

MANAGEMENTUL ANGAJAȚILOR, FEMEI ȘI BĂRBAȚI

Studiu despre opinii și practici din organizații, pentru
profesioniști în managementul resurselor umane.

.....

CPE
2006

Centrul Parteneriat pentru Egalitate – CPE este o organizație membră Soros Open Network, ce promovează egalitatea de șanse pentru femei și bărbați prin programe și proiecte ce se adresează unor grupuri sau categorii diferite de oameni. Având în centrul preocupărilor sale nevoile diferite ale femeilor și bărbaților, CPE susține și promovează integrarea perspectivei de gen în domeniul educației, al reglementărilor legislative, al practicilor și măsurilor de gestionare a resurselor umane în organizații, în domeniul sănătății, susține măsuri de prevenire a violenței împotriva femeilor și a hărțuirii sexuale.

Această lucrare a apărut în cadrul proiectului "Să asigurăm șanse egale pentru femei și bărbați la locul de muncă", inițiat de CPE în parteneriat cu Inspekția Muncii.

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

Managementul angajaților, femei și bărbați: Studiu despre opinii și practici din organizații, pentru profesioniști în managementul resurselor umane (MRU)

Copyright, 2006 Centrul Parteneriat pentru Egalitate

Copyright-ul pentru această publicație aparține Centrului Parteneriat pentru Egalitate. Reproducerea parțială sau integrală prin orice mijloace (electronice, mecanice, fotocopiare, înregistrare) a oricărui material din această publicație 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.

E-mail: info@cpe.ro

www.cpe.ro

ECHIPA DE REALIZARE

COORDONATOARE:

Alina Chiriac

EXPERTI:

Instrumente de cercetare:

Valentina Marinescu, Cristina Văileanu, Silvia Branea, Livia Aninoșanu, Alina Chiriac

Eșantionare și analiza datelor cantitative:

Valentina Marinescu, Alina Chiriac, Cristina Văileanu

Analiza datelor calitative:

Silvia Branea, Livia Aninoșanu

Aplicarea chestionarelor, realizarea focus-grupurilor și interviurilor, centralizarea datelor:

Institutul de Marketing și Sondaje – IMAS

Mirela Tudoran

Elena Nica

CONSULTANȚĂ:

Elena Tudose

COORDONARE EDITORIALĂ:

Camelia Stanciu

ISBN-10 973-0-04501-1

ISBN-13 978-973-0-04501-7

CUPRINS

.....

Despre acest studiu.....	1
CAPITOLUL 1.....	5
Opinii ale angajaților și managerilor care afectează procesul de recrutare.	
CAPITOLUL 2.....	17
Cum se promovează și evaluează angajații? Cine ajunge să fie promovat?	
CAPITOLUL 3.....	29
Stiluri de management.	
CAPITOLUL 4.....	35
Satisfacția în muncă a angajaților.	
CAPITOLUL 5.....	45
Echilibrul între viața de familie/personală și cea profesională. Cum petrec angajații și managerii, femeii și bărbații, timpul la locul de muncă, de ce și cu ce consecințe?	
CAPITOLUL 6.....	57
Discriminarea de gen și hărțuirea sexuală.	
Constituie o problemă? Există rezolvări?	
ANEXE.....	67
Instrumente folosite în cercetarea calitativă.	

Despre acest studiu

Care a fost scopul studiului?

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

Studiul este util pentru că:

- ne dă informații privind practicile de promovare, salarizare, recrutare, evaluare (criterii, măsuri etc.) existente în organizații;
- ne arată care sunt opiniile managerilor și angajaților privind orientarea femeilor sau a bărbaților către anumite sarcini, potrivirea lor cu anumite posturi, obstacolele pe care le întâmpină în dezvoltarea carierei;
- ne oferă informații privind practici de management;
- ne oferă informații privind existența unor regulamente interne cu referiri la egalitatea de șanse pentru femei și bărbați;
- ne arată ce-i motivează pe angajați și manageri și în ce măsură sunt ei satisfăcuți de locul lor de muncă.

Care este utilitatea datelor obținute?

Datele sunt utile pentru manageri, manageri de resurse umane, persoane care lucrează în firme de consultanță în domeniul resurselor umane, în inspectorate de muncă, în universități, în alte instituții ale statului cu atribuții în domeniul muncii și formării de personal pentru că ajută la:

- construirea sau verificarea unor ipoteze de lucru pentru măsuri, probleme, situații din organizații;
- conștientizarea unor probleme sau identificarea cauzelor acestora;
- dezvoltarea de măsuri, proiecte destinate unor grupuri sau comunități mai mari;
- reevaluarea sau redefinirea unor probleme sau situații din organizații;
- conceperea unor acțiuni care să îmbunătățească măsurile de gestionare a resurselor umane.

La finalul studiului, prezentăm o serie de recomandări construite pornind de la aceste date. Ele pot ajuta mai ales dacă vă întâlniți cu opinii, probleme, situații similare cu cele din acest studiu.

Cum este organizat acest studiu?

Materialul cuprinde 6 capitole, fiecare conținând:

o perspectivă care ne ajută să analizăm datele; aceasta este preluată din studii, cercetări internaționale de ultim moment din domeniul resurselor umane;

câteva concluzii ale datelor obținute;

reprezentări grafice ale unor date cantitative (obținute din aplicarea chestionarelor la 695 de angajați și 123 de manageri din 43 de organizații) – **Date cantitative**;

extrageri din rapoartele focus-grupurilor cu angajați și din interviurile cu manageri, manageri de resurse umane, persoane care lucrează în firme de consultanță – **Date calitative**;

impactul acestor situații/opinii;

recomandări de acțiuni pentru cei care se întâlnesc cu situații similare cu cele din studiu.

De cine și când a fost realizat acest studiu?

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

Cum și pe ce grup țintă?

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

Pentru fiecare organizație managerul de resurse umane sau inspectorul de personal a completat o fișă a organizației – în

total s-au completat 43 de astfel de chestionare.

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

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

Ce instrumente de cercetare au fost utilizate?

Chestionar pentru angajați, cu 49 de întrebări despre:

- timpul de muncă (dificultăți în luarea unor ore libere pentru rezolvarea unor probleme personale, munca peste programul normal de lucru etc.);
- promovare (dorința de a avansa, motivele pentru care doresc să avanseze, factori care contează în promovare etc.);
- satisfacția în muncă, corelată cu caracteristici ale locului de muncă (loc de muncă stabil, cu oportunități de promovare, în care există relații bune cu colegii etc.);
- evaluare și managementul performanței (modul în care managerul direct evaluează calitatea muncii, modul în care managerul direct sprijină angajatul în a-și îmbunătăți munca etc.);
- salarizare (raportarea la salariile persoanelor din alte firme, care fac aceeași muncă, acțiuni pentru un salariu mai mare);
- cunoașterea și reacția la discriminare (dacă o serie de cazuri reprezintă discriminare la locul de muncă, dacă au fost discriminați și acțiuni pe care le-au întreprins în astfel de situații etc.);
- opinii și aprecieri despre preferința pentru femei sau bărbați, pentru a lucra în unele departamente, despre orientarea către sarcini a femeilor și bărbaților;
- obstacole în dezvoltarea carierei pe care le întâmpină femeile și bărbații;
- formare și instruire profesională (participarea la cursuri, interesul față de cursuri).

Chestionar pentru manageri, cu întrebări similare cu cele din chestionarul pentru angajați, dar și cu întrebări diferite, referitoare la:

- echipa pe care o coordonează (mărime, proporția de gen etc.);
- metode de management al angajaților (organizarea muncii, evaluarea calității muncii etc.).

Ghid de interviu pentru focus-grupurile cu angajați, cu 28 de întrebări despre:

- stereotipuri de gen (comentarea unor afirmații, listarea unor atribute pentru femei/pentru bărbați);
- nevoi, valori, motivații (domenii de activitate mai potrivite pentru femei/pentru bărbați, criterii de promovare etc.);
- despre locul de muncă (aspecte care mulțumesc/nemulțumesc);
- stiluri de conducere (caracteristici ale șefilor „buni”/„slabi”);
- cunoștințe, aprecieri despre instituții și organizații cu atribuții în domeniul muncii și combaterii discriminării.

Ghid de interviu pentru furnizorii de servicii de personal (firme de selecție, recrutare de personal), cu 23 de întrebări despre:

- servicii și piața de resurse umane (percepții privind calitatea serviciilor oferite de furnizorii de servicii de resurse umane, modalități de promovare a serviciilor);
- opinii despre egalitatea de șanse în procesele de resurse umane (interpretări ale unor reacții ale candidaților la recrutare, diferențe în modul în care femeile și bărbații se prezintă la interviu, orientări ale femeilor/bărbaților, planificarea carierei de către femei/bărbați, preferința angajatorilor pentru persoane cu disponibilitate mare de timp, programe de muncă flexibile pentru femeile și bărbații cu copii, criterii de promovare, reîntoarcerea la muncă a femeilor care au născut etc.);
- legislația referitoare la egalitatea de șanse pentru femei și bărbați.

Ghid de interviu pentru manageri, cu 25 de întrebări despre:

- procesele de management (criterii de evaluare a unui angajat, de stabilire a salariului, factori care determină mărirea unui salariu, relații între manageri și angajați, soluții pentru situațiile de amânare a sarcinilor, pentru angajații lipsiți de interes și motivație);
- femei și bărbați pe piața muncii (preferințe ale angajatorilor pentru femei sau bărbați în anumite posturi, sarcini pe care le fac mai bine femeile/bărbații, orientări ale femeilor/bărbaților, privind rezolvarea cazului unei femei hărțuite sexual etc.);
- legislația referitoare la egalitatea de șanse pentru femei și bărbați.

Ghid de interviu pentru responsabilii de resurse umane, cu 23 de întrebări despre:

legislația și instituțiile din domeniul egalității de șanse pentru femei și bărbați (cunoașterea prevederilor, aprecieri asupra cazurilor de discriminare de gen etc.);

femei și bărbați pe piața muncii (orientări, moduri de a reacționa, sarcinii pe care le fac mai bine unii sau ceilalți etc.);

procesele de resurse umane cu implicații asupra femeilor și bărbaților (programe de sprijin pentru persoanele care au probleme familiale deosebite, solicitări ale angajaților pentru departamentul de resurse umane, criterii de evaluare a performanței și de promovare etc.).

Capitolul 1

.....

Opinii ale angajaților și
managerilor care afectează
procesul de recrutare.

Cum „citim” aceste date?

Aspecte cheie care ne ajută să analizăm datele cercetării.

Procesul de recrutare și selecție este foarte important pentru organizație pentru că asigură acesteia persoanele potrivite, de care are nevoie pentru a-și îndeplini obiectivele.

Recrutarea unui angajat se realizează de obicei într-o perioadă scurtă de timp și implică, ca roluri și responsabilități, managerul în subordinea căruia se află postul, persoana din departamentul de resurse umane, consultanți externi specializați în recrutarea și selecția de personal, la care organizația apelează.

Procesul de selecție începe de cele mai multe ori prin stabilirea responsabilităților/sarcinilor pe care trebuie să le îndeplinească angajatul (fișa postului) și a competențelor, caracteristicilor pe care acesta trebuie să le aibă (profilul candidatului). Urmează apoi etapa de căutare a candidaților (promovarea anunțului de angajare) și de evaluare a acestora (interviuri, testarea candidaților).

În multe cazuri apar în recrutare erori de evaluare, generate de opiniile persoanelor implicate în proces. Pot fi opinii ale managerului de departament, managerului de resurse umane, consultantului, candidaților despre post sau persoanele care aplică/sunt potrivite pentru acesta.

Opiniile de gen, despre femei și bărbați, despre abilitățile, competențele, caracteristicile, orientările acestora afectează cel mai adesea realizarea unei recrutări obiective.

Ce spun datele acestui studiu

...că mulți manageri:

- Consideră că, de cele mai multe ori, în profesii precum relațiile cu publicul, resurse umane, financiar, sunt preferate femeile, iar în cele tehnice și în conducerea organizațiilor sunt preferați bărbații.
- Consideră că bărbații sunt mai buni directori, reacționează mult mai rapid, se gândesc mai mult decât femeile la modalitățile în care să obțină profit.
- Consideră că unei femei candidate pentru un post de conducere i se vor solicita mai multe informații și va fi evaluată mai atent decât un bărbat care candidează pentru același post.
- Consideră că managerii tind să angajeze persoanele cu care comunică mai bine.

...că mulți angajați:

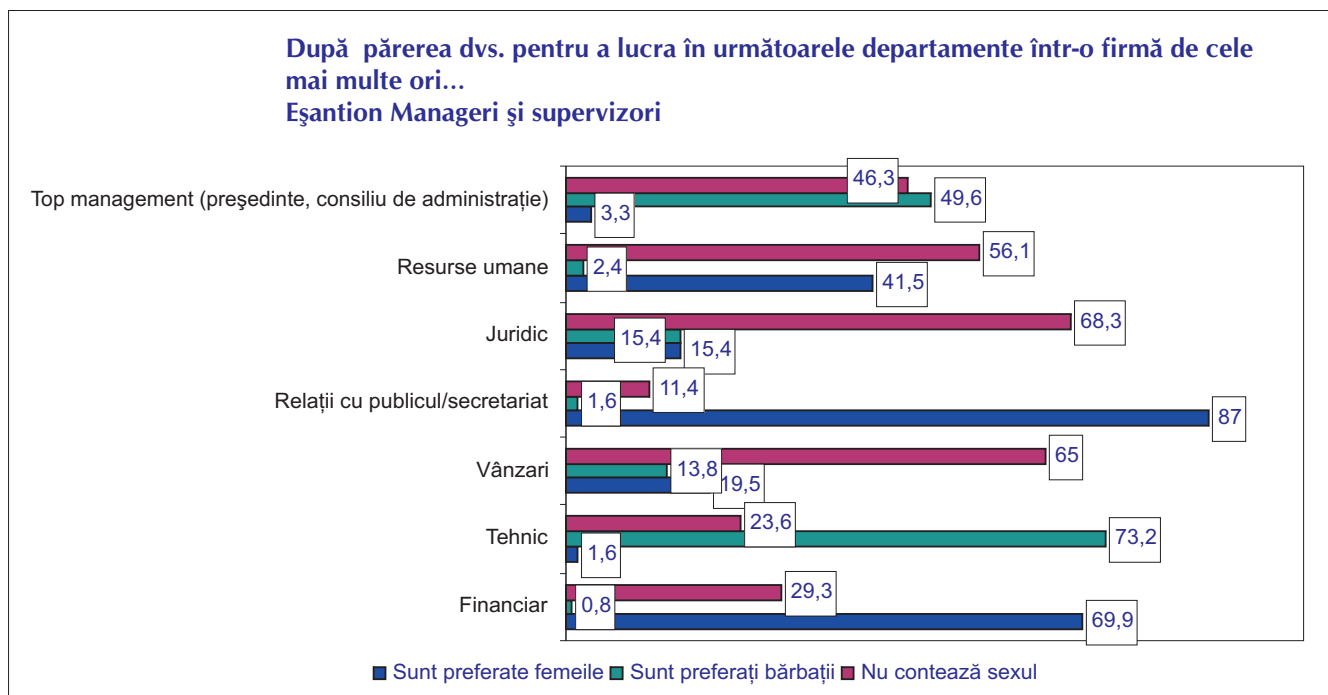
- Consideră că pentru a avea un loc de muncă bun, îți trebuie: vârsta sub 40 de ani, experiență-calificare, studii, aspect plăcut - declară femeile, sau studii, calificări, recomandarea de la locul de muncă anterior, aspect adecvat, bani sau relații - declară bărbații.
- Consideră că obținerea unui loc de muncă bine plătit se face rar pe criterii de competență.
- Consideră că sunt preferați bărbații pe pozițiile de top management.

... că unele persoane care lucrează în firme de consultanță în managementul resurselor umane:

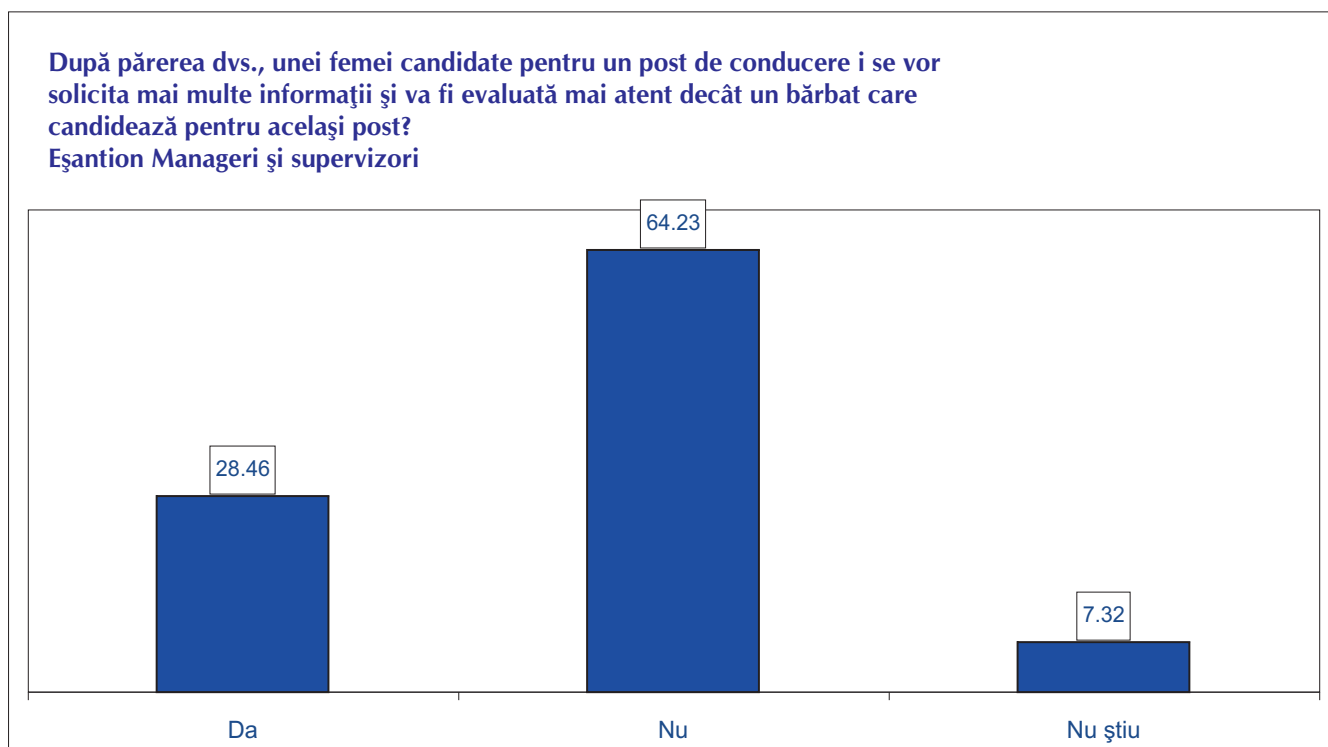
- Consideră că bărbații se vând făcând apel la realizări și chestiuni concrete, în timp ce femeile încearcă să convingă afectiv.
- Consideră că bărbații la angajare negociază aspecte materiale, în timp ce femeile vor să afle despre stabilitatea locului de muncă și despre relațiile dintre colegi.

Date cantitative (695 de angajați și 123 de manageri din 43 de organizații)

Majoritatea managerilor consideră că de cele mai multe ori în profesii privind relațiile cu publicul (87%), resurse umane (41,5%), financiar (69,9%) sunt preferate femeile, iar în cele tehnice (73,2%) și în conducerea organizațiilor (49,6%) sunt preferați bărbații.



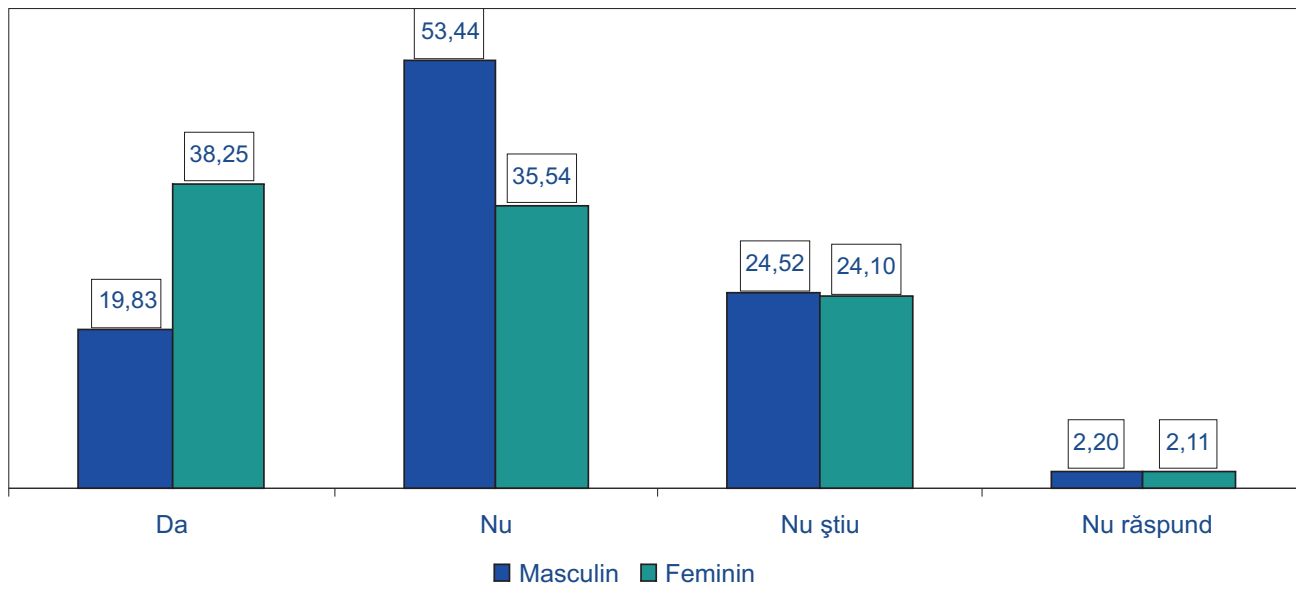
Mai mult de 2 manageri din 5 consideră că unei femei candidate pentru un post de conducere i se vor solicita mai multe informații și va fi evaluată mai atent decât un bărbat care candidează pentru același post.



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

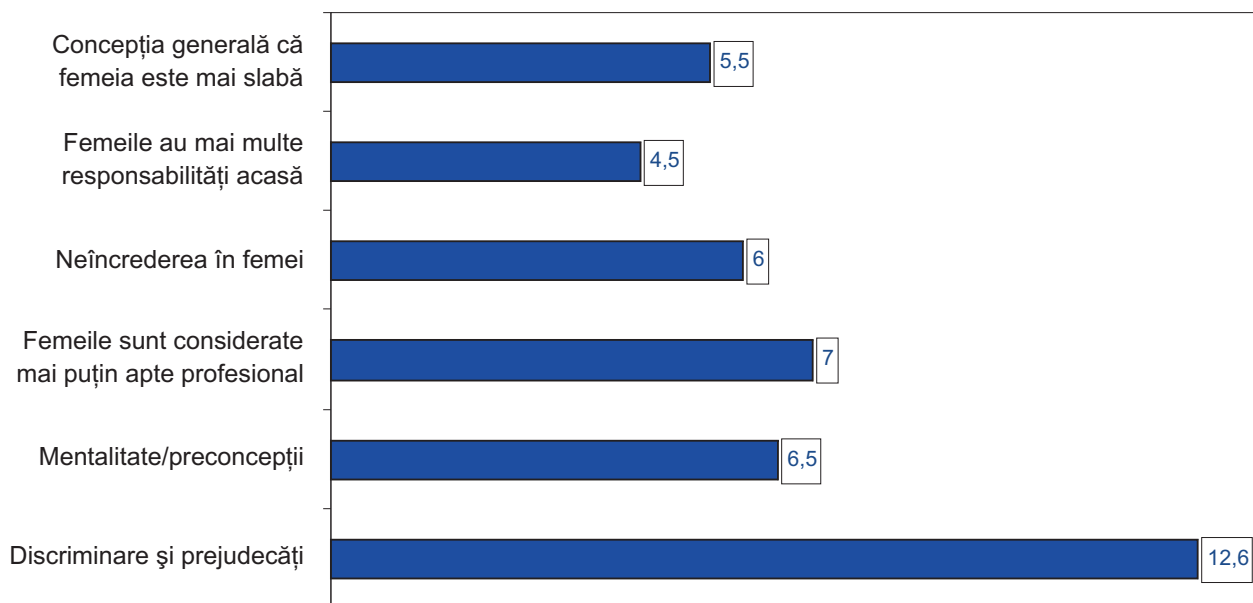
Dupa parerea dvs., în general, unei femei candidate pentru un post de conducere i se vor solicita mai multe informatii si va fi evaluata mai atent decât un barbat care candideaza pentru acelasi post?

Esantion Angajati

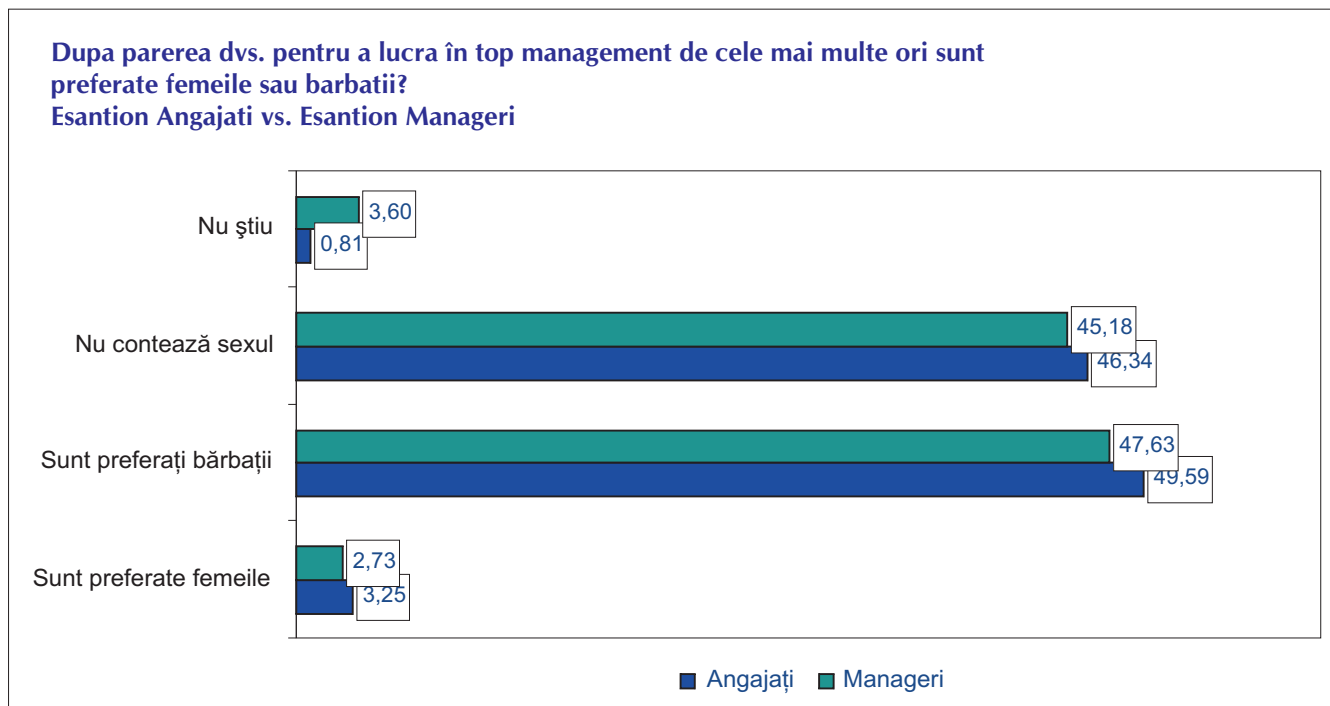


Diverse opinii, transformate în prejudecăți, care conduc la discriminări, sunt factorii care determină o evaluare mai atentă a femeilor care candidează pe același post cu bărbați.

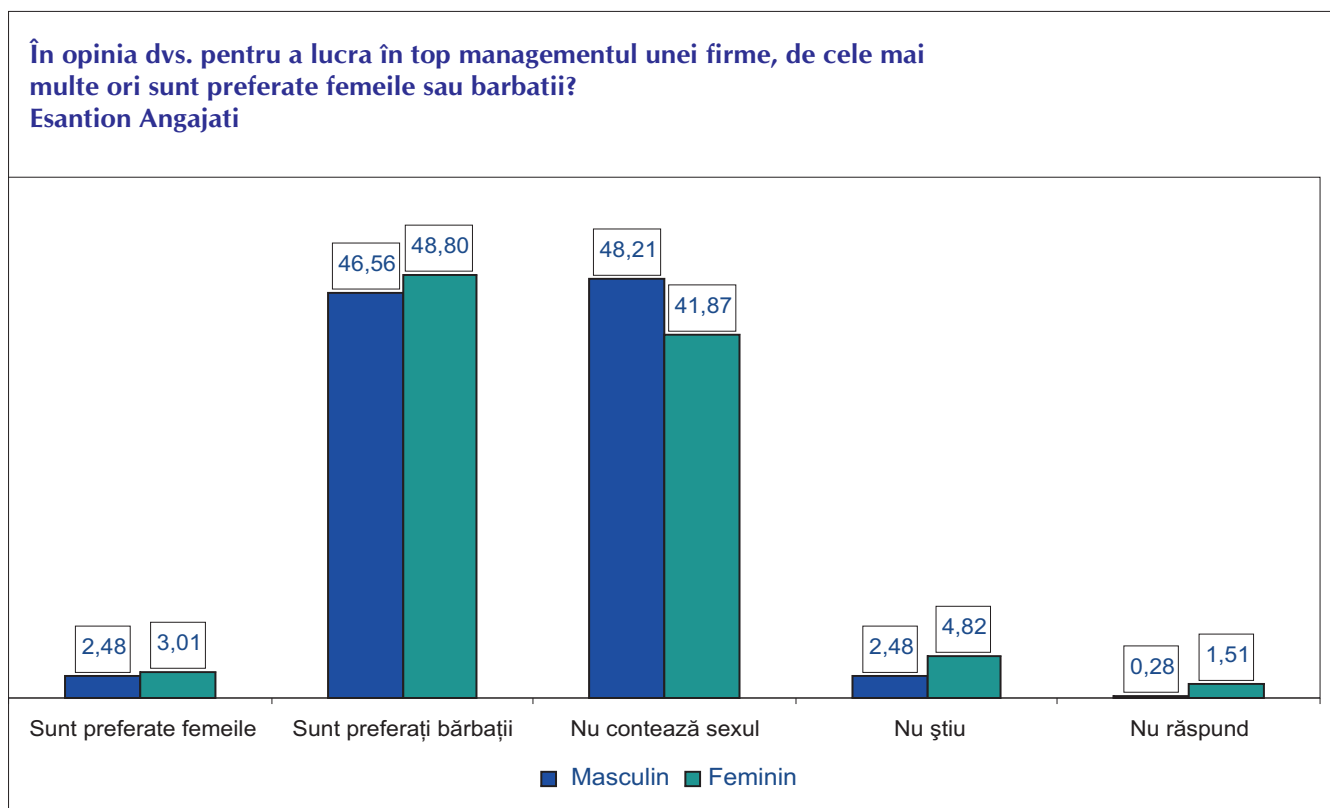
Care este principalul motiv pentru care femeia candidata este evaluata mai atent?
Esantion Angajati



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



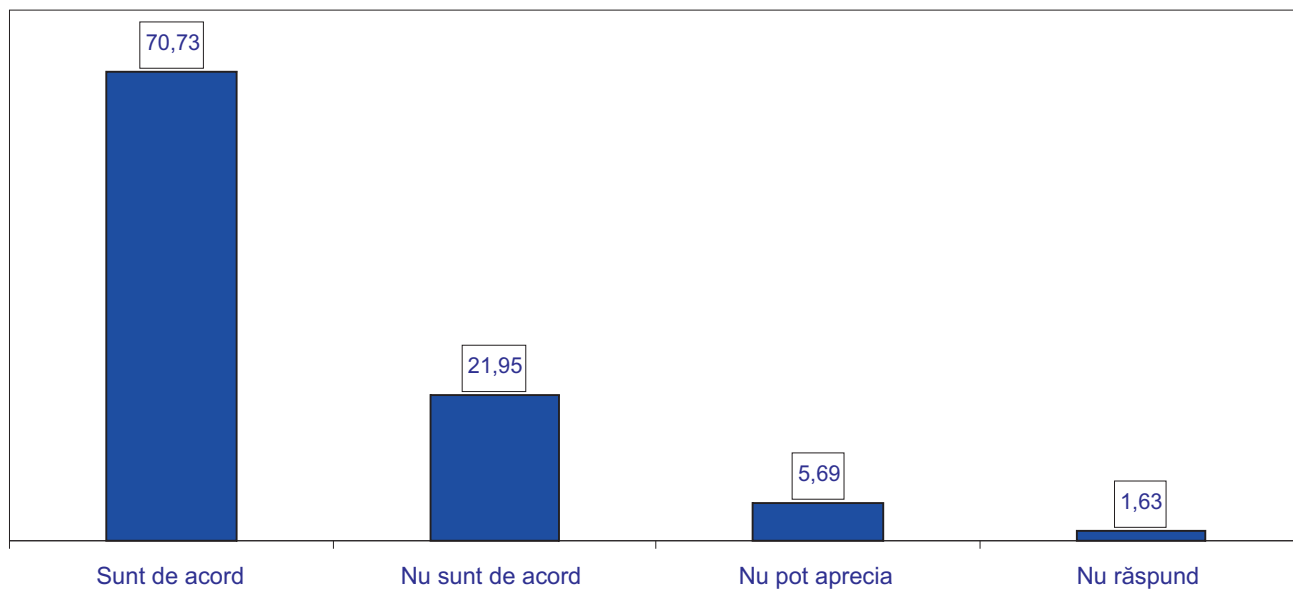
Proape jumătate dintre femeii consideră că bărbații sunt preferați pentru a lucra în top managementul unei firme.



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

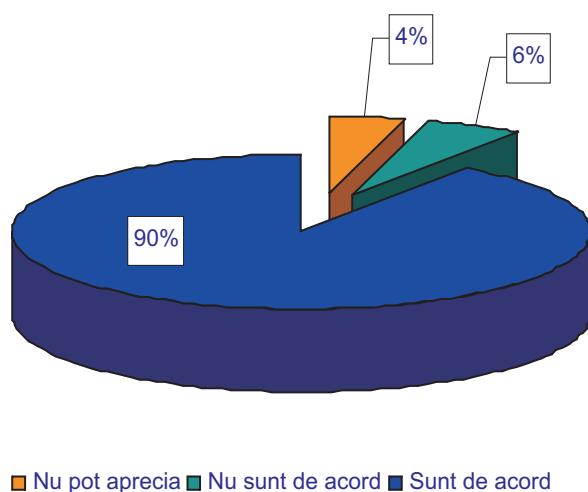
Aceste date trebuie corelate cu următoarele date: aproape un manager din 2 muncește zilnic peste programul normal de lucru și peste 50% dintre manageri consideră că angajații care muncesc peste program sunt mai apreciați de conducere.

Dvs. sunteți sau nu de acord cu afirmația "O angajată cu copii va fi dispusă să stea mai puțin peste program decât alți angajați."?
Eșantion Manageri și supervizori



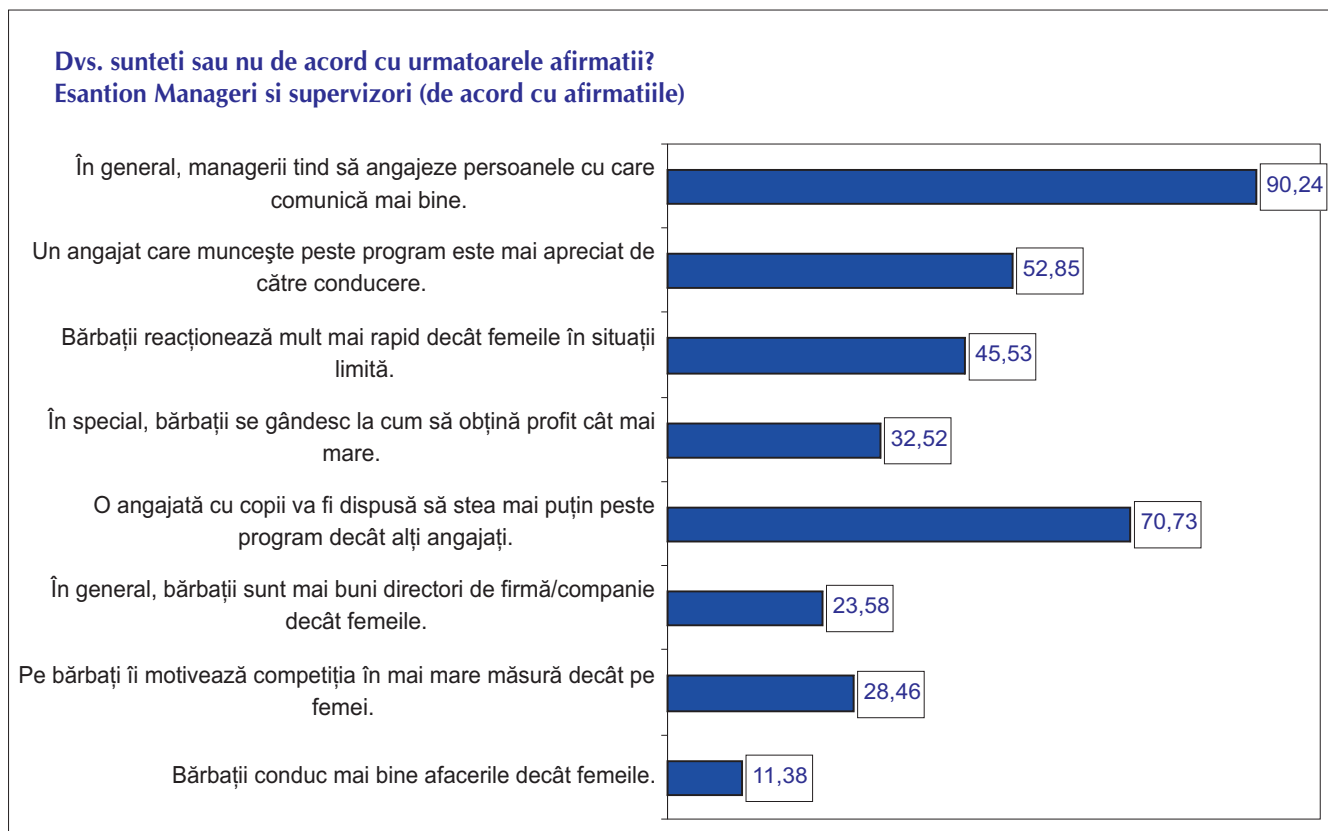
90% dintre manageri consideră că managerii tind să angajeze persoane cu care comunică mai bine.

În general, managerii tind să angajeze persoane cu care comunică mai bine?
Eșantion Manageri și supervizori



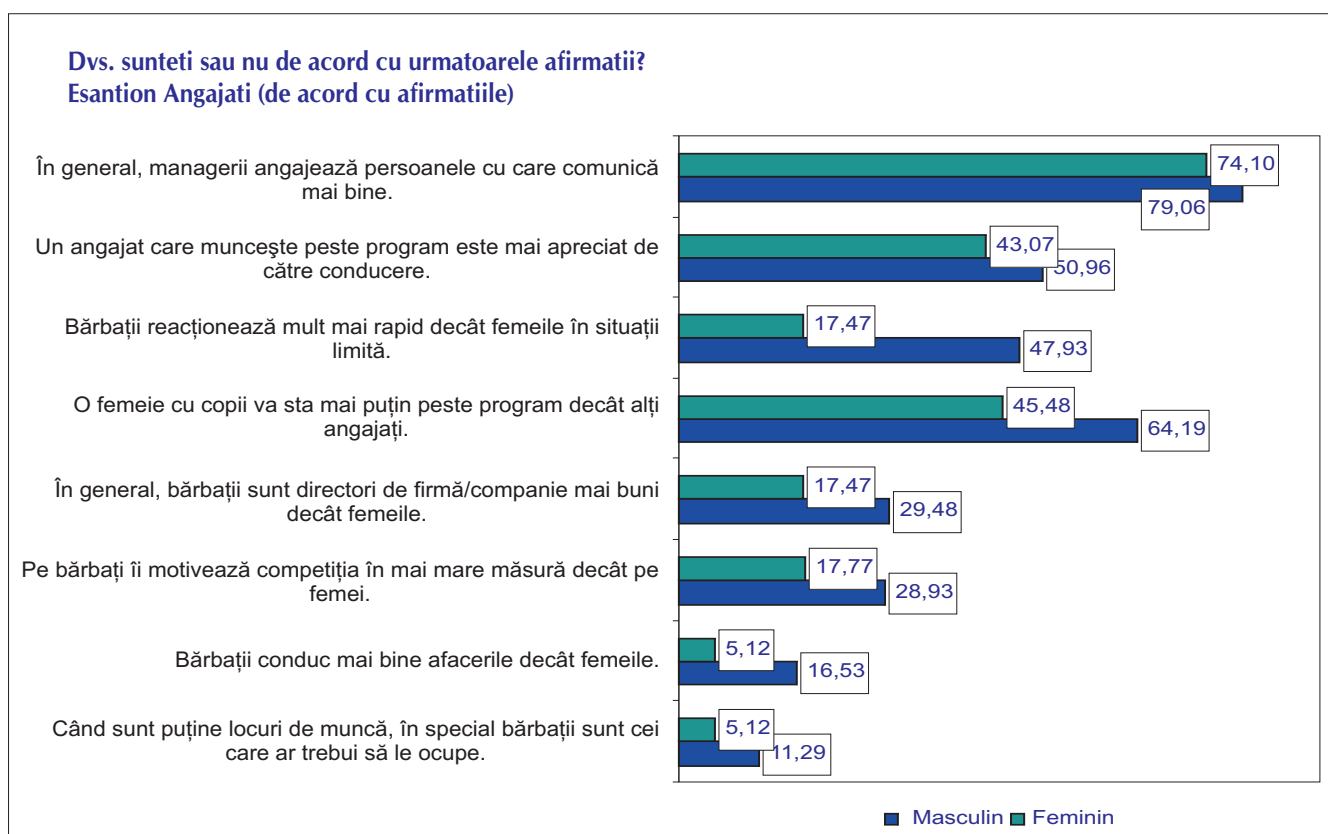
Peste 45% dintre manageri consideră că bărbații reacționează mult mai rapid decât femeile în situații limită.

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



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

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



Date calitative (4 focus grupuri cu angajați, 30 de interviuri cu manageri și consultanți în domeniul RU)

Femeia și rolurile multiple.

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

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

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

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

În opinia bărbaților aceste calități sunt:

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

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

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

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

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

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

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

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

Contează recomandările („pilele”) și banii.

Multe persoane cred că angajarea într-un post se face, cel mai adesea, pe baza recomandărilor. Obținerea unui loc de muncă bine plătit se face rar pe criteriile de competență. Ceea ce contează cel mai mult este “recomandarea”. Acest lucru e valabil și pentru celelalte procese, de tipul promovare, motivare a angajaților, negociere a salariilor. (focus grupuri cu angajați)

Angajații cu locuri de muncă slab plătite sunt convingși și frustrați de faptul că un loc de muncă bine plătit nu se poate obține decât cu pile sau bani, iar cei care lucrează în firme private multinaționale sunt convingși de justetea examenului și evaluărilor permanente din firmă, criteriul cel mai important pentru a accede la un post bun și de a-l menține, fiind nivelul profesional (uneori pe lângă recomandarea cuiva care deja lucrează în firma respectivă). (focus grupuri cu angajați)

Instituțiile de stat angajează în mică măsură pe baza competențelor.

Multe persoane cred că angajarea în sectorul privat se face mult mai frecvent decât în sectorul de stat, în funcție de competență. (focus grupuri cu angajați)

Pentru manageri contează implicarea și eficiența.

Mulți manageri recrutează și promovează angajații în funcție de gradul de implicare și eficiența acestora. Criteriile după care sunt definiți acești doi termeni sunt foarte vagi. Implicarea este definită prin ajutorul acordat colegilor, cum își păstrează clienții, punctualitate, bun simț, iar eficiența prin cunoștințe profesionale la care se adaugă plăcerea de a munci. (interviuri cu manageri)

Bărbații se „vând” într-un fel și femeile în alt fel.

Unele persoane care lucrează în firme de recrutare de personal sau de consultanță în domeniu RU consideră că există diferențe mari între conținuturile comunicate de bărbați pentru a se face cunoscuți (vorbesc despre realizări, chestiuni concrete) și cele comunicate de femei (încearcă să convingă afectiv). (interviuri cu furnizori de servicii de personal)

Bărbații negociază unele lucruri, femeile altele.

Unele persoane care lucrează în firme de recrutare de personal sau consultanță în domeniu RU consideră că cerințele bărbaților în ceea ce privește postul sunt în general materiale (pentru posturile de la nivele inferioare), iar ale femeilor se referă în general la stabilitate, relația cu colegii de muncă. Cu cât se urcă în ierarhia managerială, cu atât aceste diferențe de atitudine față de un nou post dispar. (interviuri furnizori de servicii de personal)

Nu se fac discriminări la angajare.

Persoanele care lucrează în firme de consultanță în domeniul RU consideră că deciziile de a propune candidați pentru posturi vacante nu sunt influențate de genul candidatului și nici de cel al intervievatorului.

Care poate fi impactul negativ al acestor opinii/situații?

- Nu se angajează persoanele potrivite pentru că procesul este afectat de opiniile managerilor privind prescripțiile sociale de gen față de anumite posturi/sarcini.
- Unele persoane nu candidează pentru că identifică postul ca fiind o treabă pentru femei, respectiv pentru bărbați.
- Femeile care consideră că vârsta până în 40 de ani, studiile și aspectul plăcut sunt calitățile care garantează un post bine plătit, vor resimți ca bariere în angajare lipsa unora dintre aceste calități.
- Bărbații care cred că relațiile și banii garantează un loc de muncă bine plătit, vor resimți ca bariere în angajare lipsa acestora.
- Se întăresc comportamentele de networking pentru că s-a văzut că funcționează, mai degrabă decât cele de dezvoltare și punere în valoare a propriilor competențe.
- Scade interesul angajaților, în special al celor cu salarii mici, pentru dezvoltarea de competențe.
- Crește interesul pentru dezvoltarea de relații sociale favorizante pentru angajare, promovare.
- Scade interesul angajaților, în special al celor cu nivel înalt de calificare, de a candida pentru posturi din cadrul instituțiilor de stat.
- Scade numărul persoanelor competente, dar fără relații, care aplică pentru posturi din cadrul instituțiilor de stat.
- Dificultăți întâmpinate de manageri în gestionarea angajaților care și-au dezvoltat opinii potrivit cărora relațiile sunt cele care influențează promovarea și recrutarea.

Ce se poate face?

Recomandări de acțiuni

Pentru manageri de resurse umane:

- Să identifice în cadrul procesului de recrutare opiniile managerului în departamentul căruia este postul vacant privind orientările, competențele femeilor, respectiv bărbaților, experiențele negative prin care acesta a trecut și în urma cărora și-a dezvoltat opinii de genul „am văzut că băieții nu sunt suficient de muncitori”, „o angajată tânără va intra foarte curând în concediu de maternitate” etc.
- Să ofere suport managerului de departament în construirea fișei postului și a profilului candidatului, astfel încât acestea să fie specifice și axate pe sarcini și comportamente, și nu pe caracteristici generale.
- Să verifice dacă în procesul de evaluare a candidaților au intervenit erori de gen.
- Să crească vizibilitatea obiectivității proceselor de resurse umane și să întărească imaginea departamentului RU în cadrul organizației.

Pentru manageri din instituții private:

- Să stabilească cât mai specific (la nivel de comportamente) sarcinile pe care le va îndeplini viitorul angajat.
- Să aprecieze obiectiv nivelul profesional sau competența angajaților, prin criterii și indicatori clari, concordanți cu sarcinile postului.
- Să distingă între valorile explicite promovate în organizație (ex.: competența) și comportamentele specifice pe care le fac în raport cu aceste valori declarate.

Pentru instituții de stat:

- Să promoveze procese de recrutare axate pe competențe.
- Să gestioneze procesele de recrutare a resurselor umane, astfel încât deciziile de angajare să se facă pe baza potrivirii angajatului cu profilul candidatului și fișa postului.
- Informațiile care se promovează despre post și procesul de recrutare să transmită obiectivitate celor care se integrează în profilul candidatului.

Capitolul 2

.....

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

Cum „citim” aceste date?

Aspecte cheie care ne ajută să analizăm datele cercetării.

O decizie corectă de promovare se ia având la bază performanța ridicată a angajatului. Pentru a lua o astfel de decizie performanța trebuie măsurată și evaluată. Sarcina nu este ușoară pentru că performanța unui angajat este determinată de abilitățile și competențele acestuia, de efortul pe care îl depune (cauze interne), de sarcinile și caracteristicile postului, de piață, competitori, resurse ale organizației, suportul pe care îl primește (cauze externe) etc.

Literatura de specialitate vorbește despre erori de gen în atribuirea performanței angajaților. Aceste erori apar atunci când aceeași performanță este atribuită abilităților unui angajat, iar în cazul altuia, pieței sau suportului primit. Eroarea de atribuire are impact foarte mare asupra deciziilor care se iau în organizație. Astfel, este mai probabil ca un angajat, a cărui performanță ridicată este atribuită caracteristicilor sale, să fie promovat, față de un altul, a cărui performanță este atribuită unui alt factor extern, care va fi cel mult recompensat printr-o mărire salarială.

Aceste informații ne arată că ambiguitatea proceselor de promovare și evaluare favorizează discriminarea angajaților. Lipsa unor indicatori de performanță obiectivi conduc managerii către decizii de promovare luate în baza propriilor percepții despre performanță, respectiv percepții despre munca femeilor, care pot fi diferite de cele despre munca bărbaților.

Atitudinile și opiniile despre competențele femeilor și bărbaților ca manageri, influențează luarea unei decizii optime de promovare.

Ce spun datele acestui studiu

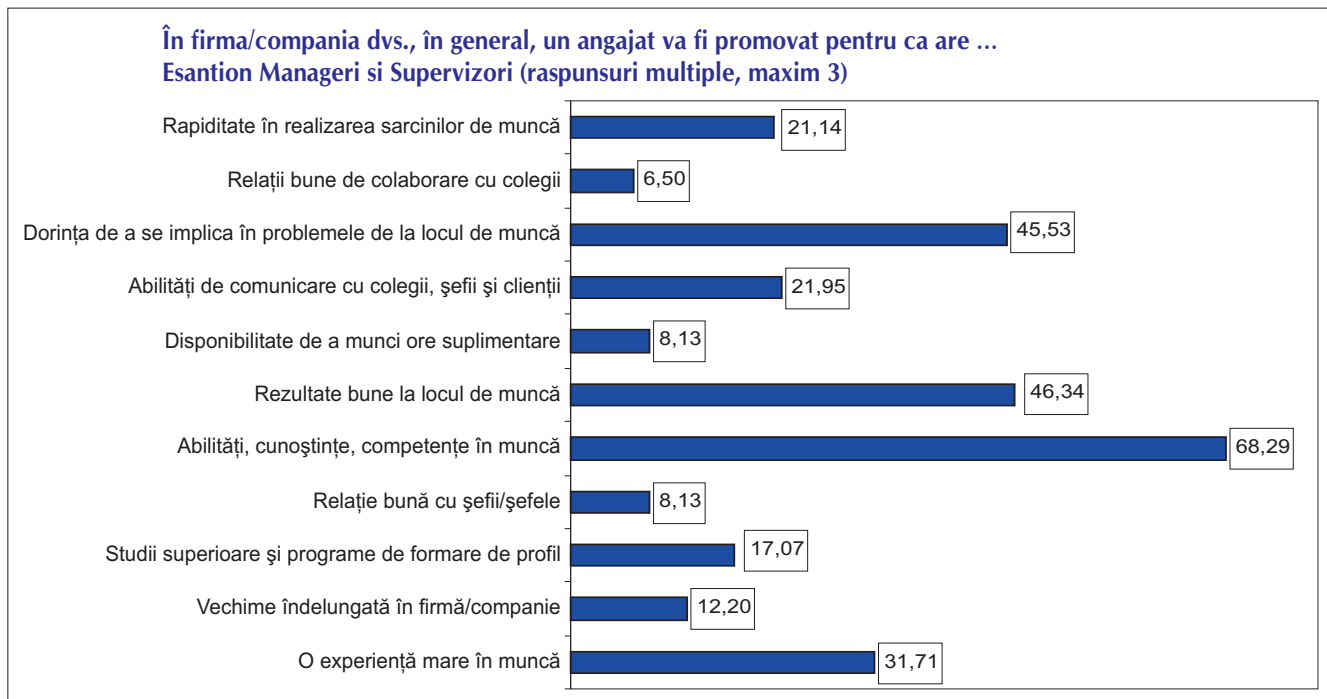
.. că:

- Managerii și angajații consideră că abilitățile, cunoștințele, competențele în muncă ale unei persoane contează în mai mare măsură în promovare, decât rezultatele bune la locul de muncă.
- Mai puțin de jumătate dintre manageri consideră că “rezultatele bune în muncă” reprezintă unul din primii 3 factori care a contat în propria promovare și care determină promovarea unui angajat din firma/compania în care lucrează.
- Angajații și managerii acordă importanță diferită criteriilor care determină promovarea unei persoane.
- Evaluarea performanțelor angajaților se realizează după proceduri și criterii mai puțin standardizate.
- Unii manageri consideră că femeile manager sunt orientate spre a dezvolta relații bune cu colegii și șefii, iar bărbații manager spre luarea deciziilor și asumarea riscurilor.
- Cei mai mulți angajați și manageri consideră că femeile întâmpină mai multe bariere în dezvoltarea carierei și că bărbații sunt preferați pentru posturi de conducere.
- Mulți angajați consideră că bărbații pot promova în poziții ierarhice superioare mai ușor decât femeile.

Date cantitative (695 de angajați și 123 de manageri din 43 de organizații)

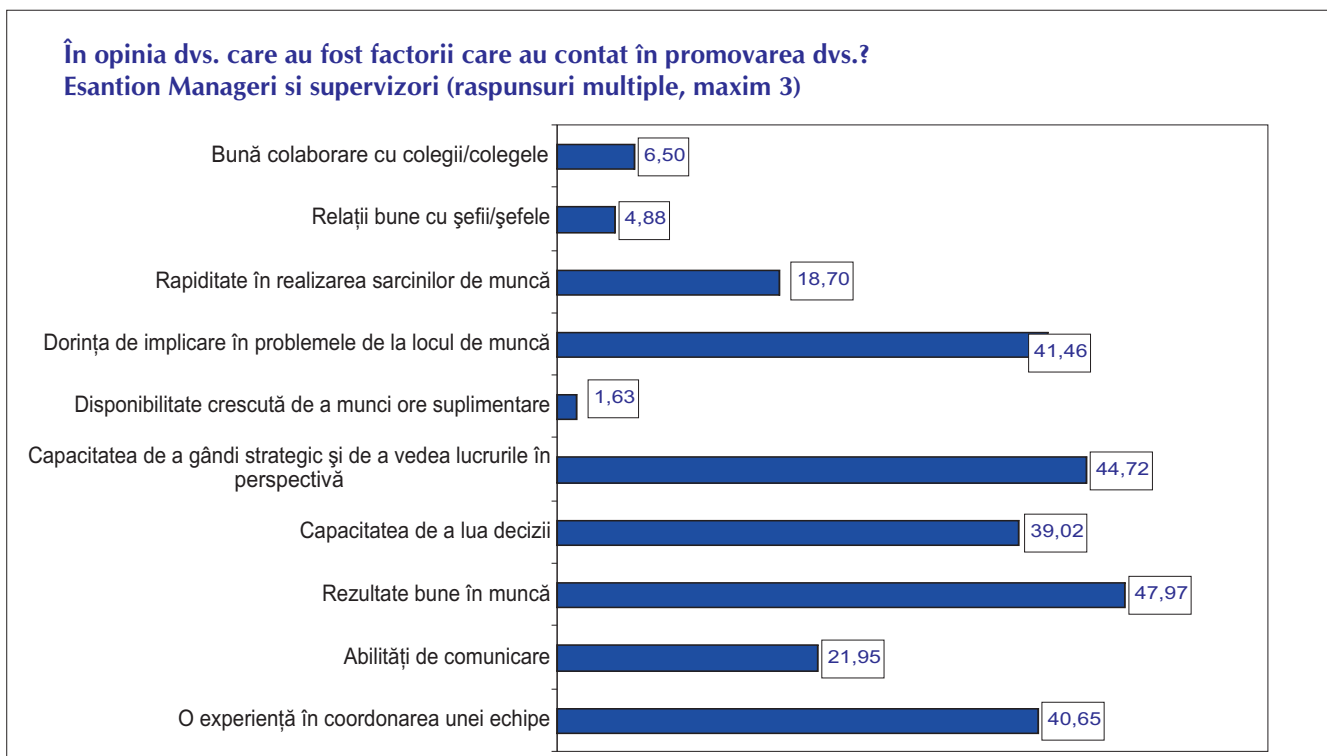
Doar 46,34% dintre manageri consideră că "rezultatele bune în muncă" reprezintă unul din primii 3 factori care determină promovarea unui angajat din firmă/companie.

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



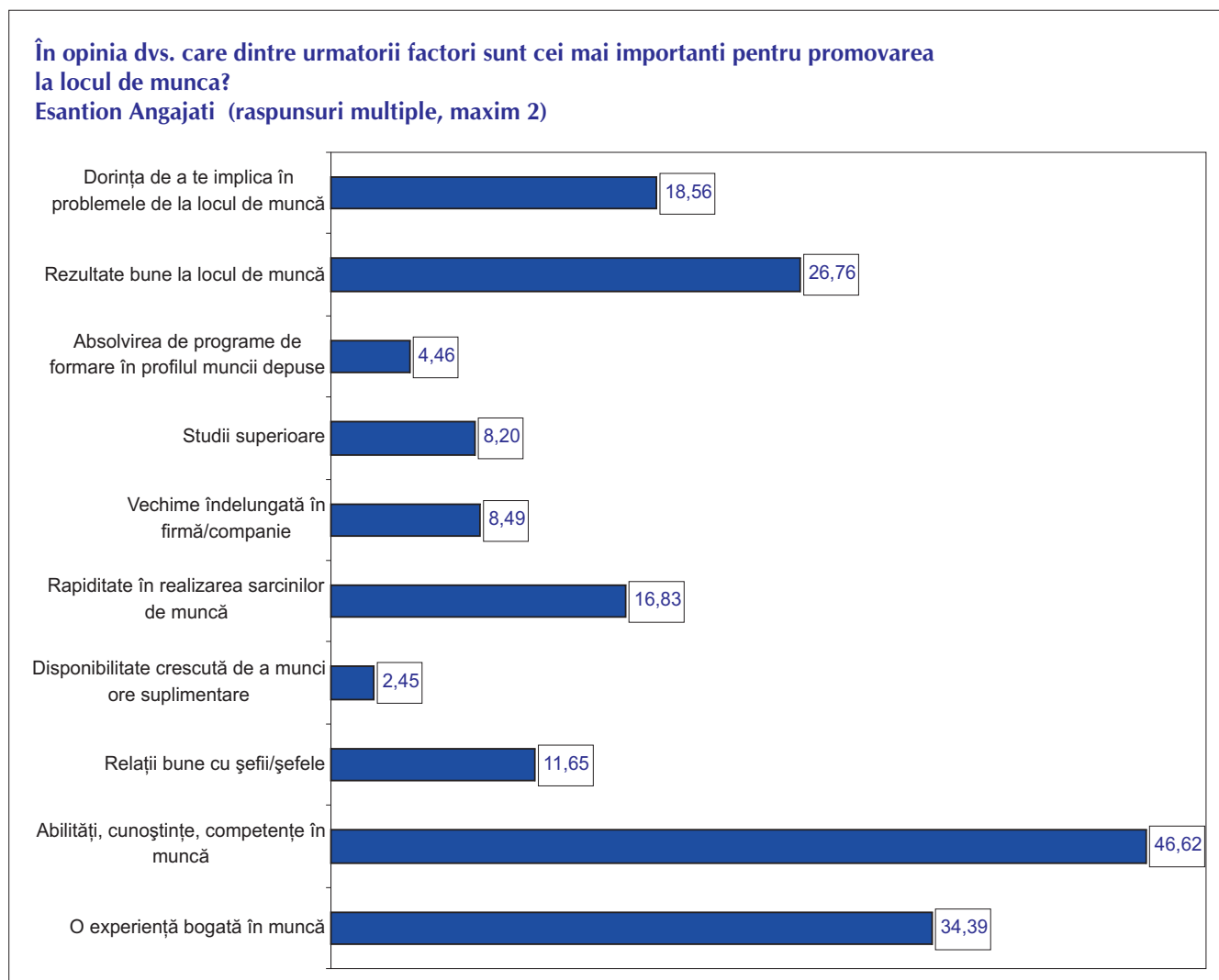
Doar 47% dintre manageri consideră că "rezultatele bune în muncă" au reprezentat unul din primii 3 factori care a contat în propria promovare.

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

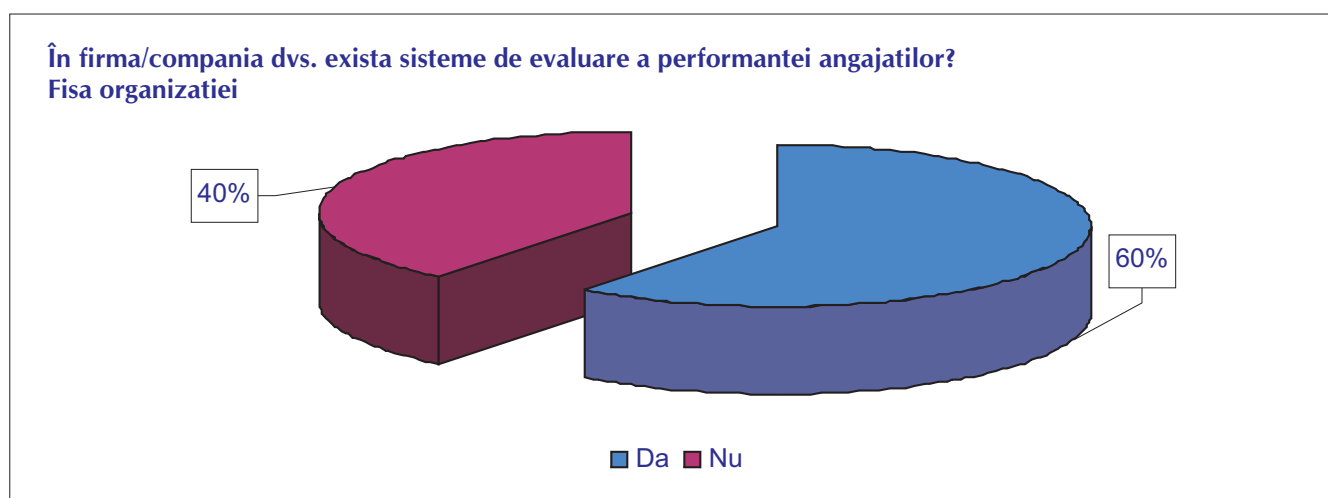


De două ori mai puțini angajați decât manageri consideră că “dorința de a te implica în problemele de la locul de muncă” este unul din primii doi factori care contează în promovare.

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

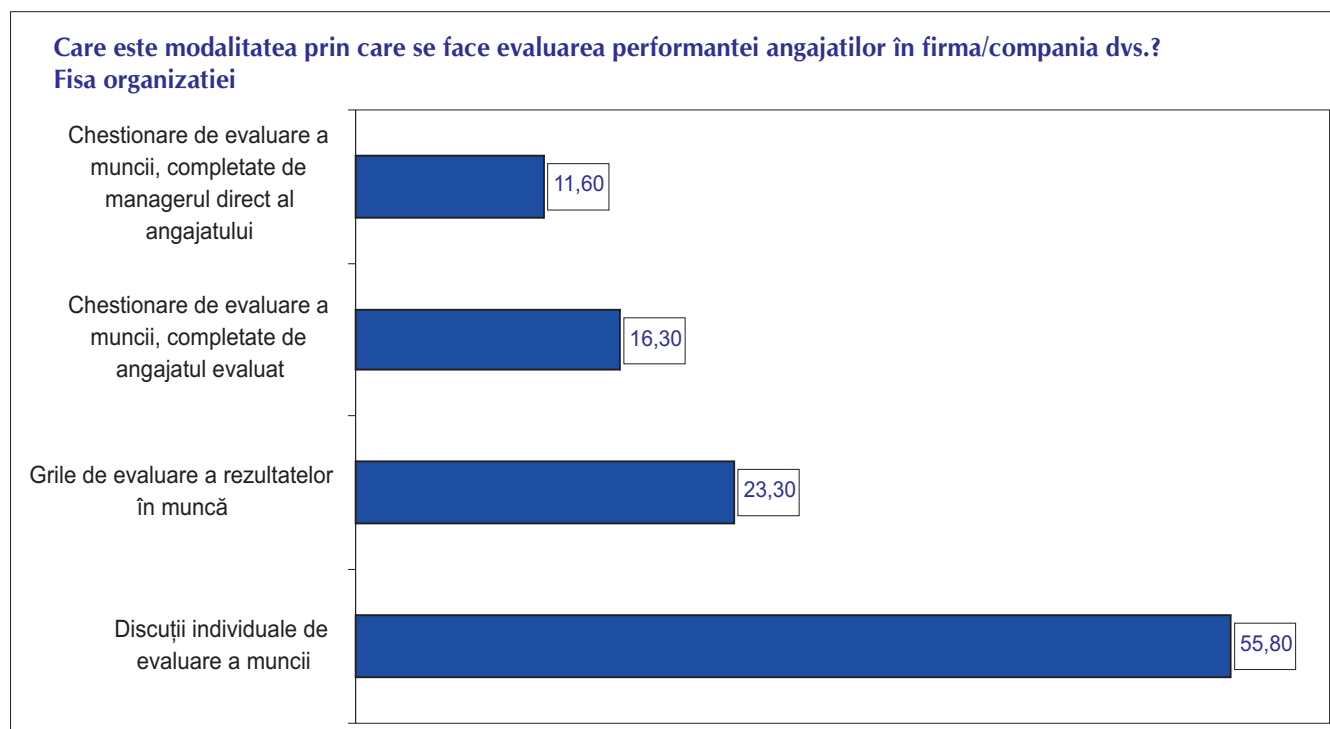


40% dintre organizațiile incluse în studiu declară că nu au sisteme de evaluare a performanței angajaților¹.



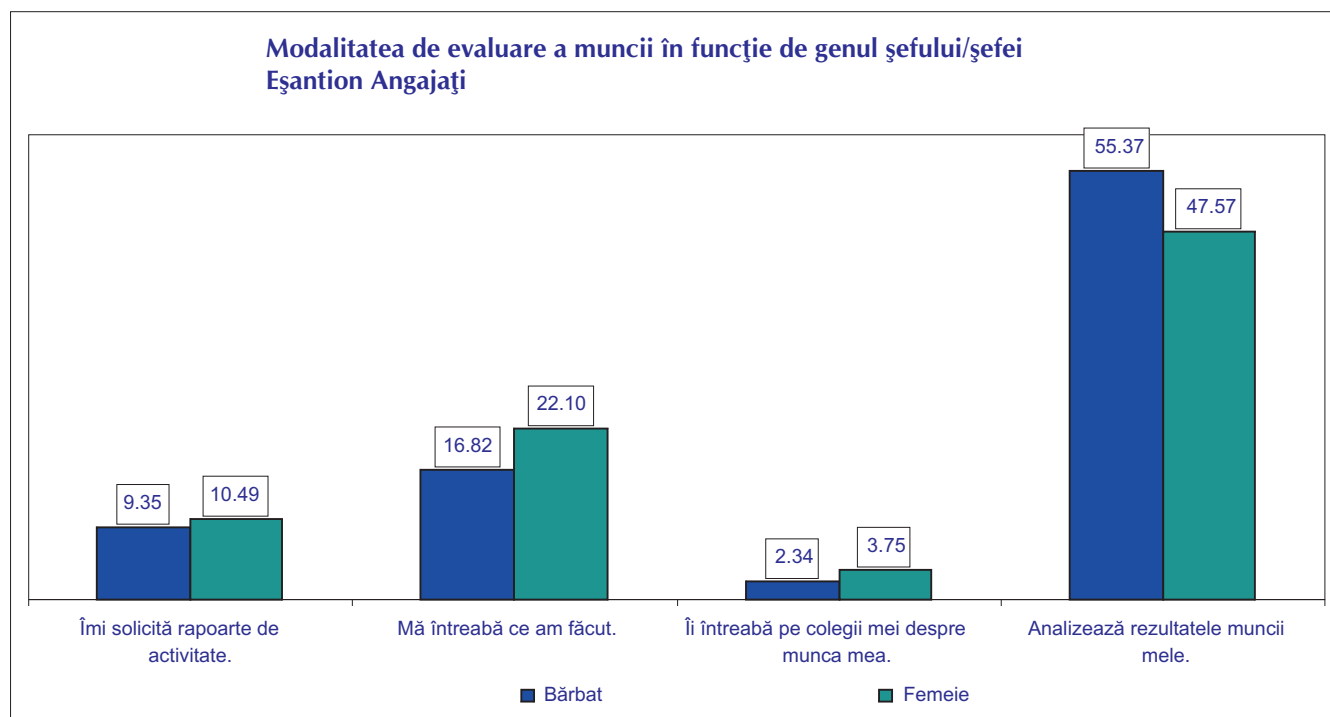
¹Fişa organizației este chestionarul completat de managerul de resurse umane sau inspectorul de personal din organizațiile incluse în cercetare.

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



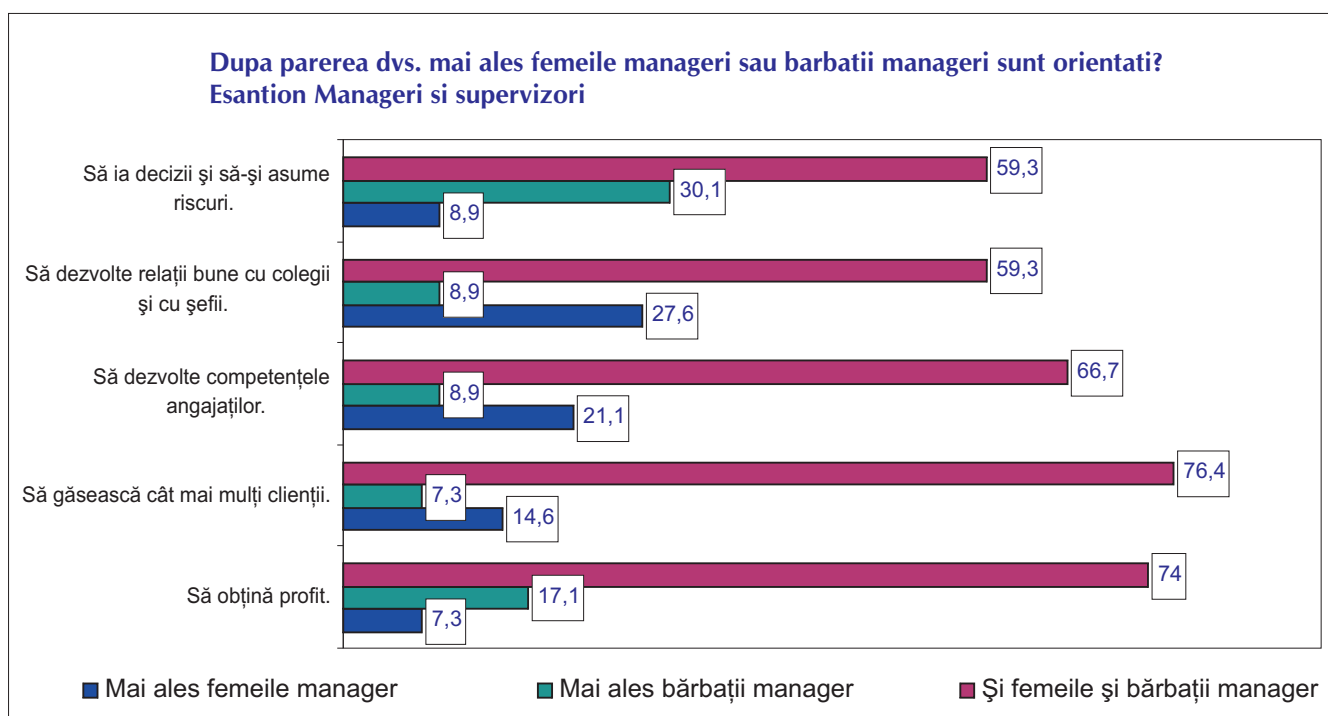
Nu există diferențe semnificative în ceea ce privește modalitatea de evaluare a muncii angajaților în funcție de sexul managerului direct (care îi coordonează).

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

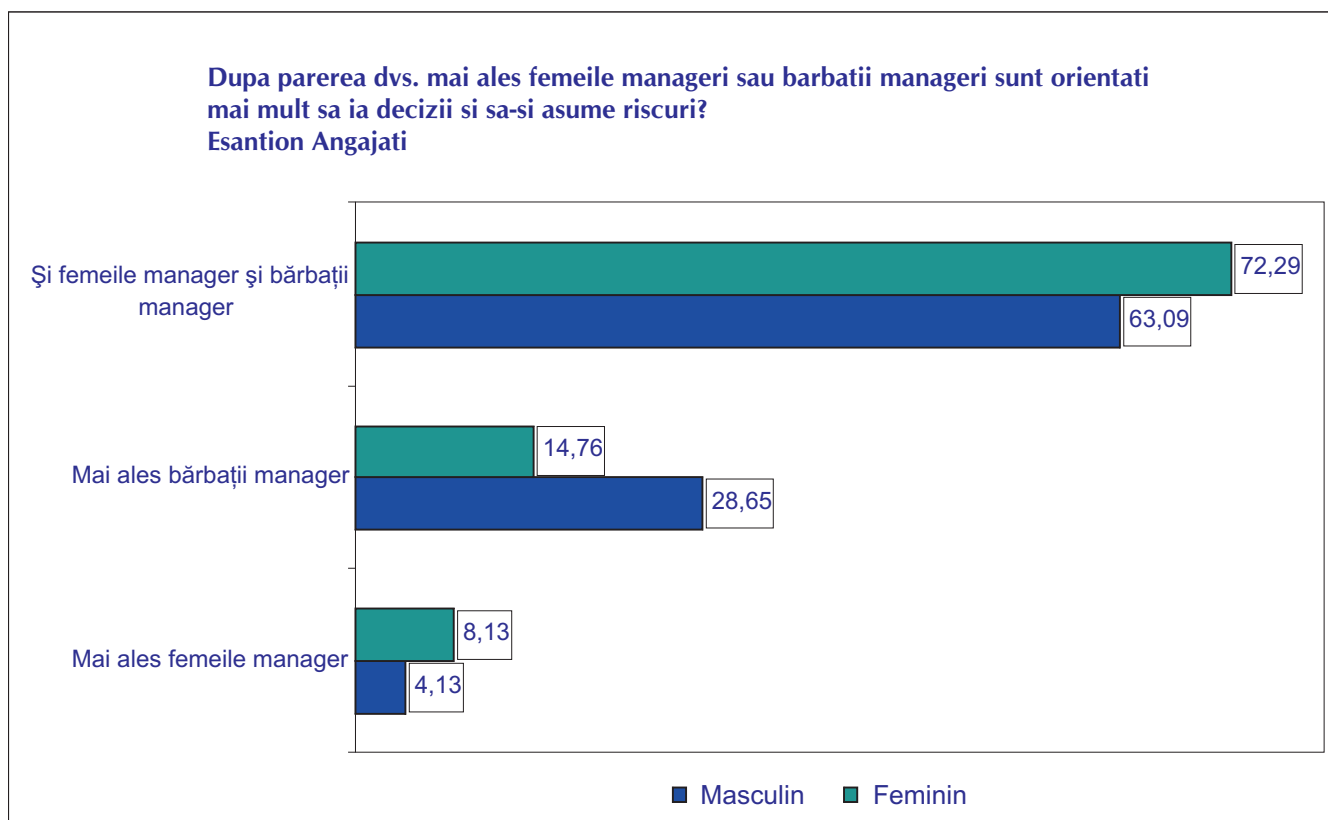


Un manager din 4 consideră că mai ales femeile manager sunt orientate către dezvoltarea relațiilor bune cu colegii și șefii.

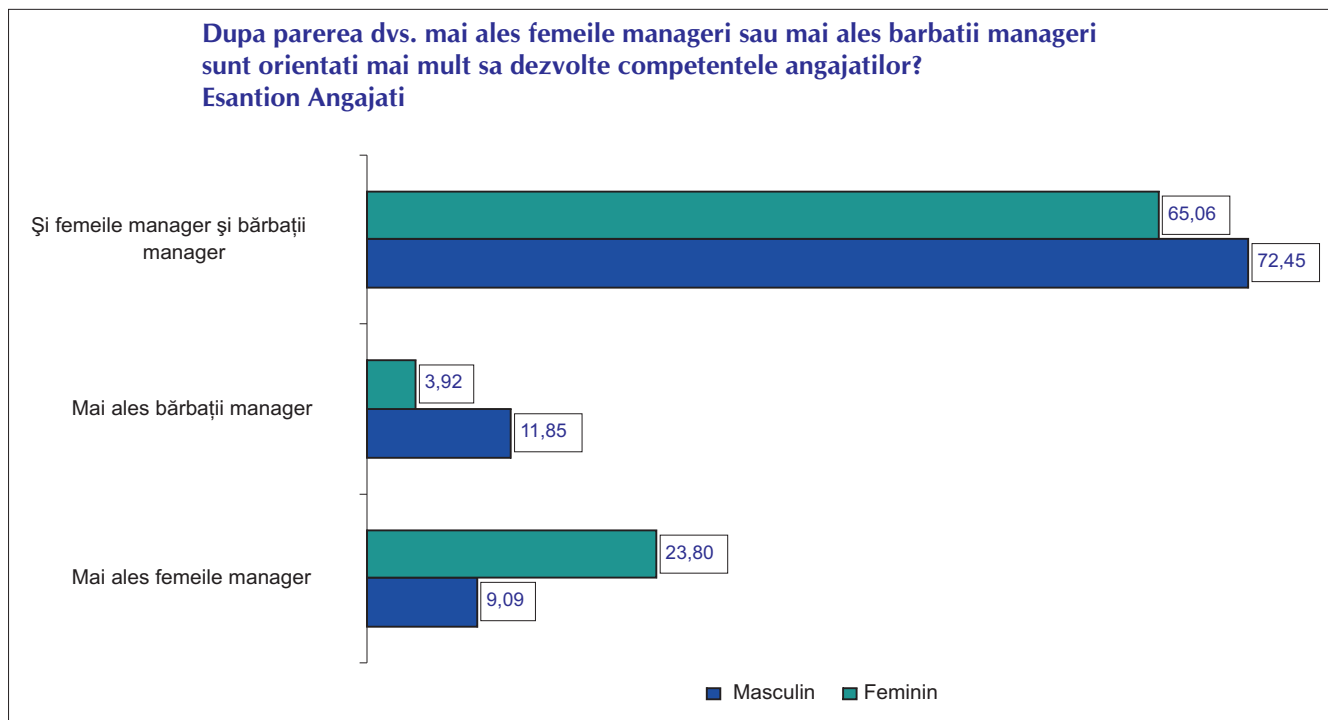
Un manager din 5 consideră că mai ales femeile manager sunt orientate către dezvoltarea competențelor angajaților.



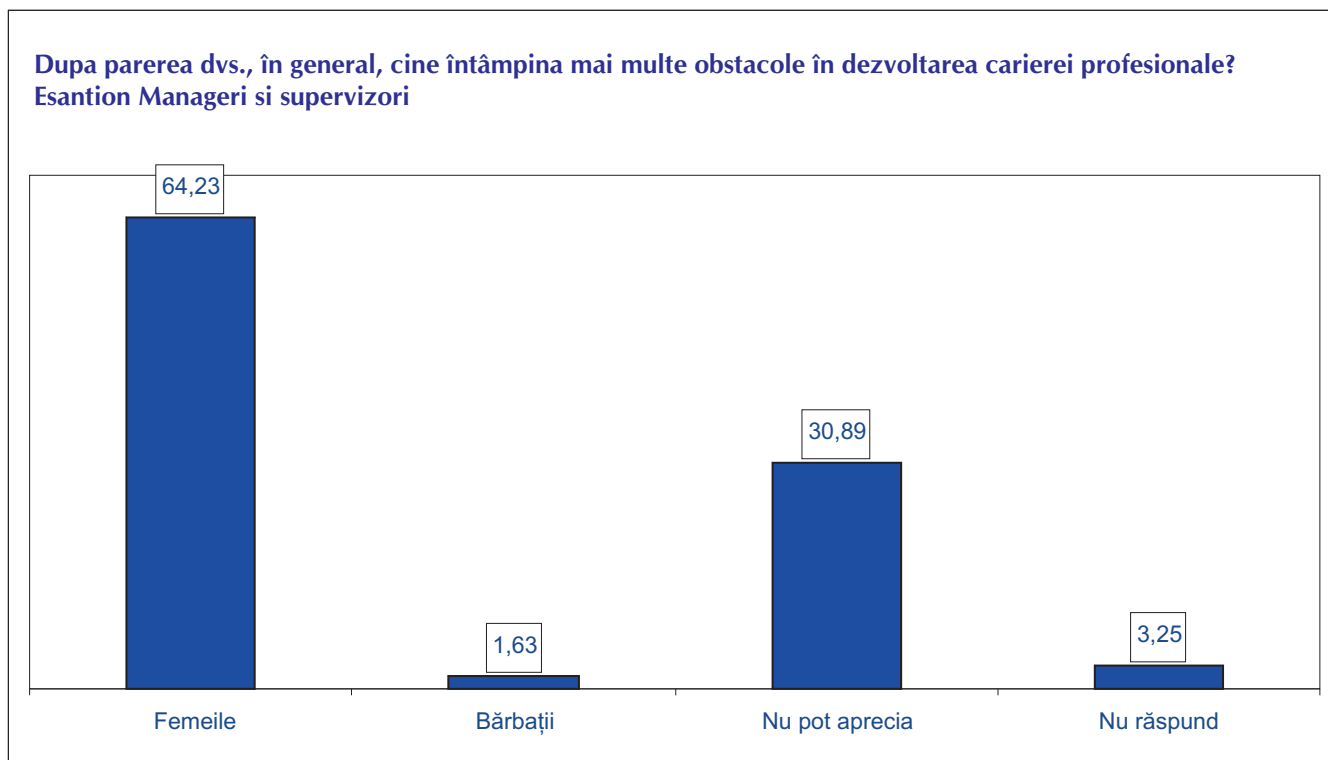
Proape un bărbat din 3 consideră că mai ales bărbații manager sunt orientați spre luarea deciziilor și asumarea riscurilor.



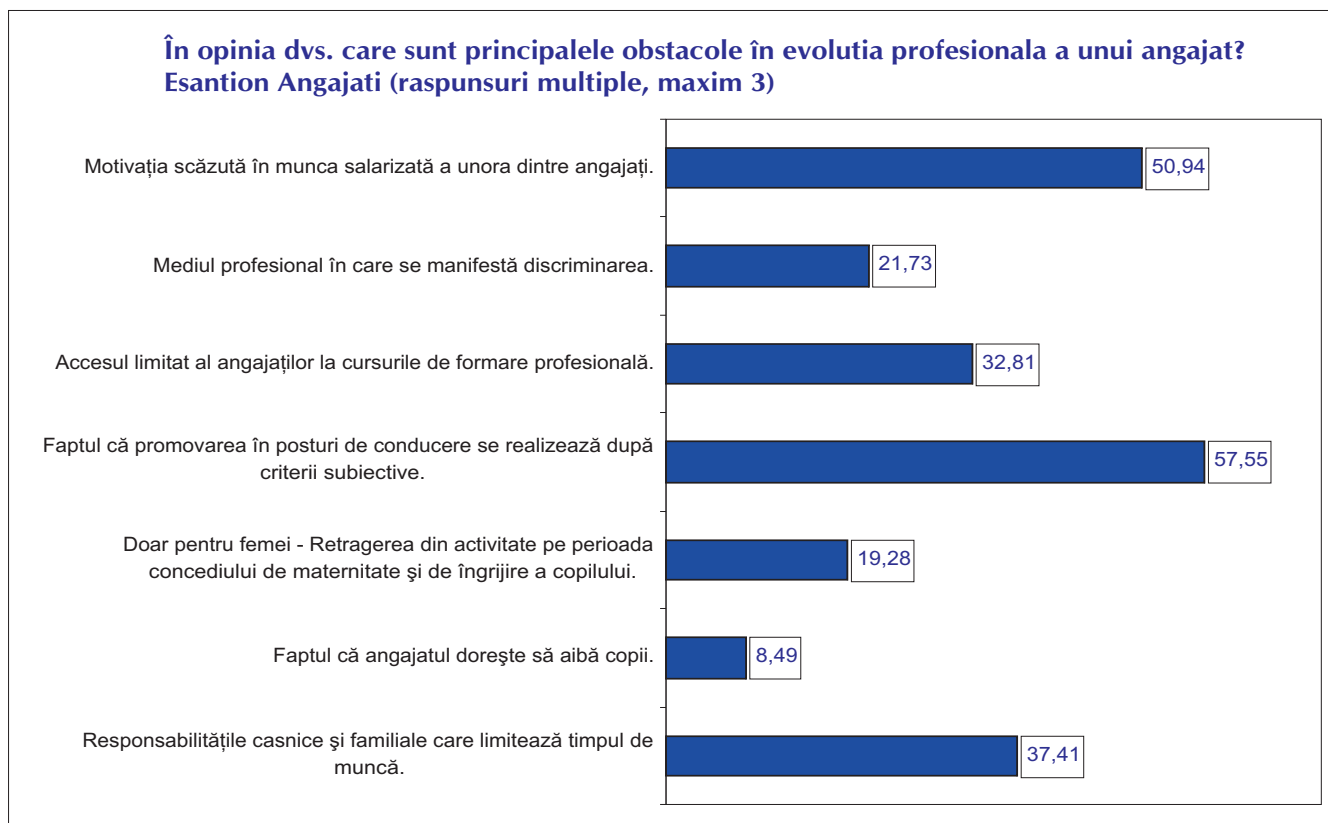
Mai mult de o femeie din 5 consideră că mai ales femeile manager sunt orientate către dezvoltarea competențelor angajaților.



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



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



Date calitative (4 focus grupuri cu angajați, 30 de interviuri cu manageri și consultanți în domeniul RU)

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

Modele de promovare.

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

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

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

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

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

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

Sisteme de evaluare a performanței în vederea promovării.

Un număr foarte mic din firmele vizate evaluează performanța angajaților folosindu-se de instrumente de resurse umane valide. Impresia generală este că acest capitol al proceselor de resurse umane este tratat de cele mai multe ori superficial,

considerat ușor de rezolvat prin mijloace proprii, adică bazat pe intuiție.

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

Criterii care stau la baza promovării.

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

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

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

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

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

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

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

Criterii de promovare.

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

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

„Din ce în ce mai multe companii mizează pe performanță și au sisteme de evaluare a performanțelor, management pe obiective ș.a.m.d. Un alt criteriu ar fi cel tradițional, al vechimii în firmă... n-aș crede că acest criteriu se mai folosește formal, ci informal... senioritatea, experiența sunt clar legate de performanță. Se presupune că, cu cât e mai vechi cu atât e mai competent, mai apt, cunoaște mai bine...”

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

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

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

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

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

Diferențe între femei și bărbați în ceea ce privește promovarea.

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

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

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

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

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

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

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

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

„Au altceva, un zâmbet, ceva, știi să se bage pe sub piele.”

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

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

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

Evaluarea managerilor de către angajați.

Angajații diferă în ceea ce privește modul de evaluare a performanței managerilor. Astfel, angajații cu studii superioare, indiferent că sunt bărbați sau femei își evaluează șefii în principal după competență (profesională și managerială). Angajații cu studii medii pun mai mare accent pe trăsăturile de caracter ale șefilor. Este apreciat un șef care arată respect față de angajatul său, care vorbește frumos, își respectă promisiunile și manifestă înțelegere.

Sisteme eficiente de evaluare a angajaților.

Unii specialiști în domeniul resurselor umane consideră că modalitățile cele mai eficiente de evaluare a angajaților sunt cele care combină criteriile de performanță și elemente din profilul personal al angajatului. (interviuri furnizori de servicii de personal)

Care poate fi impactul negativ al acestor opinii/situații?

- Se promovează în mai mică măsură după criterii obiective.
- Bărbații au mai multe șanse să fie promovați în poziții de top management.
- Lipsa unor criterii obiective de evaluare a performanțelor angajaților conduce la o evaluare incorectă a muncii și implicit la luarea unor decizii injuste.
- Angajații percep ca injuste unele decizii de promovare, fapt care-i determină să-și diminueze atașamentul față de organizație și astfel să aibă o performanță mai mică în muncă.

Ce se poate face?

Recomandări de acțiuni

Pentru manageri:

- Să specifice clar ce așteptări au de la angajați în termeni de performanță.
- Să identifice factorii care determină performanța acestor angajați și să încerce să evalueze munca acestora după aceleași criterii.
- Să comunice angajaților factorii pe care îi consideră determinanți pentru performanța lor și să verifice în ce măsură angajații înțeleg același lucru/identifică aceiași factori.
- Să acorde feedback pentru performanță angajaților pe care îi coordonează, cât mai des și nu doar la momentul evaluării.
- Să susțină angajații nou promovați, mai ales cei de pe poziții de management.

Pentru managerii de resurse umane:

- Să conceapă și să promoveze în organizație criterii cât mai obiective (axate pe performanță și rezultate) de promovare a angajaților.
- Să găsească metode cât mai adecvate de colectare a datelor despre performanța angajaților.
- Să asiste managerii ori de câte ori aceștia gestionează o situație de promovare a unui angajat.

În cazul angajatelor care doresc să promoveze pentru un post de management:

- Să ofere managerului cât mai multe informații despre performanța proprie.
- Să-și asume proiecte cât mai vizibile în organizație.
- Să ceară sprijin și feedback de la managerul direct privind propria performanță.
- Să-și analizeze opiniile și atitudinile față de management și leadership.
- Să analizeze impactul unor elemente din mediul organizațional asupra promovării sau dezvoltării sale.

Capitolul 3



Stiluri de management.

Cum „citim” aceste date?

Aspecte cheie care ne ajută să analizăm datele cercetării.

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

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

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

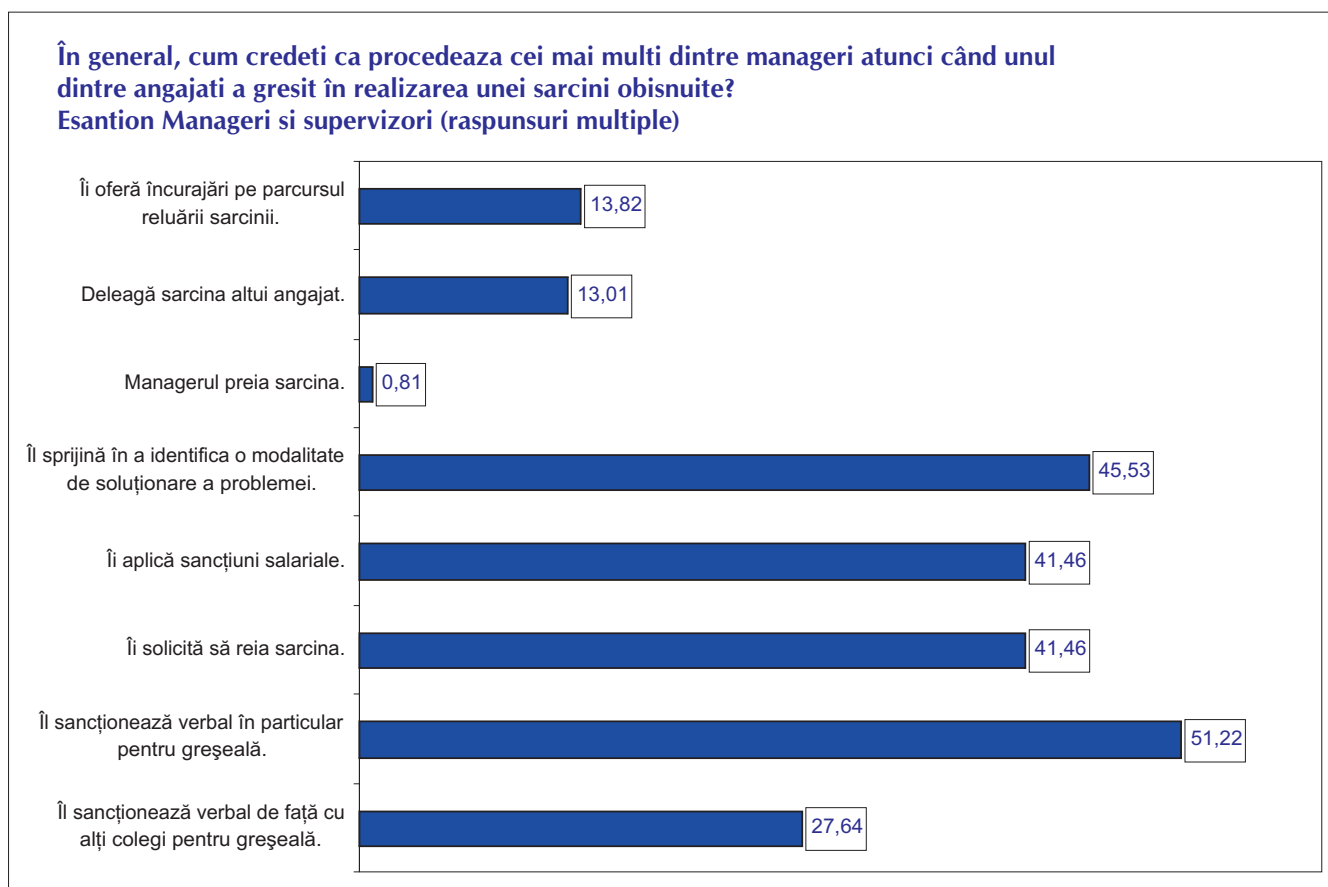
Ce spun datele acestui studiu

...că:

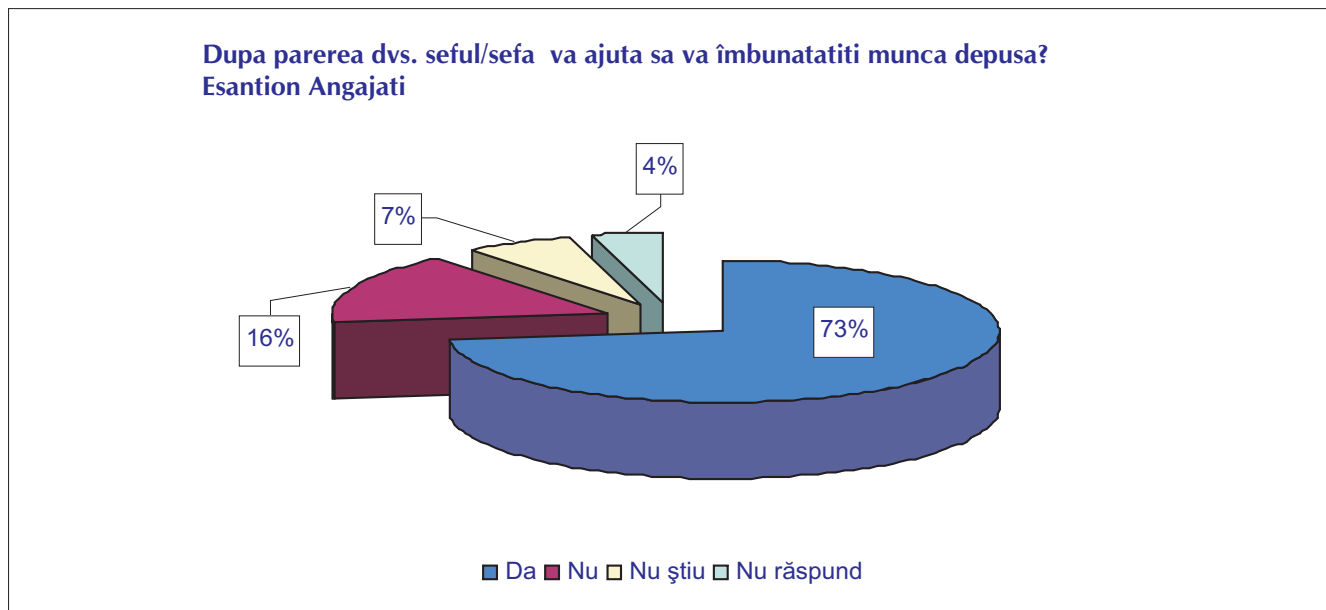
- Multe dintre metodele de management pe care managerii le aplică sunt axate pe pedeapsă.
- Mulți manageri declară că singura soluție pe care o au la dispoziție pentru a “eficientiza” angajații este amenințarea acestora cu concedierea.

Date cantitative (695 de angajați și 123 de manageri din 43 de organizații)

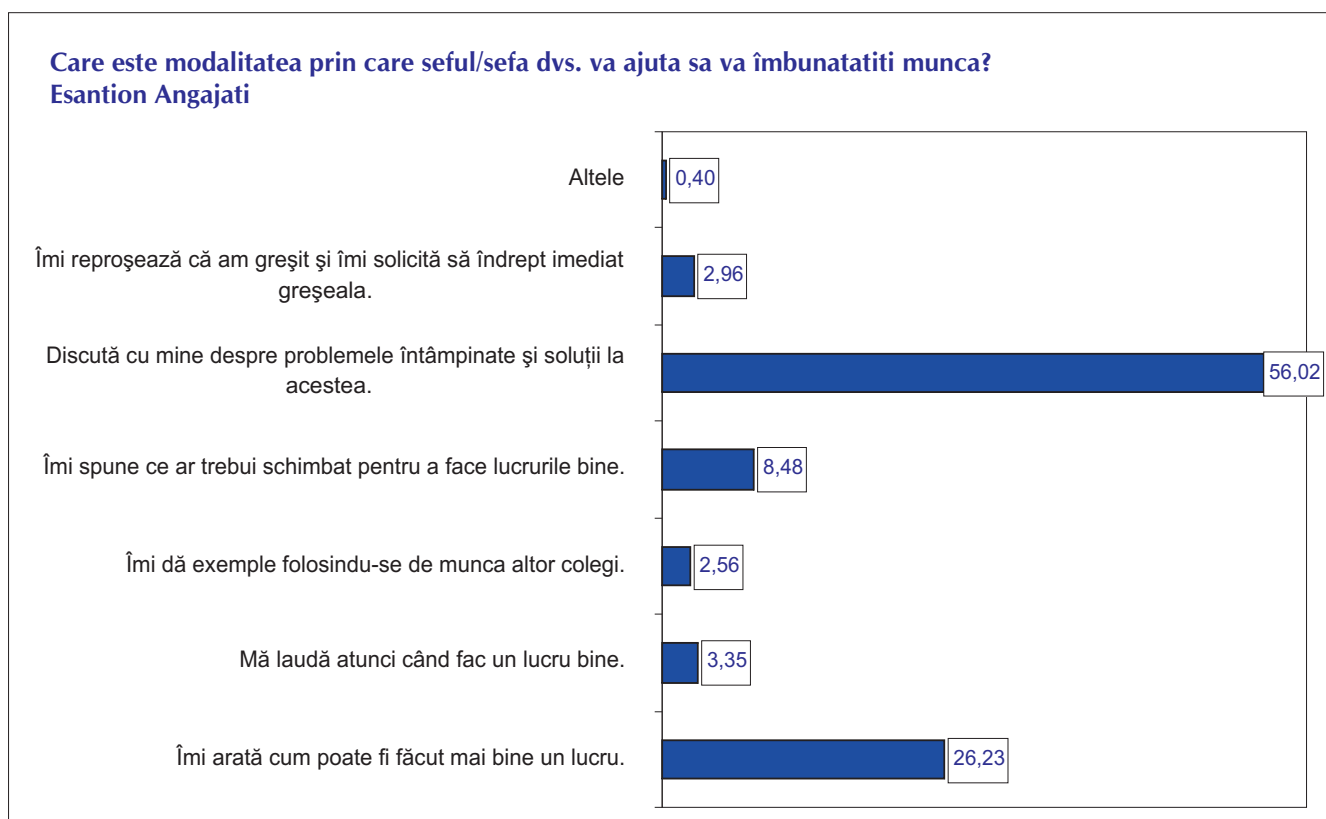
Managerii consideră că cei mai mulți dintre ei sancționează verbal angajații atunci când aceștia au greșit în realizarea unei sarcini.



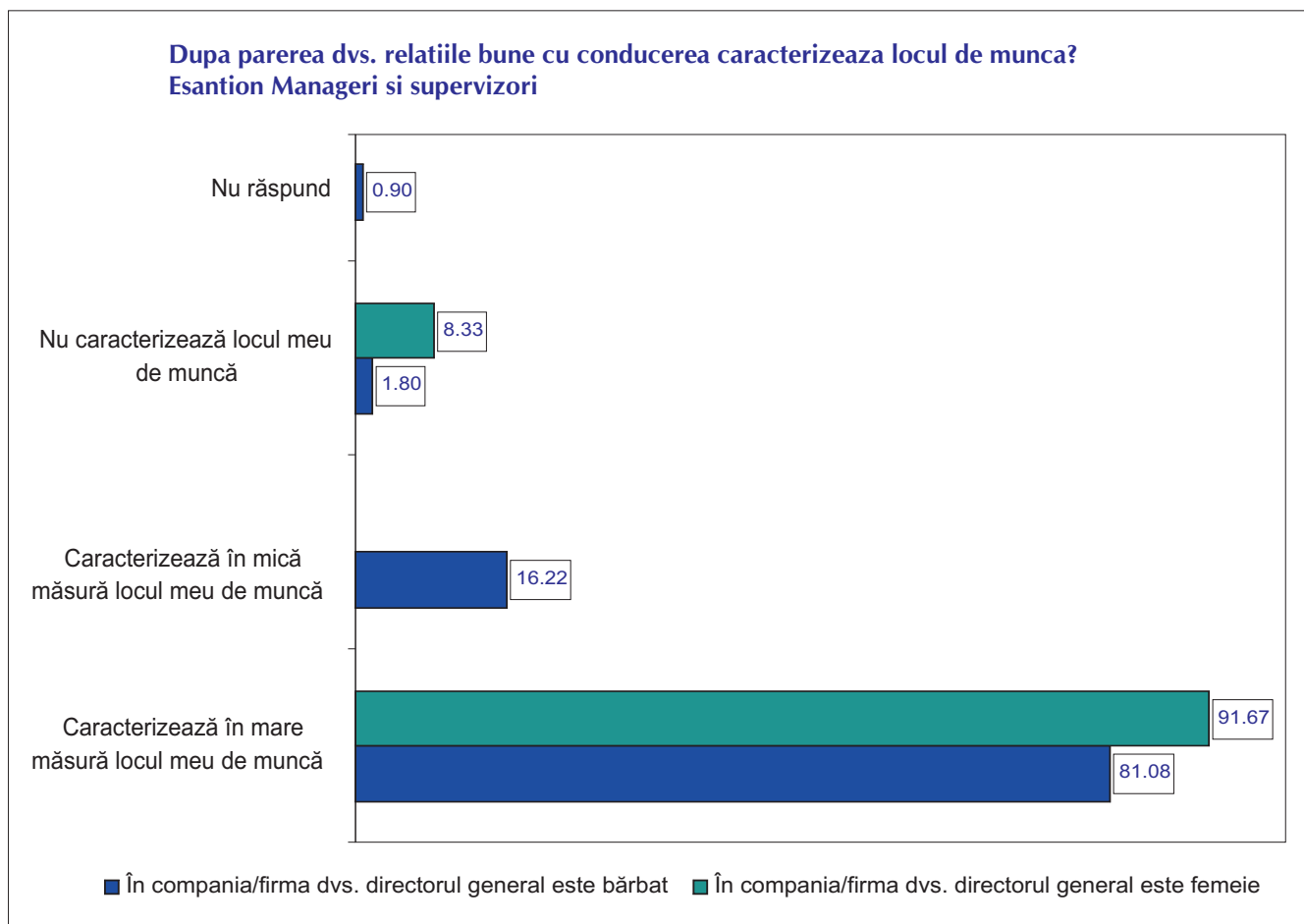
73% dintre angajați declară că șeful/șefa lor îi ajută să-și îmbunătățească munca. Mai mult de un angajat din 6 declară că șeful/șefa lui nu-l ajută să-și îmbunătățească munca.



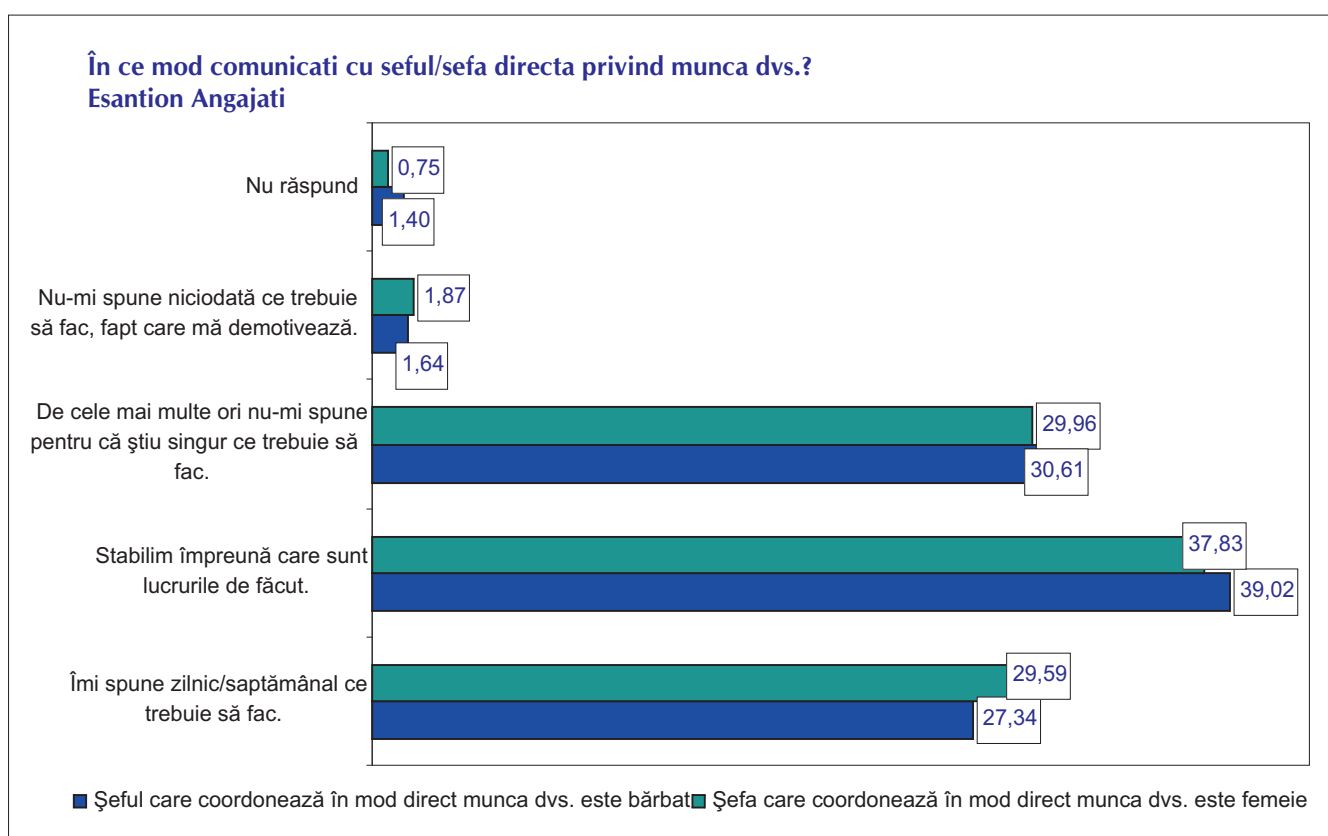
Jumătate dintre angajații care își îmbunătățesc munca cu ajutorul șefului/șefei lor, declară că acest fapt se întâmplă pentru că discută cu aceștia despre probleme și soluții.



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



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



Date calitative (4 focus grupuri cu angajați, 30 de interviuri cu manageri și consultanți în domeniul RU)

Femeile în management și parteneriatele de valoare.

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

Femeile manager și riscul.

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

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

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

Stiluri de management diferite.

Ceea ce fac managerii în anumite situații de muncă (evaluare, îndrumare, recompensarea angajaților) diferă în funcție de vârsta și genul managerilor. Astfel, managerii mai în vârstă plasează angajații mai puțin eficienți în posturi în care nu pot greși foarte mult. Managerii tineri acordă o mai mare atenție angajatului și investesc un efort mai mare în a-l integra, în a-l implica. Abia după ce implicarea se va produce și se va cere și eficiență. (focus grupuri cu angajați)

Amenințarea cu concedierea, singura modalitate de a-i determina pe angajați să muncească mai bine.

Managerii consideră că singura modalitate de a îi determina pe angajați să muncească mai bine este amenințarea cu concedierea. Măsura este luată însă doar în cazuri excepționale, când angajatul face o eroare foarte gravă sau când nu reușește să se implice în grupul de muncă. (interviuri cu manageri)

Care poate fi impactul acestor situații/opinii?

- În situația în care managerul utilizează în special metode de pedeapsă (ex.: amenințarea cu concedierea), relația dintre acesta și angajat se deteriorează, mai mult angajatul nu-și îmbunătățește munca pentru că nu află ce trebuie să facă și cum să facă sarcina pe care a greșit-o.

Ce se poate face?

Recomandări de acțiuni

Pentru manageri:

- Să specifice clar ce așteptări au de la angajați în termeni de performanță.
- Să acorde feedback angajaților imediat după ce aceștia au făcut/au îndeplinit o sarcină.
- Să primească și să încurajeze solicitările angajaților de a clarifica unele așteptări/nelămuriri.

Pentru manageri de resurse umane:

- Să organizeze cursuri de formare pentru manageri prin care aceștia să învețe cum să facă managementul performanței angajaților zi de zi, cum să comunice angajaților aspecte despre performanță, cum să mențină comportamentele performante ale angajaților.
- Să identifice atitudinile managerilor privind coordonarea angajaților și în special a acelor atitudini sau opinii care pot avea un impact negativ.

Pentru angajați:

- Să ceară șefului feedback despre propria performanță.
- Să ceară sprijin șefului și colegilor săi, ori de câte ori se întâlnește cu o sarcină nouă, dificilă.
- Să verifice dacă a înțeles același lucru ca șeful său, atunci când acesta i-a comunicat un aspect despre munca sa sau despre o sarcină.
- Să solicite asigurarea condițiilor necesare îndeplinirii sarcinilor de muncă.

Capitolul 4



Satisfacția în muncă a
angajaților.

Cum „citim” aceste date?

Aspecte cheie care ne ajută să analizăm datele cercetării.

La ce se referă satisfacția în muncă a angajaților? De ce este importantă pentru organizație?

Satisfacția în muncă a angajaților este una dintre cele mai studiate teme în cadrul cercetărilor organizaționale, în ultimele patru decenii.

Definită ca nivelul trăirilor/emoțiilor pozitive ale angajatului față de rolul său de la locul de muncă, satisfacția influențează atașamentul angajatului (sentimentele sale de loialitate) față de organizație. De altfel, cele două teme (satisfacție și atașament) sunt studiate împreună de multe ori.

Deși cele două concepte se referă la atitudini și orientări ale angajatului, impactul lor asupra comportamentelor acestuia este foarte mare, în special asupra comportamentelor legate de rezolvarea sarcinilor de muncă și asupra celor de a rămâne în organizație sau de a pleca din aceasta.

Studiile au arătat că angajatul cu emoții pozitive față de locul său de muncă are sentimente de loialitate față de organizație, muncește la un nivel de performanță ridicat și rămâne în organizație.

Pe de altă parte angajatul cu emoții negative față de locul și rolul său de muncă, nu are un sentiment de loialitate față de organizație, muncește la un nivel scăzut de performanță și dorește să plece din organizație.

Având acest mare impact asupra performanței angajaților și menținerii acestora în organizație, satisfacția este un obiectiv pentru multe companii.

Ce determină satisfacția în muncă a angajaților?

Cercetările realizate pe această temă menționează o serie de factori. Unii dintre aceștia sunt pozitivi pentru că sporesc gradul de satisfacție, alții sunt negativi pentru că diminuează acest grad.

Factori pozitivi sunt:

- Existența șanselor de promovare;
- Justețea în luarea și implementarea deciziilor;
- Suportul colegilor (gradul de atenție acordat de colegii aflați pe poziții similare în organizație);
- Suportul managerului direct sau ale supervisorului (gradul de atenție acordat de angajatul aflat în poziția superioară);
- Autonomia (gradul în care angajații exercită autonomie în realizarea sarcinilor de muncă);
- Plata (remunerația primită pentru munca realizată în organizație);
- Implicarea în sarcinile de muncă (câte sarcini este dispus angajatul să realizeze).

Factori negativi sunt:

- Rutina (gradul în care sarcinile postului sunt repetitive);
- Încărcătura postului (cantitatea de performanță solicitată de post);
- Conflictul de rol (gradul în care așteptările privind postul sunt incompatibile);
- Ambiguitatea rolului (gradul în care așteptările privind postul sunt neclare);
- Stresul generat de post (gradul în care experiența angajatului nu este suficientă pentru a performa în postul său).

Factorii pozitivi se referă la percepții ale angajaților și ne arată că:

- Percepțiile angajatului privind șansele sale de promovare sunt direct legate, în mod pozitiv, de satisfacția sa în muncă. Simplu spus: angajatul va fi mai satisfăcut de locul său de muncă atunci când consideră că are șanse de a fi promovat, decât atunci când consideră că nu are șanse.
- Angajatul va fi mai satisfăcut de locul său de muncă atunci când crede că deciziile și acțiunile în organizație sunt juste/drepte, decât atunci când consideră că acestea nu sunt.
- Angajatul va fi mai satisfăcut de locul său de muncă atunci când consideră că beneficiază de suportul colegilor și al șefului, decât atunci când consideră că nu are acest suport.

În cazul factorilor negativi, aceștia ne arată că:

- Un angajat va fi mai nemulțumit de postul său atunci când consideră că acesta implică foarte multă rutină, decât în cazul în care nu are această percepție.
- Angajatul va fi mai nemulțumit de postul său dacă consideră că sarcinile sunt neclare, incompatibile sau că el nu are suficientă experiență pentru postul pe care îl ocupă, decât în situația în care nu are această percepție.

Dintre factorii menționați cel mai controversat se referă la plată. Unele studii arată că plata nu determină în mod semnificativ satisfacția angajaților, ea însăși este o componentă importantă a corectitudinii cu care se iau și se

implementează deciziile în organizație.

Dintre factorii descriși, doar unii influențează direct commitment-ul (implicarea) angajaților față de organizație (șansele de promovare, justețea în luarea și implementarea deciziilor, suportul managerului). Cu alte cuvinte, dacă un angajat nu are șanse de a fi promovat, consideră că nu există justețe în deciziile care se iau și nu beneficiază de suportul managerului său, va avea un sentiment redus de loialitate față de organizație, iar decizia sa va fi de a părăsi organizația.

Ce spun datele acestui studiu

...că:

- Managerii declară că sunt mai satisfăcuți de locul lor de muncă decât angajații.

	Angajați	Manageri
Foarte satisfăcut de locul de muncă	4,2%	13,0%
Satisfăcut de locul de muncă	49,5%	64,2%
Nici satisfăcut, nici nesatisfăcut	34,7%	19,5%
Nesatisfăcut	6,9%	3,3%

- Mai mulți manageri decât angajați declară că au autonomie în ceea ce privește locul lor de muncă, că pot decide ce și când să facă un anumit lucru.

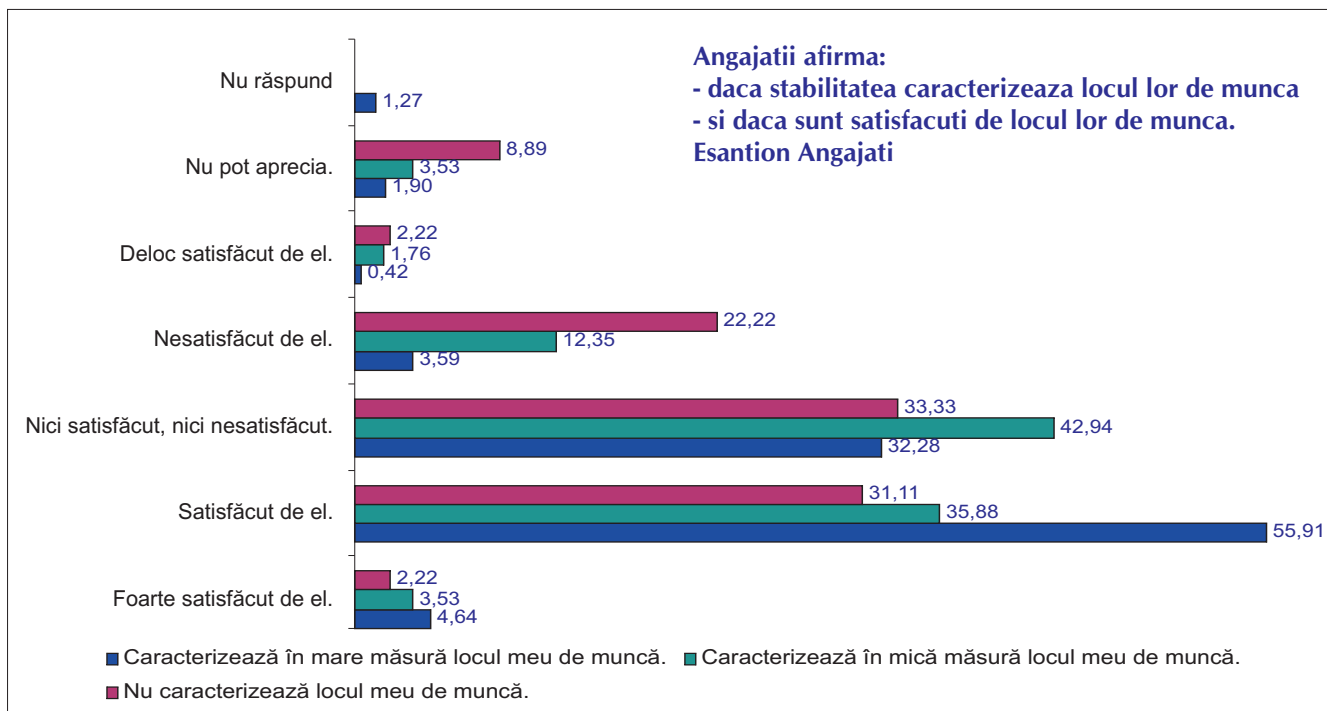
Autonomia (un loc de muncă în care poți decide ce și când să faci un anumit lucru)	Angajați	Manageri
Caracterizează în mare măsură locul de muncă	33,2%	69,1%
Caracterizează în mică măsură locul de muncă	35,1%	24,4%
Nu caracterizează locul de muncă	29,9%	5,7%

- 43,9% dintre manageri, față de 30,2 % dintre angajați, declară că au oportunități de promovare și dezvoltare la locul lor de muncă.
- 82,1% dintre manageri, față de 72,2% dintre angajați, declară că au relații bune cu conducerea.
- 51,2% dintre manageri, față de 29,1% dintre angajați, declară că au un salariu atractiv.

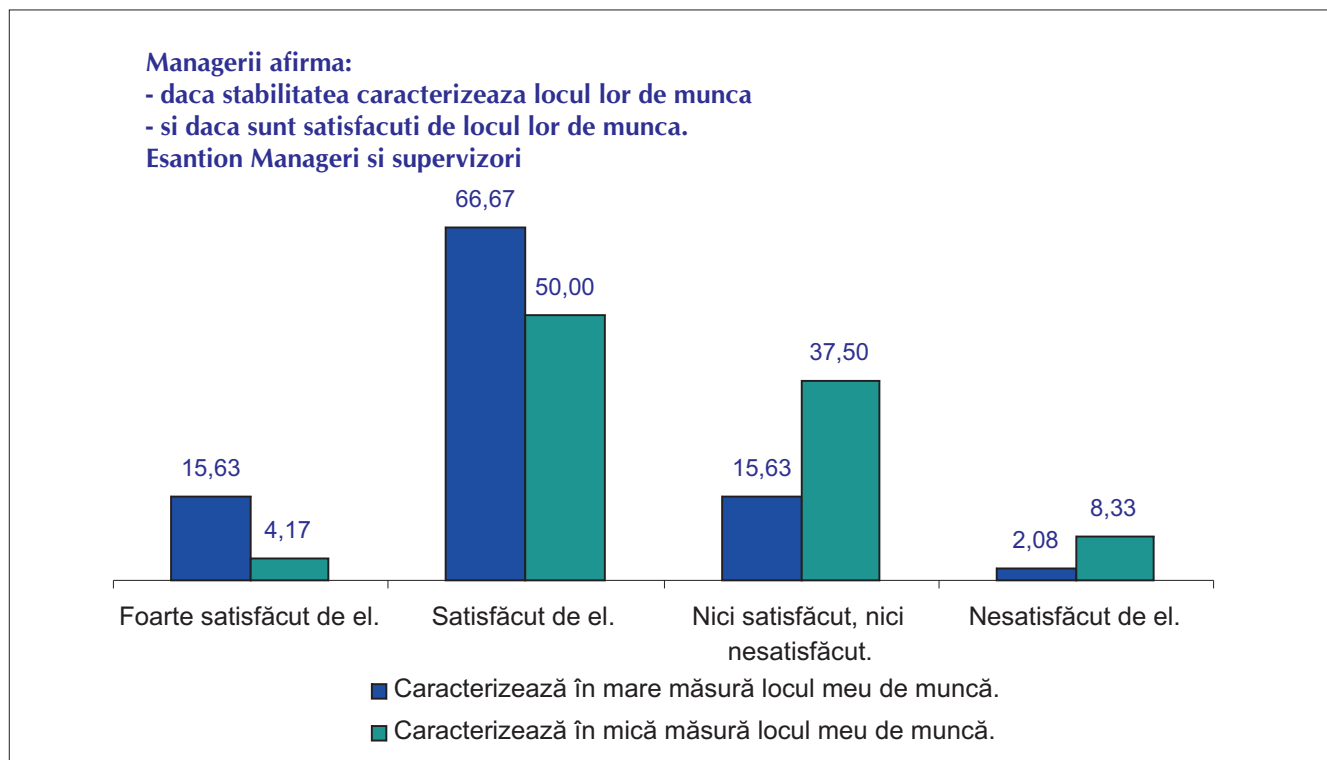
Per ansamblu managerii și angajații satisfăcuți sau foarte satisfăcuți de locul lor de muncă sunt în mare măsură cei care au relații bune cu colegii și conducerea, un loc de muncă stabil, un salariu atractiv, oportunități de promovare și dezvoltare, autonomie a sarcinilor de muncă.

Date cantitative (695 de angajați și 123 de manageri din 43 de organizații)

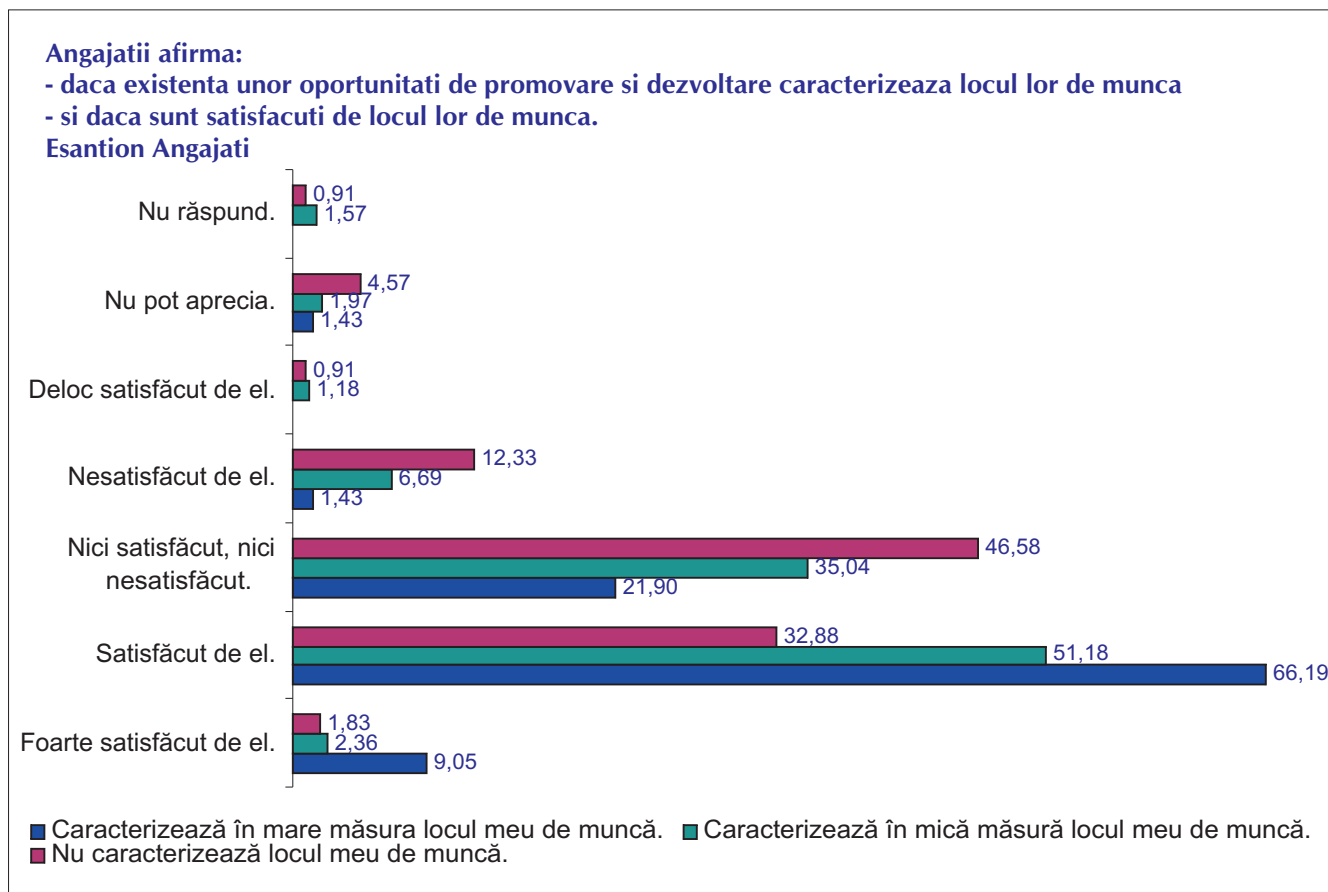
Peste 60% dintre angajații care declară că au un loc de muncă stabil, sunt satisfăcuți de locul lor de muncă.



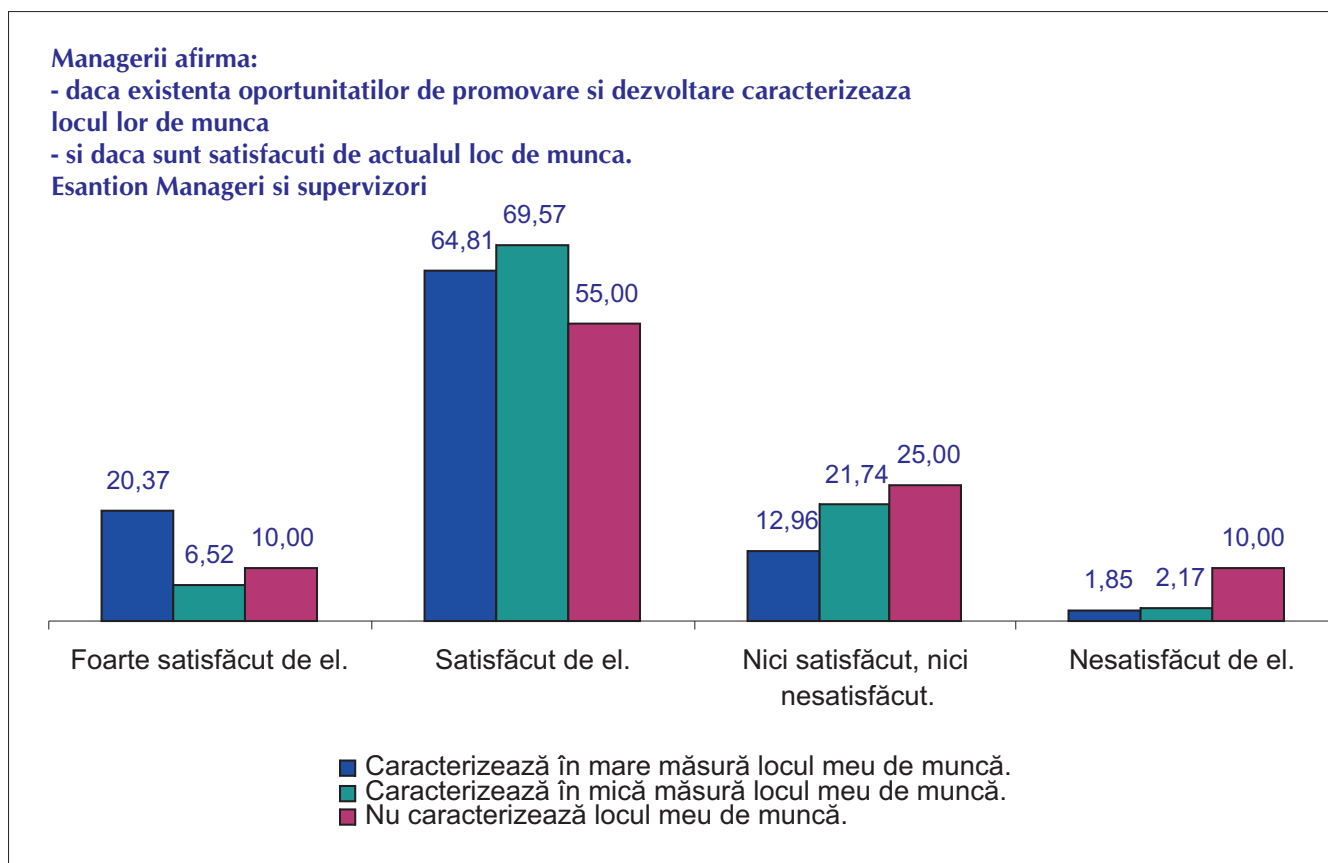
Peste 80% dintre managerii care declară că au un loc de muncă stabil, sunt satisfăcuți de locul lor de muncă.



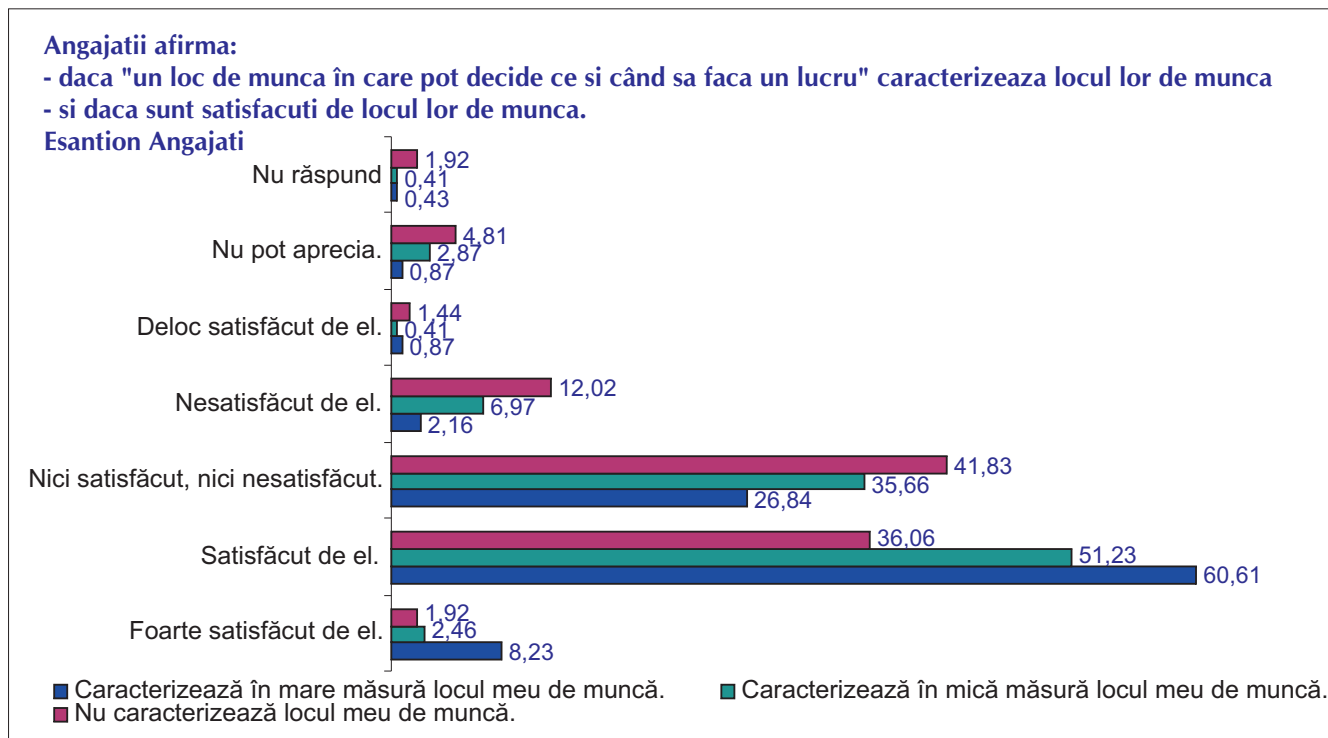
Peste 75% dintre angajații care declară că au oportunități de promovare și dezvoltare, sunt satisfăcuți de locul lor de muncă.



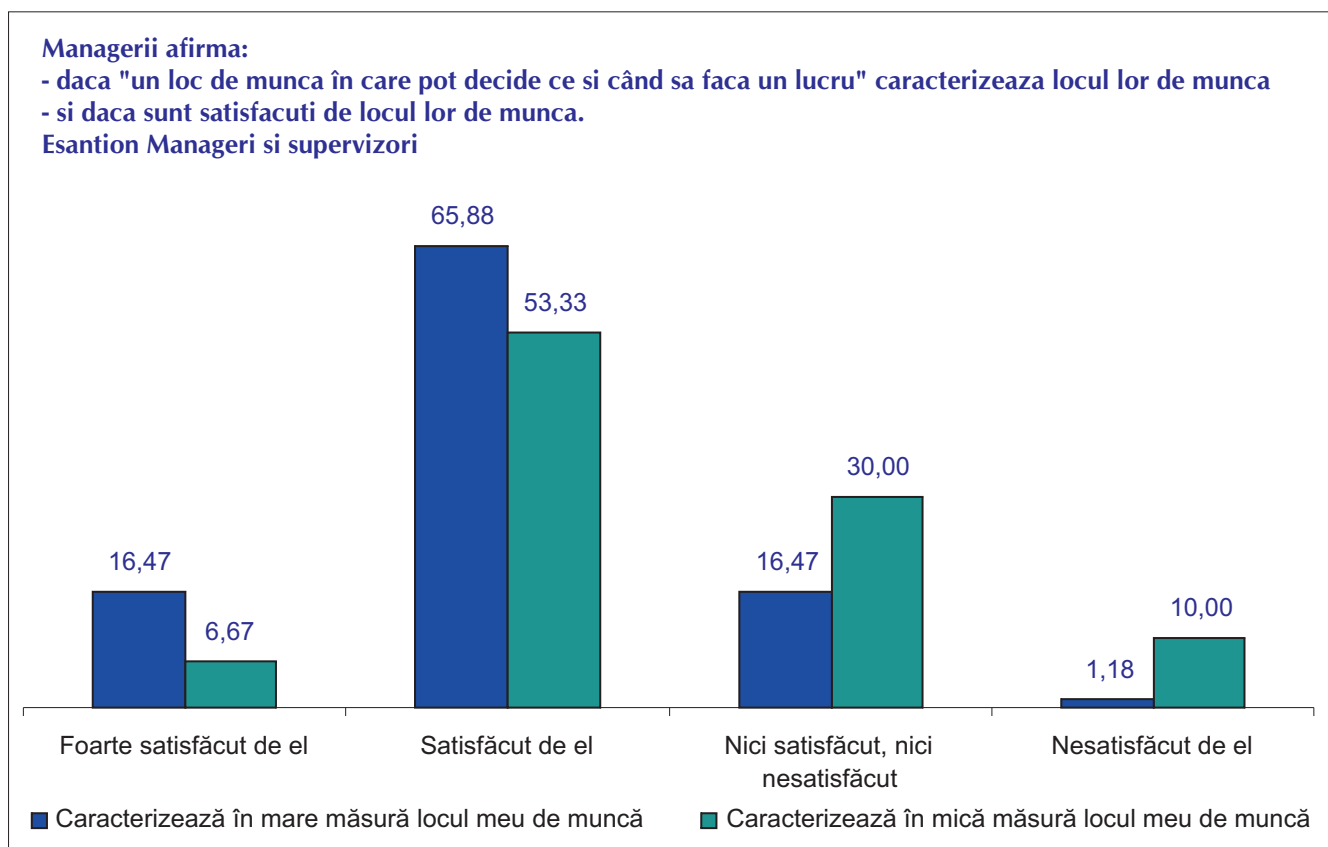
Peste 85% dintre managerii care declară că au oportunități de promovare și dezvoltare, sunt satisfăcuți de locul lor de muncă.



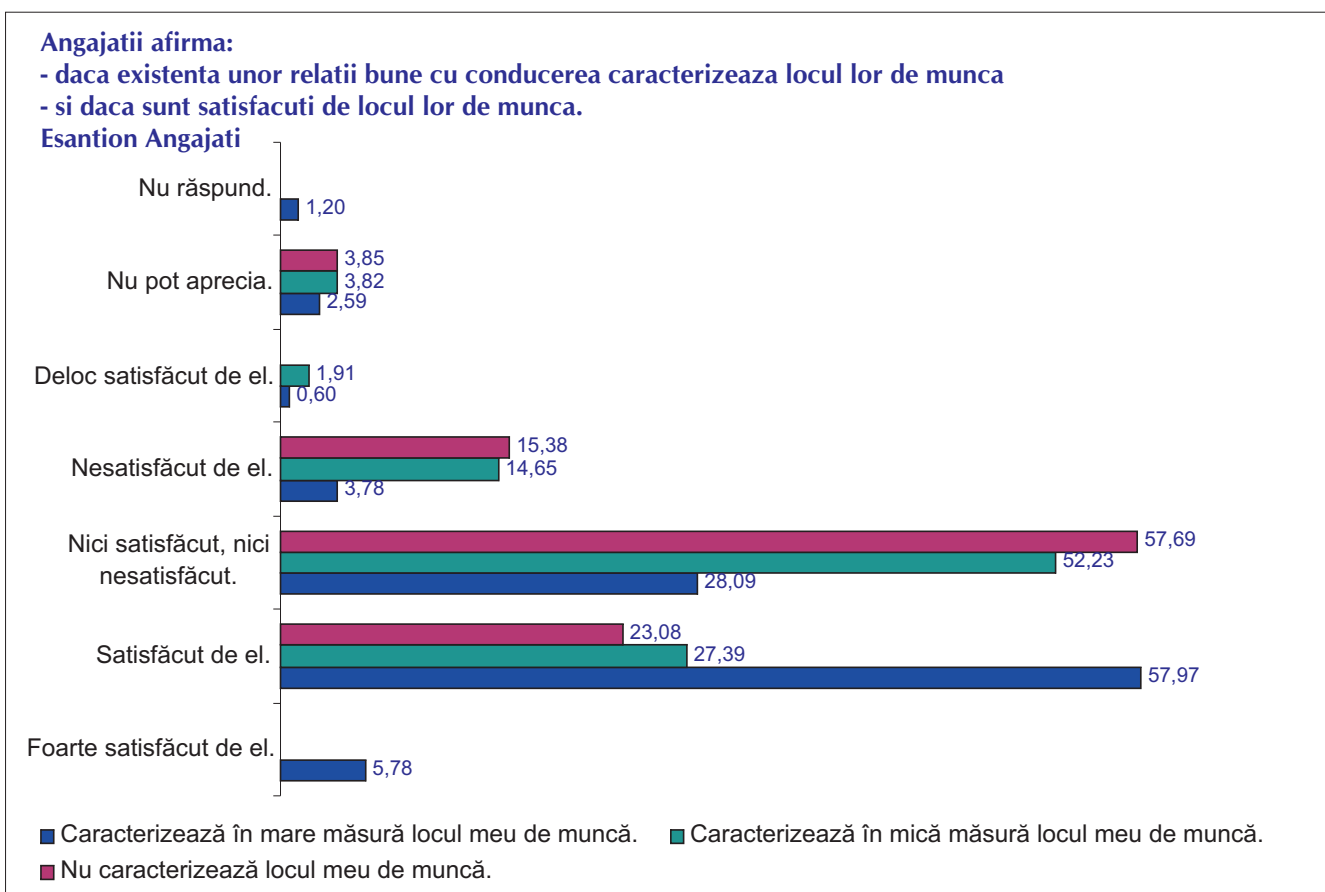
Aproape 70% dintre angajații care declară că au un loc de muncă în care pot decide ce și când să facă un anumit lucru, sunt satisfăcuți de locul lor de muncă.



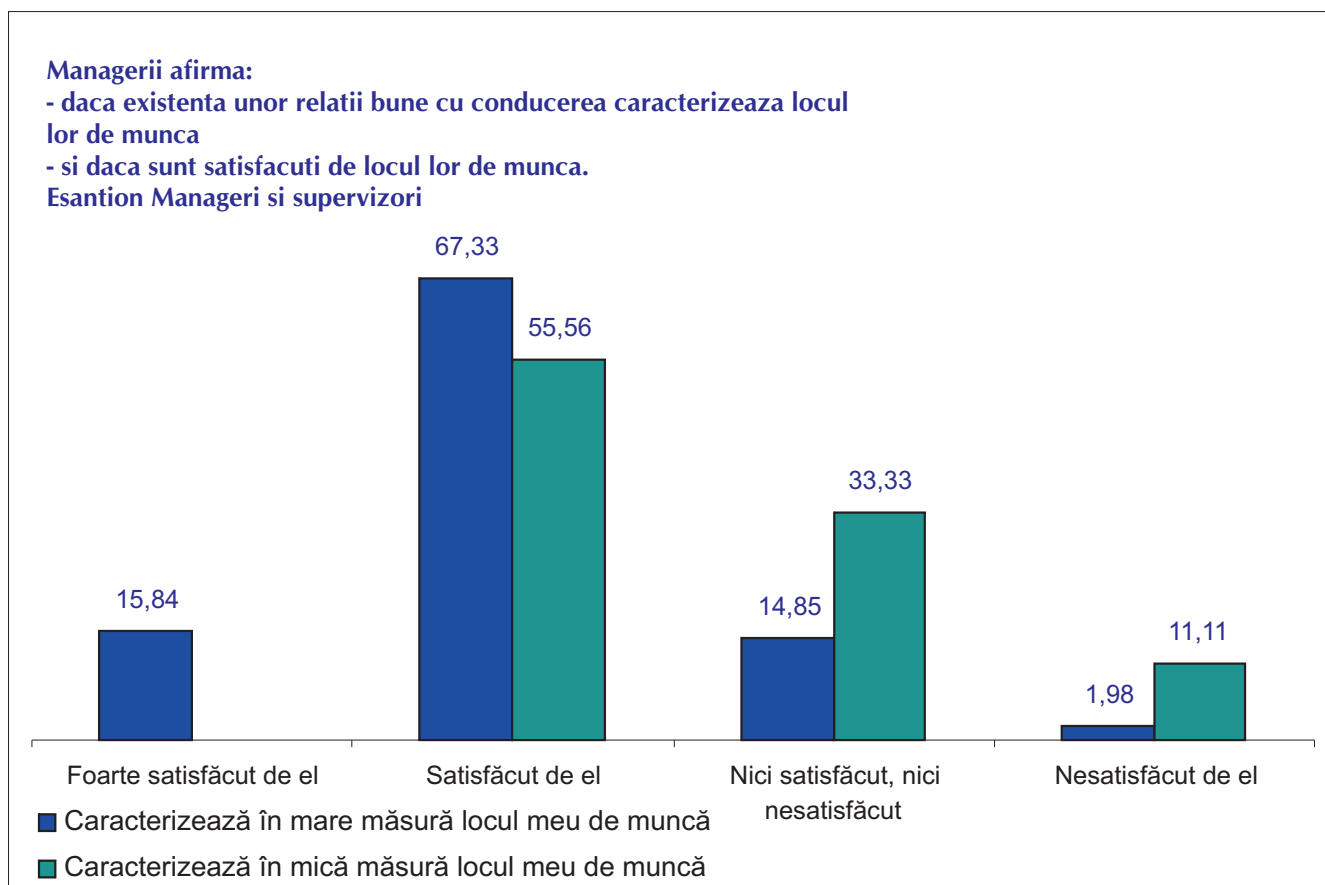
Peste 80% dintre managerii care declară că au un loc de muncă în care pot decide ce și când să facă un anumit lucru, sunt satisfăcuți de locul lor de muncă.



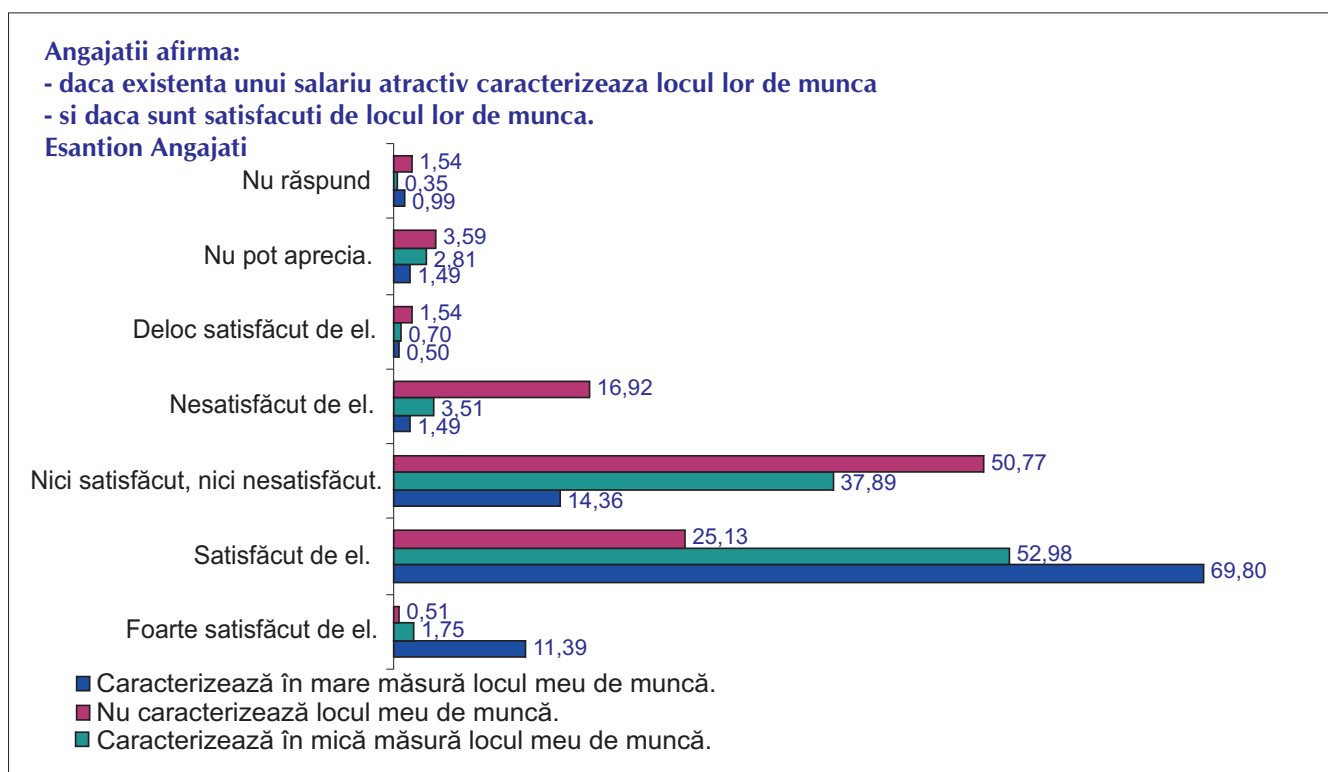
Peste 60% dintre angajații care declară că au relații bune cu conducerea, sunt satisfăcuți de locul lor de muncă.



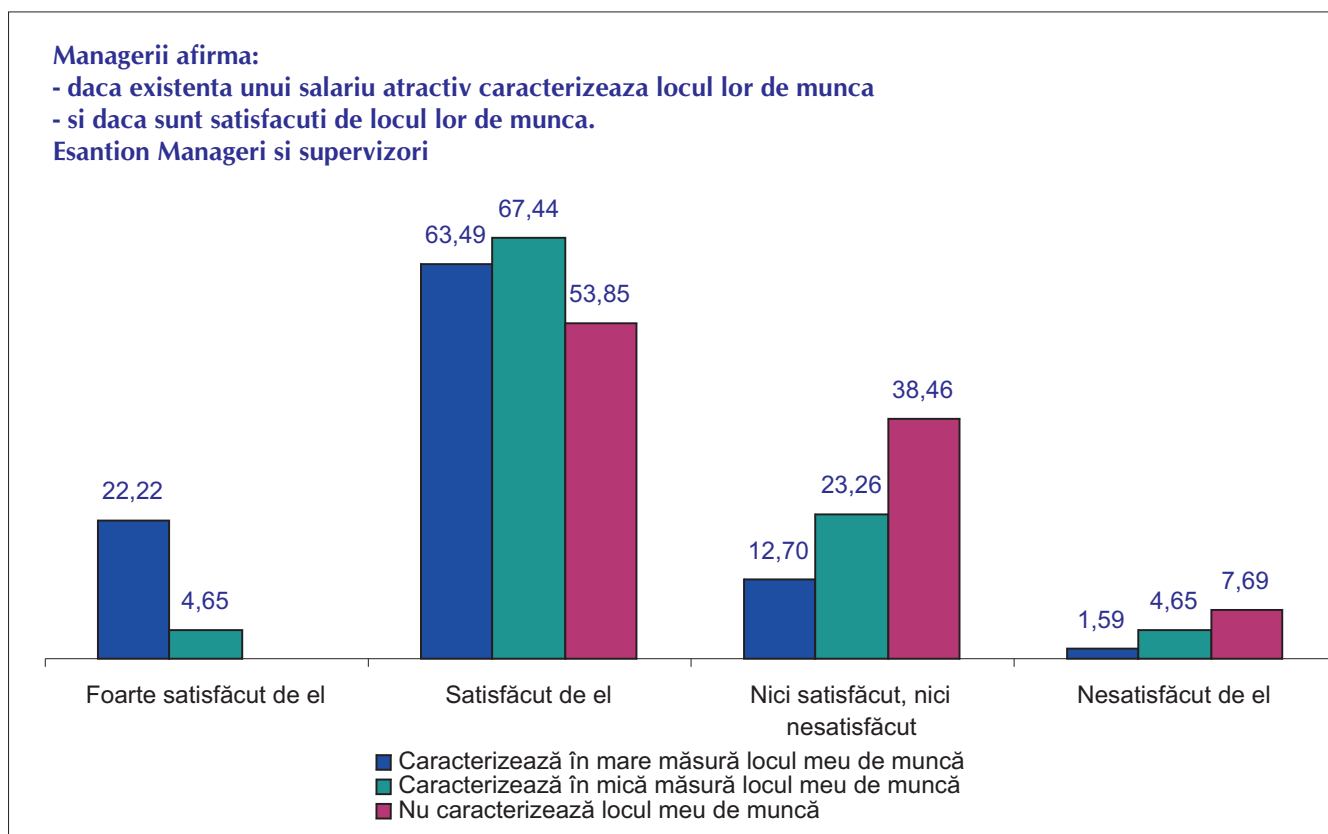
Peste 80% dintre managerii care declară că au relații bune cu conducerea, sunt satisfăcuți de locul lor de muncă.



Peste 80% dintre angajații care declară că au un salariu atractiv, sunt satisfăcuți de locul lor de muncă.



Peste 80% dintre managerii care declară că au un salariu atractiv, sunt satisfăcuți de locul lor de muncă.



Care poate fi impactul acestor opinii/situații?

Datele nu permit o estimare a impactului negativ. Asta datorită limitelor acestui studiu, astfel:

- chestionarele au fost aplicate în cadrul organizației, ceea ce ar fi putut să favorizeze o serie de răspunsuri pozitive (mai mulți angajați sau manageri să declare că sunt satisfăcuți de locul lor de muncă, de post, de relațiile de muncă etc.);
- unele din întrebările incluse în chestionar au fost prea vagi, prea generale (ex.: relații bune cu conducerea etc.). Pentru o mai mare validitate a datelor culese, acești factori ar fi trebuit „traduși” în întrebări care să fie foarte bine înțelese de către cei care au răspuns;
- absența din studiu a unora dintre factorii care determină satisfacția în muncă a angajaților (rutina, ambiguitatea sau conflictul de rol, încărcătura și stresul generat de post);
- o interpretare mult mai nuanțată a corelațiilor dintre satisfacția în muncă și fiecare dintre factorii care o determină.

Ce se poate face?

Recomandări de acțiuni

Pentru manageri:

- Să sprijine angajații ori de câte ori aceștia au nevoie de suport.
- Să afle ce îi motivează pe fiecare dintre angajații pe care îi coordonează și să le ofere acestora lucrurile de care au nevoie pentru a munci mai bine.
- Să ia decizii (de promovare, împărțire a sarcinilor, recompensare etc.) bazate pe date și criterii obiective.
- Să identifice modalități de împărțire a sarcinilor între angajați care să evite rutina.
- Să implice angajații în luarea deciziilor care le afectează munca.
- Să identifice cazurile de angajați care se confruntă cu situații de ambiguitate sau conflict de rol și să clarifice aceste situații.

Pentru manageri de resurse umane:

- Să identifice, eventual prin chestionare, suportul de care beneficiază angajații din partea șefului direct sau a colegilor.
- Să identifice dacă solicitările pe care angajații le primesc din partea șefului direct sunt în conflict cu cele transmise de colegi, alți superiori sau ce este menționat în fișa de post.
- Să identifice cazurile de angajați care nu știu ce trebuie să facă pentru a-și îndeplini bine sarcinile aferente postului.
- Să organizeze traininguri care să-i învețe pe manageri cum să afle ce-i motivează pe fiecare dintre angajații pe care îi coordonează și cum să le ofere acestora întăriri.
- Să identifice în ce măsură procesele din organizație (de promovare, salarizare etc.) sunt ambigue și sunt contexte favorabile pentru discriminarea angajaților.

Capitolul 5

.....

Echilibrul dintre viața de familie/personală și cea profesională a angajaților.

Cum petrec angajații și managerii, femeii și bărbații, timpul la locul de muncă, de ce și cu ce consecințe?

Cum „citim” aceste date?

Aspecte cheie care ne ajută să analizăm datele cercetării.

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

Ce spun datele acestui studiu

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

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

... că mulți angajați:

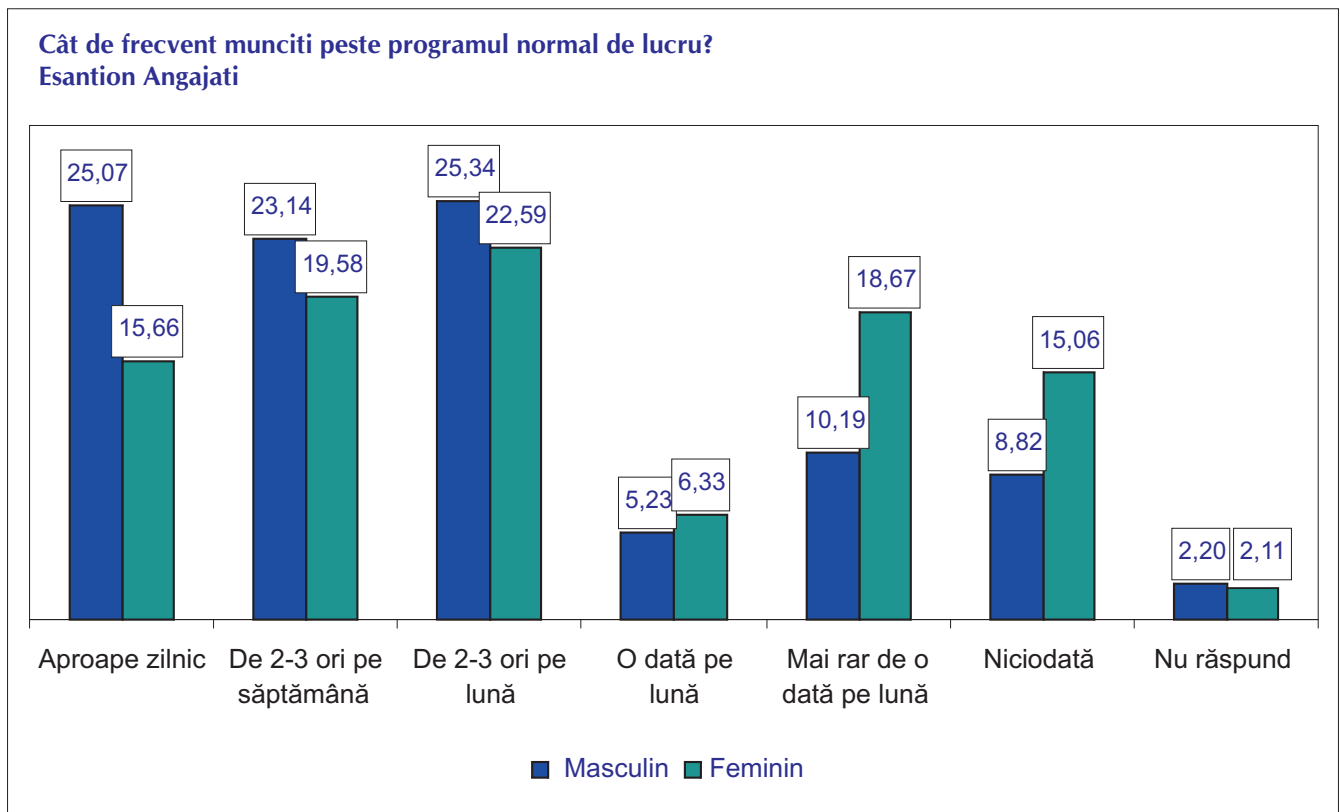
- Sunt încurajați de conducere să muncească peste program, lucrul peste program fiind adesea un indicator în evaluarea angajatului și un criteriu în promovare.
- Acumulează frustrări din cauza faptului că li se cere să efectueze ore suplimentare, care nu sunt recompensate.
- Atunci când sunt la locul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

... și că:

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

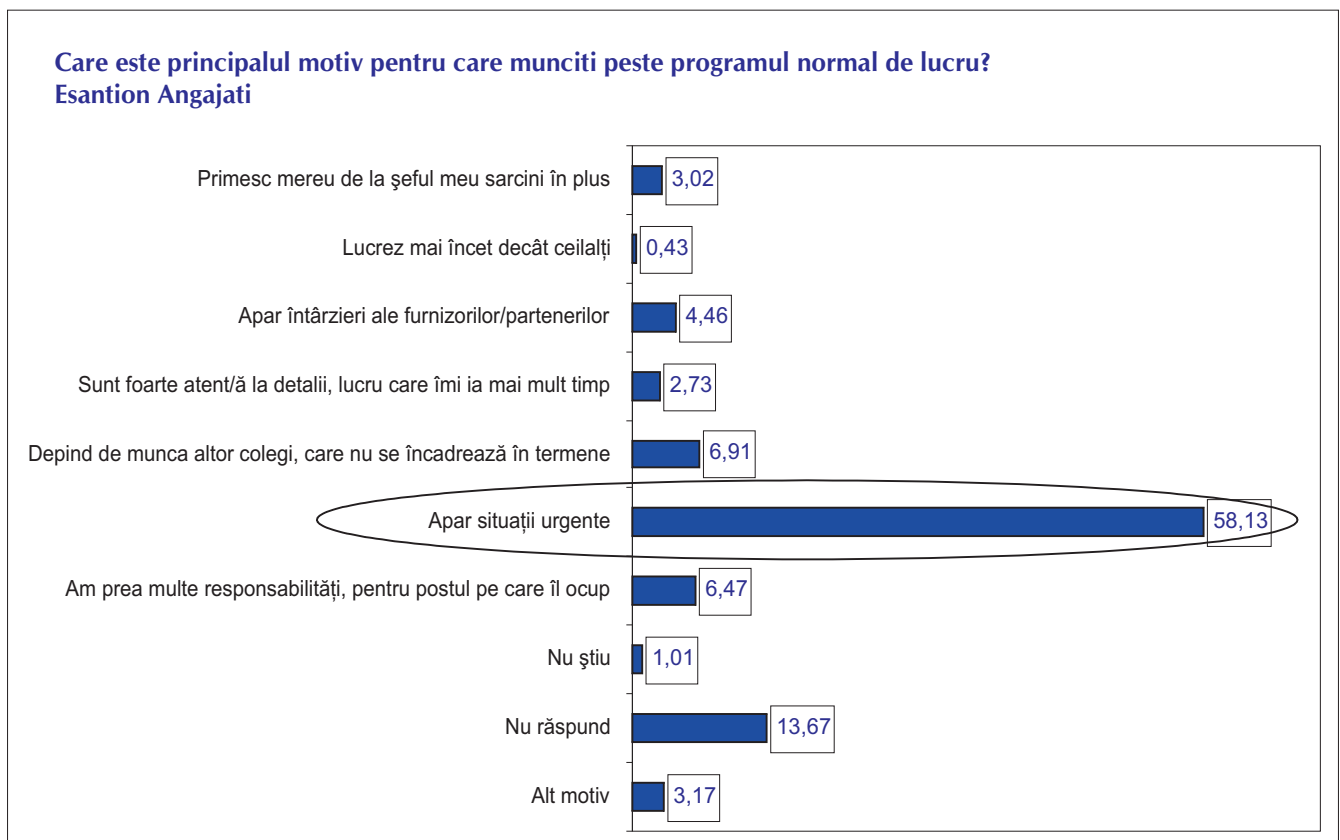
Date cantitative (695 de angajați și 123 de manageri din 43 de organizații)

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

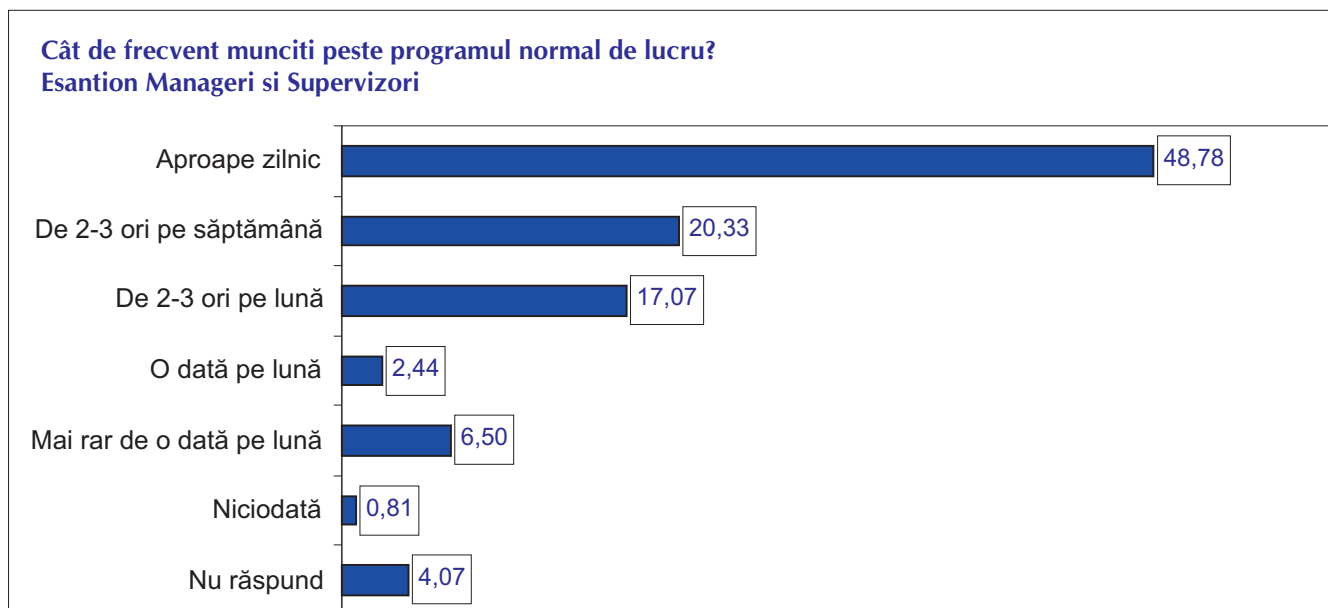


Cel puțin un angajat din 2 muncește peste programul normal de lucru ca urmare a unor situații urgente.

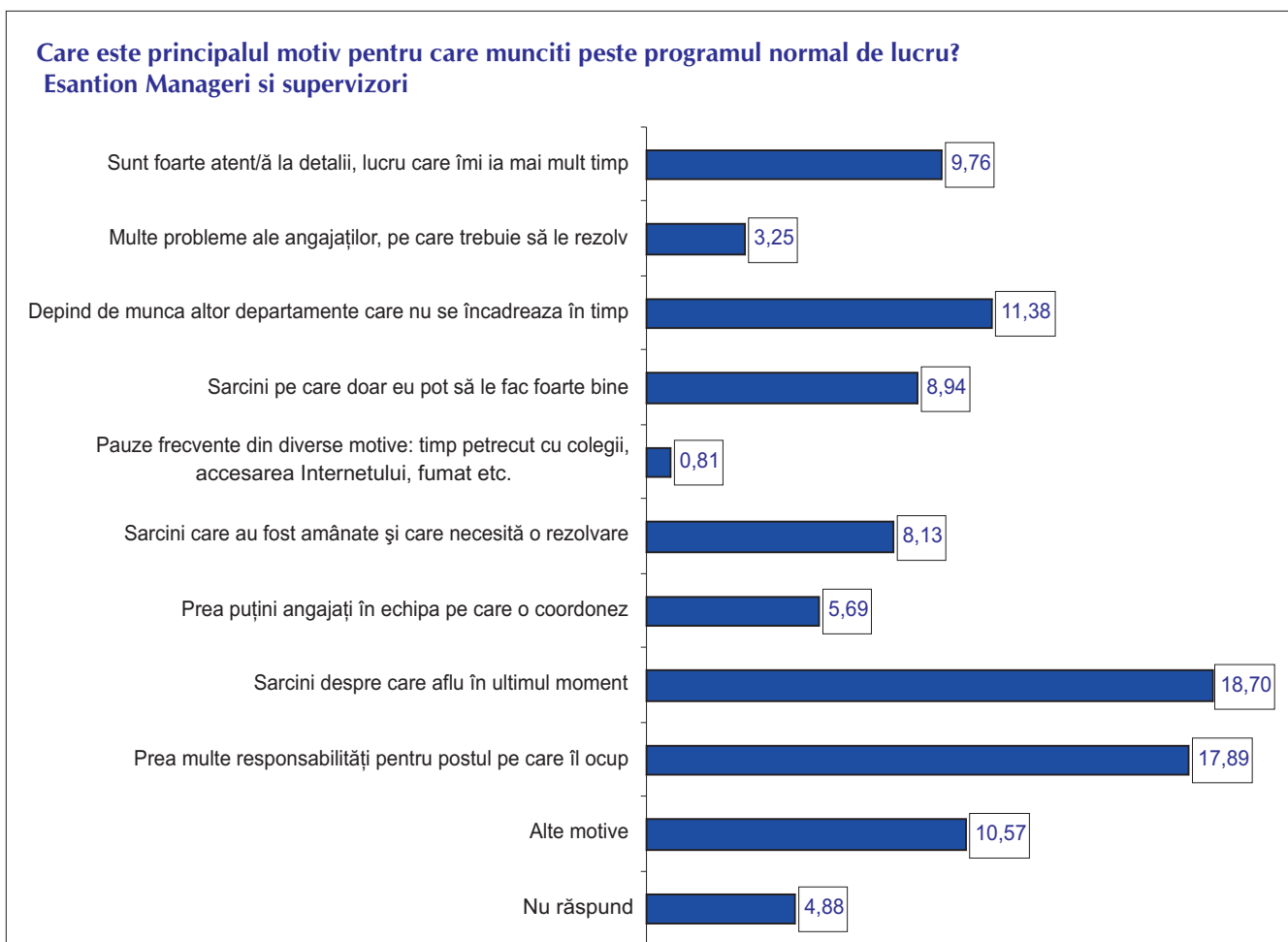
Doar 6,47% dintre angajații care muncesc peste program se află în această situație pentru că au prea multe responsabilități pentru postul pe care îl ocupă.



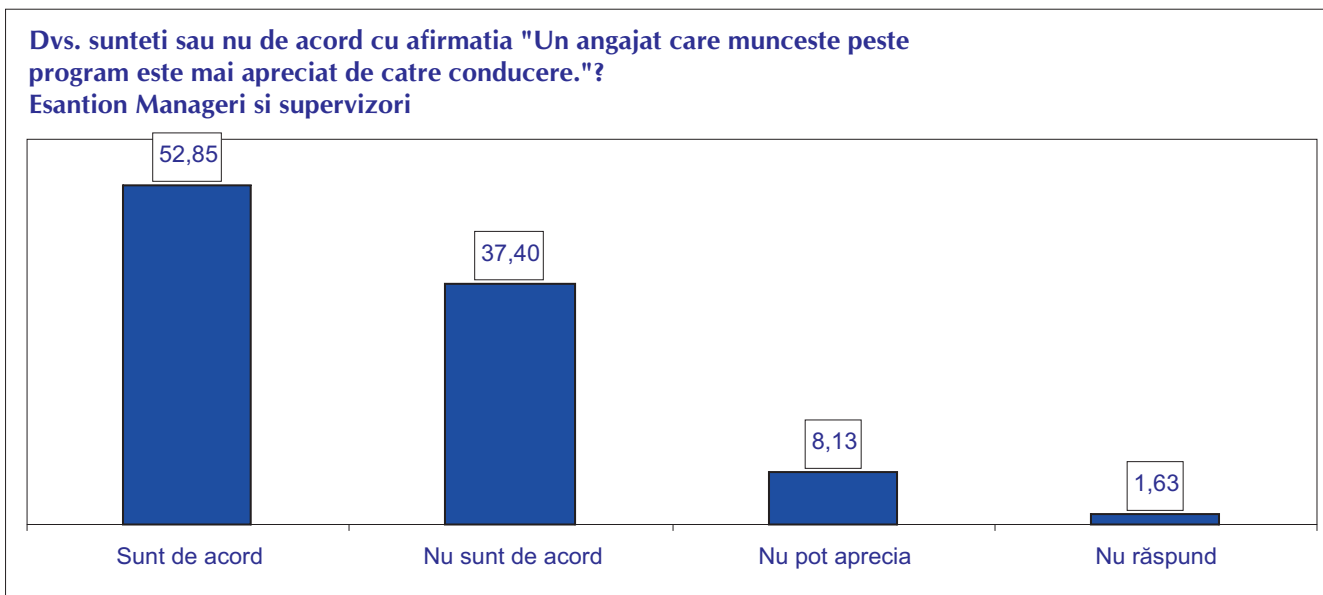
Aproape un manager din 2 muncește zilnic peste programul normal de lucru.
Aproape 70% dintre manageri muncesc zilnic sau de 2-3 ori pe săptămână peste programul normal de lucru.



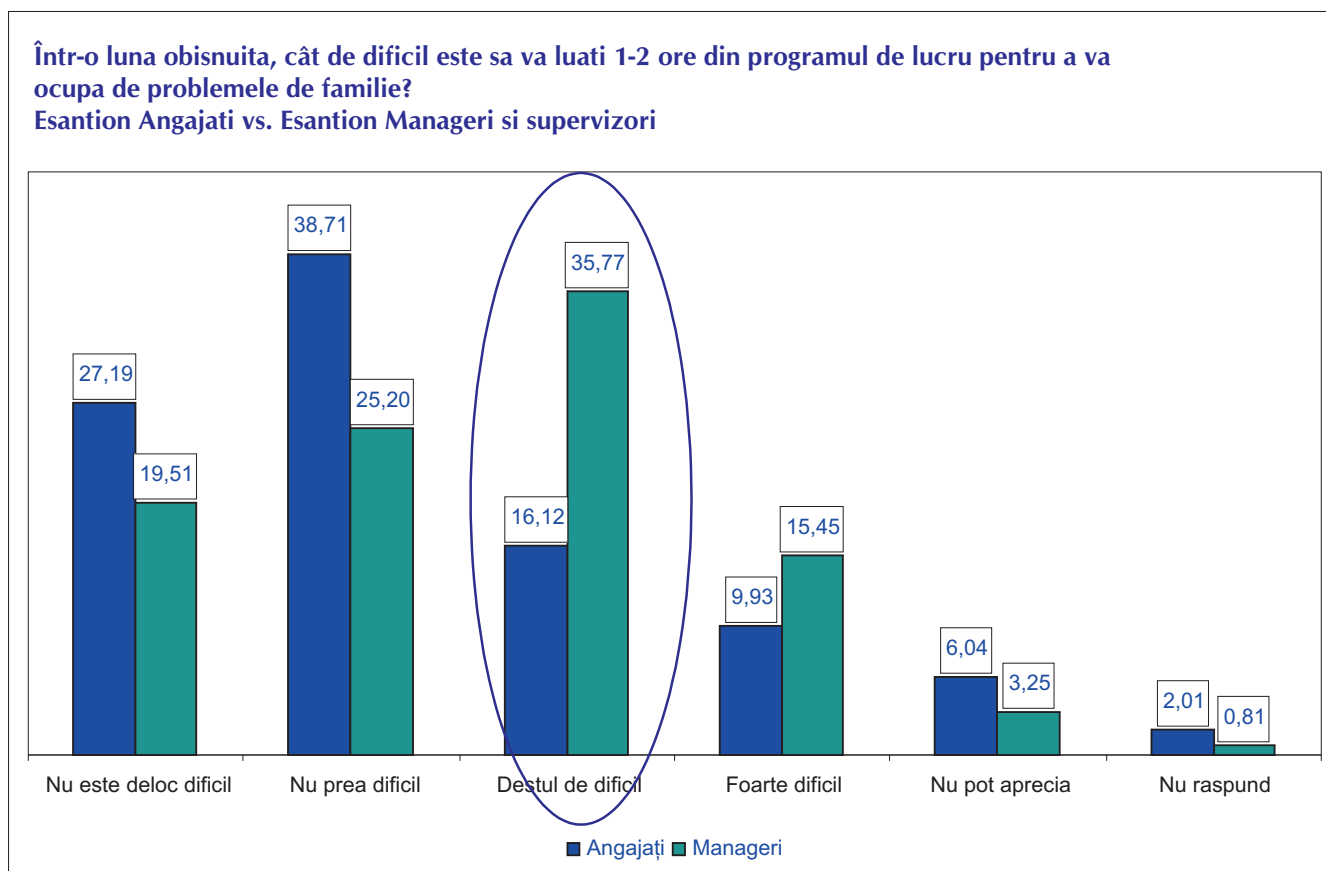
Aproape 40% dintre manageri muncesc peste program din cauza unui management defectuos al timpului, sarcinilor și coordonării departamentelor.



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

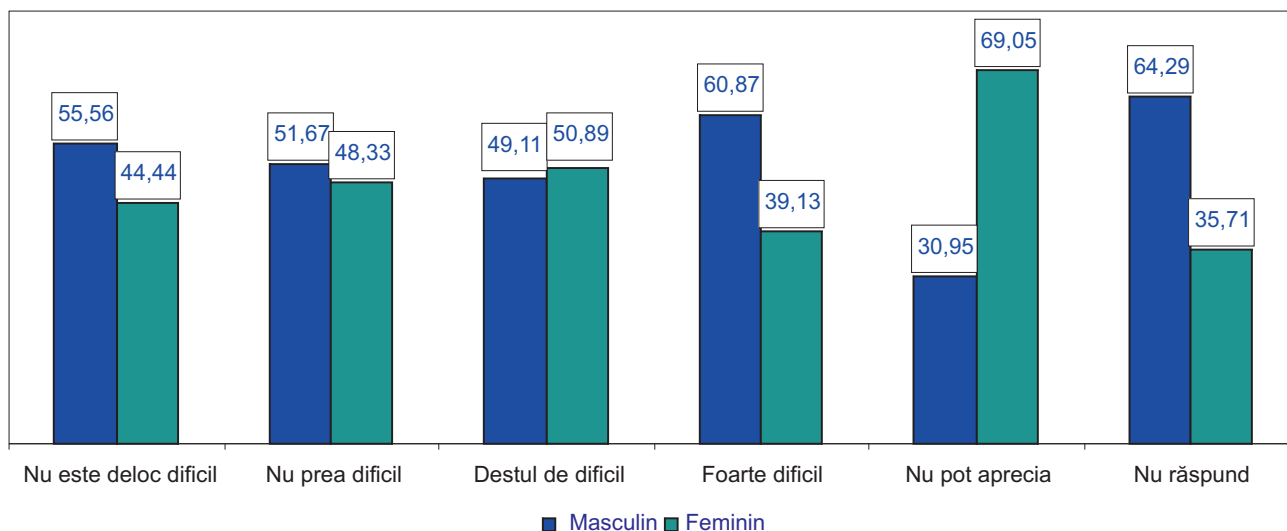


Peste 50% dintre manageri au dificultăți în a-și lua 1-2 ore libere pentru a se ocupa de probleme familiale. Managerii, în mai mare măsură decât angajații, declară că au dificultăți în a-și lua ore libere pentru rezolvarea problemelor familiale, într-o lună de lucru obișnuită.



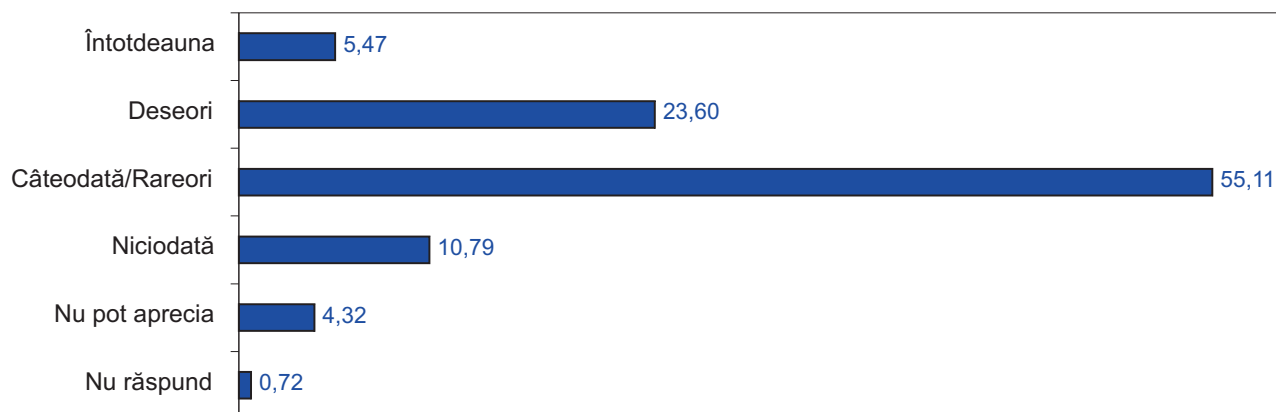
Există mici diferențe între femei și bărbați în ceea ce privește dificultatea în a-și lua ore libere pentru rezolvarea unor probleme familiale.

Într-o luna obisnuita, cât de dificil va este sa luati 1-2 ore din programul de lucru pentru a va ocupa de problemele de familie?
Esantion Angajati

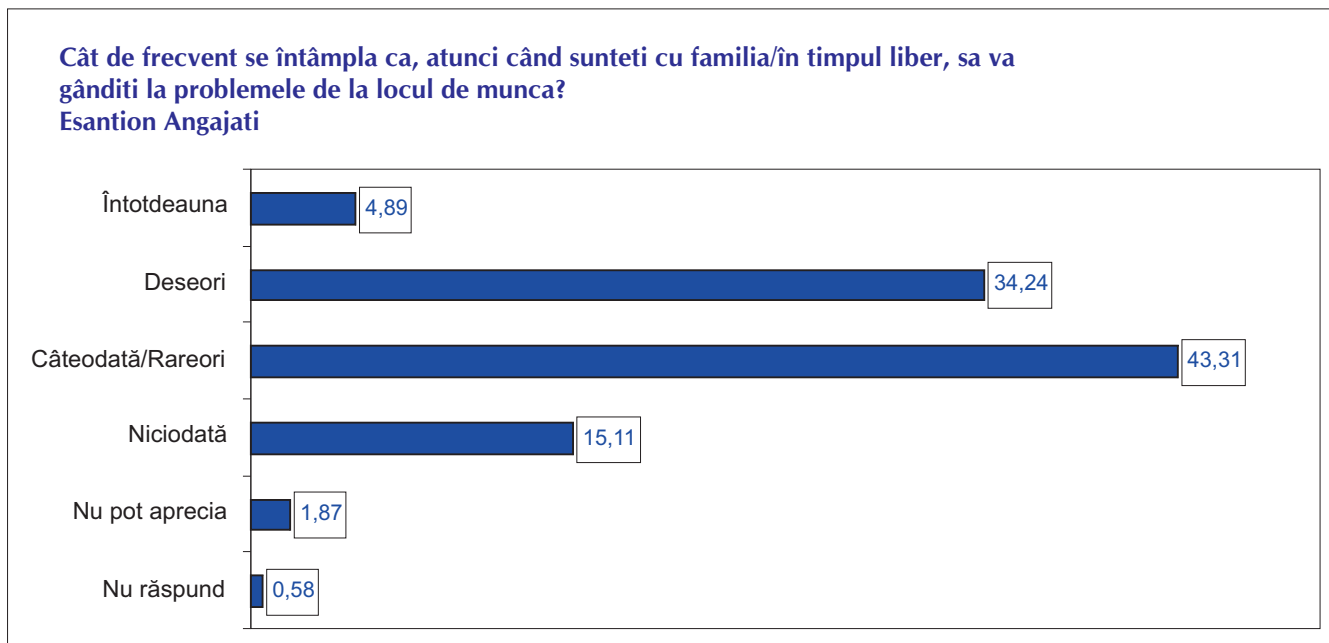


Cel puțin un angajat din 4 se gândește deseori, atunci când este la locul de muncă, la diverse probleme de familie/personale.

Cât de frecvent se întâmpla ca, atunci când sunteți la locul de munca, să vă gândiți la diverse probleme de familie/personale?
Esantion Angajati

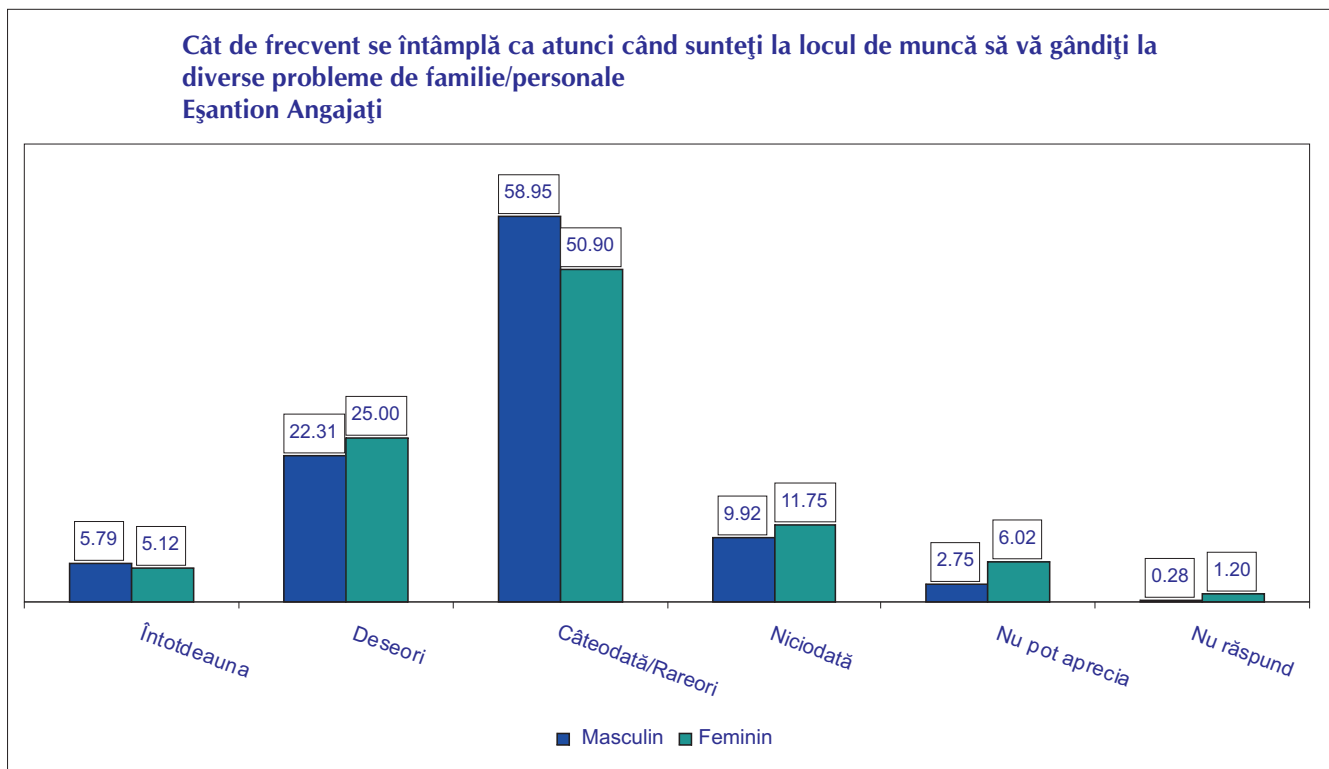


Cel puțin un angajat din 3 se gândește deseori, atunci când este cu familia/în timpul liber, la problemele de la locul de muncă.



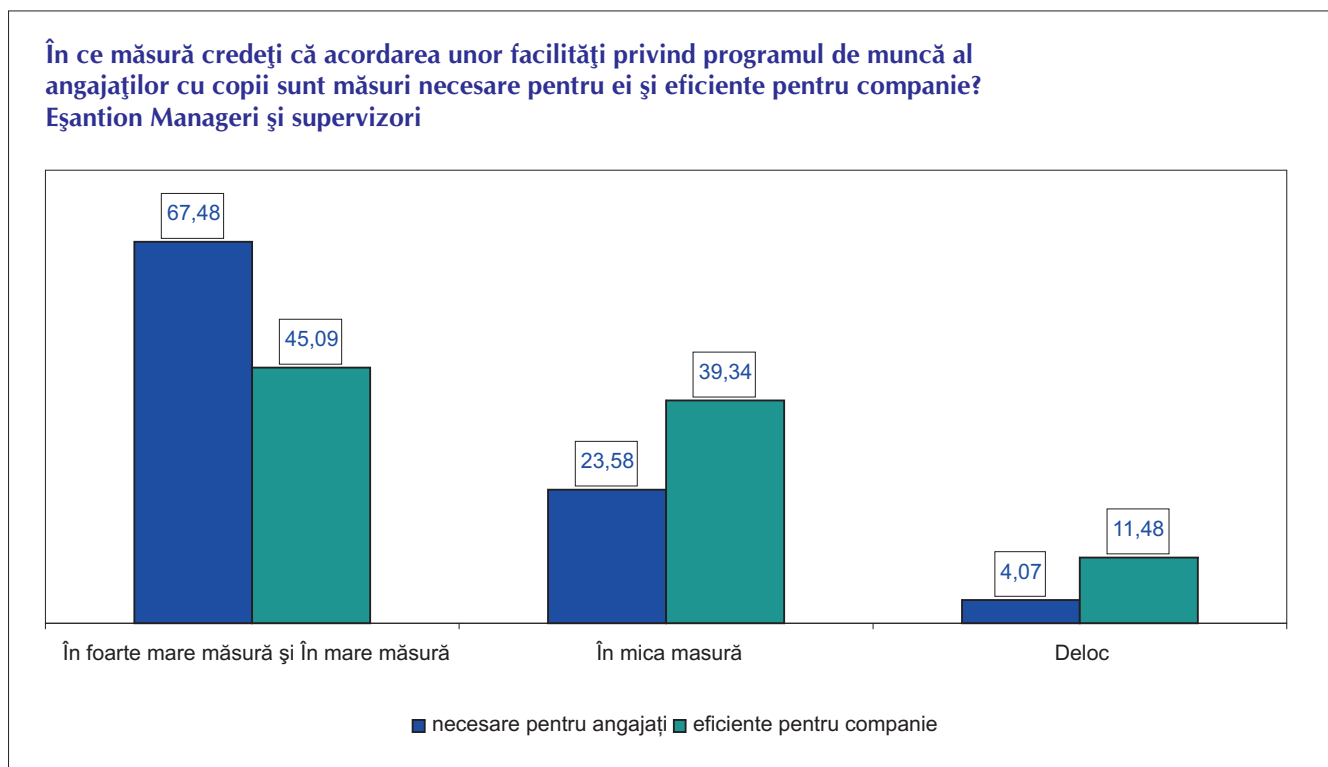
Diferențele dintre femei și bărbați sunt nesemnificative în ceea ce privește frecvența cu care angajații se gândesc la problemele de familie/personale, atunci când se află la locul de muncă.

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



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

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



Date calitative (4 focus grupuri cu angajați, 30 de interviuri cu manageri și consultanți în domeniul RU)

Bărbații muncesc mai mult peste program decât femeile.

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

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

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

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

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

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

1. la măririle de salariu:

"Munca prestată (cantitatea și calitatea muncii, nu contează vechimea), atașamentul față de firmă, problemele familiale.

Lucrul suplimentar e necesar." (opinie manager de resurse umane, interviuri)

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

2. la evaluarea angajatului:

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

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

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

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

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

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

Unii dintre managerii de resurse umane consideră că facilitățile/programele pentru angajații cu copii² sunt utile pentru că:

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

Dar că:

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

În timp ce alții consideră că:

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

Care poate fi impactul negativ al acestor opinii/situații?

- Angajații care petrec foarte mult timp la locul de muncă devin mai puțin performanți.
- Munca peste program, chiar când ia forma prezenteismului, poate să devină criteriu de care se ține seama în evaluarea angajaților, promovarea acestora și acordarea măririlor de salariu.
- Angajații care petrec prea mult timp la muncă devin preocupați de problemele personale sau familiale, ceea ce determină o scădere a randamentului.
- Angajații devin frustrați de faptul că efectuează ore suplimentare care nu sunt recompensate.
- Organizația plătește costuri mai mari pentru rezolvarea problemelor de sănătate ale angajaților, generate de dezechilibrul dintre viața profesională și cea privată.

²Informații extrase din interviurile realizate cu managerii de resurse umane.

Ce se poate face?

Recomandări de acțiuni

Pentru manageri:

- Să nu organizeze ședințe în afara programului normal de lucru, excepție făcând situațiile de urgență.
- Să acorde angajaților facilități privind programul de muncă (ore diferite de începere și terminare a programului, interval și durată diferite privind pauza de prânz etc.), în măsura în care specificul activităților organizației permite acest lucru.
- Să identifice și să susțină nevoile personale și familiale ale angajaților.
- Să faciliteze accesul angajaților la servicii de îngrijire a copilului.
- Să evalueze performanța angajaților pe baza unor criterii legate de rezultatele muncii și nu în funcție de numărul de ore rămase peste program.
- Să coordoneze sarcinile de muncă, astfel încât rămânerea peste programul normal de lucru să fie rareori o necesitate pentru angajați.
- Să identifice și să analizeze propriile opinii și convingeri privind relevanța muncii peste program în raport cu performanța și criteriile de promovare.

Pentru manageri de resurse umane:

- Să creeze și să implementeze programe de echilibru între viața profesională și cea personală, de familie, de tipul: timp voluntar de pauză, împărțirea între colegi a responsabilităților aceleași sarcini de muncă, programe pentru angajații cu copii, cursuri pentru părinți, acces la informații privind conflictul dintre viața de familie și cea profesională.
- Să organizeze pentru angajați workshop-uri privind echilibrul între viața profesională și cea personală, de familie.
- Să ofere servicii de asistență individuală în managementul carierei sau al vieții private.
- Să identifice acele opinii și convingeri ale managerilor care au impact negativ asupra echilibrării vieții personale cu cea profesională și să conceapă măsuri de neutralizare a impactului acestora.
- Să promoveze programe de implicare a taților în creșterea și educarea copiilor.

Pentru angajat:

- Să identifice nevoile personale și să realizeze un plan de satisfacere a lor.
- Să aloce resurse (de timp, informații, abilități) care să îl sprijine în satisfacerea nevoilor personale.

Capitolul 6

.....

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

Cum „citim” aceste date?

Aspecte cheie care ne ajută să analizăm datele cercetării.

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

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

Prin definiție „hărțuirea sexuală” este un comportament nedorit, de natură sexuală sau orice alt tip de comportament bazat pe sex, care afectează demnitatea femeilor sau a bărbaților la locul de muncă. Aceasta poate include comportamente nedorite de natură fizică, verbală sau non-verbală.

Discriminarea de gen și hărțuirea sexuală există în organizații. Acestea pot îmbrăca forme diferite și pot ajunge la nivele de gravitate foarte variate. Aceasta depinde de fiecare organizație în parte, de dinamica specifică a locului de muncă, de numărul angajaților, de receptivitatea pe care angajatorii, patronii, șefii, managerii, supervizorii o au în privința acestei problematice, de cantitatea de informație pe care o dețin în privința consecințelor pe care discriminarea de gen și hărțuirea sexuală le au sau le pot avea și, foarte important, de opiniile pe care aceștia le au în legătură cu dispoziția de a discrimina, respectiv cu hărțuirea, precum și în legătură cu ceea ce poate face o persoană aflată într-o astfel de situație.

Ce spun datele acestui studiu

...că:

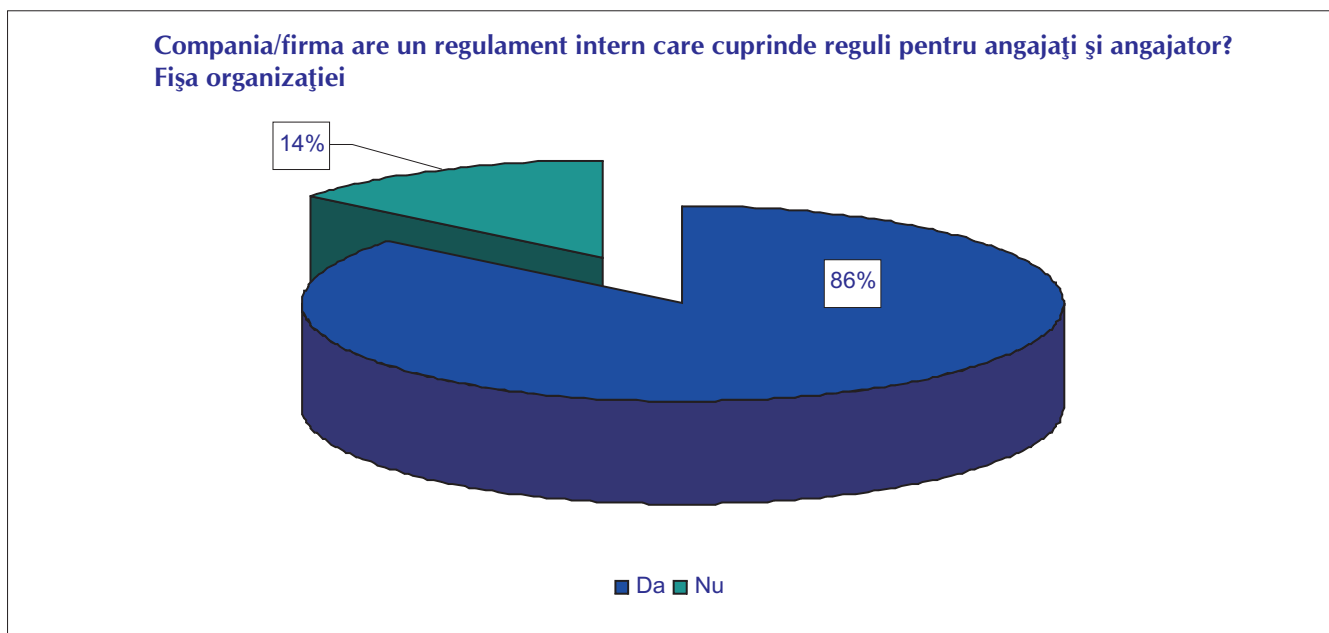
- În majoritatea lor, managerii declară că firmele și organizațiile din care provin au prevederi speciale în regulamentele lor interne împotriva discriminării de gen și pentru protecția maternității.
- Angajații nu recunosc decât în mică măsură situațiile de discriminare și de încălcare a drepturilor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

³Conform Directivei Consiliului European 2002/73/EC.

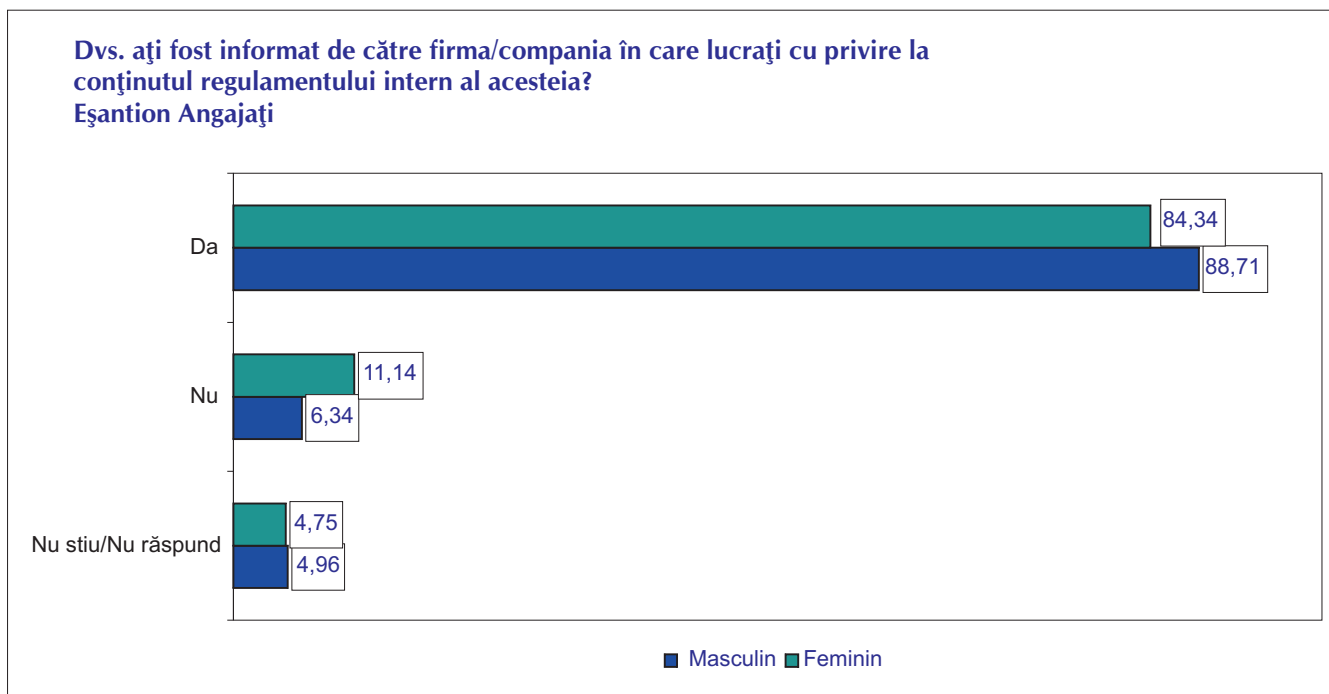
⁴Conform Recomandării Comisiei Europene nr. 92/131, din data de 27 noiembrie 1991, cu referire la protecția demnității femeilor și bărbaților la locul de muncă.

Date cantitative (695 de angajați și 123 de manageri din 43 de organizații)

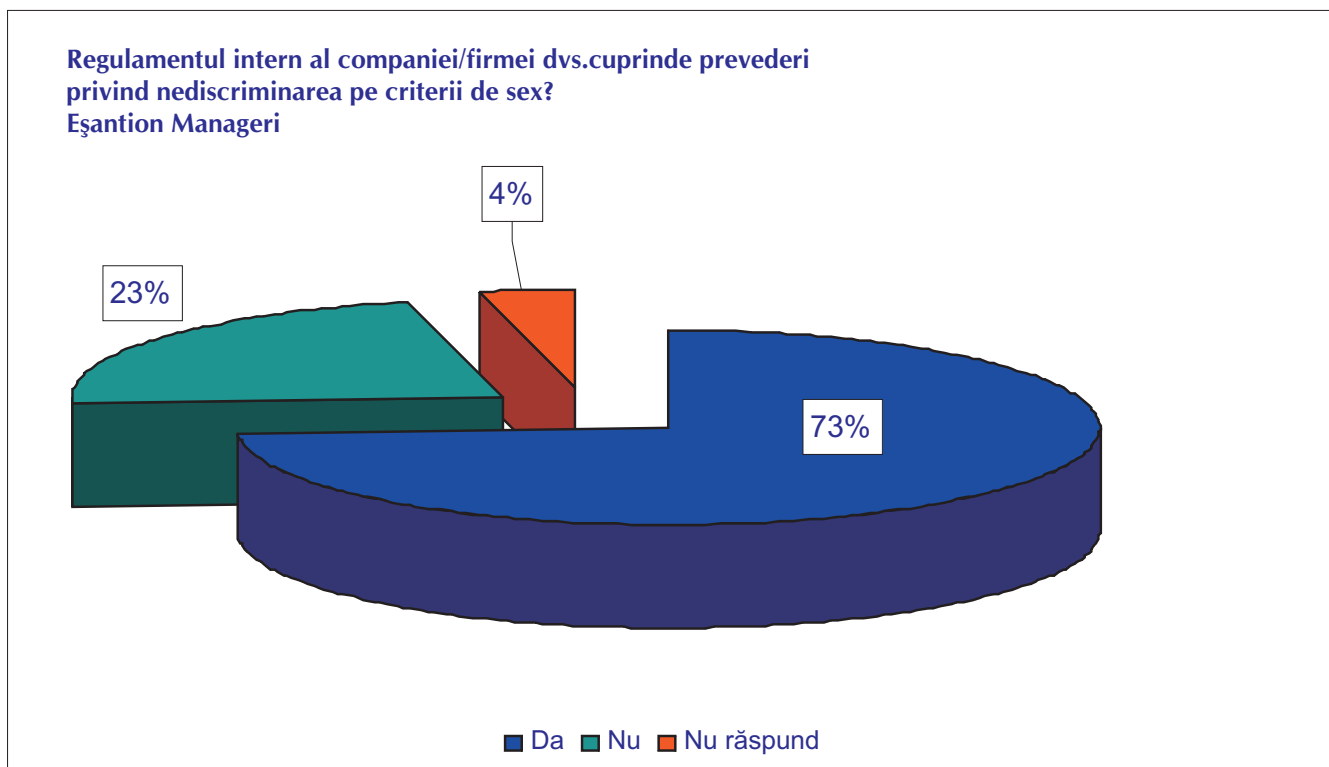
Majoritatea organizațiilor studiate (86%) au un regulament intern care cuprinde reguli pentru angajați și angajator.



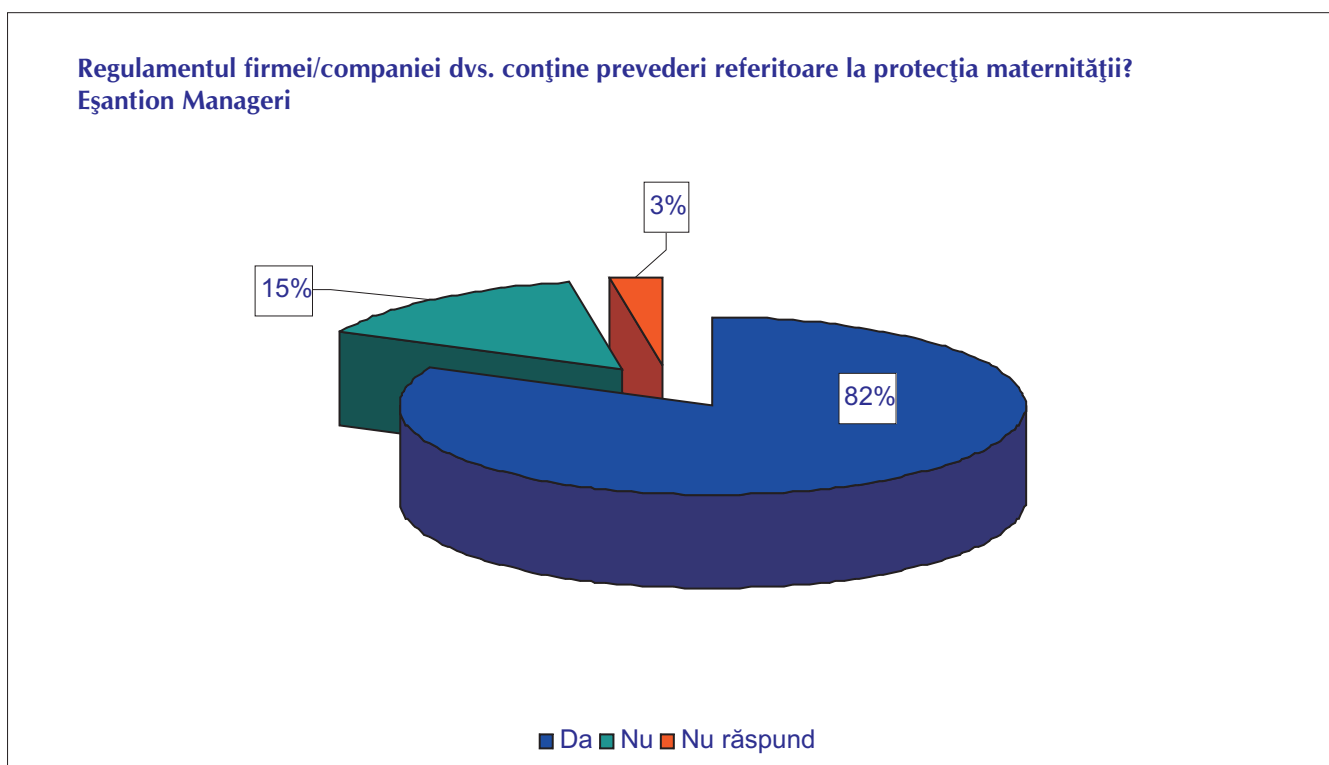
8 angajați din 10 (fie femei, fie bărbați) au fost informați de către firma/compania în care lucrează cu privire la conținutul regulamentului intern al acesteia.



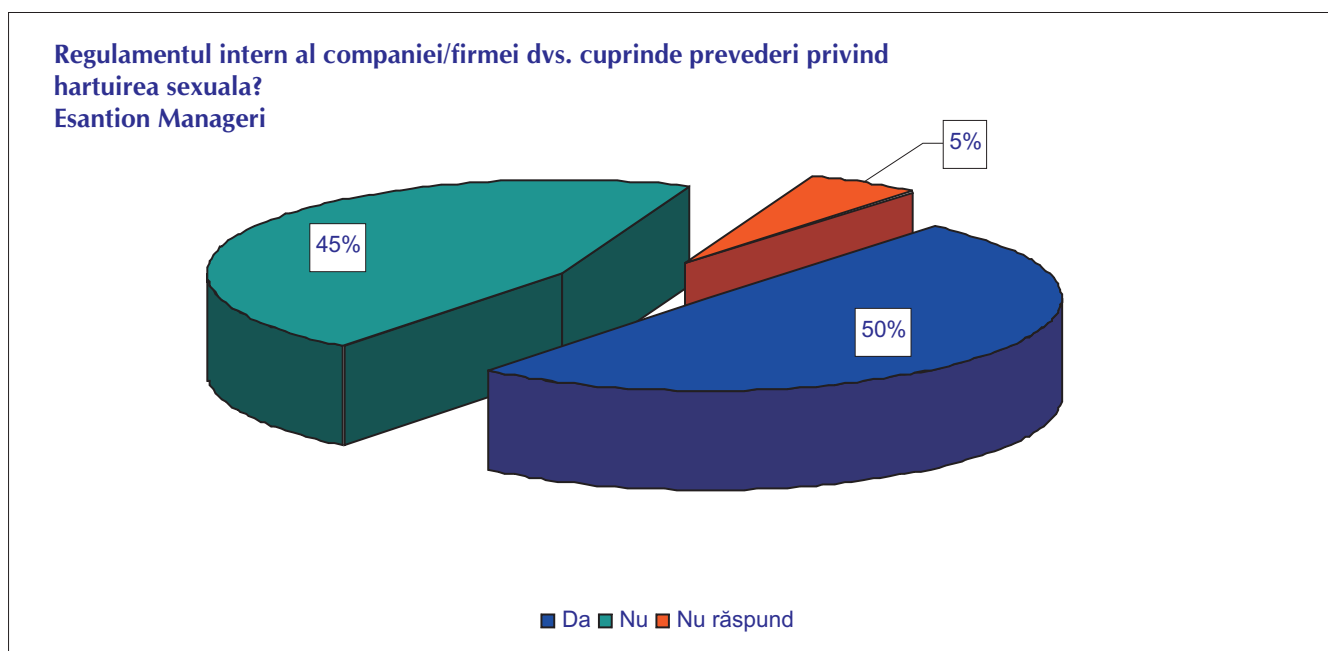
Mai mult de 70% dintre managerii intervieuați au declarat că regulamentul intern al organizației din care provin cuprinde prevederi speciale împotriva discriminării de gen.



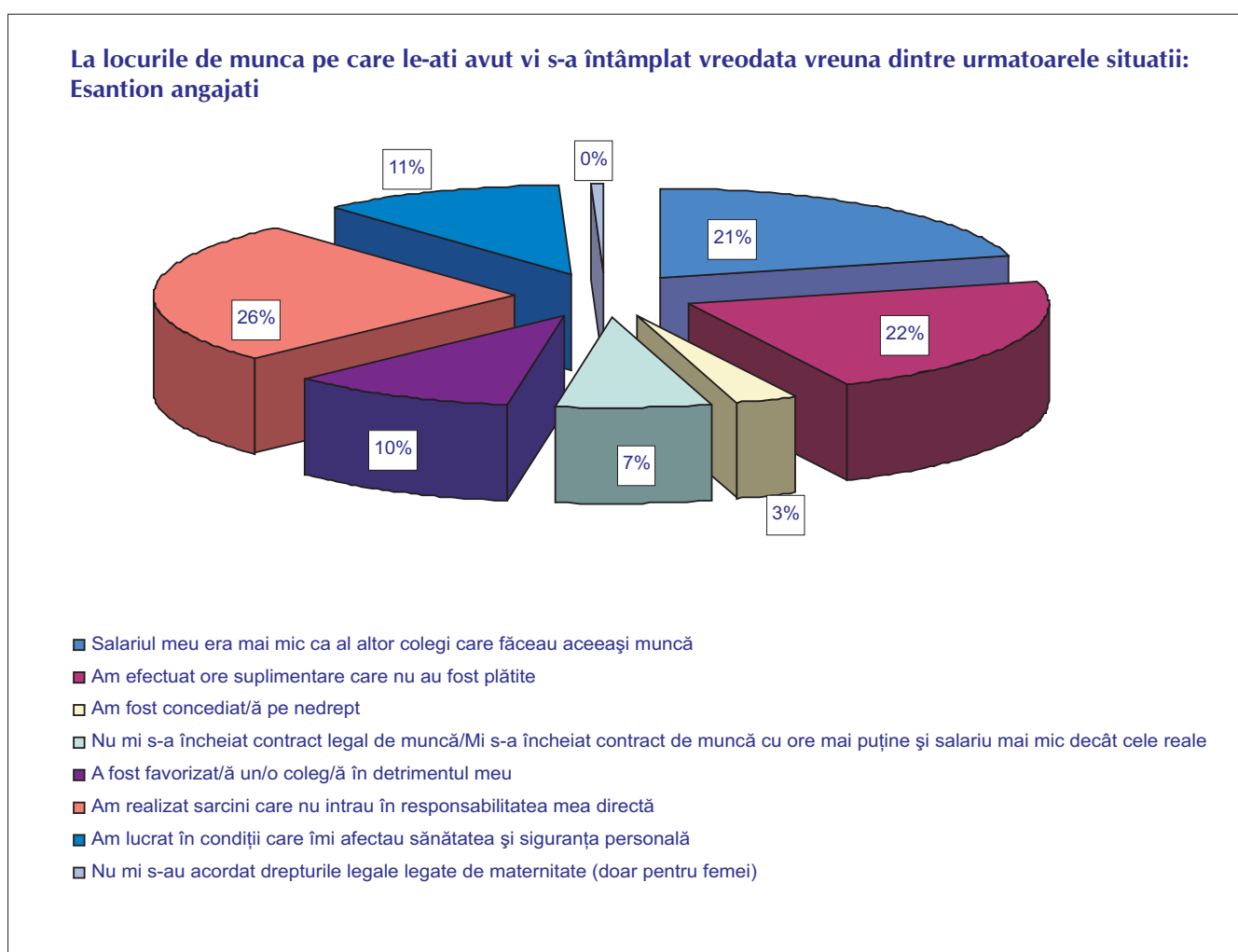
Peste 80% dintre organizațiile studiate care au regulamente interne declară că acestea prevăd măsuri de protecție a maternității.



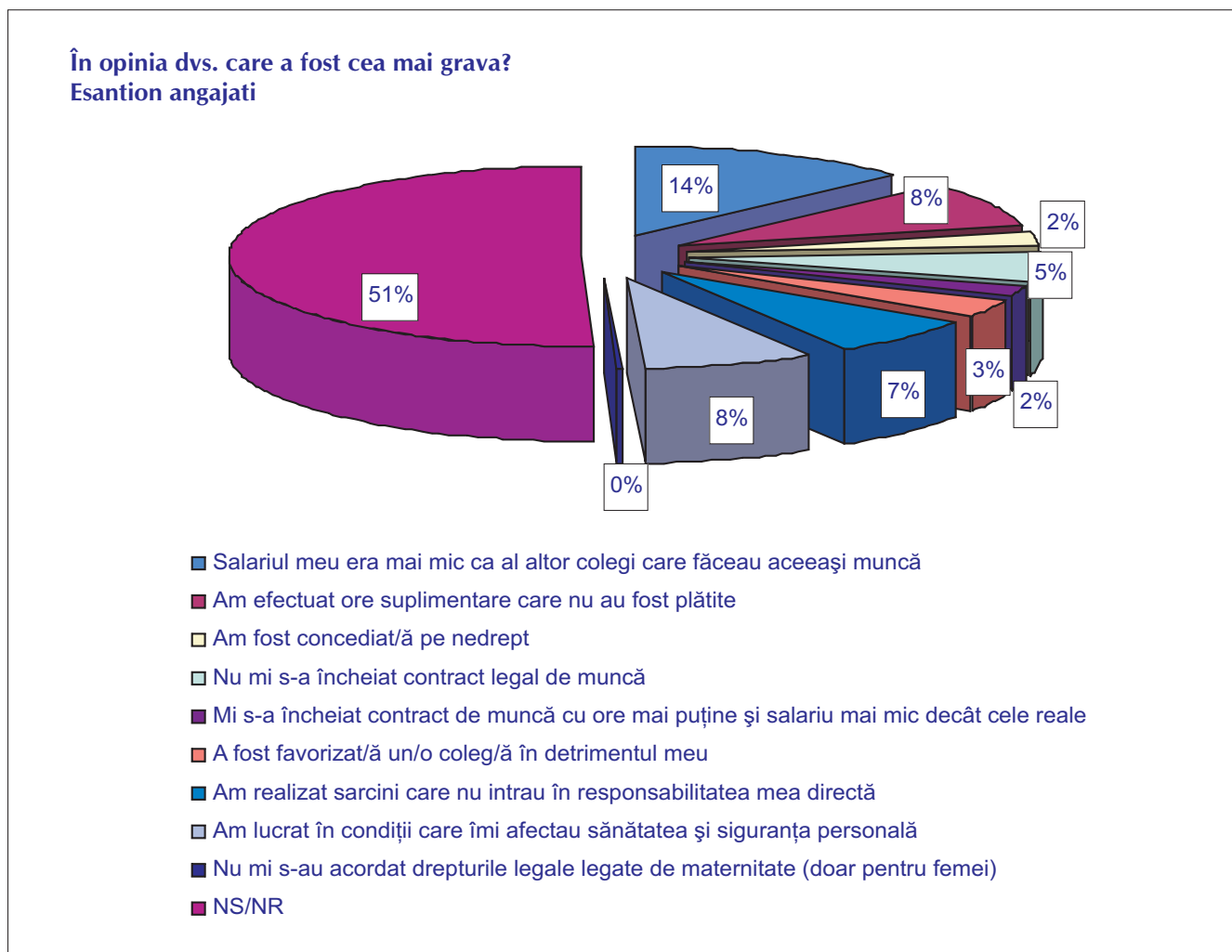
Numai jumătate (50%) din totalul managerilor intervievați au declarat că regulamentul intern al companiei/firmei lor cuprinde prevederi referitoare la cazurile de hărțuire sexuală.



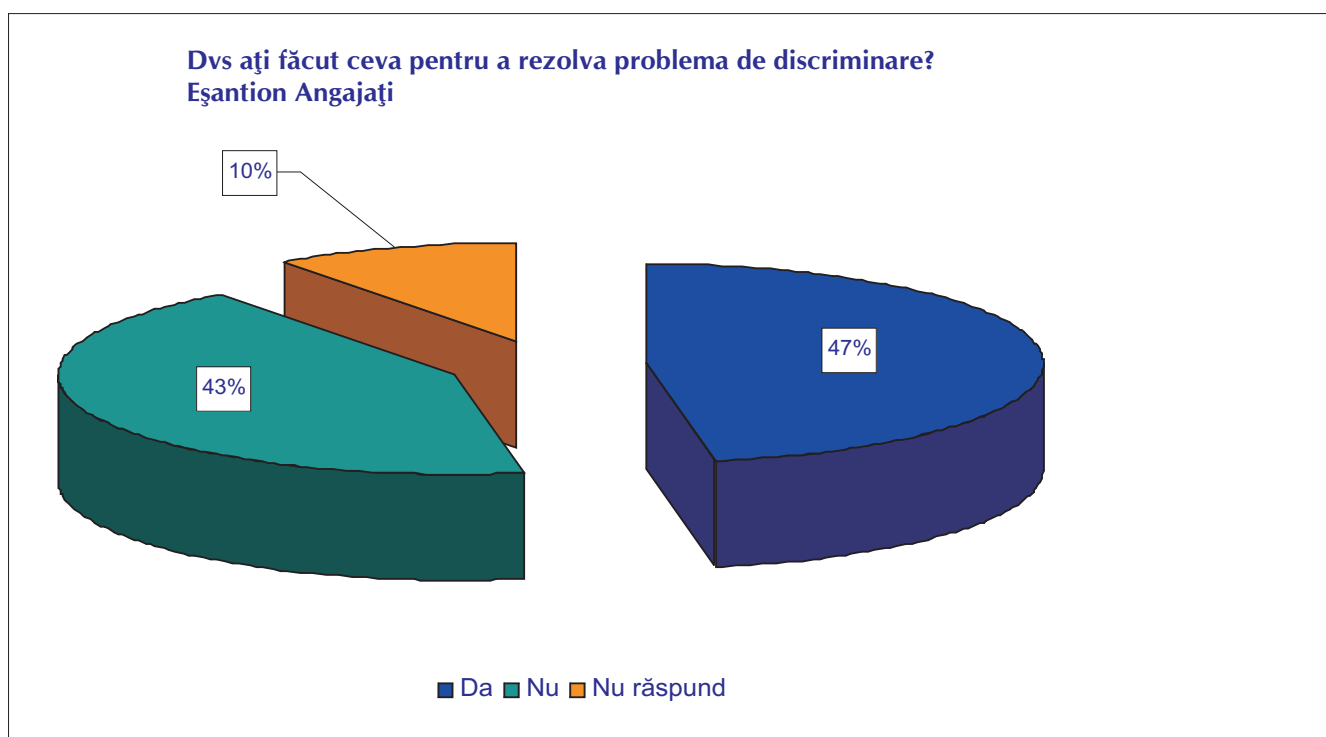
În ceea ce privește situațiile de încălcare a drepturilor lor și de discriminare, angajații recunosc mai ales încălcările drepturilor salariale (22% declară că au efectuat ore suplimentare care nu au fost plătite, iar 21% susțin că salariul lor a fost mai mic decât al altor colegi care realizau aceeași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



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

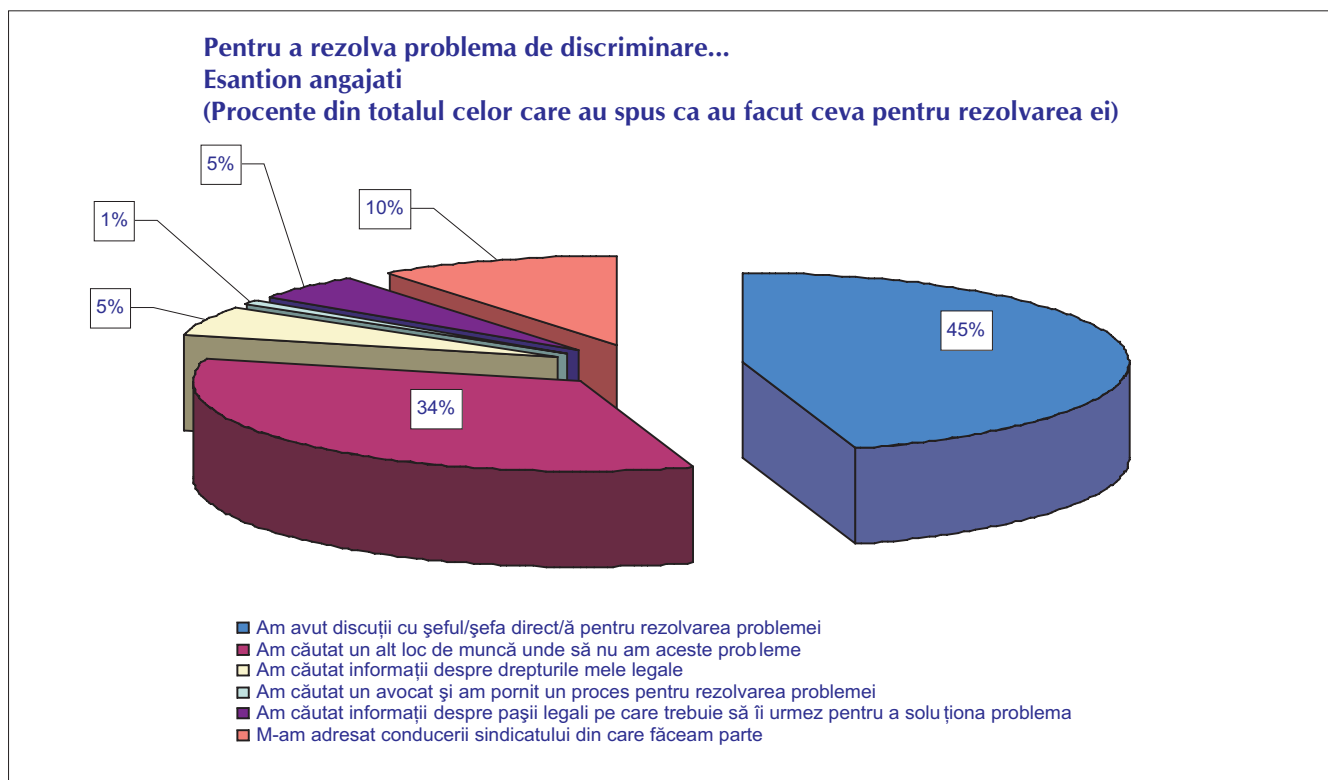


Mai puțin de jumătate dintre angajați (47%) au avut o reacție față de discriminare, care s-a materializat la nivel organizațional.



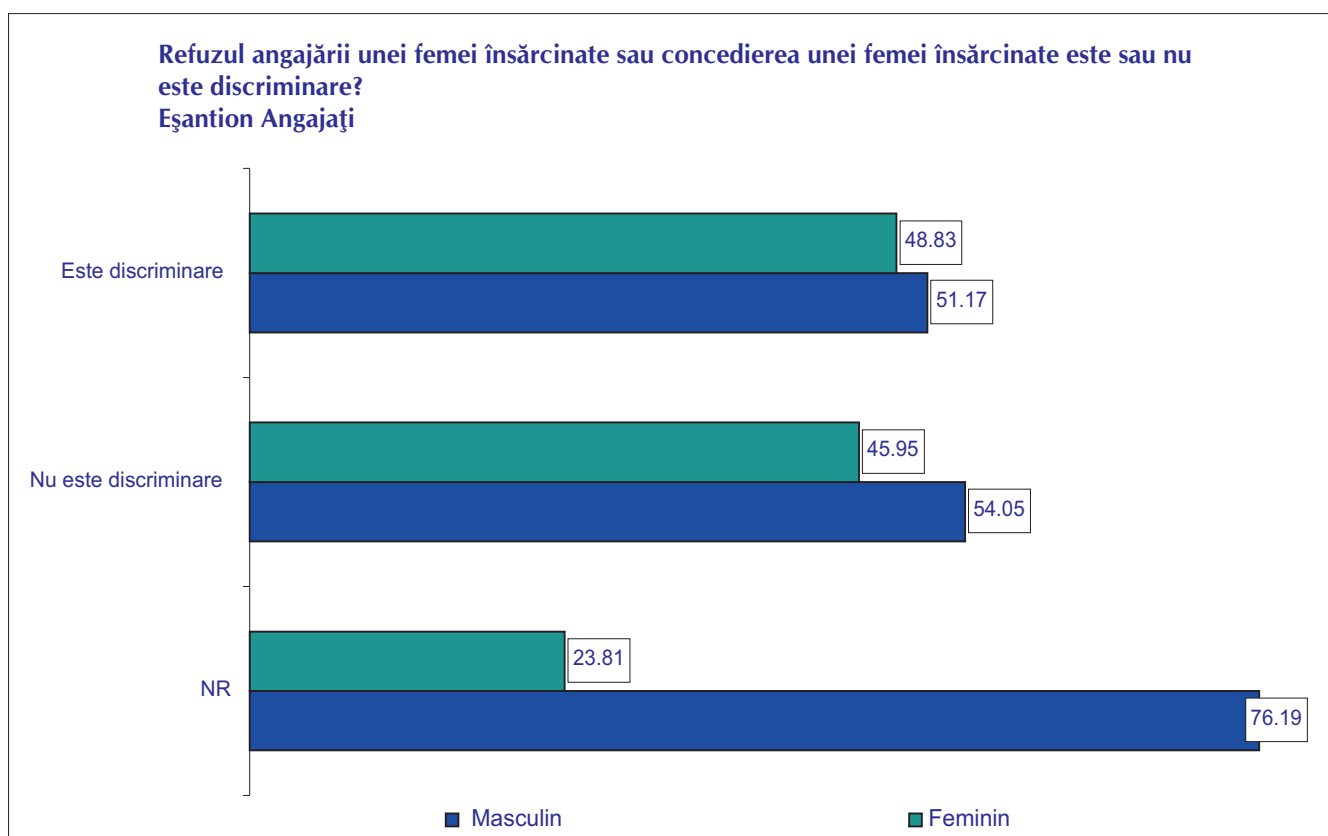
Dintre angajații care au făcut ceva în legătură cu situația de discriminare, 34% și-au căutat un alt loc de muncă pentru a rezolva problema.

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

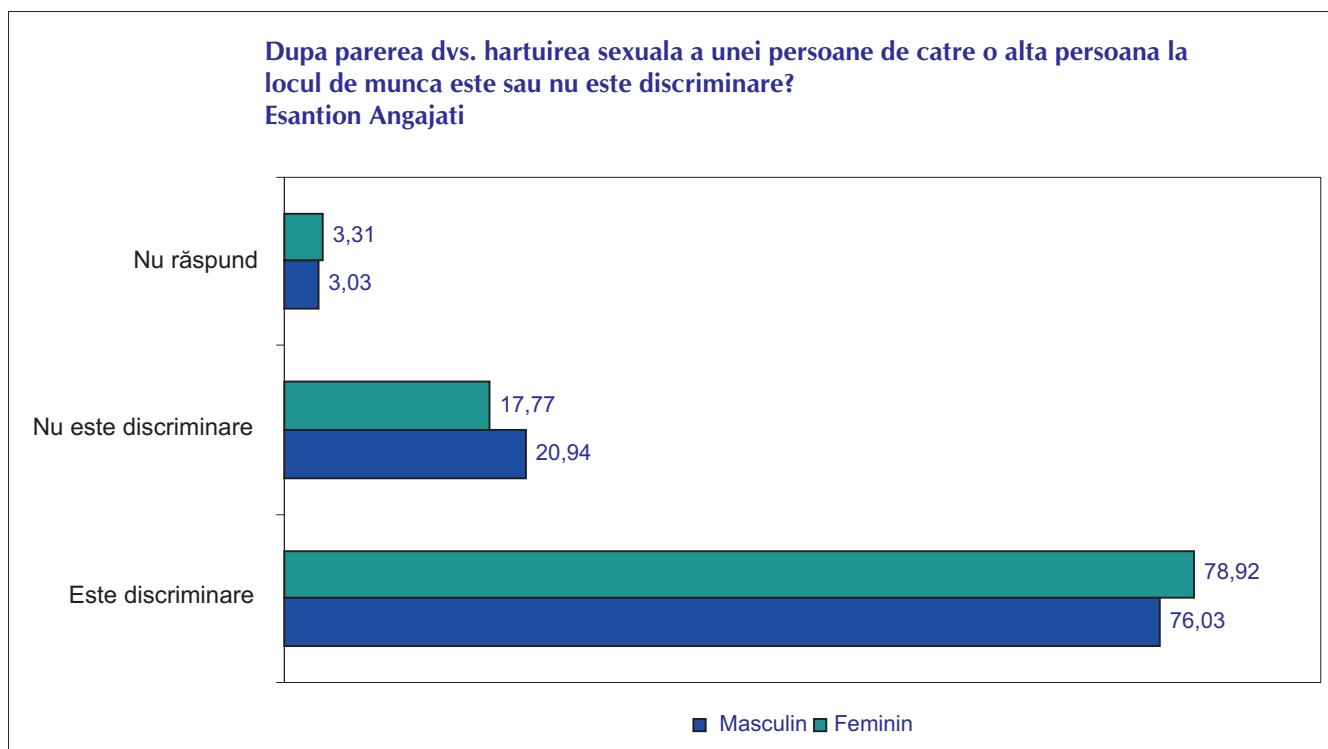


Pentru angajații, atât femei cât și bărbați, care au răspuns la această întrebare, părerile sunt împărțite în ceea ce privește recunoașterea discriminării în situația de refuz al angajării, respectiv concedierea unei femei însărcinate.

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



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



Date calitative (4 focus grupuri cu angajați, 30 de interviuri cu manageri și consultanți în domeniul RU)

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

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

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

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

Cunoașterea legislației în domeniu.

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

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

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

Cum se rezolvă situațiile de discriminare.

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

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

Instituțiile care ar putea avea un rol în soluționarea discriminării de gen sunt aproape necunoscute de către cei mai mulți

dintre managerii intervieuați în profunzime. De asemenea, responsabilii de resurse umane cunosc în mică măsură instituțiile care sprijină egalitatea de șanse.

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

Opinii referitoare la situațiile de hărțuire sexuală și rezolvarea lor.

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

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

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

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

Care poate fi impactul acestor situații/opinii?

Situațiile discriminatorii și de hărțuire sexuală nu se rezolvă pentru că în lipsa unor proceduri organizaționale clare și aplicate în practica cotidiană a organizației, opiniile și comportamentele care generează aceste situații:

- rămân în interiorul organizației și se perpetuează, în vreme ce victima nu le recunoaște, le ignoră sau pleacă;
- se transferă în altă organizație, odată cu plecarea persoanei/persoanelor cu opinii și comportamente discriminatorii.

Ce se poate face?

Recomandări de acțiuni

Pentru manageri:

- Să conștientizeze faptul că hărțuirea sexuală constă în comportamente de amenințare, constrângere, intimidare, umilire, realizate de o persoană împotriva alteia, prin comportamente de natură sexuală care pot fi verbale, non-verbale sau fizice.
- Să nu tolereze, printr-o atitudine permisivă, cazurile de hărțuire.
- Să asculte și să sprijine persoanele care afirmă că sunt hărțuite.
- Să reevalueze propriile opinii și convingeri despre persoanele care sunt hărțuite.
- Să ia decizii de promovare, dezvoltare, plată, bazate pe criterii obiective și nu pe baza unor convingeri personale.

Pentru manageri de resurse umane:

- Să includă în regulamentele de ordine interioară sancțiuni disciplinare pentru angajații care încalcă demnitatea personală a altor angajați.
- Să informeze angajații cu privire la interzicerea hărțuirii sexuale la locul de muncă.
- Să dezvolte o politică de soluționare a cazurilor de hărțuire sexuală care să cuprindă garanția confidențialității și a faptului că nu vor exista consecințe negative și repercursiuni împotriva persoanei care face plângerea, de asemenea să includă mesajul că orice persoană care comite acte de hărțuire sexuală va suporta consecințe negative.
- Să dezvolte o politică organizațională pentru situațiile de maternitate și graviditate, care să se bazeze pe prevederile legislative, pe schimbarea condițiilor de muncă ale angajatei gravide dacă aceasta muncește în condiții de risc și pe menținerea avantajelor pe care aceasta le are.
- Să dezvolte programe de sprijin pentru părinții care se reîntorc la muncă după concediul de creștere și îngrijire a copilului.
- Să integreze în sistemele de evaluare, recrutare, salarizare etc., criterii obiective de luare a unor decizii juste și nu bazate pe opinii și convingeri personale, care pot fi discriminatorii.

Anexe

.....

**Instrumente folosite
în cercetarea calitativă.**

GHID DE INTERVIU PENTRU FURNIZORII DE SERVICII DE PERSONAL (FIRME DE SELECȚIE ȘI RECRUTARE DE PERSONAL)

Întrebări despre servicii și piața de resurse umane

1. În România, în ultimii ani au apărut și s-au dezvoltat multe firme de consultanță în domeniul resurselor umane, iar aceasta este un indicator pentru nevoile crescute ale pieței. Ce știți dvs. despre acest fenomen? *Este un lucru bun, este un lucru rău, relevă tendințele pieței, induce unele tendințe în piață etc.* Care considerați că sunt cele mai solicitate tipuri de servicii în acest domeniu la ora actuală în România? Preconizați o schimbare a preferințelor și dinamicii pieței în viitor? Motivați răspunsul dvs. *În ce direcție ar fi această schimbare? Care ar fi domeniile de viitor și care este motivul pentru care dvs. apreciați aceasta?*
2. Din experiența dvs. în domeniu, credeți că firmele/companiile din România consideră serviciile oferite de furnizorii de servicii de resurse umane ca fiind instrumente importante pentru dezvoltarea afacerii? *Puteți furniza unele exemple concrete în acest sens? De exemplu, ultima companie/firmă cu care ați lucrat cum s-a raportat la serviciile dvs. comparativ cu cele cu care ați lucrat cu un an în urmă/în urmă cu o jumătate de an.*
3. Cum alegeți să promovați serviciile propriei firme către clienți? *Există modalități specifice de promovare și care ar fi acestea? De exemplu, în ultima jumătate de an la ce strategii ați apelat mai frecvent și care au fost motivele care v-au determinat să faceți aceasta?* Firmele/companiile care vă solicită serviciile din proprie inițiativă au sau nu un departament de resurse umane? *Care sunt situațiile mai frecvente și care este părerea dvs. despre aceste cazuri?*
4. În cazul solicitărilor de recrutare ne puteți spune care este proporția firmelor care solicită recrutarea unei persoane în baza unei fișe de post? *De exemplu, în ultima lună, cam care ar fi această proporție? Comparativ cu anul trecut ce puteți spune: a crescut, a scăzut, este la fel? Comentați situația.*

Întrebări despre opinii de gen și procese de resurse umane

1. Probabil că, în activitatea dvs. de recrutare de personal, ați observat că la interviuri, unele persoane sunt mai stresate și au mai multe emoții decât altele. Ce credeți că arată emotivitatea crescută a persoanei? *Din punctul de vedere al limbajului non verbal, al gesturilor, al tonalității, al mișcărilor etc.* Credeți că o astfel de persoană are mai puține șanse în fața unui angajator? *Motivați răspunsul dvs. oferind câteva exemple.* Ne puteți spune dacă în special bărbații sau în special femeile se manifestă astfel? *Cum puteți explica diferențele – dacă ele există – și cum puteți motiva că nu există diferențe.*
2. În activitățile de selecție de personal pe care le-ați realizat, ați observat diferențe în modul în care femeile și bărbații se prezintă în fața dvs. și caută să vă convingă de faptul că ei sunt cei mai buni? *Motivați răspunsul dvs. oferind câteva exemple.* Dar în ceea ce privește informațiile legate de postul pe care îl solicită (salariu, alte beneficii, timp de lucru, responsabilități, date despre companie/patron/originea patronului/locație)? *Motivați răspunsul dvs. oferind câteva exemple.* Aceste diferențe între femei și bărbați sunt mai vizibile în cazul persoanelor care aplică pentru poziții de execuție și nu de top sau middle management? *Motivați răspunsul dvs. oferind câteva exemple.*
3. Considerați că, dacă persoana care interviează candidații este de același sex cu candidatul interviuat, interviuatorul va înțelege mai bine situația și modul de manifestare ale candidatului? *Motivați răspunsul dvs. oferind câteva exemple.* Acest lucru ar putea ajuta candidatul? *Motivați răspunsul dvs. oferind câteva exemple.*
4. Credeți că un candidat care arată mai mult entuziasm și pare să posede abilități crescute de comunicare se va integra mai ușor într-o echipă și, prin urmare, va fi preferat de angajator, indiferent de specificul postului pentru care candidează? *Motivați răspunsul dvs. oferind câteva exemple.*
5. Există persoane care cred că bărbații sunt mai degrabă orientați spre profit și vânzări decât femeile. Dvs., din experiența proprie, ce ați observat? *Ați întâlnit astfel de situații, aveți experiențe personale legate de astfel de cazuri, când ați avut un astfel de caz ultima dată.*
6. În sectorul de afaceri din România, există mai puține femei decât bărbați care au succes. Care credeți că ar fi cauzele unei astfel de situații? *Cauzele care ar explica acest lucru țin de tradiție, de mentalitate, de specificul mediului de afaceri din România sau sunt rezultat direct al diferențelor care există între bărbați și femei din punctul de vedere al abilității rezolvării sarcinilor de serviciu.*

7. Ați observat, în activitatea dvs., diferențe semnificative în modul în care femeile și bărbații își gândesc/planifică cariera? *Femeile par să fie mai puțin dispuse să sacrifice viața de familie în favoarea carierei, ele sunt mai preocupate să realizeze echilibrul familie-serviciu plătit etc.?* Dacă da, cum se manifestă aceste diferențe? Oferiți câteva exemple concrete, comparativ femei vs. bărbați.

8. Din multele CV-uri pe care le-ați văzut în procesele de recrutare la care ați luat parte, ați observat că există diferențe între femei și bărbați în ceea ce privește numărul de cursuri de formare/specializare, studii postuniversitare, masterate etc. pe care fiecare gen/sex le menționează explicit? Cum credeți că se explică situația pe care ați observat-o? *Cauzele care ar explica acest lucru țin de tradiție, de mentalitate, de specificul mediului de afaceri din România sau sunt rezultat direct al diferențelor care există între bărbați și femei în ceea ce privește modul în care ei și ele se raportează la exterior și la piața forței de muncă?*

9. Ați întâlnit cazuri de angajatori care solicită numai candidați bărbați sau numai candidate femei pentru anumite posturi? Dacă da, ne puteți da exemple de astfel de posturi/caracteristici ale angajatorilor? *Ați întâlnit astfel de situații, aveți experiențe personale legate de astfel de cazuri, când ați avut un astfel de caz ultima dată?* Pentru astfel de posturi aplicațiile au venit în număr aproximativ egal din partea femeilor și din partea bărbaților? Oferiți un exemplu recent în acest sens.

Ce considerați că este oportun/bine să faceți în acest tip de situații? *Considerați că, într-o astfel de situație, este oportun din partea dvs. să încercați să vă convingeți clientul să accepte și persoane de un alt sex decât cel solicitat? Ce argumente aduceți în favoarea opțiunii?* Cum considerați că ar putea fi convins un manager să accepte să facă acest lucru – oferiți exemple.

10. Cum apreciați decizia managerilor ca la nivelele inferioare ale ierarhiei manageriale să fie prezente mai mult femeile sau prezenți mai mult bărbații? *Este eficient, este ineficient? Motivați răspunsul dvs. oferind câteva exemple.*

11. În lucrul dvs. cu clienții, ați observat că multe companii preferă angajați cu disponibilitate mare de timp? Această cerință se regăsește în toate tipurile de posturi, indiferent de poziția de pe scara ierarhică? Cum este identificată disponibilitatea de timp a persoanelor candidate? *Există procedee specifice și care sunt acestea, cât de frecvent sunt ele folosite?* Sunt luate în calcul și starea civilă și numărul de copii? Dacă da, de ele se ține cont numai în cazul femeilor sau numai în cazul bărbaților? *Motivați răspunsul dvs. oferind câteva exemple.*

12. Unele companii/firme acordă diverse posibilități pentru un program de muncă flexibil în cazul femeilor sau bărbaților cu copii. Din punctul dvs. de vedere, care sunt argumentele pro/contra pentru o astfel de măsură? Dvs. ați sprijini o astfel de măsură sau ați fi împotriva? *Motivați răspunsul dvs. oferind câteva exemple.*

Argument pro: este o măsură care există și are rezultate în multe state occidentale.

Argument contra: reacții negative din partea angajaților fără copii.

13. Considerați că promovarea, în multe companii, este realizată în funcție de performanțele profesionale sau mai intră în ecuație și alte criterii? Care ar fi acestea? Ce procedee credeți că sunt mai eficiente în evaluarea performanțelor? *Prezentați pe scurt ultima etapă de promovare care știți dvs. că a avut loc într-o firmă/organizație. Cum a avut loc promovarea, ce criterii au fost luate în calcul, cât a durat deliberarea etc. Ce criterii au fost luate în considerare și cât de mult a contat performanța persoanei respective? În ce domenii a fost ea monitorizată?*

14. Cum vedeți soluționată dezvoltarea carierei în cazul femeilor care își întrerup activitatea în perioada pre și post natală pentru a-și îngriji copilul? Ce politici, proceduri credeți că ar putea fi instituite? *Motivați răspunsul dvs. oferind câteva exemple concrete.*

15. Care sunt ocupațiile pentru care angajatorii solicită mai ales femei și care sunt ocupațiile pentru care angajatorii solicită mai ales bărbați? Menționați vă rog trei profesii mai potrivite pentru o femeie și trei profesii mai potrivite pentru un bărbat. *Motivați răspunsul dvs. oferind câteva exemple care v-au fost puse la dispoziție de angajatori.*

Întrebări despre legislația privitoare la egalitatea de șanse pentru femei și bărbați

1. Gândiți-vă la relațiile de muncă. Există diferite prevederi, în Codul muncii și în alte legi speciale, care prevăd că femeile și bărbații trebuie să aibă șanse egale pe piața muncii și să nu fie discriminați la locul de muncă. *Considerați că aceste prevederi, existente în legislația muncii din România, sunt utile, adică ajută la soluționarea unor probleme reale sau reprezintă mai degrabă măsuri legislative preluate de România din legislația Uniunii Europene, fiind o condiție pentru aderare? Argumentați răspunsul, oferiți exemple.*

2. Cum apreciați că este situația cazurilor de discriminare pe criterii de sex din România comparativ cu statele membre ale Uniunii Europene? *Sunt mai multe, mai puține, la fel?* Argumentați varianta aleasă.
3. Cunoașteți prevederile legislației române referitoare la modul de formulare a anunțurilor de angajare? În ce constau acestea? *Oferiți câteva exemple concrete de acte normative.*
4. Care sunt sancțiunile aplicabile în cazul anunțurilor discriminatorii și ce instituții au responsabilitatea să aplice aceste sancțiuni? *Oferiți câteva exemple concrete de acte normative în acest sens și dați numele a câteva instituții care au aceste responsabilități.*

GHID DE INTERVIU PENTRU MANAGERI

Întrebări despre procese de management

1. Care sunt criteriile după care este angajată o persoană în firmă? Diferă de ceea ce se întâmplă la alte firme cu același profil, mărime? *Dacă da, cum? În contextul mai larg ce îi oprește/vă oprește să faceți așa cum ar trebui?*
2. Care sunt criteriile de evaluare a performanței unui angajat din compania/firma dvs.? *Eficiența, calificarea, disponibilitatea de a munci suplimentar etc.? Considerați că unele criterii sunt mai importante decât altele și care ar fi acestea? Motivați răspunsul dvs. Care ar fi motivele pentru care un criteriu este pentru dvs. mai important în raport cu altele?*
3. Care este modalitatea (care sunt criteriile) prin care stabiliți salariul unui angajat în firma dvs.? Dar în alte firme cum are loc acest lucru? *Există o serie de criterii formale, stabilite prin lege sau prin regulamentul firmei sau intră în joc o serie de criterii informale, nescrise? Povestiți cum a decurs ultima negociere de salariu care a avut loc în firma dvs.*
4. Când se ia decizia de a mări salariul unui angajat, ce factori sunt luați în calcul? Dintre aceștia care sunt importanți/au o mai mare importanță și care este motivul pentru care ei sunt considerați mai importanți? *Povestiți cum a decurs ultima sesiune de mărire de salariu din firma/compania dvs.*
5. Ce tip de negociere a salariului se realizează în firma dvs.? *Colectivă, individuală, de alt tip?* Negocierea individuală în stabilirea salariului unui angajat este folosită în firma dvs. și cât de des, care este ponderea și rolul ei?
6. Cum se realizează promovarea în organizația dvs.? *Se realizează numai/strict în funcție de performanțele profesionale, se iau în calcul și alte criterii și care ar fi acestea? Cum a fost ultima dată când ați promovat pe cineva?*
7. Ce tip de relații aveți cu alți manageri din firmă/companie? *De prietenie, de rudenie, relații strict profesionale?* Cu cei cu care aveți relații de prietenie, vi se întâmplă ca în afara locului de muncă să dezbateți diverse probleme legate de firmă, în încercarea de a găsi soluții? Cum, cât de des și unde au loc astfel de discuții? *Oferiți un exemplu în acest sens.*
8. Mulți angajați amână diverse sarcini sau nu termină la timp ceea ce au de făcut. Când se confruntă cu o astfel de situație, cum credeți că ar trebui să procedeze cei mai mulți dintre manageri? *Să aplice sancțiuni, să vadă care este cauza situației etc.? Oferiți unele exemple concrete, cunoscute.* Dar în situația în care angajatul greșește într-o anumită situație de muncă? *Să fie sancționat, să se identifice de ce a făcut așa și să se caute să fie ajutat etc. Oferiți unele exemple concrete, cunoscute.*
9. Foarte mulți manageri se confruntă cu lipsa de interes și motivație pentru muncă a angajaților. Dvs. vă confrunțați sau v-ați confruntat cu o astfel de problemă? Cum ați reacționat, ce ați făcut concret în aceste situații? Dați un exemplu recent. Care sunt motivele pentru care unii angajați sunt dezinteresați și nu fac muncă de calitate? Cum pot fi angajații motivați? Ce ați făcut/faceți dvs. în astfel de situații? *Oferiți unele exemple concrete, cunoscute.*
10. Ce credeți că trebuie să facă un manager pentru a rezolva cazul unui angajat/unei angajate care întârzie de foarte multe ori la muncă? Ce ați făcut/faceți dvs. în astfel de situații? *Oferiți unele exemple concrete, cunoscute.*
11. În diverse companii, există angajați care au rezultate mai bune dacă managerul/șeful lor direct le spune, în detaliu, ce anume au de făcut. În același timp, există persoane care au rezultate bune atunci când, din contră, primesc mai puține

detalii despre sarcină și pot descoperi ei înșiși modul de realizare a acesteia. Cum ar trebui să lucreze un manager cu aceste persoane? *Să lucreze diferit, să îi trateze la fel etc.*? Care situație ar reprezenta o încălcare a egalității de șanse dintre aceștia? *Să se spună dacă tratamentul diferențial, faptul că managerul lucrează diferit cu angajații, ar reprezenta o încălcare a egalității de șanse dintre aceștia sau nu și să se motiveze răspunsul?*

Întrebări despre femei și bărbați pe piața muncii

1. Care sunt ocupațiile pentru care angajatorii solicită mai ales femeii și care sunt ocupațiile pentru care angajatorii solicită mai ales bărbații? Menționați câteva profesii mai potrivite pentru o femeie/mai potrivite pentru un bărbat. Ce părere aveți despre această situație? *Este bine, este rău, este un lucru natural, este un fapt impus de cerințele economiei de piață etc.*?
2. Considerați că o femeie este mai potrivită decât un bărbat pentru un post de secretară? Care ar fi motivele pentru care se întâmplă așa? Cum comentați această situație? *Ați întâlnit astfel de situații, aveți experiențe personale legate de astfel de cazuri, când ați avut un astfel de caz ultima dată?*
3. Ați observat, în lucrul cu angajații dvs., să existe sarcini pe care le fac mai bine angajatele femeii decât angajații bărbați? Dar sarcini pe care le fac mai bine angajații bărbați decât angajatele femeii? Vă rugăm, enumerați câteva astfel de sarcini. Dați câteva exemple din firma/compania dvs.
4. Dacă ar fi să comparați abilitățile de negociere ale femeilor cu cele ale bărbaților, care dintre sexe/genuri (femeii sau bărbații) ar fi în avantaj? *Femeile au aceleași abilități de negociere ca și bărbații, au mai multe capacități de negociere sau au mai puține capacități de negociere?* Argumentați și exemplificați răspunsul dvs.
5. Se spune că femeile comunică mai ușor sau oferă mai multe detalii atunci când sunt întrebate despre sarcinile lor de muncă. Ce ne puteți spune, din experiența dvs., în legătură cu acest lucru? *Ați întâlnit astfel de situații, aveți experiențe personale legate de astfel de cazuri, când ați avut un astfel de caz ultima dată?* Cum comentați această situație, care ar fi motivele pentru care există această diferență între femei și bărbați.
6. Alții spun că bărbații sunt mai degrabă orientați spre profit și vânzări decât femeile. Dvs., din experiența proprie, ce ați observat? Cum comentați această situație? *Ați întâlnit astfel de situații, aveți experiențe personale legate de astfel de cazuri, când ați avut un astfel de caz ultima dată?*
7. În sectorul de afaceri din România, există mai puține femei decât bărbați care au succes. De ce credeți că se întâmplă acest lucru? *Cauzele care ar explica acest lucru țin de tradiție, de mentalitate, de specificul mediului de afaceri din România sau sunt rezultat direct al diferențelor care există între bărbați și femei din punctul de vedere al abilităților privind rezolvarea sarcinilor de serviciu?*
8. Cum credeți că se raportează managerii/angajatorii la cazul unei femei care anunță că este însărcinată? *O resimt ca pe o problemă, li se pare ceva normal etc.* Argumentați răspunsul dvs. – *de ce este acest caz o problemă, de ce nu este el o problemă pentru angajator?*
9. În ceea ce privește hărțuirea sexuală, ce ați sfătui o femeie care se află în această situație să facă? *O sfătuiți să ceară sprijinul anumitor persoane din companie, să urmeze calea legală, să își caute un nou loc de muncă etc.*? Motivați răspunsul dvs.

Întrebări despre legislație și instituții în domeniul egalității de șanse

1. Gândiți-vă la relațiile de muncă. Există diferite prevederi, în Codul muncii și în alte legi speciale, care prevăd că femeile și bărbații trebuie să aibă șanse egale pe piața muncii și să nu fie discriminați la locul de muncă. Care credeți că este situația cu respectarea acestor prevederi în România?
2. Cum apreciați că sunt aceste prevederi, existente în legislația muncii din România? *Sunt ele utile, adică vin în soluționarea unor probleme reale sau reprezintă mai degrabă măsuri legislative preluate de România din legislația Uniunii Europene, fiind o condiție pentru aderare?* Argumentați răspunsul și oferiți câteva exemple în acest sens.
3. Ce știți despre instituțiile care se ocupă cu soluționarea cazurilor acelor persoane care susțin că sunt discriminate din cauza sexului lor? *Nume, ce activitate au, ce legi le coordonează activitatea etc.* Menționați una sau mai multe instituții dintre cele pe care le cunoașteți și spuneți ce știți despre activitatea ei. *De unde știți de activitatea ei: din media, din informarea directă, de pe internet etc.*

4. Cum apreciați că este situația cazurilor de discriminare pe criterii de sex din România comparativ cu statele membre ale Uniunii Europene? *Sunt mai multe, mai puține, la fel.* Argumentați varianta aleasă.

GHID DE INTERVIU PENTRU RESPONSABILII DE RESURSE UMANE

Întrebări despre legislație și instituții în domeniul egalității de șanse

1. Gândiți-vă la relațiile de muncă. Există diferite prevederi, în Codul muncii și în alte legi speciale, care prevăd că femeile și bărbații trebuie să aibă șanse egale pe piața muncii și să nu fie discriminați la locul de muncă. Considerați că aceste prevederi sunt în mare măsură respectate sau în mare măsură nerespectate în practică, de către majoritatea companiilor/firmelor din România?

Operator interviu:

Dacă sunt respectate, rugați respondentul să specifice de ce consideră că sunt respectate.

Dacă nu sunt respectate, rugați respondentul să dea exemple concrete de situații în care prevederile respective sunt încălcate.

Exemplificările, în ambele cazuri, este indicat să fie făcute prin raportare la una/mai multe din următoarele situații: recrutare, angajare, promovare, salarizare, formare, maternitate.

2. Considerați că aceste prevederi, existente în legislația muncii din România, sunt utile, adică ajută la soluționarea unor probleme reale sau reprezintă mai degrabă măsuri legislative preluate de România din legislația Uniunii Europene, fiind o condiție pentru aderare? *Argumentați răspunsul, oferiți exemple.*

3. Ce știți despre instituțiile care se ocupă cu soluționarea cazurilor acelor persoane care susțin că sunt discriminate? Discriminarea în acest caz se referă numai la persoane discriminate din cauza sexului lor sau sunt și alte situații? *Care sunt instituțiile care se ocupă cu problemele persoanelor discriminate din cauza sexului lor? Numiți câteva și povestiți pe scurt ce știți că fac ele (ce activitate au, ce cazuri știți că soluționează etc.).*

4. Cum apreciați că este numărul de cazuri de discriminare pe criterii de sex din România în raport cu cele din statele membre ale Uniunii Europene? *Sunt mai multe, mai puține, implică un anumit tip de persoane (există persoane mai vulnerabile, mai expuse la așa ceva).* Argumentați răspunsul dvs.

Întrebări privitoare la opiniile despre femei și bărbați pe piața muncii

1. Unele persoane consideră că femeile comunică mai ușor sau oferă mai multe detalii atunci când sunt întrebate despre sarcinile lor de muncă. Ce ne puteți spune, din experiența dvs., în legătură cu acest lucru? *Ați întâlnit astfel de situații, aveți experiențe personale legate de astfel de cazuri, când ați avut un astfel de caz ultima dată, o exemplificare mai concretă.*

2. Există, de asemenea, persoane care cred că bărbații sunt mai degrabă orientați spre profit și vânzări decât femeile. Dvs. din experiența proprie, ce ați observat? *Ați întâlnit astfel de situații, aveți experiențe personale legate de astfel de cazuri, când ați avut un astfel de caz ultima dată, o exemplificare mai concretă.*

3.a. Cum apreciați decizia unui manager de a solicita pe un post de secretară o femeie și nicidecum un bărbat? *Dacă da, de ce este decizia întemeiată? Ce argumente aduceți în favoarea opțiunii dvs. Dacă nu, de ce nu este întemeiată? Ce argumente aduceți în favoarea opțiunii dvs. Cum considerați că ar putea fi convins un manager să accepte un bărbat pe acest post?*

3.b. Considerați că este întemeiată decizia unui manager de a solicita pe un post de șofer un bărbat și nicidecum o femeie? *Dacă da, de ce este decizia întemeiată? Dacă nu, de ce nu este întemeiată? Dacă da, de ce este decizia întemeiată? Ce argumente aduc în favoarea opțiunii lor. Dacă nu, de ce nu este întemeiată? Ce argumente aduc în favoarea opțiunii lor. Cum considerați că ar putea fi convins un manager să accepte o femeie pe acest post?*

4. Ați observat că ar exista moduri diferite de a reacționa sau de a face anumite lucruri de către o femeie manager față de

un bărbat manager? Dacă da, vă rugăm să specificați. Aceste lucruri specifice vizează stilul de conducere, modalitatea de comunicare, relațiile cu subordonații, relațiile cu clienții/alte firme/alți patroni.

5. Ați observat, în lucrul cu angajații dvs., să existe sarcini pe care le fac mai bine angajatele femei decât angajații bărbați? Dar sarcini pe care le fac mai bine angajații bărbați decât angajatele femei? Dați exemple. *Povestiți cum se întâmplă în cadrul organizației dvs., dacă este vorba de o organizație mixtă sau spuneți cum este în cazul unei alte organizații.*

6. În diverse companii, există angajați care au rezultate mai bune dacă managerul/șeful lor direct le spune, în detaliu, ce anume au de făcut. În același timp, există persoane care au rezultate bune atunci când, din contră, primesc mai puține detalii despre sarcină și pot descoperi ei înșiși modul de realizare a acesteia. *Considerați că un manager trebuie să lucreze diferit cu aceste persoane, având în vedere condițiile specifice în care acestea sunt performante? Dacă da, faptul ca managerul lucrează diferit cu angajații reprezintă o încălcare a egalității de șanse între aceștia? Argumentați răspunsul dvs., oferiți exemple în acest sens.*

7. În sectorul de afaceri din România, există mai puține femei decât bărbați care au succes. De ce credeți că se întâmplă acest lucru? *Cauzele care ar explica acest lucru țin de tradiție, de mentalitate, de specificul mediului de afaceri din România sau sunt rezultat direct al diferențelor care există între bărbați și femei din punctul de vedere al abilităților de a rezolva sarcini de serviciu.*

Întrebări privind procesele de resurse umane cu implicații asupra femeilor și bărbaților

1. Există programe de sprijin pentru persoanele care au probleme familiale deosebite (copii de vârstă preșcolară, bătrâni sau persoane cu dizabilități aflate în îngrijire) în organizația dvs.? Dar în alte organizații, cunoașteți exemple de astfel de programe și care sunt rezultatele lor? Ce rol are departamentul de resurse umane în inițierea și implementarea acestor programe? Cum apreciați în general existența unor astfel de programe? *Este un lucru bun, rău, necesar, inutil, este conform cu dezvoltarea firmei, este impus de directivele UE etc.*

2. În ce situații ați observat că apelează mai des angajații la departamentul de resurse umane? Există diferențe din acest punct de vedere între femei și bărbați și care ar fi acestea? *Care sunt circumstanțele în care apelează mai des femeile? Care sunt circumstanțele în care apelează mai des bărbații? Exemplificați cu unele situații recente.*

3. Care sunt criteriile după care este evaluată performanța unui angajat din compania/firma dvs.? Considerați că unele criterii sunt mai importante decât altele și care ar fi acestea? *Motivați răspunsul dvs. Care ar fi motivele pentru care considerați un criteriu mai important în raport cu altele.*

4. În cazul deciziei de a mări salariul unui angajat cum decurge procesul decizional? Există o serie de factori prioritari care sunt luați în calcul și care sunt aceștia? *Factorii țin exclusiv de performanțele profesionale ale angajaților, se ia în calcul vechimea, calificările, disponibilitatea angajaților de lucra suplimentar pentru organizație, obligațiile lor familiale etc. și în ce măsură/pondere fiecare factor.*

5. Unele companii/firme centralizează datele despre angajați în diferite baze de date. În compania dvs. există astfel de baze de date? Dacă da, ce tip de informații despre angajați sunt incluse? *Exemple: număr de angajați, poziție inițială și actuală în companie, vârstă, sex, stare civilă, număr copii, număr de cursuri de formare și specializare etc.* Când și cum utilizați aceste date? *Cum ați procedat ultima dată când ați utilizat o astfel de bază de date în organizația dvs. Povestiți situații concrete.*

6. Unele companii/firme acordă diverse posibilități pentru un program de muncă flexibil în cazul femeilor sau bărbaților cu copii. Din punctul dvs. de vedere, care sunt argumentele pro și/sau contra pentru o astfel de măsură? Dvs. ați sprijini o astfel de măsură sau ați fi împotriva?

Argument pro: este o măsură care există și are rezultate în multe state occidentale.

Argumente contra: reacții negative din partea angajaților fără copii.

7. Există situații în care selecția de personal din firma/organizația dvs. a fost influențată de faptul că angajatul era femeie, respectiv bărbat? Dar în alte forme/organizații ați auzit despre situații de acest tip? Care ar fi aceste situații? *De unde ați auzit de ele: din cunoștințe directe, din experiența directă, de la prieteni, din mass media etc.?*

8. Promovarea este realizată în organizația dumneavoastră în funcție de performanțele profesionale sau mai intră în ecuație și alte criterii? Care ar fi acestea? Ce procedee credeți că sunt mai eficiente în evaluarea performanțelor? *Prezentați pe scurt ultima etapă de promovare a unui membru din organizația dvs. Cum a avut loc promovarea, ce criterii au fost luate în calcul, cât a durat deliberarea etc.*

9. Cum vedeți soluționată dezvoltarea carierei în cazul femeilor care își întrerup activitatea în perioada pre și post natală pentru a-și îngriji copilul? Ce politici, proceduri credeți că ar putea fi instituite? *Oferiți exemple în acest sens. Se aplică ele numai unui domeniu din viața femeilor – creșterea și îngrijirea copiilor – sau ar trebui să existe o combinație/îmbinare de metode de sprijin (salariale, de suport social, comunitare etc.).*

10. Care sunt ocupațiile pentru care dvs., știți că angajatorii solicită mai ales femei și care sunt ocupațiile pentru care dvs. știți că angajatorii solicită mai ales bărbați? Menționați trei profesii mai potrivite pentru o femeie și trei profesii mai potrivite pentru un bărbat. Ce părere aveți despre această situație? *Este bine, este rău, este un lucru natural, este un fapt impus de cerințele economiei de piață etc.*

11. În ceea ce privește hărțuirea sexuală, ce ați sfătui o femeie care se află în această situație să facă? *O sfătuiți să ceară sprijinul anumitor persoane din companie, să urmeze calea legală, să își caute un nou loc de muncă etc.* Motivați răspunsul dvs.

GHID DE FOCUS GRUP PENTRU SALARIAȚI

1. Prezentarea moderatorului/mulțumiri participanților pentru că au acceptat invitația de a participa la interviul de grup.
2. Moderatorul va explica în ce constă misiunea acestui grup și va răspunde la întrebările legate de regulile discuției de grup.
3. Confidențialitatea răspunsurilor celor prezenți la discuția de grup/rolul înregistrării video-audio.
4. Prezentarea respondenților (vârstă, profesie, hobby-uri).

I. GENERALITĂȚI DESPRE PIAȚA MUNCII ÎN ROMÂNIA

1. Ce s-a schimbat în ultimii ani în România în ceea ce privește piața muncii?
2. Care sunt, în opinia dvs., problemele principale cu care se confruntă un salariat de aceeași vârstă și pregătire cu ale dvs.? Dar lucrurile bune? *Personale vs. profesionale, satisfacții vs. probleme/dileme.*

II. STEREOTIPURI DE GEN

1. Moderatorul scrie pe flipchart următoarea frază: *“A te comporta ca un bărbat înseamnă”* și cere ajutorul subiecților pentru a face o listă de atribute.
2. Moderatorul scrie pe flipchart următoarea frază: *“A te comporta ca o femeie înseamnă”* și cere ajutorul subiecților pentru a face o listă de atribute.

3. *Apoi se scrie pe flipchart: “La locul de muncă ...”*

Subiecții sunt rugați să descrie situațiile următoare, iar moderatorul va scrie toate atributele pe două coloane pe plansă:

Să ai colegi bărbați este (cum?):..... Să ai colege este (cum?):....

Cum rezolvă problemele o femeie? Cum rezolvă problemele un bărbat?

Cum promovează o femeie? Cum promovează un bărbat?

Cum obține un loc de muncă un bărbat? Cum obține un loc de muncă o femeie?

Cum reacționează în situații de stres o femeie? Dar un bărbat?

Să ai un șef bărbat este ... Să ai o șefă este

Cum rezolvă problemele un bărbat șef? Cum rezolvă problemele o femeie șef?

4. Să ne gândim la succesul în viața profesională. Avem fiecare dintre noi reușite. Cum le-ați explica pe ale dvs.?
5. Vă rog să citiți propozițiile de pe hârtia pe care o aveți în față.
 - (a) „Trăim într-o lume a bărbaților.”;
 - (b) „A avea o slujbă este un lucru foarte bun, dar ceea ce îmi doresc cu adevărat femeile este să aibă familie și copii.”;
 - (c) „Un bărbat care se respectă trebuie să își întrețină familia.”;
 - (d) „Ambii soți trebuie să câștige bani pentru întreținerea familiei.”;
 - (e) „Bărbatul riscă mai mult și ia mai repede decizii decât femeia.”;
 - (f) „Bărbații sunt mai potriviți decât femeile pentru afaceri.”;
 - (g) „Femeia trebuie să se ocupe în principal de gospodărie și de creșterea copiilor.”;
 - (h) „Bărbații sunt mai potriviți pentru a ocupa poziții de manager, iar femeile de asistentă de manager.”;
 - (i) „Atât femeile, cât și bărbații pot ocupa cu succes orice poziție pe piața muncii, dacă au calificarea și abilitățile necesare”.

Ce idei principale se pot extrage de aici? *Oferiți exemple și contra-exemple legate de fiecare enunț. Faceți o ierarhizare a enunțurilor în funcție de acord-dezacord și apoi în funcție de frecvența cu care întâlniți în cercul de cunoscuți astfel de atitudini, dând note de la 1 la 10 pentru fiecare enunț.*

III. NEVOI ȘI VALORI, MOTIVAȚII

1. Credeți că este mai greu pentru bărbați sau pentru femei să își găsească un loc nou de muncă? *Oferiți exemple în sprijinul afirmației dvs.*
2. Ce locuri de muncă, domenii de activitate vi se par potrivite mai degrabă pentru femei? Dar pentru bărbați? *Enumerare. Moderatorul scrie pe flipchart pe două coloane și apoi cu ajutorul respondenților le ierarhizează. Argumente în sprijinul afirmațiilor.*
3. Povestiți-ne despre o problemă pe care ați avut-o și în care patronul v-a sprijinit. Acum povestiți despre o problemă în care patronul nu v-a sprijinit. Cum interpretați aceste situații? *Este un lucru bun, rău, pentru cine este un lucru bun și pentru cine este un lucru rău? E vorba de probleme cu care se confruntă majoritatea oamenilor sau e vorba de probleme specifice locului dvs. de muncă? Îi este greu unui angajat să plece de la muncă câteva ore pentru a-și rezolva o problemă familială?*
4. Cum se promovează la locul de muncă în România? Care sunt criteriile? Care este cel mai important? *Argumentați. Probă exercițiu cu femeie/bărbat având competențe egale și candidând la același loc de muncă.*
5. *Uneori, femeile nu sunt promovate pentru că li se spune că sunt mai puțin dispuse să lucreze un program prelungit datorită obligațiilor familiale. Alteori, în anunțul pentru locul de muncă angajatorul poate da de înțeles că ar prefera să angajeze pentru un anumit post un bărbat/o femeie. Ați întâlnit astfel de situații? Ce părere aveți? Cum le puteți comenta?*

IV. DESPRE LOCUL DE MUNCĂ ACTUAL

1. Legat de locul de muncă pe care îl aveți în prezent, vă rog să ne spuneți câteva lucruri care vă mulțumesc. Vă rog să-mi spuneți ce efect au asupra dvs. aceste lucruri. Le considerați privilegii, noroc sau așa ar trebui să fie? *Oferiți exemple în sprijinul afirmației și faceți o ierarhie a acestor aspecte pozitive.*
2. Legat de locul de muncă pe care îl aveți în prezent, vă rog să ne spuneți câteva lucruri care vă nemulțumesc. Vă rog să-mi spuneți ce efect au asupra dvs. aceste lucruri. Sunt lucruri care se întâmplă în general angajaților sau țin de organizația în care vă desfășurați activitatea? *Oferiți exemple în sprijinul afirmației și faceți o ierarhie a acestor aspecte pozitive.*

V. STILURI DE CONDUCERE

1. În ceea ce privește relația pe care patronul/șeful o are cu dvs., ce anume vă mulțumește? Ce anume va nemulțumește?
2. Gândiți-vă la cel/cea mai bun/ă șef/șefă pe care l-ați/ați avut/o până acum. Ce v-a plăcut cel mai mult la această persoană? *Puncte tari, elemente de diferențiere între femei și bărbați: (a) abilitățile de comunicare, (b) stilul verbal, (c) abilitățile de interrelaționare; (d) luarea deciziilor și asumarea riscurilor.*
3. Gândiți-vă la cel/cea mai slab/ă șef/șefă pe care l-ați/ați avut/o până acum. Ce v-a displăcut cel mai mult la această persoană? *Puncte slabe, elemente de diferențiere între femei și bărbați: (a) abilitățile de comunicare, (b) stilul verbal, (c) abilitățile de interrelaționare; (d) luarea deciziilor și asumarea riscurilor.*
4. Dar în ceea ce privește relația cu colegii dvs.? *Cu care dintre colegi simțiți că lucrați mai bine? Colegele sau colegii? Oferiți exemple în sprijinul afirmațiilor și faceți o ierarhie a acestor aspecte.*

VI. CUNOȘTIINȚE, APRECIERI DESPRE INSTITUȚII/ORGANIZAȚII

1. În România, există mai multe legi care apără drepturile angajaților. Credeți că aceste legi ajută angajații? Dacă da, cum? *Dați exemple.* Dacă nu, de ce? *Lipsa informațiilor despre legile respective, faptul că nu se respectă aceste legi. Exemple.*
2. Cum apreciați această informare din punctul de vedere al angajatului? *Este utilă angajatului această informare? Este inutilă?*
3. Cum apreciați activitatea sindicatelor? Sunteți membru de sindicat? Care este rolul lor? Ce se întâmplă în realitate?
4. Cunoașteți/sunteți membru în vreo organizație profesională? Cum apreciați activitatea acestor organizații?
5. Ați auzit de Inspecția Muncii? Care îi este misiunea? Ce se întâmplă în realitate? Există diferențe între ce își propune și ceea ce realizează în fapt? Dacă da, cum vă explicați acest lucru? Ce se poate face pentru ca misiunea Inspecției Muncii să se aplice în fapt?
6. Dar de Consiliul Național pentru Combaterea Discriminării ați auzit? Cu ce se ocupă? Cum apreciați activitatea acestei instituții? *Dați exemple.*
7. Cum credeți că pot aceste instituții să sprijine angajații? *Oferiți exemple legate de activitatea acestor instituții.*
8. Care credeți că este motivul pentru care ele funcționează la ora actuală în România? *Este o cerință a UE, este un lucru normal existent în orice societate etc.*

VII. COMENTARIILE FINALE

1. Să presupunem că după ce plecați acasă vă veți întâlni cu prieteni, cu familia. Ce le spuneți despre ce ați aflat la această dezbatere? Care sunt ideile principale?
2. Sunt lucruri pe care le-ați aflat de la ceilalți și la care nu vă gândiserăți până acum? Ce anume?

Vă mulțumim pentru participare!