

GEMA – UPRAVLJANJE S PRISTOPOM URAVNOTEŽENE ZASTOPANOSTI SPOLOV

PRIROČNIK

GEMA



»Publikacija je bila pripravljena s finančno podporo programa PROGRESS Evropske unije. Za vsebino te publikacije so odgovorni izključno njeni avtorji in v nobenem pogledu ne izraža stališč Evropske komisije.«

ISBN 978-961-93777-2-7



9 789619 377727 >



Publikacija je bila pripravljena s finančno podporo programa PROGRESS Evropske unije. Za vsebino te publikacije so odgovorni izključno njeni avtorji in v nobenem pogledu ne izraža stališč Evropske komisije.

Publikacija je brezplačna in dostopna na Združenju delodajalcev Slovenije, Dimičeva 9, 1000 Ljubljana in na spletni strani ZDS: <http://www.zds.si/si/publikacije/>.

Izdajatelj:

Združenje delodajalcev Slovenije
Dimičeva 9, 1000 Ljubljana, Slovenija

© Združenje delodajalcev Slovenije Gospodarsko interesno združenje, 2015. Vse pravice so pridržane.
Brez pisnega soglasja izdajatelja je prepovedano reproduciranje, distribuiranje, javna priobčitev ali uporaba tega avtorskega dela.

Avtorji: prof. dr. Silke Machold, dr. Wen Wang

Oblikovanje: Tamara Fras

Tisk: Present, d.o.o.

Naklada: 300 izvodov

Natisnjeno v Sloveniji, november 2015

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

316.346.2(0.034.2)

MACHOLD, Silke

GEMA - upravljanje s pristopom uravnotežene zastopanosti spolov [Elektronski vir] : priročnik / avtorji Silke Machold, Wen Wang. - El. knjiga. - Ljubljana : Združenje delodajalcev Slovenije, 2015

ISBN 978-961-93777-2-7 (pdf)

1. Gl. stv. nasl. 2. Wang, Wen, ekonomistka
282241280

GEMA – UPRAVLJANJE S PRISTOPOM URAVNOTEŽENE ZASTOPANOSTI SPOLOV

PRIROČNIK

Silke Machold, Wen Wang



Prof. dr. Silke Machold je profesorica upravljanja družb na poslovni šoli Univerze Wolverhampton, kjer je tudi sodirektorica centra za vodstvene raziskave Management Research Centre. Bila je gostujoča profesorica na univerzi USEK v Libanonu in gostujoča govornica na univerzah v Združenem kraljestvu, Italiji, na Norveškem, Kitajskem in v Nemčiji. Je ustanovna pridružena urednica in trenutna urednica revije International Journal of Business Governance and Ethics ter podpredsednica za upravljanje na Evropski akademiji za management, s katero že zelo dolgo sodeluje. Njeni raziskovalni interesi so procesi in vedenje v upravnih odborih, ženske v upravnih odborih in feministične perspektive upravljanja družb. Tovrstne teme poučuje in svetuje v zvezi njimi v Združenem kraljestvu in v tujini.



Wen Wang je višja predavateljica upravljalne ekonomike na poslovni šoli Univerze Wolverhampton. Trenutno raziskuje obdobja brezposelnosti spolov in delovna razmerja. Sodeluje pri projektih o poslovnem napredovanju žensk na britanskih visokošolskih zavodih in uravnoteženi zastopanosti spolov v upravnih odborih v EU. Ima obsežne izkušnje s kvantitativnimi raziskavami s poudarkom na delovnih mestih v Združenem kraljestvu in Evropski uniji. Dr. Wen Wang ima doktorat iz ekonomike dela Univerze East Anglia.

Kazalo

4	Povzetek
6	Področje uporabe priročnika
8	Trenutno stanje uravnotežene zastopanosti spolov
16	Zakaj je uravnotežena zastopanost spolov pomembna
26	Prepreke pri doseganju uravnotežene zastopanosti spolov
36	Nadaljnji ukrepi
48	Priloga 1: Seznam preglednic, števil, okvirjev in kod držav
52	Priloga 2: Zbiranje podatkov med projektom
58	Zahvale
60	Reference

Pauzetek

Enakost med moškimi in ženskami je eno izmed temeljnih načel in vrednot Evropske unije. Kljub temu pa so ženske premalo zastopane v upravnih odborih družb in njihovih najvišjih vodstvenih ekipah. V letu 2014 je bilo v upravnih odborih največjih izdajateljev delnic v 28 državah Evropske unije samo 20 odstotkov žensk. Slika je podobna tudi v južno- in vzhodnoevropskih državah, v Bolgariji, na Hrvaškem, v Makedoniji in Sloveniji, kjer so se v nedavni preteklosti zgodile zgolj neznatne spremembe ali pa jih sploh ni bilo.

To neravnovesje med spoloma v najvišjih ekipah odločanja v družbah ni zgolj družbeni, ampak tudi gospodarski problem. Naši podatki in podatki drugih kažejo, da bolj uravnotežena zastopanost spolov v upravnih odborih in najvišjih vodstvenih ekipah izboljša dinamiko upravnega odbora in vodi v boljše upravljanje, krepi družbeno odgovornost podjetja in odnose med deležniki, kar se v končni fazi odraža v večji uspešnosti same družbe. Zaradi tega je spodbujanje uravnotežene zastopanosti spolov tako stvar konkurenčnosti družb kot tudi socialne pravičnosti.

Obstoječe ovire so kompleksne in večplastne ter segajo od globoko zakoreninjenih družbenih norm, odnosov in vedenja posameznikov do organizacijskih kultur in praks, ki so pristranske do spolov. Na podlagi dokazov iz raziskav, intervjujev in študij primerov dobrih praks smo pripravili pet priporočil, kako bi lahko družbe v svojih najvišjih ekipah odločanja dosegle bolj uravnoteženo zastopanost spolov.

Področje uporabe priročnika

Enakost spolov je eno ključnih načel in vrednot Evropske unije in izvira iz Rimske pogodbe iz leta 1957. Kljub nedvomno velikemu napredku, ki so ga države članice dosegle na področju enakosti spolov, smo še vedno priča razlikam v plačah in premajhni zastopanosti žensk pri odločanju. Strategija Evropske komisije za enakost žensk in moških obravnava ta pomembni ekonomski in družbeni vidik in zagotavlja celovit program za integracijo načela enakosti spolov in odpravljanje preostalih neenakosti.

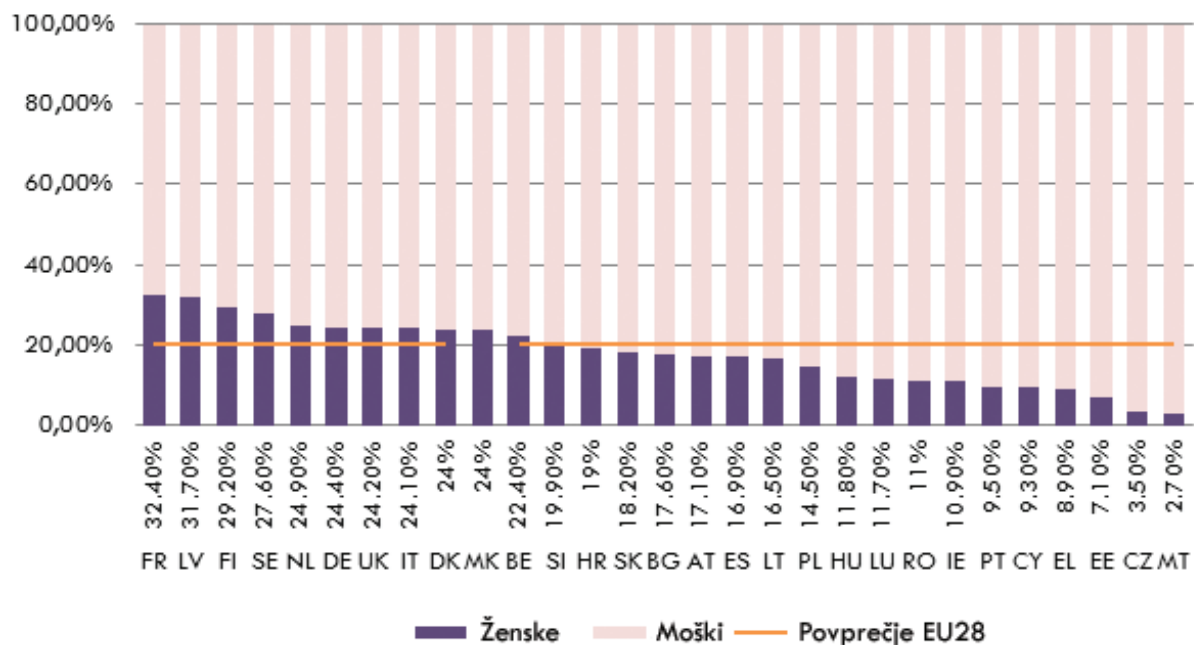
Projekt GEMA je del te splošne strategije EU. V tem projektu, ki poteka pod okriljem programa PROGRESS Evropske unije, se osredotočamo na uravnoteženo zastopanost spolov v ekipah odločanja (upravni odbori in najvišje vodstvene ekipe) v družbah južne in vzhodne Evrope, tj. v Bolgariji, na Hrvaškem, v Makedoniji in Sloveniji. Projektni partnerji, ki so sodelovali pri nastanku priročnika, so poslovna šola Univerze Wolverhampton (UoW), Združenje delodajalcev Slovenije (ZDS), Bolgarsko industrijsko združenje (BIA), Hrvaško združenje delodajalcev (HUP), Poslovna konfederacija Makedonije (BCM) in inštitut Eurocoop, Slovenija.

V tem priročniku smo pripravili pregled trenutnega stanja v zvezi z uravnoteženo zastopanostjo spolov v ekipah odločanja v partnerskih državah in širše v EU, raziskali poslovne vidike za doseganje bolj uravnotežene zastopanosti spolov, identificirali ovire za napredek in na koncu podali še niz priporočil in ukrepov za družbe, oblikovalce politik in socialne partnerje. Poročilo temelji na obsežni bazi dokazov, ki izvirajo iz objavljenih podatkov, raziskav družb iz štirih južno- in vzhodnoevropskih držav, intervjujev s predstavniki gospodarskih družb, oblikovalci politik, akademiki in zagovorniški skupinami ter niza študij primerov družb, ki so dosegle napredek v smeri uravnotežene zastopanosti spolov. Podrobnosti o bazi dokazov so na voljo v prilogi 2.

*Trenutno stanje uravnotežene
zastopanosti spolov u ekipah
odločanja*

V zadnjih desetletjih smo bili priče velikemu napredku pri izboljšanju enakosti spolov v Evropski uniji. Stopnja zaposlenosti žensk se je povečala s 54,8 % leta 2003 na 58,8 % v letu 2013, pri čemer ženske predstavljajo skoraj 60 % univerzitetnih diplomantov. Kljub temu pa je premalo žensk na vodilnih položajih. To je zlasti opazno v sejnih sobah velikih delniških družb, kjer ženske v povprečju zasedajo samo približno 20 % mest¹ (gl. sliko 1).

Slika 1: Prisotnost žensk in moških v upravnih odborih velikih izdajateljev delnic v EU, oktober 2014

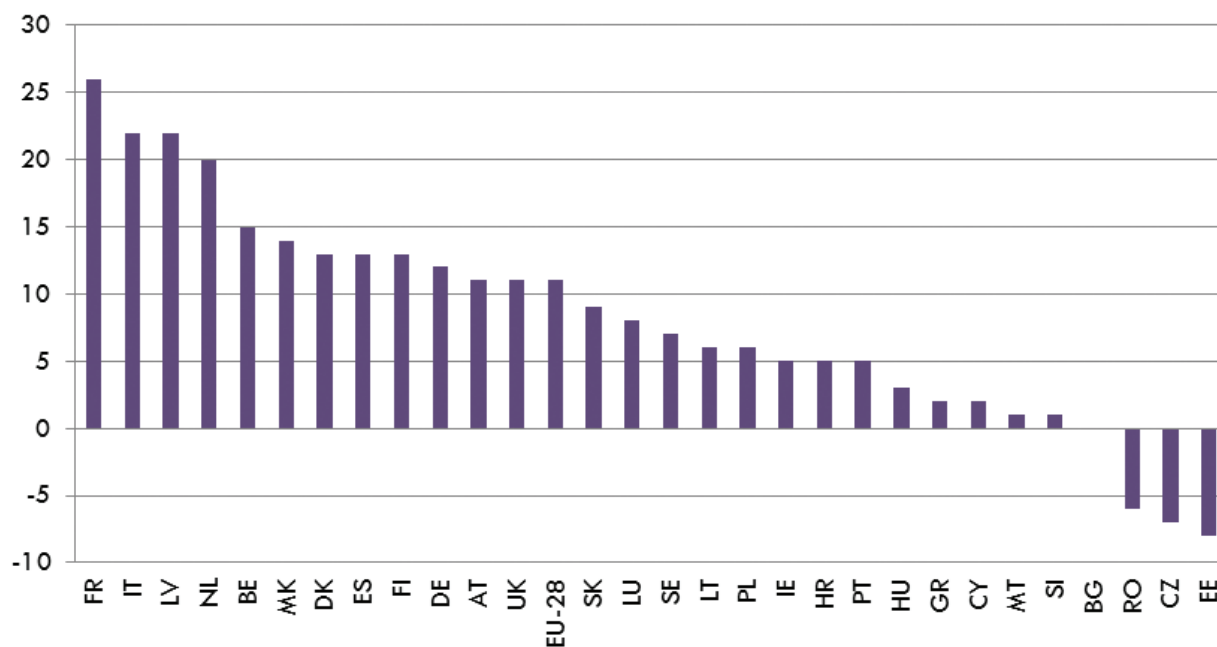


¹Podatki temeljijo na deležu moških in ženskih članov upravnih odborov v 613 največjih delniških družbah, ki sestavljajo borzne kazalnike v 28 državah Evropske unije (EK, 2014).

Napredek pri odpravljanju tega neravnovesja med spoloma v najvišjih ekipah odločanja je razmeroma počasen in neenakomeren, kot je razvidno s slike 2. V državah, kot so Francija, Italija in Nizozemska, je opaziti največje spremembe, predvsem zaradi uvedbe režima kvot. Prostovoljni ukrepi in cilji držav, kot npr. v Združenem kraljestvu se prav tako začenjajo obrestovati. Pri tem pa je napredek v številnih drugih državah majhen ali ničen, v treh državah članicah se je delež žensk v upravnih odborih celo zmanjšal.

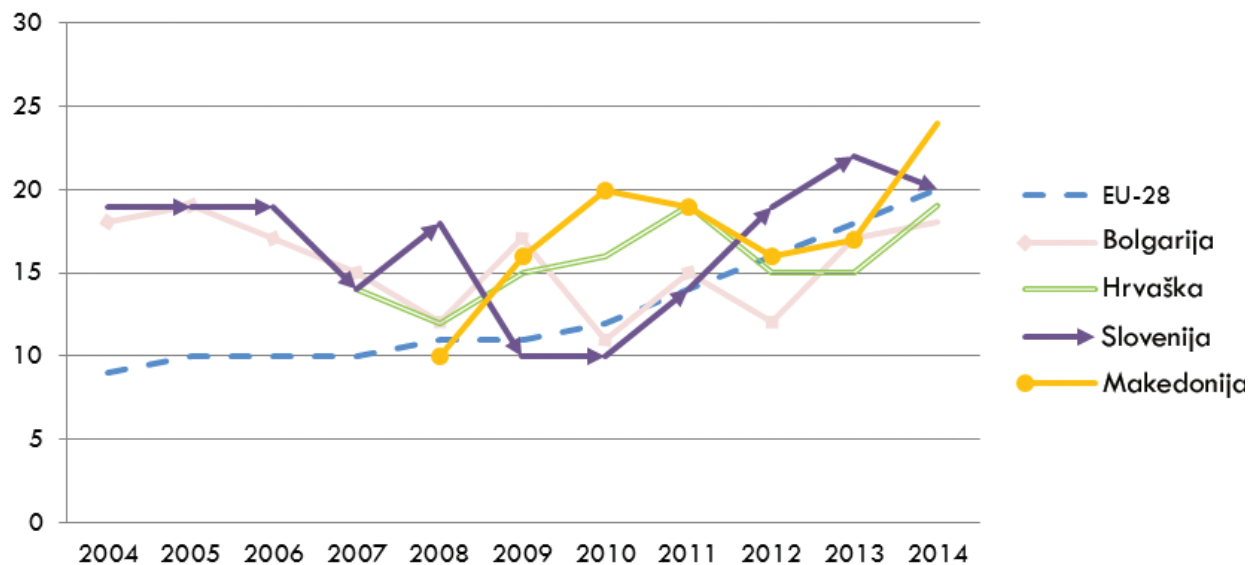
Slika 2: Sprememba deleža žensk v upravnih odborih, EU28, 2004–2014

10



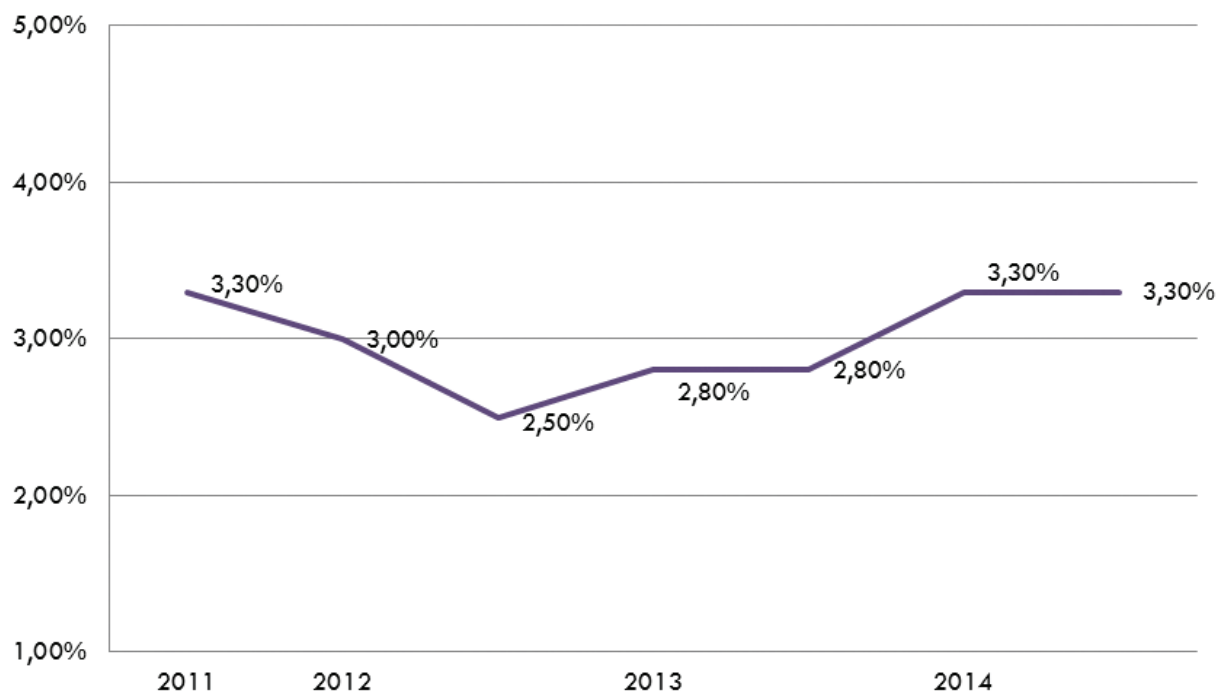
Spolna sestava upravnih odborov največjih delniških družb v južno- in vzhodnoevropskih državah je nekoliko drugačna od povprečja v Evropski uniji. Kot prikazuje slika 3, je napredek v njih bolj neenakomeren: medtem ko je v 28 državah članicah Evropske unije na splošno videti počasno, toda stalno povečevanje deleža žensk v upravnih odborih, je v teh državah razen Makedonije v zadnjem desetletju opaziti bolj malo sprememb.

Slika 3: Zastopanost žensk v upravnih odborih družb na borzi v partnerskih državah, 2004–2014



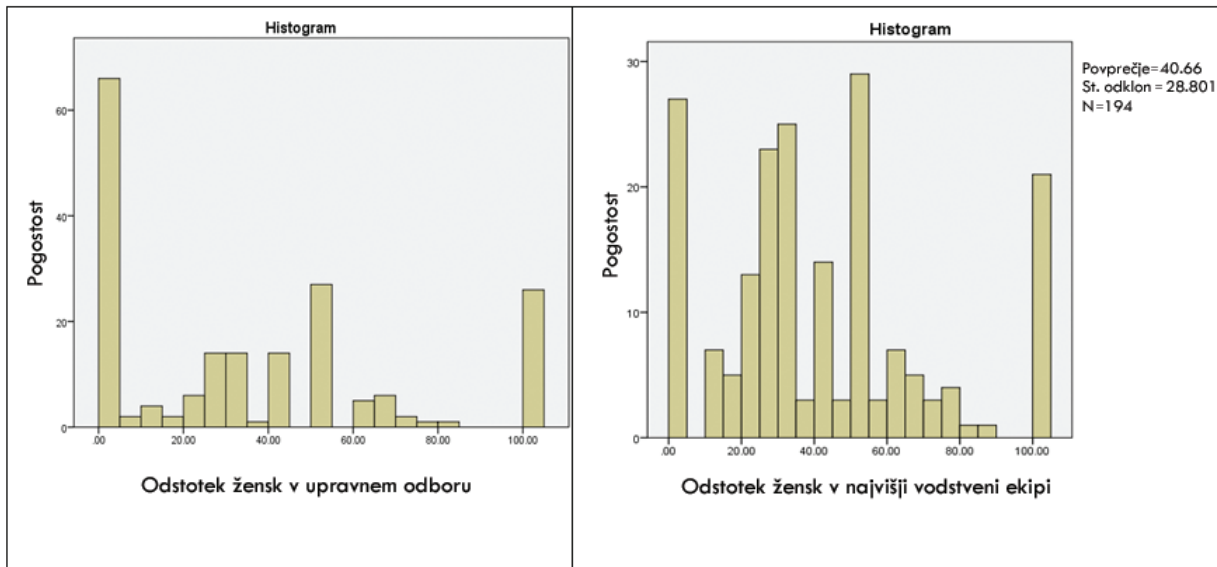
V najvišjih vodstvenih ekipah je še vedno premalo žensk. Zlasti je opazno pomanjkanje generalnih direktoric (približno 3,3 % vseh), katerih delež v zadnjem času stagnira.

Slika 4: Delež generalnih direktoric, EU28, 2011–2014



Rezultati naše raziskave v splošnem kažejo podoben trend glede premajhne zastopanosti žensk v upravnih odborih (za podrobnosti raziskave gl. prilogo 2). 35 % anketiranih družb je imelo izključno moške upravne odbore (13 % jih je bilo izključno ženskih). Trenutno samo 19 % anketiranih družb izpolnjuje priporočilo Evropske komisije o vsaj 40-odstotni zastopanosti obeh spolov v njihovih upravnih odborih. Podatki glede najvišjih vodstvenih ekip kažejo večjo spolno raznolikost na tej ravni odločanja. 14 % anketiranih družb je imelo izključno moške najvišje vodstvene ekipe (11 % jih je bilo izključno ženskih) in 35 % jih je imelo generalno direktorico. Na sliki 5 je prikazana porazdelitev žensk v upravnih odborih in najvišjih vodstvenih ekipah v družbah, vključenih v raziskavo.

Slika 5: Porazdelitev žensk v upravnih odborih in najvišjih vodstvenih ekipah v družbah v raziskavi



Pogosto neravnovesje med spoloma v organih odločanja, zlasti v upravnih odborih kot najvišjih organih odločanja v družbah, je tako družbeni kot tudi gospodarski problem. Zakaj je uravnotežena zastopanost spolov pomembna, je razloženo v naslednjem poglavju.

*Zakaj je uravnotežena
zastopanosť spolou pomembna*

Enakost spolov je zapisana v Rimski pogodbi iz leta 1957 in je eno ključnih ustanovnih načel in vrednot Evropske unije. Pomanjkanje napredka pri spodbujanju uravnotežene zastopanosti spolov v najvišjih organih odločanja družb je v demokratičnih družbah problem, saj kaže na neenako obravnavanje moških in žensk na delovnem mestu in obstoj diskriminatornih praks. To pomeni, da je spolna raznolikost pomembna z vidika socialne pravičnosti in enakosti.

»Enakost spolov se ne tiče zgolj enega ali nekaj področij, temveč vključuje vsa področja javnega in zasebnega življenja. V nasprotnem primeru ne moremo reči, da smo jo dosegli v celoti. Enakost spolov ni samo vprašanje človekovih pravic žensk, ampak enakopravnega zastopanja, prepoznavnosti in možnosti za ženske in moške v vseh sektorjih.« (CR2)

17

Poleg tega za bolj uravnoteženo zastopanost spolov obstajajo tudi poslovni razlogi, saj raznolikost spolov v upravnih odborih in najvišjih vodstvenih ekipah lahko vodi v večjo uspešnost ekipe in gospodarske družbe, boljše upravljanje in večjo vključenost deležnikov. V nadaljevanju so obravnavani ekonomski argumenti za uravnoteženo zastopanost spolov in s tem povezani dokazi.

Spolna raznolikost upravnega odbora je pomembna za uspešnost družbe

Svetovalna družba McKinsey & Company je s svojo prelomno študijo iz leta 2007

pokazala, da imajo družbe z bolj uravnoteženo zastopanostjo spolov v ekipah odločanja za kar 48 odstotnih točk boljši EBIT (dobiček pred obrestmi in davki) od povprečja v panogi. Kasnejše študije so pokazale, da lahko spolno uravnoteženi upravni odbori in najvišje vodstvene ekipe občutno izboljšajo bilance družb, kar je povzeto na spodnji sliki 6.

Slika 6: Spolna raznolikost in uspešnost družbe

DONOSNOST

- 10 % višja donosnost lastniškega kapitala (McKinsey, 2007)
- 16 % višja donosnost prodaje (Carter & Wagner, 2011)
- 34 % višja skupna donosnost za delničarje (Catalyst, 2007)
- 26 % višja donosnost na vloženi kapital (Carter & Wagner, 2011)

RAST CENE DELNIC

- 1,7 % večja rast cene delnic (McKinsey, 2007)
- pozitiven odziv trga delnic na imenovanje direktoric (Campbell & Minguez-Vera, 2010)
- večja vrednost družbe (Nguyen & Faff, 2006)

DOBIČEK

- 48 % višji EBIT (McKinsey, 2007)
- višji dobički družb s spolno raznolikimi najvišjimi vodstvenimi ekipami (Krishnan & Parsons, 2008)

Zakaj sta spolna raznolikost in uspešnost družbe povezani? Ena izmed razlag se nanaša na raven ekipe in na to, da spolno raznoliki upravni odbori zagotavljajo boljše upravljanje zaradi boljše dinamike v sejni sobi.

Boljša dinamika in večja uspešnost odbora

Upravni odbori so na vrhu hierarhije odločanja v družbah in se ukvarjajo s strateškimi usmeritvami in nadzorom. Odbori imajo običajno tri obsežnejše naloge: 1) strateške naloge (predlaganje, potrjevanje in izvajanje dolgoročnih strategij in ciljev), 2) svetovalne ali storitvene naloge (mreženje, mentorstvo generalnemu direktorju, specializirano tehnično ali funkcionalno svetovanje) in 3) nadzorne naloge (finančni nadzor, obvladovanje tveganja, delo generalnega direktorja). Upravni odbori lahko z opravljanjem teh nalog neposredno ali posredno vplivajo na uspešnost družbe.

Naši rezultati kažejo, da so odbori z bolj uravnoteženo zastopanostjo spolov močno povezani z uspešnostjo strateških nalog in da je večji delež žensk v odboru povezan z večjo uspešnostjo storitvenih nalog (preglednica 1).

Preglednica 1: Korelacije med raznolikostjo upravnih odborov, prisotnostjo žensk in uspešnostjo nalog odborov

	1.	2.	3.	4.	5.
1. Spolna raznolikost upravnega odbora (indeks Blau)	1				
2. Prisotnost žensk v odboru (% direktoric)	,624**	1			
3. Uspešnost nadzornih nalog odbora	,134	,163	1		
4. Uspešnost storitvenih nalog odbora	,192	,188*	,617**	1	
5. Uspešnost strateških nalog odbora	,288**	,153	,692**	,640**	1

** Korelacija je značilna pri stopnji 0,01 (dvostranska).

* Korelacija je značilna pri stopnji 0,05 (dvostranska).

Povezava med spolno raznolikostjo in vpletenostjo upravnih odborov v strateške zadeve je pomembna, saj se izrazito odraža na uspešnosti družbe. Nedavne raziskave družbe McKinsey & Company iz leta 2014 so na primer pokazale, da zelo učinkoviti odbori strateškim vprašanjem namenjajo več svojega časa kot manj učinkoviti odbori, ki se ukvarjajo zgolj z osnovnim spremljanjem skladnosti in finančnih rezultatov.

»Med drugim morate imeti mešane upravne odbore zaradi timskega dela.« (SL1)

»Jasno je, da različna stališča ustvarjajo več možnosti za reševanje težav in izvajanje ukrepov.« (MK4)

Raziskave kažejo, da raznolikost deluje na podlagi interakcije, vedenja in procesov v ekipi. Naši intervjuvanci so pogosto izpostavili, da bolj uravnotežena zastopanost spolov vodi v večjo ustvarjalnost in več razprav na sestankih odborov, saj omogoča obdelavo širšega in drugačnega nabora pogledov. V raziskavi smo izmerili štiri različne vrste interakcij v ekipah:

Kognitivni konflikt odbora: Člani odbora kritično razpravljajo o vprašanih, predlagajo alternativne poglede in konstruktivno raziskujejo alternativne možnosti – običajno velja, da pozitivno vpliva na učinkovitost ekipe.

Čustveni/odnosni konflikt odbora: V upravnem odboru so osebe z nezdržljivimi značaji in člani imajo čustvene nesporazume – običajno velja, da negativno vpliva na učinkovitost ekipe.

Uporaba znanja in spretnosti odbora: Odbor izrablja različno znanje in spretnosti. Naloge so dodeljene glede na kompetence članov odbora – običajno velja, da pozitivno vpliva na učinkovitost ekipe.

Norme prizadevnosti odbora: Odbor poudarja potrebo po aktivnih pripravah pred sestanki in vključenostjo med njimi – običajno velja, da pozitivno vpliva na učinkovitost ekipe.

Preglednica 2 prikazuje, da je spolna raznolikost pozitivno povezana s kritičnimi razpravami, normami prizadevnosti in boljšo izrabo znanja in spretnosti ter da imajo spolno raznoliki odbori manj čustvenih ali odnosnih konfliktov. Podobne rezultate glede konfliktov v upravnih odborih so pokazale študije v Združenem kraljestvu (Walker et al., 2015) in na Norveškem (Nielsen & Huse, 2010). Vseeno pa je to, kolikor nam je znano, do danes edina študija, ki kaže pozitiven vpliv raznolikosti odborov na norme prizadevnosti in izrabo znanja in spretnosti.

22

Preglednica 2: Korelacije med raznolikostjo upravnih odborov in njihovim vedenjem/interakcijami

	1.	2.	3.	4.	5.
1. Spolna raznolikost upravnega odbora (indeks Blau)	1				
2. Kognitivni konflikt odbora	,242*	1			
3. Odnosni konflikt odbora	-,226*	-,389**	1		
4. Norme prizadevnosti odbora	,338**	,637**	-,475**	1	
5. Uporaba znanja in spretnosti odbora	,232*	,685**	-,378**	,715**	1

** Korelacija je značilna pri stopnji 0,01 (dvostranska).

* Korelacija je značilna pri stopnji 0,05 (dvostranska).

Ti rezultati so pomembni, ker kažejo na to, da lahko upravni odbori izboljšajo svoj način dela, če so pozorni na svojo spolno sestavo. Bolj spolno uravnoteženi odbori bolje

izrabljajo kompetence vseh članov, kar vodi v boljše odločanje. Povezava med normami prizadevnosti in raznolikostjo odborov je pomembna tudi zaradi tega, ker zelo prizadevni in aktivni odbori bolje vodijo družbo (McKinsey & Company, 2014).

Uporaba in upravljanje bazena talentov

Leta 1997 je študija družbe McKinsey odkrila, da se gospodarske družbe soočajo s čedalje večjim pomanjkanjem kvalificiranih in strokovno usposobljenih delavcev. Skovala je frazo »vojna za talente«, s katero je izpostavila konkurenčno potrebo pritegniti in obdržati nadarjene ljudi, zlasti na vodstvenih položajih (Chambers et al., 1998). Ta »vojna za talente« se je od takrat le še zaostрила. Pametne družbe pazijo na upravljanje svojih nadarjenih delavcev, kar vključuje izkoriščanje kompetenc tako moških kot tudi žensk na vseh ravneh organizacije. Raziskave so pokazale, da ima v družbah, ki pazijo na upravljanje raznolikosti, manj zaposlenih namen oditi in so bolj zadovoljni pri delu (Kaplan et al., 2011; HR Solutions International, 2007). Sporočilo, da nadarjeno osebje lahko in tudi dejansko napreduje, je zelo pomembno. Na univerzah diplomira več žensk kot moških, običajno tudi z boljšimi ocenami. Družbe, ki ne črpajo iz tega bazena, lahko ogrožajo svojo dolgoročno konkurenčnost.

23

»Ženske na Hrvaškem (kot tudi v nekaterih drugih evropskih državah) sestavljajo večino diplomantov (60 %), kljub temu pa so izključene iz vodilnih položajev, kjer je zahtevana višja izobrazba. S tem njihova nadarjenost in kvalifikacije ostanejo neizkoriščene ...« (CR2)

»Pozitivno sporočilo celotni družbi je, da obstaja možnost priti na vrh, če si nadarjen.« (SL6)

Zrcaljenje trga

Ženske dandanes predstavljajo pomembno skupino potrošnikov. Bloombergova raziskava iz leta 2011 je skupaj z drugimi pokazala, da ženske nadzorujejo kar 70 % potrošniške porabe na globalni ravni. Ženske so pogosto odgovorne za porabo gospodinjstev v zvezi s finančnimi storitvami, zdravstvenim varstvom in zavarovanjem ter po ocenah opravijo 93 % vseh nakupov hrane in 65 % vseh nakupov avtomobilov. Vodilne družbe na področju potrošniškega blaga, npr. Burberry, Diageo in Nestle, so ugotovile, da morajo v svojih najvišjih ekipah odločanja zajeti glas žensk in velikokrat vodijo pri povečevanju števila žensk v svojih upravnih odborih (The Guardian, 2012).

Na področju poslovanja med podjetji (B2B) zdaj obstajajo dokazi, da morajo družbe pri pridobivanju poslov v skladu z vse pogostejšimi zahtevami naročnikov paziti na uravnoteženo zastopanost spolov. Študija britanskih mestnih odvetniških pisarn je npr. ugotovila, da njihovi naročniki iz zasebnega sektorja pri potegovanju za pogodbe zahtevajo informacije o njihovih politikah in pobudah glede spolne raznolikosti (Braithwaite, 2010).

Večja vključenost v družbeno odgovornost družbe (CSR)

»Svet je začel posvečati več pozornosti družbi, družbeni odgovornosti in prepričanja, da bi morala imeti podjetja človeški obraz. Prav to je tisto, kar lahko prispevajo ženske.« (BG1)

Številne gospodarske družbe so v odgovor na zahteve družbe in deležnikov prepoznale potrebo po izvajanju pobud CSR. Študije kažejo, da spolna raznolikost odborov očitno pozitivno vpliva na družbeno odgovorno delovanje (Hafsi in Turgut, 2013), povečuje ugled (Bear et al., 2010), voditeljice pa so povezane s kakovostnejšimi CSR-programi (Soares et al., 2011). Bolj uravnotežena zastopanost spolov lahko torej prispeva k dolgoročni finančni obstojnosti podjetja.

Naši podatki in druge raziskave kažejo, da doseganje bolj uravnotežene zastopanosti spolov ni pomembno le zaradi socialne pravičnosti, temveč temu v prid prepričljivo govorijo tudi poslovni vidiki. Spolna raznolikost v sejnih sobah in vodstvenih ekipah se povezuje z boljšo ekipno dinamiko in rezultati, kar v končni fazi vpliva na finančno uspešnost družbe in njeno družbeno odgovorno ravnanje. V naslednjem poglavju bomo pokazali, zakaj je napredek pri uresničevanju uravnotežene zastopanosti spolov kljub prepričljivim socialnim in poslovnim vzrokom tako počasen.

*Prepreke pri doseganju
uravnotežene zastopnosti
spolov*

Metafora »stekleni strop« se je začela širše uporabljati po objavi članka avtorjev Carol Hymowitz in Timothyja Schellhardta v časniku Wall Street Journal leta 1996. Opisuje nevidno prepreko, ki izvira iz organizacijskih praks in globoko zakoreninjenih predsodkov o spolnih vlogah v organizacijah. Ženske so se lahko po korporativni lestvici povzpele samo do določene točke. »Stekleni strop« je postal močan simbol, ki je družbe opozoril na vprašanje, zakaj njihove nadarjene sodelavke ne napredujejo do vodstvenih položajev in v sejne sobe. V novejšem času se je uveljavila nova metafora, ki sta jo leta 2007 predlagali Alice Eagly in Linda Carli – »stekleni labirint«. Eagly in Carli (2007) trdita, da je lahko izraz »stekleni strop« zavajajoč, saj namiguje, da je na neki točki poklicne poti žensk samo ena prepreka, ki iz daljave ni vidna in ki jim na koncu preprečuje, da bi dosegle svoje cilje. Dejansko pa morajo ženske premagovati zapleten blodnjak vidnih in nevidnih preprek skozi svojo celotno kariero, ne samo na neki točki. Primeri žensk, ki so uspešno postale generalne direktorice in članice upravnih odborov, kažejo, da upanje obstaja, čeprav je še vedno zelo redko. Metafora »stekleni labirint« bolje ponazarja zapletenost preprek za doseganje uravnotežene zastopanosti spolov, hkrati pa priznava, da obstajajo možnosti za uspeh.

Naši anketiranci so se strinjali, da so prepreke za spolno raznolikost v odborih in najvišjih vodstvenih ekipah zapletene, večplastne in medsebojno povezane:

Slika 7: Stekleni labirint v južno- in vzhodnoevropskih državah

**MNOGOTERE VLOGE IN
USKLAJEVANJE POKLICNEGA IN
ZASEBNEGA ŽIVLJENJA**

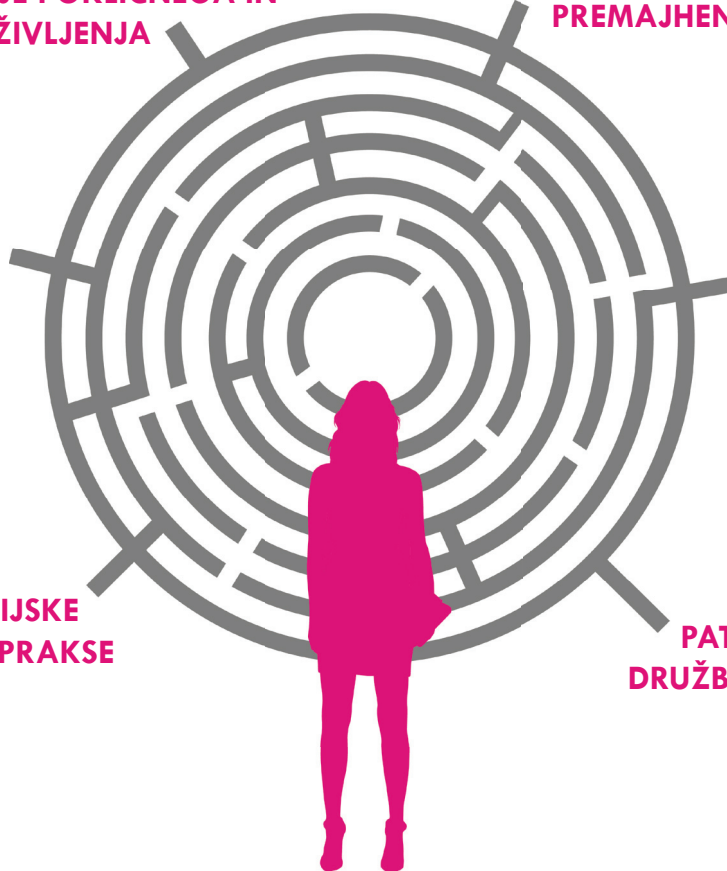
**TEMATIKI SE PRIPISUJE
PREMAJHEN POMEN**

**SPOLNI
STEREOTIPI**

**MNENJE ŽENSK
O SEBI**

**ORGANIZACIJSKE
KULTURE IN PRAKSE**

**PATRIARHALNE
DRUŽBENE NORME**



Tradicionalne družbene norme in vrednote močno ovirajo ženske pri napredovanju na vodilne položaje, kar je ena izmed zelo pomembnih dejstev, ki izvirajo iz podatkov.

»Zelo težko se primerjamo s skandinavskimi državami. V naših državah je kultura še vedno moško usmerjena, kar se začne že v zgodnjem otroštvu.« (SL6).

»Gre predvsem za tradicijo ... v balkanskih državah se ženske tradicionalno posvečajo družini in gospodinjstvu in ne iščejo položajev v podjetjih ... to dojemanje je težko preseči.« (MK4)

29

»... izključenost žensk iz ekonomskega odločanja na Hrvaškem je tesno povezano s tradicionalno delitvijo spolnih vlog v hrvaški družbi.« (CR2)

Ta globoko zakoreninjena tradicija glede spolnih vlog oblikuje diskurz in vedenje tako v javnih kot zasebnih svetovih, čeprav imajo vse te države z zakonodajo urejene enake možnosti. S tem so povezani dokazi, da ženske še naprej opravljajo več vlog – doma so

matere in pogosto glavne skrbnice starejših sorodnikov, v poslovnem svetu delavke in v okviru skupnosti prostovoljne aktivistke. Tudi kadar ženske uspešno opravljajo vse te vloge in odgovornosti, se pogosto šteje, da to slabo vpliva na njihovo poslovno ali skrbniško vlogo oz. na obe. Prizadevanja za odpravo te segregacije vlog niso bila povsem uspešna.

»Številni generalni direktorji in upravni odbori menijo, da so ženske vključene v različne dejavnosti, npr. vzgojo otrok in skrb za družino, zato niso vedno na voljo ali se ne morejo osredotočiti na druge stvari.« (BG2)

30

»Težko je ... družba izvaja velik pritisk, ljudje te gledajo, kot da nisi dovolj dobra mati, če nisi doma ob treh.« (SL4)

»Čeprav lahko po zakonu (starševski) dopust vzamejo tudi očetje, ga večinoma izkoristijo matere. Podjetja to vidijo kot komplikacijo ...« (MK3)

Druga pomembna tema, ki izhaja iz naših podatkov, je, kako ženske vidijo sebe in svojo

poklicno pot. Naši anketiranci so opozorili, da se številne ženske morda ne želijo izpostavljati, podcenjujejo lastne sposobnosti ali preprosto nimajo dovolj vzornic, ki bi jim sledile, kar je vse močno povezano s širšo socializacijo v spolne vloge.

»Običajno se podcenjujemo in ne dvignemo roke, ko bi jo morale. Še vedno nas je sram biti vidne in voditi, ukazovati ali po potrebi celo biti agresivne.« (BG1)

»Ženske so včasih manj tekmovalne, včasih manj ambiciozne, včasih manj izkušene ... kar je posledica določenih organizacijskih in družbenih okvirjev in norm.« (SL3)

31

Ti pogledi se krepijo skozi diskurze, kjer so voditeljice označene s stereotipi, ki so pogosto povezani z njihovo zaznano ženstvenostjo ali pomanjkanjem ženstvenih lastnosti. Številni anketiranci so opozorili, da takšna oblika stereotipnega označevanja ustvarja začarani krog, ki ženskam preprečuje, da bi se potegovala za višje položaje.

»Ženske resnično so stereotipizirane ... V Makedoniji se večinoma komentira njihov videz in z njim se povežejo tudi stereotipi.« (MK3)

»Narobe je, če nosijo visoke pete, in tudi, če jih ne.« (SL2)

Končno obstajajo tudi prepreke na ravni organizacije. Anketiranci so poudarili predvsem, da spolna raznolikost ekip odločanja pri večini podjetij ni na dnevnem redu, če pa je, je v primerjavi z drugimi pobudami manj pomembna.

»... upravljanje raznolikosti se ne šteje kot nekaj pomembnega za podjetje, za prihodnost podjetja ... vsa pozornost je osredotočena na kratkoročne finančne rezultate.« (SL5)

32

»Izključenost žensk iz ekonomskega odločanja ni predmet večjih medijskih interesov ali javnih razprav ... Hrvaški delodajalci se ne zavedajo ekonomske ali družbene cene.« (CR2)

Tudi organizacijske prakse in kulture nasprotujejo napredovanju žensk na vodilne položaje. Anketiranci so navedli primere kultur dela 24/7 ali neformalnih okolij, kjer prevladujejo moški in kjer se napor žensk, da bi se prebile na višje položaje, izničujejo. Organizacijsko zaposlovanje in napredovanje običajno podpira status quo in pobude za upravljanje talentov z močnim poudarkom na raznolikosti so še vedno sorazmerno redke.

»Obstajajo netransparentne zaposlitvene prakse in člani upravnih odborov se imenujejo prek osebnih ali političnih mrež in ne skozi jasne, transparentne in merljive izbirne postopke.« (SL2)

»Dober posel lahko skleneš samo v baru.« (MK2)

Mnoge izmed teh preprek so bile prepoznane tudi v drugih državah (Eagly & Carli, 2007), vendar so kljub temu zanimive razlike med južno-/vzhodnoevropskimi državami in drugimi glede stopnje poudarka in pomembnosti, ki jo anketiranci pripisujejo vsaki izmed teh preprek. Slika 8 primerja odgovore iz naše raziskave z odgovori iz poročila UK's Davies Report (2011) o ženskah v upravnih odborih.

Slika 8: Vzroki premajhne zastopanosti žensk v organih odločanja: Primerjava zelo pomembnih tem v južni/vzhodni Evropi in Združenem kraljestvu



34

Anketiranci iz Združenega kraljestva kot vzrok za premajhno zastopanost žensk v upravnih odborih največkrat navajajo prepreke na ravni organizacije, naši podatki pa kažejo, da so bolj razširjene družbene prepreke. Te države imajo kot gospodarstva v prehodu družbe z močnimi patriarhalnimi vrednotami, kjer tema spolne raznolikosti še ni bila postavljena v ospredje poslovnih in javnih razprav, kar je še dodatno okrepilo status quo na področju posameznih in organizacijskih preprek.

Nadaljnji ukrepi

Napredek za doseganje uravnotežene zastopanosti spolov v upravnih odborih in najvišjih vodstvenih ekipah družb južne in vzhodne Evrope stagnira, prav tako so še vedno prisotne prepreke na družbeni, organizacijski in individualni ravni. Jasno je, da so potrebni ukrepi za doseganje bolj uravnotežene zastopanosti spolov, da bi spodbudili socialno pravičnost in v celoti izkoristili poslovne koristi spolne raznolikosti. Pripravili smo pet priporočil, ki temeljijo na naši bazi dokazov in primerih dobre prakse.

Priporočilo št. 1: Družbe, poslovna združenja, socialni partnerji, mediji in država bi morali okrepiti zavedanje o družbenih in gospodarskih dimenzijah uravnotežene zastopanosti spolov v organih odločanja.

Po naših podatkih v južno- in vzhodnoevropskih državah doslej o tej tematiki skoraj ni bilo javnih razprav, zavedanje o njeni pomembnosti z družbenega in gospodarskega vidika pa je na splošno nizko. Posledično spolna raznolikost v tej regiji ni na prednostnem seznamu podjetij in politike. Trenutno se izvajajo številne pobude, ki bodo okrepile zavedanje. Sem sodijo na primer:

- projekt EU Progress »Razstavljanje steklenega labirinta – dostop z enakimi možnostmi do ekonomskega odločanja na Hrvaškem« (Dismantling the Glass Labyrinth – Equal Opportunity Access to Economic Decision-making in Croatia) pod vodstvom varuha človekovih pravic za enakost spolov na Hrvaškem;
- komplet orodij za enakost spolov v praksi, ki ga je slovensko Združenje Manager razvilo ob podpori evropskih socialnih partnerjev;
- program »Ženske v poslovanju« (Women in Business), ki ga v Makedoniji izvaja Evropska banka za obnovo in razvoj;
- naš projekt GEMA (Gender-Equal Management Approach – upravljanje s pristopom

uravnovežene zastopanosti spolov), ki ga sofinancira Evropska unija, Program PROGRESS in vključuje Bolgarijo, Hrvaško, Makedonijo in Slovenijo.

Raziskava učinkovitosti režima kvot v primerjavi s prostovoljnimi programi je izven obsega tega poročila. Anketiranci so imeli mešane poglede na režim kvot, vse od močne podpore do jasnega nasprotovanja. Pomen te teme v južni in vzhodni Evropi bi lahko dodatno povečala javna razprava in posvetovanje, kakršno je in še poteka na ravni EU in na različnih nacionalnih ravneh.

Priporočilo št. 2: Državne družbe in javne družbe, ki kotirajo na borzi, bi morale vsako leto razkriti podatke o uravnoveženi zastopanosti spolov v svojih upravnih odborih, najvišjih vodstvenih ekipah in med zaposlenimi nasploh.

38

Obstaja potreba po večji transparentnosti glede stanja spolne raznolikosti na različnih ravneh v družbah. Izkušnje od drugod kažejo, da lahko tovrstno poročanje spodbudi spremembe. Na primer, poročilo UK's Davies Report (2011 in kasnejša), povezano z vsakoletnim poročilom FTSE Female Report šole Cranfield School of Management, je pomembno vplivalo na večje razkrivanje uravnovežene zastopanosti spolov v upravnih odborih britanskih družb in omogoča primerjavo napredka med družbami.

Boljše poročanje je lahko tudi zmogljivo orodje za spremembe, saj ukrepi pogosto privedejo do dejanj. Primer dobre prakse v družbi Nestle kaže, kako je tovrstno orodje za notranje poročanje mogoče uporabiti za spremljanje napredka in doseganje bolj uravnovežene zastopanosti spolov na vseh ravneh.

Okvir 1: Pobude za uravnouteženo zastopanost spolov v družbi Nestle

Nestle je s portfeljem, ki obsega 2.000 blagovnih znamk na področju prehrane, zdravja in dobrega počutja, ena vodilnih družb na svetu. Zaposluje približno 333.000 ljudi in ima 447 tovarn v 86 državah, vključno z družbo Nestle Adriatic v Zagrebu. Leta 2008 je takratni novoimenovani generalni direktor Paul Bulcke uravnouteženo zastopanost spolov uvrstil med najvišje prioritete svoje vodstvene ekipe in uvedel celovit program spolne raznolikosti, ki je obsegal:

- prožne oblike dela in pobude za starševsko podporo,
- mentorstvo in coaching,
- podporo pri zaposlovanju soprog/-ov,
- izobraževanje na področju spolov,
- mreže in
- poslovne sponzorje za uravnouteženo zastopanost spolov (<http://www.nestle.com/csv/our-people/diversity>).

Cilj programa je postati spolno uravnoutežena družba do leta 2018. Orodja za notranje poročanje se uporabljajo za sistematično spremljanje napredka pri zaposlovanju, napredovanju in ravni zadržanja obstoječih zaposlenih.

ZAPOSLOVANJE					
		Dejansko	Željeno		
		2013	2014	2015	2016
Mejniki					
Nove zaposlitve na vodstveni ravni	% moških	55 %	64 %	55 %	45 %
	% žensk	45 %	36 %	45 %	55 %
NAPREDOVANJA IN RAZVOJ					
		Dejansko	Željeno		
		2013	2014	2015	2016
Mejniki					
Bazen talentov	% moških	63 %	63 %	60 %	58 %
	% žensk	37 %	37 %	40 %	42 %
Nasledstveni načrti	% moških	66 %	72 %	67 %	67 %
	% žensk	34 %	28 %	33 %	33 %
Že pripravljeni	% moških	78 %	77 %	70 %	67 %
	% žensk	22 %	23 %	30 %	33 %
1–2 leti	% moških	61 %	67 %	67 %	67 %
	% žensk	39 %	33 %	33 %	33 %
3–5 let	% moških	68 %	75 %	67 %	67 %
	% žensk	32 %	25 %	33 %	33 %
Napredovanja na raven N-2 in višje	% moških	73 %	75 %	72 %	70 %
	% žensk	27 %	25 %	28 %	30 %
ZADRŽEVANJE OBSTOJEČIH ZAPOSLENIH					
		Dejansko	Željeno		
		2013	2014	2015	2016
Mejniki					
Mentorstvo nadarjenih	% moških	-	-	4%	10%
	% žensk	-	-	8%	15%
Fluktuacija zelo sposobnih	% moških	0,6%	0	0	0
	% žensk	1,2%	0	0	0

Vir: Hassan & Siddiqua, https://www.academia.edu/9837600/Human_Resource_Approach_On_Gender_Diversity_Initiatives_in_Multinational_Company_in_Bangladesh_To_Improve_Business_Performance_And_Workforce_Harmony_A_Case_on_Nestle_Bangladesh_Limited

Leta 2014 je imela družba 25 % višjih voditeljic in 34 % managerk, 4 od 14 članov upravnega odbora pa so ženske. Leta 2015 je bila Yana Mikhailova imenovana za regionalno direktorico družbe Nestle Adriatic.

Priporočilo št. 3: Družbe bi morale prenoviti svoje notranje politike in postopke, da bi bili pri zaposlovanju in napredovanju upoštevani tudi spolni vidiki.

Prepreke za spolno raznolikost zelo pogosto ustvarjajo skriti predsodki pri zaposlovanju in napredovanju. Na primer, zanašanje na neformalne družabne mreže pri pridobivanju novih članov upravnega odbora pogosto vodi v nadaljevanje statusa quo, saj direktorji in predsedniki odborov raje zaposlujejo ljudi z njim podobnimi lastnostmi (Doldor et al., 2012). Transparentni zaposlitveni postopki in postopki napredovanja, vključno z uporabo oglasov in zunanjih zaposlitvenih agencij, kadar je potrebno, dokazano vodijo k bolj uravnoteženi zastopanosti spolov v upravnih odborih (Eagly in Carli, 2007).

Priporočilo št. 4: Družbe bi morale upravljanje talentov s poudarkom na raznolikosti obravnavati kot način izkoriščanja in zadržanja nadarjenih ljudi.

Glede na dokaze je upravljanje notranjih človeških virov s poslovnega vidika zelo smiselno. Družbe bi se lahko bolj potrudile pri prepoznavanju vidika raznolikosti v svojih programih upravljanja talentov. Tukaj so mišljeni programi usposabljanja za bodoče voditeljice in članice odborov (gl. okvir 2 za primer dobre prakse v družbi Hrvatski Telekom d.d.), mentorske in sponzorske sheme, dodeljevanje primerno zahtevnih nalog

ženskam in naložbe v socialni kapital žensk z organizacijo priložnosti za mreženje brez spolnega razlikovanja.

Okvir 2: Razvijanje nadarjenih vodstvenih kadrov: Program pripravljenosti za nadzorni svet v družbi Hrvatski Telekom d.d., Hrvaška

Hrvatski Telekom d.d. (HT) je vodilni ponudnik telekomunikacijskih storitev na Hrvaškem, ki ponuja fiksno in mobilno telefonijo, prodajo na debelo, internet in podatkovne storitve. Člani skupine Hrvatski Telekom so Iskon Internet, JSC, KDS Ltd., Combis Ltd., Optima Telekom, JSC in HT Mostar. Družba je del skupine Deutsche Telekom (DT), ki je večinski delničar v HT.

42

HT zaposluje 4.325 ljudi, od tega je 2.528 moških in 1.797 žensk. Skupaj ima 187 vodstvenih položajev, 113 jih zasedajo moški in 74 ženske. Delež žensk na vodstvenih položajih se je v primerjavi z letom 2011 povečal za tri odstotke.

Leta 2014 se je pod sponzorstvom članice upravnega odbora skupine DT, Claudie Nemat, začel izvajati mednarodni izobraževalni program, imenovan »Program pripravljenosti za nadzorni svet«. Cilj programa je povečati zastopanost žensk v vodstvu družbe, zlasti v nadzornih svetih družb v skupini DT. Program je bil zasnovan in organiziran v sodelovanju s šolo European School of Management and Technology (ESMT). Za udeležbo v programu so upravni odbori skupine DT izbrali 29 managerk z različnih poslovnih področij. Iz skupine Hrvatski Telekom sta bili izbrani dve managerki: ga. Irena Hatchet (finančno področje, v HT odgovorna za kontroling) in ga. Maja Mandić (pravno področje, v HT odgovorna za pravne in regulativne zadeve). Družba si z ustvarjanjem bazena in mreže talentov

prizadeva izbrati visokousposobljene vodstvene delavke in jim omogočiti imenovanje v nadzorne svete podružnic DT, kar bo v končni fazi privedlo do bolj uravnotežene zastopanosti spolov v nadzornih svetih.

KREPITEV MOČI ZA DELOVANJE: Ključna dejstva o Programu pripravljenosti za nadzorni svet

- Znotraj skupine DT je bilo izbranih 29 managerk z različnih področij.
- Zasnovan je bil mednarodni program za usposabljanje in pripravo udeleženk za prevzem odgovornosti predstavnic nadzornih svetov podružnic DT.
- Program se je izvajal v sodelovanju s šolo ESMT in je vključeval pet dni delavnic in coaching sestankov v treh modulih.
- Začel se je decembra leta 2014 s prvo delavnico in medvrstniškim (peer-to-peer) coaching sestankom; druga in tretja delavnica sta potekali v prvi polovici leta 2015.
- Nabor vseh udeleženk se bo povezal z vsemi deležniki v postopkih za zasedbo prostih delovnih mest, npr. v upravljanju premoženja, na (najvišjih) vodstvenih položajih, v oddelku človeških virov, kot koordinatorke posameznih segmentov.
- Po koncu programa se bo vzpostavila mreža med udeleženkami programa ter med novimi in izkušenimi člani nadzornih svetov za spodbujanje izmenjave najboljših praks in nadaljnji medvrstniški coaching.

Priporočilo št. 5: Družbe bi morale razmisliti o pripravi družini prijaznih kadrovskih politik.

Težave pri usklajevanju poklicnega življenja z družinskimi in negovalnimi obveznostmi so dobro dokumentirane. Mnoge družbe po svetu imajo družinam prijazne kadrovske politike, kar vključuje prožne oblike dela, delo od doma, pomoč pri urejanju otroškega varstva, »alumni« programe za ženske, ki se vračajo po porodu, in starševski dopust za moške in ženske. Raziskave v ZDA so pokazale, da takšne družini prijazne politike očitno povečajo delež žensk v najvišjih vodstvenih ekipah (Eagly in Carli, 2007). Primeri razvoja družini prijaznih politik obstajajo tudi v južni in vzhodni Evropi, kar kaže spodaj navedeni primer dobre prakse bolgarske pokojninske družbe PIC Doverie. Takšni primeri pa so še vedno bolj izjema kot pravilo.

Okvir 3: Ustvarjanje družini prijaznega okolja: Pokojninska družba PIC Doverie, Bolgarija

Družba Doverie je bila ustanovljena leta 1994 z namenom zagotavljanja pokojninskega zavarovanja. Vodi tri pokojninske sklade, ki so samostojne pravne osebe, ima več kot 1,1 milijona strank in upravlja premoženje v vrednosti 2,37 milijarde levov. Trenutno je njen večinski delničar skupina Vienna Insurance Group.

Leta 2000 uprava družbe Doverie ni imela nobene članice in samo dve ženski v najvišji vodstveni ekipi. Leta 2015 ima uprava družbe dve članici (33 %), vključno s predsednico uprave. Razmerje med spoloma v najvišjem vodstvu, to pomeni direktorje direktoriatov in vodje samostojnih oddelkov in teritorialnih območij, je 50 proti 50.

Družba nima nobene posebne politike glede zastopanosti spolov, eno njenih osnovnih načel že od ustanovitve dalje pa je, da niso dovoljeni nobena diskriminatorna dejanja ali vedenje zoper zaposlene. Razvoj osebja se spodbuja ne glede na spol ali versko, raso, etnično in drugo ozadje, da bi zaposlenim omogočili napredek v organizacijski in vodstveni strukturi. Doverie za zagotavljanje enakosti na delovnem mestu sodeluje z naslednjimi prostovoljnimi pobudami (in s tem presega okvire skupnih specializiranih zakonov in predpisov, ki urejajo to področje in ki jih družba strogo upošteva):

- Deset načel pobude UN Global Compact,
- Etični kodeks družbe PIC Doverie,
- Plačna politika družbe PIC Doverie,
- Sistem kategorizacije pisarn in določanja plačila zaposlenih,
- Sistem razvoja poklicne poti,
- Socialna politika družbe PIC Doverie.

45

Družba v sklopu zgoraj naštetih:

- omogoča finančno pomoč za nakup potrebnih oblačil med nosečnostjo,
- zagotavlja enkratno finančno pomoč za vsakega novorojenčka ženskim in moškim zaposlenim,
- ohranja delovno mesto in položaj med porodniškim dopustom, pri čemer zaposlene seznanja in obvešča o spremembah in novostih v družbi, da so ti ob vrnitvi na delo bolje pripravljene,
- podeljuje posebno nagrado za spodbudo direktoratom, v katerih je bilo v tekočem letu rojenih največ otrok,
- vse z otroki povezane situacije, ki zahtevajo odsotnost z dela, obravnava strpno in

razumevajoče,

- vsem materam z otroki, starimi do sedem let, po želji omogoča skrajšan delovni čas.

Predsednik uprave je osebno odgovoren za izvedbo letne analize spolne in starostne strukture zaposlenih in za vzdrževanje primerne ravnovesja med generacijami in med spoloma.

Naše raziskave in podatki drugih kažejo, da so upravni odbori in družbe uspešnejše, če izkoristijo nadarjenost obeh spolov. Prepreke pri doseganju uravnotežene zastopanosti spolov so večplastne in zapletene. Naših pet priporočil bo v družbah, ki jih bodo upoštevale, pomembno prispevalo k doseganju uravnotežene zastopanosti spolov v ekipah odločanja.

Okvir 4: Povzetek priporočil

Priporočilo št. 1: Družbe, poslovna združenja, socialni partnerji, mediji in država bi morali okrepiti zavedanje o družbenih in gospodarskih dimenzijah uravnotežene zastopanosti spolov v organih odločanja.

Priporočilo št. 2: Državne družbe in javne družbe, ki kotirajo na borzi, bi morale vsako leto razkriti podatke o uravnoteženi zastopanosti spolov v svojih upravnih odborih, najvišjih vodstvenih ekipah in med delavci.

Priporočilo št. 3: Družbe bi morale prenoviti svoje notranje politike in postopke, da bi bili pri zaposlovanju in napredovanju upoštevani tudi spolni vidiki.

Priporočilo št. 4: Družbe bi morale upravljanje talentov s poudarkom na raznolikosti obravnavati kot način izkoriščanja in zadržanja nadarjenih ljudi.

Priporočilo št. 5: Družbe bi morale razmisliti o pripravi družini prijaznih kadrovske politik.

PRILOGA 1

*Seznam preglednic, številčk,
okvirjev in kod držav*

Seznam preglednic

Preglednica 1: Korelacije med raznolikostjo upravnih odborov, prisotnostjo žensk v upravnih odborih in uspešnostjo nalog odborov

Preglednica 2: Korelacije med raznolikostjo upravnih odborov in njihovim vedenjem/interakcijami

Preglednica 3: Zastopanost žensk v anketiranih družbah

Preglednica 4: Spolna raznolikost v anketiranih družbah

Preglednica 5: Profili intervjuvancev

Seznam slik

Slika 1: Prisotnost žensk in moških v upravnih odborih velikih izdajateljev delnic v EU, oktober 2014

Slika 2: Sprememba deleža žensk v upravnih odborih, EU28, 2004–2014

Slika 3: Zastopanost žensk v upravnih odborih družb na borzi v partnerskih državah, 2004–2014

Slika 4: Delež generalnih direktoric, EU28, 2011–2014

Slika 5: Porazdelitev žensk v upravnih odborih in najvišjih vodstvenih ekipah v družbah v raziskavi

Slika 6: Spolna raznolikost in uspešnost družbe

Slika 7: Stekleni labirint v južno- in vzhodnoevropskih državah

Slika 8: Vzroki premajhne zastopanosti žensk v organih odločanja: Primerjava zelo pomembnih tem v južni/vzhodni Evropi in Združenem kraljestvu

Seznam okvirjev

Okvir 1: Pobude za uravnoteženo zastopanost spolov v družbi Nestle

Okvir 2: Razvijanje nadarjenih vodstvenih kadrov: Program pripravljenosti nadzornega sveta v družbi Hrvatski Telekom d.d., Hrvaška

Okvir 3: Ustvarjanje družini prijaznega okolja: Pokojninska družba PIC Doverie, Bolgarija

Okvir 4: Povzetek priporočil

Seznam kod držav

Države EU28 in Makedonija

50

Kratko ime (izvirni jezik)	Kratko ime (slovensko)	Uradno ime	Koda
Belgique/België	Belgija	Kraljevina Belgija	BE
България	Bolgarija	Republika Bolgarija	BG
Česká republika	Češka	Češka republika	CZ
Danmark	Danska	Kraljevina Danska	DK
Deutschland	Nemčija	Zvezna republika Nemčija	DE
Eesti	Estonija	Republika Estonija	EE
Éire/Ireland	Irska	Irska	IE
Ελλάδα	Grčija	Helenska republika	EL
España	Španija	Kraljevina Španija	ES
France	Francija	Francoska republika	FR
Hrvatska	Hrvaška	Republika Hrvaška	HR
Italia	Italija	Italijanska republika	IT

<i>Short name (source language)</i>	<i>Short name (English)</i>	<i>Official name</i>	<i>CODE</i>
<i>Κύπρος</i>	<i>Ciper</i>	<i>Republika Ciper</i>	<i>CY</i>
<i>Latvija</i>	<i>Latvija</i>	<i>Republika Latvija</i>	<i>LV</i>
<i>Lietuva</i>	<i>Litva</i>	<i>Republika Litva</i>	<i>LT</i>
<i>Luxembourg</i>	<i>Lukseburg</i>	<i>Veliko vojvodstvo Luksemburg</i>	<i>LU</i>
<i>Magyarország</i>	<i>Madžarska</i>	<i>Republika Madžarska</i>	<i>HU</i>
<i>Malta</i>	<i>Malta</i>	<i>Republika Malta</i>	<i>MT</i>
<i>Nederland</i>	<i>Nizozemska</i>	<i>Kraljevina Nizozemska</i>	<i>NL</i>
<i>Österreich</i>	<i>Avstrija</i>	<i>Republika Avstrija</i>	<i>AT</i>
<i>Polska</i>	<i>Poljska</i>	<i>Republika Poljska</i>	<i>PL</i>
<i>Portugal</i>	<i>Portugalska</i>	<i>Portugalska republika</i>	<i>PT</i>
<i>România</i>	<i>Romunija</i>	<i>Romunija</i>	<i>RO</i>
<i>Slovenija</i>	<i>Slovenija</i>	<i>Republika Slovenija</i>	<i>SI</i>
<i>Slovensko</i>	<i>Slovaška</i>	<i>Slovaška republika</i>	<i>SK</i>
<i>Suomi/Finland</i>	<i>Finska</i>	<i>Republika Finska</i>	<i>FI</i>
<i>Sverige</i>	<i>Švedska</i>	<i>Kraljevina Švedska</i>	<i>SE</i>
<i>United Kingdom</i>	<i>Združeno kraljestvo</i>	<i>Združeno kraljestvo Velike Britanije in Severne Irske</i>	<i>UK</i>
<i>поранешна југословенска Република Македонија</i>	<i>Republika Makedonija</i>	<i>Nekdanja jugoslovanska republika Makedonija</i>	<i>MK</i>

PRILOGA 2

Zbiranje podatkov med projektom

Raziskava

S pomočjo anketnega vprašalnika smo izvedli raziskavo o učinkih uravnotežene zastopanosti spolov na dinamiko ekip (upravnih odborov) in njihovo uspešnost. Raziskava je bila razdeljena na tri poglavja. V prvem poglavju smo zbrali podatke o spolni sestavi družbe, najvišje vodstvene ekipe in upravnega odbora. Anketirance smo vprašali tudi, ali imajo generalnega direktorja ali generalno direktorico (oz. podoben naziv). Drugo poglavje je zajemalo interakcijo, vedenje in delovanje upravnega odbora. Uporabili smo niz meritev, ki so jih potrdile že predhodne študije (npr. Huse, 2007; Machold et al., 2011; Zona & Zattoni, 2007). Tretje poglavje je spraševalo po ozadju družbe in anketiranca – tega dela ni bilo obvezno izpolniti.

Raziskavo smo digitalizirali in povezavo do nje poslali gospodarskim družbam članicam sodelujočih združenj delodajalcev. V spremnem dopisu smo poudarili, da je sodelovanje v raziskavi povsem prostovoljno in da posameznih anketirancev ali njihovih družb ni mogoče identificirati. Skupno se je v raziskavo prijavilo 377 anketirancev, od katerih jo je 195 izpolnilo ali delno izpolnilo (ti niso odgovorili na opcijska vprašanja).

Zaradi samoselekcije anketirancev podatki o spolni sestavi niso reprezentativni za vse družbe v teh štirih državah. Preglednica 3 kaže porazdelitev odgovorov iz vseh štirih držav. Izvedli smo Kruskal-Wallisov preizkus za preverjanje razlik v kategorijah sestave. Pri odstotku žensk v upravnih odborih smo odkrili statistično pomembno razliko v povprečju po državah, pri čemer ima Hrvaška najvišje povprečje in Makedonija najnižje. Približno 20 % družb v raziskavi je imelo upravne odbore ali najvišje vodstvene ekipe z večinskim deležem žensk, zato smo izračunali indeks Blau ($1 - \sum p_i^2$), s čimer smo boljše zajeli spolno raznolikost. Razpon indeksa Blau je od 0 (popolnoma homogeno = samo moški ali samo ženske) do 0,5 (popolnoma heterogeno = enak delež moških in žensk).

Preglednica 3: Zastopanost žensk v anketiranih družbah

54

	Bolgarija	Hrvaška	Makedonija	Slovenija
Število odgovorov	21	54	44	76
Povprečni odstotek žensk med osebjem	61.15	42.33	38.16	37.05
Ženske v najvišjih vodstvenih ekipah				
0–25 %	9	16	18	26
26–50 %	6	21	15	37
51–75 %	1	8	8	7
76–100 %	5	9	3	6
Ženske v upravnih odborih				
0–25 %	9	17	25	46
26–50 %	7	18	14	18
51–75 %	1	7	4	2
76–100 %	4	12	1	10
Odstotek generalnih direktoric	57,1	60,4	20,5	21,1

V našem vzorcu so imele najvišje vodstvene ekipe povprečno vrednost indeksa Blau 0,36 (modus 0,44), upravni odbori pa 0,29 (modus 0), kar namiguje, da so v našem vzorcu najvišje vodstvene ekipe bolj spolno raznolike kot upravni odbori (gl. preglednico 4).

Preglednica 4: Spolna raznolikost v anketiranih družbah

	Minimum	Maksimum	Povprečje	Modus	Standardni odklon
Spolna raznolikost najvišjih vodstvenih ekip (indeks Blau)	,00	,50	,3643	,44	,16284
Spolna raznolikost upravnih odborov (indeks Blau)	,00	,50	,2871	,00	,21385

Intervjuji

Za obsežnejši vpogled v učinek uravnotežene zastopanosti spolov na ekipe odločanja in v prevladujoče prepreke za doseganje enakosti spolov smo izvedli serijo polstrukturiranih intervjujev s poročevalci iz družb, politike, akademskih krogov in nevladnih organizacij, ki imajo neposredno znanje in izkušnje s to tematiko. Intervjuji so bili razdeljeni na tri poglavja – prvo poglavje je vsebovalo vprašanja o ozadju anketiranca in njegovih izkušnjah z uravnoteženo zastopanostjo spolov v ekipah odločanja; drugo poglavje je spraševalo po njegovih pogledih in izkušnjah z učinki uravnotežene zastopanosti spolov in preprekami za doseganje enakosti spolov; tretje poglavje pa je obravnavalo politično okolje v posameznih državah anketirancev in mogoče ukrepe za bolj uravnoteženo zastopanost spolov. Intervjuji so bili digitalno posneti in nato zapisani. Anonimnost anketirancev in njihovih organizacij je zagotovljena z uporabo kratic pri navajanju iz intervjujev (npr.

SL1 za anketiranca 1 iz Slovenije). Preglednica 5 vsebuje razčlenitev anketirancev po državah in področjih.

Preglednica 5: Profili intervjuvancev

	Poslovni voditelji	Politiki	Akademiki	Drugo (vključno z NVO in sindikati)	Skupaj
Bolgarija	2	1	1	1	5
Hrvaška	2	3	0	0	5
Makedonija	2	0	1	1	4
Slovenija	4	1	1	0	6
Skupaj	10	5	3	2	20

Zahvale

Pri projektu je sodelovalo in ga obogatilo mnogo ljudi. Zahvaljujemo se podpornemu osebju vseh partnerskih institucij za zagotavljanje logistične podpore pri projektu. Posebna zahvala gre IT-ekipi Eurocoopa, ki nam je pomagala digitalizirati raziskavo.

Brez pozitivnega odziva mnogih sodelujočih iz Bolgarije, Hrvaške, Makedonije in Slovenije na naša poizvedovanja glede uravnotežene zastopanosti spolov v ekipah odločanja nam ne bi uspelo zbrati obsežnih dokazov, na katerih temelji to poročilo. Iskreno se zahvaljujemo vsem družbam, ki so se odzvale in izpolnile anketni vprašalnik za ta projekt. Prav tako se želimo zahvaliti družbam, ki so nam poslale gradivo za primere dobre prakse. Ne nazadnje smo posebej hvaležni vsem ženskam in moškim, ki so sodelovali v naših strokovnih intervjujih in si vzeli čas, da so z nami delili svoje poglede in izkušnje. Od vas smo se zelo veliko naučili – hvala!

Reference

Bear, S., Rahman, N., Post, C. (2010) The impact of board diversity and gender composition on corporate social responsibility and firm reputation, **Journal of Business Ethics**, 97(2): 207–221.

Bloomberg (2011) **Women controlling consumer spending sparse among central bankers**, dostopno na <http://www.bloomberg.com/news/articles/2011-07-24/women-controlling-70-of-consumer-spending-sparse-in-central-bankers-club>.

Braithwaite, J. P. (2010) The strategic use of demand-side diversity pressure in the solicitors' profession, **Journal of Law and Society**, 37(3): 442–465.

Catalyst (2007) **The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity**, New York: Catalyst.

Campbell, K., Miguez-Vera, A. (2010) Female board appointments and firm valuation: short and long-term effects, **Journal of Management and Governance**, 14(1): 37–59.

Carter, N. M., Wagner, H. M. (2011) **The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards**, New York: Catalyst.

Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., Michaels, E. G. (1998) The war for talent, **The McKinsey Quarterly**, 3: 1–8.

Davies Report (2011) **Women on Boards**, dostopno na https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/31480/11-745-women-on-boards.pdf.

Doldor, E., Vinnicombe, S., Gaughan, M., Sealy, R. (2012) **Gender Diversity on Boards: The Appointment Process and the Role of Executive Search Firms**, Equality and Human Rights Commission Research Report 85.

Eagly, A. H., Carli, L. L. (2007) Women and the labyrinth of leadership, **Harvard Business Review**, oktober 2007.

The Guardian (2012) **One in 10 executive boardroom appointments go to women**, <http://www.theguardian.com/world/2012/may/22/executive-boardroom-appointments-women-deloitte>.

Hafsi, T., Turgut, G. (2013) Boardroom diversity and its effect on social performance: conceptualizations and empirical evidence, **Journal of Business Ethics**, 112(3): 463–479.

HR Solutions International Inc. (2007) **Attention to diversity pays off: A conversation with Murat Philippe**, <http://www.hrsolutionsinc.com/PDF/>.

Huse, M. (2007) **Boards, Governance and Value Creation: The Human Side of Corporate Governance**, Cambridge: Cambridge University Press.

Hymowitz, C., Schellhardt, T. D. (1986) The Glass Ceiling: Why women can't seem to break the invisible barrier that blocks them from the top jobs, **The Wall Street Journal**, 24. maret 1986.

Kaplan, D. M., Wiley, J. W., Maertz Jr., C. P. (2011) The role of calculative attachment in the relationship between diversity climate and retention, **Human Resource Management**, 50(2): 271–287.

Krishnan, G. V., Parsons, L. M. (2008) Getting to the bottom line. An exploration of gender and earnings quality, **Journal of Business Ethics**, 78(1–2): 65–76.

Machold, S., Huse, M., Minichilli, A., Nordqvist, M. (2011) Board leadership and strategy involvement in small firms: A team production approach, **Corporate Governance: An International Review**, 19(4): 368–383.

McKinsey & Company (2007, 2009, 2010) **Women Matter**, dostopno na http://www.mckinsey.com/features/women_matter.

McKinsey & Company (2014) **High-performing Boards: What's on their Agenda?** dostopno na http://www.mckinsey.com/insights/strategy/high-performing_boards_whats_on_their_agenda.

Nguyen, H., Faff, R. (2006) Impact of board size and board diversity on firm value: Australian evidence, **Corporate Ownership and Control**, 14(2):24–32.

Nielsen, S., Huse, M. (2010). The contribution of women on boards of directors: Going beyond the surface, **Corporate Governance: An International Review**, 18(2): 136–148.

Soares, R., Marquis, C., Lee, M. (2011) **Gender Diversity and Corporate Social Responsibility: It's a Matter of Sustainability**, New York: Catalyst.

Walker, A., Machold, S., Ahmed, P. K. (2015) Diversity and conflict in boards of directors: an exploratory study of personality traits, **International Studies of Management and Organization**, 45(1): 25–42.

Zona, F., Zattoni, A. (2007) Beyond the black box of board demography: Board processes and task effectiveness within Italian firms, **Corporate Governance: An International Review**, 15(5): 852–864.

