

VIŠE ŽENA U MENADŽMENTU - KLJUČ USPJEŠNOG POSLOVANJA

vodič za
kompanije

Više žena u menadžmentu – ključ uspješnog poslovanja

- vodič za kompanije -

Podgorica, decembar 2017. godine

Naslov:

Više žena u menadžmentu – ključ uspješnog poslovanja: vodič za kompanije

Autor:

Radivoje Drobnjak

Izdavač:

Unija poslodavaca Crne Gore (UPCG)
Cetinjski put br. 36
81 000 Podgorica, Crna Gora
T: +382 20 209 250
F: +382 20 209 251
E: office@poslodavci.org
W: www.poslodavci.org

Za izdavača:

Suzana Radulović

Urednik:

Zvezdana Oluić

Mjesto i datum objavljivanja:

Podgorica, decembar 2017. godine

Publikacija je objavljena u elektronskom formatu,
na veb sajtu UPCG: www.poslodavci.org



International
Labour
Organization



U ovoj publikaciji upotrijebljeni su izrazi koji ne prave razliku između ženskog i muškog roda, već podrazumijevaju oba roda.

Ova publikacija je objavljena uz (financijsku) podršku (Biroa za poslodavačke aktivnosti) Međunarodne organizacije rada, u okviru projekta UPCG "Žene u menadžmentu u Crnoj Gori: Podrška liderstvu i profesionalnom razvoju žena u Crnoj Gori", realizovanog uz (finansijsku) podršku (Biroa za poslodavačke aktivnosti) Međunarodne organizacije rada (ILO). Projekat UPCG je dio regionalnog projekta „Promocija inkluzivnih rješenja na tržištu rada na Zapadnom Balkanu“ koji zajednički sprovode ILO i UNDP, a finansira Austrijska razvojna agencija (ADA) operativna jedinica Austrijske razvojne saradnje.

Odgovornost za mišljenja izražena u ovom izvještaju je isključivo na autoru. ILO i ADA ne preuzimaju odgovornost za ispravnost, tačnost ili pouzdanosti bilo koje informacije ili mišljenja izraženih u ovom izvještaju.

SADRŽAJ

1.	Kratak presjek stanja	4
2.	Postojeći standardi i primjeri poslovne prakse	6
2.1.	Više žena u menadžmentu	8
2.2.	Balans: Porodica i posao	11
2.3.	Smanjenje jaza u zaradama ("pay equity")	12
2.4.	Upravljanje talentima	14
2.5.	Majčinstvo i očinstvo na poslu	15
3.	Barijere vs. podsticajne mjere	17
4.	Preporuke za kompanije	18
5.	Anex 1 – Kontrolna lista za poslodavce	20
6.	Anex 2 – Rječnik gender termina	25
7.	Bibliografija	28

1. Kratak presjek stanja

„Rodna ravnopravnost pretpostavlja da u jednom društvu, zajednici ili organizaciji, postoje jednake mogućnosti za žene, muškarce i osobe drugačijih rodni identiteta da doprinesu kulturnom, političkom, ekonomskom i socijalnom napretku, kao i da imaju jednake mogućnosti da uživaju sve koristi i dobrobiti od napretka jedne zajednice.“

(Evropska povelja o rodnoj ravnopravnosti na lokalnom nivou)

Posljednjih godina, jedna od posebno aktuelnih tema iz oblasti rodne ravnopravnosti i ekonomskog osnaživanja žena u svijetu je ravnomjerna zastupljenost žena i muškaraca u menadžerskim strukturama kompanija. Iako mnoga istraživanja ukazuju na to da veće učešće žena u procesima upravljanja i rukovođenja donosi benefite i pozitivno utiče na poslovne performanse organizacije, praksa određenog broja preduzeća pokazuje da rodni jaz po ovom pitanju nije zatvoren, već kao takav još uvijek postoji u velikom broju zemalja.

Sa druge strane, svjedoci smo i određenih kretanja koja ohrabruju, a evidentirana su u brojnim međunarodnim studijama i izvještajima koji navode primjere preduzeća koja posjeduju sopstvene politike za implementaciju načela jednakosti i nediskriminacije u procesu zapošljavanja i na radu. Prateći takve pokazatelje, primjećuje se rast broja organizacija u kojima se sprovode mjere podsticanja rodne raznolikosti, usvajaju rodno osjetljivi sistemi upravljanja ljudskim resursima, te pokreću druge inicijative čiji je cilj promocija i podrška procesima koji vode većoj zastupljenosti žena na pozicijama upravljanja i rukovođenja.

Kompanije koje teže navedenom, znaju da predanost i puna posvećenost najvišeg upravljačkog tijela predstavlja polaznu tačku i važan preduslov uspješnosti ukupnih promjena ove vrste. Takođe, znaju i da razvoj talenta doprinosi dugoročnoj konkurentnosti, odnosno da preduzeća koja ulažu u unaprjeđenje znanja i stručnosti svih svojih zaposlenih (žena i muškaraca) i integrišu ih u svoje rukovodstvo, mogu očekivati bolje poslovne rezultate i konkurentsku prednost u odnosu na preduzeća koja takvu praksu ne primjenjuju. Kako ne bi došlo do pogrešnih zaključaka i umanjivanja ostvarenih uspjeha žena, te organizacije uključuju muškarce u sve aktivnosti i procese koji imaju za interes postizanje rodne uravnoteženosti. Jednostavno, muškarci predstavljaju posebno važan resurs i (često) im pripada ključna uloga u implementaciji pokrenutih promjena.

A da je put do ispunjenja postavljenog cilja još uvijek prilično dug, pokazuju i brojke iz različitih istraživanja o stanju po pitanju karijernog razvoja muškaraca i žena.

Prema podacima Evropskog instituta za ravnopravnost polova (EIGE), u najvećim kompanijama u zemljama EU28 učešće žena na poziciji predsjednika/predsjednice upravnog

odbora za prvih šest mjeseci 2017. godine iznosi 7%. S druge strane, zastupljenost žena u odborima direktora najvećih kompanija kotiranih na berzi u zemljama EU28 iznosi 24,6%.¹

Istraživanje Unije poslodavaca Crne Gore (UPCG) iz 2017. godine pokazuje da u Crnoj Gori u malim preduzećima 11% žena obavlja funkciju generalne direktorke (CEO), dok u srednjim preduzećima ima 11% žena na poziciji CEO i 24,74% u članstvu upravnih odbora. U velikim preduzećima koja su učestvovala u istraživanju UPCG na poziciji CEO je bilo 4,4% žena, dok je 21,71% žena članica upravnog odbora.²

Evidentno je da je manjak žena u upravljačkim strukturama kompanija globalni problem, o čemu svjedoči i istraživanje kompanije Ernst&Young, koji ukazuje da je među 1.500 najvećih kompanija kotiranih na berzi SAD-a više izvršnih direktora (CEO) koji se zovu John, nego ukupno svih žena na poziciji CEO.

Da bi se postojeća realnost izmijenila na bolje, potrebno je usvojiti politike i implementirati odgovarajuće mjere koje idu u prilog ocjenama i zaključcima koji se posljednjih godina sve češće čuju, rezultat su ozbiljnih međunarodnih studija, a pokazuju da je rodna ravnopravnost isplativa za biznis.

Liderske pozicije se vezuju za moć, a moć proizvodi visok status i brojne privilegije za osobe koje se na njima nalaze. Takođe, lideri uživaju i određene prednosti koje, između ostalog, uključuju i visoku nadoknadu za rad – mnogo veću od one koju primaju zaposleni koji se ne nalaze na takvim pozicijama. Zato kompanije treba da vode računa da zaposlenima – ženama i muškarcima – u kontinuitetu pružaju jednake prilike i mogućnosti za rast i napredovanje, da štite njihova prava i ne tolerišu bilo kakav, pa i najmanji oblik diskriminacije. Postizanje rodne ravnopravnosti u rukovodećim i upravljačkim strukturama je, u prvom redu, pitanje etičnosti i pravičnosti. Krajnje je vrijeme je da ukupna poslovna zajednica to shvati, a zatim i potvrdi kroz konkretne primjere dobre, društveno odgovorne poslovne prakse koja uključuje i ulaganje u bolju iskorištenost potencijala visokokvalifikovanih žena.

"Ako biljka u našoj bašti propadne, ne krivimo biljku. Provjerimo zemljište, položaj, ishranu i tako dalje. Prihvatimo da smo neodgovarajuće okruženje mi stvorili."

Eileen Byrne, 'Women and Science: The Snark Syndrome'³

¹ EIGE: <http://eige.europa.eu/>

² Unija poslodavaca Crne Gore, 2017

³ Byrne, E.M. (1993), "Women and Science: The Snark Syndrome", London, The Falmer Press

2. Postojeći standardi i primjeri poslovne prakse

Danas u svijetu postoje brojni strateški dokumenti, pokreti i inicijative koje u svom djelokrugu tretiraju pitanja rodne ravnopravnosti i ekonomskog osnaživanja žena. Ovom prilikom važno je prisjetiti se zajedničke, globalne inicijative Agencije UN za rodnu ravnopravnost i osnaživanje žena (UN Women) i Globalnog sporazuma UN (UN Global Compact), poznate pod nazivom *Principi osnaživanja žena* (UN Women Empowerment Principles).⁴ Principi predstavljaju svojevrsan set jednostavnih pravila i preporuka i nude kompanijama uputstva kako da osnaže žene na radnom mjestu, na tržištu i u zajednici, kroz društveno odgovornu poslovnu praksu.

U Srbiji je 2012. godine održana konferencija na kojoj je, u prisustvu tadašnjeg predsjednika, potpisana „Deklaracija o poštovanju principa osnaživanja žena“. Deklaraciju je potpisalo osam velikih kompanija koje posluju Srbiji. Tim činom, ove kompanije su preuzele obavezu da UN Principe primjenjuju u svojoj redovnoj poslovnoj praksi, čime su se priključile brojnim drugim kompanijama u svijetu u nastojanju da poboljšaju položaj žena na tržištu rada.⁵

UN Principi osnaživanja žena su:

- (1) Na visoke upravljačke pozicije postavljati rukovodioce i rukovoditeljke posvećene rodnoj ravnopravnosti;
- (2) Prema svim ženama i muškarcima na poslu pravedno postupati – poštovati i podržavati ljudska prava i nediskriminaciju;
- (3) Obezbjediti zdravlje, bezbjednost i blagostanje svih radnica i radnika;
- (4) Promovisati obrazovanje, obuku i stručno usavršavanje žena;
- (5) Razvijati kompaniju, lanac snabdijevanja i marketing na način koji osnažuje žene;
- (6) Promovisati ravnopravnost kroz inicijative i zagovaranje;
- (7) Mjeriti napredak rodne ravnopravnosti i javno izvještavati o njemu.

Evropska Unija posvećuje značajnu pažnju pitanjima koja tretiraju položaj žena u svom sistemu, pa tako i ženama u poslovnom i privrednom ambijentu. Jedan od ciljeva za koje se EU zalaže kroz svoje zakone, strategije i inicijative jeste postizanje rodne ravnopravnosti. Ovo pitanje je definisano kao jedan od strateških i globalnih ciljeva u UN Agendi održivog razvoja do 2030. godine – u okviru cilja 5: *Dostići rodnu ravnopravnost i osnažiti sve žene i djevojčice*, predviđeno je, između ostalog, da na globalnom nivou treba obezbijediti puno i

⁴Principi predstavljaju skup poslovnih načela koji nude smjernice poslovnoj zajednici tj. preduzećima o tome kako osnažiti žene na radnom mjestu, tržištu rada i u zajednici. Ova inicijativa lansirana je 2010. godine

⁵Izvor: <https://nezavisnost.org/konferencija-principi-osnazivanja-zena/>

efikasno učešće žena i jednake mogućnosti za liderstvo žena na svim nivoima donošenja odluka u političkom, privrednom i javnom životu.⁶

Ozbiljnost ove problematike se ogleda i u velikom broju pravnih akata, direktiva i strateških dokumenata koji su usvojeni i koriste se kao smjernice za osnaživanje uloge žena u društvu.

Šta je politika rodne ravnopravnosti na radnom mjestu?

Politika rodne ravnopravnosti na radnom mestu ukazuje da organizacija ima namjeru da mehanizme rodne ravnopravnosti sprovodi, odnosno da ih uvrsti u svoje prioritete i redovnu poslovnu praksu. Ona predstavlja važno sredstvo komunikacije i saradnje između menadžera i zaposlenih po svim pitanjima koja odgovaraju njihovim očekivanjima i obezbjeđuju da su žene i muškarci u organizaciji jednako zastupljeni, vrednovani i nagrađeni.

Iako je svijest o neravnopravnom položaju žena u svijetu biznisa vrlo razvijena, ono što je zabrinjavajuće nisu samo brojke, već i poslovna praksa koje ne ide u prilog i ne prati pokrenute inicijative, strategije i programe. Naime, evidentno je da žene još uvijek bilježe znatno manji udio u poslovnom odlučivanju, da je zarada koju ostvaruju za rad iste vrijednosti niža od zarade koju po tom osnovu ostvaruju muškarci, a da je njihov položaj i zastupljenost u hijerarhijskoj ljestvici organizacije takođe ograničena.

"Potrebne su nam žene na svim nivoima, uključujući i onaj najviši, da promijene dinamiku, preoblikuju konverzaciju, kako bi osigurali da se glasovi žena čuju i imaju pažnju, ne zanemaruju se i ignorišu."

Sheryl Sandberg, glavna operativna direktorica (COO) - FACEBOOK⁷

Uspješne kompanije su prepoznale značaj promocije većeg učešća žena na rukovodećim pozicijama, te su u skladu sa tim shvatanjima razvile raznovrsne metode i pristupe kojima promoviraju usvojene vrijednosti. Organizacijama koje intenzivno rade na smanjivanju jaza po pitanju rodnog pariteta unutar svojih sistema upravljanja, na raspolaganju su brojni programi, mjere i aktivnosti koje mogu podržati napore te vrste i doprinijeti uspješnom ispunjenju postavljenih ciljeva.

⁶ Na Samitu o održivom razvoju, održanom 25. septembra 2015. godine, države članice Ujedinjenih nacija usvojile su Program održivog razvoja do 2030. godine koji sadrži 17 ciljeva održivog razvoja. Oni su poznati i kao Globalni ciljevi, a predstavljaju univerzalni plan za iskorjenjivanje siromaštva, borbe protiv neravnopravnosti i nepravde i rješavanje pitanja klimatskih promjena do 2030. godine.

Detaljnije na: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>

⁷ Izvor: <https://www.goalcast.com/2017/09/05/sheryl-sandberg-quotes-life-leadership-equality/>

2.1. VIŠE ŽENA U MENADŽMENTU

Procjene pokazuju da žene danas kontrolišu ili utiču na oko 70% svjetske potrošnje i upravljaju potrošačkom industrijom od oko 28 triliona dolara godišnje. Kada je biznis u pitanju, navedeno predstavlja jedan od posebno važnih razloga koji dodatno opravdava i govori u prilog potrebe za većim učešćem žena u upravljačkim tijelima kompanija.⁸ Prisustvom u upravljačkim tijelima, žene stižu mogućnost da utiču na oblikovanje poslovne filozofije, da stvaraju proizvode i usluge koje više odgovaraju potrebama i preferencijama potrošača, a time i pomognu kompaniji da se bolje pozicionira na tržištu.

Stoga njihovu veću zastupljenost u upravljačkim tijelima ne treba posmatrati samo kao doprinos primjeni načela jednakosti i nediskriminacije, već su u pitanju važni, strateški procesi koji, kroz odabir najboljeg kadra (žena i muškaraca) na svim nivoima odlučivanja, osnažuju korporativno upravljanje i jačaju ukupan imidž cijele kompanije – i u internoj i eksternoj javnosti.

Studija McKinsey „Woman Matter“ (2010) navodi da kompanije s većim učešćem žena u odborima direktora imaju 41% veći povrat kapitala, te poslovne rezultate koji su za 56% bolji u odnosu na one kompanije u čijim odborima uopšte nema žena.⁹

U cilju ekonomskog osnaživanja žena, u nekim zemljama EU (Njemačka, Norveška)¹⁰ su uvedene rodne kvote, kao način da se osigura njihovo veće prisustvo u menadžerskim strukturama i korporativnim upravnim odborima. Međutim, ovakav pristup se može tumačiti dosta rigidnim i krutim koji se nerijetko može i zloupotrijebiti. Iako se model kvota od strane određenih naučnih krugova i velikog dijela poslovne zajednice ne prepoznaje kao najidealnije moguće rješenje, ono što se može tumačiti pozitivnim jeste tzv. “ideja vodilja” koju treba ostvariti. Naime, principom kvota može se stimulirati dalje umanjeње jaza između žena i muškaraca u smislu određivanja dostižnih i logičnih ciljeva. Zahvaljujući postojanju i pozitivnom tumačenju kvota, neke od zemalja EU (kao npr. Norveška) imaju prirodno razvijene sisteme koji promovišu ulogu žena i u društvu i u biznisu. Kad je naša zemlja u pitanju, treba podsjetiti da Plan aktivnosti za postizanje rodne ravnopravnosti u Crnoj Gori 2017-2021, između ostalog, definiše dva važna cilja - povećanje broja žena u parlamentu (najmanje 40% žena poslanica u Skupštini Crne Gore do 2020. god) i smanjenje jaza u zaradama između žena i muškaraca (za min 3% do kraja izvještajnog perioda - januar 2019. god).

⁸Silverstein, M. and Sayre, K. (2009). The Female Economy. *Harvard Business Review*. [online] Available at: <https://hbr.org/2009/09/the-female-economy>

⁹ Izvor: https://www.mckinsey.de/files/Women_Matter_4_brochure.pdf

¹⁰Smale, A. and Cain Miller, C. (2015). Germany Sets Gender Quotas in Boardrooms. *The New York Times*: http://www.nytimes.com/2015/03/07/world/europe/german-law-requires-more-women-oncorporate-boards.html?_r=0

Kako bi ubrzala napredovanje i liderstvo žena, multinacionalna softverska kompanija SAP je 2016. godine postala prva tehnološka kompanija koja je u SAD-u dobila globalni EDGE sertifikat za rodnu ravnopravnost. EDGE je premijerni standard i metodologija za procjenu korporativne posvećenosti rodnoj ravnopravnosti i instrument je koji organizacijama pomaže da implementiraju uticajna rješenja za poboljšanu zastupljenost žena na najvišim menadžerskim nivoima (kroz procjenu politika i praksi kompanije, te identifikovanje praznina u oblasti jednakosti zarada, zapošljavanja, promocije, razvoja liderstva, obuka i mentorstva, fleksibilnih radnih aranžmana i korporativne kulture). Uz pomoć EDGE sertifikata, cilj koji je SAP sebi postavio za 2017. godinu je da ostvari učešće od 25% žena u upravljačkim strukturama svoje kompanije.¹¹

U ovom trenutku, žene u našoj zemlji još uvijek nisu u mogućnosti da pruže ekonomski doprinos u mjeri koja odgovara njihovom stvarnom potencijalu. Ovo naročito čudi kada imamo u vidu promjene koje se dešavaju na polju visokog obrazovanja, a koje pokazuju da je tokom 2015. godine na osnovnim studijama u Crnoj Gori diplomiralo 2 855 studenta od kojih je 62,2% ženskog, a 37,8% muškog pola. Takođe, magistarske studije je iste godine završilo 237 studenata, od čega 63,3% ženskog i 36,7% muškog pola. Da bolje obrazovanje ženama nije omogućilo i bolje plaćena radna mjesta pokazuju i brojni problemi s kojima se one redovno suočavaju, a ogledaju se u otežanim uslovima napredovanja i ograničenom pristupu rukovodećim pozicijama i upravljačkim tijelima. Navedeno ukazuje na to da se značajan broj kompanija u Crnoj Gori svjesno odriče potencijala, znanja i vještina visokoobrazovanih žena, a time i dobrih poslovnih rezultata i brojnih drugih benefita nastalih njihovim angažmanom.¹²

Da se radi o poslovnoj odluci koja je i ekonomski vrlo opravdana najbolje govore rezultati brojnih istraživanja koji ukazuju na to da su preduzeća u kojima su žene u većoj mjeri prisutne na menadžerskim funkcijama i upravnim odborima uspješnija od onih koja ne poklanjaju pažnju pitanjima rodne raznolikosti. Dodatan argument predstavlja i razlika koja se sve češće takođe naglašava, a odnosi se na muški i ženski način rukovođenja. Naime, za razliku od tradicionalnog shvatanja liderstva koje se ranije isključivo vezalo za muškarce i njihov autokratski stil rukovođenja, u javnosti se sve više čuju argumenti koji posebno pozitivno karakterišu tzv. „meki“, demokratski stil rukovođenja kojem su posebno sklone žene, a koji uključuje i brigu o postojanju timskog duha i kolektivizma, te njegovanje dobrih relacija među kolegama i saradnicima.

Jedna od inicijativa koje stoje kompanijama na raspolaganju je izrada interne baze podataka poslovnih žena koje posjeduju određene kvalifikacije (koje su organizaciji posebno važne), a

¹¹Izvor: <https://news.sap.com/sap-becomes-first-multinational-technology-company-to-receive-global-gender-equality-certification/>

¹²Izveštaj: Žene u menadžmentu u Crnoj Gori, Unija poslodavaca Crne Gore (UPCG), 2017

koja može biti dobar osnov u budućim procesima delegiraja tj. izbora upravo tih žena na menadžerske funkcije i/ili članstvo upravnih odbora.

Programi rane identifikacije potencijalnih liderki, a potom i kontinuiranog ulaganja u njihov profesionalni razvoj i promociju, takođe su od presudnog značaja s aspekta postizanja rodne raznolikosti i stvaranja poslovne klime koja će pogodovati rastu broja žena na menadžerskim pozicijama u kompaniji.

Žene menadžerke u Crnoj Gori veoma cijene i rado koriste prilike za međusobno umrežavanje (na nivou kompanije), a posebno prednosti koje im se pružaju po osnovu članstva u poslovnim asocijacijama žena i tzv. ženskim mrežama. Prema podacima iz istraživanja UPCG,¹³ u našoj zemlji već postoji određeni broj preduzeća koja princip umrežavanja koriste i kao svojevrsan stimulativan alat u razvoju ukupne organizacione kulture (30,8% preduzeća navodi da je umrežavanje žena prisutno u velikoj ili određenoj mjeri).

Kompanija Deloitte je u Bosni i Hercegovini formirala svoj SheXO klub čiji je cilj da promovira važnost uloge žena u poslovnom svijetu. Organizacijom brojnih događanja SheXO klub je doprinio promociji i aktivnom isticanju pozitivnog doprinosa raznolikosti u poslovnom svijetu. Klub vodi Sabina Softić, direktorica u reviziji Deloitte doo Sarajevo koja ističe: "Svjedoci smo porasta važnosti žena u poslovnom svijetu, koji se pojavio zbog njihovog stila upravljanja, dosljednosti, mogućnosti obavljanja više zadataka istovremeno i dobrih komunikacijskih sposobnosti, što u konačnici može dovesti do boljih dugoročnih finansijskih i poslovnih rezultata. Svaki dan srećemo izvanredne žene koje dokazuju da su pouzdani poslovni i životni partneri". Inače, Deloitte d.o.o. Sarajevo je 2013. godine organizovalo i poseban događaj na kojem je predstavljeno njihovo istraživanje "Žene u poslovnom svijetu" sprovedeno među direktorima (ženama i muškarcima) najvećih kompanija u BiH.¹⁴

Uspostavljanje jakog sistema za unapređenje ženskih talenata predstavlja tzv. "ključ" za promovisanje uspješnih poslovnih žena i njihovo uključivanje u upravljačka tijela, ali i za ukupne procese koji kompaniji mogu olakšati da privuče, a potom i zadrži one najkvalitetnije i najstručnije. Alati koji se koriste u tim procesima su:

- (1) Odlučnost i posvećenost top menadžmeta
- (2) Analiza postojeće poslovne prakse (prednosti i mane)
- (3) Podsticanje transparentnosti
- (4) Promovisanje fleksibilnih radnih aranžmana
- (5) Stvaranje podsticajnog okruženja

¹³Ibid

¹⁴Izvor: <http://republika.info.com/index.php/top-teme/7625-istrazivanje-deloitte-a-zene-u-poslovnom-svijetu>

- a. Šeme mentorstava i sponzorstava
- b. Programi obuka
- c. Mogućnosti za umrežavanje.

2.2. BALANS: PORODICA I POSAO

Porodica kao najvažnija ćelija svakog društva predstavlja i osnov razvoja kompanije. Moderni pristupi organizacije rada nalažu da kompanije mnogo više vremena posvećuju izgradnji sistema koji će biti baziran na efikasnoj radnoj snazi, a jedan od najboljih načina motivacije zaposlenih leži u kreiranju programa podrške koji će omogućiti ravnotežu između porodice i posla. Istraživanja pokazuju da je ženama ovo pitanje još značajnije od muškaraca, odnosno da ima veliku važnost - posebno prilikom planiranja daljeg razvoja karijere. Kompanije koje su izgradile tzv. sistem benefita koji stimulira usklađivanje porodičnih i poslovnih obaveza imaju i bolje preduslove da ostvare poslovni uspjeh.

“Ne sviđa mi se riječ ‘balans’. Ona za mene izaziva konflikt između posla i porodice... a sve dok mislimo o sukobima nećemo imati sreće. Prava sreća dolazi od integracije rada, porodice, sebe, zajednice.”

Padmasree Warrior, generalna direktorica “NIO” u SAD. Prethodno, bila je glavni tehnološki direktor i izvršni potpredsjednik kompanije “Motorola”, te glavni tehnološki i strategijski direktor u “Cisco”¹⁵

Veoma je važno da organizacije na vrijeme shvate značaj pravovremene implementacije politika kreiranih s ciljem postizanja ravnoteže posla i porodičnih obaveza. Ovo posebno iz razloga da svojim zaposlenima (podjednako i ženama i muškarcima) omoguće i pomognu im da aktivno učestvuju u porodičnom životu, a pritom ne trpe stres i nose osjećaj krivice zbog ulaganja u razvoj svoje karijere.

Prepoznajući značaj usklađivanja obaveza na poslu i u porodici, kompanije na raspolaganju imaju razne alate koji im mogu pomoći u kreiranju stimulativnog radnog ambijenta:

- Razvoj porodično-prijateljske organizacione kulture
- Ponuda fleksibilnih radnih aranžmana
- Podrška u odgajanju djece
- Podrška za one sa starijim članovima porodice
- Programi odsustva, odlaska iz kompanije.

Da bi podstakli poštovanje porodične kulture u poslovnim sistemima u Sloveniji, Ministarstvo za rad, porodicu i socijalne poslove ove zemlje je podržalo program sertifikacije za porodice

¹⁵Izvor: http://www.azquotes.com/author/46357-Padmasree_Warrior

koji je uveden 2007. godine. Sertifikacija se fokusira na prakse poslodavaca koji podržavaju kreiranje stimulativnih odnosa na relaciji posao-porodica, stvarajući radno okruženje koje podržava žene sa malom djecom koje ne žele napraviti kompromis između razvoja karijere i porodičnih obaveza. Neke kompanije nude fleksibilne radne opcije, dodatne dane odmora, podršku roditelima s djecom i programe za smanjenje stresa. Sve sertifikovane kompanije pokazuju pozitivne rezultate, u smislu poboljšane reputacije preduzeća, poboljšane produktivnost i većeg angažovanja zaposlenih. Aleš Kranjc Kuslan, direktor Ekvilib instituta, ističe da "top menadžment počinje razmišljati o zaposlenima kao partnerima i dugoročnom ulaganju, a ne samo o trošku". Petra Hartman, voditeljica projekta Ekvilib Instituta ističe da "u vremenima ekonomske krize, kompanije moraju biti kreativne u nagrađivanju svojih zaposlenih na nefinancijski način". Preko 130 kompanija koje zapošljavaju oko 50.000 radnika (7% radne snage u Sloveniji) su u periodu 2007- 2011. sertifikovane u okviru ove šeme. Navedena šema sertifikacije zasnovana je na evropskom sistemu za reviziju koju je razvila njemačka organizacija Berufundfamilie, a koristi se u Njemačkoj, Austriji, Mađarskoj i Italiji.¹⁶

2.3. SMANJENJE JAZA U ZARADAMA ("PAY EQUITY")

Kada je u pitanju Crna Gora, razlika u zaradama između muškaraca i žena iznosi 13,9%, što znači da žene zarađuju samo 86,1% od prosječne zarade isplaćene muškarcima za isti rad. Uzroci za rodni jaz u zaradama uključuju: 1) neposrednu diskriminaciju; 2) posrednu diskriminaciju; 3) niže vrednovanje ženskog rada; 4) segregaciju na tržištu rada; 5) tradiciju i stereotipe; 6) povećanu potrebu žena za ravnotežom između posla i privatnog života, koji je vjerovatno u vezi sa preuzimanjem dodatne odgovornosti koje imaju kao davaoci njege (ne smo djeci već i starim i nemoćnim članovima domaćinstva).¹⁷

Jednakost u pogledu rodne ravnopravnosti postoji kada muškarci i žene primaju jednaku platu za rad jednake ili uporedive vrijednosti, odnosno kada "svako, bez ikakve razlike, ima pravo na jednaku platu za jednaki rad"¹⁸. U praktičnom smislu, to znači da poslodavci obezbjeđuju:

- da muškarci i žene koji obavljaju isti posao primaju isti iznos zarade;
- da muškarci i žene koji obavljaju različite poslove jednake vrijednosti primaju isti iznos zarade;
- da se uslovi za rad i radni učinak procjenjuje na nediskriminatorskoj osnovi;
- da organizacione strukture i procesi na radnom mjestu ne ometaju žene po pitanju jednakosti u pristupu obukama, promociji, fleksibilnim radnim aranžmanima.

¹⁶Visser, W. (2012). Family friendly enterprise: Slovenia leads the way. *The Guardian*.
<http://www.theguardian.com/sustainable-business/family-friendly-business-workplaces>

¹⁷ Plan aktivnosti za za postizanje rodne ravnopravnosti u Crnoj Gori 2017-2021

¹⁸ Universal Declaration of Human Rights (UDHR)

U ovom trenutku, žene predstavljaju svojevrsni blokirani ekonomski potencijal. Rješavanje postojećeg rodnog jaza u zaradama, ali i ostalih prepreka koje otežavaju i onemogućavaju karijerni razvoj žena, globalni je prioritet, što znači da i naša zemlja treba da mu pokloni dužnu pažnju.

Bez obzira na mnoga tehnološka dostignuća i konstantne inovacije na svim poljima, radna snaga i ljudski faktor i dalje su ključni faktor uspjeha svakog poslovnog sistema. Upravo ova činjenica nalaže da uspješne kompanije adekvatno i sistematično vode brigu o jednakosti žena i muškaraca a to, jasno je, uključuje i problematiku zarada. Smanjivanjem, a zatim i eliminisanjem postojećeg disbalansa kreira se podsticajno okruženje i afirmativna radna klima, ostvaruje veće zadovoljstvo, motivisanost i lojalnost zaposlenih, te gradi ambijent koji je stimulativan i vodi ostvarenju boljih poslovnih rezultata.

Ono što takođe treba naglasiti je činjenica da razlike u zaradama koje u organizacijama postoje nisu nastale zbog različitih karakteristika žena i muškaraca, već su rezultat različitog vrednovanja tih istih karakteristika. Zato je vrlo važno posvetiti pažnju povećanju transparentnosti visine zarada, posebno jer ista pomaže kompaniji u zalaganjima po pitanju eliminacije različitih pojava oblika diskriminacije.

"Jednaka zarada za jednak rad. To je zdrav razum. Hajde da smanjimo jaz i uradimo to sada."

Džozef Bajden, bivši Potpredsjednik SAD

Za kompanije koje su posvećene pružanju podrške karijernom razvoju žena i promociji uspješnih poslovnih žena iz svoje organizacije, eliminisanje postojećeg jaza u zaradama predstavlja važno pitanje kojem treba pokloniti posebnu pažnju. Jedan od ključnih faktora za uspješnost postizanja tog cilja leži u odlučnosti, razumijevanju i punoj podršci najvišeg rukovodstva. Savremene organizacije i uspješne kompanije su, osim po rezultatima, prepoznate i po tome što se na vrhu njihove liste prioriteta nalazi i jasno iskazana posvećenost pitanjima rodne ravnopravnosti, a koja uključuju i primjenu principa jednakosti zarada žena i muškaraca za rad iste vrijednosti.

Kompanija Google je u borbi za postizanje rodne ravnopravnosti i smanjenje diskriminacije u svojoj organizaciji promovisao program koji se bazira na inicijativi žena kao nosilaca poslovnih odluka. S tim u vezi, Google je organizovao radionice za svoje lidere, naglašavajući da se od njih očekuje da sami kreiraju strategije promocije žena na ključnim pozicijama. Kao rezultat toga, Google je uspješno smanjio rodni jaz.¹⁹

¹⁹ Williams, J. (2014). Hacking Tech's Diversity Problem. *Harvard Business Review*.
<https://hbr.org/2014/10/hacking-techs-diversity-problem>

2.4. UPRAVLJANJE TALENTIMA

Poslodavci koji svoj biznis vode strateški, a planove i poslovne politike kreiraju na osnovama dugoročnosti, vrlo vode računa o programima koje usvajaju, a koji uključuju oblasti poznate pod nazivom "upravljanje talentima". Usvajanjem i primjenom navedenih programa, kompanija potvrđuje opredijeljenost za sistematsko upravljanje koje sprovode posebna odjeljenja/sektori zaduženi za regrutaciju (zapošljavanje), raspoređivanje i zadržavanje zaposlenih, kao i ulaganje u razvoj onih grupa pojedinaca (žena i muškaraca) kod kojih je prepoznat visok potencijal po pitanju stručnosti, nivou usvojenih znanja i vještina, menadžerskih sposobnosti i sklonosti za liderstvo.

Brojna istraživanja i studije pokazuju da se efikasno upravljanje talentima može dovesti u direktnu vezu sa povećanjem motivisanosti i angažmana zaposlenih, kao i boljim poslovnim performansama kompanije.

MENTORSTVO je jedan od veoma korisnih alata koje kompanije mogu da koriste u aktivnostima koje imaju za cilj povećanje broja žena na rukovodećim i upravljačkim funkcijama.

Kompanija Nestlé je razvila programe koji su fokusirani na različitost i inkluziju, a uključuju tri tzv. stuba djelovanja: regrutovanje i zadržavanje talenta; ravnotežu između posla i privatnog života; razvoj karijere. Cilj Nestlé-a je privlačenje i zadržavanje visokokvalitetnog kadra, povećanje svijesti i uvažavanje različitosti, stvaranje mreže šampiona i pružanje ličnih smjernica za razvoj karijere. Jedan od programa koji se posebno izdvaja je SWAN (Senior Women at Nestlé) koji je sponzorisan od strane Izvršnog odbora kompanije i ima za cilj da pomogne povećanju zastupljenosti žena na višim rukovodećim pozicijama putem neformalnog mentoringa i podrške nadarenim ženama. Tokom 2016. godine, u okviru SWAN-a je uspostavljen mentorski program za mlade talentovane menadžerke, pod nazivom SWAN Connect. Učesnice mentorskog programa su "uparene" sa starijim, uspješnim poslovnim ženama (tzv. senior female role models) koje sa njima održavaju redovne sastanke, razgovaraju o profesionalnim izazovima i težnjama, kao i načinima koji im mogu pomoći da ostvare svoje ambicije po pitanju daljeg razvoja karijere.²⁰

Ono što je posebno važno za program mentorstva je činjenica da njegova primjena proizvodi benefite kako za učesnice mentoringa (mlade žene u usponu i uspješne poslovne žene), tako i za kompaniju u kojoj one rade. U tom smislu, mentorstvo predstavlja veoma fleksibilan alat koji kompanije mogu koristiti u različite svrhe. Procjenjuje se da isti predstavlja jedan od najvažnijih koraka za uspješno upravljanje karijerom, a njegova prednost prepoznaje se i u

²⁰Izvor: <http://storage.nestle.com/nestle-society-full-2016/files/assets/basic-html/page-159.html#>

tome što pomaže stvaranju mreža i podstiče unapređenje saradnje sadašnjih i budućih liderki. Rad mentorki je u pravilu besplatan i počiva na dobrovoljnosti. Sa druge strane, žene koje su mentorisane vrlo često, u nastavku svoje karijere, i same postaju mentorice. Na taj način, one prenose stečena znanja novim generacijama žena, pružaju im podršku i znanja koja im mogu pomoći prilikom rješavanja svakodnevnih izazova i prepreka s kojima će se srijetati u svom profesionalnom okruženju.

TRENINZI ZA MENADŽERKE takođe spadaju u jednu od najznačajnijih mjera kompanije koja ima za cilj unapređenje položaja i profesionalnog razvoja žena na rukovodećim funkcijama.

Treninzi obezbjeđuju razvoj specifičnih vještina potrebnih za poslove upravljanja, što znači da je njihova namjena da podrže ambicije i inicijative poslovnih žena i pomognu im da iskažu svoj puni potencijal, da napreduju i profesionalno se ostvare. Organizacija koja želi da ulaže u karijerni razvoj žena treba da kreira poseban trening program i ponudi ga menadžerkama, ali i ostalim ženama koje su pokazale interesovanje i želju za ulaganje u razvoj svoje karijere. Na putu ka rukovodećim pozicijama, ženama su neophodna podržavajuća uvjerenja, sposobnost izvrsne komunikacije koja će im pomoći da se izbore za svoje mjesto i izvrše najefikasniji uticaj na kolege, zaposlene ili klijente, a potom i jasna vizija i fokus u realizaciji ciljeva koje su one sebi postavile. Sve to podržano zdravim optimizmom i pozitivnim stavom prema promjenama. Stoga treninzi ove vrste i imaju za cilj da, pružajući odgovore na navedene zahtjeve, pomognu sadašnjim i budućim menadžerkama da steknu odgovarajuća znanja i vještine koje će im olakšati put ka višim hijerarhijskim nivoima u okviru menadžerskih struktura i upravljačkih tijela organizacije.

2.5. MAJČINSTVO I OČINSTVO NA POSLU

Podrškom zaposlenima koji imaju djecu ili planiraju proširenje porodice, kompanije stvaraju radnu atmosferu koja podstiče produktivnost, doprinosi većem nivou zadovoljstva, lojalnosti i motivisanosti zaposlenih, utiče na smanjenje fluktacije, ali i na rast ugleda organizacije u ukupnom društvu. Dodatno, takva poslovna klima može podstaći žene – buduće majke da se nakon rođenja djeteta vrate na posao i ulažu u razvoj svoje karijere, što je i prilika za oblikovanje korporativne kulture koju karakteriše zadržavanje zaposlenih žena, kao i ulaganje u žensko liderstvo.

Kako bi kompanije unaprijedile postojeće uslove rada i obezbijedile kvalitetniji položaj žena i muškaraca u poslovnim sistemima, treba ih podsjetiti na sljedeće:

- kompanije koje su uspjele u razumijevanju važnosti zaštite žena tokom i nakon trudnoće pokazale su se kao veoma uspješne u procesima zadržavanja dobrog i sposobnog kadra. U takvim kompanijama posvećenost i lojalnost su na visokom nivou;
- obezbjeđenje uslova za adekvatnu zdravstvenu zaštitu u okviru kompanije pozitivno se multiplikuje na njene rezultate i dostignuća. One kompanije koje pokazuju brigu o

majkama ili onima koje će to tek postati, ostvaruju neuporedivo bolje poslovne performanse;

- iz godine u godinu raste broj muškaraca koji se aktivno uključuju u porodične aktivnosti, te obaveze po osnovu roditeljstva i odgoja djeteta. Za te potrebe, mnoge kompanije pokrenule su posebne programe odsustva za očeve koji su se pokazali kao dobra podrška koja rezultira povećanim zadovoljstvom i lojalnošću zaposlenih;

Da bi ohrabрили zaposlene očeve da iskoriste priliku za roditeljsko odsustvo, Njemačka je 2007. god izmijenila postojeću šemu i usvojila pristup "iskoristiti ili izgubiti", gdje određeni dio odsustva može koristiti samo otac. U roku od dvije godine, stope odsustva očeva po ovom osnovu porasle su od 3% do preko 20%.²¹ Ovakav pristup ne samo da utiče na zadovoljstvo zaposlenih, već i stvara mogućnosti za jednak tretman žena i muškaraca na radnom mjestu.

- obezbjeđujući fleksibilno radno vrijeme, rad od kuće i virtuelni pristup poslovanju, kompanije pokazuju odgovornost u odnosu na iskazane zahtjeve zaposlenih roditelja. U tom smislu, fleksibilni radni aranžmani mogu biti jedan od vidova podrške kojom će organizacija pomoći zaposlenima da se „rasterete“ po pitanju svojih radnih obaveza, ali ne na uštrb kvaliteta i pune ispunjenosti postavljenih ciljeva.
- programi obuke za nove roditelje daju priliku kompaniji da osigura povoljnu poslovnu klimu, a zaposlenima smanji pritisak i tenziju oko usklađivanja novog životnog ritma i ispunjenja poslovnih obaveza .

Barclays banka aktivno sprovodi program "Roditeljske obuke" koje su postale važan dio korporativne posvećenosti privlačenju, zadržavanju i razvoju vrhunskih talenata. Trenerski program za žene i njihove linijske menadžere obuhvata organizaciju sastanaka prije i poslije rađanja djeteta. Ovaj program nije isključivo namijenjen za zaposlene majke, već su obezbijeđeni i treneri za zaposlene očeve. Rezultati divizije Barclays Wealth pokazuju povećanje stope zadržavanja novih roditelja u 2013. godini za 6.6% (što iznosi 3,28 miliona funti uštede).²²

²¹ Cain Miller, C. (2014). Being a Father Is Good for Your Career, but Don't Get Carried Away. The New York Times. [online] <https://www.nytimes.com/2014/11/14/upshot/being-a-father-is-good-for-your-career-but-dont-get-carried-away.html>

²² Talking Talent, (n.d.). Case Study: Barclays. [online] <http://www.talking-talent.com/clients>

3. Barijere vs. podsticajne mjere

Primarna barijera kada je u pitanju veća zastupljenost žena u menadžerskim strukturama kompanija leži u još uvijek tradicionalnom poimanju njihove uloge kao majke i supruge, odnosno osobe koja primarno brine o porodici, djeci i starijim članovima domaćinstva. Naime, uprkos dostignutom stepenu razvoja društva, i dalje je vrlo prisutno shvatanje da je žena ta koja primarno treba da vodi računa o izvršavanju porodičnih obaveza i dužnosti. Odmah nakon ove, slijedi još jedna predrasuda po kojoj su, za razliku žena, muškarci ti kojima je predodređeno, odnosno dato da kreiraju i vode poslove.

Prema McKinsey&Company globalnoj anketi iz 2013. godine, najčešća barijera i izazov sa kojom se suočavaju žene liderke je dvostruko opterećenje po pitanju balansiranja rada i porodičnog života. Slijedi poseban model rada koji od zaposlenih zahtijeva da uvijek budu dostupni i da su u svakom trenutku mobilni (npr. poslovni put), a nakon toga i manjak mjera koje je kompanija kreirala s ciljem regrutovanja, zadržavanja i promocije poslovnih žena. Konačno, odsustvo ženskih uzora takođe spada u važnu barijeru koja u značajnoj mjeri otežava ženama i samo donošenje odluke o profesionalnom razvoju i ulaganju u svoj dalji, karijerni put.

Takođe, određena istraživanja²³ pokazuju da čak 2/3 žena koje već obavljaju izvršne funkcije (CEO) u kompanijama nisu ni bile svjesne da bi do te pozicije mogle doći – sve do trenutka kad im je to ponuđeno. Ono što ih je podstaklo da razmišljaju o napretku u karijeri bilo je svojevrsno priznanje njihovih mentora i nadređenih koji su im upravo navedenom ponudom pokazali da prepoznaju njihov potencijal. Osobine koje su žene – učesnice istraživanja izdvojile kao najvažnije tj. ključne za razvoj njihove karijere su: hrabrost, spremnost na rizik, otpornost na stresne situacije, dobro podnošenje promjena.

Kada je riječ o Crnoj Gori, podaci iz istraživanja UPCG²⁴ ukazuju na šest najznačajnijih barijera za žensko liderstvo u preduzećima:

1. Žene imaju veću odgovornost prema porodici nego muškarci
2. Nedovoljno menadžerskog ili ukupnog radnog iskustva žena
3. Uloge koje su muškarcima i ženama dodijeljene od strane društva
4. Muškarci se ne podstiču da uzmu odsustvo zbog porodičnih obaveza
5. Stereotipi o ženama
6. Menadžment/upravljanje se, generalno, posmatra kao muški posao

²³ Izvor: <http://www.womeninadria.com/sto-kompanije-mogu-uciniti-kako-bi-zenama-olaksale-i-ubrziale-napredak-u-karijeri/>

²⁴ Izvještaj: Žene u menadžmentu u Crnoj Gori, Unija poslodavaca Crne Gore (UPCG), 2017

Isto istraživanje, kao šest najprioritetnijih mjera za unapređenje žena u poslovanju i liderstvu/menadžmentu kompanija, prepoznaje:

1. Dodjela vidljivih i izazovnih zadataka ženama menadžerkama,
2. Trening za žene rukovodioce,
3. Promocija žena u ukupnom poslovanju i funkcionisanju kompanije,
4. Priznanje i podrška ženama,
5. Kreiranje korporativne kulture koja je u većoj mjeri inkluzivna,
6. Postavljanje ciljeva i praćenje napretka.

4. Preporuke za kompanije

I pored toga što čine više od polovine svjetskog stanovništva, doprinos žena ekonomskoj aktivnosti daleko je ispod potencijala koje one zaista i posjeduju. Iako na takvu ocjenu upućuju razni izvori, treba podsjetiti da se procenjuje da je nedovoljna upotreba ženske radne snage u nekim regijama u svijetu rezultirala gubitkom BDP-a do 27% (MMF)²⁵.

Usvajajući savremene principe poslovanja, u svijetu dinamičnih promjena i globalnih kretanja, moderne organizacije sve više shvataju potrebu za dodatni angažman po pitanjima koja se odnose na rodnu ravnopravnost i ekonomsko osnaživanje žena, a što uključuje i rad na eliminisanju mogućih oblika nejednakosti i postojanja diskriminacije na radnom mjestu.

Više je nego evidentno da žene imaju veliki uticaj na donošenje odluka, što su prepoznale i jake svjetske kompanije, te razvile politike i strategije, pokrenule inicijative i osmislile različite aktivnosti koje imaju za cilj promociju i pružanje podsticaja poslovnim ženama - menadžerkama i liderkama - u okviru sopstvenih sistema. Neke od njih postale su potpisnice „Principa osnaživanja žena“,²⁶ potvrdivši tako svoje opredeljenje da rodnu ravnopravnost razvijaju i unapređuju interno – u odnosu prema zaposlenima, ali i eksterno - u poslovnim relacijama sa svojim partnerima, dobavljačima, klijentima i zajednicom.

Primjer mogućih mjera i aktivnosti koje kompanije mogu sprovesti na nivou svoje organizacije su:

- Promovisanje dobrih primjera iz prakse o ženama u menadžmentu
- Povezivanje sa drugim kompanijama koje primjenjuju dobru poslovnu praksu
- Razvoj strategije za promovisanje više žena u menadžmentu
- Kreiranje politike jednakih mogućnosti
- Umrežavanje sa ženskim poslovnim udruženjima
- Obezbjeđenje smjernica za rodno osjetljive sisteme upravljanja ljudskim resursima
- Izrada vodiča o mjerama i strategijama za promovisanje žena u menadžmentu

²⁵Izvor: <https://iccwbo.org/global-issues-trends/diversity/women-in-business/>

²⁶<http://www.wepinciples.org/>

- Uvođenje mentorskih programa i obuka
- Izrada politike protiv seksualnog uznemiravanja
- Uvođenje sponzorskih šema.

Preporuke UPCG za kompanije u Crnoj Gori²⁷

“Uspostavljanje strukturiranog i transparentnog sistema upravljanja ljudskim resursima, zasnovanog na principima jednakosti i nediskriminacije, može da pomogne crnogorskim preduzećima u odgovoru na svakodnevne poslovne izazove od kojih je onaj najveći – borba za talente. Sposobnost da privuče i zadrži najbolje radnike – žene i muškarce, ključ je produktivnosti, inovacija i poslovnog uspjeha preduzeća. U tom smislu, preporuke kompanijama u Crnoj Gori, ali i ostalim organizacijama (javnom i civilnom sektoru, medijima) po pitanju planiranja budućih mjera i aktivnosti i pokretanja inicijativa fokusiranih na podršku ekonomskom osnaživanju, liderstvu i profesionalnom razvoju žena, su:

- Obezbijediti podršku razvoju organizacione kulture koja obezbjeđuje raznolikost i jednake mogućnosti za liderstvo žena i muškaraca;*
- Uvesti redovnu praksu analize stanja i promjena nastalih po osnovu procesa ekonomskog osnaživanja žena na radnom mjestu;*
- U ukupnoj javnosti promovisati potencijal, ulogu i značaj menadžerki, kao i značaj većeg učešća žena u različitim strukturama i nivoima menadžmenta. To uključuje i javnu promociju uspješnih menadžerki i poslovnih rezultata koje one u svom radu ostvaruju;*
- Pružati aktivan doprinos i pomoć ženama - menadžerkama i liderkama - u razvoju njihove karijere na načine koji, između ostalog, uključuju i sljedeće modele podrške: ohrabrivati i podsticati žene da ulažu u razvoj svoje karijere, omogućiti ženama pun pristup programima obuke i profesionalnog razvoja (posebno za one na pozicijama srednjeg menadžmenta), uključiti žene u programe mentorstva, kreirati family-friendly politike, promovisati značaj umrežavanja i podsticati menadžerke na aktivno učešće i članstvo u ženskim poslovnim mrežama i asocijacijama, i sl.*

(...) Važnu ulogu i poseban doprinos navedenom mogu i treba da pruže mediji od kojih se takođe očekuje djelovanje koje je proaktivno, usmjereno na razvoj svijesti o značaju rodne ravnopravnosti, a posebno na aktivnosti promocije uspješnih poslovnih žena i rezultata koje one u svom radu svakodnevno postižu.”

U cilju obezbjeđenja najviše liderske podrške rodnoj ravnopravnosti u kompaniji, preporuka je da treba analizirati rodni sastav upravnog odbora, menadžerskog tima i zaposlenih, te usvojiti plan sprovođenja rodne ravnopravnosti (definisan na najvišem upravljačkom nivou), kodeks ponašanja svih zaposlenih, kao i izjavu o posvećenosti rodnoj ravnopravnosti koja će biti uključena u sve dokumente koji se distribuiraju u zajednici i u oglase za zapošljavanje.²⁸

²⁷ Izvještaj: Žene u menadžmentu u Crnoj Gori, Unija poslodavaca Crne Gore (UPCG), 2017

²⁸ https://www.crngo.me/sites/crngo/files/article_files/vodic_kroz_drustvenu_odgovornost_crvno4_mail.pdf

5. Anex 1 - kontrolna lista za poslodavce

Promovisanje žena u poslovnom okruženju i kompanijama je pristup koji doprinosi svima. Uspješne kompanije imaju potrebu za najboljim liderima, a to nije moguće ako ženama, baš kao i muškarcima, nisu pružene jednake mogućnosti i prilike u procesima regrutacije, zapošljavanja i unapređivanja. Statistike pokazuju da žene još uvijek nisu dostigle svoj pun potencijal na pozicijama korporativnih rukovodilaca. Polna segregacija na tržištu rada znači da žene i dalje imaju niže plate u odnosu na muškarce. Promjena postojećeg statusa zahtijeva promjene u stavovima, postupcima i odlukama poslodavaca, ali i žena - kako bi kao kao takve implementirale i primjenjivale u čitavom društvu.

Samoprocjena tj. analiza sopstvenih kapaciteta može biti jako koristan alat u postupku koji vodi formalizaciji primjene principa rodne ravnopravnosti u kompaniji. Kontrolna lista nudi set pitanja, pri čemu pregled ponuđenih odgovora daje mogućnost poslodavcima da uspostave „dijagnozu“ i lakše sagledaju stanje u svojim kompanijama. U tom smislu, lista predstavlja jedan od najboljih načina da se izvrši „skrining“ kompanije, te dođe do potrebnih informacija koje će omogućiti uspješno ispunjenje postavljenog cilja – čak i prije početka implementacije strategija, politika i aktivnosti planiranih po tom osnovu. Kontrolna lista data u nastavku pokriva više oblasti, što znači da nadilazi tematiku ovog vodiča (žene u menadžmentu) i bavi se procjenom ukupnog stanja organizacije u smislu mjerenja postojećeg nivoa primjene principa jednakosti i nediskriminacije na radu.²⁹

STRUKTURA ZAPOSLENIH	DA	NE	NISAM SIGURAN /NA
1. Struktura zaposlenih u firmi je raznovrsna i uključuje žene i muškarce koji pripadaju različitim etničkim i vjerskim grupama i društvenim grupama/različitog su socijalnog statusa.			
2. Firma zapošljava osobe sa invaliditetom.			
3. Svi zaposleni osjećaju da su tretirani ravnopravno i fer, bez razlike po osnovu pola, etničke pripadnosti, religije, invalidnosti, zdravstvenog stanja, društvenog porijekla, nacionalnosti ili političkog opredjeljenja.			
4. Žene i muškarci su jednako zastupljeni na različitim radnim mjestima i kategorijama zanimanja.			
5. Poslove šefova i supervizora obavljaju i žene i muškarci.			

²⁹Ova kontrolna lista predstavlja sastavni dio publikacije “Promocija jednakosti i prevencija diskriminacije na radu u Crnoj Gori: Vodeći principi”, koju je UPCG objavila 2014. godine, u okviru projekta finansijski podržanog od strane ILO. Uz ovu, objavljene su još dvije projektne publikacije (isti naslov, različiti podnaslovi) i sve tri su dostupne u elektronskom formatu, na web sajtu UPCG: www.poslodavci.org (rubrika: Publikacije)

ZAPOŠLJAVANJE			
6.	U oglasima za posao jasno su naglašeni kriterijumi selekcije koji se odnose na kvalifikacije, vještine, znanja i iskustvo potrebno za posao, bez navođenja bilo kakvih ličnih karakteristika poput pola ili društvenog porijekla.		
7.	Ulazak kandidata u uži izbor i selekcija vrše se isključivo na osnovu objektivnih kriterijuma selekcije koji se odnose na kvalifikacije, vještine, znanje i iskustvo potrebno za obavljanje posla.		
8.	Prilikom intervjuisanja kandidatima se ne postavljaju pitanja koje se odnose na brigu o djeci, porodične obaveze, bračni status ili druga lična pitanja koja nisu u sprezi sa zahtjevima posla.		
9.	Testiranje na trudnoću nije jedan od uslova za zapošljavanje.		
10.	Testiranja na HIV i Hepatitis B nisu uslov za zapošljavanje, osim za ona radna mjesta za koja je ovo testiranje obavezno po zakonu.		
11.	Ugovori o radu ne sadrže klauzule kojima se ograničava pravo zaposlenog na zaključivanje braka ili proširenje porodice.		
12.	Svi menadžeri i zaposleni koji učestvuju u procesu zapošljavanja su obučeni za primjenu metoda selekcije zasnovanih na zaslugama i principu nediskriminacije.		
13.	Firma implementira specifične programe zapošljavanja za promociju raznovrsnosti radne snage i zapošljava ljude koji pripadaju grupama koje su trenutno manje zastupljene u strukturi zaposlenih u firmi.		
ZARADE I BENEFITI			
14.	Žene i muškarci različitog društvenog porijekla plaćeni su jednako za posao jednake vrijednosti.		
15.	Svi zaposleni imaju pravo na povećanje zarade, benefite, korišćenje objekata i usluga (uključujući dodatke za prevoz, brigu o djeci itd.) bez razlike po osnovu pola, etničke pripadnosti, religije, invalidnosti, zdravstvenog stanja, društvenog porijekla, nacionalnosti ili političkog opredjeljenja.		
16.	Sistemi nagrađivanja učinka koji se u firmi koriste za definisanje povećanja plate usljed dobrog individualnog postignuća su objektivni, nepristrasni i primjenjuju se na nediskriminatorski način.		
17.	Radni odnos zaposlene se produžava do isteka porodiljskog odsustva, i ne pribjegava se smanjenju njene plate nakon isteka prava na porodiljsko odsustvo i povratka na posao.		
USLOVI RADA			
18.	Raspodjela radnih zadataka i radno vrijeme (uključujući i prekovremeni		

rad) definišu se na jednak i fer način bez diskriminacije po bilo kom osnovu.			
19. Obezbjedeći su odgovarajući objekti i ženama i muškarcima kako bi se osigurala sigurnost i higijena (npr. odvojeni muški i ženski toaleti i svlačionice).			
20. Svi zaposleni uživaju bezbjedne uslove rada i bezbjednu opremu bez razlike po osnovu pola, etničke pripadnosti, religije, invalidnosti, zdravstvenog stanja, društvenog porijekla, nacionalnosti i političkog opredjeljenja.			
OBUKA, UNAPREĐENJE I PRELAZAK NA DRUGO RADNO MJESTO			
21. Sve kategorije radnika imaju pravo na obuku i napredovanje u karijeri na osnovu svojih ličnih sposobnosti i motivacije, bez diskriminacije po osnovu pola, etničke pripadnosti, religije, invalidnosti, zdravstvenog stanja, društvenog porijekla, nacionalnosti i političkog opredjeljenja.			
22. Prilike za napredovanje u karijeri se reklamiraju u cijeloj organizaciji i cijeli proces se zasniva na procjenama sposobnosti, učinka i aspiracija zaposlenog.			
23. Specijalni programi obuke i razvoja obezbijeđeni su za žene i druge grupe zaposlenih koje su manje zastupljene na višim pozicijama.			
Prestanak radnog odnosa			
24. Otkaz je uvijek fer i razuman, zasnovan na dokumentovanom lošem učinku ili lošem ponašanju zaposlenog.			
25. Smanjivanje broja zaposlenih se uvijek sprovodi na nediskriminatorski način bez ikakvog neopravnog i nejednakog uticaja na specifične grupe zaposlenih (npr. žene ili pripadnike etničkih manjina).			
26. Žene nikada nisu primoravane na raniji odlazak u penziju u odnosu na muškarce.			
RADNO OKRUŽENJE			
27. Odnosi između različitih grupa zaposlenih su dobri i svako se uvijek tretira sa poštovanjem.			
28. Sprovode se aktivne mjere za obezbjeđenje radnog okruženja lišenog svake vrste seksualnog uznemiravanja.			
29. Sprovode se aktivne mjere za obezbjeđenje radnog okruženja lišenog diskriminatorskog uznemiravanja i zlostavljanja.			
30. Posebna pažnja poklanja se ženama u posljednjim mjesecima trudnoće i majkama koje doje, u smislu prikladnosti posla, tereta i uslova rada.			
31. Sve zaposlene žene uključujući i strankinje imaju pravo na porodiljsko			

odustvo i benefite.			
32. Majkama dojiljama obezbijeđena je pauza i soba za dojenje.			
33. I muškarcima i ženama pružena je mogućnost da usklade svoj poslovni i porodični život (npr. kroz fleksibilno radno vrijeme ili odsustvo sa posla radi porodičnih obaveza).			
34. Obezbijeđeni su neophodni uslovi za brigu o djeci (npr. obdaništa u okviru firme ili dodatak za brigu o djeci).			
35. Sva radna mjesta su dostupna za zaposlene koji koriste kolica ili druga pomagala za kretanje (npr. liftovi i kupatila).			
36. Zaposlenim licima sa invaliditetom obezbijeđeni su specijalni alati i oprema za rad kako bi se zadovoljile njihove posebne potrebe.			
37. Firma se trudi da zadovolji potrebe i zahtjeve koji se odnose na vjerske i etničke običaje ili druge lične razloge (npr. specifične zahtjeve ishrane, dogovor u vezi sa dolaskom i odlaskom na posao).			
POSLOVNA PRAKSA			
38. Poštuju se principi jednakosti i nediskriminacije u svim poslovnim praksama, uključujući odnos sa klijentima, marketing i finansiranje.			
39. Cjelokupno osoblje za odnos sa klijentima je obučeno da mušterije tretira sa poštovanjem i na nediskriminatorski način.			
40. Sve dobavljače i poslovne partnere tretiramo na fer način.			
UPRAVLJANJE PITANJIMA JEDNAKOSTI U FIRMI			
41. Lideri u firmi prepoznaju jednak tretman i nediskriminaciju kao ključne vrijednosti stila upravljanja.			
42. Firma ima jasnu politiku, pravila i/ili procedure za promociju jednakosti i zabranu diskriminacije.			
43. Firma ima jasnu politiku, pravila i/ili procedure za zabranu nasilja na radnom mjestu poput seksualnog i drugog uznemiravanja.			
44. Firma ima jasnu politiku, pravila i/ili procedure za zaštitu porodilja, roditeljsko odsustvo i usklađenost poslovnog i privatnog života.			
45. Firma je prepoznala postojanje razlike u platama između muškaraca i žena ili između drugih grupa kao što su zaposleni iz urbanih područja i migrantski radnici iz ruralnih područja, i preduzima mjere za njihovo eliminisanje.			
46. Firma je sprovela reviziju jednakosti kako bi utvrdila i pratila situaciju u firmi u ovom pogledu.			

47. Firma ima menadžera za pitanja jednakosti.			
48. Ukoliko se za zapošljavanje koriste usluge agencija za posredovanje, od njih se uvijek zahtijeva poštovanje politike jednakosti koju firma sprovodi prilikom zapošljavanja.			
SARADNJA NA RADNOM MJESTU I SOCIJALNI DIJALOG			
49. Politike, pravila i/ili procedure u firmi (uključujući politiku jednakosti) se pripremaju u konsultaciji sa sindikatom i/ili predstavnicima radnika.			
50. Zaposleni su uspješno zaključili kolektivne ugovore koji uključuju i odredbe koje se tiču jednakosti, zaštite porodilja, fleksibilnog radnog vremena itd.			
51. Sve gupe zaposlenih (žene, muškarci, nacionalne manjine, migranti, lica sa invaliditetom) učestvuju preko svojih predstavnika u procesu konsultacija o temama koje se direktno tiču njihovog rada i uslova za rad.			
52. Firma posjeduje kutiju za primjedbe i sugestije koju zaposleni mogu koristiti da iskažu svoje nedoumice ili interese.			
PODIZANJE SVIJEŠTI I OBUKE O JEDNAKOSTI			
53. Svi zaposleni u firmi su upoznati sa politikama, pravilima i/ili procedurama firme o diskriminaciji, uznemiravanju, zaštiti porodilja i usklađenosti poslovnog i porodičnog života.			
54. Svi zaposleni u firmi razumiju šta je i šta nije prihvatljivo ponašanje na radnom mjestu.			
55. Svi menadžeri su obučeni za sprovođenje politike jednakosti i nediskriminacije u firmi.			
56. Svi zaposleni u firmi su prošli obuku o jednakosti i odnosu poslovnog i privatnog života.			
57. Svi zaposleni u firmi znaju ko je osoba zadužena za pitanja jednakosti kako da je/njega kontaktira.			
MEHANIZAM ŽALBE			
58. U firmi postoji procedura za podnošenje žalbi koje se odnose na neprihvatljivo ponašanje poput uznemiravanja, nejednakog tretmana ili drugih diskriminatornih praksi.			
59. Svi zaposleni u firmi znaju kako se podnosi žalba pomoću ovog mehanizma.			
60. Mehanizam žalbe uspješno je korišten za istragu i rješavanje nekoliko žalbi u firmi.			

6. Anex 2 – Rječnik *gender* termina³⁰

AFIRMATIVNA AKCIJA Pravila, specijalne mjere, kriterijumi i prakse koje su usvojene ili primijenjene u svrhu otklanjanja neravnopravnosti između žena i muškaraca, a koje su objektivno opravdane kako bi se postigla rodna ravnopravnost i otklonila faktička neravnopravnost žena, i koje ne treba smatrati diskriminatornima ili kršenjem jednakih prava i odgovornosti. (Ka Zakonu o ravnopravnosti polova, Zorana Šijački, urednica, Novi Sad 2006.)

FEMINIZAM Ulazi u upotrebu u francuskom jeziku počev od 1837. da označi učenje koje se zalaže za širenje prava i uloge žena u društvu. Feminizam je teorija i praksa koja, polazeći od načela jednakovrednosti žena i muškaraca, nastoji na društvenim promenama sa ciljem prestanka društvene, političke i ekonomske diskriminacije žena. Feminizam je društveni pokret, teorija i lično opredeljenje koji polaze od činjenice da žene u društvu imaju nepovoljan položaj koji može da se promijeni sistemskim aktivnostima činjenja ženskih problema specifičnim i vidljivim, priznatim i adekvatno vrednovanim, tako što će se identifikovati nasilje nad ženama i ukazati na diskriminaciju i defavorizovanje žena kao i kroz borbu za ostvarivanje jednakih mogućnosti za žene i muškarce na svakom mjestu. (Rečnik osnovnih feminističkih pojmova, Dr Zorica Mršević i ostali, Beograd 1999)

GENDER MAINSTREAMING (engl.) Strategija koja uključuje perspektivu rodne ravnopravnosti u sve oblasti politika i aktivnosti, kao i na svim nivoima donošenja odluka, planiranja i sprovođenja aktivnosti u ovim oblastima. Gender mainstreaming je (re)organizacija, poboljšanje, razvoj i vrednovanje procesa u politici, tako da je rodna perspektiva uključena u sve politike na svim nivoima i svim fazama, a od strane aktera koji su inače uključeni u kreiranje politika. (preuzeto iz Gender mainstreaming - Conceptual framework, methodology and presentation of good practices, Final report of activities of the Group of Specialists on Mainstreaming)

INDIVIDUALNA DISKRIMINACIJA je ponašanje pojedinih članova/ica rasne/etničke/rodne grupe sa namjerom da se proizvede različita i/ili štetna posledica na članove/ice druge rasne/etničke/rodne grupe. (navedeno prema: Pincus, F. L., "Discrimination Comes in Many Forms: Individual, Institutional, and Structural" in: Adams, M., Blumenfeld, W., Castaneda, R., and others, Readings for Diversity and Social Justice, New York and London: Routledge, 2000, p. 31 - 35.)

INSTITUCIONALNA DISKRIMINACIJA je politika institucija dominantne rasne/etničke/rodne grupe, kao i ponašanje pojedinaca/ki koji kontrolišu ove institucije i primjenjuju njihovu politiku, sa namjerom da se različito tretiraju i/ili da se proizvedu štetne posljedice po pripadnike/ce drugih rasnih/etničkih/rodni grupa. (navedeno prema: Pincus, F. L., "Discrimination Comes in Many Forms: Individual, Institutional, and Structural" in: Adams, M., Blumenfeld, W., Castaneda, R., and others, Readings for Diversity and Social Justice, New York and London: Routledge, 2000, p. 31 - 35.)

STRUKTURALNA DISKRIMINACIJA je politika institucija dominantne rasne/etničke/rodne ili druge grupe i ponašanje pojedinaca/ki koji primjenjuju politiku i kontrolišu institucije, koji su u namjeri rasno/etnički/rodno neutralni, ali za rezultat imaju različit i/ili štetan tretman manjinski rasnih/etničkih/rodni grupa. O strukturalnoj diskriminaciji se može govoriti svaki put kada institucije imaju tzv. neutralnu tj. istu politiku prema svima, ne uzimajući u obzir razlike koje karakterišu pripadnike/ce određenih manjinskih grupa (navedeno prema: Pincus, F. L., "Discrimination Comes in Many Forms: Individual, Institutional, and Structural" in: Adams, M., Blumenfeld, W., Castaneda, R., and others, Readings for Diversity and Social Justice, New York and London: Routledge, 2000, p. 31 - 35.)

³⁰ Izvor: <http://www.e-jednakost.org.rs/kurs/kurs/recnik/recnik.html>

NEPOSREDNA DISKRIMINACIJA dešava se kada je osoba lošije tretirana od druge osobe na osnovu nekog svog svojstva kao što je pol, rasa, vjerska i etnička pripadnost, seksualna orijentacija.

POL (engl. Sex) je društveno uslovljena medicinska i zakonska klasifikacija bioloških karakteristika koja dijeli osobe na samo dvije kategorije i to prvenstveno na osnovu spoljašnjih polnih organa ("ženski" i "muški") (prilagođeno iz Kreacija Spola? Roda?, Jelena Poštić, Svetlana Đurković i Amir Hodžić, Zagreb, 2006.)

POSREDNA DISKRIMINACIJA dešava se kada prividno neutralna norma, kriterijum ili praksa onemogućava (na osnovu pola ili nekog drugog ličnog svojstva) da grupa ljudi postigne svoj puni društveni i lični potencijal, osim u slučajevima kada je takva praksa objektivno opravdana ciljem i kada su mjere preduzete za ostvarenje tog cilja prikladne i neophodne. (prilagođeno iz EC Council Directive 2000/43/EC)

ROD (engl. Gender) je individualni konstrukt sopstvenog identiteta/izražavanja koji potvrđuje, negira i/ili nadilazi društveno zadane i formirane polne i rodne uloge "muškaraca" i "žena" kao i cijelu binarnu osnovu "muškog" i "ženskog". Takođe, rod je i društveni konstrukt pola koji po definiciji određuje društvene uloge "muškaraca" i "žena". (prilagođeno iz Kreacija Spola? Roda?, Jelena Poštić, Svetlana Đurković i Amir Hodžić, Zagreb, 2006.)

RODNA ANALIZA je Proučavanje razlika u uslovima, potrebama, zastupljenosti, dostupnosti izvora i razvoja, kontroli sredstava, moći odlučivanja, itd. između žena i muškaraca, na osnovu njima pripisanih rodni uloga. (preuzeto iz "100 riječi o ravnopravnosti: Rečnik termina o ravnopravnosti žena i muškaraca", Prvi put objavljeno kao One hundred words for equality: A glossary of terms on equality between women and men od strane Office for Official Publications of the European Communities, European Communities, 1998; prevod: Pokrajinski sekretarijat za rad, zapošljavanje i ravnopravnost polova, 2004)

RODNA DISKRIMINACIJA Diskriminacija prema ženama jeste svako razlikovanje, isključivanje ili uskraćivanje koje se čini na osnovu pola a sa posljedicom ili ciljem ugrožavanja ili onemogućavanja sticanja ili ostvarivanja, a po osnovu ravnopravnosti muškaraca i žena, ljudskih prava i osnovnih sloboda u političkoj ekonomskoj, društvenoj, kulturnoj, građanskoj ili drugoj sferi. (Konvencija o eliminaciji svih oblika diskriminacije prema ženama Ujedinjenih nacija, član 1 - CEDAW)

RODNO ZASNOVANO NASILJE je bilo koji oblik nasilja koji se sprovodi nad osobom samo zbog pripadnosti određenom polu, upotrebom fizičke ili psihičke sile, uključujući silovanje, fizičko nasilje, seksualno uznemiravanje, incest i pedofiliju. (preuzeto iz "100 riječi o ravnopravnosti: Rečnik termina o ravnopravnosti žena i muškaraca", Prvi put objavljeno kao One hundred words for equality: A glossary of terms on equality between women and men od strane Office for Official Publications of the European Communities, European Communities, 1998; prevod: Pokrajinski sekretarijat za rad, zapošljavanje i ravnopravnost polova, 2004)

RODNA JEDNAKOST (Gender Equity) je proces koji vodi fer tretmanu žena i muškaraca. Da bi se obezbijedila pravednost, preduzimaju se određene mjere koje mogu nadoknaditi istorijsku i društvenu nepravdu koja je onemogućila žene i muškarce da u punoj mjeri učestvuju u određenoj aktivnosti. Jednakost vodi ka ravnopravnosti. (preuzeto iz Gender Mainstreaming in Practice: A Toolkit, UNDP Bratislava 2007)

Pravičan odnos na osnovu roda, koji podrazumijeva jednak tretman ili tretman koji je različit, ali koji se smatra ekvivalentnim u smislu prava, beneficija, obaveza i mogućnosti. (preuzeto iz "100 reči o ravnopravnosti: Rečnik termina o ravnopravnosti žena i muškaraca", Prvi put objavljeno kao One hundred words for equality: A glossary of terms on equality between women and men od strane Office for Official Publications of the European Communities, European Communities, 1998; prevod: Pokrajinski sekretarijat za rad, zapošljavanje i ravnopravnost polova, 2004)

RODNO OSJETLJIVI INDIKATORI Rodno osjetljivi indikatori imaju posebnu funkciju da ukažu ukazivanja na društvene promjene u vezi sa rodnom tokom vremena. Njihova korisnost je u tome što mogu ukazati na promjene u položaju i ulogama žena i muškaraca tokom vremena, i stoga da mjere da li se ostvaruje rodna ravnopravnost. Pošto upotreba indikatora i drugih relevantnih tehnika evaluacije vode ka boljem razumijevanju kako se rezultati mogu ostvariti, korišćenje rodno osjetljivih indikatora će takođe doprinijeti djelotvornijem planiranju i sprovođenju programa u budućnosti. (preuzeto iz "Guide to Gender-Sensitive Indicators", Canadian International Development Agency, 1997)

RODNA RAVNOPRAVNOST (Gender Equality) podrazumijeva ravnopravnu vidljivost, osnaženost i učešće oba pola u svim sferama javnog i privatnog života. Rodna ravnopravnost je suprotna rodnoj neravnopravnosti, a ne rodnom razlikama i njen cilj je da promoviše puno učešće žena i muškaraca u društvu. (preuzeto iz Gender mainstreaming - Conceptual framework, methodology and presentation of good practices, Final report of activities of the Group of Specialists on Mainstreaming). Koncept koji znači da sva ljudska bića imaju slobodu da razvijaju lične sposobnosti i prave izbore bez ograničenja nametnutih strogim rodnom ulogama; da se različito ponašanje, želje i potrebe žena i muškaraca u jednakoj mjeri uzimaju u obzir, vrednuju i podržavaju. (preuzeto iz "100 reči o ravnopravnosti: Rečnik termina o ravnopravnosti žena i muškaraca", Prvi put objavljeno kao One hundred words for equality: A glossary of terms on equality between women and men od strane Office for Official Publications of the European Communities, European Communities, 1998; prevod: Pokrajinski sekretarijat za rad, zapošljavanje i ravnopravnost polova, 2004)

RODNE ULOGE Grupa običaja koji se odnose na aktivnosti i ponašanje pripisano ženama i muškarcima, koji se prenose i održavaju kroz rodni ugovor tj. kroz skup implicitnih i eksplicitnih pravila koja uređuju odnose među polovima, a koja određuju različit rad i vrijednost tog rada, odgovornosti i obaveze za muškarce i žene. Odražavaju se na tri nivoa - u kulturi - norme i vrijednosti društva; institucijama - porodična davanja, obrazovanje, politika zapošljavanja itd.; i procesu socijalizacije, primarno u porodici. (preuzeto iz "100 reči o ravnopravnosti: Rečnik termina o ravnopravnosti žena i muškaraca", Prvi put objavljeno kao One hundred words for equality: A glossary of terms on equality between women and men od strane Office for Official Publications of the European Communities, European Communities, 1998; prevod: Pokrajinski sekretarijat za rad, zapošljavanje i ravnopravnost polova, 2004)

To su uloge koje su pripisane ženama i muškarcima na osnovu kulturnih normi ili tradicije. Najčešće, rodne uloge nisu zasnovane na biološkim ili fizičkim predispozicijama, već su rezultat stereotipa i pretpostavki šta žene i muškarci mogu i treba da rade. Rodne uloge postaju problematične kada čitavo društvo pripisuje veću vrijednost ulogama jednoga roda - najčešće muškarcima. (preuzeto iz Gender Mainstreaming in Practice: A Toolkit, UNDP Bratislava 2007)

RODNI IDENTITET podrazumijeva sopstvenu rodnu samokoncepciju, ne neophodno zavisno od pola koji je pripisan rođenjem. Rodni identitet tiče se svakog ljudskog bića i ne znači samo binarni koncept "muškog" i "ženskog" (prilagođeno iz Kreacija Spola? Roda?, Jelena Poštić, Svetlana Đurković i Amir Hodžić, Zagreb, 2006.)

ŽENSKA LJUDSKA PRAVA su prava žena i djevojčica, kao neotuđivi, sastavni i neodvojivi dio univerzalnih ljudskih prava, uključujući i koncept reproduktivnih prava. (preuzeto iz "100 reči o ravnopravnosti: Rečnik termina o ravnopravnosti žena i muškaraca", Prvi put objavljeno kao One hundred words for equality: A glossary of terms on equality between women and men od strane Office for Official Publications of the European Communities, European Communities, 1998; prevod: Pokrajinski sekretarijat za rad, zapošljavanje i ravnopravnost polova, 2004)

7. Bibliografija

1. Byrne, E.M. (1993). "Women and Science: The Snark Syndrome". London. The Falmer Press
2. Cain Miller, C. (2014). Being a Father Is Good for Your Career, but Don't Get Carried Away. The New York Times. <http://www.nytimes.com/2014/11/14/upshot/being-a-father-is-good-for-your-career-butdont-get-carried-away.html?abt=0002&abg=1>
3. Desvaux, G., Devillard, S. & Sultan, S.S. (2010). Women matter 2010: Women at the top of corporations: Making it happen. McKinsey & Company. Dostupno na: https://www.mckinsey.de/files/Women_Matter_4_brochure.pdf
4. Goalcast (2017). *Top 24 Inspiring Sheryl Sandberg Quotes on Life, Leadership and Equality*. [online] Preuzeto 20. decembra 2017, sa <https://www.goalcast.com/2017/09/05/sheryl-sandberg-quotes-life-leadership-equality/>
5. ICC. Women in business. [online] Dostupno na: <https://iccwbo.org/global-issues-trends/diversity/women-in-business/>
6. Kuljak, M., Simović, V., Vlahović, B., Oluić, Z. & Vuković, M. (2012). Vodič kroz društvenu odgovornost preduzeća prema zaposlenim ženama, ženama na tržištu rada i ženama u zajednici. Centar za razvoj nevladinih organizacija – CRNVO. Dostupno na: https://www.crnvo.me/sites/crnvo/files/article_files/vodic_kroz_drustvenu_odgovornost_crnvo4_mail.pdf
7. Ministarstvo za ljudska i manjinska prava, Plan aktivnosti za za postizanje rodne ravnopravnosti u Crnoj Gori 2017-2021
8. Nestlé (2016). *Nestlé in society Creating Shared Value and meeting our commitments 2016: Full report*. [online] Preuzeto 21. decembra 2017, sa: <http://storage.nestle.com/nestle-society-full-2016/files/assets/basic-html/page-159.html#>
9. Quotes AZ. Padmasree Warrior Quote. [online] Preuzeto 23. decembra 2017, sa: http://www.azquotes.com/author/46357-Padmasree_Warrior
10. Republika online (2013). Istraživanje Deloitte-a: Žene u poslovnom svijetu. [online] Preuzeto 3. decembra 2017, sa: <http://republikainfo.com/index.php/top teme/7625-istrazivanje-deloitte-a-zene-u-poslovnom-svijetu>
11. SAP (2016). *Press Release: SAP Becomes First Multinational Technology Company to Receive Global Gender Equality Certification*. [online] Preuzeto 5. decembra 2017, sa: <https://news.sap.com/sap-becomes-first-multinational-technology-company-to-receive-global-gender-equality-certification/>
12. Siničković, I. (2017). Što kompanije mogu učiniti kako bi ženama olakšale i ubrzale napredak u karijeri?. Women in Adria. [online] Dostupno na: <http://www.womeninadria.com/sto-kompanije-mogu-uciniti-kako-bi-zenama-olaksale-i-ubrzale-napredak-u-karijeri/>

13. Silverstein, M. and Sayre, K. (2009). The Female Economy. *Harvard Business Review*. [online] Dostupno na: <https://hbr.org/2009/09/the-female-economy>
14. Smale, A. and Cain Miller, C. (2015). Germany Sets Gender Quotas in Boardrooms. *The New York Times*: http://www.nytimes.com/2015/03/07/world/europe/german-law-requires-more-women-oncorporate-boards.html?_r=0
15. Talking Talent, (n.d.). Case Study: Barclays. [online] <http://www.talking-talent.com/clients>
16. Visser, W. (2012). Family friendly enterprise: Slovenia leads the way. *The Guardian*. <http://www.theguardian.com/sustainable-business/family-friendly-business-workplaces>
17. Williams, J. (2014). Hacking Tech's Diversity Problem. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2014/10/hacking-techs-diversity-problem>
18. Ujedinjeni granski sindikati Nezavisnost (2012). *Konferencija "Principi osnaživanja žena"*. [online] Preuzeto 12. decembra 2017, sa: <https://nezavisnost.org/konferencija-principi-osnazivanja-zena/>
19. Unija poslodavaca Crne Gore (2017). Izveštaj: Žene u menadžmentu u Crnoj Gori. Dostupno na: <http://poslodavci.org/biblioteka/publikacije/izvjestaj-zene-u-menadzmentu-u-crnoj-gori>
20. Unija poslodavaca Crne Gore (2014). Promocija jednakosti i prevencija diskriminacije na radu u Crnoj Gori: Vodeći principi. Dostupno na: <http://poslodavci.org/biblioteka/publikacije/promocija-jednakosti-i-prevencija-diskriminacije-na-radu-vodeci-principi>

Internet izvori:

- European Institute for Gender Equality (EIGE): <http://eige.europa.eu/>
- Jednake mogućnosti. Rečnik pojmova: <http://www.e-jednakost.org.rs/kurs/kurs/recnik/recnik.html>
- Monstat: <http://www.monstat.org>
- UN Women & UN Global Compact. Women Empowerment Principles: <http://www.weprinciples.org/>
- United Nations. Sustainable Development Goals: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>
- Universal Declaration of Human Rights (UDHR): <http://www.ohchr.org/EN/UDHR/Pages/Introduction.aspx>

