



VKLJUČI.VSE

ENAKOST SPOLOV NA MESTIH ODLOČANJA – POMEN TRANSPARENTNEGA KADROVANJA



ENAKOST SPOLOV NA
MESTIH ODLOČANJA –
POMEN TRANSPARENTNEGA
KADROVANJA

Končno poročilo

dr. Sonja Robnik

Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti
Sektor za enake možnosti

Ljubljana 2015

Izdajatelj:

Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, Kotnikova 28, Ljubljana

Avtorica:

Sonja Robnik, Sektor za enake možnosti

Oblikovanje in tisk:

Tiskarna Oman

Leto izdaje:

2015

Naklada:

1.200

Publikacija je dostopna na spletni strani: <http://www.mddsz.gov.si>

Publikacija je del projekta Vključi.Vse, ki ga iz sredstev programa PROGRESS sofinancira Evropska unija. Evropska komisija ni odgovorna za vsebino in njeno nadaljnjo uporabo, ker predstavlja poglede izvajalca projekta. Projekt Vključi.Vse soizvajajo Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, Združenje Manager in Komisija za preprečevanje korupcije.

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

005.5:316.346.2(0.034.2)

ROBNIK, Sonja

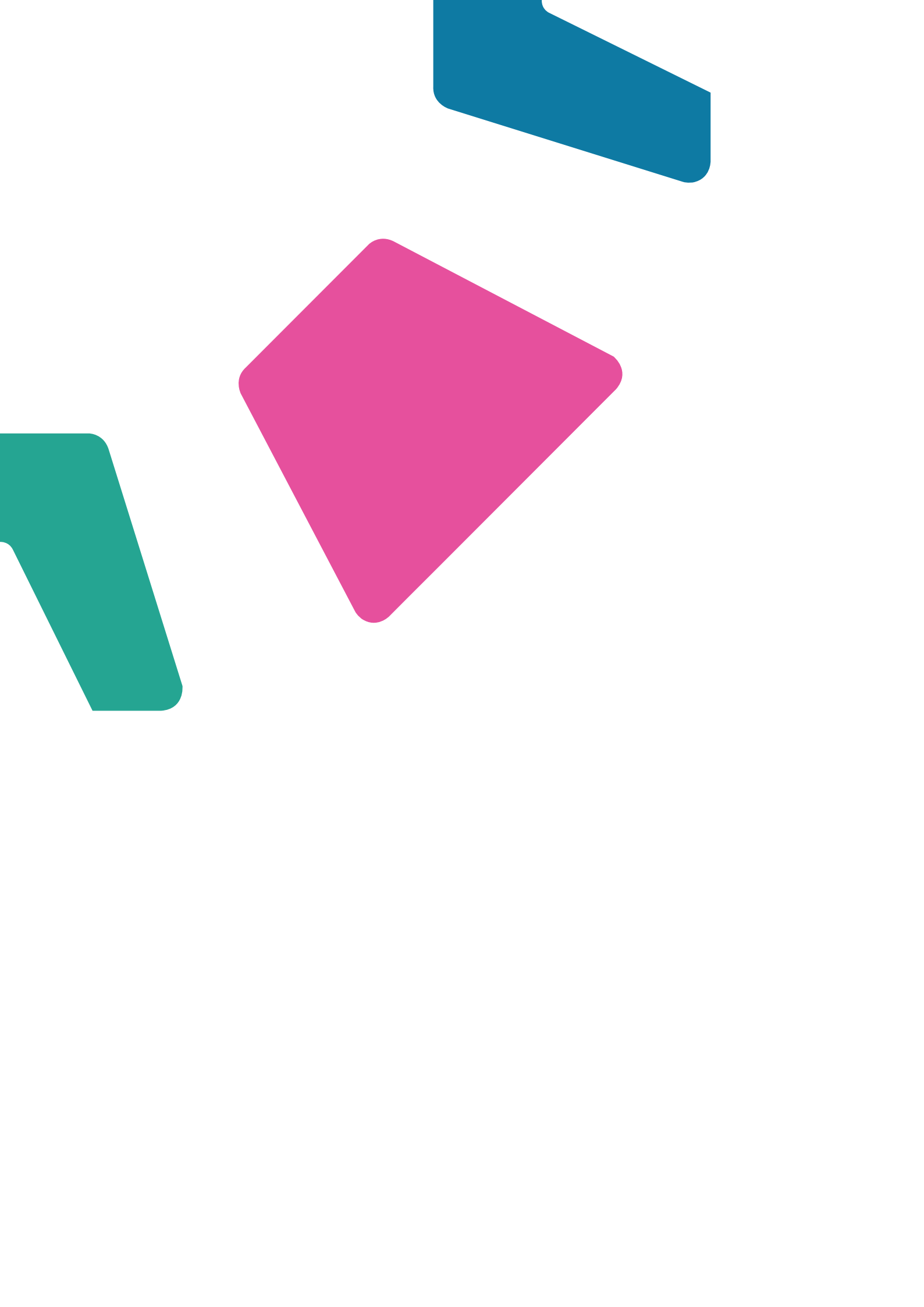
Enakost spolov na mestih odločanja - pomen transparentnega kadrovanja [Elektronski vir] :
končno poročilo / Sonja Robnik. - El. knjiga. - Ljubljana : Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve
in enake možnosti, 2015

ISBN 978-961-6471-24-4 (pdf)

280549888

Kazalo

1. Uvod	5
2. Raziskovalni načrt in metode dela	7
3. Konceptualna izhodišča	9
3.1 Kakšno je stanje?	10
3.2 Kaj so učinkovite prakse?	12
3.3 Kaj se dela na ravni EU in kaj delajo posamezne države?	13
3.4 Argumenti za uravnoteženo zastopanost žensk in moških na mestih gospodarskega odločanja	17
3.5 Predpogoji za sprejem ukrepov za uravnoteženo zastopanost žensk in moških na mestih odločanja	22
3.6 Določitev minimalnega deleža vsakega spola in potrebni sočasni ukrepi	22
4. Rezultati raziskave	25
4.1 Vzorec	25
4.2 Zastopanost spolov v organizaciji in na menedžerskih položajih	27
4.3 Delovno okolje	28
4.4 Transparentnost pri postopkih kadrovanja	34
4.5 Diskriminatorno in netransparentno kadrovanje	38
4.6 Načini kadrovanja srednjega menedžmenta	40
4.7 Menedžerski izbor v nasprotju s pravili kadrovske stroke	44
4.8 Kadrovanje na menedžerska mesta	45
4.9 Odločanje o izboru in vloga izbirnih komisij	57
4.10 Značilnosti zadnje menedžerske zaposlitve	60
4.11 Raznolikost in ovire za doseganje uravnotežene zastopanosti spolov na mestih odločanja	62
5. Razprava in priporočila za ukrepanje	69
5.1 Razprava in povzetki raziskovalnega poročila	69
5.2 Priporočila za ukrepanje	75
6. Viri in gradiva	79



1. Uvod

V okviru projekta Vključi.Vse, ki ga v letih 2013 – 2015 soizvajamo Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, Združenje Manager ter Komisija za preprečevanje korupcije, sta Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti ter Komisija za preprečevanje korupcije konec leta 2014 izvajala raziskavo o (ne)transparentnosti in (ne)koruptivnosti ter spolni (ne)diskriminatornosti praks kadrovanja na menedžerske položaje.

Namen raziskave je prispevati k razumevanju stanja na mestih odločanja v slovenskem zasebnem in javnem sektorju z vidika raznolikosti - zlasti uravnotežene zastopanosti žensk in moških, k razumevanju vpliva transparentnih in nekoruptivnih postopkov izbora kadra na enakost spolov v preučevanih organizacijah ter k vpogledu v stanje na področju obstoja organizacijskih ukrepov za karierni razvoj žensk. Raziskava je še zlasti želela prispevati k razumevanju postopkov izbora menedžmenta z vidika obstoja možnih ovir za neuravnoteženo zastopanost žensk na mestih odločanja.

Zato smo z vidika enakosti spolov analizirali:

- stanje na področju zastopanosti žensk in moških na najvišjih mestih odločanja v organizaciji,
- mnenja o kulturi in klimi v delovnih okoljih, s poudarkom na zaznavanju seksističnih in netransparentno ali koruptivno delujočih delovnih okolij,
- transparentnost postopkov kadrovanja,
- mnenja o obči sprejemljivosti diskriminatornega in netransparentnega kadrovanja,
- podrobnejšo analizo postopkov izbora menedžmenta, s poudarkom na srednjem menedžmentu,
- stanje na področju raznolikosti, s poudarkom na spolu, z vidika organizacijskih ukrepov in dejavnosti za izboljšanje stanja.



2. Raziskovalni načrt in metode dela

Glavni namen raziskave je bilo analiziranje stanja na področju kadrovskih praks z vidika transparentnosti postopkov in spola. Zaradi slabega odziva na povabilo k sodelovanju v raziskavi Enakost spolov na mestih odločanja v gospodarstvu, ki jo je v okviru projekta Vključi. Vse nekaj mesecev pred izvedbo naše raziskave izvajala Fakulteta za družbene vede, in z namenom, da bi vendarle pridobili dovolj velik vzorec srednje velikih in velikih organizacij (torej takšnih z več kakor 50 zaposlenimi), ki imajo vpeljan sistem menedžerske hierarhije, smo v raziskavo zajeli tako organizacije zasebnega kot javnega sektorja. Zanimala nas je tudi razlika med kadrovskimi praksami v teh dveh sektorjih. Ker nam niso znane niti domače niti tuje raziskave, ki bi že naslavljale področje kadrovanja na menedžerske položaje tako z vidika spola kot transparentnosti, smo razvili lastno raziskovalno orodje¹. Anketni vprašalnik je sestavljalo sedem vsebinskih sklopov (Demografski podatki o organizaciji, Menedžment, Delovno okolje, Postopki kadrovanja, Zadnja menedžerska zaposlitev, Sprejeti ali načrtovani ukrepi in Ovire za doseganje uravnotežene zastopanosti spolov).

Zbiranje podatkov je potekalo od 10. do 24. oktobra 2014, vendar smo 15. oktobra zaradi tehničnih težav z gostovanjem na strežniku z anketiranjem prenehali ter sodelujoče obvestili o nedelovanju povezave. Anketiranje smo ponovno vzpostavili 17. oktobra 2014 (odprtokodno orodje LimeSurvey®), rok za izpolnitev ankete je bil 7. november 2014. 3. novembra smo z opomnikom vse organizacije obvestili, da rok podaljšujemo do 14. novembra 2014. Pri motiviranju organizacij za sodelovanje nam je pomagala tudi Kadrovska zveza Slovenije, ki je vabilo k sodelovanju s povezavo na spletni vprašalnik poslala kadrovskim menedžerkam in menedžerjem. Skupaj smo pridobili 543 popolno izpolnjenih anketnih vprašalnikov.

¹ Vprašalnik je pripravil Sektor za enake možnosti pri Ministrstvu za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, nekaj vprašanj je prispevala Komisija za preprečevanje korupcije.



3. Konceptualna izhodišča

Enakost spolov je temeljno načelo demokratičnih družb, v katerih so ženske in moški enako udeleženi na vseh področjih javnega in zasebnega življenja, »imajo enak položaj ter enake možnosti za uživanje vseh pravic in za razvoj osebnih potencialov, s katerimi prispevajo k družbenemu razvoju, ter imajo enako korist od rezultatov, ki jih prinaša razvoj« (4. člen Zakona o enakih možnostih žensk in moških). Uravnovežena zastopanost spolov pomeni, da je vsak spol udeležen z najmanj 40-imi odstotki². Takšna zastopanost namreč pomeni možnost vplivati na odločitve in prispevati k spremembam. Uravnovežena zastopanost in udeležba žensk in moških v procesih odločanja je načelo demokracije in dejavnik, brez katerega ni mogoče doseči dejanske enakosti spolov. Neizkoriščen izobrazbeni in delovni potencial žensk je pomemben vir gospodarske in družbene rasti ter razvoja, zato je polna zastopanost in udeležba žensk pri odločanju v vseh gospodarskih sektorjih ključnega pomena.

Argumentov za uravnoveženo zastopanost žensk in moških na mestih odločanja je več vrst – v grobem jih delimo na argument družbene pravičnosti in poslovni argument (Teigen 2012, Huse et al. 2010). Argument družbene pravičnosti temelji na dejstvu, da ženske in moški predstavljajo vsak približno polovico prebivalstva, da so približno enako udeleženi na trgu dela ter da so ženske v primerjavi z moškimi v povprečju bolj izobražene, pa jih kljub naštetim dejstvom na mestih odločanja v gospodarstvu ni sorazmeren delež. Poslovni argument (angl. *business case*) pa temelji na raziskavah, ki so dokazale pozitivno povezavo med prisotnostjo žensk v upravah podjetij in poslovnimi rezultati teh podjetij.

Eden od možnih razlogov za podzastopanost žensk oziroma nadzastopanost moških na najvišjih mestih odločanja v gospodarstvu so nepregledni oziroma netransparentni postopki kadrovanja ali imenovanja. Odločitve oziroma prakse kot transparentne opredelimo takrat, ko so informacije o načinu izvedbe dostopne tistim v kot tudi tistim izven organizacije ter so točne in razumljive (Brink et al. 2010), lahko bi rekli tudi: poštene. Graditev kariere ni pomembna zgolj za posameznico ali posameznika, ampak tudi za organizacije – Antonio L. Garcia-Izquierdo et al. (2012) poštenost v organizacijah ocenjujejo kot izjemno pomemben dejavnik pospeševanja učinkovitega delovanja organizacije. V povezavi z napredovanjem je poštenost v organizacijah sestavljena iz treh elementov: na dojemanje pravičnosti vpliva vrsta kriterijev, ki jih organizacija uporablja za odločanje o napredovanju; ljudje dojemajo napredovanje, ki temelji na njihovem delu, kot bolj pravično kot druge vrste napredovanj, in lastnosti napredovanja so pomembne za dojemanje pravičnosti (Allen 1997, Beehr in Juntunen 1990, Kaplan in Ferris 2011 v *ibid*). Transparentno kadrovanje, z jasnimi in vnaprej določenimi kriteriji, torej lahko pozitivno vpliva na to, da zaposlene osebe organizacijo dojemajo kot pravično, s čimer se povečuje tudi njihova motivacija za delo. Pošteni in nepristranski sistemi napredovanja pa vplivajo tudi na to, da zaposlene osebe sodelujejo v takšnih organizacijskih praksah, ki so za organizacijo dobre ali vsaj neškodljive (*ibid*).

V nadaljevanju prikazujemo stanje v svetovnem in evropskem prostoru na področju uravnovežene zastopanosti žensk in moških na različnih nivojih vodenja organizacij, predstavljamo pregled tujih in domačih praks za izboljšanje stanja ter argumentiramo, zakaj je uravnovežena zastopanost tako žensk kot moških na mestih gospodarskega odločanja

² 7. člen Zakona o enakih možnostih žensk in moških opredeljuje zastopanost spolov kot neuravnoveženo, če je zastopanost enega spola na posameznem področju družbenega življenja ali njegovem delu nižja od 40 %.

nuja in ne kaprica. V zadnjem delu predstavljamo rezultate slovenske raziskave o postopkih imenovanja oziroma izbora menedžmenta v slovenskem zasebnem in javnem sektorju. Raziskovalno poročilo zaključujemo s komentarjem rezultatov ter predlogi za ukrepanje.

3.1 Kakšno je stanje?

Mednarodna organizacija dela je **pripravila pregled stanja v 108 državah, zajela pa je vse položajne stopnje menedžmenta**. Najvišji, skoraj 60-odstotni delež nižjih, srednjih in višjih menedžerk imajo na Jamajki (59,3 % v 2008), sledita Kolumbija (53,1 % v 2010) ter Sveta Lucija (52,3 % v 2004). Med članicami EU se je s sedmim mestom najbolje odrezala Latvija, kjer je bil leta 2012 delež menedžerk 45,7 %. Na 24. mestu ji sledi Francija (39,4 % v 2012), na 26. pa Slovenija (39,0 % v letu 2012). Med stoosmimi zajetimi državami je stanje najslabše v Jordaniji (5,1 % v letu 2004), Alžiriji (4,9 % v 2004) in Pakistanu (3,0 % v letu 2008).

Preglednica: *Ženske na vseh nivojih menedžmenta skupaj (nižji, srednji, višji) v 108 državah*

Mesto	Država	Leto	Delež vseh menedžerk (zadnji dostopni podatki do leta 2012)
1.	Jamajka	2008	59,3 %
2.	Kolumbija	2010	53,1 %
3.	Sveta Lucija	2004	52,3 %
4.	Filipini	2012	47,6 %
5.	Panama	2012	47,6 %
6.	Belorusija	2009	46,2 %
7.	Latvija	2012	45,7 %
8.	Gvatemala	2012	44,8 %
9.	Bahami	2009	44,4 %
10.	Moldavija	2012	44,1 %
15.	Združene države Amerike	2008	42,7 %
22.	Islandija	2012	39,9 %
24.	Francija	2012	39,4 %
26.	Slovenija	2012	39,0 %
106.	Jordanija	2004	5,1 %
107.	Alžirija	2004	4,9 %
108.	Pakistan	2008	3,0 %

Vir: Mednarodna organizacija dela (2015): Women in Business and Management. Gaining Momentum. Abridged Version of the Global report.

Evropska komisija zbira **podatke za največja podjetja, ki kotirajo na borzi** – v EU-28 je takšnih 614, v Sloveniji 20. Tako na ravni EU-28 kot na ravni posameznih držav ne moremo govoriti, da sta deleža žensk in moških uravnovežena, pa naj gre za predsedniška ali članska mesta uprav, generalno-direktorska, izvršna ali neizvršna direktorska mesta. Slovenija se, kar se tiče uravnovežene zastopanosti žensk in moških na teh mestih, giblje okrog povprečja EU-28 – slabša je pri deležu predsednic uprav, članic uprav ima na ravni povprečja, na generalnih, izvršnih ter neizvršnih direktorskih mestih pa je nekaj odstotnih točk nad povprečjem EU-28. Na nobenem od teh položajev nimamo v EU niti ene države, kjer bi bila spola uravnoveženo zastopana – še najbolj se uravnoveženi zastopanosti približuje Francija (32 % članic uprav, 33 % neizvršnih direktoric). Na drugi strani imamo cel niz držav, kjer v največjih gospodarskih družbah, ki kotirajo na borzi, nimajo niti ene predsednice uprave ali generalne direktorice.

Preglednica: Ženske na mestih odločanja v EU-28, največje gospodarske družbe, ki kotirajo na borzi, stanje oktober 2014

	EU-28 (614 podjetij)	Slovenija (20 podjetij)	Države z najvišjimi deleži	Države z najnižjimi deleži
Delež predsednic uprav	7 %	5 %	Poljska (26 %) Romunija (20 %) Slovaška (20 %)	Češka, Danska, Estonija, Irska, Grčija, Luksemburg, Madžarska, Malta, Nizozemska, Portugalska (vse 0 %)
Delež članic uprav	20 %	20 %	Francija (32 %) Latvija (32 %) Finska (29 %)	Malta (3 %) Češka (4 %) Estonija (7 %)
Delež generalnih direktoric	3 %	5 %	Romunija (22 %) Malta (10 %) Slovaška (10 %)	Češka, Danska, Nemčija, Francija, Italija, Luksemburg, Avstrija, Poljska, Portugalska, Finska (vse 0 %)
Delež izvršnih direktoric	13 %	21 %	Romunija (23 %) Švedska (23 %) Slovenija (21 %)	Češka (4 %) Avstrija (4 %) Poljska (4 %)
Delež neizvršnih direktoric	21 %	22 %	Francija (33 %) Latvija (32 %) Italija, Finska, Švedska, Velika Britanija (29 %)	Češka (2 %) Malta (3 %) Estonija, Ciper (7 %)

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

3.2 Kaj so učinkovite prakse?

Norveški, ki je leta 2003 uzakonila minimalen delež vsakega od spolov v upravnih odborih družb, ki kotirajo na borzi, in podjetij, kjer je lastnica država ali občina, so sledile številne evropske države. Največji zakonodajni premiki so bili narejeni v zadnjih letih, ko je zakonodajo sprejelo največ držav.

Države so se z vprašanjem uravnotežene zastopanosti spolov najprej začele ukvarjati na področju političnega udeleženja, saj je bila v številnih državah nizka udeležba žensk v procesih političnega odločanja velik problem. Države so sprejemale najrazličnejše ukrepe – **od tako imenovanih mehkejših** (npr. ozaveščanje družbe o pomenu dejavnejše udeležbe žensk; ozaveščanje političnih strank, da je enaka udeležbenost žensk in moških v procesih političnega odločanja eden temeljev demokracije; podeljevanje finančnih spodbud političnim strankam, ki so dosegale uravnoteženo zastopanost žensk in moških na kandidatnih listah itd.) **do zavezujočih** (sprememba zakonodaje v smeri, da se določi minimalen delež vsakega izmed spolov na kandidatnih listah, običajno pa tudi način razporeditve, npr. izmenično pojavljanje žensk in moških oziroma moških in žensk). Praksa na tem področju je kmalu pokazala, da se stanje pomembneje spremeni zgolj tam, kjer so ukrepi zavezujoči, neizpolnjevanje pa sankcionirano (npr. z neveljavnostjo liste, ki ne izpolnjuje pogojev). **Takšno prakso so mnoge države prenesle tudi na področje gospodarskega odločanja**, kjer je zastopanost žensk nesorazmerna z njihovo siceršnjo udeležbenostjo na trgu dela in večinoma pridobljeno višjo stopnjo izobrazbe kot jo imajo moški. Pri tem so se pokazali popolnoma enaki rezultati kot na področju politične zastopanosti: **kjer ukrepi niso zavezujoči in/ali nedoseganje uravnoteženosti ni sankcionirano, so spremembe počasne ali pa jih ni**. Opazne rezultate prinaša zgolj zakonsko predpisan minimalni delež vsakega izmed spolov – pogosto za to uporabimo izraz kvote. Čeprav gre za rigidni ukrep, ki so mu bili v gospodarstvu sprva nenaklonjeni, izkušnje kažejo, da ta ukrep podjetja prisili, da hitro prepoznajo, razvijejo in podprejo primerne ženske talente za organizacijske vodstvene strukture (Terjesen et al. 2014).

Pomemben dejavnik spreminjanja stanja je tudi vidnost (ne)doseganja uravnotežene zastopanosti žensk in moških na mestih odločanja. Objava podatkov o spolni sestavi na vodstvenih in vodilnih položajih v organizaciji in doseganje uravnotežene zastopanosti sta lahko videna tudi skozi oči družbene odgovornosti podjetja (Gonzalez Menendez et al. 2012), prisotnost žensk v upravah pa lahko deluje kot pospeševalec prisotnosti žensk na ostalih nivojih vodenja (Gomez Anson 2012). Ne moremo pa pričakovati, da bo višji delež žensk na mestih gospodarskega odločanja odpravil diskriminatorne organizacijske prakse – ali, kakor pravi Korvajärvi (2012, 127): »Preveč enostavno bi bilo predvidevati, da ženske v upravah podjetij, ki kotirajo na borzi, in ženske na drugih najvišjih mestih odločanja razpolagajo z viri za preobrazbo zatiralskih in diskriminatornih situacij, v katerih delujejo. [...] ... problemi so vdelani v kompleksnost odnosov med spolom, gospodarstvom in organizacijami«.

3.3 Kaj se dela na ravni EU in kaj delajo posamezne države?

Na **ravni EU** se države od leta 2012 pogajajo o sprejemu direktive, ki bi posegla na to področje. Namen direktive je bistveno povečati število žensk v upravnih odborih družb po vsej EU z določitvijo minimalnega 40 % deleža za nezadostno zastopan spol na neizvršnih direktorskih mestih družb (nadzorni sveti), ki kotirajo na borzi. Z direktivo bi za družbe, ki ne dosegajo

uravnotežene zastopanosti na neizvršnih direktorskih mestih, tudi določili obveznost, da se v izbirnih postopkih za imenovanja uporabljajo vnaprej določena, jasna, nevtralno formulirana in nedvoumna merila. Direktiva bi veljala za velika podjetja (več kakor 250 zaposlenih in letni promet, višji od 50 MIO EUR ali letna bilančna vsota višja od 43 MIO EUR), ki kotirajo na borzi. V Sloveniji je takšnih podjetij približno 20 (leta 2012 jih je bilo 18), v EU približno 620. Slovenija sodi med države podpornice direktive. Predlagani ukrep ima v Sloveniji poleg politične tudi **podporo gospodarstva**³: 11 podjetij od 14 sodelujočih bi podprlo določbo, da ima pri izbiri neizvršnih direktoric oziroma direktorjev prednost oseba nezadostno zastopanege spola (manj kakor 40 %), če je ta oseba enako kvalificirana kot oseba nasprotnega spola v smislu primernosti, usposobljenosti in poklicnih izkušenj. Med podjetji, kjer ukrepa ne bi podprli, so v enem navedli, da kvotnega sistema ne podpirajo, saj lahko vodi do druge oblike diskriminacije in lahko izrine kriterije izbora oziroma ocene uspešnosti, v enem so bili proti zakonskemu predpisovanju – kadrovanju, v enem pa niso navedli razlogov, zakaj takšne določbe direktive ne bi podprli. Združenje Manager je leta 2012 v Smernicah za spodbujanje enakosti (ur. Blatnik) kot oviro pri spodbujanju enakosti navedlo odsotnost zakonskih določil, ki bi zagotavljala spolno uravnoteženost – tako je ta sektor prepoznal potrebo po spremembi stanja. Tudi slovensko **javno mnenje podpira idejo**, da bi ob upoštevanju enakih kompetenc ženske morale biti enako zastopane na vodstvenih položajih v podjetjih (95 % Slovenk in Slovencev); 80 % jih podpira zakonodajo na tem področju ob pogoju, da se upošteva kvalifikacije, in ne avtomatsko favorizira enega ali drugega spola (Posebni Eurobarometer 376 Ženske na mestih odločanja, 2012).

Prakse **posameznih držav** za doseganje uravnotežene zastopanosti žensk in moških na mestih gospodarskega odločanja so različne. Prva je v Evropi kvote uvedla Norveška (2003) z glavnim argumentom, da z izgubo potenciala žensk podjetja izgubljajo konkurenčni boj na trgu. Danes imamo v Evropi že kar nekaj držav, ki so sprejele zakonske ukrepe – npr. Danska, Norveška, Španija, Belgija, Nizozemska, Italija, Islandija, Francija, Avstrija, Irska. V nekaterih državah so predpisane sankcije – npr. uradno opozorilo, kazen, likvidacija podjetja, doseganje kvot se upošteva pri dodeljevanju javnih sredstev, upravni odbor ne dobi sejnine, če ni sestavljen spolno uravnoteženo itd. V nekaterih drugih državah pa je uveljavljeno t.i. načelo izpolni ali pojasni, kar pomeni, da morajo podjetja v primeru, ko ne dosežejo predpisanih deležev vsakega izmed spolov na mestih odločanja, pojasnjevati razloge za neuspeh. Na ta način so podjetja prisiljena iskati najboljše kadre (ti pa niso zgolj med kandidati, ampak tudi med kandidatkami) in vlagati v karierni razvoj obojih, tako žensk kot moških (in ne – pa čeprav nezavedno – zgolj moških).

.....
³ Sektor za enake možnosti je leta 2012 vsem slovenskim podjetjem, ki kotirajo na borzi, poslal vprašalnik glede njihove ocene izvedljivosti predloga direktive. Od skupno 20 podjetij dve nista izpolnjevali pogoja velikost podjetja (sta torej imeli manj kakor 251 zaposlenih), štiri pa na vprašalnik niso odgovorila.

Preglednica: *Ukrepi evropskih držav na področju doseganja uravnotežene zastopanosti žensk in moških na mestih odločanja v gospodarstvu*

Država	Ukrep	Opis	Kdaj
Norveška	Zakon	Najmanj 40 % vsakega spola v upravnih odborih družb, ki kotirajo na borzi, in podjetjih, kjer je lastnica država ali občina. Nezagotavljanje kvot ima za posledico uradno opozorilo, kazen ali likvidacijo podjetja.	2003
Irska	Zakon	Podjetja v državni lasti morajo v upravnih odborih dosegati 40 % zastopanost vsakega do spolov, rok za doseg cilja ni določen.	2004
Švedska	Samourejevalni ukrep	Pravila vodenja organizacij vključujejo priporočilo o spolno uravnoteženih upravah po principu izpolni ali pojasni.	2004
Slovenija	Podzakonski akt	Uredba o kriterijih za upoštevanje načela uravnotežene zastopanosti spolov določa, da mora biti med predstavnicami in predstavniki, ki jih v javna podjetja imenuje vlada, najmanj 40 % vsakega spola, pri čemer velja načelo izpolni ali pojasni.	2004
Španija	Samourejevalni ukrep	Kodeks upravljanja podjetij priporoča spolno raznolikost na izvršnih in izvršnih direktorskih mestih.	2006
Španija	Zakon	Spodbuja večja podjetja, da do leta 2015 spreminjajo zastopanost na neizvršnih in izvršnih direktorskih mestih tako, da bodo dosegli najmanj 40 % vsakega spola. Kazni za neuspeh ni, se pa neuspeh upošteva pri dodeljevanju javnih sredstev.	2007
Danska	Samourejevalni ukrep	Podpisniki Pravil za več žensk na mestih odločanja se zavežejo dvigniti delež menedžerk in kandidatk za nadzorne organe ter povečati naborno bazo z doslednim delom za povečanje števila žensk na vodstvenih mestih. Vsaki dve leti morajo organizacije poročati o napredku.	2008
Finska	Podzakonski akt	Akcijski načrt za enakost spolov določa, da morajo imeti podjetja v državni lasti na mestih odločanja najmanj 40 % obeh spolov, vidik enakosti spolov mora pri imenovanju svojih predstavnic/predstavnikov upoštevati tudi vlada.	2008
Finska	Samourejevalni ukrep	Kodeks vodenja organizacij vključuje pravilo izpolni ali pojasni – dolžnost razlaganja, kadar ni v upravi vsake javne družbe vsaj ene ženske.	2009
Luksemburg	Samourejevalni ukrep	Pravila vodenja organizacij vključujejo člene o enakosti spolov v upravah, nanašajo pa se na izvršna in neizvršna direktorska mesta.	2009
Slovenija	Samourejevalni ukrep	Kodeks upravljanja javnih delniških družb poudarja raznolikost (tudi zaradi spola) pri sestavi nadzornih svetov, pri čemer velja načelo izpolni ali pojasni.	2009

Država	Ukrep	Opis	Kdaj
Belgija	Samourejevalni ukrep	Kodeks upravljanja podjetij priporoča, da so uprave sestavljene spolno raznoliko.	2009
Avstrija	Samourejevalni ukrep	Kodeks upravljanja podjetij priporoča udeležbo obeh spolov v nadzornih svetih.	2009
Nizozemska	Samourejevalni ukrep	Kodeks upravljanja podjetij vsebuje določbe o raznolikosti na neizvršnih in izvršnih direktorskih mestih.	2009
Poljska	Samourejevalni ukrep	Kodeks upravljanja podjetij priporoča podjetjem, ki kotirajo na borzi, da zagotovijo spolno uravnoteženost v upravnih in nadzornih organih. Podjetja morajo o izpolnjevanju določbe poročati.	2010
Nemčija	Samourejevalni ukrep	Kodeks upravljanja podjetij priporoča, da upravni odbor pri imenovanju na menedžerska mesta upošteva raznolikost, še posebej spol.	2010
Islandija	Zakon	Javna podjetja in podjetja v javni lasti z več kakor 50 zaposlenimi – vsak spol najmanj 40 % mest v tri- ali veččlanskih upravah do 2013. Podjetja z vsaj 25 zaposlenimi morajo razkriti, koliko je pri njih zaposlenih žensk, koliko moških in koliko jih je na vodstvenih položajih.	2010
Velika Britanija	Samourejevalni ukrep	Do leta 2015 mora imeti 100 največjih podjetij (FTSE 100) 25 % žensk v upravnih odborih. Podjetja na FTSE 350 so si lahko sama določila delež žensk, ki ga bodo dosegla v upravah do 2013 in 2015. Podjetja morajo vsako leto posredovati podatke o deležu žensk v upravah, na višjih mestih odločanja in delež zaposlenih žensk v organizaciji, vodje organizacij pa morajo v letnih poročilih posredovati pomembna sporočila o spolni raznolikosti in kadrovanju.	2011
Italija	Zakon	Podjetja, ki kotirajo na borzi, in podjetja v državni lasti morajo do 2015 imeti 33 % vsakega od spolov v upravnih odborih. Za neizpolnitev določbe so določene kazni, ki se stopnjujejo – razpuščena je lahko tudi uprava.	2011
Avstrija	Zakon	Družbe, ki so v večinski lasti države, morajo do leta 2013 imeti vsaj 25 %, do leta 2018 pa vsaj 35 % vsakega spola v upravnih odborih. Sankcij za neizpolnjevanje ni.	2011
Francija	Zakon	Do leta 2013 morajo imeti podjetja, ki kotirajo na borzi, in podjetja z več kakor 500 zaposlenimi 20 %, do leta 2016 pa 40 % vsakega od spolov na neizvršnih direktorskih mestih. Če cilj ni dosežen, so volitve razveljavljene in članstvo ne dobi sejnin – na tak način so kaznovani člani in članice, ki v uprave ne spustijo žensk, ni pa oškodovano podjetje.	2011

Država	Ukrep	Opis	Kdaj
Belgija	Zakon	Družbe v državni lasti morajo imeti 1/3 vsakega od spolov na izvršnih in neizvršnih direktorskih mestih do 2012, družbe, ki kotirajo na borzi, do 2017, majhna in srednja podjetja, ki kotirajo na borzi, in podjetja z manj kot 50 % kotirajočih delnic pa do 2019. Sankcije za neizpolnjevanje so začasna izguba finančnih in nefinančnih ugodnosti za članice/člane uprav.	2011
Nizozemska	Zakon	Vsa podjetja z več kakor 250 zaposlenimi ali nad določenim dobičkom morajo do 2016 doseči vsaj 30 % delež vsakega od spolov na izvršnih in neizvršnih direktorskih mestih. Sankcij ni, velja pravilo izpolni ali pojasni.	2011
Portugalska	Podzakonski akt	Nanaša se na podjetja v državni lasti, ki morajo sprejeti akcijske načrte za enakost spolov, v njih pa morajo opredeliti dejavnosti za promocijo uravnotežene zastopanosti spolov na managerskih položajih. Vlada je sprejem takšnih načrtov priporočila tudi podjetjem, ki kotirajo na borzi.	2012
Danska	Zakon	Največja podjetja morajo sama postaviti cilje za povečanje deleža manj zastopanega spola na mestih najvišjega managementa.	2012
Nemčija	Zakon	Zakon o kvotah v upravah podjetij predvideva vsaj 30 % zastopanost vsakega od spolov v nadzornih svetih velikih podjetij do 2016. Če podjetja ne bodo našla primernih oseb za zapolnitev mest manj zastopanega spola, bodo ta mesta v nadzornih svetih morala ostati prazna.	2015

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

Izven Evrope je na tem področju dejavnih bolj malo držav. Siri Terjesen et al. (2014) so naredile svetovni pregled držav z zakonskimi in mehkejšimi ukrepi. Med tistimi, ki še imajo zakonske ureditve, sta Izrael (2007, 50 % delež v podjetjih, ki kotirajo na borzi ter v državnih podjetjih; sankcij za neizpolnitev ni) in Kenija (33 % delež v državnih podjetjih, sprejeto 2010, brez sankcij). Med neevropskimi državami, kjer so samourejevalne ukrepe vnesli v določila kodeksov organizacijskega upravljanja, pa so Avstralija (2011), Malavi (2010), Malezija (2012), Nigerija (2011) ter Južna Afrika (2009) in Združene države Amerike (2010).

3.4 Argumenti za uravnoteženo zastopanost žensk in moških na mestih gospodarskega odločanja

Da je nižanje vrzeli med stopnjo zaposlenosti žensk in moških pomemben dejavnik gospodarske rasti, je ugotovila že OECD (2008). Slovenija je zaradi številnih družbeno-kulturnih dejavnikov

(npr. zgledna urejenost in dostopnost javnega otroškega varstva, sistem podaljšanega bivanja in jutranjega varstva v osnovnih šolah, sistem tople prehrane v osnovnih šolah, številni državni (in organizacijski) ukrepi za usklajevanje družinskega in poklicnega življenja itd.) država, kjer so po podatkih Eurostata ženske na trgu dela udeležene v približno podobnem deležu kakor moški (delovno aktivno prebivalstvo februar 2015: 45 % ženske, 55 % moški) in so večinoma zaposlene s polnim delovnim časom (86,5 % leta 2013), ko postanejo matere pa se njihova udeležba na trgu dela ne zmanjša (2013, stopnja zaposlenosti žensk (25-49 let) brez otrok: 76,3 %, z enim otrokom, mlajšim od 6 let: 76,1 %). Ni mnogo držav v Evropski uniji, ki bi izpolnjevale vse naštete pogoje, zato lahko Slovenijo na tem področju postavljamo ob bok državam, ki na globalni lestvici indeksa enakosti spolov ali na lestvici indeksa enakosti spolov, ki ga je razvil Evropski inštitut za enakost spolov, dosegajo najvišja mesta ter jih praviloma dajemo za zgled, ko govorimo o dobri ureditvi področja. Pa vendar je vsem tem državam, vključno s Slovenijo, skupno to, da ne glede na dobro udeleženo žensk na trgu dela, njihovo višjo izobrazbo ter dobro urejeno področje usklajevanja zasebnega in poklicnega življenja, žensk na najvišjih mestih gospodarskega odločanja ni niti 40 %, kaj šele 50 %. Številne države (npr. Norveška, Islandija, Nizozemska, Italija, Nemčija) so zato na tem področju sprejele tako imenovane pozitivne ukrepe, torej ukrepe, ki spolu, ki je v slabšem položaju (v tem primeru so to ženske), s posebnimi spodbudami ali dejanji omogočijo boljše izhodiščne možnosti, kakor bi jih ta spol imel sicer. Zakonodaja se je v praksi pokazala kot dosti bolj učinkovito kot kakršenkoli posamezen, organizacijski, panožni ali regionalni ukrep (Adams et al. 2013 v Terjesen et al. 2014).

Vrnimo se k argumentom za uravnoteženo zastopanost žensk in moških na mestih odločanja. Zgolj **simbolna prisotnost žensk v upravah ne pomeni nujno, da se bo karkoli spremenilo**. Kadar so ženske prisotne zgolj simbolno, so lahko dojete negativno, pogosteje se vanje dvomi kakor se jim zaupa – ker so zaradi majhnega števila zelo izpostavljene, se soočajo z dodatnimi pritiski glede njihovih rezultatov (Torchia et al. 2011), zato je pomembno, da je delež žensk dovolj velik, da predstavlja t.i. kritično maso (Catalyst 2013) – raziskava za Nemčijo je pokazala, da je to okrog 30 % (Joecks et al. 2012 v Catalyst 2013), druge raziskave za uprave podjetij kažejo, da so to vsaj tri ženske (Erkut et al. 2008, Konrad et al. 2008 – vsi v Torchia et al. 2011). Šele takrat lahko to, kar ženske doprinašajo v organizacijo zaradi drugačnih socializacijskih vzorcev, izobrazbe in drugih družbeno pogojenih dejavnikov, vpliva na delovanje organizacije. Številne tuje raziskave (npr. v Gonzalez Menendez et al. 2012) kažejo, da so evropske vrhunške menedžerke v povprečju pet let mlajše od svojih moških kolegov (kar pomeni, da so jim bolj poznane potrebe druge generacije). Ženske pogosto poročajo, da so morale biti dvakrat boljše od moških, da jim je uspel preboj v upravo, angleška študija pa je pokazala, da je bila velika večina neizvršnih direktorskih mest v podjetjih na lestvici FTSE 100 zapolnjena brez oglaševanja delovnega mesta, vloge ali intervjuja (Singh et al. 2008). Raznolikost uprave lahko izboljša njeno sposobnost spremljanja menedžmenta ter zaradi novih pogledov, znanja, večje ustvarjalnosti in novih pristopov izboljša odločanje zaradi večjega števila obravnavanih različnih možnosti, kakovosti idej ter različnih pogledov na določeno vprašanje (Carter et al. 2007, Nielsen et al. 2009). Sabina Nielsen in Morten Huse (2009) menita, da ni spol sam po sebi tisti, ki prispeva k raznolikosti, ampak so to različne individualne vrednote in poklicne izkušnje žensk, ki jim omogočajo, da dejansko vplivajo na odločanje v upravnih odborih, pri čemer pa je nujno, da uprava ženskam nudi dejanske možnosti, da lahko vplivajo na stvari. Avtorica in avtor (ibid.) med možnimi ovirami za dejanski vpliv žensk izpostavljata stereotipno predstavo, da ženske niso enakovredne članice uprav, kar lahko pomembno vpliva na njihov prispevek k odločanju (npr. dobijo manj priložnosti za vplivanje na odločitve), ne glede na njihove vrednote in izkušnje. Ko govorimo o raznolikosti, je potrebno opozoriti, da ima lahko tudi negativne posledice – npr. zaradi različnih pogledov se lahko poveča konfliktnost v skupini (Nielsen et al. 2010, Økland v Faganelj 2015), negativno vpliva na dinamiko in delovanje skupine (Tajfel 1981, Turner 1987

– oba v Nielsen et al. 2009), lahko povzroča manjšo identifikacijo s skupino ter nižjo stopnjo zadovoljstva (Milliken in Martins 1996 v ibid).

Silvia Gomez Anson (2012) je naredila **pregled evropskih raziskav, ki jo našle pozitivno povezavo med spolno raznolikostjo uprav in delovanjem organizacij:**

- kadar je med finančnim nazadovanjem podjetja v Angliji na direktorsko mesto imenovana ženska, se poveča vrednost delnic (Ryan in Haslam 2005),
- finska podjetja, ki kotirajo na borzi, in imajo na najvišjem mestu žensko ali je vsaj polovica članstva uprave ženskega spola, imajo boljše poslovne rezultate kakor druga podjetja (Kotiranta et al. 2007),
- tista francoska podjetja, ki so imela na menedžerskih položajih največ žensk, so bila med zadnjo gospodarsko krizo najmanj prizadeta (Ferrary 2010),
- švedska podjetja, ki kotirajo na borzi, in imajo največ žensk v upravah, imajo višje dobičke in hitrejšo rast dobičkonosnosti kakor podjetja, ki v upravah nimajo žensk (Lönningquist 2006),
- na Nizozemskem je bila dokazana pozitivna povezanost med prisotnostjo žensk v upravah in delovanjem podjetja (Lückerath-Rovers 2010),
- v največjih evropskih podjetjih je bila dokazana pozitivna povezanost med prisotnostjo žensk v izvršnih odborih in delovanjem podjetja (McKinsey & Company Report 2007),
- v Španiji je odziv trga vrednostnih papirjev na imenovanje žensk pozitiven in statistično značilen, prisotnost žensk v upravah pa je pozitivno in statistično značilno povezana z delovanjem podjetja (Campbell in Minguez-Vera 2010).

K tem ugotovitvam dodajmo še izsledke analize 89 evropskih podjetij, ki kotirajo na borzi, in dosegajo najvišje stopnje enakosti spolov na najvišjih mestih odločanja. Pokazala je namreč, da je bila rast vrednosti njihovih delnic za 17 % višja (obdobje 2005-2007) v primerjavi s povprečjem njihovega sektorja, dohodek pred obdavčitvijo pa je bil višji za 5,3 % (McKinsey & Company 2007). Podobno ugotavljajo tudi druge analize – da se večja udeležba žensk pozitivno odraža na več nivojih: stopnji donosnosti lastniškega kapitala, dobičkah iz poslovanja, vrednosti delnic, boljšemu nadzoru upravljanja in obveznosti ter boljšemu kadrovanju in razvoju žensk (Bilimoria 2006, Terjesen et al. 2009 v Terjesen et al. 2014). Catalystove študije (2013) že od leta 2004 kažejo, da organizacije, kjer je vodstvo raznoliko, v povprečju dosegajo boljše finančne rezultate kot druge organizacije. Ne moremo pa mimo raziskav, ki takšne povezave niso našle ali pa je povezava celo negativna (npr. Bøhren in Strøm 2005, Randøy 2006, Rose 2007 – vsi v Huse et al. 2009). Morten Huse et al. (2009) opozarjajo, da je pri poslovnem argumentu potrebno raziskovati še kaj več kot zgolj samo sestavo uprave in finančno delovanje organizacije, in sicer je potrebno pogledati dlje od demografskega opisa članic uprav, preučiti razlike, povezane z različnimi nalogami uprave, vključiti odprte razprave v upravah kot povezovalni člen med lastnostmi članic/članov uprave in nadzornimi nalogami uprave ter pokazati vrednost posamezne članice/člana uprave (nove članice/člani ali tisti z drugačnimi ozadji bodo pogosteje imeli nižjo vrednost in manj moči ter bodo dojeti kot drugorazredne članice/člani).

Ne glede na to, da trenutno veliko raziskav kaže na pozitivno povezanost deleža žensk v vodstvenih strukturah in poslovnih rezultatih, pa je potrebno opozoriti, da tako imenovani poslovni argument z vidika enakosti spolov ni in ne more biti prevladujoč argument za odpravo neenakosti. Glavni namen ukrepov za povečanje uravnotežene zastopanosti spolov je namreč povečanje družbene pravičnosti in omogočanje sodelovanja tistemu spolu, ki je na nekem področju slabše zastopan. **Razlogov, da je žensk na mestih gospodarskega odločanja manj, je več vrst.** V grobem jih lahko razdelimo na **družbene** (npr. predsodki in

stereotipi o tem, kaj so primerna delovna mesta za ženske in za moške; odsotnost ukrepov, ki bi gospodarstvo spodbujali k udejanjanju enakosti spolov; družbena klima, ki je nenaklonjena enakosti spolov ...), **organizacijske** (npr. postopki izbora kadra in napredovanja, organizacijska kultura, menedžerska kultura in praksa, organizacijski procesi ...) **in osebne** (npr. ambicioznost posameznice; izkušnje in usposobljenost ...) Številne raziskave (npr. Gimenez Zuriaga v Španiji, Smith et al. v Franciji, Teasdale et al. v Veliki Britaniji, Lohman na Švedskem, Kanjuo Mrčela v Sloveniji – vse v Fagan et al. (ur.) 2012) so pokazale, da so postopki imenovanja uprav in najvišjega menedžmenta velikokrat vse prej kot transparentni – tako za imenovanje niso ključne kompetence, izobrazba, usposobljenost, izkušnje ali prijava na oglaševano delovno mesto, ampak vpetost v neformalne mreže, družinske in prijateljske povezave, predhodna politična kariera ter podobno izobrazbeno in delovno ozadje. Te postopke kot eno pomembnih ovir za uravnoteženo zastopanost žensk in moških na menedžerskih mestih v Sloveniji smo natančneje preučevali v raziskavi, katere rezultate predstavljamo v drugem delu raziskovalnega poročila. Lahko pa, na podlagi te raziskave, potrdimo, da so netransparentni in z vidika kadrovske stroke vprašljivi postopki izbora menedžmenta v slovenskem prostoru prisotni in da pomenijo resno oviro za omogočanje zaposlitve oziroma napredovanja zlasti ženskam.

Zakonsko predpisan minimalni delež vsakega od spolov delodajalce prisili, da spremenijo številne organizacijske prakse – od večje transparentnosti postopkov izbora in napredovanja kadrov (večja transparentnost izbirnih postopkov in ne kadrovanje na podlagi neformalnih mrež in poznanstev; vlaganje v karierni razvoj žensk in moških, da ženske ne obtičijo na delovnih mestih, kjer napredovanje na vodstvena mesta ni možno) do spremembe organizacijske kulture (npr. ne pričakuje se dosegljivost 24/7, zavedanje, da imajo zaposleni obveznosti tudi izven organizacije (starševske, skrbstvene itd.) ter sprememb menedžerske kulture in prakse (menedžment ne ustvarja več kulture, v kateri so ženske dojete kot ne-pripadnice organizacije, menedžerska avtoriteta in kompetence pa se povezujejo zgolj z moškim spolom (Gonzalez Menendez et al. 2012, Singh et al. 2008), posledično pa vse to vodi v številne spremembe organizacijskih procesov (npr. sestanki niso več pozno popoldne, organizacija sprejme ukrepe za usklajevanje dela in družine ...)

Kakor obstajajo številni razlogi za uvedbo zakonsko določenega minimalnega deleža zastopanosti žensk in moških na mestih odločanja v gospodarstvu, tako v javnosti slišimo tudi **pomislike tistih, ki takšnim ukrepom nasprotujejo**. Poglejmo nekaj najpogostejših ter argumente, ki tovrstne pomisleke zavračajo.

Prvi in najpogosteje slišan pomislek je, da **se država ne bi smela vmešavati v gospodarstvo**. Takšen pomislek ne zdrži resne presoje, ne glede na to, ali ga vrednotimo z vidika družbene pravičnosti ali z ekonomskega vidika. Naloga države, ki ima v najvišjem pravnem dokumentu, Ustavi, zapisano načelo enakosti žensk in moških (14. člen), je, da vstopi in ukrepa povsod tam, kjer eden od spolov nima enakih izhodiščnih možnosti za udejanjanje vseh svojih potencialov oziroma obstajajo ovire za njihovo polno izrabo. Ekonomski vidik pa pomeni, da je potrebno pogledati, koliko država (davkoplačevalski denar) vlaga v izobraževanje in kakšen je rezultat tega vložka. Kadar ženske na trg dela vstopajo v povprečju precej bolj izobražene kakor moški, nimajo pa enakih možnosti za karierni razvoj in dosego najvišjih položajev, pomeni, da vložek v izobrazbo ni povrnjen. Številne študije (npr. European Professional Women' Network 2010; Burke 2000; Hillman et al. 2000, Mattis 2000; Petreson in Philpot 2007; Terjesen et al. 2008 – vsi v Gonzalez Menendez et al. 2012) kažejo, da so evropske vrhunske menedžerke praviloma visoko usposobljene, saj imajo menedžersko ali akademsko izobrazbo (MBA ali doktorat znanosti), pogosto pridobljeno na prestižnih univerzah. Naloga države torej ni, da se umakne in gospodarstvu pusti, da doseže uravnoteženo zastopanost žensk in moških na menedžerskih položajih po poti tako imenovanega naravnega napredka, ampak ravno nasprotno: da z ukrepi

za napredek pospeši in omogoči najboljšim kadrom (ki so tako med ženskami kot moškimi), da prevzamejo vodilne položaje in prispevajo k gospodarski rasti.

Drugi pomislek, ki smo se ga že dotaknili, je, da bi morali enakost žensk in moških oziroma njihovo **enako udeležbo pri gospodarskem odločanju doseči po tako imenovani naravni poti**. Poglejmo, kaj to pomeni za Evropsko unijo in kaj za Slovenijo. V Evropski uniji je bilo po podatkih Evropske komisije leta 2003 v upravah največjih podjetij, ki kotirajo na borzi, 8,5 % žensk, januarja leta 2012 13,7 %. V dobrih osmih letih se je stanje izboljšalo za 5,2 odstotni točki. Če bi s takšnim, torej 'naravnim', tempom nadaljevali, bi se 40-im odstotkom, ki pomenijo začetek tako imenovanega območja uravnotežene zastopanosti, približali šele nekeje po letu 2062. To pomeni še približno petdeset let oziroma dve generaciji zaposlenih. Da bo imela enake možnosti kakor njen moški kolega, da postane najvišja menedžerka, bi tako lahko ob vstopu na trg dela pričakovala diplomantka, ki se bo rodila šele čez nekaj desetletij. Poglejmo še stanje v Sloveniji – leta 2003 smo imeli po podatkih Evropske komisije na predsedniških mestih uprav največjih gospodarskih družb, ki kotirajo na borzi, 6 % predsednic, leta 2014 5 %, članic je bilo tako leta 2003 kot 2014 20 %. Napredka torej v več kakor desetletju ni zaznati.

Tretji, pogosto slišani pomislek, tistih, ki nasprotujejo zavezujočim ukrepom, je, da so **kvote krivične, celo diskriminatorne do moških**, saj bodo zaradi njih ženske prišle na položaje, za katere niso usposobljene. Na ustvarjanje takšnega stereotipa opozarjajo tudi Silvia Moscoso et al. (2010), ki pravijo, da »lahko pozitivni ukrepi ustvarijo stereotip, da oseba, ki od takšnega ukrepa pridobi, ne bi nikoli uspela na podlagi lastnih zaslug«. Argument obrnjene diskriminacije odraža nerazumevanje delovanja principa kvot – kvote namreč nikakor ne pomenijo, da bodo ženske na najvišjih položajih samo zato, ker so ženske, ampak kvote delodajalce prisilijo, da kadre iščejo med talenti, ki bi jih drugače spregledali. Kvote namreč delujejo tako, da omogočajo izbor kadrov na podlagi dejanskih odlik, ne pa stereotipov o tem, da je en spol, v tem primeru ženske, za neko delovno mesto manj primeren, oziroma obratno: da biti moški že samo po sebi pomeni imeti znanje ter kompetence za menedžerski položaj. Obstoj takšnih stereotipov lahko dejansko vpliva na vedenje žensk in podcenjuje njihove rezultate (Bergeron et al. 2006 v Nielsen et al. 2009) in stereotipno prikazuje ženske kot manj učinkovite članice uprav kakor so moški (Nielsen et al. 2009).

Četrty pomislek tistih, ki nasprotujejo ukrepom za uravnoteženje zastopanosti žensk in moških na mestih odločanja, je, da **ni dovolj primernih in usposobljenih kandidatk**, ki bi prevzele ta mesta. Ta pomislek je lahko razumljiv, a vendarle zgolj kratkoročno. Če je podjetje bolj vlagalo v karierni razvoj moških, potem je logična posledica, da jim na neki točki zmanjka primernih (torej izkušenih) kandidatk. Vendar pa nekatere študije dokazujejo, da so ženske dovolj usposobljene kandidatke, saj na trg dela vstopajo bolj izobražene kakor moški, zlasti jih ima več podiplomsko izobrazbo, ki je izhodišče za razvoj neodvisnega mišljenja – to pa je ključna zahteva za neizvršna direktorska mesta (Roberts et al. 2005 v Singh et al. 2008), ženske pa imajo tudi veliko izkušenj v javnem in nepridobitnem sektorju (ibid). Mnogokrat zaznamo tudi argumente, da si **ženske na vodstvena delovna mesta ne želijo**. Kadar podjetja to zaznajo, bi se morala vprašati to, kar so se vprašali v raziskavi Deutsche Bank (2010): kaj manjka našemu pristopu, da nam ne uspe privabiti, obdržati in napredovati žensk. Možne razloge je iskati v seksističnem delovnem okolju, pričakovanih, da zaposlene osebe nimajo zasebnega življenja in družinskih obveznosti, menedžerski kulturi, ki na ženske gleda kot na nepravi spol za vodstvena mesta itd. Če bodo podjetja natančneje preučila vzroke za manko dovolj usposobljenih kandidatk in jih ustrezno odpravljala, bodo sčasoma vzgojila dovolj ženskih kadrov, ki bodo lahko prevzeli vodstvene položaje. Možen vzrok za trditve, da ni primernih in usposobljenih kandidatk, je tudi, da imajo delodajalci različne kriterije za ženske in za moške – da od kandidatk npr. pričakujejo,

da so veliko boljše, da bi jih sploh videli kot možne menedžerke. Merjenje uspeha oziroma vrednotenje kandidatov in kandidatk torej ne poteka po metodi, kjer so kriteriji jasni in merljivi. Kot eno najboljših razvitih metod Willy McCourt (2001) navaja psihometrično, kjer analiziramo delovno mesto (elemente dela, ki so ključni za uspeh), opredelimo, kaj lahko napove delovni uspeh in uspeh tudi merimo.

Utemeljitev nekaterih podjetij za nadzastopanost moških na najvišjih mestih je tudi, da gre za **panogo, v kateri je moški spol zastopan izrazito številčneje**. Tudi ta utemeljitev ne zdrži resnejše presoje – čeprav gre za panogo, v kateri izrazito prevladujejo moški, pa so številni vodstveni ali vodilni položaji takšni, ki zahtevajo izobrazbo npr. ekonomske, računovodske ali druge finančne smeri, kadrovskega menedžmenta, prava itd. – na teh smereh prevladujejo diplomantke. Zakoreninjeni stereotipi o primernih področjih dela za posamezen spol so eden ključnih vzrokov za takšne argumente, ki neko lastnost (npr. talentiranost za tehniko) pripisujejo zgolj enemu spolu, na tak način pa otežujejo dostop do teh delovnih področij za 'nepravi' spol.

Še eden v nizu pomislov zoper spodbujevalne ukrepe za uravnoteženo zastopanost spolov na mestih odločanja je, da **sposobne ženske ne potrebujejo kvot, saj napredujejo zaradi svoje sposobnosti**. Dejstvo pa je, da se pri napredovanju ženske z mnogimi ovirami srečujejo ravno zato, ker so ženske: večina ovir je povezanih z zakoreninjenimi - velikokrat prikritimi - predstavami o tem, kaj so primerna delovna mesta in poklici za ženske. Kvote so mehanizem, ki pomaga zmanjševati te ovire, saj ženskam dostop na ta delovna mesta omogoči kljub temu, da so ženske (Kanju Mrčela et al. 2015). V organizacijah namreč obstajajo številne ovire, ki ženskam onemogočajo karierni razvoj (stekleni strop, stekleni labirint ...), moškega pa mnogokrat pospešujejo (stekleno dvigalo, odskočna deska ...)

Običajno zadnji v nizu razlogov proti uvedbi zavezujočih ukrepov je, da **podjetja z višjim deležem žensk na mestih odločanja ne bodo pridobila nič**. Čeprav številne raziskave (gl. zgoraj) dokazujejo pozitivno povezanost med deležem žensk na najvišjih položajih in finančno uspešnostjo organizacij, pa opozarjamo na to, da je z vidika enakosti spolov mnogo pomembnejši argument demokratičnost ter se strinjamo s tistimi (npr. Kanju Mrčela et. al 2015), ki opozarjajo, da se je potrebno izogibati povezovanju določenih osebnostnih lastnosti s posameznim spolom, v tem primeru z ženskim (npr. boljša intuicija, natančnost itd.) – raznolikost je pomembna, ker povečuje različnost pogledov na isto vprašanje, s tem pa povečuje možnosti za izbiro boljšega pristopa ali, kakor je zapisano v Poročilu lorda Daviesa (2011): »prispevek skupine ljudi z različnimi sposobnostmi in pogledi, različnimi izkušnjami in ozadjem ter življenjskim slogom, ki so skupaj bolj zmožni pretehtati vprašanja na zaokrožen, celosten način in pozornost posvetiti podrobnostim, ki jih zgolj moške uprave, ki pogosto razmišljajo na enak način in občasno sprejemajo slabe odločitve, ne vidijo«. Raznolikost je torej pomembna, ker se z njo poveča možnost doprinosa izkušenj različnih družbenih skupin (npr. ženske-moški, starejše-mlajše osebe itd.), pri tem pa je potrebno opozoriti tudi na raznolikost znotraj družbenih skupin samih.

3.5 Predpogoji za sprejem ukrepov za uravnoteženo zastopanost žensk in moških na mestih odločanja

Analiza institucionalnih dejavnikov, ki omogočajo sprejem zakonskih ukrepov za uravnoteženo zastopanost žensk in moških v upravnih odborih (Terjesen et. al 2014) je pokazala, da so ključni trije: vključenost žensk na trg dela ter ukrepi države blaginje, ki upoštevajo vidik spola, politične koalicije,

ki se nagibajo v levo, ter dediščina sprejetih pobud na področju politike enakosti spolov. Slovenija, kakor že zapisano, sodi med države, kjer je udeležba žensk na trgu dela visoka, prevladujoče gre za zaposlitve s polnim delovnim časom in za ostajanje žensk na trgu dela tudi po rojstvu otrok. V ta sklop sodijo še zgledna ureditev starševskih dopustov (višina in trajanje starševskega nadomestila, ukrepi za spodbujanje moških k večji vključenosti v skrbstveno delo ...), ureditev varstva in skrbi za starejše (pomoč na domu, institucionalna namestitvev ...) ter ukrepi za pomoč družinam z majhnimi otroki (sistem javnega in koncesionarskega otroškega varstva predšolskih otrok, jutranje varstvo v nižjih razredih osnovne šole, popoldansko bivanje otrok, ukrepi lokalnih skupnosti za pomoč staršem otrok nižje triade osnovnih šol med počitnicami, urejen sistem šolske prehrane ...) Drugi izmed dejavnikov, ki so jih Siri Terjesen et al. (2014) v analizi 25 držav (10 z zakonskimi in 15 s samourejevalnimi ukrepi) ugotovile kot ključne za spremembo prakse, so bile leve vladne koalicije. Tretji ugotovljeni dejavnik (ibid.) je dediščina pobud za doseg enakosti spolov – države, ki imajo sprejete ukrepe za povečanje deleža žensk na področju političnega odločanja, bolj verjetno vzpostavijo takšne ukrepe tudi na področju gospodarskega odločanja.

3.6 Določitev minimalnega deleža vsakega spola in potrebni sočasni ukrepi

Zakonsko predpisovanje minimalnega deleža vsakega od spolov je ukrep, katerega namen je, da pospeši napredek na nekem področju do te stopnje, da ukrep ni več potreben. Povedano drugače: vzporedno s spremembo zakonodaje za doseg uravnotežene zastopanosti žensk in moških na mestih odločanja v gospodarstvu, je potrebno tudi ozaveščanje in delovanje na širšem področju enakosti spolov tako v organizacijah (odprava spolnih stereotipov, ukrepi za usklajevanje zasebnega in družinskega življenja, ukrepi za karierni razvoj žensk, ženskam prijazno delovno okolje ...) kot izven njih (akcije ozaveščanja za javnomnenjsko podporo tovrstnim ukrepom, ozaveščanje o in odprava spolnih stereotipov in drugih ključnih vzrokov za neenakost spolov...)

Na podlagi izkušenj držav, kjer so minimalni deleži vsakega od spolov že predpisani, lahko ugotovimo, da imajo vpliv samo na tista menedžerska mesta, za katera so vzpostavljeni (Finland Chamber of Commerce, 2013; Evropski ženski lobi 2013) ter da resnično delujejo samo, če je nedoseganje ciljev tudi sankcionirano. Samourejevalni ukrepi, ki temeljijo na načelu izpolni ali razloži, namreč niso dovolj učinkoviti pri povečanju zastopanosti žensk (Evropski ženski lobi, 2012). Pri uveljavljanju minimalnega deleža vsakega od spolov na področju političnega odločanja se je kot pomemben dejavnik pokazalo še, da je učinkovitost ukrepa odvisna od tega, kako je oblikovan (Schwindt-Bayer 2009). Tak ukrep torej ne pomeni čarobne rešitve. Potreben bo čas, da bomo spremenili vrednote, razmišljanje in delovanje (Kecman in Faganelj 2015).

Naša raziskava (gl. naslednje poglavje) je ugotovila, da so postopki kadrovanja/imenovanja menedžerskega kadra pogosto netransparentni, kar nedvomno lahko pomembno vpliva na to, da organizacije ne obravnavajo vseh kandidatk ter kandidatov po enakih kriterijih in da na izbor vplivajo tudi stereotipi, kateri spol je primernejši za vodstvena oziroma vodilna delovna mesta. Transparentni postopki kadrovanja, z vnaprej določenimi kriteriji in merili za izbor, zmanjšujejo kadrovanje na podlagi stereotipov in dajejo priložnosti tudi kadrom, ki sicer ne bi imeli možnosti, da pokažejo svoje potenciale.

Pregledna politika zaposlovanja menedžerskega kadra zahteva, da so kriteriji določeni vnaprej in jasno predstavljeni v oglasu za delovno mesto in v opisu delovnega mesta, kandidatke in

kandidati pa ocenjevani zgolj po teh kriterijih (Slezak 2012). Kriteriji bi torej morali biti dosledni, transparentni in enodimenzionalni, organizacije pa z ničemer ne morejo opravičiti etičnih posledic pomanjkanja transparentnosti v postopku kadrovanja (Finkelman 2010). Številne avtorice in avtorji (npr. Ledwith in Manfredi 2000, Rees 2004, Academy of Finland 1998, Allen 1988, Husu 2000, Zieger 2001, Martin 1994 – vsi v Brink et al. 2010) navajajo, da bi ženske z bolj odprtimi in transparentnimi postopki (menadžerskega) kadrovanja pridobile, ker se (spolna) pristranskost verjetneje pojavi, ko ocenjevanje temelji na prikritih kriterijih in kadar je postopek ocenjevanja zaupen. Z vidika transparentnosti je pomembno tudi, da so razlogi za sprejete odločitve v postopku zaposlovanja dokumentirani ter da ima kandidatka/kandidat na razpolago transparentne postopke pritožbe, če ni zadovoljen z neizborom (Slezak 2012).

Med pomembnejšimi ukrepi za uravnoteženo zastopanost žensk in moških na mestih odločanja Sylvia Walby (2013) našteva naslednje: programi usposabljanja, mentoriranja in sponzoriranja za razvoj ženskih talentov; nagrade in priznanja, ki spodbujajo in nagrajujejo organizacijske dobre prakse; podatkovne baze žensk, ki jih zanimajo mesta v upravah ter kodeksi s samourejevalnimi ukrepi. Rachel Zupek Farrell (2012) našteva nekaj mitov, ki vplivajo na to, da veliko organizacij ne uporablja programov za razvoj talentov – med njimi je tudi ta, da takšen program potrebujejo zgolj velike organizacije. Avtorica mit ovrže z dejstvom, da utegnejo manjše organizacije izgubiti veliko več, če ne uspejo prepoznati in obdržati najboljših kadrov, saj bo že izguba enega samega talenta v manjši organizaciji povzročila večji manko kakor v večji organizaciji.

Spolna raznolikost komisij se je pokazala kot pomemben dejavnik pri zaposlovanju v akademskem svetu – analiza 971 poročil o imenovanju rednih profesorice/profesorjev na Nizozemskem je pokazala pomembno povezavo med številom članic komisij in spolom izbrane osebe – več kot je bilo v komisiji žensk, večja je bila verjetnost, da bo izbrana ženska. Ista raziskava je potrdila, da komisije, ki so sestavljene raznoliko (v smislu položaja, spola, funkcije) povečujejo transparentnost dela komisije in zmanjšujejo odločevalsko moč ozkega kroga belih moških (Brink et al. 2010). Ena od smernic Združenja Manager za spodbujanje enakosti v podjetjih (Blatnik et al. 2012) je tudi, da je v ožjem izboru potencialnih treh kandidatke/kandidatov za neko menedžersko delovno mesto (kadar obstajajo kandidatke/kandidati obeh spolov) vsaj ena ženska. Podobno priporočilo bi bilo uporabno tudi za komisije, ki izbirajo te kadre, vendar pa nekatere avtorice (npr. Brink et al. 2010) upravičeno opozarjajo, da ni dovolj v komisijo zgolj dodati ženske, ne da bi naslovili tudi vidik spola v organizacijskih praksah ter na tak način spreminjali maskulinizirane norme, zlasti tiste, ki opredeljujejo kakovost kandidatke/kandidata.

Če povzamemo: zakonska določitev minimalnega deleža vsakega izmed spolov je učinkovit ukrep, vendar pa je njegovo izvajanje v praksi potrebno podkrepiti tako z ozaveščanjem o škodljivosti spolnih stereotipov, akcijami za njihovo odpravljanje ter ukrepi na ravni organizacij (od transparentnih izbornih postopkov do ukrepov za razvoj kadrov s poudarkom na manj zastopnem spolu in drugimi ukrepi za krepitev enakosti spolov na organizacijski ravni).



4. Rezultati raziskave

V nadaljevanju so predstavljeni rezultati ankete, opravljene na vzorcu 543 organizacij zasebnega in javnega sektorja v Sloveniji.

4.1. Vzorec

Med 543 sodelujočimi organizacijami jih je bilo glede na pravnoorganizacijsko obliko največ iz javnega sektorja (skupaj 76 %), od tega največ javnih zavodov. Med gospodarskimi organizacijami (skupaj 21 %) prevladujejo družbe z omejeno odgovornostjo. Glede na dejavnost po standardni klasifikaciji dejavnosti pri sodelujočih iz javnega sektorja prevladujejo organizacije s področja izobraževanja (41 %), sledi jim dejavnost javne uprave in obrambe ter obvezne socialne varnosti (23 %), med sodelujočimi s področja gospodarstva pa jih je največ s področja predelovalnih dejavnosti (8 %), sledijo jim tiste s področja drugih dejavnosti (5 %). Glede na lastništvo je največ sodelujočih organizacij v javni lasti (78 %), sledijo tiste, ki so v lasti zasebnega, domačega kapitala (16 %). V vzorcu prevladujejo organizacije, ki obstajajo že 10 let ali več, ter takšne, ki imajo več kakor 51 zaposlenih (skupaj 61 %).

Pravnoorganizacijska oblika	Število	Delež (%)
Delniška družba	50	9,2
Družba z omejeno odgovornostjo	63	11,6
Državni organ, tožilstvo, sodišče	86	15,8
Lokalna skupnost	54	9,9
Javni zavod	271	49,9
Društvo, zveza društev, zasebni zavod, ustanova, fundacija, zadruga	13	2,4
Samostojni podjetnik/podjetnica	1	,2
Drugo	5	,9
Skupaj	543	100,0

Lastništvo	Število	Delež (%)
Javna last	421	77,5
Delno javna, delno zasebna last	13	2,4
Zasebna last - domači kapital	85	15,7
Zasebna last - tuji kapital	19	3,5
Zasebna last - delno domači, delno tuji kapital	5	,9
Skupaj	543	100,0

Obstoj organizacije	Število	Delež (%)
Do vključno 1 leta	1	,2
Od več kot 1 do vključno 5 let	8	1,5
Od več kot 5 do vključno 10 let	20	3,7
Nad 10 let	514	94,7
Skupaj	543	100,0

Glavna dejavnost po Standardni klasifikaciji dejavnosti	Število	Delež (%)
Kmetijstvo in lov	4	,7
Informacijske in komunikacijske dejavnosti	5	,9
Finančne in zavarovalniške dejavnosti	9	1,7
Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti	4	,7
Dejavnost javne uprave in obrambe, dejavnost obvezne socialne varnosti	123	22,7
Izobraževanje	224	41,3
Zdravstvo in socialno varstvo	71	13,1
Kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti	2	,4
Druge dejavnosti	29	5,3
Predelovalne dejavnosti	41	7,6
Oskrba z električno energijo, plinom in paro	2	,4
Oskrbna z vodo, ravnanje z odplakami in odpadki, saniranje okolja	3	,6
Gradbeništvo	5	,9
Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil	15	2,8
Promet in skladiščenje	5	,9
Gostinstvo	1	,2
Skupaj	543	100,0

Velikost organizacije	Število	Delež (%)
Brez zaposlenih	1	,2
Od 1 do vključno 10 zaposlenih	42	7,7
Od 11 do vključno 50 zaposlenih	170	31,3
Od 51 do vključno 250 zaposlenih	253	46,6
251 ali več zaposlenih	77	14,2
Skupaj	543	100,0

4.2 Zastopanost spolov v organizaciji in na menedžerskih položajih

Glede na **uravnoreženo zastopanost spolov** je v tako imenovanem območju uravnoreženosti zgolj 12 % organizacij, prevladujejo organizacije, kjer so nadzastopane ženske (skupaj 73 %), kar je pričakovano, glede na to, da v vzorcu prevladujejo organizacije javnega sektorja.

Najnižji delež organizacij, kjer med vsemi zaposlenimi prevladujejo ženske (> 60 %), je med sodelujočimi delniškimi družbami – 16 %, sledijo družbe z omejeno odgovornostjo – 30 %, v javnem sektorju pa lokalne skupnosti – 65 %, javni zavodi 90 %, državni organi, vključno s tožilstvi in sodišči pa 91 %.

Med organizacijami zasebnega sektorja je pri delniških družbah v polju uravnoreženosti 28 % organizacij, v družbah z omejeno odgovornostjo pa 14 % organizacij. V javnem sektorju je med državnimi organi, tožilstvi in sodišči 4 %, med lokalnimi skupnostmi 32 % ter med javnimi zavodi 7 % organizacij, kjer delež žensk ali moških med vsemi zaposlenimi ni nižji od 40 ter ne višji od 60 %.

Med organizacijami, kjer so nadzastopani moški, je v delniških družbah in družbah z omejeno odgovornostjo po 56 % organizacij, med državnimi organi, tožilstvi in sodišči 6 %, med lokalnimi skupnostmi 4 % ter med javnimi zavodi 3 %.

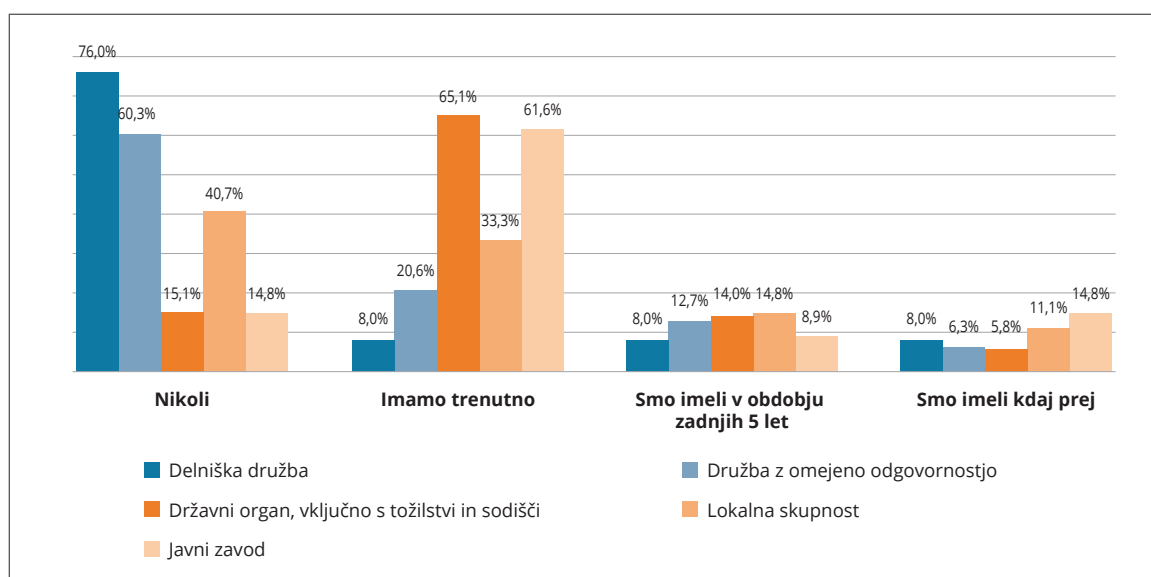
Preglednica: Delež žensk med vsemi zaposlenimi

	Delež žensk med vsemi zaposlenimi	Število organizacij	Delež (%)
Podzastopanost žensk med zaposlenimi (15 % vseh organizacij)	Do vključno 10 %	13	2,4
	Med 11 in 20 %	27	5,0
	Med 21 in 30 %	23	4,2
	Med 31 in 40 %	18	3,3
Območje uravnorežene zastopanosti žensk in moških (12 % vseh organizacij)	Med 41 in 50 %	31	5,7
	Med 51 in 60 %	33	6,1
Nadzastopanost žensk med zaposlenimi (73 % vseh organizacij)	Med 61 in 70 %	48	8,8
	Med 71 in 80 %	86	15,8
	Med 81 in 90 %	150	27,6
	91 % in več	114	21,0
Skupaj		543	100,0

Zanimalo nas je, ali so v sodelujočih organizacijah **že kdaj imeli žensko na najvišjem mestu odločanja** (npr. predsednica uprave, direktorica, predstojnica organizacije) – organizacij, kjer so odgovorili pritrdilno, je skupno 71 %. Te smo vprašali, kdaj je to bilo – trenutno je ženska na najvišjem mestu odločanja v skupaj 49 % organizacij, v obdobju zadnjih petih let je bila v 11 % organizacij, v enakem deležu pa so jo imeli na čelu organizacije kdaj prej.

Glede na **organizacijsko obliko** obstajajo razlike med zasebnim ter javnim sektorjem – v delniških družbah v 76 % sodelujočih organizacij **še nikoli niso imeli ženske na najvišjem mestu odločanja**, v družbah z omejeno odgovornostjo v 60 %, v državnih organih, vključno s tožilstvi in sodišči, ter v javnih zavodih je takšnih po 15 %, v lokalnih skupnostih 41 %. Ženska trenutno vodi sodelujoče delniške družbe v 8 % primerov, v enakem deležu pa jih je v obdobju zadnjih petih let ali kdaj prej. Družbe z omejeno odgovornostjo trenutno vodi ženska v 21 % primerov, v obdobju zadnjih petih let jih je v 13 % ter kdaj prej v 6 % primerov. Sodelujoče državne organe, tožilstva in sodišča trenutno vodi ženska v 65 % primerov, v obdobju zadnjih petih let jih je v 14 % primerov, kdaj prej pa v 6 %. Sodelujoče lokalne skupnosti imajo na najvišjem mestu odločanja⁴ žensko trenutno v 33 %, v obdobju zadnjih petih let v 15 % ter kdaj prej v 11 % primerov. Sodelujoče javne zavode trenutno vodi ženska v 62 % primerov, v obdobju zadnjih petih let v 9 % primerov ter kdaj prej v 15 % primerov.

Slika: *Kdaj ste imeli v vaši organizaciji žensko na najvišjem mestu odločanja?*



4.3 Delovno okolje

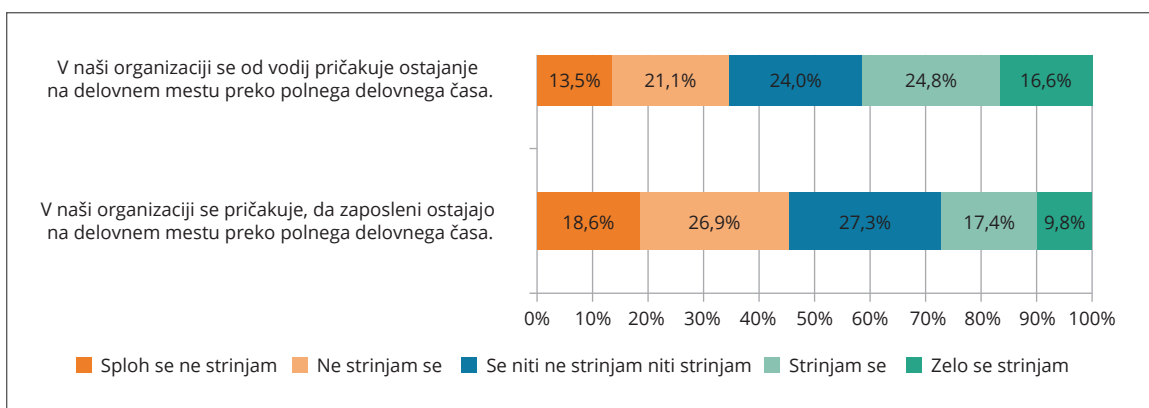
Pomemben vidik enakosti spolov je tudi delovno okolje – to je lahko takšno, da za en spol (običajno moške) pomeni odskočno desko pri kariernem razvoju, za drug spol (običajno ženske) pa ustvarja mnogo (ne)vidnih ovir. Zato nas je zanimalo, kakšna so delovna okolja v sodelujočih organizacijah z vidika tistih dejavnikov, ki lahko pomenijo razloge za podzastopanost žensk na mestih odločanja. Anketirane osebe so svoje strinjanje izražale na 5-stopenjski lestvici (sploh se ne strinjam – ne strinjam se – se niti ne strinjam niti strinjam – strinjam se – zelo se strinjam).

Med vsemi možnimi **organizacijskimi ovirami** smo se osredinili na dve, in sicer na splošno pričakovanje, da so zaposlene osebe na delovnem mestu prisotne preko polnega delovnega časa, ter na takšno pričakovanje do vodij. Pokazala se je razlika med takšnim pričakovanjem do zaposlenih ter do vodij. Skupaj je 41 % sodelujočih organizacij izrazilo neko stopnjo strinjanja,

⁴ Županja ali direktorica občinske uprave

da se prisotnost preko polnega delovnega časa v njihovi organizaciji pričakuje od vodij, od zaposlenih pa v 27 % primerov.

Slika: Stopnja strinjanja s pričakovanji za delo preko polnega delovnega časa za vse zaposlene in za vodstveni kader



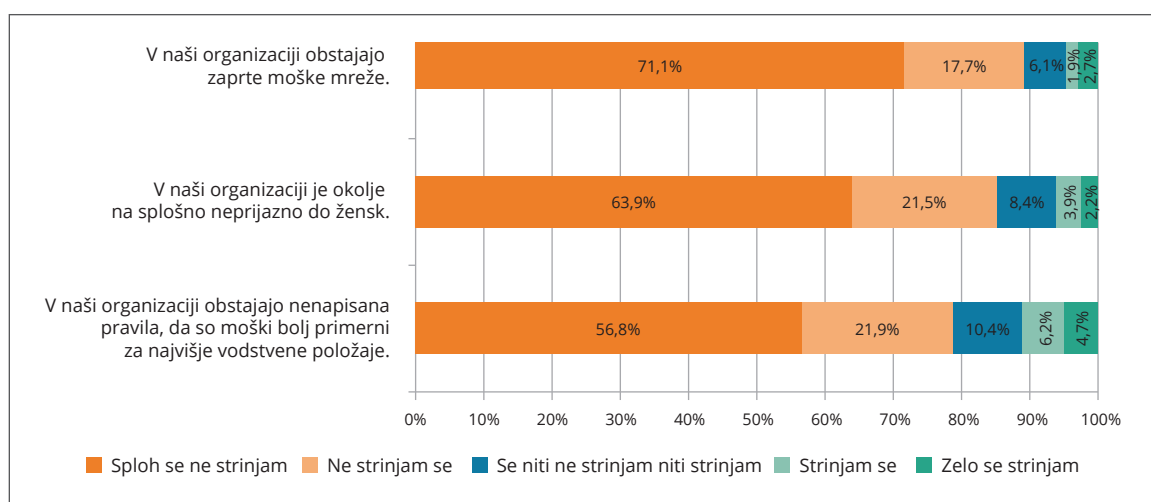
Pri tem obstajajo razlike med organizacijami zasebnega in javnega sektorja – na splošno se v zasebnem sektorju pogosteje strinjajo, da se tako od zaposlenih kot od vodij pričakuje, da na delovnem mestu ostajajo preko polnega delovnega časa.

Preglednica: Stopnja strinjanja s pričakovanji za delo preko polnega delovnega časa za vse zaposlene in za vodje glede na organizacijsko obliko

	V naši organizaciji se pričakuje, da zaposleni ostajajo na delovnem mestu preko polnega delovnega časa.		V naši organizaciji se od vodij pričakuje, da ostajajo na delovnem mestu preko polnega delovnega časa.	
	Ne strinjam se	Strinjam se	Ne strinjam se	Strinjam se
Delniška družba	35,4%	31,2%	22,9%	54,2%
Družba z omejeno odgovornostjo	31,2%	39,3%	21,3%	52,5%
Državni organ, tožilstvo, sodišče	57,6%	11,8%	51,2%	27,9%
Lokalna skupnost	28,8%	42,3%	20,7%	52,9%
Javni zavod	50,8%	24,2%	37,9%	37,4%

Drugi sklop ovir je bilo zaznano **seksistično delovno okolje** – npr. obstoj nenapisanih pravil, da so moški bolj primerni za najvišje vodstvene položaje (predsednik uprave, direktor organizacije, predstojnik organizacije), na splošno neprijazno okolje do žensk in obstoj zaprtih moških mrež. Najvišjo stopnjo strinjanja dosega odgovori pri trditvi, da v njihovi organizaciji obstajajo nenapisana pravila, da so moški bolj primerni za najvišje vodstvene položaje – 11 % sodelujočih; najnižjo pa pri trditvi, da v njihovi organizaciji obstajajo zaprte moške mreže – 5 % sodelujočih; 6 % pa se jih strinja s trditvijo, da je v njihovi organizaciji okolje na splošno neprijazno do žensk.

Slika: Stopnja strinjanja s trditvami o obstoju seksističnega delovnega okolja



Tudi pri tem sklopu vprašanj so se pokazale razlike med zasebnim in javnim sektorjem. V zasebnem sektorju, kjer je približno polovica organizacij takšnih, v katerih je med vsemi zaposlenimi žensk od 0 do 40 %, in kjer večina organizacij nima ženske na najvišjem mestu odločanja, so pogostejši odgovori, ki izražajo strinjanje s trditvami, da pri njih obstajajo nenapisana pravila, da so moški bolj primerni za najvišje vodstvene položaje (26 % delniških družb in 12 % družb z omejeno odgovornostjo), visoka stopnja strinjanja je izražena tudi v lokalnih skupnostih – 19 %. Da je delovno okolje v njihovi organizaciji na splošno neprijazno do žensk, se strinja najvišji delež sodelujočih delniških družb (11 %), sledijo lokalne skupnosti (9 %), najnižji delež strinjanja pa izražajo v državnih organih (4 %). S trditvijo, da v njihovi organizaciji obstajajo zaprte moške mreže, se strinja najvišji delež sodelujočih družb z omejeno odgovornostjo (11 %), sledijo delniške družbe (9 %), najnižji delež tistih, ki se s takšno trditvijo strinjajo, pa je med javnimi zavodi (2 %).

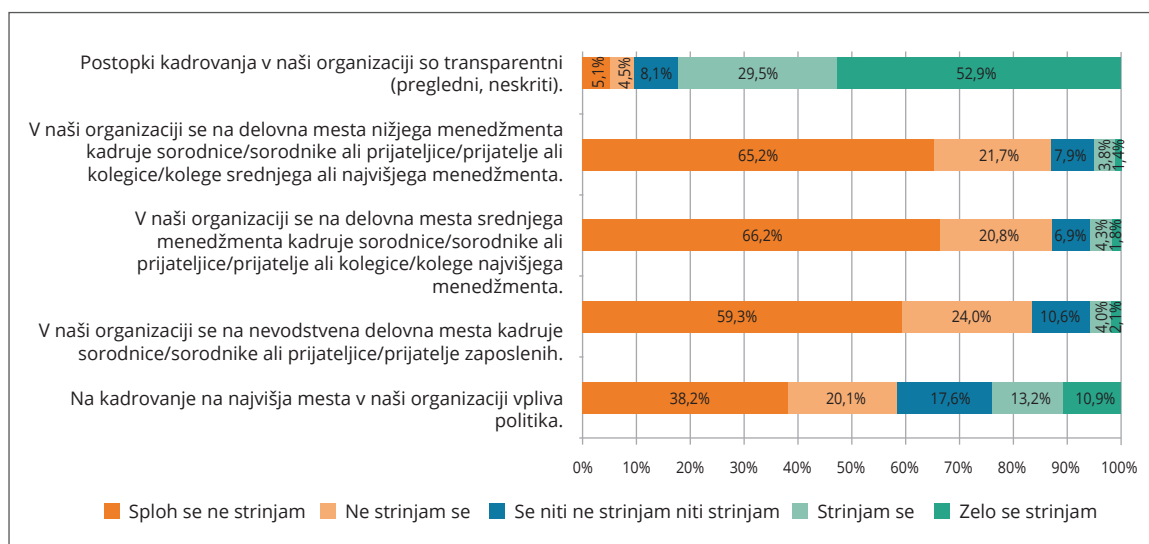
Preglednica: Stopnja strinjanja s trditvami o obstoju seksističnega delovnega okolja glede na organizacijsko obliko

	V naši organizaciji obstajajo nenapisana pravila, da so moški bolj primerni za najvišje vodstvene položaje.		V naši organizaciji je okolje na splošno neprijazno do žensk.		V naši organizaciji obstajajo zaprte moške mreže.	
	Ne strinjam se	Strinjam se	Ne strinjam se	Strinjam se	Ne strinjam se	Strinjam se
Delniška družba	59,6%	25,5%	74,5%	10,6%	78,7%	8,6%
Družba z omejeno odgovornostjo	72,1%	11,5%	75,9%	6,4%	80,6%	11,3%
Državni organ, tožilstvo, sodišče	83,5%	4,7%	84,9%	3,5%	90,7%	3,5%
Lokalna skupnost	66,7%	18,6%	83,3%	9,3%	86,6%	5,8%
Javni zavod	85,2%	7,9%	90,3%	5,6%	93,5%	2,3%

Širši skop možnih ovir smo povezali s **transparentnostjo in etičnostjo postopkov izbora kadra ter odnosa organizacij do teh vprašanj**. Tako nas je v zvezi s transparentnostjo postopkov zanimala stopnja strinjanja s trditvami, da na kadrovanje na najvišja mesta v sodelujočih organizacijah vpliva politika, da se na nevodstvena oziroma na delovna mesta srednjega oziroma nižjega menedžmenta kadruje po sorodstvenih ali prijateljskih poteh ter da so postopki kadrovanja v sodelujoči organizaciji transparentni (pregledni, neskriti).

Da na kadrovanje na najvišja mesta v njihovi organizaciji vpliva politika, se strinja 24 % vseh sodelujočih organizacij, visok je delež neopredeljenih (18 %). Pričakovano je tudi, da bodo sodelujoči izražali visoko stopnjo strinjanja s trditvijo, da so postopki kadrovanja v njihovi organizaciji transparentni – strinja se 82 %, neopredeljenih je 8 %, 10 % pa se jih s tem ne strinja. Strinjanje s trditvijo, da se v njihovi organizaciji na nevodstvena delovna mesta kadruje sorodstvo ali ljudi iz prijateljskih krogov zaposlenih, izraža 6 % sodelujočih organizacij; enak delež se jih strinja, da se iz tega kroga ter iz kolegialnih vrst najvišjega menedžmenta kadruje na delovna mesta srednjega menedžmenta; nekoliko manj – 5 % pa se jih strinja, da se na delovna mesta nižjega menedžmenta kadruje iz teh mrež srednjega ali najvišjega menedžmenta.

Slika: Stopnja strinjanja s trditvami o transparentnosti in etičnosti postopkov izbora kadra



Pričakovano tudi tukaj obstajajo razlike med zasebnim in javnim sektorjem oziroma med posameznimi organizacijskimi oblikami. Med tistimi, ki izražajo strinjanje, da na **kadrovanje na najvišja mesta v njihovi organizaciji vpliva politika**, jih je največ v državnih organih, vključno s sodišči in tožilstvi – 42 %, sledijo lokalne skupnosti – 39 %, najmanj pa se jih s takšno trditvijo strinja med družbami z omejeno odgovornostjo – 3 %; vpliv politike na kadrovanja na najvišja mesta pa ni nezanemarljiv niti med delniškimi družbami – tam se jih s to trditvijo strinja 17 %. Zanimala nas je tudi stopnja strinjanja s trditvami, **da se na različne položajne ravni kadruje iz bazena prijateljskih, kolegialnih ali sorodstvenih mrež** – da se tako kadruje na nevodstvena delovna mesta, se strinja najvišji delež lokalnih skupnosti - 11 %, sledijo delniške družbe – 9 %, najmanj tovrstnega kadrovanja zaznavajo v javnih zavodih – 5 %. Da se na delovna mesta srednjega menedžmenta kadrujejo ljudje iz sorodstvenih, kolegialnih ali prijateljskih mrež najvišjega menedžmenta, se strinja najvišji delež sodelujočih med lokalnimi skupnostmi (11 %) ter delniškimi družbami (11 %), najnižji med javnimi zavodi (3 %). Da se na delovna mesta nižjega menedžmenta kadruje iz kolegialnih, prijateljskih ali sorodstvenih vrst srednjega ali najvišjega

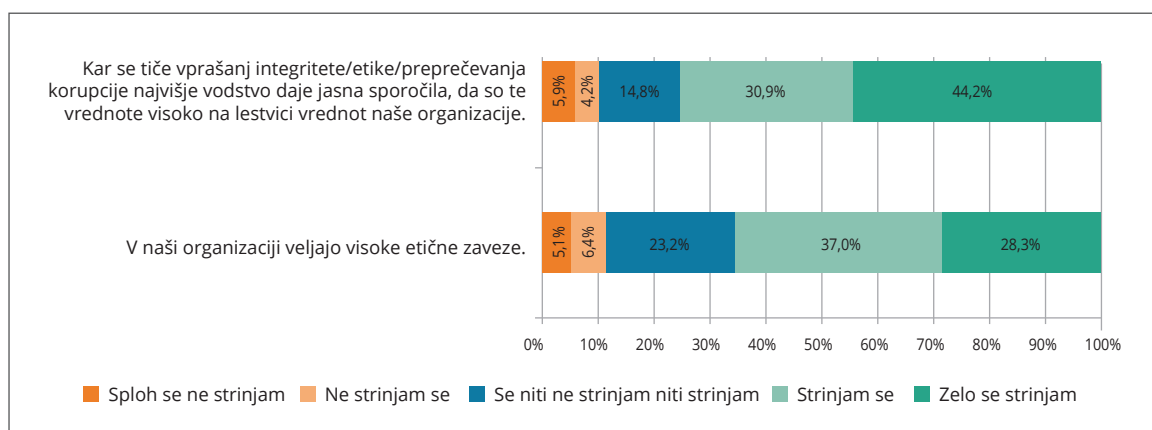
menedžmenta, pa se strinja najvišji delež sodelujočih delniških družb – 11 %, sledijo državni organi, vključno s tožilstvi in sodišči – 9 %, najmanj strinjanja s takšno trditvijo so izrazili sodelujoči javni zavodi – 2 %. Zadnja trditev v tem sklopu je bila povezana z izražanjem stopnje strinjanja s trditvijo, **da so postopki kadrovanja v organizaciji transparentni, torej pregledni, neskriti**. Največ strinjanja s to trditvijo so izrazili v javnih zavodih – 87 %, najmanj v delniških družbah – 64 %. V delniških družbah je bil do te trditve najvišji delež neopredeljenih – skoraj tretjina (32 %), precejšen je delež neopredeljenih tudi pri družbah z omejeno odgovornostjo – 17 %. Največ nestrinjanja s to trditvijo so izrazili sodelujoči državni organi – ne strinja se jih 17 %.

Preglednica: Stopnja strinjanja s trditvami o transparentnosti in etičnosti postopkov izbora kadra glede na organizacijsko obliko

	Na kadrovanje na najvišja mesta v naši organizaciji vpliva politika.		V naši organizaciji se na nevodstvena delovna mesta kadruje sorodnice/sorodnike ali prijateljice/prijatelje zaposlenih.		V naši organizaciji se na delovna mesta srednjega menedžmenta kadruje sorodnice/sorodnike ali prijateljice/prijatelje ali kolegice/kolege najvišjega menedžmenta.		V naši organizaciji se na delovna mesta nižjega menedžmenta kadruje sorodnice/sorodnike ali prijateljice/prijatelje ali kolegice/kolege srednjega ali najvišjega menedžmenta.		Postopki kadrovanja v naši organizaciji so transparentni (pregledni, neskriti).	
	Ne strinjam se	Strinjam se	Ne strinjam se	Strinjam se	Ne strinjam se	Strinjam se	Ne strinjam se	Strinjam se	Ne strinjam se	Strinjam se
Delniška družba	71,7%	17,3%	68,1%	8,5%	76,1%	10,9%	76,1%	10,8%	4,4%	63,9%
Družba z omejeno odgovornostjo	83,3%	3,4%	78,4%	6,6%	78,7%	6,5%	78,3%	5,0%	7,4%	75,9%
Državni organ, tožilstvo, sodišče	36,6%	41,5%	82,2%	4,8%	81,5%	7,4%	81,7%	8,5%	17,3%	77,3%
Lokalna skupnost	46,3%	38,9%	77,8%	11,2%	81,1%	11,4%	80,4%	7,8%	10,2%	81,7%
Javni zavod	58,2%	22,8%	88,2%	4,5%	94,0%	3,2%	92,0%	2,0%	8,3%	87,3%

V zvezi z **etiko in odnosom do nje** smo preverjali stopnjo strinjanja s trditvami, da v sodelujoči organizaciji veljajo visoke etične zaveze, da najvišje vodstvo daje jasna sporočila, da so vprašanja integritete/etike/protikorupcije visoko na lestvici vrednot njihove organizacije. Skupaj, ne glede na organizacijsko obliko, je neko stopnjo strinjanja s trditvijo, da najvišje vodstvo organizacije daje jasna sporočila, da so vprašanja integritete/etike/preprečevanja korupcije visoko na lestvici vrednot njihove organizacije, izrazilo 75 % sodelujočih organizacij, nestrinjanje 10 %. Pri trditvi, da v njihovi organizaciji veljajo visoke etične zaveze, pa je strinjanje izrazilo 65 % sodelujočih organizacij, 12 % nestrinjanje, slaba četrtina (23 %) je neopredeljenih.

Slika: Stopnja strinjanja z izjavami o etiki, vprašanjih integritete ter preprečevanja korupcije



Glede na organizacijsko obliko tudi v tem sklopu vprašanj opažamo razlike med zasebnim in javnim sektorjem. Na splošno je delež organizacij, ki se z obema trditvama strinjajo, nižji v zasebnem sektorju – da v njihovi organizaciji veljajo visoke etične zaveze, se strinja 56 % delniških in 55 % družb z omejeno odgovornostjo. Najvišjo stopnjo strinjanja v javnem sektorju izražajo v javnih zavodih – 70 %. Stopnja nestrinjanja je najvišja med delniškimi družbami (18 %), sledijo lokalne skupnosti (13 %) in državni organi (13 %). Najvišjo stopnjo strinjanja s trditvijo, da najvišje vodstvo podjetja daje jasna sporočila, da so vprašanja integritete/etike/preprečevanja korupcije visoko na lestvici organizacijskih vrednot, izražajo javni zavodi (82 %), najnižjo delniške družbe (57 %). Najvišja stopnja nestrinjanja je med državnimi organi, vključno s tožilstvi in sodišči - 16 %, najnižja med javnimi zavodi – 7 %.

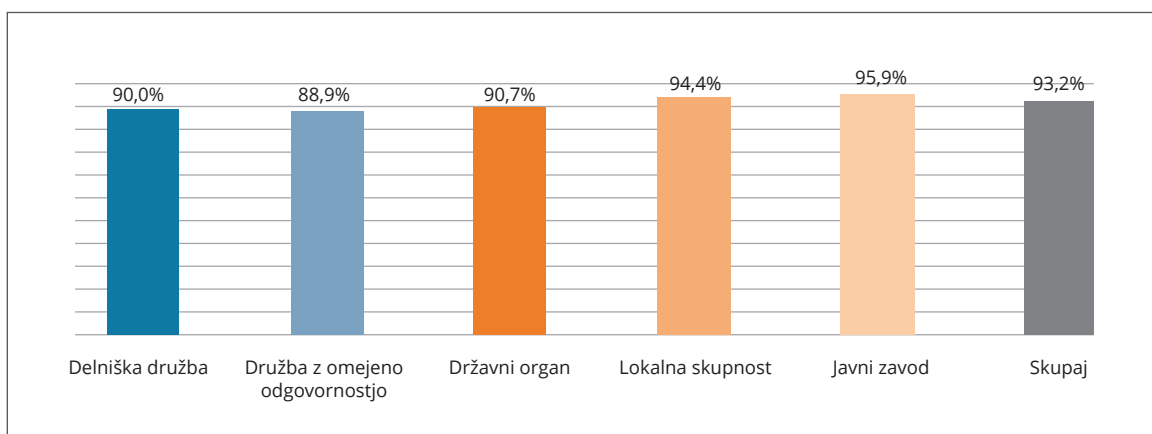
Preglednica: Stopnja strinjanja s trditvami o etiki, vprašanjih integritete ter preprečevanja korupcije glede na organizacijsko obliko

	V naši organizaciji veljajo visoke etične zaveze.		Kar se tiče vprašanj integritete/etike/preprečevanja korupcije najvišje vodstvo daje jasna sporočila, da so te vrednote visoko na lestvici vrednot naše organizacije.	
	Ne strinjam se	Strinjam se	Ne strinjam se	Strinjam se
Delniška družba	17,8%	55,5%	13,6%	56,8%
Družba z omejeno odgovornostjo	12,1%	55,1%	11,2%	63,0%
Državni organ, tožilstvo, sodišče	12,7%	65,8%	15,8%	73,7%
Lokalna skupnost	13,4%	61,6%	12,0%	62,0%
Javni zavod	8,9%	70,3%	6,5%	82,3%

4.4 Transparentnost pri postopkih kadrovanja

Pomemben del raziskave smo posvetili vprašanju postopkov kadrovanja – zanimalo nas je predvsem, kako transparentni so. Sodelujoče smo najprej vprašali, **ali bi za svojo organizacijo na splošno rekli, da so postopki kadrovanja transparentni**, pri čemer smo transparentno delovanje opredelili kot pregledno, razvidno, javno oziroma neskrito delovanje organa, organizacije, pravne ali fizične osebe. Velika večina (93 %) sodelujočih je izrazila mnenje, da so postopki kadrovanja pri njih na splošno transparentni (odgovori velja in zelo velja). Nekoliko manj sodelujočih glede na organizacijsko obliko se je s tem strinjalo v delniških družbah (90 %), družbah z omejeno odgovornostjo (89 %) in državnih organih (94 %), nadpovprečno stopnjo strinjanja pa so izražali v lokalnih skupnostih (94 %) in javnih zavodih (96 %).

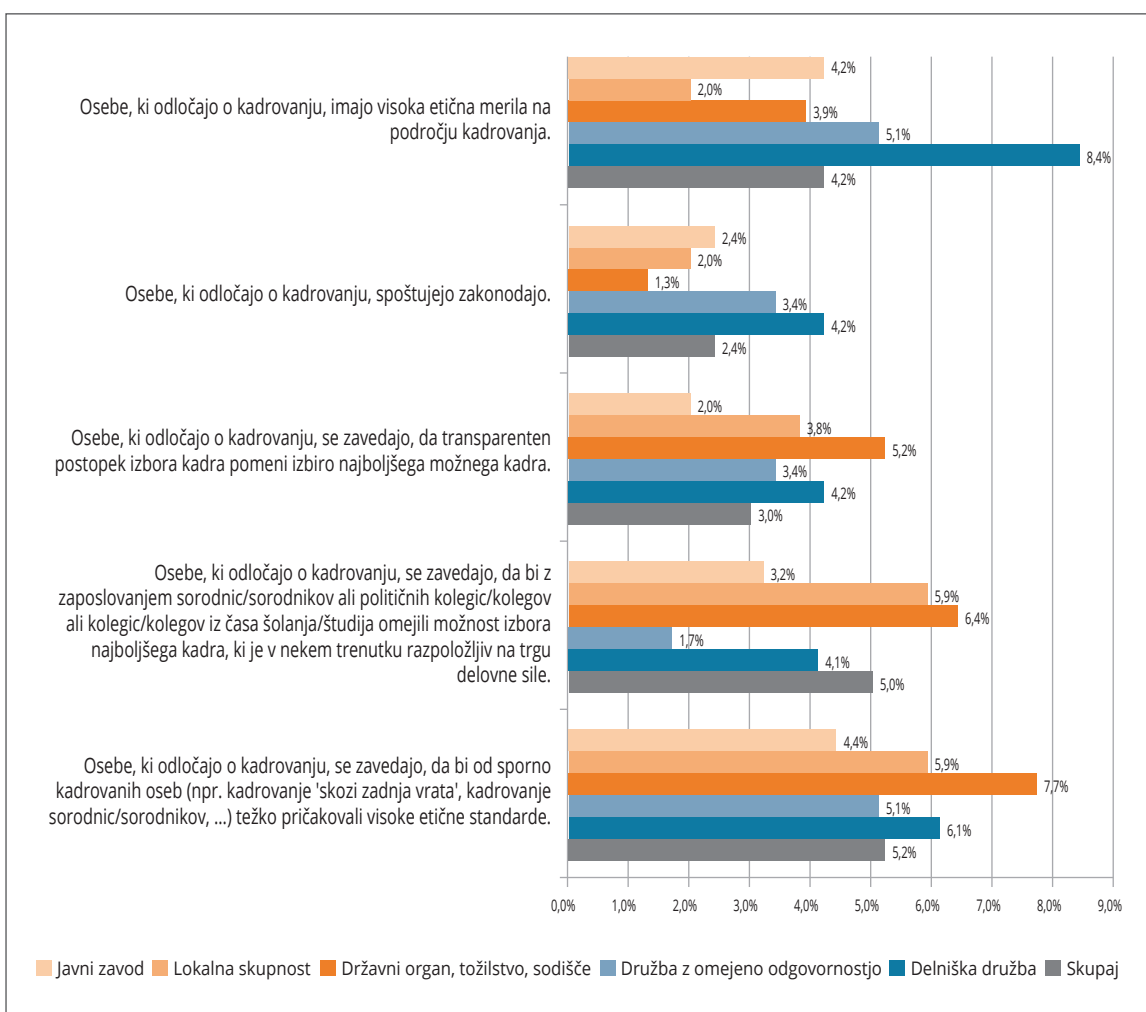
Slika: *Da, za mojo organizacijo bi na splošno rekel/rekla, da so v njej postopki kadrovanja transparentni*



Naš naslednji skop vprašanj se je nanašal na oceno, koliko nekateri možni razlogi za transparentne postopke kadrovanja veljajo za njihovo organizacijo. Sodelujoče osebe so najvišjo stopnjo nestrinjanja (odgovori sploh ne velja in ne velja) izrazile s trditvijo, **da se osebe, ki odločajo o kadrovanju, zavedajo, da bi od sporno kadrovanih oseb (npr. kadrovanje 'skozi zadnja vrata', kadrovanje sorodnic/sorodnikov, ...) težko pričakovali visoke etične standarde** – 5 %. Najvišji delež tistih, ki se s tem ne strinjajo, je med sodelujočimi državnimi organi, vključno s tožilstvi in sodišči – 8 %, najmanj med javnimi zavodi – 4 %. Na drugi strani so tisti, ki izražajo strinjanje – takšnih je med vsemi sodelujočimi 83 %, največ med lokalnimi skupnostmi – 90 %, najmanj med delniškimi družbami – 74 %. Naslednji možni razlog je bil, da se **osebe, ki odločajo o kadrovanju, zavedajo, da bi z zaposlovanjem sorodnic/sorodnikov ali političnih kolegic/kolegov ali kolegic/kolegov iz časa šolanja/študija omejili možnost izbora najboljšega kadra, ki je v nekem trenutku razpoložljiv na trgu delovne sile** – s tem se ne strinja 5 % vseh sodelujočih. Največ tistih, ki se ne strinjajo, je med državnimi organi, vključno s tožilstvi in sodišči – 6 %, najmanj med družbami z omejeno odgovornostjo – 2 %. Med lokalnimi skupnostmi najdemo največ tistih, ki se strinjajo – 90 %, najmanj med državnimi organi, vključno s tožilstvi in sodišči – 78 %. Kot možen razlog za transparentno kadrovanje smo navedli tudi tega, da se **osebe, ki odločajo o kadrovanju, zavedajo, da transparenten postopek izbora kadra pomeni izbiro najboljšega možnega kadra** – s tem se v povprečju ne strinja 3 % vseh sodelujočih organizacij; največ med državnimi organi, vključno s tožilstvi in sodišči – 5 %, najmanj med javnimi zavodi – 2 %. Strinjanje je izrazilo 88 % sodelujočih organizacij – največ med lokalnimi skupnostmi - 94 %, najmanj med delniškimi družbami - 77 %.

Kot naslednji možni razlog smo navedli, da **osebe, ki odločajo o kadrovanju, spoštujejo zakonodajo** – s tem se ne strinjata 2 % vseh sodelujočih – najnižji delež jih je med državnimi organi, vključno s tožilstvi in sodišči, - 1 %, največ med delniškimi družbami – 4 %. Na drugi strani so tisti, ki se s tem strinjajo – 92 % sodelujočih. Najvišji delež je med tistimi, ki prihajajo iz lokalnih skupnosti – 96 %, najnižji med delniškimi družbami – 81 %. Kot zadnji možni razlog smo ponudili trditev, da imajo **osebe, ki odločajo o kadrovanju, visoka etična merila na področju kadrovanja** – s tem se ne strinjajo 4 % sodelujočih, najvišji delež je med tistimi, ki prihajajo iz delniških družb – 8 %, najnižji med lokalnimi skupnostmi – 2 %. S to trditvijo se strinja 87 % sodelujočih, največ med lokalnimi skupnostmi - 94 %, najmanj med delniškimi družbami – 77 %.

Slika: Ocenite, v kolikšni meri trditve na splošno veljajo za vašo organizacijo – združeni odgovori 'sploh ne velja' in 'ne velja'



Preglednica: Ocenite, v kolikšni meri trditve na splošno veljajo za vašo organizacijo – združeni odgovori 'zelo velja' in 'velja'

Za mojo organizacijo to na splošno zelo velja ali velja.	Skupaj	Delniška družba	Družba z omejeno odgovornostjo	Državni organ, tožilstvo, sodišče	Lokalna skupnost	Javni zavod
Osebe, ki odločajo o kadrovanju, se zavedajo, da bi od sporno kadrovanih oseb (npr. kadrovanje 'skozi zadnja vrata', kadrovanje sorodnic/sorodnikov, ...) težko pričakovali visoke etične standarde.	83,0%	73,5%	74,2%	75,6%	90,2%	87,9%
Osebe, ki odločajo o kadrovanju, se zavedajo, da bi z zaposlovanjem sorodnic/sorodnikov ali političnih kolegic/kolegov ali kolegic/kolegov iz časa šolanja/študija omejili možnost izbora najboljšega kadra, ki je v nekem trenutku razpoložljiv na trgu delovne sile.	85,6%	79,6%	88,0%	78,2%	90,2%	97,5%
Osebe, ki odločajo o kadrovanju, se zavedajo, da transparenten postopek izbora kadra pomeni izbiro najboljšega možnega kadra.	87,8%	77,1%	84,5%	82,9%	94,3%	91,3%
Osebe, ki odločajo o kadrovanju, spoštujejo zakonodajo.	91,7%	80,9%	90,0%	86,8%	96,0%	94,2%
Osebe, ki odločajo o kadrovanju, imajo visoka etična merila na področju kadrovanja.	87,4%	77,1%	84,5%	84,2%	94,1%	89,7%

Sistem nadzora, ki postopke kadrovanja preveri z vidika transparentnosti, je eden možnih zmanjševalcev tveganja za sporne kadrovske postopke, zato nas je zanimalo, ali imajo organizacije vpeljan tak sistem nadzora. Največ organizacij (57 %) je odgovorilo, da takšnega sistema nadzora nimajo, delež takšnih odgovorov je bil najvišji med družbami z omejeno odgovornostjo - 71 %, najnižji med državnimi organi, vključno s tožilstvi in sodišči - 27 %. Pri tej organizacijski obliki je tudi najvišji delež tistih, ki imajo tak sistem nadzora vpeljan za vse primere - 38 %. Redkeje so tak odgovor izbirale organizacije zasebnega sektorja - pri družbah z omejeno odgovornostjo 16 % sodelujočih, enako pri delniških družbah. Da imajo tak sistem nadzora vpeljan samo za primere, ko dobijo pritožbo, je odgovoril najvišji delež (24 %) sodelujočih med državnimi organi, vključno s tožilstvi in sodišči, tako pa ni odgovorila niti ena družba z omejeno odgovornostjo. Da je temu tako pri naključno izbranih primerih, je odgovoril najvišji delež sodelujočih med delniškimi družbami (12 %), najnižji med državnimi organi, vključno s tožilstvi in sodišči.

Preglednica: Ali imate vpeljan sistem nadzora, ki postopke kadrovanja preveri z vidika transparentnosti?

	Ne.	Da, za vse primere.	Da, samo za primere, ko dobimo pritožbo.	Da, za naključno izbrane primere.	Drugo
Delniška družba	64,0%	16,0%	6,0%	12,0%	2,0%
Družba z omejeno odgovornostjo	71,4%	15,9%	,0%	6,3%	6,3%
Državni organ, tožilstvo, sodišče	26,7%	38,4%	24,4%	2,3%	8,1%
Lokalna skupnost	53,7%	24,1%	9,3%	7,4%	5,6%
Javni zavod	61,3%	21,4%	7,7%	4,4%	5,2%

Tiste, ki tak sistem nadzor imajo vpeljan, smo vprašali, **kdo ga izvaja** – najpogosteje naveden odgovor je bil, da je to komisija (npr. razpisna komisija, komisija za pritožbe, ki jo imenuje nadrejena oseba ...), direktor/direktorica oziroma predstojnik/predstojnica ali revizija.

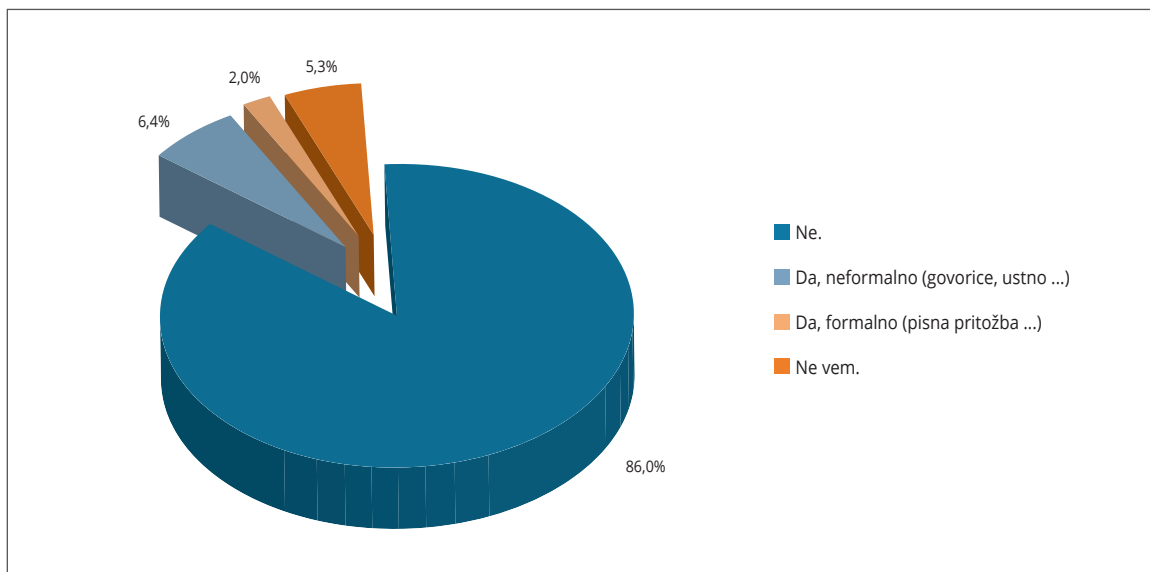
Zanimalo nas je tudi, ali sodelujoče osebe **ocenjujejo, da je tak nadzor potreben** – večina (42 %) jih je odgovorila, da ne. Sledi skupina, ki meni, da občasno (33 %), ter tisti, ki menijo, da vedno (25 %). Največ nenaklonjenih sistemu nadzora je med družbami z omejeno odgovornostjo (57 %), najmanj med državnimi organi, vključno s tožilstvi in sodišči (22 %). Pri tej organizacijski obliki je tudi največ tistih, ki menijo, da bi bil tak nadzor potreben vedno (44 %), najmanj takšnih je med družbami z omejeno odgovornostjo (5 %). Občasnemu nadzoru je naklonjenih največ sodelujočih med delniškimi družbami (40 %), najmanj med lokalnimi skupnostmi (26 %).

Preglednica: Ali ocenjujete, da bi bil tak nadzor potreben?

	Ne	Da, vedno.	Da, občasno.
Delniška družba	36,0%	24,0%	40,0%
Družba z omejeno odgovornostjo	57,1%	4,8%	38,1%
Državni organ, tožilstvo, sodišče	22,1%	44,2%	33,7%
Lokalna skupnost	38,9%	35,2%	25,9%
Javni zavod	45,8%	22,9%	31,4%

Na vprašanje, ali je **v zadnjih petih letih kdo opozoril na netransparentno kadrovanje na menedžerska mesta v sodelujoči organizaciji v primeru, ko je bila ženska bolj primerna kandidatka kot moški** in je položaj dobil moški, je večina sodelujočih (86 %) odgovorila, da ne. Med tistimi, ki so odgovorili z da, neformalno (govorice, ustno ...), je delež najvišji med delniškimi družbami (10 %) in javnimi zavodi (8 %), najnižji med državnimi organi, vključno s tožilstvi in sodišči (4 %) ter lokalnimi skupnostmi (4 %); med tistimi, ki so odgovorili z da, formalno (pisna pritožba ...), je delež najvišji med delniškimi družbami (4 %), najnižji med družbami z omejeno odgovornostjo, kjer tega odgovora ni označila nobena sodelujoča oseba.

Slika: Ali je kdo v zadnjih petih letih opozoril na netransparentno kadrovanje na menedžerska mesta v vaši organizaciji v primeru, ko je bila ženska bolj primerna kandidatka kot moški in je položaj dobil moški?



4.5 Diskriminatorno in netransparentno kadrovanje

Sodelujočim smo predstavili dva hipotetična primera kadrovanja ter jih prosili, da za vsakega od njih ocenijo, kako bi bil takšen način izbora na splošno, ne z njihove strani osebno, dojet v njihovi organizaciji. Poglejmo ju поближе.

Primer 1: Diskriminatorno kadrovanje

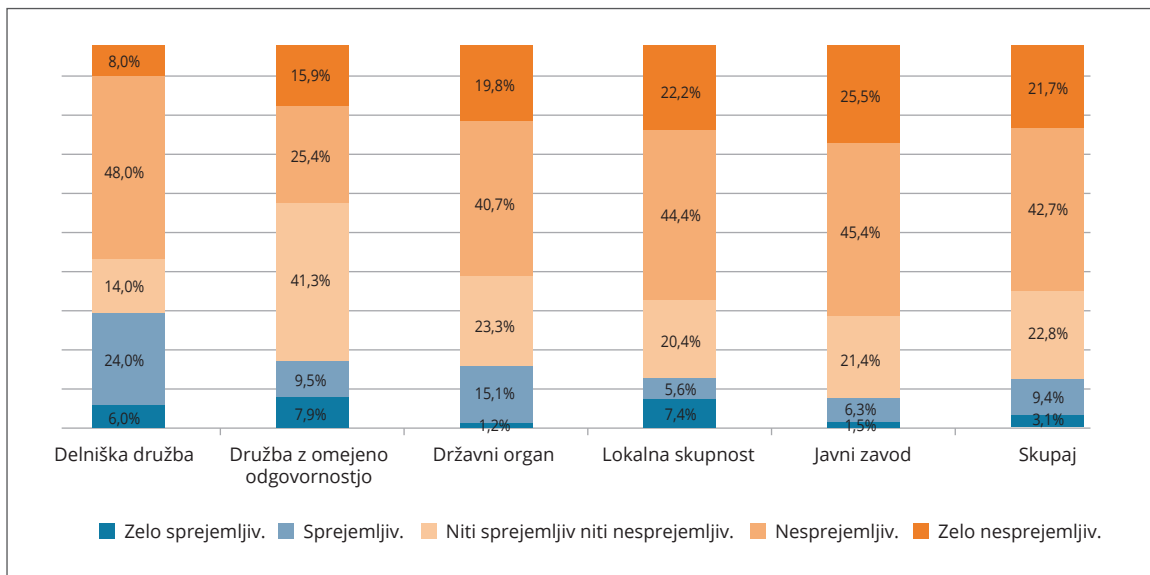
V vaši organizaciji ste imeli interni razpis za delovno mesto vodja oddelka X. V ožji izbor prideta **Marko** in **Mateja**. Oba imata enako smer izobrazbe, ona ima zaključen znanstveni magistrski študij, on univerzitetno diplomu. Oba sta bila na letnih razgovorih s strani nadrejenega ocenjena odlično, oba sta teste opravila nadpovprečno dobro, Mateja nekoliko bolje od Marka. Mateja uživa nekoliko večjo podporo kolektiva. O njunem zasebnem življenju se ve, da je Marko star 45 let, ima dva polnoletna otroka, je poročen, rad se ukvarja s športom; Mateja je stara 33 let, ima enega 3-letnega otroka, želi še kakšnega, je poročena, je ambiciozna.

O tem, kdo bo vodja oddelka X, v končni fazi odloča vodja službe. Izbere Marka, kar utemelji s tem, da Mateja delu ne bi bila tako predana kot Marko, ker bo itak odšla na porodniško.

Čeprav bi bil takšen, diskriminatoren, način kadrovanja po mnenju sodelujočih v njihovih organizacijah na splošno dojet kot zelo nesprejemljiv (22 %) ali nesprejemljiv (43 %), pa imamo na drugi strani kar nekaj tistih, ki menijo, da bi bil dojet kot sprejemljiv (9 %) ali celo zelo sprejemljiv (3 %). Obstajajo precejšnje razlike med zasebnim in javnim sektorjem – med delniškimi družbami je kar 30 % takšnih, kjer bi po mnenju anketiranih tak način kadrovanja bil

dojet kot (zelo) sprejemljiv v 30 % sodelujočih organizacij, v delniških družbah v 17 %, v državnih organih, vključno s tožilstvi in sodišči, 16 %, v lokalnih skupnostih v 13 % ter v javnih zavodih v 8 %. Odgovora (zelo) nesprejemljiv je izbral najvišji delež javnih zavodov (71 %), sledijo lokalne skupnosti (67 %), državni organi, vključno s tožilstvi in sodišči (61 %), delniške družbe (56 %) ter družbe z omejeno odgovornostjo (41 %).

Slika: Ocena anketiranih oseb, kako bi bil takšen način izbora na splošno dojet v njihovih organizacijah



Primer 2: Netransparentno kadrovanje

V vaši organizaciji ste objavili javni razpis za delovno mesto v oddelku Y. Postopek sestavlja več faz, pri čemer je v vseh fazah najboljša **Neli**, na drugem mestu pa je vedno **Janez**. Med postopkom Neli komisijo seznanijo, da je noseča. Na podlagi ocen iz posameznih faz komisija izbere Neli in predlaga vodstvu, da z njo sklene pogodbo o zaposlitvi. Vodstvo kljub temu na razgovor povabi Neli in Janeza. Neuradno zato, ker je Neli noseča in - kljub njenim referencam in sposobnostim - ne želi zaposliti osebe, ki bo odšla na starševski dopust. Uradno pa zato, ker želi vodstvo imeti možnost izbire med več osebami.

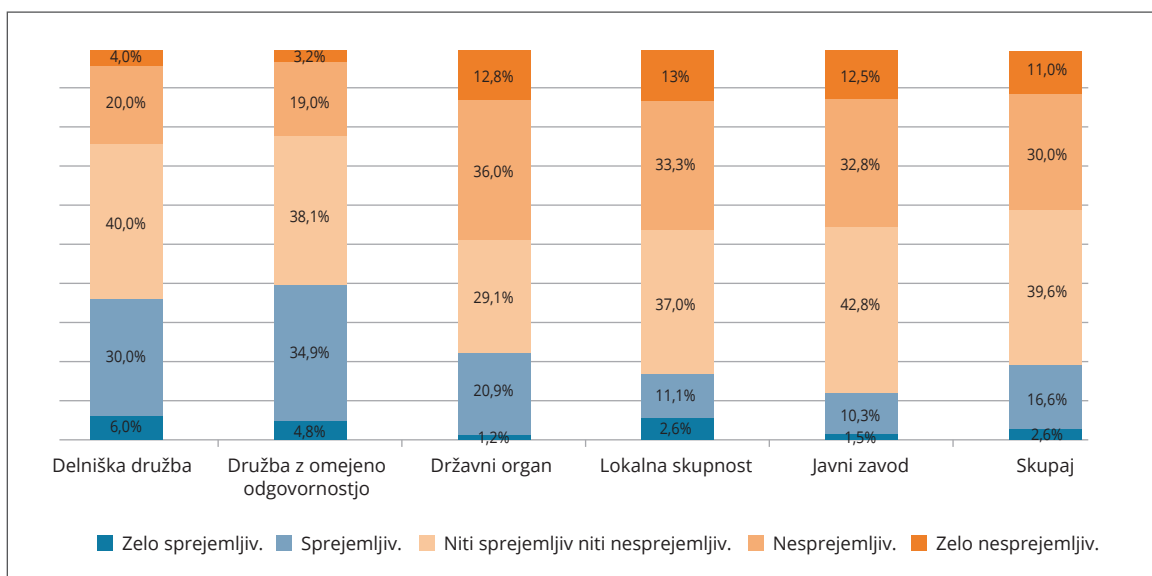
V nekem drugem izbirnem postopku, ki ga je vaša organizacija izvedla nedavno, je bil vodstvu na njegovo zahtevo predlagan le en kandidat, vodstvo je razgovor opravilo le z njim in z njim tudi sklenilo delovno razmerje.

Odločitev glede Neli in Janeza še ni znana.

V primerjavi s prvim primerom, kjer je šlo za zelo očitno diskriminacijo zaradi spola, je drugi primer, kjer sicer še ne poznamo končne odločitve o izboru, vemo pa, da je bil postopek izbora zaradi kandidatke nosečnosti drugačen kot v primeru, kjer spol očitno ni igral vloge pri izboru, so deleži tistih, ki za tak način izbora ocenjujejo, da bi bil v njihovi organizaciji na splošno dojet kot sprejemljiv, višji – 3 % ocenjujejo, da bi bil zelo sprejemljiv, 17 %, da bi bil sprejemljiv. Občutno nižji so tudi deleži tistih, ki tak postopek izbora ocenjujejo kot zelo nesprejemljiv (11

%) ali sprejemljiv (30 %). Tudi pri tem vprašanju obstajajo pomembne razlike med zasebnim in javnim sektorjem – zasebni izraža višje deleže ocene sprejemljivosti takega načina kadrovanja. Kot na splošno (zelo) sprejemljiv v njihovi organizaciji je tak način postopka izbora kadra označilo 40 % sodelujočih družb z omejeno odgovornostjo in 36 % delniških družb. V javnem sektorju so najvišji delež dosegli v državnih organih, vključno s sodišči in tožilstvi (22 %), sledijo lokalne skupnosti (17 %), najnižje stopnje strinjanja so bile ocenjene v javnih zavodih (12 %). Na drugi strani so v primerjavi s prvim primerom na splošno nižji tudi deleži ocene nesprejemljivosti takšnega načina kadrovanja – najvišje deleže pri odgovorih, da bi bil tak način kadrovanja v njihovi organizaciji na splošno dojet kot (zelo)nesprejemljiv, izražajo državni organi, vključno s tožilstvi in sodišči (49 %), sledijo lokalne skupnosti (46 %) in javni zavodi (45 %). V zasebnem sektorju sta deleža med delniškimi družbami (24 %) in družbami z omejeno odgovornostjo (22 %) precej nižja. So pa pri tem hipotetičnem primeru kadrovanja v primerjavi s prvim višji deleži neopredeljenih - od 43 % med javnimi zavodi do 29 % med državnimi organi, vključno s tožilstvi in sodišči.

Slika: Ocena anketiranih oseb, kako bi bil takšen način izbora na splošno dojet v njihovih organizacijah



4.6 Načini kadrovanja srednjega menedžmenta

Delovno mesto srednjega menedžmenta pomeni odskočno desko za višje položaje, zato smo načinu kadrovanja te stopnje menedžmenta posvetili posebno pozornost. Zanimala nas je ocena sodelujočih, kako pogosto se izbrane prakse dogajajo v njihovih organizacijah.

Objava internih razpisov za zasedbo delovnega mesta je na splošno redkejša kakor objava javnih razpisov. Interne razpise za delovna mesta srednjega menedžmenta pogosteje objavlja zasebni (36 %) kot javni (27 %) sektor. Javne razpise pogoste kot zasebni (57 %) objavlja javni sektor (79 %). Zanimalo nas je tudi, kako pogosto organizacije razpisa ne objavijo, kadar ima vnaprej izbrani kandidat/kanididatka izstopajoče dobre kompetence – v zasebnem sektorju (30 %) je temu tako pogosteje kakor v javnem (11 %). Tistih, ki so ocenili, da je postopek izbora

(skoraj) vedno zgolj formalnost, ker imajo kandidatko/kandidata praviloma izbranega vnaprej, je višji delež v javnem sektorju (15 %) kot v zasebnem (14 %). Dogaja se tudi, da so pogoji za zasedbo delovnega mesta prilagojeni vnaprej izbranemu kandidatu/kandidatki – daje temu tako (skoraj) vedno, pogosteje ocenjuje javni sektor (5 %) kakor zasebni (4 %). Nepotizem oziroma dodeljevanje delovnih mest na podlagi sorodstveni vezi je zaznan – v zasebnem sektorju (6 %) nekoliko pogosteje kakor v javnem (3 %). Da se na ta mesta (skoraj) vedno kadruje na podlagi osebnega izbora bodoči srednji menedžerki/menedžerju nadrejene osebe pogosteje ocenjujejo v zasebnem (19 %) kakor v javnem (12 %) sektorju, enako velja za trditev, da so formalni ali nenapisani kriteriji bolj prilagojeni osebam brez družinskih obveznosti (zasebni sektor – dobrih 5, javni slabih 5 %), moškimi (zasebni sektor 7 %, javni 2 %) ali ženskam (zasebni sektor 2 %, javni 1 %).

Tako je v naši organizaciji (skoraj) nikoli		... (skoraj) vedno	
	Zasebni sektor	Javni sektor	Zasebni sektor	Javni sektor
Objavimo interni razpis za zasedbo delovnega mesta.	32,7%	53,6%	35,6%	27,1%
Objavimo javni razpis za zasedbo delovnega mesta.	16,8%	11,1%	57,4%	79,2%
Kadar ima vnaprej izbrani kandidat/kandidatka izstopajoče dobre kompetence, razpisa ne objavimo.	41,4%	80,0%	30,3%	10,8%
Postopek izbora je zgolj formalnost, ker je kandidatka/kandidat praviloma izbran vnaprej.	56,3%	88,6%	13,6%	14,9%
Pogoji za zasedbo delovnega mesta so prilagojeni vnaprej izbranemu kandidatu/kandidatki.	83,5%	87,7%	3,9%	4,8%
Nepotizem (dodeljevanje delovnih mest ali drugih uslug na podlagi sorodstvenih vezi).	76,0%	89,4%	5,8%	2,7%
Na ta mesta se kadruje na podlagi osebnega izbora bodoči srednji menedžerki/menedžerju nadrejene osebe.	32,7%	72,5%	19,4%	12,2%
Formalni ali nenapisani kriteriji so bolj prilagojeni osebam brez družinskih obveznosti.	80,6%	91,1%	5,1%	4,6%
Formalni ali nenapisani kriteriji so bolj prilagojeni moškimi.	79,4%	94,2%	6,9%	2,4%
Formalni ali nenapisani kriteriji so bolj prilagojeni ženskam.	87,3%	95,4%	2,0%	1,2%

V spodnjih preglednicah so rezultati prikazani podrobneje po posameznih organizacijskih oblikah, vključeni so tudi odgovori, da se v organizacijah naštetja dejanja dogajajo občasno.

Objavimo interni razpis za zasedbo delovnega mesta.	Nikoli.	Skoraj nikoli.	Občasno.	Skoraj vedno.	Vedno.
Delniška družba	6,4%	23,4%	31,9%	23,4%	14,9%
Družba z omejeno odgovornostjo	20,4%	14,8%	31,5%	29,6%	3,7%
Državni organ	25,0%	13,2%	14,5%	14,5%	32,9%
Lokalna skupnost	32,0%	36,0%	20,0%	,0%	12,0%
Javni zavod	44,1%	13,2%	20,9%	6,4%	15,5%
Skupaj	32,5%	16,2%	22,0%	12,3%	16,9%

Objavimo javni razpis za zasedbo delovnega mesta.	Nikoli.	Skoraj nikoli.	Občasno.	Skoraj vedno.	Vedno.
Delniška družba	6,4%	6,4%	31,9%	27,7%	27,7%
Družba z omejeno odgovornostjo	7,4%	9,3%	24,1%	38,9%	20,4%
Državni organ	8,3%	13,9%	16,7%	18,1%	43,1%
Lokalna skupnost	,0%	6,7%	6,7%	16,7%	70,0%
Javni zavod	5,7%	2,6%	7,8%	20,9%	63,0%
Skupaj	5,9%	6,1%	14,0%	23,5%	50,6%

Kadar ima vnaprej izbrani kandidat/kandidatka izstopajoče dobre kompetence, razpisa ne objavimo.	Nikoli.	Skoraj nikoli.	Občasno.	Skoraj vedno.	Vedno.
Delniška družba	29,8%	14,9%	23,4%	14,9%	17,0%
Družba z omejeno odgovornostjo	21,2%	17,3%	32,7%	17,3%	11,5%
Državni organ, tožilstvo, sodišče	70,3%	10,8%	9,5%	4,1%	5,4%
Lokalna skupnost	66,7%	14,8%	7,4%	7,4%	3,7%
Javni zavod	72,3%	7,1%	9,4%	4,9%	6,3%
Skupaj	60,4%	10,4%	13,8%	7,6%	7,8%

Postopek izbora je zgolj formalnost, ker je kandidatka/kandidat praviloma izbran vnaprej.	Nikoli.	Skoraj nikoli.	Občasno.	Skoraj vedno.	Vedno.
Delniška družba	19,1%	36,2%	27,7%	10,6%	6,4%
Družba z omejeno odgovornostjo	25,0%	32,1%	32,1%	8,9%	1,8%
Državni organ, tožilstvo, sodišče	54,7%	13,3%	16,0%	9,3%	6,7%
Lokalna skupnost	37,0%	33,3%	18,5%	7,4%	3,7%
Javni zavod	44,3%	24,1%	21,5%	7,0%	3,1%
Skupaj	40,2%	25,3%	22,6%	8,1%	3,8%

Pogoji za zasedbo delovnega mesta so prilagojeni vnaprej izbranemu kandidatu/kandidatki.	Nikoli.	Skoraj nikoli.	Občasno.	Skoraj vedno.	Vedno.
Delniška družba	41,7%	37,5%	16,7%	2,1%	2,1%
Družba z omejeno odgovornostjo	70,9%	16,4%	9,1%	1,8%	1,8%
Državni organ, tožilstvo, sodišče	69,3%	12,0%	13,3%	4,0%	1,3%
Lokalna skupnost	78,6%	10,7%	3,6%	3,6%	3,6%
Javni zavod	77,8%	11,7%	6,1%	1,7%	2,6%
Skupaj	71,5%	15,0%	8,7%	2,5%	2,2%

Nepotizem (dodeljevanje delovnih mest ali drugih uslug na podlagi sorodstvenih vezi).	Nikoli.	Skoraj nikoli.	Občasno.	Skoraj vedno.	Vedno.
Delniška družba	41,7%	25,0%	27,1%	4,2%	2,1%
Družba z omejeno odgovornostjo	51,8%	32,1%	10,7%	1,8%	3,6%
Državni organ, tožilstvo, sodišče	69,7%	13,2%	13,2%	3,9%	,0%
Lokalna skupnost	77,8%	11,1%	7,4%	,0%	3,7%
Javni zavod	82,4%	9,3%	6,2%	1,3%	,9%
Skupaj	71,6%	14,6%	10,1%	2,3%	1,4%

Na ta mesta se kadruje na podlagi osebnega izbora bodoči srednji menedžerki/menedžerju nadrejene osebe.	Nikoli.	Skoraj nikoli.	Občasno.	Skoraj vedno.	Vedno.
Delniška družba	25,0%	20,8%	33,3%	10,4%	10,4%
Družba z omejeno odgovornostjo	22,0%	18,0%	42,0%	18,0%	,0%
Državni organ, tožilstvo, sodišče	48,1%	10,4%	28,6%	9,1%	3,9%
Lokalna skupnost	51,9%	29,6%	14,8%	,0%	3,7%
Javni zavod	65,3%	11,1%	10,6%	8,8%	4,2%
Skupaj	51,5%	13,8%	20,6%	9,8%	4,2%

Formalni ali nenapisani kriteriji so bolj prilagojeni osebam brez družinskih obveznosti.	Nikoli.	Skoraj nikoli.	Občasno.	Skoraj vedno.	Vedno.
Delniška družba	58,7%	21,7%	15,2%	2,2%	2,2%
Družba z omejeno odgovornostjo	69,2%	11,5%	11,5%	5,8%	1,9%
Državni organ, tožilstvo, sodišče	71,1%	18,4%	7,9%	1,3%	1,3%
Lokalna skupnost	85,7%	10,7%	3,6%	,0%	,0%
Javni zavod	85,5%	5,4%	5,0%	1,8%	2,3%
Skupaj	78,1%	10,6%	7,4%	2,1%	1,8%

Formalni ali nenapisani kriteriji so bolj prilagojeni moškim.	Nikoli.	Skoraj nikoli.	Občasno.	Skoraj vedno.	Vedno.
Delniška družba	50,0%	27,1%	16,7%	4,2%	2,1%
Družba z omejeno odgovornostjo	70,4%	11,1%	11,1%	7,4%	,0%
Državni organ, tožilstvo, sodišče	76,6%	15,6%	3,9%	1,3%	2,6%
Lokalna skupnost	85,7%	7,1%	7,1%	,0%	,0%
Javni zavod	89,2%	5,8%	2,7%	1,8%	,4%
Skupaj	80,0%	10,5%	5,9%	2,7%	,9%

Formalni ali nenapisani kriteriji so bolj prilagojeni ženskam.	Nikoli.	Skoraj nikoli.	Občasno.	Skoraj vedno.	Vedno.
Delniška družba	52,1%	29,2%	16,7%	,0%	2,1%
Družba z omejeno odgovornostjo	74,1%	18,5%	5,6%	1,9%	,0%
Državni organ, tožilstvo, sodišče	76,9%	12,8%	6,4%	2,6%	1,3%
Lokalna skupnost	85,7%	10,7%	3,6%	,0%	,0%
Javni zavod	89,7%	7,6%	2,2%	,0%	,4%
Skupaj	81,0%	12,2%	5,4%	,7%	,7%

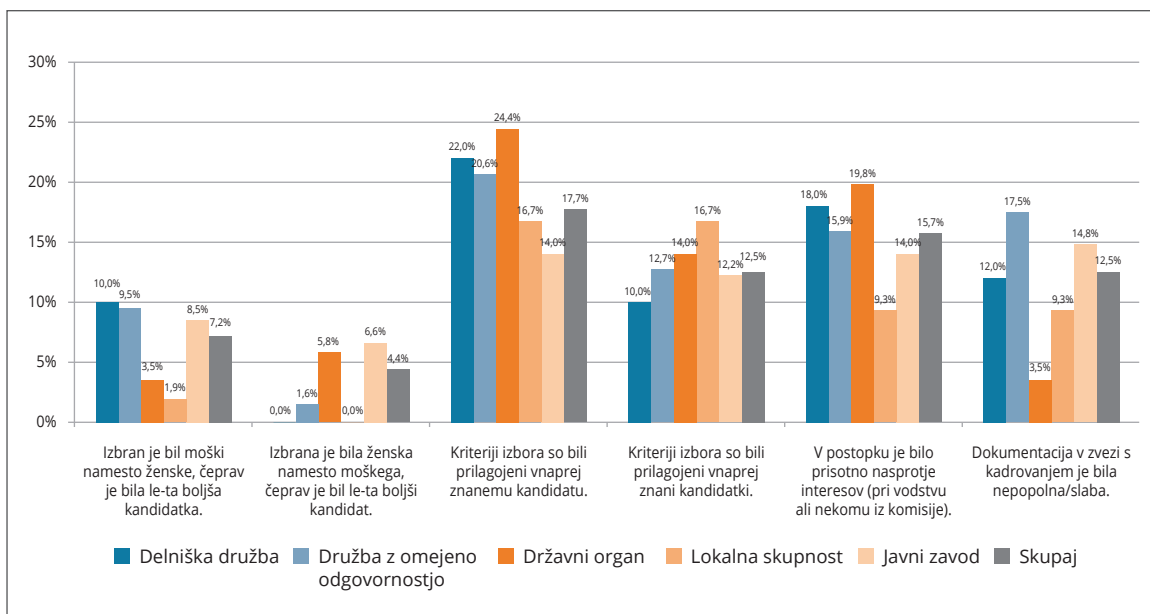
4.7 Menedžerski izbor v nasprotju s pravili kadrovske stroke

Marsikje se dogaja, da kakšen kadrovski izbor ne poteka v skladu s kriteriji kadrovske stroke. Anketirane smo prosili, da si zamislijo **kadrovanje na menedžerski položaj (nižji, srednji ali višji), ki je bilo zanje osebno v zadnjih petih letih najbolj sporno**, ter opredelijo, katere značilnosti je ta izbor imel. Med ponujenimi možnostmi so anketirane osebe najpogosteje izbrale odgovor, da so bili **kriteriji izbora prilagojeni vnaprej znanemu kandidatu** (18 %) - najpogosteje se s tem strinjajo anketirane osebe, ki prihajajo iz državnih organov, vključno s tožilstvi in sodišči (24 %), sledijo delniške družbe (22 %) in družbe z omejeno odgovornostjo (21 %). Najnižji delež tistih, ki se s takšno trditvijo strinjajo, je med javnimi zavodi (14 %). Drugi odgovor, s katerim so se anketirane osebe najpogosteje strinjale, je bil, da je bilo **v postopku prisotno nasprotje interesov (pri vodstvu ali nekemu iz komisije)** (16 %) – največkrat so tak odgovor označile anketirane osebe, ki prihajajo iz državne uprave, tožilstev ali sodišč (20 %), sledijo delniške družbe (18 %). Najnižji delež strinjajočih je med lokalnimi skupnostmi (9 %). Odgovora, da so bili **kriteriji izbora prilagojeni vnaprej znani kandidatki, ter da je bila dokumentacija v zvezi s kadrovanjem nepopolna/slaba**, sta bila izbrana kot tretja najpogostejša (13 %). Lokalne skupnosti (17 %), državni organi, vključno s tožilstvi in sodišči (14 %) se najpogosteje, delniške družbe (10 %) pa najredkeje strinjajo s prvo trditvijo, da so bili kriteriji izbora prilagojeni vnaprej znani kandidatki. Da je bila dokumentacija nepopolna/slaba, se najpogosteje strinjajo v družbah z omejeno odgovornostjo (18 %) in v javnih zavodih (15 %), najredkeje pa v državnih organih, vključno s tožilstvi in sodišči (4 %). Manj strinjanja je pri odgovoru, da je bil **izbran moški namesto ženske, čeprav je bila le-ta boljše kandidatka** (7 %). Najpogosteje temu pritrjujejo v delniških družbah (10 %) in družbah z omejeno odgovornostjo (10 %), najredkeje v lokalnih skupnostih (2 %). Najnižje deleže strinjanja

najdemo pri odgovoru, da je bila **izbrana ženska namesto moškega, čeprav je bil le-ta boljši kandidat**. Najpogosteje se s tem strinjajo v javnih zavodih (7 %) in državnih organih (6 %), najredkeje pa v delniških družbah (0 %) in lokalnih skupnostih (0 %).

Če povzamemo, lahko vidimo, da je med praksami, ki jih anketirane osebe zaznavajo kot sporno menedžersko kadrovanje v zadnjih petih letih, zaznati veliko takšnih postopkov, ki za ženske pogosteje kot za moške pomenijo oviro za dostop do menedžerskih položajev – tako je več odgovorov v korist moških - npr. za skoraj 3 o.t., da je bil izbran moški namesto ženske, čeprav je bila le-ta boljša kandidatka, in za dobrih 5 o.t. več odgovorov, da so bili kriteriji izbora prilagojeni vnaprej znanemu kandidatu. Če pogledamo razlike po vrsti sektorja, so še višje. V zasebnem sektorju so bili kriteriji izbora prilagojeni vnaprej znanemu kandidatu za 12 o.t. pogosteje kakor kandidatki in za 10 o.t. pogosteje je bil izbran moški namesto ženske, čeprav je bila le-ta boljša kandidatka, kakor obratno. Pri delniških družbah so razlike nekoliko nižje, vendar pa tudi te presegajo razlike pri javnem sektorju.

Slika: Ocenjene značilnosti kadrovanja na menedžerski položaj, ki je bilo za anketirano osebo v zadnjih petih letih najbolj sporno

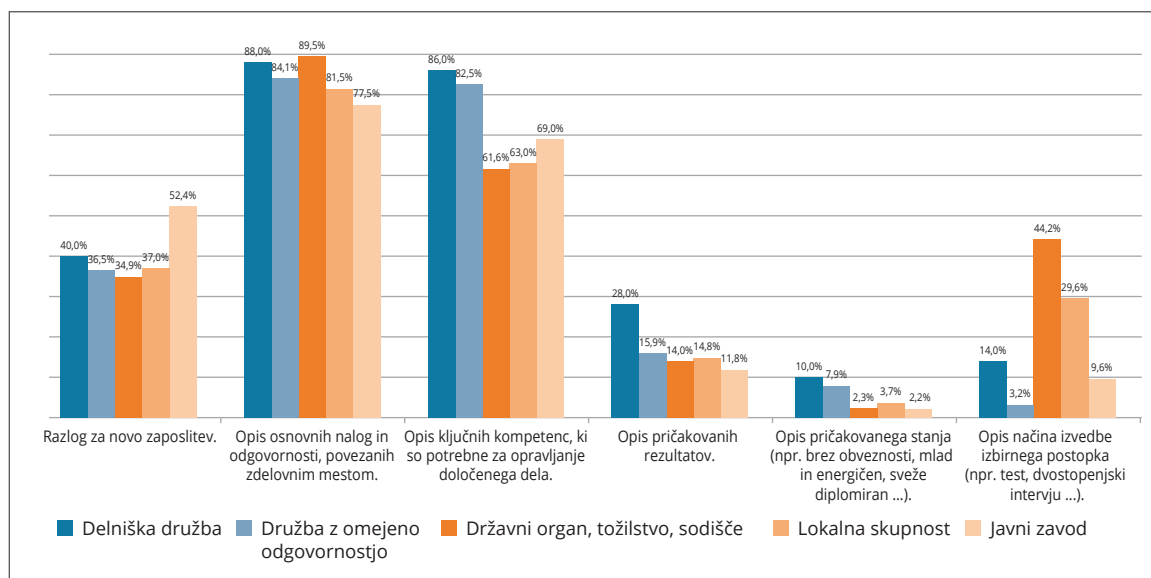


4.8 Kadrovanje na menedžerska mesta

Z vidika transparentnosti je pomembno, da razpisi za delovna mesta vsebujejo ključne informacije. Zato nas je zanimalo, **kaj vsebujejo razpisi (javni ali interni) za prosta menedžerska mesta (nižji, srednji ali višji menedžment)**, kadar jih organizacije objavljajo. **Razlog za novo zaposlitev** je najpogosteje naveden pri javnih zavodih (52 %), najredkeje pri državnih organih (35 %). **Opis osnovnih nalog in odgovornosti, povezanih z delovnim mestom**, je najpogosteje objavljen v državnih organih (90 %), najredkeje v javnih zavodih (78 %). **Opis ključnih kompetenc, ki so potrebne za opravljanje določenega dela**, najpogosteje objavijo v delniških družbah (86 %), najredkeje v državnih organih, vključno s tožilstvi in sodišči (62 %). **Opis pričakovanih rezultatov** je najpogosteje objavljen pri delniških družbah (28 %),

najredkeje pri javnih zavodih (12 %). **Opis pričakovanega stanja (npr.: brez obveznosti, mlad in energičen, sveže diplomiran ...)** je redkejši – najpogosteje je to v razpisih za menedžerska mesta objavljeno v delniških družbah (10 %), najredkeje v javnih zavodih (2 %). **Opis izvedbe izbirnega postopka** (npr. test, dvostopenjski intervju ipd.) najpogosteje vsebujejo razpisi pri državnih organih, vključno s sodišči in tožilstvi (44 %), najredkeje pa pri družbah z omejeno odgovornostjo (3 %).

Slika: Kaj praviloma vključujejo razpisi za zasedbo menedžerskih delovnih mest v vaši organizaciji?



Pod drobnogled smo vzeli tudi **kadrovanje na vse ravni menedžerskih položajev** – zanimalo nas je, v kolikšni meri anketirane osebe ocenjujejo, da izbrani postopki kadrovanja držijo za njihovo organizacijo. Eden pomembnejših vidikov transparentnosti pri kadrovanju je vnaprejšnja določitev 'pravil igre', da so torej kriteriji izbora oblikovani pred objavo razpisa, da so javno objavljeni, da je postopek vrednotenja kandidat/kandidatov enak za vse, da so komisije sestavljene tako, da ima v njih besedo stroka, da je postopek izbora zabeležen, da obstajajo transparentni postopki reševanja pritožb, da potencialne kandidatke/kandidati iz organizacije nimajo na razpolago več informacij kakor tisti, ki prihajajo od zunaj itd.

Poglejmo najprej sklop odgovorov, ki se nanašajo na samo **objavo razpisa in pripravo pogojev za zasedbo delovnega mesta**. Iz odgovorov vidimo, da v povprečju v 15 % sodelujočih organizacijah (skoraj) nikoli kriteriji izbora niso oblikovani pred objavo razpisa, v 10 % niso javno objavljeni, jih v 33 % nihče ne razloži potencialnim prijaviteljem/prijaviteljicam. Kar se tiče razpisov, anketirane osebe odgovarjajo, da v povprečno 7 % primerov za določena menedžerska delovna mesta (skoraj) vedno kadrujejo tako, da razpisov ne objavljajo, ampak pošljejo vabilo določenim kandidatkam/kandidatom, v 70 % primerov (skoraj) vedno javno objavijo razpis za delovno mesto, čeprav kandidatko/kandidata že imajo, in v 7 % primerov pogoje za zasedbo nekega menedžerskega delovnega mesta (skoraj) vedno prilagodijo vnaprej izbranemu kandidatu/kandidatki.

Glede na vrsto organizacije obstajajo razlike – tako so družbe z omejeno odgovornostjo (18 %) najpogosteje izbrale odgovor, da **kriteriji izbora** (skoraj) nikoli niso **oblikovani pred objavo razpisa**, najredkeje so tak odgovor izbrale delniške družbe (9 %). Med tistimi, kjer je tako (skoraj)

vedno, je najvišji delež lokalnih skupnosti (81 %) in najnižji družb z omejeno odgovornostjo (74 %). Lokalne skupnosti so tudi tiste, ki so najpogosteje odgovorile, da pri njih **kriteriji izbora** (skoraj) nikoli **niso javno objavljeni** (21 %), najnižji delež takšnih pa je med javnimi zavodi (6 %). Na drugi strani so tisti, kjer se takšna praksa dogaja (skoraj) vedno – največ jih je med javnimi zavodi (87 %), najmanj med družbami z omejeno odgovornostjo (66 %). **Razlaganje kriterijev potencialnim prijaviteljem/prijaviteljicam** je redkejša praksa – (skoraj) nikoli se ne dogaja v tretjini (33 %) organizacij, (skoraj) vedno pa v slabi polovici (46 %). Glede na organizacijsko obliko so deleži tistih, kjer se to ne dogaja (skoraj) nikoli, precej podobni – največ jih je med družbami z omejeno odgovornostjo (36 %), najmanj med lokalnimi skupnostmi (32 %) in javnimi zavodi (32 %). Med tistimi, kjer je tako (skoraj) vedno, so razlike nekoliko višje – največ jih je med lokalnimi skupnostmi (55 %), najmanj med družbami z omejeno odgovornostjo (43 %). **Da za določena delovna mesta ne objavljajo razpisov, ampak razpošljejo vabila določenim kandidatkam/kandidatom**, na splošno ni pogosta praksa – 85 % anketiranih je odgovorilo, da se to pri njih ne dogaja (skoraj) nikoli. Pa vendar je na drugi strani 7 % organizacij, kjer se to dogaja (skoraj) vedno. Največ takšnih je najvišji delež med delniškimi družbami (15 %), najmanj med državnimi organi, vključno s sodišči in tožilstvi (4 %). Med tistimi, kjer se to ne dogaja (skoraj) nikoli, je največ lokalnih skupnosti (94 %) in najmanj delniških družb (61 %). Pogostejša je praksa, da **organizacije razpis za delovno mesto objavijo, čeprav že imajo izbranega kandidata/kandidatko** - da se to dogaja (skoraj) vedno, je pritrnilo 70 % sodelujočih. Najpogosteje so se strinjale lokalne skupnosti (85 %), najredkeje družbe z omejeno odgovornostjo (38 %). Skupaj je 20 % sodelujočih reklo, da se to pri njih (skoraj) nikoli ne dogaja – najvišji delež takšnih je med družbami z omejeno odgovornostjo (48 %), najnižji med lokalnimi skupnostmi (11 %). **Prilagoditev pogojev za zasedbo delovnega mesta vnaprej znanemu kandidatu/kandidatki** je v povprečju (skoraj) vedno uporabljena praksa v 7 % sodelujočih organizacij, najpogosteje so se strinjale lokalne skupnosti (13 %), najredkeje delniške družbe (2 %). Med tistimi, kjer tega ne počnejo (skoraj) nikoli, je najvišji delež pri javnih zavodih (88 %), najnižji pri delniških družbah (83 %).

Preglednice: *Kako pogosto se to dogaja v vaši organizaciji, ko se kadruje menedžment (nižji, srednji, višji)*

Kriteriji izbora so oblikovani pred objavo razpisa.	Nikoli.	Skoraj nikoli.	Občasno.	Skoraj vedno.	Vedno.
Delniška družba	8,5%	,0%	14,9%	34,0%	42,6%
Družba z omejeno odgovornostjo	13,1%	4,9%	8,2%	31,1%	42,6%
Državni organ, tožilstvo, sodišče	10,8%	2,7%	6,8%	17,6%	62,2%
Lokalna skupnost	8,3%	4,2%	6,3%	16,7%	64,6%
Javni zavod	14,2%	2,1%	6,7%	10,4%	66,7%
Skupaj	12,2%	2,7%	7,9%	17,4%	59,9%

Kriteriji izbora so javno objavljeni.	Nikoli.	Skoraj nikoli.	Občasno.	Skoraj vedno.	Vedno.
Delniška družba	6,5%	4,3%	13,0%	37,0%	39,1%
Družba z omejeno odgovornostjo	3,4%	6,8%	23,7%	30,5%	35,6%
Državni organ, tožilstvo, sodišče	6,9%	11,1%	11,1%	11,1%	59,7%
Lokalna skupnost	14,6%	6,3%	4,2%	14,6%	60,4%
Javni zavod	3,8%	1,7%	7,2%	9,4%	77,9%
Skupaj	5,7%	4,7%	10,1%	15,6%	63,8%

Kriterije izbora nekdo razloži potencialnim prijaviteljem/prijaviteljicam.	Nikoli.	Skoraj nikoli.	Občasno.	Skoraj vedno.	Vedno.
Delniška družba	13,0%	19,6%	15,2%	30,4%	21,7%
Družba z omejeno odgovornostjo	19,0%	17,2%	20,7%	20,7%	22,4%
Državni organ, tožilstvo, sodišče	21,4%	14,3%	17,1%	12,9%	34,3%
Lokalna skupnost	27,7%	4,3%	12,8%	19,1%	36,2%
Javni zavod	22,7%	9,2%	24,0%	14,4%	29,7%
Skupaj	21,8%	11,4%	20,5%	17,1%	29,2%

Za določena delovna mesta ne objavljamo razpisov, ampak razpošljemo vabila določenim kandidatkam/kandidatom.	Nikoli.	Skoraj nikoli.	Občasno.	Skoraj vedno.	Vedno.
Delniška družba	39,1%	21,7%	23,9%	10,9%	4,3%
Družba z omejeno odgovornostjo	50,0%	19,6%	21,4%	7,1%	1,8%
Državni organ, tožilstvo, sodišče	84,6%	6,4%	5,1%	2,6%	1,3%
Lokalna skupnost	76,6%	17,0%	,0%	2,1%	4,3%
Javni zavod	83,6%	6,6%	4,4%	2,2%	3,1%
Skupaj	74,0%	10,8%	8,4%	3,9%	3,0%

Razpis za delovno mesto objavimo javno, čeprav kandidata/kandidatko že imamo.	Nikoli.	Skoraj nikoli.	Občasno.	Skoraj vedno.	Vedno.
Delniška družba	20,0%	8,9%	26,7%	15,6%	28,9%
Družba z omejeno odgovornostjo	32,8%	15,5%	13,8%	12,1%	25,9%
Državni organ, tožilstvo, sodišče	11,4%	5,7%	8,6%	12,9%	61,4%
Lokalna skupnost	6,5%	4,3%	4,3%	15,2%	69,6%
Javni zavod	11,3%	2,3%	8,1%	9,0%	69,4%
Skupaj	14,8%	5,3%	10,6%	11,3%	58,1%

V naši organizaciji pogoje za zasedbo delovnega mesta prilagodimo vnaprej izbranemu kandidatu/kandidatki.

	Nikoli.	Skoraj nikoli.	Občasno.	Skoraj vedno.	Vedno.
Delniška družba	58,7%	23,9%	15,2%	2,2%	,0%
Družba z omejeno odgovornostjo	71,2%	11,9%	10,2%	6,8%	,0%
Državni organ, tožilstvo, sodišče	76,3%	6,6%	9,2%	7,9%	,0%
Lokalna skupnost	74,5%	8,5%	4,3%	4,3%	8,5%
Javni zavod	82,1%	5,4%	5,8%	3,6%	3,1%
Skupaj	76,1%	8,8%	8,0%	4,5%	2,6%

Drugi sklop dejanj, ki se nanašajo na kadrovanje na menedžerske položaje, opisuje **izbirni postopek**. Zanimalo nas je, ali je ta pošten in objektivni, ali so vprašanja in čas za odgovore enaki za vse, se odgovore beleži ter kako in kdo ima dostop do informacij ter vprašanj za kandidatke/kandidate. Da je **postopek vrednotenja** (skoraj) vedno **pošten in objektivni**, ocenjuje 86 % sodelujočih, da (skoraj) nikoli ni takšen, meni 3 % sodelujočih. Najvišji delež tistih, ki te postopke ocenjujejo kot (skoraj) vedno poštene in objektivne, je med lokalnimi skupnostmi (92 %), sledijo javni zavodi (90 %). Med državnimi organi pa je največ tistih, ki menijo, da ti postopki (skoraj) nikoli niso takšni (5 %). **Pisni testi, ki merijo sposobnosti za zasedbo nekega delovnega mesta**, niso pogost način vrednotenja kandidat/kandidatov – polovica (50 %) sodelujočih je odgovorilo, da jih v njihovih postopkih izbora menedžmenta (skoraj) nikoli ne uporabljajo; da jih uporabljajo (skoraj) vedno, meni 21 % sodelujočih. Največ tistih, ki jih ne uporabljajo (skoraj) nikoli, je med javnimi zavodi (68 %), sledijo družbe z omejeno odgovornostjo (50 %; največ tistih, ki jih uporabljajo (skoraj) vedno, je med lokalnimi skupnostmi (35 %), najmanj med javnimi zavodi (12 %). **Enaka, vnaprej določena vprašanja, dobi vsak kandidat/kandidatka** po oceni sodelujočih (skoraj) nikoli v 12 % organizacij, (skoraj) vedno v 71 %. Tistih, kjer je bil najpogosteje izbran odgovor, da so vprašanja enaka in vnaprej določena za vse, je najvišji delež med lokalnimi skupnostmi (96 %), najmanj med družbami z omejeno odgovornostjo (56 %). Tistih, kjer se to (skoraj) nikoli ne dogaja, je največ med družbami z omejeno odgovornostjo, najmanj med lokalnimi skupnostmi (2 %). **Da ima vsaka kandidatka/kandidat** (skoraj) vedno **na razpolago enako količino časa, da odgovori na vprašanja**, ocenjuje 82 % sodelujočih, da temu (skoraj) nikoli ni tako, se jih strinja 6 %. Med lokalnimi skupnostmi je največ tistih, ki menijo, da je tako (skoraj) vedno (96 %); najmanj takšnih je med družbami z omejeno odgovornostjo (70 %). Med njimi je tudi največ (15 %) takšnih, ki ocenjujejo, da pri njih (skoraj) nikoli ni tako. Najmanj takšnih je med lokalnimi skupnostmi – niti ena sodelujoča oseba iz lokalnih skupnosti ni izbrala teh dveh možnosti. **Da vsak odgovor** (skoraj) vedno **zapišejo vse članice in člani komisije**, ocenjuje 37 % vseh sodelujočih, skoraj toliko jih ocenjuje, da temu (skoraj) nikoli ni tako (32 %). Največ tistih, ki menijo, da je temu (skoraj) vedno tako, je med lokalnimi skupnostmi (53 %), najmanj med družbami z omejeno odgovornostjo (24 %). Največ tistih, ki ocenjujejo, da pri njih (skoraj) nikoli ni tako, je med delniškimi družbami (43 %), najmanj med državnimi organi, vključno s tožilstvi in sodišči (19 %). **Da so** (skoraj) vedno **vsil odgovori zapisani v skupnem dokumentu (jih ne beleži vsaka članica/član komisije posebej)** ocenjuje 46 % sodelujočih, da temu (skoraj) nikoli ni tako, jih ocenjuje 32 %. Med slednjimi jih je najvišji delež med družbami z omejeno odgovornostjo (52 %), najmanj med lokalnimi skupnostmi (16 %). Med tistimi, ki ocenjujejo, da je pri njih (skoraj) vedno tako, pa je ravno obratno – najvišji delež jih je med lokalnimi skupnostmi (68 %), najmanj med družbami z omejeno odgovornostjo (27 %). **Vprašanja, ki se tičejo morebitnega pisnega testa in intervjuja, so do izvedbe znana zgolj osebam, ki so vpletene v postopek izbora** – da je v njihovi organizaciji (skoraj) vedno tako, ocenjuje 73 %, da (skoraj) nikoli ni tako 17 % sodelujočih.

Najvišji delež tistih, ki ocenjujejo, da je pri njih (skoraj) vedno tako, je med lokalnimi skupnostmi (84 %), najnižji med javnimi zavodi (60 %). Najpogosteje so odgovor, da pri njih (skoraj) vedno ni tako, izbrali med javnimi zavodi (28 %), najredkeje med delniškimi družbami (3 %). Zadnja trditev v tem sklopu je preverjala, v kolikšni meri sodelujoče osebe menijo, da za njihovo organizacijo drži trditev, **kadar je razpis javen, potencialni interni kandidati/kandidatke nimajo dostopa do več informacij, kakor tisti, ki prihajajo od zunaj**. Da takšna trditev drži (skoraj) vedno, ocenjuje 65 %, da (skoraj) vedno ne drži 22 % sodelujočih. Med slednjimi je najvišji delež takšnih med družbami z omejeno odgovornostjo (34 %), najmanj med lokalnimi skupnostmi (14 %). Med tistimi, ki ocenjujejo, da (skoraj) vedno drži, pa ravno obratno - največ med lokalnimi skupnostmi (84 %), najmanj med družbami z omejeno odgovornostjo (50 %).

Preglednice: *Kako pogosto se to dogaja v vaši organizaciji, ko se kadruje menedžment (nižji, srednji, višji)*

Postopek vrednotenja kandidat/kandidatov je pošten in objektivn.	Nikoli.	Skoraj nikoli.	Občasno.	Skoraj vedno.	Vedno.
Delniška družba	,0%	,0%	23,9%	37,0%	39,1%
Družba z omejeno odgovornostjo	1,7%	1,7%	15,3%	54,2%	27,1%
Državni organ, tožilstvo, sodišče	2,7%	2,7%	12,2%	20,3%	62,2%
Lokalna skupnost	2,0%	,0%	6,1%	30,6%	61,2%
Javni zavod	1,3%	2,2%	7,0%	18,7%	70,9%
Skupaj	1,5%	1,7%	10,6%	26,9%	59,3%

Postopek vrednotenja kandidat/kandidatov vključuje pisne teste, ki merijo sposobnosti za zasedbo nekega delovnega mesta ...	Nikoli.	Skoraj nikoli.	Občasno.	Skoraj vedno.	Vedno.
Delniška družba	11,4%	13,6%	47,7%	20,5%	6,8%
Družba z omejeno odgovornostjo	25,0%	25,0%	26,8%	17,9%	5,4%
Državni organ, tožilstvo, sodišče	14,3%	9,1%	44,2%	11,7%	20,8%
Lokalna skupnost	16,3%	14,3%	34,7%	24,5%	10,2%
Javni zavod	52,2%	15,9%	19,8%	6,9%	5,2%
Skupaj	34,2%	15,9%	28,9%	12,3%	8,7%

Vsak kandidat/kandidatka dobi enaka, vnaprej določena, vprašanja.	Nikoli.	Skoraj nikoli.	Občasno.	Skoraj vedno.	Vedno.
Delniška družba	4,5%	9,1%	18,2%	52,3%	15,9%
Družba z omejeno odgovornostjo	3,6%	10,9%	29,1%	34,5%	21,8%
Državni organ, tožilstvo, sodišče	2,7%	6,8%	9,6%	20,5%	60,3%
Lokalna skupnost	2,2%	,0%	2,2%	20,0%	75,6%
Javni zavod	7,7%	6,3%	19,3%	34,3%	32,4%
Skupaj	5,3%	6,4%	17,0%	32,2%	39,1%

Vsak kandidat/kandidatka ima na razpolago enako količino časa, da odgovori na vprašanja.

	Nikoli.	Skoraj nikoli.	Občasno.	Skoraj vedno.	Vedno.
Delniška družba	2,3%	2,3%	14,0%	39,5%	41,9%
Družba z omejeno odgovornostjo	1,9%	13,0%	14,8%	24,1%	46,3%
Državni organ, tožilstvo, sodišče	2,8%	1,4%	11,1%	18,1%	66,7%
Lokalna skupnost	,0%	,0%	4,3%	27,7%	68,1%
Javni zavod	3,4%	2,9%	12,2%	29,8%	51,7%
Skupaj	2,5%	3,5%	11,8%	27,7%	54,5%

Vsak odgovor zapišejo vse članice in člani komisije.

	Nikoli.	Skoraj nikoli.	Občasno.	Skoraj vedno.	Vedno.
Delniška družba	13,5%	29,7%	32,4%	18,9%	5,4%
Družba z omejeno odgovornostjo	16,7%	24,1%	35,2%	18,5%	5,6%
Državni organ, tožilstvo, sodišče	8,8%	10,3%	32,4%	13,2%	35,3%
Lokalna skupnost	15,6%	8,9%	22,2%	13,3%	40,0%
Javni zavod	20,7%	14,5%	31,3%	16,2%	17,3%
Skupaj	16,5%	15,5%	31,5%	16,0%	20,6%

Vsi odgovori so zapisani v skupnem dokumentu (ne beleži jih vsaka članica/član komisije posebej).

	Nikoli.	Skoraj nikoli.	Občasno.	Skoraj vedno.	Vedno.
Delniška družba	18,9%	18,9%	32,4%	18,9%	10,8%
Družba z omejeno odgovornostjo	26,9%	25,0%	21,2%	17,3%	9,6%
Državni organ, tožilstvo, sodišče	12,9%	5,7%	21,4%	12,9%	47,1%
Lokalna skupnost	9,1%	6,8%	15,9%	9,1%	59,1%
Javni zavod	24,6%	10,1%	21,2%	20,1%	24,0%
Skupaj	20,4%	11,5%	21,9%	16,8%	29,5%

Vprašanja, ki se tičejo morebitnega pisnega testa in intervjuja, so do izvedbe znane zgolj osebam, ki so vpletene v postopek izbora.

	Nikoli.	Skoraj nikoli.	Občasno.	Skoraj vedno.	Vedno.
Delniška družba	3,1%	,0%	15,6%	15,6%	65,6%
Družba z omejeno odgovornostjo	8,0%	2,0%	8,0%	26,0%	56,0%
Državni organ, tožilstvo, sodišče	4,3%	1,4%	10,1%	11,6%	72,5%
Lokalna skupnost	11,1%	,0%	4,4%	20,0%	64,4%
Javni zavod	25,8%	1,8%	12,3%	9,8%	50,3%
Skupaj	15,4%	1,4%	10,5%	13,8%	58,9%

Kadar je razpis javen, potencialni interni kandidati/-tke nimajo dostopa do več informacij kakor so dostopne zunanjim kandidatom/-tkam.

	Nikoli.	Skoraj nikoli.	Občasno.	Skoraj vedno.	Vedno.
Delniška družba	15,8%	2,6%	21,1%	26,3%	34,2%
Družba z omejeno odgovornostjo	20,0%	14,0%	16,0%	16,0%	34,0%
Državni organ, tožilstvo, sodišče	13,7%	2,7%	8,2%	20,5%	54,8%
Lokalna skupnost	6,8%	6,8%	2,3%	15,9%	68,2%
Javni zavod	18,5%	4,5%	16,0%	11,0%	50,0%
Skupaj	16,3%	5,3%	13,7%	15,1%	49,5%

Tretji sklop vprašanj o izboru menedžerskih kadrov se nanaša na **komisije – da so članice/člani komisije** (skoraj) vedno **izbrani glede na poznavanje področja dela, na katerem bo oseba delala**, meni 77 % sodelujočih – najvišji delež strinjajočih je med delniškimi družbami (86 %), najnižji med javnimi zavodi (73 %). Da temu (skoraj) nikoli ni tako, ocenjuje 10 % sodelujočih – največ jih je med družbami z omejeno odgovornostjo (13 %), najmanj med lokalnimi skupnostmi (4 %). (Skoraj) vedno **je vsaj ena članica/član komisije izbran tako, da zagotavlja 'pogled od zunaj'** – tistih, ki se strinjajo (36 %), je približno enak delež kot tistih, ki menijo, da pri njih (skoraj) nikoli ni tako (39 %). Državni organi, vključno s tožilstvi in sodišči, so tisti, med katerimi je največ tistih, ki menijo, da je pri njih (skoraj) vedno tako (59 %), ter med tistimi, kjer jih najmanj ocenjuje, da je tako (skoraj) nikoli (25 %). Med delniškimi družbami je najnižji delež tistih, ki ocenjujejo, da je pri njih (skoraj) vedno tako (19 %), med družbami z omejeno odgovornostjo pa je največ tistih, ki menijo, da pri njih (skoraj) nikoli ni tako (59 %). **Da so na vsakem posameznem razgovoru za isto delovno mesto prisotne iste članice/člani komisije** je predpogoj za pošteno obravnavo kandidatkin in kandidatov. Kljub temu skoraj četrtina (23 %) sodelujočih ocenjuje, da pri njih (skoraj) vedno ni tako – največ jih je med družbami z omejeno odgovornostjo (32 %), najmanj med lokalnimi skupnostmi (15 %). Da je pri takšna sestava komisij pri njih (skoraj) vedno zagotovljena, pa ocenjuje 59 % sodelujočih – največ jih je med lokalnimi skupnostmi (75 %), najmanj med družbami z omejeno odgovornostjo (52 %). **Če članica/član komisije ugotovi dejansko ali možno nasprotje interesov, se iz postopka izloči** – da je pri njih (skoraj) vedno tako, ocenjuje 59 % sodelujočih; največ jih je med lokalnimi skupnostmi (82 %), najmanj med delniškimi družbami (36 %). Da pri njih (skoraj) vedno ni tako, meni 25 % sodelujočih – teh je največ med družbami z omejeno odgovornostjo (42 %), najmanj med lokalnimi skupnostmi (14 %). Pomembno je, da lahko komisije svoje delo opravljajo tako, da **članice/člani niso izpostavljeni pritiskom, namigom ali drugim vplivom vodstva glede poteka izbora in/ali postopka**. Da pri njih komisije tem pritiskom niso izpostavljene (skoraj) nikoli, ocenjuje 73 % sodelujočih, da so jim izpostavljene (skoraj) vedno, jih meni 9 %. Najvišji delež tistih, ki menijo, da je pri njih tako (skoraj) vedno, je med javnimi zavodi (12 %), nič pa jih ni med delniškimi družbami. Kjer ocenjujejo, da pri njih (skoraj) nikoli ni tako, je najvišji delež sodelujočih s takšnim odgovorom v družbah z omejeno odgovornostjo (82 %), najnižji pri delniških družbah (66 %).

Preglednice: *Kako pogosto se to dogaja v vaši organizaciji, ko se kadruje menedžment (nižji, srednji, višji)*

Članice/člani komisije so izbrani glede na poznavanje področja, na katerem bo oseba delala.	Nikoli.	Skoraj nikoli.	Občasno.	Skoraj vedno.	Vedno.
Delniška družba	,0%	4,7%	9,3%	34,9%	51,2%
Družba z omejeno odgovornostjo	10,9%	1,8%	9,1%	43,6%	34,5%
Državni organ, tožilstvo, sodišče	2,7%	5,4%	12,2%	20,3%	59,5%
Lokalna skupnost	2,1%	2,1%	10,4%	35,4%	50,0%
Javni zavod	7,6%	4,7%	15,2%	26,1%	46,4%
Skupaj	5,6%	4,3%	12,6%	29,3%	48,1%

Vsaj ena članica/član komisije je izbran tako, da zagotavlja 'pogled od zunaj' ...	Nikoli.	Skoraj nikoli.	Občasno.	Skoraj vedno.	Vedno.
Delniška družba	16,3%	27,9%	37,2%	11,6%	7,0%
Družba z omejeno odgovornostjo	33,9%	25,0%	21,4%	14,3%	5,4%
Državni organ, tožilstvo, sodišče	14,7%	10,7%	16,0%	17,3%	41,3%
Lokalna skupnost	21,7%	8,7%	34,8%	19,6%	15,2%
Javni zavod	27,0%	13,5%	22,5%	14,0%	23,0%
Skupaj	23,7%	15,5%	24,8%	14,8%	21,1%

Na vsakem posameznem razgovoru za isto delovno mesto so prisotne iste članice/člani komisije.	Nikoli.	Skoraj nikoli.	Občasno.	Skoraj vedno.	Vedno.
Delniška družba	4,7%	16,3%	23,3%	32,6%	23,3%
Družba z omejeno odgovornostjo	17,9%	14,3%	16,1%	32,1%	19,6%
Državni organ, tožilstvo, sodišče	12,0%	12,0%	24,0%	8,0%	44,0%
Lokalna skupnost	4,3%	10,6%	10,6%	23,4%	51,1%
Javni zavod	13,2%	10,3%	16,7%	21,1%	38,7%
Skupaj	11,7%	11,5%	17,9%	21,8%	37,2%

Če članica/član komisije ugotovi dejansko ali možno nasprotje interesov, se iz postopka izloči.	Nikoli.	Skoraj nikoli.	Občasno.	Skoraj vedno.	Vedno.
Delniška družba	11,1%	30,6%	22,2%	16,7%	19,4%
Družba z omejeno odgovornostjo	25,6%	16,3%	20,9%	27,9%	9,3%
Državni organ, tožilstvo, sodišče	13,0%	8,7%	14,5%	5,8%	58,0%
Lokalna skupnost	13,6%	,0%	4,5%	15,9%	65,9%
Javni zavod	14,9%	7,7%	15,5%	14,9%	47,0%
Skupaj	14,8%	10,4%	15,6%	15,4%	43,8%

Članice/člani komisije so izpostavljeni pritiskom, namigom ali drugim vplivom vodstva glede poteka izbora in/ali postopka.

	Nikoli.	Skoraj nikoli.	Občasno.	Skoraj vedno.	Vedno.
Delniška družba	31,8%	34,1%	27,3%	6,8%	,0%
Družba z omejeno odgovornostjo	53,7%	27,8%	18,5%	,0%	,0%
Državni organ, tožilstvo, sodišče	43,8%	26,0%	23,3%	5,5%	1,4%
Lokalna skupnost	50,0%	23,9%	17,4%	4,3%	4,3%
Javni zavod	56,3%	17,1%	14,6%	6,5%	5,5%
Skupaj	50,5%	22,9%	18,0%	5,4%	3,3%

Zadnji sklop trditev se je nanašal na **sam izbor**. Prva trditev v tem sklopu je bila, da **obstaja pisni dokument z obrazložitvijo, zakaj je bil nekdo izbran, zakaj ostale/ostali niso bili izbrani in kdo je bil odgovoren za končno odločitev**. Da tega dokumenta pri njih (skoraj) nikoli ni, je odgovorilo 27 % sodelujočih – največ med družbami z omejeno odgovornostjo (49 %), najmanj med državnimi organi, vključno s sodišči in tožilstvi (4 %). Da tak dokument (skoraj) vedno obstaja, pa je ocenilo 55 % sodelujočih – najvišji delež jih je med lokalnimi skupnostmi (89 %), najnižji med družbami z omejeno odgovornostjo (28 %). **Izobrazbenih referenc kandidat/kandidatov** (skoraj) nikoli **ne preverijo** v 14 % sodelujočih organizacij – najvišji delež takšnih je med delniškimi družbami (33 %), najnižji med lokalnimi skupnostmi (4 %). (Skoraj) vedno pa jih preverijo v 68 % sodelujočih organizacij – najpogosteje v državnih organih, vključno s tožilstvi in sodišči (84 %), najredkeje v družbah z omejeno odgovornostjo (47 %). (Skoraj) nikoli **poklicnih referenc kandidat/kandidatov ne preverjajo** v 12 % sodelujočih organizacij, (skoraj) vedno jih preverjajo v 58 %. Družbe z omejeno odgovornostjo so najpogosteje izbrale odgovor, da pri njih tega ne počnejo (skoraj) nikoli (26 %) in najredkeje odgovor, da (skoraj) vedno (46 %). Lokalne skupnosti pa obratno – najredkeje odgovor, da (skoraj) nikoli (2 %) in najpogosteje, da (skoraj) vedno (66 %). **Če je kandidatka/kandidat nezadovoljen z izborom, ima na razpolago transparenten postopek pritožbe**, je naslednje, za kar nas je zanimalo, kako pogosto se dogaja v organizacijah. Da je tak postopek na razpolago (skoraj) vedno, je odgovorilo 88 % sodelujočih – tak odgovor je izbral najvišji delež lokalnih skupnosti (98 %), najnižji družb z omejeno odgovornostjo (59 %). Da takšnega postopka (skoraj) nikoli ni, pa je odgovorilo 6 % sodelujočih – največ jih je med družbami z omejeno odgovornostjo (22 %) in najmanj med lokalnimi skupnostmi, kjer tak odgovor ni bil izbran niti enkrat. **Kadar ima vnaprej znana kandidatka/kandidat izstopajoče dobre kompetence, razpis (skoraj) vedno objavijo** v 11 % sodelujočih organizacij – najpogosteje se to dogaja med delniškimi družbami (27 %), najredkeje med javnimi zavodi (2 %). (Skoraj) nikoli pa ga v takšnem primeru ne objavijo v 76 % sodelujočih organizacij – najpogosteje so tak odgovor izbrali v državnih organih, vključno s tožilstvi in sodišči (87 %), najredkeje v družbah z omejeno odgovornostjo (40 %). **Da so njihovi postopki izbora** (skoraj) vedno **takšni, da v njih ni diskriminacije zaradi spola**, meni 86 % vprašanih – najpogosteje so tak odgovor izbrali v lokalnih skupnostih (89 %), najredkeje v družbah z omejeno odgovornostjo (77 %). Da temu (skoraj) nikoli ni tako, pa ocenjuje 9 % vprašanih – najvišji delež tistih, ki so izbrali tak odgovor, je med družbami z omejeno odgovornostjo (16 %), najnižji med delniškimi družbami (4 %). Zadnja trditev v tem sklopu se je nanašala na vlogo kadrovske službe pri napredovanju – **da je kadrovska služba (skoraj) vedno vključena v odločanje o napredovanju zaposlenih (odločanje, ne zgolj pripravo sklepa)**, je pritrnilo 39 % sodelujočih, kar je skoraj toliko kot tistih, ki so rekli, da temu

(skoraj) nikoli ni tako (37 %). Med temi so tak odgovor najpogosteje izbrale anketirane osebe iz javnih zavodov (43 %), najredkeje iz družb z omejeno odgovornostjo (20 %). Kjer pa je tako (skoraj) vedno, so tak odgovor najpogosteje izbrali v lokalnih skupnostih (44 %), najredkeje v družbah z omejeno odgovornostjo (37 %).

Preglednice: *Kako pogosto se to dogaja v vaši organizaciji, ko se kadruje menedžment (nižji, srednji, višji)*

Obstaja pisni dokument z obrazložitvijo, zakaj je bil nekdo izbran, zakaj ostali niso bili izbrani in kdo je bil odgovoren za končno odločitev.	Nikoli.	Skoraj nikoli.	Občasno.	Skoraj vedno.	Vedno.
Delniška družba	27,5%	15,0%	25,0%	22,5%	10,0%
Družba z omejeno odgovornostjo	21,1%	28,1%	22,8%	17,5%	10,5%
Državni organ, tožilstvo, sodišče	2,8%	1,4%	11,3%	14,1%	70,4%
Lokalna skupnost	2,1%	2,1%	6,4%	21,3%	68,1%
Javni zavod	16,8%	13,9%	19,7%	10,6%	38,9%
Skupaj	14,1%	12,9%	17,6%	14,3%	41,1%

Izobrazbene reference kandidatov/kandidatk preverimo.	Nikoli.	Skoraj nikoli.	Občasno.	Skoraj vedno.	Vedno.
Delniška družba	2,2%	8,7%	30,4%	26,1%	32,6%
Družba z omejeno odgovornostjo	10,5%	22,8%	19,3%	29,8%	17,5%
Državni organ, tožilstvo, sodišče	2,7%	4,1%	9,5%	16,2%	67,6%
Lokalna skupnost	2,1%	2,1%	20,8%	22,9%	52,1%
Javni zavod	6,3%	7,6%	17,4%	15,6%	53,1%
Skupaj	5,2%	8,9%	18,0%	19,5%	48,4%

Poklicne reference kandidatov/kandidatk preverimo.	Nikoli.	Skoraj nikoli.	Občasno.	Skoraj vedno.	Vedno.
Delniška družba	2,1%	6,4%	40,4%	34,0%	17,0%
Družba z omejeno odgovornostjo	12,3%	14,0%	28,1%	33,3%	12,3%
Državni organ, tožilstvo, sodišče	5,3%	4,0%	36,0%	20,0%	34,7%
Lokalna skupnost	2,1%	,0%	31,9%	25,5%	40,4%
Javni zavod	5,9%	6,8%	25,2%	14,0%	48,2%
Skupaj	5,7%	6,7%	29,8%	20,4%	37,4%

Če je kandidat/kandidatka nezadovoljen z izborom, ima na razpolago transparenten postopek pritožbe.	Nikoli.	Skoraj nikoli.	Občasno.	Skoraj vedno.	Vedno.
Delniška družba	7,0%	,0%	14,0%	23,3%	55,8%
Družba z omejeno odgovornostjo	7,8%	13,7%	19,6%	21,6%	37,3%
Državni organ, tožilstvo, sodišče	2,7%	1,4%	5,4%	13,5%	77,0%
Lokalna skupnost	,0%	,0%	2,1%	14,6%	83,3%
Javni zavod	2,7%	,9%	2,7%	9,5%	84,2%
Skupaj	3,3%	2,4%	6,2%	13,6%	74,4%

Kadar ima vnaprej znan kandidat/kandidatka izstopajoče dobre kompetence, razpisa ne objavimo.	Nikoli.	Skoraj nikoli.	Občasno.	Skoraj vedno.	Vedno.
Delniška družba	27,3%	22,7%	22,7%	18,2%	9,1%
Družba z omejeno odgovornostjo	23,6%	16,4%	34,5%	14,5%	10,9%
Državni organ, tožilstvo, sodišče	76,0%	10,7%	5,3%	6,7%	1,3%
Lokalna skupnost	67,4%	15,2%	4,3%	6,5%	6,5%
Javni zavod	80,0%	6,5%	8,8%	2,8%	1,9%
Skupaj	65,1%	11,2%	12,5%	6,9%	4,3%

Naši postopki izbora so takšni, da v njih ni diskriminacije zaradi spola.	Nikoli.	Skoraj nikoli.	Občasno.	Skoraj vedno.	Vedno.
Delniška družba	4,4%	,0%	8,9%	13,3%	73,3%
Družba z omejeno odgovornostjo	8,9%	7,1%	7,1%	21,4%	55,4%
Državni organ, tožilstvo, sodišče	6,9%	2,8%	5,6%	6,9%	77,8%
Lokalna skupnost	4,3%	2,1%	4,3%	6,4%	83,0%
Javni zavod	7,2%	1,8%	4,5%	4,1%	82,4%
Skupaj	6,6%	2,4%	5,3%	8,0%	77,7%

Kadrovska služba e vključena v odločanje o napredovanju zaposlenih.	Nikoli.	Skoraj nikoli.	Občasno.	Skoraj vedno.	Vedno.
Delniška družba	4,4%	15,6%	37,8%	22,2%	20,0%
Družba z omejeno odgovornostjo	24,6%	17,5%	21,1%	24,6%	12,3%
Državni organ, tožilstvo, sodišče	32,4%	8,5%	18,3%	12,7%	28,2%
Lokalna skupnost	23,9%	4,3%	28,3%	10,9%	32,6%
Javni zavod	31,5%	11,5%	22,0%	12,5%	22,5%
Skupaj	26,2%	11,1%	23,9%	15,3%	23,4%

4.9 Odločanje o izboru in vloga izbirnih komisij

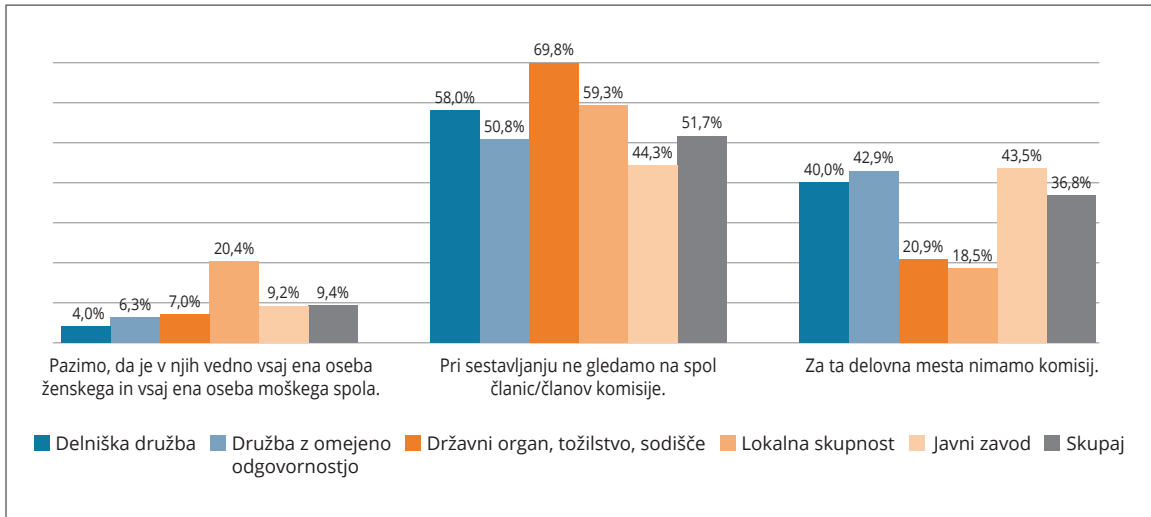
Za vse tri ravni menedžmenta nas je zanimalo, **kdo običajno sprejme končno odločitev o tem, kdo bo imenovan na položaj. Nižji menedžment** v delniških družbah najpogosteje izbere neposredno nadrejena oseba sama, običajno na podlagi jasnih, vnaprej določenih kriterijev, s katerimi so seznanjene vse zaposlene osebe (24 %), in neposredno nadrejena oseba sama, običajno na podlagi opazovanj/ocene dela in sposobnosti izbrane osebe (24 %), enako velja za družbe z omejeno odgovornostjo (32 %). Pri državnih organih, vključno s sodišči in tožilstvi ter javnih zavodih je najpogostejši način izbora nižjega menedžmenta tak, da ga izbere neposredno nadrejena oseba sama, običajno na podlagi jasnih, vnaprej določenih kriterijev, s katerimi so seznanjene vse zaposlene osebe (državni organi, vključno s sodišči in tožilstvi – 19 %, javni zavodi – 14 %). V lokalnih skupnostih pa je najpogostejši način izbora tega menedžerskega nivoja tak, da ga izbere posebna komisija, ki izbira med kandidatki/kandidati, ki so v letnih razgovorih izrazili interes po napredovanju (17 %). **Srednji menedžment** v delniških družbah najpogosteje izbere neposredno nadrejena oseba sama, običajno na podlagi opazovanj/ocene dela in sposobnosti izbrane osebe (26 %), v družbah z omejeno odgovornostjo lastnica/lastnik podjetja (29 %), v državnih organih, vključno s sodišči in tožilstvi, (22 %) ter v javnih zavodih (15 %) pa neposredno nadrejena oseba sama, običajno na podlagi jasnih, vnaprej določenih kriterijev, s katerimi so seznanjene vse zaposlene osebe. V lokalnih skupnostih je najpogostejši način izbora srednjega menedžmenta ta, da ga izbere posebna komisija, ki izbira med kandidatki/kandidati, ki so v letnih razgovorih izrazili interes po napredovanju (26 %). Končni način izbora **najvišjega menedžmenta** je bolj raznolik – v delniških družbah (40 %) ter v javnih zavodih (48 %) ga najpogosteje izbere nadzorni organ (nadzorni svet, svet zavoda ...), v družbah z omejeno odgovornostjo lastnica/lastnik podjetja (65 %), v lokalnih skupnostih volivke/volivci (39 %), v državnih organih, vključno s tožilstvi in sodišči, je najpogosteje izbrana možnost 'nekdo drug' (24 %), sledi ji možnost politika (23 %).

		Te ravni menedžmenta nimamo.	Volivke/volivci	Neposredno nadrejena oseba sama, običajno na podlagi opazovanj/ocene dela in sposobnosti izbrane osebe.	Neposredno nadrejena oseba sama, običajno na podlagi jasnih, vnaprej določenih kriterijev, s katerimi so seznanjene vse zaposlene osebe.	Posebna komisija, ki izbira med kandidatki in kandidati, ki so v letnih razgovorih izrazili interes po napredovanju.	Politika	Nadzorni organ (nadzorni svet, svet zavoda ...)	Lastnik/lastnica podjetja	Neposredno nadrejena oseba sama, običajno na podlagi osebne kompatibilnosti.	Nekdo drug.
NIŽJI MENEDŽMENT	Delniška družba	6,0%	2,0%	24,0%	24,0%	14,0%	,0%	2,0%	2,0%	22,0%	4,0%
	Družba z omejeno odgovornostjo	14,3%	,0%	31,7%	15,9%	6,3%	,0%	,0%	15,9%	12,7%	3,2%
	Državni organ, tožilstvo, sodišče	31,4%	,0%	10,5%	18,6%	16,3%	3,5%	,0%	1,2%	9,3%	9,3%
	Lokalna skupnost	48,1%	1,9%	9,3%	11,1%	16,7%	1,9%	,0%	,0%	1,9%	9,3%
	Javni zavodi	46,5%	1,5%	10,0%	14,4%	4,1%	1,5%	6,3%	1,1%	9,6%	5,2%
SREDNJI MENEDŽMENT	Delniška družba	6,0%	2,0%	26,0%	24,0%	10,0%	,0%	2,0%	10,0%	14,0%	6,0%
	Družba z omejeno odgovornostjo	4,8%	,0%	19,0%	20,6%	3,2%	,0%	3,2%	28,6%	17,5%	3,2%
	Državni organ, tožilstvo, sodišče	11,6%	,0%	12,8%	22,1%	17,4%	8,1%	1,2%	1,2%	14,0%	11,6%
	Lokalna skupnost	20,4%	,0%	9,3%	22,2%	25,9%	5,6%	,0%	,0%	11,1%	5,6%
	Javni zavodi	33,9%	1,1%	10,7%	15,1%	5,5%	1,5%	12,5%	1,1%	12,9%	5,5%
NAJVIŠJI MENEDŽMENT	Delniška družba	4,0%	,0%	16,0%	2,0%	4,0%	4,0%	40,0%	24,0%	4,0%	2,0%
	Družba z omejeno odgovornostjo	6,3%	,0%	1,6%	9,5%	1,6%	,0%	9,5%	65,1%	3,2%	3,2%
	Državni organ, tožilstvo, sodišče	16,3%	3,5%	3,5%	3,5%	11,6%	23,3%	5,8%	1,2%	7,0%	24,4%
	Lokalna skupnost	14,8%	38,9%	14,8%	3,7%	13,0%	5,6%	,0%	1,9%	5,6%	1,9%
	Javni zavodi	17,3%	3,0%	7,0%	5,5%	3,7%	1,8%	47,6%	3,0%	6,6%	4,4%

V zvezi s komisijami nas je zanimalo, kako so sestavljene oziroma ali in koliko pozornosti organizacije namenjajo spolni sestavi komisij, ki opravljajo razgovore s kandidatki/kandidati za menedžerske položaje, pri čemer je bilo moč izbrati več odgovorov, saj organizacije običajno nimajo enakih postopkov za vse ravni menedžmenta. Ne glede na organizacijsko obliko, skrb za to, da so komisije sestavljene iz obeh spolov, ni pogosto prisotna – v povprečju v zgolj 9 % sodelujočih organizacij. Najpogosteje so tak izgovor izbrale lokalne skupnosti (20 %), najredkeje delniške družbe (4 %). Posledično je precej višji delež izbranih odgovorov pri možnosti, da pri sestavljanju komisij organizacije ne gledajo na spol članic/članov – skupaj ga je izbrala dobra polovica sodelujočih (52 %). Najpogosteje je izbran med državnimi organi, vključno s tožilstvi in

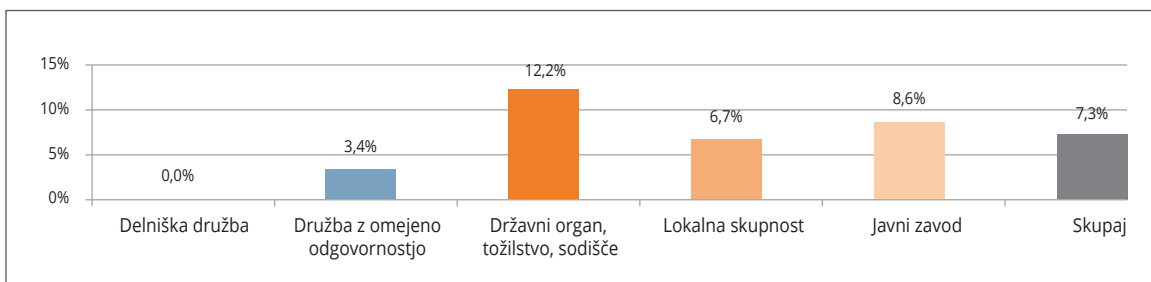
sodišči (70 %), najredkeje med javnimi zavodi (44 %). Pogosto pa organizacije za menedžerska delovna mesta nimajo komisij (37 %) – najpogosteje so tak odgovor izbrale družbe z omejeno odgovornostjo (43 %), najredkeje lokalne skupnosti (19 %).

Slika: *Kako so praviloma sestavljene komisije, ki opravijo razgovore s kandidatkami/kandidati za menedžerske položaje?*



Ozaveščenost članic/članov komisij za izbor menedžerk oziroma menedžerjev o enakosti spolov je slaba – da so o tem področju vedno ozaveščene vse članice/člani teh komisij, se v povprečju strinja 0,6 % tistih, kjer takšne komisije imajo. V delniških družbah in družbah z omejeno odgovornostjo se ne strinja nihče, v javnih zavodih, v državnih organih, vključno s tožilstvi in sodišči, ter v lokalnih skupnostih pa po 1 sodelujoča oseba. Skupaj torej tri osebe v treh organizacijah. Tudi **uporaba ukrepov za zmanjšanje pristranskosti članic/članov komisij, ki opravljajo razgovore s kandidatkami/kandidati za menedžerske položaje**, ni pogosta praksa – skupaj jo poznajo v 7 % sodelujočih organizacij. Najpogostejša je v državnih organih, vključno s tožilstvi in sodišči (12 %), najredkejša v delniških družbah, kjer tega odgovora ni izbrala nobena sodelujoča oseba. Petnajst organizacij je opredelilo tudi, kakšni ti ukrepi so: interne smernice, izločitev oseb s sorodstveni, prijateljskimi in kolegialnimi povezavami s kandidatko/kandidatom, javna predstavitev vseh kandidatk/kandidatov organom zavoda, usposabljanje in nadzor nad komisijami, enaka vprašanja za vse kandidatke/kandidate ter vnaprej določeni kriteriji ocenjevanja.

Slika: *Ali v vaši organizaciji uporabljate kakšne ukrepe za zmanjšanje pristranskosti članic/članov komisij, ki opravijo razgovore s kandidatkami/kandidati za menedžerske položaje?*



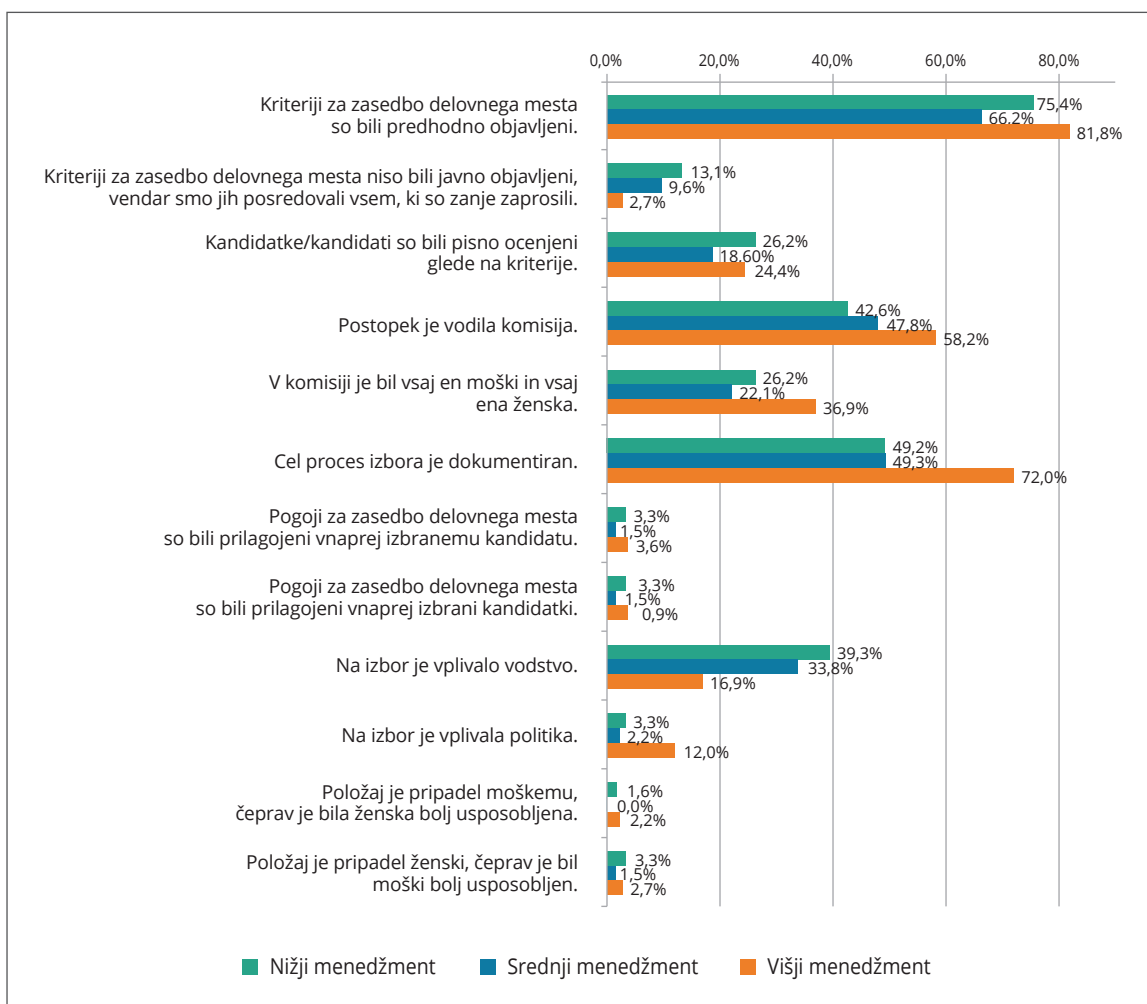
4.10 Značilnosti zadnje menedžerske zaposlitve

Pod drobnogled smo vzeli tudi **zadnjo menedžersko zaposlitev v sodelujočih organizacijah**, pri čemer ni pomembno, ali je to nova zaposlitev ali karierni vzpon nekoga iz organizacije ter kdaj se je ta zaposlitev zgodila. V nekaj več kakor polovici primerov je šlo za zaposlitev višjega menedžmenta (53 %), sledil je srednji (32 %), najmanj je bilo zaposlitev nižjega menedžmenta (14 %)⁵. Čeprav so bili v veliki večini organizacij **kriteriji za zasedbo menedžerskega mesta predhodno objavljeni (v manjšem deležu pa so jih posredovali vsem, ki so zanje zaprosili)**, obstaja 24- (srednji menedžment), 15- (višji menedžment) oziroma 11-odstotna (nižji menedžment) vrzel tistih organizacij, ki kriterijev niso niti objavile niti posredovale zainteresiranim, če so zanje zaprosili. Podrobnejši pogled pokaže, da se v praksi pojavlja največja razlika med zasebnim in javnim sektorjem pri višjem menedžmentu – skupaj je kriterije za zasedbo delovnega mesta predhodno objavilo manj kakor polovica (45 %) delniških družb in družb z omejeno odgovornostjo, v javnem sektorju je ta delež precej višji (91 %). **Pisno ocenjevanje kandidat in kandidatov glede na predhodne kriterije** ni pogosta praksa – najpogosteje je bila uporabljena pri zadnjih zaposlitvah nižjega menedžmenta (26 %), skoraj enako pogosto pri višjem (24 %) ter najredkeje pri nižjem (19 %). Zasebni sektor jo, ne glede na stopnjo menedžmenta, uporablja redkeje kot javni – pri nižjem zasebni v 20 %, javni v 28 %; pri srednjem zasebni v 10 %, javni v 23%; pri višjem menedžmentu pa zasebni v 18 %, javni pa v 26 % primerov. Zanimalo nas je tudi, kako pogosto so **postopke vodile komisije** – pri nižjem (43 %) in srednjem (48 %) se je to zgodilo v manj kakor polovici primerov, pri višjem nekoliko pogosteje (58 %). Spet so razlike med zasebnim in javnim sektorjem – v zasebnem je bilo pri izboru nižjega menedžmenta tako v 30 %, v javnem v 49 % primerov; pri izboru srednjega menedžmenta v zasebnem sektorju v 36 %, v javnem v 55 % primerov. **Spolna raznolikost komisij** ni pogosta praksa – najredkejša je pri zaposlovanju srednjega menedžmenta (22 %), sledi nižji (26 %), najpogostejša je pri višjem (37 %). Pri nižjem menedžmentu je v zasebnem sektorju (25 %) pogostejša kot v javnem (21 %); enako velja za srednji menedžment (zasebni 24 %, javni 20 %); pri višjem pa je obratno – zasebni 16 %, javni 42 %. **Dokumentiranje celotnega procesa izbora pri zadnji menedžerski zaposlitvi** se je pri nižjem in srednjem menedžmentu zgodilo v 49 % primerov, pri višjem v 72 %. Zasebni sektor je pri vseh stopnjah menedžmenta celoten proces izbora dokumentiral redkeje kot javni – nižji menedžment: zasebni 35 %, javni 56 %; srednji menedžment: zasebni 38 %, javni 56 %; višji menedžment: zasebni 34 %, javni 81 %. Zanimalo nas je tudi, ali anketirane osebe menijo, da so bili **kriteriji izbora prilagojeni vnaprej izbranemu kandidatu oziroma kandidatki**. To ni pogosto zaznana praksa – pri nižjem menedžmentu jo je zaznalo po 3,3 % sodelujočih za vsak spol, pri srednjem po 1,5 % za vsak spol ter pri višjem 3,6 % v korist moških in 0,9 % v korist žensk. Pri nižjem in srednjem menedžmentu sta takšno prakso v korist moških zaznali po dve organizaciji javnega sektorja, pri višjem ena organizacija zasebnega in sedem organizacij javnega. V korist žensk pa po dve organizaciji javnega sektorja pri nižjem in srednjem menedžmentu ter ena organizacija zasebnega sektorja pri višjem menedžmentu. **Vpliv vodstva na izbor** je pogostejša praksa – najpogosteje je bila zaznana pri izboru nižjega menedžmenta (39 %), sledi srednji (34 %), pri višjem pa je najredkejša (17 %). Pri izboru nižjega menedžmenta med zasebnim (40 %) in javnim sektorjem (38 %) ni velikih razlik, nekoliko višje so pri srednjem – zasebni sektor

⁵ Na vprašanje je odgovorilo 422 sodelujočih (78 %) – ob kombinaciji posamezne organizacijske oblike in vrste menedžerske zaposlitve so absolutne številke večinoma premajhne, da bi lahko naredili podrobnejšo analizo po posameznih organizacijskih oblikah, zato deleže izpostavljamo le tam, kjer je to smiselno, vsi ostali podatki pa so prikazani zbirno, za vse organizacijske oblike skupaj. To sicer ne omogoča ugotavljanja morebitnih razlik med posameznimi organizacijskimi oblikami oziroma med javnim in zasebnim sektorjem, omogoča pa splošen vpogled v kadrovske prakse.

43 %, javni 28 %, najvišje pa pri izboru višjega menedžmenta – zasebni 58 %, javni 7 %. **Vpliv politike na izbor** je sicer redkejša praksa kot vpliv vodstva, vendar pa ni povsem odsotna. Najpogostejša (12 %) je pri najvišjem menedžmentu, sledi nižji (3 %) in srednji (2 %). Da je šlo za tak vpliv, so ocenile: pri nižjem menedžmentu dve organizaciji javnega sektorja, pri srednjem tri ter pri višjem 26 organizacij javnega in ena zasebnega sektorja. **Položaj je pripadel moškemu, čeprav je bila ženska bolj usposobljena** in obratno, **položaj je pripadel ženski, čeprav je bil moški bolj usposobljen**, sta bila zadnji od značilnosti zadnjih menedžerskih izborov, ki smo ju ponudili anketiranim osebam. Po 2 % sodelujočih za nižji ter višji menedžment meni, da je položaj pripadel moškemu, čeprav je bila ženska bolj usposobljena; po 3 % za nižji in višji ter 2 % za srednji pa, da je položaj pripadel ženski, čeprav je bil zanj bolj usposobljen moški. Pričakovano, glede na nadzastopanost žensk, je slednje pogostejša praksa v javnem sektorju, da položaj dobi moški, čeprav je ženska bolj usposobljena, pa je bila pogosteje zaznana praksa v zasebnem sektorju.

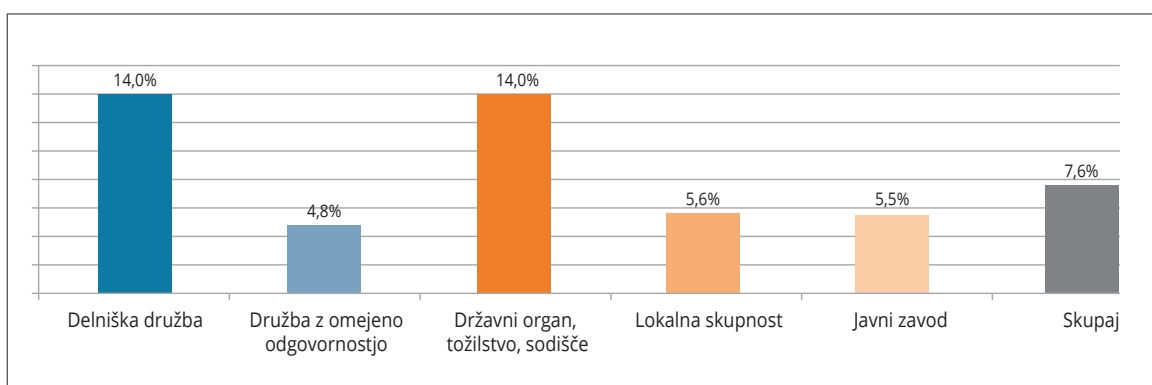
Slika: Zaznane značilnosti zadnje menedžerske zaposlitve



4.11 Raznolikost in ovire za doseganje uravnotežene zastopanosti spolov na mestih odločanja

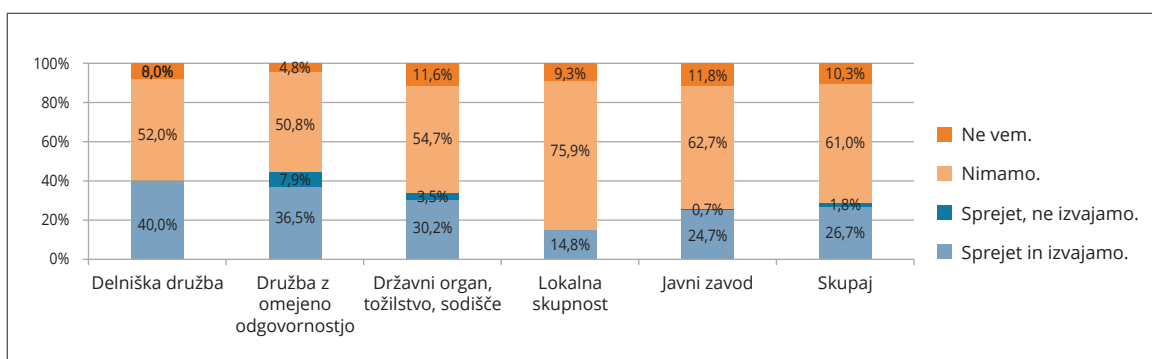
Zadnji del vprašalnika smo namenili ukrepom in oviram za doseganje uravnotežene zastopanosti spolov v organizacijah. Najprej nas je zanimalo, v kolikšni meri so **podatki o spolni zastopanosti na menedžerskih položajih** sploh vidni. Slabih 8 % sodelujočih organizacij objavlja podatke o spolni zastopanosti na menedžerskih položajih. Največ (po 14 %) jih je med delniškimi družbami ter med državnimi organi, vključno s tožilstvi in sodišči, najmanj (5 %) pa med družbami z omejeno odgovornostjo. V letnem poročilu tak podatek objavi 28 organizacij, na spletni strani 16, kje drugje pa 5 organizacij (npr. v kadrovskem poročilu, statističnih podatkih ...)

Slika: *Da, naša organizacija objavlja podatek o spolni zastopanosti na menedžerskih položajih*



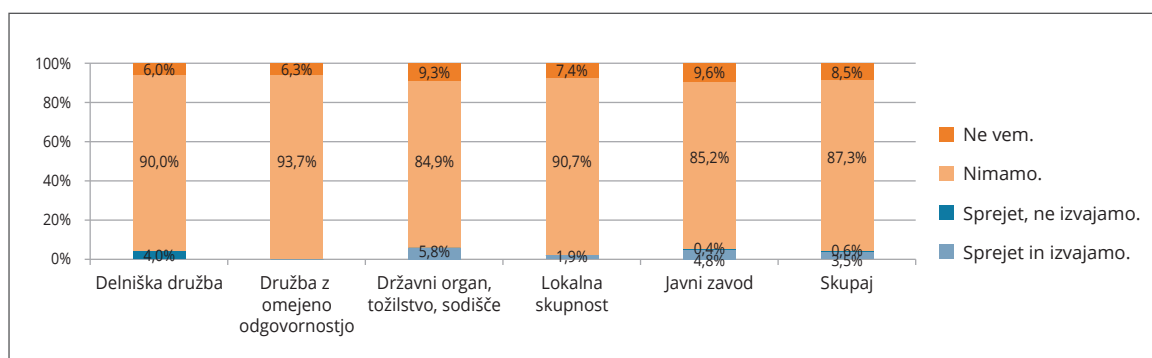
Za izboljšanje stanja na področju uravnotežene zastopanosti žensk in moških na menedžerskih položajih obstaja cela vrsta možnih ukrepov in programov. Zanimalo nas je, katere od ponujenih imajo organizacije sprejete in jih tudi izvajajo. **Programi usposabljanja, mentoriranja ali sponzoriranja z namenom kariernega razvoja vseh zaposlenih** ima sprejete ter jih izvaja največ delniških družb (40 %), sprejete in jih ne izvaja, največ družb z omejeno odgovornostjo (8 %), ter nima sprejetih največ lokalnih skupnosti (76 %).

Slika: *Programi usposabljanja, mentoriranja ali sponzoriranja z namenom kariernega razvoja vseh zaposlenih*



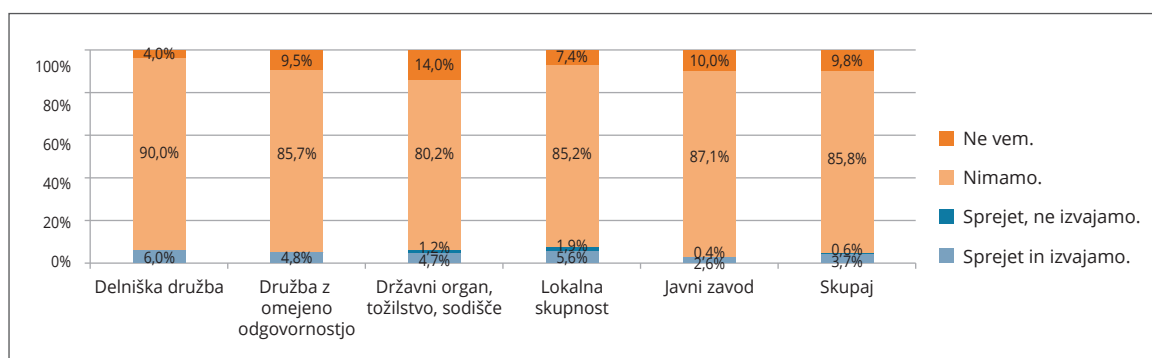
Posebne programe usposabljanja, mentoriranja ali sponzoriranja z namenom kariernega razvoja žensk ima sprejete in jih tudi izvaja, manj organizacij – skupaj manj kakor 4 %, največ (6 %) med državnimi organi, vključno s tožilstvi in sodišči, v delniških družbah ter v družbah z omejeno odgovornostjo pa ni takšne niti ene organizacije. Med delniški družbami najdemo najvišji delež organizacij, ki tak program sicer imajo sprejet, vendar ga ne izvajajo (4 %). V družbah z omejeno odgovornostjo najdemo najvišji delež tistih, ki takšnega programa nimajo (94 %).

Slika: Programi usposabljanja, mentoriranja ali sponzoriranja z namenom kariernega razvoja žensk



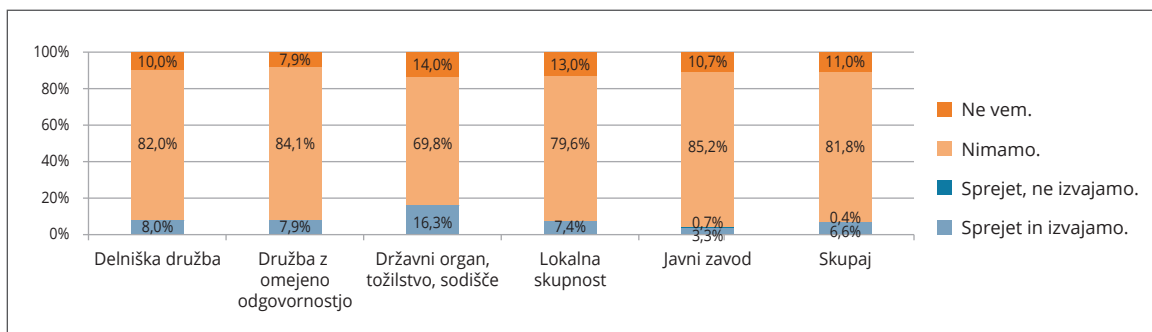
Interni akt/politiko, ki opredeljuje ukrepe za uravnoteženo zastopanost žensk in moških na vodstvenih/vodilnih položajih, ima skupaj sprejete manj kakor 4 % sodelujočih organizacij, največ delniških družb (6 %). Te so najpogosteje izbrale tudi odgovor, da takšnega akta nimajo. Lokalne skupnosti so tiste, ki so odgovor, da je tak ukrep sprejet, a ga ne izvajajo, izbrale najpogosteje (2 %).

Slika: Interni akt/politika, ki opredeljuje ukrepe za uravnoteženo zastopanost žensk in moških na vodstvenih/vodilnih položajih



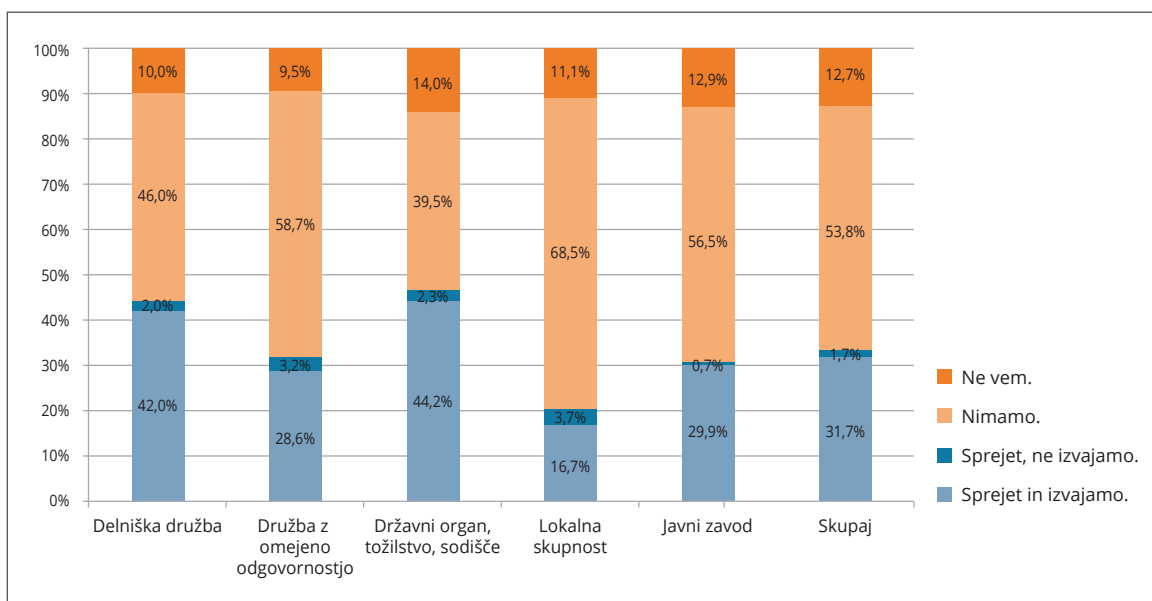
Usposabljanja o enakosti spolov ali nediskriminaciji so osebe, ki sodelujejo v kadrovskih postopkih, deležne v slabih 7 % sodelujočih organizacij. Najvišji delež organizacij, kjer ta usposabljanja imajo, je v državnih organih, vključno s tožilstvi in sodišči (16 %). Med javnimi zavodi je nekaj (0,7 %) takšnih, kjer naj bi ta usposabljanja imeli, a jih ne izvajajo. Javni zavodi so najpogosteje med vsemi sodelujočimi izbrali odgovor, da takšnih usposabljanj nimajo (85 %).

Slika: Interni akt/politika, ki opredeljuje ukrepe za uravnoteženo zastopanost žensk in moških na vodstvenih/vodilnih položajih



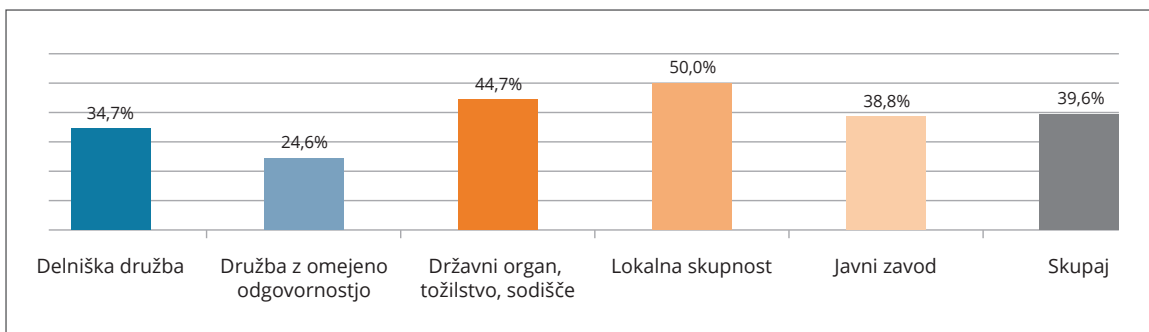
Interni akt, v katerem so tudi določbe glede transparentnosti kadrovanja, ima sprejet in ga izvaja skoraj tretjina sodelujočih organizacij (32 %). Med tistimi, ki ga imajo sprejetega in ga tudi izvajajo, so tak odgovor najpogosteje izbrali državni organi, vključno s tožilstvi in sodišči (44 %). V vseh organizacijskih oblikah so prisotni tudi odgovori, da tak akt imajo sprejet, vendar ga ne izvajajo – najpogosteje so tak odgovor izbrale lokalne skupnosti (4 %). Pri njih je tudi najvišji delež pri odgovoru, da takšnega akta nimajo (69 %).

Slika: Interni akt, v katerem so tudi določbe glede transparentnosti kadrovanja



Zadnji dve vprašanji sta se nanašali na uravnoteženo, torej vsaj 40-odstotno zastopanost vsakega od spolov na najvišjih mestih odločanja (direktorice/direktorji podjetja, uprave, izvršne direktorice/direktorji ...) in na razloge, da je organizacije ne dosegajo. **Da uravnoteženo zastopanost žensk in moških na najvišjih mestih odločanja dosegajo**, pravi slabih 40 % sodelujočih organizacij – najvišji delež jih tako ocenjuje med lokalnimi skupnostmi (50 %), najnižji med delniškimi družbami (35 %).

Slika: *Da, dosegamo uravnoteženo zastopanost žensk in moških na najvišjih mestih odločanja*



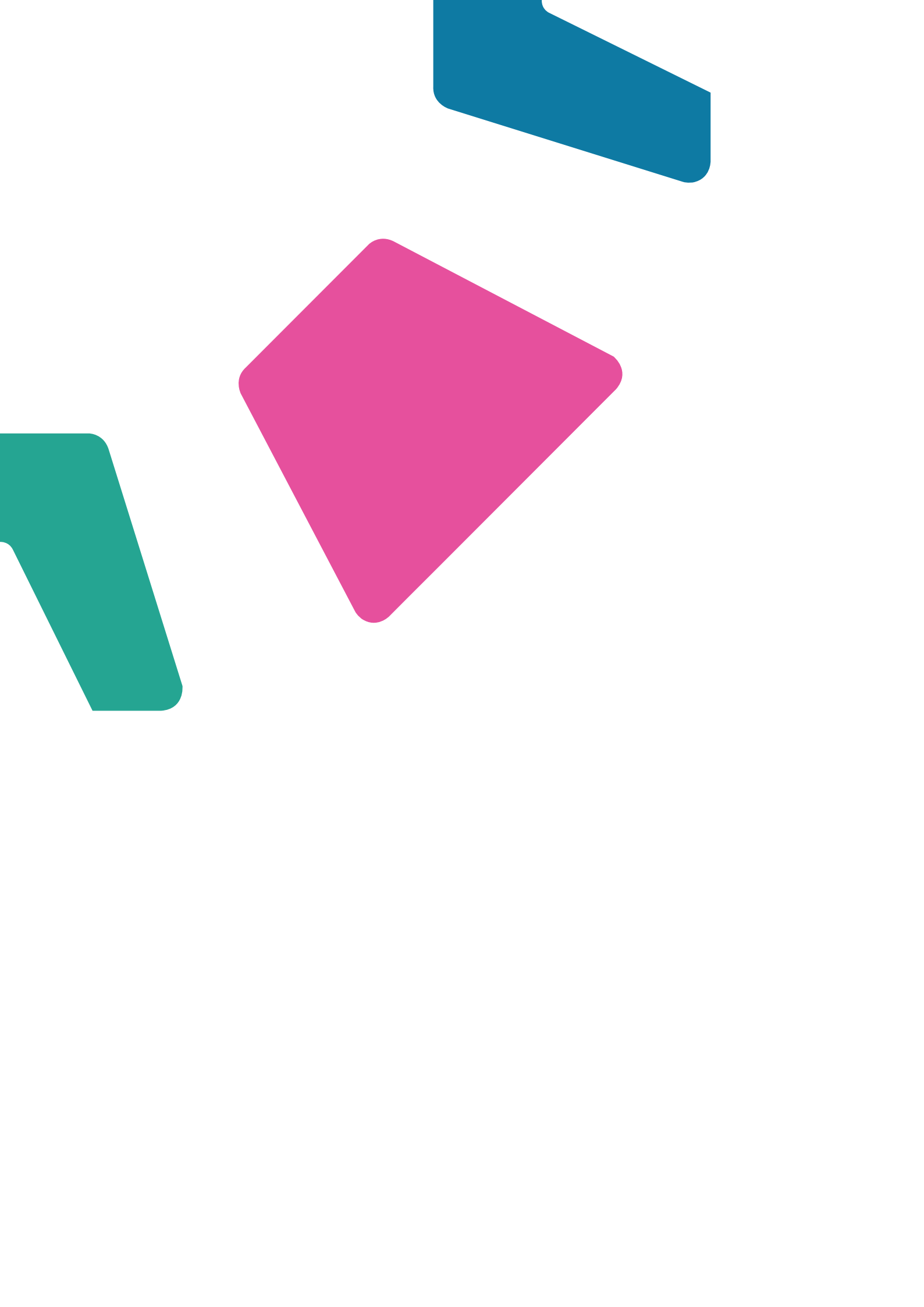
Tiste, ki uravnotežene zastopanosti ne dosegaajo, smo vprašali po razlogih. Ne glede na organizacijsko obliko, je bil najpogosteje izbran odgovor, da so **panoga, v kateri je en spol zastopan izrazito številčneje** – največkrat je bil tak odgovor izbran med delniškimi družbami (44 %), najredkeje med lokalnimi skupnostmi (4 %). Da **najvišji menedžment v organizaciji predstavlja samo ena oseba**, je bil drugi najpogostejši izbrani razlog za nedosegajne uravnotežene zastopanosti spolov na najvišjih mestih odločanja – najpogosteje je bil izbran med družbami z omejeno odgovornostjo (33 %), najredkeje med lokalnimi skupnostmi (19 %). Naslednja dva ponujena odgovora sta se nanašala na kadrovske bazen – **med ženskami ni dovolj izkušenih ter primernih kandidat in pa druga možnost, da jih ni dovolj med moškimi**. Zanimivo je, da med delniškimi družbami in družbami z omejeno odgovornostjo niti ena organizacija ne meni, da nimajo dovolj izkušenih ter primernih kandidatov, medtem ko je 14 % delniških družb izbralo odgovor, da takšnih oseb nimajo dovolj med kandidatki. V javnem sektorju najbolj izstopa odgovor državnih organov, tožilstev in sodišč, kjer jih je slabih 6 % izbralo možnost, da med moškimi ni dovolj izkušenih in primernih kandidatov. Kljub dejstvu, da ženske v teh panogah prevladujejo, pa dober odstotek državnih organov, vključno s sodišči in tožilstvi, meni, da je eden od razlogov za neuravnoteženo zastopanost spolov na najvišjih mestih odločanja, da med ženskami ni dovolj izkušenih in primernih kandidat. Naslednja dva izmed možnih razlogov sta bila, **da imajo pri kadrovanju na ta mesta glavno besedo moški, ki podpirajo večinoma kandidate, ter obratno – da imajo glavno besedo ženske, ki podpirajo večinoma kandidatke**. Med delniškimi družbami in družbami z omejeno odgovornostjo ni bilo nobene, ki bi izbrala možnost, da odločajo ženske, ki podpirajo ženske. Je pa obratno možnost, da odločajo moški, ki podpirajo moške, izbralo po 8 % obojih. V javnem sektorju je organizacij s takšnimi odgovori manj – največ jih je med lokalnimi skupnostmi (4 %). Obratno - da imajo glavno besedo ženske, ki večinoma podpirajo kandidatke - v javnem sektorju najpogosteje ocenjujejo med državnimi organi, vključno s tožilstvi in sodišči (2 %). Da so **merila za izbor (napisana ali nenapisana) praviloma bolj prilagojena moškim oziroma obratno, ženskam**, sta naslednja dva možna odgovora. Da so bolj prilagojena ženskam, ne meni nobena delniška družba, družba z omejeno odgovornostjo ali lokalna skupnost ter dober odstotek državnih organov, vključno s tožilstvi in sodišči, in slabega pol odstotka javnih zavodov. Da so bolj prilagojena moškimi, pa meni 6 % delniških družb, dobri 3 % družb z omejeno odgovornostjo in enaki deleži javnega sektorja, kakor pri odgovoru, da so bolj prilagojena ženskam. **Tisti, ki odločajo, na tem položaju raje vidijo moškega**, je pogostejši odgovor, kakor **da na tem položaju raje vidijo žensko**. Da raje vidijo žensko, menita dobra 2 % državnih organov, vključno s tožilstvi in sodišči, in nobena druga organizacija. Da raje vidijo moškega, pa meni 8 % delniških družb, dobrih 6 % družb z omejeno odgovornostjo, slabi 4 % državnih organov, vključno s tožilstvi in sodišči, slab odstotek javnih zavodov in nobena lokalna

skupnost. **Tisti, ki odločajo, se ne potrudijo poiskati primernih moških** – tako meni dober odstotek državnih organov, vključno s tožilstvi in sodišči, in nobena druga organizacija. **Da se ne potrudijo poiskati primernih žensk**, pa menita po 2 % delniških družb in državnih organov, vključno s tožilstvi in sodišči, ter slab odstotek javnih zavodov. **Da se ženske redkeje odločajo za kandidaturo**, meni 20 % delniških družb, 11 % družb z omejeno odgovornostjo, v javnem sektorju pa so deleži občutno nižji – slabi 4 % lokalnih skupnosti in javnih zavodov ter dobra 2 % državnih organov, vključno s tožilstvi in sodišči. Med njimi je tudi najvišji delež tistih (5 %), ki menijo, **da se moški redkeje odločajo za kandidaturo**. Tako menijo še dobri 3 % javnih zavodov in slaba 2 % družb z omejeno odgovornostjo. Kot možna razloga za nedoseganje uravnotežene zastopanosti na najvišjih menedžerskih položajih, smo navedli tudi, da so **imeli slabe izkušnje z moškim ali obratno, z žensko**. Za slednjo možnost sta se odločila slaba 2 % lokalnih skupnosti in nobena druga organizacija. Za prvo možnost, torej za slabe izkušnje z moškim, pa sta se odločila 2 % delniških družb in dober odstotek državnih organov, vključno s tožilstvi in sodišči, ter nobena druga organizacija.

Preglednica: Zaznani razlogi, da organizacije ne dosežajo uravnotežene zastopanosti spolov

	Delniška družba	Družba z omejeno odgovornostjo	Državni organ, tožilstvo, sodišče	Lokalna skupnost	Javni zavod
Smo panoga, kjer je en spol zastopan izrazito številčnejše.	44,0%	41,3%	32,6%	3,7%	45,8%
Najvišji menedžment v naši organizaciji predstavlja samo ena oseba.	22,0%	33,3%	27,9%	18,5%	29,2%
Med ženskami ni dovolj izkušenih ter primernih kandidat.	14,0%	0,0%	1,2%	0,0%	0,4%
Med moškimi ni dovolj izkušenih ter primernih kandidatov.	0,0%	0,0%	5,8%	1,9%	1,8%
Pri kadrovanju na ta mesta imajo glavo besedo moški, ki podpirajo večinoma kandidate.	8,0%	7,9%	2,3%	3,7%	1,1%
Pri kadrovanju na ta mesta imajo glavno besedo ženske, ki podpirajo večinoma kandidatke.	0,0%	0,0%	2,3%	1,9%	0,0%
Merila za izbor (napisana ali nenapisana) so praviloma bolj prilagojena moškim.	6,0%	3,2%	1,2%	0,0%	0,4%
Merila za izbor (napisana ali nenapisana) so praviloma bolj prilagojena ženskam.	0,0%	0,0%	1,2%	0,0%	0,4%
Tisti, ki odločajo, na tem položaju raje vidijo moškega.	8,0%	6,3%	3,5%	0,0%	0,7%
Tisti, ki odločajo, na tem položaju raje vidijo žensko.	0,0%	0,0%	2,3%	0,0%	0,0%
Tisti, ki odločajo, se ne potrudijo poiskati primernih žensk.	2,0%	0,0%	2,3%	0,0%	0,7%

	Delniška družba	Družba z omejeno odgovornostjo	Državni organ, tožilstvo, sodišče	Lokalna skupnost	Javni zavod
Tisti, ki odločajo, se ne potrudijo poiskati primernih moških.	0,0%	0,0%	1,2%	0,0%	0,0%
Ženske se ne odločajo za kandidaturo.	20,0%	11,1%	2,3%	3,7%	3,7%
Moški se ne odločajo za kandidaturo.	0,0%	1,6%	4,7%	0,0%	3,3%
Imeli smo slabe izkušnje z moškimi.	2,0%	0,0%	1,2%	0,0%	0,0%
Imeli smo slabe izkušnje z žensko.	0,0%	0,0%	0,0%	1,9%	0,0%



5. Razprava in priporočila za ukrepanje

Eden izmed načinov za izboljšanje stanja na področju uravnotežene zastopanosti žensk in moških na mestih odločanja je **vpeljava posebnih ukrepov, zlasti določitev minimalnega deleža vsakega od spolov** (tako imenovane kvote). Izkušnje držav, ki so takšne ukrepe že vpeljale, kažejo, da gre za učinkovit ukrep. Vendar pa je njegova učinkovitost omejena zgolj na tista menedžerska mesta oziroma podjetja, na katera se izrecno nanaša. Stopnjo učinkovitosti izboljšujejo tudi sankcije – kjer sankcij ni, je tudi učinkovitost ukrepa manjša. Izkušnje drugih držav so tudi pokazale, da je vzporedno z uvedbo takšnega ukrepa potrebno **odpravljati ovire za uravnoteženo zastopanost žensk in moških na mestih odločanja**. Glavni razlog za ovire na osebni, organizacijski in družbeni ravni so stereotipi. Iz njih izhaja tradicionalna porazdelitev skrbstvenega dela – ženske v povprečju porabijo več časa za skrb za otroke in bolne/ostarele družinske članice in člane; iz njih izhaja tudi prepričanje, kaj je za nek spol primerno delovno mesto; iz njih izhaja tudi odnos družbe do žensk in moških, ki stopijo iz pričakovanih družbenih vlog. Pomembno vlogo pri **spreminjanju stereotipnih praks imajo delodajalci** – ti lahko z najrazličnejšimi ukrepi (od takšnih za lažje usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja za vse skupine zaposlenih, tudi za tiste s položajno močjo, ukrepov za karierni razvoj podzastopanega spola do ukrepov za bolj transparentne načine kadrovanja) občutno prispevajo k večjemu deležu manj zastopanega spola na menedžerskih položajih. Pričujoča raziskava prispeva k razumevanju vpliva (ne)transparentnih kadrovske praks na (ne)uravnoteženo zastopanost žensk in moških na mestih odločanja v slovenskem zasebnem in javnem sektorju, prinaša vpogled v kadrovske postopke za izbor/imenovanje različnih nivojev menedžmenta ter preučuje nekatere druge dejavnike, ki lahko vplivajo na nadzastopanost moških na mestih odločanja v gospodarstvu.

5.1 Razprava in povzetki raziskovalnega poročila

Raziskava, opravljena na vzorcu 543 organizacij slovenskega zasebnega in javnega sektorja, je pokazala, da **v večini sodelujočih organizacij ženske in moški med vsemi zaposlenimi niso uravnoteženo zastopani**, kar je pričakovano, glede na to, da je večina sodelujočih organizacij iz javnega sektorja, kjer prevladujejo ženske. Dobra desetina (12 %) organizacij ima spolno uravnoteženo sestavo, največ jih je med lokalnimi skupnostmi (32 %) in delniškimi družbami (28 %), najmanj med državnimi organi, vključno s sodišči in tožilstvi (4 %).

V večini (71 %) sodelujočih organizacij so že kdaj imeli **žensko na najvišjem mestu odločanja** (npr. predsednica uprave, predstojnica ipd.) – razlika med zasebnim in javnim sektorjem je visoka – medtem ko v zasebnem sektorju več kakor polovica organizacij še nikoli ni imela ženske na najvišjem mestu odločanja, je takšnih v javnem mnogo manj. Stanje v zasebnem sektorju se od leta 2011, ko smo opravili podobno analizo (Urad za enake možnosti, 2012), ni spremenilo – tudi takrat je naš vzorec imel slabo četrtno (23 %) organizacij z uravnoteženim deležem žensk in moških med vsemi zaposlenimi (tokrat 20 %) ter 67 % organizacij, kjer še nikoli niso imeli ženske na najvišjem mestu odločanja (tudi tokrat 67 %).

Kot možno oviro za podzastopanost žensk na mestih odločanja literatura navaja **pričakovanje, da oseba na menedžerskem položaju ostaja v službi tudi preko polnega delovnega časa**. Ker ženske v povprečju še vedno prevzemajo večji del skrbstvenega dela, je takšno pričakovanje – čeprav uveljavljeno kot nenapisano pravilo – lahko eden izmed dejavnikov, da se ženske sploh ne odločajo za kandidaturo za takšna mesta. Raziskava je pokazala dvoje: prvič, ocena, da obstajajo takšna pričakovanja do zaposlenih in do vodij, je pogostejša v zasebnem sektorju; in drugič, zaznava obstoja takšnih pričakovanj je višja za vodje kot za zaposlene na sploh.

Seksistično delovno okolje, v katerem obstajajo nenapisana pravila, da so moški bolj primerni za najvišje položaje, kjer obstajajo zaprte moške mreže in kjer je okolje na splošno neprijazno do žensk, je lahko pomembna ovira za polno udeležanje potencialov žensk in njihov karierni vzpon na vodstvene položaje. Za vse sodelujoče organizacije so anketirane osebe izrazile strinjanje, da takšne značilnosti obstajajo tudi pri njih. Ponovno se je pokazala razlika med zasebnim in javnim sektorjem – v zasebnem je zaznanega več tovrstnega seksizma. V javnem sektorju izstopajo lokalne skupnosti, ki se približujejo zaznavam zasebnega sektorja – to ni nepričakovano, saj so lokalne skupnosti tisti del javnega sektorja, kjer delež najvišjega vodstva (županij) še nikoli ni presegel 8 %.

Transparentnost in etičnost kadrovskih izborov ter ocena odnosa organizacij do teh vprašanj so naslednji možni razlogi za nadzastopanost moškega spola na mestih odločanja. Kadrovanje preko sorodstvenih, prijateljskih ali kolegialnih mrež na različne ravni menedžmenta, vpliv politike na izbor vodstev organizacij ter netransparentnost kadrovskih postopkov so anketirane osebe zaznale v vseh sodelujočih organizacijah. Za razliko od prejšnjih dveh sklopov ovir (seksistično delovno okolje in pričakovanje za prekomerno prisotnost na delovnem mestu) pa pri tem ni bistvenih razlik med zasebnim in javnim sektorjem – še največje so pri vplivu politike, tega pogosteje zaznavajo v javnem sektorju. Manjše razlike so tudi pri strinjanju s trditvijo, da so postopki kadrovanja v njihovi organizaciji transparentni – javni sektor izraža višjo stopnjo strinjanja, sočasno pa tudi višjo stopnjo nestrinjanja. Glede na to, da so organizacije javnega sektorja izpostavljene večjemu nadzoru in da so tam postopki dosti bolj dorečeni, je tak odziv pričakovan.

Visoke etične zaveze in umeščenost vprašanj integritete/etike/preprečevanja korupcije visoko na lestvici organizacijskih vrednot lahko imajo posreden vpliv na delež žensk na mestih odločanja, saj organizacije s takšnimi organizacijskimi praksami kadrujejo bolj transparentno, torej s pomočjo razpisov, kriterijev ter meril in ne preko neformalnih mrež, v katere so moški vpeti bolj kakor ženske. V primerjavi z oceno, da so kadrovske postopki transparentni, so sodelujoče osebe predanost njihovih organizacij etičnim zavezam ocenile slabše – čeprav še vedno pri vseh organizacijskih oblikah v več kakor polovici primerov, pa obstajajo razlike med javnim in zasebnim sektorjem. Javni je izražal višje stopnje strinjanja, kar je pričakovano, glede na to, da morajo organizacije javnega sektorja pripravljati načrte integritete ter opredeljevati korupcijska tveganja, posledično pa so te teme v javnem sektorju vidnejše.

Nekoliko preseneča visok delež tistih, ki so **kadrovske postopke v svojih organizacijah na splošno opredelili kot transparentne** (skupaj 93 %) – delno lahko tako visok delež verjetno pripišemo družbeni zaželenosti opredelitve organizacijskih praks kot transparentnih, delno pa verjetno resničnemu prepričanju, da je temu res tako, čeprav podrobnejši vpogled v prakse kadrovanja na menedžerska mesta kaže nekoliko drugačno sliko, o čemer pišemo v nadaljevanju. Pri razlogih za transparentne kadrovske postopke so sodelujoče osebe lahko izražale svoje strinjanje s petimi ponujenimi možnostmi: zavedanje oseb, ki odločajo o kadrovanju, da bi od sporno kadrovanih oseb težko pričakovali visoke etične standarde; da bi z nepotističnim ali klientelističnim zaposlovanjem omejili izbor najboljšega možnega kadra; da

transparenten postopek pomeni izbiro najboljšega možnega kadra; spoštovanje zakonodaje ter visoka etična merila na področju kadrovanja. Pričakovano je najvišja stopnja strinjanja pri trditvi, da gre za spoštovanje zakonodaje (92 %), najnižja pa pri trditvi, da se osebe, ki odločajo o kadrovanju, zavedajo, da bi od sporno kadrovanih oseb težko pričakovali visoke etične standarde (83 %). Med odgovori zasebnega in javnega sektorja so razlike – najvišje (13 o.t.) so pri prej omenjeni trditvi, najnižje (2 o.t.) pri trditvi, da se osebe, ki odločajo o kadrovanju, zavedajo, da bi z zaposlovanjem preko sorodstvenih, političnih ali kolegijskih mrež omejili izbor najboljšega kadra, ki je v nekem trenutku razpoložljiv na trgu delovne sile.

Več kakor polovica sodelujočih organizacij nima **vpeljanega sistema nadzora, ki postopke kadrovanja preveri z vidika transparentnosti** (skupaj 57 % organizacij), najvišji deleži takšnih organizacij so v zasebnem sektorju. Med tistimi, ki neko stopnjo (za vse primere, za tiste s pritožbo, za naključne) takšnega nadzornega sistema imajo, so v javnem sektorju precej višji deleži organizacij, ki poznajo tak sistem za vse primere (dobra četrtina javnega in približno šestina zasebnega sektorja). Tudi takšen rezultat je pričakovan, saj organizacije javnega sektorja temu področju praviloma posvečajo skrb tudi v načrtih integritete ter se zavedajo, da so pod večjim drobnogledom javnosti. Zanimivo je, da najpogosteje tak nadzor izvaja kar razpisna komisija – to utegne biti sporno, saj lahko pomeni, da nadzoruje svoje delo. Zanimivo je tudi, da skoraj polovica (42 %) sodelujočih meni, da tak nadzor ni potreben – najbolj so mu nenaklonjeni v delniških družbah (57 %), najvišji delež tistih, ki meni, da je potreben vedno ali občasno, pa je v državnih organih, vključno s sodišči in tožilstvi (78 %). Tak odziv ne preseneča – v javnem sektorju je tema namreč na dnevnem redu bolj pogosto kakor v zasebnem in je moč pričakovati, da je po eni strani stopnja ozaveščenosti višja, po drugi pa so tovrstni odgovori za javni sektor družbeno še bolj zaželeni kakor za zasebni. 8 % organizacij (6 % neformalno, 2 % formalno) je navedlo, da je v zadnjih petih letih nekdo opozoril na netransparentno kadrovanje na menedžerska mesta v njihovi organizaciji v primeru, ko je bila ženska bolj primerna kandidatka, položaj pa je dobil moški – ne preseneča, da je tak odstotek višji v zasebnem sektorju (10 % neformalno in 4 % formalno v delniških družbah), saj je tam delež žensk na menedžerskih položajih nižji.

Spolno diskriminatorne prakse napredovanja so ena od pomembnejših ovir, ki ženskam onemogoča dostop do vodstvenih delovnih mest. Preverjali smo, kako anketirane osebe ocenjujejo splošno sprejemljivost primera napredovanja, kjer gre za neposredno diskriminacijo zaradi spola na škodo kandidatke. Kot primer smo navedli napredovanje, o katerem odloča neposredni vodja – na izbiro ima kandidatko, ki je ambiciozna, bolj izobražena, se je bolje odrezala na testih, uživa večjo podporo kolektiva ter načrtuje še kakšnega otroka, in kandidata, ki je bil na testih sicer nadpovprečen, a slabši od kandidatke, ima odrasle otroke. Vodja izbere kandidata in to utemelji z izjavo, da kandidatka delu ne bi bila tako predana kot kandidat, ker bo odšla na starševski dopust. Približno dve tretjini (65 %) sodelujočih je ocenilo, da bi bil tak način kadrovanja v njihovi organizaciji dojet kot (zelo) nesprejemljiv – razlike med javnim in zasebnim sektorjem so precejšnje: v zasebnem ga kot (zelo) nesprejemljivega ocenjuje 48 %, v javnem pa 68 % vseh sodelujočih. Posledično so v zasebnem sektorju višji deleži tistih, ki menijo, da bi bil dojet kot (zelo) sprejemljiv.

Pri **primeru netransparentnega kadrovanja** sta bili možnosti, da bi bil dojet kot (zelo) nesprejemljiv, izbrani redkeje kakor pri primeru spolno diskriminatornega napredovanja – skupaj 41 %. Hipotetični primer, za katerega so morale anketirane osebe oceniti splošno stopnjo sprejemljivosti v njihovi organizaciji, je prikazoval postopek večfaznega izbora, pri čemer je bila v vseh fazah kandidatka boljša od kandidata, ki je bil vedno na drugem mestu. Med postopkom kandidatka komisijo obvesti o nosečnosti, komisija jo izbere in predlaga vodstvu sklenitev pogodbe. Končne odločitve ne poznamo, vendar pa vodstvo na razgovor povabi

kandidatko in kandidata, čeprav je v nekem nedavnem postopku spoštovalo odločitev komisije in sklenilo pogodbo s predlagano osebo. Tokrat vodstvo uradno želi možnost izbora, neuradno pa ne želi zaposliti osebe, ki bo odšla na starševski dopust. Spornost postopka je v tem, da je bil postopek izbora zaradi kandidatke nosečnosti drugačen kot v predhodnem primeru kadrovanja v tem podjetju, ko spol ni igral vloge pri izboru kadra. Tudi pri tem vprašanju so razlike med zasebnim in javnim sektorjem precejšnje – več kakor tretjina zasebnega sektorja je ocenila, da bi bil tak postopek dojet kot (zelo) sprejemljiv, medtem ko je delež v javnem sektorju precej nižji (približno šestina).

Ocena sprejemljivosti diskriminatornega in netransparentnega kadrovanja je pomemben pokazatelj normalizacije tovrstnih praks. Čeprav na podlagi teh ocen (ki temeljijo tudi na osebnem prepričanju anketiranih oseb o (ne)spornosti tovrstnih praks) ne moremo sklepati, koliko je dejansko tovrstnega kadrovanja v praksi, pa lahko sklepamo, da obstaja in da ni samoumevno, da je dojeta kot sporno oziroma celo nezakonito. Eden od vzrokov za dojetanje takšnih kadrovske praks kot sprejemljivih so tudi stereotipna predvidevanja, da bo ženska tista, ki bo izrabila enoletni starševski dopust ter bo kasneje odsotna zaradi nege bolnega otroka. Možni razlog, da so takšne prakse v zasebnem sektorju ocenjene kot bolj sprejemljive kot v javnem, je tudi v tem, da velja prepričanje, da si zasebni sektor ne more privoščiti odsotnosti ljudi zaradi starševskih obveznosti. Raziskava o Enakosti spolov v zasebnem življenju in v partnerskih odnosih (MDDSZ, 2012) je pokazala, da med menedžerkami in menedžerji obstajajo pomembne razlike med tem, kako pomemben vidik službe sta enim in drugim usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja ter možnost razporejanja delovnega časa (oboje ženskam mnogo bolj kakor moškim), da so bile družinske obveznosti že kdaj ovira, da so se osebe odpovedale napredovanju, za trikrat več žensk in da so ženske enkrat pogosteje kakor moški že kdaj zamenjale službo zaradi lažjega usklajevanja družinskih in poklicnih obveznosti ter da so bile družinske obveznosti za ženske enkrat pogosteje ovira, da službe niso zamenjale, čeprav so si to želele. Iz tega lahko sklepamo, da organizacije ne delajo dovolj, da bi zaposlenim, ne glede na položajno raven, omogočile lažje usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja, kar v praksi predstavlja večjo oviro za ženske kakor za moške, organizacije pa na ta način ne izrabljajo potenciala, znanja in izkušenj obojih.

Delovna mesta **srednjega menedžmenta so tista, ki pomenijo odsokočno desko za (naj)višje organizacijske položaje**, zato smo načinom kadrovanja tega nivoja menedžmenta posvetili več pozornosti. Pokazalo se je, da tako v javnem kot v zasebnem sektorju za zasedbo teh delovnih mest objava internih ali javnih razpisov ni stalna praksa - javni sektor jih objavi v štirih od petih primerov, zasebni pa v treh od petih. Interni razpisi so skupno objavljeni v slabi tretjini primerov, v zasebnem sektorju nekoliko pogosteje. Ne dogaja se redko, da je postopek izbora zgolj formalnost, ker je oseba praviloma izbrana vnaprej (v približno 14 % primerov), neredko gre za osebni izbor nadrejene osebe (zasebni sektor vsak peti, javni vsak osmi primer). Zaznane so tudi druge sporne prakse, npr. nepotizem (v zasebnem sektorju enkrat pogosteje kakor v javnem), prilagoditev pogojev za zasedbo delovnega mesta vnaprej izbrani osebi (nekoliko pogosteje v javnem kot v zasebnem sektorju) in različne oblike diskriminatornih praks – ko so (ne)formalni kriteriji bolj prilagojeni osebam brez družinskih obveznosti (približno 5 %), moškim (v zasebnem sektorju skoraj trikrat pogosteje kakor v javnem) ali ženskam (v zasebnem nekoliko pogosteje kakor v javnem). Da so ti pogoji bolj prilagojeni moškim kot ženskam, je v zasebnem sektorju več kakor trikrat, v javnem pa dvakrat pogosteje zaznana praksa. Povzamemo lahko, da na tak način mnogo dobrih kadrov sploh ne dobi priložnosti, ne glede na to, katerega spola so. Če so takšne prakse organizacijska 'javna skrivnost', pa se mnogo dobrih kadrov morda sploh ne odloča za kandidate, ker ocenjujejo, da gre za vnaprej razdeljene položaje, čeprav temu morda kdaj ni tako. Na splošno je ocenjeno, da so postopki izbora srednjega

menedžmenta v zasebnem sektorju pogosteje sporni kakor v javnem, kar lahko pomeni resno oviro za manj zastopani spol (pogostejša prilagoditev kriterijev izbora moškim, osebam brez družinskih obveznosti, kadrovanje na podlagi osebnega izbora nadrejene osebe itd).

Transparentnost nekega kadrovskega postopka se začne še pred objavo **razpisa za delovno mesto**, vsekakor pa je razvidna tudi v razpisu samem. Razpisi za menedžerska mesta, kadar jih organizacije objavljajo, najpogosteje vsebujejo **opis osnovnih nalog in odgovornosti**, povezanih z delovnim mestom (v štirih od petih primerov), **opis ključnih kompetenc**, ki so potrebne za opravljanje določenega dela (v zasebnem sektorju pogosteje kakor v javnem), **razlog za novo zaposlitev** (v dveh od petih primerov), **opis načina izvedbe izbirnega postopka** (v javnem sektorju pogosteje kot v zasebnem), **opis pričakovanih rezultatov** (pogosteje v zasebnem kot v javnem sektorju) in – čeprav redko, lahko tudi diskriminatorne zahteve v obliki **pričakovanega stanja** (npr. brez obveznosti, mlad, energičen, sveže diplomiran ...) (pogosteje v zasebnem kakor v javnem sektorju). Z vidika transparentnosti bi upravičeno pričakovali, da bodo vsi razpisi vsebovali vsaj opis načina izvedbe izbirnega postopka (npr. test, dvostopenjski intervju ...), da kandidatke/kandidati vnaprej in za vsako fazo posebej vedo, kje so in kaj jih čaka. Nužen, z vidika transparentnosti izbora, je tudi opis ključnih kompetenc, ki so potrebne za opravljanje določenega dela – iz teh kompetenc namreč izhajajo kriteriji izbora in pritožbeni argumenti neizbrane osebe.

Transparenten postopek izbora menedžerskega kadra (ne glede na položajno raven) pomeni, da so kriteriji izbora oblikovani pred objavo razpisa, javno objavljeni ali dostopni, da je postopek vrednotenja kandidat/kandidatov pošten in objektivni – da npr. vključuje pisne teste, ki merijo zahtevane sposobnosti za zasedbo delovnega mesta, da vsi dobijo enaka, vnaprej določena vprašanja, da se odgovori beležijo, da imajo za odgovarjanje vsi na razpolago enako količino časa, da je postopek izbora dokumentiran in (ne)izbor osebe pisno utemeljen, da obstajajo transparentni pritožbeni postopki ter da sestava komisij in drugi organizacijski dejavniki omogočajo njihovo strokovno in nepristransko delo. V tem sklopu se je pokazalo, da so prakse kadrovanja menedžerskega kadra (nižji, srednji ali višji) pogosto netransparentne – zatakne se že pri **kriterijih izbora**, ki v 15 % sodelujočih organizacij (skoraj) nikoli niso oblikovani pred objavo razpisa, v vsaki deseti pa sploh niso javno objavljeni. Ne tako redko se dogaja, da so **pogoji prilagojeni** vnaprej znani kandidatki/kandidatu (7 %) ali pa **razpisov ne objavljajo**, ampak zgolj pošljejo vabilo določenim kandidatkam/kandidatom (7 %). Velika večina sodelujočih ocenjuje, da so **postopki vrednotenja kandidat/kandidatov** za menedžerska mesta v njihovih organizacijah (skoraj) vedno pošteni in objektivni (86 %), čeprav podrobnejši pogled pokaže, da v polovici primerov (skoraj) nikoli ne uporabljajo **pisnih testov, s katerimi se meri sposobnosti** za zasedbo nekega delovnega mesta, v dobri desetini pa kandidatke/kandidati ne dobijo **enakih, vnaprej določenih vprašanj**, v 6 % primerov (skoraj) nikoli nimajo **na razpolago enake količine časa**, da bi nanje odgovorili, v samo dobri tretjini primerov **vsak odgovor zapišejo vse članice oziroma člani komisije** oziroma so odgovori v slabi polovici primerov **zapisani v skupnem dokumentu**, v treh od petih primerov pa potencialni **interni kandidati/kandidatke nimajo dostopa do več informacij** kakor osebe, ki prihajo od zunaj, v 17 % primerov pa (skoraj) nikoli **vprašanja za pisni test ter razgovor** niso znana zgolj osebam, ki so vpletene v postopek izbora. **Komisije za izbor menedžerskih kadrov** so lahko velik dejavnik povečevanja objektivnosti izbora, če so ustrezno sestavljene in lahko delujejo samostojno. Praksa kaže, da v desetini primerov komisije niso **izbrane glede na poznavanje področja dela**, na katerem bo oseba delala, v dveh od petih primerov v njih ni **osebe, ki bi predstavljala 'pogled' od zunaj**, v četrtini primerov na **posameznih razgovorih za isto delovno mesto niso prisotne iste članice/člani**, se v četrtini primerov članica/član, ki ugotovi **dejansko ali možno nasprotje interesov**, iz postopka (skoraj) nikoli ne izloči, članice/člani pa so v desetini primerov (skoraj) vedno **izpostavljeni pritiskom, namigom ali drugim vplivom**

vodstva glede poteka izbora in/ali postopka. Pri dejanjih samega izbora smo pozornost namenili vprašanju uemeljitve (ne)izbora, možnosti pritožbe, preverjanju referenc ter zaznavi spolno diskriminatornih praks in vlogi kadrovske službe pri napredovanju zaposlenih. V slabi tretjini primerov (skoraj) nikoli ne obstaja **pisni dokument z obrazložitvijo, zakaj je bil nekdo (ne)izbran** in kdo je odgovoren za takšno odločitev, **izobrazbenih in poklicnih referenc** (skoraj) nikoli ne preverijo v dobri desetini organizacij, v 6 % organizacij pa (skoraj) nikoli ni na razpolago **pritožbenega postopka**. V štirih od petih organizacij razpisa ne objavijo, kadar ima vnaprej izbrani kandidat/kandidatka za menedžerski položaj **izstopajoče dobre reference**, v desetini organizacij pa menijo, da pri njih postopki izbora menedžerskega kadra (skoraj) nikoli niso takšni, da v njih ne bi bilo **diskriminacije zaradi spola**. V zgolj dveh od petih primerov pa je **vloga kadrovske službe** (skoraj) vedno tudi, da je vključena v odločanje (ne zgolj pripravo sklepa) o napredovanju zaposlenih.

Če povzamemo: sporne prakse so v povprečju pogostejše zaznane v zasebnem kot v javnem sektorju, pri čemer moramo upoštevati, da je javni sektor podvržen večjemu nadzoru (načrti integritete, informacije javnega značaja ...) in da so teme transparentnosti v tem sektorju posledično bolj vidne ter – posledično - ozaveščenost najverjetneje višja. Takšni, netransparentni, načini kadrovanja menedžmenta močno ožijo možnost enakega dostopa tako do kandidiranja kot do izbora ter povečujejo možnost izbora po načelu 'več enakega', ko se ne spodbuja raznolikosti (niti po spolu niti po drugih osebnih okoliščinah). O razlogih, ki govorijo v prid raznolikosti, smo že pisali v III. poglavju.

Pri **sprejemanju končne odločitve o izboru posamezne položajne ravni menedžmenta** naletimo na nekatere razlike med zasebnim in javnim sektorjem, ki so posledica značilnosti organizacijskih oblik. Tako so nadzorni organi tisti, ki najpogosteje odločajo o izboru višjega menedžmenta delniških družb, za srednjega in nižjega pa ima najpogosteje zadnjo besedo neposredno nadrejena oseba; lastnice/lastniki najpogosteje odločajo o izboru srednjega in višjega menedžmenta družb z omejeno odgovornostjo, nižjega najpogosteje izbira neposredno nadrejena oseba; v državnih organih, vključno s sodišči in tožilstvi, ima zadnjo besedo pri nižjem in srednjem menedžmentu najpogosteje neposredno nadrejena oseba, pri višjem politika; v lokalnih skupnostih pri izboru nižjega in srednjega najpogosteje posebne komisije, višjega volilno telo; pri javnih zavodih pa ima najpogosteje ključno besedo pri izboru nižjega in srednjega menedžmenta neposredno nadrejena oseba, višjega pa nadzorni organ.

Z vidika organizacijskih ovir, ki ženskam onemogočajo dostop do menedžerskih položajev, je ozaveščenost komisij o enakosti spolov (spolnih stereotipih, argumentih za uravnoteženo zastopanost, organizacijskih in družbenih ovirah za uravnoteženo zastopanost na mestih odločanja ...) pomemben dejavnik odpravljanja slabih praks. Zato smo **komisije, ki vodijo postopke izbora**, vzeli pod drobnogled še z vidika njihove spolne sestave in ozaveščenosti o enakosti spolov ter nepristranskosti. V zgolj slabi desetini organizacij pazijo na to, da so komisije, ki opravljajo razgovore s kandidatkami/kandidati za menedžerske položaje, sestavljene spolno raznoliko. Da so vse članice in člani komisij ozaveščeni o enakosti spolov, ocenjuje samo dobrega pol odstotka organizacij, ki takšne komisije imajo; samo 7 % organizacij pa uporablja ukrepe za zmanjšanje pristranskosti članic in članov komisij. Na tem področju se kaže še veliko možnosti za izboljšanje stanja, o čemer bomo spregovorili v zadnjem delu poglavja.

Nekoliko podrobneje nas je zanimala še **zadnja menedžerska zaposlitev** v preučevanih organizacijah (ne glede na položajno raven in kdaj se je zgodila). Odgovorili so potrdili že zaznано: kriteriji za zasedbo delovnega mesta niso vedno predhodno javno objavljeni, v samo petini primerov so kandidatke/kandidate pisno ocenili glede na kriterije, v manj kakor polovici primerov je postopek vodila komisija, v manj kakor tretjini primerov je bila zagotovljena spolno

mešana sestava komisij, v manj kakor polovici primerov je bil postopek izbora dokumentiran, v tretjini primerov je na izbor vplivalo vodstvo, v manjšem deležu pa je na izbor vplivala politika, so bili pogoji prilagojeni vnaprej znanemu kandidatu/kandidatki ali pa je položaj pripadel osebi enega spola, čeprav je bila oseba drugega spola bolj usposobljena.

Organizacije lahko sprejmejo številne **ukrepe na področju enakosti spolov** oziroma za odpravo ovir za uravnoteženo zastopanost na mestih odločanja. Prva stvar, ki jo lahko organizacije naredijo, je, da naredijo podatke vidne – manj kakor desetina sodelujočih objavlja podatke o spolni zastopanosti na menedžerskih položajih. Programe usposabljanja, mentoriranja in sponzoriranja z namenom kariernega razvoja vseh zaposlenih ima sprejete in jih izvaja dobra četrtina organizacij (več v zasebnem kot v javnem sektorju) - takšne programe, ki so namenjeni ženskam, pa manj kakor 4 % sodelujočih (več v javnem kot v zasebnem sektorju). Interni akt/politiko, ki opredeljuje ukrepe za uravnoteženo zastopanost žensk in moških na menedžerskih položajih, ima sprejet ter ga izvaja 4 % organizacij (več v zasebnem kot v javnem sektorju), usposabljanja o enakosti spolov ali nediskriminaciji za osebe, ki sodelujejo v kadrovskih postopkih, ima 7 % organizacij (več v javnem sektorju), interni akt, v katerem so tudi določbe glede transparentnosti kadrovanja, pa ima skupaj sprejet in ga izvaja 32 % organizacij.

Stanje na področju spolne raznolikosti menedžmenta in ocenjeni razlogi za neuravnoteženo zastopanost žensk in moških na mestih odločanja so podobni, kakor smo jih zaznali v analizi, opravljeni leta 2012 v zasebnem sektorju (Robnik 2012). Dve od petih sodelujočih organizacij navajata, da dosejata uravnoteženo zastopanost žensk in moških na najvišjih mestih odločanja, pogosteje v javnem kot v zasebnem sektorju. Tisti, ki uravnotežene zastopanosti ne dosejajo, pa kot razloge najpogosteje navajajo, da gre za panogo, kjer je en spol zastopan izrazito številčneje, in da najvišji menedžment v njihovi organizaciji predstavlja samo ena oseba. Večje razlike med zasebnim in javnim sektorjem se pojavljajo pri odgovorih, ki se nanašajo na spol – zasebni sektor pogosteje zaznava obstoj takšnih dejavnikov, ki pomenijo oviro za ženske: da med ženskami ni primernih in izkušenih kandidatk; da imajo pri kadrovanju glavno besedo moški, ki podpirajo večinoma kandidate; da so (ne)napisana merila za izbor praviloma bolj prilagojena moškim; da tisti, ki odločajo, na položajih raje vidijo moške; da se tisti, ki odločajo, ne potrudijo poiskati primernih kandidatk; da se ženske ne odločajo za kandidato. V javnem sektorju pa nekoliko pogosteje zaznavajo dejavnike, ki pomenijo ovire za moške, čeprav je potrebno poudariti, da so deleži zaznave teh dejavnikov precej nižji od tistih, ki pomenijo oviro za ženske. Zanimivo je, da v zasebnem sektorju niti ena organizacija ni navedla, da nimajo primernih in izkušenih kandidatov, ter da tisti, ki odločajo, na teh položajih raje vidijo ženske oziroma se ne potrudijo poiskati primernih moških. Takšna struktura odgovorov kaže na to, da imata tako zasebni kot javni sektor pred sabo pomembno nalogo: da odpravita vse ovire, ki enemu ali drugemu spolu onemogočajo enakovreden dostop do vodstvenih ali vodilnih položajev. Nekaj priporočil navajamo v zaključnem delu poglavja.

5.2 Priporočila za ukrepanje

Raziskava je pokazala, da so tako v zasebnem kot v javnem sektorju prisotne netransparentne prakse izbora menedžerskega kadra ter da so v obeh sektorjih zaznani elementi seksističnih delovnih okolij in odsotnost učinkovitih ukrepov za uravnoteženo zastopanost žensk in moških na mestih odločanja. Ukrepi za uravnoteženo zastopanost žensk in moških so podrobneje opisani v dveh priročnikih Združenja Manager (Vključi.Vse. Smernice za spodbujanje enakosti iz leta 2012 ter priročnik, ki je nastal v okviru istega projekta kot pričujoča raziskava). Odprava

elementov seksističnih delovnih okolij (npr. obstoj zaprtih moških mrež, na splošno neprijazno okolje do žensk, nenapisana pravila, da so moški bolj primerni za najvišje vodstvene položaje) zahteva spremembo organizacijske kulture, ozaveščanje o obstoju ter delovanje za odpravo spolnih stereotipov in tudi veliko pozornosti vsem ostalim vidikom enakosti spolov. Ker to ni primarna raziskovalna tema te raziskave, se na tem mestu osredinjamo zgolj na bolj transparentne postopke izbora menedžerskega kadra.

Poglejmo **nekaj možnih ukrepov za bolj transparentno kadrovanje**, ki bo pripomoglo k izboru najboljšega razpoložljivega kadra na podlagi dejanskih odlik in ne na podlagi spola. Ukrepe smo razdelili po različnih fazah izbirnih postopkov, seveda pa je potrebno upoštevati tudi organizacijske značilnosti in posebnost delovnega mesta.

Merila za izbor

- Kriteriji izbora so pripravljene pred objavo razpisa.
- Kriteriji izbora so javno objavljeni.
- Kriterije izbora nekdo razloži zainteresiranim prijaviteljicam/prijaviteljem.
- Posebna pozornost je namenjena temu, da so kriteriji izbora objektivni in merljivi ter da niso (spolno) diskriminatorni.

Objava delovnega mesta

- Opis osnovnih nalog in odgovornosti, povezanih z delovnim mestom.
- Opis ključnih kompetenc, ki so potrebne za opravljanje dela.
- Opis pričakovanih rezultatov.
- Opis meril za izbor.
- Opis načina izvedbe izbirnega postopka.

Komisija za izbor

- V njej so tako članice kot člani; kadar je možno, smo pozorni tudi na druge vrste raznolikosti.
- Članice/člani poznajo področje, na katerem bo oseba delala.
- Vsaj ena članica/član zagotavlja 'pogled od zunaj'.
- Na vsakem posameznem razgovoru za isto delovno mesto so prisotne iste članice in člani.
- (Samo)izločitev, če obstaja dejansko ali možno nasprotje interesov.
- Članice/člani imajo znanja s področja enakosti spolov oziroma nediskriminacije.

Postopek vrednotenja kandidat in kandidatov

- Izključno na podlagi vnaprej določenih meril.
- Pisni testi, ki merijo zahtevane sposobnosti za zasedbo nekega delovnega mesta (npr. pisno komunikacijo, kritično razmišljanje, sposobnost argumentiranja ...)
- Potencialni interni kandidati/kandidatke nimajo dostopa do več informacij kakor tisti, ki prihajajo od zunaj.

- Vprašanja (za test in razgovor) so do izvedbe znana samo osebam, ki so vpletene v postopek izbora (komisija, kadrovska služba ...)
- Vsaka kandidatka/kandidat dobi enaka, vnaprej določena vprašanja (na pisnem in ustnem delu).
- Vsaka kandidatka/kandidat ima za odgovarjanje na razpolago enako količino časa.
- Odgovori so zapisani (jih zapiše vsaka članica/član komisije ali pa so zapisani vsaj v skupnem dokumentu komisije).
- Komisija pripravi pisno utemeljitev za vsako kandidatko/kandidata o razlogih za (ne)izbor.
- Ves postopek je dokumentiran, vključno z navedbo, kdo je bil odgovoren za končno odločitev.

Postopek nadzora in pritožbe

- Vpeljan sistem nadzora, ki postopke kadrovanja preveri z vidika transparentnosti.
- Vpeljan sistem nadzora, ki postopke kadrovanja preveri z vidika nediskriminacije.
- Če je kandidatka/kandidat nezadovoljen z izborom, ima na razpolago transparenten postopek pritožbe.

Trenutno stanje na področju uravnotežene zastopanosti žensk in moških na mestih odločanja v slovenskem zasebnem in javnem sektorju ni zgledno. Na podlagi izsledkov pričujoče raziskave in ugotovitev tujih raziskav lahko sklepamo, da bi - poleg vseh ostalih ukrepov (npr. zakonodaja, ozaveščanje, odprava stereotipov, ukrepi za karierni razvoj žensk) – tudi bolj transparentni in formalizirani postopki kadrovanja lahko pripomogli k izboljšanju. Izboljšanje stanja na kateremkoli področju enakosti spolov je običajno tek na dolge proge, saj – med drugim – zahteva spremembo stereotipnih, skozi generacije zakoreninjenih, predstav, kaj je primerno za en ali drugi spol. Mnogokrat ukrepi držav prehitevajo pripravljenost družbe, da jih sprejme v praksi, čeprav jim na načelni ravni nihče ne nasprotuje. Nevšečnost ukrepa pa ne sme biti ovira za povečanje enakih možnosti – enakost spolov je načelo, ki smo ga sprejele vse demokratične družbe ter velja za vsa področja življenja, delovanja in organiziranosti družb.



6. Viri in gradiva

- Bohman, Love, Magnus Bygren in Christofer Edling. Surge Under Threat: The Rapid Increase of Women on Swedish Boards of Directors. V: Fagan, Colette, Maria C. Gonzalez Menendez in Silvia Gomez Anson (ur.). 2012. Women on Corporate Boards and in Top Management. Palgrave Macmillan.
- Brink van den, Marieke, Yvonne Benschop in Willy Jansen. 2010. Transparency in Academic Recruitment: A Problematic Tool for Gender Equality. Organization Studies. 31(11), 1459-1483.
- Canada Research Chairs. Guideliness for ensuring fair and transparent recruitment and nomination process. Dostopno prek: http://www.chairs-chaires.gc.ca/program-programme/equity-equite/recruitment-recrutement_e.pdf (16. julij 2014)
- Catalyst Information Center. 2013. Why Diversity Matters? Dostopno prek: <http://www.catalyst.org/knowledge/why-diversity-matters> (5. september 2014)
- Davies of Abersoch lord. 2011. Women on Boards. Dostopno prek: https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/31480/11-745-women-on-boards.pdf (21. oktober 2014)
- European Commission. 2013. Country Specific Factsheets. Gender balance in Boards. Dostopno prek: http://ec.europa.eu/justice/newsroom/gender-equality/news/121114_en.htm (6. januar 2015)
- European Parliament. 2013. Legal instruments for gender quotas in management boards. Dostopno prek: [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/workshop/join/2013/474413/IPOL-FEMM_AT\(2013\)474413_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/workshop/join/2013/474413/IPOL-FEMM_AT(2013)474413_EN.pdf) (14. februar 2014)
- European Women's Lobby. 2012. Women on boards in Europe. From a snail's pace to a giant leap? EWL Report on Progress, Gaps and Good Practice. Dostopno prek: <http://www.womenlobby.org/spip.php?article3188> (14. februar 2014)
- Evropska komisija (2012). Posebni Eurobarometer 376. Ženske na mestih odločanja. Dostopno prek: http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_376_en.pdf (15. oktober 2014)
- Fagan, Colette, Maria C. Gonzalez Menendez in Silvia Gomez Anson (ur.). 2012. Women on Corporate Boards and in Top Management. Palgrave Macmillan.
- Faganelj, Anisa. »Med 85- in 100-odstotno moško vodene družbe so sesule globalno ekonomijo. Le kako bi lahko ženskam slabše?« V Združenje Manager. 2015. Vključi.Vse. Zbornik za enake možnosti v vodenju. Dostopno prek: http://issuu.com/mq_magazine2007/docs/vkljuci.vse_zbornik (15. februar 2015)
- Farrell Zuppek, Rachel. 2012. The truth about talent. PM Network. 26(10), 44- 47.
- Finkelman, M. Jay. 2010. The Need for Consistency to Avoid the Perception of Impropriety in Recruiting. The Psychologist-Manager Journal. 13(2010), 111-116.
- Finland Chamber of Commerce. 2013. Boardroom success for women – challenges in business management. The 3rd Women Executives report. Dostopno prek: <http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2013/11/naisjohtajaselvitys-2013eng.pdf> (15. junij 2014)
- Garzia-Izquierdo, Antonio L., Silvia Moscosco in Pedro J. Ramos-Villagrasa. 2012. International Journal of Selection and Assessment. 20(4), 394-403.
- Gomez Anson, Silvia. Women on Boards in Europe: Past, Present and Future. V: Fagan, Colette, Maria C. Gonzalez Menendez in Silvia Gomez Anson (ur.). 2012. Women on Corporate Boards and in Top Management. Palgrave Macmillan.
- Gonzalez Menendez, Maria C. in Lara Martinez Gonzales. Spain on the Norwegian Pathway: Towards a Gender-Balanced Presence of Women on Corporate Boards. V: Fagan, Colette, Maria C. Gonzalez Menendez in Silvia Gomez Anson (ur.). 2012. Women on Corporate Boards and in Top Management. Palgrave Macmillan.
- Gonzalez Menendez, Maria C. in Lara Martinez Gonzales. The Women on Boards in Europe Project: Aims, Methodology and Implications. V: Fagan, Colette, Maria C. Gonzalez Menendez in Silvia Gomez Anson (ur.). 2012. Women on Corporate Boards and in Top Management. Palgrave Macmillan.
- Huse, Morten, Sabina Tacheva Nielsen in Inger Marie Hagen. 2009. Women and Employee-Elected Board Members, and Their Contributions to Board Control Tasks. Journal of Business Ethics. 89 (2009), 581-597.
- Independent Commission against Corruption New South Wales. Recruitment and selection. Dostopno prek: <http://www.icac.nsw.gov.au/preventing-corruption/knowning-your-risks/recruitment-and-selection/4303> (11. februar 2014)
- International Labour Organization. 2015. Women in Business and Management. Gaining Momentum. Abridged Version of the Global report. Dostopno prek: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-/dgreports/-/dcomm/-/publ/documents/publication/wcms_334882.pdf (15. junij 2015)
- Kabeer, Naila. 2005. Gender equality and women's empowerment: a critical analysis of the Millenium Development Goal. Gender and Development, 13(1), 13-24.
- Kanjuo Mrčela Aleksandra, Tina Kogovšek, Maša Filipovič Hrast, Barbara Lužar in Tjaša Toni. 2014. Enakost spolov na mestih odločanja v gospodarstvu. Končno poročilo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Kanjuo Mrčela, Aleksandra, Barbara Lužar in Sonja Šmuc. Women's Under-Representation in Top Management Jobs in Slovenia: New and Persisting Barriers for Younger Generations of Women. V: Fagan, Colette, Maria C. Gonzalez Menendez in Silvia Gomez Anson (ur.). 2012. Women on Corporate Boards and in Top Management. Palgrave Macmillan.
- Kecman, Sandra in Anisa Faganelj. Kvota: Ker verjamem v enakost med spoloma. V: Združenje Manager. 2015. Vključi.Vse. Zbornik za enake možnosti v vodenju. Dostopno prek: http://issuu.com/mq_magazine2007/docs/vkljuci.vse_zbornik (15. februar 2015)
- Komisija za preprečevanje korupcije. Končna analiza za sistemsko oceno korupcijskih tveganja, vključno s klientelizmom, pri zaposlovanju v javnem sektorju v obdobju menjave vlad za zadnje štiri menjave vlad in menjave županov od lokalnih volitev leta 2004 do danes. Dostopno prek: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:fnwRc91GUEMJ:https://www.kpk-rs.si/download/t_datoteke/10625+&cd=1&hl=en&ct=clnk&gl=si (16. julij 2014)
- Korvajärvi, Päivi. Individual Competence and Official Support: Women on Company Boards in Finland. V: Fagan, Colette, Maria C. Gonzalez Menendez in Silvia Gomez Anson (ur.). 2012. Women on Corporate Boards and in Top Management. Palgrave

Macmillan.

- McCourt, Willy. 2001. The new public selection? Anti-corruption, psychometric selection and the new public management in Nepal. *Public Management Review*. 3(3), 325-343.
- McKinsey & Company: Women Matter: Gender diversity a corporate performance driver, 2007
- McKinsey&Company. 2013. Women Matter 2013. Gender Diversity in top management: Moving corporate culture, moving boundaries. Dostopno prek: http://www.mckinsey.com/features/women_matter (14. februar 2014)
- McKinsey&Company. Women Matter. Gender diversity, a corporate performance driver. Dostopno prek: http://www.mckinsey.com/features/women_matter (14. februar 2014)
- Mednarodna organizacija dela (2015): Women in Business and Management. Gaining Momentum. Abridged Version of the Global report. Dostopno prek: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_334882.pdf (19. marec 2015)
- Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. 2013. Analiza stanja v slovenskih podjetjih, ki kotirajo na borzi. Ljubljana: neobjavljeno gradivo.
- Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. Robnik, Sonja. 2012. Enakost spolov v družinskem življenju in v partnerskih odnosih. Raziskava. Dostopno prek: http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti_pdf/enake_moznosti/RaziskavaEnakostSpolovPartnerstvo.pdf (14. februar 2014)
- Moscoso, Silvia, Antonio L. Garzia-Izquierdo in Maria Bastida. 2010. Reactions Toward Affirmative Action Measures for Women. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 26(3), 211-221.
- Mowbray, Alastair. 2008. The Consideration of gender in the Process of Appointing Judges to the European Court of Human Rights. *Human Rights Law review*, 8(3), 549-559.
- Nielsen, Sabina in Morten Huse. 2010. The Contribution of Women on Boards of Directors: Going beyond the Surface. *Corporate Governance: An International Review*, 18 (2), 136-148.
- Nielsen, Sabina in Morten Huse. 2010. Women directors' contribution to board decision-making and strategic involvement: The role of quality perception. *European Management Review*. 7(2010), 16-29.
- OECD. 2010. Good Practice Guidance on Internal Controls, Ethics, and Compliance. Dostopno prek: <http://www.oecd.org/daf/anti-bribery/44884389.pdf> (23. julij 2014)
- Schwind-Bayer, Leslie A. 2009. Making Quotas Work: The Effect of Gender Quota Laws On the Election of Women. *Legislative Studies Quarterly*. XXXIV(2009), 5-28.
- Selišnik, Irena, Milica Antić Gaber in Tina Kogovšek. 2012. Raziskovanje ovir (v polju zasebnega) za enako prisotnost žensk in moških v politiki. Teorija in praksa. 49(2), 336-354.
- Singh, Val, Siri Terjesen, Susan Vinnicombe. 2008. Newly appointed directors in the boardroom: How women and men differ? *European Management Journal*, 26 (2008), 48-58.
- Slezak, Paul. 2012. 5 Reasons You Need a Recruitment And Selection Policy. Dostopno prek: <http://recruitloop.com/blog/5-reasons-you-need-a-recruitment-and-selection-policy/> (16. julij 2014)
- Smith, Mark, Priya Srinivasan in Katiaryna Zhuk. Women in Top Management in France: A Time of Change? V: Fagan, Colette, Maria C. Gonzalez Menendez in Silvia Gomez Anson (ur.). 2012. Women on Corporate Boards and in Top Management. Palgrave Macmillan.
- Teasdale, Nina, Colette Fagan in Claire Shepherd. Women's Representation on the Boards of UK-Listed Companies. V: Fagan, Colette, Maria C. Gonzalez Menendez in Silvia Gomez Anson (ur.). 2012. Women on Corporate Boards and in Top Management. Palgrave Macmillan.
- Teigen, Mari. Gender Quotas for Corporative Boards in Norway: Innovative Gender Equality Policy. V: Fagan, Colette, Maria C. Gonzalez Menendez in Silvia Gomez Anson (ur.). 2012. Women on Corporate Boards and in Top Management. Palgrave Macmillan.
- Terjesen, Siri, Ruth V. Aguilera in Ruth Lorenz. 2014. Legislating a Woman's Seat on the Board: Institutional Factors Driving Gender Quotas for Boards of Directors. *Journal of Business Ethics*. 128 (2), 233-251.
- Torchia, Mariateresa, Andrea Calabro in Morten Huse. 2011. Women Directors on Corporate Boards: from Tokenism to Critical Mass. *Journal of Business Ethics*. 102(2011), 299-317.
- Transparency International. 2009. Alternative to silence. Whistleblower protection in 10 European countries.
- Transparency International. 2012. Exploring Corruption? Country enforcement of the OECD anti-bribery convention progress report 2012.
- Turner, Rebecca in Sandra Nicholson. 2011. Reasons selectors give for accepting and rejecting medical applicants before interview. *Medical Education*. 45(2011), 298-307.
- Urad za enake možnosti. Robnik, Sonja. 2012. Uravnotežena zastopanost žensk in moških na mestih odločanja v gospodarstvu. Analiza stanja. Dostopno prek: <http://www.arhiv.uem.gov.si/fileadmin/uem.gov.si/pageuploads/EkonomskoOdlocanje/AnalizaEnakostSpolovGospodarstvo.pdf> (14. februar 2014)
- Zakon o enakih možnostih žensk in moških. Uradni list RS, št. 59/02 in 61/07
- Združenje Manager. 2015. Vključi.Vse. Zbornik za enake možnosti v vodenju. Dostopno prek: http://issuu.com/mq_magazine2007/docs/vkljuci.vse_zbornik (15. februar 2015)
- Združenje Manager. Vključi.Vse. Smernice za spodbujanje enakosti. Blatnik, Tonja (ur.). 2012. Dostopno prek: http://www.zdruzenje-manager.si/si/file/download/7_9c2c5c9675b006/stat/vkljuci.Vse_Smernice%20za%20spodbujanje%20enakosti.pdf (14. februar 2014)



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



ZRUŽENJE
MANAGER

