Ph.D. student **Iulia BURLAC**
*iulia.burlac@usm.ro*

Stefan cel Mare University of Suceava, Romania

University of Santiago de Compostela, Spania

**Cadrul teoretic pentru studiul privind modelul 6D (Hofstede) și diversitatea de gen în companiile occidentale: MNC-uri europene vs MNC-uri americane vs MNC-uri asiatice**

# **Abstract**

*Acest studiu își propune să evalueze cadrul teoretic bazat pe literatura de specialitate internațională și să evalueze care sunt șansele reale ale femeilor din companiile europene vs. companiile americane vs. companiile asiatice de a ajunge în poziții de conducere de top. Studiul se bazează pe diferite studii ale Institutului European pentru Egalitate de Gen, ale Biroului de Statistică a Muncii din SUA, studii Deloitte, McKinsey, WEF (Forumul Economic Mondial), rapoarte ale Comisiei Europene etc. Rezultatele arată încercările/eforturile la diferite niveluri (internațional, național și corporativ) de a îmbunătăți structura forței de muncă, remunerarea, motivarea și obținerea de poziții de conducere pentru femei în condiții similare cu cele ale bărbaților în diferite tipuri de firme și alte categorii de organizații. În același timp, printre alte concluzii la care s-a ajuns în studiul nostru se numără și faptul că în toate țările occidentale (cu sisteme liberale/democratice de guvernare politică), cel puțin în ultimele 3 decenii, a existat o tendință clară și pozitivă de susținere a egalității ca principiu călăuzitor între cele două segmente ale forței de muncă în SUA, Europa și unele țări asiatice. Studiul pe care îl propunem este atât din punct de vedere teoretic (ca sursă pentru cercetări ulterioare), cât și pragmatic (oferind o sinteză clară a implicațiilor pozitive ale diversității de gen pentru performanța mediului corporatist în următoarele decenii).*

Cuvinte-cheie: *Masculinitate, feminitate, gender diversity, remunerație, resursa umană, poziție executivă*

Clasificare JEL: *M1, M2, M52, O2*

# **Introducere**

Din perspectiva studiului nostru, precizăm că există peste 75 de studii pe această temă (identificate de noi și în WoS, așa cum am menționat în metodologia de cercetare a studiului când am arătat că peste 150 de studii pe această temă evidențiază în principal reglementările UE și legile naționale din Europa privind diversitatea de gen) care prezintă, din punct de vedere științific, că existența unui procent mai mare de femei în diverse consilii executive și/sau de monitorizare corelează destul de bine cu o performanță financiară mai bună a companiilor în cauză( McKinsey 2017, CWDI 2018). Acest lucru este valabil, mai ales, dacă ținem cont de faptul că majoritatea sau toate cele 75 de studii, fiecare dintre ele, se referă la companii bine cunoscute, care provin din țări occidentale, sunt de dimensiuni medii sau mai mari, sunt listate la bursă și sunt controlate privat sau public. (McKinsey 2017, CWDI 2018) În același timp, o proporție relativ mare, aproximativ 29%, dintre directorii din corporațiile intervievate de McKinsey ( Raportul 2018) consideră că este foarte benefică îmbunătățirea diversității de gen ca o componentă permanent necesară a strategiei viitoare a organizației. Prin urmare, există toate motivele să credem că această tendință benefică întâlnită în prezent în lumea corporatistă se va regăsi din ce în ce mai mult în diverse studii (legate sau nu de modelul 6D), care analizează în profunzime realitățile și tendințele privind diversitatea de gen în societățile occidentale.

 După cum vom argumenta mai jos, studiile de tipul celor citate oferă suficiente argumente în ceea ce privește necesitatea unor politici publice și strategii corporative care să sprijine ascensiunea femeilor în poziții executive în diverse companii multinaționale (este dovedit faptul că femeile pot îndeplini aceleași tipuri de locuri de muncă ca și bărbații, pot avea același succes în domeniul artelor, științei sau tehnologiei și, poate cel mai important, conducerea la vârful unei organizații dominate de femei pare să fie mai umanistă și mai orientată spre etică). Aceleași studii susțin că, atunci când există câteva valori-cheie în cadrul culturii unei organizații (salarizare echitabilă, stiluri de conducere democratice, acces egal la formare și la acumularea de cunoștințe etc.), femeile pot fi motivate și/sau automotivate să conceapă/ construiască cariere de succes care devin apoi modele de urmat de mii de alți angajați.

Studiul propus de noi își propune să aducă câteva elemente suplimentare privind realitățile întâlnite în marile țări occidentale, la nivelul UE, precum și în companii semnificative de pe diverse piețe, în contextul susținerii principiului diversității de gen în viața socială. Pentru a atinge acest obiectiv, am utilizat în special Institutul European pentru Egalitate de Gen, studii sub egida Biroului de Statistică a Muncii din SUA, Deloitte, McKinsey, WEF, rapoarte ale Comisiei Europene etc. Studiile empirice și datele statistice prezentate de astfel de instituții au devenit o adevărată sursă de inspirație pentru a sublinia cele mai coerente informații/evaluări care abordează dimensiunea masculină vs feminină reală a modelului 6D al lui Geert Hofstede.

# **Metodologia cercetarii**

Trebuie menționat că am reușit să identificăm peste 150 de articole care tratează subiectul și putem afirma că cele mai citate articole științifice se bazează pe reglementările UE, precum și pe normele legislative naționale conform cărora firmele economice trebuie să ia în considerare și să implementeze parțial sau total problematica diversității de gen în cadrul organizației.

Conform lui Geert Hofstede, în studiul său, studiul model 6D, au fost identificate 6 dimensiuni culturale: distanța de putere, individualism - colectivism, masculinitate (echivalent pentru masculinitate-feminitate, care este în legătură directă cu echilibrul/diversitatea de gen, analizat de noi), evitarea incertitudinii, orientarea pe termen lung și indulgență (echivalent pentru permisivitate vs. norme). În cazul studiului de față, atenția noastră se concentrează exclusiv asupra dimensiunii ``masculinității'' din modelul 6D al lui Hofstede. Conform argumentelor lui Hofstede, toate grupurile sociale mari (echivalent pentru țară/națiune sau grupuri sociale majore din cadrul țărilor/teritoriilor) își dezvoltă propria cultură în timp, prin crearea de reguli comune scrise (Constituție și Lege) și nescrise; aceste reguli comune sunt o condiție sine qua non pentru supraviețuirea grupului (Hofstede, 2012). În legătură directă cu studiul lui Hofstede, dimensiunea ``masculinității'' se concentrează pe ideea importantă a studiului propus de noi, și anume încercarea de a înțelege și evalua avantajele și perspectivele promovării femeilor în diverse poziții sociale (în sens general, pentru principalele țări din lumea occidentală).

Nu există studii relevante care să arate dacă și în ce măsură tendința actuală de susținere a "diversității de gen" în majoritatea țărilor din lumea occidentală ar contribui sau nu la modificarea scorului la unele (în special la dimensiunea "masculinitate" a modelului 6D) sau la toate dimensiunile culturale ale modelului 6D. Prin urmare, studiul nostru oferă o perspectivă/percepție clară asupra relației dintre dimensiunile modelului 6D și tendințele recente în ceea ce privește diversitatea de gen în lumea occidentală. După cum știm, Japonia și Coreea de Sud au fost considerate în anii 1950 țări predominant colectiviste (în ceea ce privește scorurile pe dimensiunea IC a modelului 6D), iar în anii 1990 au înregistrat valori medii pe aceeași dimensiune culturală. Care sunt implicațiile acestui fapt pentru modificarea scorului pe o dimensiune culturală în raport cu performanța economică, adică creșterea PIB-ului țării? Evaluări destul de bine argumentate ale diversității de gen arată că există beneficii clare pentru societate și pentru companiile multinaționale care își democratizează politicile de resurse umane atunci când lumea corporatistă ca atare își asumă formarea, motivarea și promovarea femeilor în diverse categorii de locuri de muncă ( W. Mizuta 2022, 4 martie, McKinsey, 2020, WEF, 2021). Rapoartele Institutului McKinsey (2007 și 2020) arată destul de clar că acele companii multinaționale care au crescut treptat ponderea femeilor în totalul forței de muncă și în diverse posturi de conducere au reușit să obțină, aproape fără excepție, o performanță financiară anuală cu aproximativ 9% mai mare decât companiile din același sector de activitate care nu au aplicat astfel de politici de resurse umane.

În plus față de metodologia de cercetare menționată mai sus (pe baza bazei de date WoS, luând în considerare doar una dintre dimensiunile modelului 6D), am efectuat o analiză separată, relativ selectivă, a unor surse de date statistice privind echilibrul de gen în câteva țări occidentale importante (această direcție de cercetare a fost limitată de existența unor surse de date statistice pe tema analizată). Cu titlu de exemplu, amintim că un studiu realizat în cadrul CWDI din perioada 2018-2020 arată că pentru primele 200 de companii listate în raportul ``Women Board Directors of Fortune Global 200`` situația s-a îmbunătățit în ceea ce privește diversitatea de gen, deoarece de la un procent de aproximativ 10% de femei în funcții executive în 2004, s-a ajuns în 2018-2020 la un procent de aproape 20% de femei în funcții de director( Raport CWDI, 2018).

Este evident că am exclus din analiza noastră situația specifică privind poziția femeilor în viața publică și/sau în poziții executive în companii provenite din țări precum Afganistan, Pakistan, Sudan, Irak, Arabia Saudită, etc. (atâta timp cât Constituția și legile unei țări limitează sau interzic accesul femeilor la învățământul universitar, nu se poate pune problema analizării unui astfel de subiect cu referire la principalele companii din țara respectivă, așa cum susținem în secțiunea nr.3 în care arătăm că promovarea femeilor în funcții de conducere depinde de competența, expertiza și experiența pentru un anumit loc de muncă/poziție, chiar și atunci când legislația națională stabilește o discriminare pozitivă în ceea ce privește promovarea femeilor în funcții de conducere).

Pentru a dezvolta un studiu adecvat eticii în cercetarea doctorală, am combinat metodologia cantitativă și calitativă. Dacă luăm în considerare aceste tendințe care sunt destul de clar susținute de date statistice preluate din diferite surse de documentare, atunci rezultă că în toate sau în majoritatea țărilor occidentale există perspective clare de îmbunătățire a creșterii numărului de femei în consiliile de administrație și în alte consilii de monitorizare care sunt comune în toate societățile multinaționale din Europa și America de Nord, precum și în unele societăți multinaționale din Asia. În continuare, prezentăm succesiv celelalte secțiuni ale studiului, intitulate: situația privind diversitatea de gen în Europa (secțiunea 2), apoi situația privind echilibrul de gen în alte țări, urmată de situația pe aceeași temă în alte câteva țări din SUA și Japonia (secțiunile 3, 4, 5 ale studiului). În partea finală a studiului (secțiunea 6) prezentăm câteva implicații și concluzii ale studiului nostru, precum și tendințele pe tema diversității de gen pentru lumea occidentală în ansamblu (sub forma unei analize comparative a celor trei poli de putere economică la nivel global).

# **Situația privind gender diversity în Europa**

## **Reforme sociale din perspectiva istorică**

Din perspectiva istorică, principalele țări Europene (Marea Britanie, Germania, Franta, Italia etc.) au fost țările în care a apărut Revoluția Industrială (1776) și au survenit cele mai ample reforme sociale, începând cu anul 1800, cu privire la egalitate de șanse între indivizi, supremația legii și a statului de drept. Din perspectiva inovării tehnicii și al avansului tehnologic, SUA a preluat începând cu 1910 și până în prezent o anumită dominanta stiintifica si manageriala din principalele tari europene. Tot din perspectiva istorica, este de amintit faptul ca forta de munca feminina a fost putin reprezentata in intreprinderile industriale din Europa si SUA, cel putin pana la Marea Depresiune din anul 1929-1933. Dupa obtinerea dreptului de vot de catre electoratul feminin (in unele tari cum ar fi Australia, Noua Zeelanda inainte de 1900, iar in alte tari europene sau in SUA dupa 1900), prezenta/pozitia femeilor in viata social-politica, cat si apoi in diverse domenii de activitate, a continuat sa se imbunatateasca, chiar daca diferit de la o tara la alta.

## **Evaluarea prealabilă a gender equality pentru Europa**

În baza mai multor analize a subiectului privind ``gender diversity”, s-au impus deja in literatura de specialitate unele criterii sau factori functie de care poate fi evaluata, cuantificata statistic si descrisa relatia dintre femei vs barbati ca ascensiune in societate, cat si ca pondere detinuta in total populatie activa si/sau pozitie executive din diverse organizatii. In sensul invocat, amintim in continuare cateva *criterii si/sau factori* in functie de care a fost evaluata forța de muncă feminină in societate (in general) ca grup social aflat în competiție cu forța de muncă masculina, respectiv:

* În primul rând, distincția femei-barbați cu referire la participarea femeilor in anumite industrii sau sectoare economice are o incarcatura istorică si culturală, întrucât incepand cu Revolutia Industriala (1776) societatea, investitorii și managerii au rezervat pentru femei doar job-uri/posturi ce presupunea o calificare minima dar si un nivel de salarizare foarte scazut ( indeosebi in intreprinderile de prelucrare a textilelor din Marea Britanie, Germania etc.)
* Comparatia intre forta de munca masculina vs forta de munca feminina a inceput sa devina cu mult mai realistă abia incepand cu 1920 si până in prezent (dupa obtinerea dreptului la vot in mod egal, direct etc. pentru femei in principalele tari occidentale). Asa dar, abia incepand cu 1920 distinctia data de gender a devenit o variabila culturala importanta la nivelul principalelor tari si a permis ascensiunea femeilor in diverse pozitii sociale.
* Sub raport istoric, atâta timp cât Europa și alte țări principale ale lumii s-au aflat pe pozitii divergente si in nenumărate războaie/confruntări (Primul Razboi Mondial, al Doilea Razboi Mondial) privind accesul la putere militara si economica, femeile s-au aflat sub o vadita dominatie (in sensul ca au fost o categorie sociala controlata de barbatii care exercitau puterea politica, administrativa sau de alt tip) economica si sociala fata de barbati. Abia dupa cel de al Doilea Razboi Mondial, odata cu instituirea unor principii de cooperare intre tari sub ONU, a devenit posibila adoptarea unor recomandari si crearea unor institutii precum ILO, care sa sustina apoi regandirea politicilor publice aplicate de tarile democratice.

Începând cu anii `50 si până in prezent, s-a acreditat tot mai mult principiul ca forta de munca feminina poate sa fie reprezentata cu succes pe pozitii de egalitate absolută cu bărbații in toate organizatiile si in marea majoritate a tipurilor de posturi/job-uri. Mai simplu spus, treptat s-a acceptat principiul ca femeile pot sa acceada la orice pozitie sociala, corporatista, de inovare sau dezvoltare tehnologica si ca pot, pe cale de consecinta, sa fie la fel de performante in orice profesie comparativ cu barbatii. Conform celor amintite de noi, Hofstede descrie țările cu un grad ridicat de masculinitate, ca fiind națiuni/grupuri sociale în care se apreciaza realizarile importante/speciale obtinute prin competitie de catre barbati (ca element de sprijin pentru cresterea economica); acelasi studiu, arata ca, in tarile in care predomina feminitatea se dezvolta relatii sociale/umane ceva mai bune cu privire la comportamentul grupurilor sociale (pe termen lung astfel de atribute s-ar putea sa fie mai potrivite pentru dezvoltarea sustenabila a unei tari si/sau companii). Prin urmare survine urmatoarea intrebare: *`` Care este relatia de fond/continut intre dimensiunile din 6D si necesitatea promovarii femeilor in diverse pozitii sociale?``.* Este dificil de dat un raspuns succint, clar si argumentat la intrebarea invocata întrucât, dimensiunea ``masculinity`` se asociaza doar parțial cu alte dimensiuni din 6D precum ar fi PD (intuitiv, sesizam ca exista o legatura de continut intre ascensiunea femeilor la pozitii executive si modul in care are loc ascensiunea executivilor de orice gen la pozitii de putere corporatista cat si modul in care ulterior se exercita acea putere financiara și economică ce depășește uneori bugetul unor state democratice).

Sociologii, psihologii și oamenii din domeniul resursleor umane arata faptul că, uneori, femeile sunt mai puțin promovate în poziții executive, din cauza unor reminescențe istorice privind statutul lor in societate, cu referire la îngrijirea membrilor familiei, gestionarea și observarea unor aspecte sociale etc.

## **Studii/evaluări sub egida EIGE**

Datele oferite de Institutul European de Egalitate de Gen ne arată că se mentine și *în prezent* o anumită discriminare privind remunerația/compensarea femeilor in pozitie de executanti, cât si șansele de a accede in pozitiile executive si ponderea femeilor in diverse board-uri executive ale unor companii principale (prin comparatie cu ponderea detinuta de barbati). In figura nr. 1, se prezintă o sinteză clară la cele mai mari firme cotate la bursă, firme ce au fost analizate EIGE, rezultând că femeile sunt modest/slab reprezentate pe pozitii de CEO și/sau in componenta diverselor board-uri executive sau de monitorizare de la vârful companiilor. Astfel, observăm, în raportul publicat de către Institutul European de Egalitate de Gen o diferență foarte mare între numărul de membri reprezentativ de către femei și numărul de angajați de către bărbați



Legenda:

* Ponderea (%) de pozitii executive detinute de barbati;
* Ponderea (%) de pozitii executive detinute de femei;

Figură 1 Cele mai mari firme listate: CEOs, membri ai board-ului executiv și non-executiv

Sursa: Institutul European al Egalității de Gen, <https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/wmidm_bus_bus__wmid_comp_compex>

Conform IEGE deducem ca managerii barbati ce detin diverse functii/pozitii executive oscileaza ca pondere totala in firmele analizate intre 70-80 % din total pozitii executive, diferenta de 20-30% (in unele cazuri 10-15%) revenind femeilor. Conform aceleiași figuri rezult că țări precum România, Spania, Franța etc. se apropie de media de 80-20% barbati vs femei în pozitii executive; in schimb, in tari precum Marea Britanie, Luxemburg sau Belgia exista o situatie ceva mai democratica, respectiv mai buna cu privire la reprezentarea femeilor in diverse board-uri executive si de monitorizare (pana la 30% sau chiar mai mult din pozitiile executive existente sunt detinute de femei, in firmele studiate IEGE). Deductibil, rezultă faptul că întreaga problematică a gender diversity se află în momentul de fata în atenția decidentilor politici, a opiniei publice și a unor institutii internationale precum ILO ( International Labor Organization), insa situatia de fapt din principalele firme/companii difera semnificativ de la o tara la alta. Astfel de diferente cu privire la echilibrul femei vs barbati in pozitii executive, cu privire la remuneratie etc. sunt determinate de factori precum:

* În primul rând, normele sociale pentru functionarea firmelor și adaptarea culturii organizaționale, respectiv Codul Comercial sau Codul de Guvernanță Corporatistă sunt deocamdată semnificativ diferite de la o tara europeana la alta ( cat si fata de Japonia, SUA etc);
* Se deduce faptul că un rol major pentru îmbunătățirea raportului femei vs barbati și orientarea culturii organizaționale către valori mai democratice revine unor norme interne, pe care, dupa caz pot să le adopte însăși principalele MNC-uri (norme interne precum: statutul societății, codurile etice, ROF (Regulamentul de Organizare și Funcționare) și ROI ( Regulamentul de Organizare Intern), etc);
* Pe seama studiilor efectuate de IEGE rezulta ca deocamdata tot barbatii sunt principalii ``actori`` in lumea executiva a corporatiilor de succes din toate sau majoritatea tarilor europene, exista insa tendinte clare pentru a se imbunatati intreaga problematica a gender diversity in perspectiva urmatorilor cinci sau zece ani.

## **Tendințe în remunerație/compensație raportate la gen în EU**

În anul 2007 Spania a fost prima țară din UE care a introdus prin Actul Egalitatea de Gen un punct prin care sugerează publicului larg și a companiilor private să desemneze cel puțin 40% din fiecare gen în posturile de conducere ale firmelor până în anul 2015. Implementarea acestei legi/norme nu a fost insă rigidă și a lăsat o ușă deschisă pentru companiile care nu au reușit sa implementeze această normă juridică. Cu toate acestea, evidențele privind eficacitatea desemnării a cel puțin 40% de femei în posturile consiliilor de administrație pentru firmele spaniole ne arata ca aceasta categorie de organizatie a reusit sa obtina anumite rezultate pozitive privind gender diversity (inca inainte de a se adopta norme pe acest subiect la nivel de UE). Studii ulterioare pentru firmele spaniole au arătat că la momentul 2016-2017 doar circa 9% din firmele vizate de acea norma juridică au reușit să atinga integral obiectivul propus; totuși aceleași evaluri arata că in firmele listate la bursa in Spania exista cel putin o femeie in poziții executive ( in companiile mari existau cel putin 3 femei in board-ul de administratie).

Este dificil de identificat care anume sunt concluziile unor studii relativ aprofundate cu privire la sustinerea gender diversity si performanța board-urilor în care regăsim femei intr-o proportie semnificativa, respectiv modul in care democratizarea dupa gen al acestor board-uri se reflecta ulterior asupra performantei obtinute de catre companii, dividendele platite actionarilor, fondurilor alocate pentru R&D, inovare, etc. În general, inclusiv atunci cand UE sau statele membre ( cat si cu referire la alte tari) impun norme privind imbunatatirea accesului femeii in diverse board-uri executive, companiile par ca in majoritatea cazurilor isi selecteaza directorii si alte categorii de manageri `` for their personal characteristics`` (Adams & Ferreira, 2008). Asa cum vom arata ulterior, prin generalizarile aduse de criterii/factori enuntati de Codul Belgian de Guvernanta Corporatista este nevoie de cel putin anumite criterii clare pe care si le enunta orice organizatie in formarea, pregatirea si promovarea executivilor proprii: competențe, expertiza, experiența, gender diversity și alte criterii. Care sunt realitățile și, în special, tendințele, precum și beneficiile identificabile ale promovării femeilor în diferite poziții executive pentru principalele țări europene?

 Parlamentul European a adoptat în anul 2019 Directiva privind echilibrul între viața personală și cea privată care urmărește să îmbunătățească accesul familiilor la concediul de familie și la modalități flexibile de lucru, norma care este în proces de implementare. Măsurile care sunt menționate în directivă se referă în principal la urmatoarele aspecte:

* Concediul de paternitate: în conformitate cu directiva, tații trebuie să poată beneficia de cel puțin 10 zile lucrătoare de concediu de paternitate în jurul datei nașterii copilului lor, compensat cel puțin la nivelul indemnizației de boală;
* Asigurarea faptului că două din cele patru luni de concediu parental sunt netransferabile de la un părinte la altul și compensate la un nivel stabilit de statul membru;
* Introducerea concediului pentru îngrijitori: lucrătorii care oferă îngrijire personală sau sprijin unei rude vor avea dreptul la cinci zile de concediu pe an;
* Extinderea dreptului de a solicita aranjamente de lucru flexibile pentru îngrijitorii și părinții care lucrează cu copii cu vârsta de până la opt ani.[[1]](#footnote-1)

În Noiembrie 2022, Parlamentul European a aprobat norme care să eficientizeze și să contribuie la creșterea echilibrului de gen în consiliile de administrație din cadrul companiilor listate la bursă, cu un scor de 40% din posturi administrative să fie ocupate de sexul feminin, nerespectarea acestei norme prevăzând sancțiuni. De la această normă sunt excluse companiile mici și mijlocii care au sub 250 de angajați. Directiva intitulată și recunoscută în Uniunea Europeană la ora actuală este ”Femeile în consiliile de administrație” a fost aprobată la 10 ani după ce a fost propusă și are deadline de implementare sfârșitul lunii Iunie 2026. Conform acestei directive, una din cerințe pentru companiile listate la bursa EU este de a raporta periodic situația cu privire la ponderea bărbaților și a femeilor din Consiliile de Administrație în fiecare an autorităților competente. Există

probabilitatea că nu toate companiile vor îndeplini cu certitudine acest obiectiv, fapt care este urmat de enumerarea unor măsuri care vor fi implementate în direcția aceasta. Informațiile respective trebuie să poată fi accesate cu ușurință pe paginile electronice ale companiilor.

Majoritatea cercetărilor empirice care analizează diversitatea de gen în funcțiile executive pun un accent pe rezultatele și performanțele firmelor. Aceste aspecte sunt mereu în tangență cu oferta și cererea de diversitate de gen în consiliile de administrație. Exista diverse situatii/studii, ce arata faptul ca ascensiunea femeilor la pozitii executive este *conditionata in mod direct* de accesul femeilor la cursuri de training, calificare, acumulare de cunostinte noi inca de la momentul intrarii pe piata muncii (compania ar trebui sa asigure aceleasi conditii pentru femei si barbati inca din momentul selectarii fortei de munca si includerii salariatilor-femei pe diferite departamente din organigrama).

# **Tendințe privind diversitatea de gen în alte câteva țări europene**

## **Situația cu privire la gender diversity în Belgia**

Cu referire la ascensiunea si pozitia femeilor in societatea belgiana este de asteptat ca sa regasim o tendinta clară, democratică de acces egal la educatie cat si la diverse pozitii sociale/politice si din diferite organizatii ce sustine impunerea femeilor in toate sectoarele societatii. În Mai 2019, a fost publicată o nouă ediție a Codului Belgian de guvernanță corporativă (Codul 2020), care subliniază importanța diversității în ceea ce privește *pregatirea, competentele, vârsta și sexul*. Noul Cod belgian atribuie, de asemenea, comitetului de nominalizare (cu referire doar la companii medii si mari, ca dimensiune și care operează în sectoare de activitate ce prezumă o diversitate a fortei de munca) sarcina suplimentară de a se asigura că există strategii adecvate de dezvoltare a talentelor și de diversitate pentru *succesiunea la pozitia de CEO*. Prin urmare legea generala din Belgia cu privire la acest aspect tine seama de 3 criterii principale:

* În primul rând, *pregătirea salariatulu*i (aceasta rezultă doar prin oportunităti egale de acces la studii universitate, master, Ph.D. etc, pentru ambele segmente ale fortei de munca);
* În al doilea rând, *competentele* pe care le are salariatul la momentul la care se pune problema avansrii pe o anumită poziție executivă (aceasta inseamnă skills ce pot fi obtinute doar prin cativa ani de munca/efort al persoanei, prin rotația posturilor, stadii succesive de training pe post și alte instrumente similare pe care le asigura unele MNC-uri);
* În fine, legea ia în considerare *vârsta* pe care o are salariatul la momentul la care își începe ascensiunea în diverse `` executive levels`` și ipoteza ca până la vârsta de pensionare ar putea să se apropie de poziia de CEO sau chiar să fie selectat de `` Board-ul `` de nominalizare pentru a detine aceasta pozitie pe o perioada rezonabila de timp ( 5-10 ani de zile).

În ceea ce privește planificarea succesiunii în consiliu, Codul 2020 prevede că fiecare numire sau renumire în consiliu și în comitetele acestuia ar trebui *să creeze o combinație acceptabilă de competențe, expertiză, experiență și diversitate.* Actualmente, este de amintit faptul ca aceasta norma legislativa impusa de Codul Belgian de Guvernanta Corporativa abia a intrat in vigoare incepand cu Octombrie 2022 iar aplicarea ei efectiva va fi dependenta de dialogul social de la nivelul fiecarei intreprinderi/companii, de pozitia sindicatelor, de alte reglementari pe care le-a adus recent Parlamentul European pe marginea aceluiasi subiect ( pana in 2026 toate 27 state membre, inclusiv România, trebuie sa adopte o norma legislativa care sa clarifice unitar, la nivel de UE gender diversity pentru toate firmele medii si mari din fiecare tara). Prin urmare, pot fi formulate unele generalizari ca norma sociala impuse de legea belgiana cu privire la gender diversity, principiu ce se regaseste si in Directiva 22/2381, adoptata recent de Parlamentul European (23 Noiembrie 2022). Aceste generalizari a criteriilor prealabile pe care trebuie sa le aiba compania cat si a criteriilor/factorilor dupa care sa fie conceput un plan propriu de sustinerea promovarii femeilor in pozitii executive devine un element extrem de util pentru toate celelalte 26 state membre ale UE, inclusiv Romania, in contextul in care acestea vor trebui sa-si adapteze legea nationala proprie la aceasta tendinta de gender equality ce se impune tot mai evident in toate tarile dezvoltate ale lumii. Pentru motivul invocat, prezentam in continuare in figura nr. 5 o sinteza grafica ce reda ideea de generalizare a celor 3 criterii pe care ar trebui sa se sprijine legea nationala in materie (pregatire, competenta si varsta) cat si a celor patru factori/elemente pe care le poate impune legea in directia sprijinirii ascensiunii femeii pe diverse pozitii executive in lumea corporatista. (competente, expertiza, experienta, diversitate). Prezentarea sintezei grafice din figura nr. 5 cu privire la gender balance necesita cateva precizari prealabile:

* Diverse studii existente pe marginea acestui subiect (Adams, Ferierra 2008, Chiricova A.E. 2011, Valls-Martinez & Martin-Cervantes, 2020, House R.et al, 2004) se bazeaza pe date statistice selective oferite de institutii precum Biroul Muncii din SUA, Institutul pentru Egalitatea de Gen in Europa la care ne referim si noi, alaturi de date statistice oferite de EOWA, EPWN, CWDI etc si altele concluzioneaza, in general ca exista o tendinta clara de gender diversity in lumea corporatista din principalele tari dezvoltate.

De exemplu, o evaluare coerenta pe acest subiect intalnim in studii/evaluari precum CWDI report 2018 cât si pentru Australia, sub egida Department of families si al Legii `` Equal Employment Opportunity for Women, 1986. (CWDI-2018, Astfel de studii nu analizeaza insa aspecte mai de amanunt cu privire la principii si/sau cuantificarea factorilor ce ar trebui luati in calcul de catre board-urile de nominalizare din MNC-uri pentru a sustine promovarea femeilor in pozitii executive. In mod implicit, studiul propus de catre noi aduce anumite clarificari necesare cu privire la criteriile de fundamentare a normelor nationale si factori/elemente functie de care ar trebui sa fie conceput o strategie/plan pentru asigurarea ascensiunii in posturi executive atat a femeilor cat si a barbatilor.

* În cadrul studiului nostru, propunem o cuantificare empirică a celor 4 factori/elemente/criterii impuse de legea belgiana drept *factori principali/criterii* (abreviate de la C1-C5) ce ar trebui avuti in vedere de catre companiile medii si mari pentru a sustine gender diversity in perspectiva anilor ce urmeaza ( incepand cu 2024 si in viitor). Cuantificarea empirica propusa de catre noi se refera la urmatorii factori si/sau criterii ce pot fi avute in vedere de catre decidenti:
	+ - * + *Factorul/criteriu C1*:luarea în considerare a *competentelor* pe care trebuie sa le aiba salariatul (cu pondere de 25%);
				+ *Factorul/criteriul C2*: *expertiza* deținută de salariat la momentul promovarii pe o pozitie executiva (25%);
				+ *Factorul/criteirul C3: experiena* acumulată până la data promovarii(25%);
				+ *Factorul/criteriul C4:* *gender diversity* (20%);
				+ *Alt factor/criteriu C5:* Fiecare firmă ar trebui să tina seama de domeniul sau de activitate, dispersia geografică, natura muncii in principalele posturi executive etc. ( cu o pondere de 5%);

În mod implicit, se deduce faptul că aceste 5 criterii, reespectiv C1-C5, ar trebui să devină, prin generalizare și ca sursa de inspirație, criterii în raport de care să fie orientată politica de HR a tuturor companiilor ce i-au în considerare în mod responsabil îmbunatairea gender diversity in organigrama lor. Cele 5 criterii enuntate de către noi in aceasta sectiune a studiului sunt pe deplin echivalente cu cerintele pe care le pot formula diverse organizatii sindicale, cum ar fi CEOE din Spania la care ne-am referit anterior. Mai simplu spus acele cerințe impuse de CEOE cu referire la merit, capacitate și interesul competitiv al companiei la momentul selectării unei persoane și avansrii lui pe o poziție executivă corespund pe deplin, *în conținut* , cu ceea ce a recomandat Codul Belgian de Guvernanta Corporativa pentru selectarea și promovarea femeilor in aceasta tara pe pozitii executive. Ramane ca, de la caz la caz, fiecare companie sa-si defineasca un numar de 5 criterii sau mai multe cu referire la meritul si capacitatea unei persoane pentru a fi selectata pentru pozitii executive ( aceasta capacitate de a aplica un leadership eficient dupa obtinerea unei pozitii executive nu este in nici un fel dependenta de apartenenta persoanei la sex, etnie, rasa etc.).

* În ipoteza in care o companie din Belgia si/sau din alt stat membru UE isi propune să aplice in mod deschis, transparent și etic prevederile acestei norme juridice privind gender diversity, ea trebuie sa dispună în mod implicit de un plan clar de atragere a forei de muncă feminină incă din etapa de recrutare si selectie pe diverse posturi/job-uri cat și ulterior de selectie prealabilă, training, calificare, invatare.continua si motivare. Existenta unui plan de tipul invocat de catre noi presupune ca CEO si echipa sa de la vârful organizatiei sa promoveze in mod real, nu declarativ, cateva valori cheie ca element central al culturii organizationale (valori precum competitie corecta, knowledge, trust, leadership umanist etc.). Doar in modul invocat se poate spera ca in timp o parte din forta de munca din companie ce sunt din categoria ``femei`` sa fie suficient de motivata si sa demonstreze ca dispun de skills necesare pentru pozitia de CEO in aceleasi conditii de competitie ca si forta de munca masculina.

Figură 5 Criterii principale si factori asociati cu legea Belgiana privind gender diversity (2022) in MNC-uri

Sursa: Elaborare autor

## **3.2. Aspecte a egalității de gen în alte țări europene**

Anterior am invocat selectiv unele studii si aspecte cu privire la gender diversity in tari europene precum Germania, Austria, Belgia, Spania, tarile nordice etc. care sunt relativ avansate in efectuarea unor reforme sociale pentru a se incadra in aceasta tendinta de promovare a femeilor in pozitii politice, sociale si corporatiste. Data fiind dimensiunea rezervata unui studiu de acest tip, se subintelege ca nu este posibila o analiza completa pe marginea subiectului cercetat. Alte studii pe marginea aceluiasi subiect (CWDI, 2018, McKinsey, 2018 etc) reliefează ca, dupa caz, alte tari europene sunt relativ avansate in politicile lor de democratizare a societatii si impunerii companiilor sa-si redefineasca politicile de HR pentru dezvoltare sustenabila la nivel micro si macro social. Conform studiului CWDI (2018), la momentul 2004 doar circa 9% din pozitiile executive din companiile listate la bursa erau ocupate de catre femei pentru ca sa ajunga in 2018 la un procent de peste 32% in toate cele `` Women Board Directors of Fortune Global 200 companies``. Aceasta inseamna ca Europa este relativ avansata in adoptarea unor legi sau reforme sociale care sa imbunatateasca intreaga reprezentare a femeilor in viata sociala (pe acelasi interval 2004-2008, din 24 de tari ce au adoptat legi nationale favorabile gender diversity, 17 tari erau din Europa). Studiul CWDI arată că, îndeosebi, Franța și Germania erau între cele mai avansate țări in care MNC-uri importante, cunoscute și cotate la bursa au aplicat deja strategii distincte de selectie, motivare si promovare a femeilor pe diferite pozitii executive ( procentul de femei in board-uri executive a crescut foarte rapid in companii principale franceze si germane, respectiv de la circa 10-15 % in 2004 pana la aproape 50% in 2018, cu mentiunea ca regasim MNC-uri precum TOTAL, BNP Paribas, Society Generale etc. inclusiv studiul CWDI pentru 2018 se bazeaza pe un raport al McKinsey Institute 2017.

Inclusiv alte tari europene (UK, Italia, etc.) au o pozitie ceva mai buna cu privire la gender diversity la nivel international întrucât se situeaza diverse ranking-uri inaintea SUA si cu mult inainte fata de Japonia. Despre realitatile si tendintele privind gender diversity pe ceilalti doi poli de putere economica ( America-Asia) discutam mai pe larg in urmatoarele 2 sectiuni ale studiului.

# **4. Realități și tendințe privind gender diversity în SUA**

## **4.1. Gender pay gap în SUA**

Analiza privind gender diversity/balance in economia americana pentru ultimele doua sau trei decenii ne arata faptul ca doar unele companii/intreprinderi si indeosebi pe seama unor norme interne proprii de tip ROF-ROI amintite de noi au asigurat o reprezentare ceva mai echilibrata a femeilor in pozitii executive de top (*executive levels*). Tot in sensul invocat, situatia din lumea corporatista americana cu privire la acest aspect ne arata ca relativ rar si mai degraba ca o exceptie de la regula vom regasi femei manageri in pozitii de CEO la MNC-uri ce sunt extrem de cunoscute la nivel international (cum a fost recent situatia companiei IBM , condusa de Virginia M. Rometty pentru circa 8 ani, perioada in care compania a obtinut o performanta foarte buna, Annual Report, 2019). În urma nalizei datelor statistice prezentate de studiile Pew Research Center, pe întreaga perioadă 2000-2022, se mentin discrepante majore (pay gap) intre salarizarea/compensarea femeilor, comparativ cu compensarea barbatilor din firmele `` with positive earnings``.

Datele anterioare privind discrepantele intre barbati si femei din lumea corporatista americana se bazeaza pe studiile Pew Research Center, alaturi de care se poate utiliza Biroul de Statistica a Muncii din SUA.

## **4.2. Studii privind Gender balance in America**

Un studiu referitor la remunerarea directorilor executivi, bazat pe rapoarte și studii ale grupului de companii Institutional Shareholder Services (ISS) și ale Universității Standford, concluzionează că majoritatea directorilor executivi sunt supraplătiți în raport cu responsabilitățile și performanțele pe care le aduc companiilor (fără a face distincție între bărbați și femei). Remunerarea directorilor executivi nu este consecventă între companii. Acestea variază în funcție de mărime, profitabilitate și complexitate organizațională și, prin urmare, este de așteptat ca opiniile privind remunerarea să fie diverse și să depindă de compania evaluată. În noiembrie 2019, Universitatea Standford a publicat un sondaj privind opiniile americanilor cu privire la remunerarea pentru performanță. Remunerarea totală medie a directorilor executivi (indiferent dacă sunt bărbați sau femei) în rândul companiilor din S&P 500 (unul dintre indicii FTSE (Financial Times Stock Exchange Group), împreună cu indicele Russell 3000 al aceluiași grup) este de 12 milioane de dolari pe an (atât sub formă de salariu, cât și diverse bonusuri, acțiuni gratuite etc.). În același timp, potrivit unui studiu separat pe aceeași temă, conform indicelui Russell 3000 (Russell 3000 Index, 2021) al companiilor (americane), remunerația totală medie a directorilor executivi era de aproximativ 4,1 milioane de dolari (asta pentru companiile cu o capitalizare bursieră bună etc.) Studii similare privind opinia publică americană arată că majoritatea respondenților (86%) consideră că directorii executivi și/sau diverși directori executivi ai marilor companii sunt supraplătiți (fără a face distincție între femei și bărbați).

Biroul de recensământ al SUA, într-unul dintre rapoartele sale privind veniturile anuale ale femeilor și bărbaților, compară veniturile medii ale femeilor care lucrează cu normă întreagă, pe tot parcursul anului, cu veniturile medii ale bărbaților care lucrează cu normă întreagă, pe tot parcursul anului. Raportul a constatat că diferența de venituri nu s-a schimbat prea mult în comparație cu 2020; în 2021, raportul dintre veniturile femeilor și bărbaților a fost înregistrat ca fiind de 0,837, iar în 2020 raportul a arătat o diferență de 0,831.

# **5. Actualitatea topicului gender diversity în Asia**

 Conform studiilor privind conducerea corporatistă din Japonia, companiile din această regiune a lumii sunt relativ în urma companiilor europene sau americane în ceea ce privește susținerea diversității de gen. Studiile existente pe acest topic cu privire la MNC-urile japoneze si Sud coreene ( Wakao Mitzuki, 2022, CWDI 2018, McKensey 2007, McKensey 2020) arata ca, in ciuda faptului ca este vorba de tari dezvoltate cu un GDP nominal important per capita, situatia privind gender diversity se prezinta sintetic astfel:

* Japonia a adoptat inca din 1995 o lege cu privire la oportunitati egale pentru barbati si femei, insa rezultatele concrete survenite la nivelul companiilor medii si mari din aceasta tara sunt foarte modeste cu privire la promovarea femeilor in societate si egalitate de sanse femei vs barbati. In cazul Japoniei trebuie insa mentionat faptul ca o pondere extrem de mare din populatia activa, circa 40% este cea care revine femeilor pentru toate categoriile de profesii sau munci (in Japonia nu exista decat un procent simbolic de forta de munca provenita prin imigratie). In acelasi timp, desi femeile detin peste 40% din populatia ocupata, la momentul anului 2021 ele detineau mai putin de 15% in pozitia de senior managers din companii medii si mari. Cum se explica aceasta situatie atipica pentru o tara dezvoltata?
* Un studiu informat de IMB Japonia denumit `` Nikkei, Womanomics Project Survey Findings``, publicat in Iunie 2020, reliefeaza ``100 cele mai bune companii`` pentru forta de munca de tip feminin, reliefand implicit care firme se concentreaza pe training-uri, pregatirea managerilor din categoria salariat-femei pentru a deveni ulterior executiv pe diverse pozitii din aceleasi organizatii. Acelasi studiu realizat de IMB Japonia a fost ulterior completat/interpretat de McKinsey Japonia (McKinsey, 2018) ( se desprinde concluzia ca este nevoie de o mai buna comunicare si sustinere sociala pentru ca femeile sa-si asume roluri multiple in companii si viata sociala.
* Tot in legatura cu Japonia sunt de amintit studiile si premiile pe care le acorda The Ministery of Economic, Trade and Industry, care impreuna cu Tokyo Stock Exchange ierarhizeaza companiile ce au rezultate exceptionale in termeni de `` encouraging women success in the workplace``. Una din directiile cheie/principale din Japonia si alte tari dezvoltate pentru sustinerea gender diversity este aceea de a sublinia permanent ( inclusiv pe seama unor recomandari facute de compania de consultanta McKinsey) ca este nevoie de un ``Educate management`` pentru a comunica permanent cu salariatii de la baza organigramei ca accentuarea diversitatii ( in general, pe criterii de gender, rasa, etnie, cultura etc. ) si indeosebi `` gender diversity``contribuie in mod direct la imbunatattirea performantei si cresterea sustenabila a corporatiei pe termen mediu si lung. O a doua directie pentru sustinerea gender diversity este cea legata de normele de comunicare in cadrul companiilor si de construire a unei relatii mentor- ucenic intre barbati si femei ce detin deja pozitii executive cu tineri salariati femei ce ar putea fi ulterior promovate pe posturi executive (trebuie sa inteleaga cum gandesc femeile si cum comunica ele cat si care ar fi modalitatile specifice pentru a fi motivate).

# **6. Concluzii**

De-a lungul istoriei, feminitatea a evoluat din punct de vedere social, dar și din punct de vedere politic, juridic și corporatist. Autorii și sociologii au pus sub semnul întrebării potențialul pe care femeile îl au în societate, astfel că din studiul de față reiese că forța de muncă feminină a început să crească după 1900, când femeile au obținut dreptul de vot și au început să fie din ce în ce mai mult reprezentate în afaceri, companii și în viața socială. Trebuie menționat faptul că în mediul de afaceri, în țări precum America, Europa și Asia, femeile cresc exponențial și semnificativ, acest lucru este demonstrat în studii și se înțelege că este nevoie de implementarea unor politici și strategii la nivelul companiilor pentru a susține forța de muncă în viața socială, economică etc. În plus, trebuie menționat că, după cel de-al Doilea Război Mondial, au fost înființate organizații pentru a adopta recomandări și a crea noi instituții care să regândească politicile publice în societatea occidentală, cum ar fi ONU, sub egida căreia a fost creată OIM. De asemenea, la începutul studiului nostru am menționat faptul că femeile aparțin unuia dintre modelele sociale studiate de Hofstede, ``masculinitatea'', de aceea am dori să concluzionăm că acest model s-a îmbunătățit pe măsură ce au apărut noi situații politice, sociale, economice și corporative, iar spre finalul studiului nostru subliniem că națiunile cu un grad mai ridicat de masculinitate elogiază realizările importante pe care bărbații le obțin prin competiție, iar țările cu preponderență feminină dezvoltă relații socio-umane democratice, moi și durabile.

Se spune că dezvoltarea și excelența femeilor în poziții de top management este limitată de accesul lor la acumularea de cunoștințe și la formare încă de la începutul carierei. Din studiile actuale ale marilor companii de consultanță, McKinsey, Deloitte, EY, studii credibile, observăm că întreprinderile din țările occidentale precum Suedia, Belgia, Spania, Austria continuă să atingă obiective cuantificabile de promovare și acceptare a proporției de femei în consiliile de administrație. S-a constatat, de asemenea, că există probabilitatea ca un procent mai mare de femei în diverse consilii de administrație și/sau de supraveghere să fie corelat cu o performanță financiară mai bună a organizațiilor.

Discutând despre problemele legate de diversitatea de gen prezente în SUA și Asia, concluzionăm că există un decalaj de remunerare între femei și bărbați, ceea ce demonstrează că nu s-a înregistrat o schimbare majoră în remedierea acestui aspect. Într-una dintre țările asiatice, și anume Japonia, există o proporție notabilă de femei care reprezintă doar 40% din întreaga populație activă, iar în funcțiile de conducere doar 15% dintre acestea.

În urma studiului de față, putem afirma cu certitudine că subiectul diversității de gen în societate, respectiv în lumea corporatistă, rămâne să fie analizat în continuare; să se studieze celelalte 5 modele 6D ale lui Hofstede care mai mult sau mai puțin sunt în relație directă/indirectă cu modelul ``masculinității`` (care are legătură directă cu diversitatea/echilibrul de gen cercetat în lucrarea noastră) și să se urmărească implementarea la toate nivelurile instituțiilor cu specificitate în ceea ce privește accesul femeilor în poziții de top management, CEO.

# **Bibliography**

**Books and articles**

1. Adams, R.B. and Ferreira, D. (2009) ‘*Women in the boardroom and their impact on governance and performance*’, Journal of Financial Economics, 94(2), pp. 291–309. Available at: [https://doi.org/10.1016 /j.jfineco.2008.10.007](https://doi.org/10.1016%20/j.jfineco.2008.10.007)
2. Barrientos Baez, A. et al. (2018) ‘*Gender diversity, corporate governance and firm behavior: The challenge of emotional management’*, European Research on Management and Business Economics, 24(3), pp. 121–129. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2018.07.001>
3. Chiricova A.E. (2000), Чирикова А.Е., Кричевская О.Н. *Женщина-руководитель: деловые стратегии и образ «Я» // Социологические исследования*. 2000. № 11. С. 45–56.

 Chiricova A.E. (2001), Чирикова А.Е. *Психологические особенности личности предпринимателя*. Психологический журнал. – 2001. Т. 19 - №1, с.167.

Chiricova A.E. (2011), Чирикова А.Е., *Женщина- руководитель во влaсти и бизнесе. Социально-психологический портрет*. Политэкс, 2011

1. Fisch, J. and Solomon, S.D. (2019) ‘Centros, California’s “*Women on Boards” Statute and the Scope of Regulatory Competition*’, European Business Organization Law Review, 20(3), pp. 493–520. Available at: <https://doi.org/10.1007/s40804-019-00156-w>
2. García-Izquierdo, A.L., Fernández-Méndez, C. and Arrondo-García, R. (2018) ‘*Gender Diversity on Boards of Directors and Remuneration Committees: The Influence on Listed Companies in Spain*’, Frontiers in Psychology, 9, p. 1351. Available at: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01351>.
3. Huh, Y. and Kashian, R. (2021) ‘*Corporate board gender diversity and ethnic ownership of U.S’,* Journal of Applied Economics, 24(1), pp. 258–276. Available at: <https://doi.org/10.1080/15140326.2021.1920293>.

Iliinâh S.A. (2012), Ильиных С.А. *Женский топ-менеджемент с точки зрения социологий управления*, 2012, УДК 316.346.2; 316.354:351/354

1. International Labour Office, *Women in managerial and leadership positions in the G20 (2021)*at:[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/\ ddg\_p/documents/publication/wcms\_762098.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/%5C%20ddg_p/documents/publication/wcms_762098.pdf)
2. Koveshnikov, A., Tienari, J. and Piekkari, R. (2019) ‘*Gender in international business journals: A review and conceptualization of MNCs as gendered social spaces’*, Journal of World Business, 54(1), pp. 37–53. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.10.002>
3. Lazear, E.P. (2000) ‘*Performance pay and productivity’*, American Economic Review, 90(5), pp. 1346–1361. Available at: <https://doi.org/10.1257/aer.90.5.1346>.
4. Lewis, P., Benschop, Y. and Simpson, R. (2017a) ‘*Post-feminism, Gender and Organization: Post-feminism and Organization*’, Gender, Work & Organization, 24(3), pp. 213–225. Available at: https://doi.org /10.1111/gwao.12175

McKinsey 2022- *Women in the Workplace;*

McKinsey Report 2020- *Diversity Wins*;

McKinsey& Company Global Institute 2018- *The power of parity: Advancing women’s equality in Asia Pacific,* 2018;

1. Mîlinik A.S. (2004), Мыльник А.С. *Карьера руководителя в современных условиях: гендерный аспект*: Автореф. дис. социол. наук: 22.00.06. Екатеринбург, 2004. 44 с.
2. Nonaka, I & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating Company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford: Oxford University Press;

Robert J.House et al, 2004: *Culture, Leadership and Organizations. The GLOBE Study of 62 Societies,* Editura SAGE Publications Inc., 2004.

1. Roberts, A. and Soederberg, S. (2012) ‘*Gender Equality as Smart Economics? A critique of the 2012 World Development Report’*, Third World Quarterly, 33(5), pp. 949–968. Available at: https://doi.org /10.1080/01436597.2012.677310
2. Roșin, S. K. (1993), Рощин С. К. *Психология успешного предпринимательства в США* // Психологический журнал. 1993. № 5. С. 98–109
3. The Organisation for Economic Cooperation and Development, OECD, 2017- *The Pursuit of gender Equality: An Uphill Battle,* 2017
4. Valls Martínez, M. del C., Martín-Cervantes, P.A. and Miralles-Quirós, M. del M. (2020) ‘*Sustainable development and the limits of gender policies on corporate boards in Europe. A comparative analysis between developed and emerging markets’*, European Research on Management and Business Economics, 28(1), p. 100168. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100168>

 Varfolomeeva O.V. (1999), Варфоломеева О. В. *Основы психологии деятельности: Учебное пособие*. – Симферополь: Таврия, 1999, pag. 56

1. Wakako Mizuta (2022)- *Gender Diversity of Corporate Leqadership in Japan, 2022*
2. Walters, R. (2022) ‘*Varieties of gender wash: towards a framework for critiquing corporate social responsibility in feminist IPE’*, Review of International Political Economy, 29(5), pp. 1577–1600. Available at: <https://doi.org/10.1080/09692290.2021.1935295>.
3. World Economic Forum (WEF), 2021- *The Global Gender Gap Report 2021*)
4. Yunsun Huh, Russell Kashian, *Corporate board gender diversity and ethnic ownership of US banks,* <https://doi.org/10.1080/15140326.2021.1920293>

**Legislative Acts**

1. Constitutional Act 3/2007 of 22 March for effective equality between women and men, Spain;
2. Directive (EU) 2019/1158 of the European Parliament and of the Council of 20 June 2019 on work-life balance for parents and careers and repealing Council Directive 2010/18/EU;
3. Directive (EU) 2022/2381 of the European Parliament and of the Council of 23 November 2022;
4. The Belgian Code2020 of Corporation Guvernance

**Web sources**

1. U.S. Census Bureau, <https://www.census.gov> ;
2. U.S. Bureau of Labor Statistics , <https://www.bls.gov/> ;
3. U.S. Chamber of Commerce, <https://www.uschamber.com/> ;
4. CWDI, 2018 - 2018 CWDI Report: women board directors of Fortune Global 200 companies,
5. Deloitte, (2018)- Deloitte Report, "Women in Management Positions" <https://www2.deloitte.com/ro/ro.html>
6. EY, (2018)- Ernst & Young report for a sample of firms in Sweden, 2018, <https://www.ey.com/en_gl>
7. Forbes, <https://www.forbes.ru/>
8. European Institute for Gender Equality, <https://eige.europa.eu> ;
9. Hofstede 6D model, <https://www.hofstede-insights.com/fi/product/compare-countries/>
10. European Parliament, <https://www.europarl.europa.eu/portal/en> ;
11. Society for Human Resource Management, <https://www.shrm.org> ;
12. World Bank Group, <https://www.worldbank.org/en/home> ;
13. World Economic Forum, <https://www.weforum.org/> ;
1. Directiva UE privind echilibrul dintre viața profesională și viața personală,

 <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=9438&furtherNews=yes> , accesat la data de 30.03.2023 [↑](#footnote-ref-1)