

# **EMPOWERING Бела книга - Кариерен напредок на жените миленијалки во индустријата**



# **EMPOWERING Бела книга: Кариерен напредок на жените миленијалки во индустријата**

## **Проект:**

Оваа бела книга е дел од проектот EMPOWERING – EmpowerING M-women in industry, европска иницијатива посветена на унапредување на професионалниот развој на жените миленијалки во производствената индустрија и поттикнување на соработката низ целиот сектор. Проектот ги здружува партнерите посветени на градење инклузивни и индустриски средини подготвени за иднината.

## **Проектот се имплементира од страна на:**

- IPRA/MEDEF Auvergne-Rhône-Alpes од Франција
- Fundacja Digital Creators од Полска
- Confindustria Toscana Servizi од Италија
- Фондација за Менаџмент и индустриско истражување од Северна Македонија

## **Година на објавување:**

2026 година

Финансирано од Европската Унија. Изразените ставови и мислења се само ставови на авторот/авторите и не ги одразуваат нужно ставовите на Европската Унија или на Европската Извршна агенција за образование и култура (EACEA). Ниту Европската Унија ниту EACEA не можат да бидат одговорни за нив.



## Извршно резиме

Оваа бела книга претставува тестирана и пренослива рамка за интегрирање на методологиите за зајакнување на кариерата во постојните екосистеми за доживотно учење, со цел зајакнување на лидерството на жените во индустриските сектори. Иако е заснован на образовните и обучувачките системи, документот е наменет за економски засегнати страни, професионални организации, здруженија на работодавачи, социјални партнери и институции вклучени во развојот на вештини, конкурентноста на работната сила и индустриската трансформација.

Белата книга ги опишува патеките за оперативно дејствување и механизмите за имплементација добиени во рамки на проектот Erasmus+ EMPOWERING. Овие пристапи покажуваат како јакнењето на кариерниот напредок на жените може директно да придонесе за индустриска конкурентност, атрактивност на секторот, задржување на таленти и развој на стратешки лидерски вештини потребни за справување со дигиталните и зелените транзиции.

И покрај еднаквиот пристап до образование, жените остануваат значително недоволно застапени на лидерски позиции. На ниво на ЕУ, жените сочинуваат 46,4% од вкупната вработеност, но имаат само 34,8% од менаџерските улоги. Надвор од вработувањето, жените претприемачки продолжуваат да се соочуваат со структурни бариери за раст, при што компаниите основани од жени добиваат приближно 2% од финансирањето од ризичен капитал во Европа и САД. Кризата со COVID-19 дополнително ги засили овие нееднаквости, при што жените доживуваат поголеми загуби на вработеност (5,0%) од мажите (3,9%). Овие постојани јазови претставуваат не само социјален предизвик, туку и стратешки ризик за европската индустрија, во време кога разновидно лидерство, капацитет за иновации и инклузивно донесување одлуки се од клучно значење за отпорноста и долгорочните перформанси.

Проектот EMPOWERING се справува со овие предизвици преку практични интервенции базирани на докази, комбинирајќи дигитални алатки, учење од вршници и персонализирана кариерна поддршка. Методологијата се покажа како пренослива во различни европски контексти (Франција, Италија, Полска, Норвешка и Северна Македонија) и релевантна за други недоволно застапени групи кои се соочуваат со структурни пречки за напредок.



Оваа бела книга ги претставува идентификуваните клучни предизвици, развиената интегрирана рамка за решенија и набљудуваните влијанија. Нуди практични сознанија за организациите, едукаторите и професионалните тела кои сакаат да вградат пристапи ориентирани кон јакнење во постојните структури. Со тоа, засегнатите страни можат истовремено да ја унапредат родовата еднаквост во индустриското лидерство и да ги зајакнат капацитетите на работната сила, иновативниот потенцијал и привлечноста на секторот.

## Контекст

Во текот на изминатите децении, европските системи за образование и обука успешно го проширија пристапот до почетното образование и стручното образование, овозможувајќи им на зголемен број жени да влезат во индустриските и техничките области со силни формални квалификации. Сепак, институционалната ангажираност често се намалува откако ќе се заврши почетното образование. Како резултат на тоа, во подоцнежните фази од кариерата е достапна само ограничена структурирана поддршка, токму кога изборите за лидерство, одлуките за мобилност и долгорочен прогрес стануваат најодлучувачки.

За жените во индустриски средини доминирани од мажи, овој јаз се совпаѓа со фаза во која неформалните мрежи, организациските култури и структурните норми играат сè повлијателна улога во обликувањето на кариерните траектории. Иако доживотното учење доби стратешко значење, обезбедувањето континуирано образование останува во голема мера фокусирано на техничко надградување на вештините или краткорочните потреби на пазарот на трудот. Холистичкиот развој на кариерата - кој ги интегрира лидерските капацитети, градењето самодоверба, стратешката навигација во кариерата и свеста за структурните бариери - останува недоволно развиен, особено од перспектива на работодавачите и секторот во целина.

Во исто време, европските индустриски сектори се подложени на длабока трансформација поттикната од дигитализацијата, зелената транзиција и автоматизацијата. Овие промени бараат адаптивно лидерство, разновидни перспективи и инклузивно управување за да се одржи конкурентноста и иновациите. Сепак, жените остануваат недоволно застапени на лидерски позиции токму во оние сектори кои се соочуваат со најголеми притисоци за трансформација.

Во рамките на овој институционален, економски и социо-културен контекст беше развиен проектот EMPOWERING. Проектот се заснова на препознавањето дека бариерите за кариерен напредок на жените не произлегуваат од индивидуални недостатоци, туку од меѓусебно поврзани структурни, организациски и културни динамики. Со фокус на жените миленијалки во индустриските сектори, група која се карактеризира со дигитална подготвеност, практики на соработка и очекувања за инклузивни работни места, EMPOWERING тестираше интегрирани пристапи што комбинираат учење, обука и дигитални алатки. Иако се прилагодени на специфична целна група, добиените методологии се скалабилни и прилагодливи за употреба од страна на професионални организации,

работодавачи и системи за обука што поддржуваат поширок спектар на недоволно застапени групи.

## Дефинирање на проблемот

Истражувањето и искуството во имплементацијата на проектот EMPOWERING во повеќе земји идентификуваа шест меѓусебно поврзани предизвици што образовните системи, работодавачите и професионалните организации мора заеднички да ги решат за да го поддржат кариерниот напредок и развојот на лидерството кај жените во индустриските сектори:

### **Предизвик 1: Јаз во самодовербата, синдром на измамник (импостер синдром) и бариери во самоперцепцијата**

Многу технички компетентни жени пријавуваат синдром на измамник и сомнеж во себе кога размислуваат за лидерски улоги, доведувајќи ја во прашање нивната подготвеност да ги искористат можностите за напредување или да донесуваат стратешки одлуки, дури и кога нивните вештини и перформанси се добро воспоставени. Овие перцепции не се поврзани со недостаток на способност, туку со интернализирана неизвесност обликувана од професионалните средини во кои лидерските патеки не се секогаш јасно видливи или охрабрувани.

Во организациски контексти каде што примерите за успешно лидерство се ограничени, а сигналите за напредување се двосмислени, поединците може да усвојат повнимателни стратегии кога се проектираат себеси на високи позиции. Ова може да вклучува обемна подготовка пред да побараат нови одговорности или зголемена загриженост за исполнување на имплицитните очекувања. Ваквите однесувања одразуваат адаптивни одговори на перципираните стандарди за евалуација и организациските норми, а не индивидуални дефицити.

Пошироките општествени наративи околу лидерството, амбицијата и легитимитетот дополнително влијаат на тоа како поединците ја проценуваат сопствената соодветност за напредување. Кога лидерството е имплицитно поврзано со тесен сет на особини или кариерни патеки, ова може да влијае на тоа како професионалците го толкуваат нивниот потенцијал и времето за напредување.

Ефектите од оваа перцепција може да вклучуваат:

- Поголема безволност да се вклучат во преговори за компензација или повисока улога
- Тенденција за одложување на апликациите за лидерски позиции или можности за напредување
- Побавен напредок кон високи или позиции на донесување одлуки

*Генерално, комбинацијата од интернализирана неизвесност и ограничена видливост на различните лидерски траектории може да доведе до саморегулирачки однесувања што го забавуваат напредувањето во кариерата, и покрај високото ниво на техничка компетентност и професионална експертиза.*

## **Предизвик 2: Неповрзани лидерски канали и ограничена поддршка за транзиција**

Системите за образование и обука генерално обезбедуваат силни технички основи. Сепак, патиштата кон лидерски и менаџерски улоги не се секогаш јасно дефинирани или подеднакво видливи низ организациските контексти. Иако многу професионалци покажуваат висока техничка вештина, изложеноста на лидерство, стратешкото донесување одлуки и организациската навигација честопати зависат од неформално учење, а не од експлицитни рамки за напредок.

Во индустриски средини каде што управувачките норми и очекувања се обликувани од воспоставените практики, преминот од специјалистички кон лидерски улоги може да изгледа помалку предвидлив.

*Поголемата јасност околу лидерските патеки и поврзаните компетенции може да помогне во поддршката на порамномерни транзиции кон одговорни позиции, особено во сложени индустриски услови.*

## **Предизвик 3: Професионална изолација, слаби мрежи и недостаток на успешни примери за лидерство**

Во многу индустриски контексти, жените миленијалки работат во тимови каде што претставуваат бројчено малцинство. Во такви ситуации, пристапот до неформални професионални мрежи, преку кои често циркулираат информации, менторство и спонзорство, може да биде поограничен или помалку видлив. Кога размените и застапувањето поврзани со кариерата се потпираат првенствено на неформални интеракции, можностите за

поврзување и изложеност можат да варираат во зависност од организацискиот контекст и мрежните структури.

Слично на тоа, кога застапеноста на високи или извршни позиции е ограничена, проектирањето на себеси во лидерски траектории може да бара дополнителна поддршка. Присуството на видливи жени кои се успешни лидерки може да игра важна улога во разјаснувањето на можните кариерни патеки и обезбедувањето практични референтни точки за професионален развој.

*Од оваа перспектива, неформалните мрежи и успешните примери за лидерство треба да се гледаат како стратешки средства чиј досег и инклузивност можат да се зајакнат. Зајакнувањето на пристапот до овие мрежи може да помогне во проширувањето на учеството, подобрувањето на протокот на информации и поддршката на потранспарентни патишта за напредување во кариерата.*

## **Предизвик 4: Родови стереотипи, културни предрасуди и небезбедни работни средини**

Професионалните норми и долго воспоставените претстави за лидерството продолжуваат да влијаат врз процесите на регрутирање, проценката на перформансите, патиштата за унапредување и секојдневните интеракции на работното место во рамките на индустриските сектори. Во некои контексти, овие претстави можат да влијаат на тоа како се перцепира и препознава лидерскиот потенцијал на жените, особено кога очекувањата поврзани со лидерството се толкуваат низ тесни или традиционални призма. Јазикот што се користи во описите на работните места и рамките за евалуација, исто така, може да влијае на тоа како жените се проектираат себеси во одредени улоги.

Индустриските средини функционираат во рамките на робусна регулаторна рамка и на национално и на европско ниво, која воспоставува јасни стандарди за родова еднаквост, недискриминација и безбедност на работното место. Во оваа рамка, организациите сè повеќе се фокусираат на пренос на регулаторните принципи во практики што го поддржуваат професионалниот развој и долгорочното ангажирање на жените.

Наместо да се истакнуваат недостатоците, акцентот може да се стави на вреднување и зајакнување на постојните добри практики, поддршка на волонтерски иницијативи и придружување на организациите во нивните напори за создавање инклузивни работни средини. Активностите за подигање на свеста, транспарентните процеси и дијалогот придонесуваат за услови во кои жените можат да ги градат своите кариери со поголема самоверба и одржливост.

*Генерално, континуираното нагласување на инклузивните организациски практики, во комбинација со поддржувачки и проактивни пристапи, помага во зајакнување на професионалните средини во кои жените во индустриските сектори можат да се развиваат, да напредуваат и да останат ангажирани на долг рок.*

## **Предизвик 5: Финансиска писменост и пристап до ресурси**

Пристапот до финансиски информации и финансиската писменост играат важна улога во обликувањето на кариерниот напредок и долгорочните професионални избори. Во индустриски контекст, структурите на компензација, механизмите за унапредување и можностите за финансирање можат да бидат сложени и не секогаш целосно транспарентни. Подобро разбирање на рамките за компензација, начинот на кој се водат преговори и достапните инструменти за финансирање може да поддржи поинформирани кариерни одлуки и стратешки инвестиции во професионален развој.

Кариерните патеки може да вклучуваат и периоди на намалена активност поврзани со одговорностите за неа, што може да влијае на долгорочните траектории на приходите и перспективите за лидерство. Поголемата јасност околу финансиските импликации и достапните механизми за поддршка може да им помогне на професионалците подобро да ги предвидат и управуваат овие транзиции со текот на времето.

За жените кои се заинтересирани за самовработување или претприемништво, наоѓањето можности за финансирање може да претставува дополнителни предизвици кога пристапот до информации за инструментите за финансирање, очекувањата на инвеститорите и мрежите за поддршка е нееднаков. Подобрената видливост на финансиските ресурси и појасните упатства за можностите за финансирање можат да го олеснат отварањето бизниси и одржливиот раст.

*Накратко, подобрувањето на финансиската писменост и подобрувањето на пристапот до јасни, достапни информации за механизмите за компензација и финансирање може да помогне во намалувањето на кумулативните неповолности поврзани со заработката, инвестициите во кариерата и претприемачките можности за жените во индустриските сектори.*

## **Предизвик 6: Фрагментирани системи за поддршка и недостаток на интегрирани решенија**

Постоечките механизми за поддршка, како што се иницијативи за менторство, програми за обука, активности за вмрежување или политики за различност, често се развиваат во различни институционални или организациски рамки. Образовните институции имаат тенденција да го фокусираат своето ангажирање на почетните фази на образование, работодавачите им даваат приоритет на оперативните потреби и потребите поврзани со вештините, а професионалните здруженија придонесуваат преку насочени иницијативи. Иако секој актер игра релевантна улога, овие напори не се секогаш усогласени со текот на времето или поврзани во кохерентен пат за поддршка.

Како резултат на тоа, жените можеби ќе треба да се снајдат во пејзаж од комплементарни, но дисперзирани интервенции кои не се систематски насочени кон кумулативната природа на предизвиците со кои се соочуваат во текот на кариерата. Оваа динамика стана повидлива во постпандемскиот контекст, обележан со зголемена несигурност на работното место, прилагодувања во работните модели и побавен напредок во претставувањето на лидерите.

*Накратко, зајакнувањето на координацијата и континуитетот меѓу постојните актери и иницијативи може да помогне во трансформирање на индивидуалните интервенции во интегрирани патеки за поддршка, посоодветни за придружување на жените во индустриските сектори во текот на нивниот професионален развој.*

## **Предлог - решение / Пристапот на EMPOWERING**

Како одговор на предизвиците идентификувани преку истражување, консултации со засегнатите страни и директно ангажирање со жените во индустриски и претприемачки контексти, проектот EMPOWERING разви и тестираше интегрирана рамка за поддршка дизајнирана да ги надополни постојните иницијативи и структури. Прилагоден на потребите на жените миленијалки, пристапот е наменет да биде прилагодлив на локалните, секторските и организациските контексти, наместо да се применува како единствен, стандардизиран модел.

Рамката се темели на животните искуства на жените кои се справуваат со сектори доминирани од мажи и се потпира на докази собрани преку

партиципативни активности, пилот-акции и континуирани повратни информации. Таа е дизајнирана да се користи заедно со постојните механизми за образование, обука и поддршка.

Наместо да се справува со изолирани недостатоци во вештините, EMPOWERING предлага холистички, повеќеслоен пристап кој може селективно да се имплементира и комбинира со други интервенции. Тој ги спојува развојот на вештини, работата на начинот на размислување, градењето мрежи и културната свест, препознавајќи дека структурните и културните бариери бараат координирани и контекстуално чувствителни одговори што одат подалеку од традиционалното обезбедување обука.

## **Дизајн базиран на докази и воден од потреби**

Моделот на EMPOWERING беше развиен во соработка со жени професионалци и амбициозни претприемачки низ индустриските сектори. Учесниците ја истакнаа важноста на објективното препознавање на вештините, практичната подготовка за лидерство, пристапот до доверливи мрежи за поддршка и форматите на учење компатибилни со професионалните и приватните одговорности. Овие сознанија влијаеја врз дизајнирањето на флексибилно учење, овозможувајќи им на организациите и партнерите да ја прилагодат содржината и испораката на нивните специфични средини.

Резултирачката рамка одговара на шесте клучни предизвици идентификувани претходно преку збир на комплементарни компоненти кои можат да се распоредат независно или во комбинација:

### **Компонента 1: Структурирана самооценка**

Централен елемент на рамката е интерактивна дијагностичка самооценка имплементирана преку сериозна игра базирана на сценарија. Оваа алатка им овозможува на жените да ги проценат своите вештини релевантни за лидерството, вклучувајќи донесување одлуки, комуникација, финансиска анализа, делегирање, управување со ризици и прилагодливост. Со потпирање на реални сценарија на работното место, проценката обезбедува објективни повратни информации што ја поддржуваат самосвеста и препознавањето на вештините. Компетенциите се усогласени со ESCO рамката на Европската комисија, олеснувајќи ја преносливоста и интеграцијата во постојните политики или обуки. Резултатите генерираат персонализирани профили на вештини што можат да информираат за прилагодени патеки за развој.

## **Компонента 2: Флексибилна дигитална средина за учење**

Надоврзувајќи се на резултатите од самооценката, EMPOWERING нуди пристап до дигитална средина за учење што поддржува континуиран професионален развој. Платформата комбинира модуларна содржина, мултимедијални ресурси и алатки за интеракција со врсници, овозможувајќи флексибилно ангажирање според временските ограничувања и преференциите за учење. Модулите за учење можат да се изберат и прилагодат за да опфатат и технички и контекстуални теми, вклучувајќи организациска култура, динамика на лидерство, преговори и инклузивни практики на работното место. Вклучувањето на разновидни успешни примери за лидерство поддржува размислување за повеќекратни траектории на лидерство.

## **Компонента 3: Коучинг и водена рефлексija**

Свесни дека резултатите од учењето зависат од примената во реални работни контексти, рамката вклучува структурирани активности за обука и водена рефлексija. Преку индивидуални и групни формати, фасилитаторите ги поддржуваат учесниците во толкувањето на резултатите од самооценката, поставувањето приоритети и пренос на знаењето во конкретни професионални активности. Оваа компонента може да ги надополни постојните шеми за менторство или развој на човечки ресурси, особено таму каде што пристапот до неформална поддршка варира.

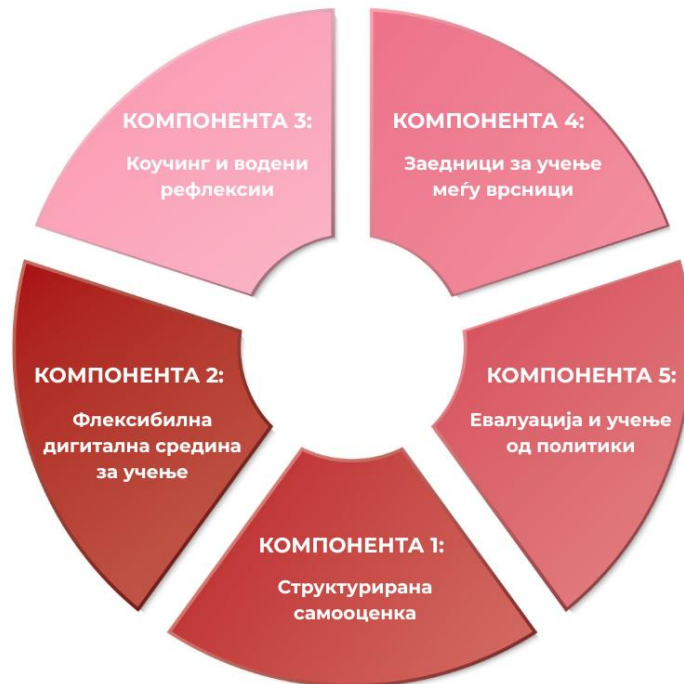
## **Компонента 4: Заедници за учење меѓу врсници**

За да се зајакне поврзувањето и размената на знаења, EMPOWERING го поттикнува создавањето заедници за учење меѓу врсници што ги поврзуваат жените низ секторите и низ земјите. Овие заедници се дизајнирани како скалабилни и одржливи простори за споделување искуства и меѓусебна поддршка, што може да продолжи и надвор од формалните програмски временски рамки и да се интегрира во постојните професионални мрежи.

## **Компонента 5: Евалуација и учење од политиките**

EMPOWERING вклучува механизми за евалуација кои ги поддржуваат индивидуалната рефлексija и организациското учење. Учесниците се охрабруваат периодично да ги преиспитуваат своите развојни потреби,

додека собраните податоци за учеството, напредокот на вештините и резултатите можат да помогнат во идните прилагодувања на програмата. Оваа логика за евалуација има за цел да го поддржи учењето и континуираното подобрување, а не да наметнува унифицирани критериуми за перформанси.



Ова го поддржува учењето од политиките преку идентификување на интервенции кои се најефикасни во справувањето со постојаните родови нееднаквости во индустриските контексти.

## **Потенцијални можности за интегрирање на моделот на EMPOWERING во постојните системи**

Моделот на EMPOWERING обезбедува збир на алатки и пристапи што можат да се применат во различни професионални, образовни и организациски контексти. Иако може да функционира како самостоен модел на учење и развој, неговите компоненти можат да се поврзат и со постојните политики на пазарот на трудот, иницијативите за развој на вештини и системите за поддршка на работната сила на европско, национално и регионално ниво.

Оваа флексибилност овозможува моделот да го користат низа актери - вклучувајќи јавни институции, даватели на обуки, индустриски организации и професионални мрежи - во зависност од нивните специфични потреби и капацитети.

На европско ниво, елементите на моделот на EMPOWERING можат да се поврзат со рамки за соработка и иницијативи кои поддржуваат развој на вештини, трансформација на работната сила и родова еднаквост на пазарот на трудот. Алатките за дијагностика базирани на компетенции развиени во проектот можат да поддржат иницијативи кои имаат за цел да го идентификуваат лидерскиот потенцијал и недостатоците во вештините во индустриските и техничките професии. Модулите за дигитално учење и форматите за обука можат да ги надополнат прекуграничните иницијативи за обука или европските програми кои поддржуваат професионална мобилност, развој на лидерство и надградба на вештините. Покрај тоа, заедниците за учење меѓу врсници создадени во рамките на EMPOWERING покажуваат како транснационалните професионални мрежи можат да поддржат размена на знаење, менторство и видливост за жени професионалци кои работат во различни земји и индустриски екосистеми.

На национално ниво, алатките и методологиите развиени преку проектот можат да се вклучат во различни иницијативи за развој на работната сила и професионално учење. Јавните служби за вработување, институциите за доживотно учење, универзитетите и давателите на професионални обуки можат да интегрираат структурирани алатки за самооценување и модули за развој на лидерство во програми насочени кон професионалци на средина од кариерата. Пристапите за коучинг развиени во рамките на EMPOWERING можат да ги надополнат иницијативите што ги поддржуваат жените во техничките области, програмите за претприемништво, шемите за развој на лидерство или иницијативите за надградба на вештини специфични за секторот. Користењето на овие алатки во рамките на постојните програми за обука или поддршка на вработувањето може да ги зајакне патеките за развој на кариерата и да поддржи пошироки национални цели поврзани со развој на вештини, учество на работната сила и задржување на таленти.

На регионално ниво, каде што се спроведуваат многу иницијативи за развој на работната сила, моделот на EMPOWERING може да придонесе кон локалните екосистеми за вештини и иницијативите за поддршка на индустријата. Агенциите за регионален развој, давателите на стручно образование и обука, стопанските комори, деловните здруженија и индустриските кластери можат да ги инкорпорираат дигиталните ресурси за учење на проектот, форматите за врсничко учење и методологиите за обука во програмите за поддршка на професионалци во локалните индустрии. Овие алатки можат да го поддржат развојот на лидерство во рамките на регионалните индустриски заедници, да ги зајакнат можностите за

вмрежување и да придонесат за поинклузивни стратегии за развој на таленти во рамките на регионалните економии.

Преку оваа интеграција на повеќе нивоа, моделот на EMPOWERING обезбедува практични алатки што можат да ги зајакнат постојните политики на пазарот на трудот, а воедно да ги поддржат кариерниот напредок на жените и развојот на лидерството во индустриските сектори.

## Препораки

Врз основа на имплементацијата на проектот EMPOWERING, следните препораки предлагаат начини на кои образовните институции можат да ја поддржат интеграцијата на пристапите за јакнење на кариерата во системите за доживотно учење. Тие се организирани според временски рамки што ја одразуваат изводливоста и стратешкото секвенционирање. Краткорочните активности (0-12 месеци) се фокусираат на подобрувања што можат да се интегрираат во постојните програми и инфраструктура, првенствено преку развој на содржини и колаборативни прилагодувања. Среднорочните активности (1-3 години) имаат за цел да поддржат системски подобрувања преку координација меѓу повеќе засегнати страни, рамки за партнерство и развој на инфраструктурата. Овој фазен пристап им овозможува на образовните институции постепено да го зајакнуваат капацитетот, а воедно да поттикнуваат доброволни, комплементарни иницијативи.

### Краткорочни препораки (0-12 месеци)

Активности што можат да започнат веднаш со постојните ресурси и рамки:

#### Поттикнување на мерки за поддршка на средина од кариерата

- Програмите можат да интегрираат компоненти за развој на кариерата заедно со техничка обука, адресирајќи градење самодоверба, организациска навигација и компетенции за стратешко донесување одлуки.
- Алатките за самооценување треба да бидат вградени во програмите за континуирано образование за да им се помогне на жените да ги проценат своите вештини и да ги идентификуваат приоритетите за развој.

### **Негување инклузивни средини за учење**

- Различни успешни примери за женско лидерство можат да бидат валоризирани во материјали за обука, студии на случај и програмски комуникации за да се зголеми видливоста на жените на лидерски позиции.

### **Поддржување на финансиската писменост и претприемачката подготвеност**

- Содржината за финансиска писменост може да се вклучи во програмите за развој на кариера, опфаќајќи структури на компензација, стратегии за преговарање и професионално планирање на инвестиции.
- Учесниците можат да бидат поврзани со ресурси и мрежи што поддржуваат претприемачки патеки.
- Свеста за потенцијалните родови предрасуди во екосистемите за финансирање може да се интегрира во содржината за претприемачка подготвеност.

### **Промовирање на рамки за меѓусекторско партнерство**

- Комуникациските канали меѓу образовните институции и индустријата можат да се зајакнат за подобро да ги одразуваат реалностите на работното место и потребите на работодавачите за разновидно лидерство.
- Може да се поддржат мрежи за врсничко учење, поврзувајќи ги жените низ институции, сектори и земји, со механизми за одржливо ангажирање.

### **Поттикнување на систематска евалуација и споделување на знаење**

- Знаењето генерирано преку програмските активности може да се документира и сподели за да се поддржи адаптацијата и скалирањето во различни контексти.
- Може да се олеснат меѓунационалните размени на знаење за споделување на ефективни практики и максимизирање на комплементарноста низ европските системи.

## **Среднорочни препораки (1-3 години)**

Структурни промени што бараат развој на политики, инвестиции и системска интеграција:

### **Одржување на мерки за поддршка на средината од кариерата**

- Обезбедувањето континуирано образование може да се прошири за да се решат предизвиците за напредување во кариерата што се појавуваат по почетната квалификација, кога неформалните мрежи и организациските култури го обликуваат напредокот.

### **Негување инклузивни средини за учење**

- Рамките за обезбедување квалитет за континуирано образование можат да вклучат критериуми што ја проценуваат родовата одговорност и пристапноста.
- Стандардите за дизајн на програми можат да поттикнат вклучување на содржина што се однесува на пристрасноста на работното место, свеста за дискриминација, спречување на вознемирување и стратегии за преговарање.
- Поддршката од коучинг и менторски услуги може да се инкорпорира како составен дел од програмите, обезбедувајќи насоки за професионална навигација и градење самодоверба.

### **Инвестирање во скалабилна инфраструктура за испорака**

- Дигиталните платформи можат да се развиваат или зајакнуваат за да обезбедат модуларно, самостојно учење достапно за вработените професионалци.
- Моделите на испорака можат да се прилагодат за преносливост низ секторите, регионите и целните групи кои се соочуваат со слични структурни бариери.
- Алатките за оценување и учење базирани на сценарија можат да се усогласат со европските рамки за компетенции за да се поддржи препознавањето на вештините.
- Форматите на програмите можат да бидат флексибилни за да се прилагодат на реалностите на средината од кариерата, вклучувајќи ги работните распореди и одговорностите за неа.

### **Промовирање на рамки за меѓусекторско партнерство**

- Може да се охрабрат формални и неформални партнерства меѓу образовните институции, работодавачите, професионалните здруженија и социјалните партнери за заедничко дизајнирање и заедничко спроведување на програми.
- Механизмите за заедничко инвестирање и соработка можат да бидат поддржани, почитувајќи го надзорот на образовните институции врз квалитетот и резултатите.

### **Поддржување на финансиската писменост и претприемачката подготвеност**

- Програмите можат да вклучуваат содржина за механизми за финансирање, мрежи на инвеститори и стратегии за финансирање на бизниси за да се подобри пристапот на жените до претприемачки можности.

### **Поттикнување на систематска евалуација и трансфер на знаење**

- Собирањето податоци може да се поддржи за следење на моделите на учество, развојот на компетенции и резултатите од кариерниот напредок.
- Рамките за евалуација можат да се фокусираат и на непосредните резултати од учењето и на долгорочното влијание врз кариерата, истакнувајќи ги ефективните практики што би можеле да се прилагодат за други недоволно застапени групи.
- Програмите можат да бидат дизајнирани со вградени механизми за преносливост, овозможувајќи успешните пристапи насочени кон жените во индустриските сектори да бидат прилагодени за други недоволно застапени групи кои се соочуваат со слични структурни бариери.



## Референци

- Родова статистика, Објаснета статистика - Евростат, јуни 2025 година, [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender\\_statistics#Labour\\_market](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender_statistics#Labour_market)
- Предизвиците со кои се соочуваат жените на работното место, Vantage Circle, јули 2024 година, <https://www.vantagecircle.com/en/blog/women-in-the-workplace/>
- Извештај за жените на работното место за 2025 година, McKinsey & Company; Lean In, декември 2025 година, <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/women-in-the-workplace>
- Изјава за родот и различноста во ЕИЦ, Европски совет за иновации, јуни 2021 година, [https://eic.ec.europa.eu/news/statement-gender-diversity-eic-2021-06-03\\_en](https://eic.ec.europa.eu/news/statement-gender-diversity-eic-2021-06-03_en)
- Жени @ Работа 2025: Глобален преглед, Делoitт, <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/content/women-at-work-global-outlook.html>
- Сексизам на работното место: како можеме да го спречиме?, Европски институт за родова еднаквост, [https://eige.europa.eu/publications-resources/toolkits-guides/sexism-at-work-handbook/part-1-understand/sexism-work?language\\_content\\_entity=en](https://eige.europa.eu/publications-resources/toolkits-guides/sexism-at-work-handbook/part-1-understand/sexism-work?language_content_entity=en)
- Жени основачи и ризичен капитал – некои прикази од 2023 година ; Светски економски форум, март 2024 година <https://www.weforum.org/stories/2024/03/women-startups-vc-funding/>