

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tamara Hvala

**Formalne in neformalne ovire pri napredovanju žensk na najvišje položaje
v gospodarstvu**

(primer podjetja Bayer d.o.o.)

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tamara Hvala

Mentorica: red. prof. dr. Aleksandra Kanjuo Mrčela

**Formalne in neformalne ovire pri napredovanju žensk na najvišje položaje
v gospodarstvu**

(primer podjetja Bayer d.o.o.)

Magistrsko delo

Ljubljana 2016

Zahvaljujem se mentorici za spodbudo, vse nasvete in konstruktivne povratne informacije, ki so mi bili v veliko pomoč pri delu.

Hvala sodelavcem v podjetju Bayer, ki so delili svoje izkušnje in mnenja ter tako prispevali pomemben vpogled v razmere na področju mojega raziskovalnega dela.

Hvala moji družini, ki je razumevajoče prenašala dodatne obveznosti in odsotnosti ter se z mano veselila vsakega napredka.

Formalne in neformalne ovire pri napredovanju žensk na najvišje položaje v gospodarstvu

(primer podjetja Bayer d.o.o.)

Povzetek

Stereotipi imajo družben pomen, so rezultat nujnosti, z njihovo pomočjo poenostavljamo kompleksnost, vendar obenem ustvarjamo predsodke. Stereotip o ženskah je, da so drugačne od moških in zato manj primerne za odgovorna vodstvena mesta, čeprav številne študije dokazujejo, da se ženske vodstvene lastnosti ne razlikujejo od moških. Ženske danes predstavljajo večino izobraženega kadra, so ambiciozne in so se pripravljene žrtvovati za kariero v podobni meri kot moški. Pri tem pa naletijo na formalne in neformalne postopke in dejavnike, povezane z izbiro kandidatov in kandidatke na menedžerske položaje. V magistrski nalogi sem želela raziskati sestavine steklenega stropa in steklenih struktur, ki stojijo ženskam na poti na menedžerske položaje. Analizirala sem rezultate že opravljenih študij in raziskovala položaj žensk v podjetju Bayer d.o.o. Kot najpomembnejše ovire so se pokazali: sindrom dvojne obremenjenosti, prevladujoči način dela v podjetjih, ki zahteva nenehno razpoložljivost in mobilnost, ter nižja samozavest žensk. Korporativna kultura in miselnost v podjetju določata vodstveni stil, podporo in programe ženskam in kolektivne dejavnike kot načine premagovanja ovir. Z ukrepi na različnih področjih korporativnega ekosistema in ozaveščanjem ter posledično spremenjeno miselnostjo pri posameznikih bi lahko zamenjali stene v steklenih zgradbah in omogočili spolno uravnotežene organizacije, kjer je dvojezičnost konkurenčna prednost. Tako bi ustvarili razmere, v katerih bi lahko več kompetentnih žensk napredovalo do najvišjih menedžerskih položajev v podjetjih.

Ključne besede: stereotipi, »stekleni strop«, ovire pri napredovanju, različnost po spolu, ženske na menedžerskih položajih

Formal and informal barriers to promotion of women into the highest positions in the economy

(A case of the company Bayer)

Abstract

Stereotypes are of social significance. They are a result of the urgency and are used to help simplify the complexity, but also to create prejudice at the same time. A stereotype about women confirms that they are different from men and therefore less suitable for responsible management posts, although several studies have proved that the leadership qualities of women do not differ from those of men. Nowadays, women account for the majority of educated employees in companies, are ambitious and willing to sacrifice for their career to the similar extent as men. On their career paths they face formal and informal procedures and factors related to the selection of candidates suitable for management positions. The thesis deals with the research of the glass ceiling components and glass structures that women encounter when climbing up the ladder to high management positions. The results of the conducted studies have been analysed and the positions women in the company Bayer d.o.o. studied. The following obstacles have shown as the most relevant ones: double burden syndrome, the prevailing method of work in the companies that requires constant availability and mobility, and lower self-esteem of women. The corporate culture and the mindset in the company determine the management style, support and programme for women and collective factors as the ways of overcoming barriers. The measures taken in various fields of the corporate eco-system, the awareness and consequently the changed mindset of individuals would replace the walls in the glass buildings and gender-balanced organisations could be established where the bilingualism is a competitive advantage. This would create conditions where more competent women would be promoted to the top management positions in companies.

Keywords: stereotypes, “glass ceiling”, barriers to promotion, gender diversity, women on management positions

Kazalo vsebine

1	Uvod.....	9
2	Raziskovalna vprašanja in metodološki pristop.....	10
2.1	Raziskovalno vprašanje.....	10
2.2	Metodološki pristop.....	11
3	Stereotipi.....	12
3.1	Značilnosti stereotipov.....	13
3.2	Spolni stereotipi.....	14
4	Strategije napredovanja v karieri.....	20
4.1	Mentorstvo in sponzorstvo.....	22
5	Nevidne ovire in njihovo preprečevanje.....	25
6	Premiki k večji vključenosti žensk.....	28
6.1	Spremembe v korporativni kulturi.....	28
6.2	Vladni ukrepi in kvote.....	33
6.3	Spremembe pri ženskah samih (individualni dejavniki uspeha).....	35
6.4	Prihodnost žensk na vodstvenih položajih.....	39
7	Bayer d.o.o. – predstavitev podjetja.....	46
7.1	Statistika zaposlenih glede na spol v podjetju Bayer.....	47
7.2	Organigrami s prikazi deleža žensk.....	50
7.3	Upravljanje z zaposlenimi v podjetju.....	56
7.4	Upravljanje s talenti v podjetju Bayer (<i>talent management</i> TM).....	59
7.5	Dva programa v podjetju Bayer: Kultura in spol ter Različnost in vključenost.....	64
8	Upravljanje s talenti in napredovanje v podjetju Bayer: mnenja vodilnih delavcev.....	68
8.1	Mnenja vodilnih delavcev o upravljanju s talenti v podjetju Bayer.....	68
8.1.1	Predstavitev sogovornikov.....	69
8.1.2	Implementacija procesov upravljanja s talenti (<i>Talent management</i> TM).....	69
8.1.3	Poudarek na zgodnjem odkrivanju in usposabljanju potencialnih posameznikov 70	
8.1.4	Prepoznavanje talenta.....	71
8.1.5	Napredovanje talentiranega posameznika ali posameznice v podjetju Bayer....	72
8.2	Mnenja vodilnih o lastnem napredovanju v podjetju Bayer.....	74

8.2.1	Predstavitev sogovornikov	76
8.2.2	Napredovanje	76
8.2.3	Stereotipi in razlikovanje med spoloma	79
9	Sklep.....	84
10	Literatura	90
Priloge		96
Priloga A: Vprašalnik 1		96
Priloga B: Vprašalnik 2		97

1 Uvod

Mnoge evropske države so sprejele ukrepe, s katerimi povečujejo zaposlovanje žensk, več kot polovica vseh diplomiranih je ženskega spola, pa vendar večja razpoložljivost in večje število zaposlenih žensk ne spremenita stanja na najvišjih vodilnih mestih. Delež žensk na vodilnih delovnih mestih v gospodarstvu in politiki ostaja nizek. Med glavnimi ovirami so najpogosteje navedene dvojna obremenjenost žensk (službene in domače obveznosti zaposlenih žensk) in s tem neuskkljena praksa nenehne razpoložljivosti za delovne naloge ter geografska mobilnost, ki se največkrat povezuje z opravljanjem dela na najvišjih vodstvenih položajih (Gomez Anson 2012, 19). Zavzetost za razumevanje spolov, razlik v načinu vodenja med spoloma ter prispevek, ki ga ima uravnoteženost med spoloma, vodi v spremembe miselnosti v podjetjih in do korporativne kulture, ki bo sprejela več žensk na različne nivoje vodenja v podjetju. Na svetu je 60 % vseh diplomiranih ženskega spola, kar je velik nabor talentov; ženske kar v 80 % sprejemajo nakupne odločitve, zato se tudi njihova vloga kot vloga potrošnika krepi (Wittenberg-Cox 2014, 6). Podjetje s svojim vodstvom ima ključno vlogo pri zaposlovanju in napredovanju žensk. Steklene strukture v podjetjih so sinonim za nevidne, a izredno močne ovire napredovanja žensk. Za razlago steklenih struktur (največkrat je omenjen stekleni strop) so pomembni prepleti in vplivi različnih dejavnikov organizacijske kulture in dejavnikov, povezanih z ženskami samimi (Kanjuo Mrčela 2007, 181). V magistrskem delu bom preučila formalne in neformalne dejavnike v podjetju, ki vplivajo na prodor žensk na najvišje položaje. Posebno pozornost bom posvetila stereotipnim prepričanjem o vlogi/lastnostih ženskega in moškega vodenja v podjetju, ki so po podatkih tujih raziskav (Catalyst 2005) za ženske ena glavnih ovir pri napredovanju v podjetju. Spolni stereotipi in seksistični pristopi v podjetjih imajo pomembno vlogo pri sprejemanju žensk na vodilna mesta in v odbore podjetja. Proces zaposlovanja na takšne položaje je vezan na agencije, ki izbirajo ustrezne kadre, osebna priporočila in neformalne pristope, pri čemer ima neformalno mreženje moških predstavnikov pomembno vlogo (Gonzalez Menendez 2012, 5). Predstavila bom ukrepe, ki lahko pomagajo organizacijam pri premagovanju ovir za doseganje enakopravnosti spolov.

K razumevanju omenjene tematike sem želela prispevati na podlagi analize primera velike mednarodne korporacije. Podjetje Bayer d. o. o. (v nadaljevanju Bayer) je zanimivo za analizo, saj ima že leta izoblikovano politiko na področju enakosti spolov. Programa Kultura in spol (Culture and Gender) ter Različnost in vključenost (Diversity and Inclusion) obsegata

skupno področje enakosti in enakopravne vključenosti tako spolov kot različnih kultur in jima je dodeljena pozornost in aktivna vključenost najvišjega vodstva korporacije. Poleg programov in aktivnosti, v katere se vključujejo zaposleni, ima podjetje na globalni ravni določene eksplicitno merljive cilje. Cilj, za katerega si podjetje prizadeva, je razvijanje ravnovesja med različnimi kulturami in spoloma v Bayerjevih vodstvenih skupinah, ohranjanje inovativnosti in skrb, da se v podjetju zrealizirajo spremembe, ki jih prinaša prihodnost, v katero vstopajo nove skupine talentov, da bi ohranili pričakovanja kupcev (Bayer, 2014c). Delež žensk v podjetju Bayer je bil leta 2014 37 % in se je v letu 2015 povečal na 40 % vseh zaposlenih. Tudi število žensk na višjih položajih (*senior management*) v podjetju se povečuje. Višja vodstvena mesta so delovna mesta, določena s pravilnikom o notranji organizaciji in sistematizaciji delovnih mest, ki prinašajo višjo stopnjo odgovornosti, zahtevajo določeno stopnjo izobrazbe ter določeno število let delovnih izkušenj na posameznih področjih. V podjetju Bayer se je delež žensk na višjih vodstvenih mestih povečal s 26 % (2014) na 28 % (2015). Podjetje si je zastavilo cilj, da bo do leta 2020 na omenjenih vodilnih mestih 35 % žensk in 65 % moških (Bayer 2015c, 14). Ker se v znanem in uspešnem nemškem podjetju zadnja leta namenja veliko pozornosti enakosti (tako enakosti med različnimi kulturami kot enakosti med spoloma), me je zanimalo, kateri formalni in neformalni dejavniki vplivajo na napredovanje žensk v Bayerjevi podružnici s sedežem vodstva v Sloveniji, ki šteje 284 zaposlenih, od katerih je 63 % žensk. Zanimalo me je, kakšni so postopki in politika podjetja na področju zaposlovanja in napredovanja ter kakšni so rezultati glede spolne strukture v podružnici.

2 Raziskovalna vprašanja in metodološki pristop

2.1 Raziskovalno vprašanje

Na podlagi prebrane literature in internih publikacij sem izoblikovala dve raziskovalni vprašanji:

1. Kateri formalni in neformalni postopki in dejavniki v podjetju vplivajo na izbor kandidatov in kandidatke za menedžerske položaje?
2. Kaj so sestavine »steklene strukture« v podjetju, ki zavira napredovanje žensk?

2.2 Metodološki pristop

V magistrskem delu bodo uporabljeni primarni in sekundarni viri za pridobivanje relevantne vsebine in podatkov. V prvem delu bom predstavila teoretični okvir naloge z analizo primarnih virov (poročila, rezultati raziskav ...) in sekundarnih virov (strokovna in znanstvena literatura s področja enakosti spolov, stereotipov, žensk v menedžmentu ...). V drugem delu bom predstavila lastno empirično delo. V raziskovalni načrt bom vključila kvalitativni in kvantitativni pristop. Opravila bom polstrukturirane intervjuje z izbranim vzorcem moških in ženskih vodilnih kadrov v podjetju Bayer (s sedežem v Ljubljani in predstavništvu na področju ozemlja nekdanje Jugoslavije). V ta namen bom izoblikovala vprašalnik, ki bo vseboval vprašanja o karierni poti, o nadrejenih intervjuvanih oseb in o izkušnjah v podjetju Bayer; vprašanja o podjetju samem (stanje, politika zaposlovanja, prepoznavanje talentov, programi nasledstva), stališčna vprašanja (stereotipi, značilnosti vodenja dobrega vodje, ženski in moški vodja ...) in demografska vprašanja. Analizirala bom podatke, ki jih bom zbrala o podjetju: število zaposlenih in deleži zaposlenih žensk v regiji in po organizacijskih enotah. Primerjala bom podatke na globalni ravni z dobljenimi podatki o zastopanosti žensk v podjetju in njihovem napredovanju na vodilne položaje. Posebej me zanimajo prepoznavanje talentov, implementacija globalne strategije in dejansko stanje v podjetju, kar bom lahko analizirala kvantitativno, z analizo števila talentov in njihovega napredovanja kot prepoznanih talentov, kot tudi kvantitativno, s poglobljenim intervjujem z osebami, odgovornimi za upravljanje s talenti ter zadolženimi za upravljanje s človeškimi viri (oddelek HR). V sklepnem delu naloge bom predstavila rezultate opravljene analize in ugotovitve o tem, kakšne so možnosti za napredovanje žensk v uspešnem podjetju, kjer že nekaj let obstaja program ozaveščanja in izobraževanja zaposlenih o potrebi po enakopravnosti spolov tudi na vodilnih mestih, kjer se sprejemajo strateške odločitve podjetja. Zapisala bom ugotovitve o tem, kateri so formalni in neformalni dejavniki, ki vplivajo na napredovanje žensk, in kje vidim možnosti izboljšave glede na zbrane ugotovitve v empiričnem delu in predelano literaturo.

3 Stereotipi

S stereotipi se srečujemo na vsakem koraku. Vplivajo na naše odločitve, naše mišljenje in dejavnosti. Stereotipi so rezultat nujnosti, sklepanja na podlagi omejenih informacij in obenem potrebe, da kompleksnost pojavov poenostavimo (Ule 1997, 156). To so torej posplošitve, ki jih naredimo, da razlikujemo kategorije in skupine ljudi. Pojem je uvedel Lippman (Ule 1997, 156), ki je delil stereotipe na »selektivne, samoizpolnjujoče in etnocentrične sodbe, ki konstruirajo zelo parcialno in neustrezno reprezentacijo sveta«. S stereotipi se srečujemo pogosto in zavestno ali nezavedno nam krojijo pogled na svet. Imajo družben pomen in »ljudje praviloma doživljajo stereotipe drugih kot napačne, pristranske«. (Ule 1997, 162). Tajfl (Tajfl v Ule 1997, 162) stereotipe definira z njihovo glavno funkcijo, ki pa naj bi bila zmanjšanje števila informacij, ki jih predelamo v svojem kognitivnem sistemu. Oprelil je nekaj osnovnih funkcij socialnih stereotipov:

- kognitivna funkcija stereotipov: stereotipi vplivajo na tipizacijo in poenostavljanje predstave o svetu,
- motivacijska funkcija stereotipov: ohranjanje in reprezentacija pomembnih vrednot,
- normativna funkcija stereotipov: stereotipi pomagajo ustvarjati in ohranjati skupinske norme prepričanja,
- razlagalna funkcija stereotipov: sistem razlag socialnih dogodkov in skupinskih aktivnosti,
- raziskovalna vloga stereotipov: ohranjanje pozitivne medskupinske razlike v korist skupine (Tajfl v Ule 1997, 161).

Pomembno je, da se zavedamo, kaj nam posploševanje lahko prinese, saj za razliko od posploševanj pri stvareh in živalih pri ljudeh veliko hitreje zgrešimo bistvo. Ljudje smo kompleksna bitja, katerih vedenje se spreminja glede na situacijo. Verjetnost napake pri posploševanju ob uporabi stereotipnih predstav je zato velika (Catalyst 2005).

3.1 Značilnosti stereotipov

Stereotipi izkrivljajo realnost, vendar imajo odločilno vlogo pri vsakdanjem prilagajanju socialnemu okolju. Realnost, kakšni so ljudje v resnici – enkratni, individualni, spremenljivi individuum se namreč izgublja, postane proces opisovanja ljudi na podlagi njihove skupinske pripadnosti (povzeto po Ule 1997, 156). Tako posameznika, ki ga ne poznamo, ocenimo, hierarhično razporedimo. Pripisemo mu lastnosti na podlagi skupinske pripadnosti in lahko storimo napaki, ki sta zelo pogosti pri takšnem posploševanju: posameznik je bolj podoben članom skupine, ki ji pripada, kot članom skupine, kateri ne pripada. Pri tem smo nujno pristranski in diskriminatorni, saj je skupina, ki ji sami pripadamo, nujno boljša od tiste, ki ji ne pripadamo. Posploševanja ali poenostavljanja lastnosti so za nas bližnjice razmišljanja, ki nam krojijo pogled na svet in prikrojijo realnost (povzeto po Ule 1997, 157). Samo soočanje s stereotipi je zelo oteženo, saj večina ljudi ne ve, kako razmišljanje in vedenje ljudi podzavestno usmerjajo stereotipi, in menijo, da so to objektivne zaznave (Catalyst 2005, 6). Stereotipi so v najboljšem primeru proces poenostavljanja z namenom redukcije kompleksne realnosti in v najslabšem primeru sredstvo za formiranje predsodkov in patologij (Ule 1997, 157). V Lippmanovi študiji etničnih stereotipov spoznamo, da s posploševanjem nekaterih značilnosti in lastnosti narodov, od katerih so nekatere celo točne, poenostavimo in neutemeljeno sodimo narode in pripadnike narodnih skupin. Katz in Braly sta kasneje odkrivala zvezo med etničnimi stereotipi in predsodki. Odkrila sta pomembno povezavo med naklonjenostjo (Katz in Braly v Ule 1997, 158) posameznim narodom in lastnostmi, ki so jih poskusne osebe pripisale narodom, in potrdila povezavo med stereotipi in predsodki. Pokazalo se je, da je bil lastni narod ocenjen z najbolj pozitivnimi lastnostmi, naslednji pa je bil tisti narod, ki je bil lastnemu narodu najbolj podoben. Buchanan in Cantril (Buchanan in Cantril v Ule 1997, 160) sta do podobnih ugotovitev prišla v raziskavi osmih držav, kjer so poskusne osebe lastni narod ocenile bolj pozitivno (avtostereotipi) kot drug narod (heterostereotipi). Pristranskost v ocenjevanju lastne skupine v primerjavi s tujo izvira iz potrebe po pozitivni samooceni. Po Tajflu je to (Tajfl v Ule 1997, 160) teorija socialne identitete. Socialno identiteto je definiral kot »koncept sebstva«, ki pa izvira iz »posameznikovega vedenja o pripadnosti socialni skupini ali skupinam skupaj z vrednotami in emocionalno vezanostjo na to pripadnost« (povzeto po Tajfl v Ule 1997, 160). Nastanek in raba stereotipov sta zanj normalen kognitivni proces, ki je sicer tog in zanemarljiva individualne razlike, vendar odmakne stereotipizacijo od patologije. Socialna identiteta posameznika izvira iz njegove skupinske in

socialne pripadnosti, ko se primerja njegova lastna skupina s tujo skupino. Pozitivno socialno identiteto ljudje dosežejo s pozitivno razliko v korist lastne skupine v primerjavi s tujo (Ule 1997, 160), kar lahko povežemo s primerom zaznave lastnega naroda avtorja Buchanana in Cantrila. Menim, da je pomembna ugotovitev, da s tem, ko preferiramo pozitivno razliko lastne skupine, podredimo drugo skupino, ki jo zaznavamo kot slabšo ali vsaj drugačno.

3.2 Spolni stereotipi

Sklicevanje na različnost med moškimi in ženskami je posledica stereotipnih predstav. Te vplivajo na dejansko obnašanje, saj želi oblikovanim družbenim pričakovanjem in standardom zadostiti velika večina ljudi. Po eni strani ženske same menijo, da bodo naletele na ovire zaradi spola, in se v manjši meri odločajo za odgovorna mesta, po drugi strani pa s stereotipi označene ženske kot čustvene, empatične, nagnjene k pomoči drugim nimajo potrebnih lastnosti, ki jih naj bi imel dober menedžer na vodilnem mestu. Agresivnost, tekmovalnost, želja po moči so navadno kriteriji za vodjo in hkrati lastnosti, ki jih večinoma pripisujemo moškim in sledimo prelivanju spolnih vlog, kot sta to poimenovala Gutek in Cohen (Kanjuo Mrčela 2007, 185).

Globalno razširjeni stereotipi so (Moran 2007, 164):

- ženske so drugačne in preveč »mehke«, da bi lahko sprejemale neusmiljene vodstvene odločitve;
- ženskam primanjkuje kvantitativnih sposobnosti in zato ne morejo zasedati tehničnih položajev;
- ženske lastnosti so predvsem komunikacijske in so dobre v gradnji tima;
- ženske niso iz vodstvenega testa v nasprotju z moškimi, saj niso stodontno predane delu (predpostavka je vezana na porodniški dopust, saj se ženske kot matere niso pripravljene popolnoma podrediti službenemu času);
- moški ženskih vodij ne jemljejo resno;
- ni dovolj usposobljenih žensk za napredovanje;
- ženske niso zainteresirane za mednarodne kariere in tudi niso primerne za take položaje.

Stereotipne predstave o moških in ženskah so socialni proces, ki se ga slabo zavedamo in ne vemo, do kakšne mere vpliva na naše vrednotenje drugih. Razlikujemo rojstvo deklice ali dečka, njuna procesa socializacije – igra, vzgoja in učenje pod vplivom okolja, v katerem posameznik odrašča. Vse je del procesa nezavednega razlikovanja in razvijanja moči (Lahtinen 1994, 17). Omenjena vzgoja in socializacija je lahko prva ovira žensk na poti do mesta moči v organizaciji, saj se v procesu socializacije ženske prilagajajo, kar se kasneje kaže kot manj izražene ambicije, sprejemanje dodatnih obveznosti, manj plačanega dela in dodatnih gospodinjskih obveznosti. Druga ovira je pomanjkanje podpore v karierni poti, treningov, mentorstva in mreženja, tretja ovira pa so spolni stereotipi ter vertikalno-horizentalna spolna segregacija v organizacijah (Lahtinen 1994, 16). Proces družbene moči moški, kot skupina ali posamezniki, uveljavljajo nad ženskami tako v javnem kot privatnem življenju (Kanjuo Mrčela 1996, 41). Vodstveni in managerski položaji so v sodobnih družbah povezani z moško identiteto in določeno organizacijsko kulturo s sistemom norm, predstav in prepričanj, ki določajo način vedenja (Kanjuo 2000, 54). Stereotipno so ženske na menedžerskih položajih manj samozavestne, čustveno manj stabilne, slabše prevzemajo odgovornost, so manj mobilne in manj ambiciozne in tiste, ki pridejo do položaja »možače«, ker je menedžer stereotipno moška vloga (Hodzic 2008, 330–331). Samodejna uporaba stereotipov, nezavedni odziv na način, ki sproži pri ljudeh vedenje, ki potrjuje stereotipno predstavo o moškem ali ženski, je težko zaznati in še težje spremeniti. To se v poslovnem svetu pogosto dogaja in raziskave Catalyst ugotavljajo, da ženske menedžerke navajajo stereotipno razmišljanje v podjetjih kot najvišjo oviro pri uveljavljanju in zasedanju višjih položajev (Catalyst 2005). Moški ženske doživljajo kot matere svojih otrok, zato se jim zdi smiselno in celo primerno, da se posvetijo družini in odpovejo karieri. »Ne le, da starševstvo pojmujejo kot v osnovi žensko odgovornost, ampak tudi poslovno kariero pojmujejo kot v osnovi moško stvar« (Linehan 2001, 68). Avtorica tako napoveduje, da bodo ženske še naprej težko napredovale, če bodo stališča moških z močjo odločanja, ki so pod vplivom menedžerskega razvrščanja po pripadnosti spolu, ostala nespremenjena. Furlanova (2006, 9) tako zagovarja tezo, da niti različnim bolj ali manj uspešnim poskusom vzpostavitve ravnotežja med spoloma in med ljudmi na splošno ni uspelo izkoreniniti številnih spolnih stereotipov in predsodkov, ki so eden izmed najvztrajnejših razlogov za neenakosti žensk in moških na vseh področjih življenja in v vseh življenjskih obdobjih. Obstajajo stereotipi, vezani na različna delovna mesta, vendar lahko trdimo, da so vsi stereotipi glede spola vezani na splošno percepcijo moškega ali ženske, ne glede na položaj v podjetju. Podobnost najdemo tudi pri sprejemanju novih članov v izvršne odbore, pretežno zasedene z moškimi

predstavniki. Pokaže se težnja po zaposlitvi podobnih članov (torej moških predstavnikov) in izključitvi drugih (v našem primeru žensk) po konceptu homosocialnosti, pri čemer moški preferirajo zaposlitev moških (Gonzalez Manendez in drugi 2012, 5). Stereotipi so odporni proti spremembam, kar pomeni, da če so odnosi v skupini stabilni, se stereotipi skorajda ne spremenijo (Ule 1997, 160). Vendar ne velja, da so to rigidne, nespremenljive in toge sodbe; lahko se spreminjajo glede na socialni kontekst. Uletova trdi, da pride do sprememb stereotipov, če pride do realnih sprememb v medskupinskih odnosih ali pa tudi zaradi pozitivnih medosebnih odnosov med člani različnih skupin (povzeto po Ule 1997, 160). Najpogosteje se zgodi, da pride do redukcije stereotipnega razmišljanja določenih posameznikov, ki so bili izpostavljeni takšnemu okolju, ki je povzročilo spremembe. Stereotipna pristranskost do žensk je močnejša v poklicih, tradicionalno zasedenih z moško populacijo. Med podrejenimi so bolj stereotipni do ženskih vodij tisti, ki poročajo moškemu (Catalyst 2005, 21). Poleg stereotipne predstave ženske in moškega na delovnem mestu se srečujemo tudi s spolnimi vlogami v vsakdanjem življenju, s socialnimi stereotipi moškega in ženske v družbi. »Spolna vloga naj bi bila skupek predpisov, kako naj se posameznik glede na spol obnaša, česar se nauči že kot otrok« (Furlan 2006, 52). Stereotipe avtorica Furlanova označi kot tiste, ki že v zgodnjem obdobju vplivajo na ravnanje otroka in njegovo prepričanje, kaj je (ne)pravilno za njegovo obnašanje, tipiziranje pa sproži, da določena spolna vloga dobi nekakšno »družbeno preobleko«. Spolna vloga je tako postavljena za normo, ki se ji druga prilagaja in podreja, in posledično se zgradi določena hierarhija med spoloma (Furlan 2006, 53–54). Dejstvo pa je, da »vse družbe oblikujejo spolne vloge oziroma spolne sheme skladno s predstavami in podobami idealne ženske in idealnega moškega« (Furlan 2006, 119). Spolni stereotipi izhajajo iz družbenega konteksta oziroma družbene realnosti, ki obdaja posameznika. Furlanova poimenuje to pojav »socialne nepravilnosti«, saj naj bi socialni stereotipi ustvarjali nerealno in nepravilno predstavo o moških in ženskah (Furlan 2006, 91). Stereotipi glede ženske in moške vloge v družbi izhajajo iz predpostavke, da so se moški in ženske biološko in družbeno razvili ustrezno različnim nalogam; moški kot »tisti, ki služijo kruh« in ženske kot tiste, »ki skrbijo« (povzeto po Gortnar 2008, 18). Povzete raziskave po Gortnar (2008, 18–19) kažejo, da sicer drži, da ženske preživijo več časa doma kot moški; (Finch 2006 v Gortnar 2008, 18), da ženske namenijo več časa skrbi za dom, otroke kot moški (Lister v Gortnar 2008, 18) in da obstaja prepričanje, da znajo ženske bolj »naravno« skrbeti za dom kot moški (Moss 2003 v Gortnar 2008, 18). S takšnimi kognitivnimi bližnjicami oziroma posploševanji, ki jih uporabljamo kot redukcijo kompleksnosti, preveč posplošimo zapletena človeška socialna vedenja. Tako poudarjamo »naravne« razlike med spoloma,

literatura pa dokazuje, da so si moški in ženske bolj podobni kot različni (Catalyst 2007, 4). Zanimivo je spoznanje, da višji vodstveni delavci (*senior management*) vidijo razlike med moškim in ženskim vodenjem, čeprav v več kot štiridesetih opravljenih študijah tega niso dokazali (Catalyst 2005, 9). Sklicevati se na razlike med spoloma je empirično težko dokazljivo, številne študije pa potrjujejo, da moški in ženske delijo več podobnosti kot različnosti tako v kognitivnem funkcioniranju kot osebnostnih lastnostih in tudi vodstvenih stilih (Prime in drugi 2009, 26). Catalyst je opravil vrsto raziskav, v katerih preučujejo spolne stereotipe in med drugim pokažejo, da je žensko vodenje v podjetjih podcenjeno in v praksi premalo uporabljeno, saj organizacije potrebujejo za svoj uspeh tudi ženski princip vodenja (Catalyst 2007, 4). Naraščanje števila žensk na trgu delovne sile je gibalno globalne rasti, konkurenčnosti in uravnoveženost spolov ima tudi finančni doprinos za podjetja (ILO, 2015, 7). Poleg vseh deskriptivnih stereotipov o kvalitetah/značilnostih, ki jih imajo moški in ženske, se ženske soočajo tudi s preskriptivnimi stereotipi – prepričanji o vlogah, ki naj bi jih vsak od spolov imel v družbi, kar še bolj ovira ženske na poti do vodstvenih položajev (Prime in drugi 2009, 28). Teorija neujemanja pokaže, da so si deskriptivni in preskriptivni stereotipi v nasprotju pri ženskah in se ujemajo pri moških. Ženska na vodstvenem položaju tako krši zanjo predpisano vlogo (Prime in drugi 2009, 28), saj so stereotipne predstave pri ženskah manj skladne s stereotipom vodje, kot je to v stereotipni predstavi moškega vodje, in to neskladje postavlja ženske v podrejen položaj (Kabacoff 2012, 2). V študiji, v kateri je sodelovalo 2700 moških in žensk na vodstvenih položajih (Kabacoff 2012, 7), so preučevali kompetence vodenja. Moški so v omenjeni študiji imeli slabši potencial za strategijo prihodnosti podjetja, pri zaupanju nadrejenih, hitrem učenju, odprti komunikaciji in razvijanju kadra, ženske vodje pa slabše rezultate pri nadarjenosti za strateško razmišljanje, finančno razumevanje in razvijanje vizije o uspešnosti poslovanja (Kabacoff 2012, 6). Razlik med spoloma ni bilo pri sposobnostih organiziranja in poslušanja drugih ter doseganja učinkovitosti na globalni ravni (povzeto po Kabacoff 2012, 5–6). Zanimivost, ki jo je pokazala študija, je bila, kako se ženske in moški ocenjujejo med seboj in med skupinami. Ženske so na vodstvenih položajih ocenjevale tako moške kot ženske bolj negativno, posebno pri kriteriju »zmožnost učinkovitega razmišljanja«, kot moški. Nasprotno pa so moški bolj negativno ocenjevali oba spola pri kriteriju »zmožnost delovanja v raznolikem okolju« (Kabacoff 2012, 6). Menim, da je pri vrednotenju odgovorov pomembno razmišljati o vplivu spola in pripadanju spolni skupini kot tudi ustrezno ovrednotiti odgovore – koliko moški ocenjujejo ženske s stereotipnimi predstavami in koliko glede na dejanske sposobnosti (delno povzeto po Kabacoff 2012, 7). V obsežni študiji, v katero je bilo vključenih 296 vodilnih v

podjetjih v ZDA, med katerimi je bilo 34 % direktorjev, je skupina raziskovalcev Catalyst (2005) iskala odgovore na vprašanja, ali so stereotipi prisotni tudi med samim vodstvenim kadrom in ali značilna vedenja moškega in ženskega vodenja izhajajo iz stereotipnih predstav o moškem in ženskem vedenju. Spraševali so tudi, kako učinkoviti so moški in ženske pri pomembnih vodstvenih vedenjih. V ta namen so zbrali najpogostejše stereotipe, ki veljajo za ženske (bolj čustvene, blage, skrbne, zmožne vživljanja v druge) in moške (dominantni, aktivni, zgovorni, racionalni), in jih prevedli v vedenjske lastnosti moških in žensk, pomembnih za vodenje. Te vodstvene lastnosti so podpora zaposlenim, nagrajevanje, mentorstvo, mreženje, svetovanje, motiviranje zaposlenih, delegiranje obveznosti, vplivanje navzgor, reševanje problemov in motiviranje sodelavcev. Sestavili so skupino ženskih vodstvenih značilnosti in skupino označili z »skrbeti za« (podpora, nagrajevanje, mentorstvo, mreženje, svetovanje, gradnja tima, motiviranje) ter skupino moških vodstvenih lastnosti, označeno s »prevzeti odgovornost za« (delegiranje, vplivanje navzgor, reševanje problemov). Rezultat študije je potrdil vzorec razmišljanja, da so moški vodje v veliki večini odgovorov ocenili moške »učinkovitejše v (predhodno izbranih*) bolj moško vodenih lastnostih« in obratno, ženske so se neodvisno ocenile kot »boljše v bolj žensko označenih lastnostih vodenja« (povzeto po Catalyst 2005, Prime 2009). Razlike so se pojavile v skupinah odgovorov, ko vprašane ženske vodje menijo, da so moški boljši v mreženju (razporejeno kot ženska vodstvena značilnost), in moška skupina vidi moške vodje boljše v motiviranju (*inspire*), ki naj bi bila bolj ženska značilnost vodenja. Razlike v odgovorih so bile pomembno različne. Majhne razlike v pomembnosti kažejo, da se stereotipi umikajo in ni razlikovanja po spolih, velike pa ravno obratno, da so stereotipi odporni proti izumrtju (povzeto po Catalyst 2005, 11–13). Če pogledamo podrobneje, so najbolj polarni odgovori pri ženskah podpora in nagrajevanje, kjer ženske menijo, da so superiorne glede na moške kolege, moški pa po rezultatih menijo, da so dominantni pri delegiranju nalog in vplivanju navzgor (Catalyst 2005, 13; Prime 2009, 31). Do največjih odstopanj med skupinama pa je prišlo pri eni lastnosti vodenja, to je reševanje problemov. Ta lastnost je razporejena v skupino značilno moških lastnosti vodenja. Tu so se ženske vodje ocenile višje, kot so jih ocenili moški vodje. Reševanje problemov je ena najpomembnejših vodstvenih lastnosti in glavni vir moči vodje. Vodja potrebuje tako osebno moč (notranja moč, *interpersonal power*), ki jo sestavljajo sposobnost reševanja problemov, motiviranje drugih in sposobnost gradnje tima, kot tudi moč, ki mu jo prinaša položaj, ki je sestavljena iz mentorstva, nagrajevanja in podpore (Catalyst 2005, 19). Ker je notranja moč vodje pomembnejša od moči položaja, stereotipno razmišljanje, da so ženske slabše v reševanju problemov, sočasno slabi močno komponento

moči, ki vodje naredi vodje (notranja moč) (Catalyst 2005, 20). Študija je tudi pokazala, da so stereotipne predstave višjega vodstva močnejše v moško dominantnem svetu s poklici, ki so tradicionalno zasedeni z moškim kadrom. Razlike med podrejenimi in njihovimi stereotipnimi prepričanji nastajajo tudi glede na to, komu poročajo. Če poročajo ženski, imajo podrejeni več stereotipnih predstav o ženskih vodjih, kot če poročajo moškim vodjem (Catalyst 2005, 22). Moški ocenjujejo ženske vodje strože, kot se ženske ocenijo same. Zaznava, da so ženske slabše v reševanju problemov, kot je ugotovljeno v študiji, zmanjšuje moč ženske vodje in s tem oteži vlogo vodje, da kot ženska vodja prepriča in ji podrejeni sledijo (Catalyst 2007, 6).

Tabela 3.1. Glavne vodstvene značilnosti vodij iz Catalyst raziskav

Ženske značilnosti vodenja (<i>take care</i>), Catalyst 2005	Moške značilnosti vodenja (<i>take charge</i>), Catalyst 2005
<ul style="list-style-type: none"> • podpora (Z) • nagrajevanje (Z) • mentorstvo (Z) • mreženje • svetovanje • gradnja tima (N) • motiviranje (N) 	<ul style="list-style-type: none"> • delegiranje • vplivanje navzgor • reševanje problemov (N)

N = lastnosti vodje, ki predstavljajo notranjo moč vodje

Z = lastnosti vodje, ki predstavljajo zunanjo moč vodje

Vir: Catalyst (2005,10).

V raziskavi, kako vidijo podjetja dolgoročne globalne trende in kateri izmed njih so najpomembnejši za prihodnost njihovega podjetja v naslednjih petih letih, je McKinsey & Company anketiral 1243 vodij po vsem svetu. Med podanimi štirinajstimi globalnimi trendi (premik ekonomskih dejavnosti med regijami, razvoj tehnologij, ki povečujejo moč kupcev, geopolitična nestabilnost, povečane potrebe javnega sektorja, globalno tekmovanje za talente, naraščajoča potreba po dostopnosti znanja, večje in kompleksnejše organizacije ...) so vprašani menedžerji razvrstili trende po pomembnosti, hkrati pa odgovarjali, katere vodstvene značilnosti bi bile potrebne za premagovanje prihodnjih izzivov (McKinsey 2008, 12). Pomembne vodstvene veščine, ki s se pojavljale kot tiste, ki so potrebne za prilagoditev prihodnjim trendom, so bile štiri: intelektualna spodbuda, motiviranje zaposlenih, timsko odločanje ter nagrajevanje. Več kot 70 % vprašanih vodij je odgovorilo, da se jim naštetih vodstvenih vedenj zdijo nujna za obvladovanje prihodnjih trendov in da takšnih vodstvenih lastnosti v njihovem podjetju primanjkuje. Analiza potrjuje, da bi več ženskih vodij zapolnilo

to vrzel, saj je pri ženskih vodjih zeleno vodstveno vedenje pogostejše kot pri moških. Za podjetja je pomembno, da se osredotočijo na cilje enakosti med spoloma in različnost vodstvenih stilov. Povečanje števila ženskih vodij v podjetju pripomore k doseganju teh ciljev in pripravi na spremembe v prihodnosti (McKinsey 2008, 13–14).

4 Strategije napredovanja v karieri

V raziskavi *The myth of ideal worker: Does doing all the right things really get women ahead?* (Catalyst 2011)¹ so kot »idealnega delavca« opredelili zaposlenega, ki je aktiven in »dela prave stvari«, da napreduje. Želeli so preučiti, ali je za pomanjkanje žensk na določenih mestih vzrok različna osebna strategija v napredovanju in ali so moški predstavniki bolj proaktivni pri napredovanju. Preučevali so 3345 visoko potencialnih kadrov, ki so končali univerzitetni študij in vpisali program MBA. Vsi udeleženci so imeli redno zaposlitev, ki je niso prekinili zaradi samozaposlitve ali drugačnih premorov v času raziskave (Catalyst 2011, 2). Da bi določili taktike napredovanja v karieri, so določili strategijo taktik in napredovanja idealnega zaposlenega. Ta naj bi izvajal naslednje dejavnosti: aktivno iskal pomembne projekte, se povezoval z vplivnimi vodji, odprto komuniciral o kariernih ciljih in željah po napredovanju, skrbel za vidnost doseženih rezultatov, dokazoval svoje zmožnosti narejenemu, upošteval politiko organizacije in nenapisana pravila ter poiskal pomoč, nasvete v nejasnih situacijah. Naštete dejavnosti so prevedli v devet taktik, ki jih je treba upoštevati pri graditvi kariere (Catalyst 2011, 6):

- pridobivanje znanja z izkušnjami
- narediti svoje dosežke vidne
- imeti dostop do močnih posameznikov v podjetju
- izražati pripravljenost za dodatne naloge in delovne ure za dosego cilja
- formalni treningi
- načrtovanje kariere

¹ Raziskava – Catalyst (Carter 2011, 1) leta 2011. V raziskavi sta kot mentorja delovala sponzorja Chevron Corporation ter Deutsche Bank AG. Kot partnerji raziskave pa so navedena podjetja: American Express Company, BMO Financial Group, Chevron Corporation, Credit Suisse, Deloitte LLP, Desjardins Group, Deutsche Bank AG, Ernst & Young LLP, Hewlett-Packard Company, IMB Corporation, Key Bank, McDonald's Corporation in UPS.

- iskanje nasveta, kadar je to potrebno
- spremljanje priložnosti zunaj podjetja
- spremljanje priložnosti v podjetju.

Strategije, ki so pomembne za razvoj posameznikove kariere po Catalystu (Catalyst 2011, 3) so sestavljene iz omenjenih devetih taktik. Med seboj se razlikujejo glede na osredotočenost razvoja posameznika znotraj organizacije ali iskanje možnosti zunaj podjetja. Za namen naloge bom omenila analize, ki poleg najboljših praks poudarijo vprašanje spola.

Tabela 4.1: Lasten izris strategije razvoja iz Catalyst raziskav

Plezalci (<i>climbers</i>)	Opazovalci (<i>hedgers</i>)	Analitiki (<i>scanners</i>)	Neaktivni (<i>coasters</i>)
---------------------------------	----------------------------------	----------------------------------	----------------------------------

Vir: Catalyst (2001).

»Plezalci« so tisti zaposleni, ki aktivno ter strateško uporabljajo taktike, ki jim pomagajo napredovati v podjetju. To so ljudje, ki si želijo napredovati v podjetju, v katerem so zaposleni, in zato izražajo pripravljenost na dodatne naloge, skrbijo za svojo prepoznavnost z uspešno izpeljanimi projekti, opravljajo nadure ter so kreativni v mreženju. Ljudje v tej skupini iščejo dodatne možnosti, da bi postali potencialni kandidati za višja delovna mesta. V študiji se je pokazalo, da skupini plezalcev pripada tretjina vseh vprašanih, 32 % vseh vključenih moških in 31 % žensk. »Opazovalci« so tisti zaposleni, ki iščejo tako interne kot eksterne možnosti napredovanja. Delež v študiji je pokazal na podoben rezultat med obema spoloma, približno četrtnina žensk in moških se v delovnem okolju vede po omenjeni strategiji. Naslednja četrtnina med vsemi potencialnimi kandidati za visoka mesta pripada »analitikom« (28 % moških in 24 % žensk). Ti so že prej delali pri različnih delodajalcih in vedno skenirajo možnosti za napredovanje v podjetju in zunaj njega. Aktivni so v mreženju in skupinskih konzultacijah o obstoječih možnostih na trgu. »Neaktivni« sestavljajo 19 % moških in 14 % žensk, ki kljub prepoznanemu visokemu potencialu ne počno ničesar vnaprej in ne uporabljajo taktik, po katerih segajo kolegi v prejšnjih treh skupinah (povzeto po Catalyst 2011, 4). Zanimivo pri opisani študiji je, da moški pri upoštevanju podobnih taktik in strategij napredujejo hitreje in so plačani bolje kot ženske. V najbolj proaktivni skupini zaposlenih, ki sledijo taktikam napredovanja tako interno kot eksterno (»opazovalci«), je napredovalo več moških kot žensk, napredovali so hitreje kot ženske in bili za svoje delo bolje plačani. Moški

v tej skupini so napredovali najhitreje in v največjem številu v primerjavi z vsemi drugimi skupinami. Ženske, ki so pripadale tej skupini, niso napredovale hitreje od žensk v drugih skupinah (Catalyst 2011, 6). Pokazalo se je, da so nekatere karijerne taktike ženskam prinesle boljše rezultate: če so se na primer posvetile prepoznavnosti rezultatov in naredile svoje dosežke vidne. Moški so bili uspešnejši, če so jasno izrazili, da so pripravljeni delati več in dlje, ter pri tem aktivno spremljali tudi priložnosti zunaj podjetja. V obeh skupinah je bil pozitiven učinek pri poznavanju vplivnih ljudi (Catalyst 2012, 8). Strategije in taktike so neločljivo povezane z organizacijo in posameznikom samim. V Ashridgovi raziskavi z naslovom Razumevanje ženske kariere so leta 2011 objavili študijo, v katero so vključili 1400 vodilnih žensk in jih vprašali, kdo jih je podpiral na njihovi karierni poti. Neposredno nadrejeni je bil najpomembnejši pri večini vprašanih (87 %), sledijo službeni kolegi (77 %), nato družina s 70 % odgovorov, prijatelji s 55 %, interni ali zunanji coach (trener) s 40 % in mentorstvo z 20 % (Ashridge 2011, 8). Med pozitivne dejavnike poleg podpore notranjega in zunanjega okolja (podjetje, družina, prijatelji) uvrščajo vprašane ženske še osebni odnos do dela, osebni razvoj in povezave med ljudmi, dosežene med zaposlitvijo, samozavedanje, ustrezne priložnosti, mreženje in pozitivno delovno okolje. Ovire pri napredovanju pa so omejena osebna prepričanja, domače obveznosti, pomanjkanje podpore organizacije in kolegov, spolni stereotipi ter osebni stil in veščine kot tudi neustrezna izbira karijerne poti (Ashridge 2011, 9).

4.1 Mentorstvo in sponzorstvo

Mentorstvo je eden izmed pomembnih in potrebnih korakov pri napredovanju in razvoju žensk v njihovi karieri. Odnosi in mreženje so del delovne kulture in praviloma imajo ženske v podjetjih manj neformalnih povezav kot moški (Catalyst 2010d, 1). »Mentorski odnosi, ki so za moške zelo pomembni, so za ženske lahko celo bistveni, saj se ženske spopadajo s težjimi organizacijskimi, medosebnimi in individualnimi ovirami pri napredovanju« (Linehan 2001, 69). Mentor zagotavlja informacije, izpopolnjevanje, daje nasvete, usmeritve ter smernice za razvoj socialne in poklicne integritete, daje pa tudi psihično podporo. Ta odnos traja daljše obdobje. Pomemben vidik je tudi možnost, da mentorji svojim »varovancem« zagotovijo boljši dostop do pomembnih ljudi in virov (Linehan 2001, 69). Raziskave so pokazale, da ima mentorstvo pomembno vlogo na karierni poti; to je odnos med izkušeno poslovno osebo in manj izkušenim zaposlenim, ki želi usvojiti podrobnosti posameznega področja in pridobiti vpogled v nenapisana pravila opravljanja dela. Je učinkovit vir znanja in

spodbude. Moški in ženske vidijo pomen mentorstva različno. Ženske teže najdejo ustrezne mentorje (Moran in drugi 2007, 171). Mentorstvo omogoča zaposlenemu, da je pripravljen za delovne naloge in naslednjo vlogo v podjetju, sponzorstvo pa gre korak dlje, ker naredi dosežke vidne in prepoznane na višji vodstveni ravni. Sponzor ali višji vodilni delavec, ki ima moč in položaj, pomaga pridobiti projekte in opozoriti druge na sposobnosti zaposlenega (Catalyst 2010d, 1). Interni sponzor ali mentor, ki dobro pozna interese kandidata, tega lahko zastopa pri skupinah, do katerih kandidat nima dostopa (Ashridge 2011, 7). Pri tem je pomembna individualna strategija posameznika, da jasno izraža karijerne želje in cilje ter sprejme ustrezna tveganja, povezana z napredovanjem. Ženske se praviloma želijo dokazati z dobrimi rezultati, zmožnost prevzemanja tveganja pa pokaže celoten potencial posameznika (Catalyst 2010d, 4). Namesto razmišljanja o razlogih, ki ovirajo prevzem novega mesta, je treba izkoristiti priložnost skupaj z načrtovanim tveganjem (Ashridge 2011, 7). V trimesečni spletni raziskavi, ki jo je opravil Inštitut za vodenje in menedžment med 2960 člani, ki so vodje ali direktorji v podjetjih, so ugotovili, da se na delovno mesto, ki le delno ustreza sposobnostim posameznika, prijavi 20 % moških in le 14 % žensk. 85 % žensk bi se prijavilo na delovno mesto samo v primeru, da popolnoma ustrezajo opisu dela in nalog. Vloga mentorja/trenerja je, da gradi na samozavesti sposobnih predstavnic (Institute of Leadership and Management (ILM 2011, 6). Organizacija ima pomemben del pri razvoju posameznika in imeti mora mehanizme, da z mentorstvom in sponzorstvom razvija talente. To je pomembno orodje za pristop k statistično manj samozavestnim in ambicioznim ženskim predstavnicam in dvig njihovega potenciala (ILM 2011, 3). V raziskavi Catalysta z naslovom Mentorstvo: potrebno, a ne dovolj za napredovanje so v letu 2008 anketirali 4000 zaposlenih, ki so bili v letih 1997–2007 diplomanti MBA po vsem svetu (Azija, ZDA, Evropa). Ugotovitve so pokazale, da je imela več kot polovica vseh vključenih v raziskavo mentorja (58 % vprašanih žensk in 55 % vprašanih moških). Mentorje so si pridobili podobno: 67 % sodelujočih, tako žensk kot moških, si je mentorje poiskalo samo, 17 % pa v mentorskem programu, ki so ga imeli na voljo. Več moških kot žensk je imelo mentorje na visokih položajih (62 % moških in 52 % vprašanih žensk) in pri obeh spolih je mentorstvo pomembno vplivalo na napredovanje v podjetju (Catalyst 2010b, 4). Več moških kot žensk je s pomočjo mentorja prišlo do napredovanja in moški so prejeli do 21 % višjo kompenzacijo ob napredovanju v primerjavi z ženskami, pri katerih je povprečna kompenzacija obsegala dodatna 2 %. Študija je pokazala, da spol mentorja ne vpliva na promocijo kandidata, pač pa je pomembno, na katerem nivoju menedžmenta je mentor. To je pomemben podatek, saj je s tem, ko je manj žensk na vodilnih položajih, manj možnosti, da bi ženske opravljale vlogo mentorice. Pomanjkanje žensk na

vodilnih položajih pa pomeni manj prenosa neposrednih izkušenj na druge ženske in vodilne ženske bi morale za povezovanje uporabiti socialne medije (Rowley 2014). Mentorstvo torej pripomore tako pri napredovanju kot zmanjšanju plačne razlike med moškimi in ženskami, odstraniti pa razlik ne more (Catalyst 2010b, 6). Za ženske je mentorstvo nujno, saj se tako lažje vključijo v formalne mreže moči, v katere sicer zelo težko vstopijo in pridejo do virov informacij (Lahtinen 1994, 20). Mentorji pa vedno niso dovolj, potrebni so tudi sponzorji, ljudje v podjetju, ki pomagajo do višjih nivojev (Catalyst 2010b, 7). Poleg mentorjev, ki praviloma zasedajo višje položaje, so lahko zelo pomembni tudi mentorji, ki so zaposleni na hierarhično podobnih mestih (*peer mentoring*). V tem primeru gre za bolj za izmenjavo znanja in veščin kot pa za možnosti vertikalnega napredovanja, vsaka oblika mentorstva pa lahko pomaga ženskam vstopiti v formalne mreže centrov moči, ki jih pogosto zasedajo večinoma moški predstavniki. Vstop v takšne povezave ni enostaven, vendar omogoča napredovanje v podjetju in pripomore k zmanjševanju plačnih razlik (Lahtinen 1994, 20). Mentorstvo je samo eden od načinov preboja steklenih sten v podjetju. Tako kot drugi programi v organizacijah, ki pomagajo pri podiranju sten in ovir, tudi mentorstvo potrebuje sistem zbiranja podatkov in sledenja zastavljenim ciljem, kot so: izdelane sheme napredovanj, globalne raziskave in promocije na podlagi doseženih in zabeleženih dosežkov (Moran 2007, 171). Formalni mentorski programi imajo naslednje značilnosti: formalni cilji programa so zapisni in spremlja se njihov napredek, zapisane so minimalne časovne obveznosti, obstajajo formalni programi, ki beležijo rezultate oba vključena v procesu sta tudi del programa upravljanja s talenti (Catalyst, 2010a, 1). Mentorstvo je zelo pomembno in široko uporabljeno, neposredni nadrejeni pa je kritičnega in ključnega pomena za karierno pot (Ashridge 2011, 7) zato morajo biti centralno vodeni mentorski programi in neposredno nadrejenim močno povezani in usklajeni (Ibarra, 2010). Poleg mentorjev in sponzorjev imajo pomembno vlogo v podjetju vzorniki (*role model*), vodje, ki navdihujejo, ki jim drugi želijo slediti, in tisti, ki zmorejo »pogled od zunaj«, kadar je to potrebno. Ženskam niso vzornice samo druge uspešne ženske, pomembno je, da se ženska, ki ima potencial, čim prej na začetku svoje kariere sreča z osebo, ki ji bo vzornik ali vzornica, in s tem pridobi izkušnje o primernem vedenju v podjetju tako v normativnem kot medosebnem pogledu (Holton 2012, 56).

Podjetja morajo razlikovati med mentorstvom in sponzorstvom- mentorstvo je psihološka podpora za profesionalni in osebni razvoj posameznika ter pomoč na karierni poti z nasveti. Sponzorji so v primerjavi z mentorji, ki lahko zasedajo katerokoli stopnjo v hierarhiji, v

višjem managementu z vplivom in močjo, ki lahko nudjo pomoč pri napredovanju in povezavi z vplivnimi posamezniki v podjetju in se borijo za svoje talente, da napredujejo v podjetju (Ibarra, 2010,9). Mentorstvo pomaga pripraviti zaposlenega, da dela samostojno, sponzorstvo pa dosežke zaposlenega vidne in prepoznane (Catalyst 2010a). Raziskave pokažejo, da imajo talentirane ženske preveč mentorskih programov in premalo sponzorskih. Zanimivo je, kako ženske in moški različno opisujejo nasvete, ki jih dobijo z mentorstvom. Ženskam je mentorstvo pomagalo razumeti same sebe, kakšen je želeni način delovanja v podjetju in kaj bi morale spremeniti, da pridejo na višja mesta. Moškim so mentorji pomagali načrtovati premik na višje delovno mesto in nato pri prevzemanju nalog in obveznosti na novi poziciji in potrditvi v javnosti (Ibarra, 2010,6).

5 Nevidne ovire in njihovo preprečevanje

Steklene ovire so prisposoda za trdovratne dele organizacijske zgradbe, na katerih temelji delitev organizacijske moči po spolu, in opozarjajo na to, da v podjetju ni enakopravnosti med spoloma (npr. pri napredovanju). Stekleni strop pomeni oviro, sestavljeno iz družbenih in ekonomskih dejavnikov kake družbe, in je steklena pregrada prikritih norm in nerazumljivih pričakovanj, ki ženskam onemogočajo doseganje višjih položajev. Izraz stekleni strop sta 1986 prvič uporabila Himowitz in Schellhardt v *Wall Street Journalu* (Kump 2010, 48). »Steklene stene« in »stekleni stropi« so v literaturi že desetletja uporabljene metafore neformalnih in nikjer eksplicitno določenih, vendar izrazito močnih in težko premagljivih ovir mobilnosti znotraj organizacij (Kanjuo Mrčela 2007, 181). Za ženske ter pripadnike etničnih manjšin te nevidne ovire sestavljajo nevidno organizacijsko arhitekturo iz steklenih stropov in sten, steklenih dvigal in lepljivih tal ter steklenih stopnic in pečin, ki pomenijo nemožnost napredovanja. Izraz opisuje pojav, ki omejuje in ovira enakopravnost spolov v podjetjih. Pomembna lastnost teh ovir je, da ni kriv posameznik, ampak sama kultura in delovanje podjetja. Kljub nevidnosti je ovira lahko tako močna, da onemogoča napredovanje po hierarhični lestvici (Morrison in Von Glinow v Linehan 2001, 69). Steklene stropne podpirajo steklene stene in ženske zaposlujejo na bolj feminiziranih položajih, ki so velikokrat slabše plačani, za napredovanje pa pomenijo slepo ulico. Po drugi strani pa steklena dvigala omogočajo, da pridejo na položaje moči privilegirane družbene skupine, in študije dokazujejo, da večinoma lažje napredujejo moški tudi v izrazito feminiziranem okolju (povzeto po Kanjuo Mrčela 2007, 182). Steklenega stropa ženska ne more prebiti, z njo se pomika više in za to je vzrok vodstvo, ki ne dovoli ženskam, da so boljše, in je kritično do žensk, ter tekmovalni

moški sodelavci, ki ne dovolijo, da jih prehitijo ženske (Cmrčnjak 2006). Stekljeni strop je nekakšna točka na karierni poti kompetentne ženske, ko prenehajo objektivni razlogi za nenapredovanje in je mogoče samo gledati, česa se ne da doseči (Hodzic 2013). Ženske so napredovale v poslovanju in vodenju a še vedno nimajo dostopa do najvišjih mest, kjer se sprejemajo odločitve navkljub aktivnostim zadnjih desetih let, da bi »razbili stekleni strop«. Eden od razlogov, zakaj ženske težje pridejo do vodilnih mest so njihove managerske izkušnje, ki niso dovolj raznolike, da bi zasedle visoke pozicije v organizaciji, »Steklene stene« ali segregacija po spolu znotraj podjetja ženske zadržujejo na določenih oddelkih, kot so HR, oddelki odnosov z javnostmi, finance ali administracija. Tudi če napredujejo na višje pozicije znotraj teh funkcij, drugam ne morejo (ILO, 2015, 12). Nedavne študije predstavljajo globalno ekonomsko krizo kot najboljši možen čas za ženske, ki bi želele zasesti najvišje položaje (Branscombe 2010, 433). Poimenovanje steklene pečine (*glass cliffs*) je opredeljeno kot dejavnik, ki omogoča, da ženske v času krize hitreje in lažje zasedajo vodilne položaje. »Ti položaji pa v času krize prinašajo večje tveganje za neuspeh« (Branscombe 2010, 434). Ženske so pogosto postavljene na vodilne položaje v finančno nestabilnih in problematičnih časih, njihov neuspeh pa pripišejo osebnim lastnostim, in ne oceni okoliščin, ki so do rezultata pripeljale (Ryan in Haslam 2005, 87). Napredovanje na položaje v podjetjih, ki imajo težave ali so že v krizni situaciji, je tudi svojevrstna ovira, saj jih dobi nadpovprečno več žensk kot moških. Po Ryanu in Haslamu so to »steklene pečine«, ko moški menedžerji ne ponudijo mesta moškim kolegom, temveč raje ženski, ki prevzame večje tveganje (Kanjuo Mrčela 2007, 182). Zanimivo je, da se v času krize spremeni pogled na zaželenega vodjo, ki tokrat ni dominantno stereotipni moški vodja, ampak so zaželeni »stereotipno« ženske lastnosti. V času krize naj bi tako podjetja potrebovala pristop »razmišljaj v krizi – razmišljaj kot ženska« (povzeto po Branscombe 2010, 435), katerega bistveni značilnosti sta intuicija ter čustvena inteligenca. V analizi pa se je izkazalo, da ni tako pomembno, da so ženske stereotipno zaznane kot tiste, ki imajo lastnosti vodenja, potrebnega v kriznem času. Izkazalo se je, da so »moški stereotipno videni kot taki, da lastnosti, ki so pomembne za tako vodenje, enostavno nimajo« (Branscombe 2010, 448), oz. povedano drugače, v krizi želijo na vodstvenem položaju videti osebo, ki prispeva k vodenju podjetja lastnosti, ki jih stereotipno prikazani dominantni moški ne more. Odzivi na tako ravnanje so tako različni, a pri moških večinoma negativni, kar pa se po mnenju avtorjev (Ryanu in Haslamu v Kanjuo Mrčela 2007, Branscombe 2010) ujema s teorijo družbene konstrukcije spolnih identitet. Celotna študija se tako zaključuje z mislijo, da si ženske sadov oz. nagrad, ki sledijo vodstvenemu položaju, ne »pridobijo« zato, ker bi si jih v očeh drugih zaslužile, ampak ker moški za takšno mesto niso

bili izbrani. Takšno »uživanje« v vodenju je ženskam dodeljeno le takrat, ko je uživanja zaradi negotove prihodnosti pravzaprav zelo malo (Branscombe 2010, 449). Ženske so tako postavljene v stekleno stavbo, pod steklenim stropom in brez dostopa do steklenega dvigala, v kriznih časih in okoliščinah pa prav na vrh steklene pečine. Takšno napredovanje s težavnim doseganjem rezultatov v kriznih časih hitro prinese neuspeh, ki pa mu ne sledi ovrednotenje okoliščin, ampak ponižanje in diskreditacija osebe. Tega ne smemo spregledati, saj je takšno napredovanje pot v novo nadaljevanje neenakosti (Ryan in Haslam 2005, 88). Če poskušamo pogledati, kako podreti steklene strukture, ki so nevidna, a resna ovira za napredovanje žensk na visoke položaje moramo poznati njihovo sestavo. Lehtinen se sprašuje, zakaj steklene strukture še obstajajo in ali morda ženske in moški hkrati prispevajo k njihovemu ohranjanju. Ena od treh vprašanih direktoric vidi vzrok za obstoj steklenih sten v vedenju moških kolegov. Naslednji odgovori so, da sta osrednja razloga moški šovinizem kot tudi nesamozavest žensk z nizko samopodobo. Vzrok je tudi kultura podjetja, ki podpira razlike v standardih za napredovanje in različno vrednoti napake glede na to, ali jih napravi moški ali ženska. Kot pomembno sestavino navaja še vedno žive stereotipne razlike med moškim in ženskim vodenjem (Lahtinen 1994, 17). Tudi miselnost v podjetju in vodstveni stili, ki so sprejeti kot primerni vzorci vodenja podjetja, se skrivajo v steklenih strukturah. Vključenost vodstva in ukrepi včasih prehitvevajo pripravljenost ljudi samih in njihove dejanske kompetence s področja spolnih enakosti v podjetju. Zavedanje, veščine in jasno opredeljeni vzroki, zakaj so potrebne spremembe in zakaj se še niso zgodile, so ključni za premik (Wittenberg-Cox 2014, 45). Med ukrepe, ki bi odpravili steklene stropce oz. povečali moč žensk v organizaciji, da bi zasedle tudi višje položaje, Lahtinen navaja: nujne spremembe, ki bi pripeljale do enakovrednega starševstva in delitve domačega dela, segregacija del z evalvacijo delovnih mest ne glede na spol, enako plačilo za opravljeno delo ter sistematiziran in dokumentiran proces selekcije za delovno mesto, ki bi bil periodično pregledan. Do tega lahko pridemo s strukturnimi in individualnimi spremembami, ki morajo potekati sočasno ter z medskupinskim sodelovanjem (mentorstvo). Skandinavski model, ki ponuja ženskam dobro plačane odsotnosti za čas porodniškega dopusta in nego otroka, pa gradi »sistemski stekleni strop«. Ženske, ki se vrnejo po dolgi odsotnosti, so za delodajalca manj zanimive in pomenijo večji strošek; še posebno to velja za ženske, ki so na visokih menedžerskih mestih. Te poleg običajne steklene strukture nato naletijo še na sistemsko (Datta Gutta 2008, 86). Pomembno oviro, ki se imenuje stereotipizacija, pa lahko odpravimo z ozaveščanjem v vseh medijev, da enakost med spoloma v podjetju postane realnost. Organizacija se mora obstoja stereotipov zavedati in uvesti potrebne spremembe v vrednotah, pristopih in procesih v podjetju z

namenom, da jih zmanjša ali odpravi (Lahtinen 1994, 19–21). Spodbude na ravni politik, tematiziranje enakopravnosti in spremembe v obstoječi zakonodaji so zelo počasne, ženske se žal že soočajo z novimi načini diskriminacije in na novo postavljenimi steklenimi strukturami, kot nam kažejo izsledki raziskav na področju informacijske tehnologije (Kanjuo Mrčela 2007, 205). Socialne politike so bolj ali manj v podporo ženskam, korporativne modele pa so zgodovinsko postavili moški; to so stebri steklenega stropa (McKinsey 2007, 7). Pobude podjetij, da bi preprečili obstoj steklene arhitekture ali jo odpravili, so različne. Spremembe so potrebne prav na vseh področjih – v politiki, korporacijah in pri ljudeh samih – in dogajati se morajo hkrati.

6 Premiki k večji vključenosti žensk

6.1 Spremembe v korporativni kulturi

Za uspeh podjetja pri vključitvi večjega števila žensk na vodstvene pozicije je pomembna zavzetost različnih ravni vodstva v korporaciji s poudarkom na najvišjem vodstvu. Rešitve morajo biti osredotočene tako na ženske potenciale same kot tudi veliko širše – s programi ozaveščanja in premoščanja razlik med spoloma – na vse zaposlene. Največ dela je treba opraviti v podjetjih samih, saj kljub številnim aktivnostim in prizadevanjem, ki v njih že potekajo, število žensk v srednjem in visokem menedžmentu ostaja podobno ali se zelo počasi spreminja. V letih 2007–2013 je med najvišjim vodstvom in člani uprave 235 srednjih in velikih podjetij v evropskih državah (Franciji, Veliki Britaniji, Nemčiji, Italiji, Nizozemski, Češki, Belgiji in Luksemburgu) potekala raziskava Women Matter, s katero so želeli ugotoviti, kaj delajo podjetja na področju enakosti spolov in pri čem so uspešna. Kar 90 % vključenih podjetij je imelo programe spolne enakosti, 63 % teh podjetij pa je imelo implementiranih več kot 20 različnih pobud, s katerimi so poskušali vplivati na spremembe v prid večji zastopanosti žensk v podjetjih (McKinsey 2012, 4).

V enem od poročil omenjene raziskave (McKinsey, 2012) so ugotovili, da je bil uspeh programov spolne raznolikosti v podjetjih največji, če je bil vključen celotni ekosistem podjetja (McKinsey 2012, 10). Ekosistem je raznolikosti prijazen način delovanja podjetja.

Slika 6.1.: Ekosistem podjetja



Vir: Mckinsey (2012).

Ekosistem je sestavljen iz treh pomembnih delov:

- vodstvo podjetja – zavzetost najvišjega vodstva in tesno sodelovanje z odgovornimi v programu spolna raznolikost (postavijo cilje, v katerih je zastavljeno želeno število žensk v podjetju, ustanovijo skupine strokovnjakov, ki vodijo izobraževanja v podjetju, postavljeni eksplicitni cilji z številom žensk na višjih menedžerskih mestih);
- programi za napredek žensk (izobraževanje, pridobivanje in nadgradnja potrebnih vodstvenih veščin, mreženje z namenom, da se prepozna ambicije in sposobnosti žensk);
- kolektivni dejavniki – vrsta ukrepov, ki pomagajo napredovati ženskam v podjetju. Tu so vključeni indikatorji, ki pokažejo na neenakost spolov, kultur v podjetju, različne HR politike, prakse in procesi ter podporni mehanizmi (pomoč uravnoteženja družinskega in delovnega okolja, spremljanje napredka) (McKinsey 2012, 9).

Med podjetji, ki so imela programe spolne enakosti, je približno 40 % imelo celotne ali vsaj delne ekosisteme in ustrezne merilnike. V metodologiji študije je bilo zapisanih 41 merilnikov, podjetja so od teh v vsakdanji praksi uporabljala približno polovico. Pri vrednotenju uspešnosti aktivnega delovanja vodstva so v podjetjih spremljali vključenost vodstva in izvršilnih odborov v programe in pobude, spremljali so zastavljene cilje

vključenosti žensk na višje vodstvene položaje ter kako so medsebojno povezani cilji podjetja in program spolna raznolikost. Pri aktivnosti »programi za ženske« so bili merilniki naslednji: ali ima podjetje za ženske programe mreženja, programe vodenja, mentorske programe z zunanjimi ali notranjimi (v podjetju) mentorji, programe za povečanje števila žensk ali programe ozaveščanja zaposlenih o prednostih podjetij z večjim številom žensk na vodstvenih položajih. Podjetja so pri elementih kolektivnih dejavnikov vrednotila po eni strani kazalnike spolne različnosti (sestava zaposlenih po spolu v podjetju kot celoti in na posameznih ravneh vodstva ali oddelkih, spolna sestava pri napredovanju (posebej na višje menedžerske položaje), po drugi strani pa področje prakse HR in zakonov v podjetjih. Merilniki uspešnosti področja HR so: spremljanje spolne enakosti pri napredovanju, ukrepi za večjo spolno enakost ob zaposlovanju, uvedba in spremljanje internih kvot za ženske na vodstvenih položajih, gibljivost delovnika, karierna fleksibilnost in programi prehodov zaradi porodniškega dopusta (McKinsey 2012, 23). Čeprav je bilo podjetij, ki so v svoji strategiji vključevala spolno raznolikost, dvakrat več kot pri prejšnjih študijah, pa so bili odzivi na uspešnost dela podjetij mešani. Programi za razvoj žensk so ponekod dobro sprejeti, drugod pa jih vidijo kot nekaj, kar ženske stigmatizira. V omenjeni raziskavi so ugotovili, da so poleg povezanega ekosistema v podjetju in jasno postavljenih ciljev z ustreznimi merilniki za uspešnost zelo pomembni tudi naslednji dejavniki: sledljivost, implementacija ter ustrezna komunikacija z vsemi udeleženi (McKinsey 2012, 10). Med podjetji, vključenimi v raziskavi je 69 % podjetij izvajalo programe mentorstva; le 16 % sodelujočih meni, da so ti programi dobro implementirani. Podobno je z oceno zavzetosti in aktivnega sodelovanja najvišjega vodstva v podjetjih. Kar 92 % vseh vprašanih podjetij je odgovorilo, da vključuje najvišje vodstvo, samo 41 % sodelujočih v teh podjetjih pa se strinja, da je vodstvo zavzeto in se vidno vključuje v aktivnosti za enakost spolov v podjetju (McKinsey 2012, 11). Razlogi za delno uspešnost podjetij so različni, sodelujoči so med največjimi ovirami v korporativni kulturi navajali elemente obstoječe miselnosti med posamezniki kot tudi korporativno miselnost. Dejstvo je, da so procesi v podjetjih, ki vodijo do povečanja števila žensk, dolgotrajni in ne prinesejo hitrih rezultatov (McKinsey 2013, 9). V podjetjih le redko analizirajo učinkovitost implementiranih programov in preverjajo dejansko stanje, kar bi bilo nujno potrebno, saj so nove generacije žensk veliko bolj ambiciozne in nekaj, kar je veljalo nekoč, danes ne velja več (Wittenberg-Cox 2014, 48). Da bi razjasnili del, povezan z miselnostjo zaposlenih, je McKinsey nadaljeval raziskovanje in v študijo *Ženske štejejo – Spolna raznolikost v najvišjem menedžmentu: premikamo korporativno kulturo, premikamo meje (Women Matter – Gender Diversity in Top Management: Moving Corporate Culture, Moving Boundaries)*

vklučil 1400 evropskih menedžerjev, od tega 350 na visokih vodstvenih mestih, iz različnih gospodarskih panog. Študija je pokazala, da imajo ženske enako visoke vodstvene ambicije kot moški in so pripravljene na žrtvovanje zasebnega življenja za uspeh v karieri v podobno visoki meri kot moški. Velike razlike so se pokazale v prepričanosti in samozavesti vodij obeh spolov glede tega, ali bodo v prihodnosti dosegli visoke vodstvene položaje. 86 % sodelujočih moških je odgovorilo, da verjamejo, da lahko dosežejo visoko vodstveno mesto, enak odgovor je dalo 69 % vprašanih žensk (McKinsey 2013, 10). Pri analizi dejavnikov, ki vplivajo na takšen rezultat, so v študiji upoštevali kolektivne in individualne dejavnike. Korporativna kultura (ustreznost vodstvenega stila, korporativna podpora pri vključenosti žensk, ustaljena miselnost nenehne razpoložljivosti – model kadarkoli-kjerkoli) je najpomembnejši dejavnik zaupanja ženske v uspeh in je za žensko dvakrat pomembnejša kot individualni dejavniki (ambicioznost, potrebno žrtvovanje za doseg uspeha, osebna promocija) (McKinsey 2012, 12). Da bi lahko premostili vrzeli v korporativni kulturi, ki tako pomembno vpliva na zaupanje žensk v uspeh, so na podlagi izsledkov študije predlagali naslednje korake: večjo vključenost in podporo moških pri spremembah, potrebnih za večjo enakost spolov v podjetjih, spremembo obstoječega modela nenehne razpoložljivosti (kadarkoli–kjerkoli) in spremembo prevladujočega vodstvenega stila.

Večja vključenost in podpora moških pri spremembah: Programi vključevanja moških in širjenja zavedanja o razlikah med spoloma ter ozaveščanje o ovirah, s katerimi se ženske soočajo, so ključni. Med sodelujočimi moškimi se 74 % strinja, da so spolno različne skupine uspešnejše, kar tretjina vprašanih pa se ne zaveda ovir, ki jih imajo ženske na poti pri doseganju visokih vodstvenih položajev. Moški, ki ne vidijo ovir žensk na karierni poti, večinoma verjamejo, da so programi spolne različnosti, ki pomagajo ženskam postati vodje, nepravični do moških (McKinsey 2012, 13). Polariziranju se v terminologiji izogne »strateški menedžment spolov« – koncept, ki vključuje zavedanje potrebe po večji vključenosti žensk z drugačnim in v definicijah razširjenim pristopom. Koncept »spolno dvojezične organizacije« (*gender bilingual organisation*) govori o tem, da organizacije in njihovi vodje razvijajo vodstvene kompetence razumevanja razlik med spoloma in da so vodje tako sposobni razumevanja, komunikacije in povezave z veliko večino strank in deležnikov. Tako podjetje pridobi, razvije in zadrži večino talentiranih posameznikov, ki imajo potencial za napredovanje v podjetju. Takšnega vedenja in vodenja z zavedanjem razlik in potencialov pri obeh spolih se treba priučiti na enak način, kot se priučimo jezika in kulturnih značilnosti novih narodov, kjer poslujemo. Zastopniki koncepta opozarjajo, da ženske danes in v

prihodnosti sestavljajo večino potenciala v skupini talentov in izobraženih kadrov in tudi naraščajoč delež pri odločanju. Ravnotežje med spoloma (*gender balance*) ne pomeni zgolj numeričnih števil, ki jih je treba doseči, temveč hkrati tudi analizo ustreznega ravnotežja med spoloma, ki odslikava pravo sestavo talentov na eni strani in ustrezno razmerje med spoloma v skupini kupcev na drugi (Wittenberg-Cox 2014, 5). Podobno kot številni avtorji tudi Wittenberg-Coxova vidi potrebne in pomembne korake v korporativni kulturi. Zaradi dolgotrajnosti sprememb poudarja temeljit premislek, strateški pristop in vključenost celotnega vodstva podjetja glede ciljev, usmeritev in prioritet med spoloma uravnotežene (*gender balanced*) strategije in hkrati celotne tržne strategije podjetja. Spremembe prihajajo s strani vodilnih, ki spremembe živijo in so vzorniki (*role models*), ki redno seznanjajo vse zaposlene z projekti, svoje besede podprejo z dejanji in uspehe nagradijo ter napravijo vidne (Wittenberg-Cox 2014, 55–56).

Nenehna razpoložljivost– sprememba modela v podjetjih: Da tak model obstaja, se strinja 73 % vprašanih moških in 77 % vprašanih žensk in rezultati v obeh skupinah potrjujejo, da je treba žrtvovati zasebno življenje za uspeh v poslovnem. Pokaže se, da so ženske zaradi družine v slabšem položaju, saj 82 % sodelujočih moških pravi, da je delo na visokem menedžerskem položaju združljivo z družinskimi obveznostmi, tako pa misli le 61 % vseh sodelujočih žensk na visoko odgovornih mestih (McKinsey 2012, 14).

Prevladujoči stili vodenja v podjetjih ženskam onemogočajo napredovanje: Kar 40 % vprašanih žensk v McKinseyjevi raziskavi meni, da njihov vodstveni stil in način komunikacije ne ustrezata prevladujočemu stilu vodenja v najvišjih menedžerskih telesih (McKinsey 2013, 14).

Organizacije lahko izberejo različne načine in programe, pomembna sta osredotočenost najvišjega vodstva na spremembe in prepričanje, da spolno uravnoteženje v podjetju izboljša rezultate poslovanja. Lahko pa je to pomembna pobuda ene izmed vodilnih in uspešnih žensk v podjetju, ki je usmerjena v izboljšanje obstoječe situacije in povečanje števila žensk na vodilnih mestih (Wittenberg-Cox 2014, 8). Spolno uravnoteženost in več žensk na vodstvenih položajih lahko dosežemo z ohranjanjem in privabljanjem talentiranih posameznikov. Vsebine z vodenjem in talenti so večinoma delo oddelkov HR, marketinške odločitve podjetja pa prodajno marketinškega dela organizacije. Ker je treba talente, tako moške kot ženske,

obravnavati skupaj s priložnostmi na trgu, se morajo skupne naloge prepletati, in ne omejevat na posamezne oddelke ali spola. Pri tem so ključni naslednji štirje dejavniki:

- razumeti razlike med spoloma (vodje in podjetja morajo biti seznanjeni o razlikah med spoloma – kot talenti, kupci, uporabniki, deležniki);
- ekstrapolacija uničuje inovacije (enaki sistemi brez upoštevanja razlik med moškimi in ženskami preprosto onemogočajo inovacije ustreznih produktov in rešitev za kupce, ki so ravno tako različnih spolov);
- prilagajati se obstoječemu pomeni izpad talentov (kar ustreza enemu spolu, ne ustreza nujno tudi drugemu spolu in selekcija na podlagi obstoječih kalupov škoduje razvoju in prilagajanju trgu);
- za ravnotežje sta potrebna oba spola (tema spolne enakosti je bila dolgo zapostavljena ali pa osredotočena samo na en ali drug spol. Podjetja morajo postati spolno dvojezična, da bodo dosegla vse talente in vse priložnosti, ki jih ponujajo trgi (Wittenberg-Cox 2014, 57).

Spremembe v miselnosti so nujne, le tako se bodo odpravile obstoječe razlike in s tem skrite sestavine steklene stene, ki bodo zavirale napredek, če se jim ne posvetimo in jih ne odpravimo. Pravilna podpora ambicij žensk, ozaveščanje o ovirah in spolno nevtralni poslovni modeli bodo prispevali k okolju, kjer bodo spoštovani vsi vodstveni stili in bo merilo uspešnost.

6.2 Vladni ukrepi in kvote

Položaja moči v organizacijah se ne da spremeniti s političnimi ukrepi in zakonodajo, lahko pa so pomemben podporni del. Na državnih ravneh se sprejemajo različni ukrepi za promocijo žensk v vodstvene organe. Obstajajo trije osnovni pristopi držav z namenom povečanja števila žensk v vodstvenih telesih – liberalni model, ki pušča podjetjem proste roke pri ukrepih (ZDA), ukrepi z »mehkimi zakoni«, ki jih lahko podjetja prostovoljno izpolnjujejo (Velika Britanija), in ukrepi »trdne zakonodaje«, kot so obvezne kvote, ki jih je treba izpolniti (npr. Nemčija, Francija) (Gomez 2012, 6). Število žensk na vodstvenih položajih ostaja nizko in na svetovni ravni ne preseže četrtrine vseh vodstvenih mest. Leta 2004 je bilo na visokih vodstvenih položajih 19 % žensk, do konca leta 2015 se je to število povzpelo na 22 %. Spodbudnejši so podatki, da je vedno manj podjetij, ki nimajo nobene ženske na vodstvenem

položaju; v istem opazovanem obdobju je bilo brez žensk 38 % vseh vodstvenih timov, konec leta 2015 pa 32 %. Podatki so iz obširne študije, v kateri je bilo opravljenih 5400 intervjujev v 35 državah, objavljene v poslovnem poročilu Grant Thornton International Business Report IBR, svetovno znanega podjetja, ki opravlja marketinške raziskave. Napredek pri številu žensk na visokih vodstvenih položajih je viden v evropskih državah, kjer je v enakem opazovanem obdobju delež žensk narasel s 17 % na 26%, ni pa napredka v državah Latinske Amerike (z 28 % v letu 2009 na 18 % konec leta 2015) in Azije (s 25 % na 20 %), kjer delež žensk upada. V ZDA in Kanadi se delež žensk na visokih položajih bistveno ne spreminja (Grant Thornton IBR 2014, 4–6). Ženske obsegajo 41 % delovne sile, z višanjem položajev pa odstotek žensk vztrajno upada. Število žensk v prodaji je zanimalo organizacijo LinkedIn Network, ki ima več kot 300 milijonov uporabnikov, in je poslalo vprašalnik več kot tisoč ženskam, ki delajo v prodaji. V zadnjih desetih letih je odstotek zrasel s 36 % na 39 %, največ žensk na vodstvenih pozicijah je v zdravstveni in farmacevtski industriji, najmanj pa v tehnologiji in strojni opremi informacijske tehnologije (Hisaka 2014). Evropski parlament je novembra 2013 z veliko večino izglasoval predlog zakona o obveznih kvotah za ženske v upravljalnih odborih. Številne evropske države so začele intenzivno delati na tem področju. V Nemčiji so tako sprejeli cilj, da bo od leta 2016 30 % žensk v neizvršilnih upravljalnih odborih (*non-executive board seats*) (Grant Thornton IBR 2014, 13). »Kot kažejo izkušnje nekaterih skandinavskih držav, je uvedba ženskih kvot pomembna kot temeljna spodbuda, da se preseže tako imenovani efekt steklenega stropa – nevidne neformalne ovire, ki ženskam na določeni stopnji onemogoča napredovanje. Ko je vsaj zasilna uravnoteženost vzpostavljena, je mogoče kvote brez posebnih negativnih učinkov spet postopoma ukinjati, ker je takšna shema utrjena in so zadržki in predsodki zmanjšani, če že popolnoma ne izginejo,« pravi Rak (Rak, 2014). Napredek v Evropski uniji je opazen, saj spodbujanje enakosti med spoloma prinaša napredek. Diskriminacija na podlagi spola je prepovedana, urejene so minimalne pravice do družinskega dopusta in stopnja zaposlenosti žensk narašča. V gospodarskih družbah pa še obstaja stekleni strop, saj je v upravnih odborih evropskih podjetij večinoma en spol– 86,3 odstotka članov in 96,8 odstotka vodij upravnih odborov je moških (Reding 2012). Podpora kvotam med poslovnimi ljudmi se je kljub polemikam, ali so kvote primeren način za povečanje števila žensk, spremenila, in sicer narasla s 37 % v letu 2013 na 45 % podpore konec leta 2014 (Grant Thornton IBR 2014, 13). Evropske države, v katerih se je povečalo število žensk, ki so napredovale, so: Španija, kjer je porast žensk na vodstvenih mestih s 14 % na 26 %, Francija (z 21 % na 33 %), Švedska (z 18 % na 28 %), nazadovala pa je Nemčija (s 16 % na 14 %) (Grant Thornton IBR 2015, 5). Države vzhodne Evrope imajo konstantno višje

delež žensk v višjem menedžmentu, kot je evropsko ali svetovno povprečje, in dosegajo 35 %, tudi delež podjetij, kjer ni nobene ženske na višjih položajih, je na nizkih 16 %. Zgodovinsko-demografski dejavniki s preteklostjo komunističnega sistema, ki je funkcioniral na enakosti in enakopravnosti, so lahko vzrok za stabilno visok delež vodilnih žensk v Rusiji, ki je od leta 2004 konstantno na 43 %, visoke deleže žensk pa imajo tudi baltiške države (39 %) in Poljska (34 %) (Grant Thornton IBR 2015, 10). V Sloveniji je na menedžerskih položajih tretjina žensk (33 %) in število je poraslo glede na preteklo obdobje, zasedajo pa ženske več nižjih kot visokih menedžerskih pozicij. Od leta 2005 imamo kvote za kandidate in kandidatke političnih strank, na drugih področjih takega ukrepa ni (Kanjuo 2012, 200). Kvote so lahko eden od ukrepov vladnih organizacij, izkušnje v nekaterih državah, ki so uvedle kvote, kažejo, da zakonodaja lahko pripomore k napredku. Obvezne kvote imajo potencial, da povečajo število žensk na zelenih položajih, ni pa se bati negativnega učinka takšnega ukrepa, da bi se namreč naenkrat povečalo število direktoric v podjetjih (Pucheta-Martinez 2014, 500). Kvote prinašajo potreben korak v razmislek o ovirah, ki preprečujejo ženskam, da zasedejo več in višjih delovnih mest v organizaciji. »So morda najboljše orodje, ki ga trenutno imamo, ker ni pričakovanega napredka,« pravi Lerbergova (Grant Thornton IBR 2015, 15).

6.3 Spremembe pri ženskah samih (individualni dejavniki uspeha)

Spolna neenakost v vodstvenih funkcijah ostaja in naraščajoče število žensk, ki končajo univerzitetne programe, vrzeli ne bo zapolnilo. Linearna korelacija med ženskami, ki diplomirajo, in tistimi, ki zasedejo visoke menedžerske položaje, pokaže, da se situacija v prihodnosti ne bo spremenila. Ovine napredovanja žensk po vsej Evropi so približno enake, prepoznavanje ovir nam lahko pomaga pri reševanju problema steklenega stropa. Manj žensk na visokih položajih razlagajo tri teorije. Prva pravi, da so razlog 1. podreprezentativnost ženskih lastnosti, 2. inherentna diskriminacija žensk v politikah in praksah in 3. stereotipna prepričanja in predsodki, razlog za to pa je moškosrediščno družbeno okolje, v katerem je za ženske teže priti do položajev moči in privilegijev (Mavrič 2008, 13–14). McKinsey & Company je opravil raziskavo med 50 evropskimi CAO, da ugotovi, katere so glavne ovire žensk za napredovanje na višje vodstvene položaje. Stebre steklenega stropa sestavljajo obstoječi modeli predstave o vodstvu, ki je na voljo »kjerkoli in kadarkoli« in gradi linearno karierno pot brez prekinitev (npr. materinstvo, zaposlitev s krajšim delavnikom) in

mednarodno mobilnostjo. Ženske imajo poleg službenih obveznosti glavno vlogo pri organizaciji družinskih obveznosti (porodniški dopust, skrb za otroke, skrb za starejše člane družine, organizacija) in navajajo sindrom dvojne obremenjenosti (*double burden*) kot eno najpomembnejših ovir hkrati z omenjenim modelom nenehne razpoložljivosti (Women Matter 2007, 6–7). Tretja ovira, ki jo navajajo ženske v raziskavi med 50 evropskimi direktoricami, ki jo je opravil McKinsey & Company, pa so psihološke ovire – težava žensk, da se identificirajo z uspehom, in šibkejše izražanje ambicij v primerjavi z moškimi. V raziskavi *Harvard Business Review* je 48 % moških ocenilo sebe kot zelo ambiciozne, enako oceno si je podelilo 35 % sodelujočih žensk. Samo 15 % vprašanih visokokvalificiranih žensk je menilo, da se lahko povzpnejo do položajev najvišje moči v podjetju, v primerjavi s 27 % moških (McKinsey 2007, 9). Raziskavo so nato nadaljevali in leta 2010 vključili 1500 vodij srednjega in visokega menedžmenta. Spraševali so o ovirah za napredovanje 233 žensk in 212 moških (Women Matter Global Survey 2010). Ovire v primerjavi s predhodno opravljeno študijo ostajajo enake in po pomembnosti zasedajo enaka mesta. Najvišja ovira ostaja sindrom dvojne obremenjenosti, ki ga kot največjo oviro navaja 57 % vprašanih žensk in 47 % vprašanih moških. Na drugem mestu je model nenehne razpoložljivosti (42 % žensk in 35 % moških meni tako), na tretjem mestu pa je slaba samopromocija ženskih (38 % žensk, 22 % moških), kar lahko povežemo z rezultati nizke samopodobe predhodne raziskave. Razlika pa nastane pri ambiciji žensk: leta 2007 so bile nizke ambicije žensk zaradi osredotočenosti na družinske obveznosti visoka ovira, zdaj pa se je manjša ambicioznost kot ovira spustila veliko nižje po lestvici (le 10 % žensk meni, da so manj ambiciozne od moških, in 15 % vprašanih moških). Ženske se pogosteje podcenjujejo, so pokazale študije, opravljene v različnih panogah, in ocenjujejo lastne dosežke slabše, kot dejansko so, moški pa svoje boljše, kot dejansko so. Podobno so si študentke dale nižje ocene kot študentje, čeprav so v povprečju ocene žensk na univerzah višje od ocen moških. Ko so sodelujoči moški razlagali svoj uspeh, so ga povezovali z lastnimi kvaliteta in veščinami, ženske pa z zunanjimi dejavniki, trdim delom in srečo. Moški in ženske se razlikujejo tudi, ko je treba razložiti spodrseljaj – moški razloži, da se ni pripravil dovolj ali da ga tema ni zanimala, ženska pa meni, da ni dovolj sposobna. Po negativni povratni informaciji se ženski samozavest zmanjša veliko bolj kot moškemu. Poosebljanje napake in negotovost prizadeneta žensko in njeno uspešnost z dolgotrajnimi posledicami (Sandberg 2013, 104). Na četrtem mestu navedenih ovir je pomanjkanje vzornikov in vzornic, ovira na petem mestu pa je manj učinkovito mreženje žensk v primerjavi z moškimi, kar meni 27 % vprašanih žensk in le 9 % vprašanih moških. Med ovirami so naštet še: pomanjkanje družini prijaznih ukrepov in pomanjkanje možnosti,

da ženska začasno prekine kariero (McKinsey 2010b, 6). V obsežni raziskavi, v kateri so sodelovale le ženske (1400 Evropejk, od tega 30 % na visokih menedžerskih položajih), so bili kot ovire za napredovanje žensk največkrat omenjeni osebni dejavniki: dvom vase in omejena prepričanja, daleč pogosteje kot drugi zunanji dejavniki. Raziskava pokaže, da ženske za neuspeh pogosto krivijo sebe. Lahko so to osebne značilnosti (introvertiranost, nimajo želje po tekmovalnosti) ali pomanjkanje povratnih informacij nadrejenih o njihovih sposobnostih in dosežkih, kar vodi v omejena zavedanja o lastni vrednosti in nizki samopodobi (Holton 2012, 67). Pri tem imata pomembno vlogo mentorstvo in coaching, saj ženske brez mentorja težje napredujejo v organizaciji sami kot tudi v osebnem razvoju, ker jim manjkajo izzivi, spodbude in pomembne povezave. Pomembno je tudi, da se mentorski odnos vzpostavi dovolj zgodaj v karieri. Povratne informacije (*feedback*) imajo veliko vlogo; če jih ni dovolj, to vodi v pomanjkanje samozavesti in nižjo samopodobo in lastno vrednost. Najpogostejše so povratne informacije, kadar gre nekaj narobe ali ob letnih pregledih uspešnosti, a takrat ti razgovori niso usmerjeni v rast in razvoj posameznika. Za kakovostne povratne informacije so potrebne tako ustrezna pobuda posameznika kot identifikacija in vključitev pravih oseb (Horton 2012, 71–72). Sledijo družinske obveznosti in nato delovni kolegi in okolje kot naslednja ovira za napredovanje. Tu so zajeti direktni nadrejeni, drugi kolegi na delovnem mestu, ki jim napredovanje pomeni grožnjo in pomanjkanje podpore in razvoja. To je izpostavljeno kot ovira tudi na ravni organizacije kot pomanjkanje mentorstva, *coachinga*, rednih preglednih ocenjevalnih rezultatov in dialogov. Vprašane so navedle kot ovire tudi osebni stil in veščine, lastne napačne odločitve na karierni poti in tudi spolno diskriminacijo na delovnem mestu (Holton 2012, 71–73). Omenjeni dejavniki se prepletajo. Poleg odprave individualnih ovir z razvijanjem ustreznih veščin in povezav s pomočjo mentorjev vzornikov in zbiranjem povratnih informacij je pomembna pozornost še na naslednjih področjih:

- Vzorniki za talentirane mlade ženske. To niso starejše vodje, ki so se edine prebile skozi steklene stene in strope, saj so te lahko na seznamu antivzornic kot preveč prilagodljive in podrejene moškemu stilu vodenja. To naj bodo vodje – tako moški kot ženske – ki so navdihujoč zgled »spolno dvojezičnih vodij«, ki znajo napraviti vtis in tudi odsevati želje in potrebe drugih, se pogovarjati o poklicnem in tudi zasebnem življenju, ohraniti svojo pristnost in biti uspešni v podjetju.
- Omogočiti fleksibilnost – Minili so časi proizvodnje, kjer so bile zastavljene ure dela ter določen prihod in odhod z delovnega mesta. Fleksibilnost kot delovni način in tudi

kot vodenje karijerne poti večinoma določa podjetje samo ali pa prepričanje zaposlenih ter navadno ni več v soglasju z multidimenzionalnim in kompleksnim načinom življenja.

- Dvojna kariera in mobilnost – ostajata med največjimi ovirami za uravnoteženje spolov. Mobilnost na atraktivnih trgih ni več zanimiva, saj je tam za napredovanje v karieri na enem mestu veliko priložnosti, po drugi strani pa narašča pritisk družinskih obveznosti. Ženske zaradi družine izpadejo s seznama talentov in se nanj nikoli ne vrnejo, to se zgodi nezavedno in je preprosto napaka sistema, ki ogrozi nabor talentov enega spola močnejše kot drugega.
- Porodniški/očetovski dopusti – Podjetja v tem pogledu večinoma še niso dvojezična, saj načeloma omogočajo fleksibilnost ženskam, mnogo manj pa je takih, ki spodbujajo očete, da bi prevzeli dvojno vlogo. Tako se ohranja dvojni standard, da ženske prevzamejo družinske obveznosti, moški pa poskrbijo za kariero.
- Dvojezičnost, povezana z močjo, ambicijami in napredovanjem – Ženske imajo drugačen pristop k moči in ambicijam– svoje ambicije namenjajo podpori tima, so socialno osredotočene bolj na druge kot nase, ne želijo izstopati s svojim znanjem in veščinami, ampak z iskanjem sorodnosti in podobnosti, menijo, da bodo njihove sposobnosti in rezultati govorili sami zase, zaradi česar nekateri napačno sklepajo, da si ženske ne želijo moči. Ženske v vodstvenem timu so nujne – vodje bi morali biti vrednoteni in nagrajeni po uravnoteženih timih, sestavljenih iz talentiranih posameznikov, ki jih izobražujejo in ohranjajo v podjetju (povzeto po Wittenberg-Cox 2014, 60–70). Ženske ne govorijo o svojih ambicijah, kar vodi do napačnega sklepa, da ženske niso ambiciozne. Prihodnost pripada uravnoteženim vodstvenim timom, ki bodo sposobni zaposlovati, obdržati in razumeti tako ženske kot moške talente. Zavedanje, da se ženske večinoma ne borijo za status moči in da moški, ki si želi moči na določenem mestu, morda ni pravi kandidat zanj, pomeni obvladovanje dvojezičnosti. Ali je ambicioznost sploh ustrezen kriterij za vodenje, se sprašuje Tomas Chamorro – Primuzic, in ali smo sposobni razlikovati med samozavestjo in kompetentnostjo? Meni, da ljudje na splošno narobe razumemo samozavest posameznikov kot znamenje kompetence in delamo napačne sklepe (Wittenberg-Cox 2014, 72).

Karierni krog ima v svojem bistvu, v jedru osebni pristop posameznika do dela in lastne kariere in neposredno nadrejenega, okrog jedra pa so razvrščeni drugi dejavniki, ki imajo

vpliv, kot so: mentorji, *coachi*, sponzorji v organizaciji in zunaj nje, povezave in mreženje, prijatelji in družina. Vsi ti so hkrati lahko promotorji na delovnem mestu. Osebni pristop do dela, kot so vztrajnost, volja do dodatnega dela in nalog, osredotočenje na doseganje ciljev, pa tudi samozavest, zaupanje v lastne zmožnosti in jasno opredeljene ambicije so lastni promotor. Podpora družine in prijateljev je naslednji najpomembnejši dejavnik, obenem pa podpora organizacije v smislu neposredno nadrejenega z danimi priložnostmi, projekti in prepoznavnostjo drugim kolegom. Mreženje in povezave so pomemben del osebnega kariernega kroga. To so povezave znotraj organizacije, proaktivno navezovanje stikov kot tudi mreženje znotraj poklicnih organizacij za doseganje prepoznavnosti zunaj kroga podjetja (Holton 2012, 50–62).

Spremembe, ki jih lahko naredijo ženske same pri gradnji osebne kariere in se jih zavedajo na vsej karierni poti, obsegajo štiri pomembna področja:

- razvoj znanja in veščin – samozavest in poznavanje sebe
- načrtovanje lastne kariere
- odnosi – podpora mentorja in sponzorja
- organizacija sama – imeti okrog sebe uspešen tim.

Vsakdo potrebuje vodenje in usmerjanje, da razvije svoj potencial, in kar je zapisano, da lahko storijo ženske, lahko velja tudi za moške (Holton 2012, 130). Odprava internih ovir pri ženskah je ključna, da pridobijo moč v organizaciji. Nekateri trdijo, da je pomembneje premagati institucionalne ovire, in tudi ti imajo prav. Namesto filozofskega razglabljanja, kaj je pomembnejše, se je treba lotiti obeh naenkrat (Sandberg 2013, 29).

6.4 Prihodnost žensk na vodstvenih položajih

Steklene ovire rastejo in se prepletajo v steklenih strukturah in za njihovo odpravo ni enostavnih načinov. Reševanje obsega več področij ukrepov, tako na ravni politike in zakonodaje, različnih ukrepov v podjetju kot tudi miselnosti posameznikov in posameznic, spremembe pa morajo potekati hkrati in se medsebojno dopolnjevati. Ekosistemi podjetij z ustreznimi merilniki uspešnosti in komunikacijo med vsemi zaposlenimi so dobra osnova za trdne temelje, ki vodijo v spremembe. Vodstvo, ki se zaveda, da uravnoveženost spolov prinaša pozitivne spremembe za podjetje danes in v prihodnosti, da so uravnoveženi timi

konkurenčnejši na trgu s fleksibilnostjo idej in pristopov, je lahko dober zgled z dejanji in pri sprejemanju ustreznih pobud. Krizni časi spodbujajo vodstvene stile z več nadzora, vendar je vodenje, ki motivira in išče inovativnost, v takšnih časih enako pomembno. Za tak premik je najprej treba spremeniti miselnost v organizaciji in se pogovarjati s skeptiki, ki jih je po rezultatih študije Women Matter iz leta 2010 kar polovica. V študiji se je 49 % sodelujočih moških strinjalo, da je raznolikost spola v menedžerskih strukturah vplivala na rezultate poslovanja podjetja, druga polovica pa o tem ni prepričana. Od teh z negativnim odgovorom jih 22 % misli, da spolna raznolikost ne vpliva na poslovanje podjetja, 30 % pa o tem nima svojega mnenja (McKinsey 2010b, 9). Zato je vključenost najvišjega vodstva, ki je v veliki večini sestavljeno iz moških predstavnikov, ključnega pomena za to, da spremembe v podjetjih potekajo, da se o njih razpravlja in sprejema ustrezne programe. To vodi v spremembe vodstvenih stilov, ozaveščenost vodij in pridobivanje novih veščin, ki so nujno potrebne. Vedenja o spolih, spolne dvojezičnosti se je treba priučiti; izkušnje se gradijo daljše obdobje in temu je treba nameniti čas in denar. Pripravljenost vodij za učinkovito soočenje s tematiko je velikokrat precenjena, saj nimajo ustreznih kompetenc. To vodi v manjše zanimanje in posledično manjši uspeh. Edini cilj, ki ga imajo nekateri, je doseganje zapisane številke žensk ali razmerja spolov v določenem obdobju (Wittenberg-Cox 2014, 44). Dolgoročno pomembni so programi za ženske, ki so usmerjeni v mentorstvo, sponzorstvo, treninge veščin in mreženje, ki po eni strani pomagajo ženskam krepiti področja, ki jim pomenijo ovire ali težjo dostopnost, po drugi strani pa vključujejo oba spola in izmenjavo mnenj, rezultatov in posledično odpravo stereotipnih predstav. Zakoreninjeni stereotipi so odporni proti spremembam, vendar z ozaveščanjem in pozitivnimi zgledi izgubljajo moč. Vzorniki, ki živijo spremembe in so zmožni prilagajanja, so moški in ženske vodje, vodijo z zgledom in udejanjijo tisto, za kar si programi prizadevajo. Ukrepi podjetja na področju HR s svojimi programi omogočijo, da se spremembe lahko udejanjijo. Zaradi ekonomske krize podjetja namenja manj denarja, manj pozornosti in postavljajo nižje prioritete vsem programom, vključno s programi spolne raznolikosti (McKinsey 2010a, 11). Največkrat omenjena ovira pri napredovanju žensk so družinske obveznosti, ali sindrom dvojne izgorelosti, ali problem nenehne razpoložljivosti. Različno poimenovanje za stebre, ki podpirajo steklene stene. Ukrepi podjetij in njihovih oddelkov HR, ki bi rešili omenjeno problematiko in pripomogli k večji zasedenosti vodilnih delovnih mest z ženskami, posledično k večji enakopravnosti spolov (povzeto po Moran in drugi 2007, 174):

- več dela za ženske in moške od doma; napredne tehnologije se lahko kombinirajo z družinam prijaznimi podjetji, ko se delo lahko opravlja tudi od doma in omogoča bolj kakovostno preživljanje časa z družino;
- spremenjene domače vloge; vedno več družin je, v katerih sta oba odrasla zaposlena za poln delovni čas;
- razvijanje spremenjenih zakonov v podjetju; cenijo človeški kapital in omogočijo plačano odsotnost za določeno obdobje;
- plačilo porodniškega oz. plačanega dopusta za očete;
- omogočati delo za določen čas, pogodbeno, začasno zaposlitveno pot;
- podjetja bodo podpirala kariero žensk in iskala ravnotežje med delom in družino (prosti čas).

Z navedenimi predlogi ukrepov bi tako zajeli enega najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na to, da ženske niso na vodstvenih položajih, tj. družinske obveznosti. Te so po eni strani osebna ovira ženske, ko prevzema družinske odgovornosti na svoja ramena, po drugi strani pa korporativna problematika, saj je večina prej predlaganih ukrepov avtorja Morana povezana s spremembo miselnosti v podjetju in ureditev razmer, ki bodo upoštevale družino in enakovredno vključevale oba spola (delo od doma, spremenjene domače vloge z očetovskim dopustom, gibljivi delavniki). Veliko žensk meni, da ne potrebujejo posebne obravnave v podjetju in kvot, ki bi jim pomagale ampak fleksibilne rešitve, ki jim bi omogočile združevanje družinskih in delovnih obveznosti, narašča pa tudi število moških, ki želijo podobne rešitve, da bi lahko več časa preživeli z družino (ILO, 2015,25). Pri tem je pomembno tudi enakovredno plačilo za opravljeno delo. Razlike v plačah rastejo s pomembnostjo položajev in so na visokih delovnih mestih približno konstantno visoke (30 % nižje plače vodilnih žensk v primerjavi z moškimi). Družinam prijazni ukrepi imajo svojo negativno plat, saj pomagajo ohranjati plačne razlike in prizadenejo višje izobražene in izkušene ženske bolj kot tiste na nižjih mestih. Zaradi odsotnosti med porodniškim dopustom in nego otrok, ki jo izkoristijo v večji meri kot očetje, pomagajo ohranjati nižje plače, saj med odsotnostjo prejemajo nižje plačilo (Smith 2011,157). Ženske zaradi družinskih obveznosti izgubimo s seznama talentov in ohranjamo neenakost med spoloma na tem področju (Wittenberg-Cox 2014, 72). Če pogledamo različne karierne vzorce, ki gredo od hitrega linearnega napredovanja prek počasnega linearnega napredovanja (manjša mobilnost) do nazadovanega napredovanja (manj odgovorna delovna mesta ali nesposobnost najti zaposlitev po prekinitvi) in statičnega napredovanja (Richardson 1996, 14), se pokaže, da je več žensk s statičnimi ali

nazadovanimi kariernimi potmi kot moških (Richardson 1996, 17). Kontinuirano napredovanje v karieri je enačeno s talentom ali inteligentnostjo, in dokler bo tako, netradicionalne karierne poti (torej takšne s prekinitvami iz kakršnihkoli razlogov) ne bodo enako vrednotene in s tem bo tudi del kadra s potencialom izgubljen (Richardson 1996, 18). Za moške velja prepričanje, da želijo hitro, strukturirano, linearno napredovanje, in od žensk se pričakuje, da bodo imele otroke in dale družini prednost pred kariero. To je tradicionalen način razmišljanja in prakse in zato vsakršna odstopanja vodijo k slabšemu napredovanju bodisi moških bodisi žensk. (Richardson 1996,189). Družinske obveznosti pomenijo dvojno obremenjenost, ki je med glavnimi ovirami poleg mobilnosti in nenehne razpoložljivosti (Gomez Anderson 2012, 19). V ekosistemu (McKinsey 2013, 15) je posebej izpostavljeno področje programov za izobraževanje žensk, s katerimi bi premostili vrzeli manjkajoče izobrazbe posameznih področij (krizni menedžment, mediji, upravljanje z investitorji ...), okrepili formalne vezi, oblikovali strokovna združenja in nadgradili mentorstvo. V vseh predlaganih rešitvah pa ponovno ostaja nevidna ovira, in to so še vedno živi stereotipi na delovnem mestu in v družbi. Družba in podjetja so še vedno organizirani tako, da preprečuje napredovanje žensk na najvišje položaje preprosto zato, ker so stereotipno gledano moški boljši vodje, ženske pa manj ambiciozne in ne želijo postati vodje (delno povzeto po Kanjuo Mrčela, 2012, 212).

Kot pomembne dejavnike na karierni poti so uspešne ženske na vodstvenih položajih navedle (povzeto po Ashridge 2011, 7):

- razumevajoč nadrejeni, ki prepozna potencial in spodbuja k projektom;
- družina (partner, dodatna nega za otroke in dom);
- zunanji *coach* (trener), ki pomaga izstopiti iz rutine in razvija potencial;
- interni sponzor ali mentor, ki zastopa njene interese v skupinah, do katerih ženska nima dostopa.

Tabela 6.1: Kaj je pomagalo in kaj oviralo ženske pri doseganju ciljev (lasten povzetek)

Kaj je pomagalo ženskim vodjem doseči cilje?	Kaj je oviralo ženske vodje pri doseganju ciljev?
<ul style="list-style-type: none"> • Lasten odnos do dela • Podpora družine in prijateljev • Podpora organizacije • Razvoj in mreženje v procesu razvojne poti • Samozavedanje • Možnosti in priložnosti • Pozitivno delovno okolje • Mentorstvo, <i>coaching</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Delovni kolegi • Napačne odločitve • Politika in birokratizacija • Veščine in osebni stil vodenja • Spolni stereotipi • Samozavest (poosebljanje napak) • Nenehna razpoložljivost (model kadarkoli-kjerkoli) • Sindrom dvojne obremenitve

Tabela 6.2.: Nasveti za doseganje enakopravnosti med spoloma za ženske in organizacije

Nasveti za ženske
<ul style="list-style-type: none"> • Določiti cilje in biti pri tem natančna in točna • Zavedanje lastnih prednosti, vrednosti, prepričanj • Proaktivno iskanje povratnih informacij • Odprtost na nove možnosti, ki se pojavijo, in sodelovanje pri trenutnih priložnostih • Ravnotežje med delom in prostim časom • Razviti lasten razvojni načrt in ga deliti z drugimi, ko je to primerno in potrebno • Pomembna vloga nadrejenega je podlaga za kariero • Proaktivno iskanje mentorja, sponzorja, <i>coacha</i>, ki lahko pomaga • Sprejeti razvojno priložnost in aktivno pomagati tudi drugim

Nasveti za organizacije

- Dobre prakse HR so temelj
- Organizacijska kultura (vodstveni stil, programi za ženske, kadarkoli-kjerkoli)
- Zavedati se uravnoveženosti spolov na vseh ravneh in pri kadrovanju v podjetju
- Zavedati se težav, ki so ovire pri napredovanju žensk (družina, mreženje, veščine) v primerjavi z moškimi kolegi
- Narediti pregled in fleksibilno načrtovati kariero
- Programi vodenja talentov
- Enakopravnost spolov (ustvariti okolje, v katerem so ženske enakovredne)
- Omogočiti ženskam priložnosti za razvoj, *coaching* in mentorstvo
- Raziskovanje inovativnih pristopov za fleksibilno reševanje kompleksnosti
- Vsaka organizacija potrebuje vzornike ("diversity champion" na najvišji ravni vodenja podjetja)

Vir : Ashridge (2012,17)

Slika 7.1: Menedžment – vodje divizij, področje Radiologija EU2



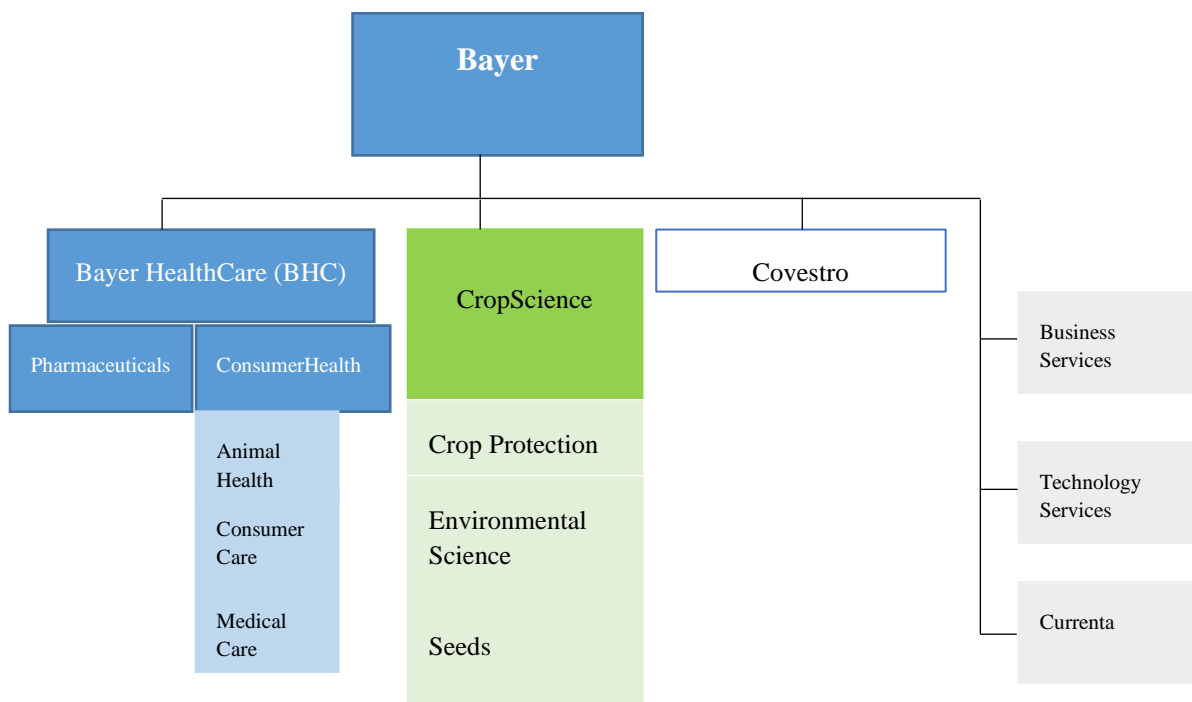
Slika 7.2: Vodje oddelkov in vodje poslovnih enot z direktorjem regije Alpe-Adria



7 Bayer d.o.o. – predstavitev podjetja

Bayer je inovativno globalno podjetje, ki deluje na področju varovanja zdravja in prehrane, nekoliko manj pa je znano po prodaji visokotehnoloških materialov (ta del podjetja je letos postal pravno in gospodarsko samostojna enota in se imenuje Covestro – glej sliko). Podjetje je zavezano načelom trajnostnega razvoja in ustvarja letno prodajo 42 milijard evrov.

Slika 7.1: Podjetje Bayer



Vir: Bayer (2014a).

Podjetje Bayer je sestavljeno iz treh velikih skupin (poleg Covestra), ki delujejo neodvisno (glej Slika 7.1):

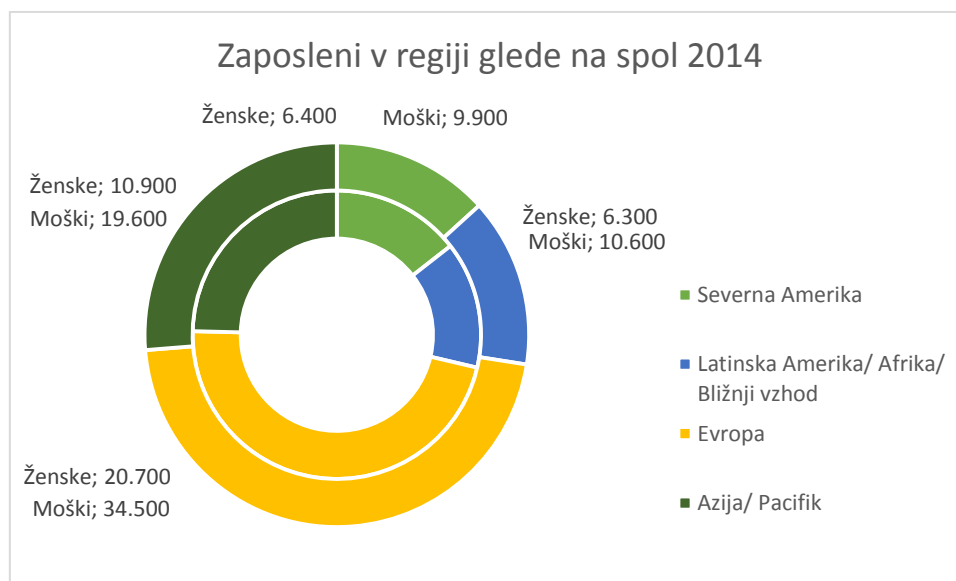
- **Bayer HealthCare (BHC)** skupina, sestavljena iz dveh enot. Prva enota so zdravila na recept (Pharmaceuticals) in druga enoto zdravstveni izdelki (ConsumerHealth). Slednja je sestavljena še iz treh podenot: v prvi so zdravila brez recepta, prehranska dopolnila in dermatološka zdravila na recept (Consumer Care), drugo podenoto sestavljajo kontrastna sredstva in injekcijski sistemi za diagnostično-terapevtske postopke (Medical Care – Radiologija), tretja podenota pa se ukvarja z zdravjem živali (Animal Health). Skupina Bayer HealthCare obsega 47 % celotne prodaje podjetja Bayer.

- Skupina **Bayer CropScience** je sestavljena iz treh enot: enote za varstvo rastlin in semen (Crop Protection), enote Semena (Seeds) in enota okoljska znanost (Environmental science). Skupina spada med svetovno vodilne družbe na področju varstva rastlin in zatiranja škodljivcev v nekmetski dejavnosti (Bayer, 2014b).
- Skupina Podporne službe je sestavljena iz treh enot: enote Poslovna podpora (BBS Bayer business services), enote tehnološke podpore (Technology service) in enote Currenta (Digitalizacija) (Bayer, 2014a).

7.1 Statistika zaposlenih glede na spol v podjetju Bayer

Uspešnost podjetja Bayer je močno povezana z zaposlenimi, njihovim znanjem, veščinami in predanostjo delu. Bayer spada med svetovna inovativna podjetja, kar se izraža v vodilu zaposlenih »Passion to innovate – power to change« (Strast do inovacij, moč za spremembe). Leta 2014 je bilo v podjetju Bayer 118.888 vseh zaposlenih (v Evropi 55.200). Med zaposlenimi je 44.300 žensk, kar je 37 % vseh zaposlenih. V letu 2014 je bilo na novo zaposlenih 15.574 ljudi, delež žensk med novozaposlenimi je obsegal 42 % in ostaja enak deležu novozaposlenih žensk v letu 2013 (Bayer, 2015a). Podatki za leto 2015 pokažejo, da je bilo v podjetju Bayer 116.800 zaposlenih, od tega 40 % žensk in 60 % moških. Delež žensk med vsemi zaposlenimi v podjetju Bayer se je povečal s 37 % (2014) na 40 % (2015). Zanimiv je podatek, da hkrati z naraščajočim številom zaposlenih žensk narašča tudi število žensk na višjih menedžerskih mestih (*senior level management*). Podatki povedo, da je bilo na teh mestih leta 2011 23 % žensk, leta 2014 pa že 26 %. Podjetje Bayer je imelo cilj, da bo leta 2015 zasedalo višje menedžerske položaje 30 % žensk, ki je bil le delno dosežen, saj je bilo leta 2015 na višjih vodilnih mestih 28 % žensk (Bayer, 2016, 13). Podjetje si je postavilo nov cilj, da bo do leta 2020 na visokih vodstvenih položajih 35 % žensk. V najvišjem menedžmentu Bayerja (*top management level below the Board of Management*) je bilo 2010 93 % moških in 7 % žensk, leta 2015 pa 87 % moških in 13 % žensk (Bayer, 2016, 14).

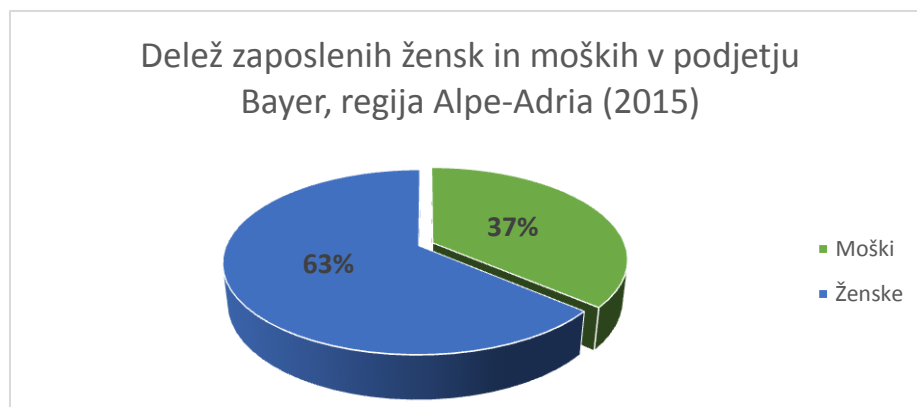
Graf 7.1.: Struktura zaposlenih v podjetju Bayer glede na spol



Vir: Bayer (2015a, 79).

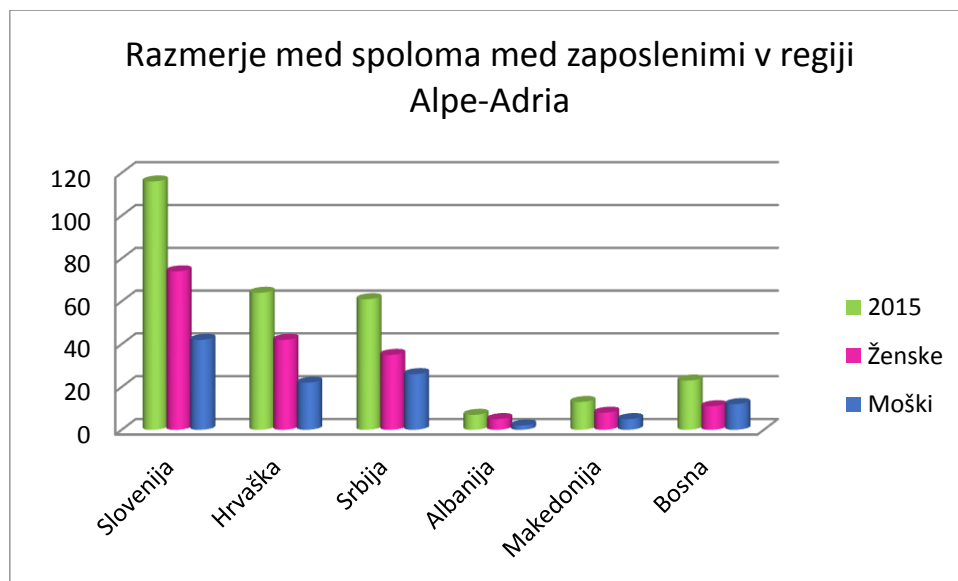
Podjetje Bayer s sedežem v Leverkusnu v Nemčiji je po svetu zastopano s približno 300 hčerinskimi podjetji, med katerimi je tudi podjetje Bayer d. o. o. s sedežem v Ljubljani. Bayer d.o.o. opravlja dejavnosti trženja in prodaje farmacevtskih izdelkov družbe Bayer kot tudi dejavnosti registracije in administrativnih storitev. Geografsko gledano pokrivajo dejavnosti podjetja Bayer d. o. o. vse države nekdanje Jugoslavije in Albanije. Regija se imenuje Alpe-Adria (AA) in obsega naslednje države: Slovenijo, Hrvaško, Srbijo, Bosno in Hercegovino, Kosovo, Makedonijo, Črno goro in Albanijo. Vseh zaposlenih v Bayerju d. o. o. v regiji Alpe-Adria v letu 2015 je 284, od tega 175 žensk in 109 moških, delež vseh zaposlenih žensk je 63 %.

Graf 7.2: Delež zaposlenih po spolu v podjetju Bayer, regija Alpe Adria



Po državah regije sta struktura in število zaposlenih različna. V Sloveniji, kjer je sedež podjetja, je največ zaposlenih, saj je tu večina regionalnih vodstvenih delovnih mest in tudi večina podpornih služb.

Graf 7.3: Razmerje po spolu med zaposlenimi v regiji Alpe Adria



Graf 7.4: Razmerje žensk na število zaposlenih v podjetju Bayer

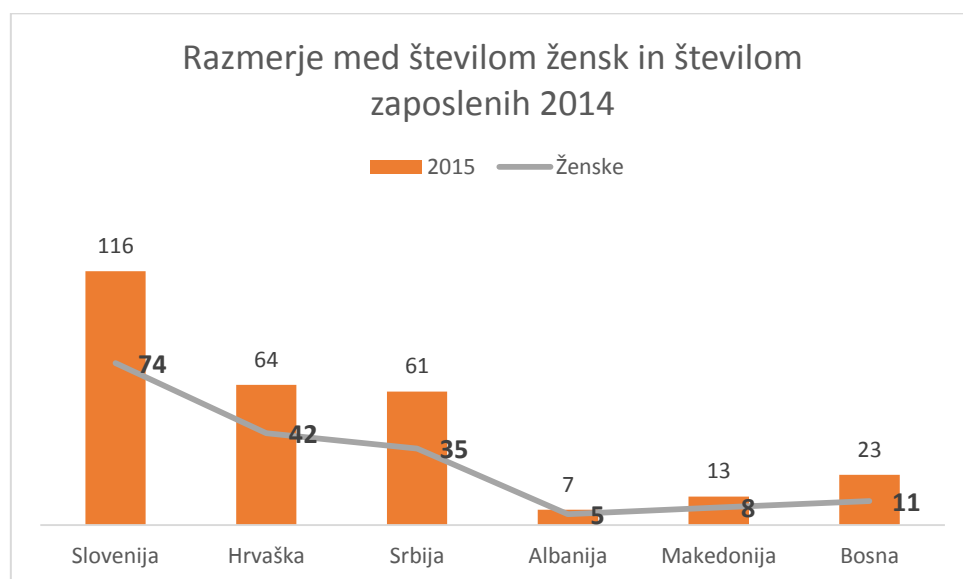


Tabela 7.1.: Število zaposlenih in število žensk v podjetju Bayer po posameznih državah Alpe- Adria

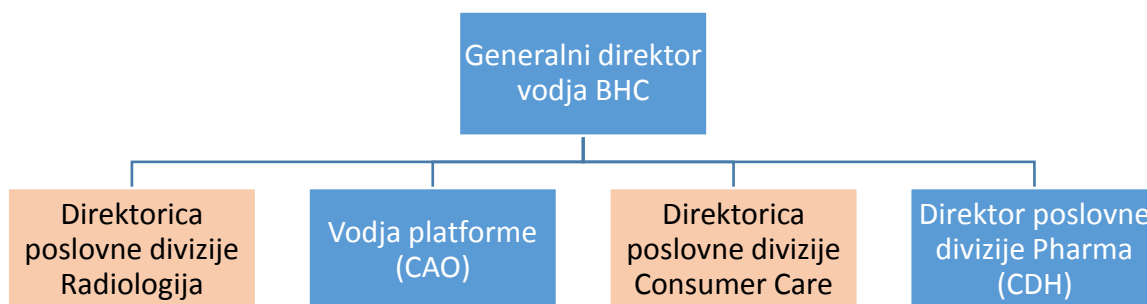
	2015	Ženske	Moški	Delež
Slovenija	116	74	42	63,79 %
Hrvaška	64	42	22	65,63 %
Srbija	61	35	26	57,38 %
Albanija	7	5	2	71,43 %
Makedonija	13	8	5	61,54 %
Bosna in Hercegovina	23	11	12	47,83 %

Razmeroma visok delež zaposlenih žensk v regiji se verjetno lahko pojasni z dejstvom, da so zaposleni v posameznih državah zaposleni večinoma v enoti BHC Bayer, ki trži izdelke na terenu Alpe-Adria. To sta prodajna ekipa na terenu in srednji menedžment, ki koordinira in podpira delo prodajnikov in je prej v veliki večini primerov opravljal terensko delo. Pogoj za opravljanje dela strokovnega sodelavca na terenu je izobrazba medicinske ali farmacevtske smeri, v Sloveniji še ustreznih naravoslovnih znanosti (smer biologija, veterina). Nekateri izmed naštetih poklicev so zelo feminizirani. V nadaljevanju bom podrobneje prikazala strukturo zaposlenih v skupini BHC Bayer Health Care Alpe-Adria, ki je največja skupina, šteje 210 zaposlenih, od tega 134 (63 %) žensk. V raziskavi LinkedIna o deležu žensk v prodaji in v posameznih industrijskih vejah so zdravstveno-farmacevtske panoge z daleč najvišjim deležem. Raziskava kaže, da je 58 % vsega profesionalnega kadra v takšnih podjetjih žensk, v prodaji dela 46 % žensk, na vodstvenih mestih, povezanih s prodajo, je 43 % žensk (Hisaka 2014).

7.2 Organigrami s prikazi deleža žensk

Vodstvo podjetja Bayer s sedežem v Ljubljani sestavlja generalni direktor podjetja z direktorji posameznih poslovnih divizij (direktorji poslovne divizije Radiologija, Consumer Care, Pharma) ter vodjo podpornih služb (vodja platforme, CAO). To je struktura najvišjega menedžmenta v podjetju Bayer. Moškemu vodji poroča polovica ženskih in polovica moških vodij.

Tabela 7.1: BHC, regija Alpe-Adria, vodstvo podjetja (*senior management*)



Generalnemu direktorju poročajo direktorica divizije Radiologija in direktorica divizije Consumer Care ter vodja platforme. Generalni direktor opravlja hkrati tudi funkcijo direktorja divizije Pharma. Poleg omenjenih direktorjev divizij generalnemu direktorju poročajo še vodje posameznih oddelkov (finance, kontroling, logistika, HR, pravni oddelek, odnosi z javnostmi idr.), ki imajo ravno tako regionalne funkcije. Razširjeno najvišje vodstvo sprejema odločitve v regijskem zboru (*Country council*), ki deluje v razširjeni sestavi (sodelujejo tudi nekatere pomembne funkcije srednjega menedžmenta podjetja ter predstavnik BCS). Razmerje ženskih in moških vodij razširjenega vodstva regijskega zbora je 6 moških predstavnikov in 8 ženskih predstavnic (57 % ženskih vodij). V razširjenem vodstvu se delež ženskih vodij približa razmerju med vsemi ženskimi in moškimi, zaposlenimi v podjetju Bayer v regiji Alpe-Adria.

Za namen raziskave sem podrobneje pogledala posamezne oddelke in razmerje zaposlenih po spolih v oddelkih. Največja enota, Farmaceutski izdelki Pharma (BHC Pharmaceuticals), ima vodjo v Sloveniji, ki je vodja regije (in hkrati generalni direktor podjetja), ter posamezne vodje v vsaki državi. Moškemu vodji poročajo tri ženske vodje in dva moška predstavnika, torej je razmerje med ženskimi in moškimi vodji pol-pol, enako kot v visokem menedžmentu in podobno kot v razširjenem regijskem odboru višjega vodstva. Podobne podatke srednjega menedžmenta z regionalnimi odgovornostmi dobimo tudi z izrisom strukture in zasedenosti delovnih mest po spolu v naslednjem največjem oddelku v skupini BHC, v oddelku za prodajo zdravil brez recepta. Srednji menedžment v tej diviziji je sestavljen iz sedmih (7) ženskih predstavnic in petih (5) moških vodij. V tem oddelku je direktorica oddelka ženska.

Tabela 7.2: BHC Farma regionalno vodstvo, organigram

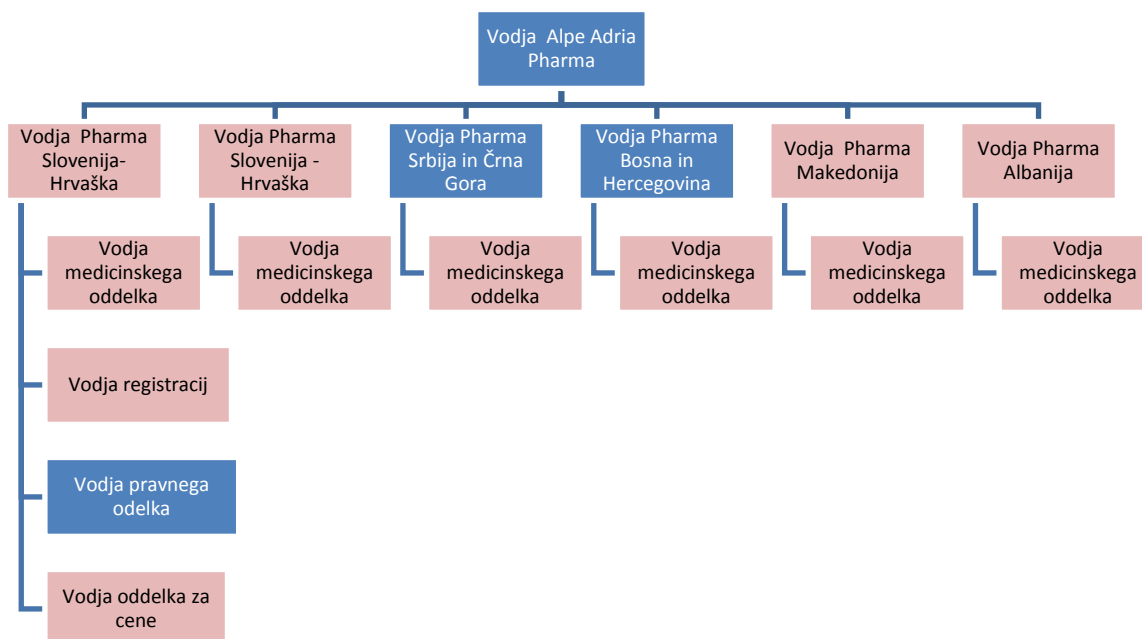
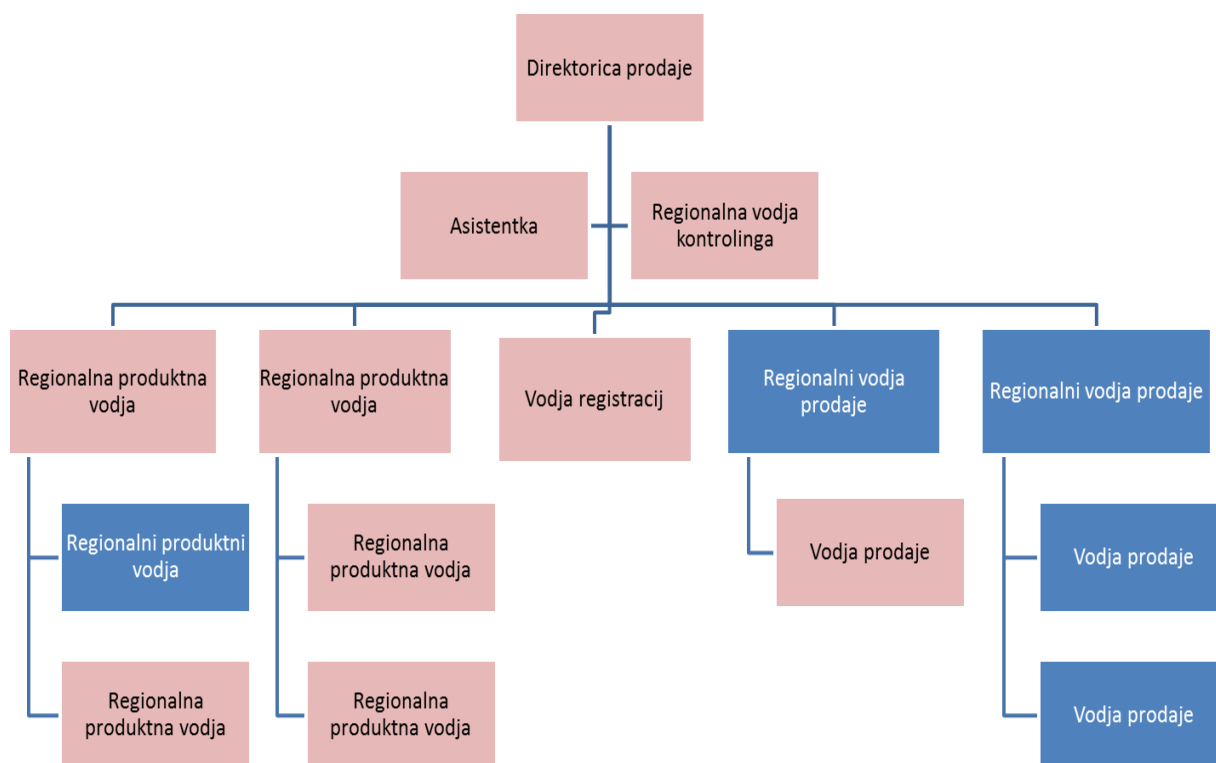


Tabela 7.3: BHC, Oddelek zdravil brez recepta, regionalno vodstvo, organigram

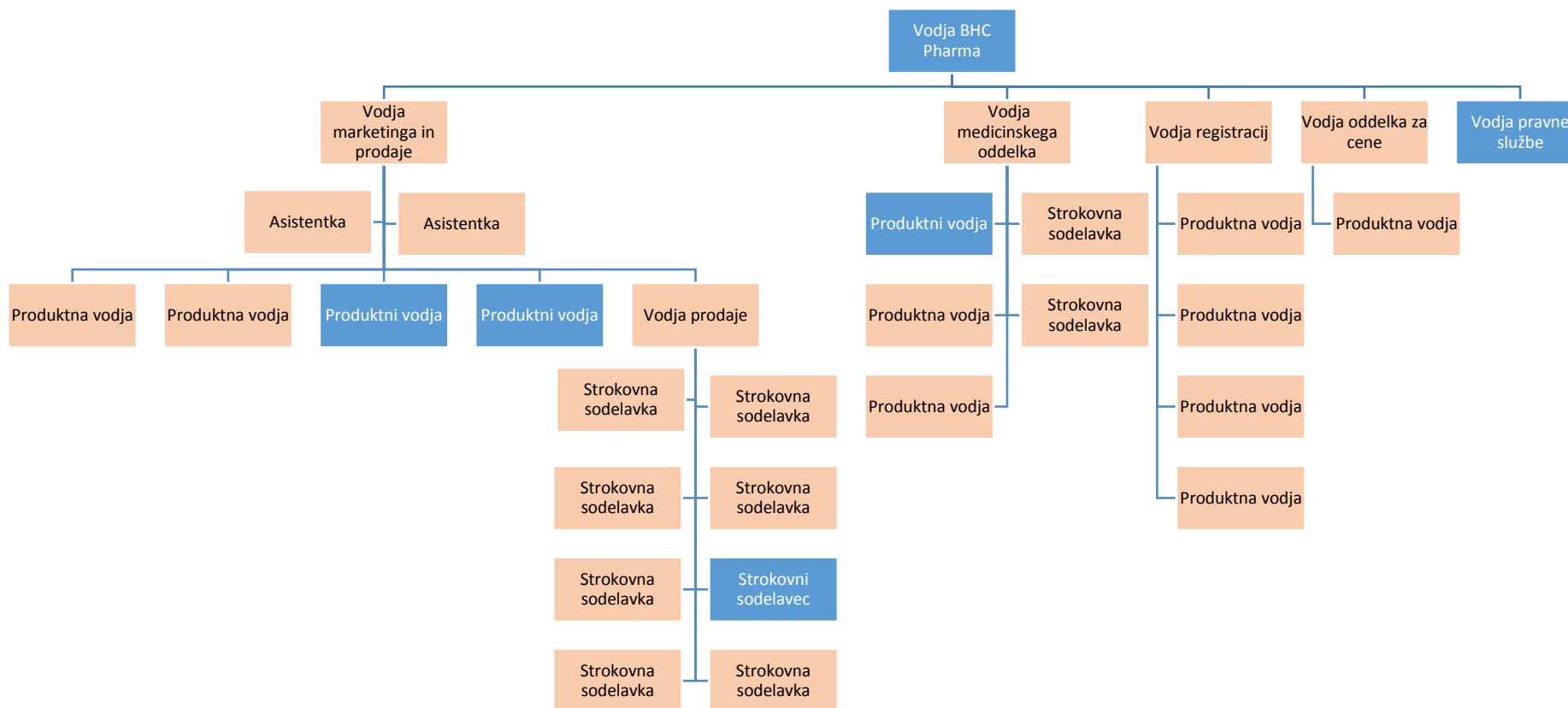


Slika se spremeni, če pogledamo oddelek Pharme Slovenije vključno s srednjim menedžmentom in strokovnimi sodelavci na terenu. Lahko vidimo, da srednji menedžment marketinga in prodaje še sledita razmerju 50:50, strokovni kader na terenu, od koder praviloma napredujejo zaposleni v srednji menedžment do mest produktnih vodij, pa je sestavljen iz 90 % žensk in 10 % moških. Celoten oddelek Farme v Sloveniji, skupaj z oddelkom registracij, medicinskim oddelkom in pravno službo, ima 33 članov, od tega 6 moškega spola, druge pa so ženske, torej 80 % žensk. Vidimo, da iz velikega potenciala ženskih predstavnic v Pharmi zasedejo polovico srednjega menedžmenta moški in celotni oddelek vodi moški predstavnik, ki je (ker je to največji oddelek v regiji) tudi generalni direktor podjetja.

V podjetju so možnosti zasedbe višjih menedžerskih pozicij omejene, saj višje funkcije kot vodenje posamezne divizije ali regionalnega vodenja posameznega oddelka ni. Tako so zapisane funkcije najvišje v regiji Alpe-Adria, kjer je razmerje med moškimi in ženskimi vodji v najvišjem vodstvu 50 : 50, podobno razmerje se ohranja v največjih oddelkih z regijskimi funkcijami, podobno razmerje ostaja v razširjenem odločevalnem organu v podjetju. Spremeni pa se razmerje med ženskimi in moškimi, če pogledamo celotne oddelke z vsemi zaposlenimi; tako je v Pharma oddelku v Sloveniji 80 % žensk. V celotnem podjetju Bayer, regija -Adria pa je 63 % vseh zaposlenih ženskega spola, kar je obratno razmerje, kot ga ima podjetje Bayer v svetovnem merilu. Visok odstotek zaposlenih žensk in tudi ženskih vodij je omejen na regijo Alpe-Adria. Če vključimo naslednji, višji nivo vodstva, se nam pokaže drugačna vodstvena struktura. V regiji Alpe-Adria je zaradi strukture regije in pravnih zahtev v posameznih državah generalni direktor regije in direktor podjetja, oseba, ki pravno pokriva področje Slovenije, Bosne in Hercegovine in Makedonije. Hrvaška in Srbija sta samostojni pravni enoti, funkcionalno povezani s podjetjem v Ljubljani, ki ju vodita dva generalna direktorja, eden na Hrvaškem in drugi v Srbiji, oba poročata generalnemu direktorju regije v Ljubljani. Vsi generalni direktorji so moški. Vodje oddelkov podpornih funkcij (vodja nabave, financ, kontrolinga, HR, pravni oddelek ...) poročajo svojim področnim vodjem jugovzhodne Evrope in generalnemu direktorju s sedežem v Bayerju Ljubljana. Tudi vodje na teh delovnih mestih zaradi strukture organizacije Bayer Alpe-Adria pokrivajo po teritoriju podobno razdeljene regijske odgovornosti kot generalni direktor. Če pogledamo oddelek upravljanja s človeškimi viri v regiji Alpe-Adria: Slovenijo, BiH in Makedonijo pokriva ženska vodja, ki poroča področnemu vodji v Avstriji (moški) in generalnemu direktorju podjetja Bayer (moški). Na Hrvaškem in v Srbiji sta v vsaki državi

ženski vodji HR oddelkov, poročata moškemu vodji, odgovornemu za jugovzhodno regijo v Avstriji, ter generalnemu direktorju – pravno zahtevanem v Srbiji in na Hrvaškem (moška). Vsi lokalno nadrejeni direktorji v regiji so moškega spola, vsi vodje regionalnih področnih funkcij so moški, v regiji tem menedžerjem poroča 12 oseb – 2 sta moška in 10 žensk. Funkcije, ki jih opravljajo, so: finance, kontroling, HR, PR in pravno področje.

Tabela 7.4: BHC Farma Slovenija 2015



7.3 Upravljanje z zaposlenimi v podjetju

Podjetje Bayer ustvarja delovno okolje, v katerem posamezniki razvijejo osebni potencial, usmerja zaposlene k inovacijam in jih spodbuja k uspešnim rezultatom. Tako podjetje zadržuje in pridobiva nadarjene posameznike. Kot zaposlenim prijazno podjetje prejema nagrade v različnih državah; lani sta bili podeljeni dve nagradi, podjetju Bayer v Braziliji in Bayerju Nemčija (Bayer, 2015a, 80). Velik poudarek je na zaposlovanju mladih talentov. V ta namen Bayer tesno sodeluje z univerzami, kjer se potencialni kandidati lahko seznanijo s podjetjem in možnostmi zaposlovanja v najzgodnejših obdobjih študija.

V podjetju Bayer je delovna uspešnost posameznika spremljana in merjena s programom delovne uspešnosti, v katerem so zapisani individualni cilji, ki so podlaga za ocenjevanje uspešnosti posameznikov. Večina zaposlenih je vključenih v proces za merjenje uspešnosti posameznika (PMP – Performance Management Process), v podjetju Bayer je v sistemu 75 % vseh zaposlenih, obvezen je za vodstvene delavce. Na lokalni ravni (v regiji Alpe-Adria) so v sistemu vsi zaposleni. To je sistem, v katerem so zapisani letni cilji v kvalitativni in kvantitativni obliki in ki zagotavlja, da vključeni zaposleni dvakrat na leto dobijo povratne informacije, v kakšni meri živijo vrednote podjetja Bayer in kako dobro dosegajo cilje. Prvi del ciljev v sistemu PMP so poslovni cilji, kjer so določeni merljivi kriteriji za doseglo poslovnih ciljev in želenih rezultatov. V drugem delu PMP so kvantitativni letni cilji, kjer je zapisano, kako bodo zaposleni dosegli želene rezultate, kako živeli vrednote podjetja. Ta del predstavlja pričakovano vedenje posameznika v skladu z normativi podjetja pri doseganju ciljev in rezultatov. Prvi sklop se nanaša na delo zaposlenih v skladu z opisom del in nalog, ki jih opravljajo. Cilje predlaga nadrejeni v skladu z letnimi cilji, ki jih ima oddelek, nekaj ciljev lahko predlaga tudi zaposleni sam. Sledi dialog med zaposlenim in nadrejenim, ko se skupaj pogovorita in odločita o zapisu 5-10 specifičnih, realnih, merljivih in časovno določenih ciljev (cilji SMART – dobesedni prevod je pametni cilji, beseda je sestavljena iz prvih črk naslednjih besed: *S*pecific, specifični; *M* measurable, merljivi; *A* aligned, povezani; *R* realistic, realistični; *T* time-bound, časovno usklajeni in določeni). Drugi del nalog in ciljev so vrednote podjetja Bayer – *L*IFE (*L*eadership, vodenje; *I*ntegrity, integriteta poslovanja; *F*lexibility, prožnost; *E*fficiency, učinkovitost). Tudi v tem delu zaposleni skupaj z nadrejenim postavi cilje, skupaj pogledata, pri katerih vrednotah je potrebna posameznikova osredotočenost. Vsaka vrednota je sestavljena iz – s sistemom privzetih – opisov, da so

razlage in vsebine enake. Zaposleni in nadrejeni se pogovorita, katere specifične pozitivne lastnosti zaposlenega se bodo v ocenjevalnem obdobju razvijale ali nadgradile z zastavljenimi nalogami ter katere nove, dodatne sposobnosti in kompetence bi zaposleni potreboval, da bi lahko opravil zastavljene cilje, kot tudi zmanjšal pomanjkljivosti oz. jih ustrezno odpravil. Zastavljeni poslovni cilji in vrednote LIFE se pregledajo dvakrat na leto, prvič na polletnem razgovoru, ko se zaposleni in nadrejeni pogovorita o doseženih polletnih rezultatih in sprejmeta dogovor o osredotočenosti na posamezne naloge ali vedenje z namenom uspešne realizacije zastavljenih kvalitativnih in kvantitativnih ciljev do konca leta. Zaposleni po polletnem razgovoru dobi vmesno, polletno oceno od nadrejenega, ki zaposlenemu v sistemu ni vidna. Ta ocena služi za okvirno načrtovanje sredstev za nagrado (trinajsto plačo ali bonus), ki je izplačan aprila naslednje koledarsko leto. Končna ocena uspešnosti je narejena po zaključku koledarskega leta, v januarju in februarju, skupaj s podrobnim razgovorom zaposlenega in nadrejenega. Vsebina razgovora se zapisuje v sistem, komentarje vpisujeta tako nadrejeni kot zaposleni. Ocena uspešnosti poslovnega leta je sestavljena iz več posameznih ocen, vsaka ocena se ocenjuje po lestvici od 1 do 5. Končno oceno sestavlja ocena poslovnih ciljev, ocena vsake vrednote LIFE posebej, združena v skupno oceno vseh vrednot LIFE. Skupna ocena vrednot LIFE in ocena poslovnih ciljev sestavljajo končno oceno letne uspešnosti zaposlenega. Iz povedanega je razvidno, da je Bayer zelo osredotočen na pomen vrednot LIFE, ki lahko v negativnem ali pozitivnem smislu vplivajo na končno oceno uspešnosti posameznika.

Ocene ob koncu leta so:

- 5: problematično
- 4: delno dosega cilje
- 3: dosega cilje
- 2: presega pričakovanja
- 1: izjemni rezultati, presega vsa pričakovanja.

Dodatek za delovno uspešnost se izplača v skladu z oceno uspešnosti posameznika in uspešnostjo poslovanja posameznih poslovnih področij. Torej poleg ocene uspešnosti posameznika, ki ga oceni nadrejeni po omenjenem postopku, na izplačilo nagrade vpliva tudi uspešnost celotnega poslovnega področja, kjer je posameznik zaposlen. Skladno preračunana nagrada se izplača kot trinajsta plača (Bayer, 2015c).

Med načrtovanjem ciljev in polletno ter letno evalvacijo se spodbuja redna komunikacija med zaposlenim in nadrejenim, povratne informacije o opravljenih nalogah, redne evalvacije doseženih projektov in tudi povratne informacije pri neuspelem razvoju dogodkov ali vedenju posameznika. Enkrat na leto v podjetju opravijo razvojne pogovore z zaposlenimi, ki se ravno tako kot cilji PMP in ocene vpišejo v sistem in jih podpišeta oba sogovornika. Razvojni dialogi so podlaga za individualni, osebni razvoj zaposlenih, kar povečuje njihovo konkurenčnost na trgu delovne sile ter zaposljivost. Je tudi eno izmed pomembnih orodij v procesu upravljanja s talenti, kar bo opisano v nadaljevanju. Med letnim razvojnim dialogom se zaposleni in nadrejeni odprto pogovarjata o poklicni poti posameznice ali posameznika, o njenem/njegovem razvoju in prihodnjih kariernih korakih, nadrejeni zaposlenega spodbuja, da razpravlja o dolgoročni viziji v podjetju, prilagoditvah na spremembe in poslovne izzive. Nadrejeni tako ovrednoti prepoznane sposobnosti zaposlenega z želenimi načrti zaposlenega in ustrezno opredeli razvojne ukrepe za njihovo dosego. Pri tem zaposleni prevzame polno odgovornost za svoj poklicni in karierni razvoj. V tem procesu ima aktivno vlogo tudi oseba, odgovorna za upravljanje s človeškimi viri (menedžer HR, *Human Resource manager*), ki pomaga s procesi in podporo tako nadrejenemu kot zaposlenemu za dosego želenega razvoja posameznika. Vloga nadrejenega v tem procesu je večplastna: postavlja izzive, svetuje in vodi, daje zaposlenemu podporo, aktivno posluša, navdihuje, sprašuje, spodbuja pri različnih idejah in predlaganih rešitvah. Zaposleni jasno izraža svoja pričakovanja, razmišlja o svojih potencialih in razvojnih potrebah, je odprt za povratne informacije, prevzema odgovornost, sprejema omejitve in aktivno išče rešitve. Sam razvojni dialog je sestavljen iz predhodne priprave zaposlenega in nadrejenega, razvojnega pogovora in nato sledi priprava osebnega razvojnega načrta, v katerem se oba vključena dogovorita o potrebnih specifičnih nalogah, ki bodo pripeljale do rezultata. Skupaj naredita časovni načrt, saj je razvojni dialog »živ dokument«, ki spremlja zaposlenega v podjetju Bayer. Učinkovit razvoj zaposlenega poteka na delovnem mestu samem. Kar 70 % uspešnega razvoja posameznika sestavljajo dodeljeni projekti, naloge in redne povratne informacije nadrejenega, naslednjih 20 % prispevka k razvoju posameznika ima učenje z interakcijami in povratnimi informacijami, 10 % novih veščin pridobi posameznik s tečaji in izobraževanji (Bayer 2014f, 13). Z naštetimi načini zaposleni pridobi ustrezno znanje in se osredotoči na svojo učinkovitost. Vsebina razvojnega dialoga je bila lani prenesena na HR-portal (mesto, kjer se shranjujejo tudi zapisi PMP) in tu je shranjena zgodovina in vsebina razgovorov. Do osebnih podatkov zaposlenega na portalu lahko dostopajo le neposredno nadrejeni in vodja upravljanja s človeškimi viri (vodja HR).

Ko je opravljen razvojni dialog, zaposleni vpiše svoje komentarje, isto stori tudi nadrejeni. Zapisi obeh so vidni obema, dialog je formalno zaključen, ko ga oba v sistemu tudi podpišeta.

7.4 Upravljanje s talenti v podjetju Bayer (*talent management TM*)

V podjetju Bayer je posebna pozornost namenjena pridobivanju, prepoznavanju, razvijanju in ohranjanju talentiranih posameznikov. Program upravljanja s talenti (*Talent management TM*) je sestavljen iz več delov:

360-stopenjska evalvacija: sestavlja jo ocena zaposlenega, ki jo podajo interni partnerji (zaposleni v podjetju, predhodno predlagani s strani ocenjevanega in potrjeni s strani njegovega neposredno nadrejenega), nadrejeni, zunanji izbrani partnerji, ter samoocena. Na podlagi odgovorov so podane ocene vprašanih o vrednotah LIFE pri zaposlenem. Na primer: vodenje (*L – leadership*) je ocenjeno na podlagi odgovorov vprašanih, kako vidijo ocenjevano osebo v njenih prizadevanjih za uspeh in uspešnost; kako ocenjevani izraža osebno zavzetost, ali navdušuje in motivira druge, ali je z gledišča vprašanih zanesljiva, samoiniciativna oseba in ali ter kako se trudi, da sama pride do zelenega rezultata. Vprašanja se nadaljujejo v smeri, ali se do drugih vede korektno in s spoštovanjem, ali daje povratne informacije, ali rešuje konfliktna situacija konstruktivno, ali z delom ustvarja dodano vrednost za deležnike. Na takšna in podobna vprašanja se lahko odgovori s petimi stopenjskimi, v sistemu podanimi odgovori na postavljeno vprašanje v smislu, kako se zazna opisano vedenje pri ocenjevani osebi: niti najmanj, v majhnem obsegu, v velikem obsegu, zelo pogosto ali vedno. Obstaja tudi možnost, da se na postavljeno vprašanje ne odgovori, ker tisti, ki odgovarja, tega področja ne pozna in to ustrezno označi. K večini odgovorov je dodano tudi polje za dodatno pojasnilo, ki ga tisti, ki odgovarja, lahko sam napiše. Odgovori so statistično obdelani, v poročilu, ki ga prejme zaposleni, so izrisani grafi s pisnimi opombami vprašanih ter izbrane tri najmočnejše in tri najšibkejše lastnosti ocenjevanega. Zaželeno je, da se vsebina rezultata, pridobljenega v 360-evalvaciji deli z zaposlenimi, ki so sodelovali v evalvaciji, z nadrejenimi in podrejenimi. Evalvacija se ponavlja na dve do štiri leta, lahko se opravlja pogosteje, če je za to razlog ali pri zaposlenih, pri katerih ni potrebna evalvacija, ker nimajo podrejenih (Bayer, 2015c).

Globalni interni portal zaposlitev: Bayerjevi zaposleni imajo dostop do portala razpisanih delovnih mest po vsem svetu, vključenih je več kot 70 držav. Razpisana so praviloma vsa

delovna mesta z izjemo najnižjih in lokalnih delovnih mest. Zaposleni, ki je zaposlen kjerkoli v podjetju Bayer in ustreza zahtevam delovnega mesta, se lahko na razpisano delovno mesto prijavi, lahko pa aktivira »iskalca zaposlitve«, sistemsko možnost, da kot iskalec zaposlitve prejme e-obvestilo, kadar s svojimi sposobnostmi ustreza iskanim kriterijem razpisanega delovnega mesta (Bayer, 2015c).

Osebno organizacijske konference (POC – *Personal and Organisational Conferences*) so konference, ki se jih udeležujejo neposredni nadrejeni vodje skupaj z direktorjem podjetja in odgovornim za upravljanje s človeškimi viri (HR), ki predlagajo nadarjene kandidate s predhodnimi opisi in ocenami, ki jih je nadrejeni oddal v oddelek HR. Konference pomenijo uskladitev strategije oddelka za upravljanje s človeškimi viri (HR) z aktualnimi in prihodnjimi potrebami v podjetju. Na njih se poleg strateškega usklajevanja govori še o razvoju talentiranih posameznikov v podjetju ter o strategiji nasledstva vodilnih delovnih mest. Sodelujoči se seznanijo z napredkom v skupini talentov, sprejemajo se odločitve o skupnih načrtih in nadaljnjih ukrepih, potrebnih za razvoj talentov. Uvedba lokalnih konferenc (POC), torej konferenc v posameznih državah, pomeni velik napredek. V nedavni preteklosti so organizirali le konference velikih regij, na katere so bili poslani predlogi talentiranih posameznikov in bili enkrat na leto obravnavani. Z uvedbo lokalnih konferenc se je zmanjšala centralizacija odločitev, omogočeno je zgodnje prepoznavanje talentiranih posameznikov in posameznic in hkrati ustrezen razvoj veščin in sposobnosti v državi, kjer trenutno delujejo. Lokalnim konferencam v posameznih državah sledi letna Bayerjeva konferenca, na kateri se proces nadaljuje. Vse skupaj je podprto s HR-računalniškim sistemom, ki omogoča sledljivost in transparentnost. Določena so obdobja v letu, ko potekajo konference POC. Na lokalni ravni so junija in septembra, na regionalni ravni oktobra in novembra, globalni POC pa je v novembru in aprilu, da se posamezne konference lahko uskladijo (Bayer, 2014e).

Zaposlene nadrejeni enkrat na leto razporedi v skupine: visok potencial, potencial za podjetje, učinkovit delavec, delavec, ki potrebuje premestitev, in neučinkovit oz. problematičen delavec. Hkrati nadrejeni v istem letnem dokumentu določi tudi potencialno nasledstvo delovnih mest. Zaposleni, ki je prepoznan kot potencial ali visok potencial, ima možnosti napredovanja na kompleksnejša delovna mesta z večjo odgovornostjo, pospešeno dobiva zahtevnejše razvojne naloge, da se lahko dokaže. Tisti, ki so ocenjeni kot potencial za podjetje, lahko napredujejo na naslednji vodstveni nivo, učinkoviti delavci ostajajo na trenutnem nivoju in se lahko premikajo znotraj doseženega nivoja. Če podjetje ugotavlja, da

delavec ne dosega želenega na trenutni poziciji, se ga premesti na mesto z drugačnimi nalogami in ponovno ovrednoti, problematični sodelavci pa dobijo podporo, da dosežejo želeni nivo ali se zanje poišče drugačno rešitev (Bayer, 2014d). Pri ocenjevanju zaposlenega za nadaljevanje kariere v podjetju se upoštevajo naslednji vidiki:

- prizadevanje zaposlenega (ali njegovi osebne želje in karierni načrti sovpadajo z naslednjim korakom v načrtovani karieri)
- Bayerjeve vrednote (ali zaposleni živi Bayerjeve vrednote)
- zgodovina doseženih rezultatov (doseganje visokih in dobrih rezultatov v daljšem obdobju)
- mobilnost (če se pojavi potreba po zamenjavi kraja zaposlitve ali je zaposleni regionalno in mednarodno mobilen)
- samozavedanje (ali uporablja pridobljena znanja za samorazvoj svojih potencialov in ali stremi k nadaljnjemu izpopolnjevanju)

Na podlagi omenjenih kriterijev je lahko zaposleni prepoznan kot potencial, kot talentiran posameznik ali posameznica in se ga obravnava na lokalnih konferencah in kasneje regionalni POC. V podjetju Bayer je bilo s pomočjo nadrejenih in vodij HR prepoznanih in obravnavanih na POC konferencah:

- V letu 2013 je bilo prepoznanih 8 talentov, od tega 5 ženskega in 3 moškega spola.
- V letu 2014 je bilo prepoznanih 16 potencialov za višja delovna mesta, od tega 7 ženskega in 9 moškega spola.
- V letu 2015 je bilo prepoznanih 13 potencialov: 7 žensk in 6 moških predstavnikov.

Med talenti, prepoznanimi v letu 2014, so leta 2015 na višja delovna mesta napredovali tri ženske in dva moška. Ena ženska in en moški se pripravljata za potencialni prevzem nasledstva oziroma vodstvenega položaja v podjetju. Nominacija in ocena potenciala sta močno povezani s percepcijo vodje, ki je odgovoren za oceno in nominacijo kandidata. Direktor podjetja je v letu 2014 vključil v konference POC širši krog vodij in s tem smo dobili tudi več predlaganih kandidatov. Poleg vpliva nadrejenega pri ocenjevanju pa se spreminja tudi osebno stanje zaposlenega (načrtovanje družine, spremenjena mobilnost, zanimanja za druga področja dela itd.).

Razvojni dialog je eno izmed pomembnih orodij v procesu upravljanja s talenti. Ta proces smo podrobneje opisali v prejšnjem poglavju. V začetku leta 2015 je bil predstavljen **kompetenčni model** (Bayer Competency Model), ki nadgrajuje obstoječe programe razvoja potencialov za napredovanje v podjetju. Namen kompetenčnega modela je, da se pridobijo kot tudi zadržijo podjetju pomembni talentirani posamezniki ter da se v podjetju ustvarijo razmere, da se vsak zaposleni lahko dokaže in razvija (Bayer Competency Model, str. 2). Informacije o zaposlenem so združene na enem mestu, HR-portalu – intranetni aplikaciji oddelka za upravljanje s človeškimi viri. Tako je zmanjšana kompleksnost in povečana transparentnost. V kompetenčnem modelu so predhodno omenjene vrednote LIFE še natančneje predstavljene in zapisane s konkretnimi primeri. Model predstavlja navodila vodilnim, kako izbrati, ovrednotiti in razvijati zaposlene, in se še bolj kot dosednji modeli posveča učinkovitemu upravljanju s talenti (Bayer, 2016b).

Kompetence zaposlenih se delijo na osnovne in vodstvene. Osnovne kompetence podjetja, ki zadevajo vse zaposlene, so: osredotočenje na zunanje in notranje partnerje, doseganje rezultatov, sodelovanje in zaupanje, spoštovanje različnosti, upravljanje kompleksnosti, načrtovanje ter usklajevanje z drugimi sodelavci in skrb za lasten razvoj. Vodilni delavci imajo v kompetenčnem modelu poleg osnovnih kompetenc tudi vodstvene kompetence: poznavanje vsebine poslovanja, strateško razmišljanje, graditev uspešnih timov, pogum, spodbujanje inovacij, usmerjanje v dvoumnih situacijah, vizija, privabljanje in ohranjanje talentov v podjetju. Vsaka osnovna in vodstvena kompetenca je zapisana skupaj s privzeto razlago, ki jo lahko vidita tako nadrejeni kot zaposleni. Pred razgovorom sta mogoči in zaželeni samoocena zaposlenega in neodvisna ocena nadrejenega. V sistem oba vneseta oceno kompetence (zaposleni samooceno, nadrejeni oceno zaposlenega). Kompetenco lahko označita kot – močna kompetenca, ustrezna (sposoben opravljati), v razvoju ali se ne evalvira (ni potrebno za delovno mesto). Pred razgovorom nadrejeni opravi analizo prekrivanja odgovorov – sistem prikaže, kje zaposleni in nadrejeni razmišljata enako in kje so razhajanja. Tako je vsebina razvojnega dialoga poleg osredotočenja na posamezne kompetence tudi pogovor o morebitnem razhajanju v kompetencah po mnenju zaposlenega in nadrejenega in o vzrokih za to razhajanje. Če pogledamo primer kompetence osredotočenja na notranje in zunanje partnerje, so definicije ocenjevanja, privzete v sistemu, naslednje:

- se ne ocenjuje (še ni relevantno za zaposlenega, se ne da oceniti);

- v razvoju (*developing*) (se ne zaveda v polni meri pričakovanj kupcev, pridobiti mora bolj natančne in relevantne informacije o potrebah partnerjev pred svojim delovanjem, je negotov, kako se pridobljene informacije pretvorijo v pozitivne rešitve za kupca, odnosi s ključnimi partnerji se morajo še zgraditi);
- ustrezna (*capable*) (ima ustrezen vpogled v potrebe partnerja, zazna priložnosti, ki so koristne za partnerja, predlaga rešitve, ki izpolnijo partnerjeva pričakovanja, ustvari in vzdržuje učinkovite poslovne odnose s partnerji);
- močna (*strong*) (oceni pričakovanja kupcev in usluge presegajo pričakovanje partnerjev, uporablja pridobljena znanja in izkušnje za pridobivanje novih priložnosti, s strateškimi partnerji ima dolgoročne in trajne poslovne odnose).

Kompetenčni model je podlaga za razvojni dialog z zaposlenim, ki omogoča usmerjen napredek zaposlenega v podjetju. Talent, ki ga ima zaposleni v podjetju, se lahko razvija v skladu z načeli upravljanja s talenti v podjetju Bayer:

- vsak zaposleni ima talent, ki ga v Bayerju lahko razvija;
- vrednote LIFE, ki jih živijo zaposleni v podjetju, so enako pomembne, kot je pomembno doseganje rezultatov;
- zaposleni v podjetju se morajo razvijati, za razvoj nosijo odgovornost tako nadrejeni kot zaposleni sami;
- skrbno spremljanje zaposlenih omogoča zgodnje odkrivanje vodstvenega potenciala in primeren razvoj posameznika skladno s strategijo podjetja;
- strokovnjaki posameznih področij s prepoznano dodano vrednostjo za podjetje imajo lahko posebne karijerne poti.

S pomočjo razvojnega dialoga, ki poteka po kompetenčnem modelu, zaposleni izve, v katerih Bayerjevih kompetencah je močan in dober in pri katerih kompetencah je potreben dodaten razvoj. Skupaj z nadrejenim določita točno določene naloge in zahteve, ki jih bo zaposleni opravil, da bo premostil vrzel do naslednje zelene ali potrebne stopnje razvoja. V podjetju se spodbuja okolje zaupanja, da nadrejeni s povratnimi informacijami, treningom in vodenjem podrejene pripelje do boljših rezultatov. Pred razvojnimi dialogom se navadno opravi pregled rezultatov določenega obdobja, naredi kompetenčna evalvacija s pomočjo novega sistema, kjer so vse kompetence zapisane in zabeleženo pomeni, da zaposleni še potrebuje razvoj, zahtevane kompetence obvlada ali pa je v nečem zelo suveren in močan. Izhodišče so lahko tudi opravljeni projekti, rezultati opravljenih vrednotenj posameznika, samoocena. Po dialogu

pa so možni naslednji rezultati: razvojni načrt, nadaljevanje ocenjevanja posameznika, če ustreza zahtevam višjih vodilnih funkcij, udeležba na treningu, mentorstvo/*coaching*, napredovanje (Bayer, 2016b).

Kompetenčni model se uporablja tudi pri zaposlovanju na nova delovna mesta ali zapolnitev prostega obstoječega delovnega mesta z zunanjim ali internim kandidatom. Prepoznanje pravega kandidata je ključno za uspeh podjetja. Specifične veščine, ki jih imajo usposobljeni HR-delavci, in strukturirani intervjuji zagotovijo, da se čim bolj približamo želenim lastnostim iskanega kandidata. CBI-intervjuji (*Competency Based Interview*: intervjuji na podlagi kompetenc) zagotavljajo strukturiran in standardiziran način intervjuja v treh korakih. Najprej je predpriprava, ko je treba razjasniti in določiti za delovno mesto potrebne kompetence. To opravila skupaj vodja HR in vodja oddelka, ki zaposluje osebo. Na podlagi izbranih kompetenc izdelava CBI intervju v sistemu HR: oznaki kompetence sledi nabor vprašanj, ki jih lahko postavimo vprašani osebi. Glede na izbrana vprašanja sistem izdelava vprašalnik. V vprašalniku so naloge, ki jih dobi vprašani na temo zelene kompetence, in polja za ocenjevanje. Pri odgovoru na zastavljeno vprašanje osebe, ki sodelujejo pri intervjuju, spremljajo, ocenjujejo in zapisujejo: pristop posameznika pri rešitvi, ki jo opisuje, razmišljanje (zakaj se je odločil in predstavil izbrani primer), rezultat primera v praksi, kaj se je pri tem sam naučil in ali je pridobljeno izkušnjo kasneje ponovno uporabil. Pri evalvaciji odgovorov se sledi lestvici ocene kompetenc: kompetenca v razvoju, ustrezna kompetenca ali močna kompetenca kandidata. Koraku po opravljenem intervjuju sledi evalvacija kandidata. Skupina, ki je bila prisotna na intervjuju, poda individualne ocene prisotnih posameznikov in na podlagi teh se sprejme končna odločitev. Vprašalnik se arhivira v oddelkuHR (Bayer, 2015b).

7.5 Dva programa v podjetju Bayer: Kultura in spol ter Različnost in vključenost

Podjetje Bayer je zanimivo za analizo, saj ima že leta izoblikovano politiko na področju enakosti spolov. V podjetju sta dva programa, ki se ukvarjata z enakostjo spolov in kultur in delujeta od leta 2011. Program Kultura in spol (*Leading through Culture and Gender*) zajema skupno področje enakosti in enakopravne vključenosti različnih kultur in obeh spolov, dodeljena mu je pozornost in aktivna vključenost najvišjega vodstva korporacije in je odgovoren za globalno strategijo in pobudo. Drugi program je Različnost in vključenost

(*Diversity and Inclusion*), ki implementira globalne direktive v največji skupini, BHC Pharmaceuticals. Na intranetni strani podjetja imata oba programa svoj portal. Intranetni portal programa Diversity and Inclusion ima zapisane vizijo in cilje, na tem mestu je po sklopih objavljena tuja literatura, ki pokriva področje enakosti in vključenosti (članki priznanih avtorjev) in dostop do vseh novičnikov, ki izhajajo mesečno. V njih se objavlja, kaj je bilo storjenega, najboljše primere iz prakse, intervjuje z zaposlenimi (Bayer, 2014g). Portal *Leading through Culture and Gender* vsebuje prezentacije, ki jih zaposleni (vodje) lahko uporabljajo pri svoji komunikaciji, reportaže s srečanij menedžerjev z zaposlenimi na temo spolne enakosti v podjetju, intervjuje z vodjo programa *Kultura in spol* o novostih ter »blog community«, kjer se odpirajo aktualne teme, na katere odgovarja vodja programa in lahko sodelujejo vsi zaposleni. Sistem pošilja obvestila o novih objavah tistim, ki to želijo, da lahko redno sledijo novostim s področja. Poleg programov in aktivnosti, v katere se lahko vključijo zaposleni, ima podjetje na globalni ravni določene eksplicitne merljive cilje. Cilj podjetja Bayer je, da ima na visokih menedžerskih položajih do leta 2020 35 % žensk. Podatki o vseh zaposlenih se lahko spremljajo v globalnem sistemu, imenovanem MORE (Management Online Reporting). Tu lahko s filtriranjem parametrov vodje v podjetju pridobijo podatke po regijah ali po državah o številu vseh zaposlenih na preiskovano enoto, številu zaposlenih in spolno strukturo v posameznih državah in po izbranih divizijah. Vključno z vodstveno lestvico 2 (7-stopenjska lestvica za menedžerske vodstvene skupine z vodstvenim sistemom nagrajevanja uspešnosti, stopnja 1 je najnižja stopnja vodje) lahko spremljamo število in deleže novozaposlenih, upokojenih in število ljudi po spolu, ki so napredovali, kot tudi skupno število visokih potencialov v regiji ali državi. Vodja si lahko postavi v sistemu tudi svoj cilj, ki se prikazuje skupaj z dejanskim stanjem. Številke v sistemu so merljiv prikaz, ki kaže številne aktivnosti, usmerjene v ozaveščanje vodij kot vseh zaposlenih o spolni in kulturni enakosti. Vodje programov imajo treninge in redne razgovore z vodji, ki nato delijo informacije in znanje z naslednjim nivojem zaposlenih. Materiali za vodilne delavce so na voljo na intranetu kot aktivna prezentacija, s pomočjo katere se lahko učijo sami, prek aktivnih povezav prijavijo na treninge ali prezentacije uporabljajo za učenje drugih. Prezentacija se imenuje *Orodje za vodje* in je namenjena vodstvenim delavcem. Cilj tega programa je razvijati ravnotežje različnih kultur in spolov v vodstvenih skupinah z namenom ohranjanja inovativnosti, pridobivanja talentiranih posameznikov, prilagajanja trgu in pričakovanjem kupcev. Razdeljena je na pet sklopov: prvi je namenjen najvišjemu vodstvu, da lahko vodi strateške debate in podaja globalno strategijo svojim vodstvenim skupinam. Sklop vsebuje prezentacijo za menedžerje, primere iz prakse in navodila za vodenje strateške

debate v skupinah. Za strateške debate, ki trajajo en dan, je potrebna predhodna prijava in nato se organizirajo zunanji in notranji predavatelji, ki vodijo udeležence skozi uvodne teme – zakaj se pogovarjamo o kulturni in spolni enakosti, kaj to pomeni v praksi in za prihodnost podjetja. Skupine imajo praktične delavnice, ki se zaključijo z načrtom implementacije zastavljenih ciljev. Naslednji sklop je osredotočen na talente oz. nadarjene posameznike v podjetju in načine, kako jim vodje lahko »dodelijo moč« v podjetju, tako da jih vključujejo na sestankih, jih predstavijo naslednjemu nivoju menedžmenta, jim dodelijo projekte, mentorstvo ali sponzorstvo. V tretjem sklopu so navodila, kako vodja sam pridobi veščine o uravnoveženih timih. V prezentaciji so aktivne povezave, tematsko razdeljene na *Culture and Gender*, ki vodijo na različne internetne povezave. Vodje lahko z aktivno povezavo pridejo na samooceno veščin, do usposabljanja prek spleta, se učijo iz nabora e-knjig ali video zapisov, se priključijo pogovornim skupinam, prijavijo na eksterne tečaje ali konference. Tako pripravljene lahko prenesejo znanje na naslednji nivo menedžmenta, odpirajo strokovne debate in s člani tima opravijo samoocenitvene teste in treninge. Četrty sklop je namenjen vključevanju različnih prodajnih trgov in strank. Marketinško in prodajno osebje mora imeti opravljene treninge, navedena je literatura na temo marketinga z ženskimi strankami (*Marketing to Women*). Peti sklop je namenjen pregledu HR sistema in procesov. »*Leading across Culture and Gender*« naj postane prepoznana veščina vodij v timu, vodja mora zagotoviti, da so vsi vodje v njegovem timu ustrezno ozaveščeni in izšolani, se pogovarjati o kulturno in spolno uravnoveženih timih na POC-konferencah, usmeriti pozornost in slediti podatkom in rednim zapisom v sistemih (Bayer, 2014c). Izobraževanje in aktivno vključevanje je pomembno, da v podjetju zagotovimo ozaveščenost vseh zaposlenih, vodje pa postanejo vzorniki sprememb na tem področju. Podjetje se zaveda, da si lahko zagotovi rast in uspeh v 21. stoletju, samo če se prilagaja hitrim spremembam na trgu, kar vključuje tudidemografske spremembe v prihajajoči dekadi, saj se zahodni svet stara. Boj za talente se je že začel in skupine prihajajočih potencialov se demografsko spreminjajo. Ženske sestavljajo 60 % univerzitetno izobraženega kadra spola (enako velja za Slovenijo (Statistični urad Republike Slovenije, 2013)) in številke se povečujejo tudi v razvijajočem se svetu, tudi na področjih, kjer žensk do sedaj ni bilo, in pomenijo prihodnost talentov v podjetju. Trendi kažejo tudi povečanje nakupne in odločevalne moči žensk pri nakupovanju, saj že danes vplivajo na 65 % letne porabe potrošnikov v svetu. V naslednjih letih se bo skladno z zvišanjem števila izobraženih žensk zviševala tudi nakupna moč, saj že danes odločajo pri nakupu večine zdravil in nege, avtov, stanovanj in opreme – ne le zase, temveč za celotno družino. Pričakuje se, da bodo po eni strani odločilne pri inovacijah in razumevanju nakupnih

potreb, po drugi strani pa postale vodje, ki bodo razumele nastajajoče spremembe. Ustrezno razmerje med spoloma in različnimi kulturami bo podjetje Bayer ohranilo med močnejšimi inovativnimi podjetji. Kulturna in spolna raznolikost sta pomemben vzvod, prihajata iz sveta okoli nas in zato je pomembno, da se je v podjetju zavedamo. Vodje v podjetju bodo morali usvojiti nove veščine in kompetence, saj tehnični, ekonomski in socialni trendi zahtevajo raznolikost in hitro prilagajanje (Bayer, 2014c).

Tabela 7.5 :Komuniciranje Bayerjeve globalne strategije z lastnim timom, da bodo njegovi člani prenesli informacije na naslednji nivo:

Vodenje

- Razviti je treba dodatne in raznovrstne vodstvene veščine, znanje o spolnih in kulturnih razlikah, vedenje o potrošniku - njegovih perspektivah in preferencah, usmerjati zaposlene, da usvojijo te veščine in se hitro prilagajajo.
- Naloga vodje: vključenost najvišjega vodstva, nadgraditi veščine vodij, krepiti vloge vseh talentov, pregled sistemov in procesov HR.

Inovacije

- Različnost spodbuja kretivnost in inovativnost. Skupine, ki lahko vidijo različne perspektive, so navadno uspešnejše od tistih, ki imajo ožji spekter ali ne sledijo trendom.

Kupci/stranke

- Trgi in rast na trgih se hitro spreminjajo. Razvijajoči se trgi sestavljajo tretjino našega poslovanja in so najhitreje rastoči segment, ženska moč pri nakupnih odločitvah raste, zato je pomembno, da pri načrtovanju strategije prihodnosti sodelujejo predstavniki različnih skupin .

Talenti

- Izobraženi talenti so po vsem svetu, ženske dobivajo pomembno vlogo. Podjetje mora biti sposobno pritegniti, obdržati in razviti najboljše ljudi.

Vir: Bayer (2014c).

8 Upravljanje s talenti in napredovanje v podjetju Bayer: mnenja vodilnih delavcev

8.1 Mnenja vodilnih delavcev o upravljanju s talenti v podjetju Bayer

S polstrukturiranimi intervjuji med vodilnimi delavci, zaposlenimi v podjetju Bayer, večinoma regijskimi vodji, odgovornimi za področje Alpe-Adria, sem iskala odgovore na postavljeni raziskovalni vprašanji magistrskega dela: kateri formalni in neformalni postopki in dejavniki v podjetju vplivajo na izbor kandidatov in kandidatke za menedžerske položaje ter katere sestavine steklene strukture imamo v podjetju, ki zavirajo napredovanje žensk. Intervjuji so potekali v obdobju enega leta, od avgusta 2014 do septembra 2015. Opravila sem dva sklopa intervjujev. V prvem sklopu sem se pogovarjala z lokalnimi in regionalnimi vodji, odgovornimi za upravljanje s človeškimi viri (oddelek HR), in z odgovornim v oddelku za upravljanje s talenti. Osredotočila sem se na upravljanje s talenti, implementacijo procesov in mesto žensk v podjetju. Opravila sem intervjuje s štirimi intervjuvanci, dva od njih sem zaradi oddaljenega mesta zaposlitve spraševala po telefonu. V drugem sklopu intervjujev sem opravila dvajset intervjujev z vodilnimi delavci v regiji Alpe-Adria na temo stereotipov, zaposlovanja in napredovanja njih samih in talentiranih posameznikov v podjetju ter o lastnih izkušnjah na vodstvenih mestih. Vprašane in vprašani so imeli različno število podrejenih in večinoma delajo na višjih vodstvenih položajih z regionalno odgovornostjo. Na začetku intervjuja sem se predstavila kot spraševalka, predstavila sem, da intervju poteka za namen magistrskega dela, in na kratko spregovorila o temi, ki jo obravnavam. Poudarila sem anonimnost in povedala, da se bo intervju snemal zaradi kasnejše analize podatkov, ter pridobila dovoljenje intervjuvancev za snemanje. Postavila sem vprašanja, s katerimi sem želela izvedeti:

- kakšna je implementacija procesov, povezanih z upravljanjem s talenti, kje je podjetje Bayer dobro in kje bi bile potrebne izboljšave;
- kako uvedba lokalnih konferenc (POC) vpliva na izboljšavo procesov v podjetju;
- o kriterijih, ki vplivajo na prepoznavnost za talentiranega posameznika;
- kako je posameznik vključen v procese upravljanja s talenti, kako je obveščen o premikih in nadaljnjih korakih;

- kako se izbira kandidate za vodilne funkcije, kakšni so pri tem kriteriji in možnosti internih talentiranih, da napredujejo;
- kakšno je razmerje v skupini talentov med moškimi in ženskami;
- kako si podjetje prizadeva, da bi vključilo več žensk na vodilna delovna mesta.

8.1.1 Predstavitev sogovornikov

Moji sogovorniki so bili v prvem sklopu pogovorov štirje, tri ženske in moški, eden izmed njih je imel višješolsko izobrazbo, drugi visokošolsko, intervjuvanci so bili stari od 36 do 50 let. Na trenutnem delovnem mestu so tri do devet let, zasedajo delovna mesta regionalnih vodij oddelkov upravljanja s človeškimi viri, eden od njih pa vodja oddelka za upravljanje s talenti na globalni ravni.

8.1.2 Implementacija procesov upravljanja s talenti (Talent management TM)

Pri vprašanju, kakšni so procesi upravljanja s talenti v podjetju Bayer, so si bili vsi štirje sogovorniki enotni, da je bilo v zadnjem času narejenega zelo veliko, kar je prineslo pozitivne spremembe. Po besedah enega izmed sogovornikov se podjetje Bayer zelo dobro zaveda, da je upravljanje s talenti zahtevna in odgovorna naloga, in temu namenja veliko časa. Posveča se izobraževanju neposredno odgovornih, ki imajo v procesu prepoznavanja in usmerjanja talenta veliko vlogo, ravno tako pa pri implementaciji procesov samih. Eden izmed vprašanih je dejal: »V zadnjih treh letih smo vložili veliko truda v izboljšavo procesov upravljanja s talenti (TM). Jasen cilj je integriran pristop, kar pomeni usklajenost vsega, kar počnemo v TM, kot je razvojni pogovor (DD), Bayerjeva akademija in vsa druga področja, npr. proces 360 in ocenjevalni center. Vse je med seboj tesno povezano in potrebna je usklajenost glede jezika, kompetenc itd. Še bolj želimo poudariti pomen razvojnega dialoga in nadgraditi potrebna znanja vseh udeleženi v procesu. Razvojni dialog je nadgrajen z uvedbo kompetenčnega modela in s tem je izboljššan postopek poteka razvojnih dialogov ter seveda tudi proces izbire, kar bo na področju poslovanja implementirano decembra. Do leta 2016 bomo predvidoma izvedli usposabljanje vseh odgovornih oseb na posameznih področjih poslovanja.« Vsi vprašani so se strinjali z napredkom na področju razvojnih dialogov ter pozitivno ocenili nadgradnjo obstoječih možnosti z novim kompetenčnim modelom, saj se bo v Bayerju poleg izboljšave dosedanjega dela s talentiranimi posamezniki lahko začelo načrtno osredotočenje na talent vsakega posameznika in razvoj tistih pozitivnih lastnosti, ki so bistvene na posameznem delovnem mestu. Kot možne izboljšave vidi ena izmed sogovornic izboljšave na področju uporabe dejanskega procesa: potrebne so izboljšave v trženju –

komuniciranje orodij in procesov upravljanja s talenti (TM) v praksi in nato podoben korak s kompetenčnim modelom in komuniciranje ter uporaba le-tega. Sogovornice so povedale, da je vloženega veliko truda v usposabljanje zaposlenih za pravilno uporabo novih orodij in da so odzivi zaposlenih pozitivni. Sogovornice in sogovornik so se strinjali, da smo s poenotenim sistemom vsi pridobili več preglednosti, transparentnosti in uporabnosti novih orodij HR. Eden od odgovorov je bil, da so orodja dobra in pomembna, da jih je vedno lahko še več, vendar to ni več naloga za to odgovornih (s strani vodenja HR – upravljanje s človeškimi viri oz. TM, upravljanje s talenti). »Sleherni posameznik je odgovoren za to, seveda pa tudi neposredni nadrejeni (*R manager*): za razvoj, za ustrezno načrtovanje razvoja, za pošiljanje zaposlenih v ocenjevalne centre, za vključitev kandidatov v izobraževanja, Bayerjevo akademijo itd.,« pravi sogovornica.

8.1.3 Poudarek na zgodnjem odkrivanju in usposabljanju potencialnih posameznikov

Konference na lokalni ravni so novost (POC = Personal and Organisational Conference). Vsi intervjuvani so aktivno vključeni v organizacijo omenjenih dogodkov in implementacijo sklepov. Ena izmed vprašanih pove: »Lokalne POC-konference so izrednega pomena za manjše države, ker pomenijo aktivno sodelovanje vodstva v državah pri iskanju in spremljanju talentov. Res je, da je to v večjih državah narejeno bolje kot v manjših, kjer pa lahko vključimo zunanje partnerje v neodvisno evalvacijo kandidatov, kar še izboljša izbor in eliminira pristranskost.« Pomembni sta pozornost, ki so jo dobile lokalne organizacije, in možnost usmerjanja talentiranega posameznika ali posameznice že na začetku karijerne poti. Vprašana pove, da je izbira talenta odločitev vodje, ki je dobro izobražen in podkrepjen z znanji za prepoznavanje in vrednotenje kandidata, v podporo pa so mu vse boljši sistemi in navodila, ki ga vodijo skozi postopke. Ravno tako pa nad celotnim postopkom bdi nekdo, ki je odgovoren za upravljanje s človeškimi viri. Pove, da je viden napredek tudi v tem, da je določen obvezen čas v letu, ko potekajo razvojni dialogi, in datumi, ko se morajo določeni procesi končati – ne le ocenjevanje uspešnosti, kar je povezano s koncem leta, ocenjevanje uspešnosti in posledično načrtovanje in izplačevanje bonusa kot trinajste plače – temveč tudi čas, ko morajo biti opravljeni in zaključeni razvojni dialogi, ki so podlaga za letne POC-konference. Vprašana pove: »Zdaj imamo čas v letu, ko se posvetimo lokalnim talentom in njihovem razvoju. Zdaj je jasno, kdo so lokalni talenti, skušamo jih razvijati že takoj, ko jih prepoznamo.« »Razvojni načrti so namenjeni predvsem tistim talentom, ki niso mobilni in njihov razvoj poteka na nacionalni ravni, in seveda tudi tistim, ki tekoče govorijo angleško in se zanimajo za mednarodno kariero, ter jim ponudimo delovno mesto v tujini. Poleg tega

lahko v državi spodbujamo razvoj, ki presega okvire posameznih divizij in funkcij. Proces je še vedno precej nov. Obstajajo določene možnosti za izboljšanje: preseganje okvirov posameznih divizij in funkcij ter obvestila v angleščini za vse tiste, ki so predvideni za mednarodno kariero,« sklene razmišljanje sogovornik.

8.1.4 Prepoznavanje talenta

Vprašani povedo, da je neposredno nadrejeni (*R manager*) odgovoren za prepoznavanje zaposlenih s potencialom v lastni funkcijski skupini. Prepoznan talent po mnenju enega sogovornika ni vezan na oceno uspešnosti zastavljenih ciljev, tu pa se mnenja drugih vprašanih razhajajo, saj je talentiran posameznik tisti, ki je nadpovprečno ocenjen pri doseganju uspehov v podjetju in je ocena uspešnosti podlaga ali pa vsaj vodilo. Glede kriterijev sogovornik navaja: »Pogledamo, kaj je pokazala ta oseba, kakšne kompetence, ki bi ji omogočile napredovanje, ima, in se o tem poglobljeno pogovorimo. Razgovori so v okviru POC, začeni s lokalnim POC in nato s POC na ravni države, seveda ob podpori HR. Ocenjevanje je tudi povezano z opisom in oceno delovnega mesta po sistemu HAY; dodatno podporo lahko zagotovijo ocenjevalni centri, medsebojna skupina opazovalcev, dajanje povratnih informacij osebi z ugotovljenim potencialom za določene kompetence, skupna slika pa privede do napredovanja, če je to predvideno za določeno delovno mesto. Ne gre le za napredovanje, temveč za ustrezen razvojni ukrep z namenom širjenja obzorij zaposlenega in razvoja različnih funkcijskih delitev, da bi to osebo dejansko pripravili za morebitne višje vodstvene položaje v prihodnje.« Sogovornica razmišlja, da je izbira talenta povezana s subjektivno oceno posameznika, kriteriji posameznega vodje, ki so lahko postavljeni zelo visoko ali nizko, vsekakor pa težko primerljivi med posameznimi funkcijami v podjetju. Zato so lokalni POC-i, kjer razpravljata o posamezniku nadrejeni in HR v prisotnosti drugih vodij, velik napredek. Vprašani so imeli različna mnenja o tem, ali je uspešnost tudi podlaga za vrednotenje talenta posameznika ali posameznice. Ena izmed sogovornic je prepričana, da nekdo brez dobre ocene PMP ne more biti »dober« kandidat za naslednje funkcije oz. prepoznan kot talent, kajti najprej mora dokazati, da delo opravlja dobro, nadpovprečno dobro, se zavzema za nove projekte in je kos dodatnim nalogam. Drugi dve sogovornici, odgovorni na HR področju, menita, da je uspešnost in letna ocena pomemben dejavnik, a ne kot kriterij izbire. Sogovornik pove, da PMP ne gre povezovati s kriteriji za izbiro talenta. »PMP je kazalnik za osebe, ki nenehno dosegajo odlične ali izjemne rezultate, kar je vsekakor priznanje. Ne smemo pozabiti, da gre pri načrtovanju kariere za eno od kompetenc, potrebnih za naslednje delovno mesto, PMP pa temelji na sedanjem delovnem mestu in sedanji funkciji.

Glede nadaljnega razvoja bi poudaril dve različni zadevi. Nikakor ne želimo napredovanja ljudi, ki nenehno dobivajo oceno 'delno izpolnjuje ...',« je povedal sogovornik. In nadaljeval: »Obstajajo določeni kazalniki (letne ocene uspešnosti, PMP, op. avt.), vendar moramo pri potencialu in razvoju za vodstvene položaje ocenjevati kompetence, izkušnje itd.« Sogovorniki se strinjajo, da je tudi ocena PMP subjektivno stališče nadrejenega, čeprav je večina ciljev zadana z merljivimi nalogami. Sogovornica pove: »Ključni kriterij za oceno PMP je doseganje ciljev, dogovorjenih na začetku leta, ki so odvisna od delovnega mesta. Jasne številke (prodaja, EBIT, zaključek projekta ob doseganju mejnikov) omogočajo enostavno presojo, enako kot pri preseganju ciljev. Na drugih delovnih mestih pa ni tako enostavno.« Sogovornica se dotakne še drugega dela, teže merljivih vrednot LIFE in njihovega vpliva na letno uspešnost. Kar 25 % vseh ocen vrednot LIFE se razlikuje od ocene delovne uspešnosti in tako ali drugače vpliva na celotno delovno uspešnost. Pri večini tistih, ki upoštevajo vrednote LIFE pri vodenju, razvoju zaposlenih, fleksibilnosti itd., to pozitivno vpliva na celotno uspešnost. Ko se pogovarjamo o talentih, je ocena vrednot LIFE enako ali bolj pomembna za nadaljnjo kariero, saj napredovanje tesno povezujemo z zgledom drugim. Ko vrednotimo talente v podjetju, imamo v mislih srednjeročni do dolgoročni potencial, pri ocenah PMP pa vedno kratkoročni potencial, povezan s trenutno situacijo.«

8.1.5 Napredovanje talentiranega posameznika ali posameznice v podjetju Bayer

Ko je nekdo prepoznan kot talentiran posameznik, se ji/mu odpirajo možnosti nadaljnje kariere na drugih delovnih mestih in vodstvenih funkcijah, ne pomeni pa to zagotovila za napredovanje, so si enotni sogovorniki. Talent posameznika je prepoznan in zabeležen z razvojnim dialogom ob rednih povratnih informacijah nadrejenega o opravljenih nalogah in projektih. Sogovornica pove, da je največ sprememb v zadnjem času posvečenih razvojnemu dialogu in spodbujanju odprtega in iskrenega posredovanja povratnih informacij. Razgovori prinesejo vidne rezultate, saj so zapisani skupaj z nalogami, o katerih se strinjata nadrejeni in zaposleni, in njihovo sledljivostjo. Sogovornica pravi, da je razvojni dialog v sistemu nekakšen karton posameznika, kjer se vidijo zgodovina in rezultati napredka. Razvojni dialog je osnova in sogovornice menijo, da bo postal še pomembnejši, ko se bodo vsi zaposleni resnično zavedeli, kako si z dobrimi pripravami na dialog lahko krojijo svojo razvojno pot. Vprašana opiše postopek: »V idealnem primeru skuša nadrejeni menedžer (*R manager*) ugotoviti potrebe in želje zaposlenega glede razvoja. Ali je zadovoljen, ali želi ostati v podjetju, delati v tujini, prevzeti novo odgovornost oziroma izziv? Druga tema so povratne informacije: ali bi nadrejeni menedžer podprl razvoj zaposlenega na njegovi poklicni poti. V

tem primeru bi moral pripraviti razvojni načrt na podlagi potreb za naslednje delovno mesto. Sogovornik pove: »Pravkar smo na intranetu objavili nove možnosti kariernega napredovanja, od danes pa lahko preberete tudi članek, objavljen na spletni strani. Opisuje različne korake, na primer za zaposlenega v trženju (strateško trženje), ki je pripravljen v prihodnje prevzeti funkcijo vodje divizije (*country division head*, CDH); pri opisu delovnega mesta je navedena povezava s kariernim napredovanjem, na katero lahko kliknemo in vidimo, kateri dodatni programi izobraževanja in funkcionalne sposobnosti so potrebni za naslednjo stopnjo. Naslednji korak bi bil v zvezi s kompetencami, ki jih lahko vključimo v razvojni dialog. Lahko se osredotočimo na dve ali tri kompetence, pri katerih bi bile potrebne dodatne izkušnje – druge naloge, usposabljanje BA itd. »Imamo ključne kazalnike uspešnosti, zlasti za stopnjo vodenja VS2 (lestvica, po kateri se razporeja raven menedžmenta). Razvoj v smeri ženskih talentov na vodstvenih položajih poteka nekoliko počasneje, kot smo si želeli pred petimi leti, vendar z izboljšavo na področju razvojnih dialogov opazamo pozitiven trend,« je povedal sogovornik. Dve izmed vprašanih povesta, da je delež žensk na nižjih vodstvenih funkcijah v naši regiji zelo velik in nadpovprečen, kajti tudi delež zaposlenih žensk za opravljanje del in nalog v državah Alpe-Adria je zelo visok. Eden od sogovornikov napol v šali pove, da bomo morali razmišljati o ukrepih, kako dobiti več moških na delovna mesta, da bo ohranjeno »naravno ravnotežje«. Vsi vprašani odgovorni v regiji Alpe-Adria so si enotni, da imamo enakovredno razmerje med prepoznanimi moškimi in ženskimi talenti. Vprašana pove, da so spremembe statusa razpoložljivosti za višje položaje med ženskami veliko višje, posebej glede mobilnosti zaradi načrtovanja družine ali obstoječih družinskih obveznosti. Pogosteje se v obdobju dveh let premislijo in menjajo interesno področje. Moški so pri svojih namerah bolj predvidljivi in stabilni, sklene. Ena izmed njih razloži: »Ženske se izgubijo v rodni dobi in nato se vrnejo na delovna mesta. Lahko pa rečem, da jim zavzetost za visoka mesta v določeni starejši dobi (nad 50 let) upada, medtem ko menim, da moškim ves čas narašča.« Vsi menijo, da sta družina in mobilnost večji oviri za ženske kot za moške in da na tem področju še ni vse storjeno. Sogovornik pove, da se z novim POC-sistemom lahko bolj osredotočamo na razvoj ženskih in lokalnih talentov, ne smemo pa se nanje osredotočati le v smislu razvoja. »Vsakdo ima talent in obstaja pobuda '*living across gender and culture*'. Lahko se posvetimo vsakemu posamezniku in uporabimo različne pristope. Na splošno je trend glede žensk pozitiven, čeprav manjkajo nekateri ključni kazalniki uspešnosti. Ženskam omogočamo delovne razmere glede na njihove družinske obveznosti, kot so gibljiv delovni čas, delo od doma in skrajšan delovni čas, tudi na vodstveni ravni. To nam je znano, vendar smo še vedno na začetku in nas čaka še veliko dela,« pravi eden izmed vprašanih.

Sogovornica pove, da je zahtevana mobilnost zaradi majhnosti držav in celotne regije Alpe-Adria v primerjavi z večjimi državami nekako nujna, a velika zavora pri napredovanju žensk. Sogovorniki razmišljajo podobno glede omejenih možnosti napredovanja žensk v menedžmentu – do določene ravni menedžmenta je ženskam enako dostopno kot moškim, do višjih ali najvišjih pa mest pa se praktično ne pride. Na vprašanje, zakaj je tako, dva vprašana odgovorita, da ne vesta. »V Bayerju obstajajo možnosti za varstvo otrok, vendar je to zagotovljeno na ravni države, ne globalno. Trenutno gradimo pomembne objekte v Leverkusnu in tudi v skandinavskih državah. Dejansko je to del kulture. Čaka nas še veliko dela, zlasti v smislu zagotavljanja večje fleksibilnosti in dela od doma,« pove sogovornik. Druga sogovornica pove, da smo s certifikatom Družini prijazno podjetje naredili korak naprej za starše in razbremenili ženske, saj obstajajo zdaj določene ugodnosti za nego majhnega otroka, bolnišnično zdravljenje, spremljanje otrok pri uvajanju v vrtec in začetkih šolanja. To so majhni koraki, ki ne bodo prinesli velikih sprememb v kratkem času. Sogovorniki se strinjajo, da je občasna možnost dela od doma (enkrat na mesec za vse zaposlene, če obstaja razlog in strinjanje nadrejenega) velika in pozitivna sprememba, ki jo veliko pogosteje uporabljajo ženske kot moški. Sogovornik doda: »Gre za splošno razmišljanje o razvoju žensk in moških. Glede na moje izkušnje – velika večina karijerne poti v Bayerju, na različnih delovnih mestih – lahko rečem, da so ključni kazalniki uspešnosti koristni; po drugi strani pa moramo izbrati najboljšo osebo za delovno mesto. Če ženska ne želi prevzeti vodstvenega položaja ali če ni mobilna (npr. zaradi družine), obstajajo določeni dejavniki, ki ovirajo nadaljnji razvoj glede na te kazalnike. Zato slednji ne bi smeli biti obvezni, temveč bi kazalo med razvojnim pogovorom ugotoviti, kaj bi si ta ženska želela, ali je ambiciozna, mobilna in pripravljena, da zamenja službo na tri do štiri leta, kar moški na tej ravni po navadi storijo. Če ima ženska takšne ambicije, ji moramo v podporo ponuditi vse, kar ji lahko omogočimo – načrtovanje razvoja, delovnerazmere. V nasprotnem primeru pa se moramo zavedati, da je nabor kandidatov za položaje na višjih ravneh omejen.«

8.2 Mnenja vodilnih o lastnem napredovanju v podjetju Bayer

Intervjuji so potekali v obdobju enega leta, od avgusta 2014 do septembra 2015. Prvi sklop intervjujev in rezultati so bili predstavljeni v prejšnjem poglavju. V drugem sklopu intervjujev sem se na podlagi drugega vprašalnika pogovorila s skupino vodilnih delavcev v podjetju

Bayer. To so bili vodje na različnih vodstvenih mestih, npr. regijska vodja odnosov z javnostmi, vodja marketinga, globalni vodja oddelka upravljanja s talenti, vodje kontrolinga, poslovni analitik in vodja projektov, vodja poslovanja na Hrvaškem in Albaniji, vodja medicinskega oddelka, vodja registracij, regionalna vodje nabave, vodja marketinga in prodaje, vodje ključnih kupcev po posameznih državah itd. V intervjujih sem postavila splošna vprašanja o njihovi karieri in delu v podjetju Bayer in se nato osredotočila na stališčna vprašanja. Na začetku intervjuja sem se predstavila kot spraševalka, predstavila sem, da intervju poteka za namen magistrskega dela, in na kratko spregovorila o temi, ki jo obravnavam. Poudarila sem anonimnost, povedala, da se bo intervju snemal zaradi kasnejše analize podatkov, in pridobila dovoljenje intervjuvanca za snemanje. Postavila sem vprašanja, s katerimi sem želela pridobiti naslednje informacije:

- postopki izbire na sedanje vodilno delovno mesto, formalni del in mehki dejavniki, njihova izbira novih ljudi na delovna mesta
 - proces izbire talenta v podjetju, komunikacija s prepoznanim talentom v podjetju Bayer
 - ali je podjetje Bayer prijazno do žensk, ali obstajajo enake možnosti za napredovanje na najvišje položaje
 - dobre vodilne in vodstvene lastnosti nadrejenih, vodje na splošno
 - ali se moški in ženske vodje razlikujejo
 - razlikovanje med moškimi in ženskami v naslednjih vodstvenih lastnostih:
 - reševanje problemov
 - motiviranje sodelavcev
 - Gradnja tima
 - nagrajevanje
 - delegiranje nalog
 - mreženje
 - vplivanje navzgor
 - podpora zaposlenim
- Ali podrejeni sprejemajo enako ženske in moške vodje? Ali uporabljajo moški in ženske pozicijo moči različno ali obstajajo razlike po spolu glede neformalne moči?

8.2.1 Predstavitev sogovornikov

V intervjuju je sodelovalo 20 ljudi, vsi so zaposleni v podjetju Bayer, trije izmed vprašanih zunaj regije Alpe-Adria (Bayer Nemčija). Vsi imajo vodstveno pozicijo, različno število ljudi, ki ji jim direktno poročajo, dva izmed vprašanih nimata direktnih poročevalcev. Pogovarjala sem se s 16 ženskami in 4 moškimi vodji. Stari so bili od 35 do 51 let.

8.2.2 Napredovanje

8.2.2.1 Napredovanje vodilnih delavcev in delavk v podjetju na trenutno delovno mesto

Napredovanje vodij na trenutno delovno mesto je potekalo v večini primerov prek razpisov, internih ali eksternih. Vzrok za razpisano delovno mesto je velikokrat interna reorganizacija v podjetju, v dveh primerih sta vodji prišli na delovno mesto prek eksternega razpisa. Vsem razpisom so sledili formalni postopki z več krogi intervjujev. Nekatere vodje, ki so bile interne kandidatke za novo odprta delovna mesta, so poročale o netransparentnem, neorganiziranem in zelo dolgotrajnem postopku izbire. Ena sogovornica je omenila nestandarden postopek izbire, ko je bila kot udeleženka srečanja pozvana na razgovor z vodjem, ki je iskal kandidata za delovno mesto, temu razgovoru je sledil formalni poziv, testiranja in številni krogi intervjujev. Vsi vprašani so bili enotni, da so formalni postopki nujni, večinoma dobro organizirani. Včasih so vključene zunanje agencije, ki v nekaterih kompleksnejših primerih naredijo predizbor kandidatov, za tiste, izbrane v finalnem krogu, pa dodatna psihološka testiranja, preverjanja kompetenc in timskih sposobnosti. Poleg formalnih so pomembni mehki dejavniki, posebno v zadnjih krogih, saj sogovornica pravi, da na koncu med več dobrimi kandidati odloča »kemija«. Več vprašanih vodij omenja pomen zunanjega testiranja in mnenje neodvisnega strokovnjaka o primernosti potencialnega kandidata za vključitev v obstoječi tim. Ena izmed vprašanih, ki je dobila pomembnejše vodilno mesto v podjetju, je dejala, da je bila ob pravem času na pravem mestu, saj so takrat želeli v timu žensko vodjo, želeli napraviti meddivizijsko promocijo in promocijo lokalnega talenta, kar je bil zanjo pravi trenutek za napredovanje. Samo ena vodja je poudarila pomen priporočil, in sicer v smislu, da pomaga pri odločanju med kandidati, če ima nekdo dobra priporočila znanega vodje v podjetju.

8.2.2.2 Proces napredovanja talentiranih posameznikov in posameznic v podjetju Bayer

Trije vprašani so povedali, da jih je nadrejeni obvestil, da so prepoznani kot talent ali potencial podjetja in niso bili udeleženci Bayerjeve akademije. Oba vprašana, ki sta bila udeleženca Bayerjeve akademije, je obvestil oddelek HR, da sta prepoznana kot talenta hkrati s postopkom pristopa v Bayerjevo akademijo. Druge vodje menijo, da so tudi sami talenti, saj so napredovali na vodstvene položaje, v komunikaciji, kjer bi jim bilo to razloženo, niso bili prisotni. S samim procesom upravljanja s talenti so sicer vsi dobro seznanjeni, saj kot vodje sodelujejo v njem in ocenjujejo ter predlagajo svoje zaposlene v internih postopkih podjetja. Vprašana pove: »Sama nikoli nisem dobila informacije, da sem na seznamu talentov, šele ko sem bila predlagana v nadaljnje ocenjevanje, sem izvedela. Transparentnosti tu ni. Se pa sama trudim, da svojim podrejenim razložim, ali so na listi talentov in ali so ocenjeni kot potencial ali visoki potencial za podjetje.« V večini primerov vprašanih je izpostavljena mobilnost kot eden odločilnih kriterijev za napredovanje, in ker kar 80 % vprašanih ni mobilnih, menijo, da sami trenutno niso na listi talentov. Naslednji omenjeni kriterij je starost in ženske vodje menijo, da zaradi družine in let niso več primerne za klasifikacijo na listi talentov. Oddelek HR poudarja vlogo različnih kriterijev, vendar je mobilnost eden od pomembnejših, ki se označi v sistemu (pri razvojnem dialogu se vsako leto preverja mobilnost kandidata in regija, v katero bi bil pripravljen oditi, če bi sprejel delovno mesto). Zaradi povezanosti mobilnosti ženske vodje z odločitvami ožjih družinskih članov je ta eden od odločilnih kriterijev vprašanih za možnost nadaljnjega razvoja. Ena izmed vprašanih pove: »Pogoj mobilnosti je precej precenjen in nepravilno tolmačen. Sama se osredotočam predvsem na ideje, njihovo implementacijo in uspeh pri dodatnih projektih, kar je zame kriterij za talentiranega sodelavca oz. bodoči potencial v podjetju.« »Problem nastane tudi, ko ženska napiše, da je mobilna, nato pa jo družina postavi pred dejstvo: ali kariera ali ločitev. Popusti in naenkrat ni več mobilna. Na podlagi takšnih slabih izkušenj večkrat sklepajo, da so ženske veliko manj mobilne, zato moramo biti pri komunikaciji veliko jasnejše in odločnejše,« razmišlja ena od intervjuvanih vodilnih delavk. Izkušnjo na temo mobilnosti podeli še ena vprašana, ki je bila ocenjena kot visok talent v internih dokumentih in so ji ponudili dve mednarodni poziciji. Pri obeh so bili postopki tako počasni in nejasni, da je odstopila, ker je bilo preveč negotovosti za tri družinske člane, ki bi hkrati z njo nosili odločitev premika. Marsikateri vprašani odgovori, da ni mobilna in da zato meni, da ga več ne obravnavajo kot talent v podjetju, da pa je to bil, ker je prišel na vodilno mesto.

Vprašani vodilni delavci večinoma tudi sami izbirajo talentirane posameznike v svojem timu in sodelujejo v procesih upravljanja s talenti. Na vprašanje, kako poteka izbor talenta posameznika, so vsi odgovarjali, da upoštevajo interne postopke pri izbiri zunanjega ali notranjega kandidata v skladu s pravili. Vprašana, ki je vodja na visoki menedžerski ravni in ima izkušnje v drugih državah, navaja: »Velike organizacije (Bayerjeva predstavništva v večjih državah) imajo sistematiziran postopek evalvacije talentov in postopke z zunanjimi, neodvisnimi organizacijami. Pri majhnih državah pa je to precej drugače, poteka lokalno in je največ odvisno od direktno nadrejenega.« Vprašana pove, da sta razvojni dialog in dajanje povratnih informacij zelo pomembna in da mu vodstvo namenja pozornost, kot tudi sama v letnih ciljih postavlja zaposlenim cilj, povezan s povratnimi informacijami. V razvojnem dialogu pa se pokaže, ali ima talentirani posameznik tudi sam želje in cilje, da v naslednjih letih nekaj spremeni. Nekateri so bili tudi kritični do procesa, češ da ni jasno definiran in pušča nejasnosti, kdo so sploh lahko talenti, da se o teh temah premalo govori in ne vedo, kako dejansko poteka nadaljevanje poti kandidatov po predlaganju oz. se informacije izgubijo. Ena izmed vodij, ki je bila prepoznana kot talent ter dobila višji vodstveni položaj, pa je kritična do ustreznosti internih postopkov: »Bila sem prepoznana kot talent in dobila mesto, a takrat sem bila popolnoma prepuščena sama sebi. Nobenega usmerjanja, programov, niti kake pričakovane predaje dela predhodnika. Začeti je bilo treba znova, najprej pospravljati za drugimi.«

8.2.2.3 Pomembne osebnostne lastnosti za sprejem na delovno mesto

Ženske in moške vodje podobno definirajo najpomembnejše dejavnike za lastno promocijo in uspešnost na delovnem mestu. Tudi lastne zahteve, ki jih imajo pri zaposlovanju ljudi na delovna mesta, so precej podobne. Od zaposlenega v veliki večini pričakujejo, da je kompetenten, izkušen, obvlada orodja in tehnike, potrebne za delo. Sledijo samoiniciativnost, dinamičnost, volja do dela in doseganje cilja ter fleksibilnost. Večini ženskih vodij je zelo pomembno, kako se novi zaposleni vključuje v tim, da ima občutek za sočloveka in da je komunikativen. Ena vprašana odgovori: »Mene zanima, kaj, kako in zakaj tako razmišlja, to želim na intervjuju odkriti. Izkušnje niso pomembne, saj menim, da se univerzitetno izobražen človek lahko nauči, če si resnično želi, in potrebne izkušnje hitro dobi.« Sogovornica pove: »Prvorazredni vodje vzamejo prvorazredne ljudi, drugorazredni vodje pa tretjerazredne. Vedno je v timu nekdo, ki zadeve vleče naprej, in nekdo, ki jih ustavlja, in tu je moč tima,

tukaj je pomembna naša vloga, da ljudi usmerjamo in pravilno motiviramo.« Ko je več podobno ustreznih kandidatov, vodje uporabljajo dodatne teste in mnenja, v finalnih dvobojih pa notranji občutek, ki je z leti močnejši in vse pravilnejši, kot pove ena izmed sogovornic.

8.2.2.4 Mentorstvo

Vsi vprašani razen ene sogovornice, ki je napredovala na visoko vodilno mesto zunaj regije, so bili na svoji karierni poti brez mentorja. Dvema izmed vprašanih, ki se dodatno izobražujeta kot talentirani posameznici v programu izobraževanja za potencialne vodilne delavce v Bayerjevi akademiji, je bil v sklopu študijskega programa dodeljen tudi mentor in kasneje *coach*. Nihče od vprašanih si ni sam poiskal internega ali eksternega mentorja niti nihče ni imel sponzorja. Kot zgled v podjetju je v več kot polovici vseh primerov omenjen direktni nadrejeni. Lahko je pozitiven ali negativen zgled, od katerega so se vprašani učili in pridobivali izkušnje. Odnos z nadrejenim je za vse zelo pomemben in izkušnje z nadrejenim se pogosto prenašajo v lastno vodstveno vedenje vprašanih. Tako na primer ob pomanjkanju komunikacije z nadrejenim vodje poskušajo imeti dobro komunikacijo s svojimi podrejenimi. Pri pogovorih z vodilnimi delavci in delavkami, ki so v podjetju dalj časa, je učenje z izkušnjami še posebej izrazito. Direktor podjetja se menja na tri do štiri leta in v odgovorih o vodstvenem stilu in zgledu se vprašani večinoma spustijo v razlago, kaj je bilo pri nadrejenih dobro in slabo, ter v primerjavo in kritiko njihovih vodstvenih stilov. Velika večina vprašanih ni imela mentorja, v podjetju Bayer Ljubljana tudi nimamo mentorskih programov za ženske, mentorja ali *coacha* se poišče pri zunanjih sodelavcih, če je ugotovljena potreba zapisana v razvojnem dialogu. Za potrebe Bayerjeve akademije se kandidatom, ki so sprejeti v , dodeli mentorje med vodji, ki so v podjetju Bayer v regiji Alpe-Adria kot tudi zunaj njenih meja. Mentorji se predstavijo z izkušnjami in kratkim opisom dosežkov in zanimanj v brošuri in nato udeleženci akademije izberejo tistega, ki jim po opisu najbolj ustreza.

8.2.3 Stereotipi in razlikovanje med spoloma

8.2.3.1 Reševanje problemov in prisotnost stereotipnih predstav med vodstvenim kadrom (vprašanimi)

Najprej me je zanimalo, kakšne so dobre vodstvene lastnosti vodje in vprašani so v veliki večini odgovorili, da mora biti dober vodja sposoben sprejeti odločitve in stati za njimi ter biti usmerjen k ljudem, ki jih želi razvijati. Pomembno je, da ima jasne cilje in vizije, da zna motivirati, da ceni timsko delo, da je dober poslušalec in da ceni opravljeno delo. Pravičnost in nepristranskost pri prepoznavanju doseženih rezultatov so omenili trije. Pri vprašanju, ali se ženske in moški vodje med seboj razlikujejo pa načinu vodenja, jih je tretjina mnenja, da se

vodje ne razlikujejo po spolu, temveč po značaju. Tisti, ki menijo, da so razlike med vodji glede spola, so opisali ženske vodje kot: intuitivne, sprejemajo manj tvegane odločitve, bolj analizirajo in gledajo širšo sliko. So navzven usmerjene, preverjajo odločitve z več vidikov. So predane in neposredne, razmišljajo vnaprej. Negativna lastnost ženskih vodij je, da so neiskrene, pravi ena od sogovornic. Moški sogovornik pove, da so ženske vodje manj samozavestne, vendar bolj natančne in sistematične. Manj zaupajo sodelavcem in delajo same, so odprte za nove ideje in zelo delavne. Ena vprašanih pravi, da so ženske kot vodje kot mame. V primerjavi z ženskimi vodji so moški hitrejši pri odločitvah, a manj razmišljajo in ne vidijo cele slike, so objektivni in redko intuitivni, odločitve so utemeljene na dejstvih. Moški vodje so neposredni in jasno izražajo, kaj mislijo, so individualisti, so tekmovalni. Moški vodje timske rezultate predstavijo kot lastno delo in pri prevzemanju tveganja gledajo na svoje koristi. Moški vodje so bolj borbeni in neizprosnii. »Moški vodje so lahko boljši pri svojem delu, ker se mu lahko popolnoma posvetijo; tudi če imajo družino, je njihova vpetost bistveno drugačna,« pravi ena izmed vprašanih vodij.

V predstavljeni študiji Catalyst so iskali odgovore na vprašanja, ali so stereotipi prisotni med vodstvenim kadrom in ali značilne predstave o moškem in ženskem vodenju izhajajo iz stereotipnih predstav o ženskem in moškem vodenju. Rezultat je potrdil vzorec razmišljanja, da so vprašani prepoznali ženske vodje za boljše v stereotipno bolj ženskih značilnostih vodenja in moške vodje za boljše v bolj stereotipno moških lastnostih. Razlike v odgovorih so se v študiji pokazale pri odgovoru o sposobnosti reševanja problemov moških in ženskih vodij. V intervjuju vprašam, kako vodje sami rešujejo probleme, in nato nadaljujem, ali so splošno gledano moški ali ženske vodje boljše pri reševanju problemov. Odgovori, kako sami rešujejo probleme, so si zelo podobni, tako moški kot ženske želijo problem rešiti čim prej. Večinoma povedo, da se želijo pogovoriti z vpletenimi. Veliko jih pričakuje, da so vpleteni sami aktivni pri reševanju. Skoraj enotni so vodje v odgovoru, da se morajo na določeni stopnji odločiti sami in problem rešiti. Ženske vodje pogosteje omenjajo fazo strinjanja vseh udeleženi. Vodje poudarjajo pomen povratne informacije, mehke dejavnike in občutek, ki jih vodi, kje je srž problema. Vodje omenjajo tudi rezultate 360-evalvacije in komentirajo, kako jih vidijo zaposleni in njihovi nadrejeni pri reševanju problemov. Trije vprašani so povedali, da jih vidijo zaposleni kot dobre pri reševanju problemov, nadrejeni pa kot premalo odločne. Tako so odgovorili moški in ženska, ki imata nadrejenega moškega vodjo, in ženska, ki ima nadrejeno žensko vodjo. Vsi so enotni, da so nujne iskrene povratne informacije vseh vpletenih in da je pomembno, da se iz situacije vsi nekaj naučijo. Na vprašanje, kako ženske na splošno rešujejo probleme kot vodje, v večini odgovorjenih primerov pravijo, da se jih

ženske lotijo temeljiteje, bolj analizirajo probleme in jih gledajo širše, z več zornih kotov, moški vodje pa so glede na večino odgovorov odločnejši in hitrejši. Dva vprašana sta dejala, da so moški boljši pri reševanju problemov, in trije od dvajsetih vprašanih, da so ženske boljše (več vprašanih je bilo ženskega spola), trije odgovori so bili, da so ženske in moški popolnoma enako uspešni pri reševanju problemov. Torej je večina vprašanih odgovorila, da se razlikujejo v pristopu, načinu, vendar ni boljših ali slabših glede na spol. Odgovor vprašanih je primerljiv z ugotovitvami v študiji, da je reševanje problemov izredno pomembna lastnost vodje. Čeprav je v omenjeni študiji opredeljeno kot moška značilnost vodenja (Catalyst, 2005, 19), rezultat v odgovorih vprašanih v našem primeru tega ne potrjuje.

Moški vodje so v primerjavi z ženskami izrazitejši v vodstvenem vedenju, kot sta delegiranje in vplivanje navzgor, je pokazala študija (Catalyst, 2005, 8). V našem primeru so sodelujoči na vprašanje, kdo je po njihovem boljši v delegiranju nalog, potrdili trditev iz študije, saj je 16 od 20 vprašanih odgovorilo, da so moški boljši v delegiranju nalog in trije sodelujoči, da se moški in ženske ne razlikujejo, en odgovor pa je bil, da to ni vprašanje spola, temveč osebnih značilnosti posameznika. Vplivanje navzgor kot stereotipno moška lastnost vodenja je dobilo potrditev tudi z našim vprašalnikom, saj je bila vrsta odgovorov podobna predhodnim, velika večina pravi, da so moški uspešnejši z vplivanjem navzgor, le nekaj odgovorov je bilo, da so moški in ženske enaki, nihče ni odgovoril, da so ženske boljše. Ženske vodje so boljše kot moški vodje v vodstvenih značilnostih, kot sta podpora in nagrajevanje sodelavcev (Catalyst, 2005, 8). Tu so odgovori sodelujočih v anketi podobni ugotovitvam študije le v prvem delu, ženske so boljše kot moški v podpori podrejenim, le dva sta odgovorila, da se ženske in moški vodje ne razlikujejo. Pri nagrajevanju sodelavcev so ženske le pri dveh odgovorih boljše od moških, vsi drugi odgovori pa so, da so enaki, torej ženske in moški vodje enako dobri pri nagrajevanju sodelavcev. Zelo podobna struktura odgovorov je bila tudi pri naslednji »ženski značilnosti vodenja«, gradnji tima, kjer so bili odgovori naših anketirancev, da so v tej značilnosti vodenja zelo enakovredni, torej da se ženske in moški vodje ne razlikujejo. Pri naslednji ženski značilnosti vodenja, motiviranju sodelavcev, pa je bila večina odgovorov v prid ženskim voditeljicam, le nekaj sodelujočih je odgovorilo, da moški motivirajo svoje zaposlene enako dobro kot ženske. Značilnost mreženja je porazdeljena, nekaj jih meni, da so boljše ženske, nekaj, da moški, tretjina, da so enako dobri. Pripomba enega vprašanega pa je bila, da se ženske mrežijo enako dobro kot moški, a večinoma razdeljeno po spolih, torej skupaj moški in skupaj ženske.

Na vprašanje, kakšne so dobre vodstvene lastnosti neposrednega nadrejenega, ki jih je večina vodij omenjala tudi kot vzornike, sem dobila naslednje odgovore. Ženska vodja, ki poroča moškemu, ceni njegovo zaupanje, nizko potrebo po kontroli in dopuščanju veliko svobode, da si vzame čas za poslušanje, kadar je treba. Nadrejeni daje povratne informacije, čeprav raje in pogosteje kritične kot pohvalne, kar govori, v to tudi verjame. Naslednja vodja, ki poroča moškemu, ceni, da sam ceni družino in prosti čas in jima namenja pomembno mesto. Vprašana, ki poroča nadrejenemu, ceni njegovo razumevanje tematike, odprtost in spoštovanje pravil. Več sodelujočih vodij ceni pri svojem nadrejenem, da zna poslušati, si vzeti čas, ko je to potrebno, in da je dober svetovalec. Ženske vodje cenijo tudi iskrenost, ena vprašana pa je poudarila, da ji je všeč, da hitro sprejema odločitve vendar meni, da verjetno dvomi v njihovo pravilnost in zato veliko nadzira in kontrolira.

Ženska vodja, ki poroča ženski, ceni usmerjenost k ciljem in k ljudem ter dobro kombinacijo obojega pri vodenju, naslednja vodja pri ženski vodji ceni, da jo posluša in da je pripravljena pomagati ter da je kompetentna na svojem področju. Moški vodja, ki poroča nadrejenemu moškemu, ceni, da nadrejeni ve, kaj želi doseči, in hkrati dopušča lastne odločitve.

8.2.3.2 Enake možnosti za oba spola

Na vprašanje, ali so sodelujoči občutili pri sebi ali pri drugih v podjetju kakršnekoli razlike zaradi spola, ena izmed vodilnih delavk odgovarja, da je bila ob napredovanju edina ženska med samimi moškimi člani in da se je kar nekaj časa čutila njihova ogroženost in zadržanost zaradi spremembe. »Moški cenijo tisto, kar sami poznajo, cenijo strokovnost in zanesljivost in da si v nečem strokovnjak. Ko so videli, da se lahko stvari delajo tudi drugače, so presegli spolne in kulturne razlike in smo začeli lepo sodelovati,« je povedala sogovornica. »Mnenje moških v podjetju je, da so ženske šibkejše, potrebujejo več razvoja in nenehno kakšno izpolnjevanje – ko je vse izpolnjeno, se je treba izpopolniti še v nečem,« pove ena izmed vodij. Dve vprašani ženski menita, da ni enakosti med spoloma, da veliko težje napredujejo in predvsem potrebujejo več časa, da se dokažejo. Vprašana moška sogovornika menita, da je v podjetju enakost za ženske in moške, da imamo v regiji veliko sposobnih in delovnih vodij, ki so zelo uspešne. Dve vodji sta izpostavili, da če je formalna enakost, je samo do določene stopnje vodstva. »Če je na nižjih 'višjih vodstvenih položajih' stekleni strop, postane pri visokih vodstvenih položajih to betonski strop,« je bila zelo nazorna vprašana. Več kot polovica sodelujočih deli mnenje, da so v podjetju Bayer enake možnosti za ženske in moške, nekateri omenjajo pomembnost uravnoveženih timov in da bi morale pobude skrbeti za mešane skupine na vseh področjih, torej tudi več moških v popolnoma ženske oddelke. Ena

ženska je dodala, da se ne dela razlik med spoloma v podjetju, temveč razlike med tem, kaj je nekaterim privilegiranim posameznikom in posameznicam dopuščeno in drugim ni.

Na vprašanje, ali je naše podjetje prijazno do žensk, sem dobila zanimiv odgovor. Večina sodelujočih je to vprašanje takoj povezalo z družino in družini prijaznim podjetjem, kar podjetje Bayer je. Komentarji so bili, da so vsi ukrepi in prijaznost za družine večinoma za mlade družine, česar pa večina vodij ne more več izkoristiti, saj nimajo majhnih otrok, s katerimi je povezano največ ugodnosti. Ena izmed sodelujočih je povedala, da smo dobili knjižico, da smo družini prijazni, naslednja pa, da podjetje ni družini prijazno, saj organizira športne aktivnosti za zaposlene ob koncu tedna in ne dovoli udeležbe družinskim članom. Kot omenjeno, so sodelujoči skoraj enotno povezovali družini prijazno podjetje s podjetjem, prijaznim do žensk. Veliko jih je bilo tudi mnenja, da smo v naši regiji prijazni do žensk, na globalni ravni pa ni tako. Ženske so enake moškim do določenega vodstvenega nivoja, potem je enakost le še formalna. Ena vprašana pa vidi v majhni regiji malo možnosti napredovanja in zato težji prodor, ker so mesta, tako kot so zasedena, zasedena dolgo časa, ni menjav in ni novih možnosti za noben spol. Samo ena sogovornica je poudarila fleksibilnost podjetja, ki dopušča delo na domu enkrat mesečno, kadar za to obstajajo razlogi. Dve sodelujoči sta v intervjuju dodali, da je podjetje prijazno do žensk, ker upošteva ravnotežje med delom in družino, obe v povezavi s svojim nadrejenim, ki sam živi način, ki zrcali razumevanje med uravnoveženim delom in družinskim življenjem.

Če bi sodelujoči dali nasvet, kako uspeti v podjetju, ena izmed vodij odgovori: »Poznati je treba sistem in krepiti svoj ugled in dojemanje samega sebe, predvsem, kako te vidijo drugi.« Še tri vprašane omenjajo prepoznavnost, osebni marketing kot pomemben za uspeh. Največ sodelujočih je odgovorilo, da štejejo dobri rezultati in vztrajnost, nekateri so dodali kompetentnost. Nekateri menijo, da je pomembno za napredovanje, v katerem oddelku delaš, ena vodja pravi, da je treba pokazati resno namero, napraviti dodatne korake in pri tem vztrajati. »Uspeš lahko samo, če se popolnoma predaš poslu in sprijazniš, da je družina na drugem mestu,« odgovori ena izmed sodelujočih.

Zadnje vprašanje v intervjuju se je nanašalo na poznavanje Bayerjevih programov Kultura in spol ter Različnost in vključenost. Večina sodelujočih (več kot polovica) je odgovorila, da je za program slišala, vsebine pa ne pozna. Trije za program niso slišali, dva veta, da imamo izvoljene predstavnike za regijo. Tisti, ki poznajo programe, jih podpirajo in komentirajo:

napisanega je veliko, narejenega malo, prav je, da imamo programe, a vse poteka prepočasi. Ena izmed sodelujočih pove, da se govori preveč na splošno, zato ostajajo stvari nerešene. »Vsi vemo, da plačne razlike so, o tem se piše po časopisih. Enakosti ali pobude na to temo ni zaslediti, plače so tajne in nič se ne naredi.« Druga sogovornica meni, da je ozaveščanje in razpravljanje o tematikah potrebno in da je bilo na tem področju storjeno veliko. Nekateri vodje so bili na predavanjih o razlikah med spoloma in kulturami, ki jih organizira podjetje na globalni ravni, in vsi bili pozitivno presenečeni nad dobro podano vsebino in vodeno razpravo. Razen predavanj nihče ni omenil nobene druge aktivnosti, ki jo izvajata programa.

9 Sklep

Na začetku pisanja naloge sem postavila raziskovalni vprašanje, ki sta vodili magistrsko nalogo: Kateri formalni in neformalni postopki in dejavniki v podjetju vplivajo na izbor kandidatov in kandidatke za menedžerske položaje? In drugo, kaj so sestavine »steklene strukture« v podjetju, ki zavira napredovanje žensk. Potrdila sem tezo, da podjetje izvaja formalne postopke, ki jih določajo zakon in interna pravila podjetja za sprejem novih kandidatov ali napredovanje internih kandidatov na delovno mesto. V podjetju Bayer vodja oddelka in odgovorni v oddelku HR določita razpisne pogoje in nato kompetence, potrebne za opravljanje funkcije, s pomočjo kompetenčnega modela CBI, ki je standardiziran in omogoča transparentnost in preglednost sprejemanja odločitev v procesu izbire kandidatov. V večini primerov je izbrani kandidat poslan tudi na zunanje neodvisno testiranje psiholoških lastnosti, ki da vodjem vpogled v prihodnje sodelovanje s timom. To je po mnenju vprašanih vodij ena najpomembnejših lastnosti, ki jo iščejo pri zaposlenem – sposobnost dobrega timskega dela in komunikativnost, na kar je nakazovala tudi preučena literatura. V podjetju Bayer je zaposlenih 40 % žensk, na višjih menedžerskih položajih jih je 28 % in cilj podjetja je, da se bo do leta 2020 njihovo število dvignilo na 35 %. Poleg merljivih ciljev ima podjetje tudi programe, ki pokrivajo vprašanje enakosti spolov in različnih kultur kot tudi številne HR prakse, ki bodo pomagale doseči več žensk na vodilnih položajih. Globalni strategiji in pobudam lokalna podružnica v določeni meri sledi. V podružnici Bayerja Bayer d.o.o, ki pokriva regijo Alpe-Adria, je zaposlenih veliko več žensk, kar 63 % vseh zaposlenih so ženske in tudi delež žensk v srednjem menedžmentu presega povprečje žensk, ki ga ima podjetje Bayer. V regijski podružnici je 50 % žensk v srednjem menedžmentu, ravno tako razmerje ima podjetje tudi v regijskem vodstvenem zboru, kjer je 50 % žensk, in tudi v

najvišjem vodstvu. Direktor podjetja je moški. Zanimivo je, da je na nemenedžerskih mestih v podjetju v oddelku prodaje, ki je potencialno izhodišče za napredovanje v srednji menedžment, še več žensk, na terenskem delu v največjem oddelku v podjetju kar 90 %. Možnosti za napredovanje v regiji Alpe-Adria so zaradi majhnosti podjetja majhne in talentirani posamezniki in posameznice, ki so prepoznani s pomočjo talent menedžment procesa, imajo možnost napredovanja znotraj podjetja in v regiji sami ali v tujini; vodje v podjetju prepoznavajo talentirane posameznike in poznajo formalne kriterije in postopke za uvrstitev posameznikov na listo talentov in obravnavo v POC-konferencah, a se osebno z vsemi kriteriji ne strinjajo in v nekaterih se mnenja tudi razhajajo, kot sta na primer ocena letne uspešnosti in mobilnost. Pri lastnem napredovanju sodelujoči vedo, da imajo kompetence pomembne za napredovanje in uspešnosti na mestih, kjer so, in da so talentirani (v nekaterih primerih jim sicer tega niso jasno povedali). Ni pa jasno, ali so zaradi kriterija mobilnosti, ki je na pomembnem mestu zahtev za napredovanje na višja delovna mesta, še na listi talentov in kandidatov za višja delovna mesta. Velika večina sodelujočih je povedala, da trenutno niso mobilni, vsi kot razlog navajajo družinske razmere in načrte, povezane z družino. Jasno se kaže pomanjkanje mentorstva, sponzoriranja in da so vodje zaradi nemobilnosti izpuščene iz nadaljnje komunikacije o možnostih napredovanja v karieri in s tem prikrajšane za napredovanje. Odgovorni za upravljanje s talenti in HR uporabljajo različne kazalnike uspešnosti, s pomočjo katerih se odločajo, ali bo talentirani posameznik napredoval na naslednji menedžerski položaj. Podjetje je napravilo veliko sprememb (kazalniki uspešnosti, kompetenčni model, lokalni in regijski POC, cilji LIFE v letnih ciljih) na globalni ravni in s tem posledično na lokalni, a izboljšave so še potrebne, da bodo odpravljene nejasnosti in subjektivni dejavniki. Tako na primer omenjeni vpliv letne uspešnosti med kriteriji izbire talenta, ki je različno vrednoten in tolmačen med uporabniki in odgovornimi za procese. Nekateri menijo, da nadpovprečni dosežki pomenijo potencial, drugi pa, da so letni rezultati kratkoročni cilji, dolgoročni pa so odvisni od spodobnosti in kompetenc ter ambicij posameznika in njegovega neposredno nadrejenega, ki se s tem strinja. Mobilnost ima pri vrednotenju talenta prevelik pomen in vpliv na izpad talentiranega posameznika ali posameznice z liste napredovanja. Predvsem ženske zaradi družine in družinskih obveznosti odpadejo z liste talentov že zgodaj na karierni poti. V zadnjem času se uvajajo kratkoročne izmenjave posameznikov na delovnih mestih v tujini, kjer si lahko pridobijo izkušnje in nadgradijo jezikovno znanje, kar bo morda razbremenilo zahteve po mobilnosti kot načinu pridobivanja izkušenj za napredovanje. Podjetje ima za izobraževanje veliko programov, v katerih se znanja lahko nadgradijo ali dopolnijo glede na zahtevane

potrebe mest. Eden izmed načinov je tudi Bayerjeva akademija, kjer se dve leti izobražujejo talentirani posamezniki in posameznice kot potencialni kandidati za vodstvena mesta. Neposredno nadrejeni ima v podjetju največjo vlogo pri prepoznavanju talenta, veliko aktivnosti in uporabnih orodij ter izobraževanj poteka v tej smeri, kar je med vodji dobro sprejeto. Razvojni dialogi, ki so osnovno orodje, vodeno v skupnem sistemu HR, in potekajo vsako leto, so v podjetju utečena praksa. Vodje in zaposleni se pogovarjajo o željah po napredovanju ter potrebnih kompetencah za prihodnje mesto ali razvoj na obstoječem delovnem mestu. Podjetje nima poudarka na sledljivosti, realizaciji dogovorjenega v razvojnem dialogu, ta del je prepuščen nadrejenemu. Zaradi nadgradnje kompetenčnega modela in obravnave talentov na POC, so lahko talenti spremljani že na samem začetku z razvojnim kariernim načrtom. Kot omenjeno, pa je komunikacija o talentiranih posameznikih dostopna ožjemu krogu vodstva, večina vodij za talente drugih oddelkov ne ve ali ne pozna kriterijev, po katerih so bili prepoznani za npr. sodelovanje v Bayerjevi akademiji, ki izobražuje bodoče potencialne vodstvene kadre. Če pogledamo širše na celoten ekosistem podjetja Bayer, ki je potreben za napredek talentiranih posameznic in posameznikov na menedžerska mesta, je to najprej vodstvo, ki se na globalnem področju aktivno vključuje in obvešča zaposlene prek intranetnih strani in glasil. Podjetje ima merljive cilje, imamo dva programa (Kultura in spol in Različnost in vključenost), ki se ukvarjata z enakostjo spolov in kultur že od leta 2011. Tu so strokovnjaki, ki lahko vodijo izobraževanja ali poiščejo ustrezne treninge za delovne skupine. Izdelan je intranetni vodnik z naslovom Orodje za vodje, kjer se najdejo izobraževalne vsebine tako za samoučenje kot vodenje diskusij s skupinami podrejenih zaposlenih. Vodstvo v regijski podružnici podjetja Bayer je manj vidno vključeno v aktivnosti, vprašani vodje so za programe slišali, a vsebin ne poznajo, redki pa omenjajo, da so pobude dobrodošle, a tudi v teh primerih poznavanja vsebin ali aktivnega sodelovanja ni. Tudi odgovorni za upravljanje s talenti in za področje HR programov enakosti v podjetju sami niso izpostavili. Drži, da je v regijski podružnici Bayer zaposlenih nadpovprečno veliko žensk in da je v visokem vodstvu 50 % žensk, a stereotipno razmišljanje je prisotno. Programa, ki bi lahko pripomogla k spremembi mislenosti, ki je prisotna, sta široka; obsegata ozaveščanje o razlikah med spoloma, razvijanje ravnotežja različnih spolov in kultur, usposobljeni vodje lahko postanejo vzorniki v podjetju in trendih nove dobe, z vsemi aktivnostmi pa lahko veliko pripomoreta k ozaveščanju in odpravi stereotipnega razmišljanja. Verjamem, da bi tako lahko vpeljali uspešne prakse, opisane v literaturi, ki bi vodile do spremembe vodstvenega stila v podjetju, odprave nenehne razpoložljivosti in več programov za ženske vodje (predvsem mentorstvo), kar bi bilo vodilo za ustrežnejšo korporativno kulturo za ženske, ki je po

raziskavah kar dvakrat pomembnejša od individualnih dejavnikov (ambicioznost, žrtvovanje za doseg cilja, osebni marketing), ki vplivajo na lastno prepričanje žensk, ali bodo napredovale na višje vodstvene položaje. Podjetje Bayer ima več kolektivnih dejavnikov ekosistema podjetja: spremlja sestavo zaposlenih po spolu na globalnih in regionalnih nivojih (sistem MORE), ima postavljene ženske kvote, ima ukrepe v prid karierni fleksibilnosti in fleksibilnosti delavnika in ukrepe, prijazne družinam z otroki. V regionalni podružnici vodijo statistiko oddelki HR, saj so države, ki sestavljajo regijo Alpe-Adria, premajhne, da bi bile vključene v sistem, ravno tako nimamo ženskih kvot, ker niso potrebne, lahko pa se preveri struktura po spolu predlaganih talentov, kot tudi napredovanj na oddelkih HR. Podjetje je postalo družini prijazno z vrsto ukrepov, ki so pomemben prispevek k premoščanju zahtev, ki bremenijo starše, predvsem matere otrok, kot je pokazala tudi naša raziskava. Vprašani vodje družini prijazne ukrepe stereotipno enačijo z ukrepi, ki pomagajo ženskam; te ugodnosti tudi večinoma uporabijo. Porodniški dopust je domena mater, očetje večinoma izkoristijo krajšo plačano odsotnost, bolniške odsotnosti otrok pokrivajo ženske predstavnice. Tretji del ekosistema so programi za ženske, iz pogovora z odgovornimi lahko sklepam, da so na globalni ravni različni programi in izobraževanja, predvsem mentorski programi. V Bayer d.o.o. programov za ženske nimamo, mentorstva ni, vodje z redkimi izjemami nimajo izkušenj z mentorji in omenjajo nadrejenega kot pomembnega in edinega vzornika, pridobljene izkušnje iz tega odnosa prenašajo na svoje podrejene. Vprašani vodje menijo, da sta dobri lastnosti vodje hitro sprejemanje odločitev ter usmerjenost k ljudem in njihovem razvoju, sami pa pri svojem vodji najbolj cenijo zaupanje, poslušanje, kompetentnost, usmerjenost k ciljem in ljudem ter iskrenost. Dve tretjini vprašanih vodij v podjetju Bayer meni, da so ženske kot vodje intuitivne, sprejemajo manj tvegane odločitve, analitične so in upoštevajo širšo sliko, so predane in neposredne, a tudi manj samozavestne. Moški vodje pa so hitri pri odločitvah, ne gledajo cele slike in njihove odločitve temeljijo na dejstvih. Tveganje prevzamejo, če jim je v lastno korist, in moški vodje zasluge tima ali podrejenih pogosto pripišejo sebi. Stereotipnim predstavam in vlogam stereotipov sem posvetila posebno pozornost, saj so glede na pregledano literaturo nevidna, a zelo močna ovira za napredovanje žensk in ohranjanje obstoječih moških vodstvenih stilov v podjetjih. Želela sem preveriti, kako so stereotipi prisotni v vodstvu regijske podružnice podjetja Bayer. Za izhodišče sem uporabila študijo Catalyst in v njej zbrane stereotipne predstave o ženski in moškem vodji ter delitev na podlagi živečih stereotipov na moške in ženske lastnosti vodenja. Uporabila sem skupne značilnosti/lastnosti ženskega vodenja, v kateri so vodstvene lastnosti žensk označene s skupnim imenovalcem »skrbeti za«, kot so podpora, nagrajevanje, mreženje, svetovanje in

motiviranje zaposlenih, in moške »imeti odgovornost za«: delegiranje, vplivanje navzgor in reševanje problemov (Catalyst 2005, 9-10). Rezultate študije, v kateri so moški ocenili moške vodje kot boljše v značilno moških lastnostih vodenja in ženske sebe kot boljše pri ženskih lastnostih vodenja – z izjemo reševanja problemov – sem želela preveriti tudi med skupino vodij v podjetju Bayer. Delegiranje in vplivanje navzgor sta po mnenju sodelujočih v Catalystu in Bayerjevi raziskavi moški lastnosti vodenja, ravno tako sta v obeh raziskavah podpora in motiviranje zaposlenih ženski lastnosti vodenja. Odgovori se razlikujejo pri gradnji tima, nagrajevanju in mreženju, kar so v rezultatih Catalystove študije ženske lastnosti vodenja, Bayerjevi vodilni delavci pa menijo, da se moški in ženske vodje ne razlikujejo v teh značilnostih vodenja. Moška lastnost vodenja reševanja problemov ni bila enoznačno dodeljena moškim niti v Catalystu niti v Bayerjevi študiji. Odgovori Bayerjevih vodilnih delavcev so bili, da so moški in ženske vodje enako dobri pri reševanju problemov, le način reševanja je različen. To se pokaže tudi v nadaljnjem razgovoru, saj so načine reševanje problemov tako moški kot ženske opisali podobno: želja po hitri rešitvi problema, sodelovanje vseh vpletenih, predlaganje lastnih rešitev s strani vpletenih, končna odločitev ostaja na vodji. Delegiranje, vplivanje navzgor, podpora in nagrajevanje so stereotipno moške ali ženske značilnosti vodenja, toge sodbe, stereotipi pa se umikajo pri nagrajevanju, mreženju in reševanju problemov, saj sta oba spola enako dobra pri teh lastnostih vodenja. Ozaveščanje in zgledi umikajo stereotipe in posledično posploševanje, da se lahko vodje cenijo po dejanskih sposobnostih.

Formalni in neformalni dejavniki v podjetju gradijo stekleno strukturo podjetij in strop, skozi katerega se lahko gleda, do kam ženske ne morejo napredovati. Številni postopki v podjetjih so ustrezali 20. stoletju in moškim vodjem, ki so jih napisali. V tem stoletju potrebujemo uravnotežene time, kar v veliki večini primerov pomeni več žensk, še posebej na višjih menedžerskih mestih, kjer so še vedno slabo zastopane. Postopki in prakse so stekleni stebri steklene zgradbe, ki določajo in zavirajo napredek. Potrebne spremembe, revizija obstoječega in prilagoditev potrebam današnjega časa morajo vključevati vodstvo, HR-prakse in politike kot tudi posameznike in samo hkratne spremembe vodijo v spremembo korporativne kulture. Uspeh pri izvajanju sprememb je odvisen od uporabe merilnikov in kriterijev, ustrezne komunikacije in ozaveščanja vseh zaposlenih o spremembah in nastalih premikih, študije pa so pokazale, da vsem pozitivnim implementacijam lahko kljubuje miselnost v podjetju. Če vodje nimajo ustreznih veščin in niso prepričani, zakaj so spremembe potrebne, tudi ne bo razumevanja razlik med moškim in ženskim vodenjem in prepoznavanja ovir, s katerimi se

soočajo ženske na karierni poti. Stereotipi se bodo ohranjali pri življenju ter preprečevali dvojezičnost podjetja in vstop vsem pozitivnim spremembam. Ženske niso manj ambiciozne, želijo uspeti in veliko si jih želi priti na visoka vodilna mesta, so pa statistično gledano manj samozavestne v prepričanju, da jim bo to tudi uspelo. Raziskave pokažejo, da ima na prepričanost v uspeh korporativna kultura kar dvakrat večji vpliv kot individualni dejavniki, kot so lastna ambicioznost, samopromocija ali pripravljenost odrekanju družinskim obveznostim zaradi kariere. Dobro ali slabo korporativno kulturo gradijo prevladujoči vodstveni stili, ustreznost podpore ženskam in praksa nenehne razpoložljivosti z zahtevano mobilnostjo. Razlike v standardih za napredovanje in plačni politiki, vrednotenje uspeha in stereotipi so pomembne sestavine steklenega stropa skupaj z vodstvom podjetja in direktno nadrejenim. Vodstvene sposobnosti nadrejenega, da prepozna talentirano posameznico, jo motivira, vodi, ji daje redne povratne informacije in jo nagrajuje, pozitivno vplivajo na samopodobo talentirane ženske in njeno karierno pot v podjetju. Večjo vlogo imajo samo še mentorji in sponzorji. Ovire v korporativni kulturi, miselnosti posameznikov in posameznic in pomanjkanje podpore dvojni vlogi ženske še vedno ostajajo glavne sestavine steklenega stropa. Kljub formalno zapisanim politikam, zastavljenim ciljem ter sprejetim ukrepom tudi podjetje Bayer zelo počasi spreminja število žensk na najvišjih mestih v podjetjih. Regijska podružnica ima veliko žensk na pomembnih menedžerskih mestih, prihodnji talenti regijske Bayerjeve akademije so ženske, a te ostajajo na regionalni ravni in poročajo moškemu predstavniku. Strop med višjim in še višjimi mesti menedžmenta ostaja. Gradi ga miselnost tako žensk in kot moških skupaj. Hkratne strukturne, osebne in medskupinske spremembe lahko naredijo premik, potreben pa je čas. Pravilno ozaveščanje, zavedanje, treningi in komunikacija bodo slabili moč stereotipov, ki nezavedno zavirajo napredek, in spremenili miselnost, ki danes ohranja steklene strukture pri življenju.

10 Literatura

1. Ashridge. 2011. *Understanding Women's Career*. Dostopno prek: [http://tools.ashridge.org.uk/website/IC.nsf/wFARATT/Understanding%20Womens%20Careers/\\$file/UnderstandingWomen'sCareers.pdf](http://tools.ashridge.org.uk/website/IC.nsf/wFARATT/Understanding%20Womens%20Careers/$file/UnderstandingWomen'sCareers.pdf) (29. oktober 2014).
2. Bayer. 2014a. *Bayer HealthCare*. Dostopno prek: <http://www.bayer.com/en/HealthCare-Profile.aspx> (15. april 2015).
3. – – – 2014b. *Bayer CropScience*. Dostopno prek: <http://www.bayer.com/en/CropScience-Profile.aspx> (15. april 2015).
4. – – – 2014c. *Leading Across Cultures and Genders*. Dostopno prek: <http://bayernet.cnb/en/strategy-and-values/strategy/leading-across-cultures-and-genders/what/understanding-gender-differences.aspx> (4. maj 2016).
5. – – – 2014d. *My Career. Contributing to overall company goals*. Dostopno prek: <http://bayernet.cnb/en/people/my-career/perform.aspx> (4. maj 2016).
6. Bayer. 2014e. *My Career. Promoting professional and personal growth*. Dostopno prek: <http://bayernet.cnb/en/people/my-career/learn.aspx> (4. maj 2016).
7. – – – 2014f. *Kompetenčni model*. Dostopno prek: http://sp-appl-bbs.bayer-ag.com/sites/040001/EspSearchResultPage.aspx?ctl00_m_g_1636cd94_ce73_4bca_9525_8a8127dfe275ACTION=NEW_FILTER&ctl00_m_g_1636cd94_ce73_4bca_9525_8a8127dfe275FILTER=language%7clanguage%7cen%7cen%7cLanguage (4. maj 2016).
8. – – – 2014g. *Diversity and Inclusion*. Dostopno prek: http://pharmatoday.bhc.cnb/APPS/PH/DE/PH-DI/PH-DI.nsf/ID/EN_Home (4. maj 2016).
9. – – – 2015a. *Annual Report 2014*. Dostopno prek: <http://www.annualreport2014.bayer.com/en/employees.aspx#3-7-1> (15. april 2015).
10. – – – 2015b. *CBI-intervjuji, HR Online*. Dostopno prek: https://hr-online.bayer-ag.com/wps/myportal!/ut/p/b1/fc7dboJAEAXgZ-EBmp11-VkuB1aBQJG_InBDUImSgmCE1vbppq4m9aBs7dyf5Ts6QkhSUqSqncpcpyU15rN_afT21w7HubrnUKoeDy02KAGK1A9oQpXa6ZKtYv4LiMbB09l_fWIKyJuVPwj1NvhFZTp4zCsDuwLLRUXQfgPu2Ci46L7ERMqb4DeDBIfye-Ptk4Ax9Q4or0x-xxNdISnJ_e76IAfcCBU5Va9LJ2WVcrBcHz4XRT5KwNcSsMlss-k1mqVG2-5xP9sboP57kMPXMMMeGnHou4aUale91WPIHwjPzdnU0IAloE7cXJAx3LqvIDRSJ92R1uGx4GIKQvU7vXLg!!/dl4/d5/L0lDU0lKSmchL0lCU0FDTVJBQ0lJby80RzB5RDJRanZ

5akMvWjZfSDgwSThCMUEwT0VNQTBBQUdWNkxHQTEwNDQvWjdfSDgwSThC
MUEwT0VNQTBBQUdWNkxHQTEwNDUveDozeGJLTlduRnc!/ (4. maj 2016).

11. – – – 2015c. *HR Online*. Dostopno prek: <http://slovenia.int>
http://slovenia.intranet.cnb/APPS/BAG/SI/BAG-Si-Portal/BAG-Si-Portal.nsf/ID/SI_Homeranet.cnb/APPS/BAG/SI/BAG-Si-Portal/BAG-Si-Portal.nsf/ID/SI_Home (4. maj 2016).
12. – – – 2016. *Finančno poročilo*. Dostopno prek:
<http://www.financialreports.bayer.com/en/default.aspx> (1. april 2015).
13. – – – 2016b. *Competencies, HR Online*. Dostopno prek: https://hr-online.bayer-ag.com/wps/myportal!/ut/p/b1/dcpLDoIwFEbhtbCC-7eltA6vrXZFCYivTkwHakgEJsb1GxIdOPDMTvJRoLNQWluRWinoRKGPr_Yen-3Qx8f4Ibt4i9xOBQPz0oAdqsY1S1XWho4UfoldZ3IkUu42BwGoD5g59qkpAFs4jZz9vp5USoG_AH9i0NYP3ZW6sFrcOEneOTRMUA!!/dl4/d5/L0IDU01KSmdrZ2tLQ2xFQSEv b01vZ0FFTUIRQUVJRUpCa0VBcFNUQINGTGdnIS80RzB5RDJRanZ5akRJVUIVbVFvUnFVUSEvWjZfSDgwSThCMUEwMERPNzBBRzBRVEdURjNDRjEvWjdfSDgwSThCMUEwMERPNzBBRzBRVEdURjNTTDYvUUU4eGJLTldaZ1EvY29tLmlibS5wb3J0YWwucHJvcGVydhlicm9rZXIuYWN0aW9uL3Nob3dDb250ZW50/ (4. maj 2016).
14. Bayer. 2016. *Finančno poročilo*. Dostopno prek:
<http://www.financialreports.bayer.com/en/default.aspx> (1. april 2015).
15. Branscombe, Nyla in Susanne Bruckmuller. 2010. The glass cliff: When and why women are selected as leaders in crisis context. *British Journal of Social Psychology* 49: 433–451.
16. Catalyst. 2005. *Women »Take Care«, Man »Take Charge«: Stereotyping of U. S. Business Leaders Exposed*. Dostopno prek: <http://www.catalyst.org/knowledge/women-take-care-men-take-charge-stereotyping-us-business-leaders-exposed> (29. oktober 2014).
17. – – – 2007. *The Double-Bind Dilemma for Women in Leadership: Damned if You Do, Doomed if You Don't*. Dostopno prek: <http://www.catalyst.org/knowledge/double-bind-dilemma-women-leadership-damned-if-you-do-doomed-if-you-dont-0> (29. oktober 2014).
18. – – – 2010a. *Making mentoring work*. Dostopno prek:
http://www.catalyst.org/system/files/Making_Mentoring_Work.pdf (8. maj 2015).
19. – – – 2010b. *Mentoring: Necessary but insufficient for advancement*. Dostopno prek:
<http://www.catalyst.org/knowledge/mentoring-necessary-insufficient-advancement> (12. november 2014).
20. – – – 2010c. *Pipeline's Broken Promise*. Dostopno prek: <http://www.google.si/url?url=http://www.womenonboards.co.uk/resource->

centre/reports/career/catalyst1007-pipelines-broken-promise.

pdf&rct=j&frm=1&q=&esrc=s&sa=U&ei=d-

BQVOr0McGPPZ75gJAG&ved=0CCMQFjAD&usg=AFQjCNEV2ysqMaWxdcNrhDtm
O_fdpN2xMA (29. oktober 2014).

21. --- 2010d. *The promise of future leadership-highly talented employees in the pipeline: Maximizing Mentoring and Securing Sponsorship*. Dostopno prek: <http://www.in.gov/icw/files/catalyst.pdf> (19. november 2014).
22. --- 2011. *The myth of ideal worker: Does Doing all Right Things Really Get Women Ahead?* Dostopno prek: <http://www.catalyst.org/knowledge/myth-ideal-worker-does-doing-all-right-things-really-get-women-ahead> (29. oktober 2014).
23. Cmrečnjak, Danica. 2006. Prebijanje steklenega stropa. *Dnevnik*. Dostopno prek: <http://www.dnevnik.si/posel/novice/4921> (8. avgust 2014).
24. Datta Gutta, Nebanita in Nina Schmitt. 2008. The impact of Nordic countries family friendly policies on employment, wages, and children. *Review of Economics of household* 6 (1): 65–89.
25. Furlan, Nadja. 2006. *Manjkajoče rebro: ženska, religija in spolni stereotipi*. Koper: Annales.
26. Gómez, Anson Silva. 2012. Women on Boards in Europe: Past, Present and Future. V *Women on Corporate Boards and top Management. European Trends and Policy*, ur. Fogan, Colette, Maria C. González Menéndez in Silvia Gómez Anson, 18V42. London: Palgrave Macmillan.
27. Gonzales Menendez, Maria C., Collete Fagan in Silvia Gomez Anson. 2012. Women on Boards in Europe: Past, Present and Future. V *Women on Corporate Boards and top Management. European Trends and Policy*, ur. Colette, Fogan, Maria C. González Menéndez in Silvia Gómez Anson, 1–17. London: Palgrave Macmillan.
28. Gortnar, Maruša. 2008. *Elimination of Gender Stereotypes: Mission (Im)possible?* Ljubljana: Government of the Republic of Slovenia, Office for Equal Opportunities.
29. Grant Thornton International. 2014. Women in Business: from classroom to boardroom. Dostopno prek: http://www.grantthornton.global/globalassets/1.-member-firms/global/insights/article-pdfs/2014/ibr2014_wib_report_final.pdf (16. marec 2016).
30. --- 2015. *Woman in Business: the path to leadership*. Grant Thornton International Business report 2015. Dostopno prek: http://www.grantthornton.global/globalassets/1.-member-firms/global/insights/ibr-charts/ibr2015_wib_report_final.pdf (16. marec 2016).

31. Hisaka, Alex. *Trends of Women in Sales Infographic*. Dostopno prek: <http://sales.linkedin.com/blog/trends-of-women-in-sales-infographic/> (8. avgust 2014).
32. Hodzic, Enida. 2013. *Ovire pri napredovanju žensk na managerski položaj* v Zbornik 10. Festivala raziskovanja ekonomije in managementa. Dostopno prek: <http://www.fmkp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-141-0/prispevki/038.pdf> (14. november 2014).
33. Holton, Viki in Fiona E. Dent. 2012. *Women in Business: Navigating Career Success*. Chippenham and Eastbourne: Palgrave Macmillan.
34. Ibarra, Hermina, Nancy M. Carter in Christine Silva. 2010. Career Planning: Why Men Still Get More Promotions Than Women. Harvard Business Review. Dostopno prek: <http://hbr.org/2010/09/why-men-still-get-more-promotions-than-women/ar/pr> (12. december 2015).
35. Institute of Leadership & Management (ILM). 2011. *Ambition and gender at work*. Dostopno prek: https://www.i-l-m.com/~media/ILM%20Website/Downloads/Insight/Reports_from_ILM_website/ILM_Ambition_and_Gender_report_0211%20pdf.ashx (15. marec 2016).
36. Kabacoff, R. 2012. *The glass ceiling revisited: Gender and perceptions of competency*. Paper presented at the 26th Annual Convention of the Society for Industrial and Organizational Psychology, San Diego, CA. Dostopno prek: http://www.mrg.com/uploads/PDFs/Glass_Ceiling_Revisited_2012.pdf (8. avgust 2014).
37. Kanjuo Mrčela, Aleksandra. 1996. *Ženske v managementu*. Ljubljana: Enotnost.
38. Kanjuo Mrčela, Aleksandra. 2000. *Spolna konstrukcija menedžerskih vlog: stekleni organizacijski stropovi v devetdesetih*. Družboslovne razprave, (34/35): 53–78.
39. Kanjuo Mrčela, Aleksandra. 2007. Spol in organizacijska moč: ženske in moški v menedžmentu. V *Med javnim in zasebnim: ženske na trgu*, ur. Sedmak, Mateja, Medarić Zorana, 179–210. Koper: Založba Annales.
40. Kanjuo Mrčela, Aleksandra, Barbara Lužar in Sonja Šmuc. 2012. Women's Under-Representation in Top Management Jobs in Slovenia: New and Persisting Barriers for Younger Generations of Women. V *Women on Corporate Boards and Top Management European Trends and Policy*, ur. Fagan, Collete, Maria C. González Mendez in Silvia Gómez Anson, 198–220. London: Palgrave Macmillan.
41. Klump, Sonja. 2011. *Akaderske kariere žensk*, *Sodobna pedagogika* 3: 46–64.
42. Lahtinen, K. Heli, Wilson, M. Fiona. 1994. Women and Power in Organisations v *Executive Development*, 16–23. Dostopno prek:

- <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09533239410058828> (20. december 2014).
43. Linehan, M. 2001. *Uspešne ženske: managerke velikih mednarodnih podjetij*. Ljubljana: Založba GV.
44. Mavrič, Fani. 2008. Ženske in moški v managementu. Dostopno prek: <http://www.muchvs.si/files/Gradiva/OMP/1-4-2-mosko-zensko-vodenje.pdf> (8. avgust 2014).
45. McKinsey & Company. 2007. *Women Matter: Gender diversity, a corporate performance driver*. Dostopno prek: http://www.mckinsey.de/sites/mck_files/files/Women_Matter_1_brochure.pdf (29. oktober 2014)
46. McKinsey & Company. 2008. *Women Matter 2. Female leadership, a competitive edge for the future*. Dostopno prek: http://www.google.si/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwjtbfchrfMAhWBIcAKHSY8DhgQFggrMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.mckinsey.com%2F~%2Fmedia%2FMcKinsey%2FBusiness%2520Functions%2FOrganization%2FOur%2520Insights%2FWomen%2520matter%2FWomen_matter_oct2008_english.ashx&usg=AFQjCNESbgukCk4p4FLmijSRnQ7LuQ6-KQ (29. oktober 2014).
47. — — — 2010a. *Women Matter 3. Women leaders, a competitive edge in and after the crisis*. Dostopno prek: http://www.google.si/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwj5mNCghbfMAhVII8AKHfQHD8EQFgggMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.mckinsey.com%2F~%2Fmedia%2FMcKinsey%2FBusiness%2520Functions%2FOrganization%2FOur%2520Insights%2FWomen%2520matter%2FWomen_matter_dec2009_english.ashx&usg=AFQjCNEzbxBTPitfo-1CUdS-A4PJEwm8mg&bvm=bv.121070826,d.d24_ (29. oktober 2014).
48. — — — 2010b. *Women Matter 2010. Women at the top of corporations: Making it happen*. Dostopno prek: http://www.google.si/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwigxrmHhrfMAhWECMAKHSY8DhgQFggaMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.mckinsey.com%2F~%2Fmedia%2Fmckinsey%2520offices%2Ffrance%2Fpdfs%2FWomen_matter_2010.ashx&usg=AFQjCNHzQcIEOtqsbgvLyarXr0msgS-dPw&bvm=bv.121070826,d.d24 (29. oktober 2014).
49. — — — 2012. *Women Matter: Making the breakthrough*. Dostopno prek: http://www.mckinsey.com/client_service/organization/latest_thinking/women_matter (29. oktober 2014).

50. – – – 2013. *Women Matter: Gender Diversity in top management: Moving corporate culture, moving boundaries*. Dostopno prek: http://www.mckinsey.de/sites/mck_files/files/womenmatter_13.pdf (29. oktober 2014).
51. Moran T. Robert, Hariss R. Philip in Moran Sarah. 2007. Women as leaders in Global Business. V *Managing cultural differences*. 159–179. London. Elsevier.
52. Nastran Ule, Mirjana. 1997. *Temelji socialne psihologije*. 2. Dopolnjena izdaja. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
53. Prime L. Jeanine in Nancy M. Carter Women »Take Care«, Men »Take Charge«: Managers Stereotypic Perceptions of Women and Men Leaders. *The Psychologist-Manager Journal* (2009), 12: 25–49.
54. Purcheta-Martinez, Maria in Bel-Oms, Inmaculada. 2014. The gender gap in pay in company boards. *Industrial and Corporate Change* 24(2): 467-510.
55. Rak, Peter. 2014. Ženske kvote. *Delo*. Dostopno prek: <http://www.delo.si/mnenja/komentarji/zenske-kvote.html> (27. julij 2014).
56. Reding, Viviane. 2012. Ženske pod steklenim stropom: Zgodovinski korak po 50 letih enakosti spolov v EU. *Delo*. Dostopno prek: <http://www.delo.si/mnenja/gostujoce-pero/zenske-pod-steklenim-stropom.html> (8. avgust 2014).
57. Richardson, C. (1996). Snakes and ladders? The differing career patterns of male and female. *Women In Management Review* 11 (4): 13–19.
58. Rowley, Jill. Dostopno prek: https://www.linkedin.com/today/post/article/20140626165421-320966-why-women-can-t-be-leaders?trk=tod-home-art-list-large_0 (8. avgust 2014)
59. Sandberg, Sheryl. 2013. *Lean in: Women, Work and the Will to Lead*. New York: Alfred A. Knopf.
60. Smith, Nina in Valemar Smith. 2011. The gender pay gap in top corporate jobs in Denmark, *Glass ceilings, sticky floors or both?* *International Journal of Manpower* 32 (2): 156–177.
61. Statistični urad Republike Slovenije. 2013. *Mednarodni dan žensk 2013*. Dostopno prek: http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=6100 (29. oktober 2014).
62. Wittenberg-Cox, Avivah. 2014. *Seven Steps to Leading a Gender-Balanced Business*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
63. Women in Business and Management: Gaining momentum/International Labour Office Geneva: ILO 2015.

Priloge

Priloga A: Vprašalnik 1

Predstavitev – predstavim se kot izpraševalka (izvajalka ankete) in predstavim namen (magistrska naloga, na kratko o temi, ki jo obravnavam), poudarim zaupnost, povem, da se bo poglobljeni intervju snemal zaradi kasnejše analize podatkov, in pridobim dovoljenje za snemanje. Intervjuvancu/intervjuvanki povem, da mu/ji bom postavila 8 vprašanj (ter nekaj podvprašanj).

1. Kako vidite implementacijo procesov upravljanja s talenti (*talent management*)? Kaj se dejansko izvaja dobro, kje vidite še možnost izboljšav?
2. Uvedli ste lokalne, deželne POC (Country POC). Lahko poveste, kakšne spremembe je to vneslo v sam proces izbire talenta? Kateri so pozitivni rezultati, kje vidite še možnosti za izboljšanje?
3. Talente prepoznajo in predlagajo lokalni vodje. Kdo postavlja kriterije, potrebne za napredovanje, kakšno naj bi bilo idealno vrednotenje talenta in kakšne odzive dobivate v praksi?
4. Osnova za prepoznavanje talenta so rezultati dela, ki so ocenjeni v PMP. Kako vi vidite postavljanje ciljev in meril tako za doseganje poslovnih rezultatov kot vrednot LIFE posameznih vodij? Kako je s kriteriji ocenjevanja, izobraževanjem, vrednotenjem rezultatov?
5. Kakšna je pot prepoznanega talenta? Ali zaposleni ve, da je talent, kako se to kaže?
6. Kako se odločamo pri izboru kandidatov za zasedbo vodstvenih pozicij? Imajo prednost interni talenti?
7. Kako vi vidite razmerje moški/ ženske med talenti? Se to z leti spreminja?
8. V Bayerju med drugim seveda namenjamo pozornost enakosti spolov. Kako po vašem mnenju ozaveščanje vodstvenih delavcev pomeni za upravljanje s talenti? Kakšno je vaše mnenje o takšni pobudi? Kje vidite pozitivne premike? Kaj bi bilo po vašem mnenju še treba storiti?

Priloga B: Vprašalnik 2

Predstavitev – predstavim se kot izpraševalka (izvajalka ankete) in predstavim namen (magistrska naloga, na kratko o temi, ki jo obravnavam), poudarim zaupnost, povem, da se bo poglobljeni intervju snemal zaradi kasnejše analize podatkov, in pridobim dovoljenje za snemanje. Intervjuvancu/intervjuvanki povem, da mu/ji bom postavila 27 vprašanj (ter nekaj podvprašanj).

Splošna vprašanja o njih in o njihovi poti/njihovih nadrejenih/izkušnji v Bayerju:

1. Uradni naziv vašega sedanjega položaja:
2. Vaša najvišja dokončana izobrazba in naziv?
3. Koliko let delate na sedanjem delovnem mestu?
4. Koliko let ste zaposleni v tem podjetju, število prejšnjih delodajalcev/prejšnjih vodilnih položajev?
5. Kako ste bili izbrani na delovno mesto, ki ga opravljate? Opišite, prosim, postopek izbire.
6. Ali ocenjujete, da so bili pri izbiri pomembnejši formalni postopki/kriteriji ali »mehki« dejavniki (mnenje ali občutek pomembnega določevalca, priporočilo ali »kemija« v osebni stiku s temi, ki so odločali)?
7. Ste imeli mentorja, sponzorja, zgled v podjetju?
8. Ste bili prepoznani kot »talent«? Kako ste bili vključeni v proces napredovanja (kdo vas je obveščal, ste bili prisotni na sestankih, kjer se je razpravljalo o vaših možnostih ... kaj drugega od navedenega)?
9. Število ljudi, ki ste jim nadrejeni (število moških in žensk, ki vam direktno poročajo, število moških in žensk v celotnem oddelku, za katerega ste odgovorni).
10. Reševanje problemov je pomembna in zahtevana lastnost vodstvenega kadra. Kakšni ste vi kot vodja pri reševanju problemov? Kako vas vidijo vaši zaposleni?
11. Zaposlujete nove ljudi. Kakšen je postopek izbire?
12. Katere lastnosti vodij (produktni vodje, srednji menedžment) iščete in cenite?
13. Kako se odločite med več dobrimi kandidati?
14. Kako gradite karierno pot zaposlenih, kako spremljate njihov razvoj?
15. Kako je z ženskami v rodni dobi/materinstvu, vrnitev na delovno mesto ... (načrtovanje njihove kariere zaradi družinskih obveznosti)? Kako z očetmi?

16. Poročate moškemu ali ženski? Katere so dobre lastnosti vodenja vašega nadrejenega?
17. Ste imeli kdaj občutek, da ste zaradi spola obravnavani drugače (negativno ali pozitivno)? Kdaj in zakaj?
18. Morda poznate ali ste slišali za koga v podjetju, ki je bil/bila zaradi spola obravnavan/a drugače (negativno ali pozitivno)? Kdaj in zakaj? Opišite primer.

Vprašanja o Bayerju, stanju, politikah

19. Ali menite, da je Bayer podjetje, prijazno do žensk? V čem se to kaže?
20. Ali imajo ženske enake možnosti za napredovanje na najvišje položaje v Bayerju kot moški?
21. Kaj bi svetovali osebi, ki želi napredovati v Bayerju? Kaj je najbolj pomembno?
22. Kakšen je postopek izbire talentov v organizaciji? Menite, da je ustrezen ali vidite možnosti izboljšave na kateri od stopenj procesa?
23. Ali v Bayerju obstaja načrtovanje nasledstva na delovnih/vodilnih mestih? Kako se izvaja?
24. Bayer je družini prijazno podjetje. Kaj to pomeni v praksi?

Stališčna vprašanja

25. Kakšne so dobre vodstvene lastnosti vodje v podjetju (na splošno).
26. Ali menite, da se ženske in moški kot vodje razlikujejo med seboj?
27. Kakšne so po vaše ženske lastnosti/posebnosti vodenja?
28. Kakšne so po vaše moške lastnosti/posebnosti vodenja?
- 29.** Ali menite, da je za nekatera delovna mesta ali delovni položaj bolj primeren določen spol? Kateri, kdaj in zakaj?
- 30.** Ali menite, da se moški in ženske razlikujejo v naslednjih vodstvenih lastnostih? Poskusite utemeljiti. (Na spodnjem seznamu izberejo besedo/temo, ki jo lahko komentirajo.)
- Reševanje problemov (prepoznavanje, analiziranje ter ukrepanje)
 - motiviranje sodelavcev
 - gradnja tima
 - nagrajevanje
 - delegiranje nalog
 - mreženje (razvijanje in ohranjanje sodelovanja z drugimi)

- vplivanje navzgor (povezovanje z nadrejenimi in višjimi položaji)
- podpora (spodbujanje, podpora pri doseganju ciljev)
- Ali podrejeni kot vodjo drugače sprejemajo žensko kot moškega?
- Ali mislite, da moški in ženske kot vodje različno uporabljajo pozicijo moči?
- Ali menite, da so razlike med spoloma glede neformalne moči (karizmatičnosti vodij)?

31. Ali ste slišali za Bayerjeva programa Culture and Gender ali Diversity?

- Kje, kdaj?
- Kaj menite o storjenem, napisanem?
- Kaj bi bilo treba storiti, pa še niste zasledili?

Drugo – demografija

- Spol:
- Starost:
- Zakonski stan:
- Otroci in njihova starost: