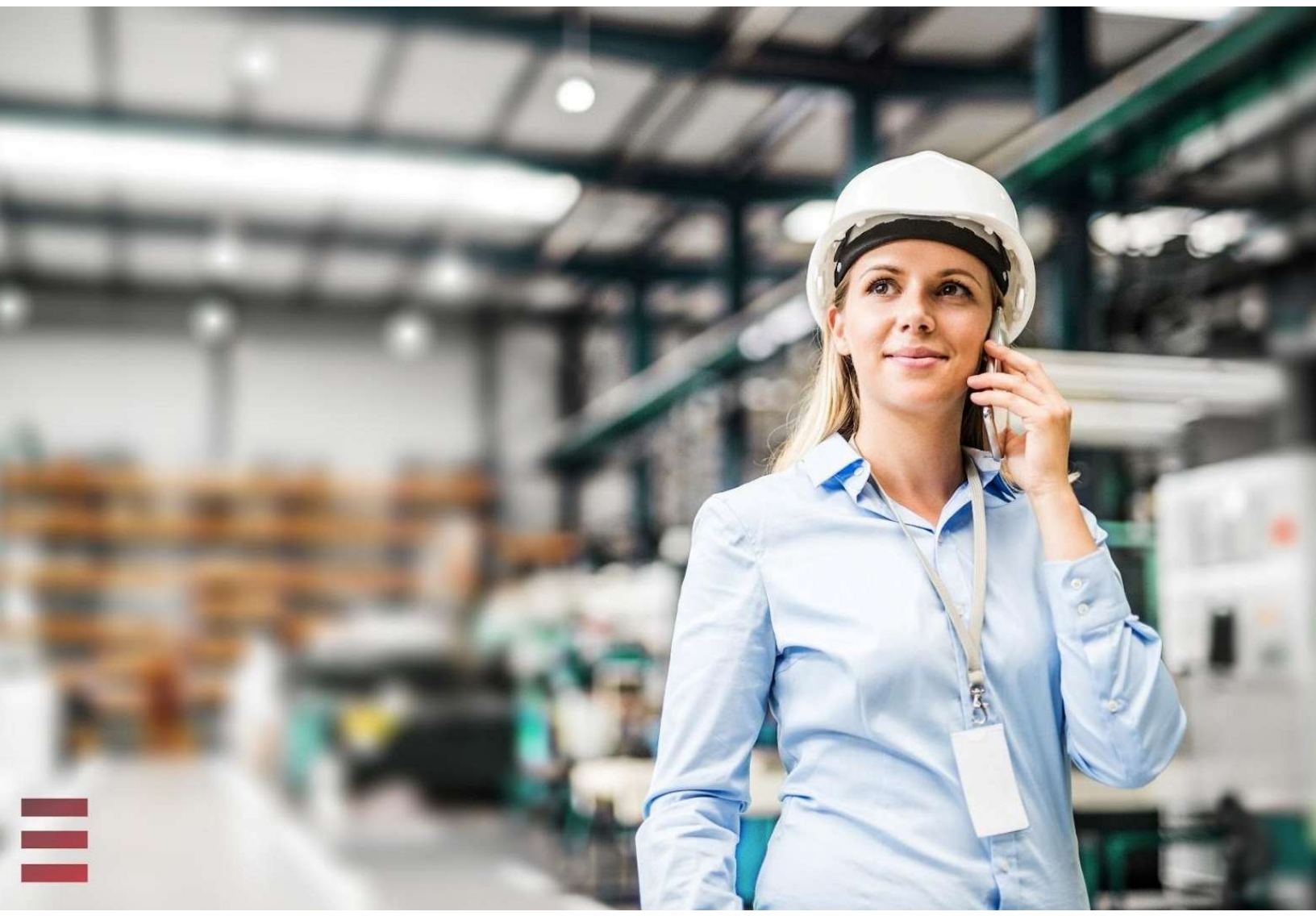


# Упатство за индустрии и КОМПАНИИ

WP4 Empowering екосистем и интеграција

IPRA MEDEF AURA

Matthias FIORE, Arwen SUZANNE



**СОДРЖИНА**

<b>ДЕЛ 1: КОНТЕКСТ</b> .....	<b>4</b>
1. Вовед .....	4
Преглед на проектот EMPOWERING M-Women.....	4
За ова упатство.....	4
2. Бизнес перспектива.....	5
Зошто е важна родовата разновидност во индустријата .....	5
Придобивки за компаниите.....	6
Влијанието на дигиталните и зелените транзиции.....	6
Цената на неактивноста .....	7
3. Разбирање на м-жените во вашата работна сила.....	7
Кои се тие.....	7
Зошто жените ги напуштаат индустриските кариери.....	8
Неискористен потенцијал на м-жените: што м-жените носат во организациите .....	9
Што им е потребно на м-жените за да успеат .....	9
<b>ДЕЛ 2: МОДЕЛОТ НА EMPOWERING</b> .....	<b>11</b>
1. Што го прави EMPOWERING поразличен.....	11
Структура и методологија на програмата .....	11
Дел 2. Комплет алатки и ресурси на EMPOWERING.....	12
Сериозната игра.....	12
Learning Hub.....	13
Коучинг и план за развој .....	14
Отворени беџови.....	15
<b>ДЕЛ 3: ИНТЕГРИРАЊЕ НА ОСНОВАЊЕТО ВО ПРАКТИКИТЕ НА КОМПАНИЈАТА.....</b>	<b>16</b>
1. Почеток со рефлексија: каде се наоѓа вашата организација?.....	16
Клучни прашања за рефлексија за компаниите .....	16
2. Интеграција на EMPOWERING компонентите .....	17
Сериозната игра: поддршка на свесност и позиционирање во кариерата.....	17
Learning Hub: поддршка на континуирано и флексибилно учење.....	17
Коучинг и акциски планови за кариерен развој: претворање на развојот во конкретни чекори.....	20
Отворени беџови: препознавање и видливост на вештините.....	20
3. Мерење на влијанието: од учество до реални резултати.....	21
Следење на индивидуалните резултати .....	21
Следење на кариерниот напредок и задржување.....	21
Следење на организациското влијание.....	22
Поврзување на импактот со деловните приоритети.....	22
4. Како изгледа успехот со текот на времето.....	22
Клучни фактори за успех .....	23



ЗАКЛУЧОК .....24

## ДЕЛ 1: КОНТЕКСТ

### 1. Вовед

#### Преглед на проектот EMPOWERING M-Women

„EmpoweRING M-women in industry“ е Еразмус+ проект дизајниран да ги намали родовите нееднаквости во кариерниот напредок во рамките на европската индустрија.

Проектот се фокусира на жените миленијалки, особено на оние кои се соочуваат со структурни бариери како што се родовите стереотипи, ограничен пристап до можности за лидерство или прекини во кариерата.

Проектот комбинира дигитално учење, сериозна игра, коучинг, учење од вршници и резултати ориентиран кон политиките за поддршка на поединци, компании и организации .

#### За ова упатство

Целта на ова упатство е да ги поддржи одделенијата за човечки ресурси, менаџерите, извршните тимови и засегнатите страни во поттикнувањето на кариерниот развој, задржувањето и напредувањето на жените миленијалки (м-жени) во индустриските средини.

Развиен во рамки на проектот Erasmus+ EMPOWERING , овој документ обезбедува:

- Јасно разбирање на предизвиците со кои се соочуваат м-жените во индустриските кариери
- Структуриран, тестиран и скалабилен модел за справување со овие предизвици
- Практични упатства за тоа како компаниите можат да интегрираат EMPOWERING алатки во нивните постоечки практики за управување со човечки ресурси и таленти

Наменетата публика е доста широка: професионалци за човечки ресурси, деловни партнери за човечки ресурси, менаџери за развој на таленти, менаџери за обука, службеници за разновидност, еднаквост и вклучување, менаџери за учење и развој, лидери на тимови, извршни лидери, сопственици на бизниси и актери за стручно образование и обука или доживотно учење кои работат со индустриски сектори. Сепак, документот се обраќа и до поширока стратешка публика. Собраните докази покажуваат дека одлуките за кариерите на жените не можат да се сведат само на обука. Тие се поврзани со недостиг на работна сила , конкурентност, иновации, ESG приоритети, индустриски транзиции и квалитетот на организациското лидерство.

Упатството е структурирано во три дела:

1. Контекст и бизнис образложение за инвестирање во кариерен развој на жените
2. Моделот и комплетот алатки EMPOWERING, презентирајќи ја неговата структура, методологија и ресурси
3. Интеграција во практиките на компанијата и мерење на влијанието, обезбедување практични насоки и очекувани резултати

Затоа, документот може да се користи на неколку начини: како белешка за внатрешно застапување, како стратешка референца за политиките за човечки ресурси и DEI, како практичен прирачник за искористување на EMPOWERING ресурси, како алатка за разговор со раководителите на компаниите и како документ за поддршка за дизајнирање активности за развој на кариерата и инклузија.

## 2. Бизнес перспектива

### Зошто е важна родовата разновидност во индустријата

Индустриските компании работат во контекст обележан со пад на работната сила, недостиг на вештини и зголемена конкуренција за таленти. Пазарот на трудот останува исклучително тесен, со стотици илјади отворени работни места и голем дел од производителите кои ги наведуваат предизвиците со работната сила како примарна грижа. Низ големите европски економии, обемот на овој предизвик е значаен: само Германија брои повеќе од 1 милион слободни работни места, додека земји како Франција и Италија пријавуваат по неколку стотици илјади неисполнети работни места. Во таков контекст, индустриските компании повеќе не можат да си дозволат да занемарат голем дел од потенцијалниот фонд на работна сила .

Предизвикот е засилен со нееднаквата распределба на жените и мажите низ секторите и функциите. Како што објаснува Европскиот институт за родова еднаквост, родовата сегрегација се јавува кога жените или мажите доминираат во одредена област на работа или студирање. Во Европа, жените и мажите остануваат концентрирани на спротивните краеве на структурите на пазарот на трудот : жените се премногу застапени во некои сектори, а недоволно застапени во многу индустриски и технички занимања. Ова не е природна неизбежност, туку модел обликуван од стереотипи, организациски норми, системи за водење и нееднакви можности.

Неодамнешните докази нагласуваат дека оваа нерамнотежа е особено акутна во индустриските, производствените и високотехнолошките средини. Жените сочинуваат околу 47% од вкупната работна сила, но само околу 20-29% од индустриската работна сила и само 22% од научниците и инженерите во производствениот сектор низ цела ЕУ. На извршно ниво, сликата е уште понеурамнотежена: Мекинзи сугерира дека тешката индустрија има меѓу најниските нивоа на женска застапеност во извршните тимови, околу 12%.

Доказите укажуваат на комбинација од структурни, културни и организациски причини. Во рана фаза, стереотипите во образованието и кариерното насочување ги туркаат девојчињата и момчињата кон различни аспирации. Жените може да имаат добри резултати во математиката и науката, но сепак е помалку веројатно да се замислат себеси во индустриски, инженерски или технолошки насоки. Најновиот материјал на ЕУ за жените во STEM нагласува дека недоволната застапеност на жените има многу меѓусебно поврзани причини: ригидни родови норми, работни средини неповолни за жените, одговорности за грижа, образование кое не е сензитивно кон родот и постојани пристрасности во системите за вработување.

Имицот на секторот е исто така важен. Според извештаите, три четвртини од женската популација дури и не го разгледуваат производството како можна кариерна патека, делумно затоа што стереотипите ги спречуваат да се замислат себеси во овие улоги. Ова покажува дека проблемот започнува пред регрутирањето. Не е доволно да се подобрат процесите на селекција ако жените не чувствуваат дека секторот е „за нив“ на прво место.

Откако жените ќе влезат во STEM и индустриските насоки, тие сè уште се соочуваат со поинаква реалност на пазарот на трудот од онаа на мажите. Жените што дипломираат на STEM предмети имаат помала веројатност од мажите да добијат прва работа што одговара на нивните квалификации. Дури и по влегувањето, жените имаат поголема веројатност да се оддалечат од STEM работните места, и покрај силните перспективи за раст и недостатокот на специјалисти. Оваа динамика најчесто се опишува како

„пропустлив цевковод“ и е клучна за разбирање зошто самото застапување на почетно ниво не води автоматски кон повеќе жени на високи или стратешки позиции.

### **Придобивки за компаниите**

Родовата разновидност е поврзана со подобри деловни перформанси, иновации, управување и отпорност. Компаниите во највисокиот квартил за родова разновидност во извршните тимови имаат поголема веројатност финансиски да ги надминат конкурентите; фирмите кои се поблиску до паритет во клучните улоги ги надминуваат компаниите кои не се паритет; а присуството на жени на раководни позиции е поврзано со поголема профитабилност, повисоки нето маржи и подобри резултати во функциите поврзани со управувањето, како што се управувањето со ризик и ревизија.

Освен финансиските резултати, се чини дека различноста го подобрува квалитетот на колективната работа. Студиите сугерираат дека жените лидерки често покажуваат поттрансформативни и инклузивни стилови на лидерство, дека групите со повеќе жени демонстрираат посилна колективна интелигенција и порамноправно заземање на ред, и дека присуството на женско лидерство може да ја зголеми очекуваната праведност и доверба во организациите. Други докази го поврзуваат инклузивното лидерство со посилен глас на вработените, поголема доверба во тимот, намалена флукуација и поголема иновација, вклучително и зелена иновација.

Економскиот аргумент се протега и надвор од нивото на компанијата. Истражувањето на EIGE покажува дека намалувањето на родовиот јаз во STEM образованието би можело да создаде до 1,2 милиони дополнителни работни места и да го зголеми БДП за до 820 милијарди евра до 2050 година. Друга понова проценка сугерира дека ако Европа го удвои уделот на жените во технолошката работна сила на околу 45%, добиениот раст на БДП би можел да се движи до 260 милијарди евра. Со други зборови, поддршката на учеството и напредокот на жените не е само прашање на човечки ресурси или прашање на корпоративен имиџ; таа е дел од равенката за конкурентност за фирмите, секторите и регионите.

### **Влијанието на дигиталните и зелените транзиции**

Деловните аргументи за родовата разновидност стануваат уште посилни во контекст на дигиталните и зелените транзиции. На индустријата сè повеќе ѝ се потребни нови вештини, поприлагодливи патишта за учење и посилен капацитет за иновации. Акцентот на ЕУ врз намалувањето на родовиот јаз во STEM е воден не само од принципите на еднаквост, туку и од практичните потреби: недостатокот на специјалисти веќе ја ограничува конкурентноста на Европа во глобалната технолошка трка. Доколку жените останат исклучени од техничката и индустриската трансформација, компаниите и регионите ризикуваат да го намалат сопствениот капацитет за промени.

Жените сè уште се концентрирани во потесни групи на улоги, вклучително и во секторите поврзани со технологијата, каде што може да бидат презастапени во функции што не водат лесно до извршно или стратешко влијание. Ова е важно за дигиталната трансформација бидејќи значи дека жените често се присутни, но не мора да значи на местата каде што се донесуваат големи технички, дизајнерски или инвестициски одлуки. Затоа без насочено дејствување, новите технологии може да ги репродуцираат постојните нееднаквости, наместо да ги корегираат.

Во исто време, транзиционите периоди создаваат можност. Бидејќи компаниите веќе ги редирајнираат работните места, системите за вештини и бизнис моделите, тие имаат можност повторно да размислат кој е вклучен, кои видови кариери се видливи и како се структурирани патеките за развој. Затоа, родовата разновидност може да се формулира не како дополнителна агенда, туку како дел од тоа како индустријата се подготвува за иднината.

## Цената на неактивноста

Без насочена акција, компаниите се соочуваат со повеќекратни и меѓусебно поврзани трошоци. Некои од нив се непосредни и многу видливи: тешкотии со регрутирање, поголема флукуација, недоволно искористен талент и пропуштени деловни можности на веќе тесниот пазар на труд. Кога жените ги напуштаат индустриските кариери или никогаш не влегуваат во нив, компаниите губат пристап до квалификувани профили во време кога многу сектори се борат да ги пополнат слободните работни места. Другите трошоци се постепени, но подеднакво сериозни. Со текот на времето, постојаните нееднаквости го ослабуваат капацитетот за иновации, ги стеснуваат каналите за лидерство, го намалуваат ангажманот на вработените и ја поткопуваат способноста на организацијата да се прилагоди на дигиталните, зелените и организациските транзиции. Неактивноста може да ја оштети и привлечноста и угледот на работодавачите, особено кај помладите генерации кои сè повеќе ја ценат праведноста, вклученоста и можностите за кариерен развој.

## 3. Разбирање на м-жените во вашата работна сила

### Кои се тие

Жени миленијалки, на возраст од 25 до 45 години, во или околу индустриските кариери, вклучувајќи професионалци на почетокот и средината на кариерата, жени со висок потенцијал, но побавен напредок, жени кои размислуваат да го напуштат секторот и жени кои влегуваат или повторно влегуваат во индустријата по прекини или транзиции поврзани со миграцијата.

Од перспектива на работодавачот, оваа група може да вклучува технички специјалисти, производствен персонал, инженери, координатори на проекти, функции за поддршка, амбициозни менаџери и жени кои работат на работни места поврзани со дигитализација, одржливост или синџири на снабдување. Важно е да се напомене дека многу жени кои би можеле да придонесат во индустријата не следат линеарни траектории. Некои ги паузираат кариерите поради одговорности за неа. Некои се префрлаат странично во сродни позиции, бидејќи им се чини дека им се затворени можностите за напредок по основната техничка патека. Некои напуштаат една компанија без да го напуштат секторот. Други го напуштаат секторот целосно бидејќи повеќе не гледаат иднина таму.

Корисен начин да се разберат м-жените во работната сила е да се погледне не само кои се тие, туку и каде кариерите имаат тенденција да застојат или да пропаднат. Постојат неколку критични точки на транзиција. Првата се однесува на започнување обука релевантна за секторот или првото вработување. Жените можеби веќе се изгубени во оваа фаза поради стереотипи, недостаток на успешни примери или недостаток на доверба во средини доминирани од мажи. Втората се однесува на консолидација на раната кариера: дали жената добива видливост, стратешки задачи, охрабрување и кредибилен пат за развој. Третата се однесува на напредувањето во лидерство, каде што неформалното спонзорство, пристапот до влијателни мрежи и довербата во организациската праведност стануваат одлучувачки. Четвртата точка се однесува на враќањето по мајчинството или други паузи, кога жените може да се најдат казнети или третирани како помалку посветени.

Оваа логика на „цевковод“ е важна бидејќи помага разговорот да се движи подалеку од самото регрутирање. Компаниите понекогаш ја слават различноста на почетно ниво без да забележат дека жените исчезнуваат во секоја следна фаза. Резултатот е прекинат цевковод во кој постои талентиран фонд, но не се претвора во идно лидерство или специјалистичка сила.

## Зошто жените ги напуштаат индустриските кариери

Причините зошто жените ги напуштаат индустриските кариери се повеќеслојни. Некои се видливи и експлицитни: недостаток на кариерен напредок, нефлексибилни работни шеми, слаба поддршка за грижа за деца, неправеден третман, вознемирување или исклучување. Други се покумулативни и помалку видливи: чувство на постојано потценување, чувство на единственост во просторијата, потреба да се докажувате повеќе од машките врсници или постојано да бидете занемарени за влијателна работа. Резултатите од анкети и интервјуа во производствениот сектор покажуваат дека чувството на потценување е една од најчестите причини за напуштање, заедно со недостаток на напредок, неинклузивни работни средини и предизвици за рамнотежа помеѓу работата и приватниот живот.

Заканите и неинклузивното однесување остануваат широко распространети. Глобалното истражување цитирано од Светскиот економски форум забележува дека повеќе од четири од десет жени пријавуваат дека доживеале микроагресии или вознемирување на работа во претходната година, додека само мал дел верува дека можат да пријават неинклузивно однесување без да ја оштетат својата кариера. Во секторите доминирани од мажи, комбинацијата од видливи и невидливи притисоци може да го направи заминувањето да изгледа порационално отколку упорноста.

Личните сведоштва од кариери во производството ја зајакнуваат оваа анализа. Жените опишуваат дека се третирали како симболично присуство, гледаат како нивниот авторитет се поткопува на состаноците, се прашуваат кој ќе се грижи за нивните деца кога патуваат или откриваат дека работата со „скратено работно време“ едноставно го компресира истото работно оптоварување во помалку формални часови. Овие примери се важни бидејќи покажуваат дека намалувањето на работните обврски честопати не е поради недостаток на амбиција. Станува збор за кумулативниот товар на управување со системи кои не се дизајнирани околу реалноста или потенцијалот на жените.

Побавниот напредок не може да се сведе на индивидуална самодоверба или вештина. Организациските системи играат голема улога. Жените во секторите доминирани од мажи честопати имаат намален пристап до престижни и иновативни технички улоги, што го ограничува развојот на кариерата уште од самиот почеток. Тие исто така може да бидат исклучени од неформални мрежи каде што циркулираат информации, спонзорства и можности. Дури и кога жените добро се справуваат, евалуативната пристрасност може да влијае на тоа дали нивните перформанси се толкуваат како лидерски потенцијал.

Пристрасноста во прегледите на учинокот може да ги казни жените поинаку од мажите, особено во средини доминирани од мажи. Преземањето иницијатива и ставот „јас водам“ често се наградува кај мажите, додека сличното однесување кај жените може да предизвика негативни реакции или „родово санкционирање“. Дури и кога жените се сметаат за тимски играчи, корисни или симпатични, овие квалитети не мора нужно да се претворат во највисоки оценки или во напредување. Ова значи дека жените можат силно да придонесат без да добијат еквивалентно признание или напредок, што доведува до фрустрација, неангажираност и напуштање.

Техничките недостатоци може да бидат строго казнувани за жените отколку за мажите. Ова значи дека од жените не се бара само да бидат одлични; од нив често се бара да се справат со контрадикторни очекувања: да бидат самоуверени, но не премногу упорни, да бидат соработливи, но исто така и многу видливи, да бидат амбициозни, но не и трансгресивни.

Друг фактор е „скршеното скалило“ на почетно ниво. Неодамнешниот материјал на Мекинзи покажува дека жените на почетно ниво имаат многу помала веројатност од мажите да станат менаџери за човечки ресурси и имаат помала веројатност да добијат унапредувања, продолжени задачи или можности за развој

на лидерство. Ако првото ниво на скалата е веќе нееднакво, подоцнежните лидерски празнини стануваат полесни за разбирање.

### **Неискористен потенцијал на м-жените: што м-жените носат во организациите**

Еден од најсилните аргументи за дејствување е дека потенцијалот на жените не е недоволен; тој е недоволно препознаен и недоволно искористен. Жените веќе стекнуваат високо образование со високи стапки, а во некои податоци за работната сила тие ги надминуваат мажите на додипломски студии, напредни степени и стапки на постдипломски студии. Во STEM образованието, девојките често постигнуваат добри резултати, а сепак не се доволно застапени во работната сила. Ова несовпаѓање укажува на голем резервоар на капацитети што организациите не ги претвораат во индустриска вредност.

Жените, исто така, носат силни страни кои се сè повеќе усогласени со современите потреби за лидерство и иновации. Неколку студии сугерираат дека жените почесто покажуваат однесувања поврзани со инклузивно лидерство: инспирација, партиципативно донесување одлуки, комуникација, и соработка при решавање проблеми. Овие силни страни се важни во средини кои зависат од адаптација, учење, меѓуфункционална координација и доверба.

Придонесот на м-жените не треба да се толкува тесно како симболична разновидност. На тимско ниво, повеќе групи со различни полови можат да ги подобрат групните процеси, рамнотежата во разговорот и колективната интелигенција. На лидерско ниво, застапеноста на жените е поврзана со поголемо учество на вработените во донесувањето одлуки, ефект што може да биде особено важен во фирмите што се потпираат на иновации или човечки капитал. На организациско ниво, родовата разновидност е поврзана со подобро управување, посилна етичка ориентација, помала флукуација и поголема привлечност на работодавачите.

Жените исто така можат да играат значајна улога во начинот на кој компаниите пристапуваат кон одржливоста и иднината на работата. Инклузивното лидерство е поврзано со иновациите, па дури и со зелените иновации. Затоа, напредокот на жените директно се поклопува со индустриските приоритети околу транзицијата, модернизацијата и отпорноста.

### **Што им е потребно на м-жените за да успеат**

Доказите силно укажуваат дека на жените не им е потребно само градење на индивидуална самодоверба. Тие имаат потреба од екосистеми што го овозможуваат и го оправдуваат напредокот. Тие вклучуваат транспарентни кариерни патеки, фер системи за евалуација и унапредување, видливи успешни примери, спонзорство, менторство, висококвалитетен развој на лидерство, поддржувачки менаџери, флексибилност низ животните фази и работни култури каде што жените не се казнуваат затоа што се амбициозни или затоа што имаат одговорности за неа.

Тука логиката на EMPOWERING може да биде особено корисна. Комбинацијата од самостојно учење, размена на искуства меѓу вршници, коучинг фокусиран на развој на клучни меки вештини (самодоверба, лидерство, преговарање, самопозиционирање) и планирање на активности може да одговори на важни индивидуални и колективни потреби.

Но, доказите исто така предупредуваат против претпоставката дека само програмите за женско лидерство се доволни. Упатствата на Харвард за програмите за развој на женското лидерство експлицитно го забележуваат ризикот од префрлање на целосната одговорност врз вработените жени доколку отсуствува поширока организациска промена. Затоа, поддршката мора да функционира на двете нивоа: на жените им се потребни ресурси, а организациите треба да еволуираат.



## ДЕЛ 2: МОДЕЛОТ НА EMPOWERING

### 1. Што го прави EMPOWERING поразличен

Многу корпоративни иницијативи насочени кон унапредување на жените остануваат фрагментирани. Некои се фокусираат само на подигање на свеста. Некои обезбедуваат еднократна обука без последователна обука. Некои се позиционираат како решенија само за жени, без да се праша дали менаџерските практики, системите за унапредување или работните култури исто така треба да се променат. Ова може ненамерно да ја испрати пораката дека жените се „проблемот“ што треба да се реши, а не вредни професионалци кои се соочуваат со организациски бариери.

EMPOWERING се разликува од потесните пристапи бидејќи комбинира индивидуална поддршка со ресурси кои можат да се користат и на организациско ниво. Програмата директно ги поддржува жените преку учење и коучинг, а воедно создава и споделени референци, видливост од колеги и практични алатки што компаниите можат да ги користат повторно во своите практики.

Овој двоен фокус е важен. Доказите покажуваат дека напредувањето во кариерата зависи и од индивидуалниот развој и од средината во која работат поединците. Програмата е поефикасна кога им помага на учесниците да размислуваат, да учат и да планираат, а воедно обезбедува материјал што може да ги информира дискусиите за лидерство, напредување во кариерата, инклузија и услови за работа.

Моделот EMPOWERING е структуриран околу три комплементарни столба:

- самостојно учење;
- учење од врсници и вмрежување;
- индивидуално водство со планирање на активности.

Секој столб се справува со специфична потреба. Самостојното учење гради свест и ја поддржува автономијата. Учењето од врсници ја намалува изолацијата и ги изложува учесниците на различни кариерни патеки. Коучингот гарантира дека рефлексивната води кон конкретни одлуки и акции.

Она што го прави EMPOWERING различен, според тоа, не е еден изолиран ресурс, туку кумулативната логика на моделот: свест поврзана со акција; индивидуална поддршка поврзана со поддршка од врсници; учење поврзано со коучинг; и развој поврзан со евалуација.

### Структура и методологија на програмата

Програмата EMPOWERING следи структуриран пат дизајниран да ги поддржи учесниците во различни фази од нивниот професионален развој.

Комбинира четири главни типа на активности:

- самооценување и рефлексивност;
- пристап до дигитални ресурси за учење;
- колективни искуства за учење;
- персонализиран коучинг.

Оваа структура им овозможува на учесниците:

- да ги проценат своите компетенции и кариерно позиционирање;

- да ги идентификуваат развојните приоритети;
- да дефинираат реални професионални цели.

Програмата е дизајнирана да биде флексибилна, дозволувајќи им на учесниците да се вклучат во различните компоненти според нивната достапност и професионални ограничувања.

Сите главни резултати од проектот се собрани во еден интегриран комплет алатки, развиен како дел од програмата EMPOWERING . Овој комплет алатки им обезбедува на учесниците и засегнатите страни структуриран сет на комплементарни ресурси.

## Дел 2. Комплет алатки и ресурси на EMPOWERING

Сите резултати од проектот се собрани во еден интегриран комплет алатки. Овој комплет алатки обезбедува структуриран сет на ресурси што можат да ги користат учесниците и, каде што е релевантно, организациите.

Вклучува:

- 1 Сериозна игра (2 часа);
- 20 вебинари
- 30 повеќејазични видеа и подкасти;
- интервјуа и сведоштва од засегнатите страни;
- портрети од целната група;
- студии и статии;
- 2 практични упатства и 1 Бела книга;
- 9 алатки за поддршка на коучингот што опфаќаат колективни, полуколективни и индивидуални формати;
- дигитална платформа за учење (Learning Hub)

### Сериозната игра

„Сериозната игра“ е почетната точка на програмата. Тоа е 2-часовна онлајн алатка дизајнирана за самооценување.

Учесниците се сместени во симулиран индустриски контекст каде што мора да ја рестартираат активноста на фабриката. Преку ова сценарио, тие донесуваат одлуки поврзани со:

- регрутирање;
- организација на тимот;
- делегирање;
- управување со проекти;
- стратешко планирање.

Играта е структурирана во две фази:

- фаза на самооткривање фокусирана на компетенции и преференции во однесувањето;
- фаза на донесување одлуки фокусирана на управувачки ситуации.

На крајот од играта, учесниците добиваат персонализирани повратни информации, вклучувајќи:

- профил на компетентност;
- анализа на преференциите во однесувањето;
- препораки за развој.

Алатката е достапна онлајн, компатибилна со мобилни уреди и достапна на неколку јазици.

### **Learning Hub**

Learning Hub е централната дигитална платформа на програмата. Функционира и како центар за ресурси и како средина за учење.

Корисниците можат:

- да креираат профил;
- да имаат пристап до и да споделуваат содржина;
- да учествуваат во дискусии;
- да учествуваат на вебинари и настани;
- да се поврзат со други учесници.

Платформата содржи широк спектар на материјали, вклучувајќи:

- содржина за родова еднаквост;
- модули за обука за меки вештини и лидерство;
- ресурси поврзани со дигитални и зелени транзиции;
- Белата книга „Еволуцијата на кариерите на жените во индустријата“;
- видеа, подкасти и снимени вебинари;
- интервјуа, сведоштва и студии на случај;
- студии и статии;
- дополнителни информации, вклучувајќи регулаторна содржина.

Learning Hub поддржува континуирано учење и размена во текот на целата програма.

### ***Вебинари, видеа и подкасти***

Програмата вклучува збир на вебинари и мултимедијални ресурси дизајнирани да ги надополнат другите компоненти.

Учесниците можат да комуницираат со:

- експерти од индустријата;
- претставници на компании;

- жени професионалци со различни кариерни патеки.

Темите вклучуваат:

- лидерство;
- напредување во кариерата;
- комуникација и асертивност;
- предизвици на работното место;
- иновации и претприемништво.

Овие формати поддржуваат споделување знаење, вмрежување и изложеност на различни кариерни искуства.

### ***Интервјуа, портрети, студии и статии***

Комплетот алатки исто така вклучува пишани ресурси и документи што даваат контекст и примери.

Тие вклучуваат:

- интервјуа со засегнатите страни;
- портрети на жени во индустријата;
- секторски студии;
- тематски статии.

Овие материјали:

- нудат конкретни успешни примери;
- даваат поддршка за размислување за кариерните патеки и динамиката на работното место.

### ***Практични упатства, Бела книга и алатки за поддршка на обуката***

Овие резултати вклучуваат:

- Две практични упатства;
- Една Бела книга;
- Девет алатки за поддршка на коучинг за колективна, полуколективна и индивидуална употреба.

Овие ресурси помагаат во документирањето на пристапот на проектот, ги поддржуваат практиките за фасилитирање и обука и обезбедуваат материјали за повеќекратна употреба за учесниците и засегнатите страни.

Белата книга нуди преглед на еволуцијата на женските кариери во индустријата. Упатствата ги претвораат сознанијата од проектот во практични препораки.

### ***Коучинг и план за развој***

- колективни сесии;
- индивидуални сесии;
- мали групни (полуколективни) сесии.

Учесниците се поддржани во:

- дефинирање на нивните цели;
- анализирање на нивните компетенции;
- развивање на План за развој.

Програмата исто така вклучува:

- собирање повратни информации;
- известување за сесијата;
- следење на напредувањето во кариерата по пет месеци;
- конечен извештај што ги сумира резултатите.

Содржината на тренингот опфаќа:

- лидерство;
- комуникација;
- асертивност;
- преговарање;
- планирање на кариерата.

Оваа компонента игра клучна улога во преминот од размислување кон акција.

### ***Отворени бецови***

Програмата вклучува дигитални сертификати во форма на отворени бецови.

Овие бецови:

- ги препознаваат развиените компетенции;
- обезбедуваат проверливи докази за учество;
- може да се користат во биографии и на професионални платформи.

Секој беџ вклучува:

- организација што ги издава;
- критериуми за валидација;
- доказ за компетенции;
- идентификатор за сертификација.

Бецовите се усогласени со рамката на ESCO, обезбедувајќи конзистентност со европските стандарди.

## ДЕЛ 3: ИНТЕГРИРАЊЕ НА ОСНОВАЊЕТО ВО ПРАКТИКИТЕ НА КОМПАНИЈАТА

Програмата EMPOWERING првично беше имплементирана со ограничена група учесници. Нејзината цел не беше само да ги поддржи овие жени, туку и да генерира алатки и методи што компаниите можат да ги користат повторно во нивниот контекст.

Сепак, компаниите не мора да пристапуваат кон EMPOWERING како програма за целосно реплицирање. Во повеќето случаи, најефикасната стратегија е да се изберат и интегрираат специфични компоненти во постојните практики, во зависност од организациските приоритети, ресурси и зрелост.

Секоја компонента од комплетот алатки може да се користи во различни моменти од развојот на вработениот.

### 1. Почеток со рефлексija: каде се наоѓа вашата организација?

Пред да интегрираат алатки или да започнат иницијативи, компаниите имаат корист од тоа да направат чекор назад за да ја проценат својата моментална состојба. Ефективноста на која било програма зависи не само од користените алатки, туку и од тоа колку добро тие реагираат на постојните организациски реалности.

Родовите јазови не се секогаш видливи на прв поглед. Тие може да се појават во одредени фази од кариерниот пат, на одредени функции или во пристапот до можности, а не во вкупниот број на вработени.

Кратка дијагностичка рефлексija може да им помогне на организациите да идентификуваат каде е најпотребна акција и како ресурсите на EMPOWERING можат да се искористат на насочен начин.

#### Клучни прашања за рефлексija за компаниите

- Каде во нашата работна сила забележуваме најсилна нерамнотежа: регрутирање, работни функции, напредување во кариерата или нивоа на лидерство?
- Во кои фази од кариерата, траекториите на жените имаат тенденција да се забавуваат или да се разликуваат (вработување, прво унапредување, враќање по отсуство, пристап до лидерство)?
- Кои бариери се највидливи во нашиот контекст: пристап до можности, услови за работа, практики на управување, култура на работното место или надворешни ограничувања како што се одговорностите за неа?
- Кои сигнали за „цена на неактивност“ се веќе присутни: тешкотии со регрутирање, флукуација, ограничени опции за наследување, намален ангажман или предизвици во привлекувањето нови таленти?
- Како нашите тековни приоритети - како што се дигитализацијата, зелената транзиција или развојот на вештини - зависат од нашата способност да привлечеме, задржиме и развиеме поразновидна работна сила?
- Дали нашите тековни иницијативи се фокусирани главно на поединци или се однесуваат и на организациските практики (евалуација, унапредување, флексибилност, лидерско однесување)?

Оваа рефлексija не бара формална ревизија. Може да се спроведе преку постоечки податоци, внатрешни дискусии или повратни информации од вработените и менаџерите.

Нејзината цел е да се осигури дека интеграцијата на EMPOWERING не е генеричка, туку е усогласена со реалните предизвици, приоритети и ниво на зрелост на компанијата.

## 2. Интеграција на EMPOWERING компонентите

### **Сериозната игра: поддршка на свесност и позиционирање во кариерата**

„Сериозната игра“ е алатка за самооценување и рефлексивна дизајнирана да им помогне на учесниците да ги разберат своите компетенции, однесувања и кариерно позиционирање.

Во контекст на компанијата, овој тип алатка е особено релевантен во раните и транзициските фази од кариерата, каде што вработените треба да ја разјаснат својата насока.

Компаниите можат да ја интегрираат:

- за време на воведниот процес (onboarding) или програмите за рана кариера
- на почетокот на програмите за внатрешен развој или програми за таленти
- како подготовка пред коучинг или менторство
- како поддршка за дискусија за време на интервјуа
- како сценарија во обуката за менаџмент

Вредноста на алатката лежи во нејзината способност да структурира рефлексивна. Таа обезбедува споделена референца што може да поддржи разговори меѓу вработените и менаџерите.

Сепак, нејзиното влијание зависи од понатамошните активности. Ако се користи изолирано, може да остане само како интересно искуство. Користена како дел од поширок процес на развој, станува почетна точка за дискусии и одлуки за кариерата.

### **Learning Hub: поддршка на континуирано и флексибилно учење**

Learning Hub е централната платформа на програмата EMPOWERING. Таа обединува широк спектар на ресурси во различни формати, вклучувајќи вебинари, видеа, подкасти, интервјуа, статии и аналитички материјали.

Во контекст на компанијата, може да послужи како флексибилна и скалабилна влезна точка, дозволувајќи им на организациите постепено да го воведуваат EMPOWERING, без да бараат итни структурни промени.

Сепак, различните видови ресурси достапни на платформата не се заменливи. Тие служат за различни функции и можат да се интегрираат во различни моменти и на различни начини.

### **Вебинари: структурирано учење и колективно ангажирање**

Вебинарите обезбедуваат структурирани сесии водени од експерти, професионалци и засегнати страни. Тие комбинираат испорака на содржини со можности за интеракција и дискусија.

Во контекст на компанијата, вебинарите се особено погодни за:

- организирани можности за учење, како што се интерни обуки или тематски настани
- колективни формати, каде што вработените можат заедно да се ангажираат со содржината
- изложеност на надворешни перспективи, привлекување гласови надвор од организацијата

Компаниите можат да ги интегрираат преку:

- организирање интерни сесии за рефлексивна проследени со фасилитирани дискусии
- програми за обука за лидерство или менаџмент
- користејќи ги како дел од внатрешните иницијативи за разновидност и инклузија

Нивната вредност лежи во нивната способност да отвораат дискусии за сложени теми кои честопати е тешко да се решат само преку формални политики.

***Видеа: кратки, достапни и повеќекратно употребливи формати за учење***

Видеата нудат пократка, подостапна содржина што може лесно да се интегрира во постоечките средини за учење.

Тие се особено корисни за:

- формати за микро-учење, каде што временските ограничувања го ограничуваат ангажманот
- насочен развој на вештини, како што се комуникација, лидерство или асертивност
- зајакнување на клучните пораки низ различни тимови

Компаниите можат да ги искористат видеа преку:

- нивно вградување во внатрешни платформи за учење или каталози за обука
- интеграција во работилници или тимски сесии
- препорачување на специфична содржина за време на евалуација на перформансите и развојот

Поради нивниот формат, видеата се погодни за индустриски средини каде што вработените можеби немаат време за долги обуки. Тие им овозможуваат на компаниите да воведат учење на пофлексибилен и континуиран начин.

***Подкасти: флексибилно учење прилагодено на оперативни средини***

Подкастите обезбедуваат уште пофлексибилен формат, дозволувајќи им на вработените да се ангажираат со содржина надвор од формалните услови за обука.

Тие се особено релевантни во контексти каде што:

- вработените имаат ограничен пристап до екрани или време за формална обука
- работата е структурирана околу смени или оперативни ограничувања
- учењето треба да се вклопи во секојдневните рутини

Компаниите можат да ги интегрираат подкастите преку:

- препорачувајќи ги како опционални ресурси за учење
- нивно вклучување во внатрешните комуникациски канали (билтени, интранет итн.)
- поттикнување на нивната употреба како дел од неформален или самонасочен развој

Подкастите се особено вредни за подигање на свеста и одржување на ангажманот со текот на времето, наместо за обезбедување структурирана обука.

***Интервјуа, портрети и статии: обезбедување контекст и успешни примери***

Пишаните и наративните ресурси, како што се интервјуа, портрети и статии, играат различна улога. Тие обезбедуваат контекст, илустрираат вистински кариерни патеки и ги прават апстрактните прашања поопипливи.

Тие се особено корисни за:

- подигање на свеста за динамиката и бариерите во кариерата
- обезбедување успешни примери
- поддршка на рефлекција за организациските практики

Компаниите можат да ги користат овие материјали:

- во внатрешна комуникација (интранет, билтени, кампањи)
- како материјал за дискусија на работилници или групни сесии
- да се поддржи брендирањето на работодавачите и видливоста на кариерните патеки

Нивната вредност лежи во нивната способност да поврзуваат пошироки теми - како што се инклузија или кариерен напредок - со реални искуства и траектории.

***Студии, статии и аналитичка содржина: поддршка на стратешка рефлексија***

Learning Hub вклучува и повеќе аналитички ресурси, како што се студии и тематски статии.

Овие се помалку погодни за индивидуално учење, а порелевантни за:

- HR тимови и дискусии за лидерство
- дизајнирање или усовршување на политиките и програмите
- поддршка на внатрешно застапување за родова еднаквост и кариерен развој

Компаниите можат да ги користат овие материјали за:

- донесување на стратешки одлуки
- поддршка на дискусиите со раководните тимови
- усогласување на иницијативите со пошироките деловни приоритети

Во оваа смисла, Learning Hub не е само алатка за обука, туку и ресурс за организациска рефлексија и донесување одлуки.

***Практични упатства и Бела книга: поддршка на стратешка рефлексија***

Комплетот алатки на EMPOWERING исто така вклучува аналитички и стратешки ресурси, како што се практични упатства и Белата книга.

Овие материјали се првенствено наменети за HR тимови, менаџери и раководство, а не за директна употреба во обука на вработените.

Тие можат да ги поддржат компаниите во:

- структурирање или усовршување на политиките за развој на кариерата
- информирање на стратегиите за различност, еднаквост и инклузија

- водење на дискусии со раководни тимови
- усогласување на иницијативите со пошироките организациски приоритети

Нивната вредност лежи во обезбедувањето рамка за рефлексија, помагајќи им на организациите да преминат од изолирани активности кон покожерентни пристапи.

### **Коучинг и акциски планови за кариерен развој: претворање на развојот во конкретни чекори**

Коучингот е централна компонента на EMPOWERING, бидејќи им овозможува на учесниците да ја преточат рефлексијата во конкретни резултати.

За компаниите, ова е исто така компонентата што бара најголема организациска посветеност.

Затоа, интеграцијата зависи од тоа дали компаниите можат да обезбедат:

- внатрешни или надворешни програми за коучинг
- структурирани шеми за менторство или спонзорство
- наменски развојни патеки за целни групи

Во оваа рамка, акционите планови за развој можат да бидат клучна алатка. Тие можат да се користат за:

- дискусии за перформанси и развој на структурата
- поддршка на внатрешната мобилност
- информирање за прегледите на таленти и планирањето на наследувањето
- насочување на индивидуалниот напредок со текот на времето

Клучниот услов е овие планови да бидат поврзани со реални можности и менаџерска поддршка. Без оваа врска, тие ризикуваат да останат формални вежби, а не двигатели на промени.

### **Отворени бецови: препознавање и видливост на вештините**

Програмата EMPOWERING вклучува систем на отворени бецови кои ги препознаваат компетенциите развиени во текот на целиот процес.

Во контекст на компанијата, овој пристап може да се користи за:

- признавање на учеството во развојни иницијативи
- да ги направи вештините внатрешно повидливи
- поддршка на кариерниот напредок и внатрешната мобилност

Бецовите можат да бидат особено релевантни во средини каде што трансверзалните вештини - како што се лидерство, комуникација или преговарање - не се секогаш формално признати.

Тие исто така можат да го зајакнат ангажманот преку обезбедување видливо и преносливо признание за развојните напори.

Дополнителна опција е да се користи EMPOWERING за градење заедници и внатрешна видливост. Учесниците можат да формираат мрежи на поранешни студенти, да дејствуваат како амбасадори, да споделуваат искуства на интерни настани или да придонесуваат во групи за ресурси на вработените. Бидејќи изолацијата е тема што се повторува во доказите, особено во средини доминирани од мажи каде

што жените може да бидат „сами во просторијата“, поврзувањето со врсниците треба да се третира како структурна поддршка, а не како опционален додаток.

### 3. Мерење на влијанието: од учество до реални резултати

Интегрирањето на алатките на EMPOWERING има смисла само ако компаниите се способни да ги разберат нивните ефекти со текот на времето. Сепак, во многу организации, мерењето останува ограничено на индикатори за учество - број на обучени вработени, одржани сесии или пристапени ресурси. Иако овие елементи обезбедуваат прво ниво на видливост, тие малку кажуваат за тоа дали напорите за развој се претвораат во реален кариерен напредок или организациски промени.

Поробусен пристап бара префрлање на фокусот кон резултатите: како вработените еволуираат, како напредуваат кариерите и како организациските практики се адаптираат како резултат на овие иницијативи.

Мерењето не мора да биде сложено од самиот почеток. Она што е важно е можноста за конзистентно следење на ограничен број релевантни индикатори и нивно поврзување со предизвиците на компанијата во однос на работната сила и стратешките приоритети.

#### Следење на индивидуалните резултати

На индивидуално ниво, првото прашање е дали вработените добиваат поголема јасност, самодоверба и пристап до можности.

Неколку индикатори можат да ја отсликаат оваа динамика:

- учество во активности за учење и развој
- завршување и користење на алкциони планови за развој
- перцепциите на вработените за јасност во кариерата, самодоверба и поддршка
- пристап до менторство, обука или спонзорство
- учество во внатрешна мобилност или задачи за проширување

Во оваа фаза, квалитативните повратни информации се од суштинско значење. Кратките анкети, структурираните сесии за повратни информации или коучинг брифинзите можат да обезбедат увид во промените што сè уште не се видливи во квантитативните податоци за човечки ресурси. Овие елементи се особено важни за разбирање дали вработените се чувствуваат подобро опремени за да се снајдат во својата кариерна средина.

#### Следење на кариерниот напредок и задржување

Со текот на времето, клучното прашање станува дали напорите за развој се претвораат во опипливи резултати во кариерата.

Ова може да се процени со помош на индикатори како што се:

- стапки на унапредување, вкупно и по пол
- време до првата менаџерска улога
- стапки на внатрешна мобилност

- стапки на задржување, особено во клучните фази од кариерата
- стапки на враќање по породилно отсуство или продолжено отсуство
- модели на отпуштање по функција или ниво на стаж

Овие индикатори помагаат да се утврди дали жените напредуваат со исто темпо како и мажите или дали структурните јазови продолжуваат и покрај напорите за развој. Тие исто така овозможуваат откривање на критични точки каде што кариерните траектории се забавуваат или се разликуваат.

### **Следење на организациското влијание**

Надвор од индивидуалниот напредок, се очекува EMPOWERING да придонесе за пошироки организациски промени.

Ова бара да се разгледа како можностите, видливоста и пристапот до ресурсите се распределени во рамките на компанијата. Релевантните индикатори вклучуваат:

- застапеност на жените по ниво, функција и лидерски улоги
- учество во стратешки проекти или задачи со голема видливост
- пристап до можности за обука и развој
- перцепциите на вработените за праведност, вклученост и можности за кариерен развој
- резултати од ангажманот или резултати од интерна анкета

Редовните мерења можат да бидат особено корисни во овој поглед. Тие им овозможуваат на компаниите да забележат како вработените ги доживуваат промените во менаџерските практики, комуникацијата и културата на работното место, наместо да се потпираат исклучиво на формални индикатори.

### **Поврзување на импактот со деловните приоритети**

За мерењето да биде одржливо, потребно е да биде поврзано со деловните резултати.

Во зависност од контекстот на организацијата, ова може да вклучува:

- подобро задржување на тешко пополнети или критични работни места
- намален притисок за регрутирање во областите со недостиг
- посилни внатрешни канали на таленти
- подобрена привлечност и бренд на работодавачот
- поголема ангажираност и намалени трошоци

Оваа врска е од суштинско значење. Таа ги преформулира родовата еднаквост и развојот на кариерата не како самостојни иницијативи, туку како фактори директно поврзани со перформансите, отпорноста и конкурентноста.

## **4. Како изгледа успехот со текот на времето**

Влијанието на EMPOWERING е прогресивно. Не се појавува веднаш во структурните индикатори, туку станува видно со текот на времето низ неколку димензии.

На краток рок (3–6 месеци), ефектите се првенствено видливи на ниво на ангажман и перцепција. Компаниите може да забележат зголемено учество во развојни активности, поголема свест за можностите и бариерите за кариера, посилни врски со колегите и позитивни повратни информации за релевантноста на ресурсите.

На среден рок (6–12 месеци), промените почнуваат да влијаат врз однесувањето и одлуките. Вработените имаат тенденција да демонстрираат појасно позиционирање во кариерата, зголемена самодоверба и поголемо користење на можностите за развој. Плановите за развој е поверојатно да се спроведат, а жените може да станат повидливи во внатрешните процеси како што се мобилноста, распределбата на проекти или програмите за развој.

На подолг рок (1-2 години), влијанието станува структурно. Организациите може да забележат посилни и поразновидни лидерски канали, побалансиран напредок низ фазите на кариера и потранспарентни и покредибилни кариерни системи. Промените може да бидат видливи и во менаџерските практики, лидерското однесување и привлечноста на работодавачите. Во оваа фаза, ефектите од EMPOWERING се протегаат надвор од индивидуалните учесници, па сè до организацијата како целина.

### **Клучни фактори за успех**

Влијанието на EMPOWERING не зависи само од достапноста на алатките, туку и од условите под кои тие се имплементираат.

Неколку фактори постојано се појавуваат како одлучувачки.

Прво, видливата лидерска посветеност игра централна улога. Без јасна поддршка и приоритизација на високо ниво, иницијативите имаат тенденција да останат периферни.

Второ, интеграцијата во постојните процеси е клучна. Алатките се поефикасни кога се поврзани со евалуација на перформансите, дискусии за управување со таленти и патеки за развој, наместо да функционираат како паралелни системи.

Трето, улогата на менаџерите е фундаментална. На менаџерско ниво, развојот се претвора - или не успева да се претвори - во пристап до можности, признание и напредок.

Четврто, пристапот до конкретни можности е од суштинско значење. Иницијативите за развој на кариерата создаваат вредност само кога се поврзани со реални улоги, проекти или можности за напредување.

Петто, флексибилноста низ животните фази останува клучен услов. Кариерните системи кои не ги земаат предвид одговорностите за неа, прекините во кариерата или еволуирачките потреби ризикуваат да ги зајакнат постојните нееднаквости.

Конечно, неопходни се континуирани повратни информации и прилагодување. Најефикасните пристапи се оние што еволуираат врз основа на искуството на вработените, наместо да остануваат фиксирани со текот на времето.

## ЗАКЛУЧОК

Индустриските компании се под притисок да ја прошират својата база на таленти, да го зајакнат задржувањето на вработените и да се подготват за далекусежни технолошки и организациски промени. Доказите се јасни: премногу жени сè уште се филтрирани од индустриските патеки пред регрутирањето, во раните фази од кариерата или на местото каде што напредокот треба да стане можен. Она што на прв поглед изгледа како прашање на застапеност, всушност е пошироко прашање за тоа како се структурирани кариерите, како се препознава талентот и како се распределуваат можностите.

Тука е значењето на EMPOWERING. Не затоа што нуди готово решение што компаниите можат едноставно да го копираат, туку затоа што обезбедува конкретен сет на алатки и методи што можат да им помогнат на организациите да дејствуваат посвесно. Неговата вредност лежи во тоа што развојот на кариерата го прави повидлив, построкуриран и поактивен - за жените, но и за организациите што сакаат да ги задржат и развијат.

Пошироката лекција од ова упатство е дека напредокот зависи од двете страни на равенката. На жените им е потребен пристап до поддршка, рефлексивна мрежа и можности за развој. Компаниите имаат потреба од системи, менаџери и работни средини што ги прават тие напори значајни. Без таа поврзаност, иницијативите остануваат делумни. Со тоа, тие можат да почнат да ги менуваат не само индивидуалните траектории, туку и начинот на кој се развива индустрискиот талент со текот на времето.

Затоа, поддршката на напредокот на жените во индустријата не е дополнителна агенда поставена покрај предизвиците на конкурентноста, трансформацијата или работната сила. Таа е во нив. Компаниите што го сфаќаат ова сериозно не само што реагираат на нееднаквоста што трае предолго, туку подобро го користат талентот што веќе им е потребен.