

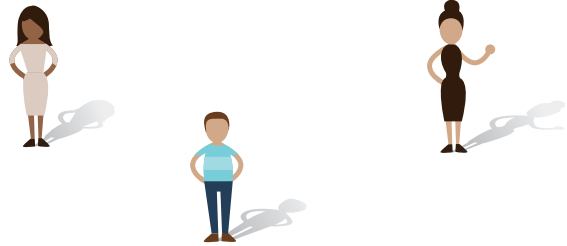
# РОДОВО СЕНЗИТИВНИ ПОЛИТИКИ И ПРАКТИКИ ЗА МЕНАЏМЕНТ СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ПО ПРИМЕРОТ НА СВЕТСКИТЕ ИКТ КОМПАНИИ



# Содржина

<b>Предговор</b>	<b>4</b>
Општо за проектот	4
Дали ние ги следиме светските трендови?	4
Што покажуваат избраните компании и каков е нивниот пример?	7
<b>Воспоставување родова рамнотежа во менаџерските структури на Оранж (Orange)</b>	<b>10</b>
За компанијата	10
Систем од родово релевантни политики и практики за менаџмент на човечките ресурси	10
Како Оранж го зголеми учеството на жени на менаџерските позиции?	11
Што презема Оранж за привлекување на жените во информатичката технологија?	14
Како практиките на Оранж може да се искористат и применат?	15
<b>Политиката и практиките на Гугл (Google) за задржување на жените во компанијата</b>	<b>17</b>
За компанијата	17
Културата и вредностите на Гугл кои негуваат почитување на различностите и родовата еднаквост	17
Што прави Гугл да го привлече и задржи женскиот кадар?	19
Следење на состојбите и дискусија за родовата еднаквост во Гугл	21
Како практиките на Гугл може да се искористат и применат?	21
<b>Зголемување и поддршка на жените лидери во ИБМ (IBM) со цел конкурентска предност на пазарот преку родова рамнотежа</b>	<b>23</b>
За компанијата	23
Маркантни историски иницијативи и основа за поддршка на жените во ИБМ	24
Како ИБМ обезбедува поголема вклученост на жените?	25
Следејќи го примерот на ИБМ	??

<b>Креирање на родов баланс на менаџерските нивоа во Дојче Телеком (Deutsche Telekom)</b>	<b>29</b>
За компанијата	29
Системот на родови политики и практики за менаџмент на човечките ресурси	29
Преглед на конкретни политики и процедури	31
Најдобрите практики и нивниот ефект	33
<b>Политиките и практиките на САП (SAP) за привлекување девојки во ИКТ индустријата</b>	<b>34</b>
За компанијата	34
Систем од политики и практики за менаџмент со различностите кај вработените и родовата еднаквост	34
Како практиките на САП може да се искористат и применат?	38
<b>Ефектите од практиките за родова инклузивност на Циско Системи во ИКТ секторот</b>	<b>40</b>
За компанијата	40
Системски практики за разновидност и инклузивна култура во менаџментот со човечките ресурси	40
Како практиките на Циско може да се искористат и применат?	44
<b>Подобрување на резултатите во работењето преку креирање на позитивна слика за родовата еднаквост во Симантек (Symantec)</b>	<b>45</b>
За компанијата	45
Системскиот приод на Симантек за одржување и зголемување на релативно високото ниво на родова застапеност во своите редови	45
Како практиките на Симантек може да се искористат и применат?	48



# Предговор

Автор: Дарко Пејровски

Оваа публикација доаѓа како резултат на потребата од продолжување на обидите за промоција и актуелизирање на темата за воведување на родово сензитивни политики и практики за менаџмент со човечките ресурси во компаниите, особено во оние од ИКТ секторот. На оваа публикација и претходеше истражувањето кое го спроведе Македонската асоцијација за човечки ресурси (МАЧР) во рамките на програмата за Зголемување на вработливоста на пазарот (Increasing Market Employability – IME), од страна на Швајцарската агенција за развој и соработка (SDC), а имплементирана од страна на агенциите Свисконттакт (Swisscontact) и Преда Плус. Во изготвувањето на најдобрите практики покрај авторите беа вклучени Жаклина Гештаковска Алексовска, од Свисконттакт и Марија Савовска како експерт за родови прашања.

## Општо за ИМЕ програмата

ИМЕ програмата поддржува компании во однос на нивните политики и практики за менаџмент со човечките ресурси со цел да регрутира, избере и да ги задржи квалификуваните мажи и жени и на тој начин да се подигне нивната конкурентска предност на пазарот. Преда Плус преку програмата ИМЕ има соработка со МАСИТ и со многу компании во Македонија за развој на софтвер и ИТ услуги, со цел за ефикасна, континуирана и координирана соработка во областа на управување со човечките ресурси со цел привлекување и задржување на високо квалификувани мажи и жени како клуч за конкурентска предност. Преда Плус има потпишано меморандуми за соработка со две компании за развој на софтвер и ИТ услуги и вршат истражување за рамнотежата помеѓу работата и животот на своите вработени заради оценување на потребите на вработените од услуги за згрижување на деца и зголемување на вработеноста и задржување на жените преку зголемување на придобивките на вработените.

Македонската асоцијација за човечки ресурси (МАЧР) е стручно, невладино, непартиско и непрофитно здружение на граѓани формирано на 22 април 2009 година, заради вршење на дејности и активности поврзани со развојот на работната сила, промоција на управувањето со човечките ресурси, како и унапредување на професијата управување со човечки ресурси. Една од целите на асоцијацијата е да биде водач во развојот и промовирањето на добрите практики во професијата управување со човечки ресурси, и да спроведува активности поврзани со развојот на работната сила, промоција и унапредување на професијата менаџмент со човечки ресурси.

За активностите во подготовката на оваа активност, МАЧР се потпре на работата на дел од своите членови, менаџереи, експерти и консултанти-специјалисти од областа МЧР со долгогодишно искуство во големи компании и организации. Дополнително, МАЧР се поврза и соработуваше со истакнатиот универзитетски професор од Универзитетот Шефилд во Солун, Лесли Самози (Leslie Szamosi).

## Дали ние ги следиме светските трендови?

Денес во светот се повеќе компании, кои во своето работење ја негуваат социјалната одговорност, се вклучени во реализација на целите за одржлив развој на Обединетите Нации (ОН), особено во делот на родовата еднаквост во работната средина. Имајќи ја предвид улогата на жената во семејството и општеството, компаниите во своите политики ги земаат предвид барањата кои произлегуваат од креирањето еднакви услови за професионален и кариерен развој на мажите и жените. Поставување на светските норми и стандарди е и клучен чекор кон акција за да се постигне родова еднаквост и зајакнување на позицијата и улогата на жените.

Фактот дека се поголем број компании преземаат активности за обезбедување на родовата еднаквост и го имаат ова прашање како своја стратешка определба, зборува за тоа колку рамноправното присуство на жените во компаниите, особено на менаџерските позиции, е приоритет за нивното работење. Еден параметар за успешноста на менаџментот е и реализацијата на стратешките планови, меѓу кои и реализација на политиките за општествена одговорност, и креирање услови за рамномерна родова распределба во сите сфери на работењето на компанијата.

### Интересен податок



“Дојче Телеком вовеле квота за жени со фокус на бројот на жени во управните и надзорните одбори. Компанијата исто така ги рефокусира своите залагања за да привлече женски кандидати преку трансформација на работното место и надминување на невидливите бариери кои дотогаш постоеле. Покренати беа повеќе иницијативи...” [повеќе на страна 29](#)

Постојат бројни резултати од истражувања, анализи, но исто така и статистички показатели на ниво на ЕУ (Европска Унија) кои обезбедуваат релевантност за внесувањето на родовата перспектива во работењето на компаниите. Тие даваат докази дека инвестициите во родовата разновидност и активниот приод кон привлекување и искористување на талентот и потенцијалот на жените е можност за поефикасно решавање на деловните предизвици и за подобрување на работењето на компаниите. Влијанието на таквите решенија, во крајна линија резултира со зголемување на профитабилноста на компаниите, подобри решенија за клиентите, зголемена мотивација и продуктивност кај вработените и намалување на степенот на одлив на вработени.

### Интересен податок



“Деловните резултати на Циско Системи во последните 5 години и растот на интересот на женските учесници за Академиите за вмрежување и нивната процентуалната застапеност во компанијата покажуваат директна позитивна корелација и влијание во зголемувањето на родовата разновидност во тимовите и лидерски позиции во тимот, менаџерските позиции во компанијата и финансиските резултати на компанијата.” [повеќе на страна 40](#)

Врз основа на претходни истражувања од 2014 година, во Република Македонија во развојот на софтвер и ИТ услуги има помалку жени (27%), а и помалку вработени жени на раководни места (12%) во споредба со мажите. Слична е состојбата и со високите образовни институции за овие професии, кои едуцираат претежно машки кандидати. И покрај позитивниот тренд во однос на намалување на родовиот јаз, односот на дипломирани студенти во 2014 година беше 64%, наспроти 36% во корист на мажите.

Овие аспекти се дотолку поважни кога ќе се земе предвид општиот недостиг од персонал во оваа индустрија во Македонија. Ситуацијата се влошува и со тенденциите за одлив на образован висококвалификуван кадар од ИКТ-струките во странство, вклучително и жени, процес на кој не се имуни најголемиот дел од земјите во развој.

Вреднувањето на различностите значи препознавање на тоа дека мажите и жените имаат различни социјални улоги и работат во различни социјални области и позиции, а оттаму имаат и различни искуства, вредности и перспективи кои придонесуваат кон бизнисот. Во исто време тоа претставува способност да се согледаат и вреднуваат нивните поединечни капацитети и вештини, пред родовите стереотипи. Многу фактори играат своја улога, но една од водечките причина е несомнено несвесната пристрасност.

Истражувањето кое го спроведе МАЧР на крајот на 2015 година во 10 компании од областа на развој на софтвер и ИТ услуги, а кое и претходеше на оваа публикација, покажа дека се потребни натамошни истражувања во насока на пронаоѓање и проучување на конкретни примери на позитивни родово сензитивни практики за управување со човечките ресурси од реномирани компании од оваа индустрија во светот и во регионот. Основа за тоа беа опсервациите и донесените заклучоци од истражувањето, како и предложените активности за постигнување на целите за зголемување на конкурентноста на компаниите преку инвестирање во својот најголем потенцијал – вработените, особено оние од женскиот пол.

Една од целите на истражувањето беше да се оцени постоењето на најдобри практики за родова разновидност во рамките на компаниите од регионот на Југоисточна Европа. Ова се покажа дека беше неверојатен предизвик, особено во поглед на пронаоѓањето на мали и средни претпријатија од регионот со релевантни практики за менаџмент со човечките ресурси, кон кои тимот сакаше да се фокусира, со оглед на потребата од натамошно претставување на ваквите политики и практики за потребите на компаниите во Македонија.

## **Што покажуваат избраните компании и каков е нивниот пример?**

Поаѓајќи од извесна скептичност на домашните компании се одлучивме да проучиме конкретни примери за компании од светот на ИКТ индустријата и нивна презентација пред македонскиот аудиториум. Од таквите примери, би можела да произлезе конкретна примена, базирана на разработените случаи кои можат да бидат водилка при вградувањето и комплетирањето на родово релевантните практики за менаџмент со човечките ресурси во македонските компании за развој на софтвер и ИТ услуги, во реални услови.

?

### Полемизирање: Како во Македонија да креираме компанија како Гугл (Google)?



“Гугл во последните години стана и меѓу најпосакуваните компании, како работодавач во светот, заради филозофијата на компанијата дека е на патот кон зголемување на можностите за вработување за секого и многубројните бенифиции, привилегии и олеснувања за работа што ги нуди во нејзините канцеларии низ светот. Вработените се мотивирани да работат за Гугл, заради можностите за креативно размислување и идеи, работа на било кое место – не само во канцеларија, туку на секое место на кое ќе се произвуда ефективна идеја... [повеќе на страна 17](#)”

Изборот на компаниите во овој случај конечно (заради погоре наведените причини) повторно се сведе на големите и реномирани компании во областа на ИКТ секторот, кои делуваат глобално, имаат голем број (повеќе десетици илјади) вработени и се активни и видливи на полето на примена на конкретни родово сензитивни политики и практики за менаџмент со човечките ресурси.

Од разработените примери на избраните компании е видно дека сите тие имаат стратешки определби за поддршка на активностите за обезбедување еднакви можности за жените, како и за мажите кои се вработени. Освен тоа, компаниите имаат дефинирано конкретни мерки за подигнување на свеста за важноста на родовата еднаквост и рамнотежа, како и за промоција на оваа тема, а особено за зголемување на учеството на жените во управувачките структури, врз база на показателите за успехите кои ги остваруваат компаниите со развиена свест во поглед на родовата еднаквост и присуството на жените на сите нивоа од највисоките извршни и контролни нивоа, па се до најниските нивоа на менаџмент. Тоа произлегува и од фактот дека за нив родовата еднаквост не е само прашање на правичност, туку за компаниите тоа е прашање на привлекување на најдобрите работници, од кои голем дел од нив се жени. За имплементација на ваквите мерки, неопходно е носењето на стратешки одлуки од страна на постоечкиот менаџмент на ИКТ компаниите, за што не се неопходни посебни средства, туку посветеност кон спроведувањето на конкретни мерки за обезбедување на родовата еднаквост.

?

### Полемизирање: Што можеме да научиме од родово сензитивните практики на Оранж?



“Француското министерство за женски права врши рангирање на компаниите врз основа на објективни и транспарентни критериуми за значителен напредок во делот на родовата еднаквост. Поради својата проактивна политика за родовата рамноправност и врз основа на феминизацијата на Одборот на директори (на 33%) и на Извршниот одбор (на 25%), Оранж во 2014 година беше рангиран на прво место во листата” ... [повеќе на страна 10](#)”

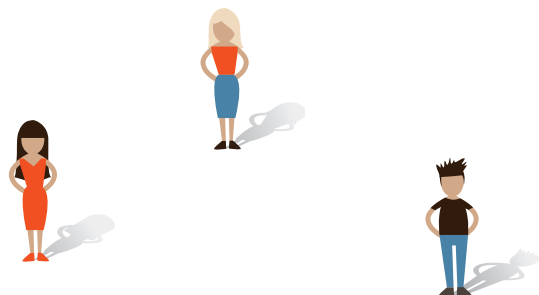
Особено се впечатливи напорите кои ги вложуваат избраните компании во поглед на поддршката на здруженија, организации и иницијативи кои го афирмираат прашањето за родовата еднаквост пошироко, надвор од рамките на самата компанија. Со тоа компаниите ги покажуваат своите заложби во поглед на својата општествена одговорност. Но таквите активности, помеѓу другите ефекти, ги позиционираат компаниите како посакувани работодавачи, а на таков начин обезбедуваат интерес кај младите кадри за вработување, но и кај учениците за школување и стекнување образование во областа на информатичката технологија. Тоа обезбедува можности за одржлив развој на индустријата во услови на хроничен недостаток на кадар на пазарот на труд и поттик за најголемиот неискористен потенцијален извор на квалификувана работна сила – жените.

Прогресивните компании знаат дека родовата еднаквост не е само нешто што треба да се направи, но, исто така, е и паметно да се направи. Помеѓу дадените примери поместени се и конкретни практики, за кои се потребни многу малку средства и ресурси кои компаниите треба да ги вложат, а кои од друга страна, даваат одлични ефекти во смисла на промоција на прашањата на родовата еднаквост, пред се од аспект на бизнис резултатите и креирањето на конкурентска предност пред останатите компании и индустрии. Ако се земе предвид една од водечките причини за родовата нееднаквост – несвесната пристрасност, ваквите практики можат да бидат од особен интерес за македонските ИКТ компании, кои во услови на остра пазарна борба за поголема продуктивност и конкурентност, на ваков начин можат со мали вложувања да остварат видливи резултати.

Се надеваме дека обидот за приближување на конкретните случаи на овие светски познати компании и нивните политики и практики за менаџмент на човечките ресурси во насока на подобрување на сопствените перформанси преку согледување на предностите кои ги носи со себе концептот за родова еднаквост и еднакви можности за вработените, ќе биде добар поттик за македонските компании од областа на развој на софтвер и ИТ услуги да применат дел од опишаните практики и на таков начин да ја зголемат својата конкурентска предност.

Политиките и практиките опишани во овие седум случаи, од своја страна пак, се универзални и можат да се применат во било која компанија, независно од нејзината големина, видот на сопственоста, гранката во која компанијата дејствува или регионот. Оттаму веруваме дека претставените случаи ќе бидат корисно четиво за сите компании кои ги препознале бизнис можностите кои со себе ги носи пристапот на родова еднаквост и еднакви можности во менаџментот со човечките ресурси.





# Воспоставување родово рамнотежа во менаџерските структури на Оранж (Orange)

## За компанијата

Оранж е една од водечките светски телекомуникациски оператори со вкупна продажба од 39 милијарди евра во 2014 година. Присутна во 28 земји, до 30 септември 2015 година компанијата е со база од 263 милиони корисници широм светот, вклучувајќи и 200 милиони мобилни корисници и 18 милиони фиксни широкопојасни клиенти. Оранж е, исто така, водечка компанија на глобалниот пазар за ИТ и телекомуникациски услуги од мултинационалните компании, под брендот Оранж Деловни Услуги (Orange Business Services). Во март 2015 година, групацијата го претстави својот нов стратешки план “Essentials 2020”, со кој го става искуството на клиентите во срцето на својата стратегија, со цел да им се овозможи да ги искористат целосно придобивките од дигиталните технологии на својата нова генерација на мрежи.

До 30 септември 2015 година компанијата има 157.000 вработени широм светот, вклучувајќи и 98.000 вработени во Франција. Компанијата е препознатлива по своите заложби за рамноправно учество на жените во сите области на работење, како и активен учесник во сите внатрешни и надворешни иницијативи за родово еднаквост.

## Систем од родово релевантни политики и практики за менаџмент на човечките ресурси

Во 2013 година 120 компании во Франција во своето стратешко планирање ги имаат поставено целите за родовата еднаквост, како и вклучување на жените во сите сфери на корпоративното работење. Француското министерството за женски права врши рангирање на компаниите врз основа на објективни и транспарентни критериуми за значителен напредок во делот на родовата еднаквост. Поради својата проактивна политика за родовата рамноправност и врз основа на феминизацијата на Одборот на директори (на 33%) и на Извршниот одбор (на 25%), Оранж во 2014 година беше рангиран на прво место во листата<sup>1</sup>.

1 <http://www.orange.com/en/Press-and-medias/press-releases-2016/press-releases-2013/Orange-ranked-first-in-the-list-of-top-companies-for-feminization>

По тој повод, Стефан Ришар (Stéphane Richard), претседател и главен извршен директор на Оранж, изјави дека родовата еднаквост гарантира економски перформанси и е еден од приоритетите за остварување на стратешкиот план за 2015 година на Оранж и дека компанијата мора да се залага кон еднаква застапеност на мажите и жените на сите нивоа во компанијата и кон еднакви можности за кариера за сите, за што е потребно време и промена на менталитетот.

Оранж оваа своја определбата на групацијата и на нејзиниот претседател и извршен директор ја има анкерирани во програмата насловена Essentials 2020 како свој долгорочен стратешки план. Освен тоа, за да ја обезбеди заложбата и посветеноста од страна на врвниот менаџмент во компанијата, Комитетот за управување и корпоративна социјална одговорност и грижа за околината утврди цели и методи за пресметка на варијабилан дел од платата на претседателот и главен извршен директор и за делегатот на главниот извршен директор поврзан со нивниот учинок во корпоративната социјална одговорност.

Во 2015 година групацијата Оранж, односно експозитурите во Франција, Шпанија, Мобистар (Mobistar) во Белгија, како и Оранж деловни услуги (Orange Business Services) во Франција, Германија и Италија, повторно се стекна со сертификат за родова еднаквост согласно со Меѓународниот европски стандард (GEEIS). Оценката покажа јасен напредок во сите критериуми од претходната ревизија и во новите три европски подружници на Оранж – Полска, Луксембург и Романија, кои беа вклучени во процесот на сертификација како дел од проверката во 2015 година. Проверувачите од Биро Веритас (Bureau Veritas) ја потврдија релевантноста на пристапот на Оранж, силната посветеност од страна на претседателот и извршен директор на Оранж групацијата и на Извршниот одбор, како и неговите иновативни иницијативи, вклучувајќи и обука за управување со родовата еднаквост, “Часови за девојки” и програмата за „Среќни Мажи“. Компанијата своите заложби за полова еднаквост ги реализира преку обука за менаџери на прашањата за родова еднаквост. Програмата “Часови за девојки” во себе вклучува активности за зголемување на присуството на жените во техничките професии, додека пак иницијативата насловена “Среќни мажи” претставува придружна програма со цел да се вклучат и мажите во активностите за обезбедување еднакви можности на работното место.

Сертификација GEEIS ја одразува долгогодишната посветеност на компанијата како во Франција, така и на меѓународно ниво, во врска со родовата рамноправност и особено за еднакви плати, баланс помеѓу работата и животот, професионалната разновидност и пристапот до одговорните позиции за жените<sup>2</sup>.

### **1) *Како Оранж го зголеми учесивошо на жени на менаџерскии позиции?***

Не може да се направи тесна поделба на активностите поврзани со практиката за унапредување на поголем број жени на одговорни позиции, бидејќи тие се поврзани со политиките за еднакви плати, можностите за професионален развој, потребната поддршка од работната средина и семејството, како и можноста за рамнотежа меѓу деловниот и приватниот живот. Во следниот преглед се претставени активностите на Оранж, кои посредно влијаат врз имплементацијата на политиката и креираат околина за зголемување на бројот на жени на одговорни менаџерски и лидерски позиции.

- ▶ Уште во 2001 година Оранж учествува во поддршка на иницијативата „Cercle Inter Elles“ за промоција на родовата еднаквост на работните места. Од 2004 година е партнер на Форумот на жени.

2 [http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwjJvr2QjOjKAhXIFSwKHWeBCf-gQFggeMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.orange.com%2Fen%2Fcontent%2Fdownload%2F31508%2F944368%2Fversion%2F2%2Ffile%2FOrange\\_CSR\\_2015\\_Roadmap.pdf&usq=AFQjCNF4DU0yn17MOfsXYwxrW64J9sj9Jw&sig2=5t5D-STYM1o0nvdhcQD\\_coA&bvm=bv.113370389,d.bGg](http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwjJvr2QjOjKAhXIFSwKHWeBCf-gQFggeMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.orange.com%2Fen%2Fcontent%2Fdownload%2F31508%2F944368%2Fversion%2F2%2Ffile%2FOrange_CSR_2015_Roadmap.pdf&usq=AFQjCNF4DU0yn17MOfsXYwxrW64J9sj9Jw&sig2=5t5D-STYM1o0nvdhcQD_coA&bvm=bv.113370389,d.bGg)

- ▶ Компанијата уште од 2002 година активно ги подржува иницијативите за повеќе број на жени на менаџерски позиции.
- ▶ Во 2007 година донесен е договор за родова еднаквост за период (2008-2010), како и креирање на Сектор за диверзификација (разновидност).<sup>3</sup>
- ▶ Од 2009 година компанијата активно учествува во истражувањето за уделот на жените во делот на науката и телекомуникациите, како и споделувањето на најдобрите компаниски практики за зголемување на бројот на жените во ИТ и телекомуникациските технологии.
- ▶ Од 2010 компанијата во партнерство со асоцијација на жени инженери (Association of Female Engineers) им овозможува на жените студенти на техничките науки да поминат ден во компанијата и да се запознаат со можностите за идни вработувања.
- ▶ Во 2009 година компанијата има придонес во креирање на Кодексот на добри практики за вработување на жените во областа на информатичко-комуникациските технологии, документ кој е изработен под покровителство на Европската комисија. Освен тоа, во истата година е покровител на симпозиумот на Европската мрежа на жени професионалци (European Professional Women's Network-EPWN).<sup>4</sup>
- ▶ Во 2010 фокус на активностите на Оранж се родовата еднаквост на работното место, како и други теми врз основа на кои секоја земја ја гради својата сопствена политика во функција на локалните прашања; помагање на луѓето со посебни потреби за развој на работното место, борба против сите форми на дискриминација во рамките на компанијата.
- ▶ Во 2010 година по барање на Стефан Ришар, Главен извршен директор на групацијата, формиран е меѓународен стратешки комитет за родова еднаквост, предводен од Делфин Ернот (Delphine Ernotte), извршен директор на Оранж Франција, со цел да се дефинираат и валидираат рамките на политиката за родова еднаквост.

Оранж учествува во разни активности поврзани со родовата еднаквост со надворешни партнерски организации, како што се:

- ▶ Форумот на жени за економија и општество, кој ги собира заедно компаниите кои се силно посветени на прашањето на разновидност,
- ▶ Жени во лидерство (Women in Leadership-WIL), европска невладина организација основана во 2010 година на барање на високи претставници од индустријата, владините академските институции и невладини организации кои се убедени во потребата за подобрување на угледот на жените во социо-професионалната сфера. Оваа иницијатива е формирана со цел да се изгради мрежа на влијателни жени заинтересирани за проширување на нивните професионални хоризонти, со цел да се промовира еднаквост на работното место. Компанијата активно учествува во работилници за родовата еднаквост како иницијатива за прослава на денот на жената.

Како резултат на своите напори за поголем број жени на менаџерски позиции во 2013 година, компанијата постигна резултати кои се преставени во следната табела.

3 [http://www.orange.com/en/content/download/3208/37016/version/3/file/2010\\_CSR\\_report\\_FTOrange.pdf](http://www.orange.com/en/content/download/3208/37016/version/3/file/2010_CSR_report_FTOrange.pdf)

4 [http://www.orange.com/en/content/download/4572/65461/version/2/file/FTTEL\\_1005297\\_complet\\_GB.indd\\_RVB.pdf](http://www.orange.com/en/content/download/4572/65461/version/2/file/FTTEL_1005297_complet_GB.indd_RVB.pdf)

Процентуално учество на жените	2011	2012	2013
Вработени жени	36.5%	36.5%	36.2%
Жени на менаџерски позиции	27.7%	28.2%	28.6%
Жени Лидери во мрежи	23.8%	23.6%	24.4%

Извор: Orange 2013 CSR report

Во 2014 година, главните активности во делот на родовата еднаквост, а посебно во насока на поддршка на жените за напредување на одговорни менаџерски позиции, компанијата ги насочи во следните категории:

- ▶ пристап на жените до одговорни позиции преку базен на таленти и лидерски мрежи,
- ▶ менторирање – со цел жените да го постигнат максимално својот потенцијал,
- ▶ учество во женски интерни, надворешни и меѓународни мрежи на женски организации – со цел за развој на лидерските вештини,
- ▶ политика на еднакви плати и
- ▶ градењето на рамнотежа помеѓу деловниот и приватниот живот преку стратешки комитети, задолжени за имплементација на политика за врамнотежен деловен и приватен живот, донесена од стана на Француското министерство за правата на жените.<sup>5</sup>

За практична реализација и поддршка на овие политики, Оранж обезбеди капацитети преку формирање тим посветен на родовата еднаквост во рамките на одделот за човечки ресурси, кој се базира на мрежа од 19 дописници за родова еднаквост и за унапредување на родовата еднаквост на сите нивоа во компанијата.<sup>6</sup>

Со цел да се намалат можните пречки на патот на кариерата на жените, групацијата има иницијатива да се идентификуваат и да се поддржат талентирани жени. За поддршка на личниот и професионалниот развој на вработените жени кои сакаат да напредуваат на одговорни позиции, компанијата презема проактивни мерки кои ги мотивираат жените во инкубатори за извршни менаџери и обезбедување на систем на менторство за жените идентификувани од страна на нивните претпоставени. Оранж, исто така, им дава поддршка на жените преку пристап до внатрешните и надворешните мрежи со можност за посета и учество на меѓународните форуми и конференции.

Менаџментот во компанијата е свесен за потребата од рамнотежа помеѓу деловниот и приватниот живот. Често пати балансот влијае и врз одлуката на жените да градат кариера. Оранж работи интензивно и на ова прашање, па преку иновативни активности за подигање на свеста за овие аспекти, особено кај мажите, преку програма за обука во партнерство со организација „ХФ менаџер“. Програмата нуди начини како менаџерите да се запознаат со аспектите на родовата еднаквост од перспектива на разновидност и управување со вештини каде секој талент може еднакво да се изрази и да биде препознаен без разлика на родот. Оваа програма исто така им овозможува на менаџерите да ги споделат своите искуства и да разговараат за прашања од родовата еднаквост. Покрај тоа, компанијата ја има потпишано повелбата „15 обврски за рамнотежа во животот“ во партнерство со француското Министерство за женски права.

5 [http://www.orange.com/en/content/download/31507/944364/version/2/file/Orange\\_CSR\\_2014\\_review.pdf](http://www.orange.com/en/content/download/31507/944364/version/2/file/Orange_CSR_2014_review.pdf)

6 <http://mediatheque.orange.com/en/Press-and-medias/press-releases-2016/press-releases-2013/Orange-ranked-first-in-the-list-of-top-companies-for-feminization>

Преставнички на Оранж редовно учествуваат на Форумот на жени каде ги споделуваат своите искуства и најдобри практики во делот на родовата еднаквост на работното место и иницијативата за поголем број на жени на менаџерски позиции.<sup>7</sup>

Компанијата во својата стратегија за периодот 2015-2020 продолжува со својата определба за градење на социјалните и економски практики како и зголемување на диверзификацијата на работните места. Исто така, групацијата продолжува со своите активности кои се однесуваат на поголемо учество на жените на лидерски позиции не само во Франција, туку и во земјите во кои компанијата е присутна како Нигерија, Сенегал и други европски и африкански земји.<sup>8</sup>

## 2) Што презема Оранж за привлекување на жени во информатичката технологија?

Најновите податоци покажуваат дека негативниот тренд кај жените кои се одлучуваат за научни или технички студии во Франција е значително намален. Бројот на ученички во делот на науката и технологијата е зголемен за 2,5% во текот на изминатите три години. И покрај овие охрабрувачки бројки, жените остануваат малцинство во техничките и научните предмети (34%). Во телекомуникацискиот сектор, кој е еден од ретките што има постигнато еднаквост кај платите, тие претставуваат само 13% од дипломираните студенти по инженерство.

Компанијата им овозможува на младите луѓе и на жените да ги надополнат своите знаења од областа на технологијата преку реализација на четири тренинг програми: Солидарни ФабЛаб (Solidarity FabLabs), Заедно за интеграција на младите (Together for youth integration), Дигитални центри (Digital Centres) и Дигитални училишта (Digital Schools).<sup>9</sup>

Оранж заедно со организацијата Ла Руш (La Ruche) работат на развивање на програмите за социјално претприемништво во Франција. Ла Руш е инкубатор за социјални иновации преку обезбедување на заеднички работен простор за претприемачи посветени на социјални иновации. Партнерството на Оранж со Ла Руш е креирано со цел:

- ▶ поддршка и развој за создавање нови инкубатори на регионално ниво во 2014 година,
- ▶ споделување на ресурсите на техничките центри на Оранж и
- ▶ поддршка на претприемачите во однос на човечките и техничките ресурси.<sup>10</sup>

7 <http://www.orange.com/en/Press-and-medias/press-releases-2016/press-releases-2014/Orange-partner-of-the-Women-s-Forum-2014>

8 <http://www.orange.com/en/Responsibility/Reporting/Roadmap>

9 [http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKewjZn-521jOjKAhWBHCwKHXPMAuwQFggcMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.orange.com%2Fen%2Fcontent%2Fdownload%2F15932%2F301171%2Fversion%2F4%2Ffile%2FPR\\_Orange\\_feminization\\_ranking\\_EN\\_171013.pdf&usg=AFQjCN-HJRcONmniV1NVNIGN\\_4Pr57NuzEw&sig2=RFoPXHQqFMvY-QpWHq5XHw&bvm=bv.113370389,d.bGg](http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKewjZn-521jOjKAhWBHCwKHXPMAuwQFggcMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.orange.com%2Fen%2Fcontent%2Fdownload%2F15932%2F301171%2Fversion%2F4%2Ffile%2FPR_Orange_feminization_ranking_EN_171013.pdf&usg=AFQjCN-HJRcONmniV1NVNIGN_4Pr57NuzEw&sig2=RFoPXHQqFMvY-QpWHq5XHw&bvm=bv.113370389,d.bGg)

10 <http://www.orange.com/en/Press-and-medias/Thematic-features/2014/for-open-innovation-with-a-big-societal-impact/open-innovation/the-incubator-boom/incubateurs/La-Ruche>

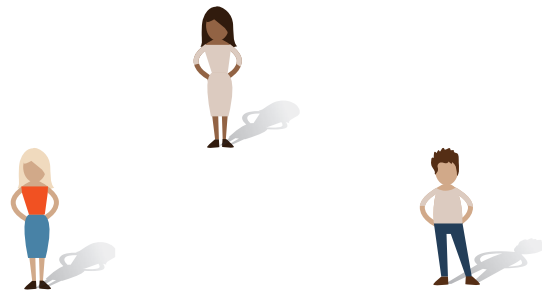
## Како практиките на Оранж може да се искористат и применат?

Примерот на Оранж е уште една потврда за конкурентската предност што со себе го носи воведувањето на практики за еднакво учество на жените, особено на менаџерските позиции. Тоа може да донесе голем број придобивки, не само преку креирањето на успешни стратешки политики и документи за организацијата, туку и со промената на работната околина. А за тоа пред сè е неопходно да се донесе стратешка одлука на ниво на компанијата.

Рамноправното учество на жените на менаџерските позиции од своја страна бара и креирање на други креативни политики кои, имајќи ја предвид нејзината улога во семејството, ќе и овозможат на жената доволно простор да ја постигне потребната рамнотежа помеѓу семејниот и професионалниот живот. Креирањето на тимските задачи и активности во голема мера помага во намалувањето на нивото на стресот, како и ефективно извршување на работите. Креирањето на услови за обука и менторство помага во градењето на капацитетите на идните жени менаџери. Нивото на техничко и менаџерско знаење може да биде и една од бариерите заради која жените не се решаваат да аплицираат за овие позиции. Затоа еден системски приод кон стекнување на потребните знаења и вештини ќе ги охрабри жените да се вклучат во овие иницијативи и програми.

Формирањето на мрежа на надворешни национални и меѓународни организации кои работат на полето на родовата еднаквост може да допринесе за заеднички акции, подобро користење на ресурсите, споделување на идеите и информациите и креирање на поширок фронт за активности во јакнењето на општествената свест за улогата и важноста на родовата еднаквост. Активното вклучување на владините и образовните институции, креирање не само на компаниски, туку и на национални политики и активности може во значителна мера да ги подобри условите за постигнување на родова еднаквост. Професионалните асоцијации и организации на жени во Македонија, треба во своите програмски активности да одредат критериуми и признанија за компаниите кои во своето работење ги практикуваат принципите на родовата еднаквост.

Автори: Елица Перчинкова  
Дарко Пејировски



# Политиката и практиките на Гугл (Google) за задржување на жените во компанијата

## За компанијата

Гугл е високо-технолошка, мултинационална и една од врвните ИКТ компании во светот, формирана во 1998 година во Америка, со 70 канцеларии кои делуваат во над 40 земји во светот, како Германија, Република Чешка, Финска, Канада, Мексико, Турција, Нов Зеланд и многу други. Гугл е компанија која се бави со интернет (мрежни) производи и услуги, со годишни приходи во 2015 година од 74,54 милијарди американски долари.

Гугл нуди богата палета на мрежни услуги и алатки, кои се класифицирани во девет категории, а служат за лична, бизнис и колективна примена: веб страници – Веб пребарување (Web Search), Гугл хром (Google Chrome) и Ознаки (Bookmarks), бизнис алатки – Гугл апликации за работа (Google Apps for Work), Адмоб (AdMob), медиуми за пребарување на вида, книги, слики, вести и друго (Books, Image Search, News, Video Search), алатки за пребарување на географски информации – мапи-карти (Maps) и земја (Earth), алатки за дома и канцеларија –г-адреса (Gmail), преведување (Translate) документи (Docs), листови (Sheets), слајдови (Slides), цртежи (Drawings) и друго, алатки за социјално дружење- Гугл+ (Google+), блогер (Blogger), групи (Groups) и др., алатки за иновации- код (Code), алатки за специјализирани барања и алатки за мобилни телефони.

## Културата и вредностите на Гугл кои негуваат почитување на различностите и родовата еднаквост

Според последниот извештај за 2014 година Гугл има вкупно 53 600 (целосно ангажирани) вработени, а во 2013 година 47 756 вработени, односно има стапка на пораст на вработеноста од 12,2%. Во однос на 2010 година стапката на пораст на вработеноста е 119%<sup>11</sup>.

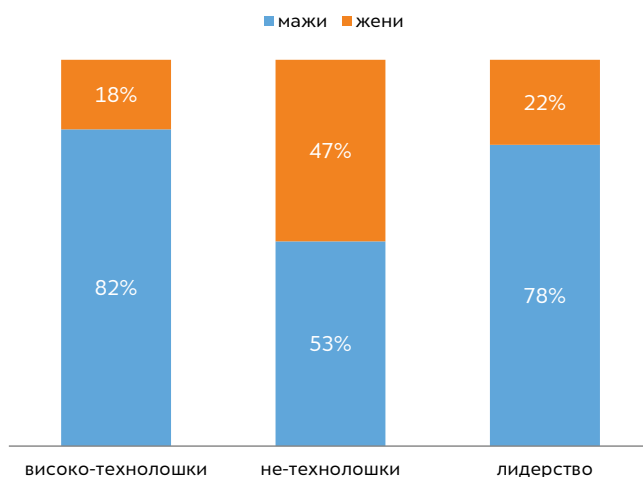
11 <http://www.statista.com/statistics/273744/number-of-full-time-google-employees/>

Ова укажува дека Гугл е атрактивна и кариерна организација и како високо технолошка компанија има интерес да инвестира во четири области за да ја зајакне различноста на работното место, да ги зголеми можностите за еднаков третман и недискриминација на гуглерите и тоа: вработување на студенти (партнери на Гугл) кои ќе развијат високотехнолошки вештини и способности, обезбедување на фер и инклузивно работно место за секого, обезбедува научна едукација за компјутери за студентите, практичарите и идните гуглери и уверува дека сите заедници (колективни и индивидуални) можат да пристапат и да имаат корист од интернетот<sup>12</sup>. Гугл во последните години стана и меѓу најпосакуваните компании, како работодавач во светот, заради филозофијата на компанијата дека е на патот кон зголемување на можностите за вработување за секого и многубројните бенифиции, привилегии и олеснувања за работа што ги нуди во нејзините канцеларии низ светот. Вработените се мотивирани да работат за Гугл, заради можностите за креативно размислување и идеи, работа на било кое место – не само во канцеларија, туку на секое место на кое ќе се произведат ефективна идеја, потоа има ретко достапна храна во кантините, добрите работни услови, местата за релаксација, бенефиции за здравствено осигурување, но и на „дарежливите плати“, како што ги нарекуваат самите вработени.

Девизата на Гугл „АЈДЕ ДА РАБОТИМЕ ЗАЕДНО“<sup>13</sup>, подразбира дека навистина се луѓето тие кои го прават Гугл, односно луѓето зборуваат на стотици различни јазици, а стремежот за отворена култура значи дека секој придонесува и се чувствува удобно кога ги дели идеите и мислењата (дури и преку директните контакти со основачот Лари (Larry), а канцелариите и кафетериите се дизајнирани на начин што обезбедуваат интеракција на тимовите, идеи преку игра и поттикнување на разговори и дискусии.

Диверзитетот, односно почитувањето на различностите според девизата Можеш да бидеш сериозен и без костум, подразбира дека идејата на гуглерите е предизвик, а предизвикот треба да биде забавен! Гуглерите веруваат дека идејата може да произлезе и во вообичаена средина, во кафетерија, во салата за спорт, за време на тимските средби и на др. Места, и затоа акцентот треба да биде ставен на диверзитетот на енергичните, страствени вработени кои имаат различни пристапи на креативна работа, игра и живот.

**Слика бр. 1:** Дистрибуција на родова застапеност според технолошки развој (во %)



12 <https://www.google.com/diversity/>

13 <https://www.google.com/about/company/facts/culture/>



Кога се работи за родовата еднаквост, односно обезбедувањето на еднакви можности за мажите и жените и нивната еднаква застапеност во компанијата, во Гугл сметаат дека треба уште да работат на тој аспект, односно да работат на поголема застапеност на жената во високо-технолошките оддели. Бидејќи, бројот на вработени во Гугл брои над 53 илјади, околу 20 илјади се вработени во департаментот за развој и истражување. Во 2014 година, од вкупните вработени, мнозинството се мажи (70%), а 30% се жени<sup>14</sup>. Според провајдерот на статистички податоци – STATISTA<sup>15</sup>, дистрибуцијата на вкупниот број на вработените според родовата застапеност во Гугл во 2015 година е иста како и во 2014 година, односно 30% застапеност на жените и 70% застапеност на мажите. Малку поинаква слика дава дистрибуцијата на вработените по родовата застапеност според високотехнолошките и не-технолошките оддели и менаџерската структура (лидерството).

Од графиконот на слика бр. 1 може да се заклучи дека жените имаат многу мало учество и во високо-технолошките оддели и во лидерството (18%, односно 22%), наспроти изразено високото учество на мажите со 82%, односно 78%. Во не-технолошките оддели застапен е повисок процент на жените од 47%, наспроти застапеноста на мажите од 53%.

## Што прави Гугл да го привлече и задржи женскиот кадар?

### 1) Бенефиции

Според Гугл постојат повеќе причини зошто високотехнолошките компании, како неа, се борат со регрутацијата и задржувањето на жените, на пример: многу мал процент од жените имаат интерес за едукација (или имаат пониско ниво на едукација) во индустријата на технологиите и тој процент на годишно ниво опаѓа, како и дека само 20% од развивачите на софтвер (software developers) се жени. Поради тоа разбирливо е според Гугл да се зголемува и јазот на родовата застапеност на светско ниво.

Гугл има развиено практики на регрутација кои го почитуваат диверзитетот на потенцијалните кадри, бидејќи фокусот на Гугл се перформансите, односно резултатите како и прифатливи и ефективни идеи. Родовата еднаквост не се гледа само во еднаквите можности за регрутација на мажите и жените, туку и во останатите услови за работа: флексибилно работно време, канцеларии за секого, индивидуални потреби за креативност, спортски сали со спортови на кои заедно се натпреваруваат мажите и жените, храна која ги пресретнува потребите на секого и на сечија култура, облека во која секој ќе се чувствува пријатно и опуштено, еднакви можности за едукација за мажите и жените, опрема според потребите, градинки во кои и мажите и жените ги чуваат своите деца, бенефиции<sup>16</sup>, осигурувања, полна плата за мајките кога се на породилно, можности жените да се номинираат за унапредување итн.

### 2) Мрежи

Меѓутоа, за да го поддржи и промовира диверзитетот на вработените, посебно жената во бизнисот, Гугл има развиено над 20 мрежни групи на вработени, меѓу кои и мрежата **Жените на Гугл во инженерството (Google Women in Engineering – GWE)**. Оваа мрежа е глобална и има за цел да одржува виртуелна конекција помеѓу сите жени инженери на Гугл низ светот. Мрежата е формирана за да ги привлече и задржи жените инженери, обезбедувајќи им можности да се развиваат професионално и да го прошират сопственото искуство. Тука се наведуваат мрежните вебинари, on-line предавања, дебати, студии на случај, консултации, совети итн.

14 <https://googleblog.blogspot.mk/2014/05/getting-to-work-on-diversity-at-google.html>

15 <http://www.statista.com/statistics/311800/google-employee-gender-global/>

16 <http://www.google.com/about/careers/lifeatgoogle/benefits/>

**Жени@Гуџл (Woman@Google)** исто така претставува група на професионални жени, составена од вкупно над 4.000 жени во Гуџл, кои обезбедуваат вмрежување, поседуваат високо-технолошки компетенции и овозможуваат менторство, професионален развој, и го промовираат чувството „Гуџл – заедница на сите жени “ низ 27 земји во светот.

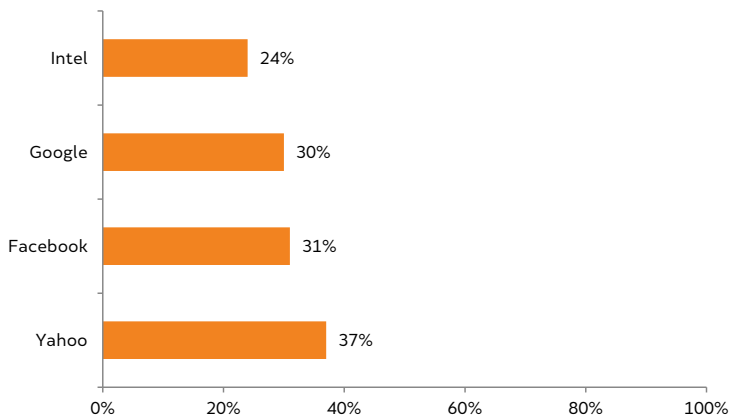
Во 2014 година<sup>17</sup>, Гуџл има формирано програма т.н. **Жени создавачи на Техника (Woman Techmakers)**, во чест на Меѓународниот ден на жената. Таа има за цел да обезбеди видливост, заедништво и ресурси (знаење, вештини и способности) за жените во технологијата. Програмата, до денес, има реализирано над 200 настани во над 52 земји низ светот.

Жените во Гуџл<sup>18</sup> имаат своја веб страница и девизата „ТЕХНОЛОГИЈАТА ГО МЕНУВА СВЕТОТ. ЖЕНИТЕ И МЛАДИТЕ ДЕВОЈКИ ЈА МЕНУВААТ ТЕХНОЛОГИЈАТА“, е да се регрутираат жени инженери и да им се овозможи едукација и стекнување со вештини, знаење и способности за да ја развиваат кариерата, и да станат жени „**гиџиџални лидери**“.

## Следење на состојбите и дискусија за родовата еднаквост во Гуџл

Списанието SOFTWAREGUILD<sup>19</sup> има објавено статија под насловот „**Тековниџе состојби на жениџе во џехноџијаџа**“ со податоци за 2014 година, во однос на диспропорцијата на родовата застапеност во високо-технолошките компании (слика бр. 3).

Слика бр. 2: Процентџ на жениџе во високо-џехнолошки компаниџ



Според графиконот може да се забележи дека Гуџл, со 30% застапеност на жените, воопшто не отстапува од глобалните тенденции на родовата застапеност во ИКТ компаниите. Според, извештајот за 2014 година, Националниот центар за жени и информациска технологија (**The National Center for Women & Information Technology**<sup>20</sup>), објавил дека мал процент (26%) од професионалните компјутерски професии во САД

17 <https://www.womentechmakers.com/>

18 <https://www.google.com/diversity/women/>

19 <http://www.thesoftwareguild.com/closing-the-tech-gender-gap/>

20 [https://www.ncwit.org/sites/default/files/resources/btn\\_04032015\\_web.pdf](https://www.ncwit.org/sites/default/files/resources/btn_04032015_web.pdf)

припаѓаат на жените.Списанието TIME<sup>21</sup>, во јуни 2014 година има објавено информација дека наредните чекори на Гугл ќе бидат насочени кон регрутација на повеќе жени, а дека за едукација на млади девојки, за високо-технолошки науки веќе инвестирал **50 милиони** американски долари.

Иако постои јаз на родовата застапеност во Гугл, сепак, постои високо задоволство од страна на жените и мажите кои работат за Гугл. Според спроведена анкета на задоволство според родовите, во 2014 година, на 25 високо-технолошки компании како што се Гугл,Епл (Apple), Фејсбук (Facebook), ИБМ (IBM), Амазон (Amazon), Микрософт (Microsoft), Оракл (Oracle) и др. Гласдор (Glassdoor)<sup>22</sup> ги објави следните податоци дека Гугл е високо оценета компанија од страна на жените и тоа со просечна оценка од 4,2, и се наоѓа само зад, Твитер (Tweeter)- 4,4, Линкедин (LinkedIn)-4,5, и Фејсбук -4,4 и се наоѓа пред сите останати ИКТ компании.

## Како практиките на Гугл може да се искористат и применат?

И покрај тоа што Гугл се бори со глобалните тенденции за вклучување на жената во технологијата, може да се заклучи дека жените во Гугл се задоволни што работат за таа компанија и се наоѓа на четвртото место на ранг листата. Задоволството се должи на многуте практики кои Гугл ги нуди за жените и девојките, првванствено во можностите сами да се номинираат за унапредување. Оваа политика ја охрабрува жената да напредува во нејзината кариера и да стигне до лидерските позиции.

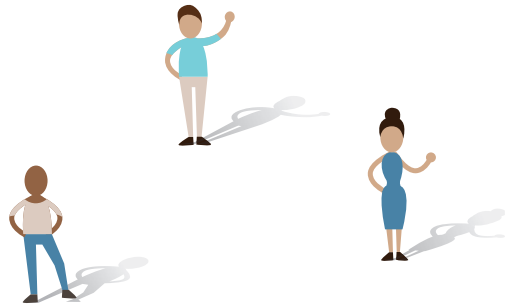
Намена на финансиски средства за едукациски програми на жените и девојките во Гугл, претставува практика која треба да ја следи секоја компанија. Се одвојуваат средства за да обезбедат стекнување на специфични и дефицитарни вештини и способности кај жените и истовремено да им се обезбеди можност за напредување во позициите. Академските стипендии кои Гугл ги дава на студентите-девојки претставуваат можност тие да се развијат во идни лидери во технологијата. Препораката за овие практики води кон создавање на свест кај компаниите во Македонија дека инвестициите во образовни шеми и програми претставуваат потенцијален извор на развој, иновации и конкурентност. Едукациските програми можат да се обезбедат и за студентите-девојки на технолошките факултети во вид на практична работа, стручни обуки или тренинзи.

Мрежните групи (над 20) кои Гугл ги има развиено доминантно се однесуваат на вмрежување на жените гуглери. Овие мрежи овозможуваат виртуелна конекција на сите жени низ светот вработени во Гугл, со цел да ги привлече жените да се развиваат професионално преку размена на искуства и знаења, преку on-line предавања, студии на случај, коучинг, совети итн. Мрежите се потенцијален и практичен извор на стекнување на високо-технолошко знаење и компетенции кај жените, без големи инвестиции во опрема, сали, локација и сл. Овие виртуелни мрежи се добар пример за македонските компании, за стимулирање на континуираното учење, обуки и стекнување на компетенции без големи инвестиции, преку флексибилно учење (учење од дома или учење според потребите).

**Автори:** Христина Лозаноска  
Александра Кацарска

21 <http://time.com/2901899/google-made-with-code-girls-in-tech/>

22 <https://www.glassdoor.com/blog/tech-salaries-glassdoor-diversity-hiring-survey/>



# Зголемување и поддршка на жените лидери во ИБМ со цел конкурентска предност на пазарот преку родова рамнотежа

Автори: Христијана Лозаноска  
Ивана Христијова

## За компанијата

Компанијата International Business Machines Corporation или ИБМ е американска компанија од информатичко технолошката индустрија, која постои повеќе од 100 години (основана во 1911 година) и денес функционира преку пет бизнис сегменти: Глобални технолошки услуги (Global Technology Services –GTC) и глобални бизнис услуги (Global Business Services-GBS), софтвер, системи и технологија (STG), и глобално финансирање (Global Financing). Глобалните технолошки услуги примарно ги испорачуваат преку ИТ инфраструктура и услуги за бизнис процесите. ИБМ денес се вбројува меѓу најголемите ИТ компании во светот со присуство на 5 континенти: Северна Америка (во 23 земји), Јужна Америка (во 24 земји), Европа (во 50 земји), Средниот Исток и Африка (во 65 земји), и Азија и Пацифик (во 49 земји) и вработува преку 379 592 лица во 2015 година. Годишниот приход според последниот годишен извештај од 2014 година изнесува 92,8 милијарди долари со 50% бруто профитна маржа или 46,407 милијарди долари.

Овој гигант во последните неколку години се соочува со огромна трансформација, така што областите кои се идентификувани како стратешки императиви станаа значаен дел за оваа компанија, односно: “клауд” технологијата, аналитиката, мобилните и социјалните мрежи и безбедноста заедно претставуваат 27% или околу 25 милијарди долари од вкупните приходи на ИБМ во 2014 година<sup>23</sup>. Според истиот извор ИБМ креирале повеќе од 3 000 патенти во овие области во 2014 година и остануваат доследни кон интеграцијана овие технологии со основните бизнис процеси, податоци и системи за нивните клиенти. За да ги постигне своите цели оваа компанија е целосно посветена на своите вработени и нивните иновативни извршни способности.

23 <http://www.ibm.com/annualreport/2014/bin/assets/IBM-Annual-Report-2014.pdf>

Во компанијата особено се поветува внимание на различностите на вработените, нешто што заедно со иновативноста се сметаат за клучни елементи од суштинско значење за успех со цел да излезе во пресрет и да ги задоволи барањата на своите клиенти кои ги има широм светот. Од таа причина ИБМ долги години наназад донесува програми, стратегии и политики кои ги адресираат сите видови на обележја и различности на вработените со цел сите да имаат еднакви можности кај овој работодавач. Една од првите групи на кои се посветува особено внимание се жените и признавањето на нивните способности кои носат големи успеси и конкурентска предност за оваа компанија.

## Маркантни историски иницијативи и основа за поддршка на жените во ИБМ

Пионерскиот потег за еднаквиот пристап и вклучување на жените како потенцијални вработени во овој гигант прв ја направил основачот Томас Ватсон Постариот кога ја регрутирал првата жена на високо-раководна позиција во далечната 1934 година, три декади пред донесувањето на Американскиот акт за еднаков надомест и плати. Потоа, во 1943 година ИБМ ја добила и првата жена потпретседател, додека во 1956 година е воведена програма за породилно отсуство, 30 години пред донесувањето на официјалниот законодавен Акт за отсуство од семејни и здравствени причини во САД, што подоцна се зголемило на една година во 1960 и до 3 години во 1988 година<sup>24</sup>.

Вековиот технолошки гигант ИБМ се издвојува меѓу другите компании поради тоа што е една од врвните 10 компании со жена на највисоката позиција – претседател и извршен директор, назначена на позицијата во 2011 година. Тоа е госпоѓата Вирџинија Ромети.

ИБМ, исто така, има импресивен удел на жени кои се менаџери од врвното раководство со 26%, додека 22% од извршните менаџери се жени, според Националната асоцијација за жените извршни менаџери (NAFE)<sup>25</sup>, додека бројот на вработени жени опфаќа околу 30% од 433 000 вработени во 2012 година, за што компанијата се стекнала со признание за една од 10 најдобри компании за жени-извршни менаџери<sup>26</sup>.

За своите активности поврзани со посветеноста за унапредувањето на жените, ИБМ има добиено низа признанија од општеството, меѓу кои се<sup>27</sup>:

- ▶ На 15 вработени жени од ИБМ им се доделени награди и признанија за нивната професионална успешност во ИТ индустријата на настанот: **“Женише во Технолозијата на интернационално ниво – Дом на славнише” (Women in Technology International –WITI Hall of Fame)** организиран од страна на истоимената непрофитна организација во САД.
- ▶ Во 2011, непрофитната организација **“Институтот Аниџа Борџ” (Anita Borg Institute)** ја рангира ИБМ како “Најдобра компанија за жените во компјутерската област”.
- ▶ Во 2014 година извршната директорка на ИБМ, Вирџинија Ромети го зазема првото место за највлијателна жена во бизнис светот според листата на Fortune, трета година по ред<sup>28</sup>.

24 <http://www.worldbank.org/html/extdr/pos00/pdfs/Women.pdf>

25 <http://www.nafe.com/?service=vpage/1474>

26 [http://www.wmmsurveys.com/NAFE\\_ExecutiveSummary\\_2015.pdf](http://www.wmmsurveys.com/NAFE_ExecutiveSummary_2015.pdf)

27 [https://www-03.ibm.com/ibm/history/witexhibit/pdf/Womens\\_Brochure.pdf](https://www-03.ibm.com/ibm/history/witexhibit/pdf/Womens_Brochure.pdf)

28 <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiHj4-7iovLah-WMEcWkHTZ3BZ8QFggcMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.forbes.com%2Fpictures%2Ffgdi45edlde%2Fthe-most-powerful-businesswomen-in-the-world%2F&usq=AFQjCNEKJl4scwGGeQLOASlbgGPgwFEyVg&sig2=HtoGyPrd5WaNpPqYEx-Jsw&bv=bv.114733917,d.bGg>

- ▶ ИБМ е три пати добитник на признанието “Каталист награда” (*Catalyst Awards*<sup>29</sup>) од истоимената непрофитната организација, заради признавање на иновативните пристапи за развој на жените.
- ▶ 27 години магазинот “Вработена мајка” (“Working Mother”<sup>30</sup>) ја именуваше ИБМ како една од најдобрите 100 компании. Во 2014 година ИБМ била именувана за една од најдобрите компании за жени кои доаѓаат од различни култури.
- ▶ Националната непрофитна организација “Жени во инженерски програми и мрежа за застапување” (Women in Engineering Programs & Advocates Network) ја доделила наградата за иновативни и пионерски политики и иницијативи за унапредување на кариерите на жените инженери.
- ▶ Магазинот за стил на Латино-Американките (LATINA Style Magazine) повеќекратно ја именувала ИБМ како една од најдобрите 50 компании за овозможување на најдобрите професионални можности за Латино – Американките во САД.

## Како ИБМ обезбедува поголема вклученост на жените?

Фокусот кон талентираните жени и зголемување на бројот за овозможување на родоварамнотежа е инкорпориран на повеќе начини и пристапи во сите HR процеси во ИБМ:

### 1) Регрутација

- ▶ При регрутација или **пополнување на слободно раководно место**, се поставуваат одредени цели и клучно правило при извршувањето на овој процес е во листата на пријавени кандидати кои се разгледуваат да има значителен број на жени. Секогаш крајната цел е да се избере најдобриот кандидат за работното место, но доколку последно избраните двајца кандидати се подеднакво компетентни, предност се дава на женскиот кандидат.
- ▶ **Идентификување на жени со лидерски талент** во рана фаза од својата кариера, со цел овозможување на поддршкаво кариерниот развој на следните начини: обезбедување на ментор, «прескокнување на едно ниво на интервју» («skip level interview»), со претставник на повисокото раководството заради подобрување на видливоста, специјална програма за развој која им помага на жените за «зајакнување» на слабите страни кои може да се оценат како «недостаток» при поставување на лидерска позиција.
- ▶ Воспоставување на **процедури и критериуми за оценка и избор на кандидати** за вработување, како што се мешани комитети за избор, кој ќе обезбеди поширок спектар на можни кандидати, имајќи ги предвид можните релевантни родови препреки и обезбедување на избалансирана структура на избраните кандидати.
- ▶ Утврдување на **проекции за рамномерна застапеност на родовите во раководните структури** и подготовка на специјализирани програми за развивање на компетенциите за управување кај жените, со цел да се подготват за преземање на одговорни позиции во компанијата. Идентификување на специфичните потреби за професионален и личен развој за вработените жени и изработка на соодветни програми за континуиран професионален развој, развој на кариера и напредување во хиерархијата на компанијата.

29 <http://www.catalyst.org/catalyst-award>

30 <http://www.workingmother.com/>

- ▶ Во САД, преку програмата **Project View** која е наменета за **регрутација на потенцијални вработени со различни обележја**, им се нуди на кандидатите единствена можност за кариера во ИБМ на национално ниво. Учеството е само со покана за кандидатите кои покажуваат потенцијал и лидерски квалитети или еминенција во својата област. Програмите се отворени за студенти кои се на додипломски или постдипломски студии.
- ▶ **Виртуални регрутни сесии (Virtual Recruiting Sessions)** се отворени за сите кандидати, вклучувајќи жени, лица со посебни потреби, и недоволно застапените малцинства. Оваа програма се одвива преку Cloud-базирана платформа за веб состанок и е водена од страна на извонредни вработени во ИБМ и претставници на малцинските групи, кои зборуваат за своите искуства и кариерни патеки и истата е достапна само во САД.

## 2) Програми за жени со лидерски амбиции во ИБМ

Во рамките на компанијата, развојот на нови лидери е од клучно значење да се исполнат поставените бизнис цели за раст и развој. Од таа причина Глобалниот совет на жени во ИБМ и Тимот за инклузија и различности ја спонзорирале студијата за Унапредување на жените во ИБМ, што претставува истражувачки проект и е пред се фокусиран на жените менаџери во ИБМ. Во студијата учествувале 639 жени менаџери од целиот свет и истата е спроведена на крајот на 2012 и почетокот на 2013 година. Целта на оваа студија е да се споделат личните искуства и предизвици со кои се соочиле жените – менаџери во ИБМ при градењето на своите кариери во оваа компанија. Студијата е отворена и е наменета за инспирација на сите жени чија што амбиција е да станат извршни менаџери и да им се помогне да го искористат својот највисок потенцијал.

ИБМ користи повеќе различни програми за мотивација и подготовка на жените кои имаат лидерски амбиции и сакаат кариерно да напредуваат. Дел од ваквите програми се глобални, додека пак на регионално ниво постојат можности за развој и реализација и на други прилагодени програми за околината и условите на работење. Еве некои од нив:

- Излегување на „сцена“ (Taking the Stage™) е успешна програма за ИБМ жените низ целиот свет. Оваа програма им помага и покажува на жените како да постигнат високо лидерско присуство при обраќање во различни ситуации – обраќање пред раководството, за време на состаноци, говор во конференциски сали и при телефонски повици.

Чекорите кои една вработена треба да ги преземе за успешно поминување на програмата се следните:

- ▶ Изборот да излезе на „сцена“
- ▶ Пишување на лидерски говор
- ▶ Отклучување на моќта на својот глас
- ▶ Постигнување на лидерско присуство
- Успех на „сцената“ (Succeeding on Stage): е втората програма која од неодамна им е достапна на жените во ИБМ. Програмата се состои од пет модули кои им даваат на жените увид во «непишаните правила» кои ја регулираат корпоративната култура. Овие затскриени реалности често им задаваат на жените потешкотии при напредувањето низ нивната кариера. Оваа програма им помага на жените во пречките со кои се соочуваат и им

покажува како да ги усовршат правилата кои регулираат пет клучни области: комуникација во „нагорна линија“ во организацијата; креирање на кариерен начин на размислување; развивање на политичките умешности; проширување на мрежата на контакти; и управување на родовата реалност.

Тимот на ИБМ за Југоисточна Европа кој е одговорен за диверзитетот на вработените, е насочен кон обезбедување на дополнителни програми и алатки кои ја поддржуваат родовата застапеност преку:

- ▶ #Жени@ИБМЈИЕ (#Women@IBMSEE) заедницата за сите жени од регионот е отворена за сите вработени да можат да се вклучат во дискусија; место каде што може да се најдат информации за програми, локални мрежи за жени, профили на успешни жени, форуми за дискусија, итн.
- ▶ Развојна програма за унапредување на лидерството кај жените: Програмата е лансирана во 2011 година со цел да се забрза професионалниот развој на жените со висок потенцијал преку развој на нивните лидерски вештини преку прилагодени специјално креирани планови за учење за секоја жена.

### 3) *Програма за рамноотежа меѓу работата и приватниот живот (Work/Life Program)*

ИБМ охрабрува рамноотежена состојба помеѓу работата и приватниот живот преку **Work/Life** програмата, која има за цел да ги задржи клучните таленти, обезбедувајќи им флексибилни работни планови, опција да работат од дома, до три години породилно отсуство, грижа за деца и возрасни, дополнителни услуги вклучувајќи советување и семинари на актуелни теми и прашања поврзани со работното место, како што е стресот. Со помош на оваа програма се зголемил процентот на жени кои се на менаџерски позиции, а се и мајки.

### 4) *Програма за менторство и поврзување со ИБМ женише низ својот*

Најголемиот број од вработените во ИБМ има барем по еден ментор кој го води и му дава поддршка во неговиот лидерски развој од денот кога за прв пат ќе влезе во компанијата. ИБМ има формирано повеќе од 220 формални и неформални мрежи од кои најмалку 50 се наменети за жените. Дел од нив се следните:

- ▶ Заедница на иноваторки (Women Inventor's Community) – Оваа заедница овозможува експертска средина каде што мала група на луѓе истомисленици, вработени во ИБМ, но географски дисперзирани, доаѓаат до идеи на различни теми.
- ▶ Технички лидерски ИБМ форум (IBM Women's Technical Leadership Forum) – Мрежа на жени од техничка област кои се заинтересирани за активно помагање и взаемна поддршка за да успеат во својата работа. Исто така оваа мрежа им помага во пронаоѓање на ментори, насоки за кариерата и поддршка за секоја жена вработена во ИБМ.
- ▶ Врски и влијанија (Relationships and Influence) – Менторска програма која се фокусира на развој на лидерство и вештини за вмрежување, поставување на цели, лично брендирање и менаџерско влијание.
- ▶ Група на супер жени (Super Women's Group) – Инспиративна заедница за развој и унапредување на жените во ИБМ кои доаѓаат од било кој бизнис,



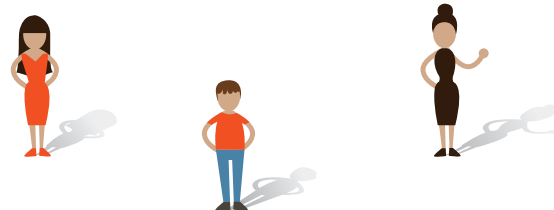
дисциплина или сектор.

ИБМ, дури има програма за повторно воспоставување на релации со жените кои имале извршни функции, а кои ја напуштиле компанијата. Оваа иницијатива нуди континуирана едукација и вмрежување на тековните и претходните вработени жени во ИБМ.

## **Следејќи го примерот на ИБМ...**

Високото ниво на свесност за жените и нивната значајност за успешноста компанијата ИБМ, датира уште во самите зачетоци во развојот на компанијата, што подоцна им носи значајни успеси. Поставеноста на ваквата организациска култура, уште во времето кога не било замисливо за светот дека жените во партијархалните општества, покрај да бидат мајки и да се грижат само за домашните обврски, можат да просперираат, да бидат на лидерски и менаџерски позиции и притоа да имаат голем придонес кон успешноста на компанијата, е првиот чекор кој доаѓа лично од основачот на оваа компанија. Врз основа на оваа стратешка поставеност се воведени низа на програми и практики кои се развивале и денес се ценат за особено корисни, и истите се јавно достапни и се пример за останатите компании кои сакаат да се развиваат во овој правец. Охрабрувањето на жените и нивното мотивирање преку бројни начини со цел да се привлечат, и да го искористат својот потенцијал и талент е еден од најважните и основните постулати на кои е поставена целата организациската култура во ИБМ, која на долг рок им носи конкурентска предност и целокупен успех.

Дел од програмите и практиките кои речиси секоја компанија може да ги имплементира повеќе или помалку во зависност од можностите во своето работење, а следејќи го примерот на ИБМ, се следните: Креирање на посебни едукативни програми за жени согласно потребите за лидерство, менаџмент, технички вештини и сл., менторство и кариерно советување, основање на локални и интернационални заедници за поддршка на жените во ИТ индустријата внатрешни но и надворешни групи, редовно испитување на потребите на жените во рамките на компанијата со цел да се идентификуваат начини на кои може да се поддржат и да им се помогне со цел да останат мотивирани и да го даваат најдоброто при работењето, овозможување на соодветно породилно отсуство, како и флексибилно работно време особено во периодот додека се со мали деца, итн... што резултира со пријатна и охрабрувачка работна средина во која жените, а воопшто и на сите поединци им се посветуваа соодветно внимание и им се даваат можности при градењето на својот кариерен пат.



# Креирање на родов баланс на менаџерските нивоа во Дојче Телеком (Deutsche Telekom - DT)

## За компанијата

Дојче Телеком (ДТ) е еден од најголемите провајдери на телекомуникациски услуги во светот. Компанијата е присутна на пазарот во повеќе од 50 земји, има повеќе од 225 илјади вработени и приходи кои достигнуваат 69,2 милијарди евра од кои 65% доаѓаат надвор од Германија. Со околу 156 милиони корисници на мобилна телефонија, 29 милиони корисници на фиксна телефонија и 18 милиони корисници на интернет, ДТ претставува глобална централа во телекомуникациската индустрија и од познавачите на истата е признаена како предводник кога се работи за воведување на политики и процедури.

Низ Европа, ДТ има значајно присуство на пазарите во Југоисточна Европа, вклучувајќи ја и Македонија, но исто така и во Хрватска, Црна Гора, Романија, Словачка, Албанија и Грција. Системите и процедурите кои се имплементираат, потекнуваат од седиштето на компанијата и понатаму се транспонираат поединечно во секоја од горенаведените земји.

## Системот на родови политики и практики за менаџмент на човечките ресурси

ДТ ја препозна потребата од значајно зголемување на својот пул на таленти и за креирање повеќе иновации во рамките на организацијата. Таа исто така ја откри бизнис логиката за поголема родова еднаквост: Компаниите од Форчн 500 (Fortune 500) листата во кои има повеќе од 3 жени во извршниот одбор се стекнале со значајна предност во однос на оние компании каде тој број е помал и тоа: + 73% зголемен приход од продажбата; + 83% поврат на капиталот; + 112% поврат на инвестициите. Заради нивната иницијатива и иновативност, програмите и политиките кои ги претстави ДТ беа презентирани на Кенеди Школата на Харвард<sup>31</sup>.

31 <http://www.hks.harvard.edu/index.php/content/download/70381/1254334/version/1/file/Business+Case+Conf+email.pdf>

Жените во ДТ се присутни на сите нивоа, од управниот одбор па се до новите приправници и практиканти. Нивниот придонес е од клучно значење во центрите за техничка поддршка и грижа за корисниците, како ИТ инженери и како САП (SAP) консултанти. Како дел од еден истражувачки проект фокусиран на жените во компанијата, целта на ДТ беше да привлече што повеќе жени како вработени, како најдобро би се искористил човечкиот потенцијал заради верувањето дека имањето повеќе жени на раководни позиции има удел врз целокупната конкурентност (повратот на капитал расне за 53% кога жени се вклучени во менаџерскиот тим) и дека балансираната застапеност на мажи и жени има позитивно влијание врз корпоративната култура<sup>32</sup>.

ДТ воведо квота за жени со фокус на бројот на жени во управните и надзорните одбори. Компанијата исто така ги рефокусира своите залагања за да привлече женски кандидати преку трансформација на работното место и надминување на невидливите бариери кои дотогаш постоеа. Покренати беа повеќе иницијативи од областа на човечките ресурси, вклучително и загарантирано враќање на работното место после привремено отсуство. Општо, процентот на жени на раководни места од 2010 па наваму е во пораст. На ниво на групацијата, тој процент е зголемен од 19% во февруари 2010 на 25,8% во декември 2015 година. Процентот на женските членови во надзорниот одбор во Германија, исто така се зголеми од 17,7% во 2010 година на 30,6% во декември 2015 година. Учеството на жени кои ги претставуваат акционерите во меѓународните надзорни одбори се зголеми од 7,4% во 2010 година на 25,55 на крајот на 2015 година. Бројот на жени во меѓународниот понизок менаџерски тим од одборот на менаџери, исто така се зголеми од две во февруари 2010 на девет во декември 2015 од вкупно 58 членови. На 27 јануари 2016 година компанијата беше наградена со сребрен медал за Индексот за женска кариера (Women' Career Index-WCI), кој ги мери можностите за напредок во кариерата за жените во компаниите кои се дел од Германскиот Берзански Индекс (Deutsche Boerse AG German Stock Index - DAX). Првото место го заведе компанијата Хјулит Пакард (Hewlett Packard).

Подолу е даден преглед на тоа што компанијата го направи во врска со родовата застапеност од презентација на ДТ и од корпоративните документи<sup>33</sup>.

- 1. Детални цели по деловна единица и по земја:** конкретни цели беа поставени низ сите области на работење во целата групација на ДТ со цел да се нагласи како може кон родовата разновидност да се пристапи на национално ниво и потоа тој пристап да се пренесе на корпоративно ниво.
- 2. Заложба од страна на врвниот менаџмент:** од врвниот менаџмент на компанијата, вклучително и од бордот на директори беше побарана поддршка по прашањето на родовата еднаквост. Нив им беа презентирани бизнис практики поврзани со значењето на иницијативата и од раководството беше побарано директно да се поддржи нејзиниот прогрес.
- 3. Различни програми**
  - а) Обуки за подигнување на свеста за родовата еднаквост:** значајна програма за обука беше организирана низ целата компанија во врска со свеста за родовата еднаквост. Ова беше спроведено низ сите нивоа на управување и низ сите делови на компанијата. Акцентот беше ставен на залагањето да се доведат прашањата за родот и различностите во преден план во речникот на организацијата со цел да се поттикнат и други иницијативи.
  - б) Препознавање на надворешниот потенцијал:** се прават напори да се идентификуваат жени таленти и внатре и надвор од компанијата и да се претстават пред повисокото раководство како нивни потенцијални наследници.

32 <https://www.telekom.com/careers/why-telekom/our-culture/193624>

33 <http://www.knowledge-economy.net/uploads/documents/2013/presentations/Mashnee%20Darmen%20-%20Deutsche%20Telekom.pdf>

Ова вклучува и нивна промоција од страна на нивните претпоставени, но исто така им се дава шанса на заинтересираните жени таленти самите да ја креираат својата видливост.

**в) Женско лидерство:** целта беше и продолжува да биде, препознавање, промоција и поддршка на талентираниите жени лидери. Се прават постојани напори за да се препознаат женските способности за лидерски улоги на сите нивоа во компанијата.

**г) Работа и живот:** Како дел од иницијативите за родова еднаквост и менаџмент со различностите, се спроведуваат исто така и промени во политиките и процедурите за рамнотежа помеѓу работата и животот. Некои од овие иницијативи вклучуваат и отсуства заради понатамошна обука или други посакувани активности. Беа направени напори да се промовира и поттикнува вклучувањето на алтернативни работни аранжмани, како начин да се поттикне рамнотежата помеѓу работата и животот и помеѓу животот и работата во рамките на организацијата.

#### 4. Комуникација; свест и брендирање

**а) Кампањи, вклучувајќи и видеа од извршни менаџери:** беа направени големи напори за да се промовираат успехите на програмата преку видеа и социјалните медиуми. Ова вклучува експонирање особено на жените во технолошките видови програми (женски инженери), со цел да се охрабрат следните генерации на работници во компанијата.

**б) Презентирање на успешни практики од областа на родовата еднаквост:** најдобрите родови практики беа препознаени и утврдени и, каде што е можно, напишани и презентирани преку медиумите. Ова вклучува претставување на постигнувањата на конференции и работилници надвор од компанијата.

### Преглед на конкретни политики и процедури <sup>34</sup>

Програма за подготвеност за Надзорен одбор: Ова е програма насочена кон препознавање и истакнување на женски таленти во компанијата и нивно подготвување за високи позиции во групацијата (во и надвор од Германија). Програмата вклучува приспособена обука од три модули, поддржана од Одборот на директори. Кандидатите се посебно избрани за конкретни обуки со крајна цел да се подготват за заземање на високи позиции на ниво на одбор на директори. Ова вклучува и формална обука, но исто така и кариерен коучинг и задолжување со посебни работни позиции и задачи.

#### Работа со културата на организацијата:

- Врз основа на верувањето дека родово мешаните менаџерски тимови носат подобри одлуки, направени се напори низ компанијата за да се обезбеди дека различностите се столб за носењето одлуки и дека организациската култура е усогласена да пружа поддршка на ваквите размислувања.
- Со цел да се срушат предрасудите поврзани со жените како менаџери и да се усогласат со културата на компанијата, беа организирани семинари кои беа насочени кон 3 000 мажи и жени за да се осигура дека културата и начинот на размислување се совпаѓаат со превземените иницијативи.

34 <http://www.annualreport.telekom.com/site0216/management-report/employees/our-hr-work-based-on-the-hr-priorities.html>

**Посебни програми за менторство за жени:** беа развиени посебни платформи за да се зголеми вкупната видливост на жените во организацијата со цел да се подобрат нивните шанси за промоција. При процесот на менторирање, онаму каде што беше возможно, беа вклучени жени за менторирање на жени во рамките на организацијата. Поискусни машки колеги на високи позиции кои се пријавија како поддршка на иницијативата беа охрабрени да менторираат кандидатки со ветувачки потенцијал.

**Женски квоти при нови назначувања и учество во менаџерски програми:** воведена е фиксна женска квота во групацијата на ДТ за да се поттикнат и промовираат жени на раководни функции и/или да се подготват за истите. Со тоа застапеноста се зголеми од 19% до 26% помеѓу 2010 и 2014 година.

**Минимум 30% проценти од потесниот круг на кандидати за високи позиции мора да бидат жени:** оваа политика се однесува и на надворешните агенции за пронаоѓање менаџерски кадар. Оваа екстернализација го покренала прашањето за родовата еднаквост и на ниво на заедницата како целина, што претставува уште еден дел од духот и заложбите на ДТ<sup>35</sup>.

**Транспарентност на процесот за селекција и назначување:** беше воведен потранспарентен и робустен процес за избор и назначување, за да се обезбеди подобра прегледност на процесот на донесување одлуки, но и да се обезбеди дека процесот е пофер и поправеден, со оглед на квотите и други иницијативи кои беа вградени.

**Транспарентност во развојот на човечките ресурси:** човечките ресурси, исто така беа вклучени во процесот на транспарентност во поглед на развојот и обуката на вработените. Ова помогна да се осигура одржувањето на соодветен број на талентирани женски кандидати со цел да се создаде ефикасно снабдување со женски таленти.

**Систематска контрола и следење на спецификациите на зададените цели:** целосно беше развиен систем за контролирање и мониторирање на иницијативите и целите за да се осигура корпоративната усогласеност. Ова овозможи обезбедување на податоци во реално време, поврзани со иницијативите кои се спроведуваа.

**Персонализирани можности за враќање по родителско или друг вид на отсуство:** развивање на прилагодливи опции на породилно или други видови на отсуство.

**Проширување на моделите за родителско отсуство вклучувајќи и модели за флексибилно работење:** воведени се алтернативни работни аранжмани (вклучително и флексибилна работа, работа од далечина итн.) со цел да се овозможат повеќе можности за машките и женските вработени, како дел од една проширена иницијатива за креирање на поволна работна средина за жените.

## Најдобрите практики и нивниот ефект

- 1. Континуирано пласирање на придобивките за бизнисот на сите нивоа:** колку се поотворени и потранспарентни иницијативите и сите вработени се запознаени со придобивките, толку тие истите луѓе стануваат пофокусирани.
  - а) Различностите помагаат да се достигне до различни пазари и клиенти, па затоа треба да се сметаат како приоритет за бизнисот.
  - б) Фокусирани обуки за сензибилизирање: обуките за сензибилизирање помагаат да се ублажат негативните ефекти и да се зголемат позитивните.

2. **Растечки број на ИТ потенцијал од училиштата и универзитетите:** компанијата треба да го прошири бројот на расположливи човечки потенцијали и опсегот за вработување директно во училиштата и универзитетите со цел „со рака“ да може да ги избере потенцијални женски таленти.
3. **Обезбедување на родова еднаквост во процесите поврзани со човечките ресурси:** колку повисоки нивоа на родова еднаквост во целокупното управување со процесите за менаџмент со човечките ресурси, толку посериозни стануваат иницијативите.
4. **Видливост на успешните примери и на шампионите во различностите:** шампионите и успешните примери помагаат за соодветно залагање и поддршка за менаџирањето со различностите.
5. **Воспоставување на мрежи за женски професионалци и лидери во рамките на компаниите во целата групација:** имањето на системи и мрежи за жени на работното место дава можности за споделување на идеи и креирање на нивниот неформален развој во компанијата.

Автор: *Лесли Т. Самосу (Leslie T. Szamosi)*



# Политиките и практиките на САП (SAP) за привлекување девојки во ИКТ индустријата

## За компанијата

САП (SAP)<sup>36</sup> е германска високо-технолошка мултинационална софтверска компанија, формирана 1972 година, со 20,79 милијарди евра приходи и профит од 3,069 милијарди евра, во 2015 година. Таа е водечка компанија во софтверските апликации со 76.986<sup>37</sup> вработени од 150 националности кои делуваат во над 130 земји во светот.

Како лидер на пазарот, за апликативен софтвер, САП е центар на денешната револуција во технологијата. Тековните технолошки иновации на САП обезбедуваат приближно 300 000 клиенти (во над 190 земји) заедно да работат поефикасно и им помага на организациите да ги наминат комплексностите со кои, секојдневно, се соочуваат во нивниот бизнис, работа или живот.

Својата позиција на пазарот, како лидер во ИКТ технологиите<sup>38</sup>, ја обезбедува преку иновациите, на кои работат вкупно 14 развојни центри, над 100 развојни локации низ светот, 21 истражувачки локации, иновацискиот центар во Германија, мрежата на партнери која вклучува над 13 300 компании партнери на САП итн. Производите на САП им помагаат на клиентите да го водат и да го оптимизираат својот бизнис преку следниве алатки: анализи, управување со односите на клиентите, управување со податоци, управување со човечки капитал, управување со финансии, управување со односите на добавувачите, платформа на технологија, управување со животен циклус на производот и други. Овие алатки можат да се имплементираат во следниве функционални категории на бизнисот: платформи и технологии, управување со средствата, комерција, финансии, човечки ресурси, продажба, услуги, ланец на понуда, набавка и др.

36 <http://www.sap.com/corporate-en/about/our-company/index.html>

37 [http://www.sap.com/bin/sapcom/en\\_us/downloadasset.2016-01-jan-26-01.SAP-Corporate-Fact-Sheet-En-20160126-pdf.bypassReg.html](http://www.sap.com/bin/sapcom/en_us/downloadasset.2016-01-jan-26-01.SAP-Corporate-Fact-Sheet-En-20160126-pdf.bypassReg.html)

38 [http://www.sap.com/bin/sapcom/en\\_us/downloadasset.2016-01-jan-26-01.SAP-Corporate-Fact-Sheet-En-20160126-pdf.bypassReg.html](http://www.sap.com/bin/sapcom/en_us/downloadasset.2016-01-jan-26-01.SAP-Corporate-Fact-Sheet-En-20160126-pdf.bypassReg.html)

## Систем од политики и практики за менаџмент со различностите кај вработените и родовата еднаквост

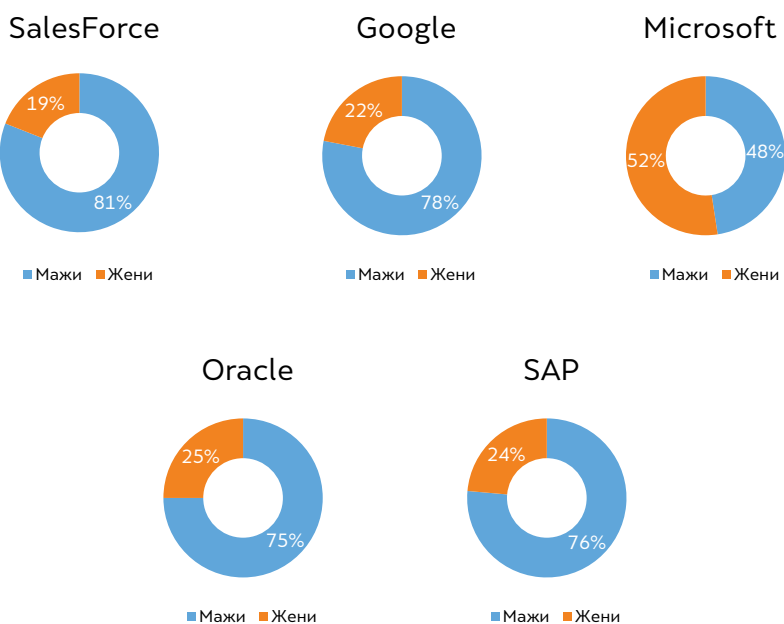
САП како компанија верува во моќта на соработката, при што вработените се соочуваат и охрабруваат на отворена комуникација и слободно изразување на идеите. Тоа значи дека САП ги почитува различностите и преку можноста идеите да станат реалност, а преку иновативните обуки и менторството се овозможува баланс во професионалниот и личниот живот за секого.

Во однос на диверзитетот на вработените, во кој се вклучува и родовата различност, САП има своја мисија која е дефинирана на следниот начин: „Креирање на различна и инклузивна култура, нè прави подобра компанија, поддржувајќи ги нашите иновации, подобрувајќи го искуството на работното место и овозможувајќи да успееме во најдобро менување на светот. Ние го почитуваме и вреднуваме секој поединец, за што тој има да придонесе! И, ние сме посветени не само на принципите на кои почива оваа филозофија, туку и ги практикуваме секојдневно за да придонесам кон нивно оживување“.

Својата мисија, за родова еднаквост и еднакви можности за секого, САП ја остварува преку многу практики, политики, мрежи, тренинзи, работилници за родовата динамика, организирање на меѓународен ден на жената во компанијата и многу други активности. Таа е една од многуте ИКТкомпаниии која исто така се бори за поеднаква вклученост и родова еднаквост, која не е исклучена од глобалните тенденции на родова застапеност во сферата на високо-техничко-технолошките индустрии.

Според годишниот извештај на САП за различностите, за 2015 година, компанијата има највисок процент на застапеност на жените во менаџментот од 23,6%, а во вкупниот број на вработени жените учествуваат со 32,1%. Од прикажаните податоци на слика бр.1 може да се заклучи дека во однос на наведените високотехнолошки компании, САП има најголема вклученост на жените во вкупниот број на работна сила, наспроти Микрософт (Microsoft), Оракл (Oracle), Гугл (Google) и Селсфорс (sales force).

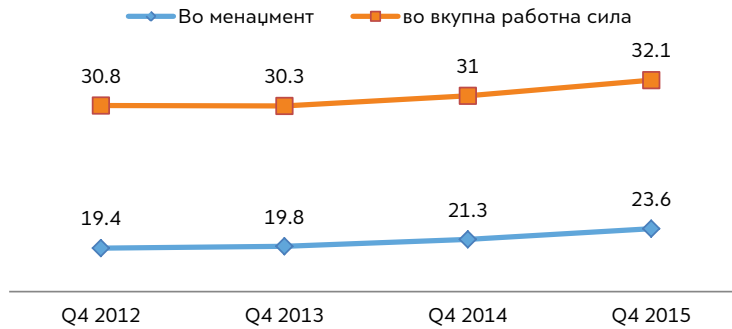
Слика бр. 1: Учество на родовата застапеност во вкупен број на вработени





Според истиот извор, на графиконот на слика бр. 2, се забележува тенденцијата дека секоја година (крај на четвртиот квартал) се зголемува процентот на застапеноста на жените во вкупниот број на вработени и во менаџментот, односно за 3,5 п.п. (процентни поени) се зголемила застапеноста на жените во 2015 година во однос на 2014 година, а за 10,8 п.п. застапеноста на жените во менаџментот.

**Слика бр. 2:** Процент на застапеност на жени во вкупен број на вработени и во менаџмент (по квартали)



Од годишниот извештај за диверзитетот и инклузивноста, може да се заклучи дека САП од година во година го зголемува процентот на застапеност на жените и со тоа цели кон родова еднаквост во компанијата. Во истиот извештај се наведува дека САП работи на веќе поставената цел: во 2017 година да постигне зголемување на процентот на жените во менаџментот дури на 25%. Од година во година САП регрутирала вкупно 102 жени во менаџерскиот тим, а во насока на понатамошен прогрес САП нуди т.н. извршно спонзорство за жени кое упатува на потребата најмалку една жена кандидат да биде вклучена на најтесната листа за лидери и/или други високи извршни функции.

Во декеври, 2015 година, САП се стекнал со сертификатот на EDGE (Економска распределба за родова еднаквост - Economic Dividends for Gender Equality), која е водечка глобална методологија и бизнис стандард за родова еднаквост и овозможување на оптимално работно место за жените и мажите. Методологијата се фокусира на практичната примена на политики и практики и опфаќа пет области на анализа: еднаква плата за еднаква работа, регрутација, промоција, лидерство, тренинг и развој, флексибилна работа и корпоративна култура. САП ја дели визијата на EDGE, во однос на обезбедување на еднакви можности за секого, свет каде мажите и жените се еднакво вреднувани и респектирани во сите аспекти на економскиот, политичкиот и социјалниот живот.

### 1 ) Како САП ѝ привлекува девојки во ИКТ индустријата

САП е меѓу врвните ИКТ компании кои имаат интерес да ја промовираат родовата еднаквост во компанијата, обезбедувајќи еднакви можности за секого. На пример, политиката на САП со девизата „Креирање на родова еднаквост во индустријата на технологиите“<sup>39</sup> значи давање на поддршка на младите жени во едукацијата за технологијата, како и нивните кариери. Во САП има практика на интерни и екстерни огласи, според која се обезбедува дека жената може да аплицира за секоја отворена позиција. Во продолжение се наведени некои од практиките кои ја иницираат вклученоста на жената во САП:

39 <http://www.sap.com/corporate-en/about/careers/diversity/supporting-change/details/gender-balance.html>

- ▶ Девојки кои кодираат (Girls Who Code): програма која се спроведува за време на летниот распуст, наменета за девојки кои се на возраст на средно училиште за едукација на теми поврзани со веб дизајн и роботика.
- ▶ Европски центар за жени и технологија (European Center for Women and Technology): САП поседува членство во Советодавниот комитет на високо ниво, кој ги интегрира носителите на различни бизниси, влади, академии и непрофитни компании, со цел видливо да се зголеми бројот на жените и девојките во индустријата на технологиите.
- ▶ Паметни девојки (GIRLsmarts): е програма која ги поттикнува вработените на размислување и дизајн на програми и курикулуми за млади девојки во основно одделение, за да ја инспирираат нивната страст и интерес за областа на технологијата. Оваа програма е креирана во соработка со Универзитетот на Британска Колумбија, но се спроведува низ сите локации низ светот.
- ▶ Тех-девојки (TechGirtz): програма на Филадельфија која се фокусира на давање помош на младите девојки во откривање на придобивките од градење на карерата во технологијата.

## **2) Како да се дојде до љубовно разбирање помеѓу мажише и женише?**

Една од политиките на САП е т.н. родова интелигенција (Gender intelligence), чија цел е подобро разбирање како жените и мажите размислуваат, комуницираат и на што се базираат кога ги носат кариерните одлуки. Се работи за разбирање на сличностите и различностите помеѓу мажите и жените, колку се видливи тие сличности и различности и како двата пола работат на работното место. Постојат повеќе причини зошто е потребна родовата интелигенција: мора да се разбере потребата и перспективата на жените да иновираат и да им служат на клиентите, потоа фактот дека компаниите со влучување на жените во менаџментот имаат подобри резултати и вредноста што произлегува од родовата различност, а тоа е дека мажите и жените не размислуваат и делуваат на ист начин.

## **3) Како до заедничко лидерство по примерош на САП?**

Една од практиките на САП во поддршката на еднаква инклузија во компанијата е работилницата која ја одржуваат на редовна основа на тема „Жените и мажите водат заедно“ (Women and Men Leading Together), која има за цел да ги истражи суптилностите на родовата динамика и да овозможи вградување на диверзитетот во сите лидерски програми.

Практиките со кои САП ја поддржува и промовира родовата еднаквост е и формираната мрежа т.н. Женска искра (WomenSpark), која го поттикнува вмрежувањето и менторството помеѓу жените. Само за 10 месеци, оваа мрежа привлела 1 700 членови. Целта е да помогне на жените да ја градат сопствената кариера и да им се помогне во тоа што не се добри како што се добри мажите, се овозможува коучинг за кариера, градење на личен бренд, менторство од различни локации итн. Мрежата обезбедува раст во професијата преку фокус на самодовербата, видливоста и лидерството и понудува социјални активности кои ја поттикнуваат креативноста, меѓу-функционално делење на знаењето, алатки за самопроценка и нуди модел за идна соработка итн. Мрежата има за цел да ги освести и двете страни дека двете страни (мажите и жените) имаат различни стилови на размислување и работа во: комуникацијата, лидерството, менаџментот, стратегијата, извршувањето, па дури и начинот на купување. WomenSpark верува дека и двете страни се потребни за високо ефективен тим, а уметноста на менаџментот е апликација на вистинските вештини и стилови во вистинско време во секој аспект на бизнисот и кога ќе се комбинираат силните страни на мажите и жените, се креира „незапирлива машина“.

## Како практиките на САП може да се искористат и применат?

Искуството и тенденцијата на САП за еднаква родова застапеност е прагматичен пример за високотехнолошките компании за тоа како да регрутираат и привлечат повеќе жени во бизнисот и како да постигнат баланс во родовата застапеност.

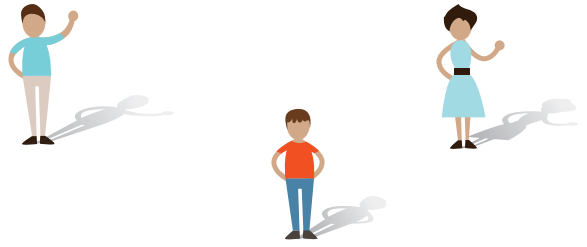
Практиката дека жените можат да аплицираат за секоја отворена позиција (при секоја интерна или екстерна регрутација) обезбедува можности жените да аплицираат и за највисоките позиции во компанијата, што од своја страна претставува конкурентска предност на компанијата, нудејќи креативни решенија и диверзитет на бизнис идеите. Имено, политиката на родова интелигенција што САП ја промовира, овозможува не само да се разбере начинот на кој жените и мажите размислуваат и комуницираат, туку сличностите и разликите на двата пола да станат видливи и да прераснат во компаративна предност на работното место, токму заради тоа што жените и мажите не размислуваат на ист начин, односно делуваат на различен начин. Истовремено, се вреднува различниот начин на критичко размислување кое се претвора во ново создавање, односно конкурентни иновации.

Многу асоцијации, здруженија и институти во Македонија можат да работат на промоција на родовата интелигенција, за создавање на колективна свест дека конкурентската предност на компанијата лежи во вреднувањето на интелигенцијата на двата рода, која се генерира како резултат на различниот начин на критичко размислување и доаѓање до посакуваното решение. Познавајќи ги предностите од родовата интелигенција, ќе обезбеди на компаниите во Македонија да регрутираат повеќе жени на лидерските позиции и да им обезбедат кариерни патеки кои водат и до врвните менаџерски структури. Компаниите од своја страна, особено оние од ИКТ индустријата, согледувајќи ја позитивната улога на ваквиот вид здруженија, потребно е да дадат поддршка на нивните активности и на таков начин да ги остварат потребите за својата индустрија.

Практиката на креирање на посебни курикулуми за едукација во развојните (технолошки) оддели во САП овозможува привлекување на девојки и можност за младите девојки да се образуваат за високите технологии за да се иницира страст и интерес кон технологијата. Овие програми се високоефективни и делуваат мотивирачки за младите девојки да стекнат одредени вештини кои се дефицитарни на интерниот пазар на труд во рамки на компанијата. Ова им обезбедува на младите девојки можност за кариерни патеки во рамки на компанијата и можности да стигнат до лидерските позиции. Ова претставува добар пример за практика која може да се промовира од страна на сите компании во Македонија, и во директна соработка со факултетите да им обезбедат работа на девојките после завршувањето на универзитетското образование, со веќе стекнато искуство и вештини за бараната област од технологијата.

Социјалните и професионални мрежи формирани за размена на искуство, обуки и менторство на жените претставуваат потенцијален извор на стекнување на вештини, способности и ресурси на жените од областа на технологијата, за да им се олеснат кариерните патеки и да станат конкурентни на интерниот пазар на труд. Примерот на професионалните мрежи можат да го следат и македонските ИКТ компании, особено оние кои се со интернационален карактер и ќе овозможат стекнување на знаења и размена на искуства од останатите жени во светот, во рамки на иста компанија или вклучување во мрежи кои се со иста или слична област на работа (бизнис).

**Автори:** Христина Лозаноска  
Александра Кацарски



# Ефектите од практиките за родова инклузивност на Циско Системи во ИКТ секторот

## За компанијата

Повеќе од триесет години Циско системи (Cisco Systems) е компанија која нуди интегрални решенија за развој и вмрежување на интернет светот преку иновирање на напредни софтверски решенија и други информатички и телекомуникациски технологии. Генерално земено, фискалната 2015 беше одлична година за Циско. Во 2015 година приходите се зголемиле за 4% во однос на минатата година и изнесувале рекордни 49,2 милијарди долари<sup>40</sup>. Имајќи го предвид фактот дека интернет светот се менува секојдневно и очекувањата се дека до 2020 година постои потенцијал за приклучување на преку 50 милијарди луѓе, процеси, информации и останати работи во дигиталната сфера, Циско континуирано вложува во своите програми за истражување и развој кои достигнаа 6,2 милијарди долари во 2015 година, што претставува 12,6% од приходите<sup>41</sup>.

Дополнително, во 2015 година Циско има вложено 286 милиони долари во разни општествени програми, од кои 223 милиони биле директно наменети за развој на Циско Академијата за Вмрежување (Cisco Networking Academy). Овие програми овозможиле стручно усовршување на повеќе од 1 милион студенти од областа на дигиталната економија, во 9500 научни институции во повеќе од 170 земји.

Клучниот ресурс за долгогодишниот успех на Циско се секако вработените, нивното задоволство при работа и нивната голема посветеност. Циско е компанија која ја промовира културата на еманципација, ангажман и иновации, и со тоа е една од најпочитуваните во светот на информациските и комуникациските технологии. На глобално ниво Циско има преку 71.000 вработени во повеќе од 400 канцеларии кои се наоѓаат во 165 земји од Светот, меѓу кои се 25.000 инженери дизајнираат, произведуваат, продаваат и испорачуваат интегрирани производи, услуги и решенија од областа на информатичките и телекомуникациските технологии.

40 Annual report 2015

41 Cisco CSR report 2015

## Системски практики за разновидност и инклузивна култура во менаџментот со човечките ресурси

За да ги постигне своите деловни цели и да ја забрза трансформацијата помеѓу своите вработени, Циско во своите стратешки документи вклучува иновативни стратегии за поттикнување на разновидна и инклузивна култура, како и култура на меѓусебна соработка. Во нив се повеќе се дава широчина на интерното сфаќање на различностите, креирајќи подлабоко разбирање на моќта на различните перспективи гледано од страна на различните култури, способности, пол, генерации, етнички групи, ориентации и гледишта. На таков начин, Циско се повеќе ги рedefинира своите практики за менаџмент со човечките ресурси и зборува за различностите, вклученоста и соработката. Компанијата континуирано прави обиди да го зголеми бројот на жени во својата компанија ширум светот и со тоа придонесува во решавањето на родово релевантните прашањата поврзани со еднаквите можности.

Преку својот некогашен Совет за родова разновидност, а од 2014 година, Канцеларија за инклузивност и соработка, Циско работи на идентификација на пречките за ефективно учество на жените во средниот менаџмент и управувачкиот сегмент на компанијата, како и недостатокот на ментори и позитивни примери. Циско, исто така соработува со Националниот центар за жени и информатичка технологија (NCWIT), со кој, меѓу другото, заеднички се стремат да го зголемат бројот на жени кои започнуваат кариери во науката и технологијата, со цел да се поправи недоволната застапеност на жените во оваа деловна област. Од вкупниот број вработени кој изнесува 71 833, 23% се жени или вкупно 16 521. Застапеноста на жените во врвниот менаџмент е 27% со три жени од единаесет членови. Вкупниот број на жени на менаџерски позиции на светско ниво изнесува 18%.

### *Како Циско создава и генерира инклузивен женски кадар?*

Циско секоја година дава поддршка на настанот Денот на Девојките во ИКТ (Girls in ICT Day), кој е глобален и се организира во соработка со Меѓународната телекомуникациска унија во рамките на Обединетите Нации. Секоја година во текот на април и мај вработените во канцелариите на Циско ширум светот менторираат млади девојки на возраст од 13 до 18 години, охрабрувајќи ги да го продолжат своето образование и кариера во областа на науката, технологијата, инженерството и математиката. Притоа, се организираат практични вежби преку кои на девојките им се дава вовед за тоа како технологијата, вклучувајќи ги и производите и решенијата на Циско, можат да се искористат како одговор на проблемите и појавите во реалниот свет, како на пример земјотресите, преку разни посети, патувања, презентации и менторирање.

Интересот за овие практични обуки, а со тоа и интересот за оваа област, расте од година во година. Во 2015 година, повеќе од 3000 девојки учествуваа на обуките организирани од 91 канцеларија на Циско во 56 земји ширум светот, а во 2014 година, учество земаа 75 канцеларии со учество на 2331 девојка.<sup>42</sup> Од 2013 година и Македонија е дел од овој светски тренд каде, преку предавања и презентации на ученичките во средно образование, се претставува спектарот на можности за вработување во областа на ИКТ, со цел проширување на нивната популарност кај младите девојки.

Циско, исто така, работи на развој на програмата наречена Академија за вмрежување (Networking Academy), во соработка со разни партнери како што се ОН и УСАИД, со цел генерирање на вештини од информатичката и комуникациската технологија во помалку развиените земји. Оваа Академија има за цел 30% учество на

жените во овие програми, преку обезбедување на стипендии во земји како Алжир, Мароко, Јордан, Тунис, Бангладеш, Непал, Монголија и Шри Ланка. Во последните 18 години, оваа програма им има помогнато на повеќе од 5,5 милиони студенти во 9500 образовни институции во 170 земји во развој при развивањето вештини за унапредување на дигиталната економија.

Преку овие обуки студентите се поттикнуваат да ги решаваат проблемите заедно со останатите колеги, исто како што би го правеле тоа на работното место. Со цел одржување на комуникацијата со оние кои веќе ги посетиле обуките во рамки на Академијата за вмрежување на Циско (Cisco Networking Academy), но и за останатите девојки, во 2015 година имаше можност да се слушнат предавањата од успешни жени во ИКТ светот кои се соочиле со разни стереотипи и ја претвориле својата пасија за технологијата во наградувана и успешна кариера, во рамки на онлајн курсевите “Women Rock-IT”, кои се дизајнирани да ги инспирираат младите девојки да ја продолжат својата кариера во оваа област. Повеќе од 74% од учесничките на овој настан се членки на “Cisco Networking Academy” алуمني клубот<sup>43</sup>.

Голем дел од учесничките на Академиите и останатите програми на Циско покажуваат интерес за продолжување на својата кариера во рамките на компанијата или воопшто во секторот. Практиките за вработување во Циско имаат еден интегриран и севкупен пристап, почнувајќи од начинот на кој се привлекуваат квалификувани апликанти, па се до начинот на кој се водат разговорите/интервјуата и луѓето кои ги водат истите. Примената на Одбор со различни интервјуери (Diverse Interviewer Panels) е клучен дел при процесот на регрутација и селекција за секоја позиција и во сите сектори на компанијата. Имено, податоците покажуваат дека овој вид на интервјуа, кои вклучуваат интервјуери од мешовити пол и етничка припадност, го зголемил бројот на пријавени женски кандидати по даден оглас за одредена работна позиција за цели 50%<sup>44</sup>.

### **1) *Како Циско го развива својот неменаџерски женски кадар?***

Во 2010 година Циско ја вовеле ЏАМП (JUMP) програмата за персонализиран развој на жени/девојки на неменаџерски позиции. Во некои од земјите каде што Циско има своја канцеларија, оваа програма за жени се нарекува и Програма за менаџери од следната генерација (Next-Generation Leader (NGL) Program). Оваа програма за менаџмент со талентите е фокусирана кон задржување и промоција на жените/девојките со високи потенцијали на сите нивоа на организацијата, вклучувајќи го кариерното планирање, менторирање и развојот на вештини.

ЏАМП е девет-месечна програма насочена кон женските вработени со висок потенцијал и со фокус кон автентичното лидерство, стратешкото размислување и поголемото влијание во рамките на компанијата. Развивајќи различни вештини, жените/девојките ја демонстрираат својата самодоверба и ги развиваат своите лидерски вештини, притоа согледувајќи ги нивните животни настани (на пример мајчинството) како одреден чекор во својата кариера.

Дополнително, програмата ги мотивира вработените да веруваат дека можат да постигнат повисоки улоги во компанијата, користејќи ги и контактирајќи со успешните примери. Проширување и зајакнување на мрежата на учесничките во програмата е од фундаментално значење за успех на ЏАМП и дефинитивно ја одигра својата улога во некои од последните промоции на повисоко ниво. Оваа програма го подобрила задржувањето на оваа критична група во Циско од 81% во првата година по завршувањето на програмата<sup>45</sup>, додека пак 74% од учесничките на програмата биле унапредени на повисоки работни места, за разлика од оние кои не земале учество во програмата<sup>46</sup>.

43 CSR Cisco Annual Report 2015

44 Ибид.

45 Ibid.

46 Ibid.

## 2) Кои социјални иницијативи го креираат ликој на Циско како ојшесивено одговорна компанија?

Циско не се насочува само кон своите вработени, туку се труди дополнително да ги поттикне и надворешните заинтересирани страни (стејк-холдери). Имено, како корпоративен член на WConnect International и Женскиот национален совет за бизнис претпријатија (WBENC) се поддржуваат жени во основањето сопствени компании. Во соработка со овие организации се промовираат жените сопственички на фирми, поврзувајќи ги со мултинационални компании преку организирање на настани за вмрежување, саеми и конференции.

Изострувањето на фокусот кон овие клучни внатрешни иницијативни е резултат и на остварените стратешки соработки кои се во насока на проширување на програмите, вклучување и поттикнување на луѓето во и надвор од компанијата. Циско соработува со повеќе од 25 организации од светски ранг кои делуваат во областа на социјалната застапеност, истражувања и поединечен и тимски развој. Некои примери од глобалните стратешки партнерства се соработките со Анита Борг Институтот (Anita Borg Institute), Шпанскиот ИТ Извршен Совет (Hispanic IT Executive Council), Попреченоста значи (Disabilities Matters), Надвор и еднакви (Out and Equal), Најдобри практики за различност (Diversity Best Practices), Глобалниот напредок на жените (Global Advancement of Women), како и Извршниот совет за лидерство (Executive Leadership Council-ELC). Преку широк спектар на виртуелни настани и настани во живо, конференции, како и програми, компанијата е насочена кон вредностите кои ги приближуваат различностите, вклученоста и соработката, со технологијата.

## 3) Дали има пошверга за успешността од родово релевантниите практики во Циско?

Ангажирањето на жените и девојките во ИТ секторот не претставува само позитивна работа од гледна точка на социјалната оправданост, туку и од економска гледна точка. Балансираната родово застапеност во ИТ бизнисот и во управувањето на компаниите, е дефинитивно добро за деловните перформанси.

Деловните резултати на Циско Системи во последните 5 години и растот на интересот на женските учесници за Академиите за вмрежување и нивната процентуалната застапеност во компанијата покажуваат директна позитивна корелација и влијание во зголемувањето на родовата разновидност во тимовите и лидерски позиции во тимот, менаџерските позиции во компанијата и финансиските резултати на компанијата. Во 2010 година 18% од нововработените биле жени, додека во 2015 година тој број пораснал на 25%<sup>47</sup>. Меѓутоа, позитивниот тренд не е само кај вработувањата, туку и во делот на сè поголемиот број на апликанти за цели 50% за програмите кои ги нуди Циско, при што се одржува стабилното ниво од 23% женски апликанти<sup>48</sup>.

## Како практиките на Циско може да се искористат и применат?

Портфолиото на родово релевантни практики за менаџмент со човечките ресурси во Циско е многу обемно и разновидно. Тоа покажува дека влијанието на стејкхолдерите и заложбите на управувачките структури задолжително резултираат со низа од стратешки политики и систем од успешни практики кои придонесуваат во успехот на компанијата.

47 CSR Reports 2010-2015

48 Ibid.

Во примерот на Циско можат да се забележат мноштво активности, насочени кон обезбедување на женски човечки потенцијал за потребите од стручен кадар во специфичната гранка како што се информатичките и комуникациските технологии, поврзани со надворешни иницијативи и организации кои делуваат глобално, но и локално. Синергијата која што се остварува при здружувањето на средствата и експертизата може да доведе до успешни идеи, кои имплементирани во една реална работна околина можат да бидат одлучувачки фактор за стекнување на конкурентска предност.

**Автори:** Илија Ќировски  
Дарко Пејровски





## Системскиот приод на Симантек за одржување и зголемување на релативно високото ниво на родова застапеност во своите редови

### За компанијата

Симантек (Symantec) е една од најголемите светски софтверски компании кои се насочени кон интернет безбедноста, складирањето на податоци, како и изнаоѓање на решенија за управување со системи со цел да им помогне на своите клиенти безбедно да управуваат со нивните информации. За заштита на податоците во светот се потребни навистина квалитетни луѓе. Како 4-та најголема софтверска компанија во светот, Симантек вработува повеќе од 19.500 луѓе во 50 земји кои изработуваат производи и услуги кои го штитат најважното - од најважните бизнис информации на компаниите, па се до семејните фотографии на персоналните компјутери.

Во фискалната 2015 година, Симантек ја подобрил својата профитабилност за 50 базични поени, притоа одржувајќи го стабилното ниво на приходи за последните 3 години достигнувајќи годинава приход од 6,5 милијарди долари<sup>49</sup>. Дури 18% од своите приходи Симантек во 2015 година ги има насочено кон програмите за истражување и развој. Во 2014 година биле создадени речиси 317 милиони нови парчиња на малициозен софтвер кои преставуваат закана за која ниту една организација нема имун систем. Всушност, апетите на хакерите се зголемуваат од година во година и во 2014 година кибернетските напади биле за 40% поголеми во однос на претходните години. Токму ова е причината што во 2015 година Симантек ги зголемил инвестициите за истражувачки и развојни цели за 89 милиони долари повеќе во однос на 2014 година, кога за оваа цел биле одвоени 1,04 милијарди долари<sup>50</sup>.

49 Годишен извештај 2015 стр.7

50 Извештај за корпоративна социјална одговорност 2015 стр.12

Со оглед на важноста на кибернетската заштита и нејзиното теоретско разбирање од страна на луѓето, минатата година 84% од вработените во Симантек посетиле барем еден тренинг од областа на подигнувањето на свеста за безбедноста на информациите<sup>51</sup>. Меѓутоа, Симантек не е насочен само кон внатрешното надградување и стручно усовршување. Во соработка со преку 25 илјади организации од 38 земји во светот, Симантек и годинава ја потврди заложбата за создавање на еден сигурен кибернетски свет со вложување на преку 30 милиони долари во активности поврзани со борбата против интернет криминалот, овозможувајќи обука на квалификувани професионалци од областа<sup>52</sup>. Еден од плодовите на овие соработки претставува Програмата за поврзување на кибернетските кариери на Симантек (Symantec Cyber Career Connection) која во 2014 година била лансирана од страна на Симантек фондацијата, а со цел да се реши јазот во работната сила од областа на кибернетската безбедност.

## **Системскиот приод на Симантек за одржување и зголемување на релативно високото ниво на родова застапеност во своите редови**

Недоволната застапеност на младите студентки во областа на математиката, науката и останатите технички дисциплини, доведува до тоа машката популација да биде доминантна во ИКТ секторот. Оттаму произлегува фактот што жените се помалку застапени во техничките, менаџерските и лидерски улоги во компаниите. Жените претставуваат повеќе од една четвртина од работната сила во Симантек<sup>53</sup>, што споредбено со застапеноста на жените во ИКТ индустријата на светско ниво претставува значителен успех. Преку воспоставување на една корпоративна култура на еднаква застапеност, Симантек се обидува да ги имплементира овие вредности одозгора-надолу.

### **1) Како дојдолема застапеност на женише во Одборот на директори?**

За да го зголеми бројот на жени во раководството и техничките позиции, Симантек се посветил на системски пристап, почнувајќи со зголемување на застапеноста на жените во Одборот на директори до 2020 година до минимум 30 проценти<sup>54</sup>.

Верувањето дека диверзитетот на работната сила е од суштинско значење за испорачување на исклучителни производи и услуги, а со тоа и постигнување на подобри перформанси, ги натерало во Одборот на директори да дадат приоритет во неговото постигнување. Тие верувале дека најдобар начин да се одговори на барањата на различните клиенти е преку отсликување на тој диверзитет помеѓу своите вработени и Одборот на директори.

Луѓето задолжени за пополнување на испразнетите места во Одборот на директори се насочиле кон изнаоѓање на квалификувани и талентирани женски кандидати<sup>55</sup>, на тој начин што ги промениле критериумите за избор и ги отстраниле дотогашните можни пречки и исклучувачки фактори. Претходно, Одборот ги земал предвид само оние кандидати кои веќе им биле познати, имале искуство во менаџирањето и веќе биле на иста или слична позиција. Наместо тоа, видиците се прошириле кон

51 Извештај за корпоративна социјална одговорност 2015 стр.12

52 Годишен извештај 2015

53 Извештај за корпоративна социјална одговорност 2015

54 Извештај за корпоративна социјална одговорност 2014 стр. 28

55 Извештај за корпоративна социјална одговорност 2014 стр. 28

кандидати/ки со меѓународна, управувачка и финансиска експертиза и кандидати/ки кои ќе внесат старосна и културолошка разноликост во тимот на Одборот. Приоритетни биле достигнувањата на кандидатот како и вкврстувањето на вештините на кандидатот со визијата на Симантек. За да ја оствари својата цел, Симантек ангажирал професионална компанија која била фокусирана кон составувањето на “пул” на кандидати/ки, со цел пополнувањето на испразнетите места да се постигне до крајот на фискалната 2014 година.

Целта била исполнета многу порано, односно уште во октомври 2013 година. Кон Одборот на директори на Симантек се приклучиле две квалификувани кандидатки со бараните квалитети и релевантни искуства: Генерал Мајор Сузан Ваутринот, ветеранка на воздухопловните сили на САД, и Анита Сендс, поранешна раководителка на секторот за промени во УБС (UBS Financial Services)<sup>56</sup>. Сега Симантек има 3 жени во својот Одбор, со што им пркосат на останатите ИКТ компании кои стравуваат од жени во Одборот или кон тоа гледаат со резерва. Оваа практика беше препознаена во светот и во 2015 година Симантек беше награден со наградата „2020 Жени во одборот“ (2020 Women on Board’s) заради напорите за родова рамнотежа во Одборот и наградата „Најдобра компанија за различности“ (Best Diversity Company) заради зголемувањето на диверзитетот за 4% во однос на претходната година<sup>57</sup>.

## **2) *Како да се унајреди родовата еднаквост преку внатрешно и надворешно подобрување на имиџот?***

Во стилот и етиката на управување на Симантек стои родовата застапеност како суштина за разбирањето на потребите на надворешните заинтересирани страни (стејкхолдери)<sup>58</sup>. Со оглед на тоа дека клиентите може да имаат различни барања, најдобар начин да се одговори на овие барања е доколку вработените интерно ја одразуваат нивната разновидност.

Во 2013 година, својата долгогодишна пракса за одржување на етичките маркетинг стандарди преку промовирањето на достоинството на жената во сите продажни, промотивни и меркетинг материјали, Симантек го формализира како проект. Самиот проект се служи со едноставна математика која ја практикуваат неколку членови од маркетинг тимот при што евалуирале повеќе од 300 фотографии во повеќе категории, со цел да увидат како родовата застапеност е сликовито претставена. Во почетна фаза се правеле табеларни следења и калкулации на бројот на фотографии по категории, вклучувајќи ги:

- Внатрешното рекламирање
- Надворешното рекламирање
- Видеа и мултимедија
- Брошури
- Symantec.com
- Интерни сајтови/документи
- Фото архива

---

56 Ибид.

57 Извештај за корпоративна социјална одговорност 2015 стр. 5

58 [https://www.symantec.com/corporate\\_responsibility/topic.jsp?id=governance\\_ethics](https://www.symantec.com/corporate_responsibility/topic.jsp?id=governance_ethics)

**Табела 1.** Прашалник кој е користен при спроведувањето на проектот за подобрување на имиџот/сликата

Категорија	Вкупно # прегледани	Само графички приказ (нема род)	% Мажи	% Жени	% Двете	Поз/Нег/Неутрално
Внатрешно рекламирање						
Надворешно рекламирање						
Видеа/Мултимедија						
Брошури						
Symantec.com						
Фото архива						

Секоја категорија вклучува подгрупа на примери од фотографии со едноставен систем на рангирање: позитивно/негативно/неутрално. Овие рејтинзи се комбинирале за да се создаде целокупниот процент, а целта е да се подобри процентот на родово инклузивни слики во секоја евалуација (во претходната табела).

Веднаш по спроведеното истражување, резултатите биле споделени со тимот кој работел на оваа проблематика и притоа ја поставиле својата цел за следната година: подобрување на имиџот/сликата во поглед на родово рамноправност за 5%<sup>59</sup>. За да ја постигнат оваа цел, одделот за корпоративен маркетинг има направено значајни промени во важните корпоративни документи (упатства, насоки...) користејќи родово неутрален јазик и слики со застапеност на жените, со цел и другите оддели да се запознаат со важноста на родовата застапеност.

**Табела 2.** Пример од користење на родово неутрален јазик<sup>60</sup>

Traditional Language	Gender-Neutral Language
businessman	businessperson/professional. If you are referring to a specific case, businessman or businesswoman is acceptable.
chairman	chair, chairperson. If you are referring to a specific case, chairman or chairwoman is acceptable.
he or she	you, user, customer, client. You can usually use the plural pronoun they or their.
guy/guys or gal/gals	Do not use.
man hours	Use a reference to a specific unit of time.
manpower	employees, staff, personnel, workforce
Mr. & Mrs. John Smith	John Smith & Jane Smith (or Jane & John Smith), Mr. & Mrs. Smith, Mr. & Ms. Smith
Miss	Ms. (when the marital status of a woman is unknown or irrelevant)
salesman	salesperson. Sales rep or sales representative is also acceptable
spokesman	spokesperson. If you are referring to a specific case, spokesman or spokeswoman is acceptable.

59 Извештај за корпоративна социјална одговорност 2014 стр. 28

60 [http://www.genderprinciples.org/downloads/GEC\\_Update\\_Symantec\\_8.2013.pdf](http://www.genderprinciples.org/downloads/GEC_Update_Symantec_8.2013.pdf)

## Како практиките на Симантек може да се искористат и применат?

Примерите на Симантек се многу едноставни, практични и ефективни. Од друга страна, тие не изискуваат големи средства за нивна примена и можат да се применат во речиси секоја компанија.

Ангажирањето на жени во Одборот на директори е резултат на решеноста да се направи исчекор кон тоа што досега го имаат потврдено повеќе научни студии и практични искуства на компании, кои преку вклучувањето на жени во своите највисоки извршни структури обезбедиле дополнителен квалитет во носењето на стратешките одлуки. Од своја страна, таквиот пристап се покажал како вистински потег, што директно се покажало во деловните резултати на таквите компании. Случајот на Симантек укажува на тоа, дека за да се спроведе една ваква идеја во пракса е потребна само одлука, а очекувањата се дека тоа ќе ги покаже своите резултати во многу кус период.

Практиката за промена на организациската култура во компанијата преку едноставни мерки за промена на имиџот на компанијата пред сопствените вработени, но и кон надвор, може значително да ги унапреди односите помеѓу вработените и да придонесе кон градење на култура на почитување и застапеност заснована на различностите на луѓето. Сето тоа од своја страна води до подобрување на производите и услугите, но и кон сопствена промоција како посакуван работодавач кој негува високи општествени, социјални и морални стандарди кон сопствените вработени.

**Автори:** Илија Ќироски  
Дарко Пејировски

## Додаток 1. Резултати од истражувањето во 2013 година.

### А) Надворешно рекламирање

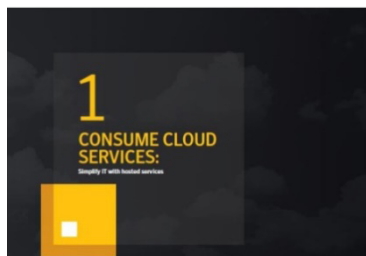
При разгледување на 60 примери на надворешно рекламирање, воочено е дека најголем дел од рекламните се фокусираат само кон графичка презентација.

Пример:



### Б) Брошури

Брошурите се оценети како плод на родовата соработка



### В) Symantec.com

Одличен пример на родова слика искористена на страната на Norton Community (ќерка компанија на Симатек)



### Г) Фото архива

350 архивски фотографии биле земен предвид од повеќе категории и подолу може да се видат најпосочуваните примери од страна на испитаниците. Генерално земено, родовиот баланс кај овие примери е соодветен и претставеноста на мажи и жени е исто така соодветна.

