

tockanai.hr

Roditeljstvo i karijera: Srednji menadžment između čekića i nakovnja

Darko Buković

9–12 minuta

Ponovimo – u većim kompanijama očekivanja od uloge srednjeg menadžmenta, neovisno o spolu, su visoka. S jedne strane njihovi nadređeni očekuju ispunjenje rezultata, a s druge strane zaposleni s kojima surađuju očekuju dobro upravljanje, fer odnos i odgovaranje na njihove privatne zahtjeve što uvelike utječe na iskustvo rada zaposlenih. Ujedno, upravo se preko načina rada i upravljanja srednjeg menadžmenta ogleda stvarna korporativna kultura pa tako i prihvaćanje različitosti.

Često se srednji menadžment nalazi između čekića i nakovnja i potrebna im je dodatna organizacijska podrška kako bi mogli odgovoriti na zahtjeve svog radnog mjesta i sve zahtjevnijeg okruženja.

“Jedno rješenje ne vrijedi za sve! Znači, moramo biti prilagodljivi s obzirom na to tko je u kakvoj industriji, kakva su radna mjesta, kakvi su zahtjevi radnog mjesta. Upravo je fleksibilnost vrlo širok pojam i ne može se svuda implementirati na jednak način.

Konkretno, ne mogu svi raditi od kuće”, kazala je **direktorica Spona Codea Dijana Kobas Dešković**.

A fleksibilnost je visoko na listi prioriteta zaposlenih roditelja uz skoro četvrtinu zaposlenih koji bi smanjili broj sati na poslu te 20 posto onih koji bi smanjili prekovremeni rad.

Da, fleksibilnost radnog vremena i mjesta rada je još uvijek nedovoljno iskorištena kod usklađenja privatnog i poslovnog života. Istraživanje o roditeljstvu i karijeri, koje je provedeno nedavno, imalo je i jedan zanimljiv odgovor na pitanje “Što biste mijenjali da možete mijenjati jednu stvar u organizaciji svog posla”. Odgovori su glasili – “Da me se ne zove van radnog vremena kući svakih pola sata” i “Više dana rada od kuće”.

Zaposlenicima je iznimno bitan balans privatnog i poslovnog života. Govoreći o Mamforce certifikaciji koja se provodi u pojedinim organizacijama, Kobas Dešković pojašnjava kako se prvo provede evaluacija kako bi se vidjelo kakvo je trenutno stanje s načinom upravljanja, a onda se na temelju tog postojećeg sustava razmatra gdje postoji prostor za poboljšanje. Naglasak je na onome što je prioritetni predmet mjerenja – a to je obiteljska odgovornost i rodna ravnopravnost koja se odražava kroz podršku, kroz fleksibilnost, kroz suradnju, kroz mogućnost napredovanja ženskih talenata kroz odgovarajuće promocije.

“Sve se to vidi iz vrlo konkretnih brojki koje uspijemo dobiti od kompanija. Sve analiziramo kako bismo vidjeli gdje postoje moguće pristranosti, na koje upozoravamo dajući i niz vrlo konkretnih preporuka što se može promijeniti u poslovnim politikama, znači u načinu rada, a što u samoj kulturi koja je sastavni dio promjena. Nakon provedbe i implementacije, dolazimo do druge faze, reevaluacije napravljenog – promatramo kakav nam je sad sustav”, tumači Kobas Dešković. “Oduševljena

sam napretkom kompanija koje su sudjelovale u postupku certifikacije, s jako, jako dobrim pomacima, kako u razvoju svog sustava i posebno onome što su napravili po povratnoj informaciji zaposlenih.”

Ivana Janković Šafarić, direktorica obiteljske tvrtke Micro-link, uvodno podsjećajući da su tvrtku osnovali roditelji Milica i Dragutin Janković 1992. kao mali obiteljski startup, naglašava da je sa sestrom Lanom Janković Darapi upravljanje kompanijom preuzela 2010.godine.

“Možemo se pohvaliti činjenicom da imamo čak 42 posto žena, što je jako, jako velika brojka za jednu ICT tvrtku i na razini Europe. Mislim da se na razini Hrvatske uobičajeni postoci žena u ICT sektoru kreću između 13 i 18 posto. Dakle, ne samo da nas je 42 posto žena, nego se u u inženjerskoj tvrtki trudimo imati i ravnomjerno raspoređene inženjerke”, kazala je Janković Šafarić.

Zanimljivo je da je nakon uvođenja i primjene Mamforce standarda u tvrtki porastao broj očeva koji traže roditeljski dopust.

“Da, da. Podatak je da je sve veći broj očeva u tvrtki zatražio roditeljski dopust, što znači da smo i educirali ljude da je to najnormalnija stvar”, naglašava.

Kada govorimo o rodnoj ravnopravnosti i, naravno, poslu, teško se oteti dojmu da to proizlazi iz činjenice da tvrtku vode dvije direktorice – žene.

“Sigurno je tako! To je onaj *soft management* pristup, onako malo ženski *touch* koji nekada moraš kontrolirati da to bude profesionalno, pronaći za sve adekvatan način. Definitivno, to je i razlog jer smo dodatno shvatili da su neke podloge i fleksibilnosti već u našoj srži, te da su neke osnovne vrijednosti bile ugrađene u

naše poslovno razmišljanje”, ponosno će Janković Šafarić.

“Danas jednostavno ne možeš održati poslovanje bez da se kontinuirano mijenjaš! Ravnoteža privatnog i poslovnog kod malih i srednjih tvrtki posebno se očituje kad iz neke obiteljske poduzetničke priče prelaziš u profesionalnu tvrtku i taj korak profesionalizacije je ključan. Kada se krene u tom smjeru, onda se sve ostale stvari poslaguju malo bolje, pa tako i briga o zaposlenicima na neki drugi način i, naravno, ravnoteža privatnog i poslovnog života jer bez tog iskoraka prema profesionalizaciji ostajemo u svom krugu.

Ali zašto je to bitno? Zato što je u Hrvatskoj jako puno tvrtki sličnog tipa kao mi, koje sad ili prelaze na drugu generaciju ili još nisu prešle, ali su u toj nekoj fazi gdje se još se nisu odredile. To nema veze s veličinom tvrtke nego načinom upravljanja. Takve tvrtke trebaju savjet za prelazak prema profesionalizaciji. A s time bi i zadovoljstvo građana Hrvatske ravnotežom privatnog i poslovnog života definitivno poraslo”, ocijenila je članica uprave Micro-linka.

HSM je također tvrtka iz IT svijeta, postoji tridesetak godina, jedna koja je prošla put tranzicije upravljanja na drugu generaciju.

“Danas svi jako vole pričati o tome kako su im ljudi bitni, kako ljudi čine srž firme itd. Stvarno je tako. Već duže vrijeme unutar tvrtke otvoreno komuniciramo – ne samo kroz ispitivanje ljudi, ankete, pa upitnike itd, već individualno, jedan na jedan, kao i kroz manje fokus grupe. Tako se može dobiti jako puno, kvalitetna povratna informacija i kritičan osvrt, što treba iznimno cijeniti”, smatra

Jelena Jelinić Cvirn, HR direktorica HSM-a.

“Zaposlenicima je iznimno bitan balans privatnog i poslovnog života. To su i naši zaposlenici istaknuli kao jako bitan element! Mi

nikad nismo bili firma koja je poticala identifikaciju s firmom do te mjere da ljudi imaju osjećaj da je poželjno ponašanje ostati malo duže jer će šef to lijepo gledati ili da se ne smije otići doma prije šefa. Ne! Radno vrijeme je radno vrijeme!

Ako ljudi u toku svog radnog vremena svoj posao nisu u stanju napraviti, onda imamo neki problem. Ili imamo premalo ljudi ili možda taj čovjek nije adekvatan za tu poziciju, što god, ali rješenje za niti jedan od tih razloga neće biti 'mi sad podupiremo da si ti više na poslu, da radiš prekovremene.... Tako da su prekovremeni nešto što kod nas u pravilu ne postoji. Balans privatnog vremena u odnosu na vrijeme provedeno u firmi treba biti zdrav.

Kako će čovjek koristiti svoje privatno vrijeme i njegov izbor? Naravno da postoje mladi ljudi koji su jako ambiciozni, možda nemaju doma malu djecu, nemaju nekakvih obaveza, pa im je možda nekada i fora ostati malo duže. To je u redu, ali ne kao obaveza", naglasila je Jelinić Cvirn.

"Kada gledate ravnotežu privatnog i poslovnog života, koliko su tu odnosi drugačiji između žena i muškaraca? Koliko su žene prihvatile više to roditeljstvo kao, nećemo reći obvezu, ali predanost, za razliku od muškaraca, posebno kad je riječ o karijerama?", zapitali smo za kraj autoricu Mamforce i Dadforce standarda.

"To vam je neko očekivanje, u ovom kontekstu, od rodne uloge. Znači, ako se kulturalno od muškaraca očekuje da bude hranitelj obitelji, onda on uđe u ulogu hranitelja obitelji i to se već počne događati rano, već pred kraj osnovne škole. Žene se, s druge strane, identificiraju i uđu u ulogu kojom se očekuje uloga skrbnice. I onda imaju i dalje sve svoje životne izbore, uključujući

obrazovanje koje će izabrati. Vrte se oko toga da mogu ispuniti tu svoju rodnu ulogu.

Onda dođemo na radna mjesta na kojima se u prvih 6-7 godina profesionalnog razvoja paralelno događa i roditeljstvo. Imamo i naš rodiljni, roditeljski dopust, sada na sreću i očinski, koji je ovaj izvrstan model učinio među globalno najboljima. Međutim, uglavnom žene ostaju kod kuće s djecom i zbog toga izostaju u to vrijeme s tržišta rada. Iako je to jedanput, dvaput, triput, tu se neke prilike propuste. Bilo bi ispravno to znati i onda reći 'ok, sad nije moje vrijeme'. Ako sad nije bilo tvoje vrijeme, imat ćemo za tebe neku sljedeću priliku, ako hoćeš, ako si ambiciozna, ako si posvećena. Ono što se u praksi događa jest da ih se uopće ne uzima u obzir i to je problem. Znači, unaprijed se pretpostavi samo zato što su primarno žene!

I dok nisu majke ne daje im se prilika, jer jednog dana će biti majke. Kada jesu majke, onda su 'sad više posvećena djeci'. To je krivo i kroz ovo što radimo osvještavamo o tome s jedne strane zaposlenike i s druge strane poslodavce. Ali, znate, i poslodavce tu treba razumjeti. Mi smo i jedna dosta rigidna kultura. Kad netko kaže zakonsko je pravo roditeljski dopust... da, ali je zakonsko pravo da se roditeljski dopust nakon šestog mjeseca života djeteta dijeli jednako između mame i tate.

To je zakonsko pravo! I kad tata ne koristi svoja četiri mjeseca, on to prebacuje na mamu. Ne četiri, nego dva. Znači, on mora i formalno pravno prebaciti, ali to nitko ne propituje. Inače, tu imamo situaciju da 96 posto mama koriste taj preostali roditeljski, koji se zapravo može koristiti do osme godine života djeteta, može se raditi u nepunom radnom vremenu, mogu se izmjenjivati roditelji. Puno nam ostaje rada u tom području", zaključila je Dijana Kobas

Dešković.

*Projekt izrade i objavljivanja serijala tekstova pod naslovom **Roditeljstvo i karijera**, autora **Darka Bukovića**, financijski je podržala Agencija za elektroničke medije, kroz projekt Poticanja novinarske izvrsnosti za 2023. godinu. Tekst #5*