

Când nu ne putem baza pe repere externe obiective de interpretare a unei situații, “umplem golul” cu informații extrase din experiențele proprii anterioare sau cu preconcepții. Cu cât mai multe inferențe proprii trebuie să facem, cu atât mai de impact sunt stereotipurile de gen pentru deciziile pe care le luăm.

## Ce se poate face?

### a. Ce puteți face ca angajat/angajată:

- Verificați înțelegerea corectă a sarcinilor de muncă ale postului dvs. Solicitați clarificarea, în termeni de activități concrete pe care trebuie să le faceți, a acestor sarcini care vă sunt alocate;
- Identificați așteptările managerului și modul în care acestea corespund cu propriile dvs. așteptări;
- Solicitați frecvent feedback pentru activitățile pe care le faceți, pentru performanța proprie;
- Oferiți feedback colegilor de echipă, în special feedback-uri pozitive pentru activitățile realizate de aceștia;
- Identificați-vă propriile surse de întărire pozitivă și căutați contexte în care să le primiți. Oferiți această informație managerului dvs. El/ea este interesat/ă de metode prin care să vă motiveze;
- Verificați-vă propriile atitudini legate de diferențele de gen și influența lor asupra performanței și găsiți modalități alternative de a gândi în aceste situații;
- Solicitați condițiile necesare îndeplinirii postului pe care îl aveți. Aceasta presupune să știți exact ce aveți de făcut.

### b. Ce puteți face ca manager:

- Încurajați situațiile în care femeile/bărbații depășesc stereotipurile de gen;
- Identificați și valorificați abilitățile specifice fiecărui angajat, bărbat sau femeie, alocându-i sarcinile cele mai potrivite;
- Specificați clar ce așteptări aveți de la angajați în termeni de performanță. Definiți în termeni de comportamente responsabilitățile pe care le alocați și obiectivele pe care le stabiliți. Verificați dacă angajații înțeleg același lucru;
- Acordați sprijin constant angajaților – feedback privind performanța. Oferiți acest feedback imediat după ce angajatul a avut comportamentul performant, și constant, mai ales în faza de început când angajatul abia învață o nouă sarcină;
- Primiți cu disponibilitate solicitările angajaților de a clarifica unele așteptări. Ele nu arată că angajații nu sunt în stare să performeze singuri sau sunt incapabili, ci crează o bază pentru ca aceștia să rezolve eficient sarcinile de muncă;
- Identificați întăririle diferite ale fiecărui angajat. Fiecare persoană este motivată de lucruri diferite. Folosiți aceste metode pentru a încuraja performanța.

### c. Ce puteți face ca manager de resurse umane:

- Asigurați-vă că sarcinile menționate în fișa postului sunt suficient de clar definite, în termeni de comportamente pe care trebuie să le facă angajatul, și nu de atitudini/competențe generale/valori;
- Găsiți metode variate de colectare a datelor privind performanța angajatului, informații relevante pentru post, criterii clare de monitorizare a performanței care să fie vizibile la nivelul organizației;

- Instruiți managerii cu privire la metode eficiente de încurajare a performanței angajaților;
- Identificați diferențele de întăriri la angajați (femei/bărbați) și consiliați managerii în privința acestor instrumente de gestionare a performanței;
- Instruiți managerii cu privire la metode de evaluare a performanței, luare de decizii privind performanța și de management al performanței;
- Traduceți valorile companiei în acțiuni concrete pe care să le facă orice angajat în postul pe care îl ocupă și sugerați managementului modalități de a încuraja aceste acțiuni.

## Managementul performanței vs. evaluarea performanței

Recomandări privind sistemul de evaluare a performanței, pentru a-l face un sistem folositor:

- **Schimbarea obiectivului evaluării** din evaluarea atitudinilor și comportamentelor angajaților (obiectiv existent în sistemul actual de evaluare) în **îmbunătățirea performanței angajatului/departamentului prin:**
  - identificarea activităților care au determinat un rezultat de succes;
  - identificarea rezultatelor scăzute și a soluțiilor pentru aceste situații;
  - identificarea nevoilor de formare;
  - îmbunătățirea nivelului de management din organizație.
- **Schimbarea momentului** în care se realizează evaluarea – după un proiect sau ciclul de activitate și nu la intervale fixe de 3 - 6 luni;
- **Schimbarea modalității/procesului** prin care se realizează evaluarea.

Sistemul de evaluare poate fi, pentru mulți angajați și chiar și pentru manageri, un moment neplăcut. El este de obicei asociat cu feedback-ul negativ pe care cineva îl primește sau îl dă (reținem mai degrabă informația negativă, chiar dacă sunt transmise și informații pozitive în procesul de evaluare). Uneori cel evaluat consideră că variabilele apreciate nu sunt relevante, că procesul nu este corect sau că persoanele care fac evaluarea nu sunt în măsură să aprecieze performanța lui. De multe ori, evaluările sunt mai mult o reflectare a percepțiilor și atitudinilor evaluatorului privind performanța. Astfel, sistemul de evaluare își pierde astfel treptat funcția de a îmbunătăți performanța. Dacă ar fi privit ca un moment de analiză și măsurare **obiectivă** a rezultatelor, bazate pe descriere și mai puțin pe interpretare subiectivă, sistemul ar deveni mai eficient.

Analiza performanței ar putea fi un moment prielnic identificării comportamentelor de succes (comportamente critice performante) sau neperformante care apoi să fie gestionate.

Este important de reținut că analiza performanței nu ia locul managementului comportamentelor performante/neperformante. Cele 2 procese sunt complementare:

<b>Analiza performanțelor</b>	<b>Managementul performanțelor</b>
- se face periodic, la sfârșitul unui ciclu	- se face zi de zi
- măsoară rezultate	- măsoară comportamente
- feedback despre rezultat	- feedback despre comportament

Analiza performanței poate fi privită ca punctul de pornire în coachingul privind performanța. O acțiune distinctă în timp este urmată cu un proces continuu în care managerul folosește informația obținută prin analiză în gestionarea performanței. Rolul unui coach este să ajute angajatul să identifice legătura dintre ceea ce face și rezultatul pe care îl așteaptă, într-un anumit context.

## Anexa 1

### Atitudini din organizație privind performanța femeilor și a bărbaților

Bifați la aspectele de mai jos pe acelea care considerați că se potrivesc mai degrabă femeilor/mai degrabă bărbaților, la locul de muncă:

<b>La locul de muncă, se remarcă prin:</b>	<b>Mai degrabă femeile</b>	<b>Mai degrabă bărbații</b>
Orientare spre client		
Capacități mai bune de a lua decizii		
Disponibilitate de a-și schimba postul/atribuțiile		
Ca manager, orientare mai degrabă spre relația cu subordonații		
Ca manager, orientare mai degrabă spre obținerea rezultatelor		
Disciplină crescută		
Delegarea eficientă a sarcinilor (ca manager)		
Asumarea de responsabilități mai mari		
Exprimarea opiniilor proprii despre diverse situații/lucruri		
Comunicarea bună cu colegii		
Respectarea procedurilor		
Disponibilitate ridicată de a rezolva probleme presante		
Abilități de negociere		
Lucrul în echipă		
Rapiditate în îndeplinirea sarcinilor		
Soluții ingenioase la probleme		
Realizarea sarcinilor cu mare atenție la detalii		
Abilități de vânzare		
Capacitate de a planifica		
Inițiativă		
Perseverență		
Disponibilitate de a lucra program prelungit		
Înclinație spre dezvoltarea personală		
Rezistență la stres		
Rezistență fizică		



## Anexa 2

Pentru fiecare din aceste aspecte, definiți comportamente specifice pe care le puteți observa la angajați:

La locul de muncă, se remarcă prin:	Ce face angajata/angajatul (acțiuni observabile):
Orientare spre client	
Capacități mai bune de a lua decizii	
Disponibilitate de a-și schimba postul/atribuțiile	
Ca manager, orientare mai degrabă spre relația cu subordonații	
Ca manager, orientare mai degrabă spre obținerea rezultatelor	
Disciplină crescută	
Delegarea eficientă a sarcinilor (ca manager)	
Asumarea de responsabilități mai mari	
Exprimarea opiniilor proprii despre diverse situații/ lucruri	
Comunicare bună cu colegii	
Respectarea procedurilor	
Disponibilitate ridicată de a rezolva probleme presante	
Abilități de negociere	
Lucrul în echipă	
Rapiditate în îndeplinirea sarcinilor	
Soluțiile ingenioase la probleme	
Realizarea sarcinilor cu mare atenție la detalii	
Abilități de vânzare	
Capacitatea de a planifica	
Inițiativă	
Perseverență	
Disponibilitatea de a lucra program prelungit	
Înclinația spre dezvoltarea personală	
Rezistență la stres	
Rezistență fizică	

## Anexa 3

Din lista de mai jos, identificați propriile întăriri/întăririle unui subordonat.  
Adăugați pe listă alte exemple de întăriri.

### **Sociale:**

Petreci timp cu șeful.  
Primești mesaje pozitive de la clienți.  
Ocazii prin care prezinți șefilor propriile rezultate.  
Primești mesaje de apreciere din partea șefilor sau colegilor.  
Primești mesaje privind performanța din partea managerilor direcți.  
Vorbești cu colegii sau șefii despre evenimente de familie/viața personală (zile de naștere, premii etc.).  
Ești întrebat/ă, ți se solicita opinia.  
Ți se recunoaște un merit în prezența colegilor.  
Altele, menționați care.....  
.....  
.....

### **În legătură cu munca:**

Muncești ca lider/ă, manager al unei echipe.  
Rezolvi probleme împreună cu managerii.  
Participi la traininguri în cadrul organizației.  
Primești noi responsabilități.  
Ești promovată/ă.  
Ai timp flexibil de muncă.  
Lucrezi cu echipamente noi sau o tehnologie avansată.  
Conduci, moderezi ședințe în locul șefilor.  
Stabilești, decizi obiective pentru tine și echipa.  
Întrebi colegii pentru a primi sfaturi sau sugestii.  
Participi la vizite ale clienților în organizație.  
Ajuți managerul în realizarea anumitor sarcini.  
Rezolvi repede o problemă, o solicitare.  
Ajuți în implementarea unor sugestii.  
Prezinți diverse proiecte managerilor .  
Altele, menționați care.....  
.....

### **Tangibile (funcționează doar dacă sunt asociate cu întăriri sociale):**

Acces la echipament de sport.  
Timp liber.  
Oportunitatea de a călători în interes de serviciu.  
Concedii.  
Bere și pizza la diverse petreceri.  
Mașina de serviciu.  
Tichete pentru cumpărături (masă, cadouri).  
Pauze mai lungi.  
Cafea gratis.  
Obiecte oferite de firmă (șapca, tricou, geantă etc.).  
Altele, menționați care.....  
.....

## Anexa 4

În urma evaluării performanțelor, răspundeți la următoarele 4 întrebări privind recompensele ulterioare acestui moment:

- Recompensa oferită este primită, de fiecare dată, de cel care **merită**?
- După acordarea recompensei, **crește performanța** celui/cele care a primit-o?
- Puteți numi **comportamentele specifice** pentru care compania a acordat acea recompensă?
- Știți dacă recompensa este într-adevăr ceva **valoros pentru angajatul/angajata** care a primit-o?

Acest material a fost creat în cadrul proiectului “Să asigurăm șanse egale pentru femei și bărbați la locul de muncă”, inițiat de CPE – Centrul Parteneriat pentru Egalitate și derulat în parteneriat cu Inspekția Muncii.

Proiectul este finanțat de Uniunea Europeană prin Programul Phare 2003 – Consolidarea Societății Civile în România, Componenta 1 – Dezvoltarea Sectorului ONG și de către CPE din fonduri primite de la Fundația pentru o Societate Deschisă.

© 2006 CPE

Copyright-ul pentru acest material aparține CPE – Centrul Parteneriat pentru Egalitate. Reproducerea parțială sau integrală prin orice mijloace (electronice, mecanice, fotocopiare, înregistrare) a oricărui pasaj din acest material este strict interzisă în scopuri comerciale, fiind supusă prevederilor legii drepturilor de autor și drepturilor conexe. Textele sunt concepute în scopuri educative, acestea putând fi reproduse doar în condițiile menționării sursei.

Fotografii: © ukstockimages.com

Autoare: Alina Popescu

Coordonatoare proiect: Alina Chiriac  
Asistentă proiect: Diana Calenic

Coordonare editorială: Camelia Stanciu

CPE – Centrul Parteneriat pentru Egalitate

E-mail: [info@cpe.ro](mailto:info@cpe.ro)

Site: [www.cpe.ro](http://www.cpe.ro)

Programul Phare 2003 – Consolidarea Societății Civile în România, Componenta 1 –  
Dezvoltarea Sectorului ONG

Editorul materialului: CPE – Centrul Parteneriat pentru Egalitate

Data realizării: 5 mai 2006

Conținutul acestui material nu reprezintă în mod necesar poziția oficială a Uniunii Europene.