

Penelope

MODULUL 3

PROGRESIE ÎN CARIERĂ ȘI ACCES LA FORMARE PROFESIONALĂ



Cofinanțat de
Uniunea Europeană

INTRODUCERE

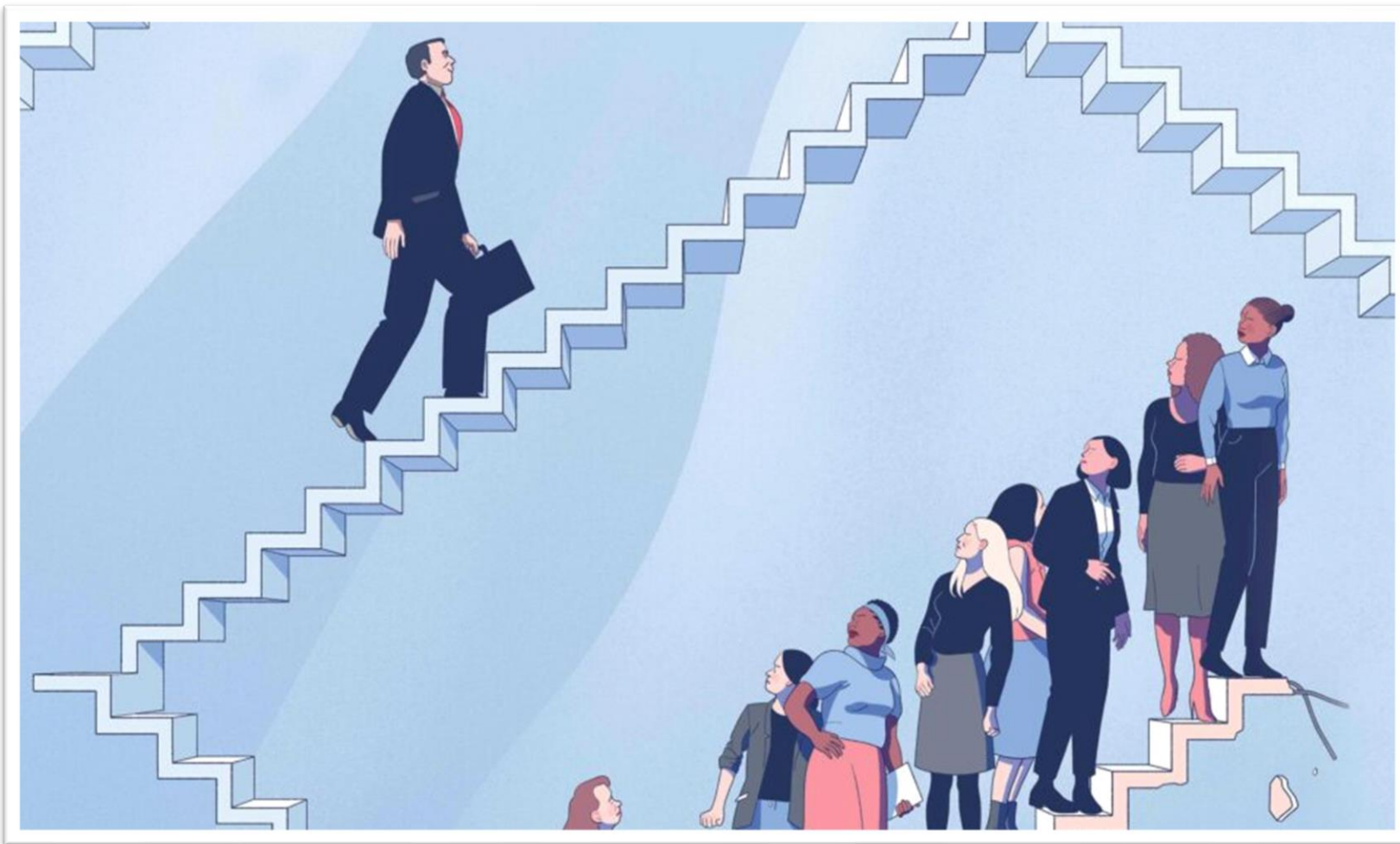
Având în vedere că generația feminină Y (generația “milenialilor”, o generație care va reprezenta în curând 50% din forța de muncă globală), și generația feminină Z consideră posibilitățile de avansare în carieră drept cea mai dezirabilă trăsătură a unui angajator, conform unui [studiu](#) realizat de PwC, **ambitiția în carieră nu trebuie să mai fie văzută ca o trăsătură în primul rând masculină.**

Femeile de astăzi cer considerabil mai mult de la profesiile lor decât o făceau femeile din generațiile trecute, iar organizațiile trebuie să țină pasul dacă vor să atragă talentele necesare pentru a-și extinde afacerile.



Sursa : [PwC](#).

În toate sectoarele ocupaționale, femeile dețin adesea mai puține poziții de conducere decât bărbații și este mai probabil ca acestea să fie concentrate la nivelurile inferioare ale majorității organizațiilor. **„Plafonul de sticlă”** se referă la bariera invizibilă care, în ciuda a ceea ce ar putea părea a fi procese de recrutare și promovare echitabile, împiedică femeile să ajungă în poziții înalte. Angajatorii descoperă adesea că există două plafoane de sticlă: unul pentru managementul de top și unul pentru personalul administrativ superior.



Sursa: [Harvard Business Review](#).

Cu toate acestea, de multe ori nu doar plafonul de sticlă împiedică femeile să avanseze în poziții de management superior și în consilii de administrație. Prezența așa-numitelor „cercuri de băieți” (rețele de influență masculine tradiționale), care împiedică femeile să acceseze aceleași oportunități informale de mentorat ca și bărbații, percepția lipsei de echilibru între viața profesională și cea personală la niveluri superioare, absența modelelor feminine de conducere sau a procedurilor de recrutare și selecție lipsite de transparență, printre alți factori, pot descuraja femeile să aplice pentru promovări.

Acest fenomen este denumit „**podeaua lipicioasă**” („sticky floor”), o metaforă care descrie un tipar de angajare pătinator ce blochează angajații, în special femeile, în poziții inferioare, cu mobilitate redusă și obstacole aparent de netrecut în calea avansării în carieră. Majoritatea celor care se confruntă cu „podeaua lipicioasă” sunt lucrători din domenii așa-numite „guler roz” („pink collar”), precum secretarele, asistentele medicale sau chelnerițele.

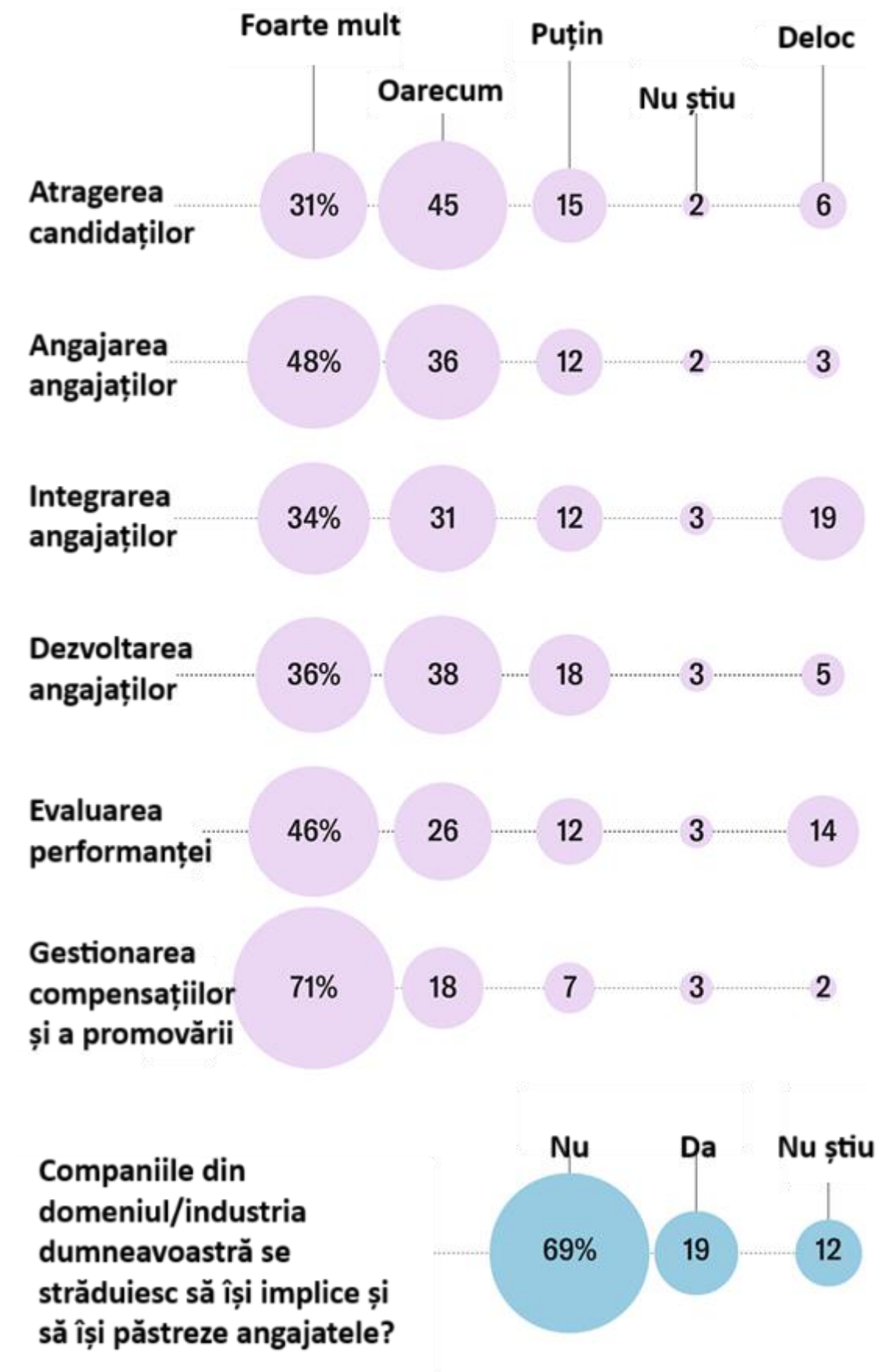
Fenomenul „**trepte rupte**” („broken rung”) se referă la o „verigă lipsă” în scara ierarhică a unei companii, care împiedică femeile să avanseze din roluri de management de nivel de început către poziții de conducere superioară.

Raportul McKinsey [Women in the Workplace 2024](#) explică faptul că, din cauza acestei „trepte rupte” din scara corporativă, bărbații sunt semnificativ mai numeroși decât femeile la nivelul de manager, ceea ce face extrem de dificil pentru companii să susțină progresul constant al femeilor în pozițiile superioare.

Acest fenomen este și mai accentuat în cazul femeilor de culoare, care ocupă doar 7% dintre pozițiile actuale din conducerea de top (C-suite), o creștere de doar patru puncte procentuale din 2017 până în prezent.

Sursa: [Harvard Business Review](#).

Cât de dezavantajate sunt femeile în procesele organizaționale?



Munca femeilor și munca bărbaților

Femeile și bărbații tind să fie grupați în ocupații și sectoare diferite din cauza unei varietăți de factori detaliați în secțiunile anterioare ale acestui set de instrumente. Locurile de muncă pe care femeile sunt mai predispuse să le ocupe au salarii mici și puține oportunități de avansare, ceea ce limitează atât alegerile bărbaților, cât și ale femeilor. În timp ce restrânge opțiunile atât pentru bărbați, cât și pentru femei, segregarea în muncă reduce, de asemenea, resursele de competențe care sunt accesibile angajatorilor.

Stereotipurile de gen și așteptările plasate asupra femeilor – având în vedere că istoric au îndeplinit responsabilități similare în gospodărie, cum ar fi îngrijirea copiilor și curățenia – sunt asociate cu subevaluarea anumitor roluri. Din cauza percepției conform căreia femeile posedă în mod natural abilitățile necesare pentru aceste sarcini, „munca femeilor” are un statut și o valoare mai reduse. Prin urmare, activitatea nu este remunerată corect.

Aceste profesii, sau „munca femeilor”, implică în principal îngrijirea, curățenia, alimentația publică, lucrul ca vânzător casier și activități de birou. Bărbații sunt mai predispuși să ocupe poziții de conducere sau manageriale atunci când activează în aceste industrii dominate de femei.

Raportul [Global Gender Gap 2023](#) al Forumului Economic Mondial arată că sectorul Sănătății și al Serviciilor de Îngrijire își menține statutul de domeniu predominant feminin, femeile reprezentând 64,7% din forța de muncă. În Educație și Servicii pentru consumatori, femeile depășesc, de asemenea, numărul bărbaților, alcătuind 54,0% din totalul angajaților.

În mod remarcabil, sectorul guvernamental și public se evidențiază ca fiind singurul care prezintă o distribuție relativ echilibrată a femeilor și bărbaților în ocupații, femeile reprezentând aproape jumătate (49,7%) din forța de muncă în 2023, față de 50% în 2022.

Conform acestui raport, industriile în care femeile sunt subreprezentate, dar care totuși reprezintă peste 40% din forța de muncă, includ comerțul cu amănuntul (48,7%), furnizorii de divertisment (48,4%), serviciile administrative și de asistență (46,5%), imobiliare (44,7%), cazare și alimentație (43,3%) și serviciile financiare (42,4%).

În cele din urmă, femeile se confruntă cu o subreprezentare substanțială în sectoare precum petrol, gaze și minerit (22,7%) și infrastructură (22,3%), unde reprezintă mai puțin de un sfert din forța de muncă.

Sectoarele care au înregistrat o creștere distinctă a reprezentării femeilor din 2016, în ciuda unei scăderi minore la începutul anului 2023, cuprind guvern și sectorul public, agricultură, infrastructură, servicii pentru consumatori, servicii profesionale și tehnologie, informație și mass-media.

Muncile „guler roz” vs. „guler alb” vs. „guler albastru”

Guler roz	Guler alb	Guler albastru
Roluri considerate în mod tradițional a fi „munci pentru femei”	Angajați la nivel corporativ care sunt implicați în munca de birou	Lucrători care desfășoară muncă manuală
De obicei ocupă un loc inferior în ceea ce privește statutul, salariul și oportunitățile de avansare în carieră	În general, au studii superioare și competențe manageriale	În general, plătiți pe oră
Exemple de locuri de muncă:	Exemple de locuri de muncă:	Exemple de locuri de muncă:
✓ Profesor	✓ Contabil	✓ Mecanic
✓ Florar	✓ Vânzări	✓ Miner
✓ Secretar	✓ Psiholog organizațional	✓ Muncitor în construcții

Sursa: [AIHR](#).



Penel[♂]pe

INSTRUMENTUL #7
REDUCETI DECALAJUL DE
PROMOVARE ÎNTRE GENURI

Deși obțin performanțe mai bune și sunt mai puțin predispuse să își dea demisia, **angajatele au șanse mai mici de a fi promovate decât colegii lor bărbați**, potrivit unui [studiu](#) din 2022, care a arătat că femeile primesc evaluări mai ridicate ale performanței, dar scoruri mai mici la capitolul „potențial”, comparativ cu bărbații. Ca urmare, angajatele au avut, în medie, cu 14% mai puține șanse de promovare decât bărbații.

Studiul a mai arătat că evaluările de potențial **subestimează în mod sistematic contribuțiile viitoare ale femeilor**: acestea au o probabilitate mai mare să rămână în companie și obțin evaluări mai bune ale performanței viitoare decât bărbații, atunci când se compară scorurile de potențial din aceeași perioadă.

În plus, indiferent dacă feedbackul a fost favorabil sau negativ, femeile au fost constant mai puțin susceptibile decât bărbații să primească „feedback specific, legat de rezultate”, conform [cercetării](#).

Prejudecățile de gen și mitul meritocrației

Cercetătorii au arătat că managerii din organizațiile care se promovează explicit ca fiind meritocratice (angajând, recompensând și promovând „cei mai buni” oameni pe baza meritelor lor individuale) sunt mai predispuși să favorizeze bărbații în detrimentul femeilor cu calificări egale.

Acest lucru se numește „paradoxul meritocrației” și a fost demonstrat într-o serie de trei [experimente](#) care au implicat 445 de participanți cu expertiză managerială, cărora li s-a cerut să facă recomandări privind bonusurile, promovările și concedierile pentru mai multe profiluri de angajați. Cercetătorii au modificat accentul evaluărilor asupra meritocrației atât în evaluări, cât și în compensații, precum și asupra sexului membrilor personalului evaluați.

Concluzia cheie a fost aceeași în toate cele trei studii: atunci când o organizație este descrisă în mod expres ca fiind meritocratică, persoanele aflate în poziții manageriale favorizează un angajat de sex masculin în detrimentul unei angajate care are calificări similare, oferindu-i o compensație financiară mai mare.

Acest rezultat arată că țintirea meritocrației la locul de muncă poate fi mai dificilă decât pare la prima vedere și că pot exista riscuri ascunse în spatele unor inițiative organizaționale derulate pentru a recompensa excelența.

Din cauza prejudecăților de gen în evaluările performanței, femeile primesc adesea feedback mai rar decât bărbații, iar feedback-ul pe care îl primesc tinde să fie vag și nespecific. Academicienii de la Universitatea Stanford au analizat într-un [articol de cercetare](#) numeroase evaluări ale performanței pentru a explora de ce femeile se confruntă cu provocări în avansarea în carieră.

Cercetările lor au arătat că femeile sunt în mod constant mai puțin predispuse să primească feedback clar legat de rezultate, fie că implică laude sau îndrumări pentru dezvoltare. În plus, femeile erau mai predispuse ca personalitățile lor să fie examinate în timpul evaluărilor performanței, ceea ce le împiedica și mai mult dezvoltarea profesională.

Mai mult, atunci când femeile primeau feedback specific pentru dezvoltare, acesta tindea să fie prea concentrat pe stilul lor de comunicare. Deși capacitatea de a comunica poate fi o abilitate importantă pentru lideri, este demn de remarcat faptul că femeile au primit cea mai mare parte a feedback-ului negativ despre stilurile de comunicare. Comentarii precum „Stilul și abordarea ei de vorbire pot fi uneori descurajante pentru unii oameni” indică îngrijorarea unui manager, dar nu oferă modalități de a îmbunătăți comportamente specifice. Acest tip de feedback a fost oferit frecvent în evaluările femeilor. De fapt, 76% din referirile la faptul că sunt „prea agresive” au avut loc în evaluările femeilor, față de 24% în cele ale bărbaților.

În schimb, bărbații au fost mai predispuși să primească feedback de dezvoltare perspicace cu privire la abilitățile lor tehnice, cum ar fi „Trebuie să vă aprofundați cunoștințele în domeniul spațiului X - odată ce aveți această înțelegere, veți putea contribui la deciziile de design care au impact asupra clientului”. Dezvoltarea abilităților tehnice relevante este esențială pentru a fi considerat lider într-o organizație tehnică.

Aceste dinamici pot dezavantaja semnificativ femeile în timpul evaluărilor promovării. Fără realizări specifice, documentate, legate de obiectivele de afaceri, devine dificil pentru manageri să susțină avansarea lor. În plus, dacă un obiectiv de afaceri nu este atins, absența unui feedback direct și constructiv privează femeile de șansa de a învăța din experiență și de a se perfecționa pentru oportunități viitoare.

Cum să reducem decalajul de gen în promovare



Transparență și responsabilitate

- Promovați **deschiderea și responsabilitatea** prin crearea de criterii imparțiale și explicite pentru promovare și asigurându-vă că toți angajații sunt informați despre acestea și au oportunități egale de a aplica pentru un post vacant intern.
- Pentru a reduce procesul decizional subiectiv, implementați **un proces clar de promovare** care include evaluări și feedback frecvente.
- Dacă sunt selectați împreună cu candidați externi, aceștia ar trebui să primească **aceleași întrebări ca și toți ceilalți**. Utilizarea unor întrebări diferite pentru candidații interni și externi ar putea fi folosită ca dovadă de discriminare.

Acces egal la oportunități

- Asigurați-vă că bărbații și femeile au **acces egal la proiecte, sarcini și oportunități de formare de profil înalt**, egalizând astfel accesul la oportunități. Acest lucru împiedică marginalizarea femeilor și le oferă experiențele și abilitățile necesare pentru progres.
- Deoarece managerii cred frecvent că femeile sunt mai puțin motivate să urmeze o carieră decât bărbații, pot încerca să-și „protejeze” angajații de sex feminin de a fi suprasolicitați. Aceste presupuneri duc la **mai puține posibilități de dezvoltare a carierei pentru femei**, inclusiv sarcini provocatoare, formare și încurajare a carierei.



Cum să reducem decalajul de gen în promovare



Mentorat și sponsorizare

- Încurajați **programele formale de mentorat și sponsorizare** care pun în legătură persoane cu talent ridicat cu directori executivi seniori care le pot oferi sfaturi, sprijin și susținere pentru progresul lor profesional. Bărbații și femeile ar trebui încurajați să participe la aceste programe, atât ca mentori, cât și ca persoane mentorate.
- Pentru multe femei, mentoratul oferă spațiul ideal pentru a învăța de la **cineva care înțelege provocările specifice cu care se confruntă femeile la locul de muncă**. Un mentor poate ghida femeile să găsească direcția corectă și care le poate ajuta să dezvolte soluții la problemele de carieră.
- **Mentoratul invers**, care pune în legătură un angajat mai tânăr, junior, care servește drept mentor pentru a împărtăși expertiza cu un coleg mai în vârstă, senior, care acționează ca persoană mentorată, poate fi, de asemenea, o tehnică rentabilă de dezvoltare a talentelor pentru a încorpora idei noi privind egalitatea dintre bărbați și femei și diversitatea.
- Atât angajații de gen masculin, cât și cei de gen feminin, au nevoie de sponsori, care le vor **consilia și sprijini participarea la proiecte și rețele cu vizibilitate ridicată**, planificând în același timp activ avansarea lor, pentru a reuși. Studiile arată că șansele de sponsorizare revin adesea bărbaților; prin urmare, managementul superior trebuie să depună un efort conștient pentru a sponsoriza atât bărbați, cât și femei cu potențial ridicat.





Penelope

INSTRUMENTUL #8
INVESTIȚII ÎN
COMPETENȚE ȘI FORMARE
PRIN PERSPECTIVA DE GEN

Odată ce o persoană începe să lucreze, **dezvoltarea competențelor continuă**. Una dintre cele mai mari provocări cu care se confruntă organizațiile este găsirea și păstrarea lucrătorilor calificați. Organizațiile mai mici pot considera mai simplu să rețină lucrătorii talentați prin crearea de opțiuni eficiente de formare pentru aceștia și prin sprijinirea învățării pe tot parcursul vieții, precum și prin obținerea unui moral mai ridicat, a unei productivități sporite, a inovării și a creativității.

Aici organizațiile pot beneficia de recalificare și perfecționare profesională, oferind angajaților **competențe noi pentru a satisface nevoile organizaționale**. Diferența dintre aceste două concepte constă în scopul formării:

- **Recalificarea**, cunoscută și sub numele de reciclare profesională, încearcă să instruiască oamenii pentru a se adapta la un post diferit în cadrul firmei, ceea ce produce lucrători mai adaptabili.
- **Perfecționarea profesională**, pe de altă parte, se străduiește să-i învețe pe angajați noi competențe pentru a le optimiza performanța, ceea ce produce lucrători mai specializați, productivi, eficienți și inovatori.

Cu toate acestea, **femeile se confruntă în continuare cu mai multe bariere în calea educației și formării profesionale**, în special în economiile rurale, informale și tradiționale, unde treburile casnice și munca de îngrijire rămân [responsabilitatea principală a femeilor](#), iar orele de lucru și deplasările sunt adesea obstacole comune pentru femei în a participa la cursuri de formare.



Femeile care lucrează cu jumătate de normă și câștigă salarii mici sunt frecvent grupul de angajați care au cele mai puține șanse să primească oportunități de formare la locul de muncă, dar sunt și cele care au cea mai mare probabilitate să îndeplinească sarcini sub nivelul lor de calificare. Asigurarea faptului că **toți angajații au șansa de a se dezvolta** și de a-și folosi abilitățile reprezintă o acțiune inteligentă.

Pentru ca orice proiect de dezvoltare a competențelor (fie prin formare formală, fie în alt mod) să aibă succes, acesta trebuie să fie capabil să răspundă la caracteristicile pieței muncii în rapidă schimbare, abordând în același timp contextele sociale și culturale care afectează femeile pe măsură ce învață și lucrează.

Faptul că programele de formare sunt adesea concepute pe baza unor presupuneri învechite și statice despre cine sunt probabil participanții, oportunitățile disponibile pe piața muncii, nevoile practice ale participanților și alte constrângeri cu care se confruntă femeile, este principala cauză a **discriminării și marginalizării cu care se confruntă femeile** în programele de dezvoltare a competențelor.

Bărbații se implică în mai multe activități de învățare legate de locurile lor de muncă decât femeile, potrivit [Sondajului Eurostat privind educația adulților](#). Programele de formare ar trebui să fie **flexibile în funcție de ciclurile de viață ale oamenilor** și să își modifice programul, costurile și conținutul în funcție de cerințele individuale ale cursanților, pentru a depăși barierele de acces, astfel încât învățarea pe tot parcursul vieții să promoveze egalitatea dintre bărbați și femei sau să corecteze [inegalitățile](#).

76% dintre femeile care au avut întreruperi în carieră doresc să se întoarcă la locul de muncă, potrivit unui [raport](#). Cu toate acestea, trei din cinci femei care au fost calificate și competente și care se întorc la muncă ar putea ajunge în ocupații mai puțin calificate și mai puțin plătite. Acest lucru se datorează parțial **prejudecăților negative față de „decalajul de CV”** din partea recrutorilor și a potențialilor angajatori, care cred adesea că lipsa experienței recente echivalează cu erodarea competențelor.

Ce trebuie luat în considerare atunci când se promovează oportunitățile de formare pentru personal

Asigurați-vă că toți angajații au acces la formare, dezvoltare și certificare, care trebuie să fie disponibile pentru toată lumea, chiar și pentru cei care lucrează cu jumătate de normă, de la distanță sau în regim flexibil.

Încurajați și sprijiniți lucrătorii (în special femeile) în continuarea educației pe tot parcursul carierei pentru a crește șansele de angajare ale celor cu niveluri de educație mai scăzute.

Respectați programele și locațiile de formare și informați personalul în avans, astfel încât toți cei care doresc să poată participa să o poată face.

Evitați să găzduiți sesiuni de formare sau exerciții de team building după orele de lucru sau în weekend. Acestea pot fi dificile pentru membrii personalului care au obligații de îngrijire.

Angajații care se întorc din concedii prelungite din motive familiale ar trebui să aibă prioritate în programele de formare.

Furnizarea de cursuri de formare profesională ar trebui să fie mai flexibilă, deoarece cursurile de formare mai scurte sau modulare ar permite femeilor să reducă timpul necesar departe de muncă sau de acasă.

Oferiți sprijin sau resurse post-formare, cum ar fi materiale de lucru, materiale de referință sau sesiuni de urmărire, pentru a consolida învățarea și a facilita aplicarea acesteia.

REFERINȚE

- Academy to Innovate HR (AIHR). [Pink Collar Jobs](#).
- Benson, Alan; Li, Danielle; Shue, Kelly. [“Potential” and the Gender Promotion Gap](#), June 22, 2022.
- Castilla, Emilio J., & Benard, Stephen. [The Paradox of Meritocracy in Organizations](#). Administrative Science Quarterly, Johnson Graduate School of Management, Cornell University, 2010, 55(4), 543–676.
- Correll, Shelley J. & Simard, Caroline. [Research: Vague Feedback Is Holding Women Back](#), Harvard Business Review, 29 April 2016.
- European Institute for Gender Equality. [Gender equality in recruitment and career progression](#).
- Eurostat. [Adult Learning Statistics: Characteristics of Education and Training](#). August 2023.
- Executive Coaching Consultancy. [“Potential” and the Gender Promotion Gap Summary](#), August 8, 2024.
- Gouthro, Patricia. [A Critical Feminist Analysis of the Homeplace as Learning Site: Expanding the Discourse of Lifelong Learning to Consider Adult Women Learners](#), International Journal of Lifelong Education 24, No. 1 (2005): 5–19.
- Hospido, L.; Laeven, L.; Lamo, A. [The effects of gender on the labor market: Evidence from Spain](#), Banco de España, Documentos de Trabajo No. 1915. 2019.
- International Labour Organization, [The Gender Divide in Skills Development: Progress, Challenges and Policy Options for Empowering Women](#), 2020.
- International Labour Organization. [Shaping skills and lifelong learning for the future of work](#), International Labour Conference 109th Session, 2021.
- McFee, K. [Forget the glass ceiling—how to fix the broken rung instead](#), Forbes, March 27, 2024.
- McKinsey & Company. [Women in the workplace 2023](#).
- PENELOPE Project. [Gender Equality Training Handbook: Supporting European Clusters Towards Gender Mainstreaming](#), January 2023.
- PwC. [Winning the fight for female talent: How to gain the diversity edge through inclusive recruitment](#), March 2017.
- PwC. [Women returners, The £1 billion career break penalty for professional women](#), November 2016.
- Shoesmith, Kate & Collett, Kathleen. [Education for All Global Monitoring Report 2012: Gender and Skills Development](#), 2012/ED/EFA/MRT/PI/03, UNESCO.
- TestGorilla. [The workplace is broken for women: What can be done about it?](#), 2023.
- Tiedemann, A. [How to close the gender promotion gap](#). Recruiter.com.
- Van Vulpen, E. & Van del Merwe, M. [9-box grid: A guide to this performance and potential matrix](#), Academy to Innovate HR (AIHR).
- World Economic Forum. [Global Gender Gap Report 2023](#), 20 June 2023.



LUCIA SEEL

INTERNATIONAL
CONSULTING

**PENELOPE a fost finanțat de Uniunea Europeană.
(2022-1-FR01-KA220-VET-000088824).**

Punctele de vedere și opiniile exprimate aparțin, însă, exclusiv autorului (autorilor) și nu reflectă neapărat punctele de vedere și opiniile Uniunii Europene sau ale Agenției Executive Europene pentru Educație și Cultură (EACEA). Nici Uniunea Europeană și nici EACEA nu pot fi considerate răspunzătoare pentru acestea.

Penel^{♂=♀}pe



**Cofinanțat de
Uniunea Europeană**