



UNIVERSITATEA ALEXANDRU IOAN CUZA DIN IAȘI

Facultatea de Economie și Administrarea Afacerilor

Școala Doctorală de Economie și Administrarea Afacerilor

Rezumatul tezei de doctorat

**Evoluția profesională a femeilor în funcții de conducere din domeniul
resurselor umane către poziții executive în cadrul organizațiilor de
afaceri din Israel**

Coordonator științific: Prof. univ. dr. Adriana Prodan

Student Doctorand: Iris Ron

2025

CUPRINS

ABSTRACT	Error! Bookmark not defined.
INTRODUCERE	Error! Bookmark not defined.
Contextul cercetării.....	Error! Bookmark not defined.
Cadrul cercetării.....	Error! Bookmark not defined.
Obiectivele și direcția de cercetare	Error! Bookmark not defined.
Importanța cercetării	Error! Bookmark not defined.
Scopul cercetării	Error! Bookmark not defined.
Întrebările de cercetare	Error! Bookmark not defined.
CAPITOLUL I: ANALIZA LITERATURII DE SPECIALITATE ÎN DOMENIUL FACTORILOR CARE FACILITEAZĂ SAU LIMITEAZĂ EVOLUȚIA PROFESIONALĂ A FEMEILOR ÎN FUNCȚII DE CONDUCERE ÎN DOMENIUL RESURSELOR UMANE ÎN ORGANIZAȚIILE DE AFACERI DIN ISRAEL	
1.1 Prezentare generală a teoriilor de management și a debutului profesiei în domeniul resurselor umane	Error! Bookmark not defined.
1.2 Analiza teoriilor managementului contemporan ce constituie bazele abordării din domeniul resurselor umane.....	Error! Bookmark not defined.
1.3 Structura organizațională a departamentului de resurse umane.....	Error! Bookmark not defined.
1.4 Dezvoltarea profesiei din domeniul resurselor umane în Israel și importanța acesteia ca parte a managementului executiv.....	Error! Bookmark not defined.
1.5 Avantajele managementului feminin în organizații (Factorii interni și externi care facilitează dezvoltarea profesională.	Error! Bookmark not defined.
1.6 Provocările întâmpinate de femei în procesul de promovare pe o poziție executivă din domeniul resurselor umane (Factorii interni și externi care limitează evoluția profesională).	Error! Bookmark not defined.
1.7 Criza determinată de COVID-19 – Factori externi care facilitează și limitează evoluția profesională.....	Error! Bookmark not defined.
CAPITOLUL II: ABORDAREA ȘI METODOLOGIA CERCETĂRII Error! Bookmark not defined.	
2.1 Tema și obiectivele cercetării	Error! Bookmark not defined.

2.2 Metodologia metodelor mixte de cercetare	Error! Bookmark not defined.
2.3 Colectarea datelor descriptive.....	Error! Bookmark not defined.
2.4 Strategia cercetării cantitative.....	Error! Bookmark not defined.
2.5 Planul cercetării.....	Error! Bookmark not defined.
2.6 Populația de cercetare.....	Error! Bookmark not defined.
2.7 Instrumentele de cercetare și colectare a datelor.....	Error! Bookmark not defined.
2.8 Colectarea datelor și considerațiile de natură etică	Error! Bookmark not defined.
2.9 Validitatea și fiabilitatea studiului.....	Error! Bookmark not defined.
2.10 Considerații de natură etică.....	Error! Bookmark not defined.
CAPITOLUL III: FACTORII CARE FACILITEAZĂ ȘI CEI CARE LIMITEAZĂ	
EVOLUȚIA PROFESIONALĂ A FEMEILOR DIN DOMENIUL RESURSELOR UMANE	
(Rezultatele cercetării calitative)	Error! Bookmark not defined.
3.1 Rezultatele derivate din întrebarea de cercetare nr. 1	Error! Bookmark not defined.
3.2 Profilul populației de cercetare	Error! Bookmark not defined.
3.3 Categoria de educație	Error! Bookmark not defined.
3.4 Categoria de date privind experiența profesională.....	Error! Bookmark not defined.
3.5 Factorii interni care facilitează evoluția profesională și influențează promovarea femeilor în poziții de conducere în domeniul resurselor umane.....	Error! Bookmark not defined.
3.6 Categorii de factori externi care facilitează evoluția profesională.....	Error! Bookmark not defined.
3.7 Stiul de conducere feminin	Error! Bookmark not defined.
3.8 Categorii de factori interni care limitează evoluția profesională și influențează promovarea pe poziții executive în domeniul resurselor umane	Error! Bookmark not defined.
3.9 Categorii de factori externi care limitează evoluția profesională....	Error! Bookmark not defined.
3.10 Elaborarea chestionarelor și a testelor statistice cantitative pentru verificarea ipotezelor de cercetare	Error! Bookmark not defined.

CAPITOLUL IV: REZULTATELE DERIVATE DIN CERCETAREA

CANTITATIVĂ **Error! Bookmark not defined.**

4.1 Etapele cercetării cantitative **Error! Bookmark not defined.**

4.2 Etapea elaborării chestionarului..... **Error! Bookmark not defined.**

4.3 Directive utilizate în procesul de elaborare a chestionarului pentru cercetarea cantitativă..... **Error! Bookmark not defined.**

4.4 Repartizarea factorilor care facilitează și limitează evoluția profesională și relația dintre aceștia **Error! Bookmark not defined.**

4.5 Sinteza caracteristicilor eșantionului și principalele rezultate**Error! Bookmark not defined.**

4.6 Variabilele de cercetare **Error! Bookmark not defined.**

4.7 Previzionarea relației dintre fiecare dintre elementele care reprezintă poziția respondenților și aspirațiile lor de angajare..... **Error! Bookmark not defined.**

4.8 Factorii care limitează și facilitează evoluția profesională în rândul vice-președinților în comparație cu respondenții de rang inferior..... **Error! Bookmark not defined.**

CAPITOLUL V: DISCUȚII PE BAZA REZULTATELOR CERCETĂRII CU PRIVIRE LA FACTORII CARE FACILITEAZĂ ȘI CARE LIMITEAZĂ EVOLUȚIA PROFESIONALĂ ȘI RELAȚIA DINTRE ACEȘTIA (CERCETAREA CALITATIVĂ ȘI CANTITATIVĂ) **Error! Bookmark not defined.**

5.1 Discuții pe baza rezultatelor derivate din întrebarea de cercetare referitoare la factorii care facilitează și care limitează evoluția profesională. **Error! Bookmark not defined.**

5.2 Discuții pe baza rezultatelor cercetării: Factorii externi care facilitează evoluția pe o poziție executivă. **Error! Bookmark not defined.**

5.3 Discuții pe baza rezultatelor derivate din întrebarea de cercetare nr. 2a..... **Error! Bookmark not defined.**

5.4 Discuții pe baza rezultatelor derivate din întrebarea de cercetare nr. 2b..... **Error! Bookmark not defined.**

CAPITOLUL VI: CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI **Error! Bookmark not defined.**

6.1 Concluzii de natură factuală derivate din întrebarea de cercetare nr. 1 **Error! Bookmark not defined.**

6.2 Concluzii de natură factuală derivate din întrebarea de cercetare nr. 2a.....	Error! Bookmark not defined.
6.3 Concluzii de natură factuală derivate din întrebarea de cercetare nr. 2b.....	Error! Bookmark not defined.
6.4 Concluzii de natură conceptuală	Error! Bookmark not defined.
6.5 Limitele cercetării	Error! Bookmark not defined.
6.6 Contribuțiile la domeniul cunoașterii	Error! Bookmark not defined.
6.7 Direcții viitoare de cercetare.....	Error! Bookmark not defined.
6.8 Recomandări viitoare de cercetare	Error! Bookmark not defined.
6.9 Importanța cercetării la nivel global.....	Error! Bookmark not defined.
BIBLIOGRAFIE.....	Error! Bookmark not defined.
ANEXE.....	Error! Bookmark not defined.

INTRODUCERE

Profesia de manager de resurse umane în forma sa actuală este relativ nouă. La sfârșitul secolului al XIX-lea, odată cu începutul dezvoltării industriale, a devenit necesară gestionarea capitalului uman în fabrici. Conceptul de management al angajaților în vederea atingerii productivității lor maxime și a maximizării profiturilor pentru organizații a fost unul de noutate. Odată cu avansarea cercetării în domeniul managementului, a devenit clar că este necesar să se acorde prioritate stării de bine a angajaților. Experimentul Hawthorne (Greenwood și colab., 1983), dezvoltarea teoriei lui Maslow (Bar Haim, 2007) și contribuțiile altor cercetători, care au înțeles importanța prioritizării stării de bine a angajaților, au condus în consecință la stabilirea unui mecanism de recrutare, integrare și monitorizare a stării de bine a angajaților pe parcursul desfășurării activității în cadrul organizației. Odată cu începerea revoluției tehnologice în anii 1980 și cu apogeul acesteia în Israel în anii 1990, companiile high-tech au înființat departamente de management a resurselor umane în cadrul structurii corporative existente. Rolul acestora se concentrează pe recrutarea și retenția forței de muncă calificate din punct de vedere profesional, concurând cu alte organizații pentru aceeași candidați-cheie în domeniile high-tech (Meshulam & Harpaz, 2015).

În anii 1990, femeile au început să fie integrate pe poziții organizaționale din domeniul resurselor umane, acestea având adesea studii universitare în domenii precum psihologie, sociologie și administrarea afacerilor. Cunoștințele și abilitățile lor fiind potrivite pentru noul domeniu, care combină comunicarea interpersonală eficientă, abilitățile de conducere organizațională și de proces, cu diverse competențe transversale. (Meshulam & Harpaz, 2015).

Cadrul general al cercetării

Au trecut aproximativ 40 de ani de când a început acest proces dinamic de înființarea a departamentelor de resurse umane în Israel, proces inițiat datorită necesității de a integra și de a păstra cât mai mulți angajați în organizațiile high-tech care au apărut în întreaga țară. Înființarea departamentelor de resurse umane a fost, de asemenea, un rezultat al pătrunderii organizațiilor globale cu sediile centrale situate în străinătate, cum ar fi cele din Statele Unite și Europa (Sagie & Weisberg, 2001).

În urma dezvoltării industriilor high-tech în Israel, s-a evidențiat un aport de profesioniști în domeniul resurselor umane. La început, în domeniul resurselor umane, majoritatea specialiștilor erau bărbați.

Din cauza concurenței pentru o forță de muncă calificată în diverse domenii tehnologice, organizațiile au fost nevoite să înființeze departamente profesionale de resurse umane. Femeile cu funcții de conducere care au dobândit o educație în sociologie și psihologie au ocupat posturi de manager resurse umane, această situație fiind determinată de o nevoie a competențelor transversale și de înțelegere a comportamentului uman în acest domeniu. Ca parte a unui efort accelerat de reducere a barierelor de gen în toate sectoarele economiei și de creștere a participării femeilor în câmpul muncii, a existat o creștere semnificativă a numărului de femei integrate pe piața muncii. Femeile cu abilități excelente de comunicare și competențe deosebite au ocupat poziții importante în domeniul resurselor umane (Zafirir și colab., 2016).

Cu toate că există oportunități excelente pentru femeile calificate de a lucra în domeniul high-tech, se observă o scădere semnificativă a salariilor și a rangului managerial atunci când profesia devine predominant feminină. În trecut, în marile organizații, aceste poziții erau ocupate adesea de bărbați (Sagie & Weisberg, 2001). Ei dețineau rangul de vicepreședinte, iar salariile lor erau ridicate. În prezent, există două decalaje principale:

1. Managerii organizației nu au o imagine clară cu privire la importanța și necesitatea profesionalismului în gestionarea resurselor umane; prin urmare, există o atitudine discriminatorie față de departamentul de resurse umane. Încă există organizații care nu implementează cunoștințele profesionale deja existente în domeniul resurselor umane în Israel (Zafirir și colab., 2016).

2. Conștientizarea șefilor departamentului de resurse umane cu privire la importanța rolului lor în cadrul organizației ca factor cheie în succesul acesteia. Dezvoltarea profesiei de manager de resurse umane este influențată de mai mulți factori, în special în industria high-tech. Cu toate acestea, sunt și anumiți factori ce împiedică dezvoltarea profesiilor în domeniul resurselor umane în Israel, în special în industriile tradiționale (Zafirir și colab., 2016).

Planul de cercetare

Un plan bazat pe metode mixte de cercetare a fost utilizat pentru a răspunde la întrebările de cercetare:

1. Care sunt factorii externi și interni care limitează sau facilitează evoluția profesională a femeilor cu funcții de conducere în domeniul resurselor umane în organizațiile de afaceri din Israel?

2a. Care sunt conexiunile dintre factorii (interni și externi) care facilitează sau limitează evoluția profesională în ceea ce privește promovarea sau motivația pentru promovare a femeilor în funcții de conducere din domeniul resurselor umane în organizațiile de afaceri din Israel?

2b. Care sunt cei mai dominanți factori (interni și externi) care facilitează sau limitează evoluția profesională cu influență asupra promovării sau motivației pentru promovare a femeilor în funcții de conducere din domeniul resurselor umane în organizațiile de afaceri din Israel? Metoda de cercetare calitativă a contribuit la identificarea, cartografierea și cuantificarea factorilor care facilitează sau limitează promovarea managerilor de resurse umane în funcții executive. Studiul cantitativ a completat cercetarea calitativă, consolidând încrederea în concluziile desprinse din rezultatele interviurilor. Concluziile acestor două metode de cercetare se concentrează asupra principalilor factori care influențează promovarea pe o poziție executivă, în special în ceea ce privește promovarea internă.

Studiul a fost realizat în rândul participanților la Forumul resurselor umane din Israel între 31 august 2021 și 2 februarie 2022. Populația participantă la cercetarea calitativă a fost formată din 12 persoane intervievate, toate fiind manageri la diferite niveluri în departamentele de resurse umane din sectorul de afaceri israelian. Un sondaj cantitativ transversal a fost efectuat în rândul a 79 de manageri de resurse umane din domeniul high-tech (atât din sectorul software, cât și din cel hardware) dintr-un eșantion de 242 de respondenți, din companii din Israel. Populația generală a cercetării a fost formată din participanți din diverse regiuni ale Israelului.

Studiul se axează pe femeile care ocupă funcții de conducere în domeniul resurselor umane care nu au fost promovate pe poziții executive. Există organizații de afaceri în cadrul cărora nu există poziții executive în domeniul resurselor umane din cauza tendinței proprietarilor de companii de a subestima departamentul de resurse umane. În trecut, bărbații erau cei care gestionau resursele umane. Pe măsură ce tot mai multe femei au început să ocupe poziții în domeniul resurselor umane, nevoia de poziții executive în acest domeniu a scăzut (Meshulam & Harpaz, 2015). Ca și în cazul altor domenii profesionale în care pozițiile sunt ocupate predominant de femei se observă o diferență clară din punct de vedere al remunerației, iar treapta ierarhică pe care se încadrează este mai joasă, de asemenea. Prin urmare, titulatura de nivel executiv a fost retrogradată, de asemenea. Managerii de resurse umane de astăzi, care nu se află la un nivel executiv, chiar dacă sunt subordonați directorului general în ceea ce privește

definirea rolului lor, nu sunt incluși printre managerii care dețin funcția de vicepreședinte; ei fac parte din managementul de nivel mediu (Ron, 2022).

Acest studiu analizează factorii interni și externi care limitează mulți manageri de resurse umane să avanseze pe poziții executive. Studiul va examina, de asemenea, factorii interni și externi care contribuie la promovarea managerilor care au avansat deja pe poziții executive.

În plus, acest studiu analizează ipotezele existente cu privire la dezvoltarea carierei managerilor de resurse umane către poziții executive, utilizând metode de cercetare calitative și cantitative. Un punct de interes al acestei cercetări este motivul pentru care majoritatea managerilor de resurse umane nu ocupă de obicei poziții executive și nu participă la luarea deciziilor de ordin strategic.

Scopul cercetării

Studiul își propune să identifice, să clasifice și să cartografieze cei mai dominanți factori care promovează și inhibă dezvoltarea carierei managerilor de resurse umane către funcții de conducere. Scopul cercetării este acela de a analiza și evalua cei mai predominanți factori dintre toți factorii (interni și externi) care reies din cercetare, factorii care facilitează sau limitează dezvoltarea carierei managerilor de resurse umane către o poziție executivă.

Importanța cercetării

Problema promovării femeilor pe poziții de conducere în organizații a fost discutată pe larg în literatura de cercetare din Israel și din întreaga lume (Sagie & Weisberg, 2001). Acest studiu se concentrează pe promovarea managerilor de resurse umane în poziții executive în Israel, un domeniu care nu a fost cercetat în profunzime în Israel.

Analiza factorilor care facilitează sau limitează dezvoltarea profesională poate determina o înțelegere mai profundă a cercetării teoretice și practice privind fiecare factor în parte și elaborarea unor planuri pentru a aborda situația actuală în Israel și la nivel mondial.

Cercetarea poate contribui la cunoașterea în domeniul schimbării organizaționale prin identificarea factorilor relevanți în cadrul fiecărei organizații, permițând elaborarea de programe adaptate fiecărei organizații din Israel și din lume, pe baza modelului propus în acest studiu.

Obiectivele cercetării

Această cercetare își propune să identifice factorii care facilitează sau limitează evoluția profesională a femeilor în funcții de conducere din domeniul resurselor umane.

1. Identificarea factorilor specifici care pot facilita sau limita promovarea pe poziții executive în rândul femeilor cu funcții de conducere din domeniul resurselor umane din industria high-tech israeliană.
2. Identificarea conexiunilor dintre factorii care facilitează și limitează promovarea managerilor de resurse umane în poziții executive.
3. Analiza factorilor dominanți din punct de vedere al impactului lor asupra promovării într-o poziție executivă.
4. Propunerea unui model practic de promovare a managementului resurselor umane în organizații prin consolidarea factorilor care facilitează dezvoltarea profesională și abordarea factorilor care limitează promovarea într-o poziție executivă.

Întrebările de cercetare

Întrebările de cercetare sunt următoarele:

1. Care sunt factorii externi și interni care limitează sau facilitează evoluția profesională a femeilor în funcții de conducere din domeniul resurselor umane în organizațiile de afaceri din Israel?
- 2a. Care sunt legăturile dintre factorii (interni și externi) care facilitează sau limitează promovarea sau motivația pentru promovare a femeilor cu funcții de conducere în domeniul resurselor umane, în organizațiile de afaceri din Israel?
- 2b. Care sunt cei mai dominanți factori (interni și externi) care facilitează sau limitează promovarea sau motivația pentru promovare a femeilor cu funcții de conducere în domeniul resurselor umane, în organizațiile de afaceri din Israel?

În Israelul secolului XXI, ca și în cea mai mare parte a lumii occidentale, egalitatea de gen nu a fost încă atinsă la locul de muncă și, în special, femeile cu funcții de conducere în domeniul resurselor umane sunt subreprezentate la nivelurile executive. Bărbații ocupă majoritatea posturilor de conducere în organizațiile de afaceri atât din Israel cât și din cea mai mare parte a lumii occidentale (LaPierre & Zimmerman, 2012).

Obiectivul acestei cercetări este acela de a investiga sursa dezechilibrului de gen în managementul companiei și de a propune diverse soluții pentru problema evidențiată. În plus, cercetarea promovează aplicare pe viitor a acelorași procese și în alte domenii precum cele de mediu, cultural și economic în ceea ce privește stilul de conducere feminin. Modelul prezentat în această cercetare permite organizațiilor să învețe cum să creeze un echilibru echitabil între genuri.

Această cercetare se concentrează doar pe femeile cu funcții de conducere fără a face referire la diverse definiții de gen suplimentare. De asemenea, se va adresa doar domeniului high-tech din sectorul de afaceri privat și nu din cel din sectorul public. Cercetarea se va axa în primul rând pe femeile cu funcții de conducere din domeniul resurselor umane. În practică, se poate problematiza situația promovării femeilor în funcții de conducere în general și se poate analiza care sunt soluțiile în ceea ce privește promovarea femeilor în funcții de conducere în organizațiile de afaceri.

CAPITOLUL I: ANALIZA LITERATURII DE SPECIALITATE ÎN DOMENIUL FACTORILOR CARE FACILITEAZĂ SAU LIMITEAZĂ EVOLUȚIA PROFESIONALĂ A FEMEILOR ÎN FUNCȚII DE CONDUCERE ÎN DOMENIUL RESURSELOR UMANE ÎN ORGANIZAȚIILE DE AFACERI DIN ISRAEL

1.1. Prezentare generală a teoriilor de management și a debutului profesiei în domeniul resurselor umane

Acest capitol trece în revistă evoluția teoriilor științifice de management pentru a înțelege evoluția profesiei de management al resurselor umane în organizații, în general, și în special în organizațiile high-tech.

Procesul de dezvoltare a managementului cuprinde rolul managerial așa cum a fost văzut de diverși gânditori din domeniul științei managementului la începutul secolului al XX-lea, inclusiv Taylor, Weber, Mayo, Maslow, Douglas McGregor, Frederick Herzberg, Likert, David McClelland, Kurt Lewin și Adizes.

Departamentele de resurse umane de astăzi sunt organizate într-o structură modernă care a evoluat de-a lungul anilor ca răspuns la dezvoltarea rolurilor manageriale. Șeful departamentului de resurse umane reprezintă politicile conducerii și nu participă la luarea deciziilor strategice. În cazul în care în organizație nu există o poziție la nivel de vicepreședinte executiv, managerul de resurse umane va fi, de obicei, manager de nivel mediu sau partener de afaceri (PARU), unde deciziile strategice sunt transferate către nivelul celor care se ocupă de luarea deciziilor strategice. Subalternii sunt, de obicei, manageri intermediari sau coordonatori. Coordonatorii acționează la nivelul operațional al departamentului pentru a pune în aplicare directivele managementului executiv (Sheehan, 2016).

Dezvoltarea rapidă a domeniului resurselor umane în Israel a început la sfârșitul anilor 1980. A existat o nevoie imediată de a angaja și de a păstra personalul din organizațiile high-tech emergente din Israel. Până atunci, domeniul managementului capitalului uman în cadrul organizației era privit în principal ca un rol administrativ. Managementul departamentelor de resurse umane era de obicei asigurat de bărbații care ocupau poziții de nivel financiar și operațional, care erau bine plătiți și dețineau funcții executive (Zafrir și colab., 2016)

Odată cu ascensiunea femeilor educate și cu experiență în funcții de conducere în domeniul resurselor umane în industriile high-tech nivelul de salarizare și cel ierarhic au scăzut la cele

tipice managementului mediu. Înființarea departamentelor de resurse umane ca entități profesionale a fost, de asemenea, un rezultat al pătrunderii pe piața economică locală a organizațiilor cu sediile centrale situate în străinătate, cum ar fi cele din Statele Unite și Europa (Sagie & Weisberg, 2001).

Nevoia de a înființa departamente profesionale de resurse umane a survenit, în principal, în urma apariției concurenței pentru capitalul uman calificat în diverse domenii tehnologice. Femeile cu funcții de conducere, care au dobândit o educație în domeniul sociologiei și psihologiei, iar unele dintre ele având cunoștințe de administrare a afacerilor sau experiență practică în recrutare, au preluat posturi de conducere care necesitau nu numai cunoștințe tehnice, ci și competențe transversale și o înțelegere a comportamentului uman. În plus, o creștere semnificativă a numărului de femei care intră în câmpul muncii a rezultat din eforturile de a reduce barierele de gen în toate sectoarele economiei și de a crește participarea femeilor la forța de muncă. Cererea de echilibru de gen a venit în principal din partea organizațiilor internaționale care își desfășoară activitatea în Israel. Cu toate acestea, multe organizații încă nu recunosc importanța acestor departamente. Prin urmare, responsabilii cu resursele umane nu au încă un loc la masa celor care iau deciziile strategice (Zafir și colab., 2016).

Ideea de egalitate de gen nu este doar un obiectiv moral sau o cerință statutară, ci este una dintre condițiile esențiale pentru dobândirea încrederii organizaționale în lumea de afaceri. Egalitatea de gen poate crește profitabilitatea unei companii cu aproximativ un procent pentru fiecare femeie manager care se alătură echipei de conducere. Un studiu realizat pe parcursul a 15 ani în rândul marilor corporații din SUA a evidențiat faptul că întreprinderile au performanțe mai bune cu un număr mai mare de femei care ocupă poziții executive, în special în leadership, finanțe și inovare, inclusiv la nivelul strategic al organizației (Dezső & Ross, 2012). Comparând companii similare din punct de vedere al evaluării de către acționari și investitori, organizațiile cu cel puțin o femeie în echipa de management executiv valorează cu cel puțin 1% mai mult decât cele fără femei în aceste roluri. De exemplu, dacă o companie este evaluată la 400 de milioane de dolari, prezența unei femei în echipa de conducere adaugă aproximativ 4 milioane de dolari la valoarea acesteia (Dezső & Ross, 2012). În companiile în care femeile ocupă funcții de conducere, inovarea joacă un rol crucial în strategia generală a companiei. Chiar și în organizațiile care nu prioritizează inovarea, nu există o scădere a altor indicatori de performanță și a profiturilor. Astfel, înțelegerea faptului că profitabilitatea se îmbunătățește atunci când femeile sunt pe deplin implicate în organizație este un factor semnificativ care poate promova echilibrul de gen în organizații. (Dezső & Ross, 2012).

În cele ce urmează sunt prezentate motivele acestei creșteri a profitabilității și a valorii companiei:

1. Femeile cu funcții de conducere au acces la noi piețe și înțeleg cum să comunice cu diverse sectoare de afaceri (International Finance Corporation, 2018).
2. Femeile cu funcții de conducere tind să își asume mai puține riscuri în managementul și luarea deciziilor strategice (International Finance Corporation, 2018).
3. Femeile cu funcții de conducere cu un nivel superior de educație dețin, de obicei, diplome de masterat și au absolvit cursuri într-o varietate de domenii (International Finance Corporation, 2018).
4. Femeile cu funcții de conducere sunt ingenioase, creative și capabile de multitasking (Dezső & Ross, 2012).
5. Investitorii investesc din ce în ce mai mult în companii cu echipe de management care promovează diversitate de gen (Dezső & Ross, 2012).
6. Diversitatea de gen este legată de gestionarea eficientă a contabilității, responsabilitatea corporativă, securitatea locului de muncă și implicarea în proiecte sociale (Dezső & Ross, 2012).
7. În companiile conduse de femei CEO, există adesea o creștere semnificativă a valorii companiei și a prețului acțiunilor acesteia (Hong & Page, 2004).

Motivele care împiedică femeile să avanseze pe poziții executive, precum factorii externi, sunt reunite sub așa numitul "plafon de sticlă" ca sursă externă de discriminare a femeilor (Yom Tov, 2020). În prezent, lipsa de promovare este adesea legată de tendința lor de a se mulțumi cu poziția lor actuală, un fenomen cunoscut sub numele de "podea lipicioasă" (De Schacht și colab., 2017).

Termenul de "podea lipicioasă" este un termen care descrie tendința femeilor de a rămâne în poziții de nivel mediu atunci când condițiile de muncă sunt favorabile, în special atunci când acestea caută flexibilitate în ceea ce privește programul de lucru. Studiile indică faptul că fenomenul de "podea lipicioasă" este comun în rândul femeilor care se simt satisfăcute în roluri inferioare și nu avansează în poziții mai înalte. Unul dintre motive este un sentiment mai puternic de apartenență socială față de cei aflați la un nivel inferior și reticenta de a se deconecta de la cercul social cu care se identifică (Grant și colab., 2006).

Efectul de "podea lipicioasă" poate fi înțeles și în contextul așteptărilor sociale și al dinamicii locului de muncă. Acest fapt este susținut în continuare de lucrările lui De Schacht și colab. (2017), care au investigat modul în care preferințele angajatorilor pot contribui în mod involuntar la persistența "podelei lipicioase", sugerând că femeile sunt adesea trecute cu vederea când vine vorba de oportunități de promovare, în favoarea omologilor lor de sex masculin (De Schacht și colab., 2017).

Unul dintre motivele citate pentru stagnarea în carieră a femeilor se numește "sindromul conductei permeabile". Acest sindrom se referă la disparitatea dintre traseele profesionale ale femeilor și bărbaților. Cariera bărbaților este adesea văzută ca o progresie planificată de la cursuri de inginerie, economie și tehnologie până la poziții executive. În schimb, din rândul femeilor care își încep activitatea profesională în inginerie, informatică, matematică, chimie și domenii conexe, doar 10 % vor ajunge în funcții executive (Ministerul Economiei și Industriei, 2019). Motivele pentru abandonarea unei cariere pot fi interne sau externe. Cu toate acestea, majoritatea sunt legate de întreruperile de carieră cauzate de concediul de maternitate, care pot împiedica femeile cu funcții de conducere să-și atingă obiectivul de a ocupa o poziție executivă în domeniul lor (Ron, 2020).

Cu toate acestea, "sindromul conductei permeabile" sugerează că întreruperile de carieră pot fi nu numai un obstacol, ci și o rampă de lansare către o etapă următoare. În timpul concediului de maternitate, femeile își pot "reevalua traseul" profesional și pot identifica noi oportunități – ceva ce se pliază pe necesitățile personale din această etapă a vieții lor. Ele pot alege să nu se întoarcă la același loc de muncă și, în schimb, să se reorienteze spre un nou post în altă parte, cu mai multe oportunități de promovare (Ron, 2020).

Aspectul maternității ca factor extern ce limitează evoluția profesională reflectă percepția tradițională conform căreia îngrijirea copiilor și a gospodăriei se bazează în primul rând pe femei sau că mamele tind să prefere să se îngrijească de gospodărie și familie în comparație cu tații, care sunt adesea dedicați muncii și carierei (Ron, 2022). Nu poate fi ignorat faptul că, în urma impactului crizei de COVID-19 din Israel, există o tendință de creștere a aspectului ce vizează egalitatea de gen, în sensul că atât bărbații, cât și femeile sunt dispuși să fie mai prezenți în viața de familie și să petreacă mai mult timp de calitate cu copiii lor (Hasson și Ben Eliyahu, 2020).

Wolf prezintă o imagine sumbră în care este imposibil să dezvoltăm o carieră care să permită apariția unor perioade de întreruperi; aceasta fiind realitatea femeilor și mamelor care doresc

să își construiască o carieră, investind în același timp în viața lor de familie. Cu toate acestea, după cum se poate observa astăzi, dezvoltarea profesională a femeilor și ponderea lor din ce în ce mai mare în funcții de conducere nu le limitează latura maternă. Wolf prezintă evoluția carierei femeilor cu studii superioare care și-au redus timpul petrecut cu treburile casnice prin externalizarea unor sarcini precum procurarea de mâncare gata preparată, mesele în oraș, curățenia, serviciile de spălătorie și babysitting. Acest stil de viață permite femeilor cu funcții de conducere să avanseze în carieră în timp ce își păstrează un echilibru între rolurile de mame, soții și profesioniști (Wolf, 2014).

CAPITOLUL II: ABORDAREA ȘI METODOLOGIA CERCETĂRII

Acest capitol prezintă metodologia și abordarea de cercetare alese pentru prezentul studiu. Abordarea cercetării calitative este constructivistă, presupunând că realitatea este alcătuită din experiențe subiective, percepții și interpretări. Abordarea cercetării cantitative este pozitivistă, presupunând că realitatea obiectivă poate fi măsurată pentru a descoperi legi generale, relații cauzale și pentru a generaliza rezultatele. Pentru acest studiu, a fost selectată o metodă care combină ambele abordări, calitativă și cantitativă. Această metodă de cercetare este utilizată pentru a atinge obiectivele cercetării și a testa ipotezele (Creswell & Creswell, 2018). Aceste metode mixte abordează întrebări legate de factorii interni și externi care influențează dezvoltarea carierei managerilor de resurse umane în organizațiile high-tech din Israel.

Analiza conținutului în studiul calitativ s-a bazat pe datele colectate din interviurile semi-structurate, interviuri realizate cu 12 femei cu funcții de conducere din domeniul resurselor umane din organizații high-tech din Israel în urma cărora au fost identificate categoriile principale de factori, factori care facilitează și factori care limitează dezvoltarea profesională. Prima întrebare din ghidul de interviu a fost o întrebare deschisă în care fiecare manager de resurse umane și-a împărtășit povestea parcursului carierei profesionale, urmată de 22 de întrebări specifice. Analiza conținutului în studiul cantitativ a fost realizată pe baza datelor colectate din chestionarele online obținute din baza de date a Forumului managerilor de resurse umane. În total, 242 de manageri au răspuns la chestionar, dintre care 79 aveau funcții de conducere în domeniul resurselor umane din sectorul high-tech. Analiza conținutului a fost realizată utilizând metode statistice, inclusiv analiza de regresie și corelație.

2.1. Ipotezele cercetării

2.1.1. Ipotezele cercetării calitative

Rezultatele calitative vor furniza componentele contextuale ale factorilor care facilitează, respectiv limitează dezvoltarea profesională, în timp ce rezultatele cantitative vor prezenta relația dintre aceste componente și impactul lor reciproc.

H1. Relatările managerilor de resurse umane dezvăluie atât provocările, cât stabilitatea întâlnite în avansarea pentru ocuparea pozițiilor executive.

H2: Managerii de resurse umane descriu o varietate de motive pentru avansarea lor în carieră.

H3: Participanții identifică factori unici care **facilitează**, respectiv **limitează** dezvoltarea lor profesională.

H4: Participanții identifică trăsături de caracter, competențe, cunoștințe și viziuni asupra lumii care influențează promovarea efectivă, precum și motivația de a promova managerii de resurse umane în **poziții executive**.

2.1.2. Ipotezele cercetării cantitative

H1: Există o relație semnificativă din punct de vedere statistic între cunoștințe, abilități și percepții și promovarea efectivă sau motivația pentru promovare, în rândul femeilor cu funcții de conducere din domeniul resurselor umane.

H2: Variabilele demografice precum vârsta, genul, statutul socioeconomic și statutul profesional sunt asociate în mod semnificativ cu promovarea efectivă sau motivația pentru promovarea într-o poziție superioară în rândul femeilor cu funcții de conducere din domeniul resurselor umane.

H3: Femeile cu funcții de conducere care raportează niveluri mai ridicate de stimă de sine vor prezenta niveluri mai ridicate ale motivației pentru promovarea pe poziții executive.

H4: Gradul de influență al factorilor pozitivi de promovare este corelat pozitiv cu motivația raportată pentru promovare, precum și cu promovarea efectivă a femeilor cu funcții de conducere pe poziții executive.

2.2. Planul cercetării

Tabelul nr. 1: Planul cercetării

Etapa/ Studiu	Obiectiv	Metode de cercetare	Instrumente de cercetare	Populația de cercetare	Analiza datelor
1	Cercetarea calitativă	Analiza factorilor externi și interni care limitează sau facilitează evoluția profesională a femeilor cu funcții de conducere, în organizațiile de afaceri din Israel	Interviuri via conferințelor video (platforma ZOOM) și ghidul de interviu cu întrebări semi-deschise	12 femei cu funcții de conducere în domeniul resurselor umane din organizații high-tech din Israel	Analiza descriptivă: Rezultatele obținute în etapa 1 servesc ca bază pentru elaborarea chestionarului de cercetare din etapa 2
2.	Cercetarea cantitativă	A. Analiza legăturii dintre factorii (interni și externi) care facilitează sau limitează promovarea sau motivația pentru promovare a femeilor cu funcții de conducere în domeniul resurselor umane, în organizațiile de afaceri din Israel. B. Analiza celor mai dominanți factori (interni sau externi) care facilitează	Chestionare închise, distribuite și colectate electronic	79 de femei cu funcții de conducere în domeniul resurselor umane din organizații high-tech din Israel	Utilizarea analizei statistice, regresie și corelație

		sau limitează evoluția femeilor cu funcții de conducere în domeniul resurselor umane către poziții executive, în organizațiile de afaceri din Israel.			
--	--	---	--	--	--

Întrebările selectate pentru ghidul de interviu

Întrebările selectate pentru ghidul de interviu s-au bazat pe categoriile care s-au evidențiat în urma analizei literaturii de specialitate, care a precedat cercetarea calitativă și a stabilit cadrul conceptual. După întrebările referitoare la variabilele soci-demografice, prima întrebare s-a referit la evoluția carierei respondentei. Prin urmare, întrebarea a fost formulată după cum urmează: "Ați putea, vă rog, să descrieți procesul de evoluție al carierei dvs. profesionale?" Persoanele intervievate și-au împărtășit poveștile, subliniind ceea ce a fost important pentru ele și minimalizând ceea ce a fost mai puțin semnificativ. De exemplu, majoritatea managerilor nu au menționat faptul că sunt mame sau modul în care acest lucru le-a afectat evoluția în carieră. Un singur manager a declarat că era însărcinată și că nu avea nicio intenție de a-și schimba locul de muncă. Ghidul de interviu s-a axat pe valoarea percepută a diversilor factori care facilitează sau limitează dezvoltarea carierei managerilor de resurse umane. Acestea s-au axat pe competențele de management dobândite și pe trăsăturile personale înnăscute care le-au permis să progreseze, precum și pe competențele și factorii motivaționali care le motivează misiunea de a insufla valori morale în organizație. Întrebările le-au permis, de asemenea, să descrie acțiunile pe care le-au întreprins și care le-au propulsat în carieră.

CAPITOLUL III: REZULTATELE CERCETĂRII

3.1. Rezultatele cercetării derivate din întrebarea de cercetare nr. 1:

Întrebarea nr. 1: "Ce factori externi și interni facilitează sau limitează evoluția profesională a femeilor cu funcții de conducere din domeniul resurselor umane din organizațiile de afaceri din Israel?"

Această întrebare a fost analizată folosind o abordare calitativă ca pas preliminar pentru a identifica și clasifica diferiții factori.

Tabelul de mai jos prezintă defalcarea categoriilor și a componentelor acestora referitoare la promovarea femeilor cu funcții de conducere din domeniul resurselor umane către poziții executive.

Tabelul nr. 2: Categoriile de factori care facilitează sau limitează promovarea în carieră a femeilor cu funcții de conducere din domeniul resurselor umane

Competența în management		Cultura organizațională	Date generale		Trăsături personale
Proactivitate		Mentorat	Experiență în management		Stima de sine și determinare în ocuparea unui post de conducere
Curiozitate și profesionalism		Mediu pozitiv	Motivație pentru studiu și dezvoltare		Reprezentare și marketing
Relații personale și rețele interne		O companie care sprijină mediul social	Educație academică		Abilitatea de a inițiaschimbări
Inovație		Încredere și respect între co-manageri	Curs de management		Consecvență și determinare
Leadership	Curaj	Salariu compensat în funcție de funcție	Maternitate	Echilibrul între viața profesională și cea privată	Forța mentală
	Gestionarea riscurilor			Gestionarea îngrijirii copiilor	

Competența în management		Cultura organizațională	Date generale	Trăsături personale
	Vedere de ansamblu			Abilități de leadership
	Autoritate			
	Carismă			
	Creativitate și flexibilitate			Determinarea de a promova pe o poziție superioară

Tabelul de mai jos reprezintă un eșantion dintr-un tabel mai cuprinzător care include factorii facilitează sau limitează dezvoltarea profesională, repartizați pe teme, împreună cu citate din interviuri. (Tabelul complet cu toate temele discutate în cadrul întrebării de cercetare nr. 1 se află în teză).

Tabelul nr. 3: Factorii care facilitează sau limitează dezvoltarea profesională ca factori care influențează motivația pentru promovare

Temă	Factori care influențează motivația pentru promovarea într-o poziție executivă	
	Factori care favorizează	Factori care limitează
1. Mediul din cadrul ședințelor de management influențează motivația managerilor de resurse umane de gen feminin pentru promovarea în funcții de conducere	"Atunci când atmosfera din cadrul ședințelor de management este respectuoasă și relaxată, pot aduce un aport semnificativ în cadrul ședințelor".	"Atunci când atmosfera din cadrul ședințelor de management este competitivă și caracterizată de lupte pentru putere, nu pot face față consecințelor negative care rezultă din aceasta".
2. Nivelul de satisfacție față de poziția actuală influențează motivația managerilor de resurse umane de gen feminin pentru promovarea în funcții de conducere	"Mi-am dorit întotdeauna să avansez, știind că pot, iar profesorul meu m-a încurajat constant să învăț și să mă dezvolt".	"Nu caut să fiu promovată; am o mare satisfacție în munca pe care o pretez la momentul actual. Pot menține o relație de egalitate cu angajații". ("podea lipicioasă")

3.1.1. Competențele dobândite ca factori ce facilitează evoluția profesională

Tabelul de mai jos reprezintă un eșantion dintr-un tabel mai cuprinzător, care ilustrează competențele dobândite ca factori ce facilitează promovarea pe o poziție executivă în domeniul resurselor umane. (Tabelul complet, inclusiv toate temele discutate cu privire la întrebarea de cercetare nr. 1, este prezentat în teză).

Tabelul nr. 4: Competențele dobândite ca factori ce facilitează promovarea pe o poziție executivă în domeniul resurse umane (tabel parțial)

Temă	Competențe dobândite ca factori ce favorizează promovare pe o poziție superioară în resurse umane
1. Profesionalism și cunoștințe în domeniul resurselor umane	"Un manager trebuie să fie o autoritate în domeniul său profesional și să demonstreze cunoștințe actualizate și inovatoare, astfel încât opinia sa să fie luată în considerare în cadrul ședințelor de conducere".
2. Integrarea valorilor morale în organizație	"Dacă poziția de conducere îmi permite să insuflu valorile morale care, în opinia mea, ar trebui să fie prezente în fiecare organizație, acesta ar fi principalul motiv pentru care aș fi dispus să depun toate eforturile pentru a ajunge la un nivel superior, chiar la rangul de CEO".

3.1.2. Maternitatea ca factor care limitează sau nu limitează evoluția profesională

Tabelul nr. 5 prezintă un eșantion de teme și categorii, împreună cu exemple de citate din interviurile cu întrebări deschise. (Tabelul complet, inclusiv toate temele discutate cu privire la întrebarea de cercetare nr. 1, este prezentat în teză).

Tabelul nr. 5: Date socio-demografice – Factori care limitează și factori care facilitează promovarea (tabel parțial)

Profil sociodemografic	Ponderea relativă a populației	Factori care limitează	Factori care favorizează
Maternitate	100% dintre persoanele	"Plănuiesc o sarcină și nu vreau să îmi schimb locul	"Îi las pe copiii mei să vadă că sunt împlinită în calitate

	intervievate sunt mame	de muncă, unde va trebui să demonstrez din nou că am potențial."	de mamă și, în același timp, sunt mulțumită de munca pe care o prestez."
Educație	50% dintre persoanele intervievate au o diplomă de master	"Am început ca analist de sisteme, dar înclinația mea naturală este să lucrez cu oamenii și am aptitudini în acest sens. Cu toate acestea, nu dețin o diplomă de master".	"Am început să învăț pentru masterat în timp ce lucram și îmi creșteam copiii. Specializarea mea ține de domeniile sociologiei și psihologiei".

În interviurile noastre, femeile cu funcții de conducere în domeniul resurselor umane au descris maternitatea ca fiind un factor care poate facilita evoluția profesională. O dovadă în acest sens se poate extrage din cuvintele unei femei cu funcție de conducere: "Când copiii sunt mai mari, este mai important ca ei să vadă exemplul unei mame cu o carieră, al cărei salariu justifică menținerea unui nivel de trai ridicat, justificând astfel implicarea ei în carieră". Ea își recunoaște potențialul și, ca urmare, copiii învață să se comporte la fel, să exceleze la școală și, în cele din urmă, să reușească mai târziu în viață, avansând în carieră. Copiii învață observând o mamă care muncește din greu, care investește, este consecventă și este hotărâtă să își dezvolte cariera. În cadrul cercetării cantitative, 100% dintre persoanele intervievate erau mame. 83% dintre acestea au afirmat că faptul de a fi mamă nu le împiedică să avanseze în carieră. Doar 13% și-au văzut maternitatea ca pe o barieră internă.

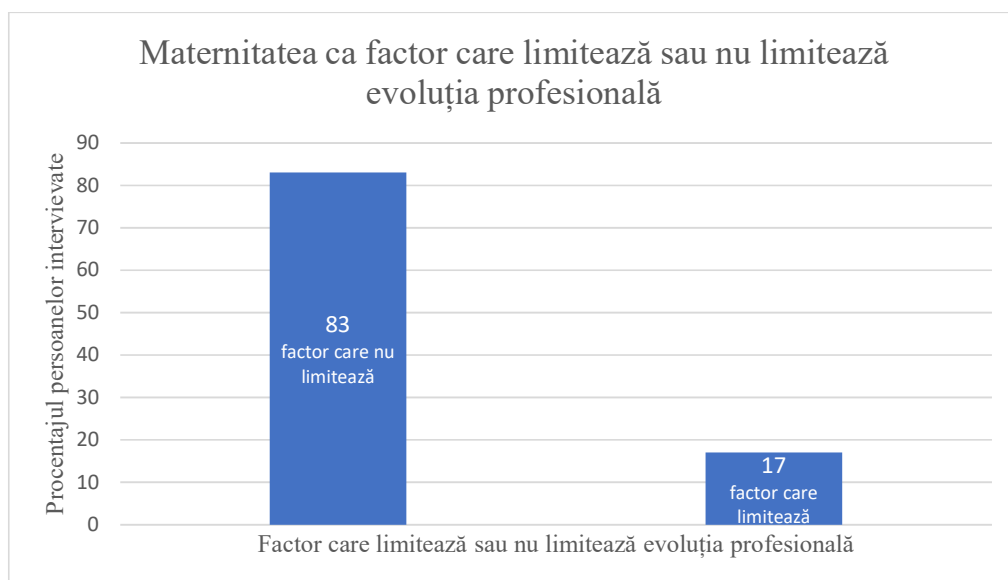


Figura nr. 1. Maternitatea ca factor care limitează sau nu avansarea în carieră în funcție de persoanele intervievate

3.2. Rezultatele derivate din întrebarea de cercetare nr. 2.a:

Întrebarea nr. 2.a: "Care este legătura dintre factorii (interni și externi) care facilitează sau limitează evoluția profesională asupra promovării sau motivației pentru promovare a femeilor în funcții de conducere din domeniul resurselor umane, în organizațiile de afaceri din Israel?"

3.2.1 Corelația dintre factorii externi și interni și aspirațiile pentru carieră

Există câteva rezultate principale privind corelația dintre factorii externi și interni și aspirațiile pentru carieră:

1. Factorii interni sunt mai semnificativi decât factorii externi și au o influență mai mare asupra avansării în carieră a femeilor cu funcții de conducere din domeniul resurselor umane.
2. Factorii care facilitează evoluția profesională sunt mai semnificativi decât factorii care o limitează și au o influență mai mare asupra avansării în carieră a femeilor cu funcții de conducere din domeniul resurselor umane.
3. Factorii cei mai semnificativi care influențează aspirațiile profesionale sunt factorii interni care facilitează evoluția profesională .

3.2.2 Relația dintre factorii predictivi ai motivației pentru carieră

Înțelegerea afirmațiilor principale contribuie la stabilirea motivației pentru evoluția profesională. Afirmațiile care contribuie în mod semnificativ la stabilirea aspirațiilor profesionale sunt enumerate mai jos, în ordinea impactului de la cel mai mare la cel mai mic. Cei mai importanți factori de predicție a aspirațiilor de carieră ale femeilor în funcții de conducere din domeniul resurselor umane sunt:

1. Promovarea valorilor profesionale proprii
2. Asumarea unui grad mai mare de responsabilitate în desfășurarea activității lor
3. Lipsa de motivație pentru promovare poate fi prezisă de dorința managerului de a evita pe cât posibil conflictele.

3.3. Rezultate derivate din întrebarea de cercetare nr. 2b

Întrebarea nr. 2.b: "Care sunt cei mai dominanți factori (interni și externi) care facilitează sau limitează evoluția profesională care influențează promovarea sau motivația pentru promovare a femeilor în funcții de conducere din domeniul resurselor umane, în organizațiile de afaceri din Israel?"

Tabelul de mai jos reprezintă cei mai importanți cinci factori interni care influențează evoluția profesională a femeilor în funcții de conducere din domeniul resurselor umane. Cel mai semnificativ factor facilitator este capacitatea de a-și integra propriile valori (atât profesionale cât și personale) în organizație. Dobândirea unor calități și talente esențiale, precum și o inteligență emoțională (IE) ridicată asigură gestionarea eficientă a relațiilor. Al șaselea cel mai important factor este promovarea propriilor realizări.

Pe scurt, principalele rezultate obținute prin analiza statistică a datelor indică, în primul rând, faptul că factorii interni care facilitează dezvoltarea profesională sunt un predictor semnificativ de promovare într-o poziție executivă. O comparație între factorii de natură internă și factorii care limitează dezvoltarea profesională a arătat că efectul factorilor care facilitează dezvoltarea profesională este mai semnificativ decât efectul combinat al tuturor factorilor interni și externi care limitează dezvoltarea profesională. Cel mai semnificativ factor identificat este inteligența emoțională, ca trăsătură-cheie pe care ar trebui să o posede un manager care dorește să promoveze într-o poziție executivă. În plus, dorința de a asimila valorile personale și profesionale în cadrul organizației este un factor motivațional cheie care poate fi utilizat pentru a prezice promovarea într-o poziție executivă.

CAPITOLUL IV: CONCLUZII DE NATURĂ FACTUALĂ ȘI RECOMANDĂRI

4.1. Concluzii de natură conceptuală derivate din întrebarea de cercetare nr. 1

Întrebarea nr. 1: "Care sunt factorii externi și interni care limitează sau facilitează evoluția profesională a femeilor în funcții de conducere din domeniul resurselor umane în cadrul organizațiilor de afaceri din Israel?"

Cei mai dominanți factori care facilitează dezvoltarea în carieră și care cresc motivația pentru evoluția profesională sunt următorii:

1. Stima de sine și recunoașterea competențelor și abilităților necesare dobândite
2. Reziliența mentală și mai ales inteligența emoțională sunt esențiale pentru procesul de promovare
3. Dorința de asimilare a valorilor morale personale și profesionale în beneficiul mediului organizațional
4. Existența motivației de a influența luarea deciziilor de ordin strategic
5. Determinare și perseverență, reziliență în fața provocărilor
6. Abilități de comunicare interpersonală
7. Proactivitate în inițierea de proiecte
8. Reprezentarea și auto-promovarea în fața echipei manageriale
9. Autoritatea și asertivitatea, asociate cu calitățile manageriale reprezentative ale femeilor precum ascultarea și sensibilitatea față de problemele celorlalți.
10. Faptul că sunt mame nu le scade motivația lor pentru obținerea unei promovări, ci dimpotrivă

4.2. Concluzii de natură conceptuală derivate din întrebarea de cercetare nr. 2.a

Întrebarea nr. 2.a: "Care sunt relațiile dintre factorii (interni și externi) care facilitează și care limitează evoluția profesională care influențează promovarea sau motivația pentru promovare a femeilor în funcții de conducere din domeniul resurselor umane în organizațiile de afaceri din Israel?"

Relațiile dintre factorii (interni și externi) care facilitează și care limitează evoluția profesională care influențează promovarea sau motivația pentru promovare a femeilor în funcții de conducere din domeniul resurselor umane în organizațiile de afaceri sunt:

1. Cea mai semnificativă relație este între factorii interni care facilitează evoluția profesională și motivația pentru evoluția profesională către poziții executive.
2. Factorii externi care facilitează evoluția profesională sunt semnificativ mai puțin importanți din punct de vedere statistic decât factorii interni care facilitează evoluția profesională.
3. Suma factorilor interni și externi care limitează evoluția profesională nu atinge nivelul de influență al factorilor interni sau externi care facilitează evoluția profesională.

4.3. Concluzii de natură conceptuală derivate din întrebarea de cercetare nr. 2.b

Întrebarea nr. 2.b: "Care sunt cei mai dominanți factori (interni și externi) care facilitează și care limitează evoluția profesională și care influențează promovarea sau motivația pentru promovare a femeilor în funcții de conducere din domeniul resurselor umane în organizațiile de afaceri din Israel?"

Cei mai dominanți factori interni care facilitează evoluția profesională și care influențează promovarea sau motivația pentru promovare a femeilor în funcții de conducere din domeniul resurselor umane în organizațiile de afaceri din Israel sunt următorii:

1. Dorința de asimilare a valorilor profesionale (cum ar fi excelența, creativitatea și inovarea) este cel mai semnificativ factor motivator pentru evoluția profesională.
2. Calitățile și abilitățile dobândite creează încredere pentru succesul în poziții executive.
3. Dorința de a asimila valorile personale (cum ar fi integritatea, respectul, justiția socială și egalitatea) este un factor motivator semnificativ pentru evoluția profesională.
4. Inteligența emoțională și reziliența mentală au un impact semnificativ asupra evoluției și succesului profesional
5. Capacitatea de a se autopromova în fața echipei manageriale, ca parte a unui plan proactiv, are un impact pozitiv asupra perspectivelor lor de evoluție profesională

4.4. Ipotezele cercetării cantitative

- I1: Există o relație semnificativă din punct de vedere statistic între atitudinea respondenților față de factorii care facilitează versus factorii care limitează evoluția profesională. Această ipoteză este parțial confirmată.
- I2: Există o relație pozitivă semnificativă din punct de vedere statistic între atitudinile respondenților față de factorii care le facilitează evoluția profesională și motivațiile lor pentru evoluția profesională. Această ipoteză este confirmată.

- I3: Există o relație negativă semnificativă din punct de vedere statistic între atitudinile respondenților față de factorii care le limitează evoluția profesională și aspirațiile lor cu privire la evoluția profesională. Această ipoteză este confirmată.
- I4: Există o relație semnificativă din punct de vedere statistic între datele privind experiența profesională și atitudinea respondenților față de factorii care facilitează sau limitează evoluția profesională. Această ipoteză este parțial confirmată.

4.5. Modelul conceptual

Concluziile de natură factuală derivate din analiza rezultatelor studiului permit elaborarea unui model multidisciplinar, bazat pe date, care descrie evoluția personală a femeilor în funcții de conducere care doresc să avanseze în funcții executive.

Modelul prezentat în figura nr. 1 este un model de natură conceptuală care prezintă promovarea femeilor aflate în funcții de conducere către poziții executive, concentrându-se în principal pe competențele și abilitățile femeilor în funcții de conducere și pe nevoile acestora în cadrul și în afara organizației, care le vor permite să ocupe cu succes pozițiile executive.



Figura nr. 2: Modelul conceptual

Modelul sugerează că, pentru a avansa în funcții executive, femeile care ocupă funcții de conducere din domeniul resurselor umane trebuie să posede abilități practice de management.

Aceste abilități includ proactivitatea, în detrimentul reactivității, abordarea unei probleme care poate fi prevăzută și asumarea în avans a responsabilității. Unele dintre aceste abilități sunt legate de înțelegerea dinamicii dintre oameni, gestionarea comunicării eficiente și crearea relațiilor potrivite cu colegii prin consolidarea relațiilor interpersonale și asigurarea unui management eficient. La nivel profesional, unele competențe de management implică curiozitatea în domeniul resurselor umane, identificarea de surse suplimentare de învățare și introducerea inovației în organizație. Leadership-ul este o parte integrantă a competențelor de management. Acesta include calități precum carisma, care este o trăsătură importantă atunci când se dorește recrutarea de oameni care să contribuie la atingerea obiectivelor organizaționale. De asemenea, un lider trebuie să acționeze hotărât și să își depășească propriile limite pentru a descoperi noi domenii și orizonturi care pot face societatea să progreseze. În același timp, este necesar să existe un echilibru între deciziile îndrăznețe și managementul riscului și o viziune de ansamblu asupra organizației, astfel încât deciziile, oricât de curajoase ar fi, să nu dăuneze organizației provocând astfel pierderi. Un lider trebuie să identifice tendințele pe termen lung care vor ghida organizația în direcția corectă. Un manager care este lider trebuie, de asemenea, să combine autoritatea specifică rangului său cu un înalt profesionalism, flexibilitate și creativitate.

O altă componentă a modelului este reprezentată de trăsăturile de personalitate care reflectă calitățile esențiale pe care un manager trebuie să le posede pentru a avansa către o poziție executivă. În primul rând, o femeie cu o funcție de conducere în domeniul resurselor umane trebuie să conștientizeze faptul că are capacitatea de a ocupa o funcție de execuție și să aspire la ocuparea unei astfel de funcții. Ea trebuie să aibă inteligență emoțională, să fie conștientă de sentimentele celorlalți și să fie atentă la nevoile lor, favorizând astfel comunicarea și relațiile eficiente. Un manager de resurse umane trebuie să aibă puterea mentală de a-și gestiona eficient emoțiile și de a crea un impact pozitiv asupra mediului organizațional. Să coordoneze procesele de schimbare și să prezinte în final rezultatele și acțiunile întreprinse într-un mod reprezentativ și impresionant, poziționându-se astfel în fruntea organizației. La toate acestea se adaugă perseverența și diligența: capacitatea de a persevera chiar și atunci când condițiile sunt complexe ajută managerii de resurse umane să depășească perioadele de incertitudine.

4.6. Valoarea semnificativă a evoluției profesionale pentru avansarea către o poziție executivă

Dezvoltarea profesională se referă la dobândirea de cunoștințe și competențe prin experiență, precum și la posibilitatea de a aprofunda expertiza profesională prin urmarea unor cursuri de

management. Motivația pentru învățare și dezvoltare îmbunătățește capacitatea de a face față unui mediu dinamic și în schimbare. Educația academică este una dintre condițiile prealabile esențiale pentru femeile în funcții de conducere care doresc să avanseze, deoarece oferă cunoștințele, încrederea profesională și autoritatea care derivă din studierea aprofundată a domeniului.

Concluziile studiului sugerează că rolul de părinte și maternitatea nu se conturează nici ca factor care limitează evoluția profesională nici ca factor care facilitează evoluția profesională, ci mai degrabă un factor care funcționează în fundal, care poate fi gestionat și influențează procesul de prioritizare a sarcinilor, ca parte a unei tendințe generale de a crea un echilibru între viața profesională și cea privată.

O altă componentă a modelului de promovare a femeilor în funcții executive implică o cultură organizațională care să reflecte o întreprindere care sprijină valorile sociale și de mediu și promovează un mediu de lucru pozitiv. Managerii ar trebui să simtă că organizația lor promovează o atmosferă pozitivă caracterizată prin încredere, comunicare deschisă și respect reciproc între membrii echipei. În toate etapele de dezvoltare a carierei, managerii au nevoie de un mentor care să îi ghideze și să îi îndrume în acest proces al evoluției profesionale. În plus, într-un mediu organizațional caracterizat prin echitate și justiție, salariile ar fi, de asemenea, proporționale cu funcția ocupată.

Concluziile ne natură conceptuală sugerează faptul că combinația diferitelor categorii, inclusiv abilitățile de management și de leadership, trăsăturile personale, caracteristicile socio-demografice ale managerului, cultura organizațională și echilibrul dintre casă și serviciu, prezintă un model de conducere echilibrată și influentă. Combinarea abilităților intelectuale, a curajului moral, a angajamentului față de valori, a legăturilor umane puternice, a judecății echilibrate și a umanității incluzive, alături de leadership, creează o sinergie care permite creșterea personală și dezvoltarea întregii organizații. Acest cadru oferă o înțelegere cuprinzătoare a factorilor care contribuie la evoluția profesională a femeilor în funcții de conducere din domeniul resurselor umane către poziții executive, punând bazele unor procese sistematice de dezvoltare a leadershipului. În cele din urmă, acest model este multidisciplinar, deoarece combină cunoștințe din domeniul culturii organizaționale, al trăsăturilor personale, al relațiilor interpersonale și al managementului pentru a crea o strategie care promovează femeile în funcții executive în organizațiile de afaceri.

4.7. Modelul de recrutare pentru ocuparea pozițiilor executive în domeniul resurselor umane - Recomandări pentru recrutori.

Modelul propus îi poate ajuta pe recrutori să identifice care candidați sunt mai potriviți pentru ocuparea unei poziții executive în domeniul resurselor umane și să ia decizii de angajare în cunoștință de cauză. Este bine cunoscut faptul că angajarea candidatului potrivit poate economisi organizației o sumă semnificativă de bani.

Acest model are trei parametri de luat în considerare în timpul procesului de recrutare:

1. Factorii interni care facilitează evoluția profesională care implică trăsăturile personale ale candidatului.
2. Factorii interni care facilitează evoluția profesională care se referă la competențele dobândite de candidat.
3. Factorii externi care facilitează evoluția profesională atât pentru candidat, cât și pentru organizație.

Modelul prezintă fiecare trăsătură și abilitate, împreună cu nivelul său de importanță, unde un scor de 5 indică cel mai important nivel și un scor de 1 indică cel mai puțin important nivel.

Modelul sugerează evaluarea fiecărui candidat pentru a determina dacă poate fi recomandat pentru promovare în funcție de criteriile modelului.

Tabelul nr. 6: Model de recrutare pentru pozițiile executive din domeniul resurselor umane

Criteriul	Nivelul de importanță al criteriului pentru poziția vizată	Criteriul	Nivelul de importanță al criteriului pentru poziția vizată
Factori interni care facilitează evoluția profesională – trăsături de personalitate		Asertivitate	3-4
Cunoștințe profesionale și experiență relevantă pentru poziția vizată	5	Încredere	3-4
Motivația pentru auto-realizare într-o poziție executivă	5	Responsabilitate	3-4
Dorința de asimilare a valorilor	5	Curiozitate	3-4
Consecvență și determinare	5	Flexibilitate (adaptabilitate la schimbările mentale)	3-4
Curaj	5	Factori interni care facilitează evoluția profesională – abilitățile dobândite	
Carismă	5	Reprezentativitate	4
O vedere de ansamblu asupra organizației	5	Managementul schimbării	4
Planuri elaborate pentru managementul riscului	5	Intuiție	4
Comunicare interpersonală	5	Disponibilitatea de a deprinde	4
Creativitate	4-5	Abilitatea de a crea un echilibru între viața personală și cea profesională	3-4
Capacitatea de valorificare	4-5	Nivelul de pregătire academică	1-2
Inteligența emoțională	4	Factori interni care limitează evoluția profesională	
Reprezentativitate	4	Variațiile salariale	2-3
Managementul schimbării	4		
Inteligența emoțională	4		

4.8. Un model de evaluare a organizației, de către femeile care ocupă o funcție de conducere în domeniul resurselor umane, înainte de angajare

În conformitate cu rezultatele prezentei cercetări, mai mulți factori facilitează evoluția profesională sau motivează femeile din domeniul resurselor umane. Prin urmare, femeile în funcții de conducere din domeniul resurselor umane ar trebui să fie conștiente de acești factori și să verifice în amănunt organizația înainte de a alege orice poziție executivă.

Acest model evidențiază o listă de criterii pe care femeile candidate pentru o funcție de conducere din domeniul resurselor umane ar trebui să le utilizeze pentru a evalua o organizație, valorile acesteia și mediul organizațional. Fiecare criteriu are nivelul său de importanță pentru femeile în funcții de conducere din domeniul resurselor umane, unde un scor de cinci indică faptul că este esențial pentru ea, iar un scor de unu indică faptul că este mai puțin critic.

Tabelul nr. 7: Evaluarea organizațională - Lista de verificare pentru femeile care candidează pentru funcții de conducere din domeniul resurselor umane

Factori care facilitează evoluția profesională	Nivelul de importanță al criteriului pentru poziția vizată
Cunoștințe și experiență relevante	5
Valori care se pliază pe cele ale organizației	5
Importanța pe care organizația o atribuie poziției executive din departament	5
Deținerea trăsăturilor de caracter și a abilităților necesare poziției vizate	5
Beneficiile sociale	4-5
Pregătirea profesională a angajaților	4-5
Respectul și comunicarea eficientă între membrii echipei de management	4
Promovarea proceselor de adaptare	3-4
Flexibilitatea orelor de lucru	3-4
Cursuri de formare pentru dezvoltarea profesională a angajaților	2-3
Atribuirea unui trainer personal	1-2
Asigurarea unui mentor pentru a facilita integrarea	1-2
Titlatura poziției ocupate	1-2
Nivelul de salarizare	1-2
Actualizarea cunoștințelor și a experienței în management	1-2

CAPITOLUL VI: CONTRIBUȚIA CERCETĂRII LA EVOLUȚIA PROFESIONALĂ A FEMEILOR CARE OCUPĂ FUNCȚII DE CONDUCERE ÎN DOMENIUL RESURSELOR UMANE CĂTRE POZIȚIILE EXECUTIVE DIN CADRUL ORGANIZAȚIILOR DE AFACERI

5.1. Contribuția la cunoștințele de ordin teoretic

1. Acest studiu aduce o contribuție semnificativă la extinderea cunoștințelor privind evoluția profesională a femeilor de la funcții de conducere în domeniul resurselor umane la funcții executive în cadrul organizațiilor de afaceri. Modelul "Promovarea femeilor pe poziții executive" contribuie la reducerea decalajului de gen în ocuparea pozițiilor executive în cadrul organizațiilor de afaceri.
2. Acest model se bazează pe datele colectate pentru realizarea acestei cercetări; prin urmare, acest model este original și inovator:
3. Această cercetare oferă o analiză cuprinzătoare și detaliată a factorilor interni care au cea mai semnificativă influență asupra promovării femeilor în poziții executive.
4. Studiul clasifică factorii în funcție de gradul lor de influență asupra promovării femeilor aflate în funcții de conducere din domeniul resurselor umane.
5. Studiul arată că problema "echilibrului dintre viața profesională și cea privată" nu este un motiv semnificativ pentru lipsa promovării într-o executivă, deoarece nu facilitează și nici nu limitează evoluția profesională.
6. Modelul teoretic inovator care explică procesul complex de promovare a femeilor pe poziții executive, abordând în același timp o varietate de factori personali, organizaționali și sociali.
7. Studiul oferă noi perspective, cum ar fi asimilarea valorilor morale ca factor motivațional principal care facilitează promovarea femeilor pe poziții executive.

5.2. Importanța cercetării

Acest studiu, care se concentrează pe evoluția profesională a femeilor care ocupă funcții de conducere din domeniul resurselor umane către poziții executive în Israel, are o valoare

universală pentru femeile din întreaga lume care aspiră la ocuparea unor poziții executive. Există câteva aspecte care subliniază importanța acestei cercetări, după cum urmează:

1. Cercetarea de față servește ca un pilon crucial în înțelegerea provocărilor și oportunităților cu care se confruntă femeile care doresc să avanseze în funcții executive în organizațiile de afaceri, în special în Israel.
2. O comparație între Israel și țările dezvoltate indică faptul că majoritatea diferențelor culturale nu sunt semnificative; prin urmare, studiul confirmă cunoștințele existente cu privire la factorii care influențează promovarea femeilor în funcții executive și adaugă un element unic din punct de vedere al motivației: valoarea profesională proprie să aducă un plus valoric semnificativ în organizație.
3. Din perspectiva de gen, studiul evidențiază o creștere a numărului de femei promovate în funcții executive în ultimele decenii la nivel mondial. Prin urmare, indicatorii sociali care leagă femeile de rolurile tradiționale, cum ar fi îngrijirea copiilor și munca casnică, nu mai reprezintă un motiv pentru stoparea evoluției profesionale.

5.3. Direcții viitoare de cercetare

Cercetările viitoare pot ridica noi întrebări dincolo de concluziile prezentului studiu.

Cercetările viitoare pot extinde cartografierea factorilor și pot analiza factori suplimentari, cum ar fi:

- Influența unor noi caracteristici de personalitate
- Influența noilor tehnologii și implicarea femeilor în social media
- Influența politicilor organizaționale, a programelor de dezvoltare a leadershipului și a flexibilității programului de lucru.
- Implementarea modelului de recrutare propus în această teză în Israel și monitorizarea succesului candidaților de-a lungul timpului.
- Compararea evoluției profesionale și a factorilor care stau la baza acesteia între sectoare, tipuri de roluri și tipuri de organizații.

BIBLIOGRAFIE

- Bar-Haim, A.** (2007). Human resource management (Vol. 3). The Open University of Israel.
https://www.researchgate.net/publication/359012794_CSR-Related_Employment_Relations_and_HRM_Practices_at_Small_and_Medium-Sized_Enterprises_vs_Multinational_Corporations [Accessed March 2025].
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D.** (2018). Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. Fifth edition
https://spada.uns.ac.id/pluginfile.php/510378/mod_resource/content/1/creswell.pdf [Accessed May 2025].
- De Schacht, N., Pauw, A. D., & Baert, S.** (2017). Do gender differences in career aspirations contribute to sticky floors?. *International Journal of Manpower*, 38(4), 580-593.
<https://doi.org/10.1108/ijm-10-2015-0171> [Accessed May 2025].
- Dezső, C.L., & Ross, D.G.** (2012). Does Female Representation in Top Management Improve Firm Performance? A Panel Data Investigation. *Strategic Management Journal*, 33(9), 1072–1089.
DOI: 10.1002/smj.1955.
<https://sms.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.1955> [Accessed May 2025].
- Greenwood, R. G., Bolton, A. A., & Greenwood, R. A.** (1983). Hawthorne a half century later: relay assembly participants remember. *Journal of Management*, 9(2), 217-231.
<https://doi.org/10.1177/014920638300900213> [Accessed May 2025].
- Grant, L., Yeandle, S., Buckner, L.** (2006). Working below Potential: Women and Part-Time Work. Working Paper Series No. 40. Centre for Social Inclusion, Sheffield Hallam University <https://www.researchgate.net/publication/242449068_Working_below_Potential_Women_and_Part-Time_Work> [Accessed 29 August 2020].
- Hong, L., & Page, G.E.** (2004). Groups of diverse problem solvers can outperform groups of high-ability problem solvers. *PNAS*, 101(46), 16385–16389.
<https://www.pnas.org/doi/10.1073/pnas.0403723101> [Accessed May 2025].
- IFC Corporate Governance Knowledge Publication** (2018) Women in Business Leadership Boost ESG Performance: Existing Body of Evidence Makes Compelling Case.
<https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/mgrt/ps042.pdf> [Accessed May 2025].

Meshulam, I., & Harpaz, I. (2015). Human Resource Management: The Strategic Approach. Tel Aviv: Yedioth Ahronoth and Hemed Books. [Hebrew book].

Ministry of Economy and Industry, Strategy and Policy Planning Division. (2019). Promoting Women in Entrepreneurship, Industry, and Business. Jerusalem. Available at: <<https://bit.ly/33M4m4W>> [Accessed 29 August 2020].

Ron, I. (2022). A qualitative study on the promotion of female human resources managers to senior positions. Journal of Public Administration, Finance and Law, 24, 198-208. <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=1123996> >[Accessed May 2025].

Ron, I. (2022). Factors Promoting Female Managers' Advancement to Senior Positions, STRATEGICA International Conference, <https://strategica-conference.ro/wp-content/uploads/2022/04/12-2.pdf> >[Accessed May 2025].

Ron, I. (2020). Factors Hindering the Promotion of Female Managers to Senior Positions, Review of Economic and Business Studies (REBS), <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=1241078> >[Accessed May 2025].

Sagie, A. and Weisberg, J. (2001). The Transformation in Human Resource Management in Israel. International Journal of Manpower, 22(3), 226-234. <https://doi.org/10.1108/01437720110398275> >[Accessed May 2025].

Wolf, A. (2014). "The end of the female brotherhood." Hacursa Publishing, Hod Hasharon, Israel. [book]

Yom-tov, H. (2020). Equal, but less. Davar. Retrieved from <https://www.davar1.co.il/211994/> >[Accessed May 2025].

Zafir, S. Reshef, A. (2016). Interview with Prof. (Emeritus) Ilan Meshulam in "The Study of Organizations and HR Management" Quarterly 1(1) 2016 (Hebrew) <https://cohrm.haifa.ac.il/wp-content/uploads/2020/08/Meshoulam.pdf> [Accessed May 2025].