



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
CORPÓSORDU  
REGIUNEA NORD-EST

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013. „Investește în oameni!”



## Promovarea egalității de șanse și managementul diversității



Centrul de  
Resurse  
Juridice



CONSILIUL NAȚIONAL PENTRU COMBATAREA DISCRIMINĂRII



FondazioneGiacomo@redolfi

**Material realizat de Livia Aninoșanu**

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane  
(POSDRU) 2007-2013

**Proiectul: Rețea multi-regională  
de servicii de consiliere antidiscriminare  
pentru incluziunea socială a persoanelor discriminate**

Editor: Centrul de Resurse Juridice

Data publicării: Septembrie 2011

*Conținutul acestui material nu reprezintă  
în mod obligatoriu poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României*

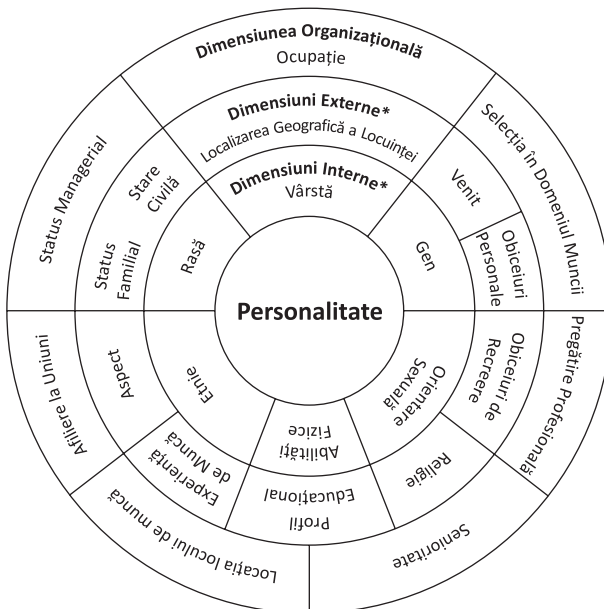
**[www.nondiscriminare.ro](http://www.nondiscriminare.ro)**

# DE CE ESTE IMPORTANT SĂ PROMOVĂM EGALITATEA DE ȘANSE ȘI MANAGEMENTUL DIVERSITĂȚII LA LOCUL DE MUNCĂ?

## 1.1 CE ESTE DIVERSITATEA

Lumea în care trăim este complexă și diversă, iar acest lucru poate fi tradus în faptul că avem acces, zilnic, atât în organizații, cât și în afara acestora, la un număr foarte mare de interacțiuni cu persoane care pot să fie foarte diferite de noi înșine. **Diversitatea la locul de muncă se referă la statutul de a fi diferit și cuprinde toate aspectele în care angajații diferă unii de alții.** Aceste aspecte includ **caracteristici personale vizibile**, precum genul, vârsta, etnia, dar și **caracteristici personale mai puțin vizibile**, precum competențele, nevoile și stilul de lucru.

L. Gardernswartz și A. Rowe au dezvoltat un model în care ilustrează multi-stratificat aspectele care ne fac diferiți, pornind de la personalitatea noastră ca punct central și de la aspecte interne precum genul, etnia, rasa, vârsta, orientarea sexuală, abilitățile fizice etc. și mergând până la componente externe și organizaționale, care contribuie la adâncirea acestor diferențe.



Reproduced with permission from *Diverse Teams at Work: Capitalizing on the Power of Diversity* by Lee Gardenswartz and Anita Rowe, copyright 2003, Society for Human Resource Management.

\*Internal and external dimensions are adapted from Marilyn Loden and Judy Rosener, *Workforce America!* (Irwin, 1991).

## 1.2 CE ESTE MANAGEMENTUL DIVERSITĂȚII

În mediul de lucru, oamenii aduc cu ei o multitudine de istorii personale, credințe și valori, stiluri de lucru și modalități de comunicare, preferințe și nevoi. Adesea, pentru organizații, atât pentru cele publice, cât și pentru cele private, este dificil să gestioneze realitatea unui context intern mult mai divers și, în acest sens, să adopte norme și practici adecvate, proactive, care să susțină integrarea și performanța tuturor angajaților, să transmită mesaje în favoarea importanței și capitalizării diferențelor, să formalizeze poziția în acest domeniu prin intermediul unor prevederi clare și directe introduse în regulamente interne și în coduri de conduită.

Chiar dacă diversitatea este din ce în ce mai prezentă în realitatea organizațiilor noastre, multe dintre diferențele existente la nivel social continuă să fie asociate cu inegalitate și dezavantaj. În acest context, **managementul diversității reprezintă o soluție**, pentru că:

- \* măsurile luate în implementarea acestui proces permit egalitate reală de tratament în domeniul muncii pentru toate persoanele, aceasta semnificând atât lupta împotriva discriminării, cât și promovarea egalității de șanse;
- \* promovează și încurajează nevoile și abilitățile individuale ale angajaților și le transformă în valoare adăugată pentru organizație, la nivelul capitalului uman;
- \* arată cum pot fi sporite oportunitățile pe care fiecare angajat le are pentru a crește potențialul propriu și contribuția sa la performanța organizației;
- \* furnizează soluții pentru gestionarea adecvată a diferențelor, aceasta conducând la un mediu organizațional pozitiv, în care fiecare angajat se simte valoros și valorizat, simte că talentul său este utilizat la maximum în atingerea obiectivelor organizației.

---

În România, preocuparea pentru managementul diversității se află abia la început. Procesul este cu atât mai dificil cu cât modelele existente la nivelul companiilor private sunt foarte puține, angajamentul public pentru promovarea diversității este aproape inexistent, iar situațiile de discriminare și de abuz se mențin și chiar iau amploare, în contextul economic al ultimilor ani.

---

## 1.3 CARE SUNT PRINCIPALELE OBSTACOLE ÎN PROMOVAREA DIVERSITĂȚII ȘI ÎN PRACTICAREA MANAGEMENTULUI DIVERSITĂȚII

### a. Stereotipurile, prejudecățile, discriminarea

La locul de muncă, propriile noastre credințe și opinii stereotipale în legătură cu anumite categorii de persoane ne pot determina să avem comportamente inadecvate, să facem erori de judecată și să luăm decizii discriminatorii, la care putem ajunge în mod absolut subiectiv și fără a ține cont de persoană, cu trăsăturile sale individuale, particulare. Situația devine și mai complexă atunci când persoana respectivă face parte dintr-un grup aflat în mod tradițional într-o situație de dezavantaj, având risc crescut de a fi discriminată. Cercetările subliniază faptul că așteptările stereotipale negative de la un anumit grup de persoane pot influența încrederea în sine și performanța membrilor respectivului grup.

---

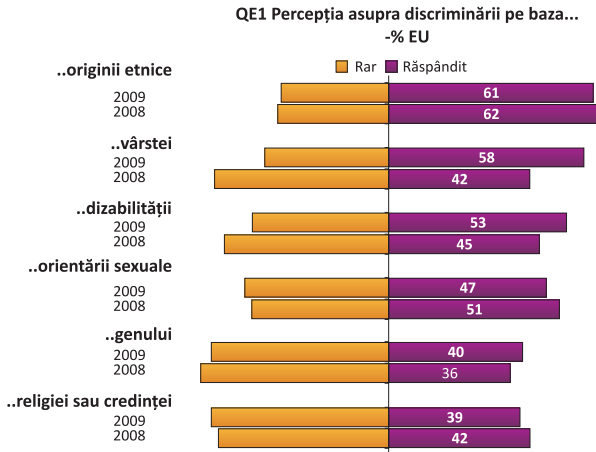
”Ca indivizi care trăiesc într-o lume socială, procesăm zilnic informație de natură socială. De la culoarea pielii celorlalți până la trăsăturile feței, de la preferințele vestimentare până la opiniile politice, navigăm prin nenumărate informații sociale, le organizăm și le dăm sens. Deși putem fi foarte rapizi și eficienți în modul nostru de procesare a datelor, cercetătorii din domeniul psihologiei au demonstrat că facem frecvent greșeli și promovăm inadvertențe prin modul nostru de gândire despre ceilalți oameni și despre lumea noastră socială.”

---

Blaine, B, 2008, Understanding the Psychology of Diversity, Sage Publications Ltd, p. 15

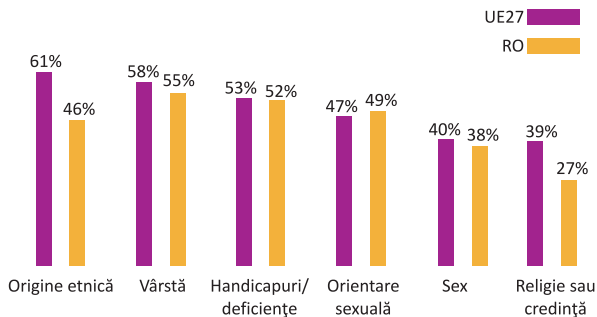
Putem avea stereotipuri și prejudecăți în legătură cu ceilalți, construite în jurul genului lor, al etniei, al vârstei, al dizabilității, al orientării sexuale, al religiei, al stării de sănătate, al categoriei lor sociale și nu numai. De cele mai multe ori, stereotipurile și prejudecățile nu au o bază în realitate, chiar dacă adesea sunt transmise și promovate drept fapte, nu opinii; ceea ce este real în legătură cu ele, însă, este că au un impact negativ puternic asupra angajaților și angajatelor care fac parte din aceste categorii, putând conduce până la situații de discriminare.

Eurobarometrul privind discriminarea în Uniunea Europeană, lansat la sfârșitul anului 2009, indică discriminarea pe criterii etnice, pe criteriul vârstei și al dizabilității ca fiind cele mai larg răspândite. Ultimele două sunt în mult mai mare măsură identificate drept criterii de discriminare comparativ cu rezultatele aceleiași demers de cercetare corespunzător anului 2008.



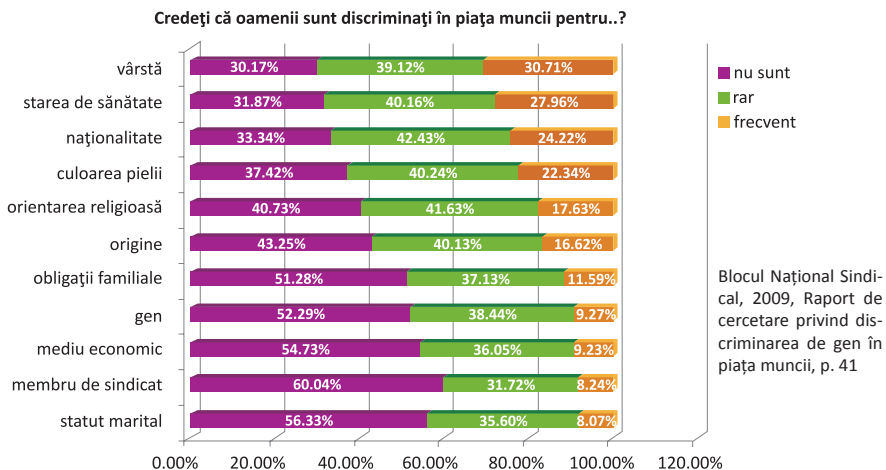
Comisia Europeană, 2009, Eurobarometrul Special nr. 317 privind Discriminarea în Uniunea Europeană, p. 11

Fișa de țară pentru România realizată pentru acest raport indică populația României drept considerând, comparativ cu media europeană, că discriminarea bazată pe originea etnică nu este un fenomen foarte răspândit în țara lor, însă sunt mai degrabă în acord cu restul europenilor în ceea ce privește discriminarea bazată pe vârstă, dizabilitate, orientare sexuală și sex.



Comisia Europeană, 2009, Eurobarometrul Special nr. 317 privind Discriminarea în Uniunea Europeană, fișa de țară pentru România, p. 1

Rezultatele cercetării efectuate la nivel european sunt susținute în cea mai mare parte și de rezultatele unor demersuri de cercetare locale din același an, precum cel al **Blocului Național Sindical**, care a avut drept subiecți 100.786 lucrători și 214 manageri, provenind din peste 200 de companii și unități de administrație publică.



## CUM POT CONDUCE CREDINȚELE ȘI OPINIILE STEREOTIPALE LA DECIZII DE BUSINESS GREȘITE

### CREDINȚE ȘI OPINII STEREOTIPALE

***Femeile nu sunt potrivite pentru poziția de conducere și este un risc să le promovezi, pentru că...***

- ...nu au fermitatea unui bărbat și nu se fac respectate de către echipă...
- ...nu iau decizii suficiente de rapid...
- ...nu își asumă riscuri...
- ...sunt potrivite pentru anumite meserii și mai puțin potrivite pentru altele...
- ...sunt mai degrabă subiective și emoționale decât obiective și raționale...
- ...sunt dispuse în mai mică măsură să presteze ore suplimentare și să facă deplasări atunci când au familie și copii...
- ...pot să rămână însărcinate și să părăsească organizația pentru mult timp...

### ➤ CONSECINȚELE ACESTOR OPINII ÎN REALITATE

Femeile sunt discriminate la promovare în general și pot fi discriminate chiar în domeniile de activitate în care sunt suprareprezentate (educație, administrație publică etc.).

Discriminarea se poate manifesta nu numai prin faptul că nu sunt luate în calcul pentru pozițiile ierarhice superioare, ci și prin faptul că sunt evaluate mai atent decât bărbații cu care se află în competiție pentru un post de conducere. În România, femeile ocupă numai 29% din totalul pozițiilor de conducere.

## ➤ CE NE SPUN STUDIILE ȘI CERCETĂRILE RECENTE DESPRE FEMEI ÎN POZIȚII DE MANAGEMENT

**Ernst&Young, 2009:** „Studii realizate de organizații dintre cele mai diverse au analizat relația dintre performanța financiară corporatistă și prezența femeilor în roluri de top management. Concluzia nedisputată este că a avea mai multe femei la nivelul ierarhic cel mai înalt îmbunătățește performanța financiară.

*(Ernst&Young, Groundbreakers. Using the Strength of Women to Rebuild the World Economy)*

**Catalyst, 2007:** Companiile Fortune 500 care aveau mai multe femei în structurile de conducere au avut performanțe financiare mai bune decât cele care aveau mai puține femei la același nivel.

**McKinsey, 2007:** Dintr-un număr de 101 companii mari din Europa, America și Asia, provenind din industrii diferite și care au fost implicate în cercetare, companiile cu trei sau mai multe femei în poziții de top management au avut rezultate mai bune decât companiile fără femei în astfel de poziții în cazul a 9 criterii de excelență: leadership, viziune, responsabilitate, coordonare și control, inovație, orientare externă, capacitate, motivație, mediu de lucru și valori.

## CREDINȚE ȘI OPINII STEREOTIPALE

**Persoanele cu dizabilități nu sunt compatibile cu un loc de muncă și ar fi un risc să le angajezi pentru că...**

- ...nu ar putea să se adapteze la cerințele unui loc de muncă obișnuit și nu ar avea abilitățile necesare pentru a duce la îndeplinire orice fel de sarcină...
- ...nu ar putea să se integreze în echipă și ar fi percepute de ceilalți membri ai echipei drept supraprotejate, ceea ce ar crea sentimentul inechității și frustrare...
- ...ar avea un risc de absenteism crescut, din motive medicale...
- ...nu ar fi la fel de productive ca un angajat fără dizabilități...
- ...ar necesita mai mult timp dedicat de managerul direct pentru explicarea sarcinilor și pentru monitorizarea realizării lor...
- ...munca prestată de ei nu ar fi de aceeași calitate cu munca prestată de ceilalți angajați...
- ...implică un efort și costuri suplimentare pentru a adapta locul de muncă la nevoile lor...

## ➤ CONSECINȚELE ACESTOR OPINII ÎN REALITATE

Persoanele cu dizabilități sunt în foarte mare măsură discriminate la angajare, ținându-se predominant cont de ceea ce NU ar putea să facă, comparativ cu abilitățile pe care le dețin, cu ceea ce POT să facă la locul de muncă. Angajatorii



sunt foarte puțin educați în legătură cu ce înseamnă fiecare tip de dizabilitate în parte și cu măsura în care dizabilitatea este sau nu compatibilă cu performanța la locul de muncă.

Conform unui raport lansat în 2011 de Fundația Pentru Voi și Institutul pentru Politici Publice, dacă la nivelul Uniunii Europene nivelul de ocupare a forței de muncă de către persoanele cu dizabilități este de 50%, în România numai 4,2% din totalul persoanelor cu dizabilități aveau un loc de muncă la 31 martie 2010. Conform datelor statistice oficiale, din 681.558 persoane cu dizabilități, numai 28.826 erau angajate. În domeniul dizabilității intelectuale, mai puțin de 1% dintre persoanele cu această dizabilitate erau angajate, respectiv 977 persoane.

### ► CE NE SPUN STUDIILE ȘI CERCETĂRILE RECENTE DESPRE PERSOANELE CU DIZABILITĂȚI LA LOCUL DE MUNCĂ

Între persoanele cu dizabilități, ca și la nivelul populației în general, se pot identifica adesea persoane foarte calificate sau foarte dispuse să învețe lucruri noi. Persoanele cu dizabilități cărora starea de sănătate le permite își doresc să lucreze. În plus, odată angajate, aceste persoane sunt foarte loiale companiei și dedicate muncii pe care o prestează.

Studiile care au comparat productivitatea angajaților cu dizabilități și pe cea a celor fără dizabilități nu au identificat diferențe între cele două grupuri. Astfel, conform unui studiu al Equal Employment Opportunity Commission din Minnesota, realizat în anul 2002, performanța lucrătorilor cu dizabilități este egală sau mai mare decât a restului lucrătorilor. Studiul a indicat că 90% dintre persoanele cu dizabilități angajate sunt evaluate peste medie din perspectiva performanței la locul de muncă. De cele mai multe ori persoanele cu dizabilități se integrează foarte bine în echipele de lucru, devenind o sursă de motivație pentru ceilalți angajați.

([www.positivelyminnesota.com/.../Disabilities/.../Demonstrated\\_Productivity.pdf](http://www.positivelyminnesota.com/.../Disabilities/.../Demonstrated_Productivity.pdf))

Pentru angajatori, inclusiv pentru cei din România, există facilități legale, menite să îi încurajeze să angajeze persoane cu dizabilități. Mai mult, companiile care au angajați cu dizabilități își pot crește nivelul de creativitate și inovație, au șansa să înceapă a înțelege nevoile diferite și diverse ale diferitelor categorii de consumatori, deschizându-și totodată accesul la un grup de regulă neglijat dar care se poate constitui într-un nou grup de consumatori.

De asemenea, angajatorii pot avea beneficii din punct de vedere al imaginii și reputației în comunitate, arătând că se implică în mod activ în incluziunea tuturor celor care fac parte din comunitate, și că sunt interesați să producă (și să își adapteze produsele) pentru nevoile oricărei persoane din comunitate.

## **b. Lipsa informației și a angajamentului top managementului**

În multe situații, organizațiile, atât cele publice, cât și cele private, nu dețin suficientă informație pentru a înțelege motivele pentru care promovarea diversității are relevanță pentru domeniul lor de activitate și pentru practicile de management. Astfel de organizații fac adesea afirmații precum:

*“La noi nu se aplică, pentru că în firma noastră nu facem discriminări. Noi avem chiar mai multe angajate femei decât bărbați”*

*“Pe noi ne interesează să facem profit, de asta existăm, să fim competitivi. Nu înțeleg ce legătură are diversitatea cu afacerile.”*

În alte situații, promovarea mesajelor diversității poate să fie primită cu suspiciune sau cu cinism, în special în contextul actual, în care companiile declară că accentul trebuie să meargă către priorități adevărate: supraviețuire în condiții de recesiune economică.

În toate aceste contexte este evident că reprezentanții acestor organizații pot avea nevoie de educare și formare pentru înțelegerea modului în care discriminarea se poate manifesta subtil invizibil, însă foarte puternic la nivelul proceselor de resurse umane și al practicilor organizaționale, defavorizând anumite grupuri și producând consecințe negative asupra organizației ca întreg. Mai mult, rațiunile pentru implementarea managementului diversității în organizații nu sunt numai de natură etică sau legală - studii de caz și modele ale organizațiilor din Uniunea Europeană care au implementat programe privind diversitatea permit și susțin corelarea managementului diversității cu realizarea unor obiective de business.



## 1.4 CARE SUNT BENEFICIILE EGALITĂȚII DE ȘANSE ȘI ALE MANAGEMENTULUI DIVERSITĂȚII LA LOCUL DE MUNCĂ?

Beneficiile pe care promovarea diversității și practicarea managementului diversității le au pentru organizații au fost identificate în special prin intermediul unor cercetări realizate la nivelul acelor organizații active în domeniu.

**Concluzia acestor cercetări a fost că diversitatea angajaților aduce organizațiilor o serie de avantaje de business, printre care:**

### PROMOVAREA DIVERSITĂȚII = AVANTAJ DE BUSINESS

- \* Companiile care au o bună reputație privind managementul diversității vor atrage și vor putea menține candidați foarte valoroși, nerestricționând posibilitățile de alegere, permițând accesul la noi segmente de recrutare, întărind atașamentul față de cultura organizațională și crescând nivelul de motivație și eficiență al oamenilor;
- \* Angajații care au caracteristici diferite aduc perspective și informații diverse privind segmentul de piață al organizației, putând accesa noi categorii de consumatori, iar acest fapt poate spori vânzările și profitul. În plus, angajații diferiți pot genera soluții mai bune la diversele probleme ale organizației;

---

„În SUA, țara cu cele mai complexe cercetări în domeniul comportamentului consumatorilor, multiple studii au indicat că firmele orientate spre diversitate sunt mai aproape de nevoile piețelor, mai aproape de consumatori și, în consecință, au mai mult succes.”

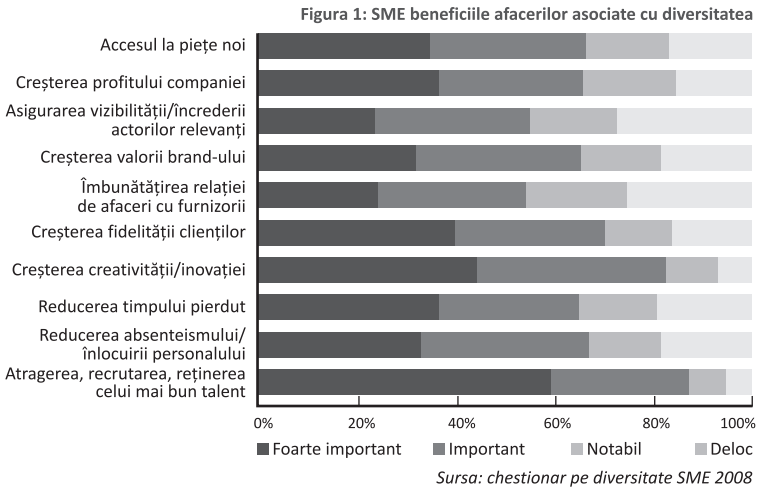
---

Stuart Spencer, 2005, *Managing Diversity. Attaining Competitive Advantage Through Diversity*, p.11

- \* Eterogenitatea echipelor promovează creativitatea în toate procesele din organizație; grupurile cu membri dintre cei mai diverși aduc idei și perspective noi asupra sarcinilor de muncă, fapt care conduce spre soluții creative și inovație;

Anterior declanșării crizei economice, în anul 2005, o cercetare inițiată de Comisia Europeană, la care participaseră 800 de companii, sublinia faptul că 83% dintre cele care adoptaseră politici privind diversitatea susțineau ca acestea sunt valoroase din punct de vedere al business-ului, în sensul în care îți permit să recrutezi dintr-o plajă mai largă de potențiali angajați, poți păstra angajați foarte buni mai mult timp și îți poți îmbunătăți imaginea și relația cu comunitatea. În 2008, studiul din 2005 a fost reluat la nivel european, incluzând, de

această dată, și noile state membre. Noua cercetare, la care au participat 335 de companii, indică că multe dintre concluziile anului 2005 se mențin valide, apărând, însă, și schimbări majore: a crescut foarte mult procentul companiilor care conectează promovarea diversității cu creșterea nivelului de inovație, de la 26% în 2005 la 63% în 2008, inovația fiind, la rândul său, una dintre condițiile importante pentru productivitate.



Comisia Europeană, 2008, Continuing the Diversity Journey. Business Practices, Perspectives and Benefits, p. 20

- \* Organizațiile deschise către diversitate au o imagine și o reputație mai bună la nivelul comunității și reușesc să fidelizeze acei consumatori pentru care angajamentul față de egalitatea șanselor și nediscriminare contează;
- \* Organizațiile care promovează și susțin diversitatea angajaților creează o atmosferă de lucru în care discriminarea este combătută și diminuată, iar demnitatea fiecărei persoane este respectată, aceasta traducându-se în costuri reduse asociate cu disputele legale.

## 2

## CUM PUTEM PROMOVA EFICIENT MANAGEMENTUL DIVERSITĂȚII ÎN DOMENIUL MUNCII?



Practicarea managementului diversității implică o serie de pași concreți pentru organizații. A valoriza și a gestiona diversitatea în mod real în organizații, în viața de zi cu zi, și a trece de la angajament principial la planuri de acțiune, implementare și monitorizare reprezintă un proces tehnic și complex, care poate fi realizat în mod consistent **numai cu suport și angajament din partea managementului de top și prin comunicare constantă a acestui angajament în organizație.**

## ➤ PASUL 1: EVALUEAZĂ SITUAȚIA LA NIVELUL ORGANIZAȚIEI TALE!

În contextul în care suportul și angajamentul managementului companiei există, primul pas important este acela de a înțelege unde se poziționează organizația din perspectiva diversității și a non-discriminării. Tipurile de întrebări care pot ajuta în acest proces sunt:

- Există deja în organizație o politică privind non-discriminarea și diversitatea? Dacă da, ce prevede aceasta?
- Există o procedură clară legată de gestionarea situațiilor de discriminare în organizație? Dacă da, care este aceasta?
- Au existat plângeri legate de discriminare în cadrul organizației? Dacă da, care au fost acestea și cum au fost soluționate?
- Cum este reprezentată diversitatea la nivelul populației din organizație? Cum reflectă compoziția organizației realitatea socială?
- Câte femei și câți bărbați sunt angajați în cadrul companiei? Există diferențe semnificative privind posturile pe care le ocupă femeile și posturile pe care le ocupă bărbații?
- Care este compoziția organizației din punct de vedere al vârstei angajaților?
- Câte persoane cu dizabilități sunt angajate în organizație? Câte persoane de etnie romă?

---

Atenție la modul de culegere al acestor date! A adresa anumite întrebări angajaților îi poate pune pe aceștia în situații neconfortabile și, în anumite cazuri, poate constitui discriminare! O posibilă soluție poate fi obținerea datelor prin intermediul unui chestionar anonim, care să fie centrat pe aspecte legate de diversitatea angajaților la locul de muncă și comunicat ca atare, astfel încât fiecare persoană să înțeleagă demersul, să poată decide ce tipuri de informații furnizează și să știe că există protecția anonimatului!

---

Există foarte mulți indicatori organizaționali care pot furniza indicii importante în legătură cu diversitatea. Ceea ce este important este ca în procesul de diagnoză organizațională să fie implicați și angajați, de la toate nivelurile ierarhice. Angajații pot fi implicați prin intermediul realizării unor demersuri de cercetare:

- \* CANTITATIVĂ: **chestionare** privind diversitatea în organizație, chestionare privind climatul sau cultura organizațională etc.
- \* CALITATIVĂ: **focus grupuri și interviuri** generale privind diversitatea și non-discriminarea și/sau specifice: diversitatea în procesele de recrutare, integrare a noilor angajați, promovare, evaluare, nevoi specifice ale femeilor, comunicare etc.

## ➤ PASUL 2: DEZVOLTĂ POLITICI ORGANIZAȚIONALE PRO-DIVERSITATE ȘI NON-DISCRIMINARE!

Pentru putea promova diversitatea în organizație, este esențial ca, în etapa inițială, să te asiguri că organizația ta nu tolerează situațiile discriminatorii. Lipsa de toleranță față de situațiile de discriminare poate conduce la diminuarea și prevenirea acestora, te poate proteja de consecințe legale (proces, sancțiuni etc.) și poate contribui în mod pozitiv la sănătatea organizației. În acest context, este foarte important ca fiecare organizație să adopte documente interne (regulamente interne, coduri etice, coduri de conduită etc.), care să conțină:

- \* prevederi și proceduri concrete privind discriminarea
- \* prevederi privind angajamentul față de promovarea diversității.

---

Acest pas va fi adaptat de către fiecare organizație în parte, în funcție de raportul rezultat din etapa de analiză a nevoilor. În unele organizații, politicile pot fi construite de la zero, în timp ce alte politici deja existente pot fi numai adaptate și/sau completate.

---



## CE TREBUIE SĂ CONȚINĂ DOCUMENTELE INTERNE/POLITICĂ ÎN DOMENIUL DISCRIMINĂRII

- 1 **Definiții ale discriminării și exemple de comportamente discriminatorii.**  
Pentru a te asigura că prevederile sunt înțelese corect de toți angajații, este important să subliniezi care sunt acele comportamente specifice netolerate la nivel de organizație și care pot reprezenta discriminare.
- 2 **Prevederile legale** care reglementează discriminarea și sursele din care angajații/tele pot dobândi informație suplimentară.

## DISCRIMINAREA ÎN LEGISLAȚIA ROMÂNEASCĂ

<b>DISCRIMINAREA (OG 137/2000)</b>	<p>Orice deosebire, excludere, restricție sau preferință, pe bază de rasă, naționalitate, etnie, limbă, religie, categorie socială, convingeri, sex, orientare sexuală, vârstă, handicap, boală cronică necontagioasă, infectare HIV, apartenență la o categorie defavorizată, precum și orice alt criteriu care are ca scop sau efect restrângerea, înlăturarea recunoașterii, folosinței sau exercitării, în condiții de egalitate, a drepturilor omului și a libertăților fundamentale sau a drepturilor recunoscute de lege, în domeniul politic, economic, social și cultural sau în orice alte domenii ale vieții publice.</p>
<b>DISCRIMINAREA INDIRECTĂ (OG 137/2000)</b>	<p>Sunt discriminatorii prevederile, criteriile sau practicile aparent neutre care dezavantajează anumite persoane, pe baza criteriilor enunțate mai sus, față de alte persoane. Sunt exceptate cazurile în care aceste prevederi, criterii sau practici sunt justificate obiectiv de un scop legitim, iar metodele de atingere a aceluia scop sunt adecvate și necesare.</p> <p>► Impunerea ca zi de lucru sâmbăta poate fi considerată a-i dezavantaja pe angajații care aparțin unui cult pentru care sâmbăta este zi sfântă (ex.: Adventiștii de Ziua a Șaptea, Cultul Mozaic etc...)</p>
<b>HĂRȚUIREA (OG 137/2000)</b>	<p>Constituie hărțuire și se sancționează contravențional orice comportament pe criteriu de rasă, naționalitate, etnie, limbă, religie, categorie socială, convingeri, gen, orientare sexuală, apartenență la o categorie defavorizată, vârstă, handicap, statut de refugiat ori azilant sau orice alt criteriu care duce la crearea unui cadru intimidant, ostil, degradant ori ofensiv.</p> <p>► Remarci nedorite despre viața privată, sexuală, a cui-va, la locul de muncă</p>
<b>DISCRIMINAREA MULTIPLĂ (OG 137/2000)</b>	<p>Orice deosebire, excludere, restricție sau preferință bazată pe două sau mai multe criterii, constituie circumstanță agravantă la stabilirea răspunderii contravenționale dacă una sau mai multe dintre componentele acesteia nu intră sub incinența legii penale.</p>



	<p>► O femeie de etnie romă nu este angajată pentru că este de etnie romă, dar și pentru că este femeie.</p>
<b>VICTIMIZAREA (OG 137/2000)</b>	<p>Orice tratament advers, venit ca reacție la o plângere sau acțiune în justiție cu privire la încălcarea principiului tratamentului egal și al nediscriminării.</p> <p>► O persoană depune o plângere împotriva unui coleg la Consiliul Național pentru Combaterea Discriminării și drept urmare este marginalizată la locul de muncă.</p>
<b>ACȚIUNEA AFIRMATIVĂ (OG 137/2000)</b>	<p>Ordonanța mai prevede că măsurile luate de autoritățile publice sau de persoanele juridice de drept privat în favoarea unei persoane, unui grup sau a unei comunități, vizând asigurarea dezvoltării lor firești și realizarea efectivă a egalității de șanse a acestora în raport cu celelalte persoane, grupuri de persoane sau comunități, precum și măsurile pozitive ce vizează protecția grupurilor defavorizate nu constituie discriminare.</p> <p>► Locuri speciale pentru romi la licee și facultate etc.</p>
<b>DREPTUL LA DEMNITATEA PERSONALĂ (OG 137/2000)</b>	<p>Orice comportament manifestat în public, având caracter de propagandă naționalist-șovină, de instigare la ură rasială sau națională, ori acel comportament care are ca scop sau vizează atingerea demnității ori crearea unei atmosfere de intimidare, ostile, degradante, umilitoare sau ofensatoare, îndreptat împotriva unei persoane, unui grup de persoane sau unei comunități și legat de apartenența acestora la o anumită rasă, naționalitate, etnie, religie, categorie socială sau la o categorie defavorizată ori de convingerile, sexul sau orientarea sexuală a acestuia.</p>
<b>CERINȚE OCUPAȚIONALE SPECIFICE (OG 137/2000)</b>	<p>În anumite situații, impunerea unor criterii de selecție aparent discriminatorii poate fi justificată. Ordonanța recunoaște dreptului angajatorului de a refuza angajarea unei persoane care nu corespunde cerințelor ocupaționale în domeniul respectiv, atât timp cât refuzul nu constituie un act de discriminare în sensul prezentei ordonanțe, iar aceste măsuri sunt justificate obiectiv de un scop legitim și metodele de atingere a aceluia scop sunt adecvate și necesare.</p>

	<p>► Ex. Impunerea cunoașterii limbii maghiare pentru o persoană care lucrează la serviciul de asistență a publicului într-o instituție publică a unei localități în care mai mult de 20% dintre locuitori sunt vorbitori de limba maghiară.</p>
	<p>Ordonanța se aplică tuturor persoanelor fizice sau juridice, publice sau private, precum și instituțiilor publice cu atribuții în ceea ce privește:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) condițiile de încadrare în munca, criteriile și condițiile de recrutare, selectare și promovare, accesul la toate formele și nivelurile de orientare, formare și perfecționare profesională;</li> <li>b) protecția și securitatea socială;</li> <li>c) serviciile publice sau alte servicii, accesul la bunuri și facilități;</li> <li>d) sistemul educațional;</li> <li>e) asigurarea libertății de circulație;</li> <li>f) asigurarea liniștii și ordinii publice;</li> <li>g) alte domenii ale vieții sociale.</li> </ul>
<p><b>DISCRIMINAREA ÎN MUNCĂ (Codul muncii)</b></p>	<p><b>Art. 5</b></p> <p>(1) În cadrul relațiilor de muncă funcționează principiul egalității de tratament față de toți salariații și angajatorii.</p> <p>(2) Orice discriminare directă sau indirectă față de un salariat, bazată pe criterii de sex, orientare sexuală, caracteristici genetice, vârstă, apartenență națională, rasă, culoare, etnie, religie, opțiune politică, origine socială, handicap, situație sau responsabilitate familială, apartenență ori activitate sindicală, este interzisă.</p> <p>(3) Constituie discriminare directă actele și faptele de excludere, deosebire, restricție sau preferință, întemeiate pe unul sau mai multe dintre criteriile prevăzute la alin. (2), care au ca scop sau ca efect neacordarea, restrângerea ori înlăturarea recunoașterii, folosinței sau exercitării drepturilor prevăzute în legislația muncii.</p> <p>(4) Constituie discriminare indirectă actele și faptele întemeiate în mod aparent pe alte criterii decât cele prevăzute la alin. (2), dar care produc efectele unei discriminări directe.</p> <p><b>Art. 242</b></p> <p>Regulamentul intern cuprinde cel puțin următoarele categorii de dispoziții:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) reguli privind respectarea principiului nediscriminării și al înlăturării oricărei forme de încălcare a demnității;</li> <li>b) procedura de soluționare a cererilor sau a reclamațiilor individuale ale salariaților;</li> </ul>

- 3 **Poziția organizației, mesajul clar,** că discriminarea nu va fi, în nici o circumstanță, tolerată și că angajamentul organizației este în sensul prevenirii oricărei astfel de situații.
- 4 **Procedura** pe care organizația o va adopta în cazul în care acte de discriminare au loc în cadrul companiei, respectiv ce anume trebuie să facă o persoană care susține că este discriminată de o altă persoană. Procedura pentru înaintarea unei plângeri trebuie să fie una simplă, care nu revictimizează persoana în cauză. Indicați persoana sau poziția persoanei căreia victima trebuie să îi adreseze plângerea.
- 5 **Garanția confidențialității.** Ideea de a face publică situația în care s-au aflat este decisivă pentru multe dintre persoanele discriminate sau hărțuite, care aleg să nu meargă mai departe, să nu depună plângere, ci să adopte strategii de evitare a situației respective și, în ultimă instanță, să caute un nou loc de muncă.
- 6 **Garanția că nu vor exista consecințe negative și repercusiuni îndreptate împotriva persoanei care face plângerea.** Aceasta este o altă temere greu de depășit a persoanelor care se găsesc în situații de hărțuire și discriminare la locul de muncă. Acestea se tem, de cele mai multe ori, că răspunsul la plângerea depusă va fi o înrăutățire vizibilă a situației lor în organizație.
- 7 **Includeți mesajul că orice persoană care comite acte de hărțuire sexuală va suporta consecințele.** Aceasta implică și să includeți, în politica scrisă, sancțiuni aplicabile persoanei care discriminează și/sau hărțuiește. Acestea pot merge, în funcție de gravitatea cazului și/sau de recidivă, până la desfacerea contractului de muncă al persoanei în cauză.

---

Cazurile de discriminare din organizații pot fi aduse la cunoștința CNCD - Consiliul Național pentru Combaterea Discriminării, instituția abilitată să sancționeze discriminarea. Depunerea unei petiții se face în termen de 1 an de la savârșirea faptei sau de la data la care se putea lua la cunoștință despre faptă. CNCD aplică numai sancțiuni administrative. Pentru acordarea de despăgubiri persoana care se consideră discriminată se poate adresa instanței, în termen de 3 ani. Cererea introdusă în instanță este scutită de taxa judiciară de timbru și nu este condiționată de sesizarea CNCD.

Când e vorba de discriminare, în fața instanței sau a CNCD, persoana interesată are obligația de a dovedi existența unor fapte care permit a se presupune existența unei discriminări directe sau indirecte, iar persoanei împotriva căreia

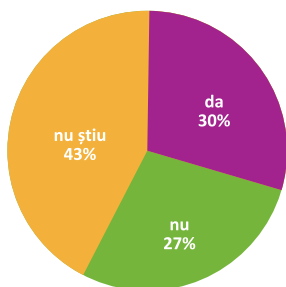
s-a formulat sesizarea îi revine sarcina de a dovedi că faptele nu constituie discriminare. (sarcina probării inexistenței discriminării revine persoanei acuzate, spre deosebire de dreptul comun, unde cea/cel care acuză, trebuie să probeze)

În domeniul muncii, cf. Legii 108/1999 republicată, pentru înființarea și organizarea Inspecției Muncii, Inspecția Muncii controlează accesul fără nicio discriminare pe piața muncii al tuturor persoanelor apte de muncă, respectarea normelor specifice privind condițiile de muncă ale tinerilor, femeilor, precum și ale unor categorii de persoane defavorizate.

Materialul privind legislația românească în domeniul discriminării are la bază Ordonanța de Guvern 137/2000 republicată privind prevenirea și sancționarea tuturor formelor de discriminare, Codul Muncii (Legea 53/2003) actualizat și Legea 108/1999 republicată pentru înființarea și organizarea Inspecției Muncii.

Raportul de cercetare privind discriminarea de gen în România, lansat în anul 2009 de către BNS – Blocul Național Sindical, subliniază ca doar în puține cazuri companiile românești au reglementări interne în ceea ce privește discriminarea la locul de muncă. **Mai mult, managerii elaborează aceste reglementări fără consultarea sindicatului sau a salariaților.**

Există reglementări împotriva discriminării în compania dvs?



Blocul Național Sindical, 2009, Raport de cercetare privind discriminarea de gen în piața muncii, p. 32

Chiar și acolo unde există reglementări, acestea nu sunt totdeauna cunoscute de salariați sau, în unele cazuri, nu sunt suficient de clare sau sunt insuficient explicate și promovate. Un procent însemnat, 43% dintre angajații intervievați în cadrul studiului au răspuns că nu au cunoștință despre existența unor reglementări împotriva discriminării la locul de muncă. **În general nu există o percepție clară asupra tipurilor de discriminare și a modalităților de combatere a acestora.** În special femeile sunt extrem de reținute în a comunica situațiile în care s-au simțit discriminate sau hărțuite la locul de muncă, fiind de părere că acestea sunt experiențe pe care trebuie să le păstreze doar pentru ele.

## CE TREBUIE SĂ CONȚINĂ DOCUMENTELE INTERNE/POLITICA ÎN DOMENIUL PROMOVĂRII DIVERSITĂȚII

A dezvolta, în mod formal, o politică privind diversitatea este important, însă nu suficient. Reprezintă numai un prim pas în domeniul promovării diversității în organizație. Ulterior procesului de normare, a introducerii unor prevederi legate de egalitatea de șanse, non-discriminare și managementul diversității în regulamente interne și coduri de conduită, pasul cel mai dificil este acela de a trans-

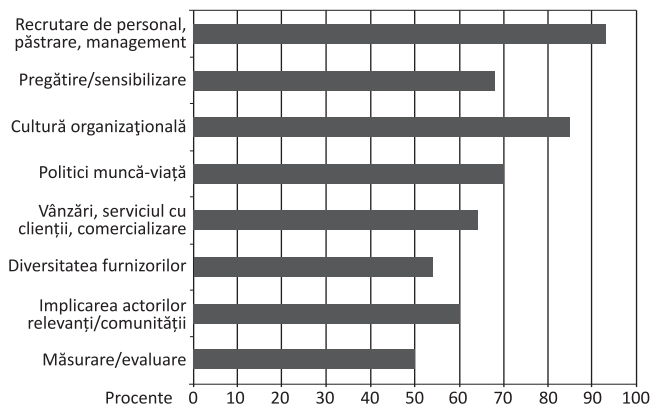
pune aceste prevederi în realitatea culturii organizaționale, la nivelul valorilor promovate de organizație și vizibile, în cazul angajaților, în comportamentele practicate zilnic la locul de muncă. **O politică existentă numai pe hârtie nu produce efecte în realitate, nici nu conduce către beneficiile estimate.**

Prin urmare, chiar dacă organizația afirmă public, prin intermediul acestei politici, diversitatea drept valoare, este nevoie ca aceasta să fie transpusă de la nivel principal în:

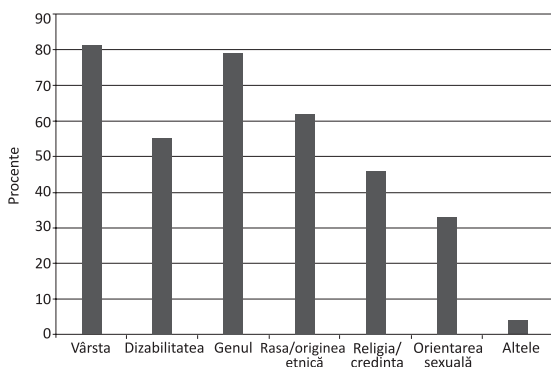
- obiective pe termen scurt, mediu și lung
- măsuri și acțiuni concrete
- grupuri-țintă specifice vizate de măsurile și planurile de acțiune
- calendarul implementării, planificarea în timp a măsurilor
- procedura internă de lucru în domeniul diversității și persoanele responsabile cu implementarea planului de acțiune
- resursele alocate
- modalitatea în care rezultatele vor fi monitorizate și evaluate.

În România, există situații în care companii multinaționale dețin politica, pentru că aceasta a fost importată de la compania-mamă, însă nu este/nu a fost niciodată susținută în practică, prin acțiuni dedicate, implementare, monitorizare și evaluare. Aceasta nu este o situație specifică numai României. Conform unui raport comandat de Comisia Europeană în 2008, 56% dintre companiile europene incluse în studiu declarau că au dezvoltat politici privind egalitatea și diversitatea la nivelul organizației. Dintre acestea, numai aproximativ 33% susțin în mod activ implementarea politicii în practică, prin alocarea de resurse financiare. Acest procent este consistent cu declarația acestor companii, care consideră că aceste politici se subsumează mai degrabă unei agende organizaționale limitate.

#### Căror arii se adresează în special politicile privind diversitatea și egalitatea de șanse în companiile din UE?



Care sunt criteriile de discriminare acoperite de politicile de egalitate și diversitate ale companiilor din Uniunea Europeană?



Comisia Europeană, 2008, Diversity Management in 2008: Research with the European Business Test Panel, p. 15

### EXEMPLU DE BUNĂ PRACTICĂ: CARTA DIVERSITĂȚII

În 2004, 30 de companii din Franța semnav **Carta Diversității**, un document care formaliza angajamentele acestora privind egalitatea și diversitatea la locul de muncă și în societate, promovând nediscriminarea în ocupare, formare și în promovarea grupurilor dezavantajate și reflectând astfel diversitatea socială la nivelul resurselor umane proprii. Între companiile care au contribuit la textul Cartei s-au numărat și Axa, L'Oréal și Sodexo.

În 2010, 2800 de companii semnaseră, iar documentul a servit drept exemplu și pentru inițiative similare în Germania, Belgia, Spania și Italia.

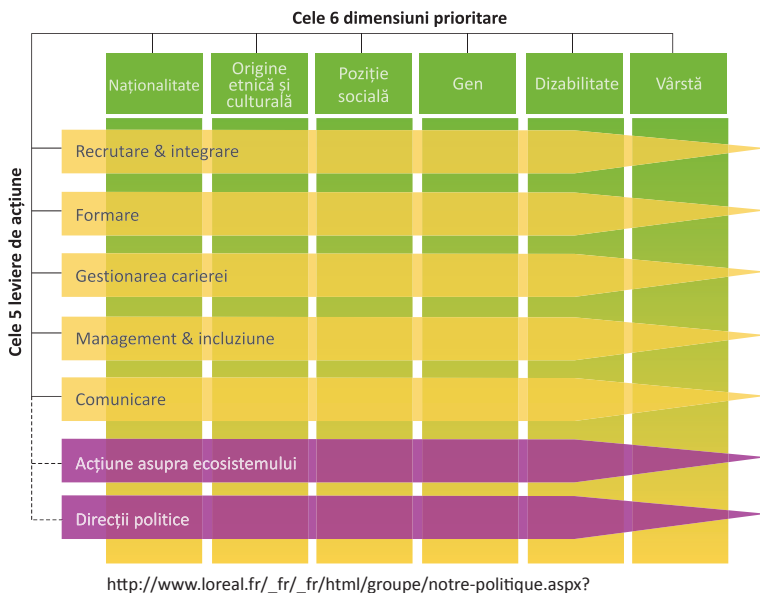
Deși lansată cu scopul de a face cunoscut un angajament declarativ al companiilor franceze pentru diversitate, Carta solicită mai mult decât atât, condiționând în prezent, statutul de membru de activitatea practică în domeniu: orice organizație care, pe o perioadă de doi ani, nu comunică acțiunile proprii în domeniul diversității nerăspunzând la chestionarul Bilan Diversite este retrasă de pe lista semnatărilor.

[www.charte-diversite.com](http://www.charte-diversite.com)

### EXEMPLU DE BUNĂ PRACTICĂ: POLITICA L'ORÉAL

Politica privind diversitatea dezvoltată de L'Oréal a fost realizată sub forma unui model matricial, care permite combinarea a 6 criterii prioritare (naționalitate, origine etnică, promovare socială, gen, dizabilitate și vârstă) cu 7 zone de acțiune (recrutare și integrare, formare, managementul carierei, management și incluziune, comunicare, acțiune cu privire la ecosistem, coordonarea politicilor). Este o abordare care acoperă criteriile multiple dar și domeniile multiple, permițând diminuarea riscurilor discriminării.

Diversitatea se regăsește în Codul de etică al L’Oreal tradus în 43 de limbi, inclusiv în limba română ([http://www.loreal.fr/\\_fr/\\_fr/html/company/pdf/ethics\\_book\\_romanian.pdf](http://www.loreal.fr/_fr/_fr/html/company/pdf/ethics_book_romanian.pdf)) ce include prevederi referitoare la discriminare pe multiple criterii, hărțuire sexuală, și altele.



### ➤ PASUL 3: DEZVOLTĂ PLANURI DE ACȚIUNE ȘI IMPLEMENTEAZĂ-LE!

Diagnoza organizațională și analiza nevoilor îți vor furniza cele mai importante informații pentru a dezvolta planuri de acțiune și măsuri pe termen scurt, mediu și lung. De exemplu, vei putea structura programul în funcție de:

- nevoile concrete privind diversitatea ale persoanelor deja angajate
- posibila decizie de a integra în organizație persoane din grupuri sub-reprezentate
- riscul crescut de a fi discriminate al anumitor persoane deja prezente în organizație etc.

#### A. CUM POȚI PROMOVA DIVERSITATEA PRIN INTERMEDIUL PROCESELOR DE RECRUTARE ȘI INTEGRARE A NOILOR ANGAJAȚI:

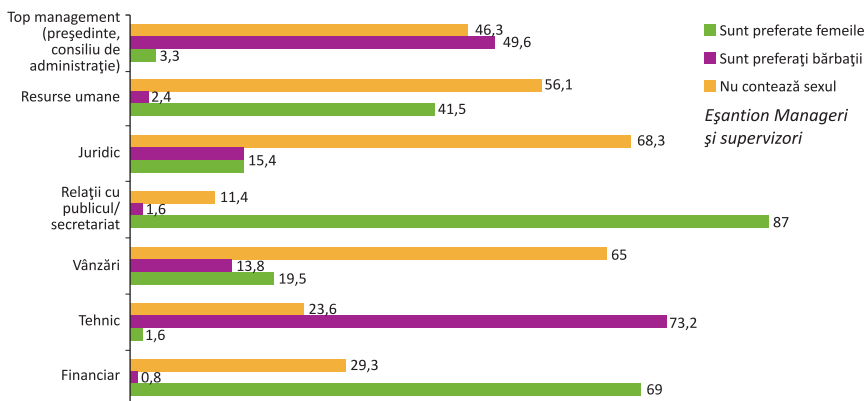
Adesea, procesele de recrutare sunt puternic influențate de opinii și credințe personale, ale managerului/managerei organizației sau ale persoanei care face recrutarea. Din acest motiv, în unele cazuri nu cele mai potrivite și competente persoane ajung să fie angajate, acest lucru având un impact negativ asupra productivității și performanței organizației. Studiile arată că 80% dintre performanțele unei organizații sunt influențate de selecția adecvată a angajaților.

## Sunt procesele de recrutare din organizațiile românești influențate de stereotipuri?

Un studiu realizat de CPE – Centrul Parteneriat pentru Egalitate arată că pe piața muncii se menține tendința de a angaja femeile și bărbații în domenii și ocupații diferite și de a categorisi profesiile în profesii feminine și profesii masculine. Această tendință are consecințe atât la nivelul restricționării accesului la anumite ocupații în funcție de sexul persoanei, cât și la nivelul veniturilor, domeniile și ocupațiile feminizate fiind, de cele mai multe ori, cele mai prost plătite.

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

După părerea dvs. pentru a lucra în următoarele departamente într-o firmă, de cele mai multe ori..



CPE – Centrul Parteneriat pentru Egalitate, 2006, Managementul angajaților, femei și bărbați, p. 8

### CHECK-LIST PENTRU RECRUTARE PRO-DIVERSITATE

- Realizarea unei analize profunde a postului, pentru a înțelege care sunt competențele absolut necesare practicării meseriei respective și pentru a elimina posibile criterii necesare, dar care limitează accesul anumitor grupuri
- Elaborarea unui anunț de recrutare care să se adreseze tuturor, să nu solicite, de exemplu, în mod special bărbați, să nu prevadă o limită de vârstă, să nu excludă anumite grupuri, precum persoanele cu dizabilități sau persoanele de etnie romă etc.
- Promovarea anunțurilor de recrutare prin intermediul unor canale de comunicare diverse, inclusiv cele utilizate de grupuri vulnerabile pe piața muncii (anunțuri în ziar, Internet, agenții de recrutare, agenții de ocupare a forței de muncă etc.)



- Dezvoltarea unor parteneriate cu organizații neguvernamentale care activează la nivel central sau local și care oferă servicii de integrare pe piața muncii persoanelor vulnerabile (persoane cu dizabilități, persoane de etnie romă, victime ale traficului de persoane etc.)
- Oferirea unor burse de studiu și programe de practică pentru persoane din grupuri vulnerabile și angajarea ulterioară a acestora
- Furnizarea de training pentru recrutați privind selecția corectă, cu oferirea de informații, studii de caz, bune practici etc.
- Stabilirea unor obiective formale privind recrutarea de candidați din grupurile subreprezentate.

*Exemple de bună practică în domeniul recrutării din Franța: CV-ul anonim, recrutarea prin metoda simulării și angajarea bărbaților în meserii stereotipal considerate potrivite femeilor.*

### CV-UL ANONIM

Compania franceză AXA a inițiat punerea în practică a CV-ului anonim, un instrument util în prevenirea discriminării. Acest tip de CV este, de fapt, un CV normal, care însă nu conține elemente precum nume și prenume, adresă, sex, vârstă, naționalitate și fotografie. În anul 2006, un amendament la legea privind egalitatea șanselor a fost votat, reglementând obligația utilizării CV-ului anonim de către companiile cu peste 50 de angajați. Abia în anul 2009, însă, legea începe să producă efecte, modelul fiind pilotat în 49 de companii, în mod voluntar, timp de 6 luni. Mai multe companii mari, precum AXA, utilizează deja de câțiva ani acest instrument de recrutare și, după analiza rezultatelor aplicării sale, au descoperit că numărul de persoane de origine străină, femei și persoane în vârstă a crescut.

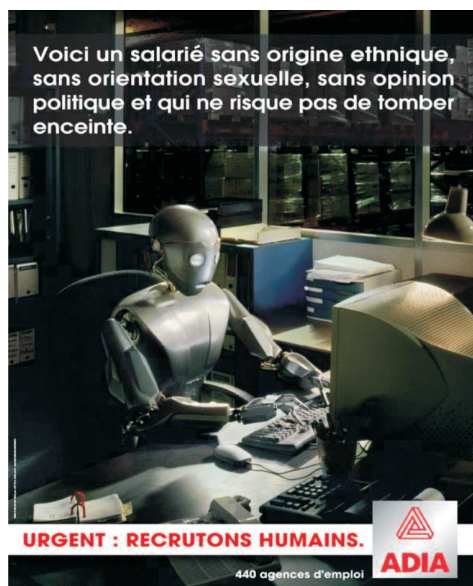
### RECRUTARE PRIN METODA SIMULĂRII

În Franța, diplomele și CV-urile sunt supravalorizate în procesele de recrutare. Metodă nouă, metoda simulării, pune candidatul în situații care permit testarea, în mod real, a aptitudinilor acestuia. Această tehnică a fost certificată drept metodă de combatere a discriminării și, pusă în practică, a îndeplinit scopurile pentru care a fost creată, având un efect pozitiv asupra integrării în muncă a persoanelor cu risc crescut de a fi discriminate: tineri fără experiență și fără calificare, femei pentru poziții tradițional considerate a fi masculine, persoane cu dizabilități etc. În anul 2008, 50.000 de persoane au fost angajate prin intermediul acestei metode.

### BĂRBAȚI PENTRU ACTIVITĂȚI DE MENAJ

Având în vedere faptul că se confruntă în permanență cu insuficiența angajaților, compania Age d'Or Services a decis să încerce o abordare nouă: aceea de a angaja bărbați pentru activități de menaj. Nouă în acest proces a fost și necesitatea de a educa clienții în legătură cu legitimitatea deciziei – nu în toate cazurile clienții au dorit să lucreze cu bărbați.

## EXEMPLU DE BUNĂ PRACTICĂ – CAMPANIA DIN 2009 IMPLEMENTATĂ DE ADIA (FRANȚA), AGENȚIE DE RECRUTARE:



*“Iată un salariat fără origine etnică, fără orientare sexuală, fără opinie politică și care nu riscă să rămână însărcinată.”*

<http://communicationcorporate.wordpress.com/2009/11/22/adia-la-reference-en-matiere-de-lutte-contre-la-discrimination/>

### CHECK-LIST PENTRU INTEGRAREA NOILOR ANGAJAȚI

- Pentru restul angajaților din companie: îi educi în legătură cu politica ta pro-diversitate și cu obiectivul de a recruta persoane din grupuri cu risc crescut de a fi discriminate la locul de muncă, nu tolerezi comportamente lipsite de respect și discriminatorii, pentru că toleranța/lipsa consecințelor transmite mesajul că aceste comportamente sunt permise, le vorbești despre consecințele legale ale discriminării pentru angajator și pentru angajații care discriminează, urmărești posibile situații de marginalizare, de izolare a persoanei nou-venite, anunți poziția exactă și specificul muncii persoanei nou-angajate și rolul său în echipă, oferi suport și informații managerului direct al persoanei nou-angajate etc.
- Pentru persoana angajată, care face parte dintr-un grup vulnerabil: îi oferi o persoană resursă, care să o susțină în perioada de integrare în organizație, o întrebi care sunt nevoile concrete de la locul de muncă (de la adaptarea spațiului, pentru o persoană care are o dizabilitate, până la adaptarea programului de lucru, pentru o persoană cu mai mulți copii sau pentru o persoană în vârstă etc.), o introduci în mod formal în echipă, anunțând pe ce poziție va lucra în organizație și care va fi rolul său, îi explici procedura internă cu care operează organizația în cazuri de hărțuire și discriminare, o întrebi ce îi oferă un nivel crescut de satisfacție la locul de muncă, cum învață, ce experiențe au, ce temeri au în legătură cu procesul de integrare și cu relația cu managerul direct și cu colegii etc.

## B. CUM POȚI PROMOVA DIVERSITATEA PRIN INTERMEDIUL PROCESELOR DE EVALUARE ȘI PROMOVARE

În cazul în care procesele de recrutare sunt afectate de stereotipurile și prejudecățile existente la nivelul persoanelor care iau decizii în această zonă, cu atât mai mult procesele de evaluare și promovare nu rămân indiferente la gen, vârstă, dizabilitate, origine etnică, state de sănătate, orientare sexuală etc. Percepția asupra managerului de succes este una profund limitativă.

### Bărbat, alb, creștin – managerul tipic al unei companii europene

„În Europa, realitatea corporatistă nu ajunge să împlinească principiul diversității și, în acest context, este nevoie de acțiune. Consiliile de supervizare, consiliile directoare, echipele de management sunt, în cea mai mare parte, omogene. Managerul tipic al companiei europene este, de regulă, bărbat, alb, căsătorit, cu copii, de naționalitate europeană, cu vârsta cuprinsă între 35 și 55 de ani, creștin. Excepțiile de la regulă există, însă sunt foarte rare. Managerii care nu au aceste trăsături sunt considerați atipici.”

Stuart Spencer, 2005, Managing Diversity. Attaining Competitive Advantage Through Diversity, p. 6

### Sunt procesele de promovare din organizațiile românești influențate de stereotipuri?

Un studiu realizat de CPE – Centrul Parteneriat pentru Egalitate arată că pe piața muncii se mențin percepțiile conform cărora bărbații sunt în mai mare măsură potriviți pentru poziții de leadership.

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

După părerea dvs. pentru a lucra în top management de cele mai multe ori sunt preferate femeile sau bărbații?  
Eșantion Angajați vs. Eșantion Manageri



CPE – Centrul Parteneriat pentru Egalitate, 2006, Managementul angajaților, femei și bărbați, p. 10

## CHECK-LIST PENTRU EVALUARE ȘI PROMOVARE

- Dezvoltă un sistem de evaluare a performanței bazat pe criterii obiective. Multe organizații nu dețin astfel de sisteme. De multe ori, evaluările au loc prin intermediul unor discuții față în față, care nu ajută angajatul în a înțelege ce înseamnă, din perspectiva angajatorului, performanță la locul de muncă;
- Comunică transparent angajaților ce înseamnă performanța și cum poate fi obținută, precum și ce așteptări există de la munca lor, aplică tratament egal și aceleași standarde de performanță pentru toți angajații;
- Oferă angajaților acces la programe de mentorat, în special angajaților din grupuri cu risc de a fi discriminate și care au potențial pentru management;
- Oferă suport angajaților în planificarea carierei și dezvoltare profesională;
- Identifică posibilele stereotipuri ale managerilor și angajaților și organizează ateliere de lucru și sesiuni de informare pentru manageri privind gestionarea diferențelor și a diversității
- Distribuie sarcinile în mod obiectiv, nu preferențial.

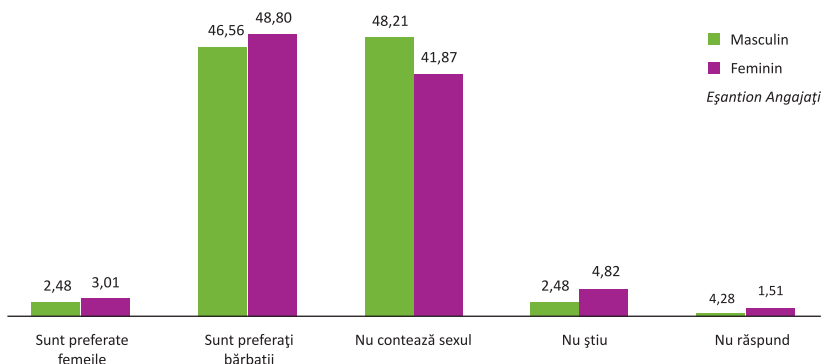
### Exemple de bună practică – evaluarea performanței managerilor din perspectiva îndeplinirii obiectivelor diversității

Implicarea managementului de nivel mediu este esențială, pentru că au acces și sunt persoana resursă pentru angajați zi de zi. Organizații din SUA și Marea Britanie percep managementul diversității drept competență de management. În acest context, managerii sunt evaluați și prin prisma modului în care au adus la îndeplinire obiectivele legate de diversitate. În unele situații, bonusurile acordate managerilor sunt ajustate în raport cu aceste obiective, de exemplu în cazul Johnson&Johnson din SUA, unde bonusul managerilor poate crește cu 10%-20% în cazul în care au obținut performanță în domeniul diversității.

Starbucks a stabilit o serie de indicatori-cheie de performanță, care permit analiza nivelului de îndeplinire al obiectivelor stabilite în domeniul diversității.

### Aproape jumătate dintre femeile consideră că bărbații sunt preferați pentru a lucra în top managementul unei firme.

În opinia dvs. pentru a lucra în top managementul unei firme, de cele mai multe ori sunt preferate femeile sau bărbații?



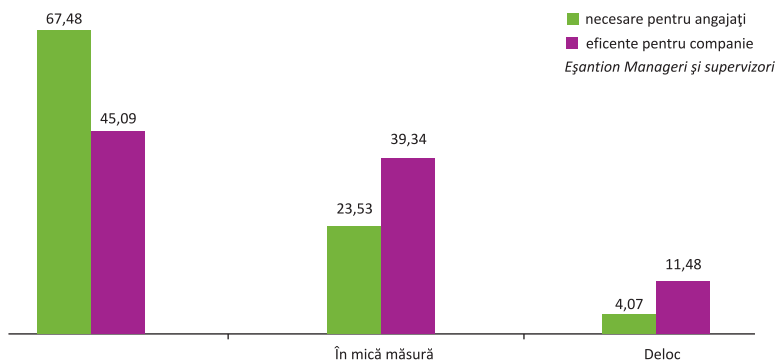
## C. CUM POȚI PROMOVA DIVERSITATEA PRIN PROGRAME DEDICATE ȘI PROGRAME DE COMUNICARE

### PROGRAME DE WORK-LIFE BALANCE

Înteruperea carierei este unul dintre factorii importanți care determină poziția și câștigurile unei femei de-a lungul vieții active. Dezavantaj, se pierde oportunități de formare profesională și promovare.

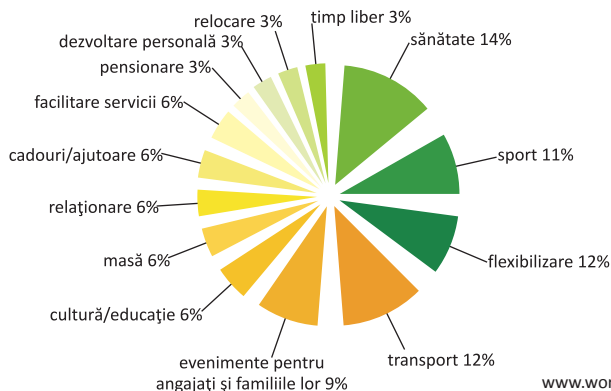
Peste 60% dintre manageri consideră că măsurile de acordare a unor facilități privind programul de muncă (ore diferite de începere și de terminare a programului, număr redus de ore de muncă, interval și durată diferite privind pauza de prânz etc.) sunt necesare pentru angajați. 45% dintre manageri consideră că aceste măsuri sunt utile și pentru companie.

În ce măsură credeți că acordarea unor facilități privind programul de muncă al angajaților cu copii sunt măsuri necesare pentru ei și eficiente pentru companie?



CPE – Centrul Parteneriat pentru Egalitate, 2006, Managementul angajaților, femeii și bărbații, p. 53

Tipuri de măsuri de work-life balance oferite de către companiile românești câștigătoare ale competiției Work-Life Balance Award, organizată de CPE – Centrul Parteneriat pentru Egalitate, în anul 2011:



## EXEMPLE DE MODELE FLEXIBILE DE PROGRAM DE LUCRU

- \* Lucrul la domiciliu/de la distanță
- \* Lucrul part-time
- \* Împărțirea aceluiași post de către două persoane
- \* Flexibilitate privind ora de începere și de finalizare a programului de lucru
- \* Zile în plus față de prevederile legale în cazul concediului paternal
- \* Facilitatea accesului la creșe sau grădinițe sau la programe de tip afterschool (finanțate din bugetul companiei parțial sau total sau organizate în cadrul companiei/instituției)
- \* Suport pentru persoanele în vârstă
- \* Timp liber pentru urgențe, cu posibilitatea recuperării ulterioare
- \* Săptămâna redusă de lucru

## PROGRAME DE COMUNICARE

- Realizează un plan de comunicare internă în domeniul diversității, astfel încât să transmiți constant mesaje. Mesajele cele mai puternice sunt cele transmise direct de către top management.
- Publică și promovează documente privind diversitatea: culegere de bune practici, studii de caz, legislație, glosar de termeni, website, forum, intranet, newsletter, afișarea publică a unor postere, pliante, documente etc.
- Organizează sesiuni de informare și ateliere de lucru în domeniu, precum și sesiuni de formare, pentru sensibilizarea managerilor și a angajaților în legătură cu discriminarea și managementul diversității. Managerii direcți, de la nivel mediu, au o importanță majoră pentru implementarea programelor și acțiunilor privind diversitatea. De foarte multe ori, managerii au, la rândul lor, același nivel de stereotipuri și lipsă de informații ca și restul de populație al organizației. Însă rolul lor este cheie, de aceea este foarte important să primească suportul și clarificările de care au nevoie, programe de formare și sensibilizare, mentorat și o explicație clară a beneficiilor diversității, a conexiunii dintre diversitate și bun management și a angajamentului organizației în domeniu.
- Organizează sondaje de opinie, pentru a măsura constant situația organizației din perspectiva diversității și modul în care sunt percepute inițiativele privind diversitatea.
- Organizează evenimente dedicate diversității: concursuri, ziua/săptămâna diversității etc.

## ➤ PASUL 4: EVALUEAZĂ MODUL ÎN CARE REALIZEZI UN MANAGEMENT EFICIENT AL DIVERSITĂȚII ÎN ORGANIZAȚIA TA!

### Eticheta Diversitate (Label Diversité), Franța

Lansat în decembrie 2008, în Franța, conceptul cunoscut sub acest nume reprezintă o procedură de analiză și certificare a demersurilor și implicării efective a organizațiilor în implementarea de acțiuni dedicate diversității. Pentru acordarea acestei certificări, AFNOR verifică organizațiile aplicante în 5 domenii:

- situația generală a organizației privind diversitatea
- politica de promovare a diversității implementată de companii
- activitățile de comunicare internă, sensibilizare și formare în domeniu
- integrarea diversității în activitățile companiei
- zonele de îmbunătățire a demersurilor privind diversitatea care au fost identificate.

După primirea avizului pozitiv de la Comisia de Certificare, AFNOR oferă Eticheta Diversitate unei companii pentru o perioadă de 3 ani, existând o perioadă de reevaluare după 18 luni.

### Eticheta Egalitate Diversitate (Label Egalité Diversité), Belgia

Similară cu Eticheta Diversitate din Franța, Eticheta Egalitate Diversitate este de origine belgiană și propune organizațiilor interesate să intervină în 11 zone de acțiune, conectate cu managementul organizației:

#### CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ PRODIVERSITATE: 3 ZONE DE ACȚIUNE

- 1 Formalizarea și comunicarea, în interior și în exterior, a angajamentului organizației pentru promovarea diversității și pentru lupta împotriva discriminării
- 2 Informarea angajaților în legătură cu politica organizației privind diversitatea
- 3 Implementarea unui program de sensibilizare a angajaților în legătură cu diversitatea și non-discriminarea

#### MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE PRODIVERSITATE: 6 ZONE DE ACȚIUNE

- 4 Elaborarea unei proceduri de selecție de personal care favorizează diversitatea
- 5 Dezvoltarea unor procedee de integrare adaptate noilor angajați
- 6 Formare: asigurarea unui acces echitabil pentru toți angajații
- 7 Mobilitate internă: garantarea aceluiași acces la mobilitate internă tuturor angajaților, în funcție de calitățile lor profesionale și de motivația lor
- 8 Adaptarea condițiilor de lucru în funcție de diverse grupuri-țintă, pentru a le permite să își desfășoare munca în cele mai bune condiții posibile
- 9 Analiza demisiilor și a concedierilor și a cauzelor acestora

#### EGALITATEA DE GEN: 2 ZONE DE ACȚIUNE

- 10 Asigurarea egalității privind plata și promovarea
- 11 Susținerea echilibrului între viața privată și viața profesională prin adaptarea condițiilor de lucru.

## BIBLIOGRAFIE

Blaine, B, 2008, *Understanding the Psychology of Diversity*, Sage Publications Ltd

Blocul Național Sindical, 2009, Raport de cercetare privind discriminarea de gen în piața muncii

Comisia Europeană, 2009, Eurobarometrul Special nr. 317 privind Discriminarea în Uniunea Europeană,  
[http://ec.europa.eu/public\\_opinion/archives/ebs/ebs\\_317\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_317_en.pdf)

Comisia Europeană, 2009, Eurobarometrul Special nr. 317 privind Discriminarea în Uniunea Europeană, fișa de țară pentru România  
[http://ec.europa.eu/public\\_opinion/archives/ebs/ebs\\_317\\_fact\\_ro\\_ro1.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_317_fact_ro_ro1.pdf)

Comisia Europeană, 2008, *Diversity Management in 2008: Research with the European Business Test Panel*

Comisia Europeană, 2008, *Continuing the Diversity Journey. Business Practices, Perspectives and Benefits*

Comisia Europeană, 2005, *The Business Case for Diversity: Good Practices in the Workplace*

CPE – Centrul Parteneriat pentru Egalitate, 2007, *Managementul diversității în organizații. Beneficii pentru angajați și companii.*

CPE – Centrul Parteneriat pentru Egalitate, 2007, *Cum gestionăm eficient cazurile de discriminare la locul de muncă*

CPE – Centrul Parteneriat pentru Egalitate, 2007, *Cum promovăm managementul diversității în organizații*

CPE – Centrul Parteneriat pentru Egalitate, 2006, *Managementul angajaților, femeii și bărbați. Studiu despre opinii și practici din organizații, pentru profesioniști în managementul resurselor umane*



CPE – Centrul Parteneriat pentru Egalitate, 2006, Managementul diferențelor. Despre eficiență și performanță în managementul angajaților, femei și bărbați

Deloitte, 2010, La promotion de la diversité dans les entreprises. Les meilleures expériences en France et à l'étranger.

Ernst&Young, 2009, Groundbreakers. Using the Strength of Women to Rebuild the World Economy

Hausmann, R, Tyson LD, Zahidi S, 2010, The Global Gender Gap Report 2010, World Economic Forum

Spencer, S, Managing Diversity. Attaining Competitive Advantage Through Diversity, 2005, <http://content.spencerstuart.com/sswebsite/pdf/lib/diversity-EN.pdf>

SPF Emploi, Travail et Concentration sociale, Direction generale Emploi et marche du travail, Cellule entreprise multiculturelle, 2007, Label Egalite Diversite

Legea nr. 108/1999 pentru înființarea și organizarea Inspecției Muncii, republicată

Ordonanța de Guvern nr. 137/2000 privind prevenirea și sancționarea tuturor formelor de discriminare, republicată

**[http://media.wiley.com/product\\_ancillary/49/07879687/DOWNLOAD/handoutD.pdf](http://media.wiley.com/product_ancillary/49/07879687/DOWNLOAD/handoutD.pdf)**

Reproduced with permission from *Diverse Teams at Work: Capitalizing on the Power of Diversity* by Lee Gardenswartz and Anita Rowe, copyright 2003, Society for Human Resource Management. \*Internal and external dimensions are adapted from Marilyn Loden and Judy Rosener, *Workforce America!* (Irwin, 1991).

Website L'Oreal: [http://www.loreal.fr/\\_fr/\\_fr/html/groupe/diversite.aspx](http://www.loreal.fr/_fr/_fr/html/groupe/diversite.aspx)

[www.positivelyminnesota.com/...Disabilities/.../Demonstrated\\_Productivity.pdf](http://www.positivelyminnesota.com/...Disabilities/.../Demonstrated_Productivity.pdf)

# 3

## DESPRE PROIECT

Prezentul material a fost realizat în cadrul proiectului **Rețea multi-regională de servicii de consiliere antidiscriminare pentru incluziunea socială a persoanelor discriminate** cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operational Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane (POS DRU) implementat de către Centrul de Resurse Juridice în colaborare cu Consiliul Național pentru Combaterea Discriminării și Fundația Giacomo Brodolini (Italia).

### OBIECTIVUL PROIECTULUI:

Îmbunătățirea accesului egal pe piața muncii al femeilor și persoanelor aparținând grupurilor vulnerabile. Generic se vizează creșterea conștientizării principiului egalității de șanse și de gen și aplicarea acestuia la nivelul personalului din administrația publică locală, partenerii sociali, organizații neguvernamentale și experți și operatori mass-media din 6 județe din 5 regiuni de dezvoltare respectiv Regiunea Centru (Alba, Sibiu), Nord-Vest (Bistrita-Năsăud, Maramureș), Sud-Vest (Dolj), Sud-Muntenia (Argeș) și București-Ilfov (București).

### OBIECTIVE SPECIFICE:

- ▶ 1. Creșterea accesibilizării serviciilor care promovează principiul egalității de șanse și de gen în societatea românească și în mod special pe piața muncii prin înființarea unei rețele de centre locale antidiscriminare (CLA);
- ▶ 2. Creșterea nivelului de conștientizare a opiniei publice asupra problematicei privind drepturile egale pe piața muncii, în domeniul legislației muncii și în depășirea stereotipurilor culturale, inclusiv hărțuirea sexuală la locul de muncă;
- ▶ 3. Îmbunătățirea competențelor și abilităților în domeniul egalității de șanse și de gen a managerilor și personalului angajat în autoritățile publice locale și centrale, a partenerilor sociali și al organizațiilor societății civile, a experților și operatorilor mass-media, a femeilor și a altor grupuri vulnerabile.

Obiectivele proiectului sunt îndeplinite pe de o parte prin realizarea de cursuri de formare în domeniul egalității de șanse și de gen și prin sesiuni de informare în același domeniu pentru diferitele grupuri țintă (personal al autorităților publice locale, partenerilor sociali, organizațiilor neguvernamentale și experți și operatori mass-media) și de cealaltă parte, prin activitatea Centrelor Locale Antidiscriminare care se adresează în primul rând persoanelor aparținând grupurilor vulnerabile/categoriilor defavorizate dar nu numai. Tipurile de activități desfășurate de **Centrele Locale Antidiscriminare** includ:

- Informare, identificare și asistență pentru victime ale discriminării și persoane aparținând unor grupuri vulnerabile;
- Consiliere pentru parteneri sociali, ONG-uri și, alte instituții publice în vederea combaterii discriminării;
- Asistență pentru elaborarea și implementarea unui model de managementul diversității în întreprinderi;
- Colectare de date;
- Organizarea unor comunități locale de practică cu persoanele de la nivel local care au participat la cursurile de formare în vederea oferirii de suport pentru alte inițiative de combatere a discriminării.

Așadar, Centrele Locale Antidiscriminare oferă asistență specifică managerilor care doresc să combată discriminarea și să promoveze diversitatea.

## DATELE DE CONTACT ALE CENTRELOR LOCALE ANTIDISCRIMINARE SUNT:

### **Alba Iulia**

Adresa: DGASPC Alba, Strada București, nr. 16

**Contact:**

Tel.: 0258-738.106

Email: cla\_ab@nondiscriminare.ro

### **Baia Mare**

Adresa: Centrul de Protecție a Persoanelor Adulte, B-dul Victor Babeș nr 54, Baia Mare, județul Maramureș

**Contact:**

Tel.: 0262-420.066

Email: cla\_mm@nondiscriminare.ro

### **Bistrița**

Adresa: Centrul de Recuperare a Persoanelor Dependente de Alcool „Sf. Pavel” B-dul Independenței nr 79, Bistrița, cod 420151

**Contact:**

Tel.: 0263-237.005

Email: cla\_bn@nondiscriminare.ro

### **Craiova**

Adresa: DGASPC Dolj B-dul Nicolae Titulescu, nr 22, Camera 50

**Contact:**

Tel.: 0251-596.002

Email: cla\_dj@nondiscriminare.ro

### **Pitești**

Adresa: DGASPC Argeș, Strada Tache Ionescu, nr 41.

**Contact:**

Tel.: 0248-220.077

Email: cla\_ag@nondiscriminare.ro

### **Sibiu**

Adresa: Agenția Județeană de Prestații Sociale Sibiu, Strada Calea Dumbrăvii, nr 17, Cod 550324

**Contact:**

Tel.: 0269-210.204 interior 317

Email: cla\_sb@nondiscriminare.ro

## PARTENERII PROIECTULUI

### **Centrul de Resurse Juridice**

Str. Arcului, nr. 19, sector 2, 021034, București, Tel: 021 212 05 20, Fax: 021 212 05 19

Persoană de contact: Georgiana Pascu, Manager de proiect

### **Consiliul Național pentru Combaterea Discriminării**

Piața Valter Mărăcineanu nr 1-3,  
sector 1, 010155, București

Tel: 021 312 65 78

Fax: 021 312 65 85

### **Fundația Giacomo Brodolini (Italia)**

Str. Viale di Villa Massimo, nr 21, 00161- Roma

Tel: + 39 06/442 496 25

Fax: + 39 06/442 495 65

RO: Calea Plevnei, 5-7, sector 5, 050052,  
București

Tel: +40 (0)21 315 36 47

[www.nondiscriminare.ro](http://www.nondiscriminare.ro)