



Vključi.vse

Revija za enake možnosti v vodenju.

Julij/avgust
2014
07/08

Foto: osebni arhiv



Tanja Skaza, direktorica Plastika Skaza,
managerkam prijazno podjetje 2013

Ženske so
previdnejše
od moških.

Takoj ali po premisleku?

Vse premalo slovenskih podjetij ima napisano strategijo kadrovanja in, kar je še pomembnejše, jo tudi izvaja.

Velikokrat želimo rezultate takoj, moški tvegajo in obljubijo, da bodo rezultati, mi jim verjamemo. Ženske so previdnejše, na prvi vtis bolj nezaupljive in ne obljublajo nemogočega. Imajo pa ženske veliko dobrih lastnosti, ki jih mogoče že ob samem izboru spregledamo, ker preveč hitimo k cilju.

Prav je, da začnemo te vidike vključevati v kadrovske strategije in delati na **podjetniškem okolju**. Ta omogoča sprejetost teh drugačnih značilnosti žensk in jih spodbuja, da kljub različnim vlogam v ženskem svetu zmorejo tudi managersko vlogo. ■

V strateškem pristopu vse premalo obravnavamo in poudarjamo prednosti in slabosti tako moškega kot ženskega kadra na strateških pozicijah.

■ **Julij Božič:** "Raznovernost tima v vsaki organizaciji pomeni bolj bogat nabor idej in več različnih pristopov k reševanju skupnih izzivov."

■ **Tamara Valenčič:** "Odločevalci namenjajo premalo pozornosti kompatibilnosti vodstvene ekipe. Ne zgolj po tipu vodenja, tudi po osebnostnih stilih."

■ **Rok Zupančič:** "Imamo več dokazov, da lahko ženske enako ali bolje vodijo podjetja kot moški, zato ni pametnega razloga, da na top položajih ne bi bilo več žensk."



Projekt **Vključi.vse** je eden izmed 23 projektov na temo enakosti spolov na mestih odločanja, ki potekajo v Evropi v okviru razpisa **Progress**.

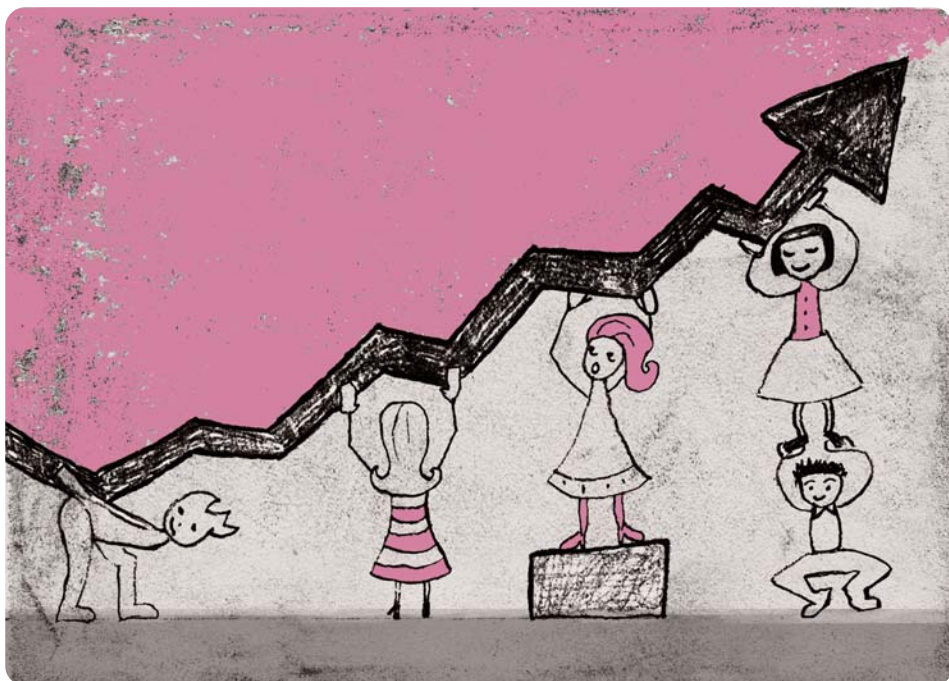


Annika Elias, predsednica CEC, o spodbujanju ženskih vodij v Cannesu, z **Natalijo Postružnik**, Vključi.vse, junij 2014.

25. in 26. september 2014
Managerski kongres in
podelitev nagrade
Managerkam prijazno podjetje

T	2	9	16	23	30
W	3	10	17	24	
T	4	11	18	25	
F	5	12	19	26	
S	6	13	20	27	

Sinergija "moških" in "ženskih" principov ima na okolje v podjetjih dokazano pozitiven učinek.



Kadrovanje z zagotavljanjem spolne raznolikosti

TEKST: MILENA PERVANJE

Načelo enakih možnosti pri izbiri kadrov je v našem prostoru v zadnjem obdobju zelo prisotno. Razne raziskave potrjujejo pozitiven učinek spolno raznolikih timov in sinergija "moških" in "ženskih" principov ima na okolje v podjetjih dokazano pozitiven učinek. To velja tako za vodilne pozicije v okviru vodstvenih ekip kot tudi za izvedbena delovna mesta v značilno enoznačnih poklicih.

Če vzamemo za primer problematiko premajhnega deleža žensk na odločevalskih položajih, so gospodarska okolja v evropskih državah že predstavila nekaj ukrepov, ki po principu vzvoda ženskam zagotavljajo večjo prisotnost v upravah družb in na vidnih političnih pozicijah. Eden od teh vzvodov so predpisane kvote

in po tem vzoru se tudi pri nas vse več razpravlja o tem, da bi na tak način lažje zagotavljali spolno raznolike time.

Uvedba kvot je rešitev, a zgolj delna

Kvote ženskemu delu populacije res pomagajo, da imajo pot do vodilnih delovnih mest malo bolj odprto, a dokler ne spremenimo miselnosti in lastne ujetosti žensk v svoje predsodke, se kaj veliko ne bo spremenilo. Poleg tega s kvotami predpišemo zgolj delež žensk na vodilnih delovnih mestih, širše problematike pa se ne dotaknemo. Želeli bi namreč več mešanih ekip ter večji delež predstavnic (in tudi predstavnikov) nasprotnih spolov v značilnih tradicionalnih "enospolnih" poklicih.

Ob tem se selektorji v podjetjih srečujejo z vprašanjem, kako naj zagotavljajo spolno raznolikost in obenem ne zapadejo v diskriminacijo ob izbiri. ➤

Vključitev kandidat v ožji nabor je v nekaterih IT korporacijah tudi eden od pokazateljev uspešnosti (KPI) kadrovika in vodje (hiring managerja).

Če so kompetence kandidatke primerljive s tistimi od moškega kandidata v ožjem izboru, ima prednost ženska. Nikakor pa sam spol ne pomeni boljšega izhodiščnega položaja.

Kar nekaj primerov dobrih praks tako srečamo v visoko tehnoloških IT korporacijah. V slednjih so se reševanja problematike lotili dolgoročno – preko identifikacije potencialov in negovanja odnosov z dotično populacijo, ki v primeru potrebe korporacije po zaposlitvi določenega profila strokovnjaka (bolje rečeno strokovnjakinje) v svoj nabor potencialnih kandidatov vedno lahko vključijo tudi že prepoznane kandidatke iz te skupine.

Do talentiranih sodelavk z zemljevidom talentov

Kako? Z raziskovanjem, povezovanjem in vključevanjem v selekcijske postopke:

• Faza 1: Predpriprava

Z raziskavo trga dela na določenem predelu (država, regija) identificirajo ženske, ki delujejo na področju, ki je povezano s specifično panogo, npr. z IT panogo ali je z njo kompatibilno. Ta raziskava, imenovana "Talent Mapping" ali "Risanje zemljevida talentov" zajame ženske, ki so na svojem področju uspešne in imajo razvite kompetence, ki korporacijo zanimajo. Raziskava poleg delovnih mest v računalniških podjetjih (npr. prodaja, razvoj, programiranje) obsega tudi delovna mesta, vezana na podoben poslovni model, kot ga ima določena IT korporacija (marketing, upravljanje distribucijske mreže, produktno vodenje). S tem raziskava poseže tudi v farmacijo, široko potrošnjo, avtomobilsko industrijo, telekomunikacije in podobno.

Pri tem "tipično ženska" področja (npr. delovna mesta v kadrovski službi, financah in računovodstvu) niso vključena oziroma so lahko obravnavana zrcalno, z nasprotnim predznakom – prepoznavanje moških kandidatov za taka delovna mesta.

• Faza 2: Ogrevanje

IT korporacija tako pridobi podatke o potencialih ženskega spola in kadrovska služba skupaj z oddelkom za marketing ali odnose z javnostmi razvije program upravljanja s temi potenciali. Družba naveže stik z damami s seznama, jih v neformalni obliki povezuje (socialno omrežje), jim ponuja dogodke z zanje zanimivimi vsebinami (poslovna druženja, zajtrki/kosila, družabne prireditve), jim zagotavlja drobne ugodnosti (na dogodkih možnost krajših izobraževanj za osebnostno rast, vključevanje v nekatere interne dogodke) ter jih s tem navezuje na vrednote družbe.

Naštete aktivnosti morajo seveda potekati diskretno in nikakor ne agresivno, saj bi napačen pristop izničil še tako dober namen. Prav tako upravljanje odnosov z naborom kandidat ne sme izzveneti kot cenena reklama, celoten proces pa mora potekati na dolgi rok, konsistentno in brez skritih namenov izžarevati iskreno željo zagotoviti enake možnosti, spodbudo in pozitivnost.

• Faza 3: Izbor

Ko nato v določenem trenutku nastopi potreba po zaposlitvi novega kadra na enem od področij, ki je "tipično moško", kadrovska služba v procesu iskanja kandidatov povabi h kandidaturi tudi že prepoznane strokovnjakinje in jih vključi v selekcijski proces.

Selekcijski proces naprej poteka po ustaljenih metodah in kandidatke, vključene v kandidaturo, so obravnavane enako kot drugi kandidati. Če so kompetence kandidatke primerljive s tistimi od moškega kandidata v ožjem izboru, ima prednost ženska. Nikakor pa sam spol ne pomeni boljšega izhodiščnega položaja.

Da je tak način uspešen, dokazuje kar nekaj primerov dobrih praks:

- Microsoft v Romuniji uspešno vodi aktivnosti povezovanja žensk v IT industriji in eden od rezultatov teh aktivnosti je vsakoletna konferenca Leadership@Feminine.
- V Bolgariji Microsoft zaposluje več kot polovico žensk in deloma je to **rezultat načrtnega dela in spoštovanja posebnosti ženske populacije**.
- Korporacija SAP je **študentke z IT področja povabila na srečanje s svojimi vodilnimi mošči**, obenem pa predstavila karijerne možnosti v okviru SAP Business Women's Network.
- Skupina IBM Women in CEE, Russia & CIS na LinkedIn poslovnem omrežju povezuje ženske na vodilnih položajih v različnih industrijah na omenjenem geografskem področju.
- Zanimiva je tudi skupina Microsoft Women Building Careers, ki je nastala na pobudo Microsofta.

Primerov je še več, kar dokazuje, da se marsikaj da premakniti. Seveda so vse to dolgoročni projekti, nič se ne zgodi čez noč. Ob jasnem cilju, podpori odločevalcem, potrpljenju odgovornih in dobrih idejah pa rezultati zagotovo ne izostanejo. ■

Kaj in koliko družba in podjetja izgubljajo, če niso pozorna na uravnoveženost med moškimi in ženskami na vodilnih mestih. O tem smo pisali [v januarški številki revije Vključi.vse](#).

Katere so ovire, ki ženskam preprečujejo zasedanje odločevalskih položajev:

- **Ovira številka 1: AMBICIJA**
Beseda, ki ima za moškega pozitiven, a za žensko negativen pomen. Beseda, ki jo mame v času odrasčanja otrok čustveno ovrednotijo: "Zelo sem ponosna na sina, ki je tako ambiciozen." – pozitivno; "Moja hči je preveč ambiciozna." – negativno. Mlada ženska zato želi ostati anonimna, tiha, sedeti v kotu.

- **Ovira številka 2: "ŠEFICA" ("Bossy")**
Žensko podajanje navodil podrejenim (moškim) dobi negativen vzdevek, ki pa se ne ujema z željo po ugajanju in željo po tem, da smo vsem všeč. Mesta odločanja so namenjena ljudem, ki delajo spremembe, spremembe pa so za družbo največkrat težko sprejemljive.
- **Ovira številka 3: "GOSPODINJSTVO"**
V zadnjem času so "družinskemu življenju" velika in dobrodošla pomoč babice in dedki, kljub temu pa je "poklic mama" še vedno eden vodilnih poklicev slovenskega gospodarstva. Ženske so razdvojene med skrbjo za družino in slabo vestjo, ker zapostavljajo svojo kariero.

Poskrbimo, da v prihodnosti ne bomo več govorili o ženskah in moških managerjih, ampak samo še o vodjih. Sheryl Sandberg

[Februarska številka Vključi.vse](#) je govorila o sponzorjih in tem, kako lahko vpliv sponzorja pomaga pri napredku posameznice. 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 in podobno.

Po raziskavah HBR-ja in Catalista imajo ženske, ki so opravile sponzorske programe, kar 50 odstotkov več možnosti za napredovanje.

[Marčevska številka](#) se je ukvarjala z mentorstvom, ki je pomemben ukrep pri razvijanju kariere na vseh stopnjah v organizaciji.

Ločimo tri vrste kariernega mentorstva

- **Začetno karierno mentorstvo:** Osredotočeno je na transfer vrednot, znanja in izkušenj za posameznike, ki prvič vstopajo na trg dela.
- **Karierno mentorstvo za nove vloge in nova okolja:** Osredotočeno je na učenje skritega kurikulumu in internih politik organizacije, na transfer znanja

in izkušenj ter je namenjeno posameznikom, ki so v organizaciji prevzeli nove (vodstvene) vloge oziroma vstopili v nova interna delovna okolja.

- **Vrstniško karierno mentorstvo:** Osredotočeno je na prenos osebnih izkušenj, mentor izhaja iz iste generacije kot mentoriranec, s tem da že ima 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.

Pol(l)etni pregled dogajanja revije Vključi.vse

Katere od šestih ukrepov za povečanje vključenosti žensk boste uporabili? Osvežimo misli.

Kadrovanje – od treh kandidatov vsaj ena ženska

Sponzorstvo

Karierno mentorstvo za ženske (in shema opazovanja služb)

Določitev ciljnega deleža žensk v vodstvu podjetij

Ciljno vodenje ("performance management")

Izobraževalni programi za ženske

– Model 6 –
vsebina ukrepov projekta Vključi.vse

[Aprila](#) smo se spoznali s 7 koraki kariernega načrta za ženske:

1. korak: Spoznajte samega sebe, spoznajte svoje karierno sidro.
2. korak: Poiščite si ustrezno organizacijsko vlogo.
3. korak: Osredotočite se zgolj na izbrano vlogo/pozicijo.
4. korak: Izmerite svoj potencial in si naredite osebni razvojni načrt.
5. korak: Izpolnjujte osebni razvojni načrt.

6. korak: Povežite se z ljudmi, ki vam lahko pomagajo.
7. korak: Evalvirajte vaše aktivnosti. In nasvet: Uspešna kariera ni vedno odraz kompetenc, ampak tudi posameznikove povezanosti z drugimi in njihove podpore pri doseganju ciljev.

In nasvet: Uspešna kariera ni vedno odraz kompetenc, ampak tudi posameznikove povezanosti z drugimi in njihove podpore pri doseganju ciljev.

[Maja](#) smo govorili o upravljanju z uspešnostjo zaposlenih, ki v najširšem pomenu predstavlja sposobnost organizacije, da polnokravno angažira svoje sodelavce.



Organizacijska kultura, ki spodbuja, ustvarja, postavlja kakovostne izzive, motivira in spodbuja pogovore, pritegne zavzete posameznike in zadrži talente.

Beseda kvote je bila vroča tema [junjske številke](#). Nekaj dodatnih besed o njih posvečamo tudi v številki, ki je pred vami.

Stereotipi o kvotah

PROTI kvotam, ker:

- so kvote v nasprotju z načelom enakih možnosti za vse, saj ženskam dajejo prednost pred moškimi;
- kvote lahko pripeljejo do tega, da na managerske pozicije ne pridejo najboljši

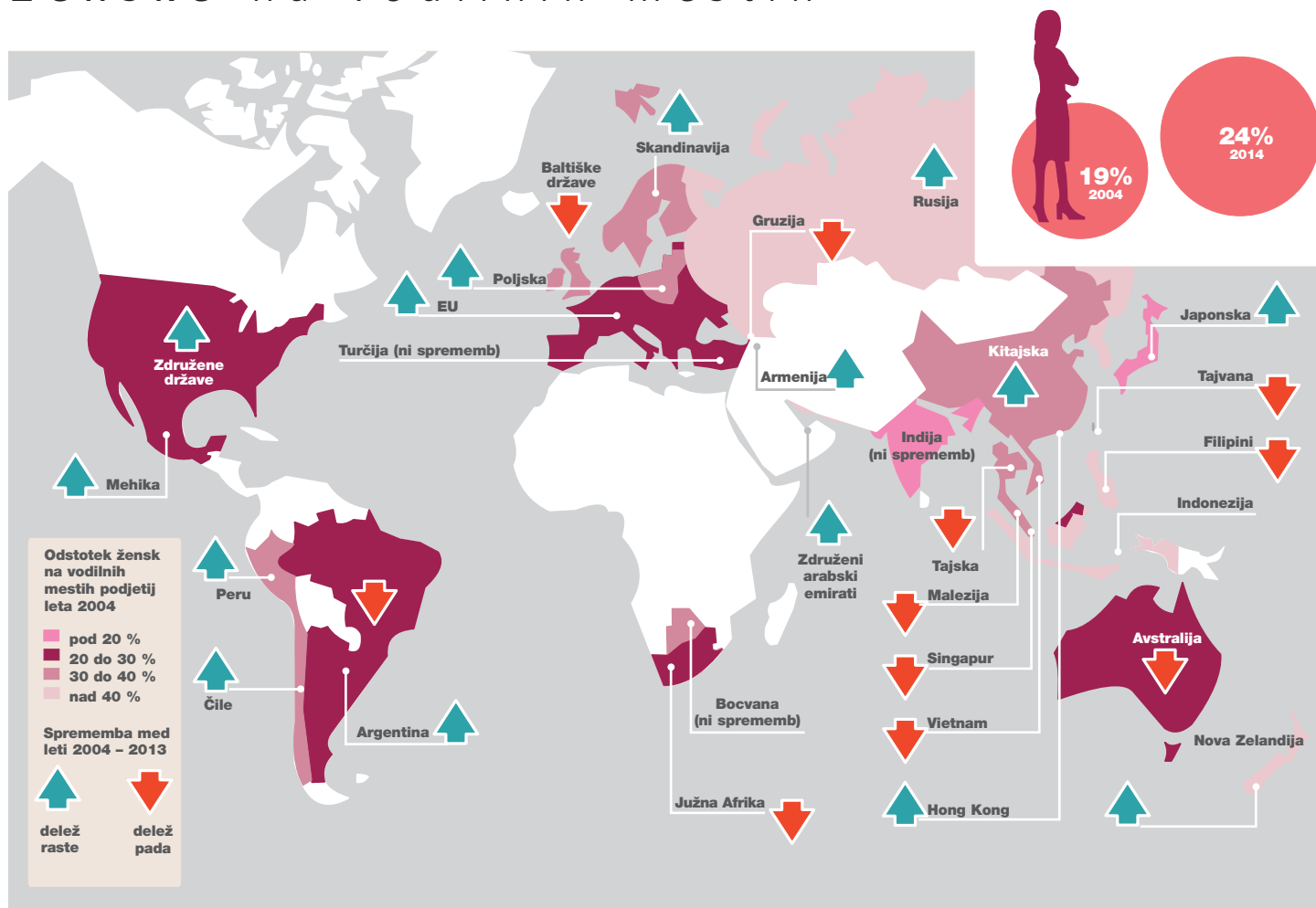
in najbolj primerni za delovno mesto.
• ženskam lahko omogočijo le pozicijo brez dejanske odločevalske moči.

ZA kvote, ker:

- so kvote najhitrejši in najbolj učinkovit način za zagotovitev enakega števila moških in žensk v upravnih odborih;
- kvote ženskam pomagajo pri premagovanju nevidnih ovir in razbijanju "steklenega stropa";
- so ženske izkušnje nujno potrebne v vseh upravnih odborih po državi.

Ne uporabljajte izraza kvote: govorite o cilju, koliko žensk želite imeti na vodilnih mestih! Madi Sharma

Ženske na vodilnih mestih



"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

