

Penel^{♀♂}pe

MODULUL 1

CULTURA LOCULUI DE
MUNCĂ ȘI TRANSFORMAREA
INSTITUȚIONALĂ



Cofinanțat de
Uniunea Europeană

INTRODUCERE

Egalitatea de drepturi între femei și bărbați este unul dintre obiectivele fundamentale ale Uniunii Europene, care a fost creată pe principiul egalității. Uniunea Europeană a adoptat strategia de a încorpora acest subiect în toate politicile sale pentru a promova egalitatea între bărbați și femei.

[Strategia UE pentru egalitatea de gen 2020-2025](#) îndeplinește angajamentul Comisiei von der Leyen de a realiza o Uniune a egalității. Strategia prezintă obiective de politică și acțiuni pentru a realiza progrese considerabile până în 2025 către o Europă cu egalitate de gen: „obiectivul este o Uniune în care femeile și bărbații, fetele și băieții, în toată diversitatea lor, sunt liberi să urmeze calea aleasă în viață, au șanse egale de a prospera și pot participa în mod egal la societatea noastră europeană și o pot conduce”.

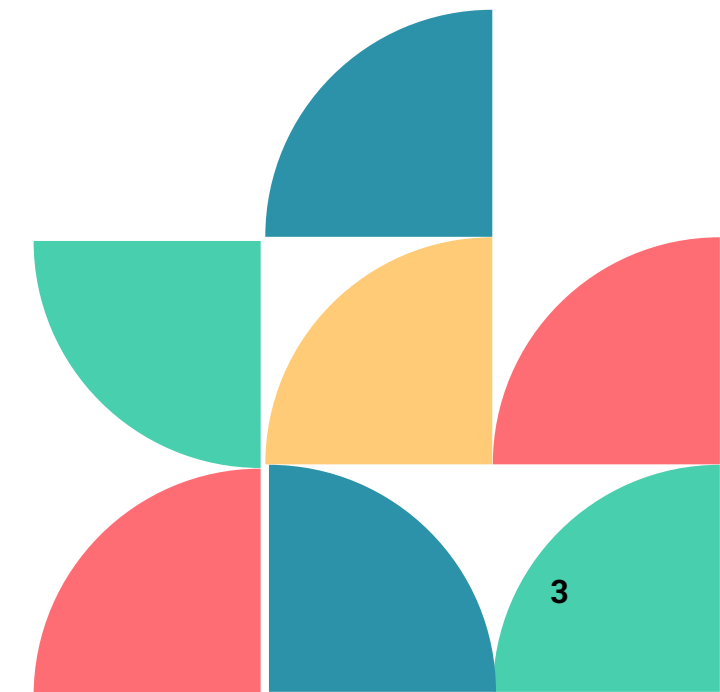
Cu toate acestea, multe organizații (în special IMM-uri) din UE nu au adoptat încă în mod activ o politică sistematică de integrare a egalității de gen, în ciuda unui angajament clar față de egalitatea dintre bărbați și femei ca obiectiv comun.

Transformarea instituțională se referă la o **schimbare semnificativă în cadrul unei instituții care are un impact asupra mediului înconjurător**. Aceasta include ajustări ale principiilor și punctelor de vedere fundamentale care guvernează o anumită instituție, precum și ajustări ale regulamentelor și procedurilor interne.



Organizațiile nu sunt entități neutre din punct de vedere al genului, iar preocupările legate de gen în cadrul acestora sunt uneori evidente, alteori ascunse. Prezența femeilor și a bărbaților la fiecare nivel al ierarhiei unei organizații este doar un semn (vizibil) că organizațiile sunt părtinitoare față de un gen în detrimentul celuilalt. Este necesar **să se inducă procese de schimbare organizațională** pentru a se potrivi culturii organizaționale specifice.

Pentru a integra egalitatea de gen, întregul personal al unei organizații trebuie să fie dedicat. Stabilirea egalității dintre bărbați și femei ca valoare colectivă, o mentalitate standard și o **responsabilitate comună atât pentru management, cât și pentru angajați**, ajută la armonizarea întregului domeniu de operațiuni al unei organizații cu obiectivul de a atinge egalitatea de gen. Atât liderii, cât și angajații trebuie să includă egalitatea dintre bărbați și femei în sferele lor individuale de responsabilitate, ca parte a integrării perspectivei de gen.





Penel[♂]pe

INSTRUMENTUL #1
EFFECTUAȚI UN AUDIT DE GEN
AL STATUS QUO-ULUI DIN
ORGANIZAȚIA DVS.

Recunoașterea tendințelor de gen în componența, structurile, fluxul de lucru, cultura organizațională și managementul resurselor umane este ceva ce organizațiile pot realiza prin intermediul auditurilor de gen pentru **a-și pune în ordine propriile structuri, a crea și furniza noi politici și servicii și a schimba elementele culturii organizaționale** care pot discrimina personalul feminin și beneficiarele feminine.

În plus, auditurile ajută la determinarea modului în care deciziile manageriale și performanța organizațională afectează egalitatea dintre bărbați și femei în cadrul unei organizații. Auditurile de gen ajută la identificarea disparităților și dificultăților semnificative de gen, ceea ce va determina irevocabil organizațiile să caute modalități inovatoare de a le elimina, propunând acțiuni adecvate pentru a crește diversitatea și incluziunea de gen prin îmbunătățiri și noi abordări.

Datorită gradului ridicat de personalizare oferit de auditurile de gen, orice organizație le poate utiliza ca punct de referință în raport cu care se poate monitoriza progresul în timp. Auditurile de gen sunt necesare pentru a începe sau a avansa diversificarea de gen și **pot fi efectuate pentru întreaga organizație sau pentru departamente specifice.**

Un audit de gen la nivelul întregii organizații este recomandat pentru cei care își creează punctul de referință inițial din punctul de vedere al genului. Periodic și mai frecvent, după cum este necesar, în anumite divizii sau departamente de afaceri, acesta poate fi repetat.

Deși nu există o metodă stabilită pentru efectuarea unui audit de gen, vom utiliza abordarea auditului participativ de gen în acest set de instrumente, deoarece este aprobată de [Institutul European pentru Egalitatea de Gen](#) și [Organizația Internațională a Muncii](#), una dintre primele organizații care efectuează audituri de gen.



Principalele obiective ale acestui tip de audit de gen sunt:

Să genereze cunoștințe și informații despre gradul în care integrarea perspectivei de gen este instituționalizată în cadrul organizației și în dezvoltarea și implementarea politicilor, proiectelor, produselor și/sau serviciilor interne.

Să evalueze nivelul resurselor alocate și cheltuite pentru activitățile de integrare a perspectivei de gen.

Să ofere detalii despre gradul în care perspectiva de gen este încorporată în politicile de resurse umane și dacă există un echilibru de gen în rândul forței de muncă la diferite niveluri organizaționale.

Să stabilească o bază preliminară a performanței privind integrarea perspectivei de gen în organizația respectivă, care să fie utilizată ca punct de referință pentru a evalua/monitoriza progresul în ceea ce privește egalitatea dintre bărbați și femei în timp, între departamente și în relație cu alte organizații.

Să identifice mecanismele care au contribuit la integrarea perspectivei de gen în cadrul organizației respective și să le partajeze cu publicul intern și extern.

Penelope

În acest scop, eficacitatea unei organizații în implementarea perspectivei de gen în **structurile, procesele, procedurile, politicile interne, proiectele, produsele și/sau serviciile sale**, precum și modul în care este instituționalizată abordarea de gen în aceste domenii, sunt evaluate printr-un audit participativ de gen.

Acest tip de audit de gen diferă de alte tipuri de audituri prin abordarea participativă în programare și implementare, deoarece datele și informațiile pentru auditurile de gen pot proveni dintr-o gamă largă de surse, inclusiv sondaje în rândul angajaților, grupuri de focus și interviuri cu informatori cheie, dar și revizuiți ale politicilor și manualelor corporative, analize cantitative ale indicatorilor de angajare, retenție și promovare a angajaților, rapoarte ale părților interesate și alte comunicări, evaluări⁷ ale performanței...

Auditurile pot și ar trebui să fie efectuate atât la nivel corporativ, cât și la nivel de personal, deși domeniul de aplicare poate necesita ajustare în funcție de resursele disponibile în cadrul organizației.

Potrivit Institutului European pentru Egalitatea de Gen, există două dimensiuni principale de luat în considerare atunci când se efectuează un audit de gen:

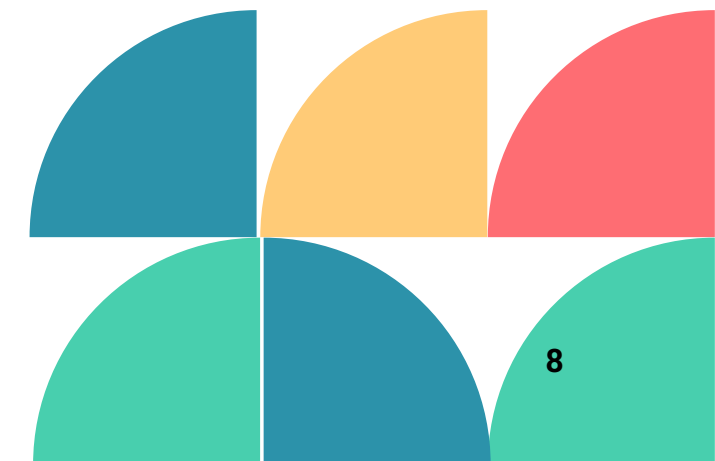
Audit intern: Această dimensiune reprezintă măsura în care o organizație promovează egalitatea între bărbați și femei în cadrul mediilor sale organizaționale, manageriale și de lucru interne (și dacă aceste elemente susțin egalitatea de gen în cadrul organizației). Un audit intern de gen urmărește și evaluează progresul relativ realizat în ceea ce privește integrarea perspectivei de gen, sprijină dezvoltarea capacității organizaționale și a responsabilității comune pentru activitățile care promovează egalitatea între bărbați și femei și îmbunătățește învățarea organizațională privind genul.

Audit extern: Această dimensiune încearcă să evalueze cât de bine o organizație integrează perspectiva de gen în conținutul, livrarea și evaluarea structurilor, proceselor, procedurilor, politicilor interne, proiectelor, produselor și/sau serviciilor sale. Auditurile externe de gen evaluează gradul în care integrarea perspectivei de gen promovează implicarea și aduce beneficii atât bărbaților, cât și femeilor care sunt afectați de sau participă la structurile, procesele, procedurile, politicile interne, proiectele, produsele și/sau serviciile organizației.

Înainte de a efectua auditul de gen, este important să înțelegem și conceptul de **Continuum al Egalității de Gen**, conceput de [Interagency Gender Working Group](#) (Grupul de lucru interinstituțional pentru egalitatea de gen). Continuumul Egalității de Gen prezintă un proces de analiză care începe cu determinarea dacă intervențiile sunt fără perspectivă de gen (indiferente la gen) sau conștiente de gen, așa cum este descris de Health Communication Capacity Collaborative (Colaborarea privind capacitatea de comunicare în domeniul sănătății) de la [Centrul Johns Hopkins pentru Programe de Comunicare](#):

- **Operațiunile indiferente la gen** ignoră considerațiile de gen. Acestea sunt concepute fără nicio analiză a setului de roluri, responsabilități, drepturi, obligații și relații de putere economice, sociale și politice asociate cu statutul de femeie și bărbat sau a dinamicii de putere dintre și printre femei și bărbați, fete și băieți, set definit cultural.
- **Operațiunile conștiente de gen** examinează și abordează setul de roluri, responsabilități, drepturi, obligații și relații de putere economice, sociale și politice asociate cu statutul de femeie și bărbat, precum și dinamica de putere dintre și printre femei și bărbați, fete și băieți.

În mod similar, **Continuumul Egalității de Gen**, dezvoltat de [International Finance Corporation](#), poate ajuta organizația dumneavoastră să stabilească obiective, să măsoare integrarea problemelor de gen și măsura în care acestea sunt luate în considerare. Prin identificarea poziției actuale a organizației dumneavoastră pe acest continuum, puteți stabili obiective pentru a trece de la o etapă la alta (de exemplu, de *la Conform la Integrat*) pe o perioadă de timp stabilită.



Fără perspectiva de gen se ignoră:

- setul de roluri, drepturi, privilegii, responsabilități, obligații și asocieri economice/sociopolitice cu a fi feminin și masculin
- dinamica puterii între și printre femei și bărbați, fete și băieți.

INDIFERENȚA LA GEN

Pe baza înțelegerii dvs. a programului, decideți dacă acesta este indiferent la gen sau conștient de gen. Luați în considerare modul în care a fost implementat programul și orice date pe care le-ați putea avea.

CONȘTIENTIZAREA GENULUI

Examinează și abordează aceste considerații de gen și adoptă o abordare conform continuumului.

Exploatator	Adaptiv	Transformativ	Scop
Consolidează sau profită de inegalitățile și stereotipurile de gen.	Acționează în jurul diferențelor și inegalităților de gen existente.	- Promovează examinarea critică a normelor (atitudinilor și practicilor) și dinamicii de gen. - Consolidează sau creează sisteme (un set de structuri, practici și relații care interacționează) care susțin egalitatea de gen. - Consolidează sau creează norme și dinamici de gen echitabile. - Modifică norme și dinamici de gen inechitabile..	Egalitatea de gen și rezultate mai bune în materie de dezvoltare

Sursa: [Interagency Gender Working Group](#).

Penelope

CONTINUUMUL EGALITĂȚII DE GEN

EVITAREA

Compania nici măcar nu recunoaște genul ca o problemă cheie de afaceri

CONFORM

Compania respectă reglementările privind echitatea de gen

PROGRAMATIC

Răspuns ad-hoc la probleme specifice legate de gen

STRATEGIC

Există o strategie de gen și este implementată

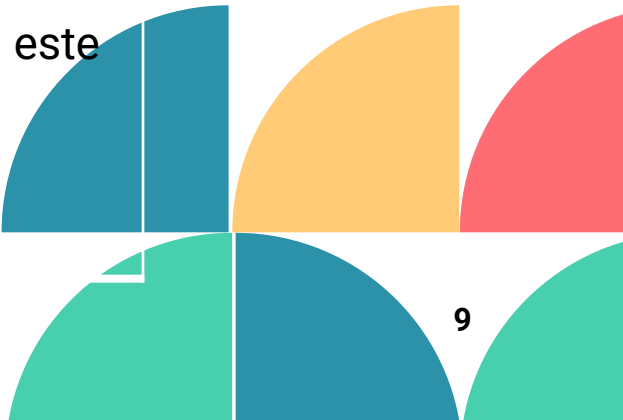
INTEGRAT

Egalitatea de gen este integrată

SUSTENABIL

Egalitatea de gen este norma

Sursa: [Applied](#).



DESCĂRCAȚI INSTRUMENTUL PAS CU PAS AICI

Vă invităm să descărcați un **Instrument** cuprinzător pentru un **Audit de Gen**, o resursă practică concepută pentru a ajuta organizația dumneavoastră să promoveze un mediu de lucru mai echitabil. Cu acest instrument, puteți învăța cum să inițiați angajamentul conducerii, să formați o echipă de audit de bază, să stabiliți un cadru, să efectuați evaluări organizaționale și să compilați rapoarte semnificative.

Începeți astăzi:

- **Ce trebuie să faceți:** Implicați conducerea, formați echipa și aliniați strategiile cu obiectivele egalității de gen.
- **Cum se face:** Aplicați evaluări structurate, colectați informații concrete și promovați progrese transparente și măsurabile.

Penelope

INSTRUMENTUL #2
STABILIREA UNEI STRATEGII
PENTRU EGALITATEA DE GEN
PENTRU A PROMOVA
TRANSFORMAREA
INSTITUȚIONALĂ

Orice acțiune pe care o aveți în vedere pentru a spori diversitatea de gen se bazează pe strategia pentru egalitatea de gen. Aceasta oferă cadrul pentru angajamente, inițiative și monitorizarea progresului legate de egalitatea dintre bărbați și femei.

Strategia ar trebui **să specifice obiective, să definească activități și să aloce responsabilități**. Ar trebui să stabilească obiective specifice, termene limită și un plan pentru atingerea acestora. Rezultatele auditului de gen ar trebui să servească drept fundament și să susțină planul de afaceri prin conturarea unui plan de acțiune specific care va ajuta organizația să abordeze deficiențele constatate

Organizațiile pot depăși metodele sporadice și adesea nereușite de atingere a egalității de gen prin adoptarea unei **strategii cuprinzătoare care asigură alocarea corectă a fondurilor și resurselor** pentru inițiativele de egalitate de gen, permițând în același timp o colaborare fără probleme între toate structurile organizației pentru atingerea unor obiective comune.

O înțelegere colectivă a acestei strategii **facilitează eforturi coerente și încurajează angajamentul**. Lipsa unei strategii face deosebit de dificilă evaluarea dacă acțiunile și deciziile zilnice direcționează eficient organizația către obiectivul final dorit.

Așa cum explică [Agenția pentru Egalitatea de Gen la Locul de Muncă a Guvernului Australian](#), o strategie privind egalitatea de gen:

- Conturează o viziune asupra egalității de gen pentru o organizație.
- Se conectează la strategia de afaceri sau organizațională.
- Identifică obiective practice.
- Include obiective măsurabile legate de obiective.
- Încurajează leadershipul activ și incluziv.
- Este ușor de comunicat.
- Trage o organizație la răspundere pentru progresul său în ceea ce privește egalitatea dintre bărbați și femei.
- Urmează un proces de guvernanță transparent.
- Depășește egalitatea dintre bărbați și femei pentru a lua în considerare alte elemente de incluziune.
- Este integrată cu toate diviziile și nivelurile

Tabloul de bord pentru echilibrul de gen



Conform [Balanced Scorecard Institute](#) (BSI), tabloul de bord echilibrat, numit și BSC (balanced scorecard), este un **sistem de planificare și management strategic** pe care organizațiile îl utilizează pentru a se concentra pe strategie și a îmbunătăți performanța. Acesta încorporează patru perspective: financiară, client, procese interne și învățare și creștere, și traduce misiunea și strategia unei organizații într-un set de indicatori de performanță, oferind un cadru pentru măsurarea și managementul strategic.

BSC a fost creat de Robert Kaplan și David Norton ca instrument de management care vizează armonizarea atât a indicatorilor financiari, cât și a celor nefinanciari ai performanței organizaționale și este utilizat în prezent pe scară largă în afaceri și industrie, guvern și organizații non-profit din întreaga lume.

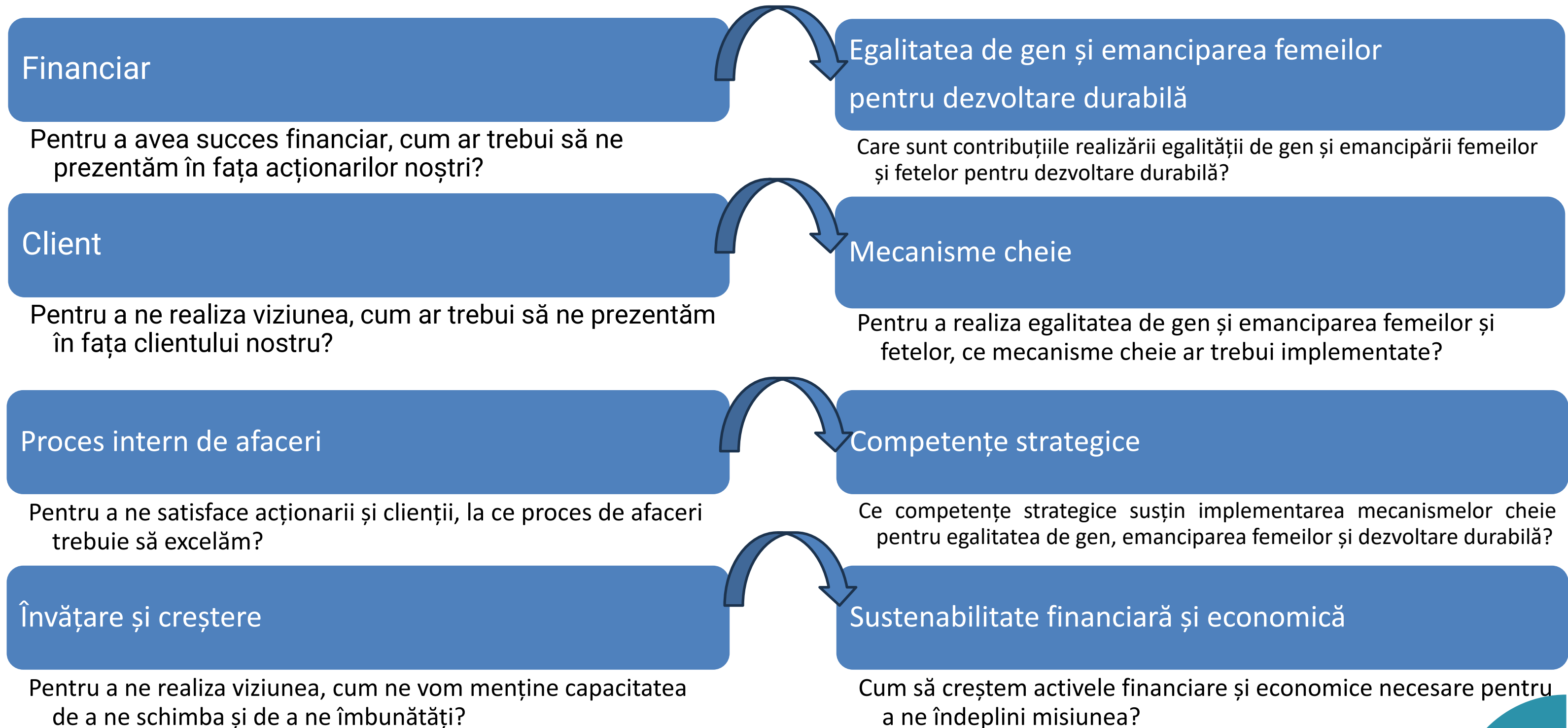
Având în vedere valoarea sa strategică ridicată, BSC trebuie să răspundă nevoilor fiecărei organizații și să fie adaptat fiecărui plan de lucru, pentru a facilita monitorizarea și luarea deciziilor cu privire la implementarea egalității reale și efective între bărbați și femei.

În septembrie 2023, a fost publicată o [cercetare](#) care a propus o reproiectare a BSC-ului tradițional pentru a permite managementul strategic al obiectivelor și indicatorilor legați de egalitatea de gen. Acest cadru BSC reînnoit, propus, reprezintă o abordare inteligentă pentru organizațiile care doresc să promoveze egalitatea de gen și dezvoltarea durabilă în cadrul comunităților lor și la o scară mai largă.

Pe baza lucrării de cercetare, prin încorporarea tuturor Țintelor și indicatorilor descriși de [ODD 5](#) (obiectivul de dezvoltare durabilă 5), acest nou cadru BSC sporește responsabilitatea și responsabilitatea, promovând în același timp implicarea în aspecte specifice genului în cadrul organizațiilor și al societății civile.



Remodelarea unui BSC pentru egalitatea de gen



DESCĂRCAȚI INSTRUMENTUL PAS CU PAS [AICI](#)

Vă invităm să descărcați **Instrumentul** cuprinzător pentru **Strategia de Gen**, o resursă cheie concepută pentru a ajuta organizația dumneavoastră să stabilească și să implementeze o strategie de egalitate de gen. Acest ghid vă va ghida prin obținerea angajamentului conducerii, stabilirea unor obiective măsurabile, conceperea unor planuri de acțiune personalizate și integrarea eficientă a acestor strategii în cultura organizației dumneavoastră.

Începeți astăzi:

- **Ce trebuie să faceți:** Validați și stabiliți obiective strategice, dezvoltați un plan de lucru și alocați resursele necesare.
- **Cum se face:** Implicați conducerea, definiți responsabilitățile și construiți un plan de comunicare pentru a integra inițiativele de gen fără probleme.



Penel[♀]pe

INSTRUMENTUL #3
COMBATEREA REZISTENȚEI
LA SCHIMBARE ȘI A OPOZIȚIEI
LA EGALITATEA DE GEN

Integrarea perspectivei de gen necesită schimbare, în special o schimbare care poate duce la redistribuirea puterii și a resurselor, iar rezistența face parte din orice schimbare organizațională. Întrucât genul este o problemă care afectează fiecare persoană, **schimbarea perspectivelor asupra genului poate fi percepută ca fiind supărătoare pentru viața, cultura și convingerile oamenilor**. De aceea, are un impact și la locul de muncă, deoarece ar putea face ca oamenii să se teamă de necunoscut și să perceapă că schimbarea le poate afecta zona de confort.

Rezistența poate lua multe forme, în funcție de natura organizației și de cantitatea și gama de muncă necesare pentru integrarea perspectivei de gen. Aceasta poate proveni din exterior, cum ar fi de la părțile externe cu care lucrați, sau poate proveni din interior, de la manageri sau angajați.

Așadar, cum arată cel mai adesea rezistența la egalitatea de gen în organizații? În primul rând, este important să înțelegem că, potrivit Centrului Internațional de Formare al Organizației Internaționale a Muncii, **rezistența poate fi împărțită în [două categorii](#)**:

- **Rezistența activă** include lucruri precum contestarea directă a scopului egalității de gen, izolarea celor care se confruntă cu aceasta, stereotipizarea problemei, prezentarea de argumente și puncte de vedere împotriva acesteia, minimizarea sau chiar negarea acesteia și încercarea frecventă de a-i convinge pe alții să se alăture „taberei opoziției” împotriva egalității de gen.
- **Rezistența pasivă** la implementarea integrării perspectivei de gen este subtilă și dificil de identificat. Necesită timp pentru a-i scoate la iveală pe cei care își exprimă în exterior sprijinul pentru egalitatea de gen, dar adăpostesc o opoziție internă. Atunci când se confruntă cu aplicarea practică a politicilor de gen în propria muncă, rezistența lor devine evidentă și lucrează discret pentru a submina sau sabota implementarea. Alternativ, unii pot pretinde că susțin egalitatea de gen, dar susțin că alte priorități mai presante necesită atenție imediată.

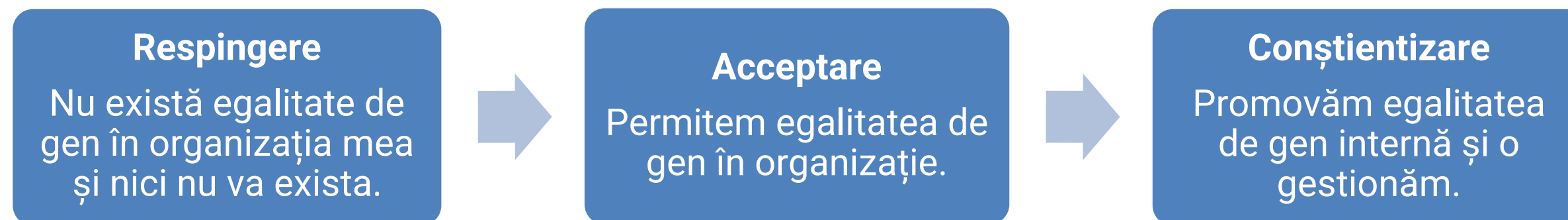
De ce apare rezistența?

În general, opoziția față de integrarea perspectivei de gen are o multitudine de cauze, majoritatea fiind ascunse vederii. Iată câteva dintre cele mai [comune](#) sau [frecvente](#):

- Personalul se opune de obicei deoarece este posibil **să nu înțeleagă pe deplin integrarea perspectivei de gen sau cum să o implementeze**, așa că este firesc ca anxietatea și rezistența să crească atunci când cineva se teme de necunoscut. O prejudecată răspândită este convingerea că integrarea perspectivei de gen este o încercare de a dezavantaja bărbații în beneficiul femeilor.
- În același timp, este posibil **să nu vadă relevanța conceptului pentru tot ceea ce fac în funcția sau munca lor** sau se pot simți amenințați de aceasta, deoarece pare să le submineze abilitățile. Ar putea crede că, având deja „îndatoririle lor de muncă reale”, nu au timp pentru aceste „poveri suplimentare”.
- Un alt punct comun de rezistență este legat de percepția unor persoane că **așa-numitele „ideologii feministe” și „agenda egalității de gen” le sunt impuse**. Pot simți că acest lucru contrazice sistemele lor personale de credințe, care cel mai adesea nu sunt legate de nicio cultură sau religie specifică.
- O anumită rezistență poate proveni din **concepția greșită conform căreia egalitatea de gen înseamnă a da vina pe bărbați** pentru discriminarea sistematică a femeilor sau că egalitatea de gen este o „problemă a femeilor”.

De ce apare rezistența?

- Anumite obiecții la adresa integrării perspectivei de gen și a egalității de gen provin din **convingeri adânc înrădăcinate**, cum ar fi ideea că femeile și bărbații sunt în esență entități biologice neschimbate, cu diferențe inerente care nu ar trebui modificate.
- Oamenii s-ar putea **îngrijora de ramificațiile pentru ei înșiși**. Persoanele egoiste care se opun egalității de gen au adesea idei preconcepute despre modul în care aceasta le-ar putea afecta viața, interesele economice sau modelele îndelungate de putere investită. Bărbații ar putea crede, de exemplu, că atunci când femeile au șanse egale, oportunitățile lor de carieră vor scădea. Femeile pot crede că, odată cu egalitatea de gen, cariera lor le-ar putea cere acum să acționeze într-un mod diferit.
- Oamenii **urmează frecvent structurile, normele și practicile care există deja**, astfel încât un sentiment de neliniște, în special pentru persoanele care au nevoie de ordine, stabilitate și securitate, poate fi, de asemenea, cauza rezistenței, deoarece acestea doresc să rămână la rutinele și locurile lor de confort. Rezistența sau opoziția va apărea la orice schimbări aduse mediului lor de lucru, inclusiv la integrarea perspectivei de gen.



Cum să gestionați rezistența



- Înțelegerea „de ce”-ului și capacitatea de a-l explica celorlalți pentru a-i implica în subiect este crucială pentru elaborarea unor strategii eficiente de abordare a rezistenței. Atunci când introduceți problema egalității de gen angajaților dvs., **începeți discuția dintr-o poziție informată**. Aceasta înseamnă că trebuie să fi efectuat anterior cercetări amănunțite despre problemele legate de egalitatea de gen relevante pentru sectorul dvs.. De asemenea, este recomandabil să solicitați contribuții din partea organizațiilor de femei sau a sindicatelor.
- Abordați discuția cu un angajament față de egalitatea de gen ca obiectiv de dezvoltare organizațională și ca un pas suplimentar pentru a consolida cultura organizației. **Explicați deschis argumentele comerciale pentru egalitatea de gen**, subliniind impactul său pozitiv asupra inovării, satisfacției angajaților și succesului general al organizației. Conectați inițiativele privind egalitatea de gen cu obiectivele și valorile generale ale companiei.
- Arătați cum integrarea problemelor de gen în discuțiile mai ample ale echipei și în organizarea operațională va îmbunătăți moralul și productivitatea angajaților, precum și va promova un proces decizional îmbunătățit și mai eficient și cum **un loc de muncă divers și incluziv este crucial pentru competitivitate** într-un mediu de afaceri din ce în ce mai globalizat.
- Formulați clar problemele **folosind un limbaj logic pentru angajații dumneavoastră** și subliniați aspectul drepturilor fundamentale ale omului. Evitați condescendența și ilustrați modul în care integrarea perspectivei de gen le poate îmbunătăți munca. Demonstrați beneficiile practice ale integrării perspectivei de gen cu exemple relevante și studii de caz adaptate muncii lor.



Cum să gestionați rezistența



- Îmbunătățiți transparența în implementarea abordării integratoare a perspectivei de **gen prin comunicarea deschisă a procesului în întreaga organizație**. Adoptați un stil de comunicare lipsit de prejudecăți, ascultați activ și utilizați canale interne precum buletinele informative pentru a aborda argumentele și a combate o potențială rezistență. Acest lucru vă va permite să atrageți și să implicați personalul, încurajând astfel asumarea responsabilității față de schimbare.
- **Încurajați angajații să discute problema**, permițându-le să își exprime preocupările. Concentrați-vă pe un obiectiv comun și pe beneficiile transformării instituționale. Susțineți argumentele cu fapte, cifre și studii științifice pentru a evita dezbaterile ideologice.
- Subliniați faptul că abordarea integratoare a perspectivei de gen implică schimbări structurale în cadrul unei organizații și **asigurați angajații că viața lor privată nu este supusă controlului**. Subliniați faptul că egalitatea de gen este o strategie profesională care duce la îmbunătățirea rezultatelor la locul de muncă.
- Întrucât abordarea integratoare a perspectivei de gen nu cuprinde doar femeile, ci abordează și contextul social mai larg, ocazional, poate fi benefic să se sublinieze acest aspect pentru a clarifica sfera celor afectați și **a identifica cine are de câștigat de pe urma implementării inițiativelor privind egalitatea de gen**.
- Dacă rezistența împiedică un proces într-o măsură considerabilă sau chiar îl obstrucționează, solicitarea **asistenței unui expert extern sau a unui facilitator** ar putea fi o acțiune prudentă.





Penel[♀]pe

INSTRUMENTUL #4
STABILITI OBIECTIVE PENTRU A
ÎMBUNĂTĂȚI
NIVELUL DE INCLUZIUNE DE GEN
ÎN FORȚA DVS. DE MUNCĂ

Raportul „[Femeile în forța de muncă](#)”, creat de McKinsey și organizația Lean In în 2022, relevă o diferență semnificativă între modul în care bărbații și femeile percep eforturile companiilor lor de a promova femeile.

Deși nu este surprinzător faptul că **femeile și bărbații au perspective diferite asupra încercărilor de a promova diversitatea de gen la locul de muncă**, sondajul inclus în raportul menționat anterior a constatat, de asemenea, idei divergente cu privire la ceea ce ar constitui „suficient” în ceea ce privește componența de gen a organizațiilor lor.

De exemplu, doar o treime dintre femei au declarat că femeile sunt „bine reprezentate” în funcții de conducere în organizațiile unde doar unul din zece lideri seniori sunt femei, comparativ cu aproape jumătate dintre bărbații care au spus același lucru.

Datele sunt un instrument puternic pentru a iniția dialogul despre schimbare, așa că următorul instrument va permite companiilor și organizațiilor să completeze câteva date simple pentru a măsura, a stabili obiective anuale și a urmări rezultatele privind egalitatea dintre bărbați și femei și diversitatea în fiecare an.

Prin completarea acestui [tabel](#) cuprinzător și util, elaborat de Fundația Shell, care **compilează informații și obiective privind reprezentarea**, veți putea afla într-un mod foarte vizual unde se poate afla subreprezentarea de gen în organizația dumneavoastră, precum și să vă stabiliți propriile obiective pentru a obține o forță de muncă mai echilibrată din punct de vedere al genului.

De asemenea, îl puteți utiliza pentru a evalua și planifica pașii de recrutare, retenție și avansare, aspecte pe care acest set de instrumente le va detalia în capitolele următoare.

DESCĂRCAȚI ȘABLONUL INSTRUMENTULUI [AICI](#)

Vă invităm să descărcați **Instrumentul pentru Incluziunea de Gen**, conceput pentru a stabili și atinge obiective specifice pentru îmbunătățirea reprezentării și retenției de gen în cadrul organizației dumneavoastră. Acest instrument ajută la stabilirea unor indicatori, la urmărirea stării actuale și la stabilirea unor obiective realiste pe termen scurt și lung pentru incluziunea forței de muncă.

Începeți astăzi:

- **Ce trebuie să faceți:** Stabiliți obiective de reprezentare, recrutare și avansare aliniate cu reperele privind echilibrul de gen.
- **Cum se face:** Monitorizați progresul cu date structurate, aliniați obiectivele cu standardele industriei și rafinați strategiile pentru a promova incluziunea de gen.

REFERINȚE

- Akina Mama wa Afrika & Hivos. [Gender Audit Tool. A Guide for Identifying Gaps in Gender Responsive Policies and Practices at the Work Place.](#)
- Australian Government Workplace Gender Equality Agency. [Gender equality strategy guide.](#)
- Australian Government Workplace Gender Equality Agency. [Gender equality diagnostic tool.](#)
- Australian Government, Workplace Gender Equality Agency. [Gender Strategy Toolkit.](#)
- Balanced Scorecard Institute (BSI), [Balanced Scorecard Basics.](#)
- British International Investment & CDC Group Plc. [Gender Toolkit: Guidance on gender-smart investing and gender-smart approaches to build value for businesses.](#)
- European Commission. [Gender Equality Strategy 2020-2025.](#)
- European Institute for Gender Equality. [Gender audit,](#) 2019.
- European Institute for Gender Equality. [Gender awareness raising,](#) 2019.
- European Institute for Gender Equality. [Gender Equality Training - Gender Mainstreaming Toolkit,](#) 2016.
- European Institute for Gender Equality. [Institutional Transformation - Gender Mainstreaming Toolkit,](#) 2016.
- European Parliament. [Women on boards: deal to boost gender balance in companies,](#) 7 June 2022.
- Institute of Directors. [The European Women on Boards Directive: What it means and why it matters,](#) 3 April 2023.
- InterAction. [The Gender Audit Handbook. A Tool for Organizational Self-Assessment and Transformation,](#) 2010.
- Interagency Gender Working Group. [Understand the IGWG Gender Integration Continuum as a lens for assessing project approaches.](#) 2017.
- International Finance Corporation. [Unlocking Opportunities for Women and Business: A Toolkit of Actions and Strategies for Oil, Gas, and Mining Companies,](#) 18 May 2018.
- International Labour Organization. [Manual for gender audit facilitators: The ILO participatory gender audit methodology,](#) 15 August 2012.
- International Training Centre of the International Labour Organization. [Building Block 2: Dealing With Resistance Against Gender Equality.](#)
- Johns Hopkins Center for Communication Programs, Health Communication Capacity Collaborative (HC3). [Integrating Gender into Social and Behavior Change Communication: An Implementation Kit,](#) 2016.
- Kaplan, R.S.; Norton, D.P. *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*; Harvard Business Press: Brighton, MA, USA, 2000; ISBN: 978-1-57851-250-8.

REFERINȚE

- LeanIn.Org and McKinsey & Organization. [Women in the Workplace](#), 2022.
- Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. [Herramientas de Apoyo a la Igualdad en la Empresa](#).
- PENELOPE Project. [Gender Equality Training Handbook: Supporting European Clusters Towards Gender Mainstreaming](#), January 2023.
- Ramo, Sini. [How to handle resistance to gender mainstreaming](#), Global Equality Matters.
- Sánchez Gardey, Gonzalo & Cerdán Chiscano, Mònica. Diversidad e inclusión en las organizaciones. October 2022, Universitat Oberta de Catalunya.
- Shell Foundation; UK Aid; Carbon Trust; University of Cape Town. [Hiring for Equity in Clean Energy: How energy SMEs can attract, retain, and advance female talent in digital jobs](#), 2021.
- Training Centre of the ILO & Association of European Chambers of Commerce and Industry (EUROCHAMBRES). [Break gender stereotypes, give talent a chance: Toolkit for SME Advisors and Human Resource Managers](#), 2008.
- United Nations, Department of Economic and Social Affairs Sustainable Development. [Goal 5: Achieve gender equality and empower all women and girls](#).
- Valduga, I.B.; De Lima, M.A.; Castro, B.C.G.; Fuchs, P.G.; de Amorim, W.S.; de Andrade Guerra, J.B.S.O. [A Balanced Scorecard Proposal for Gender Equality and Sustainable Development](#). Sustainability 2023, 15, 14384.



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**