



Model 6 Vključi.vse



“

ZAKAJ **so vsi šefi**
moški?

KER SE ŠEFICA
čudno sliši.

”



#vkljucivse



Vkljuci.Vse





Izdajatelj:
Združenje Manager

Urednica:
Mag. Natalie C. Postružnik

Priročnik Vključi.vse je del projekta Vključi.Vse, ki ga iz sredstev programa PROGRESS sofinancira Evropska unija. Evropska komisija ni odgovorna za vsebino in njeno nadaljnjo uporabo, ker predstavlja poglede izvajalca projekta.

Priročnik je brezplačen.

Več o projektu:
http://www.zdruzenje-manager.si/sekcije/sekcija-managerk/vkljucivse_2

Avgust 2015



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA DELO, DRUŽINO,
SOCIALNE ZADEVE IN ENAKE MOŽNOSTI

KAZALO

O PROJEKTU IN MODELU 6	4
1. UKREP - KADROVANJE - OD TREH KANDIDATOV VSAJ ENA ŽENSKA	7
KAJ SE DELA NA RAVNI EU IN KAJ DELAJO POSAMEZNE DRŽAVE?	10
2. UKREP - IZOBRAŽEVALNI PROGRAMI IN KARIERNI NAČRT	12
Uvod	12
2.1 Primer aktivnosti znotraj ukrepa Izobraževalni programi in karierni načrt	13
KJE SO RAZLOGI, DA SO ŽENSKÉ IN MOŠKI NEENAKO ZASTOPANI NA MESTIH GOSPODARSKEGA ODLOČANJA?	14
3. UKREP - KARIERNO MENTORSTVO	15
Uvod	15
3.1 Primer izbrane aktivnosti znotraj ukrepa Karierno mentorstvo	16
»NIHČE NI NEPOMEMBEN«, PRAVI MIK	17
4. UKREP - UPRAVLJANJE DELOVNE USPEŠNOSTI	18
Uvod	18
4.1 Primer aktivnosti znotraj ukrepa Upravljanje delovne uspešnosti	19
KAVELJ 22	20
5. UKREP - KARIERNO SPONZORSTVO	21
5.1 Primer priporočil znotraj ukrepa Karierno sponzorstvo	22
OGNJENI KRST V PETROLU	24
6. UKREP - DOLOČITEV CILJNEGA DELEŽA ŽENSK V VODSTVU PODJETIJ	26
Kako do uravnoveženega vodstva	27

O PROJEKTU IN MODELU 6

Managerji smo v Zavezi za uspešno prihodnost Slovenije 15/2020 zastavili povečanje konkurenčnosti in preboj med 15 najrazvitejših držav EU do leta 2020. Za doseg te ciljev se moramo nasloniti na vse razpoložljive talente. Talenti pa nosijo tako hlače, kot krila.

V Zavezi 15/2020 je zapisan tudi cilj povečati delež managerk v vodstvih podjetij na 40 %. Tega cilja, kot pomembnega elementa demokratičnosti in konkurenčnosti, se je aktivno lotila sekcija managerk. Glede na spolno strukturo prebivalstva, zaposlenih, delež izobraženih (več kot 60 odstotkov diplomantov je ženskega spola) in statistično enakomerno razporeditev talenta in tudi zaradi dejstva, da je podjetje dobro, če so na pravih položajih pravi ljudje, je odgovornost managerjev, da na položaje odločanja privabijo več sposobnih žensk, saj jih sedaj primanjkuje.

Projekt Vključi.vse

Prva konkretizacija te usmeritve je pomenila sprejetje dokumenta Vključi.vse Smernice za spodbujanje enakosti marca 2012.

Ta dokument je bil podlaga za evropski projekt, ki smo ga skupaj pripravili Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve kot nosilec, Združenje Manager in Komisija za preprečevanje korupcije, pomembno pa ga sofinancira Evropska komisija.

Ženske v evropskem gospodarstvu predstavljajo 46 odstotkov vseh zaposlenih in imajo v večini višjo izobrazbo od moških kolegov.

Kaj pa v Sloveniji? V upravah ženske zasedajo 21-odstotni delež, od tega je le 5 odstotkov predsednic uprav, medtem ko na mestu predsednika uprave v državnih podjetjih ni niti ene ženske. (2014)



S podpisa pogodbe pilotnih podjetij Petrola in Mika k projektu Vključi.vse – Franci Pliberšek, Sonja Šmuc, Natalie C. Postružnik in Tomaž Berločnik.

ja, saj prinaša veliko novega: v slovenski prostor vnaša sistematično ukvarjanje z upravljanjem talentov, tokrat tudi skozi prizmo spola.

Projekt se je v Sloveniji odvijal od novembra 2013 do avgusta 2015. Glavne aktivnosti Združenja Manager v okviru projekta zajemajo predvsem:

- pripravo in oblikovanje ukrepov, ki pripomorejo k uravnoteženosti spolov na mestih odločanja v gospodarstvu, skozi delavnice v pilotnih podjetjih,
- osveščanje o tematiki enakosti in vključenosti tako skozi e-revijo Vključi.vse, ki je v času projekta izhajala mesečno, kot z Zbornikom Vključi.vse in drugimi kanali ter orodji,
- prenos znanja in najboljših praks s področja enakosti spolov in vključenosti iz tujine v Slovenijo z delovnimi študijskimi obiski in z organizacijo mednarodne konference v Sloveniji,
- izobraževanje in osveščanje študentk na fakultetah v Sloveniji o pomenu uravnoteženega managementa,



- oblikovanjem seznama žensk, pripravljenih prevzeti vodilne in vodstvene položaje v gospodarstvu, ter njegovo promocijo ter komunikacijsko podporo in
- vzpostavijo vsem dostopnih vsebin o pomenu kariernih sponzorstev ter hkratnim dostopom do mednarodnih mrež.

Model 6 Vključi.vse

Verjamemo v koristnost, ki jo prinaša uravnoteženost spolov v procesu ekonomskega odločanja, zato smo v projektu skozi vrsto aktivnosti razvili model šestih ukrepov, ki bo podjetjem pomagal poiskati in razviti talente z največ potenciala za vodilna in vodstvena mesta.

Ukrepi Model 6 Vključi.vse

- 1. Kadrovanje – od treh kandidatov vsaj ena ženska**
- 2. Izobraževalni programi in karierni načrt**
- 3. Karierno mentorstvo**
- 4. Upravljanje delovne uspešnosti**
- 5. Karierno sponzorstvo**
- 6. Določitev ciljnega deleža žensk v vodstvu podjetij**

Posebna skrb je namenjena uravnoveženosti ženskega in moškega voditeljstva, saj so pri takšnem vodenju podjetij mednarodne raziskave pokazale bistveno večje prihodke, donosnost kapitala in dobiček teh podjetij.

Nekatere raziskave tudi kažejo, da bo manjšanje razlik med moškimi in ženskami na vodilnih položajih pozitivno vplivalo na dodaten razvoj gospodarstva, saj bo reševalo težave, ki jih povzroča staranje prebivalstva in s tem povezano praznjenje državnih blagajn zaradi bremenapokojnin; pri uravnoveženosti obeh spolov na vodilnih položajih tako World Economic Forum napoveduje povečanje evropskega BDP za 13 odstotkov. Da ženske na vodilnih položajih pozitivno vplivajo na okolje v podjetju, njihova prisotnost pa vpliva na boljše delovanje finančnega sektorja, notranjo dinamiko ter

Kot meni Sheryl Sandberg v svoji knjigi Lean In, je prihodnost v skupnem sodelovanju in enakopravnosti med spoloma na mestih odločanja v gospodarstvu. Verjeti je potrebno v sodelovanje, spodbujanje in učenje. Namesto izpostavljanja razlik jih sprejmemo in izkoristimo v prid organizacije.

boljšo komunikacijo znotraj podjetja, je ugotovil tudi prof. Sami Vähämaa z Univerze Vaasa v Helsinkih, medtem ko je raziskava Equal Employment Opportunity Commission (2014) pokazala, da prisotnost ženskega managementa pozitivno vpliva na vse zaposlene ženske v organizaciji.

Argumenti za uravnoveženost

Dodatnih razlogov je še veliko. Podjetja pridobijo na inovaciji in kreativnosti med zaposlenimi, saj so ženske vodje nagnjene k spodbujanju in negovanju talentov, povečanju znanja in pridobivanju izkušenj. Mladi, ambiciozni, talentirani in sposobni kadri želijo ustvarjati in delati v podjetjih, ki jim omogočajo uravnoveženo življenje in razvoj talentov, take pogoje pa lažje zagotovijo podjetja z uravnoveženim vodstvom. Podjetja, ki bodo prepoznala prednost v uravnoveženosti vodilnih ekip, bodo pridobila spoštovanje in pozitiven odziv javnosti in potrošnikov. Ženske predstavljajo vse večji delež na potrošniškem trgu in vodstva, ki bodo vključevala ženske, bodo lažje razumela žensko potrošništvo (Fröse in Szebel-Habig, 2009).

Vprašanje uravnoveženja vodstvenega kadra po spolu se zelo konkretno dotakne kadrovskih praks v podjetju. Slednje so odvisne od strategije podjetja, ki narekuje podjetju, kakšen nabor zaposlenih želi pritegniti v podjetje: s kakšnim znanjem, z lastnostmi, s spretnostmi ... (skratka, kompetencami) in s kakšnim vrednostnim sistemom.

Ko pogledamo na kadre s tega vidika, ugotovimo, da uravnoteženje po spolu ni le vprašanje ženska ali moški, ampak vprašanje najboljših in najbolj perspektivnih talentov. Model 6 Vključi.vse, ki smo ga skozi projekt Vključi.vse prvenstveno razvili za opolnomočenje žensk za vodstvena delovna mesta, se je pokazal kot izjemno uporabno in učinkovito orodje za iskanje, upravljanje in privabljanje najboljših talentov v podjetje; pa ne le to: tudi njihovo ohranjanje in nadaljnji razvoj znotraj organizacije. V obeh pilotnih podjetjih, kjer smo izvedli delavnice, so te vplivale na njihovo kadrovske strategijo.

Uvajanje Modela 6 Vključi.vse v podjetja

Vsi rezultati, tako finančni kot sociološki, kažejo na smiselnost uravnoteženja vodstva. Brez resnične zavzetosti vodstva in njihove zaveze k uvajanju Modela 6 Vključi.vse slednji ne more uspeti; zato se v vsakem podjetju najprej sestanemo z njegovim vodstvom, ki svojo pripravljenost do iskanja talentov z največjim potencialom tudi formalno potr-

di s sklepom vodstva, imenovanjem ambasadorja/ambasadorke projekta in izvedbo delavnic,

V organizacijah v obdobju treh do štirih mesecev sledijo tri delavnice. Struktura udeležencev naj bi ostala skozi vse tri delavnice nespremenjena, to pomeni, da je sestavljena iz zunanjih strokovnjakov (strokovni tim) in zaposlenih v organizaciji (strokovnjaki, različni hierarhični nivoji, mladi potencialni kadri, vodstvo, ambasador/ka projekta ...). Pri delavnicah uporabimo facilitatorji in moderatorji različne metode, od metode namiznih analiz, viharjenja možganov, ovrednotenja potencialnih predlogov in določanja KPI (ključnih indikatorjev uspešnosti) za podane predloge ter evaluacije.

Na prvi delavnici udeleženci in udeleženke pregledajo vse za podjetje potencialno primerne ukrepe in aktivnosti. Te pripravi zunanji strokovni tim na osnovi gradiva podjetja in predhodnih pogovorov s predstavniki podjetja. Obsegajo vsebine vseh šestih ukrepov Modela 6 Vključi.vse: od kadrovske, kot npr. določanje kariernih načrtov zaposlenih; sistemskih, kot npr. prenova procesov ocenjevanja učinkovitosti zaposlenih, kot drugih, npr. poenostavitve procesov potrjevanja, medsektorskega sodelovanja, ...

Na drugi delavnici udeleženke in udeleženci pripravijo analizo posameznih izbranih aktivnosti znotraj ukrepov Modela 6 Vključi.vse, ki so jih identificirali na prvi delavnici. V analizi udeleženci ocenijo smiselnost, smotrnost in izvedljivost posameznih aktivnosti ter sprejmejo odločitev o nadaljnji implementaciji.

Na zadnji delavnici udeleženci pripravijo seznam aktivnosti, ki so za organizacijo izvedljive, nabor konkretnih prednosti ob uvedbi teh aktivnosti za organizacijo in za posameznega zaposlenega, kot tudi določijo vodjo projekta in okvirno časovnico za implementacijo izbranih ukrepov in znotraj njih posameznih aktivnosti.

Delovna skupina predvidene aktivnosti znotraj posameznih ukrepov predstavi vodstvu, ki slednje potrdi (oz. izbere primerne), določi časovnico in nosilce izvedbe.

Posamezne ukrepe podrobneje predstavljamo na naslednjih straneh.

”

**Ženske moramo narediti
naše karijerne želje bolj
vidne ali, kot je zapisal
Woody Allen,
»80 ODSOTKOV
USPEHA JE ŽE V
TEM, DA SI UPAŠ
POKAZATI.«**

”

ConferenceIncludeAll.wordpress.com





VKLJUČI.VSE

International conference on Gender Equality
Slovenia, Ljubljana - GH Union, February 5th and 6th 2015






MODEL 6 VKLJUČI.VSE

Vsebina ukrepov projekta Vključi.vse

Kadrovanje - od treh kandidatov vsaj ena ženska

Kazalnik uspešnosti:

- ena od treh kandidatov za vodstvena in vodilna mesta je ženska

Karierno sponzorstvo

Kazalnik uspešnosti:

- število sponzorirank
- število sponzorjev v podjetju in njihova spolna sestava
- število sponzorjev izven podjetja in njihova spolna sestava

Upravljanje delovne uspešnosti

Kazalnik uspešnosti:

- enakovredno in enakopravno spremljanje učinkovitosti opravljanja delovnih nalog in obveznosti ne glede na spol ter omogočanje uravnoveženosti poslovnega in zasebnega življenja

Izobraževalni programi in karierni načrt

Kazalnik uspešnosti:

- število in vrsta aktivnih programov raznolikosti in vključenosti v organizaciji s poudarkom na uravnoveženosti spolne strukture
- vpetost vseh programov raznolikosti in vpetosti v strategijo podjetja

Karierno mentorstvo

Kazalnik uspešnosti:

- število mentorjev iz vseh treh vrst kariernega mentorstva
- prisotnost in ustreznost vsebine načrtov kariernega mentorstva

Določitev ciljnega deleža žensk v vodstvu podjetij

Kazalnik uspešnosti:

- število žensk in moških v vodstveni strukturi

1. KADROVANJE - OD TREH KANDIDATOV VSAJ ENA ŽENSKA

Opis ukrepa

Pri tem ukrepu je zavezanost k spodbujanju enakosti konkretno vpeta v potek kadrovanja, in sicer tako, da je v ožji izbor zaposlitvenih intervjujev vselej, ko je to le mogoče, vključena vsaj ena ženska. Pri tem je včasih potreben večji angažma pri selekciji primernih kandidatov, saj je za določena delovna mesta včasih težje najti potencialne kandidate obeh spolov, ki ustrezajo vsem zahtevam.

Izbira pravega kadra za ključna, a tudi za izvedbena delovna mesta, je nedvomno ena od najtežjih odločitev, ki pade na ramena vodij. Izsledki stroke podajajo dokaze, da je poleg tehničnih kompetenc in osebnostnih lastnosti za uspeh tima, oddelka, podjetja ali inštitucije zelo pomembna tudi raznolikost, tako med spoloma kot tudi med starostjo članov timov ali vodstva. Kako pa zagotovimo raznolikost in pri tem ne zaidemo v skrajnost diskriminiranja? Prednost imajo nedvomno kompetence in šele, če imata dva med seboj po spolu ali starosti različna kandidata primerljive kompetence in osebnostne lastnosti, ki so potrebne za uspešno delo na



»Težave, na katere naletijo ženske pri vzpenjanju po karierni lestvici, so podobne lupljenju čebule: ko odstraniš eno plast, se pojavi druga,« je na konferenci Lepotica in zver februarja 2015 s pravo čebulo plastično demonstrirala Sonja Šmuc, izvršna direktorica Združenja.Manager

Zadnje raziskave kažejo, da ženske kar v 61 % menijo, da se na svoji karierni poti srečujejo s strožjimi kriteriji kot moški (ki so skoraj 100-odstotno prepričani, da strožjih kriterijev v primerjavi z ženskami na poti napredovanja v podjetjih zanje ni), in da bi aktivna politika, ki ni prepuščena naključju, ampak sistematičnemu ukvarjanju z razvojem kadrov, zelo pripomogla k napredovanju žensk.

določenem delovnem mestu, ima selektor pravico izbrati kandidata, ki je bližje preferencam glede raznolikosti.

Koristi ukrepa:

- nabor potencialnih kandidatov za določeno delovno mesto je bolj celovit.

Kritične točke:

- potrebna je posebna pozornost pri kadrovanju, saj ni nujno, da za vsako delovno mesto obstajajo kandidati obeh spolov.

Kazalnik uspešnosti:

- 1 od 3 kandidatov je ženska.

Proces izbire ima nekaj faz:

1. **Najprej: vedeti, koga iščemo** – pri definiciji kriterijev je zelo pomembno, da se selektorji o tem poenotijo in si izdelajo profil »idealnega kandidata«, pri čemer morajo upoštevati tudi priporočila sestave ekip in z izbiro, če je le mogoče, zagotavljati primerno raznolikost. Definirati morajo:



- a. strateške in kratkoročne cilje, značaj delovnega mesta in položaj v podjetju,
- b. tehnične kriterije (izobrazba, znanje, izkušnje, poznavanje področja),
- c. osebnostne kriterije (kompatibilnost vrednot družbe z osebnostnimi lastnostmi).

2. Izbor metode iskanja kandidatov – pri izbiri metode iskanja lahko aktivnosti usmerimo v ciljne skupine, ki so primerne za zagotavljanje raznolikosti:

- a. pregled notranjih kandidatov in interni razpis,
- b. ustvarjanje bazena kandidatov in pregled potencialnih kandidatov v obstoječi »bazi«, ki je nastajala iz potencialov, zaznanih na trgu – dolgoročno in načrtno delo, s katero je najlažje zagotavljati nabor kandidatov, ki so raznoliki z vidika spola, narodnosti, rase ...
- c. iskanje s pomočjo oglasa, ki je lahko oblikovan tako, da nagovarja ciljno publiko, a pri tem določenega spola ne odvrča od prijave,
- d. iskanje s pomočjo zunanjega svetovalca, družbe za iskanje kadrov.

3. Strukturirani selekcijski intervju kot osnovna metoda izbora kadrov

- a. značilnosti strukturiranega intervjuja: poteka po scenariju, z elementi kompetenčnega intervjuja (vprašanja osredotočena na izkušnje in specifično znanje) ter z elementi vedenjskega intervjuja (vprašanja se nanašajo na konkretne izkušnje v situacijah, ki so značilne na delovnem mestu),
- b. vprašanja so vedno konkretna in iščejo kvantificirane odgovore,
- c. pogoji za uspešno izvedbo intervjuja
 - Dobra priprava
 - Cilji intervjuja so določeni
 - Scenarij intervjuja je izdelan
 - Viri so dobro proučeni (življenjepis in priloge)
 - Vprašanja so pripravljena, kvantificirana in usmerjena v kompetence in vedenjske vzorce
 - Vsem kandidatom postavite enaka ključna vprašanja
 - Ustrezno okolje
 - Dobro voden pogovor



S posebno energijo so se udeleženske mednarodne konference Lepotica in zver: ne podcenjujte moči talentov, ki se je odvijala februarja 2015 v Ljubljani, poslovile in se hkrati zavezale: storile bomo vse, kar je v naši moči, da dosežemo zastavljeni cilj 40 % žensk na vodilnih mestih v gospodarstvu.

Najpogostejše napake, ki jih naredijo podjetja pri izvedbi intervjuja, in kako se jim izogniti:

NAPAKA	KAKO SE JIM IZOGNITI
<i>Slaba priprava spraševalca na intervju (ne vemo, kdo je pred nami)</i>	Preberite vlogo
<i>Začetek z zamudo (stiska pri kandidatu ali spraševalcu)</i>	Bodite točni
<i>Halo efekt (presojamo vnaprej, na osnovi npr. podobnosti, imena, kraja bivanja ...)</i>	Pripravite načrt poteka, osredotočite se na dejstva in vsem kandidatom postavljajte enaka osnovna vprašanja – le tako lahko kandidate med seboj primerjate
<i>Logična napaka (pozabimo proučiti del značilnosti, delovno mesto, karakterno lastnost ...)</i>	Sledite načrtu intervjuja in kronološkemu zaporedju, vsem kandidatom postavljajte enaka osnovna vprašanja
<i>Čas intervjuja (mudi se nam ali pa dovolimo, da intervju traja predolgo)</i>	Uporabljajte tehnike nadzora intervjuja, sledite načrtu
<i>Motnje (telefon, vstopanje ljudi v sobo, hrup)</i>	Rezervirajte si čas in zagotovite mirno okolje, brez motenj. Če imate nujne opravke, se vnaprej opravičite
<i>Uporaba zaprtih vprašanj (da-ne)</i>	Pripravite vprašanja, ki naj bodo dovolj odprta, da se kandidat lahko razgovori, a nadzorujte dolžino in obseg odgovorov
<i>Učinek vrstnega reda (najmočnejši vtis pustita prvi in zadnji kandidat)</i>	Sproti zapisujte vtise in vrednotite odgovore
<i>Črno-belo ocenjevanje</i>	Uporabite 5-stopenjsko lestvico, izogibajte se sredinski tendenci

Kako sprejeti odločitev

Temeljni selekcijski postopek poteka po opravljenih selekcijskih intervjujih po sledečih fazah:

- ovrednotenje kriterijev, izdelava meril za vrednotenje,
- primerjava vsakega kandidata z idealnim profilom,
- rangiranje kandidatov, ki so prešli proces selekcijskega intervjuja,
- določitev dopustnih odstopanj od idealnega profila,
- pripravite scenarij, če so odstopanja prevelika.

Raziskave organizacije Women on Boards v Veliki Britaniji je pokazala, da v upravnih odborih izbira novih kandidatov poteka brez formalnih razgovorov in le preko poznanstev. Ravno zaradi tega je po mnenju Lorda Davisa, bivšega ministra v britanski vladi, potrebno uvesti stroga pravila pri izbiri kandidatov.

“

ZAKAJ **ženske**
v podjetjih
NE DOSEGAJO
visokih POLOŽAJEV?
KER IMAJO
prenizke pete.

”



#vkljucivse



Vkljuci.Vse



KAJ SE DELA NA RAVNI EU IN KAJ DELAJO POSAMEZNE DRŽAVE?

Država	Ukrep	Opis	Kdaj
Finska	Samourejevalni ukrep	Kodeks vodenja organizacij vključuje pravilo izpolni ali pojasni – dolžnost razlaganja, kadar ni vsaj ene ženske v upravi vsake javne družbe.	2009
Finska	Podzakonski akt	Akcijski načrt za enakost spolov določa, da morajo imeti podjetja v državni lasti na mestih odločanja najmanj 40 % obeh spolov, vidik enakosti spolov mora pri imenovanju svojih predstavnic/predstavnikov upoštevati tudi finska vlada.	2008
Švedska	Samourejevalni ukrep	Pravila vodenja organizacij vključujejo priporočilo o spolno uravnoveženih upravah po principu izpolni ali pojasni.	2004
Luksemburg	Samourejevalni ukrep	Pravila vodenja organizacij vključujejo člene o enakosti spolov v upravah, nanašajo pa se na izvršna in neizvršna direktorska mesta.	2009
Poljska	Samourejevalni ukrep	Kodeks upravljanja podjetij priporoča podjetjem, ki kotirajo na borzi, da zagotovijo spolno uravnoveženost v upravnih in nadzornih organih. Podjetja morajo o izpolnjevanju določbe poročati.	2010
Danska	Samourejevalni ukrep	Podpisniki Pravil za več žensk na mestih odločanja se zavežejo dvigniti delež menedžerk in kandidatke za nadzorne organe ter povečati naborno bazo z doslednim delom za povečanje števila žensk na vodstvenih mestih. Na dve leti morajo organizacije poročati o napredku.	2008
Danska	Zakon	Največja podjetja morajo sama postaviti cilje za povečanje deleža manj zastopanege spola na mestih najvišjega managementa.	2012
Norveška	Zakon	Najmanj 40 % vsakega spola v upravnih odborih družb, ki kotirajo na borzi, in podjetij, kjer je lastnica država ali občina. Nezagotavljanje kvot ima za posledico uradno opozorilo, kazen ali likvidacijo podjetja.	2003
Španija	Zakon	Spodbuja večja podjetja, da do leta 2015 spreminjajo zastopanost na neizvršnih in izvršnih direktorskih mestih tako, da bodo dosegli najmanj 40 % vsakega spola. Kazni za neuspeh ni, se pa neuspeh upošteva pri dodeljevanju javnih sredstev.	2007
Španija	Samourejevalni ukrep	Kodeks upravljanja podjetij priporoča spolno raznolikost na izvršnih in izvršnih direktorskih mestih.	2006
Belgija	Zakon	Družbe v državni lasti morajo imeti 1/3 vsakega od spolov na izvršnih in neizvršnih direktorskih mestih do 2012, družbe, ki kotirajo na borzi, do 2017, majhna in srednja podjetja, ki kotirajo na borzi, in podjetja z manj kot 50 % kotirajočih delnic pa do 2019. Sankcije za neizpolnjevanje so začasna izguba finančnih in nefinančnih ugodnosti za članice/člane uprav.	2011
Belgija	Samourejevalni ukrep	Kodeks upravljanja podjetij priporoča, da so uprave sestavljene spolno raznoliko.	2009
Islandija	Zakon	Javna podjetja in podjetja v javni lasti z več kakor 50 zaposlenimi – vsak spol najmanj 40 % mest v 3- ali veččlanskih upravah do 2013. Podjetja z vsaj 25 zaposlenimi morajo razkriti, koliko je pri njih zaposlenih žensk, koliko moških in koliko jih je na vodstvenih položajih.	2010
Francija	Zakon	Do leta 2013 morajo imeti podjetja, ki kotirajo na borzi, in podjetja z več kakor 500 zaposlenimi 20 %, do leta 2016 pa 40 % vsakega od spolov na neizvršnih direktorskih mestih. Če cilj ni dosežen, so volitve razveljavljene in članice ter člani ne dobijo sejnin – na tak način so kaznovani člani in članice, ki v uprave ne spustijo žensk, ni pa oškodovano podjetje.	2011

Država	Ukrep	Opis	Kdaj
Nizozemska	Zakon	Vsa podjetja z več kakor 250 zaposlenimi ali nad določenim dobičkom morajo do 2016 doseči vsaj 30 % delež vsakega od spolov na izvršnih in neizvršnih direktorskih mestih. Sankcij ni, velja pa pravilo izpolni ali pojasni.	2011
Nizozemska	Samourejevalni ukrep	Kodeks upravljanja podjetij vsebuje določbe o raznolikosti na neizvršnih in izvršnih direktorskih mestih.	2009
Italija	Zakon	Podjetja, ki kotirajo na borzi, in podjetja v državni lasti morajo do 2015 imeti 33 % vsakega od spolov v upravnih odborih. Za neizpolnitev določbe so določene kazni, ki se stopnjujejo – razpuščena je lahko tudi uprava.	2011
Avstrija	Zakon	Družbe, ki so v večinski lasti države, morajo do leta 2013 imeti vsaj 25 %, do leta 2018 pa vsaj 35 % vsakega spola v upravnih odborih. Sankcij za neizpolnjevanje ni.	2011
Avstrija	Samourejevalni ukrep	Kodeks upravljanja podjetij priporoča udeležbo obeh spolov v nadzornih svetih.	2009
Nemčija	Predlog zakona	Zakon o kvotah v upravah podjetij predvideva vsaj 30 % zastopanost vsakega od spolov v nadzornih svetih velikih podjetij do 2016. Če podjetja ne bodo našla primernih oseb za zaposlitev mest manj zastopanege spola, bodo ta mesta v nadzornih svetih morala ostati prazna. Parlament naj bi zakon obravnaval v začetku 2015.	2014
Nemčija	Samourejevalni ukrep	Kodeks upravljanja podjetij priporoča, da upravni odbor pri imenovanju na managerska mesta upošteva raznolikost, še posebej spol.	2010
Irska	Zakon	Podjetja v državni lasti morajo v upravnih odborih dosegati 40 % zastopanost vsakega od spolov, rok za doseg cilja ni določen.	2004
Velika Britanija	Samourejevalni ukrep	Do leta 2015 mora imeti 100 največjih podjetij (FTSE 100) 25 % žensk v upravnih odborih. Podjetja na FTSE 350 so si lahko sama določila delež žensk, ki jih bodo imeli v upravah do 2013 in 2015. Podjetja morajo vsako leto posredovati podatke o deležu žensk v upravah, na višjih mestih odločanja in delež zaposlenih žensk v organizaciji, vodje organizacij pa morajo posredovati pomembna sporočila o spolni raznolikosti in kadrovanju v letnih poročilih.	2011
Portugalska	Podzakonski akt	Nanaša se na podjetja v državni lasti, ki morajo sprejeti akcijske načrte za enakost spolov, v njih pa morajo opredeliti dejavnosti za promocijo uravnotežene zastopanosti spolov na managerskih položajih. Vlada je sprejem takšnih načrtov priporočila tudi podjetjem, ki kotirajo na borzi.	2012
Slovenija	Podzakonski akt	Uredba o kriterijih za upoštevanje načela uravnotežene zastopanosti spolov določa, da mora biti med predstavnicami in predstavniki, ki jih v javna podjetja imenuje vlada, najmanj 40 % vsakega spola, pri čemer velja načelo izpolni ali pojasni.	2004
Slovenija	Samourejevalni ukrep	Kodeks upravljanja javnih delniških družb poudarja raznolikost (tudi zaradi spola) pri sestavi nadzornih svetov, pri čemer velja načelo izpolni ali pojasni.	2009

Viri: Evropska komisija, National Factsheets – Gender balance in Boards; European Parliament, Legal Instruments for Gender Quotas in Management Boards, (2013); STA (Nemčija), 2015

2. IZOBRAŽEVALNI PROGRAMI IN KARIERNI NAČRT

Opis ukrepa

Izobraževalni programi so dobra začetna točka za opolnomočenje žensk. Ta ukrep predvideva dogodke, ki se usmerjajo zlasti na tri področja: pomanjkanje samozavesti, stereotipi in izključenost iz neformalnih omrežij. Tovrstni izobraževalni programi so lahko del širšega programa raznolikosti in vključenosti podjetja, ki je vpet v interne akte podjetij (pri tem interni akti programov raznolikosti in vključenosti običajno niso vezani le na ženske, pač pa zajemajo širši spekter raznolikosti: narodnost, verska pripadnost, starost, spolna usmerjenost, nezavedni predsodki itd.)

Ukrep zajema več stopenj: identifikacija talentov v organizaciji, spodbujanje napredovanja tistih, ki



Utrinek z delavnice v Petrolu: Beseda je tekla tudi o kariernih načrtih in razvoju kompetenc zaposlenih.

**Ko govorijo številke:
Primerjava znotraj
panoge:
+ 41 % ROE,
+ 56 % EBIT,
+ 170 % rast vrednosti
delnice.
NI DOVOLJ?**

ConferenceIncludeAll.wordpress.com



International conference on Gender Equality
Slovenia, Ljubljana - GH Union, February 5th and 6th 2015



že izkazujejo managerski potencial, priprava kariernih načrtov, določanje kariernih sider in razvoj kompetenc itd. Druga stopnja je zaveza vodstva, da bo identificirane talente še dodatno izobraževalo in jih tako postopoma pripravilo na zasedbo (naj)višjih delovnih mest v podjetju. Izobraževalni ukrepi za ženske zajemajo strokovno izobraževanje, poslovno druženje, namenjeno predvsem ženskam, ali kombinacijo obojega.

Koristi ukrepa:

- identifikacija najbolj talentiranih kadrov v podjetju, njihov razvoj, notranje kadrovanje.

Ženske moramo narediti naše karijerne želje bolj vidne ali, kot je zapisal Woody Allen: »80 odstotkov uspeha je že v tem, da se upaš pokazati.«



Kazalci uspešnosti ukrepa:

- število in vrsta aktivnih programov raznolikosti in vključenosti v organizaciji s poudarkom na dvigu zavedanja, ozaveščenosti in uravnoteženju spolne strukture,
- vpetost vseh programov raznolikosti in vpetosti v strategijo podjetja (formalizacija programov).

Kritične točke:

- finančna sredstva za izobraževanja,
- tovrstni ukrepi sodijo v t.i. pristop »fix-the-women«, ki je deležen kritik, ker se osredotoča na ženske kot na problem, ki jih je treba prilagoditi »moškemu« svetu, kar ni skladno z idejo spodbujanja enakosti.

Nobena kariera se ne zgodi kar sama po sebi, potrebno jo je graditi in načrtovati s pomočjo **zapisanega kariernega načrta**. To velja še zlasti za vodstvena delovna mesta in ženske, ki v življenju praviloma sprejemajo več raznovrstnih vlog.

2.1 Primer: Ukrep Izobraževalni programi in karierni načrt

Primer aktivnosti enega izmed pilotnih podjetij

Izvedba letnega pogovora na vseh ravneh v organizaciji

Opis ukrepa	Pridobitve za organizacijo	Pridobitve za posameznika
• Delovna skupina podjetja ugotavlja, da je letni pogovor osnovno orodje vodenja v rokah vodje. Vodja in zaposleni se enkrat na leto načrtno pogovorita o preteklih uspehih, doseganju ciljev ter določita cilje za prihodnje obdobje. Letni pogovor je hkrati tudi orodje za vodenje s cilji (MBO). • Letni pogovor je ukrep, ki se na področju razvoja kompetenc že izvaja v organizaciji, toda v danem trenutku le na ravni višjega managementa. Organizacija torej že ima znanje kot tudi izkušnje z vodenjem letnih pogovorov, za katere se predlaga, da se začnejo izvajati na vseh ravneh v organizaciji.	• Kakovostno identifikacijo potreb po izobraževanju • Vir in hrati orodje za razvoj vodenja in managerskih sistemov • Orodje za odkrivanje talentov na vseh ravneh organizacije • Orodje za spremljanje stanja človeškega kapitala (po BSC modelu) • Orodje za upravljanje celotnega kadrovskega portfelja organizacije	• Pregled osebne uspešnosti • Odkrivanje lastnih potencialov • Razvoj osebnih potencialov • Večje zadovoljstvo • Večja produktivnost • Boljše načrtovanje lastne kariere znotraj podjetja

Tim strokovnjakov nato na osnovi ugotovitev predlaga ustrezna priporočila za učinkovitejšo uvedbo aktivnosti v organizacijo, prav tako predlaga aktivnosti znotraj ukrepa za prihod-

njih pet let, poda pa tudi predloge merjenja doseganja sprememb na področju enakosti in vključenosti znotraj posameznega ukrepa – torej ključne KPI.

KJE SO RAZLOGI, DA SO ŽENSK E IN MOŠKI NEENAKO ZASTOPANI NA MESTIH GOSPODARSKEGA ODLOČANJA?

Razlogov, da je žensk na mestih gospodarskega odločanja manj, je več vrst. V grobem jih lahko razdelimo na družbene, organizacijske, osebne in družinske.

Družbeni razlogi:

- npr. predsodki in stereotipi o tem, kaj so primerna delovna mesta za ženske in za moške;
- odsotnost ukrepov, ki bi gospodarstvo spodbujali k udejanjanju enakosti spolov;
- družbena klima, ki je nenaklonjena enakosti spolov ...

Organizacijski razlogi:

- npr. postopki izbora kadra (raziskave kažejo: če so postopki transparentni v smislu vnaprej določenih jasnih kriterijev in vnaprej določenega postopka izbora, za vodstvena mesta kandidira več žensk, ki so pri izboru tudi uspešnejše; če pa izbor poteka preko neformalnih mrež in poznanstev, ženske praviloma nimajo veliko možnosti);
- postopki napredovanja (ali organizacija res skrbi za karierni razvoj žensk in moških v enaki meri - velikokrat namreč v karierni razvoj žensk organizacije ne vlagajo, saj žensk ne vidijo kot primernih kandidatk za najvišja mesta - ženske tako običajno na delovnih mestih, kjer napredovanje na vodstvena mesta ni možno);
- značilnosti delovnega mesta (npr. pričakovana dosegljivost 24/7, dolgi delovniki ...);
- organizacijska kultura (pričakovanje, da oseba nima družinskih obveznosti);
- pričakovanje, da oseba nima prekinitve kariere npr. zaradi starševskega dopusta;
- managerska kultura in praksa (management ustvarja kulturo, v kateri so ženske dojete kot ne-pripadnice organizacije, managerska avtoriteta in kompetence se povezujejo z moškim spolom);
- organizacijski procesi (npr. sestanki pozno popoldne, odsotnost ukrepov za usklajevanje dela in družine ...)

Osebni razlog:

- npr. ambicioznost posameznice;
- pomanjkanje samozavesti;
- izkušnje in usposobljenost - pri tem so ženske velikokrat v začaranem krogu: želijo si na najvišja mesta, vendar nimajo ustreznih izkušenj, ker se je zaradi organizacijskih ovir njihov karierni razvoj ustavil;
- samokritičnost;
- pomanjkanje promocije ...

Družinski okvir:

- neplačano delo doma v gospodinjstvu;
- skrb za otroke/ostarele;
- (ne)podpora partnerja;
- (ne)razumevanje staršev ...

”
**Družbe, ki jih vodijo
moški in ženske,
dosegajo tudi do
41 odstotkov
višje dobičke
kot enospolna vodstva.
ŠE NI DOVOLJ?**
“

ConferenceIncludeAll.wordpress.com



VKLJUČI.VSE

International conference on Gender Equality
Slovenia, Ljubljana - GH Union, February 5th and 6th 2015





3. KARIERNO MENTORSTVO

Opis ukrepa

Mentorstvo je posebno razmerje med mentorjem in mentorirancem, ki temelji na zaupanju in spoštovanju med dvema posameznikoma, ki sta povezana, da bi dosegla skupni in dogovorjeni cilj, ki temelji na razvoju in učenju. Gre za naložbo v času in zahteva od obeh vpletenih energijo in sodelovanje. Mentorstvo je pomemben ukrep pri razvoju delovne kariere, tako na začetni stopnji kot tudi ob vseh premikih v karieri, ko oseba zamenja poklic ali delovno mesto v isti organizaciji. Čeravno obstaja tudi neformalno mentorstvo, pri katerem se odnos med mentorjem in mentorirancem vzpostavi spontano, pa se pri Modelu 6 osredotočamo na formalno obliko mentorstva, kjer organizacijska pravila in vodstvo definirajo, kakšni so cilji mentorstva. Dober način je priprava akcijskega načrta mentoriranja, v katerem se določijo realna pričakovanja in cilji tega ukrepa.

Mentorji nudijo strokovno in psihološko podporo sodelavcem na nižjih položajih. Vlogo mentorja najpogosteje prevzamejo managerji ali izkušeni strokovnjaki. Mentorjevo delo vodi in kooordinira kadrovska služba v organizaciji. Ima jasno določene naloge, denimo: mentoriranca uvaja v strokovne naloge, pri čemer ne pokaže le kaj, temveč predvsem kako se dela, mentorirancu omogoča dostop do strokovne-

V raziskavi, ki so jo leta 2008 opravili na Univerzi v Michiganu, so kot pomembne dejavnike napredovanja v poslovnem svetu (predvsem za ženske) izpostavili mentoriranje, mreženje in sponzorstvo.

Mentorstvo je pomemben ukrep pri razvijanju kariere na vseh stopnjah v organizaciji. Obstaja tudi možnost neformalnega mentoriranja, pri katerem se odnos med mentorjem in mentorirancem vzpostavi spontano.

ga znanja; uvaja ga v pravila organizacijske kulture, v protokol organizacije, pomaga usmerjati in načrtovati razvojne aktivnosti mentoriranca, ga opogumlja, da raziskuje lastne možnosti za razvoj kariere v organizaciji, deli z mentorirancem kritično znanje, t.j. znanje, ki ga ni moč dobiti zunaj organizacije oziroma ga imajo v organizaciji le redki posamezniki, ga aktivno posluša, spodbuja profesionalno vedenje in pomaga mentorirancu, da preseže negativne težnje, stališča ali neprimerne oblike vedenja, ugotavlja težave in ovire pri razvoju kariere in išče načine za njihovo premagovanje.

Ločimo tri vrste kariernega mentorstva:

1. Začetno karierno mentorstvo - osredotočeno je na prenos vrednot, znanja in izkušenj za ženske, ki prvič vstopajo na trg dela.
2. Karierno mentorstvo za nove vloge in nova okolja - osredotočeno je na učenje notranjih politik organizacije, na prenos znanja in izkušenj in je namenjeno posameznikom, ki so v organizaciji prevzeli nove (vodstvene) vloge oziroma vstopili v nova interna delovna okolja.
3. Vrstniško karierno mentorstvo - osredotočeno je na prenos osebnih izkušenj, mentor izhaja kot mentoriranec, s tem da ima že izkušnje na področju, na katerega vstopa mentoriranec. Vrstniški mentorji niso nujno zaposleni v istem podjetju kot mentoriranec. Ta vrsta mentorstva je del dolgoročnega kariernega načrta zaposlenega.



Allyson Zimmermann, izvršna direktorica Catalyst Europe, je na mednarodni konferenci februarja 2015 v Sloveniji poudarila izjemni pomen kariernega mentorstva za ženske na njihovi karierni poti.

Koristi ukrepa:

- mentorstvo olajša dostop do znanja in izkušenj, pri čemer je koristno za obe strani: za mentorja in mentoriranca. Je kanal za interni pretok znanja, izkušenj in vrednot.

Kritične točke:

- odnos med mentorjem in mentorirancem, usposobljenost mentorjev, implementacija programa mentorstva.

Kazalci uspešnosti ukrepa:

- število mentorjev iz vseh treh vrst kariernega mentorstva in mentorirancev ter delež žensk/ moških med mentorji/mentoriciami ter med mentoriranci/mentorirankami,
- prisotnost in ustreznost vsebine načrtov kariernega mentorstva.

Vzpostavitev sistema mentorstva pomeni aktivno upravljanje kadrovskih virov. Velik del izgubljene uspešnosti posameznikov izvira iz neizkoriščenosti vseh njihovih talentov in v tem delu dobro premišljeno men-

torstvo ponudi prave rešitve. Smiselno je poleg dobro postavljenih izbornih postopkov nadaljevati delo z novo zaposlenimi na eni strani in na drugi strani aktivno razvijati talente, potencialne, ki so skozi svoje delo že opozorili nase. Ključnega pomena je izbor mentorjev in njihova priprava na mentorski proces.

Mentorstvo naj bo zaslužna funkcija v podjetju, namenjena posebej izbranim posameznikom, ki imajo visoko strokovno znanje in dolgoletne delovne izkušnje v podjetju kot tudi strast do dela z ljudmi in razvoja njihovih potencialov in kompetenc.

Mentorji s svojim delovanjem na področju sistematičnega razvoja potencialov zaposlenih dolgoročno krepijo podjetje ter prispevajo k njegovemu razvoju. Praksa sicer pokaže, da je lahko celo več kot 50 odstotkov mentorskih parov pri doseganju ciljev uspešnih; pri preostalih kadrovska služba mentorske pare sestavi na novo.

Mentorirancem s sistemom mentorstva ponudimo možnost kariernega razvoja, hkrati pa jim s tem izkažemo posebno pozornost.

3.1 Primer: Ukrep Karierno mentorstvo

Primer aktivnosti enega izmed pilotnih podjetij

MENTORSKI NAČRT

Opis ukrepa	Pridobitve za organizacijo	Pridobitve za posameznika
Prvi korak pri mentorskem načrtu je definiranje namena in ciljev mentorskega načrta – vzpostavitev KPI. Nujno je določiti časovni okvir, kako dolgo bo proces tekkel in kako ga bomo spremljali oziroma kako pogosto bomo pogledali kje smo, kaj je že doseženo in kaj je še potrebno osvojiti. V mentorskem procesu gojimo kulturo povratnih informacij ves čas trajanja mentoriranja. Potreben je razmislek še o potrebnih dodatnih virih, bodisi v smislu vključitve drugih mentorjev ali dodatnih materialnih virov. Za zaključek mentorskega procesa vzpostavimo način ocenjevanja mentoriranja in mentorja. Pomemben je korak v prihodnost oziroma kaj se zgodi po zaključku mentoriranja – nujna povezava z ostalimi HRM procesi (letni pogo- vori, performance management ipd.)	- Vzpostavitev sistema za trajnostni razvoj potencialov oziroma talentov - Priložnost za odkrivanje skritih, tihih znanj kot neizkoriščen vir - Nove (sveže) ideje, pogledi, pristopi kot rezultat timskega dela - Izboljšanje organizacijske klime skozi mentorski dialog - Vzpostavitev kulture povratnih informacij - Utrjevanje vrednot in voditeljstva z zgledom - Opolnomočeni zaposleni	- Znan sistem oz. znane možnosti za razvoj oziroma možnosti za razvoj mentorirancev na eni strani in na drugi strani razbremenitev mentorjev – strokovnjakov - Občutek pripadnosti pri potencialih, saj se nekdo aktivno ukvarja z njimi - Proces učenja je izziv in zabava za posameznika, kar prinaša več zadovoljstva za oba

Tim strokovnjakov nato na osnovi ugotovitev predlaga ustrezna priporočila za učinkovitejšo uvedbo aktivnosti v organizacijo, prav tako predlaga aktivnosti znotraj ukrepa za prihodnjih pet let, poda pa tudi predloge merjenja doseganja sprememb na področju enakosti in vključenosti znotraj posameznega ukrepa – torej ključne KPI.

»Nihče ni nepomemben«, pravijo v MIK-u

Verjamemo v koristnost, ki jo prinaša uravnoveženost spolov v procesu ekonomskega odločanja, zato smo v projektu skozi vrsto aktivnosti razvili šest ukrepov, poimenovanih Model 6 Vključi.vse, ki bo podjetjem – Petrolu d. d. in MIK d.o.o. kot prvima, pilotnima – pomagal poiskati in razviti talente z največ potenciala za vodilna in vodstvena mesta.

Več o izkušnji po delavnicah v MIK-u povedo izjave zaposlenih.

Na delavnicah projekta Vključi.vse smo z različnimi pogledi in udeleženci iz večine naših oddelkov prišli do ugotovitev, kaj zaposleni pogrešamo, da bi bili naši rezultati še boljši. Moto vsakega podjetja bi moralo biti »povezani smo še močnejši«. Povezanost pomeni, da si vsi pomagamo ne glede na položaj v podjetju in seveda spol, saj vsi skrbimo za večjo prepoznavnost in donosnost podjetja. Mešane ekipe so boljše, ker je zelo pomemben moško-ženski princip v procesu odločanja. Priporočala bi vsem vodilnim v večjih podjetjih, da se vključijo v projekt in s tem pridobijo ključne povratne informacije zaposlenih še za boljše poslovne rezultate.

Bojana Virant

Zame je sporočilo delavnice "VKLJUČI.VSE", da nihče ni nepomemben. Od čistilke, do generalnega direktorja, vsi moramo odigrati svojo vlogo in vsak mora svoje delo opraviti po svojih najboljših močeh. Predvsem pa, da vsak odgovarja za svoje delo, saj se prevečkrat dela po načelu, vsi odgovorni, nihče ne odgovarja.

Zanimivo je bilo videti, da je delavnica potekal v treh različnih skupinah in vsaka skupina je imela svoj, drugačen način dela. Z različnimi pristopi, smo vsi prispeli do skoraj identičnih zaključkov. Do problemov, za katere vsaka skupina meni, da krhajo medsebojne odnose znotraj podjetja, do problemov, zaradi katerih smo menili, da prihaja do izključevanja. Na pot smo se odpravili iz treh različnih smeri in se srečali na križišču. Kako naprej je odvisno od nas, vseh nas. Projekt se mi zdi zelo zanimiv način izmenjave mnenj znotraj podjetja. Saj so bile skupine sestavljene iz ljudi različnih sektorjev, vodji, direktorjev, moških, žensk..., skratka ljudi, kateri se ne srečujejo dnevno med sabo, tako da pride do zanimive dinamike izmenjave mnenj in novih spoznanj. Priporočam.

Tomaž Kač

Ženske se moramo v poslovnem svetu bolj truditi in dokazovati, da zmoremo uspešno in učinkovito delovati na vodilnih položajih v podjetju. Pomembno je, da se zavedamo lastnih potencialov, vrednot in ambicij. Zmotno je pričakovati od podjetja, da nam bo ponudilo želeno kariero, lahko pa nam, z vgradnjo smernic in ukrepov po projektu Vključi.vse, pomaga pri uresničitvi naših kariernih ciljev, v zameno za možnost in pomoč pa bo pridobilo izobraženo, motivirano in lojalno žensko vodjo, kar se bo, kot je dokazano, odražalo v večji učinkovitosti in konkurenčnosti podjetja.

Lučka Lujanac

Odločitev za sodelovanje pri pilotnem projektu Include.All je bila zame povsem preprosta. Sam zelo spoštujem ženske v vseh njihovih vlogah, kar se navsezadnje odraža tudi v številu žensk, ki so zaposlene na vodilnih položajih v našem podjetju. Verjamem, da oba spola prispevata k učinkovitejši, uspešnejši, prijetnejši atmosferi v podjetju, zato sem še s toliko večjim zanimanjem opazoval potek delavnic v sklopu projekta. In prinesle so pričakovan rezultat: sinergija ženskega in moškega spola prinaša tudi v poslovnem okolju optimalne rešitve in maksimalne rezultate. Za konkurenčnost je torej ključna tudi uravnoveženost spolov v podjetju.

Franci Pliberšek

Če želimo, da podjetje posluje uspešno in dobičkonosno, moramo imeti uspešen, ambiciozen in uigran tim. Takšen tim dobimo z dobro »klimo« v podjetju, dobri mi odnosi med sodelavci in uvajanjem mentorstva za pridobivanje novih in svežih projektnih idej. Sodelavci se morajo zavedati, da je vsako delo spoštovanja vredno in da delo sodelavca na drugem delovnem mestu ni nič manj zahtevno ali vredno kot njegovo. Kot pravi naš direktor »Skupaj, gor, naprej«. S skupnimi močmi lahko uspe vsako podjetje.

Klemen Žagar

4. UPRAVLJANJE DELOVNE USPEŠNOSTI

Opis ukrepa

Kadar se govori o učinkovitem poslovanju, se pogosto predlaga, naj podjetja uporabijo »performance management« kot celovito paleto metodologij, procesov in sistemov, usmerjenih zlasti v način ocenjevanja dela zaposlenih, posledično pa tudi nagrajevanja in napredovanja. Performance management, ki spodbuja enakost, vključuje predvsem načelo meritokracije. Dobro razdelan sistem spremljanja po učinkih vodjo usmerja na ciljna področja zaslug posameznika, ki se jih nagradi in upošteva pri napredovanju.

Upravljanje z uspešnostjo v najširšem pomenu pomeni sposobnost organizacije, da angažira svoje sodelavce tako na čustveni, fizični ter kognitivni ravni. Na ta način in z ustreznim ravnanjem top mana-



Dr. Danica Purg, direktorica in dekanja Poslovne šole IEDC Bled, je na mednarodni konferenci februarja 2015 v Sloveniji poudarila povezovanje ključnih indikatorjev uspešnosti z uravnoteženostjo uprav po spolu.

60 % proračuna podjetij ni naravnanih na uresničevanje strategije, 30 % variabilnih izplačil zaposlenim nima povezave s strategijo in zgolj 10 % zaposlenih navaja, da pozna in razume strategijo podjetja.

Raziskava iz 1996, ponovljena v 2006, v: Kaplan, R.S, Norton D, (2008).

gementa in vodij na vseh ravneh bo ključni element t.j. zavzetost zaposlenih ustrezno visok. Iz raziskav izhaja, da je v organizacijah del aktivno zavzetih zaposlenih relativno majhen. Ta manjšinski del mora, če želimo biti uspešnejši, postati prevladujoč. Posledično se bo organizacijska kultura, še bolj pa iz nje izhajajoča klima spremenila v smeri, ki vzpodbuja, ustvarja, postavlja kakovostne izzive in motivira.

Kako najustrezneje prevesti termin »performance management«, je prvi izziv.

Kakovostno 'upravljanje' samega sebe je izziv, zato je 'upravljanje' uspešnosti drugih še toliko večji. Ob tem je jasno, da je s pozicije moči in po možnosti spremljajočega arogantnega vodenja in vedenja je sodelavcem zagotovo mogoče vsiliti svojo voljo. Od njih je – v sedanjih časih omejenega nabora prostih delovnih mest pa še posebej – mogoče zahtevati, da morajo denimo v časovnem intervalu x opraviti delo y. Če merimo vodstveno in siceršno uspešnost z vsebinsko podobnimi neustreznimi kriteriji (število kosov na časovno enoto je pač lahko relevantna postavka zgolj v bazični proizvodnji), je dilema o tem, s čim managerji in vodje dejansko upravljajo, odveč.

Zavzetost: ključ do uspeha

S pozicije moči in arogance ni mogoče spodbuditi kreativnosti, inovativnosti, strasti, pripadnosti in zavzetosti.



Slednja je srž 'upravljanja' z uspešnostjo. Posledično je prevladujoča kultura in iz nje izhajajoča klima, ki spodbuja, ustvarja, postavlja kakovostne izzive, motivira in podpira zavzetost ključnega pomena. Pomembnejša je od oblike in zaporedja rubrik v formularju, ki služi kot podlaga za pogovor o posameznikovih ciljih in povratni informaciji o načinu njegovega ali njenega vsakodnevnega delovanja. Takšna kultura in klima pritegneta posameznike s pravim odnosom, zadržita talente in vodita organizacije naprej. To ni in ne more biti vloga zgolj HR oddelkov. Kultura podjetja in vse kar iz nje v vzročno-posledični verigi izhaja, vključno z 'upravljanjem' uspešnosti, ni posledica uokvirjenih besedil na straneh stavb, spletnih straneh ter notranje deklariranih politik vodenja.

Višja zavzetost se začne pri vodji

Nivo zavzetosti v organizacijah je rezultat vsakodnevnega ravnanja top managementa in vodij na vseh ravneh. Izrazito pozitivno deluje spoznanje, da vodje manjših oddelkov znotraj večje organizacije lahko s svojim ustreznim delovanjem vplivajo na svoje sodelavce in s tem na kulturo ter klimo oddelka ter tudi celotnega podjetja. Naloga HR oddelka je, da jim pri tem nudi strokovno podporo ter tudi na ta način sodeluje pri uresničevanju strategije organizacije. Implementacija le-te je ključna naloga – ne le vrhnjega managementa.

Odnosi in rezultati so soodvisni

Jim Clifton, Gallupov predsednik uprave, v uvodu k predstavitvi rezultatov globalne raziskave o zavzetosti zaposlenih pove, da aktivna nezavzetost stane ZDA več kot pol trilijona dolarjev letno. Odnosi in rezultati so torej izmerjeno medsebojno prepleteni in soodvisni.

4.1 Primer: Ukrep Upravljanje delovne uspešnosti

Primer aktivnosti enega izmed pilotnih podjetij

IZBOLJŠANJE REZULTATOV ZA 6 NAJSLABŠE OCENJENIH (OD 12 IZ GALLUPOVEGA Q12¹ INDEKSA) VPRAŠANJ / TRDITEV O ZAVZETOSTI ZAPOSLENIH.

Opis ukrepa	Pridobitve za organizacijo	Pridobitve za posameznika
Vzpostavitev sistema sistematičnega zagotavljanja povratnih informacij (tako preko formalnih kakor tudi neformalnih kanalov) na vseh nivojih ter prenosa znanja in širjenja dobrih praks	Povečana stopnja zavzetosti Izboljšana kakovost vodenja Izboljšana komunikacija	Pridobitev novih vodstvenih veščin Dvig samozavesti in samopodobe vodij in posledično izboljšanje medsebojnih odnosov
Obstoječa znanja in veščine vodij je potrebno nadgraditi. Poleg klasičnega izobraževanja bi bilo koristno vpeljati sisteme mentorstva, pripravištva ter coachinga	Izboljšana organizacijska kultura in iz nje izhajajoča klima Izboljšanje HR prakse	
Vzpostavitev sistema kariernega načrtovanja		

Tim strokovnjakov nato na osnovi ugotovitev predlaga ustrezna priporočila za učinkovitejšo uvedbo aktivnosti v organizacijo, prav tako predlaga aktivnosti znotraj ukrepa za prihodnjih pet

let, poda pa tudi predloge merjenja doseganja sprememb na področju enakosti in vključenosti znotraj posameznega ukrepa – torej ključne KPI.

KAVELJ 22 ²

Direktorica Poslovne šole INSEAD Herminia Ibarra, soavtorica letnega poročila o razkoraku med spoloma (World Economic Forum): "Študija za študijo pokaže, da ženske vstopijo v delovno okolje skoraj v vseh poklicih in državah v enakomerni porazdelitvi, potem se pa nekaj ne zgodi."

Na žalost se zgodi nekaj drugega, t. i. »Kavelj 22« situacija, v kateri imamo dve izbiri, ki sta obe enako nesmiselni in imata nemogoč ali nesrečen konec:

Kavelj št. 1: POROKA

Najsi smo poročene ali ne - "nismo material za vodenje". Če nismo poročene, smo "čudne"; Če smo poročene, velja, da bomo želele čim prej ustvariti družino, torej smo nezanesljive.

Kavelj št. 2: SAMOZAVEST

Če smo samozavestne in govorimo o sebi, nam to zamerijo ali pa nam očitajo, da "služimo le lastnim interesom in smo vsiljive"; Če ne govorimo o sebi, nas enostavno spregledajo.

Kavelj št. 3: OTROCI

Vprašanje otrok: če jih imamo, bomo odsotne zaradi bolezni, prioritete ipd. (pa še dokazano zaslužimo manj; kot je izračunala Jane Waldfogel, en otrok stane žensko 6 % zaslužka, dva otroka pa 13 %); Če otrok nimamo, smo "čudne".

Kavelj št. 4: ODNOSI

Ženske smo odlične v odnosih, a jih ne znamo kapitalizirati. Odnose ustvarimo globlje in bolj prijateljske kot moški, a nam je to hkrati največja ovira. Teh odnosov namreč ne želimo instrumentalizirati za doseganje poslovnih ciljev, saj se bojimo, da bomo s tem ogrozile prijateljstvo. Tako naša največja prednost postane tudi cokla.

Kavelj št. 5: AFERE

Napredujejo samo tiste ženske, ki imajo afero. Tukaj ženskam ni pomoči - tudi če te na pozicijo ni pripeljala afero, si v očeh drugih ožigosana. "Kako pa bi naj drugače uspela?" (sploh če je lepa in mlada).

5. KARIERNO SPONZORSTVO

Opis ukrepa

Različne raziskave so pokazale, da ženske delajo več in dlje, da bi dokazale svojo enakovrednost in sposobnost opravljati najtežja dela. O teh dosežkih ne spregovorijo pred pravimi sogovorniki in pričakujejo, da bodo vodje sami opazili, kako dobre in zavzete zaposlene so. Sponzorstvo pa je tisti ukrep, ki ženskam pripomore k vidnosti, odpira vrata kariere in daje možnosti uspeha.

Koristi ukrepa:

- Podpora in promocija posameznika v širšem socialnem okolju, sponzor 'odpira vrata' in omogoča napredovanje in gradnjo osebnega socialnega kapitala posameznika, 'zastopanje' sponzorirančeve osebne blagovne znamke.

Kazalci uspešnosti ukrepa:

- število sponzorirank,
- število sponzorjev v podjetju in njihova spolna sestava,
- število sponzorjev izven podjetja in njihova spolna sestava.

»Za vsako izjemno vidno žensko boste našli podpornika, običajno moškega, ki tako zelo verjame v svojo varovanko, da je pripravljen zastaviti svoj lasten ugled, da bo le varovanka napredovala vse do vrha ... pravzaprav boste za vsako zelo vidno žensko našli široko razvejano in globoko mrežo podpornikov, ki prihajajo tako znotraj kot izven branže, v kateri je ženska aktivna, in so jo gradili skozi desetletja,« so zapisali v študiji The sponsor Effect (Učinek sponzorstva, HBR, 2010).

Raziskavi Harvard Business Review (HBR) in Catalyst sta pokazali, da moški in ženske skozi mentorske odnose pridobivamo različna znanja. Ženske pridobimo podporo, osebno rastemo, naučimo se poslušati druge in sebe, medtem ko moški predvsem pridobijo povratne informacije ter nasvete, kako vplivati na ključne ljudi in dejavnike. Na konkretnih primerih se naučijo, kako v določenih situacijah reagirati, in, najpomembnejše – predstavljeni so ključnim ljudem, ki jim lahko pomagajo pri karieri. Zakaj? Ker moški ne izbirajo mentorjev, temveč sponzorje.

By addressing the question “How women can have it all”, we can help ensure men can have it all, too.
Simona Paravani-Mellinghoff

ConferenceIncludeAll.wordpress.com



International conference on Gender Equality
Slovenia, Ljubljana - GH Union, February 5th and 6th 2015



Kdo je sponzor?

Sponzor oziroma podpornik nudi celovito podporo napredovanja posameznika z gradnjo socialnega kapitala in vključevanjem sponzoriranca v širšo socialno mrežo. Sponzor izhaja iz vrst vodij in je lahko zaposlen v podjetju sponzoriranca ali pa v drugem podjetju oziroma je ugleden član ustre-

znega strokovnega združenja (Združenja Manager, alumniji ...).

Sponzor je torej tisti, ki:

- svoje stvari, ki jih ima »v dobro« znotraj ali izven organizacije, uporabi v korist sponzoriranca (svoje varovanke) in
- se zavzema (aktivno zastopa) za napredovanje svoje varovanke.

Pri tem izvaja vsaj dve od naslednjih aktivnosti:

- širi varovankino percepcijo o tem, kaj zmore;
- povezuje varovanko z vrhnjim managementom;
- aktivno deluje na varovankini vidnosti in prepoznavnosti;
- odpira vrata v odlične projekte, ki pospešujejo varovankino kariero;
- svetuje o varovankinem poslovnem nastopu;
- spodbuja in pospešuje povezovanje varovanke izven podjetja;
- daje karierne nasvete.

Rezultati, ki so jih izmerili v Catalystovi raziskavi o učinkih sponzorstva, so sledeči:

- skoraj četrtina več žensk ob podpori sponzorja od svojih vodij pričakuje in želi zahtevnejše naloge, kot v primeru, da sponzorja nimajo; pri moških, ki imajo sponzorja, je ta delež še nekoliko višji (56 % moških in 44 % žensk s sponzorjem v primerjavi s 43 % moških in 36 % žensk brez sponzorja);
- za višjo plačo povpraša približno četrtina več varovancev (49 % varovancev in 38 % varovank vs. 37 % moških in 30 % žensk brez sponzorja);
- stopnja zadovoljstva z napredovanjem je med zaposlenimi s sponzorjem višja za kar 23 % med moškimi in za 19 % med ženskami, kot pri tistih, ki nimajo tovrstne podpore;
- kar 13 % moških in 11 % žensk vidi boljše možnosti razvoja in napredka, če imajo pomoč sponzorja;
- v obdobju treh let je napredovalo 72 % moških in 65 % žensk, ki so imeli sponzorja.

5.1 Primer: Ukrep Sponzorstvo

Primer priporočil aktivnosti enega izmed pilotnih podjetij

Podjetje se bo odločilo za naslednje aktivnosti:

1. Iskanje sponzorjev:
 - o Srednji, vrhnji management
 - o Zunanji (organizacije, fakultete,...)
 - o Druga podjetja
2. Uvedba sponzorstev na področja upravljanja talentov in formalizacija tega
3. Prenos izkušenj iz maloprodaje, kjer to neformalno že poteka
4. Definirati vlogo sponzorjev (pomen te) in promocija sponzorstva
5. Vzpostaviti sistem spremljanja in nagrajevanja
6. Določiti sistem upravljanja parov - sponzor/sponzorirani
7. Vzpostavitev baze sponzorirancev/sponzorjev
8. Priprava načrta za sponzoriranca z definiranimi cilji
9. Določiti model evaluacije in model vključevanja z mentorstvom in kariernimi načrti

Pomisleki, ki jih je izpostavilo pilotno podjetje pri vzpostavljanju ukrepa:

- Kdo išče sponzorje?
- Evaluacija?
- Ali so mesta za napredovanje?
- Kakšen naj bo osebni profil sponzorja?



Sponzor ustvarja zvezde

Sponzorstvo varovanko pripravi za zapletene nove vloge, ji pomaga ugotoviti, kje, kdaj in kako narediti strateške odločitve za organizacijo in svojo kariero. Največja prednost sponzorja pa je, da pomaga odkriti poslovno dodano vrednost sponzoriranka oziroma tisto konkurenčno prednost – 'faktor x' – in jo zna tudi 'prodati'.

Medsebojno zaupanje je tako ključno za uspešen odnos. Sponzor mora zaupati svoji varovanki, da bo ta opravila dobro delo, saj s sponzoriranjem postavlja na kocko svoj ugled in kariero. Sponzoriranka in sponzor delujeta sinhrono in taktično, vse odločitve so skupne in temeljijo na zaupanju ter na strateškem načrtu.

Zakaj biti sponzor?

Številni sponzorji menijo, da jim varovanci omogočijo dostop do informacij z dogajanjem v organizaciji in boljše razumevanje dela. Prejmejo najboljše povratne informacije iz podjetja in spoznajo razmišljanje mlajših.

Organizacije, ki so se lotile sponzorskega programa (predvsem za ženske), so poročale o povečanju zadovoljstva pri delu, povečanju pripadnosti do organizacije in ustvarjanju kulture, ki oblikuje talente in spodbuja odnos do dela po principu 'deli naprej'.

Dober vodja dokaže svojo dodano vrednost s strateškim razvijanjem talentov in enakopravnosti na vodilnih položajih. Uvedimo uravnoteženo mentoriranje in sponzoriranje za oba spola.

Enega najboljših primerov programov sponzoriranja so uvedli v Deutsche Bank in ga poimenovali ATLAS (Accomplished Top Leaders Advancement Strategy) Program. ATLAS vključuje ženske, ki so že na vodilnih položajih in ki s pomočjo strateškega sponzorstva lahko pridobijo sposobnosti ter možnosti, da zasedejo najvišje funkcije.

Kako sponzoriranje poteka

- **Postavitev ciljev:** Varovanka in sponzor na začetku odnosa opredelita specifične cilje in področja usmeritve. Primer: pridobivanje širše izpostavljenosti in povečanje prepoznavnosti.
- **Redni sestanki:** Sestanki so namenjeni spremljanju napredovanja in postavljanju novih nalog in izzivov. Primer: izpostavitve razlike med vodenjem in managementom ter opredelitev procesa strateškega odločanja.
- **Skupinski sestanki:** Ko je sponzoriranje del programa znotraj organizacije, so priporočeni ločeni skupni sestanki varovank in sponzorjev.
- **Neformalna srečanja:** Namenjena so dvigovanju prepoznavnosti varovanke in se navadno odvijajo popoldne na otvoritvah, predstavah, športnih dogodkih - povsod tam, kjer se družijo.

Odgovornost sponzorja je v takem odnosu velika, saj se s svojimi povezavami in imenom zavezuje za izobraževanje in vodenje varovanke. Če varovanki ne uspe, sponzor ne uspe. Priporočeno je, da spremlja varovankin napredek prvih 100 dni po prevzemu vodilnega položaja. S tem ji olajša delo in utrdi njen prihod na nov položaj.

Možni KPI:

- število zaposlenih žensk s sponzorjem znotraj podjetja,
- število zaposlenih žensk s sponzorjem izven podjetja,
- napredovanje žensk, vključenih v sponzorstvo, tako vertikalno kot horizontalno,
- gibanje dohodkov (spremembe navzgor) žensk s sponzorjem v primerjavi z enako strukturo moških in v primerjavi z drugimi ženskami (brez sponzorja).

OGNJENI KRST V PETROLU

Tudi v Petrolu, kot v prvem pilotnem podjetju projekta Model 6 Vključi.vse so potekale delavnice. O vtisih so spregovorili nekateri izmed udeleženk in udeležencev.

Helena Šetinc, koordinatorica razvojnih projektov, Splošne zadeve, Petrol, d. d.:

»Kot zaposlena v gospodarski družbi sem najbolj dojemljiva za številčne podatke, zato sem predstavo o stanju na področju zastopanosti in udeležbe žensk in moških na najvišjih položajih upravljanja in vodenja v gospodarstvu v Sloveniji ustvarila šele ob predstavitvi podatkov o deležu oseb z diplomo terciarne stopnje (kjer je preko 60 % ženskega spola) ter o deležu žensk na vodilnih položajih, ob hkratnem podatku o stroških izobrazbe do pridobitve diplome.

Na delavnicah smo na podlagi dela v skupinah na nazoren in preprost način prišli do zaključkov oz. argumentov, ki nakazujejo potrebo po uravnoteženem vodstvu za učinkovito ekonomsko odločanje. Ko smo v ločeni skupini moških ter skupini žensk iskali odgovore na isto vprašanje z vidika povečanja privlačnosti storitev in produktov našega podjetja, smo prišli do precej različnih odgovorov. Ob upoštevanju dejstva, da so stranke, ki so uporabniki naših storitev ter kupci produktov, ki jih prodajamo, tako moški kot ženske, bi bil za učinkovito ponujanje storitev vsekakor pomemben pristop tako z ženskega kot moškega vidika.

Tematika uravnotežene zastopanosti žensk v gospodarstvu se mi zdi predvsem pomembna na področju »tradicionalno moških poklicev«. Za uravnoteženo vodstvo bi namreč v podjetjih s takimi dejavnostmi morali bolj »agresivno« pristopiti k angažiranju žensk, pri čemer bi bilo verjetno smiselno ženske, ki so izkazale interes in motiviranost za predmetno področje, spodbujati za vstop v »tradicionalno moške poklice« že med študijem v obliki štipendij ali drugačnih spodbud.

Pri delu še vedno opažam, da se, tudi pri enakih delih in izobrazbi, način funkcioniranja in dela žensk v gospodarstvu precej razlikuje od moškega, pri čemer se ženske pogosto ne želijo izpostaviti in so manj učinkovite pri samopromociji ter oblikovanju novih poslovnih poznanstev in povezav, zato večkrat tudi niso opažene. Ravno iz tega razloga sem predlog mentorstva in sponzorstva,

ki je bil predstavljen na delavnicah sprejela kot orodje, ki bi ženskam pomagal pri razpredanju ustrezne socialno-poslovne mreže in »odpiranju vrat.«

Projekt Vključi.vse osvetli stanje glede zastopanosti in udeležbe žensk in moških na najvišjih položajih upravljanja in vodenja v konkretnem podjetju, ki je vključen v projekt. Ob aktivnem usmerjanju in vodenju delavnic se zaradi aktivnega sodelovanja zaposlenih iz konkretnega podjetja realno ugotovi obstoječe stanje in pripravi ukrepe oz. orodja za doseg uravnotežene vodstva, ki so v tem podjetju sprejemljiva in sprejeta ter lahko kot taka privedejo tudi do želenih rezultatov. Izmenjava mnenj zaposlenih na delavnici tudi jasno pokaže, da je dojemanje te tematike v podjetju precej enotno ne glede na različno zastopanost spolov v različnih področjih (npr. v informatiki, kjer je pretežni del zaposlenih moškega spola ter v pravni službi, kjer je večina zaposlenih ženskega spola). Zaposleni smo tudi enotno menili, da so prizadevanja, ki jih je družba na področju spodbujanja enakosti in razvoja kadrov že izvedla, dobrodošla in so bila zelo pozitivno sprejeta.«

Milan Jungić, Eltec Petrol, d. o. o.,
pomočnik vodje trženja / skrbnik kupcev:

»Uravnoteženost spolov v procesu ekonomskega odločanja je eden ključnih izzivov »sodobne družbe« – če se že želimo tako imenovati. Verjamem, da problem nižjega deleža žensk na vodilnih položajih generalno ni posledica nekega načrtnega zaviranja s strani moške populacije, temveč bolj problem nekih stereotipov in vzorcev, ki jih tako moški kot ženske nosimo v naših genskih zapisih še iz nekih drugih časov. Zato je v prihodnje treba dati več poudarka izobraževanju in programom, kot je Vključi.vse, ki te stereotipe in vzorce spreminja, preoblikuje in tudi razbija. Program Vključi.vse bi pravzaprav priporočil kar vsem podjetjem. Uravnoteženost spolov v procesu ekonomskega odločanja moramo doseči zato, ker je tako pač prav in pika. Bolj kot bomo

enakovredni, bolj se bomo dopolnjevali – kot ying in yang. In tudi analize jasno govorijo, da podjetja z bolj uravnoteženim deležem moških in žensk na vodilnih položajih dosegajo boljše poslovne rezultate.«

Stanko Rak, direktor območne enote maloprodaje Celje Maribor, Petrol Maloprodaja Slovenija, d. o. o.

»Sporočilo, ki se me je v procesu izvajanja delavnic najbolj dotaknilo je, da je uspešnost zastopanja spolov na najvišjih organih upravljanja izredno pomembna. Seznani sem se z novimi dejstvi, ki jih bi bilo treba pri kadrovanju upoštevati. Ocenjujem, da projekt Vključi.vse obravnava izrazito aktualno tematiko, ki zmanjšuje spolne stereotipe o ženskah na vodstvenih in vodilnih položajih ter nas seznani s pomembnostjo uravnotežene vodstvene ekipe ne glede na spol, tako iz finančnega vidika kot vidika dobrega upravljanja s talenti. Priporočam, da se podjetja seznanijo z vsebino projekta, se v njega vključijo in si tudi tako pridobivajo konkurenčno prednost.«

Anita Lovše, vodja aktivnosti razvoj kadrov in izobraževanje, Petrol, d. d.:

»Iz delavnic sem se naučila, da so ženske, kljub trenutno slabi statistiki, tudi v managementu »na pohodu«, dobrega vodjo namreč odlikuje kombiniran oz. uravnotežen pristop, ki vključuje vse talente v procese odločanja, klasična tekmovalnost pa se umika sodelovalnemu načinu vodenja. Poleg tega so se me dotaknila dejstva, da ženske povprečno tedensko še vedno oddelajo za 2 uri dnevno več gospodinjstskih del kot moški, za pričakovani nivo osebne urejenosti in videza pa porabi vsaj 3 ure na teden več kot moški. Samo z izjemno senzibilnostjo lahko ženska razporeja tako družinske kot službene obveznosti oz. je pri tem nujno potreben partnerski dogovor o enakomerni razporeditvi nalog.

Strokovnjakinje z Združenja Manager so mi vgradile črva, ki mi sedaj ne da miru. Večkrat pomislim, kako bi bilo, če bi neko odločitev sprejela ženska in obratno. Ali je res spol čisto nepomemben, kot sem sama sebi zatrjevala do sedaj? Saj o enakosti spolov govori že zakon, zakon moramo spoštovati, sicer sledijo ustrezni postopki. A zadeve seveda

”

Are there gender differences in what makes employees feel included? What leadership behaviors can promote inclusion?

Allyson Zimmermann,
The Catalyst Europe

”

ConferenceIncludeAll.wordpress.com



International conference on Gender Equality
Slovenia, Ljubljana - GH Union, February 5th and 6th 2015



še zdaleč niso tako preproste in prav je, da si v v sakdanjem življenju prizadevamo za čim bolj enakopravno obravnavo vseh, saj v enaki meri potrebujemo tako moški kot ženski spol.«

Nina Potisek, direktorica procesne podpore, Petrol, d. d.:

»V Petrolu veliko pozornosti namenjam ustvarjanju delovnega okolja, v katerem vlada medsebojno spoštovanje in lahko zaposleni v največji meri razvijajo svoja znanja in kompetence. Zato smo se z veseljem odzvali na pobudo Združenja Manager k sprejemanju konkretnih ukrepov za uravnoteženo managersko strukturo z zavedanjem, da bomo dosegli boljše rezultate, če bomo spoštovali medsebojne razlike in izkoristili vse prednosti, ki jih prinašamo na svet kot predstavniki posameznega spola. Verjamemo, da bodo tudi v prihodnosti uspešna tista podjetja, ki bodo najskrbneje izbirala talente in jim z različnimi ukrepi omogočila kakovosten poslovni in osebni razvoj.«

6. DOLOČITEV CILJNEGA DELEŽA ŽENSK V VODSTVU PODJETJA

Opis ukrepa

Predpogoj za določitev ciljnega deleža žensk v vodstvu podjetij je ozaveščanje lastnikov, managerjev in kadrovikov o pomenu uravnoteženosti vodstvenih struktur. Naslednji korak je določitev deleža zastopanosti posameznega spola za vsako raven v organizacijski strukturi (v našem primeru: vrhnji in srednji management). Ko je ta določen (najbolje, da je v odstotkih), naj cilj vselej spremlja tudi zaveza vodstva, da bo tudi dosežen.

Raziskave kažejo, da je monitoring (spremljanje) deleža žensk v vodstvu podjetij, ki ga opravlja vodstvo samo, najbolj učinkovit ukrep za doseganja enakosti.

Drugi pomemben moment tega ukrepa je sistematičnost: v podjetju naj se vodi evidenca ukrepov, njihovih nosilcev oz. njihovih letnih načrtov dela ter baza podatkov o ženskah, ki želijo in so sposobne za napredovanja na vodilna mesta v podjetju/organizaciji. Nekatera podjetja imajo za področje spodbujanja enakosti zadolženo osebo (ang. Chief Diversity Officer), ki je odgovorna za spodbujanje enakosti in oblikovanje delovnega okolja, ki omogoča, da zaposleni delajo po najboljših močeh in so pri tem »tisto, kar so«.

Soroden temu ukrepu na ravni državi je ukrep uvedbe zakonskih kvot za podprezentiran spol. Gre za najbolj rigorozen ukrep. V ozadju tega ukrepa je ugotovitev, da se pri napredovanju ženske srečujejo z mnogimi ovirami ravno zato, ker so ženske: večina ovir je povezanih z zakoreninjenimi, velikokrat prikritimi predsodki o tem, kaj so primerna delovna mesta in poklici za ženske.

Koristi ukrepa:

- jasno zastavljen cilj, enostavna merljivost.

Kazalci uspešnosti ukrepa:

- število žensk in moških v vodstveni strukturi.

Cilj 40 odstotkov žensk na vodilnih položajih, ki smo si ga zastavili v Zavezi, lahko dosežemo na dva načina: s kvotami in z načrtnim delom na tem področju.

Kvote (ciljni delež) se uporabljajo kot ukrep za povečanje zastopanosti skupin v organizacijah. Z ukrepom uvedbe spolnih kvot lahko zagotovimo mehanizem, ki bo pomagal zmanjšati ovire in povečati pravičnost. Glede na to, da podjetja dnevno vlagajo denar v izobraževanje žensk, ki nato ne zasedejo njihovim izobrazbam primernih mest, je to ena izmed možnosti, da se organizacija sama odloči postaviti pogoje za uravnoteženost med spoloma. Uvedba kvot sicer ne bo takoj spremenila vrednot in dosedanjih načinov razmišljanja ter delovanja. Vendar je prav, da si tudi na področju talentov in njihovega razvoja postavimo jasen in merljiv cilj.

Primeri uvajanja ciljnih deležev:

1. Norveška je kvote z zakonom uredila in postavila minimum 40-odstotnega deleža manj zastopanega spola v upravah podjetij. Po uvedbi zakona o kvotah imajo ženske na Norveškem enakopraven dostop do odločevalskih položajev v podjetjih. Tako so hkrati sprožili tudi dodatno zanimanje za te položaje pri ženskah, ki morda prej niso pomislile na to možnost, da-

Kvote ženskemu delu populacije res pomagajo, da imajo pot do vodilnih delovnih mest malo bolj spremenilo. Poleg tega s kvotami predpišemo zgolj delež žensk na vodilnih delovnih mestih, širše (predstavniki) nasprotnih spolov v značilnih tradicionalnih »enospolnih« poklicih.



nes pa vedo, da je to mogoče. »Bistveno se je spremenil tudi proces iskanja novih talentov. Sedaj bolj intenzivno iščemo dobre kadre in jih peljemo čez celoten proces uvajanja, saj se želimo prepričati, da so res najboljši,« pravi Olaug Svarva, generalna direktorica Folketrygdfondeta, največje investicijske hiše na Norveškem.

2. V Nemčiji je že leta 2011 30 podjetij DAX indeksa prostovoljno sprejelo odločitev, da bo v svojih upravah povečalo število žensk do minimalno 30 odstotkov. Zakon o kvotah v upravah iz podjetij iz leta 2014 predvideva vsaj 30 % zastopanost vsakega od spolov v nadzornih svetih velikih podjetij do 2016. Če podjetja ne bodo našla primernih oseb za zapolnitev mest manj zastopanega spola, bodo ta mesta v nadzornih svetih morala ostati prazna. Raziskave, med njimi tudi raziskava organizacije Women on Boards v Veliki Britaniji, so pokazale, da v upravnih odborih izbira novih kandidatov poteka brez formalnih razgovorov in le preko poznanstev. Ravno zaradi tega je po mnenju Lorda Daviesa, bivšega ministra v britanski vladi, ki močno podpira večjo zastopanost žensk v upravah podjetij v Veliki Britaniji, potrebno uvesti stroga pravila pri izbiri kandidatov.

Možni KPI:

- delež žensk v strukturi zaposlenih
- delež žensk v upravi
- delež žensk na nivoju odločanja tik pod upravo
- delež žensk dva nivoja odločanja pod upravo

Kako do uravnoveženega vodstva

Za uveljavljanje uravnoveženega vodstva podjetja uspešno uporabljajo štiri pristope – jasno postavljene cilje v obliki ključnih indikatorjev uspešnosti, prizadevanj za uravnoveženost prostega in delovnega časa, prožnost pri kariernih pavzah ter mentorstvo in sponzorstvo:

1. Jasni cilji s transparentnimi – ključnimi indikatorji uspešnosti (KPI)

Glavni indikatorji morajo meriti: dosežen odstotek žensk na vnaprej določenih vodilnih položajih, manjšanje razlik v plačilnem sistemu, pritok novih talentov in napredovanje ukrepa (mentoriranje, sponzoriranje ...).

2. Uravnoveženost prostega in delovnega časa

V tej kategoriji govorimo predvsem o uvedbi fleksibilnega delovnega časa za vse zaposlene. Pomembno je izpostaviti točko odsotnosti žensk iz pisarne, saj so ženske zaradi bolezni družinskega člana v vsaj 10 odstotkov primerih pogostejše odsotne z dela. S fleksibilnim delovnim časom organizacija zmanjša marsikatero stroške.

3. Prožnost pri »kariernih pavzah«

Zaradi odločitve po ustvarjanju družine ženske pogostejše koristijo karijerne pavze, zato jih moramo upoštevati in jim zagotoviti enake možnosti napredovanja ter doseganje istega plačilnega sistema. Rešitev je preprosta: s kariernim načrtom in rednimi sestanki pred in med odhodom na porodniško odsotnost. Zanimivost: le 5 odstotkov žensk si po »karierni pavzi« želi vrniti v isto organizacijo, saj so mneneja, da zaradi pavze ne bodo dohitele bivših kolegov (Hewlett, Buck Luce in Schiller v: HBR Research Report, Harvard Business Review, 2005).

4. Mentorstvo in sponzorstvo

S programom dvignemo osveščenost med ženskami, da začnejo sprejemati odgovornejše vloge, in podkrepimo pritok novih talentov v organizacijo (s pomočjo štipendij in pripravništva).

odprto, a dokler ne spremenimo miselnosti in lastne ujetosti žensk v svoje predsodke, se kaj veliko ne bo problematike pa se ne dotaknemo. Želeli bi namreč več mešanih ekip ter večji delež predstavnic (in tudi

Evropski projekt Vključi.vse je dobil svoje ime po dokumentu Vključi.vse – smernicah za spodbujanje enakosti Združenja Manager.



Avtorica dokumenta je bila tedanja sodelavka Združenja Manager Tonja Blatnik, ki se ji za zavzeto delo in pomembno analizo spola v gospodarski sferi iskreno zahvaljujemo.

Po Tonji Blatnik je šafeto prevzela Mojca Podržaj, ki je pripravila prijavo projekta Include.all/ Vključi.vse za sredstva evropskega projekta Progress. S strani Evropske komisije je ta projekt, ki ga deloma predstavljamo v Priročniku Model 6 Vključi.vse, ocenjen kot najbolj uporaben projekt izmed vseh prijavljenih projektov s področja enakosti spola.

Model 6 Vključi.vse so soustvarjali:

mag. Natalie C. Postružnik, Bojan Brank, Dr. Danijela Brečko, Milena Pervanje, Mojca Podržaj, Sonja Šmuc, Ksenija Špiler Božič



CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana
658.3(035)

VKLJUČI.VSE : priročnik / [pripravili Natalie C. Postružnik ... [et al.] ;
urednica Natalie C. Postružnik]. - Ljubljana : Združenje Manager, 2015

ISBN 978-961-91079-5-9
1. Postružnik, C. Natalie
279817472

Izdalo: Združenje Manager, 2015

Naklada: 500 izvodov

Oblikovanje in tisk: Artizan, d. o. o.

Priročnik Vključi.vse je del projekta Vključi.Vse, ki ga iz sredstev programa PROGRESS sofinancira Evropska unija. Evropska komisija ni odgovorna za vsebino in njeno nadaljnjo uporabo, ker predstavlja poglede izvajalca projekta.

Priročnik je brezplačen.
Več informacij: info@zdruzenje-manager.si.

2015



KOMISIJA ZA
PREPREČEVANJE
KORUPCIJE



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA DELO, DRUŽINO,
SOCIALNE ZADEVE IN ENAKE MOŽNOSTI



ZDRUŽENJE
MANAGER