



Vključi. vse:

Zbornik za enake
možnosti v vodenju



Vključi.vse

Zbornik za enake možnosti v vodenju

Izdajatelj
Združenje Manager

Odgovorna urednica
Sonja Šmuc

Uredniški odbor
Anisa Faganelj
Mojca Podržaj
mag. Natalie C. Postružnik
mag. Edita Krajnović

Izvršno uredništvo
Mediade d.o.o.

Oblikovanje in prelom
Jamaja, Maja Rostohar s.p.

Oglasa Izključi pedsodke
Pristop d.o.o.

Tisk
Grafex, d.o.o., Izlake

Naklada
1.600 izvodov

Ljubljana, 2015

Zbornik Vključi.vse delno financira
Evropska unija iz sredstev Programa
PROGRESS (2007–2013).

Več informacij je na voljo na
<http://ec.europa.eu/progress>.
Vsebovane informacije ne odražajo
nujno stališč in mnenja Evropske komisije.

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

316.346.2-057.177(082)

VKLJUČI vse : zbornik za enake možnosti v vodenju /
[uredniški odbor Anisa Faganelj ... et al.] - Ljubljana :
Združenje Manager, 2015

ISBN 978-961-91079-4-2
1. Faganelj, Anisa
277799936



Kazalo

- 3** Ne naključnost, temveč ciljnost
- 4** Prilagodite se. Vključujte.
- 5** Priložnosti za okrevanje so. Prepoznamo jih.
- 6** Evropske države z zakoni urejajo večjo vključenost žensk na mestih odločanja
- 8** Model 6 Vključi.vse – Ukrepi za spodbujanje enakosti na mestih odločanja
- 9** Kako pa pri vas izkazuje spoštovanje?
- 10** sPonzoR* – odnosi s kariero
- 12** Za uspeh potrebujemo oba: sponzorja in mentorja
- 13** Sponzorstvo namesto mentorstva
- 14** Kadrovanje z zagotavljanjem spolne raznolikosti
- 16** "Zaposliti je potrebno visoko izobražene gospodinje!"
- 18** KVOTA: Ker Verjamem v enakost med spoloma
- 20** "Sanjam o družbi, v kateri bo meritokracija norma."
- 20** "Druga priložnost" morda ne pride
- 21** Radi smo pionirji
- 22** Mentoriranje – karierna bergla ali zakladnica nasvetov?
- 24** "Med 85- in 100-odstotno moško vodene družbe so sesule globalno ekonomijo. Le kako bi lahko šlo ženskam slabše?"
- 25** Mentorstvo je lahko učinkovitejše
- 26** Upravljanje z uspešnostjo zaposlenih
- 28** "Ne sme nas več biti strah voditi!"
- 29** Izjave predstavnikov medijev
- 30** Karierni načrt za ženske v 7 korakih
- 32** Ne daj mi ribe. Nauči me, kako jo ulovim.
- 34** Transparentnost in nediskriminacija pri kadrovanju: načeloma da, v praksi pa ...
- 36** Podjetja še vedno vodijo moški
- 38** Predstavitev Združenja Manager in Sekcije managerk

Ne naključnost, temveč ciljnost

Foto: arhiv Danfoss Trate



Aleksander Zalaznik, generalni direktor Danfoss Trate in predsednik Zdrženja Manager

Ali lahko dosežemo cilj, če ga ne poznamo? Lahko, a zgolj slučajno. Ta slučajnost zahteva veliko neproduktivno porabljene energije. Zakaj ne bi v podjetjih vloženi sredstev in energije sodelavcev porabili raje za doseg točno določenih ciljev, usklajenih s strategijo podjetja in interesi lastnikov?

Z upravljanjem uspešnosti ali *'performance management'*, ki je eden od šestih ukrepov Modela 6 za doseganje uravnoteženih vodstvenih timov, celotno energijo podjetja usmerimo za doseg Cilja. Na ravni podjetja so cilji velikokrat generični: rast, dobiček in denarni tok. Z ustreznim razčlenjevanjem jih pretvorimo v otipljivejše cilje vsakega posameznika. Na njihovi osnovi s sodelovanjem med različnimi organizacijskimi nivoji nato na ravni zaposlenega določimo aktivnosti, periodično spremljamo njihovo uresničevanje in ukrepamo, kadar gre kaj narobe. In tako vsako leto znova. Samo cilji so bolj ambiciozni.

Dvakrat večji bazen zajemanja talentov – torej moških in ženskih, pomeni statistično bistveno večjo verjetnost, da bomo izbrali najboljše voditelje.

Verjamem, da imamo dovolj volje in modrosti, da bomo s skupnimi močmi dosegli cilj, ki smo si ga zastavili v Zavezi za uspešno prihodnost.

Verjamem, da imamo dovolj volje in modrosti, da bomo s skupnimi močmi dosegli cilj, ki smo si ga zastavili v Zavezi za uspešno prihodnost in je podlaga programu Zdrženja Manager: da se Slovenija do leta 2020 uvrsti med 15 najrazvitejših države Evrope. Program za doseg ambicioznega cilja zajema štiri področja, na katerih managerji sistematično delamo in bomo dosegli napredek:

- znanje in ambicioznost,
- inovativnost in učinkovitost,
- tuje neposredne investicije in internacionalizacija ter
- konkurenčno poslovno okolje.

Vsemu pa je podlaga etično in profesionalno vodenje: dobri rezultati na pravi način. Želimo gospodarsko rast in zastavljamo si cilj povečati donos na vložena sredstva iz 0,8 odstotka na 5 odstotkov. To je merilo naše uspešnosti. In da bomo dosegli cilje, potrebujemo vse talente. Dvakrat večji bazen zajemanja talentov – torej moških in ženskih, pomeni statistično bistveno večjo verjetnost, da bomo izbrali najboljše voditelje. Gre za preprosta načela, ki veljajo tako za gospodarski kot družbeni sektor.

Držimo se cilja, sledimo kašipotom do njega. Vključī.vse je zanesljiv kompas uspeha. ■

Prilagodite se. Vključujte.

Vsi moramo razumeti, da je sodelovanje žensk v poslu ne le potrebno, temveč nujno potrebno. In koristno. Ženske so enakopravna gonilna sila razvoja vsake skupnosti, vsakega podjetja in vsake države.

Melanie Seier Larsen, Principal v The Boston Consulting Group in predsednica sekcije managerk pri Združenju Manager

Foto: osebni arhiv



Zaradi krize se je svet v zadnjih letih močno spremenil. Makroekonomisti in 'napovedovalci' prihodnosti pravijo, da se ne bomo vrnili v preteklo stanje in da je trenutno stanje nova osnova oziroma nova realnost. To pomeni, da se bomo morali spremeniti vsi, se prilagoditi novim trendom, potrebam ter novemu stanju, v katerem smo se znašli.

Posledično moramo postati bolj odprti in sprejemljivi do vseh ljudi okoli sebe. Vedno znova me razžalosti, ko vidim, da se o ženskah še vedno govori v kontekstu manjšin.

Seveda se je v zadnjih letih veliko spremenilo in stanje se še izboljšuje, a prepočasi. Ena redkih držav v Evropi, kjer je rast števila žensk na najvišjih managerskih položajih vidna, je Francija. Poleg tega so v Evropi še vedno velike razlike v zastopanosti žensk na vodstvenih mestih med različnimi industrijami: največji delež žensk je v industriji široke potrošnje (ang. consumer goods), na drugi strani pa so deleži žensk v industrijah transporta in gradbeništvu skoraj zanemarljivi.

A tu nastopi – mora nastopiti! – točka preobrata. Prilagoditev. Vsi moramo razumeti, da je sodelovanje žensk v poslu ne le potrebno, temveč *nujno potrebno*. In koristno. Ženske so enakopravna gonilna sila razvoja vsake skupnosti, vsakega podjetja in vsake države. Počasi moramo odpraviti nezaupanje ženskam na vodstvenih položajih, saj je marsikatera raziskava že večkrat dokazala, da so v tistih

podjetjih, kjer je na vrhu ženska, finančni rezultati boljši in da so v času najhujše krize ta podjetja lažje preživela. Te ženske torej nekaj vendarle počnejo prav.

Mnoga podjetja se zelo intenzivno ukvarjajo s tematiko deleža žensk na vodstvenih položajih. Vsi si želijo razumeti potrebe žensk in tudi pokazati, tako navzven kot navznoter, da je tema resna ter da se z njo resno ukvarjajo. Na žalost pa se ob globljem pogledu vidi, da se omenjena tema le redkokdaj postavi na strateško agendo ali med prioritete. Kar zopet dokazuje, da bomo vsi skupaj morali definirati in sprejeti še bolj 'agresivne' ter prodorne ukrepe, da se stanje v prihodnosti izboljša. V zborniku pred vami je predstavljenih šest ukrepov Modela 6 Vključi.vse za dvig uravnoteženosti vodenja in za doseganje boljših poslovnih učinkov. Uporabite jih. Da se prilagodite in preživite. ■

Vedno znova me razžalosti, ko vidim, da se o ženskah še vedno govori v kontekstu manjšin.

Priložnosti za okrevanje so. Prepoznamo jih.

Žensk je med prebivalstvom polovica in so približno enako kot moški udeležene na trgu dela, le na managerskih mestih jih ni sorazmeren delež.

dr. Anja Kopač Mrak, ministrica za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti

Foto: arhiv MDSDZ



Letos teče tretje leto odkar se države članice Evropske unije pogajamo o direktivi, ki bi največja podjetja, ki kotirajo na borzi, zavezala, da imajo v nadzornih svetih vsaj 40 odstotkov oziroma na najvišjih menedžerskih mestih skupaj 33 odstotkov vsakega od spolov. Zakaj se o ukrepu, ki bi vsaj minimalno začel urejati vprašanje izgube potencialov žensk, pogajamo že skoraj tri leta in zakaj vsebinska predloga vse bolj vodeni? Slovenska politika in podjetja, ki bi jih direktiva zavezovala, predlog podpirajo. Podpore izražajo tudi številne druge države – celo tiste, ki predlogu nasprotujejo, ne nasprotujejo namenu direktive, torej uravnoteženi zastopnosti žensk in moških na managerskih položajih. Ustavi pa se pri izvedbi. Države nasprotnice menijo, da bi moralo biti to področje prepuščeno gospodarstvu, da se države ne bi smele vmešavati v to, kdo vodi podjetja. Pa je res tako? Ali ni naloga države, da z ukrepi vstopi tam, kjer samoreguliranje ne deluje, kjer eden od spolov nima možnosti in priložnosti udeležanja svojih potencialov?

Tako imenovana naravna pot v tem primeru ne vodi k zelenim rezultatom. Podatki Evropske komisije kažejo, da je bilo leta 2003 v upravah podjetij 8,5 odstotka žensk, leta 2012 pa 13,7 odstotka. Torej zgolj in samo 5,2 odstotne točke napredka v devetih (!) letih. To pomeni, da bomo čakali še vsaj 45 let, da bosta deleža žensk in moških v upravah podjetij uravnotežena. Da bo na najvišjih, torej predsedniških mestih uprav, vsaj 40 odstotkov vsakega od spolov, bo treba

počakati še dlje. Trenutno je tako v Evropski uniji kot v Sloveniji na teh mestih v upravah največjih na borzi kotirajočih družb 95 odstotkov moških. Pol stoletja čakanja, da 'narava' naredi svoje, pomeni še vsaj dve generaciji managerk in managerjev! Pomeni, da lahko na enake možnosti pri dostopu do najvišjih položajev upa šele ženska, ki se še ni rodila.

Zakaj je sploh pomembno, da sta spola na managerskih mestih uravnoteženo zastopana? Žensk je med prebivalstvom polovica in so približno enako kot moški udeležene na trgu dela, le na managerskih mestih jih ni sorazmeren delež. Ker ekonomska logika pogosto presliši argumente družbene pravičnosti, je upravičeno pričakovati, da so tistim, ki odločajo o najvišjem managementu, bližje argumenti, da so ženske v povprečju bolj izobražene kakor moški in da z njihovo slabo zastopanostjo na managerskih položajih izgublamo velik izobrazbeni kapital, izgublamo znanje in izkušnje polovice prebivalstva. Izgublamo raznolikost pogledov, izgublamo pestrost načinov reševanja težav in naslavljanja potrošnic ter potrošnikov. Izgublamo priložnost, da najdemo bolj inovativne in verjetneje uspešnejše načine okrevanja gospodarstva.

Zgledujemo se po podjetjih, ki ne potrebujejo direktive, saj so neizrabljene potenciale polovice prebivalstva že zdavnaj prepoznala in uporabila tako, da danes polno prispeva k organizacijskemu razvoju in dobremu delovanju. ■

Evropske države z zakoni urejajo večjo vključenost žensk na mestih odločanja

DR. SONJA ROBNIK

Nizozemska zakon, 2012

Vsa podjetja z več kakor 250 zaposlenimi ali podjetja, ki presegajo določen dobiček, morajo do 2016 doseči vsaj 30-odstotni delež vsakega od spolov na izvršnih in neizvršnih direktorskih mestih. Sankcij ni, velja pa pravilo 'izpolni ali pojasni'.

Irska zakon, 2014

Podjetja v državni lasti morajo v upravnih odborih dosegati 40-odstotno zastopanost vsakega od spolov, rok za doseg cilja ni določen.

Belgija zakon, 2011

Družbe v državni lasti morajo imeti tretjinsko zastopanost spola 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 odstotkov kotirajočih delnic pa do 2019. Sankcije za neizpolnjevanje so začasna izguba finančnih in nefinančnih ugodnosti za članice oziroma člane uprav.

Francija zakon, 2011

Do leta 2013 morajo imeti podjetja, ki kotirajo na borzi, in podjetja z več kot 500 zaposlenimi 20 odstotkov, do leta 2016 pa 40 odstotkov vsakega od spolov na neizvršnih direktorskih mestih. Če cilj ni dosežen, so volitve razveljavljene in članice ter člani ne dobijo sejin. Tako so kaznovani člani in članice, ki v uprave ne spustijo žensk, ni pa oškodovano podjetje.

Avstrija zakon, 2011

Družbe, ki so v večinski lasti države, morajo do leta 2013 imeti vsaj 25 odstotkov, do leta 2018 pa vsaj 35 odstotkov vsakega spola v upravnih odborih. Sankcij za neizpolnjevanje ni.

Portugalska podzakonski akt, 2012

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.

Španija zakon, 2007

Spodbuja večja podjetja, da do leta 2015 spreminjajo zastopanost na neizvršnih in izvršnih direktorskih mestih tako, da bodo dosegli najmanj 40 odstotkov vsakega spola. Kazni ni, se pa neuspeh upošteva pri dodeljevanju javnih sredstev.

Islandija zakon, 2010

V javnih podjetjih in podjetjih v javni lasti, ki imajo več kot 50 zaposlenih, mora biti v tri ali veččlanskih upravah do leta 2013 zastopanost vsakega spola vsaj 40-odstotna. Podjetja z vsaj 25 zaposlenimi morajo razkriti, koliko je pri njih zaposlenih žensk, koliko moških in koliko jih je na vodstvenih položajih.

Norveška zakon, 2003

Najmanj 40 odstotkov vsakega spola v upravnih odborih družb, ki kotirajo na borzi, in podjetij, kjer je lastnica država ali občina. Neizpolnjevanje kvot ima za posledico uradno opozorilo, kazen ali likvidacijo podjetja.

Finska podzakonski akt, 2008

Akcijski načrt za enakost spolov določa, da morajo imeti podjetja v državni lasti na mestih odločanja najmanj 40 odstotkov obeh spolov, vidik enakosti spolov mora pri imenovanju svojih predstavnic ali predstavnikov upoštevati tudi finska vlada.

Danska zakon, 2012

Največja podjetja morajo sama postaviti cilje za povečanje deleža manj zastopanega spola na mestih najvišjega managementa.

Italija zakon, 2011

Podjetja, ki kotirajo na borzi, in podjetja v državni lasti morajo do 2015 imeti 33 odstotkov vsakega od spolov v upravnih odborih. Za neizpolnjevanje določbe so določene kazni, ki se stopnjujejo; razpuščena je lahko tudi uprava.

Slovenija podzakonski akt, 2004

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 odstotkov vsakega spola, pri čemer velja načelo 'izpolni ali pojasni'.

Model 6 Vključi.vse

Ukrepi za spodbujanje enakosti na mestih odločanja

Kadrovanje – od treh kandidatov vsaj ena ženska

Kazalnik uspešnosti:

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

Karierno sponzorstvo

Kazalniki uspešnosti:

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

Izobraževalni programi za ženske in karierni načrt

Kazalnika uspešnosti:

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

Ciljno vodenje in upravljanje delovne uspešnosti

Kazalnik uspešnosti:

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

Karierno mentorstvo za ženske

Kazalnika uspešnosti:

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

Določitev ciljnega deleža žensk v vodstvu podjetij

Kazalnik uspešnosti:

- število žensk in moških v vodstveni strukturi

■ Dejan Turk:

Uravnoteženost je najpomembnejša. Dela, družine. Posla, zabave. Ekipe – moško-ženske. Verjamem v projekt!

■ **Sonja Šmuc:** Talent, pamet, želja ... nič od tega ni odvisno od spola. Naj bo tako tudi s priložnostmi, ki gradijo kariero.

■ Mag. Tomaž Berločnik:

Enakopravnost pomeni najvišjo stopnjo razvoja družbe. Verjamem v družbo, ki presega vse delitve.

Kako pa pri vas izkazuje spoštovanje?

Moški, ki več delajo doma, imajo boljše spolno življenje.

Ravno tako njihove partnerice, ugotavlja John Gottman.* Partnerja, ki si delita manj prijetna opravila, kot so gospodinjska dela, si pogosteje delita tudi prijetna kot pari, ki so ujeti v tradicionalnem pojmovanju spolnih vlog. Sociologinji Constance Gager in Julie Brines, v ločenih raziskavah, povezavo še bolj podčrtata: več gospodinjski del kot opravi moški (velja tudi za žensko), bolj polno je njegovo (in njeno) spolno življenje. Vsi omenjeni raziskovalci ugotavljajo: sodelovanje pare poveže. Če sta partnerja dovezetna za potrebe drug drugega in se odzivata na medsebojna čustva, ju to povezuje, saj tak odnos razumeta kot medsebojno spoštovanje, razumevanje in vlaganje energije v skupno življenje. Zato so srečnejši.

Kaj ima to skupnega z ženskami na vodilnih mestih? Skupna točka teh raziskav in učinkovitosti podjetij ni seks. A elementi, ki pripeljejo do kakovostnega partnerskega odnosa v zasebni sferi, so presenetljivo enaki tudi v poslovnem okolju. Kjer med zaposlenimi prevladujejo vrednote spoštovanja in razumevanja, so zaposleni bolj zavzeti, učinki te zavzetosti pa se prevajajo v konkretne številke in višji dobiček. Družbe, ki jih vodijo moški in ženske, torej spolno raznoliko vodstvo, dosega-

jo tudi do 41 odstotkov višje dobičke kot enospolna vodstva, trdijo v ZDA (študija MIT, 2014). Slovenska raziskava Ekonomske fakultete pokaže, da ženske kot nadzornice v pretežno moške nadzorne svete prinesejo družbi dvo-odstotno povišanje produktivnosti na leto. Vsako leto.

Številke so prepričljive. A statistika tudi. Večina podjetij, ki dajo kaj na čast, zardi ob vprašanju, koliko je pri njih žensk na vodilnih mestih. V Sloveniji kar dve tretjini podjetij ni še nikoli v zgodovini imelo direktorice, med 23 borznimi družbami najdemo samo eno predsednico uprave, skoraj 60 odstotkov slovenskih družb vodijo izključno samo moški. In to kljub dejstvu, da se je kupna moč v zadnjih desetletjih močno prevesila na stran žensk.

Roko na srce: ženski spol sam po sebi ne prinese boljšega finančnega rezultata. A njihov delež na vrhu veliko pove o tem, kakšna je kultura v teh podjetjih. Je spoštljiva do posameznika ne glede na to, kdo in kaj je? Koliko podjetje razume in rešuje potrebe svojih zaposlenih? Potrebe so različne od posameznika do posameznice, imajo pa po spolu več skupnih značilnosti. Če se podjetje niti ne vpraša, kakšne so te potrebe in kako lahko ljudem olajša delo, da bi sprostili njihove sposobnosti, potem ne upravlja optimalno s talenti, ki so mu na voljo.

Najpogosteje se v skupini prezrtih in



Foto: Mateja Jorđović

Sonja Šmuc, izvršna direktorica Zdrženja Manager

nerazumljenih znajdejo ženske, ki zato svojih potencialov ne razvijejo do konca. Kar je škoda tako zanje kot za podjetje.

Ko govorimo o podjetju, letijo besede v prvi vrsti na vodstvo, ki podjetju daje ritem in ton. Zadolženo je za oblikovanje konkurenčne organizacijske klime in za razvoj kadrov, saj poslovne cilje praviloma dosega preko drugih ljudi. Zato smo v Modelu 6 ukrepov na prvo mesto zapisali, da je odločitev vodstva, da želi podirati ovire za razvoj talentov ter da želi razvijati kulturo spoštovanja in razumevanja. V takih okoljih posameznik čudovito uspeva. Na vrh pridejo tisti, ki si to najbolj zaslužijo. Na vrh pridejo najboljši – moški in ženske.

Odločitev za spodbujanje žensk na vodilnih mestih je tako odločitev za kulturo spoštovanja, sodelovanja, zavzetosti in konkurenčnosti. Podjetja in zaposleni pri tem samo pridobivajo. Tako kot moški, ki jim ni težko pomiti posodo. ■

Družbe, ki jih vodijo moški in ženske, dosega tudi do 41 odstotkov višje dobičke kot enospolna vodstva.

* Virginia Rutter, Psychology Today, 2014; prevod Global, oktober 2014.

sPonzoR*

– odnosi s kariero

Kako lahko vpliv kariernega sponzorja pomaga pri napredku posameznice

SANDRA KECMAN

Raziskavi Harvard Business Review (HBR) in Catalyst sta pokazali, da moški in ženske skozi izobraževalne 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 karierne sponzorje.

Sponzor pomaga graditi našo osebno blagovno znamko

Mnogi karierno sponzorstvo zamenjujejo z mentorstvom, a med njima obstajajo ključne razlike. Pa poglejmo, katere.

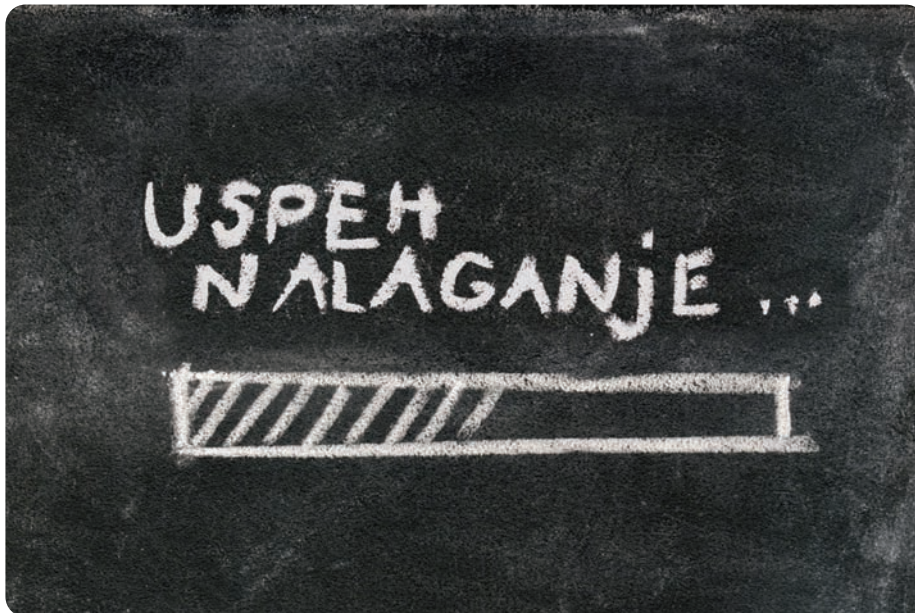


Foto: Maja Rostohar

Medtem ko je lahko mentor tudi sponzor, sponzor ne more biti mentor. Namen kariernega sponzorstva ni čustven in osebni razvoj, kar je večinoma značilno za mentorski odnos. Sponzorstvo je osredotočeno na napredek in temelji na vplivu.

Karierni sponzor nudi zaščito, prizadeva si za posameznikovo napredovanje in je največkrat zaposlen v isti organizaciji oziroma podjetju kot sponzoriranec. Skrbi za gradnjo njegovega socialnega kapitala. Pod pojmom socialni kapital, pa lahko razumemo vsa poznanstva, ki nam omogočajo sodelovanje in podporo. Sponzor odpira vrata, omogoča znanje in napredovanje posameznika. Karierni sponzor promovira (karierno) osebno znamko.

Dobro opravljeno sponzorstvo pa lahko služi kot dobrodošel pospešek tudi v gradnji ženske kariere.

Do kariernega sponzorja s sponzorskimi programi

Vse več podjetij, ki so naravnana k aktivnemu iskanju talentov (predvsem ženskega spola) za zasedanje najvišjih položajev v podjetju, organizira t.i. sponzorske programe. Znotraj teh programov ženske povežejo s kariernimi sponzorji, ki so (največkrat) člani uprave ali managerji v organizaciji.

Ženske so tako predstavljene vsem članom vodstva, s čimer širijo svojo prepoznavnost (socialni kapital), zagotovljena pa sta jim tudi karierni razvoj in razvijanje vodstvenih sposobnosti. Po raziskavah HBR-ja in Catalista imajo ženske, ki so opravile sponzorske programe, kar 50 odstotkov več možnosti za napredovanje. Najboljši sponzorski programi pa so tisti, ki učijo moške na vodilnih položajih, kako sponzorirati ženske.

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

*Karierni sponzor lahko osebni znamki varovanke doprinese tisto, kar PR-ovec lahko doprinese blagovni znamki.

Če vaše podjetje nima sponzorskega programa, izbira kariernega sponzorja ne sme biti podobna nakupovanju torbice, temveč nakupu novih čevljev. Zakaj? Nakup torbice je preprost: če sta nam všeč barva in oblika, je kupčija zaključena. Pri nakupu čevljev pa moramo biti pozorni na številko čevlja, višino pete, udobnost ...

Naša izbira ne more biti manager, ki nas še ne pozna, saj se tudi vodje odločijo na osnovi svojih dosedanjih izkušenj z nami. Najdite osebo, ki ji lahko zaupate, predvsem pa osebo, ki verjame v vas, in ji zaupajte vaše ambicije.

Karierni 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 kariernega sponzorja pa je, da pomaga odkriti poslovno dodano vrednost varovanke oziroma tisto konkurenčno prednost – vaš '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. Varovanka in sponzor delujeta sinhrono in taktično, vse odločitve so skupne in temeljijo na zaupanju ter na strateškem načrtu.

Zakaj biti sponzor?

Številni karierni sponzorji menijo, da

■ Maria Anselmi:

Svojo kariero dolgujem svojemu sponzorju. Nudil mi je priložnosti brez omejenega okvirja: delala sem napake, a hkrati razvila svoj stil. Svobodno.

jim varovanci omogočijo dostop do informacij o dogajanju 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. Prekinimo s prekomernim mentoriranjem in začnimo z uravnoteženim mentoriranjem ter sponzoriranjem za oba spola.

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 sponzor ob varovanki ostane tudi prvih 100 dni po prevzemu vodilnega položaja. S tem ji olajša delo in utrdi njen prihod na nov položaj. ■

Kako karierno 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.

Največja prednost kariernega sponzorja je, da pomaga odkriti poslovno dodano vrednost varovanke oziroma tisto konkurenčno prednost – vaš 'faktor x' – in jo zna tudi 'prodati'.

Za uspeh potrebujemo oba: sponzorja in mentorja

Pogovor z Allyson Zimmermann, izvršno direktorico v The Catalyst Europe

ANISA FAGANELJ

Od leta 2007, ko se je zaposlila v globalni neprofitni organizaciji The Catalyst Europe, kot svetovalka za komunikacije, ima ključno vlogo pri vodenju in usmerjanju organizacije. Slednja se po njenih besedah zavezuje k oblikovanju bolj vključujočih delovnih mest, kjer lahko vsi zaposleni uspejo. Njihovo poslanstvo je ozaveščanje podjetij o tem, kako različnost koristi globalnim podjetjem, in daje napotke, kako naj sprožijo spremembo. Njihov cilj pa je širjenje možnosti za ženske.

Življenje in delo v petih različnih državah jo je obogatilo z globalnimi izkušnjami, ki jih ponuja članom Catalysta. Ima ameriško in švicarsko državljanstvo, trenutno pa živi na Škotskem. Prisluhnil ji boste lahko tudi na februarški konferenci z naslovom Beauty and the Beast v Ljubljani.

Podjetja z uravnoveženim vodstvom so uspešnejša. Kako to komentirate?

Naj uporabim kar besede Toma Falka, izvršnega direktorja podjetja Kimberly-Clark: "Ustvariti želiva najboljši tim, izbirava pa med posamezniki, ki sedijo v tej



Foto: osebni arhiv

sobi. Jaz bom izbiral med tistimi, ki sedijo na levi strani sobe, ti pa med vsemi. Kdo bo ustvaril boljšo skupino? Če izbiiraš iz manjše skupine, se ne moreš nadejati, da boš izbral najboljšo možno."

Kakšna je vaša vizija za prihodnost? Kako vidite Evropo leta 2030 – bo na vodilnih mestih več žensk?

Sprememb ne bomo dočakali, če se vodje ne bodo zganili in ukrepali, a ukrepati je treba premišljeno. Mnogi so dolgo časa verjeli, da se bo problem premajhne vključenosti žensk v procese odločanja rešil sam od sebe. Podatki kažejo, da do sprememb ne bo prišlo, če se nanje ne bomo osredotočili in jih prednostno obravnavali.

Čemu ste bolj naklonjeni: mentorstvu ali sponzorstvu? Zakaj?

Tukaj ne gre za izključujoče razmerje (mentorstvo ali sponzorstvo), temveč dopolnjujoče – potrebujemo sponzorja IN mentorja.

Mentorji pomagajo pri razvoju kariere, sponzorji pa jo lahko pospešujejo. Za napredovanje ni dovolj le

mentorstvo. Catalyst je v svoji raziskavi pokazal, da sponzorstvo v povezavi z dostopom do najbolj zaželenih delovnih mest pri ženskah napoveduje napredovanje in lahko močno vpliva na njihovo karierno pot.

Drugače rečeno: sponzor vas lahko podpira na poti do teh mestu. Pomaga vam pri prepoznavnosti, odstranjuje ovire in jamči za vas, ko se za zaprtimi vrati sprejemajo odločitve.

Kakšne so prednosti sponzorstva?

Sponzorstvo je dobro za vse strani. Koristi varovancu, sponzorji sami postanejo boljši vodje, organizacije pa imajo več zagnanih talentov, močnejši nabor kadrov in manjšo fluktuacijo.

Po kakšnem principu lahko sponzorstvo izvajamo na najboljši možen način?

Sponzorji običajno sami najdejo svoje varovance. Do tega po navadi pride samo od sebe: med delom na projektih, na podlagi priporočil in med neformalnim mreženjem, bodisi na golf igrišču ali v lokalnem pubu. Raziskave nam kažejo, da so ženske velikokrat izključene ali pa premalokrat vključene v različne oblike neformalnega druženja z eminentami v poslu. Kako si potem lahko povečate prepoznavnost? Sponzorji podpirajo le ljudi, ki delujejo na najvišji ravni in za katere so prepričani, da bodo na tej ravni delovali tudi v prihodnje. ■

Sponzor vam pomaga pri prepoznavnosti, odstranjuje ovire in jamči za vas, ko se za zaprtimi vrati sprejemajo odločitve.

Sponzorstvo namesto mentorstva

Ali dobro izobražene ženske z velikimi kariernimi ambicijami res potrebujejo nasvete belcev srednjih let (takšni so običajno mentorji)? Ali mentoriranka potrebuje nasvete, kako govoriti, hoditi in ravnati, da bi dobila svojo kotno pisarno?

Ne. To, kar ženska prav zares potrebuje, je nekoga, ki jih bo omogočil, da se preizkusi in dokaže znotraj organizacije na tistih nivojih, ki sprejemajo pomembne odločitve. Postati mora vidna, imeti mora možnost ravnati kot oseba, ki resnično je, kot pa da jo trenirajo v nekoga, kar nikoli ne bo postala.

Vidnost, prepoznavnost spreminja norme. Zato mentorstvo kot stari način razmišljanja ne spremeni ničesar, saj reproducira vrednote, norme in načine obnašanja, ki ovirajo podjetja pri izkoriščanju svojega celotnega potenciala.

Sponzorstvo je nova stvar. Sponzorstvo je prava stvar. Sponzorstvo sproža spremembe. To vem zato, ker sem zadnjih šest let delala z nekaterimi največjimi švedskimi globalnimi podjetji. Z ženskami, ki že delajo znotraj teh podjetij, smo identificirale navade, procese, aktivnosti in ukrepe, ki bodo ljudem, kot so te ženske, omogočili vstop na vodilne in vodstvene vloge. Ena od aktivnosti, ki



Foto: arhiv Wiminvest

Sofia Falk je izvršna direktorica in ustanoviteljica Wiminvest ter so-avtorica projekta Battle Of The Numbers, Švedska

spreminjajo pravila igre je, ko starejši manager imenuje ženski talent za 'svetovalko', ta pa sodeluje pri sestankih managementa, pri strateških

poslovnih srečanjih, jo predstavi ključnim osebam ter ji omogoči udeležbo na pomembnih službenih potovanjih s top managerji.

Einstein je nekoč dejal, da ne moremo rešiti naših težav z enakim razmišljanjem, ki smo ga uporabili, ko smo jih ustvarili. To je razlog, zakaj se podjetja ne morejo zanašati le na mentorstvo kot edini način dviga števila žensk na vodstvenih položajih.

Ker to ne bo ničesar spremenilo. ■

■ Barack Obama:

Dati možnost ženskam, bo povzdignilo našo ekonomijo in posledično celo državo. Zagotoviti pa moramo, da bomo podprli njihova prizadevanja.

Kadrovanje z zagotavljanjem spolne raznolikosti

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
Kvota 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. 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



Ilustracija: Maja Rostohar

Vključitev kandidatke 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.

Mapping' ali 'Risanje zemljevida talentov' zajame ženske, ki so na svojem področju uspešne in imajo razvite kompetence, ki korporaciji 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 kadrovske 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 osebno 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 kandidatke 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.

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. ■

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

■ **Mag. Ladeja Košir Godina:** Dobro voditeljstvo je uravnoteženo voditeljstvo – v vrednotah, viziji, ciljih in energijah. Ženskih in moških.

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

■ **Toni Balazič:** Zaradi dobrih izkušenj s t.i. ženskim principom vodenja, ki ga zelo cenim, spodbujam prodorne ženske, da sprejemajo voditeljske izzive.

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

"Zaposliti je potrebno visoko izobražene gospodinje!"

Pogovor z Anniko Elias, predsednico CEC

ANISA FAGANELJ

Annika Elias je 'dvojna' predsednica: evropske konfederacije vodilnih kadrov CEC in predsednica švedskega združenja manager Ledarna. Po 25 letih



Foto: Ledarna

Prepričana sem, da ima vsak posameznik pravico po najboljših močeh prispevati svoj doprinos družbi, v kateri živi. Predsodki in diskriminacija ga pri tem ne smeta ovirati.

redkih neprofitnih organizacij, ki je v zadnjih letih doživela precejšnjo rast.

Pod njenim vodstvom je CEC, katere član je tudi Združenje Manager Slovenija, za prihodnje obdobje kot eno osrednjih tem predlagal spodbujanje žensk za prevzemanje vodilnih delovnih mest v gospodarstvu.

izkušenj z vodenjem na področju prehrane v javnem sektorju se diplomantka literarnih znanosti, gospodarske zgodovine in filozofije od leta 2006 posveča vodenju Leadrne – ene

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. ■



Foto: osebni arhiv

Tanja Skaza, direktorica Plastika Skaza, managerkam prijazno podjetje 2013

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

Zakaj podpirate pobudo vključevanja večjega števila žensk na vodilne položaje?

Prepričana sem, da ima vsak posameznik pravico po najboljših močeh prispevati svoj doprinos družbi, v kateri živi. Predsodki in diskriminacija ga pri tem ne smeta ovirati.

Kakšne so prednosti vključevanja več žensk v postopke odločanja?

Če želimo sprejeti najboljše odločitve, moramo možnost odločanja dati čim bolj kompetentnim ljudem – tako moškim kot ženskam.

Kako komentirate, da so podjetja z uravnoveženim vodstvom bolj uspešna?

Verjetno so izbrala najbolj kompetentne vodje.

Kakšne napake so najpogostejše pri podjetjih, ki v praksi že izvajajo ukrepe raznolikosti in vključenosti?

Ena najpogostejših napak je, da se

ohranja razlikovanje po spolu. Ženske nismo v manjšini, temveč predstavljamo večino prebivalstva.

Kako lahko ženske pripomorejo k spremembam?

Problema se je potrebno lotiti na vseh ravneh. Ne moremo se ukvarjati le s posameznimi področji, kot so kvote in zakonodaja, upravljanje podjetij ali politika izobraževanja, starševski dopust, varstvo otrok in področje oskrbe starejših. Če želimo doseči prave spremembe, moramo vsa ta področja obravnavati sočasno.

Kakšno vlogo imajo pri vključevanju žensk na vodilne položaje združenja managerjev?

Njihova dolžnost je, da ob vsaki priložnosti temo izpostavijo, in sicer odločno. Ker imamo pogosto neposreden

dostop do podjetij, lahko svojim članom pomagamo, da delujejo 'od znotraj'.

Imate ali ste kdaj imeli mentorja oziroma sponzorja? Ste morda tudi sami mentor, sponzor?

Včasih sem imela mentorja, trenutno pa sem tudi sama mentorica mlademu managerju. V tovrstnem odnosu se lahko veliko naučimo drug od drugega.

Kako vidite Evropo leta 2020? Mislite, da bo več žensk na odločevalskih položajih?

Če želi Evropa ponovno vzpostaviti močno gospodarstvo, mora uporabiti vsa sredstva, ki jih ima na voljo. Zaposeliti je treba dobro izobražene evropske gospodinje ter mladim moškim in ženskam omogočiti, da se izkažejo kot direktorji in kot starši obenem. ■

Ženske nismo v manjšini, temveč predstavljamo večino prebivalstva.

Foto: arhiv Združenje Manager



Jose Antonio Morales, vodja za upravljanje neuspehov, ustanovitelj in soorganizator The Fear & Fail Events

Uravnoveženost, enakost in podjetništvo

Nedolgo tega je prijateljica na Facebooku objavila: "Vsaka izjemna oseba je feminist." V svojem komentarju na to sem omenil potrebo po uravnoveženosti. Odgovorila je: "... Uravnoveženost bi zamenjala z besedo enakost." Spodbudila me je k premisleku, ki me je pripeljal do ugotovitve, da sta uravnoveženost in enakost dva popolnoma različna koncepta znotraj tega konteksta. Enakost se nanaša na človekove pravice, uravnoveženost pa se sklicuje

na primerno uporabo moških in ženskih lastnosti.

Podjetništvo je zame zato odlično poslovno okolje za ženske in moške, ki omogoča izkušnjo zadovoljstva, in jih obogati z izkustvi. Kaj pa velike organizacije? Slednje so eno najboljših mest za ustvarjanje notranjega podjetniškega okolja. ■

KVOTA: Ker Verjamem v enakoST med spolomA

SANDRA KECMAN,
ANISA FAGANELJ

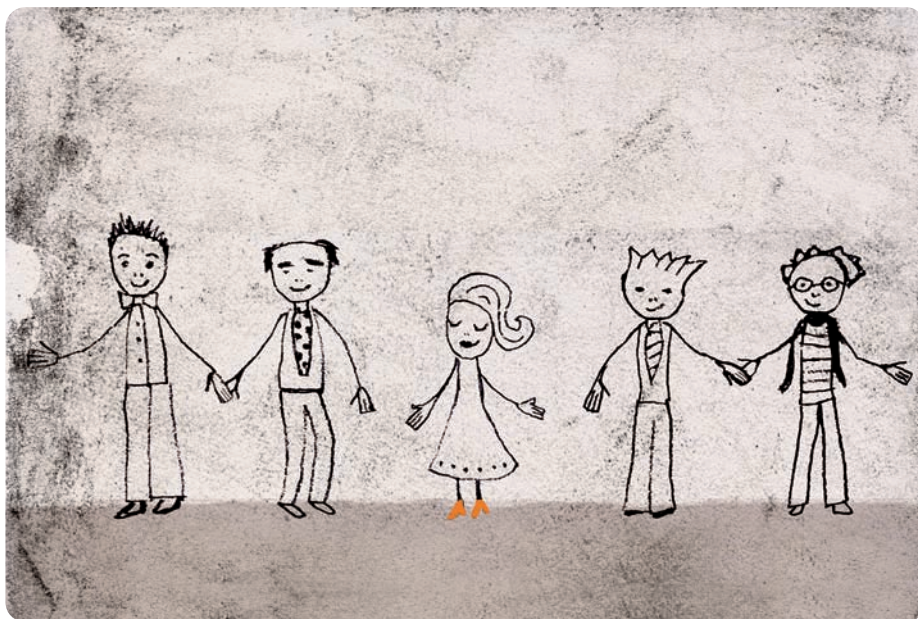
Cilj 40 odstotkov žensk na vodilnih položajih do leta 2020 lahko dosežemo na dva načina: s kvotami ali z načrtnim delom na tem področju.

Uvedba kvot sproža deljene odzive: ima močne podpornike in enako strastne nasprotnike. Tudi nasprotnice.

Skupno izhodišče je v obeh primerih enako: ženske v slovenskih upravah zasedajo 20-odstotni delež, od tega je le 5 odstotkov predsednic uprav, nič odstotkov pa je predsednic uprav v državnih podjetjih. Kako torej po eni, drugi ali tretji poti doseči razcvet talentov, ki nosijo tako hlače kot krila? Kako jih pripeljati na vodilna, odločevalska mesta ne glede na spol?

Kvota: drugo ime za cilj

Kvota se uporablja kot ukrep za povečanje zastopanosti skupin v organizacijah. Z ukrepom zakonske uvedbe spolnih kvot lahko zagotovimo mehanizem, ki bo pomagal zmanjšati ovire in povečati družbeno pravičnost. Glede na to, da država dnevno vlaga denar v izobraževanje žensk, ki nato ne zasedejo njihovim izobrazbam primernih mest,



Ilustracija: Maja Rostohar

Ženske v slovenskih upravah zasedajo 20-odstotni delež, od tega jih je le 5 odstotkov predsednic uprav, 0 odstotkov pa je predsednic uprav v državnih podjetjih.

je to ena izmed možnosti, da država postavi pogoje za uravnoteženost med spoloma.

Uvedba kvot sicer ne bo čez noč 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. Madi Sharma, ki si prizadeva za uveljavljanje ženskega voditeljstva in je marca 2013 v Sloveniji gostovala na dogodku Vključi.vse, celo svetuje: "Ne uporabljajte izraza kvote: govorite o cilju, koliko žensk želite imeti na vodilnih mestih!"

A že tudi kvote delujejo. Norveška jih je 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, danes 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.

Nemčija prav tako pripravlja podobne spremembe. Leta 2011 je trideset podjetij DAX indeksa prostovoljno sprejelo odločitev, da bo v svojih upravah povečalo število žensk

Kvote se uporabljajo kot ukrep za povečanje zastopanosti skupin v organizacijah.

do minimalno 30 odstotkov. Zakaj so se odločili izpeljati to brez uradne uvedbe kvot? "Včasih je lahko že sama grožnja z zakonom dovolj, da se stvari premaknejo naprej," razlaga nemška ministrica za delo Ursula von der Leyen.

Raziskave, med njimi tudi raziskava organizacije Davies's 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.

Kako do uravnoveženega vodstva: z ali brez kvot

Za uveljavljanje uravnoveženega vodstva podjetja uspešno uporabljajo štiri pristope – jasno postavljene cilje v obliki ključnih indikatorjev uspešnosti, prizadevanja 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, pritek 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 odstotkih primerov pogosteje odsotne z dela. S fleksibilnim delovnim časom organizacija zmanjša marsikatero stroške.

3. Prožnost pri 'kariernih pavzah'

Zaradi odločitve po ustvarjanju družine ženske pogosteje koristijo karijerne pavze, zato jih moramo upoštevati in jim zagotoviti enake možnosti napredovanja ter doseganja

nje 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 mnenja, da zaradi pavze ne bodo dohitele bivših kolegov (Raziskava Harvard – McKinely 2007).

4. Mentorstvo in sponzorstvo

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

Kje se prepoznate vi?

Glasujem PROTI kvotam, ker mislim, da:

- so kvote v nasprotju z načelom enakih možnosti za vse, saj ženskam dajejo prednost pred moškimi;
- bodo potem ženske na vodilnih položajih deležne ocene, da so tam zaradi kvot in ne zaradi svojih sposobnosti;
- kvote lahko pripeljejo do tega, da na managerske pozicije ne pridejo najboljši in najbolj primerni za delovno mesto. Kaj pa bomo storili v primeru inženirki, glede na to, da jih vsako leto diplomira le nekaj odstotkov: so vse primerne za uprave?!
- kvote lahko "pretentamo", ženskam omogočimo le pozicijo brez dejanske odločevalske pozicije ali preprosto pustimo prazne stolčke v upravnih odborih.

Glasujem ZA kvote, ker mislim, da:

- so kvote najhitrejši in najbolj učinkovit način za zagotovitev enakega števila moških in žensk v upravnih odborih;
- kvote rušijo elitistične sisteme;
- bodo ženske, ki so zasedle najvišje odločevalske pozicije, najverjetneje zaposlile več žensk;
- se bodo ženske lahko bolj osredotočile na kariero, brez da bi se ukvarjale s spolno diskriminacijo;
- kvote ženskam omogočajo, pomagajo pri premagovanju nevidnih ovir in razbijanju "steklenega stropa";
- so ženske izkušnje nujno potrebne v vseh upravnih odborih po državi in da je aktivno sodelovanje žensk eden od predpogojev za družbeni in gospodarski razvoj;
- so ženske enakovredno usposobljene kot moški za sprejemanje odločitev.

"Sanjam o družbi, v kateri bo meritokracija norma."

Pogovor s Simono Paravani–Mellinghof, italijansko finančnico

ANISA FAGANELJ

Simona Paravani je vrhunska bančnica in strastna zagovornica izbire talentov glede na kompetence, ki svojo kariero gradi med Evropo in Hong Kongom.

Zakaj podpirate pobudo vključevanja večjega števila žensk na vodilne položaje?

Trdno verjamem v meritokracijo! Menim, da je v najboljšem interesu družbe, da talentom v razcvetu zagotovi prosto pot in tako nadarjenim omogoči, da prispevajo po svojih najboljših močeh.

Kakšni so trendi predpisov in pobud večjega vključevanja žensk na vodstvene položaje?

To je izjemno aktivno in hitro razvijajoče se področje. Obstajajo številne zakonske spremembe za uveljavljanje boljšega ravnovesja v upravnih odborih. Če pogledamo širše, je treba poudarjati pobude in uradno spremljati razmerje spolov na vodstvenih položajih – tako se najlažje vidi dejansko stanje.

Kakšne so prednosti vključevanja več žensk v postopke odločanja?

Ko neko odločitev ocenjujejo ljudje z



Foto: www.icc.org.hk

različnimi spretnostmi in perspektivami, bo končna odločitev verjetno bolj smiselna, saj bo sprejeta na podlagi bolj uravnotežene analize prednosti in slabosti ter možnih posledic.

'Druga priložnost' morda ne pride

Vsi v NLB Vita smo ponosni in veseli, da smo prejemniki priznanja Managerkam prijazno podjetje. Vseeno pa se sprašujem, zakaj takšna priznanja sploh obstajajo? Najbrž zato, ker nam, ženskam, manjka samozavesti in poguma. Ker vedno želimo biti popolnoma pripravljene in ker se vsakič znova, pred vsakim napredovanjem sprašujemo, ali to zmoremo, ali smo dovolj sposobne. In zato

prevečkrat čakamo na 'drugo' priložnost, ki morda nikoli ne pride, saj jo namesto nas zgrabijo moški. Priznanje Managerkam prijazno podjetje razumem kot sporočilo ostalim 90 odstotkom slovenskih podjetij, ki jih vodijo moški, da medse povabijo več žensk, saj preprosto še nismo dovolj pogumne in samozavestne, da bi se ponudile same. ■

Foto: Andrej Križ



Mag. Barbara Smolnikar, predsednica uprave NLB Vita, prejemnica priznanja Managerkam prijazno podjetje 2014

S kakšnimi izzivi in priložnostmi se srečujejo ženske na vodstvenih položajih?

Težko je posploševati, ker je vsak položaj in vsak posameznik drugačen. Kljub temu pa lahko rečemo, da vodstveni položaj posamezniku pogosto omogoča uvajanje sprememb in spodbujanje vključevanja ter raznolikosti spolov.

Finančni sektor je v domeni žensk, ker so ženske dobre gospodinjke. Se strinjate?

Upam, da je to domena moških kot žensk: verjamem v oba spola.

Kakšne napake so najpogostejše pri podjetjih, ki v praksi že izvajajo ukrepe raznolikosti in vključenosti?

Paziti je treba, da se v razpravah in politikah ne osredotočimo le na vprašanje spolov, saj lahko na koncu vse skupaj deluje kot zgolj 'vprašanje žensk'. Dejansko pa gre za meritokracijo in zmožnost privabiti talente iz različnih okolij in družbenih slojev.

Ali bo v prihodnosti več žensk na položajih za sprejemanje odločitev?

Sanjam o družbi, v kateri bo meritokracija norma in bodo tako ženske kot moški lahko svobodno odločali o svoji usodi glede na svoje sposobnosti, prioritete in želje. Za kar pa žal ni enotnega recepta. Nenazadnje je vsak od nas dolžan prispevati k uveljavljanju sprememb.

Podjetja z uravnoveženim vodstvom so uspešnejša. Kakšen je vaš komentar?

Kompleksni problemi zahtevajo ljudi z različnimi spretnostmi in perspektivami, zato je razumljivo, da gre organizacijam, ki ustvarjajo ekipe ljudi z dopolnjujočimi se spretnostmi, dobro.

Menite, da ženske premalo mrežijo?

Če to pomeni, da imajo manj stikov oziroma manj uveljavljene stike, je to verjetno zgodovinska zapuščina in nekaj, kar se hitro spreminja.

Vsi – ženske in moški – lahko ogromno prispevamo in poskrbimo, da bodo prihodnje generacije podedovale bolj raznoliko, odprto in meritokratsko družbo.

Vaša popotnica bralcem.

Ne pozabimo, da smo na področju vključevanja žensk v zadnjih letih zelo napredovali. Kljub temu pa lahko vsi – ženske in moški – ogromno prispevamo in poskrbimo, da bodo prihodnje generacije podedovale bolj raznoliko, odprto in meritokratsko družbo. ■

Foto: arhiv Petrol



Mag. Tomaž Berločnik, predsednik uprave Petrola

Radi smo pionirji

V Petrolu vrednote živimo in vse zaposlene obravnavamo enako, ne glede na spol. Med osnovnimi cilji je znani stavek: zaposliti pravega človeka na pravo delovno mesto. V ta namen poskušamo z mnogo ukrepi odkrivati vsakršen, še neizkoriščen potencial, ga razviti in zapolniti vrzeli med pričakovanji vodstva ter dosežki posameznika. Radi smo tudi pionirji –

zanimajo nas inovativni pristopi v vodenju in razvoju kadrov. Zato smo z veseljem pristopili k projektu Vključí.vse. Vsak posameznik šteje – vsi smo v istem čolnu in veslamo proti istemu cilju. Na poti ne pozabljamo na sinergije, ki jih dosegamo z različnostjo in povezanostjo sodelavk in sodelavcev, ko našo odličnost dnevno preverjajo naše stranke, partnerji in lastniki. ■

Pravi zaposleni je angažiran, je pobudnik sprememb in iniciator dobrih poslovnih idej, je nekdo, ki uživa v svojem delu.

Mentoriranje – karierna bergla ali zakladnica nasvetov?

SANDRA KECMAN

Beseda mentor izhaja iz grške mitologije, danes pa jo uporabljamo, ko opisujemo odnos med mlado oziroma neizkušeno in starejšo, bolj izkušeno osebo, ki mlajši pomaga, da se znajde v svetu odraslih ter v svetu dela.

Mentor, ki je naša 'varnostna mreža', nam pomaga pri gradnji samozavesti, sprejemanju odločitev in postavljanju vedno višjih kariernih ciljev.

Sčasoma lahko postane tudi naš sponzor ali pa nam sponzorja predstavi. Vlogi pa sta strogo ločeni.

Metoda učenja in poučevanja odraslih

Z mentorstvom literatura označuje posebno obliko izobraževalnega dela, ki se kaže kot proces sodelovanja in prenosa znanja.

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

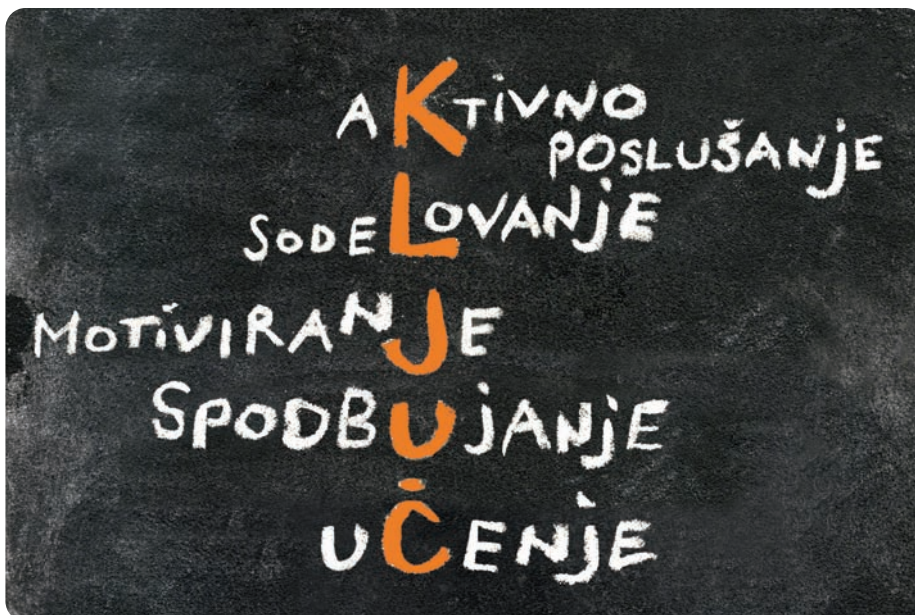


Foto: Maja Rostohar

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.

V obeh primerih so pomembni stebri mentorskega odnosa jasno postavljeni cilji, kot na primer pridobivanje strokovnih znanj, uvajanje v strokovne naloge, spoznavanje delovanja organizacije in organizacijske kulture, podpora pri sprejemanju odločitev in usmerjenost pri kariernem napredovanju.

DOLŽNOSTI MENTORJA

- Nudi podporo, povratno informacijo in nasvete ter mentoriranca opogumlja.
- Je vzornik.
- Pomaga pri pridobivanju samozavesti, zaupanja vase in v svoje odločitve.
- Pomaga mentorirancu pri iskanju ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem.

- Aktivno posluša in spodbuja profesionalno vedenje.
- Toda: mentor ni terapevt ali psiholog.

DOLŽNOSTI MENTORIRANCA

- Je gonilna sila mentorskega odnosa.
- Razloži konkreten problem in prosi mentorja za pomoč.
- Opravlja (z mentorjem dogovorjene) naloge.
- Nenapisano pravilo je, da mentoriraneec dobi odgovor le na vprašanja, ki jih sam zastavi.
- Sledi napotkom mentorja in gradi svoje znanje.

Z vidnostjo do pravega mentorja

Spol je pogosto ovira pri izbiri mentorja, saj so mentorji najpogosteje starejši moški. Ti za svoje mentorirance pogosteje izbirajo moške, saj so lahko tako bolj sproščeni pri razvijanju poklicnega in osebnega razvoja. Hkrati se s tem izognejo morebitnemu namigovanju o spolnem nadlegovanju v organizaciji.

Ženske v poslovnem svetu morajo najprej postati vidne, šele nato bodo lahko dobile prave mentorje.

Ženske, ki se praviloma pogosteje soočajo z organizacijskimi ovirami, imajo manj mentorjev, mentorice pa prav tako primanjkuje, saj so na vodilnih mestih v manjšini.

Najuspešnejši so mentorski odnosi, kjer moški mentorirajo ženske ali jih celo sponzorirajo. Zato mora danes vsak moški na vodilnem položaju, ki verjame v enakovrednost spolov na delovnem mestu, zavzeti aktivno vlogo v doseganju tega cilja, s tem da je del rešitve – postati mentor ali sponzor.

Mentorski odnos pogosto preide na odnos z globokim medsebojnim spoštovanjem in prijateljstvom.

Najboljši 'spontani' mentorski odnosi se rodijo iz predhodnega

spoštovanja in obojestranske povezave. Čeprav trenutno v poslovnem svetu velja neke vrste aksiom, da naj si ženske čim hitreje izberejo mentorje, da bodo lahko uspešne, leži resnica drugje: ženske v poslovnem svetu morajo najprej postati vidne, šele nato bodo lahko dobile prave mentorje.

Začnimo z opazovanjem

Zanimiva metoda, ki jo lahko obravnavamo kot uvod v mentoriranje, je t. i. shema opazovanja služb oziroma spremljanje drugega ('job shadowing').

Spremljanje drugega je zelo pogosta oblika treningov za novozaposlene. Omogoča, da novozaposleni

■ **Kena Fraizer:**
Mentorski programi so nujni za napredovanje žensk.

preživi prve dni zaposlitve določen čas s sodelavcem, ki opravlja iste delovne naloge.

Tako spozna splošne odgovornosti delovnega mesta, način opravljanja delovnih nalog ter metode, ki omogočajo učinkovito opravljanje delovnih nalog. Nekatera podjetja svojim zaposlenim ponudijo priložnost, da preživijo dan ali dva s sodelavcem, in sicer na delovnem mestu, ki jih zanima. To je lahko odlični pretok znanja in hitrejša integracija v delovno okolje.

Najpomembnejši so nasveti

Ker je mentor izkušena oseba, do katere gojimo veliko spoštovanje, so njegove besede in nasveti vredni več – spomnite se šolskih dni, ko je vaše spreganje glagola *iti* pohvalila učiteljica slovenščine, ki je bila izjemno zahtevna, a pravična. Naenkrat ste slovenski jezik vzljubili, čeprav vam na začetku ni 'ležal'.

Najboljši nasvet, ki sem ga prejela od mentorice, pravzaprav ne rešuje problema; reši pogled na problem, rešitev pa človek najde sam. Njen odgovor na moj stresen in obupan monolog je bil preprost: "Ko si sprejela to nalogo, si jo sprejela z namenom, da se nekaj od tega procesa naučiš in da zrasteš, kajne? Pa saj verjetno nisi mislila, da bo ta rast neboleča?" Ko prejmete tak nasvet, nastopi 'aha' moment, ki vam zagotovo pomaga, da sami rešite situacijo in s tem pridobite večjo samozavest. S tem je mentor vaš svetovalec in ne 'karierna bergla'.

Odpiranje možnosti za drugačen pogled na problem in nasveti je tisto, kar potrebujemo od naših mentorice in mentorjev – ne rešitve. ■

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 kurikuluma 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.

Povzeto iz dokumenta Smernice za spodbujanje enakosti.

Mentorstvo je pomemben ukrep pri razvijanju kariere na vseh stopnjah v organizaciji.

"Med 85- in 100-odstotno moško vodene družbe so sesule globalno ekonomijo. Le kako bi lahko šlo ženskam slabše?"

Pogovor z Marianne Økland, generalno direktorico svetovalnega podjetja Avista

ANISA FAGANELJ

Norvežanka **Marianne Økland**, generalna direktorica svetovalnega podjetja Avista in neizvršna direktorica v podjetjih Islandsbanki Islandija, IDFC India in Scorpio Tankers Inc., je v svoji karieri vodila posle v že skoraj vseh velikih skandinavskih bankah ter zavarovalnicah. Bila je tudi članica nadzornega sveta NLB. Je aktivna zagovornica večje vključenosti žensk na vodilnih mestih.

Zakaj podpirate pobudo vključevanja večjega števila žensk na vodilne položaje?

Nekdanja ameriška državna sekretarka, Madeleine Albright, je dejala, da je v peklu posebno mesto za ženske, ki ne pomagajo drugim ženskam. Menim, da mora vsaka uspešna ženska ceniti splet znanja in sreče, ki je botroval njenemu uspehu, ter z motiviranjem in deljenjem lastnih izkušenj pomagati drugim ženskam doseči cilje.

Kakšne so prednosti te pobude?

Raziskave kažejo, da bodo v prihodnjem desetletju v ZDA ženske imele nadzor nad 2/3 potrošniškega denarja. Z vidika pospeševanja potrošnje in

Vsaka uspešna ženska mora ceniti splet znanja in sreče, ki je botroval njenemu uspehu, ter z motiviranjem in deljenjem lastnih izkušenj pomagati drugim ženskam doseči cilje.

posledično rasti je neodgovorno ignorirati doprinos predstavnic te močne skupine k strateškim odločitvam podjetij, kot sta razvoj izdelkov in segmentacija trga.

Kakšne napake delajo podjetja, ki v praksi že izvajajo ukrepe 'raznolikosti in vključenosti' žensk na vodilne položaje?

Da podjetja ne beležijo zelenega uspeha pri vključevanju žensk na vodilna mesta, je v večini primerov posledica premajhne zavzetosti vodstva. Slednji temu vprašanju posvečajo premalo časa, pobudo premalo spodbujajo in ji namenjajo premalo potrebnih sredstev. Brez stalne in goreče podpore vodstva pa je pobuda obsojena na neuspeh.

Kakšna je vaša vizija za Evropo leta 2030?

Želim si živeti v družbi, kjer se bomo

Foto: Osebni arhiv



na posamezen neuspeh odzvali z 'ona ni dovolj kompetentna' in ne 'ženske niso dovolj kompetentne'.

Kako lahko to dosežemo?

Naslanjam se na raziskavo MCKinsleyja, ki vključuje veliko praktičnih rešitev, obenem pa sama trdno verjamem, da bomo z medsebojno pomočjo lažje uspele.

Kako pobudo vključevanja večjega števila žensk sprejemajo po Evropi?

Glede na poročilo iz aprila 2013 je v EU na nevodstvenih položajih trenutno 16,6 odstotkov žensk. Delež je od prejšnjega leta narasel s 15,8 odstotka. Če bomo nadaljevali s takim tempom, bomo potrebovali 26 let, da bo med odločevalci tretjina žensk. Napredek je zelo počasen. Veliko pametnih žensk se bo prej upokojilo, kot bo dosežena zadovoljiva stopnja vključenosti, ki bi jim omogočala, da prispevajo svoje.

Ne vem, zakaj moramo ženske upravičevati dejstvo, da bodo podjetja z raznolikim vodstvom bolj uspešna.

Katero državo bi izpostavili kot primer dobre prakse?

Po mojih izkušnjah smo v nordijskih državah in v ZDA precej bližje enakovredni zastopanosti spolov. V teh državah se kaže pravičnejša porazdelitev domačih in družinskih obveznosti, kar obema partnerjema omogoča vzpostavitev boljšega ravnovesja med delom in zasebnim življenjem.

Kaj so slabosti in pasti večje vključenosti žensk?

Pomanjkljivost raznolikosti je, da se zaradi večjega števila različnih mnenj povečuje število konfliktov. Kljub temu pa raznolikost – vsaj v teoriji – pripelje do boljših odločitev. Le dlje časa bomo potrebovali, da pridemo do te točke.

Kaj lahko ženske storijo, da bi spodbudile spremembe?

Če ne bo zelenega napredka, bi se ženske lahko začele povezovati v skupine in začele pritiskati na podjetja, ki ne kažejo nobene volje za spremembe. Internet je idealen za tovrstne aktivnosti.

'Podjetja z uravnoveženim vodstvom so uspešnejša'. Kakšen je vaš komentar na to trditev?

Ne vem, zakaj moramo ženske upravičevati dejstvo, da bodo podjetja z raznolikim vodstvom bolj uspešna. Navsezadnje je svetovno gospodarstvo pravkar porušilo veliko število podjetij, ki so jih med 85- do 100-odstotkih vodili moški. Kako bi šlo ženskam lahko slabše?

Ali ženske premalo mrežijo?

Ponovno se bom navezala na Madeleine Albright, ki je rekla: 'Ženske smo dobre pri sklepanju prijateljstev, ne pa v mreženju'. Posel je kombinacija obojega – vendar pa je skoraj nemogoče sklepati prijateljstva brez mreženja.

Mentor ali sponzor – kateri vam je ljubši in zakaj?

Mentorji vam pomagajo, da se osredotočite, izognete pastem ter vam v različnih situacijah dajo dragocene nasvete. V svoji karieri sem imela tako moške mentorje kot ženske mentorice, ki so me podpirali pa tudi večkrat izzvali. Njihovo pomoč sem izredno cenila. Sponzorji pa so vaši tržni managerji in vas interno spodbujajo. ■

Mentorstvo je lahko učinkovitejše

Talente izbiramo z metodami čim bolj objektivnega prepoznavanja razvojnih potencialov in nagnjenj ne glede na spol. Vzoredno ugotavljamo vrzeli v potrebnem znanju, kompetencah in veščinah glede na opredeljeno razvojno pot. Ena od poti pri tem je mentorstvo, ki pomeni predvsem prenos izkušenj in znanj ter pogosto omogoča hitrejšo in tudi učinkovitejšo

vitejšo usposabljanje sodelavcev kot druge, bolj formalizirane oblike. Obenem omogoča medsebojno spoznavanje, ustvarjanje stikov, predvsem pa je ciljno naravnano v popolnitev zaznanih vrzeli v znanju in izkušnjah posameznega sodelavca ali sodelavke. Uspešnost mentorstva merimo s spremljanjem napredka posameznice/ka vključene(ga) v program glede na zastavljene cilje. ■

Foto: arhiv Združenje Manager



Mag. Vojmir Urlep, predsednik uprave Leka, člana skupine Sandoz

Praksa potrjuje, da se mešani timi najuspešneje spopadajo z izzivi in je v njih manj trenj, ko je potrebno najti nove poti do zelenega cilja.

Upravljanje z uspešnostjo zaposlenih



BOJAN BRANK

'Upravljanje' z uspešnostjo je v najširšem pomenu sposobnost organizacije, da polnokrvno angažira svoje sodelavce.

Kako najustrežneje prevesti termin 'performance management', je bil ob povabilu, da o tej tematiki napišem par misli, prvi izziv. Izbral sem zgoraj omenjeni naslov, pri čemer se zavedam, da že beseda 'upravljanje' skriva prvo past. S čim dejansko managerji in vodje upravljamo?

Če si priznamo, da že kakovostno upravljanje samega sebe predstavlja izziv², potem do spoznanja, da je še težje upravljati z uspešnostjo drugih, ni več daleč. Da ne bi bil napačno razumljen: 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 siceršnje uspešnost z vsebinsko podobnimi neustreznimi kriteriji (število kosov na časovno enoto je pač lahko relevantna postavka zgolj v bazični proizvodnji), je uvodna dilema o tem, s čim managerji in vodje dejansko upravljamo, odveč.

Zavzetost: ključ do uspeha

Dvomim, da je s pozicije moči in arogance moč vsiliti kreativnost, inovativnost, strast, pripadnost in zavzetost. Slednja (lastnost, značilnost, vrednota?) je, v tem prepričanju zagotovo nisem osamljen, srž 'upravljanja' z uspešnostjo. Posledično je prevladujoča kultura in iz nje izhajajoča klima, ki spodbuja, ustvarja, postavlja kakovostne izzive, motivira in podpira zavzetost (ne gre je enačiti s 'favoritom' 90-ih, t.j. z zadovoljstvom zaposlenih) ključnega pomena.

Pomembnejša je od oblike in zaporedja rubrik v formularju, ki služi kot podlaga za pogovor o posameznikovih ciljnih in povratni informaciji – upati je, da ne le enkrat letno – o načinu njegovega ali njenega vsakodnevnega delovanja. Takšna kultura in klima pritegneta posameznike s pravim odnosom³, 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 izhaja⁴, vključno z 'upravljanjem' uspešnosti, ni posledica uokvirjenih

besedil na stenah stavb, spletnih straneh ter notranje deklariranih politik vodenja.

Višja zavzetost se začne pri vodji

Nivo zavzetosti v organizacijah⁵ 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.

Toda sodeč po prevladujočih stališčih je hkrati ključen problem dejstvo, da večina strategij ni uspešno udejanjenih⁶. Žal sem kot uvodničar, takrat še v funkciji predsednika uprave Luke Koper, na lanski Slovenski kadrovske konferenci iz mnenj sodelujočih razbral, da so HR oddelki v veliki meri ne le prepuščeni sami sebi, pač pa tudi odrinjeni od začetnega načrtovanja priprave strategij in načrta njihove implementacije – tam kjer načrt sploh obstaja. Dobra novica pa je, da to zagotovo ne drži za najbolj propulzivna slovenska podjetja.

Aktivacija zaposlenih

Namesto povzetka: 'upravljanje' z uspešnostjo je v najširšem pomenu sposobnost organizacije, da polnokrvno angažira svoje sodelavce, tako na

Odnosi in rezultati so medsebojno prepleteni in soodvisni.

čustveni, fizični kot kognitivni ravni. Ta interpretacija Khanove definicije iz začetka 90-ih⁷ je aktualna še danes. Obstoječi, izrazito manjšinski del aktivno zavzetih mora, če želimo biti uspešni, postati prevladujoč⁸. Pot do tega vodi tako preko posodobljenega klasičnega repertoarja HR orodij (opisa delovnega mesta in pričakovanih rezultatov, ustrezne selekcioniranja, razvoja in coachinga sodelavcev, sodobnih sistemov zagotavljanja povratnih informacij in nagrajevanja ipd.), ter predvsem spoznanj o kontekstu 'upravljanja' in poznavanju ter obvladovanju potrebnega nabora znanj.

Sengejevo priporočilo⁹ v kulturni knjigi Ples sprememb o ključnem pomenu prepoznavanja ovir za doseganje sprememb je v dobrih 15 letih ohranilo svojo aktualnost. Enako velja za njegovo legendarno primerjavo z vrtnarjem, katerega primarna skrb je namenjena odstranjevanju ovir za uspešno rast. Prigovarjanje rastlinam se ne more primerjati z odstranjevanjem plevela, bi še lahko dodali.

Odnosi in rezultati so soodvisni

Navedbe o kritičnem pomenu zavzetosti (nekateri avtorji zavzetost ocenjujejo kot nasprotni pol izgorevanja na delovnem mestu¹⁰) niso zapisane zato, ker bi se avtor v dihonomiji med odnosi in rezultati nekritično nagibal k prvim in s tem zagovarjal koncept neučinkovitega debatnega kluba ter

ga rezultati poslovanja ne bi zanimali. Daleč od tega.

Odnosi in rezultati so medsebojno prepleteni in soodvisni. Zakaj pa bo potrebno naš odnos do tematike zavzetosti korenito spremeniti, pa brutalno odkrito in brez olepševanja pove Jim Clifton, Gallupov CEO, v uvodu k predstavitvi rezultatov njihove zelo odmevne raziskave o zavzetosti zaposlenih na svetovni ravni¹¹. Če njegovemu mnenju – navkljub morda komercialno pogojeni *cum grano salis* skepsi¹² – pritrdimo, si moramo predstavljati številko 140, kateri sledi 12 ničel. To da tehničnemu terminu 'odgovor za milijon dolarjev' povsem nov pomen. Obvezno branje za vse vodje in odločevalce. ■

■ **Dr. Maja Makovec Brenčič:** 'Performance management' ja naša nenehna skrb, da smo uspešni kot posamezniki in kot družba.

■ **Marko Lukić:** Razgovori z zaposlenimi ter seznanjanje z njihovimi cilji, pogledi in vizijo vidno prispevajo k doseganju boljših rezultatov podjetja.

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

1,2,3,...14 Vsebina središčnega članka je skupaj z vsemi avtorjevimi opombami objavljena na spletni strani Združenja Manager.

"Ne sme nas več biti strah voditi!"

Pogovor z dr. Anno Elisabeth Prinz, nemško veleposlanico v Sloveniji

ANISA FAGANELJ

Dr. Anna Elisabeth Prinz je kot veleposlanica v Slovenijo prišla na lastno željo, čeprav bi se po 13 letih v diplomaciji lahko odločila za eno od držav, ki so na diplomatski lestvici nekoliko 'višje'. Prinzova prihaja iz države, ki je bila po globalnem indeksu razlik po spolu za leto 2013 na zavidljivem 14. mestu, medtem ko se je Slovenija – med skupno 68 državami – uvrstila šele na 38. mesto.

Kakšne so po vašem mnenju prednosti vključevanja več žensk na mesto odločanja?

Glavna prednost je bolj sprejemljiv rezultat v procesu odločanja – tako za moške kot za ženske. Z vključevanjem moških in žensk v procese odločanja, se izognemo pozabljanju na različne vidike življenja.

Kako vključevanje deluje v diplomaciji? Kakšne so koristi za družbo?

Menim, da bi bilo precej zavajajoče upoštevati le moški ali ženski pogled na potek dogodkov. Analitični okvir naj bi bil enak, vendar so prav gotovo razlike v stališčih. Vsaka ženska diplomatka simbolizira ženske vrednote, še posebej v družbah, kjer so ženske prikrajšane za svoje pravice.



Foto: Nemško veleposlanstvo

Kako lahko vključevanje več žensk na mesta odločanja pozitivno vpliva na gospodarstvo?

Nova delovna mesta se morajo bolj prilagajati gospodinjstvom, kar moškim in ženskam omogoča lažje usklajevanje družinskega in poklicnega življenja. S tem lahko pridobi celotno gospodarstvo.

Kako pa pobuda Po vašem mnenju napreduje v Evropi?

Na ravni Evropske unije imamo jasna pravila zaposlovanja. Najmanj 40 odstotkov zaposlenih mora biti moških ali žensk, s čimer zagotovimo mešane skupine. To se mi zdi velik korak naprej.

Kakšne napake so najpogostejše pri podjetjih, ki v praksi že izvajajo ukrepe 'raznolikosti in vključenosti'?

Mislím, da bi bilo treba spremeniti izbirni postopek. Treba bi bilo objaviti javni razpis in izpeljati izbirni postopek, v katerem bi 'vodja' delovne skupine na podlagi določenih pravil skupaj s sodelavci izbral pravo osebo.

Kako vidite Evropo leta 2030? Ali bo na mestih odločanja več žensk?

Ustvariti moramo nove načine prerasporeditve dela. Podpirati moramo dru-

Če želimo ohraniti ustvarjalnost in inovativnost, se moramo stalno boriti za 'družinski' čas ter za uravnoteženo razmerje med delom in zasebnim življenjem.

žine in porazdeliti delo med moškimi in ženskami. Vse z namenom, da obema zmanjšamo stres in boljše ravnovesje med zasebnim in profesionalnim življenjem. To je moja vizija za leto 2030.

Kakšne pa so slabosti in pasti večje vključenosti žensk?

Ker je splošno vzdušje na delovnem mestu v svetovnem merilu zelo tekmovalno, je pomembno ohranjanje prilagodljivosti in trdo delo. V timih potrebujemo ravnovesje – lovce in nabiralce – treba pa je omogočiti, da se čez čas vloge tudi zamenjajo. Po potrebi moramo biti pripravljeni delati tudi od doma. To ni nikakršna nevarnost, temveč izziv. Če želimo ohraniti ustvarjalnost in inovativnost, se moramo stalno boriti za 'družinski' čas ter za uravnoteženo razmerje med delom in zasebnim življenjem.

Za konec: kako lahko ženske pripomorejo k spremembam?

Najpomembnejše je, da se ne smemo bati. Ne sme nas biti strah vzpostaviti določeno hierarhijo, da bi preprečile nenehen boj za višje položaje. Voditi bi morale z nasmeškom na obrazu in biti drugim vzor. ■

Foto: osebni arhiv



■ **Mag. Damijan Toplak, novinar Večera:**

Razmišljanje o enakih kariernih možnostih za ženske ter moške bi v teoriji in praksi moralo biti stvar razmisleka v 19. stoletju ali najkasneje v začetku 20. stoletja. Kljub pregovorno egalitarni slovenski družbi, verjetno tudi pri nas prihaja do določene diskriminacije na škodo žensk. V novinarstvu je vsekakor ni zaznati. Tudi v gospodarstvu imamo svetle primere, ko so podjetja vodile ali jih še vodijo ženske: Melita Ferlež v Henclu, Slavka Marinič v Primatu, Sonja Anadolli v banki DBS; a tudi negativne – Hilda Tovšak v Vegradu, Romana Pajenk v Probanki, Tatjana Fink v Trimu. Drži pa, da je procentualno tudi v Sloveniji manj žensk na vodilnih delovnih mestih, za kar so po mojem krive predvsem ženske same. Tudi v politiki bi – kljub temu, da v Sloveniji živi več žensk kot moških – brez ženskih kvot imeli žensk le za vzorec.

Foto: Bonut Krajnc



■ **Marcel Štefančič, jr., slovenski filmski kritik, televizijski voditelj in publicist:**

Zadnje čase veliko govorijo o vključitvi in neenakosti, predvsem ekonomski in socialni. 'Vključitev' je bila celo ključna beseda lanskega leta, o nujnosti 'inkluzivnega' kapitalizma so predle finančne elite na svojih forumih, tudi v Davosu. In tu je trik: tako kot problema ekonomske neenakosti in socialnega izključevanja ne bodo rešili z 'bojem proti revščini', ampak z odpravo socialnih in ekonomskih pogojev, ki neenakost in zključevanje ustvarjajo, tudi problema spolne neenakosti in izključevanja žensk ne bodo rešili z 'bojem za kvote', ampak z odpravo socialnih, ekonomskih, političnih in kulturnih pogojev, ki spolno neenakost in izključevanje ustvarjajo.

Foto: osebni arhiv



■ **Marjana Kristan, urednica gospodarske redakcije Dela:**

Vodenje je za vsakogar izziv, pri katerem potrebuješ tudi zvrhano mero pronicljivosti, pogajalskih sposobnosti in odločnosti v pravem trenutku. Ustvarjanje medijskih vsebin so v zadnjih letih v svoje roke vzele ženske, ki so se kalile kot novinarke, s svojim delom pridobile zaupanje svojih novinarskih sodelavcev in dokazale, da lahko odlično predstavljajo medije tudi s položaja odgovornih urednic. Danes namreč večino slovenskih medijev vodijo prav ženske, s čimer smo mediji družbi vzgled, da si ženske upajo, zmorejo in znajo; in to dokazujejo vsak dan znova z odpiranjem perečih vprašanj in nastavljanjem 'ogledala' politiki ter družbi.

Karierni načrt za ženske v 7 korakih

DR. DANIJELA BREČKO

Kariero si lahko načrtujemo tudi tako, da si sami ustvarimo želeno pozicijo oz. delovno mesto.



Potreba po spremembi kariere se pri sodobnem človeku pojavi na približno vsakih 5 – 7 let. Prepoznamo jo v obliki posebnega notranjega nemira ter želje po osebni rasti. V življenju tako gradimo več karier ter več kariernih krivulj. Na določenem delovnem mestu, sodobneje rečeno v določeni organizacijski vlogi, posameznik napreduje po učni krivulji proti vrhu. Učno krivuljo lahko primerjamo tudi s karierno krivuljo uspeha. Bolj ko se pomika proti vrhu, uspešnejši je. Po vrhu pa neizogibno sledi pot navzdol. To je torej značilnost krivulje rasti ali razvojnega cikla vsega živega v naravi. Posameznik lahko vpliva na ta cikel tako, da tik pod vrhom, torej tik pred tem, ko doseže vrhunec v določeni organizacijski vlogi, začne ustvarjati novo karierno krivuljo.

Priporočljivo je, da tik preden dosežemo vrh v eni karieri, načrtujemo spremembo in torej drugo (tretjo, četrto ...) karierno krivuljo.

To pa seveda ne pomeni, da se katerakoli kariera zgodi kar sama po sebi, potrebno jo je graditi in načrtovati s pomočjo zapisanega kariernega

načrta. Zlasti vodstveno in še zlasti ženske, ki v življenju praviloma sprejemajo več raznovrstnih vlog.

1. korak: Spoznaj samega sebe, spoznaj svoje karierno sidro!

Najprej se vprašajmo, iz kakšnega testa smo in kje se nahajamo na življenjski črti. Odlično orodje, ki nam pomaga odkrivati naše osnovno življenjsko usmeritev, so Scheinova karierna sidra, s pomočjo katerih spoznamo, kje je naše sidrišče oz. kaj je tisto, k čemur nas vleče in čemur se ne bi odpovedali za nič na svetu. Karierno sidro se izoblikuje v prvih 10 letih delovnih izkušenj, mnogokrat ga je moč identificirati že pred vstopom na trg dela in se praviloma ne spreminja več.

2. korak: Poiščite ustrezno organizacijsko vlogo.

Ko identificirate vaše karierno sidro in veste, kaj vas žene in kaj si želite, ga povežite s pozicijami oz. z organizacijskimi vlogami. Razglejte se po organizaciji. Je kaj ustreznih pozicij za vas? Se kdo umika, se morda odpira povsem nova pozicija? Sporočite vaše karierne ambicije kadrovski službi oz. vašemu

Ženske moramo narediti naše karierne želje bolj vidne ali, kot je zapisal Woddy Allen, "80 odstotkov uspeha je že v tem, da si upaš pokazati."

neposredno nadrejenemu na letnem razgovoru.

Ženske moramo narediti naše karierne želje bolj vidne ali, kot je zapisal Woddy Allen, "80 odstotkov uspeha je že v tem, da si upaš pokazati."

Če v organizaciji ni pravih pozicij, se razglejte zunaj organizacije, spremljajte razpisana delovna mesta, seznanite vašo socialno mrežo o iskanju svojega novega izziva, vpišite se na LinkedIn omrežje in delite svoj profil s poslovno javnostjo. Nekateri vas bodo zagotovo podpirali in širili o vas dober glas.

Tretja možnost pa je, da si novo organizacijsko vlogo ter novo pozicijo ustvarite sami. Predlagajte spremembe in povejte, kako lahko organizaciji pri tem pomagate! Določite si čas, v katerem boste izbrali ustrezno in realno dosegljivo pozicijo, npr. 3, 6 ali 12 mesecev. Kariero si lahko načrtujemo tudi tako, da si same ustvarimo zeleno pozicijo oz. delovno mesto.

3. korak: Fokusirajte se.

Izbrali ste pozicijo, ki si jo želite. V tem trenutku je nadvse pomembno, da se osredotočite zgolj na izbrano pozicijo. Vložite vanjo vso energijo in ne begajte z mislimi sem ter tja. Poizvedite, kaj vse se pričakuje na izbrani poziciji, katera znanja in spretnosti, katere kompetence boste za to potrebovali in kakšna stopnja razvitosti teh kompetenc se pričakuje.

4. korak: Izmerite svoj potencial, ugotovite, kaj vam manjka, in si naredite osebni razvojni načrt.

Izmerite svoj potencial s pomočjo metode 360 v trenutnem delovnem okolju, tako boste imeli najbolj objektivno sliko vašega kompetenčnega profila in hkrati povsem strokovno analizo vaših pomanjkljivosti, na podlagi katerega si boste naredile osebni razvojno-izobraževalni načrt.

5. korak: Izpolnjujte osebni razvojni načrt.

Čimprej se lotite dela, obiščite seminarje in delavnice, ki ponujajo ustrezne vsebine, ki jih potrebujete. Povežite se z drugimi udeleženkami na teh delavnicah in izmenjujte izkušnje. To zelo pomaga krepiti samozavest. Trenirajte tudi doma. Modro si je najeti tudi osebnega coacha, ki vas po tej poti lahko usmerja ter hitreje pripelje do cilja.

6. korak: Povežite se z ljudmi, ki vam lahko pomagajo!

Niso le kompetence tiste, s pomočjo katerih napredujete. Pri tem vam pomagajo tudi drugi, ki vas podpirajo na vaši poti. Čimprej jih poiščite in vzpostavite z njim 'dober' stik. Najprej si pridobite podporo družine, zlasti partnerja. Potem se ozrite po organizaciji. Kdo vse vam lahko pomaga? Izmed njih si izberite svojega mentor-

ja, ki bo prenašal svoje znanje in izkušnje na vas, prav tako pa bo dobrodošel 'zunanji tutor', to je nekdo izven organizacije, ki vam pomaga pri izgradnji širšega socialnega kapitala in na vaš razvoj gleda z nujno potrebnimi zunanjimi očmi. Sklenite z vsemi osebni dogovor in osebne zaveze.

Uspešna kariera ni vedno odraz kompetenc, ampak tudi vaše povezanosti z drugimi in njihove podpore.

7. korak: Evalvirajte vaše aktivnosti

Določite intervale, ko boste evalvirali aktivnosti vašega kariernega načrta. Katere kompetence ste izpopolnili in do kakšne stopnje? Ponovite analizo 360 po 6 mesecih dela in izmerite napredek! Evalvirajte delo z mentorjem: česa vas je naučil, kaj ste od njega pridobili? Evalvirajte delo s tutorjem: kaj se je spremenilo v vašem družbenem omrežju, ste zadovoljni z nadgradnjo socialnega kapitala, poznate več vplivnih ljudi kot prej? Delo evalvirajte s coachem: ste že dosegli potrebno stopnjo samozavesti za nov karierni korak?

Na podlagi ugotovitev samoevalvacije načrtujte (in izvedite) nadaljnje aktivnosti. ■

■ Dr. Danica Purg:

Ambicija, motivacija in iniciativa posameznika so ključne za razvoj kariere.

■ Andrej Božič:

Pomembno je poiskati stik s sabo v smislu lastnih talentov, potencialov in vrednot ter o tem spregovoriti s pomembnimi drugimi.

■ Mag. Irena Prijović:

Osebnostni razvoj, ki mu strokovni naravno sledi, kar predstavlja sosledje dogodkov, ki posameznika postavijo na pravo mesto.

Foto: Osební arhiv



Mag. Natalie C. Postužnik, Nikrmana, vodja projekta Include.all/Vključi.vse za Združenje Manager

Ne daj mi ribe. Nauči me, kako jo ulovim.

NATALIE C. POSTUŽNIK

Vsaka dobra zgodba se začne z nenavadnim uvodom in nepričakovanim koncem. Tudi ta o tem, kako uloviti ribo, ali v strokovni terminologiji: kako identificirati (in minimizirati) ovire, ki ženske pritisnejo ob stekleni strop ali jih pustijo brez Ariadne niti v labirintu. Ali še bolj nazorno: kako opolnomočiti talentirane, sposobne,

izobražene ženske, da izkoristijo vse svoje potenciale in zasedejo odgovorna vodilna mesta ter s tem – kot kažejo vse raziskave – bistveno izboljšajo učinkovitost in dobičkonosnost organizacij.

Na osnovi raziskav, tujih in domačih izkušenj, izsledkov vrhunskih strokovnjakov in strokovnjakinj na tem področju z vsega sveta, je nastal Model 6. Zajema šest področij, identificiranih kot najpomembnejša v preboju steklenega stropa in iskanju poti iz korporativnega labirinta.

Pogum pri iskanju novih rešitev in uvajanju sprememb sta v Sloveniji pokazali podjetji Petrol in Mik, ki sta kot pilotni pristopili k uvajanju aktivnosti Modela 6.

In kje je zdaj obljubljeni 'twist' v zgodbi? Skozi šest delavnic, izvedenih v obeh pilotnih podjetjih, smo ob iskanju orodij in aktivnosti, ki bi (bodo) ženskam omogočila izkoristiti njihove potenciale v največji možni meri, ugotovili, da ta orodja omogočajo posameznim organizacijam poiskati tudi moške z največjim potencialom. Ne gre torej za ženske vs. moški, ampak za identificiranje ljudi z največjim potencialom, za talente, ne glede na spol, raso, barvo, vero ali katero koli drugo lastnost.

Model 6 torej ni riba. Je lomilec stekla in Ariadnina rdeča nit. Je mreža, ki poišče tiste ribe, ki znajo plavati najhitreje, se najlažje prilagajajo spremembam v oceanu in ki znajo sodelovati z drugimi morskimi prebivalci. Na kratko: je 'THE' orodje organizacij za 21. stoletje.

Uporabite ga.

P. S.: Če ste še skeptični, preberite izjave udeležencev delavnic.



Franci Pliberšek, MIK d.o.o.

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 pola 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.



Nina Potisek, Petrol d.d.

V Petrolu veliko pozornosti namenimo 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 uravnoveženo 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.



**Anita Lovše,
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 še vedno oddelajo za 2 uri dnevno več gospodinjskih 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 nujno potreben

partnerski dogovor o enakomerni razporeditvi nalog. Po delavnicah 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 še zdaleč niso tako preproste in prav je, si v vsakdanjem življenju prizadevamo za čim bolj enakopravno obravnavo vseh, saj v enaki meri potrebujemo tako moški kot ženski pol.

Po delavnicah večkrat pomislim, kako bi bilo, če bi neko odločitev sprejela ženska in obratno.



**Klemen Žagar,
MIK d.o.o.**

Če želimo, da podjetje posluje uspešno in dobičkonosno, moramo imeti uspešen, ambiciozen in uigran

tim. Takšen tim dobimo z dobro 'klimo' v podjetju, dobrimi 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.



**Bojana Virant,
MIK d.o.o.**

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.



**Stanko Rak,
Petrol Maloprodaja Slovenija
d.o.o.**

Sporočilo, ki se me je v procesu izvajanja delavnice najbolj dotaknilo je, da je uspeš-

nost zastopanja spolov na najvišjih organih upravljanja izredno pomembno. Seznanil sem se z novimi dejstvi, ki jih bi bilo potrebno pri kadrovanju upoštevati. Ocenjujem, da je projekt Vključī.vse izrazito aktualna tematika, ki zmanjšuje spolne stereotipe o ženskah na vodstvenih in vodilnih položajih, ter nas seznanja s pomembnostjo uravnotežene vodstvene ekipe ne glede na spol, tako iz finančnega vidika ter vidika dobrega upravljanja s talenti. Priporočam, da se podjetja seznanijo z vsebino projekta, se v njega vključijo in si tudi na ta način pridobivajo konkurenčno prednost.



**Lučka Lujanac,
MIK d.o.o.**

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 zeleno kariero, lahko pa nam, z vgradnjo smernic in ukrepov po projektu Vključī.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.

Transparentnost in nediskriminacija pri kadrovanju: načeloma da, v praksi pa ...

DR. SONJA ROBNIK

Raziskava z naslovom Mesta odločanja – vidik spola¹ je bila izvedena leta 2014, in sicer kot del projekta Vključi.vse, sofinanciranega iz sredstev programa Evropske komisije Progress. Preučevala je zastopanost žensk ter moških na mestih odločanja v slovenskem zasebnem in javnem sektorju, vpliv transparentnih in nekoruptivnih postopkov izbora kadrov na enakost spolov v preučevanih organizacijah ter stanje na področju obstoja organizacijskih ukrepov na področju raznolikosti. Anketo je izpolnilo 543 organizacij, od tega 21 odstotkov iz zasebnega sektorja, 16 odstotkov iz državne uprave, 10 odstotkov iz lokalnih skupnosti, 50 odstotkov iz javnih zavodov. V nadaljevanju predstavljamo nekaj preliminarnih rezultatov.

Zastopanost žensk v javnem sektorju boljša kot v zasebnem

V zasebnem sektorju večina sodelujočih organizacij na najvišjem mestu odločanja še nikoli ni imela ženske, medtem ko je delež takšnih organizacij v javnem sektorju bistveno manjši. Trenutno na najvišjih mestih v zasebnem sektorju prevladujejo moški, v javnem je stanje bolj uravnoteženo.

76 odstotkov delniških družb na najvišjem položaju še ni imelo ženske

	Na najvišjem mestu odločanja še nikoli niso imeli ženske	Trenutno imajo na najvišjem mestu odločanja moškega
Delniške družbe	76 %	92 %
Družbe z omejeno odgovornostjo	60 %	79 %
Državni organi, tožilstva, sodišča	15 %	35 %
Lokalne skupnosti	41 %	67 %
Javni zavodi	15 %	38 %

¹ Vprašalnik je pripravil Sektor za enake možnosti pri MDDSZ v sodelovanju s Komisijo za preprečevanje korupcije. Anketiranje je potekalo oktobra in novembra 2014.

Organizacije z več kot 51 zaposlenimi, tj. 61 odstotkov vseh sodelujočih, smo vprašali, ali na najvišjih mestih odločanja dosegajo uravnoteženo zastopanost spolov, tj. vsaj 40 odstotkov vsakega spola. Pritrdilno je odgovorilo 35 odstotkov delniških družb, 25 odstotkov družb z omejeno odgovornostjo, 45 odstotkov državnih organov, sodišč in tožilstev, 50 odstotkov lokalnih skupnosti in 39 odstotkov javnih zavodov.

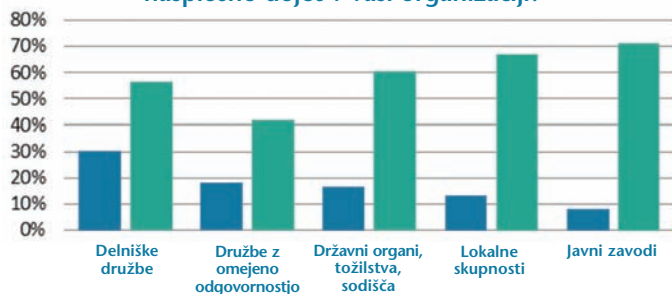
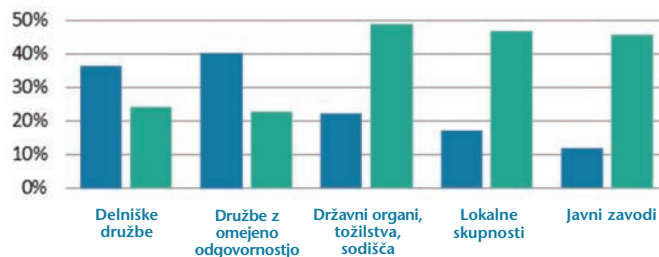
Zaskrbljujoči pa so relativno visoki deleži odgovorov iz zasebnega sektorja, ki pravijo, da med ženskami ni dovolj izkušenih ter primernih kandidat (da ni primernih moških kandidatov ni odgovorila niti ena delniška družba ali družba z omejeno odgovornostjo), da imajo pri kadrovanju na mesta glavno besedo moški, ki večinoma podpirajo moške kandidate, in da so pravila za izbor načeloma bolj prilagojena moškim.

Anketirani pravijo, da kadrujejo transparentno

93 odstotkov anketiranih oseb meni, da so v njihovih organizacijah postopki kadrovanja na splošno transparentni, kar pa podrobnejša analiza ni potrdila v tako visoki meri. Anketirani iz javnega sektorja pogosteje ocenjujejo, da bi bili v njihovih organizacijah spolno diskriminatorni in netransparentni postopki dojeti kot nesprejemljivi, kot anketirani iz zasebnega sektorja.

Za primer spolno diskriminatornega kadrovanja smo navedli situacijo, ko je za vodjo oddelka izbran moški, čeprav je ženska bolj izobražena, ambiciozna in ima večjo podporo kolektiva, bo pa najverjetneje imela še kakšnega otroka. Anketirane smo vprašali, kako bi bil takšen način izbora na splošno dojet v njihovem podjetju (graf 1).

Za netransparentno kadrovanje pa smo navedli primer, ko je v vseh fazah izbirnega postopka boljša ženska, moški je vedno za njo. Med postopkom kandidatka komisija obvesti, da je noseča. Komisija vodstvu predlaga sklenitev pogodbe z njo. Vodstvo – neuradno zaradi nosečnosti, uradno zaradi možnosti izbora med več osebami – na razgovor povabi kandidatko in kandidata, čeprav v podobnem postopku iz preteklosti tega ni storilo in je sklenilo pogodbo z osebo, ki jo je predlagala komisija. Anketirane smo vprašali, kako bi bil takšen način izbora dojet v njihovi organizaciji (graf 2).

Graf 1: Kako bi bil takšen način izbora nasplošno dojet v vaši organizaciji?

Graf 2: Kako bi bil takšen način izbora nasplošno dojet v vaši organizaciji?


Srednja managerska mesta se zasedajo brez razpisov

Za dostop do najvišjih mest odločanja je pomembno, da imajo organizacije primerno bazo nabora srednjih managerk in managerjev. Raziskava se zato podrobneje nanaša na postopke izbora v srednjem managementu. Kadar gre za izbor srednjega managementa, objava internega ali javnega razpisa ni pogosta praksa niti v zasebnem niti v javnem sektorju. Postopek izbora je pogosto formalnost, saj je kandidatka oziroma kandidat praviloma izbran vnaprej. V približno dvajsetini sodelujočih organizacij je pri kadrovanju na ta mesta prisoten nepotizem, ključno vlogo pri izboru pa ima višji management. Tako je v zasebnem sektorju v petini podjetij srednja managerka ali manager izbran na podlagi osebnega izbora bodoče nadrejene osebe, v javnem sektorju pa se to zgodi približno enkrat redkeje. Organizacije so po mnenju anketiranih podvržene tudi temu, da so formalni ali nenapisani kriteriji bolj prilagojeni osebam brez družinskih obveznosti ali moškimi – približno trikrat pogosteje kakor ženskam.

Kako deluje(mo) v praksi?

Zasebni sektor pri izboru kadrov manj transparenten

V trenutni fazi obdelave podatkov še ne moremo trditi, da netransparentni kadrovski postopki statistično značilno vplivajo na uravnoteženo zastopanost žensk in moških na vodstvenih ter vodilnih položajih v slovenskih organizacijah. Do sedaj znani rezultati raziskave pa kažejo, da je zasebni sektor bolj podvržen manj transparentnim kadrovskim postopkom kot javni sektor, noben pa na tovrstne prakse ni imun.

Veliko izzivov je tudi na področju tako imenovanih pozitivnih ukrepov za povečanje deleža žensk na mestih odločanja, torej organizacijskih programov usposabljanja, mentoriranja oziroma sponzoriranja z namenom kariernega razvoja žensk ali drugih ukrepov za uravnoteženo zastopanost žensk in moških na vodstvenih in vodilnih položajih. Trenutno ima takšne ukrepe sprejete le malo organizacij, še manj jih slednje izvaja.

Verjetno bo najpomembnejši izziv preseči prepričanje, da so kadrovski postopki v organizacijah transparentni. Rezultati raziskave so pokazali, da marsikje potrebujejo pošteno preventivo in vpeljavo varovalnih mehanizmov, ki bodo omogočili, da pri izboru zares štejejo kompetence in ne 'pravi' spol. ■

Vedno ali skoraj vedno	Delniške družbe	Družbe z omejeno odgovornostjo	Državni organi, tožilstva, sodišča	Lokalne skupnosti	Javni zavodi
Kadar ima vnaprej izbrani kandidat/kandidatka izstopajoče dobre kompetence, razpisa ne objavimo.	32 %	29 %	10 %	11 %	11 %
Postopek izbora je zgolj formalnost, ker je kandidat/kandidatka praviloma izbran vnaprej.	17 %	11 %	16 %	11 %	10 %
Pogoji za zasedbo delovnega mesta so vnaprej prilagojeni izbranemu kandidatu/kandidatki.	4 %	4 %	5 %	11 %	10 %
Nepotizem (dodeljevanje delovnih mest ali drugih uslug na podlagi sorodstvenih vezi).	6 %	5 %	4 %	4 %	2 %
Na ta mesta se kadruje na podlagi osebnega izbora bodoči srednji managerki/managerju nadrejene osebe.	21 %	18 %	13 %	4 %	13 %
Formalni ali nenapisani kriteriji so bolj prilagojeni osebam brez družinskih obveznosti.	4 %	8 %	3 %	0 %	4 %
Formalni ali nenapisani kriteriji so bolj prilagojeni moškimi.	6 %	7 %	4 %	0 %	2 %
Formalni ali nenapisani kriteriji so bolj prilagojeni ženskam.	2 %	2 %	4 %	0 %	0 %

7 Navedeni primeri se v naši organizaciji dogajajo vedno ali skoraj vedno, ko gre za izbor srednjega managementa. Predstavljen je delež glede na organizacijsko obliko.

Podjetja še vedno vodijo moški

DR. ALEKSANDRA KANJUO MRČELA IN DR. BARBARA LUŽAR

Kljub vse večji enakosti spolov v družbi, so na najvišjih položajih v gospodarstvu še vedno večinoma moški. Ženske, ki predstavljajo skoraj polovico delovne sile in več kot polovico univerzitetnih diplomantov v Evropi, ne dosegajo primerljive udeležbe na najvišjih menedžerskih položajih, čeprav imajo za to vse potrebne pogoje. Da bi prispevala k prebijanju steklenega stropa, s katerimi se soočajo ženske v poslovnem svetu, je Evropska komisija marca 2011 napovedala uvedbo kvot za tiste evropske delniške družbe, ki ne bodo same zagotovile bolj enakopravne zastopanosti spolov na mestih odločanja. Evropska komisija želi doseči vsaj 40-odstotno zastopanost vsakega spola na neizvršnih vodilnih položajih do leta 2020.

Kvote je kot prva že leta 2003 uvedla Norveška, 2007 ji je sledila Španija,

do konca 2011 pa še šest držav EU. Ostale evropske države so uvedle manj zavezujoča priporočila ali kodekse upravljanja delniških družb. Kljub pozitivnim učinkom uvedbe kodeksov v nekaterih državah, je zakonska regulacija kvot oz. politični pritiski za njeno uveljavitev še vedno najučinkovitejši ukrep za večjo zastopanost žensk na mestih odločanja v gospodarstvu.

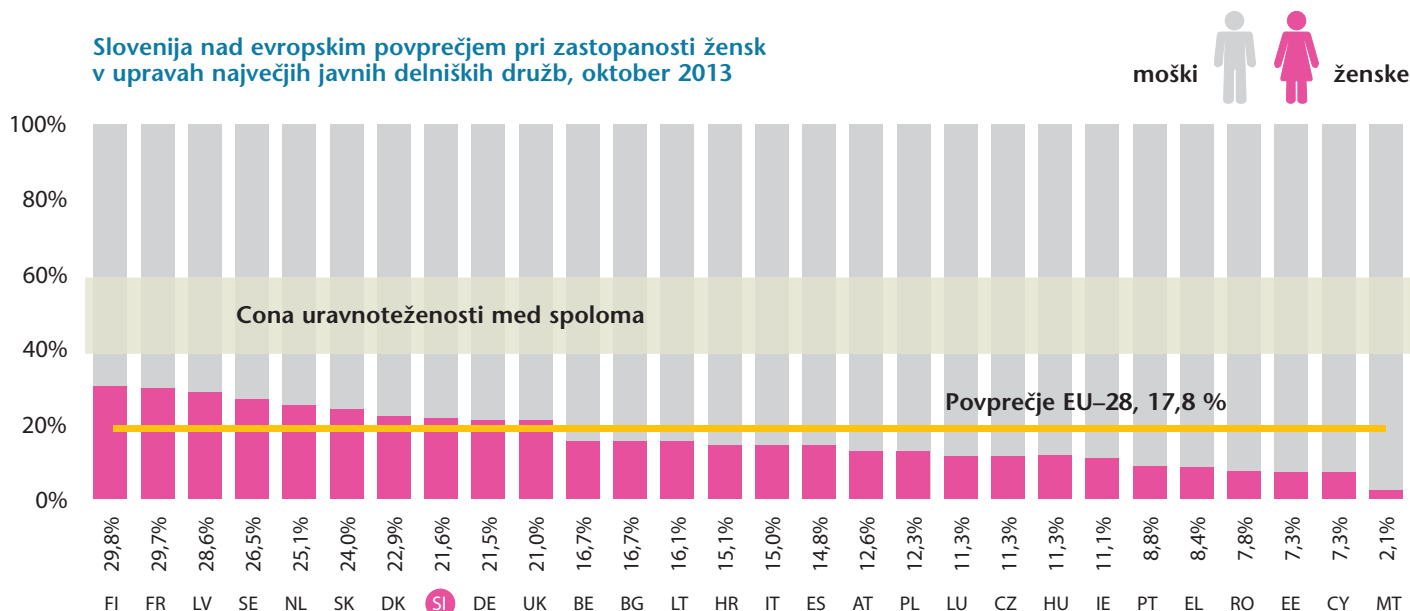
V EU niti 3 odstotke žensk na mestih izvršnih direktoric

Oktobra 2013 je bilo v EU na vodilnih položajih največjih družb, ki kotirajo na borzi, 17,8 odstotkov žensk, od tega manj kot 3 odstotke žensk na položajih izvršnih direktoric družb. Ženske predstavljajo četrtno članov izvršnih organov le v petih evropskih državah: Finski, Franciji, Latviji, Švedski in Nizozemski. V Sloveniji je bil delež žensk na mestih odločanja največjih delniških družb, ki kotirajo na

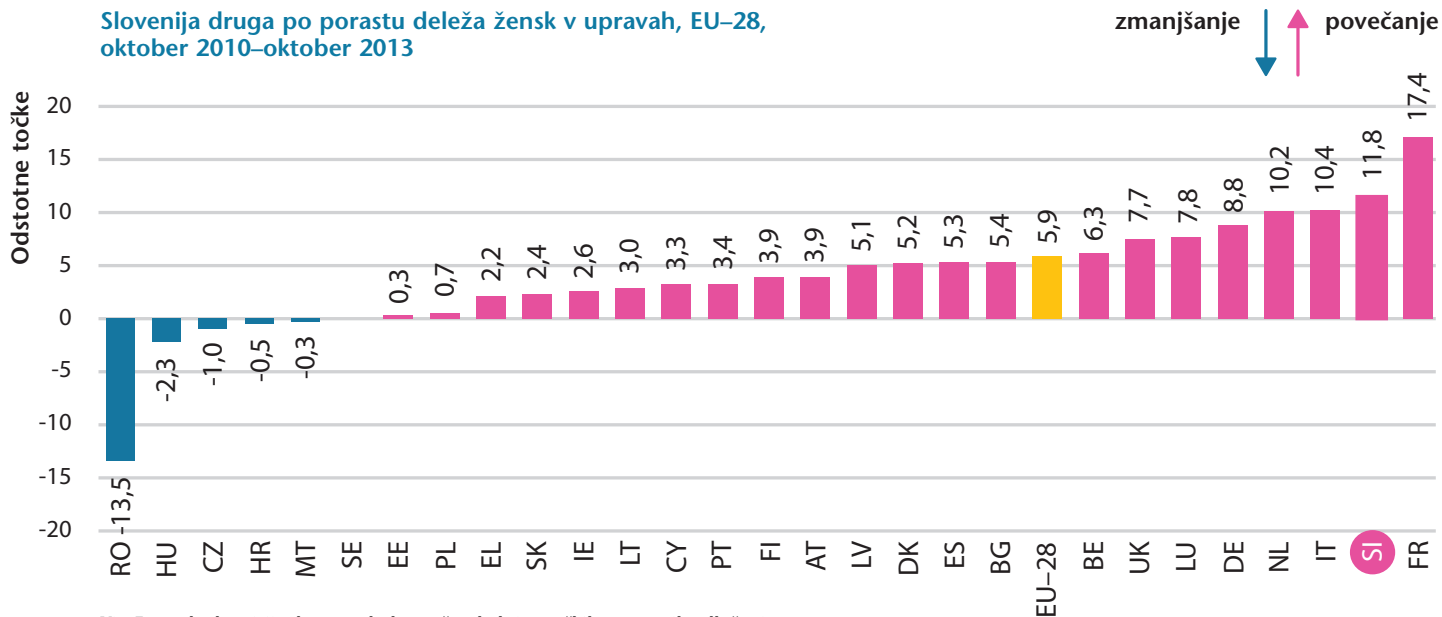
borzi, v enakem obdobju višji od evropskega povprečja in je znašal 21,6 odstotkov. Več je žensk na mestih odločanja v drugih javnih institucijah: leta 2013 je bilo 40 odstotkov žensk v vodstvu Centralne Banke in 37 odstotkov žensk v vodstvu Vrhovnega sodišča RS, 33 odstotkov v nacionalnem parlamentu in 21 odstotkov v Vladi RS.

Enakost spolov na mestih odločanja v gospodarstvu se počasi izboljšuje tako v Sloveniji kot v Evropi, saj je delež žensk na vodilnih položajih največjih podjetij med leti 2010 in 2013 narasel v kar 22 državah EU. Največ je narasel v Franciji (17,4 %), Sloveniji (11,8 %), Italiji (10,4 %), na Nizozemskem (10,2 %) in v Nemčiji (8,8 %). Od omenjenih so vse, razen Slovenije in Nemčije, uvedle kvote v javnih delniških družbah. Večji napredek pa so dosegle tiste države, ki so sprejele ali nameravajo sprejeti zakonodajne

Slovenija nad evropskim povprečjem pri zastopanosti žensk v upravnih največjih javnih delniških družbah, oktober 2013



Slovenija druga po porastu deleža žensk v upravah, EU-28, oktober 2010–oktober 2013



Vir: Evropska komisija, baza podatkov o ženskah in moških na mestih odločanja

ukrepe ali so imele intenzivno javno razpravo o tem vprašanju.

Čeprav je poslovni svet v večini držav unije manj naklonjen uvedbi kvot, so zakonsko uveljavitev podprle nekatere vlade in socialni partnerji, institucionalni investitorji ter drugi deležniki, nekatera podjetja, poslovna in profesionalna združenja.

Primer uspešnega spodbujanja enakosti spolov na mestih odločanja v gospodarstvu so skandinavske države. Norveška je zakonsko predpisala kvote v upravnih odborih, Švedska in Finska sta jih, skladno s kodeksom dobrega upravljanja, uvedli prostovoljno. Čeprav je Norveška z zakonsko uveljavitvijo kvot in strogimi sankcijami dosegla 40-odstotno zastopanost obeh spolov v širšem delu norveških upravnih odborov, so se pokazale tudi omejitve tovrstne uvedbe kvot. Najvišje položaje v gospodarstvu še vedno večinoma zasedajo moški, napredek je viden, kjer je to zakonsko določeno. Zato analitiki opozarjajo na nujno kombiniranje kvot z drugimi spodbudami, kot so ukrepi za opolnomočenje žensk, povečanje kompetenc žensk s pomočjo mentorstva, usposabljanj, mreženja ipd.

Slovenija: uspeli bomo s kombinacijo ukrepov

Kvote za volilne sezname političnih strank v Sloveniji so bile uvedene leta 2005. Kljub temu pa se je javna razprava o enakosti spolov na mestih odločanja v gospodarstvu začela šele pred kratkim. Raziskave o ženskah v slovenskem managementu so v preteklosti že izpostavile probleme, s katerimi se ženske soočajo pri kariernem napredovanju in pri opravljanju managerskega dela. Ti so največkrat povezani z usklajevanjem dela in družine ter stereotipi o spolno določenih vlogah v organizacijah.

Rezultati raziskave, opravljene lani v okviru projekta Vključivse, so potrdili rezultate prejšnjih analiz:

- manjše razlike med spoloma glede na način doseganja najvišjih položajev in dela na njih,
- preobremenjenost žensk s skrbstvenim delom, kar ima dvojni negativen vpliv na napredovanje, saj vpliva na njihove časovne zmožnosti in je osnova za statistično diskriminacijo po spolu, in

- obstoj dejavnikov na družbeni ter organizacijski ravni, ki zavirajo napredovanje žensk na najvišje položaje.

Dosedanje analize kažejo potrebo po kombiniranju ukrepov, ki naslavljajo individualne, organizacijske in družbene vidike neenakosti žensk ter moških na položajih odločanja. V Sloveniji, kjer so ženske že presegle mnoge ovire pri napredovanju, je potrebno razmisliti o organizacijskih in institucionalnih ukrepih, vključno z uvedbo najbolj zavezujočih ukrepov. Ocenjujemo, da v slovenskem poslovnem okolju že obstaja kritična masa žensk, ki kažejo ambicijo za napredovanje in nezadovoljstvo s sedanjim stanjem, da kvote imajo javnomnenjsko podporo in bi sledile do sedaj (manj uspešnim) uvedenim ukrepom ter jih dopolnjevale. Pri uvedbi kvot po spolu ter drugih ukrepov bi bilo smiselno upoštevati lastnosti slovenskega poslovnega in družbenega prostora ter dobre in slabe evropske izkušnje. ■

Ženske predstavljajo četrtno članov izvršnih organov le v petih evropskih državah.

Združenje Manager: Dobri rezultati na pravi način

MOJCA PODRŽAJ

V Združenju Manager, ki v mednarodnem prostoru velja za eno vodilnih stanovskih managerskih organizacij, je včlanjenih več kot 1.000 predstavnikov najvišjega, izvršnega in srednjega vodstva slovenskih podjetij ter drugih organizacij.

Poslanstvo združenja je z odgovornim voditeljstvom in strokovnim managementom vplivati na doseganje skupnega napredka. Kot stanovsko združenje se že več kot 25 let zavzemamo za:

- napredek managerskega poklica,
- konkurenčnost slovenskega gospodarstva ter
- zaščito stanovskih interesov.

V letu 2011 smo z Zavezo za uspešno prihodnost Slovenije 15/2020 spodbudili razpravo o družbenem dogovoru o novem velikem cilju Slovenije: preboju med prvih 15 najrazvitejših držav EU do leta 2020. Slednje pomeni umestitev med države z najvišjo kakovostjo življenja.

Našo vizijo, ki je s sodelovanjem spreminjati priložnosti v uspehe in popeljati Slovenijo med 15 najrazvitejših držav v Evropi, uresničujemo s programom združenja. V tekočem triletnem mandatu, pod vodstvom predsednika Aleksandra Zalaznika, to pomeni osredotočanje na štiri področja:

- ambicije in znanje,
- inovativnost in učinkovitost,
- tuje neposredne naložbe in internacionalizacija ter
- konkurenčnost poslovnega okolja.

Temelj delovanja združenja je profesionalno in etično vodenje, ki ga povzemamo s sloganom: *Dobri rezultati, na pravi način*. Vsi člani združenja so zavezani k spoštovanju Kodeksa etike.

Sekcija managerk: Odločno proti cilju 40 % do leta 2020

MOJCA PODRŽAJ

Sekcija managerk pri Združenju Manager združuje okoli 280 managerk, kar predstavlja 28 odstotkov članstva. Sekcija spodbuja managerke, da čim uspešnejše uveljavljajo svoje sposobnosti in v svojem okolju ustvarjajo pogoje za doseganje dobrih poslovnih rezultatov. S tem uveljavljamo pomen ženskega managementa in njegovega prispevka h gospodarskemu in družbenemu razvoju Slovenije.

Med aktivnostmi sekcije so v ospredju štiri področja:

- *Konferenca Odličnost Managerk*. Že 14 let se junija več kot 100 slovenskih managerk srečuje na konferenci Odličnost Managerk, kjer se izmenjujejo znanje in najboljše prakse.
- *Priznanja sekcije managerk*. Sekcija managerk podeljuje dve priznanji: Managerkam prijazno podjetje, ki ga vsako leto prejme podjetje z več kot 40 zaposlenimi in več kot tretjino managerk v vodstvu, ter priznanje za prebijanje steklenega stropa Artemida. Artemido prejme posameznica, ki je v preteklem letu prvič prevzela vodilni položaj v podjetju z več kot 40 zaposlenimi.
- *Smernice za spodbujanje enakosti Vključivse*. Dokument, ki zagovarja kakovostno upravljanje s talenti, je leta 2012 nastal s ciljem doseči ali preseči kritični prag 40 odstotkov žensk na vodilnih mestih. V nadaljnjih letih je prerasel v projekt Vključivse.
- *Projekt Include.All*. Namen projekta Ministrstva za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, v katerem kot glavni partner sodeluje Združenje Manager, je spodbujanje uravnotežene zastopnosti in udeležbe žensk ter moških na najvišjih položajih upravljanja in vodenja v gospodarstvu.

“

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

”

 #vkljucivse

IZKLJUČI
stereotipe.
vkljucivse.si

 Enakost spolov



VKLJUČI.VSE

ZAKAJ **so vsi šefi**
moški?
KER SE ŠEFICA
čudno sliši.



#vkljucivse

IZKLJUČI
stereotipe.

#vkljucivse



Enakost spolov



VKLJUČI.VSE