

# Vključi.Vse



## SMERNICE ZA SPODBUJANJE ENAKOSTI

Ljubljana, marec 2012

**Urednica:** Tonja Blatnik

**Avtorice:** Tonja Blatnik, Daniela Brečko, Petra Hartman, Medeja Lončar, Tanja Salecl, Sonja Šmuc, Darja Tavčar.

# KAZALO

Trendi prihodnosti.....	3
Analiza stanja.....	5
Kaj želimo in zakaj?.....	10
Kako priti do tja?.....	11
Ukrepom na pot.....	16
Priloge.....	17
-	
- Izjava o večji zastopanosti žensk v upravah evropskih podjetij	
- Dobre prakse v Sloveniji	

## **Zahvala:**

Za nastanek dokumenta Vključi.Vse – smernice za spodbujanje enakosti se zahvaljujemo: Amadei Dobovišek, Marijani Jazbec, Aleksandri Kanjuo Mrčela, Mojci Kert Kos, Marjetki Kastner, Alešu Kranjcu Kušlanu, Zvezdani Lubej, Vesni Mardonović, Cvetki Selšek, Melanie Seier Larsen, Biljani Weber, upravnemu odboru Sekcije managerk pri Združenju Manager in drugim, ki so sodelovali pri nastanku dokumenta.

# Trendi prihodnosti

Dokument *Vključi.Vse - smernice za spodbujanje enakosti* odpira vprašanje uravnoveženosti vodstvenih timov, zlasti uravnoveženosti po spolu. Uravnoveženost ni obrobna tema, ravno nasprotno, ker je vezana na poslovno učinkovitost, rast in dobičkonosnost, dreza v samo osrčje vodenje in poslovne uspešnosti. Ime dokumenta izhaja iz dveh sodobnih zahtev managementa: vključevanje (ang. inclusion), ki smo ga zajeli v besedi 'Vključi', in raznolikost (ang. diversity), ki smo jo zajeli v besedi 'Vse'.

Tematika žensk in vodenja odraža izzive moderne družbe. Zajema teme kot so enakost, pravičnost, usklajevanje družinskega in poklicnega življenja, osebne ambicije, kulturne stereotipe, dostop do trga dela, pa tudi prispevek človeških virov h gospodarski rasti in konkurenčnosti, zlasti pereči temi aktualnega časa. Podjetja že dolgo ne bijejo več samo vojne za tržne deleže, temveč predvsem za talente. Zato so programi, ki spodbujajo enakosti po spolu pri potegovanju za vodilna delovna mesta, fokus skrbi za odlično poslovanje in napredek. »Ne zaposlujemo več rok, temveč iščemo možgane, zato se managerski proces demokratizira,« postaja vodilo današnjih delodajalcev, če malce parafriziramo dr. Ichaka Adizesa. Pri tem se lahko opremo na več argumentov:

***Večina (72 %) izvršilnega managementa meni, da spolna raznolikost izboljšuje finančne rezultate.***

*McKinsey, Global Survey Results, 2010*

1. **Argument izobrazbe:** V Sloveniji je razmerje med spoloma približno izenačeno (moški: 49,5 odstotkov, ženske: 50,5 odstotkov), kljub temu je pa med diplomantkami terciarnega izobraževanja **62 odstotkov žensk**, stopnja izobrazbe se dviga tudi v domala vseh delih sveta. V članicah Organizacije za gospodarsko sodelovanje in razvoj (OECD), ki združuje 34 gospodarsko najrazvitejših držav na svetu, znaša odstotek diplomantk nasproti diplomantom 55 odstotkov. Iz tega izhaja, da je pri vodstvenih strukturah precej tvegano izpustiti ne le polovico vseh možnih kandidatov (kot to storimo, če se usmerimo samo na moške), temveč s tem z obzorja izgubimo tudi bolj izobraženo polovico populacije.
2. **Argument potrošnikov:** Več kot **80 odstotkov** nakupov v ZDA opravijo ženske<sup>1</sup>, a kljub temu mnoge čutijo, da jih trg ne razume. Podjetja, ki se bodo znala ciljano usmeriti na potrebe žensk, bodo zadovoljila pomemben del svojih potrošnikov - to pa je bistveno lažje, če je v vodstveni ekipi ženska. Prav tu se kaže prostor za preboj podjetij.
3. **Argument demografskih trendov:** Demografski trendi kažejo na staranje prebivalstva, podaljševanje delovne dobe, pa tudi različne življenjske cikle moških in žensk. Na demografske trende sicer ne moremo vplivati, lahko pa jih razumemo kot podlago za sprejemanje prihodnjih kadrovske odločitve. V Sloveniji je med delovno aktivnim prebivalstvom več moških: žensk je **44 odstotkov**, na managerskih položajih jih je le okoli **10 odstotkov**. Aktiviranje obeh spolov je tako potrebno tudi z vidika demografskih izzivov prihodnosti. Zaradi staranja evropskega prebivalstva so ženske odločilne pri uresničevanju cilja zaposlenosti do leta 2020, t.j. 75-odstotna zaposlenost aktivnega prebivalstva EU, starega od 20 do 64 let. Za izboljšanje stanja so potrebna skupna prizadevanja vlad, socialnih partnerjev in podjetij.

<sup>1</sup> Wittenberg-Cox & Maitland: Why women mean business (2008).

4. **Argument miselnosti:** Vrednote, generacije, zahteve trga in miselnost. Vse se spreminja, nič ne ostaja statično. Drugači se tudi miselnost, v ospredje prihaja zavedanje o pomembnosti duhovnega kapitala, predvsem pa o vrednotah<sup>2</sup>. Te namreč definiramo kot motivacijski cilje oziroma nekakšna življenjska vodila, ki usmerjajo in vodijo našo izbiro. Razvrstitev kolektivnih vrednot se skozi čas spreminja. V zadnjem obdobju prihajajo v ospredje nove vrednote, na sam vrh se umešča izpolnjeno življenje, ki prehitava pomen dela samega.<sup>3</sup> V Sloveniji se pri razvrščanju najpomembnejših vrednot na lestvici od 1-100 poklic umešča z oceno 70, denar 53, ugled 52.<sup>4</sup> Pomen prostega časa in preživljanja časa z družino se strmo vzpenja na vrednotni lestvici obeh spolov, zlasti pri generaciji mladih<sup>5</sup>, zato so podjetja, ki to razumejo in podpirajo, na tekočem z zahtevami in potrebami generacij, ki prihajajo, ne le s potrebami žensk.

5. **Argument drugačne organizacijske kulture in boljših poslovnih rezultatov.** Ženskemu načinu vodenja (ki ga lahko uporabljata oba spola) pripisujemo zlasti večjo usmerjenost na razvoj sodelavcev in bolj demokratično sprejemanje odločitev. Ženske zato v vodstvo podjetij vnesejo svojevrsten tip delovanja, odločanja in vodenja, sodelavcem na nižjih ravneh so tudi pozitiven signal, da je napredovanje mogoče za vse. Kultura organizacije tako postaja odprta. Z vključitvijo obeh spolov v vodstvo podjetja so pogledi na reševanje problemov bolj celostni. Ker bo v prihodnosti kompleksnost poslovnih okolij naraščala<sup>6</sup>, bodo podjetja za uspešno poslovanje nujno potrebovala znanje in inovacije vseh vrst (tudi v vodenju) – temu primerno bodo novi modeli vodenja temeljili na integraciji idej, sodelovanju in vključevanju<sup>7</sup>. Raziskave kažejo, da obstaja pozitivna korelacija med poslovnimi izidi podjetij in spolno uravnoteženim vodstvom. Med družbami na lestvici 500 največjih ameriških podjetij, ki jo sestavlja ameriška poslovna revija Fortune (krajše: Fortune 500), je v skupini podjetij:

- ki imajo v vrhnem managementu največ žensk, opazen tudi bistveno boljši poslovni rezultat, in sicer 35,1 % višjo dobičkonosnost kapitala, 34 % višjo celotno donosnost za delničarje (podatki raziskovalne institucije Catalyst, 2004),

*Ni pravo vprašanje, kako naj podjetje pomaga ženskam, da uspejo, temveč kaj manjka strategiji podjetja, da mu ne uspe pritegniti in ohraniti ter okrepiti žensk.*

*Claire Schaffnit  
Chatterje, Deutsche  
Bank Research,  
2011*

<sup>2</sup> Raziskave o vrednotnih sistemih kažejo na dominacijo ženskih vrednot v Sloveniji, zlasti pri mladih, pri čemer veljajo za tipične ženske vrednote: usmerjenost k ljudem, vzdrževanje medčloveških odnosov, pomen družine; za tipično moške vrednote pa dosežki, herojstvo, delo in materialni uspeh. Zanimivo je tudi, da vladajo t.i. ženske vrednote (t.j. skrb za dobre medosebne odnose, za kakovost delovnega okolja in življenja tudi izven podjetja) celo v slovenskem managementu<sup>2</sup>, kar ocenjujemo kot dobro odskočno desko za uveljavljanje ciljev Vključ.Vse – smernice za spodbujanje enakosti, pri čemer pa je treba pozornost nameniti odpravi predsodkov, stereotipov in sprejemanju različnosti, saj dajejo slovenski poslovneži prednost predvidljivim situacijam, drugačnost pa sprejemajo kot nekaj 'čudnega'. (vir: Marijana Jazbec (2005): Medkulturno komuniciranje kot sestavni del poslovnega izobraževanja, magistrsko delo, Ljubljana.)

<sup>3</sup> Podatki ene največjih raziskovalnih agencij GfK iz leta 2007 kažejo, da je na prvem mestu za doseganje kakovosti življenja in osebnega blagostanja je zdravje (tako ga oceni kar 95 odstotkov vseh vprašanih), drugo mesto zasedata družina in otroci (90 odstotkov respondentov), nato se umeščajo dobri prijateljski in partnerski odnosi, medtem ko izobrazba in delovno mesto zasedata šele peto mesto (75 odstotkov vprašanih).

<sup>4</sup> Vrstni red vrednot v Sloveniji smo povzeli po raziskavi dr. Janeka Muska: Raziskovanje vrednot v Sloveniji in vrednotni univerzum Slovencev iz leta 2003), kjer so najvišje ocene (razpon med 1-100, pri čemer 100 pomeni, da je vrednota najpomembnejša) dobivale naslednje vrednote: zdravje (87), ljubezen (86), svoboda (85), družina (84), precej nižje pa so se umestili denimo poklic (70), denar (53) in ugled (52).

<sup>5</sup> Mirjana Ule, ki je leta 2004 raziskovala nove vrednote in spremembe življenjskih in vrednostnih orientacij pri mladih v Sloveniji ugotavlja, da se merila in zaznava bogastva in revščine spreminjajo, in to celo tako zelo, da ljudje včasih raje živijo z manj prihodi in nižjim socialnim statusom, če jim to prinaša višjo kakovost življenja ali napredek v samorealizaciji.

<sup>6</sup> Palmisano, Samuel (2010): Capitalizing on complexity: Insights from the global chief executive officer study. IBM global business services, New York.

<sup>7</sup> Gratton, L., E. Kelan in drug (200/): Innovative Potential v Schaffnit-Chatterjee, C.: Towards gender-balanced leadership (2010).

- ki imajo v upravnem odboru več žensk, so v povprečju bolj dobičkonosna in učinkovita, in sicer: 83% višjo dobičkonosnost kapitala, 73% višjo dobičkonosnost prodaje in 112% višjo donosnost investiranega kapitala (podatki raziskovalne institucije Catalyst, 2007),
- ki imajo v vrhnjem managementu več žensk kot je povprečje v panogi, imajo boljši poslovni rezultat: 10% višjo dobičkonosnost kapitala, 48% višji dobiček pred obrestmi in davki (EBIT), 170% višjo rast vrednosti delnice (podatki družbe McKinsey, 2007).

## ODGOVOR NA TRENDE PRIHODNOSTI

Ne glede na vse omenjene trende prihodnosti, pa nekaj le ostaja enako: podjetniški duh, z željo po samouresničitvi. Brez njega je uspeh le pobožna želja. V Sekciji managerk pri Združenju Manager verjamemo, da je uspeh namenjen vsem usposobljenim in sposobnim, ne glede na spol. Naš odgovor na omenjeno poslanstvo in na trende prihodnosti je pričujoči dokument **Vključi.Vse. - smernice za spodbujanje enakosti**. V njem smo preučili sedanje stanje, izluščili poglobitve ovire za napredovanje žensk (poglavje Analiza stanja), zastavili cilj za prihodnost (poglavje Kam želimo in zakaj?), na podlagi tega pa predlagamo nekatere ukrepe za spodbujanje enakosti (poglavje Kako priti do tja?).

Sekcija managerk pri Združenju Manager poziva podjetja in organizacije, naj predvidijo nove politike, ki bodo omogočale večjo udeležbo žensk pri vodenju. Kako? Tako, da sprožijo dialog z upravami o načinih, kako povečati število žensk, ali tako, da podprejo pobude za ovrednotenje enakosti žensk na konkretnih področjih, kot so razlike v plačilu ali karierni razvoj, ali tako, da ustvarijo pogoje za uskladitev družinskega in poklicnega življenja. Pri tem jim želimo biti z dokumentom **Vključi.Vse. - smernice za spodbujanje enakosti** v oporo.

Posamezni cilji, ki si jih pri spodbujanju enakosti zastavi vsakokratno podjetje, naj bodo izmerljivi, ustrezni, realistični in časovno opredeljeni. Sicer 'velikega' cilja, t.j. uravnoveženosti vodilnih struktur, ne bomo dosegli, ali pa ga bomo dosegli le kot slučajno stanje, ki lahko premine tako, kot je prišlo.

<b>Prednostni cilji dokumenta Vključi.Vse. - smernice za spodbujanje enakosti:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- pokazati prednosti spolne uravnoveženosti vodilnih položajev,</li> <li>- v enaki meri zagotavljati karierni razvoj žensk in moških,</li> <li>- identificirati poglobitve ovire za vstop žensk v višje vodstvo,</li> <li>- sposobnim in usposobljenim ženskam omogočiti ali olajšati dostop do vodilnih mest s predlogi konkretnih kadrovskih ukrepov,</li> <li>- vzpostaviti kontinuiran in sistematičen pristop spodbujanja enakosti,</li> <li>- doseči ali preseči kritični prag: 30 % žensk na vodilnih položajih.</li> </ul>

# Analiza stanja

Vse analize vodijo v ugotovitev, da morajo podjetja spodbujati enakost pri možnostih napredovanja in rasti vseh zaposlenih: in to ne tako, da se ta zgodi slučajno, temveč sistemsko; ne tako, da vključijo v svoje programe abstraktne pojme, temveč da enakost in poti do nje kar najbolj konkretizirajo.

## Nekatere ovire pri spodbujanju enakosti so:

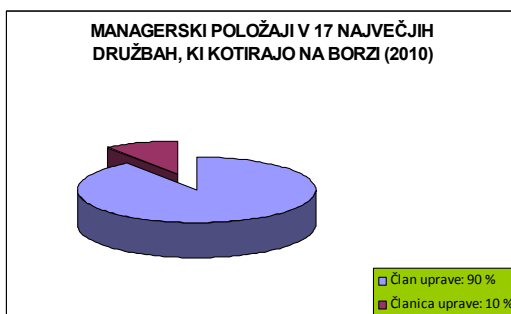
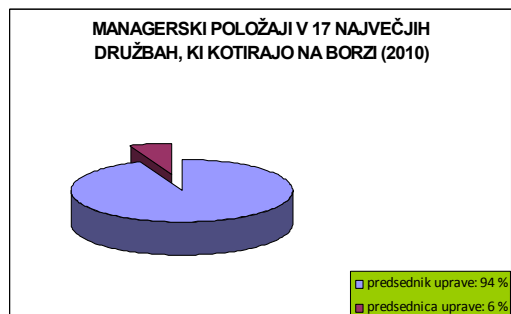
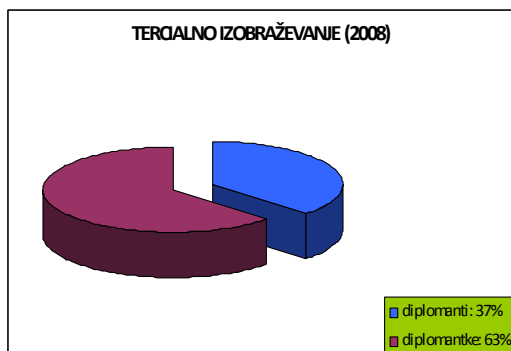
- pomanjkanje zavedanja splošne poslovne javnosti o pomembnosti žensk na vodilnih mestih kot pomembni dimenziji gospodarskega uspeha,
- pomanjkanje jasnega zasledovanja spolne uravnoteženosti žensk (npr. delež žensk, ki imajo mentorje, sledenje kariernemu razvoju žensk ... ),
- nizka zavezanost vodilnih k spodbujanju enakosti,
- omejeno znanje in zavedanje o dobrih praksah spodbujanja enakosti,
- pomanjkanje transparentnosti pri zaposlovanju,
- odsotnost zakonskih določil (bodisi internih aktov podjetij bodisi na državni ravni v obliki kvot), ki bi zagotavljala spolno uravnoteženost.

*Organizacije si morajo zastaviti vprašanje: kaj manjka našemu pristopu, da nam ne uspe privabiti, obdržati in napredovati žensk?*

*Raziskava Deutsche Bank, 2010*

## Statistika – SLOVENIJA

Slovenija se umešča pod povprečje EU-27, kar se tiče zastopanosti žensk v upravah največjih podjetij in ima nadpovprečno velik delež največjih podjetij, ki na najvišjih mestih odločanja nimajo niti ene ženske. Po zadnjih podatkih iz leta 2010 je v upravah največjih slovenskih družb, ki kotirajo na borzi, **10 odstotkov žensk**, medtem ko je med predsedniki uprav število žensk še nižje, saj znaša le **6 odstotkov**.



Vir: Urad za enake možnosti

Slovenija se umešča pod povprečje EU-27, kar se tiče zastopanosti žensk v upravah največjih podjetij in ima nadpovprečno velik delež največjih podjetij, ki na najvišjih mestih odločanja nimajo niti ene ženske. Po zadnjih podatkih iz leta 2010 je v upravah največjih slovenskih družb, ki kotirajo na borzi, **10 odstotkov žensk**, medtem ko je med predsedniki uprav število žensk še nižje, saj znaša le **6 odstotkov**.

Res pa je, da številke o zastopanosti žensk nekoliko variirajo glede na raziskavo. Pri tem naj omenimo denimo raziskavo Združenja nadzornikov Slovenije iz leta 2011, ko je ugotavljala zastopanost žensk v organih vodenja in nadzora v javnih delniških družbah v Sloveniji za leto 2010. Raziskava je bila izvedena na vzorcu 71 javnih delniških družb na podlagi objav v letnih poročilih teh družb za leto 2010. Zanimiv zaključek raziskave je, da ima povprečen nadzorni svet v Sloveniji 5,5 člana in 0,9 ženske, povprečna uprava pa 2,3 člana in 0,4 ženske.

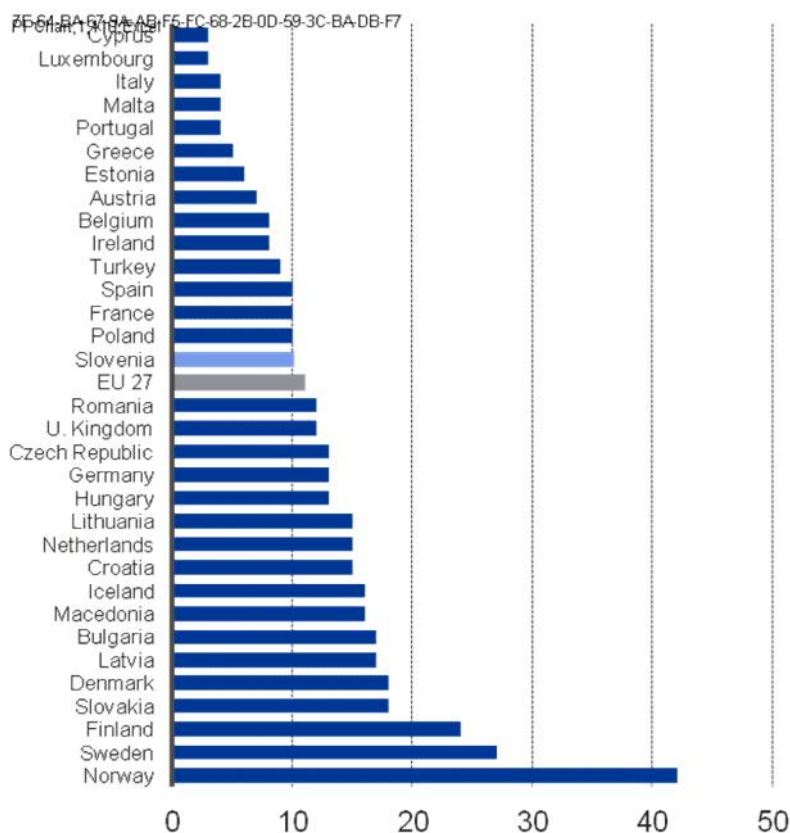
**Za podjetja pomeni ženski princip vodenja pridobitev.**

Raziskava  
Deutsche Bank,  
2010

## Statistika - EVROPSKA UNIJA

Enakost med spoloma je temeljno načelo Evropske unije. Kljub temu je v upravnih odborih največjih evropskih podjetij le 12 % žensk in kar 97 % upravam predsedujejo moški. Napredek na tem področju je zelo počasen: delež žensk med člani uprave podjetij v EU se je v zadnjih sedmih letih povečal za malo več kot pol odstotne točke na leto. Brez ukrepanja bo ob tako počasni rasti potrebnih še nadaljnjih 50 let, da bo v nadzornih svetih podjetij doseženo primerno ravnotežje med spoloma (najmanj 40 % vsakega spola).

## Delež žensk v upravah največjih družb, ki kotirajo na borzi (2010)



Vir: Eurostat

## Hiter pregled aktivnosti posameznih držav



### FINSKA

Pravilo 'izpolni ali razloži' – dolžnost utemeljevanja, kadar v upravi vsake javne delniške družbe ni vsaj ene ženske.



### ŠVEDSKA

Priporočilo o spolno uravnoveženih upravah.



### POLJSKA

Priporočilo javnim podjetjem, da zagotovijo spolno uravnoveženost v upravnih in nadzornih organih.



### NIZOZEMSKA

Podjetja prostovoljno sprejmejo ukrepe za povečanje deleža žensk in o tem poročajo ministrici za emancipacijo. Rezultati so objavljeni v medijih.



### DANSKA

Pravila za več žensk na mestih odločanja – organizacije postavijo cilje in poročajo o napredku.



### NORVEŠKA

Zakon o kvotah določa najmanj 40 % vsakega spola v upravnem odboru vsakega javnega podjetja. Nezagotavljanje kvot ima za posledico kazen ali razpust podjetja.



### ŠPANIJA

Kazni za nezagotavljanje najmanj 40 % deleža vsakega spola v upravah večjih podjetij ni. Neuspeh se upošteva pri dodeljevanju javnih sredstev.



### ISLANDIJA

Zakonsko določilo, da morajo javna podjetja in podjetja v javni lasti imeti najmanj 40 % vsakega spola v 3- ali veččlanskih upravah.



### FRANCIJA

Zakon določa obdobje, v katerem morajo velika podjetja doseči 40 % udeležnost žensk v upravah. Če kvota ni dosežena, članstvo nadzornega odbora ne dobi sejnin.



### VELIKA BRITANIJA

Do leta 2015 mora imeti 350 največjih podjetij v upravah 25 % žensk, drugače bodo kvote uzakonili.



## Stališče Evropske komisije

Komisarka za pravosodje Viviane Reding je leta 2011 vsa evropska podjetja, ki kotirajo na borzi, pozvala, naj podpišejo „**Izjava o večji zastopanosti žensk v upravah evropskih podjetij**“ in se prostovoljno obvežejo, da bodo do leta 2015 delež žensk v upravnih odborih zvišali na 30 %, do leta 2020 pa na 40 %. (Izjava o večji zastopanosti žensk v upravah je med prilogami tega dokumenta.<sup>8</sup>)

Izkušnje držav EU kažejo, da izražena politična volja omogoča sprejetje zavezujočih ukrepov, ki prispevajo k boljši zastopanosti žensk na vodilnih položajih. Velik napredek je opazen v zastopanosti žensk na Norveškem, odkar je bil leta 2003 sprejet zakon, ki določa 40-odstotno spodnjo mejo zastopanosti žensk v upravah/nadzornih svetih podjetij, ki kotirajo na borzi in imajo več kot 500 zaposlenih<sup>9</sup>. Dobre odzive so dosegli na Portugalskem, v Italiji, Grčiji, Belgiji, Španiji in Franciji, kjer so uvedli kodekse ravnanja podjetij in tako občutno povečali udeležbo žensk v višjem vodstvu. V Franciji bilo leta 2008 na vodilnih mestih 7,6 % žensk, dve leti kasneje, ko je bila zakonodaja o kvotah že v pripravi, pa že 11,9 %. Podjetja so zaradi prepričevalnega učinka zakonodaje sprejela prostovoljne proaktivne ukrepe. To se dogaja tudi v Italiji, kjer potekajo razprave o zakonsko opredeljenih kvotah: leta 2008 je bilo na vodilnih položajih 2,1 % žensk, do leta 2010 pa se je delež skoraj podvojil. V Španiji je bilo podobno: 2008 je bila zastopanost žensk 6,6-odstotna, leta 2010 pa 11-odstotna.

---

<sup>8</sup> S pomočjo izjave bo Evropska komisija lažje spremljala, kakšne ukrepe bodo uvedla podjetja, da bi bilo na vodilnih položajih več žensk. Marca letos bo Evropska komisija ponovno ocenila situacijo in podala oceno, ali ali je bil dosežen bistven napredek ali ne.

<sup>9</sup> Zanimivo: zakonodaja o določitvi kvot ni bila pobuda ministra za enakost, temveč ministra za trgovino in industrijo.

## Kaj želimo in zakaj?

Zastopanost žensk na vodilnih položajih razumemo kot orodje gospodarske učinkovitosti in konkurenčnosti, zato mora spodbujanje enakosti upoštevati ekonomsko logiko in socialno etiko. Naloga podjetij je zagotoviti učinkovito uporabo vseh obstoječih virov, optimizirati pretok znanja in čim bolje izkoristiti človeški potencial. Pobude in proaktivne ukrepe za boljšo zastopanost žensk na vodilnih položajih so dobrodošle na več ravneh. Zanikamo idejo enakosti zgolj kot del svetovnega nazora, ali ker je to politično korektno - to je tako ali tako nevprašljivo -, njeno vpetost v poslovne sisteme spodbujamo, iz naslednji razlogov:

- podjetja, ki ne prepoznajo pomena spodbujanja enakosti, ne zajamejo vseh delov populacije enakomerno in izgubljajo kadrovske potencial. Neizkoriščene zmogljivosti ostajajo zlasti na področju znanja, saj so ženske v povprečju bolj izobražene od moških. *(glej poglavje Trendi prihodnosti, argument izobrazbe),*
- podjetja, ki se bodo znala ciljno usmeriti na potrebe žensk, bodo zadovoljila velik del svojih potrošnikov, kar to pa je bistveno lažje, če so v vodstveni ekipi ženske. Prav tu se kaže prostor za tržni preboj podjetij, saj po nekaterih raziskavah več kot 80 odstotkov nakupov oz. nakupnih odločitev sprejmejo opravijo ženske. *(glej poglavje Trendi prihodnosti, argument potrošnikov),*
- podjetja, ki spodbujajo enakost, upoštevajo demografske trende in iz tega izhajajoče izzive. Glavni izziv je staranje prebivalstva. V Sloveniji je med delovno aktivnim prebivalstvom le 44 odstotkov žensk, na managerskih položajih pa okoli 10 odstotkov. Zaradi staranja evropskega prebivalstva so ženske odločilne pri uresničevanju cilja zaposlenosti Evrope do leta 2020 in nacionalnega kadrovskega primanjkljaja *(glej poglavje Trendi prihodnosti, argument demografskih trendov),*
- podjetja, ki spodbujajo enakost hkrati odgovarjajo na potrebe novih generacij, ki imajo drugačne vrednote in drugačno miselnost. Potrebe in vrednote, ki so nekoč veljale za tipično ženske (prosti čas, družina), danes veljajo za mlade obeh spolov. *(glej poglavje Trendi prihodnosti, argument miselnosti),*
- podjetja, ki imajo v vodstvih tako moške kot ženske imajo organizacijsko kulturo, ki bolj ustreza sodobnim zahtevam poslovnih okolij (več poudarka na integraciji znanj, sodelovanju, vključevanju), posledično pa so tudi boljša v nekaterih poslovnih kazalcih, so bolj dobičkonosna in učinkovita *(glej poglavje Trendi prihodnosti, argument drugačne organizacijske kulture in boljših poslovnih rezultatov).*

**Zastopanost žensk na vodilnih položajih je orodje gospodarske učinkovitosti in konkurenčnosti, zato se zavzemamo za spolno uravnotežene time. Zavedamo se, da so podjetja, ki imajo na najvišjih mestih odločanja tako ženske kot moške:**

- uspešnejša v privabljanju najboljših kadrov,
- boljša v razumevanju strank,
- upoštevajo vrednote novih generacij,
- so bolj pripravljena na izzive demografskih trendov,
- imajo organizacijsko kulturo in način vodenja, ki ustrezata novim zahtevam poslovnega okolja,
- in navsezadnje: imajo boljše poslovne rezultate!

# Kako priti do tja?

Osvetlili bomo nekatere ukrepe, ki so podjetjem lahko v pomoč pri spodbujanju enakosti. Ukrepe v grobem delimo na tiste, ki se osredotočajo na delovni čas, organizacijo dela, delovno mesto (delo od doma), politika informiranja in komuniciranja, večšine vodstva (strategija/filozofija vodenja), razvoj kadrov, struktura plačila in nagrajevani dosežki in storitve za družine. A ker se dokument **Vključi.Vse – smernice za spodbujanje enakosti** usmerja zlasti na vodstvene kadre, smo izbrali nekatere, ki so še posebej aktualni za našo tematiko in jih razporedili glede na težavnost implementacije, pri čemer smo upoštevali zlasti dve dimenziji: potrebni viri (čas, denar, ljudje) ter potrebe in navade slovenskega gospodarskega okolja in prakse. Ukrepi so tako tudi nekakšen 'step-by-step priročnik' za podjetja, ki želijo integrirati ženske v kadrovske poslovne strategije.

Opozoriti pa velja, da med ukrepi nismo navedli dveh pomembnih elementov: pozornost vodstva ter ambasadorstva, vzgleda in vzornikov. **Pozornost vodstva** je prvi in nujni pogoj za uresničevanje katerega koli ukrepa s področja spodbujanja enakosti. Vsi deli drugega elementa (**ambasadorstvo, vzgled in vzorniki**) pa se stekajo v eno bistveno točko: če pomembne položaje že zasedajo ženske, se tudi ostale hitreje opogumijo za sprejemanje odgovornejših delovnih mest. Ta ukrep razumemo kot vzročno-posledično povezanega z vsemi ostalimi ukrepi. Vsi ukrepi, ki jih predstavljamo v nadaljevanju, so hkrati orodje za doseganje boljših rezultatov in za pridobitev in zadrževanje najboljših talentov v podjetju. To je podstat uspeha, konkurenčnosti in inovativnosti podjetja.

## OSNOVNI UKREPI

- **Določitev ciljnega deleža žensk v vodstvu podjetij**
- **Izobraževalni programi za ženske**
- **Karierno mentorstvo za ženske** (in shema opazovanja služb ang. job shadowing)
- **Sponsorstvo**
- **Kadrovanje – od treh kandidatov vsaj ena ženska**
- **Spremljanje po učinku** (ang. performance management)

*Enačaj je jasen: če želiš preživeti v globalni ekonomiji, moraš biti raznolik.*

*Paul A. Laudicina,  
A.T. Kearney, 2010*

### Določitev ciljnega deleža žensk v vodstvu podjetij

Opis ukrepa: Predpogoj za določitev ciljnega deleža žensk v vodstvu podjetij je ozaveščanje lastnikov, managerjev in kadrovikov o pomenu uravnoveženosti 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 namreč kažejo, da je monitoring (spremljanje) deleža žensk v vodstvu podjetij, ki ga opravlja vodstvo samo, najbolj učinkovit ukrep za doseganja enakosti<sup>10</sup>. 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 sposobna za napredovanja na vodilna mesta v podjetju/organizaciji. Nekatera podjetja imajo za področje spodbujanja enakosti zaposleno/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 spolnih kvot. 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

<sup>10</sup> Več v raziskavi McKinsey Global survey (2010), povzetki tudi v članku Moving women to the top, McKinsey Quarterly (2010). Raziskava kaže, da je na drugem mestu med ukrepi, ki vplivajo na bolj uravnoveženo vodstvo podjetja po spolu, uvedba fleksibilnega delovnega časa in prostora (46 odstotkov), programi za usklajevanje poklicnega in družinskega življenja (38 odstotkov) in mentorstvo za ženske (31 odstotkov), programi za vzpodbujanje ženskega mreženja (30 odstotkov).

prikritimi predsodki o tem, kaj so primerna delovna mesta in poklici za ženske. Kvote so mehanizem, ki pomaga zmanjševati te ovire in povečuje družbeno pravičnost. Udeleženosť žensk na vodstvenih in vodilnih položajih je namreč daleč pod stopnjo njihove udeleženosť na trgu dela. Kvote kot ukrep presegajo zgolj odgovornosť podjetij in se že dotikajo ravni države. Slednja namreč vlaga v izobraževanje žensk in če jih nato ni na mestih, ustreznih njihovi izobrazbi (usposobljenosti), se mora tudi država mešati in ustvariti pogoje za večjo družbeno pravičnost.

Koristi ukrepa: jasno zastavljen cilj, enostavna merljivosť

Kazalci uspešnosťi ukrepa: število žensk in moških v vodstveni strukturi

### **Izobraževalni programi za ženske**

Opis ukrepa: Tovrstni programi so dobra začetna točka za opolnomočenje žensk, ker pa temeljijo na predpostavki, da so ženske tiste, ki potrebujejo pomoč, da bi se bolje prilagodile obstoječim korporativnim praksam (glej kritične točke), pa so deležni tudi določenih kritik. Ta ukrep predvideva dogodke, ki se usmerjajo zlasti na tri težavna področja, ki jih pripisujejo ženskam: pomanjkanje samozavesti, stereotipi in izključenosť iz neformalnih omrežij. Tovrstni izobraževalni programi so lahko del širšega programa raznolikosti in vključenosti podjetja, ki je vpet v interne akte podjetij<sup>11</sup>. (pri tem interni akti programov raznolikosti in vključenosti običajno niso vezani le na ženske, pač pa program zajema širši spekter raznolikosti: narodnosť, verska pripadnosť, starosť, spolna usmerjenosť itd.) Ukrep zajema več stopenj: identifikacija največjih talentov v organizaciji, pri katerih je določen tudi obvezni odstosť žensk, spodbujanje pri napredovanju tistih, ki že izkazujejo managerski potencial 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. (Primer takega izobraževanja je letna konferenca Odličnosť managerk, ki poleg strokovnih vsebin pozornosť nameni tudi mreženju med ženskami, organizirata pa jo sekcija managerk pri Združenju Manager in Planet GV, v tujini pa je odmeven predvsem Women's Forum for Economy and Society, znan tudi kot 'ženski Davos'.)

Koristi ukrepa: identifikacija najbolj talentiranih kadrov v podjetju, njihov razvoj, notranje kadrovanje

Kazalci uspešnosťi ukrepa:

- število in vrsta aktivnih programov raznolikosti in vključenosti v organizaciji s poudarkom na uravnoteženju spolne strukture,
- vpetosť vseh programov raznolikosti in vpetosťi v strategijo podjetja (formalizacija programov).

Kritične točke:

- finančna sredstva za kritje kotizacij izobraževanj ali njihovo organizacijo,
- Tovrstni ukrepi sodijo v t.i. pristop 'fix-the-women', ki je deležen kritik, zato, ker se osredotoča na ženske kot problem. V ozadju stoji prepričanje, da naj bi se ženske prilagodila 'moškemu' svetu, kar ni skladno z idejo spodbujanja enakosťi.

### **Karierno mentorstvo za ženske**

Opis ukrepa: Mentorstvo je posebno razmerje med mentorjem in mentorirancem, ki temelji na zaupanju in spošтовanju med dvema posameznikoma, ki sta povezana, da bi dosegla skupni in dogovorjeni cilj, ki temelji na razvoju in učenju. Gre za naložbo v čas 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 bomo v smernicah osredotočili 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.

<sup>11</sup> Avivah Wittenberg-Cox, Alison Maitland: Why women mean Business (2008).

Mentorji nudijo strokovno in psihološko podporo sodelavcem na nižjih položajih. Vlogo mentorja najpogosteje prevzamejo managerji ali izkušeni strokovnjaki. Mentor je za svoje delo nagradjen, njegovo delo vodi in koordinira 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 strokovnega 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, spodbujanja profesionalnega vedenja 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<sup>12</sup>.

Ločimo tri vrste kariernega mentorstva.

1. Začetno karierno mentorstvo - osredotočeno je na transfer 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 skritega kurikulumu in internih politik organizacije, na transfer 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 iz iste generacije 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.

*Če imamo v vodstvu moške in ženske, lažje razširimo nabor aktivnosti, bolj celostno ocenimo tveganja, avtomatično dobimo več idej in energije za prodor na trgu.*

Mojca Kert Kos,  
Managerkam prijazno  
podjetje 2011

Karierno mentorstvo je v svoji osnovi spolno nevtralen ukrep, ki je del širšega sistema za identifikacijo in razvoj posebnih sposobnosti v organizaciji (ang. talent management). Pomembno je opozoriti, da je ravno spol pogosto ovira pri mentoriranju. Ker so mentorji ravno moški, ti za svoje varovance pogosteje izberejo moške. Tako so bolj sproščeni pri razvijanju poklicnega in osebnega razvoja, poleg tega se tako izognejo tudi morebitnemu seksualnemu namigovanjem v organizaciji, naletimo na paradoks. Ženske, ki se praviloma pogosteje soočajo z organizacijskimi ovirami, imajo manj mentorjev, mentorice pa prav tako primanjkuje, saj so na vodilnih mestih v manjšini. Del ukrepa 'mentorstvo' je zato spodbujanje vodilnih v podjetju, ne glede na spol, da prevzamejo funkcijo mentorjev.

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.

Težavne točke: odnos med mentorjem in mentorirancem (glej zgornji odstavek) usposobljenost mentorjev, implementacija programa mentorstva.

Kazalci uspešnosti ukrepa:

- število mentorjev iz vseh treh vrst kariernega mentorstva in mentorirancev ter spolna sestava,
- prisotnost (število) in ustreznost vsebine načrtov kariernega mentorstva

Zanimiva kadrovska praksa je tudi t.i. **shema opazovanja služb oziroma spremljanje drugega** („job shadowing“), ki ni nujno povezana z mentoriranjem. Spremljanje drugega je zelo pogosta oblika treningov za novo zaposlene. Ti omogočajo, da novo zaposleni preživijo prve dni zaposlitve določen čas s sodelavcem, ki opravlja iste delovne naloge. Novo zaposleni prevzame vlogo opazovalca, medtem, ko opazovana oseba opravlja vlogo demonstratorja. Shema opazovanja služb zajema opazovanje opravljanja določenega poklica, ponuja možnost postavljanja vprašanj, spoznavanje kulture podjetja, omogoča pa tudi hitrejša vključevanja v novo skupino sodelavcev. Tako novo zaposleni spoznajo

<sup>12</sup> Daniela Brečko: Načrtovanje kariere kot dialog med posameznikom in organizacijo (2006).

splošne odgovornosti delovnega mesta, način opravljanja delovnih nalog ter metode, ki omogočajo učinkovito opravljanje delovnih nalog.

Ukrep se ne uporablja samo pri novo zaposlenih, ampak tudi pri načrtovanju kariere obstoječih zaposlenih v podjetju. Zaposlenim se ponudi, da izkoristijo priložnost, da preživijo dan ali dva s sodelavcem, in sicer na delovnem mestu, ki jih zanima. Tako pridobijo celovito predstavo o delovnem mestu, ki ga želijo zasesti v prihodnje, prav tako pa preverijo, če imajo za to vse potrebne kompetence.

Koristi ukrepa: interni pretok znanja in izkušenj, celovita predstava o (novem ali želenem) delovnem mestu, hitrejša integracija v delovno okolje, hitrejše učinkovitejše opravljanje delovnih nalog, lažje načrtovanja kariere poti, večje zadovoljstvo zaposlenih.

Kazalci uspešnosti ukrepa: število opazovalcev in strokovnjakov.

*Vodja nove dobe je sposoben integrirati ideje, sodelovati in vključevati. To so komponente ženskega tipa voditeljstva.*

Raziskava McKinsey, 2010

## **Sponsorstvo**

Opis ukrepa: Sponsor oziroma podpornik nudi celovito podporo napredovanja posameznika z gradnjo socialnega kapitala in vključevanjem sponzoriranca v širšo socialno mrežo. Sponsor izhaja iz vrst vodij in je lahko zaposlen v podjetju sponzoriranca ali pa v drugem podjetju oziroma je ugleden član ustreznega strokovnega združenja (Združenja Manager, Yes, Lion, Rotary ...).

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

Kazalci uspešnosti ukrepa:

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

## **Kadrovanje – od treh kandidatov vsaj ena ženska**

Opis ukrepa: Pri tem ukrepu je zavezanost k spodbujanju enakosti konkretno vpleta 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, prav tako ni nujno, da vselej za določeno delovno mesto obstaja nabor potencialnih kandidatov, ki ustrezajo vsem zahtevam, obeh spolov.

Koristi ukrepa: nabor potencialnih kandidatov za določeno delovno mesto je bolj celovit.

Kritične točke: posebna pozornost pri kadrovanju, ni nujno, da za vsako delovno mesto, obstajajo kandidati obeh spolov.

## **Spremljanje po učinku - Performance management**

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 razdelano sistem spremljanja po učinku vodjo usmerja na ciljna področja zaslug posameznika, ki se jih nagradi in upošteva pri napredovanju.

## **PODPORNI UKREPI**

Podporni ukrepi služijo zlasti kreiranju organizacijskega okolja, ki omogoča, podpira in vzpodbuja izvajanje osnovnih ukrepov za uravnoteženo spolno sestavo na funkcijah odločanja. Vsebina ukrepov je usklajeno z vsebino kataloga Instituta Ekvilib, ki koordinira certificiranje Družini prijazno podjetje.

- **Ukrepi politike informiranja in komuniciranja**

- **Ukrepi iz skupine storitve za družine**
- **Ohranjanje stikov z dalj časa odsotnimi sodelavci**
- **Gradnja lastne blagovne znamke (z mreženjem)**

### **Ukrepi politike informiranja in komuniciranja**

Opis ukrepa: Informacijske platforme, brošure, e-novice, raziskave med zaposlenimi, odnosi z zunanjimi javnostmi, dogodki, kot so srečanja zaposlenih, zabava, izlet ali dan odprtih vrat v podjetju.

### **Ukrepi s področja delovnega časa**

Opis ukrepa: Ti so že dlje časa poznana praksa v podjetjih in vključujejo gibljiv in skrajšani delovni čas, delitev dela med več zaposlenih, otroški časovni bonus (nekaj prostih delovnih dni za skrb za otroka) in drugo. Ti ukrepi so konkretni, največkrat preprosti za vpeljavo, saj zahtevajo malo tehničnih prilagoditev in minimalne finančne vložke. Tudi med zaposlenimi so hitro sprejeti. Posebna podvrsta je tudi kultura sklicevanja sestankov, denimo do 13.00 ure.

Koristi ukrepa: sodoben pristop, ki kaže to, da delavčeva stalna navzočnost na delovnem mestu le ni več merilo za ocenjevanje delovne uspešnosti.

Težave točke: Posebni delovni procesi podjetij, ki tega ne dovoljujejo.

Kazalci uspešnosti: Zadovoljstvo zaposlenih, saj imajo možnost lažjega usklajevanje poklicnih in drugih obveznosti, razvije se tudi občutek, da jih vodje razumejo in njihove želje spoštujejo.

### **Delo od doma**

Opis ukrepa: Izmenično delo od doma oz. delo na daljavo (po opredelitvi v skladu z ZDR), omogoča zaposlenim, da izpolnijo svoje delovne obveznosti izven poslovnih prostorov delodajalca na podlagi razvoja informacij in komunikacijske tehnologije. Delavec opravlja delo delovnega mesta na svojem domu oz. v prostorih po svoji izbiri. Gre za stalno opravljanje dela v kraju, ki ga izbere delavec. Ukrep omogoča zaposlenim stalno opravljanje dela izven poslovnih prostorov delodajalca (od enkrat do nekajkrat tedensko, kar je natančneje definirano s pogodbo o zaposlitvi oz. internim pravilnikom). Zaposleni mora izpolnjevati zahteve za opravljanje dela na daljavo, ki so določene z internim pravilnikom.

Koristi ukrepa: doseganje višjega zadovoljstva z delom preko večje osebne odgovornosti zaposlenih pri načrtovanju in izvedbi njihovega dela. Ukrep omogoča zaposlenim večjo združljivost njihove službe in individualnega življenjskega sloga, varčuje se s sredstvi (stroški prevoza) in časom, saj zaposlenim ni več potrebno potovati med njihovim prebivališčem in krajem dela.

Težavne točke: zaposleni potrebuje ustrezno ureditev domače pisarne, kadar je dela od doma preveč, lahko pride do pretrganja socialnih vezi s sodelavci.

Kazalci uspešnosti ukrepa: povratne informacije zaposlenih o zadovoljstvu in kakovost doma opravljenega dela.

### **Ukrepi iz skupine storitve za družine**

Opis ukrepa: Vrtec v podjetju, igralnice, otroci v podjetju. Ti ukrepi predvidevajo največje finančne naložbe. Zadržek do tega ukrepa je lahko tudi kultura nevmešavanja delodajalca v družinsko življenje. Na severu in zahodu Evrope so delodajalci pripravljene vstopiti tudi v to sfero, na primer z zagotavljanjem psihološkega svetovanja zaposlenim v primeru večjih družinskih tranzicij, kot sta ločitev ali smrt, pri nas pa je to še tabu. V Skandinaviji v podjetjih pogosto organizirajo tudi delavnice za zaposlene na temo starševstva, vzgoje in družinskih odnosov, in podobne dejavnosti tudi slovenska podjetja počasi prepoznavajo kot prispevek k zadovoljstvu zaposlenih.

Koristi ukrepa: V podjetjih, kjer je več ukrepov s področja storitev za družine, je ugotovljena večja produktivnost. Poleg pridobivanja novih kadrov se izboljša tudi zadrževanje že obstoječih, ugotovljena je tudi nižja stopnja bolniške odsotnosti in manj nezgod.

Kritične točke: nekateri ukrepi predvidevajo finančna sredstva.

*Podatki o korporacijah, kjer so v vrhni management povabili več žensk in tako povečali dobiček s 15 na 35 odstotkov, so res neverjetni!*

*Zoran Milivjovec, 2011*

## **Ohranjanje stikov z dalj časa odsotnimi sodelavci**

Opis ukrepa: podjetje lahko zaposlene ohranja na tekočem z dogajanjem preko elektronskih novic, internih glasil, vabil na dogodke.

Koristi ukrepa: podjetje ohrani stik z zaposlenim in zaposleni s podjetjem, predvsem se slednji lažje in hitreje vključi v delovni proces po povratku na delovno mesto.

## **Gradnja lastne blagovne znamke (z mreženjem)**

Opis ukrepa: Odgovornost za načrtovanje in razvoj kariere se vse bolj pomika k posamezniku, kar pomeni, da bo vsak sam odgovoren za prepoznavanja svojih želja in sposobnosti, pa tudi za identifikacijo zahtev organizacije in trga dela. Pri mreženju gre predvsem za zavedanje, da je mreža odnosov pogosto kritična za karierni uspeh. Mreženje temelji na pomembnosti grajenja in vzdrževanja osebnih in profesionalnih odnosov. Raziskave nakazujejo, da najboljši managerji vložijo veliko svojega časa v mreženje s pomembnimi posamezniki, saj to pozitivno vpliva na poslovno promocijo<sup>13</sup>. Na tak način si posameznik namreč gradi lastno blagovno znamko.

Koristi ukrepa: Lažje in hitrejše zbiranje informacij, verige kontaktov in podpore. Z njimi lahko, če je treba, mobilizirate potrebne vire.

## **Ukrepom na pot**

Ukrepi najbolje delujejo združeni v svežnju, saj je učinek svežnja ukrepov več kot vsota učinkov posameznega ukrepa. Zato je smiselno, da se podjetja z ukrepi seznanijo, nato pa izberejo kombinacije tistih ukrepov, ki so najbolj primerni za njihovo podjetje. Ko ugotavljamo učinke ukrepov, moramo biti pozorni tudi na omejitve ukrepov. Uveden ukrep sam po sebi še ne napoveduje pozitivnega učinka, prav tako velja, da četudi ima ukrep določen učinek v enem podjetju, še ne pomeni, da bo enako učinkoval v drugem podjetju.. Zato je pomembno, da se podjetja odločajo za ukrepe, ki so prilagojeni njihovim značilnostim ter značilnostim in potrebam zaposlenih.

Naloga vodstva pa je vzdrževati, razvijati in še povečati standarde v spodbujanju enakosti na dolgi rok, spremljati napredek, zaščititi kakovost, etičnost in postopke ter povečati vpliv smernic za dobro posameznikov in organizacij. Svetujemo, da si podjetje še pred uvedbo ukrepov postavi jasne kazalnike uspešnosti, saj tako izkaže, da se zaveda resnosti obljub. Spremljanje posledic uvedbe ukrepov lahko zasleduje vodstvo ali prav posebej izurjeni strokovnjak.

*Enakost moških in žensk ni politični standard, temveč konkurenčna nujnost.*

*Nancy Adler, McGill*

V dokumentu **Vključi.Vse. – smernice za spodbujanje enakosti** smo pregledali obstoječe domače in tuje dobre prakse, a jih nismo posnemali kar tako, saj tujega uspeha ni mogoče prevzeti, treba ga je udomačiti<sup>14</sup>. Kompetence, kot zmožnosti, da učinkovito uporabimo znanje in izkušnje pri opravljanju svoje vloge, niso stalne, temveč se prilagajajo strategiji in izzivom podjetij. Tako kot s popolnim prevzetjem modelov kompetenc tvegamo, da izgubimo lastne konkurenčne prednosti, saj tako socializiramo sodelavce skladno z vrednotami drugega podjetja, je nevarno v celoti posnemati ukrepe za spodbujanje enakosti brez kritičnega premisleka. Zato predlagane ukrepe navajamo kot možen nabor, ki ga je treba prilagoditi kulturi, vrednotam in strateškim usmeritvam podjetij. Ob dobrem načrtovanju in odlični izvedbi pozitivni rezultati ne bodo in morejo izostati. Spodbujamo vas, da čim prej poskusite.

**V Sekciji managerk pri Združenju Manager verjamemo, da je spodbujanje enakosti v Sloveniji možno in uresničljivo.**

<sup>13</sup> Dodatno branje: Miloš Čirič: Zakaj je treba hoditi na kavo?, revija MQ, dosegljivo na: [www.zdruzenje-manager.si/storage/4296/08-Zakaj\\_je\\_treba\\_hoditi\\_na\\_kavo.pdf](http://www.zdruzenje-manager.si/storage/4296/08-Zakaj_je_treba_hoditi_na_kavo.pdf)

<sup>14</sup> Dr. Vesna V. Godina: Managerski kongers Združenja Manager, 2011 (iz predavanja).





## Izjava o večji zastopanosti žensk v upravah evropskih podjetij

*„Zavezujem se, da bomo z aktivnim zaposlovanjem ustrezno usposobljenih žensk, ki bodo nadomestile odhajajoče moške člane uprave, dosegli cilj 30-odstotne zastopanosti žensk v upravi do leta 2015 in 40-odstotne do leta 2020.“*

**Ime in priimek:**

**Izjava zadeva:**

Upravni odbor

Nadzorni svet

Drugo (navedite)

**Naziv podjetja:**

Vaš položaj (npr. generalni direktor, predsednik itd.):

Za povečanje števila žensk na najvišjih položajih v podjetju bomo sprejeli naslednje konkretne ukrepe:

Letos načrtujemo izvedbo naslednjih ukrepov:

**Datum in podpis**

*Podpisano izjavo pošljite na naslov: [dnaa.brano-zada@ec.europa.eu](mailto:dnaa.brano-zada@ec.europa.eu)*

*Vaša izjava bo dostopna javnosti.*

## DOBRE PRAKSE V SLOVENIJI

### Priznanje Managerkam prijazno podjetje



S podelitvijo priznanja Managerkam prijazno podjetje želi sekcija managerk pri Združenju Manager še bolj poudariti pomen in vlogo vodilnih in vodstvenih žensk, tako v podjetju kot v širši družbi. Priznanje so doslej prejeli: leto 2011 - Petrol Energetika, leto 2010 - Henkel Slovenija, leto 2009 - Terme Maribor, leto 2008 - Mercator, leto 2007 - Trimo, d.d., leto 2006 - G&P hoteli Bled, leto 2005 - Livar d.d., leto 2004 - SKB Banka d.d., Societe Generale Group, leto 2003 - Adriatic zavarovalna družba d.d. Koper.

### Sistem certificiranja za pridobitev certifikata Družini prijazno podjetje



Certifikat zagotavlja kratkoročne in dolgoročne pozitivne učinke usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja zaposlenih, ki se kažejo v zmanjšanju fluktuacije, kvote bolniških odsotnosti, kvote nege, števila nezgod ipd. ter zvečanju zadovoljstva, motivacije in pripadnosti zaposlenih, kar pomeni jasne pozitivne ekonomske učinke. Certifikat Družini prijazno podjetje predstavlja družbeno odgovoren princip upravljanja in je edini tovrstni certifikat v Sloveniji.