

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**DEJAVNIKI DOBRE ZASTOPANOSTI ŽENSK NA VODILNIH
MESTIH V FARMACEVTSKI PANOVI V SLOVENIJI**

Ljubljana, april 2021

ANJA PEKOLJ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Anja Pekolj, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Dejavniki dobre zastopanosti žensk na vodilnih mestih v farmacevtski panogi v Sloveniji, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Tamaro Pavasović Trošt

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 20.4.2021

Podpis študentke:

KAZALO

UVOD	1
1 SPOLNA ENAKOST IN STEKLENI STROP	3
1.1 Spolna enakost v delu	3
1.2 Iniciative za spolno enakost v delu	5
1.3 Stekleni strop kot predmet in problem raziskave.....	8
1.4 Vpliv spolne neenakosti pri delu na podjetja.....	9
1.5 Priložnosti in ovire napredovanja žensk na vodilna mesta	10
1.6 Strategije za premostitev steklenega stropa.....	14
1.7 Metode merjenja enakopravnosti spolov	18
1.8 Spolna enakost v managementu v Sloveniji.....	21
2 STEKLENI STROP V FARMACIJI	22
2.1 Prisotnost steklenega stropa v farmacij mednarodno	22
2.2 Ovire za preboj skozi stekleni strop v panogi farmacije	23
2.3 Vloga državne regulacije ženske zapostavljenosti v Sloveniji.....	25
2.4 Razmere steklenega stropa v izbrani panogi v Sloveniji	27
3 METODOLOGIJA IN VRSTA RAZISKAVE	30
3.1 Metodologija in zbiranje podatkov	30
3.2 Opis vzorca.....	31
3.3 Raziskovalni instrument.....	32
3.4 Metodologija analize podatkov	33
3.5 Omejitve raziskave	34
4 REZULTATI IN ANALIZA	34
4.1 Rezultati zbrani s osebnimi kvalitativnimi strukturiranimi intervjuji... 34	
4.1.1 Osebne izkušnje na poti do vodilnega položaja	35
4.1.2 Strategije napredovanja na vodstveni položaj.....	35
4.1.3 Težave v napredovanju	36
4.1.4 Poznavanje pojma stekleni strop	36
4.1.5 Stekleni strop v organizaciji.....	36
4.1.6 Delovanje podjetja v smer enakopravnosti spolov.....	37
4.1.7 Stekleni strop v konkurenčnih podjetjih	38
4.1.8 Problematika omrežja starejših moških vodij v podjetju.....	38

4.1.9	Zahteve podjetja za vodstveni položaj	39
4.1.10	Ovire na ženski poti do uspeha.....	39
4.1.11	Prednosti ženskega vodenja.....	40
4.1.12	Državna regulacija zapostavljenosti žensk.....	41
4.1.13	Ravnovesje med kariero in družinskim življenjem.....	42
4.2	Analiza dejavnikov, ki ohranjajo stekleni strop v farmaciji	43
4.3	Analiza zmanjševanja steklenega stropa v proučevani panogi	44
5	PREDLOGI ZA NADALJNO RAZISKAVO	46
5.1	Povzetek ugotovitev.....	46
5.2	Praktične in teoretične rešitve	48
5.3	Priporočila za nadaljnjo raziskavo.....	53
SKLEP	53
LITERATURA IN VIRI	55
PRILOGA	59

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Strategije za premostitev steklenega stropa	14
Tabela 2:	Primerjava glavnih indikatorjev spolne enakosti	19
Tabela 3:	Zastopanost žensk v večjih slovenskih farmacevtskih podjetjih.....	28
Tabela 4:	Podatki o posameznih enotah v vzorcu.....	31
Tabela 5:	Lastnosti raziskovalnega instrumenta.....	32
Tabela 6:	Ključne ugotovitve empiričnega dela raziskave.....	47

KAZALO PRILOGE

Priloga 1:	Intervju za potrebe raziskave v okviru magistrskega dela z naslovom.....	1
------------	--------------------------------------------------------------------------	---

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

EIGE – (angl. The European Institute for Gender Equality), Evropski institut za enakost spolov

GDI – (angl. Gender - Related Development Indicators); spolno – usmerjeni indeksi razvoja

GEI – (angl. Gender Equality Index); indeks spolne enakosti

GEM – (angl. Gender Empowerment Measure); mera opolnomočenja spola
GGI – (angl. Global Gender Gap Index); globalni indeks spolne vrzeli
HDI - (angl. Human Development Indicators); indikatorji človeškega razvoja
HOPA – (angl. Hematology/Oncology Pharmacy Association), združenje hematološke
in onkološke farmacije
SIGI – (angl. Social Institutions and Gender Index); indeks socialnih institucij in spolov
WEF – (angl. World Economic Forum); svetovni gospodarski forum
ZNS - Združenje nadzornikov Slovenije

UVOD

Vključevanje žensk na vodstvene položaje je po mnogih raziskavah ključno za doseganje uspešnega poslovanja podjetja. Številne raziskave so potrdile pozitivne rezultate vključenosti žensk v vodstvene položaje, kot so: izboljšanje vrednosti podjetij, pozitivni učinek na finančno stanje (višji kazalniki donosov), višja ekonomska rast, več inovacij, boljša socialna odgovornost in filantropija znotraj podjetji, manj kršitev in poneverb ter večji nadzor (Crisholm-Burns, Spivey, Hagemann & Josephson, 2017). Vendar se še dandanes pojavljajo težave s napredovanjem žensk znotraj podjetja - Pološki Vokić, Obadić in Sinčić Čorić (2019) v svojem delu pravijo, da še vedno prihaja do številnih oblik neenakosti na področju dela med obema spoloma. O tem priča tudi podatek, da je bilo v letu 2019 izmed Fortune 500 generalnih direktorjev le 37 ženskega spola. Ženske sicer, tekom let, na delovnih mestih pridobivajo več zaupanja in nagrajevanja, vendar se zdi, da še vedno težko prodrejo v top management.

Krivca, ki ženskam onemogočata napredovanje na višje vodstvene položaje sta pojav steklenega stropa (angl. glass ceiling) in lepljivih tal (angl. sticky floor). Številni avtorji jih definirajo kot nevidne in nepremične ovire, ki ženskam onemogočata doseganja višji ravni korporativne lestvice, ne glede na njihove sposobnosti, znanja in dosežke (Johns, 2013). Poleg učinka lepljivih tal in steklenega stropa obstajajo tudi druge prepreke pri napredovanju žensk na vodilna delovna mesta. Najpogostejše ovire so: kulturna pristranskost, stereotipi in prepričanja, izzivi ravnovesja med zasebnim življenjem in službo ter pomanjkanje mentorjev in sponzorjev (Crisholm-Burns, Spivey, Hagemann & Josephson, 2017).

Slovenija je na področju enakosti med spoloma uvrščena visoko med države, ki služijo za vzgled enakosti med spoloma na delovnem mestu. Po podatkih indeksa enakopravnosti med spoloma znotraj evropskih držav, ki ga vsakoletno pripravi Evropski inštitut za enakost spolov (angl. The European Institute for Gender Equality, v nadaljevanju EIGE) Slovenija zaseda 11. mesto med evropskimi državami (Evropski inštitut za enakost spolov, 2019). Pogosta mera enakosti med spoloma je tudi indeks razlike v plačilu med spoloma (angl. gender pay gap), kjer je Slovenija tudi med vodilnimi evropskimi državami. V letu 2020 slednji znaša 8,7%, kar je globoko pod evropskim povprečjem, ki znaša 14,8% (Eurostat, 2020). Kljub vodilnem položaju Slovenije v nekaterih vidikih spolne neenakosti, se Slovenija vseeno srečuje s težavo nizke zastopanosti žensk v vodilnih položajih. Po podatkih Eurostat (2020) je bilo v letu 2019 le 40% vseh managerjev v Sloveniji ženskega spola.

Izbrana področje preučevanja dejavnikov dobre zastopanosti žensk na vodilnih položajih v magistrski nalogi je farmacevtski sektor. Omenjeni se sooča z obstojem številnih neenakosti v obravnavi med spoloma na delovnem mestu, tako v vrzelih v plači, kot tudi v nižji zastopanosti žensk v top managementu. Pharmacy Times (2018) ugotavlja, da je v

managementu farmacevtskih podjetji premalo žensk. Čeprav je v farmacevtski panogi na splošno zaposlen velik delež žensk, v juniju 2018 ni bilo nobene ženske vodje med top desetimi farmacevtskih verigami in trgovci na debelo v Ameriki, med top desetimi specializiranimi farmacevtskimi podjetji v Ameriki pa je bila le ena ženska. Razen prenizke zastopanosti v vodilnih položajih v tej panogi, Crisholm-Burns, Spivey, Hagemann in Josephson (2017) navajajo, da v farmacevtski panogi obstajajo razlike v plačah med spoli, slednja pa je v letu 2018 znašala v povprečju od 4% do 6%.

Namen magistrskega dela je torej preučiti in pojasniti dejavnike, ki ženskam omogočajo premostitev steklenega stropa v farmacevtski panogi. Magistrska naloga izpostavi stanje steklenega stropa v panogi farmacije v Sloveniji. Izbrana tematika je aktualna tudi mednarodno in je v manjšem obsegu postavljena tudi v internacionalni okvir. Dobra kvalitativna raziskava steklenega stropa v panogi je odlična podlaga tudi za mednarodne študije na tem področju. Prav tako bo delo vplivalo na podjetja v izbrani stroki in širši populaciji za lažje razumevanje steklenega stropa. Magistrsko delo bo lahko spodbudilo mnoge deležnike v poslovnem svetu k zmanjšanju negativnih vplivov steklenega stropa.

Cilji magistrskega dela so:

- prikazati trenutne razmere steklenega stropa v omenjeni panogi znotraj Slovenije,
- pojasniti razlike med obravnavo ženskega in moškega spola na višjih delovnih mestih znotraj izbrane panoge,
- predstaviti dejavnike dobre zastopanosti žensk na vodilnih položajih v panogi farmacije v Sloveniji,
- predstaviti dobre iniciative za izboljšanje stanja.

Za doseganje namena in cilja magistrske naloge so izbrana naslednja raziskovalna vprašanja:

- Kakšne so trenutne razmere steklenega stropa v Sloveniji v farmacevtski panogi v primerjavi z drugimi državami?
- S kakšnimi ovirami pri delu in napredovanju se trenutno soočajo ženske v poslovnem okolju v panogi farmacije v Sloveniji?
- Kateri osebni dejavniki ženski populaciji omogočajo in zavirajo napredovanje v izbrani panogi?
- Katere pozitivne prakse je vredno priporočiti naprej, in kako bi podjetja v panogi farmacije s pomočjo mednarodnih študij magistrske naloge izboljšali zastopljenost žensk?

Osrednji del magistrskega dela je sestavljen iz primarnih podatkov, ki so pridobljeni s polstrukturiranimi individualnimi intervjuji s ženskami na višjih položajih znotraj izbrane panoge. Vzorec raziskave vsebuje 19 enot intervjuvanek. Vse intervjuvanke so ženskega spola in so na položaju vodje v nekaj različnih farmacevtskih podjetjih, ki delujejo znotraj

Slovenije. V vzorcu so zgolj relevantne osebe za tematiko magistrske naloge, ki so orisale resnično trenutno situacije steklenega stropa v praksi.

Poglavju uvoda sledi 1. poglavje o splošni teoriji na temo: spolne enakosti v delu in steklenega stropa kot predmeta in problema raziskave, ženskah na vodilnih mestih – priložnosti in ovire, metodah merjenja enakopravnosti spolov, spolne enakosti v managementu v Sloveniji. Omenjene tematike so v drugem poglavju postavljene v okvir farmacevtske panoge v Sloveniji s sledečimi podpoglavji: prisotnost steklenega stropa v farmaciji mednarodno, vloga državne regulacije ženske zapostavljenosti v farmaciji, razmere steklenega stropa v izbrani panogi v Sloveniji. Teoriji sledi 3. poglavje, v katerem je podrobno predstavljena metodologija opravljanja in analiziranja raziskovalne študije s podpoglavji: metodologija in zbiranje podatkov, opis vzorca, raziskovalni instrument in metodologija analize podatkov. Deskriptivni podatki zbrani s intervjuji so analizirani v 4. poglavju s pomočjo orodja tematske analize, ki je namenjen kvalitativnim študijam s velikim številom opisnih spremenljivke. Ugotovitve tematske analize raziskovalne študije so strnjena v 2 ločena podpoglavja 4. poglavja in sicer: analiza dejavnikov, ki spodbujajo stekleni strop v farmaciji in analiza zmanjševanja steklenega stropa v preučevani panogi. V omenjenem poglavju pa najdemo podpoglavja o: rezultatih zbranih z osebnimi kvalitativnimi strukturiranimi intervjuji ter omejitve raziskave. Na podlagi preučevane teorije in raziskovalnega dela na temo dejavnikov dobre zastopanosti žensk na vodilnih položajih sem nalogo zaključila v 5. poglavju z: opisom trenutnega stanja, rešitvami za izboljšanje stanja in predlogi za morebitno nadaljnjo raziskavo. Zadnjemu poglavju pa sledi še: sklep, literatura in viri ter priloge.

1 SPOLNA ENAKOST IN STEKLENI STROP

1.1 Spolna enakost v delu

Enakopravnost žensk v družbi je bila že v vsej zgodovini problematična. Pološki Vokić, Obadić in Sinčić Ćorić (2019) v svojem delu pišejo o šestih različnih področjih neenakosti med moškim in ženskim spolom na področju dela:

- Razporeditev esencialnega (gospodinjskega) dela

Trdo zakoreninjena prepričanja o razporeditvi esencialnega in ne plačanega dela (v gospodinjstvu, varstvo otrok, organizacije družinskega opravkov) se po podatkih organizacije za ekonomska sodelovanja in razvoj (angl. Organisation for Economic Co-operation and Development) počasi spreminjajo, tako da moški prisostvujejo in so hkrati v pomoč pri čedalje več esencialnih delih.

- Plačilo in ugodnosti

Nesorazmerje v plačilu med spoloma in posledično nižje plačilo žensk je posledica posredne diskriminacije, razdelitve neplačanega dela v gospodinjstvu ter prekinitve kariere zaradi varstva in oskrbe otrok. Do nižjega plačila žensk prihaja tudi zaradi prepričanja, da se slednje ne pogajajo za višjo plačo, saj se bojijo zavrnitve in se zato raje zadovoljijo z manjšo plačo. Velik del razlike med spoloma v plačah pa se pojavlja kot direktna diskriminacija. Ženske so za isto delovno mesto plačane manj kot moški, čeprav se njihove delovne obveznosti in potrebna znanja na popolnoma istem nivoju kot od moških uslužbencev.

- Izobraževanja in investicije v razvoj novih sposobnosti

Skozi zgodovino je diskriminacija med spoloma v šolskem sistemu izobraževanja za specifičen poklic v razvitih državah praktično izginila (svobodna želja po smeri in dolžini izobraževanja). Povečalo se je število žensk v izobraževanjih za poklice, ki so prej veljali za tipične poklice, ki jih opravlja moški spol. Iz omenjenega se je posledično izboljšala tudi strukturna zastopanost spolov v različnih poklicih. Še vedno pa so ženske deležne manj investicij v izobraževanje in treninge s strani organizacij v katerih so zaposlene.

- Zastopanje spolov po različnih poklicih

Razlike po zastopanosti spolov med različnimi poklici so v prvi vrsti posledica bioloških razlik (fizičnih in psiholoških) med spoloma. Pogosto se pojavlja tudi družbena preferenca po določenem spolu na določenem delovnem mestu. Prav tako ženske pogosto izberejo poklic oziroma delo, ki jim omogoča usklajevanje kariere in uravnoteženega družinskega življenja.

- Razdelitev dela in zaposlenost

Veliko žensk je zaposlenih v samostojnih ali pogodbenih oblikah zaposlitve, službah za določen čas ali službah s skrajšanim delovnim časom, kjer je prisotna večjo tveganje za izgubo službe in nižja kvaliteta samega dela ter hkrati nižje plačilo in ugodnosti na delovnem mestu. Zaradi neplačanega gospodinjanskega dela imajo ženske v povprečju tudi manj nadur.

- Napredovanje po hierarhični lestvici v podjetju

Kljub vidnim napredkom v enaki obravnavi obeh spolov pa imajo ženske še vedno velike težave z napredovanjem na vodilne položaje.

Eurofound (2020) je pripravil najnovejše podatke za leto 2020 na temo spolne enakosti v delu na področju Evropske Unije. Med drugimi omenjajo v svojem delu tudi pozitivno vest, da se je delež žensk na vodstvenih položajih od leta 2005 zvišal, vendar je kljub temu še daleč od enakomerne razporeditve obeh spolov na vodstvenih položajih. Perspektive za

karierno napredovanje se je načeloma zvišala za oba spola, le nekoliko manj za ženske nad 50-imi leti.

England, Levine in Mishel (2020) so raziskali napredek spolne enakosti v časovni periodi od 1970 do 2018 v nekaj indikatorjih. Ugotovili so, da je delež zaposlenih žensk rasel vse do leta 2000 (ko je dosegel maksimalno vrednost 75%), nato pa je stagniral in v letu 2018 prišel do 73% zaposlenosti vseh žensk. Ženske so krepko presegle moške v izobraženosti tekom periode od 1970 do 2018. Od leta 2000 naprej je več žensk s magisterijem kot moških in z letom 2008 več doktoric kot doktorjev znanosti. Ženske so tekom let razblinile mite o tem, kateri spol naj bi opravljal določen poklic. Od 1970 pa do danes se je segmentacija poklicev glede na spol zmanjšala. Razmerje v urnem plačilu žensk (25 - 54 let, polni delovni čas) proti moškim je od 1970 do 2018 naraslo iz 0,61 na 0,83.

Na splošno pa je od leta 1990 je mogoče zaznati upočasnitev rasti razmerja v urnem plačilu žensk v primerjavi s moškim. England, Levine in Mishel (2020) poročajo, da trenutno uspeh v doseganju spolne enakosti v delu stagnira ali pa se celo zmanjšuje. Za izboljšanje trenutnega stanja spolne enakosti bi bile potrebne tako kulturne kot institucionalne spremembe.

1.2 Iniciative za spolno enakost v delu

Iniciative za spolno enakost v delu in njihove koristi so med drugimi opredelili v svojem delu Pološki Vokić, Obadić in Sinčić Ćorić (2019). Inicitive za doseganje enakopravne obravnave žensk in moških na delovnem mestu so Pološki Vokić, Obadić in Sinčić Ćorić (2019) razdelili na 5 nivojev, glede na področja, na katera se sami predlogi nanašajo:

- Socialni nivo iniciativ: predstaviti uspešne ženske in njihova poznanstva ter deliti njihove nasvete, organiziranje ženskih konferenc / usposabljanj / povezovanj

Omenjane iniciative bi psihično opolnomočile in motivirale ženske, predvsem pa jih spodbudile k samozavestnejšem nastopanju in drznejšem sprejemanju poslovnih ali kariernih odločitev. Tako bi si ustvarile krog poznanstev, na katere bi se obrnile za nasvet tekom napredovanja po lastni karierni lestvici.

- Državni nivo iniciativ: zagotavljanje pravičnega dostopa in tudi same uporabe različnih virov, izvajanje proti diskriminacijske zakonodaje (zlasti pri vrzeli med spoloma v plačilu za enako delo), vzpostavitev uradov za ženske zadeve, uvedba razvojnih ženskih politik v nacionalne dokumente za načrtovanje prihodnosti, razvoj kampanj za ozaveščanje javnosti o izzivih spolnih stereotipov, spodbujanje enakomernejšega zastopanja pri neplačanem gospodinjstvem delu (uvedba vladnih politik, ki podpirajo omenjeno), vključitev politik za enake možnosti žensk v kolektivnih pogajanjih

Vse države bi morale vpeljati zakonodajo proti nadlegovanju žensk na delovnem mestu. Še dandanes še ženske namreč soočajo z raznovrstnimi oblikami nasilja (psihično, fizično, čustveno ali celo spolno) na delovnem mestu. Omenjeno ni sprejemljivo za čas v katerem živimo in je bistvena komponenta za spolno enakost na delu.

Velik del neenakosti med spoloma na področju dela izvira iz skrbi ženske populacije za neplačana gospodinjska dela in hkrati tudi za varstvo in vzgojo otrok. Država bi morala promovirati in spodbujati moške k večji vpletenosti v družinsko življenje, v smislu varstva in oskrbe otrok kot tudi gospodinjskih opravil. Globoka tradicionalna prepričanja, da je to žensko delo bi bilo potrebno izkoreniniti. Potrebno bi bilo zagotoviti, da se moški ne bi počutili diskriminirano zaradi odhoda s službe zaradi skrbi za otroka in seveda slednjim omogočiti večjo fleksibilnost na delovnem mestu zaradi tovrstnih dolžnost. Država bi lahko vzpostavila politike, ki bi podpirale enakomerno razporeditev neplačanih gospodinjskih opravil in varstva otrok med ženske in moške. Ta politika bi omogočila moškim odhod z delovnega mesta zaradi porodniškega dopusta. To dejanje bi hkrati približalo moško populacijo k opravljanju gospodinjskih opravil, saj bi bili oni doma in odgovorni in časovno motivirani za tovrstno delo. Taka dejanja bi počasi premikala globoko zakoreninjene stereotipe o dolžnostih glede na spol. Veliko držav omogoča porodniški dopust, vendar podatki kažejo, da ga moški koristijo le nekaj dni po rojstvu. Države bi morale vzpostaviti infrastrukturo, ki bi ženskam omogočala brezskrbno skrb in varstvo njihovih otrok. Potemtakem bi ženska populacija brezskrbno začasno zapustila delovno mesto zaradi materinskih razlogov, ne glede na trajnost pogodbe (pogodba za določen čas, pogodbe za polovični čas, druge tvegane samostojne oblike dela), saj bi vedela, da jih bo (zaradi zakona) isto delovno mesto počakalo. Del državne skrbi bi bil tudi, da bi država poskrbela za ustrezno nadomestilo v plačilu penzije, ki bi nadomestilo čas odsotnosti na delovnem mestu zaradi porodniškega dopusta in občasnega varstva otroka, zaradi njihove bolezni. Na tem mestu bi država tako ustrezno premaknila neenakost v vrzeli med plačami med spoloma. Države bi v svoji ustavi morale imeti zakone za enako plačilo za enako delovno, ne glede na spol in hkrati voditi ustrezno plačilno transparentnost, ki bi omogočala državi večji nadzor nad morebitnimi nepravilnostmi. S tem načinom bi definitivno pomembno zmanjšali vrzel v neenakosti na delovnem mestu med spoloma. Pološki Vokić, Obadić in Sinčić Ćorić (2019) v svojem delu omenjajo primer delovanja britanske vlade. Slednja namreč zahteva, da podjetja, ki imajo več kot 250 zaposlenih za vsako četrtino leta poročajo o povprečni in srednji razliki v plačilu med spoloma, mediano omenjenih razlik in prav tako tudi vsakršne razlike v bonusih med spola ali razlik v konkretnem številu zaposlenih.

Med pomembnimi državnimi ukrepi bi izpostavila tudi obvezne spolne kvote, ki bi predpisovale minimalno število ženskih predstavnic v politiki, upravi direktorjev in na ostalih vodilnih mestih. Kvote bi odločilno prispevale k hitrim spremembam v vključenosti žensk na vodilna mesta, kjer se dandanes srečujemo s številnimi težavami žensk pri napredovanju na top managerske pozicije.

- Organizacijski nivo iniciativ: predvidevanje enakih zaposlitvenih, napredovalnih in razvojnih možnosti za ženske znotraj organizacije, aktivno odpravljanje ovir s katerimi se ženske srečujejo na delovnem mestu, vključevanje spolne enakosti v vizijo podjetja (prav tako v misijo, glavne vrednote in norme) in hkrati za slednjo javno objaviti politiko delovanja znotraj podjetja, nudenje nagrad zaposlenim, ki bi se trudili za enako spolno obravnavo in se vestno posluževali politik organizacije glede spolne enakosti na delovnem mestu, promoviranje vzornih modelov zaposlenih žensk, omogočanje ravnovesja med osebnim življenjem in službo

Ženskam morajo biti omogočene enake možnosti za samo zaposlitev, napredovanje in razvoj na delovnem mestu. Omenjene enakosti bi v organizaciji lahko dosegli z: oglaševanjem spolno nevtralnih prostih delovnih mest, zagotavljanjem zaposlitvenih razgovorov za delo brez omejitev zaradi tipičnih spolnih stereotipov, omogočanje delovnih mest ne glede na spol, nudenje enakih možnosti za delovna usposabljanja, postavitev transparentnosti (predvsem znotraj zaposlitvenih, plačilnih, napredovalnih in drugih delovnih procesih), ustvarjanje spolno mešanih delovnih skupin, zagotavljanje deležnih enakosti na senior managerskih pozicijah ter v upravi podjetij, uvajanje in nadzor nad nadlegovanjem na delovnem mestu,... Znano je tudi, da organizacije v katerih prevladuje žensko vodstvo nimajo težav s spolno neenakostjo na delovnem mestu. Podjetja bi morala vestno nuditi aktivnosti za podporo ženskam, kot so: mentorstvo, sponzorstvo, vzpostavljanje povezav in poznanstev med uspešnimi ženskimi zaposlenimi, podpora ženskam s strani višjega managementa, ustvariti program za razvoj ženskega potenciala znotraj podjetja,...itd. Na ženske zaposlene ugodno vpliva tudi vzorni model. Organizacijam je priporočeno, da imajo na vodilnem položaju žensko vodjo, ki naj služi za vzornico preostalim zaposlenim ženskega spola. Tako imajo slednje večjo motivacijo za delo, saj jih vzorni model prepriča, da podjetje deluje po sistemu spolne enakosti in da bo njihov trud poplačan.

Organizacija mora zaposlenim (predvsem ženskega spola, saj so večinoma dominantne osebe za družinsko življenje, vključno s neplačanimi gospodinjskimi opravili in nego otrok) omogočati kar se da dobro ravnovesje med zasebnim življenjem in delom v podjetju. Da bi organizacije uspele doseči omenjeno naj se poslužujejo sledeči predlogov: fleksibilen urnik, delo od doma, deljenje dela, zmanjšanje in fleksibilnost delovnih ur, omogočanje varstva za otroke in nege starejših, podpora pri porodniškem odhodu (možnost podaljšanja odsotnosti, gotovost ohranitve službe po končanem porodniškem dopustu), finančna podpora materam na porodniškem dopustu, plačani čas odsotnosti zaradi družinskih dogodkov, nekaj prostega časa v delavniku za urejanje družinskih obveznosti in možnosti kariernega premora.

- Gospodinjski nivo iniciativ: spolna nevtralna socializacija otrok, enakomerno razporeditev neplačanih gospodinjskih opravil, podpora partnerja

Če želimo soustvarjati spolno enakost na delovnem mestu lahko slednjo začnemo s spolno nevtralno vzgojo otrok. V otroštvu je v ta namen dobro spodbuditi otroke, da se igrajo z obema spoloma in pri igri ne uporabljamo tipičnih stereotipov (npr. ustvarjanje frizur na umetnih punčkah je za deklice in vožnja traktorjev za dečke). Poskušamo jih vključiti v smer izobraževanja, ki jih resnično zanima, ne glede na to, če morda velja za tipično nasprotni spol. Resnično veliko vlogo pri uspešnosti ženskih posameznic pa zagotovo predstavlja podpora partnerja. V kolikor nas družina in partner podpirajo (razumevanje ambicij in pomoč pri neplačanih gospodinjskih opravilih ter varstvu otrok ali starejših) lahko ženske lažje posežejo po višjem kariernem uspehu.

- Individualni nivo iniciativ: promoviranje samega sebe, obsojanja kakršnihkoli spolnih predsodkov ali komentarjev, zavrnitev nastopanja s predstavništvom zgolj enega od obeh spolov

Ženske bi morale nastopati samozavestnejše in se zavedati svojih sposobnosti in znanja, ki ga posedujejo ter slednja tržiti kot promocijo same sebe. Potem takem bi lahko dosegale boljšo zaposljivost, višjo plačo, večjo uspešnost znotraj pogajanj, hitrejše napredovanje in konec koncev tudi boljšo delovno učinkovitost.

Odlično bi se obneslo upoštevanje posameznih predlogov, še v večji meri pa bi dosegali spolno enakost na delu s kombinacijami in povezavami med nivoji predlaganih iniciativ.

1.3 Stekleni strop kot predmet in problem raziskave

Stekleni strop je bil kot fraza prvič predstavljen v 80-tih letih prejšnjega stoletja kot metafora za nevidne in umetne ovire, ki onemogočajo ženskam napredovanje po organizacijski lestvici do najvišjih položajev managementa. Leta 1991 je ameriški kongres ugotovil, da kljub temu, da so ženske čedalje bolj zastopane v delovnem okolju, se še vedno soočajo s nevidnimi preprekami za napredovanje na top management pozicije, imenovane kot pojav steklenega stropa (Johns, 2013).

Pojava steklenega stropa ne smemo enačiti z vsesplošno spolno neenakostjo, saj je stekleni strop le del omenjene. Moramo ga obravnavati specifično in neodvisno od drugih oblik neenakosti, hkrati pa zahteva tudi večjo intervencijo politik uravnavanja slednjega. Cotter, Hermsen, Ovadia in Vanneman (2001) omenjajo več kriterijev za obstoj steklenega stropa:

- Prisotnost spolnih razlikovanj, ki niso posledica ostalih službeno relevantnih karakteristik zaposlenih (npr. spol zaposlenega, število otrok, partnerski status,..)
- Pojavnost spolne neenakosti je večja v visokih ali top managerskih pozicijah, kot na nižjih organizacijskih ravneh
- Neenakosti iz vidika steklenega stropa se pojavljajo predvsem v prehajanju oziroma napredovanju na višja hierarhična mesta v organizaciji

- Neenakosti steklenega stropa pa se povečujejo tekom kariere (študije kažejo, da z naraščanje izkušenj in sposobnosti ni enakomerno z višanjem avtoritete, zaslužka ter hierarhije napredovanja)

1.4 Vpliv spolne neenakosti pri delu na podjetja

Ženske vodje so za organizacijo nepogrešljivi del, saj prinašajo številne prednosti. Številne raziskave so potrdile pozitivne rezultate vključenosti žensk v vodstvene položaje, kot so: izboljšanje vrednosti podjetij, pozitivni učinek na kazalnike donosov, višja ekonomska rast, več inovacij, boljša socialna odgovornost in filantropija znotraj podjetji, manj kršitev in poneverb, ter večji nadzor (Crisholm-Burns, Spivey, Hagemann & Josephson, 2017).

Powel in Butterfield (2015) sta opredelila problematiko steklenega stropa iz več pogledov. Sprva je stekleni strop nespameten z vidika organizacijske učinkovitosti, saj omejuje nabor kandidatov za določeno delovno mesto glede na osebne karakteristike (kot je spol) in s tem izgublja potencialne boljše kandidate v smislu sposobnosti, znanja in izkušenj. Problematiko pojava steklenega stropa vidimo tudi v organizacijski teoriji pravičnosti, ki omenja, da morajo biti odločitve (tudi procesi) v organizaciji izvedene pravično za vse deležnike v njej. Nepravično in sporno je potemtakem izvzeti iz te teorije ženske predstavnice. Dolgoročno zaposleni organizacijski pravičnosti in enaki obravnavi znotraj podjetja ne zaupajo več. Navsezadnje pa pojavnost steklenega stropa negativno vpliva na gradnjo dobre blagovne znamke v vidiku zunanjih deležnikov podjetja. Uspešna podjetja se namreč v več vidikih trudijo, da bi dosegale ugled in zaupanje z zunanjega okolja podjetja, vendar s omejevanjem napredovanja na višja mesta predvsem zaradi spola znižujejo vrednost njihove blagovne znamke.

Wickwire in Kruper (1996) pišeta, da se stekleni strop pojavlja manj pogosto na nižjih nivojih managementa in da oškoduje tako ženske kot moške. Ženske so deležne večjih težav pri napredovanju na višje položaje in predvsem v top management. Ženske se v taki situaciji pogosto odločajo za odhod iz podjetja in tako v nadaljnje iščejo podjetja (po možnosti v konkurenci predhodne organizacije) s spolno enakostjo na delovnem mestu in predvsem brez pojavnosti steklenega stropa. Ustvarjenje svojega podjetja je druga opcija za ženske, ki so predhodnem delovnem mestu niso imele priložnosti za napredovanje v top management. Podjetje, ki se zaradi steklenega stropa sooča z odhodom osebja je na izgubi (stroški zaposlitve, mentorstva, uvajanja). Prav tako je izguba v produktivnosti in zaupanju v vodstvo ostalih zaposlenih, ki so priča tovrstnemu dogajanju v podjetju.

Powel in Butterfield (2015) sta v svojem delu predstavila kaj se je dogajalo s steklenim stropom tekom dvajsetih let. V letu 1992 je bil delež žensk v top managementu ekstremno majhen – le 0,1% izvršnih direktorjev poslovnega tedna najboljših 1000 podjetij (angl. Business Week Top 1000 Corporations) je bilo ženskega spola. Leta 1996 je bila le ena ženska predstavnica kot direktorica podjetja, ki se je znašlo na lestvici Fortune 500. Število

žensk na vodstvenih položajih je s časom zelo počasi, ampak vztrajno raslo. Leta 2015 je število ženskih direktoric lestvice Fortune 500 zraslo na 25, kar še vedno predstavlja zgolj 5%. Po zadnjih podatkih za leto 2020 (Fortune, 2020) je na lestvici Fortune 500 37 ženskih predstavnic. Številke sicer kažejo rahel napredek, vendar smo proporcionalno še daleč od spolne enakosti v delu in prehajanju na vodstvene položaje.

Po podatkih Schmid in Urban (2018) le 15% svetovnih uprav podjetij vodi ženska. Avtorja omenjata, da je posledica tega nadstandardna znanja in superiorne sposobnosti peščice slednjih. Prav tako so v povprečju bolj izobražena in imajo koristnejši in širši krog poznanstev kot njihovi moški sodelavci na podobnih položajih. Zaradi omenjenih lastnosti prinašajo večjo vrednost in ekonomsko korist podjetju v katerem delujejo.

1.5 Priložnosti in ovire napredovanja žensk na vodilna mesta

V preteklih treh desetletjih je bilo narejeno ogromno študij o stilu vodenja in obnašanja zaposlenih ter podjetja v kolikor ga vodi ženska ali moški. Povzetke študij tega področja je strnil Weyer (2007). V delu Weyer (2007) je raziskovalec Alimo-Metcalfe poročal, da so do zgodnjih 90-ih številne študije o razlikah v načinu vodenja organizacije po spolu trdile, da spol ne prinaša nikakršnih razlik v vodenje. Kontradiktorno je trdil Rosener, saj je v svoji raziskavi z vključitvijo multifaktorskega vprašalnika o vodenju (angl. Multifactor Leadership Questionnaire) dokazal razlike. Moški naj bi bili bolj nagnjeni k uporabi sistema nagrad in kazni. Ženske pa naj bi vodile organizacijo s pomočjo notranjih osebnih odnosov in z deljenjem moči ter informacij skozi celotno podjetje.

Weyer (2007) piše o raziskovalcu Eagly, ki je izpostavil, da so ženske pripravljene hitreje spremeniti slog vodenja, še posebej kadar pride do okoliščin, ko žensko vodenje pridobi negativen pomen. Z uporabo transformacijskega vodstvenega vedenja v kombinaciji s pogojnimi vedenjskimi nagrajevanji ženske voditeljice tako lahko izravnajo del diskriminacije, s katero se srečujejo v vodstvenih vlogah. Tovrstnega vodstvenega modela se pretežno poslužujejo ženske vodje. Eagly je v študijah pisal o moškem vodenju, ki naj bi bilo avtokratično in orientirano zgolj na delovne naloge ter o ženskem vodenju, ki naj bi bilo manj direktno, bolj demokratično in orientirano na osebno raven sodelovanj. Ženske vodje imajo prednosti v: karizmi, inspiracijski motivaciji, intelektualni stimulaciji in individualni obravnavi. Vodenje se razlikuje predvsem na področjih, kjer je vodji dopuščena svoboda načina izpolnitve določenih delovnih nalog. Teorije socialne vloge trdi, da imajo posamezniki določena pričakovanja od družbi sprejemljivem vedenju žensk in moških, hkrati pa ta teorija omenja, da v organizacijskem okolju posamezniki razvijejo pričakovanja glede na ustrezno vedenje, glede na delovno mesto. Potemtakem voditelje ocenjujemo hkrati glede na njihov spol in organizacijsko vlogo. V tem tiči razlog, da ženske dojemamo nekoliko manj naklonjeno kot moške, saj se dodeljena vloga spola in istočasna vodstvena vloga ne ujemata. To v praksi pomeni, da kadar je naloga posebej povezana z moškimi (večina nalog v vodstvu), je uspešnost žensk manj pozitivno ocenjena. Weyer

(2007) trdi, da je "pristranskost spolov pri vrednotenju" glavni vzrok za pomanjkanje žensk na najvišji ravni organizacij.

Johns (2013) piše o razlogih, ki zadržujejo ženske v ozadju. Med glavnimi razlogi je avtorica navedla neprimeren sistem socialne podpore, ki ženskam ne omogoča napredka, saj se slednje trudijo ujeti ravnotežje zahtev dela in dolžnosti v gospodinjstvu ter družini, karierni napredek pa ostaja zgolj nekje v ozadju. Veliko držav (tudi organizacij) ženskam ne omogoča prožnega dela. Omenjene se soočajo tako s nego otrok, kot s nego staršev in so zaradi slednjih pogosto odsotne iz delovnega mesta. Ko pridejo nazaj na delovno mesto se težko vključijo v tok dela in pogosto začutijo neenakovrednost v napredovanju in zaslužku v primerjavi s svojimi moškimi prijatelji. Moški so v večji neuradni interakciji s drugimi direktorji, kot ženske. Mesečno se v povprečju 48% moških direktorjev sestane z drugimi managerji na kosilu, medtem ko se v istem obdobju le 33% ženskih direktoric sestane z drugimi direktorji na kosilu. Ženskam pogosto primanjkuje samozavesti zaradi česar niso nagnjena k tveganjem in previdnejše sprejemajo poklicne odločitve. Študija je tudi pokazala, da imajo ženske manj jasne karierne cilje in nižje poklicne ambicije kot moški. Le slabih 40% žensk si želi poseči po najvišjih položajih, medtem ko pri moških ta delež dosega 70% je razvidno iz poročila ameriškega kolegija strokovnjakov v zdravstveni stroki (angl. American College of Healthcare Executives). V povprečju ženske zaostajajo 3 leta za njihovimi moškimi sodelavci pri povišanju na vodstvene položaje. Slednje tudi pogosteje nimajo mentorja, ki bi se jim pomagal povzpeti po hierarhični lestvici. Študija iz leta 2009 (s strani American Expressa, Deloitta, Intela,...) je pokazala, da ženske celo podcenjujejo vlogo mentorja pri karierni mobilnosti. Razlogi za omenjeno se skrivajo v samem dojetanju žensk, da je napredovanje ženske s pomočjo starejših izkušenih moških direktorjev lahko s strani družbe sprejeto drugače kot je v resnici (zaradi stereotipov). Prav tako so ženske, ki imajo visoke ambicije pogosto trdne, samosvoje in neodvisne.

Ženske vodje, ki so se uspele prebiti skozi stekleni strop so dokazale, da učinkovite vodje ne prihajajo zgolj iz enega kalupa. Prve managerke so se posluževale številnih "pravil vedenja", ki so moške pripeljale do uspeha, sedaj pa se drugi val žensk prebija v najvišja vodstvene položaje z uporabo spretnosti in stališč, razvitih iz skupnih ženskih izkušenj. To so managerke, ki iščejo drugačno pot do vrha, drugačne priložnosti v hitro spreminjajočih se in rastočih organizacijah, predvsem z željo po dokazovanju svojega prava. Njihovi načini vodenja uspevajo, kljub nekaterim značilnostim, ki se splošno smatrajo za "ženske" in posledično neprimerne za uporabo v vodenju. Kljub predsodkom je v današnjem negotovem svetu ta raznolikost vodenja pomembna. Rosener (2011) je značilnosti ženskega vodenja opisala pod pojmom interaktivnega vodenja. Voditelji tovrstnega kova verjamejo, da se zaposleni najbolj obnesejo, ko se dobro počutijo do sebe in svojega dela, zato poskušajo ustvarjati delovno okolje, ki bi to spodbujalo. Ključno za ta stil vodenja je, da se zaposleni počutijo čim bolj vpleteni v podjetje. To skušajo doseči s spodbujanjem zaposlenih k sodelovanju na vseh nivojih delovnih procesov, od same proizvodnje do določanje strategij. Ženske vodje uporabljajo omenjeno sodelovanje, ter svoje odločitve

glasno predstavijo vsem zaposlenim, tako jim dajo vedeti, da so upoštevale njihovo mnenje in nato utemeljijo optimalno rešitev, ki je skupek vseh predlogov.

Spodbujanje interaktivnega vodenja in s tem sodelovanja ima številne koristi, kot so: z izražanjem idej pridobimo več informacij notranjih procesov, nudi večjo podporo končno sprejetim odločitvam, zmanjšuje tveganje za nesprejetje novih odločitev, porazdeli znanje o končnih odločitvah na več kot zgolj eno osebo (tveganje ko ta pomembna ena oseba zapusti svoje mesto). Slabosti tovrstnega vodenja pa se kažejo v: večji porabi časa za skupno določanje, potrebno je imeti nadzor znotraj sodelovanja (za podpiranje kritik in optimalno reševanje morebitnih konfliktov interesov), pomanjkanje interesa nekaterih za sodelovanje (nekateri raje dobijo navodila in delajo, kot pa da jih sami ustvarjajo), deljenje informacij je včasih lahko sporno iz vidika moči določenih informacij. Bistveno pri interaktivnem vodenju je, da si vodja zagotavlja zvestobo in spoštovanje svojih sodelavcev tako, da jim omogoča soustvarjanje ter sodelovanje pri več ali manj vseh poslovnih odločitvah. S tem motivirajo in navdušujejo zaposlene nad njihovim delom ter hkrati izboljšujejo tudi komunikacijski tok in rešujejo morebitne težave preden eksplodirajo. Pozitivni vidiki tovrstnega vodenja velikokrat pretehtajo klasične načine vodenja (Rosener, 2011).

Med Fortune 500 in S&P 500 podjetij ženske predstavljajo le 4-5% generalnih direktorjev, manj kot 25% izvršnih in vodilnih (angl. senior-level) vodij ter manj kot 20% pozicij v upravnem odboru. Ženske so še manj zastopane v srednjih in zasebnih podjetjih, kjer je delež omenjenih na vodstvenih (ali izvršilnih) delovnih mestih med 4,5% in 6%. Ženske imajo približno 30% manjše možnosti za napredovanje na višja upravljalna mesta kot moški (Crisholm-Burns, Spivey, Hagemann & Josephson, 2017).

Crisholm-Burns, Spivey, Hagemann in Josephson (2017) opredeljujejo glavne ovire, ki onemogočajo ženskam napredovanje na vodstvene položaje:

- Zavedne in nezavedne pristranskosti ter spolni stereotipi

Za uspešnega vodja se tradicionalno smatrajo značilnosti moškega vodenja, s tem pa so ženske sposobnosti razvrednotene ter manj vredne. Od ženske vodje se pogosto pričakuje več, velikokrat so pod drobnogledom in strožje ocenjene. Ženske vodje so konstantno v dilemi, da ne bi njihovo vodenje bilo preveč ohlapno in ženstveno ter da na drugi strani ne bi izgledale premalo ženstvene in preveč stroge. Pogosto je bilo opaženo, da so bile kaznovane zaradi premalo ali preveč odločnosti, kompetentnosti in samostojnosti. Ženske se tako tekom kariere soočajo s dvojnimi bremenom, saj v želji po napredovanju morajo delo opravljati zelo dobro in istočasno uspešno premagovati stereotipe, ki bi lahko ovirali njene vodstvene zmožnosti.

- Pomanjkanje vodstvene mentalitete

Zaradi zgoraj omenjenih pristranskosti in stereotipov ženske pretežno dvomijo v njihove resnične sposobnosti in znanja za vodilna delovna mesta. Za ženske je znano, da so sposobna sprejemati manj poklicnih tveganj in zato so posledično manj (ali celo niso) zastopana na vodstvenih položajih. Skozi celotno kariero se ženske načeloma soočajo z manj zahtevnimi nalogami, imajo manj priložnosti sodelovanja pri pomembnih odločitvah in prejema manj priznanj za njihov prispevek v delovnem procesu. Skupek tovrstnih izključitev je, da pomanjkanje samozavesti in poguma za poseganje po vodstvenih pozicijah. S tako mentaliteto še težje dejansko napredujejo.

- Pomanjkanje vzornih modelov, sponzorjev in mentorjev

V kolikor bi ženske imele vzornico na vodstvenem položaju, bi verjele, da lahko tudi same dosežejo tak položaj. Prav tako mentorji in sponzorji igrajo ključno vlogo pri napredovanju na vodilne položaje, zlasti v zgodnje kariernem obdobju. Mentorji svetujejo in usmerjajo v ciljno smer, medtem ko sponzorji skrbijo za promocijo in spodbude (finančne in fizične). Bodoče ženske vodje se pogosto odločajo za mentorja in sponzorja ženskega spola zaradi številnih stereotipov in predsodkov v sodelovanju ter sponzorstvu moškega in ženskega spola. Selekcija mentorjev in sponzorjev na spol močno omeji nabor željenih kandidatov. Pomanjkanje slednjih pa zmanjša produktivnost in učinkovitost ter podaljšuje čas do napredovanja na željeno vodstveno mesto.

- Pomanjkanje politik za ravnovesje med delom in zasebnim življenjem

Podjetja ne omogočajo zadostnih podpornih možnosti za uravnavanje dela in zasebnega življenja (porodniški in starševski dopust, prilagodljiv delovni čas,...). S problematiko slednjega se v večini soočajo ženske. V večini ženske delajo polni delovni čas, potem pa so pogosto zadolžene še za vsa gospodinjska opravila in po možnosti hkrati še skrbijo za otroke. V kolikor delovno mesto ne omogoča prilagodljivosti so možnosti za napredovanje ženskam iz tega vidika precej zmanjšane, saj energije ne usmerjajo le v delo temveč tudi v usklajevanje zasebnega življenja.

- Zasebni izzivi tekom vključenosti v poklicno življenje

Zaradi porodniških odsotnosti so ženske pogosto omejene pri napredovanju po karierni lestvici, zato se dandanes ženske pogosto odločajo zgolj med kariero in ustvarjane družine. V akademskih krogih je to najbolj očitno, saj kar 44% žensk visoko usposobljenih žensk ostaja brez otrok. Če se s to izbero počutijo prikrajšane zaradi nezdržnih kariernih pritiskov, pričakovanj ali celo kazni je to nedvomno problematično.

- Fenomen izpuščanja (angl. lean-out)

Omenjeni fenomen je neposredno povezan z iskanjem ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem, kjer se ženske odločijo, da namerno upočasnijo ali celo ustavijo zahtevno kariero (porodniški dopust, skrb za gospodinjstvo, skrb za otroke ali negovanje

staršev, ipd...). Izostanek iz delovnega procesa ženskam podaljšuje čas do napredovanja na višje ali vodstvene položaje.

- Pomanjkanje notranjih in zunanjih povezav in poznanstev, priložnosti

Zaradi pogostih družinskih obveznosti, vprašanj pristranskosti ali stereotipov in predvsem pomanjkanje sponzorjev/mentorjev se ženske manj pogosto udeležujejo organizacijskih srečanj in so bolj zadržane pri spoznavanju novih ljudi iz poslovnega okolja. Iz tega vidika imajo njihovi moški veliko več poznanstev in posledično priložnosti za karierni razvoj in napredek (Crisholm-Burns, Spivey, Hagemann & Josephson, 2017). Na tem mestu Gamba in Kleiner (2011) omenjata problematiko omrežja starejših moških vodij (angl. old boys' network). To je izraz za socialne mreže, ki jih sestavljajo moški člani bele rase z visokim statusom in položajem, vsaka oseba, ki je del te mreže, ima značilno večje možnosti za poslovne priložnosti in napredovanje. Zaradi omenjenega pojava ženske še dandanes težje napredujejo kot njihovi moški sodelavci.

- Organizacijsko odprt tip vodenja

Ženske pogosteje izberejo nesebični tip vodenja, ki poudarja dosežke celotnega tima, namesto svojih (istočasno jemlje malo ali celo nič zaslug za svoj prispevek). To dolgoročno povzroči dožemanje, da ženske voditeljice v organizaciji prispevajo bistveno manj kot njihovi moški sodelavci in so potemtakem v prihodnosti deležne manj odmevnih nalog in so bolj omejene s viri.

1.6 Strategije za premostitev steklenega stropa

Da bi okusili koristi ženskega vodenja in hkrati presegli opisane ovire, bi bilo potrebno slediti strategijam v tabeli 1.

Tabela 1: Strategije za premostitev steklenega stropa

Ovira	Strategije
(ne)zavedne pristranskosti, stereotipi	<ul style="list-style-type: none"> – pripraviti seminarje in delavnice za identifikacijo in zmanjšanje nezavednih pristranskosti – identificirati izzive, ki ovirajo ženske pri napredovanju do kariernih ciljev in sestaviti individualne strategije – imeti raznolike in vključujoče kadrovske odbore za bodoče zaposlene – izvajati redno oceno delovne sile, delovnega okolja in izbirati informacije za potencialno izboljšanje

se nadaljuje

Tabela 1: Strategije za premostitev steklenega stropa (nad.)

Ovira	Strategije
pomanjkanje vodstvene mentalitete	<ul style="list-style-type: none"> – skrb za razvoj povezav med ženskami na zgodnji karierni poti in že uspešnimi ženskimi vodjami – biti odločni pri prepoznavanju vzornikov v karieri in ustvarjanju povezav s potencialnimi mentorji, trenerji in sponzorji – proaktivno zbiranje in deljenje zgodb, primerov in scenarijev, kjer ženske nagovarjajo raznolikost spolov, delovno mesto, vključevanje v poklicno življenje in vodstvene izzive – implementacija programov, ki ženske na začetku kariere spodbujajo k proaktivnem vodenju kariernih načrtov – omogočiti ženskam razvoj vodenja – aktivno zaposlovanje žensk na vodstvene vloge, podpirati njihov napredek in priznati njihov prostovoljne prispevke ter dosežke – razvit strateški načrt poklicne poti, osredotočen na razvoj osebnih spretnosti in težnja k srečanju z izkušenimi voditelji za podporo – poiskati ustrezno izobraževanje in usposabljanje s temelji in veščinami vodenja za podporo karierni poti – zavedanje, da je napredovanje tekom kariere potovanje in da vsak prehod pomeni višjo stopnjo zavzetosti in predanosti poklicnemu življenju – postati odločen v pogajanjih pri sprejetju novega delovnega mesta, tako da pokrijemo delodajalčeve in delojemalčeve potrebe – spodbujati ambiciozne voditelje, da pridno delajo, skrbijo za pomembne ter zapletene projekte in prispevajo k uspehu podjetja – identificirati izzive, ki ovirajo ženske pri napredovanju do kariernih ciljev in sestaviti individualne strategije

se nadaljuje

Tabela 1: Strategije za premostitev steklenega stropa (nad.)

Ovira	Strategije
pomanjkanje vzornikov, mentorjev in sponzorjev	<ul style="list-style-type: none"> – skrbeti za razvoj povezav med ženskami v zgodnji karieri in že uspešnimi ženskami na vodilnih položajih – razviti in izvajati mentorstvo, učenje ter sponzorske programe, hkrati pa predvideti ocenitve slednjih in pridobiti povratne informacije – odločnost pri prepoznavanju vzornikov in ustvarjanju povezav s morebitnimi mentorji ter sponzorji – poročati o številu žensk v vodstvu in dostopati do morebitnih neenakosti – razviti strateški načrt karierne poti, ki je osredotočen na razvoj osebnih spretnosti, srečanjih s izkušenimi voditelji za inspiracijo in pomoč – uvesti predstavitve in sklepanje potencialnih povezav med trenutnimi motivacijskimi voditelji in ženskami v zgodnji karierni fazi – razširiti mreže poznanstev bodočih voditeljev in spodbuditi interakcije s trenutno vplivnimi voditelji – razširiti profesionalna poznanstva in priporočila, promovirati interakcije s uspešnimi vodjami – prepoznati izzive, ki ambicioznim ženskam preprečujejo napredovanje po karierni lestvici in individualno oblikovati strategijo za premagovanje tovrstnih ovir
pomanjkanje politik za podporo ravnovesja med delom in zasebnim življenjem	<ul style="list-style-type: none"> – spodbujati načrtovanje programov za integracijo poklicnega in zasebnega življenja, hkrati prepoznati in deliti strategije za doseganje uspeha znotraj organizacije – deliti uspešne politike delodajalcev in prakse za gradnjo podpornega delovnega okolja – razviti, oceniti in deliti politike vključenosti in prakse za podporo uspešnemu sodelovanju in udeležbi – prepoznati izzive, ki ovirajo ambiciozne ženske pri nadaljnjem zasledovanju kariernih ciljev ter individualno oblikovati strategije za premostitev ovir – preučiti in premisliti o izvedbi organizacijske politike za zagotavljanje ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem (npr. prilagodljiv delovni čas, deljenje dela,...)

se nadaljuje

Tabela 1: Strategije za premostitev steklenega stropa (nad.)

Ovira	Strategije
integracijski izzivi poklicnega življenja	<ul style="list-style-type: none"> – proaktivno zbiranje in deljenje zgodb ter študij kako so ženske naslovile delovno mesto z vključevanjem poklicnega življenja in vodenje, ter izzive, ki so se pojavljali sproti – zavedanje, da je napredovanje v karieri potovanje in vsak prehod ima novo stopnjo zavzetosti in predanosti poklicnemu življenju – prepoznati izzive, ki ovirajo ambiciozne ženske pri nadaljnjem zasledovanju kariernih ciljev ter individualno oblikovati strategije za premostitev ovir – promovirati programiranje za integracijo poklicnega in zasebnega življenja
fenomen lean-out	<ul style="list-style-type: none"> – izvajati programe, ki delijo uspehe ženskih voditeljic – zavedanje, da je napredovanje v karieri potovanje in vsak prehod ima novo stopnjo zavzetosti in predanosti poklicnemu življenju – prepoznati izzive, ki ovirajo ambiciozne ženske pri nadaljnjem zasledovanju kariernih ciljev ter individualno oblikovati strategije za premostitev ovir – redno pregledovanje razlik med plačami in bonusi med spoloma in ustrezno prilagoditi – zbiranje podatkov o številu žensk na vodstvenih položajih in ocenjevanje nepravilnost – proaktivno zbiranje in deljenje zgodb ter študij kako so ženske naslovile delovno mesto s vključevanjem poklicnega življenja in vodenje, ter izzive, ki so se pojavljali sproti – razviti, oceniti in deliti politike vključenosti in prakse za podporo uspešnemu sodelovanju in udeležbi – aktivno zaposlovanje žensk na vodilnih mestih in nudenje podpore njihovem napredku s prepoznavnostjo njihovih dosežkov – razviti strateški načrt poklicne poti osredotočen na razvoj osebnih spretnosti in omogočanju interakcij z izkušenimi voditelji za inspiracijo in podporo – postati odločen v pogajanjih pri sprejetju novega delovnega mesta, tako da pokrijemo delodajalčeve in delojemalčeve potrebe

Prيرهeno po Crisholm-Burns, Spivey, Hagemann & Josephson (2017).

1.7 Metode merjenja enakopravnosti spolov

Obstaja več kot 300 različnih indikatorjev, ki se uporabljajo za merjenje spolne enakosti. V sledeči tabeli so prikazane ključne razlike med štirimi glavnimi kazalniki spolne enakosti. Najpogosteje se uporablja indikator spolno usmerjanega napredka (angl. Gender - Related Development Indicators, v nadaljevanju GDI), ki je razširjen iz indikatorja človeškega razvoja (angl. Human Development Indicators, v nadaljevanju HDI) in ga ni mogoče uporabiti neodvisno od HDI. Merilo razlik med spoloma je mogoče upoštevati le v vrzeli med HDI in GDI. Indikator spolnega opolnomočenja (angl. Gender Empowerment Measure, v nadaljevanju GEM) je bil razvit istočasno s GDI (leta 1995) in je bolj specializiran. Je bolj izpopolnjen, saj vsebuje še pravice in dostop do moči. Ustvarjen je bil, da se pokaže kaj določeni spol res lahko naredi in ne zgolj kako se počuti v določeni shemi. Indikator GEM je priznan instrument merjenja spolne enakosti na mednarodni ravni. Tekom časa so se strokovnjaki spraševali ali in predvsem kako dobro kazalnika še služita svojemu namenu. Ugotovili so precejšnje pomanjkljivosti (napačna interpretacija zaradi vrzeli v podatkih in precej nenatančna zaradi prevelike obširnosti posameznih indikatorjev). Nato se je razvil indeks spolne enakosti (angl. Gender Equity Index, v nadaljevanju GEI), ki je vključeval predvsem socialno ekonomske situacije, kjer so ženske zapostavljane, pozabil pa je na dejavnike enakosti na področju zdravja. Svetovni ekonomski forum (angl. World Economic Forum, v nadaljevanju WEF) je leta 2006 predstavil nov kazalnik spolne enakosti - globalni indeks vrzeli med spoloma (angl. Global Gender Gap Index, v nadaljevanju GGI). Bistvo slednjega je stopnja prikrajšanosti žensk. Omogoča primerjavo spolne enakosti v letih in med državami. Med bolj poznanimi svetovnimi indeksi spolne enakosti je še indeks socialnih institucij in spolov (angl. Social Institutions and Gender Index, v nadaljevanju SIGI). Avtorji slednjega menijo, da SIGI edini indeks, ki se osredotoča na temeljne vire neenakosti med spoloma, saj dopolnjuje in ne nadomešča prejšnjih indeksov. Za kakovostne meritve spolne enakosti strokovnjaki predlagajo upoštevanje več kazalnikov hkrati (Wikipedia, 2020).

Tabela 2 prikazuje lastnosti vseh glavnih indikatorjev spolne enakosti ter jih hkrati primerja med seboj.

Tabela 2: Primerjava glavnih indikatorjev spolne enakosti

Indeks	Mere	Pokritost	Prednosti in slabosti
GDI	4 indikatorji človeškega razvoja v treh dimenzijah: <ul style="list-style-type: none"> – dolgo in zdravo življenje: pričakovana življenjska doba – znanje: pismenost, vpis v šolo – življenjski standard: ocenjeni zasluženi dohodek 	157 držav	<p>prednosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> – visoka vključenost držav – razpoložljivost kazalnika – povezanost s HDI <p>slabosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> – le izboljšava HDI z vključenostjo spola – zasluženi dohodek je problematična spremenljivka in ima pomembno težo pri indikatorju
GEM	4 indikatorji opolnomočenja v treh dimenzijah: <ul style="list-style-type: none"> – politična vključenost in odločanje: delež žensk v parlamentu – gospodarska udeležba in odločanje: število zakonodajalk, višjih uradnic in menedžerk, številko strokovnjakinj in žensk zaposlenih v tehnični stroki – moč nad ekonomskimi viri: ocenjeni zasluženi dohodek 	93 držav	<p>prednosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> – celovita mera za opolnomočenje – povezanost z znanimi HDI <p>slabosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> – specifičnost mere – služi predvsem kot dodatek k ostalim indikatorjem – slaba pokritost držav
GEI	10 indikatorjev socialno-ekonomske priložnosti v treh dimenzijah: <ul style="list-style-type: none"> – izobraževanje: pismenost, vpis na primarno, sekundarno in terciarno raven izobraževanja – vključenost v gospodarstvo: število žensk v nekmetijskih plačanih zaposlitvah, ocenjeni zasluženi dohodek – opolnomočenje: število žensk v parlamentu, število žensk na ministrski ravni, število zakonodajalk, visokih uradnic in menedžerk 	154 držav	<p>prednosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> – visoka pokritost držav – celovit seznam indikatorjev za enakost spolov <p>slabosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> – manjka pomembna dimenzija zdravja

se nadaljuje

Tabela 2: Primerjava glavnih indikatorjev spolne enakosti (nad.)

Indeks	Mere	Pokritost	Prednosti in slabosti
Gender Gap Index	14 samostojnih kazalnikov večdimenzionalnosti v treh dimenzijah: <ul style="list-style-type: none"> – udeležba v gospodarstvu in priložnosti: delovna sila in vključenost, enakost plačil, ocenjeni zaslužen dohodek, števil zakonodajalk, visokih uradnic in menedžerk, število strokovnjakinj in žensk v tehničnih stroki – politična vključenost: število žensk v parlamentu, število žensk na ministrstvih, število ženskih voditeljic držav – izobrazba: pismenost, neto primaren vpis 	115 držav	prednosti: <ul style="list-style-type: none"> – celovit seznam kazalnikov in dimenzij slabosti: <ul style="list-style-type: none"> – močen poudarek na razvitih državah, zapleten izračun indikatorskih uteži
SIGI	12 indikatorjev socialnih ustanov združenih v štiri dimenzije: <ul style="list-style-type: none"> – družina: zgodnja poroka, poligamija, starševska avtoriteta, dedovanje – fizična integriteta: pohabljanje ženskih genitalij, nasilje nad ženskami, pogrešane ženske – lastniške pravice: dostop do zemlje, dostop do bančnih posojil, dostop do nepremičnine – državljanske svoboščine: omejitve svobodne izbere oblačil, svoboda premikanja 	117 držav	prednosti: <ul style="list-style-type: none"> – inovativni kazalniki – mere temeljnih razlogov enakosti med spoloma – vključevanje socialnih institucij slabosti: <ul style="list-style-type: none"> – zelo specifične mere, – težave pri merjenju posameznih indikatorjev – služi predvsem kot dodatek drugim meram enakosti med spoloma

Prيرهjeno po Jutting, Morrisson, Dayton-Johnson & Drechsler (2008).

Države članice EU vsako leto ocenjujejo indeks spolne enakosti, da bi ugotovili, kakšno je trenutno stanje spolne enakosti znotraj EU. Od leta 2009 uporabljajo evropski indeks spolne enakosti (angl. European Gender Equality Index), ki zajema lestvico od 1 do 100 (1 - popolno neenakost in 100 - popolno enakost). Enakost med spoloma se preučuje na naslednjih področjih: delo, denar, znanje, čas, moč in zdravje. Z intersekcijskimi neenakostmi se meri, kako se razlike med spoloma kažejo glede na starost, invalidnost, državo rojstva, izobrazbo in sestavo družine (Evropski inštitut za enakost spolov, 2019).

Bericat (2011) v svoji kritiki evropskega indeksa spolne enakosti predlaga njegovo dopolnitev s drugimi interakcijskimi indeksi namenjenim merjenju spolne enakosti. Omenjeni kazalnik bi bilo potrebno spremljati v doslednosti same analize, ukrepov posameznih držav (sledenih po objavljenih rezultatih) in ga primerjati v internacionalnem okvirju (položaj neenakosti ene izmed evropskih držav primerjati z mednarodno kompatibilno državo).

1.8 Spolna enakost v managementu v Sloveniji

EIGE vsako leto pripravi indeks enakopravnosti med spoloma znotraj evropskih držav. Podatki iz leta 2019 kažejo, da je Slovenija dosegla 11. mesto med Evropskimi državami. Izmerjeni indeksi kažejo, da je Slovenija nad povprečjem Evropske Unije v večini področjih, izjema sta le zdravstvo ter izobraževanje (Evropski inštitut za enakost spolov, 2019). Slovenija je po indeksu GGI s strani organizacije WEF v letu 2019 zasedla 11. mesto v Evropski uniji - s 68,3 od 100 točk (Evropski inštitut za enakost spolov, 2019). Program razvoja združenih narodov (angl. United Nations Development Programme) je leta 2018 postavila Slovenijo na 7. mesto na indeksu spolne neenakosti (angl. Gender Inequality Index), kar je nekoliko slabše, vendar je razlog zgolj v izbranih merah za sam indeks in ne toliko v dejanski neenakosti (Human Development Report, 2019).

Pogosta mera enakosti med spoloma je tudi indeks razlike v plačilu med spoloma (angl. gender pay gap), kjer je Slovenija med vodilnimi evropskimi državami. V letu 2020 slednji znaša 8,7% je globoko pod evropskim povprečjem, ki znaša 14,8% (Eurostat, 2020).

Ker je Slovenija na področju enakosti med spoloma rangirana visoko med državami, pogosto služi za vzgled kako naj bi enakost med spoloma izgledala v praksi. Kljub vodilnem položaju Slovenije v nekaterih vidikih spolne neenakosti, se Slovenija vseeno srečuje s težavo nizke zastopanosti žensk v vodilnih položajih. Na področju moči je Slovenija dobila oceno 57,6 odstotnih točk (+21,1 odstotne točke od leta 2005 in – 3,0 točke od leta 2015). Povprečje na tem področju se s časom sicer izboljšuje, Slovenija dosega za leto 2019 sedmo mesto na omenjenem področju. V letu 2019 delež poslank znaša 24%, ministric 41%, ter 32% članic lokalnih svetov. Delež žensk v upravnih odborih največjih družb, ki kotirajo na borzi, se je med letoma 2005 in 2018 povečal z 19 % na 27 %. Delež žensk v upravnem odboru centralne banke se od leta 2005 ni spremenil in še vedno znaša 20 %. Kar zadeva področje družbene moči, je med člani uprav organizacij za financiranje raziskav 43 % žensk. Med člani uprav javne radiotelevizije je 36 % žensk, med člani najvišjih organov odločanja nacionalnih organizacij za olimpijske športe pa je le 4 % žensk (Evropski inštitut za enakost spolov, 2019).

Ukrepa, ki je Slovenija sprejela na področju spolne enakosti sta: podzakonski akt (leta 2004 sprejeta uredba o kriterijih za upoštevanje načela uravnotežene zastopanosti spolov v javnih podjetjih, imenovanih s strani vlade za vključitev vsaj 40% posameznega spola), samo-

urejevalni ukrep (leta 2009 sprejet kodeks javnih delniških družb, ki spodbuja spolno raznolikost sestave nadzornih svetov) (Postružnik in drugi, 2015).

Leta 2011 je Urad za enake možnosti naredil analizo zastopanosti spolov v gospodarstvu med 253 slovenskimi podjetji v zasebnem sektorju. Ženske so na številnih ravneh premalo zastopane in podjetja imajo le redko vzpostavljane politike za enakopravnost spolov na delovnem mestu. Omenjeni Urad je podprl Sekcijo managerk pri Združenju manager, ki je leta 2012 pripravila dokument (Blatnik in drugi, 2012), ki predstavlja številne ukrepe za doseganje enakopravnosti spolov na delovnem mestu. Osnovni ukrepi vsakega podjetja, ki sledi njegovim smernicam naj bi bili: določitev ciljnega deleža žensk v vodstvu podjetij, izobraževalni programi za ženske, karierno mentorstvo za ženske, sponzorstvo, kadrovanje (vsaj ena od treh kandidatov je ženskega spola) in spremljanje učinkov. Za podporo pa naj bi uporabili še: ukrepe politike informiranja in komuniciranja, ukrepe iz skupine storitev za družine, ohranjanje stikov z dalj časa odsotnimi sodelavci in gradnja lastne blagovne znamke (Blatnik in drugi, 2012).

2 STEKLENI STROP V FARMACIJI

2.1 Prisotnost steklenega stropa v farmacijah mednarodno

Ženske v farmacevtski panogi so le v manjšini zastopane na vodilnih mestih, kljub njihovi kompetentnosti. Organizacija za mednarodno zdravstvo (angl. World Global Health) je mnenja, da uravnoteženost spolov v vodstvu ključno za doseganje njihovih dolgoročnih splošnih ciljev trajnostnega razvoja na področju varovanja zdravja. Vendar še vedno obstajajo številne prepreke, ki ovirajo napredovanje in ambicije mnogim potencialnih ženskam za prodor v vodstvo znotraj omenjene panoge (Malik, 2019).

V letu 1960 je bilo le 8% vseh farmacevtov ženskega spola, vendar je do leta 2014 prišlo do znatne dominancije žensk na tem področju s kar 58,1% predstavnic ženskega spola. Vrzeli v plačilu farmacevtov glede na spol še vedno obstajajo. Od leta 1960 do 2014 se je slednja gibala med 0,66 - 0,80 centov zasluženih s strani farmacevtke v primerjavi z dolarjem zasluženim s strani njihovih moških sodelavcev (Shillingburg, Michaud, Schwartz, Anderson & Henry, 2020). S strani londonske organizacije Pipeline prihajajo poročila Women Count, ki poroča število žensk na izvršnih položajih. Leta 2019 poročilo Women Count, znotraj 350 največjih podjetij (po tečajih na londonski borzi) ne poroča o bistvenem napredku v zastopanosti žensk na vodilnih položajih. Le 26% zastopanost žensk v izvršnih odborih, 4% zastopanost podpornih izvršnih skupinah odgovornih za alokacijo sredstev in potencialni profit ali izgubo, ter le 6% zastopanost ženskih izvršnih direktoricah v njihovih odborih (Pipeline, 2019).

Po zadnjih podatkih iz leta 2019 naj bi spolna vrzel med plačilom v farmacevtski panogi znašala med 4 in 6 % (Crisholm-Burns, Spivey, Hagemann & Josephson, 2017).

Strokovnjaki s področja onkološke farmacije zaznavajo problematiko pomanjkanja žensk na vodilnih mestih predvsem znotraj njihove panoge. Kljub rahlem pozitivnem napredku na področju spolne enakosti znotraj panoge je še vedno veliko stvari, ki se lahko izboljša. V ta namen deluje reprezentativna združenje onkoloških in hematoloških farmacevtov (angl. Hematology/Oncology Pharmacy Association, v nadaljevanju HOPA). Slednja je jeseni 2017 med svojimi člani opravila raziskavo na temo ženske zastopanosti na vodilnih mestih v njihovi panogi. Shillingburg, Michaud, Schwartz, Anderson in Henry (2020) so identificirali ugotovitve raziskave, ki bodo v nadaljnje služile kot temelji za izpopolnitev strategije vodenja. Pogosto se pojavi nejasna definicija vodenja, kjer nastaja zmeda med vodjo in managerjem. Vodstvo nastopi kadar nekdo daje zgled oziroma usmerja ljudi k doseganju ciljev za skupino. Za mnoge je vodenje poklic. Potrebno je spodbujati prepoznavo priložnosti za vodenje že znotraj svojega poklica. Skupnost ameriških farmacevtov na področju zdravstvenega sistema (angl. American Society of Health System Pharmacists) je na koncilu leta 2011 izjavila, da imajo vsi farmacevti poklicno obveznost prakse na delovnem mestu vodje, vendar glede na odziv v raziskavi je izvajanje omenjene prakse redko in nedosledno. Študija iz leta 2014 o usposabljanju za vodjo tekom izobraževanja je pokazala, da je med vsemi vprašanimi ženskami kar 75% tistih, ki so se prijavile na razvoj in usposabljanje za vodjo, kar bo lahko pomembno vplivalo na razvoj njihovih karier. Kar 60% članov HOPA se je s diskriminacijo žensk v vodstvu že srečala in imajo drugačne percepcije od preostalih. Članice delujoče v manjših podjetjih so manj seznanjene s steklenim stropom, saj v teh podjetjih lahko lažje poskrbijo za posameznikov razvoj.

2.2 Ovire za preboj skozi stekleni strop v panogi farmacije

Najpogostejše ovire za preboj skozi stekleni strop v panogi farmacije po podatkih članic HOPA so (Shillingburg, Michaud, Schwartz, Anderson & Henry, 2020):

- Pomanjkanje načrtovanja nasledstva in upoštevanja žensk na vodilnih položajih

Ameriški kolegij vodstvenih zdravstvenih delavcev (angl. American College of Healthcare Executives) je med glavne pomisleke svojega dela izpostavila načrtovanje nasledstva, ki v številnih organizacijah znotraj farmacevtske panoge žal ni prioriteta, kljub kritičnosti stalnice v vodenju. Ženske do vodstvenega položaja v 54% pridejo s napredovanjem znotraj podjetja in s 46% najemom zunaj podjetja. Pri ženskem vodstvu so cenjene lastnosti vzpostavljanja dobrih odnosov, spodbujanja in motiviranost za osebni razvoj. Organizacija se lahko močno krepi, v kolikor se načrtuje nasledstva znotraj podjetje med uspešnimi ženskimi talenti.

- Nezadostno formalno usposabljanje za razvoj kariere

Poleg formalnega usposabljanja za panogo farmacije je precejšna potreba po integraciji poklicnega razvoja na delovnem mestu in razvoja sposobnosti planiranja naslednjih

kariernih korakov. Zavedno in nezavedno pristranskost moških do žensk, ki se vzpenjajo po karierni lestvici je mogoče premagati le s sprejemanjem in razumevanjem tovrstne kulture. Razumevanje enakosti se dandanes izboljšuje, vendar bodo zakoreninjena prepričanja potrebovala čas za spremembe v kulturah. Premiki k spolni enakosti se dogajajo počasi, vendar vztrajno. Organizacija HOPA skuša pospešiti pozitivne spremembe.

– Ženske ne spodbujajo drugih žensk k napredovanju

Za iskanje mentorja in spodbujanje karijerne rasti niso odgovorni le moški v trenutnih vodilnih vlogah, vendar tudi ženske vodje. Žal smo priča, da so ženske lahko druga drugi najboljše zaveznice ali pa največje sovražnice. Sovraštvo med ženskami je plod zgodovine, ko so se le nekatere lahko prebile na željno mesto in so druga drugi predstavljale zgolj konkurenco. Ženske so za napredovanje včasih potrebovale nekatere moške lastnosti, kot so avtoriteta ter odločnost, zato so jih oziroma jih še dandanes druge ženske dojemajo kot krute in neustrežljive. Temu primerno so do slednjih razvile sovražen odnos. Spodbujanje ena druge, soočanje z ustrahovanjem vseh vrste in ustvarjanje kulture ustvarjanja moči so paradigme, ki jih HOPA močno podpira in se jih bo potrudila vzpostaviti med člane.

– Ravnovesja med zasebnim in družinskim življenjem

S omenjeno oviro se soočajo ženske v mnogih poklicih, tudi v farmaciji. Pogosto imajo ženske v starosti 30-49 let največje težave s usklajevanjem družinskih in poslovnih obveznostih in so hkrati v veliki časovni stiski. Problematika te ovire je velika, saj je ženska tista, ki je noseča in v večini skrbi za otroka na porodniški ter kasneje, ko zbolí. Mnogi zaradi številnih odsotnosti in hormonskih neravnovesji (sploh v času nosečnosti) menijo, da ženske niso primeren kandidat za vodjo. Povprečje porodniškega dopusta je v Ameriki 10 tednov, kar je za žensko, ki dela približno od 18. do 65. leta 0,4% kariere. Zanimivo je tudi dejstvo, da 70% žensk meni, da si ne sme vzeti premora od dela, medtem ko je le 60% moških enakega mnenja. Ženske so po navadi tiste, ki skrbijo za otroke, starejše sorodnike in gospodinjstvo. V Ameriki ženske v povprečju porabijo 2 uri in 12 min za hišna neplačana dela v primerjavi s moškimi, ki za slednja porabijo 1 uro in 21 min. Družina ter opravljanje gospodinjskih del je precej zasebna stvar in nebi smela vplivati na kakovost dela in napredovanje na vodilna mesta. V ta namen bi bilo potrebno vzpostaviti ukrepe za ravnovesje, ki bi tudi ženskam omogočile optimalno kombinacijo obojega.

– Spolni stereotipi in nadlegovanje

Leta 2016 je združenje evropskih žensk medicinske onkologije (angl. European Society for Medical Oncology's Women) opravilo raziskavo med ženskimi in moškimi specialisti onkologije in se je kar 37,7% anketirancev odzvalo, da je bila priča nezaželenih spolnih komentarjev s strani nadrejenega ali sodelavca. To negativno vpliva na občutek varnosti, spoštovanje, zaznavanje vrednosti na delovnem mestu in vsekakor močno omejuje žensko napredovanje. Stereotipi in nadlegovanje je prisotno že dolgo časa, situacija se nekoliko

izboljšuje s javno razpravo in ozaveščenostjo javnosti. V razvoju strategije bi bilo smiselno vključiti strategije za obravnavanje nadlegovanja in programe za podporo ženskam, ki bodo na voljo na njihovem delovnem mestu.

- Prenizko samospoštovanje in samozavest za odločitve kariernega napredovanja

Občutki nezadostnosti in nizkega samospoštovanja so rezultat notranjih ovir ženskih posameznic, diskriminacije ter nadlegovanja na delovnem mestu s strani moških sodelavcev. Predvsem ženske med 20 in 29 letom navajajo pomanjkanje samozavesti. Lahko si svojo lastno vrednost in samozavest razlagajo drugače zaradi kulturnih norm, družine vzgoja ter predhodnih delovnih in življenjskih izkušenj. V družbi bi se morali osredotočiti na izboljšanje načrtovanja nasledstva organizacije, zmanjšanje ustrahovanja žensk, dojemanje ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem ter odpraviti pojavnost spolnega nadlegovanja.

Za vse naštetе ovire napredovanja kompetentnih onkoloških farmacevtk pripravlja organizacija HOPA številne strategije namenjene zaježitvi in razreševanju neenakosti med spoloma na delovnem mestu. Njihovi programi onkološkim farmacevtkam omogočajo izboljšanje obstoječih in pridobivanje novih spretnosti, znanja ter izkušenj in pomagajo pri premagovanju ovir na poti napredovanja po karierni lestvici.

2.3 Vloga državne regulacije ženske zastopljenosti v Sloveniji

S učinkovitim delovanjem državnih institucij in ustrezno zakonodajo je mogoče zmanjšati diskriminacijo in vzpostaviti enake možnosti za uspeh za oba spola. Zelo splošno se tematike enakosti spolov v Sloveniji dotika sledeča zakonodaja: Ustava- enakost pred zakonom (14.člen), Zakon o delovnih razmerjih, Zakon o enakih možnostih žensk in moških (2002), Zakon o uresničevanju načela enakega obravnavanja (2004), Uredba o kriterijih za upoštevanje načela uravnotežene zastopanosti spolov (2004), Resolucija o nacionalnem programu za enake možnosti žensk in moških 2005-2013 , Kodeks upravljanja javnih delniških družb (2009, sopolodpisniki: Ljubljanska borza, Združenje nadzornikov Slovenije, Združenje Manager) in Resolucija o nacionalnem programu za enake možnosti žensk in moških 2015-2020 (Poje & Roksandić, 2013).

Slovenija je kot članica Evropske Unije dolžna spoštovati tudi evropsko zakonodajo, pravne predpise, pogodbe in direktive. EU Temeljno načelo enakosti žensk in moških zagotavlja s Pogodbo o Evropski uniji, znotraj katere je tudi vrednota zavzemanja za vzpostavitev enakosti med spoloma. 157.člen omenjene pogodbe je namenjen enakemu plačilu za enako delo, ne glede na spol. Za enakost žensk na vseh delovnih področjih je postavljen tudi 23.člen Listine Evropske unije o temeljnih pravicah. Za neposredno in posredno diskriminacijo pri enakem plačilu za enako delo skrbi Direktiva o uresničevanju načela enakih možnosti ter enakega obravnavanja moških in žensk pri zaposlovanju in poklicnem delu št. 2006/54/ES (2006) v svojem 4. členu. Evropska komisija pa s delovnim

programom Strategija za enakost žensk in moških (2010-2015) podaja spodbude za vključevanje načel enakosti v vse politike in dejavnosti EU, odpravlja ugotovljene razlike, ter usmerja in podpira države članice EU pri uveljavljanju tega načela. EU za uresničevanje enakopravnosti med moškimi in ženskami namenja tudi finančna sredstva (Poje & Roksandić, 2013).

Prvi zakon v Sloveniji na področju načela enakosti spolov je bil sprejet šele leta 2002 in sicer Zakon o enakih možnostih žensk in moških. Leta 2004 je bil sprejet zakon o uresničevanju načela enakega obravnavanja (Ur. l. RS, št. 50/2004), ki je nadgradil pravno podlago za zagotavljanje enakosti spolov na vseh področjih družabnega življenja. Pojavila se je tudi resolucija o nacionalnem programu za enake možnosti žensk in moških 2005-2013 z namenom vzpostavitve trajnostnega razvoja pri uveljavitvi enakosti spolov. Resolucija o nacionalnem programu za enake možnosti žensk in moških 2015-2020 (Ur. l. RS, št. 84/2015) je posodobila prejšnjo resolucijo. V Sloveniji je nekaj stvari zakonodajno sicer urejeno, vendar nekateri zakoni v praksi ne upoštevajo in tudi niso sankcionirana zaradi neučinkovitega delovanja državnih organov (primer: Uredba o kriterijih za upoštevanje načela uravnotežene zastopanosti spolov iz leta 2004 - Ur. l. RS, št. 103/2004, ki od javnih podjetij in organov zahteva vsaj 40% predstavnštvo vsakega od spolov) (Šmuc, 2016).

Pravice od enakega plačila obeh spolov imajo pravno zasnovo in sicer obveznosti za izpolnitev nosi delodajalec. 133.člen Zakona o delovnih razmerjih (ZDR-1, 2013) določa, da mora delavec ob kršitvi pravice do enakega plačila za enako delo zahtevati pravno varstvo hkrati pa njegovo dejanje ne sme biti razlog odpustitve. Omenjeni člen sicer nima kazenskih sankcij, obstaja pa opcija sprožitve sodnega spora nanašajoč se na člen ali pa v povezavi s diskriminacijo na podlagi spola (6.člen). Načeloma pri tej vrsti spora pride do denarne terjatve. V Sloveniji še ni bilo sodnega spora na 133.člen, saj zaposlen zaradi varstva podatkov težko pridobi analitično podlago, ki bi zadostovala za potrditev neenakosti v plačilu za popolnoma enako opravljeno delo (Šmuc, 2016).

Šmuc (2016) v svojem delu navaja, da je zakonodajno področje enakopravnosti spolov pokrito, vendar precej površinsko, redki so specifični ukrepi namenjeni ustvarjanju priložnosti za ženske. Šmuc (2016) med omenjene kot primer dobre prakse uvršča naslednje dokumente:

- Zaveza za uspešno prihodnost 15/2020 (sprejeto leta 2011 s strani Združenja Manager za zvišanje konkurenčnosti slovenskega gospodarstva je eden od ukrepov za povečanje deleža managerk v vodstvih podjetij na minimalno 30% za leto 2015 in 40% za leto 2017)
- dokument Vključi.Vse (Združenje Manager v letu 2012 sprejme številne smernice za enakopravnost spolov v delu)

- certifikat Družini prijazno podjetje (podeljuje se podjetjem z organizacijskimi praksami, ki omogočajo usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja, tekom desetih let ga je prejelo že 130 slovenskih podjetij)
- razni klubi (Klub visoke petke), programi mentorstva (Zavod Y), projekti (Zavod Meta), spletne strani (Žensko podjetništvo),...
- priznanji "Managerkam prijazno podjetje" in "Artemida" (ustvarjeni s strani Združenja Manager z namenom promocije vlog žensk na vodilnih in vodstvenih položajih ter na poudarku njihove dodane vrednosti v podjetju in posledično tudi v slovenskem gospodarstvu)
- zadnje spremembe na področju zakonov za spolno enakost se dogajajo s strani Združenja nadzornikov Slovenije (2019) in sicer nov predlog za ureditev zakona ZGD-1K (podrobnosti v naslednjem podpoglavju). Do sedaj so bile zapisane le pobude za doseganje ciljne spolne raznolikosti (40% za člane nadzornih svetov in skupaj 33% za člane nadzornih svetov in uprav manj zastopanega spola v borznih in državnih službah), zdaj pa bi bile omenjene del zakona. Slovenija sledi vsem programom in zakonom uspešnih evropskih držav in se konstantno trudi dosegati ravnovesje v enakopravnosti med spoloma. S sprejemom dopolnitve zakona ZGD-1K bi stopili korak bližje željenemu cilju.

2.4 Razmere steklenega stropa v izbrani panogi v Sloveniji

Znotraj države Slovenije na področju farmacije deluje kar 546 podjetji, večina omenjenih se ukvarja s trgovsko dejavnostjo in le 33 izmed njih proizvaja farmacevtske izdelke. Največja podjetja v izbrani panogi so: proizvajalca Lek in Krka ter trgovca Kemofarmacija in Bayer. Podatki kažejo, da sta zgolj Krka in Lek v letu 2014 ustvarila več kot 213 milijonov dobička in sta glavna zaposlovalca v tej panogi. Konstantno omenjeni podjetji povečujeta število zaposlenih in s tem ponujata nova delovna mesta. V največji meri iščejo farmacevte, kemike, strokovnjake marketinga in prodaje, razvoja in kakovosti izdelkov ter navsezadnje tudi proizvodne delavce. Med trgovci farmacevtskih izdelkov se je v letu 2014 najbolj odrezalo podjetje Kemofarmacija, ki je doseglo 4,7 milijonov evrov dobička. Kemofarmacija žal zelo skopo nadgrajuje število zaposlenih (letno eno ali dva nova delovna mesta). Njen največji tekmec je slovenska podružnica mednarodne družbe Bayer, ki pa je v letu 2014 ustvaril 4,3 milijone evrov, vendar prav tako zelo počasi širi nova delovna mesta. Farmacevtska podjetja že dolgo opozarjajo na previsoko obdavčen strošek zaposlenega in so pripravljena zaposlovati več, ko jim bo vlada s ukrepi razbremenitve stroškov dela prišla naproti (Jamnik & Rupar, 2015).

O steklenem stropu sicer v izbrani panogi v Sloveniji ni napisanega veliko. Za slikovitejšo predstavo so v tabeli 3 zbrane informacije iz letnih poročil nekaj večjih farmacevtskih podjetji - predvsem je poudarek na podatkih o zaposlenih, saj so slednji ključni za začetek preučevanja obstoja steklenega stropa.

Tabela 3: Zastopanost žensk v večjih slovenskih farmacevtskih podjetjih

Podjetje	Število zaposlenih	Delež zaposlenih žensk	Delež žensk v upravi in nadzornem svetu
Lek d.d	4349	48 %	12,5 % (2 od 16)
Krka d.d.	6140	61,8 %	40 % (4 od 10)
Sallus d.d.	421	69,4 %	0 % (od skupno 9)
Medis d.o.o.	156	/	62,5 % (5 od 8)
Roche d.o.o.	78	/	33,3 % (1 od 3)
Sensilab d.o.o.	228	/	0 % (od skupno 2)

Vir: Krka, tovarna zdravil, d.d. (2019); Lek d.d. (2019); Medis d.o.o. (2020); Medis d.o.o. (brez datuma); Salus d.d. (2020); Roche, farmacevtska družba, d.o.o. (2020) in Sensilab, farmacevtska družba, d.o.o. (2020).

Kot je razvidno iz zgornje tabele so ženske enakopravno vključene v farmacevtska podjetja, med tem ko pri največjih proizvajalcih precej šepajo v vključenosti na vodilna mesta, kar bi lahko predstavlja prisotnost steklenega stropa. Kot zadnji primer je podano zgledno podjetje Medis, v katerem ženski spol celo prevladuje. Na tem mestu je potrebno omeniti, da je podjetje Medis tudi prejemnik nagrade Artemida za leto 2019 s strani Združenja Managerjev. Slednji že leta deluje v smeri bolj uravnotežene zastopanosti spolov na najvišjih pozicijah v slovenskem gospodarstvu. V ta namen vsakoletno podaja priznanje imenovano Artemida, namenjeno tistim direktoricam, ki so prebile stekleni strop in prvič prevzele vodstveno funkcijo v organizaciji z več kot 50 zaposlenih. Artemido za leto 2019 je torej prejela direktorica farmacevtskega podjetja Medis Martina Perharič, ki vodi podjetje Medis od januarja 2018. Podjetje je specializirano podjetje za trženje farmacevtskih izdelkov. V intervjuju je povedala, da je neizmerni hvaležna, ker živi v takšni državi kot je Slovenija, da ji je omogočila ustvarjanje družine in hkrati graditi kariero vodilne ženske v mednarodnem podjetju Medis. Kar je vsekakor eden izmed pokazateljev pozitivnih razmer steklenega stropa znotraj farmacevtske panoge v Sloveniji (Medis d.o.o., 2020b).

Tudi iz letnih poročil Lek d.d. (2019) in Krka, tovarna zdravil, d.d. (2019) je razvidno, da vztrajno strmi k enakopravnosti spolov. Lek je ravno leta 2019 prejel priznanje Najuglednejšega delodajalca s strani zaposlitvenega portala MojeDelo.com. Sicer želi raznolikost organov vodenja in nadzora znotraj organizacije, vendar nima sprejete samostojne politike, ki bi dodatno urejala to področje. Ovira, ki mnogim ženskam onemogoča napredovanje je skrb za otroka ter negotovost ali jih po porodniškem dopustu delovno mesto še čakalo. Lek v svoji evidenci leta 2019 zabeležilo 479 zaposlenih na starševskem dopustu. Presenetljivo od tega je bilo 230 moških in 249 žensk. Vse osebe so se vrnile na delovno mesto. To sta dva odlična pokazatelja, da omenjeni farmacevtski proizvajalec skrbi za enakopravnost na delovnem mestu.

Mednarodni trgovec farmacevtskih izdelkov, ki je prisoten tudi na slovenskih tleh je podjetje Bayer. V svojem poročilu za leto 2019 (Bayer d.o.o., 2020) sicer ne podaja deležev ženskih zaposlenih in žensk na vodilnih položajih, naznanja pa pridobljen certifikat "Družini prijazno podjetje", ki ga organizacija izvaja v skrbi za lažje usklajevanje zasebnih in službenih obveznosti svojih zaposlenih (omogočanje plačanih odsotnosti za skrb za otroke, fleksibilen delovni čas,...). S omenjenim certifikatom skuša podati ženskam in moškim enake možnosti za uspeh.

Na splošno o steklenem stropu znotraj panoge podaje svoje mnenja tudi mlada znanstvenica, ki je tik pred doktoratom iz farmacije Maša Sinreih. V intervjuju omenja, da je med raziskovalci njenega kova le 30% žensk. Po njenem mnenju je potrebno v tej stroki, v kolikor želiš poseči po vrhu imeti veliko podporo in razumevanje družine, delati trdo in veliko ter biti kar se da predan karieri. Na vprašanje o steklenem stropu znanstvenic v področju farmacije, je odgovorila, da še ni začutila razlik v obravnavi zaradi njenega spola (Kerin Kovač, 2015).

Poleg že omenjenega Združenja Managerjev se tudi številne druge organizacije borijo za uravnoteženost spolov na vodilnih mestih. Na tem mestu je potrebno izpostaviti novosti s strani Združenje nadzornikov Slovenije (v nadaljevanju ZNS), ki so mnenja, da sama priporočila in smernice za enakopravnost spolov na delovnem mestu niso dovolj, predlagajo zakonsko ureditev. Kljub zgoraj omenjenim dobrim pokazateljem razmer steklenega stropa Slovenija na splošno zaznava poslabšanje v napredku k enakosti spolov. S lestvice globalnega indeksa varnosti in miru žensk je zaznati močen padec (s 4. mesta na 13. mesto). Prav tako smo nazadovali (z 11. na 36 mesto) po lestvici doseganja enakosti med spoloma s strani Svetovnega gospodarskega foruma (Dnevnik d.d., 2020).

Uspešne evropske države (Nemčija, Francija, Avstrija, Norveška, Nizozemska,...) so že zakonsko določile mejo uravnoteženosti spolov nadzornih, izvršnih ter ne - izvršnih funkcijah v podjetjih med 30% in 40%. ZNS za Slovenijo predlaga zakon, ki bil vključeval sledeče (Dnevnik d.d., 2020):

- v poslovodnem organu ter med izvršnimi direktorji vsaj ena tretjina članov manj zastopanege spola
- v nadzornem svetu s tremi člani mora biti vključenih vsaj 33% članov manj zastopanege spola, v organu nadzora s 4 ali več člani pa mora imeti vsaj 40% članov manj zastopanege spola
- v kolikor obstaja enočlanski poslovodni organ družbe, mora biti v nadzornem svetu in poslovodstvu vsaj ena tretjina članov manj zastopanege spola (glede na skupno število vseh članov nadzora in poslovodstva)
- zavezanke zakona so dolžne sprejemati raznolikost in skladno s tem ukrepati
- ukrep ne izključuje delavskih predstavnikov nadzornih in poslovodnih organov družb zavezank, imenovanih skladno z zakonom o sodelovanju delavcev pri upravljanju (delavski predstavniki vključeni v izračun deležev)

Zakon bi veljal za: finančne ustanove (z več kot 250 zaposlenimi in več kot 40 milijonov evrov letnega prometa), podjetja uvrščena na borzi, podjetja v državni lasti (večinski ali prevladujoči delež države, z več kot 250 zaposlenimi in več kot 40 milijonov evrov letnega prometa). Združenje Manager poudarja, da bodo za vodilne funkcije podjetja še vedno ključne kompetence, znanje in izkušnje posameznikov, ne zgolj spol. Želijo doseči le, da bi ženske s enakimi predispozicijami za delovno mesto imela enako možnosti kot moški kandidati (Dnevnik d.d., 2020).

Zakon bi predstavljal zgled ostalim neimenovanim podjetjem, ki bi bile po prehodnem obdobju lahko vključene vanj. S tem bi številna slovenska farmacevtska podjetja, ki trenutno še ne delujejo v smeri zmanjševanja neenakosti med spoloma prižgala zeleno luč k pozitivnim spremembam trenutnih razmer na področju steklenega stropa. S tem sklepamo, da so razmere enakosti med spoloma v farmaciji odvijajo v pozitivno smer.

3 METODOLOGIJA IN VRSTA RAZISKAVE

3.1 Metodologija in zbiranje podatkov

Raziskovalni del magistrske naloge vključuje kvalitativno študijo. Slednja vsebuje strukturirane individualne globinske intervjuje z različnimi ženskimi vodjami v farmacevtski panogi v Sloveniji. S to metodo so zbrani številni primarni podatki in hkrati pridobljene ugotovitve na obravnavano tematiko. Vse skupaj je bilo izvedenih 19 kakovostnih intervjujev s vprašanji odprtega tipa. Zaradi občutljive narave tematike so številne vodje izrazile željo po večji anonimnosti, zato je precejšen del intervjuvank (16 oseb) odgovore podalo preko spletne strani 1-KA, ki je v splošnem namenjena za anonimne spletne ankete. S takšnim pristopom sem dobila iskrenejše in realnejše podatke pri nekaterih osebah, ki se zaradi visokega položaja v njihovi organizaciji nočejo izpostavljati. Tri intervjuvanke pa so mi odgovore osebno posredovale preko e-pošte. Večina podjetji, ki delujejo v farmacevtski stroki v Sloveniji ima stroga pravila glede deljenja podatkov in splošnih informacij o: organizaciji, njihovih zaposlenih in samem upravljanju podjetja. Kar nekaj za tovrstne intervjuje z zaposlenimi zahteva sklenitev pogodbe o zaupnih podatkih. Zaradi situacija v kateri nastaja ta naloga so individualni intervjuji v živo odpadli. Intervjuji v živo bi zagotovo doprinesli k širšim in poglobljenim odgovorom. Tako zaradi omenjene občutljivosti podatkov in intervjuvanih oseb, kot tudi zaradi situacija, ko veljajo prepovedi zbiranja ljudi zaradi virusa covid-19 se noben intervju ni izvedel v živo.

3.2 Opis vzorca

Vzorec raziskovalnega dela magistrskega dela vključuje 19 ženskih vodji iz različnih farmacevtskih podjetji znotraj Slovenije. V tabeli 4 so podane demografske informacije o vsaki posamezni enoti vključeni v primarno raziskavo.

Tabela 4: Podatki o posameznih enotah v vzorcu

Zaporedna številka ženske vodje	Trenutna pozicija	Starost	Zakonski stan	Število otrok
1	vodja	50	ločena	2
2	vodja distribucije	46	poročena	2
3	vodja raziskovalnega področja	41	poročena	2
4	projektna vodja	62	poročena	2
5	vodja mednarodne kvalitete	30	poročena	1
6	vodja oddelka za registracijo zdravil	61	poročena	3
7	vodja blagovnih znamk	50	poročena	3
8	vodja strateških programov	59	poročena	2
9	direktorica prodaje in marketinga	49	poročena	2
10	upokojena članica uprave	66	poročena	1
11	vodja lekarne	39	zunajzakonska skupnost	1
12	vodja regulative	36	v zvezi	0
13	vodja lekarne	60	poročena	2
14	vodja registracij	40	poročena	3
15	vodja kakovosti	54	ločena	2
16	direktorica finančnega sektorja	45	zunajzakonska skupnost	2
17	direktorica financ	57	poročena	2
18	vodja lekarne	60	zunajzakonska skupnost	1
19	direktorica podjetja	65	poročena	2

Vir: lastno delo.

Iz tabele je razvidno, da so v vzorcu ženske več ali manj na zelo visokih vodstvenih položajih v farmacevtskih podjetjih v Sloveniji. Povprečje njihovi let znaša 51,05. Kar 13 je poročenih, tri živijo v zunajzakonski skupnosti z enim ali največ dvema otrokoma, ena je zgolj v zvezi brez otrok in le dve izmed intervjuvank sta ločeni. V večini imajo 2 otroka (11 intervjuvank), štiri imajo po enega otroka, tri izmed njih pa imajo kar tri otroke. Le ena intervjuvanka je še brez otroka.

3.3 Raziskovalni instrument

Raziskovalni instrument magistrskega dela je pred pripravljen vprašalnik odprtega tipa. Zaradi občutljivosti tematike intervjuja in želje potencialnih intervjuvank je v intervjuju zagotovljena popolna anonimnost, tako za intervjuvanko kot tudi za organizacijo v kateri deluje. Vprašanja so oblikovana na podlagi dveh znanstvenih člankov in s lastnim oblikovanjem glede na potrebe naloge. Vprašalnik se prične s štirimi kratkimi splošnimi demografskimi vprašanji in nadaljuje s skupno trinajstimi vprašanji, razdeljenimi v tri sklope glede na področje, ki se ga posamezno vprašanje dotika: osebne izkušnje na poti do vodilnega položaja, pojavnost steklenega stropa v organizaciji in priporočila za napredovanje žensk v višji management. Intervju je bil sestavljen in uporabljen zgolj v slovenskem jeziku, saj so bile vse intervjuvanke slovensko govoreče osebe. V nadaljevanju so v tabeli 5 prikazani podatki (s viri) in oris vprašalnika.

Tabela 5: Lastnosti raziskovalnega instrumenta

Sklop	Vprašanje	Vir
splošna demografska vprašanja	trenutna pozicija	lastno vprašanje
	Starost	
	zakonski stan	
	število otrok	
1. sklop: osebne izkušnje na poti do vodilnega položaja	Koliko let delovnih izkušenj je za vami in na katerih pozicijah v podjetjih ste že delovali?	
	Kako bi ocenili težavnost napredovanja do trenutnega položaja? Ste se soočali tudi z ovirami za napredovanje (v zvezi s vašim spolom)?	
	Kaj za vas osebno pomeni pojem »stekleni strop« (angl. »glass ceiling«)?	Baumgartner in Schneider (2010)
	Različne študije so pokazale, da obstajajo kar nekaj strategij, ki omogočajo premostitev preprek pri napredovanju žensk: mentor z veliko vpliva, ustvarjanje socialne mreže z vplivnimi kolegi, pridobivanje izkušenj s področja managementa znotraj ali zunaj podjetja, konsistentno preseganje pričakovanje z dosežki, zmožnost prilaganja v smislu premestitev, nadgrajevanje izobrazbe in pridobivanje mednarodnih izkušenj,... Ali je bila katera izmed omenjenih del vašega uspeha?	prilagojeno po Ragins, Townsend, & Mattis (1998)

se nadaljuje

Tabela 5: Lastnosti raziskovalnega instrumenta (nad.)

Sklop	Vprašanje	Vir
2. sklop: pojavnost steklenega stropa v organizaciji	Ali se vam zdi, da je v organizaciji v kateri delujete prisoten pojav steklenega stropa? Kje in kako ga lahko zaznate?	lastno vprašanje
	Kako podjetje v katerem delujete skrbi za enakopravnost spolov in preprečitev pojava steklenega stropa?	
	Morda veste kako se s steklenim stropom soočajo druga podjetja v farmacevtski panogi?	
	Ali ste se kdaj v svoji karieri srečali s problematiko »old boys' network«? Kako je z omenjenim v vašem podjetju in na sploh v panogi farmacije? <i>To je izraz za socialne mreže, ki jih sestavljajo moški člani bele rase z visokim statusom in položajem, vsaka oseba, ki je del te mreže, ima značilno večje možnosti za poslovne priložnosti in napredovanje.</i>	prilagojeno po Baumgartner in Schneider (2010)
	Kakšna so pričakovanja za pozicijo vodje v vaši organizaciji?	Johns (2013)
3. sklop: priporočila za napredovanje žensk v višji management	Kaj po vašem mnenju ženskam onemogoča, da se prebijejo v vodstvo?	Baumgartner in Schneider (2010)
	Kakšne prednosti menite, da prinašajo ženske na managerskih položajih organizacijam dandanes?	Baumgartner in Schneider (2010)
	Kako bi država z regulacijami lahko prispevala k zmanjšanju zapostavljenosti žensk?	lastno vprašanje
	Kakšen nasvet bi dali mladim ženskam, ki želijo graditi kariero v farmacevtski panogi v Sloveniji, v zvezi z ravnotežjem med kariero in družinskim življenjem?	prilagojeno po Baumgartner in Schneider (2010)

Vir: lastno delo.

3.4 Metodologija analize podatkov

Vsi pridobljeni odgovori in podatki so bili poglobljeno analizirani in vključeni v tematsko analizo. To je preprosta kvalitativna metoda, ki se uporablja v primeru velikega števila

opisnih podatkov. Omogoča veliko mero fleksibilnosti, bogat opis kompleksnih informacij in zagotavlja zanesljive končne ugotovitve. Tematska analiza služi preučevanju različnih perspektiv udeležencev raziskave, poudarja podobnosti, išče razlike in tako ustvarja nepričakovan vpogled na tematiko analize. Koristna je tudi za povzetek ključnih podatkov izmed nabora velike količine deskriptivnih spremenljivk, saj mora raziskovalec strukturirano pristopiti k obdelavi podatkov in na ta način poda jasno in organizirano zaključno poročilo (Nowell, Norris, White & Moules, 2017).

3.5 Omejitve raziskave

Intervjuji so bili izvedeni v mesecu novembru 2020 in so podlegli kar nekaj omejitvam, ki jih je povzročil virus covid-19. V času izvajanja raziskovalnega dela so namreč veljali strogi ukrep: prepoved zbiranja ljudi na javnih mestih (razen oseb iz istega gospodinjstva), okrnjeno delovanje številnih podjetij, delo na daljavo in hkrati šolanje na daljavo (zaprte šole in vrtci) in prepoved prehajanja občin. Zaradi omenjene neugodne situacija se žal prej predvideni poglobljeni intervjuji v živo niso smeli izvesti (predvsem zaradi prepovedi zbiranja oseb iz različnih gospodinjstev, dela od doma, prepovedi prehajanje med občinami). Slabost omenjenega je manjša globina odgovorov. Ker je kar nekaj podjetij v farmacevtski industriji precej občutljivih na podajanja informacij in zahtevajo celo sklenitev pogodb o anonimnosti podanih podatkov je število podjetij, ki so sodelovala v raziskavi malenkost manjše, kot bi bilo sicer. Potemtakem se tudi intervjuji v živo preko spleta (npr. Zoom) niso izvedli, saj tako ne bi bila zagotovljena anonimnost v željenem obsegu. Število sodelujočih podjetij je manjše tudi zato, ker se nekatera podjetja niso odločila za sodelovanje, saj so njihove vodje (zaradi situacije – dela od doma, povečani obseg dela, usklajevanje skrbi za otroke) trenutno preobremenjena. Številni odgovori intervjuvank so morda krajši in posplošeni zaradi situacije covid-19 in povezanih ukrepov, kjer so primorani doma skrbeti za šolanje in vzgojo otrok in hkrati opraviti obveznosti za službo.

4 REZULTATI IN ANALIZA

4.1 Rezultati zbrani z osebnimi kvalitativnimi strukturiranimi intervjuji

V intervjuju so vključene ženske, ki zasedejo višje vodstvene položaje v farmacevtski panogi. Vzorec vodji glede na demografske podatke kaže, da so na višjih položajih večinoma starejše ženske z večletnimi izkušnjami, ki so jih v večini pridobile znotraj podjetja v katerem delujejo še zdaj ali v konkurenčnih podjetjih in le redko izven področja farmacije. Glede na to, da delujejo v večini v top managementu na zahtevnih mestih preseneča dejstvo, da je kar 89,5% udeleženk v razmerju (preostali delež predstavlja ločeni udeleženci), skoraj vse imajo enega ali več otrok (le ena je brez otrok). To je odličen

pokazatelj, da kljub vsem obveznostim, ki jih imajo na poslovnem področju zelo dobro usklajujejo tudi zasebno družinsko življenje.

4.1.1 Osebne izkušnje na poti do vodilnega položaja

Vse intervjuvanke navajajo številne različne položaje in izkušnje preden so uspele zasesti vodstveni položaj. Najmlajša intervjuvanka (30 let) je do položaja vodje mednarodne kvalitete potrebovala 5 let delovnih izkušenj na dveh različnih pozicijah v istem podjetju. Najstarejša udeleženka (66 let) pa navaja, da je pričela z delom tehnologa v proizvodnji in v svoji 36 letni karieri dosegla položaj direktorice proizvodnje in navsezadnje tudi zasedla mesto v upravi podjetja. Glede na odgovore drugih intervjuvank lahko zaključimo, da so do vodstvenega položaja več ali manj potrebovale 5-10 let delovnih izkušenj na sorodnih nižjih delovnih mestih. Udeleženke intervjuja v večini delajo v istem podjetju že skozi celotno njihovo kariero. Zamenjujejo sicer delovne pozicije, večinoma znotraj istega podjetja in le nekatere tudi v različnih podjetjih.

4.1.2 Strategije napredovanja na vodstveni položaj

Vodilne položaje so vprašane večinoma dosegle s konstantnim preseganjem pričakovanj z dosežki, zmožnostjo prilagajanja v smislu premestitev (tako v domačem kot tudi mednarodnem okvirju), nadgrajevanjem znanja na področju delovanja in izven delovnega mesta ter z razvojem lastne osebnosti. Udeleženka intervjuja je podala obsežen odgovor, ki v večini povzema skoraj vse zgoraj naštetе strategije:

"Moje mnenje je, da štejejo znanja in kompetence, vrednote, vedenja, osebna vizija (kako vidi posameznik/-ca svojo poklicno kariero). Če ni dovolj znanja ali izkušenj, si jih (če imaš te ambicije) pridobiš. Podjetje v katerem delam, spodbuja izobraževanje na vseh področjih in tako tudi na področju menedžmenta (osnove IEDC) in hkrati nudi tudi študij v tujini...

Vedno pa šteje tudi dobra beseda... Če si prepoznan glede svojega dela, prizadevnosti, požrtvovalnosti, lojalnosti, ali katere druge iskane lastnosti/vedenja, te zagotovo nekdo prej povabi v svoj tim ... Kljub temu je treba zadostiti tudi formalnostim, za vsako delovno mesto je določen tudi nivo formalne izobrazbe ter leta izkušenj..."

Kar precej intervjuvanih je med strategijami uspeha navedla tudi kakovostno mentorstvo in poznanstva. Za poseganje po uspehu so bistvene izkušnje in izobraženost, vendar tudi dobre osebne lastnosti štejejo (prizadevnost, požrtvovalnost, lojalnost, prijaznost, radovednost, agilnost, ambicioznost). Pomembna je tudi posameznikova vizija, vrednote ter pogum. Po besedah intervjuvanke naj bi bil uspeh zagotovljen, v kolikor sledimo samemu sebi in se zavedamo svojih zmožnosti. Ena izmed udeleženk je na vprašanje o strategijah uspeha med drugim odgovorila, da je za bodoče ženske vodje pomembno, da

imajo podporo življenjskega partnerja, s katerim si enakomerno porazdelita skrb za družino:

"Ne glede na spol, so ključna znanja, izkušnje, preseganje ciljev, agilnost, radovednost, mentor z veliko vpliva tudi zagotovo pripomore, potreben pa je še pogum ter mobilnost. Zelo pomembna pa je pri ženskah podpora življenjskega partnerja in enakomerno porazdelitev skrbi za družino."

4.1.3 Težave v napredovanju

Na vprašanje o težavnosti napredovanja glede na ženski spol so bili odgovori popolnoma enotni. Vse intervjuvanke so odgovorile, da se pri napredovanju niso srečale s ovirami, ki bi se dotikale njihovega spola. Ena izmed vprašanih v intervjuju podaja, da je bila problematika napredovanja zaradi spola prisotna na njenem prejšnjem 18 – letnem delovnem mestu znotraj neimenovane multinacionalke. Žal iz konteksta podanih odgovorov ni mogoče razbrati ali je bilo podjetje prisotno v farmacevtski panogi. Zgolj ena udeleženka pa je omenila, da je morda to večja težava pri zasedanju položajev direktorja področja, pri članstvu uprave, generalnega direktorja...ipd. Glede na to, da je so v vzorec vključene osebe na omenjenih mestih in so njihovi odgovori glede ovir napredovanja zaradi ženskega spola negativni, sklepam, da na področju farmacije v Sloveniji ni večjih težav glede steklenega stropa.

4.1.4 Poznavanje pojma stekleni strop

Presenetljivo se kar polovica udeleženk s izrazom steklenega stropa še ni srečalo. Ostale pa stekleni strop dojemajo kot:

- nevidno prepreko za napredovanje žensk
- pogled proti vrhu in nezmožnost doseganja slednjega
- zelo visoka poslovna pozicijo, za doseg katere se moraš popolnoma posvetiti poslovni karieri, kar je pri ženskah redkeje kot pri moških
- težava za ženske pri vertikalnem napredovanju
- omejitev pri napredovanju (zaradi rase, spola in nacionalnosti)

Tiste, ki so seznanjene s problematiko steklenega stropa, ga dojemajo pravilno. Ali številčno nepoznavanje samega pojma pomeni, da slednji ni prisoten na njihovih delovnih mestih?

4.1.5 Stekleni strop v organizaciji

Stekleni strop med vprašanimi znotraj farmacevtskih podjetji, kjer delujejo ni prisoten. Le v enem odzivu sem zaznala pojavnost steklenega stropa, vendar ni vezan na spol temveč

na narodnostno diskriminacijo. Udeleženka intervjuja je navedla, da je bil stekleni strop prisoten v njeni prejšnji zaposlitvi in se je kazal v negativnem odzivu do žensk, ki skušajo uveljaviti svoje ideje ali optimizirati procese. Dve izmed vprašanih menijo, da se slednji pojavi šele v top managementu (direktorji področji, upravni odbor, nadzorni svet, generalni direktorji). Ena izmed intervjuvank povzema pojavnost steklenega stropa v podjetju, kjer deluje:

"Kot rečeno se s tem pojavom zavestno nisem srečala. Ob razlagi, ki sem jo dobila, kaj pomeni "pojav steklenega stropa", se ne spomnim primera, ki bi nakazoval tak pojav niti se ne spomnim nobenih delavnic ali teambildingov, ki bi se tega dotikali. Veliko delamo v timih, ki so zastopani tako z različnimi spoli, želja je, da so mešani timi, ne da prevladuje en spol, zaželeno je tudi, da so, če se le da, prisotne tudi različne narodnosti itd...Raznolikost doprinese več k napredku kot enoznačno razmišljanje..."

4.1.6 Delovanje podjetja v smer enakopravnosti spolov

Podjetja v katerih delujejo udeleženke intervjuja, po njihovem osebnem mnenju zelo dobro poskrbijo za zaposlene. Navajajo, da so vsem omogočene enake možnosti za napredovanje, ne glede na spol, raso ali prepričanje. Nekatere so mnenja, da podjetje daje zgled enakopravnosti spolov s samo zastopanostjo obeh spolov na vodilnih položajih in tudi deležem zaposlenih glede na spol. Omenjajo, da je na položaju vodje zelo veliko žensk in s tem so slednje enakopravno zastopane znotraj organizacije. Udeleženka intervjuja pa opaža pomanjkanje ženskih vodij v njihovih podružnicah v tujini: *"V lokalnem podjetju (Slovenija) s tem ni težav, ker je tako ali tako večina zaposlenih žensk. Ker delam v mednarodnem podjetju, pa vidim, da so na visokih vodilnih položajih skoraj vedno le moški."*

Podjetja, v katerih delujejo intervjuvane, skrbijo za enakost med spoli s: spolno raznolikimi skupinami (ne obstaja pravila, katero delovno mesto je za moški in katero za ženski spol), rezultati so merljivi v dosežkih in kompetencah posameznika, podjetja omogočajo svobodno izražanje in medsebojno sodelovanje,...Večinoma omenjajo, da spol ne igra vloge, za napredovanje pa so pomembne druge lastnosti, kot so: znanje, kompetence, ustrezna kvalifikacija, želja po osebnem nadgrajevanju, medsebojno razumevanje, sprejemanje različnosti, pripravljenost na prilagajanje, strokovnost, vodstvene sposobnosti, odgovornost... Ena izmed vprašanih poudarja, da se njeno podjetje zaveda, da njihovi zaposleni težijo k ravnovesju poslovnega in zasebnega življenja, zato se trudi uskladiti interese s iskrenim pogovorom med zaposlenim in njihovimi nadrejenimi. Omenjeno podjetje spodbuja odkritem pogovoru tudi o slabih izkušnjah in omogoča, da je slednja zaupana nadrejenemu, ki jo poskuša rešiti. Prav tako druga udeleženka govori o enakopravnosti znotraj njihovega podjetja in možnosti, ki so ji ponujene: *"Ne gre za enakopravnost spolov, ampak za sposobnost preseganje ciljev, strateškost, ekspertnost ne glede na spol. V primeru kakšnih spolnih napadov obstaja anonimni sistem za prijavo."*

Po mnenju omenjenih intervjuvank lahko sklepamo, da se podjetja v farmacevtski industriji res trudijo za dobro počutje zaposlenih, ne glede na spol. Nekaj intervjuvanih govori tudi o posebnih programih za razvoj ženskih karier in posebnih strategijah, ki se jih poslužujejo podjetja, z željo po enakopravnosti spolov. V odgovorih intervjuja je ena izmed takšnih strategij tudi organizacija govorov uspešnih žensk in deljenju njihovih osebnih zgodb ter nasvetov za večjo motiviranost ženskih zaposlenih. Intervjuvana na položaju direktorice sektorja za finance omenja, da imajo v njenem podjetju uveljavljano politiko enakih možnosti in redno skrbijo, da ne prihaja do kakršnekoli diskriminacije na delovnih mestih.

4.1.7 Stekleni strop v konkurenčnih podjetjih

Intervjuvane so bile povprašane tudi o poznavanju in soočanju s problematike steklenega stropa v drugih podjetjih znotraj farmacevtske panoge v Sloveniji. Velika večina ne pozna konkretnih primerov steklenega stropa izven svojega podjetja. Le ena izmed intervjuvanih bežno omenja, da je bila seznanjena s žensko zapostavljenostjo v smislu napredovanja v drugem podjetju znotraj farmacevtske panoge. Udeleženka intervjuja, na delovnem mestu vodje projektov omenja, da je bilo v njenih študijskih časih veliko žensk na prem fantov, kar se še sedaj izraža v njenih poznanstvih v vodstvenih krogih znotraj farmacevtske panoge, kjer prevladujejo ženske. V kolikor omenjena oseba pregleda poznanstva na drugih delovnih profilih, ki jih farmacevtsko podjetje potrebuje, prav tako opaža, da v sorodnih podjetjih znotraj panoge ni prevlade moških.

4.1.8 Problematika omrežja starejših moških vodij v podjetju

Po teoretični raziskavi steklenega stropa sem zasledila tudi pojav omrežja starejših moških vodij, ki ga mnogi posredno opredeljujejo med vzroke nastanka steklenega stropa. Gre pa za socialne mreže, ki jih sestavljajo moški člani bele rase z visokim statusom in položajem; vsaka oseba, ki je del te mreže, ima značilno večje možnosti za poslovne priložnosti in napredovanje. V intervjuju se pod tematiko pojavnosti steklenega stropa v organizaciji nahaja tudi vprašanje o prisotnosti pojava omrežja starejših moških vodij. Večina vprašanih pojava ne zaznava znotraj podjetja v katerem deluje. Pet udeleženk se je neposredno srečalo s omenjenim fenomenom. Prva izmed njih ta isti pojav znotraj njihovega podjetja imenuje tudi "White Male German", pravi sledeče:

"Ja, mi temu rečemo »White Male German«, čeprav se mogoče to vseeno malo spreminja v zadnjih letih."

Druga udeleženka je mnenja, da je pojav prisoten v vseh velikih družbah, ki pa se tega zavedajo, zato pogosto menjajo zaposlene na top pozicijah. Tretja udeleženka je čutila vpliv omenjenega pojava v filozofiji prejšnje zaposlitve v podjetju, ki je bilo vodeno s strani istospolno usmerjenih moških. Četrta intervjuvana se je s pojavom omrežja starejših moških vodij neposredno srečala, ko je prišla v podjetje (pred 16 leti) v katerem dela še

dandanes. Slednja pa pravi, da se je situacija do dandanes malo omilila, zdaj top vodilne položaje (v enakomernejši razporeditvi s ženskami) zasedajo moški srednjih let. Zadnja pa le omenja, da je še zdaj v njeni organizaciji omenjeni pojav zelo prisoten. Posredno to problematiko zaznavajo še dve udeleženki intervjuja. Ena izmed njih podaja mnenje, da so predvsem slovenska podjetja s dolgim stažem tista, kjer je ta pojav še vedno močno prisoten. O problematiki slednja odgovori:

"Tega izraza ne poznam, mislim pa, da v našem podjetju tega ni zaznati. Ker je naše podjetje multinacionalka, ki deluje po celem svetu v različnih kulturah, je enakopravnost vrednota, ki jo vsi upoštevajo. Če pa pogledam slovenska podjetja, pa bi lahko rekla, da so predvsem podjetja z dolgim stažem tista, kjer je ta problematika lahko in je še vedno prisotna."

4.1.9 Zahteve podjetja za vodstveni položaj

Intervjuvane vodje v farmacevtskih podjetjih so na vprašanje o pričakovanih vodij v njihovem podjetju podale različne odgovore. V odgovoru so intervjuvanke pogosto navajale: konstantno dosegljivost, vpetost v podjetje, ter zmožnost visokega prilagajanja za doseg končnega cilja. Velikokrat je željeno, da vodje cilje ne le dosežejo, temveč tudi presežejo. Za doseg tega je seveda ključno, da so: kvalificirane, samostojne, strokovne, inovativne, proaktivne, samozavestne, odgovorne, zanesljive, odločne. Kot vodja morajo imeti visoke etične in moralne vrednote ter posluš za ljudi in njihovo vodenje (tako domačih kot internacionalnih skupin). Pomembna lastnost vodje je, da ima odprte oči za priložnosti znotraj in zunaj podjetja in zmožnost kompleksnega prebojnega razmišljanja. Zadnje omenjeno lastnost je med drugimi poudarila tudi direktorica slovenske farmacevtske družbe, ki na vprašanje glede zahtev njenega podjetja za vodilni položaj odgovarja:

"Ključni kriteriji so:

- vodilne sposobnosti in izkušnje na tem področju*
- prepoznavanje priložnosti tako v notranjem kot zunanjem delovnem okolju*
- karakterne lastnosti*
- delovne izkušnje iz različnih delovnih procesov z merljivimi rezultati*
- sposobnost kompleksnega razmišljanja"*

Dolžnost vodje je tudi, da je vzor podrejenim in jih je zmožna motivirati, da tudi v kriznih časih delujejo zbrano in učinkovito. Med zaposlenimi mora vodja prepoznati potencialne in jih ustrezno motivirati k razvoju. Vseskozi pa morajo vodje delovati v skladu s prioriteta podjetja in mu biti predane.

4.1.10 Ovire na ženski poti do uspeha

Vodje v farmacevtski panogi v intervjujih med ovirami za preboj žensk na vodilna mesta navajajo predvsem težavo uravnavanja ravnovesja med družino in kariero. Večje

obremenitve družinskega življenja (porodniška, skrb za otroka in gospodinjstvo) nosijo ženske, hkrati so ves čas razpete med domom in službo, zato ne morejo biti konkurenčne s njihovimi moškimi sodelavci. Razpetost med družino in službo, kot glavno oviro na ženski poti do uspeha v svojem odgovoru podaja intervjuvana direktorica sektorja za finance:

"Predsodki - da ženska ne bo mogla enako dobro opravljati takega dela in sprejemati odločitev, ker bo i) preveč empatična in ii) preveč odsotna zaradi skrbi za družino."

Predvsem so precejšna ovira za razvoj nadaljnje kariere otroci. Udeleženka intervjuja pravi:

"Velika mera samokritičnosti. Skrb za družino - bojazen, da bo družina zapostavljena, strah, da se ne bo dovolj ukvarjala z otroci."

Intervjuvane osebe so mnenja, da v kolikor je družina ženski na prvem mestu vrednot je težko pričakovati, da bo lahko kot vodja lahko uravnotežila tako službeni kot zasebni pol. Tekom intervjuja vodje namreč navajajo, da je potrebno delati v službi več kot 8 ur dnevno in velikokrat biti fleksibilen in dosegljiv skoraj 24 ur dnevno. Omenjajo tudi, da je v današnji družbi še vedno prisoten stereotip, da je ženska v večini "mame", ki so popustljive in niso zmožne poseči po višjih položajih zaradi družinskega življenja. Naj ne bi uspele dela enako dobro opravljati dela kot njihovi moški sodelavci zaradi prevelike empatije in večje odsotnosti z dela zaradi skrbi za družino. Kar precej odgovorov omenja kot glavno oviro za preboj žensk na vodilna mesta tudi pomanjkanje samozavesti, odločnosti ter nezaupanje v lastne sposobnosti. Na tem mestu bi izpostavila odgovor intervjuvanke, kjer se skriva tudi delna rešitev za pomanjkanje samozavesti – nadrejeni, ki te žene naprej:

"V vsej svoji karieri nisem čutila kakršnihkoli predsodkov zaradi spola. Služba mi je omogočala morebitno prijavo na vodstveno pozicijo. Zadržek je bil kar nekaj let v moji glavi - občutek, da morda nisi dovolj dober za vodstveno pozicijo. Vodstveno pozicijo sem sprejela na podlagi ponudbe in prepričevanja moje takratne vodje."

Le ena izmed oseb navaja, da je ovira napredovanja žensk po karierni lestvici tudi vizija organizacije (kako se podjetje vidi v prihodnosti). Sicer so vse vprašane vodje mnenja, da ženske lahko prebijejo stekleni strop, v kolikor med prednostne vrednote postavijo karierni razvoj.

4.1.11 Prednosti ženskega vodenja

Prednosti ženskega vodenja vprašane vidijo v večji empatiji, razumevanju in splošnem posluhu za sočloveka. Imajo večjo mejo tolerance in sočutja, ter bolje sprejemajo raznolikost. Tako teoretično kot praktično imajo ženske po navedbah intervjuvanih drugačen način vodenja, ki je ima drug pogled in je usmerjen v cilje, ne v lastno promocijo in rast lastnega ega. Njihovo vodenje je uspešnejše ker skušajo zaposlene povezati k skupnem sodelovanju in ne zgolj spodbujati k tekmovalnosti. Bistvena razlika ozirajoč se

na odgovore intervjuja je, da imajo ženske vodje več razumevanja in so bolj odprte za iskreno komunikacijo med zaposlenimi in za njihovo usklajevanje poslovnega in zasebnega življenja zaposlenih. Na splošno so bolj prilagodljive, zanesljive, organizirane in zmožne opravljati več stvari hkrati. Sestanke vodijo učinkoviteje, saj imajo občutek za realnost, empatijo in politično ustreznost. Direktorica manjše farmacevtske družbe v odgovoru na prednosti ženskega vodenja povzema že zapisano tako:

"Ključna prednost je več empatije in s tem tudi boljše prepoznavanje človeških potencialov in več razumevanja pri medsebojnih odnosih. To je sposobnost, ki je pri ženskah bolj izrazita kot pri moških. Organizacijske sposobnosti, vztrajnost in doslednost pri uresničevanju poslovnih rezultatov in zastavljenih ciljev je pri ženskah prav tako bolj izrazita."

4.1.12 Državna regulacija zapostavljenosti žensk

Vse vprašane so vodje v farmacevtskih podjetjih znotraj Slovenije, zato me je zanimalo njihovo mnenje in morebitni predlogi za državno regulacijo trenutne ženske zapostavljenosti v državi. Približna tretjina vprašanih je dejala, da ne vidijo težave ženske zapostavljenosti v Sloveniji in na tem področju ni potrebe po regulacijah. Mnenje glede kvot zastopanosti se med udeleženkami razlikujejo. Nekatere so mnenja, da so slednje ne potrebne in ne smiselne, položaj vodje bi si po njihovem razmišljanju zaslužila tista oseba, ki je boljša glede na kompetence in ne glede na spol. Udeleženka na tem polu so mnenja, da ima Slovenija v primerjavi z nekaterimi drugimi državami bistveno boljše pogoje za karierni razvoj žensk. Na drugi strani pa so intervjuvane osebe, ki podpirajo uvedbo obveznih kvot za ženske, predlagajo priporočila razmerja zastopanosti obeh spolov in zaščito žensk pred zlorabami glede zasedanja višjih mest in napredovanja. Za izboljšanja stanja zapostavljenosti so predlagale tudi: boljši zgled države – v zastopanosti žensk na vodilnih državnih položajih, nadzor nad plačnim sistemom enakega delovnega mesta glede na spol, omogočiti ženskam (kljub otrokom) enake pogoje kot jih imajo moški, promocija uspehov dobrih ženskih vodij. Predlogi udeleženk intervjuja se tičejo tudi samih organizacij. Ena izmed udeleženk je predlagala, da delodajalec v okvirju podjetja poskrbi za njihove zaposlene in njihove zasebne opravke, kot to počnejo velika uspešna podjetja (npr. Google). Znotraj podjetja jim omogoči vso infrastrukturo, ki olajša vsakodnevne opravke: varstvo za otroke, rekreacijo, banko, fitnes, prehrano, čistilnico,... To naj bi pozitivno vplivalo na časovni prihranek, boljše razpoloženje in večjo delovno vnemo ter pripadnost podjetju vseh zaposlenih. Direktorica manjšega farmacevtskega podjetja je na omenjeno problematiko podala jasen odgovor, da sama država težko pripomore k boljši zastopanosti žensk na vodilnih mestih. Visoke položaje in ravnovesje med spoloma si bodo ženske morale izboriti same.

4.1.13 Ravnovesje med kariero in družinskim življenjem

Glede na to, da je problematika steklenega stropa močno povezana z lovljenjem ravnovesja med kariero in družinskim življenjem se je intervju končal s nasveti kako kot uspešna ženska uloviti ravnovesje in kljub družini zasedati vodilne položaje. Intervjuvane, vodje res na visokih vodstvenih položajih so na to zadnje vprašanje res obsežno in pozitivno odgovorile. Strinjajo se z dejstvom, da se mora vsaka oseba globoko v sebi vprašati kaj si želi in kaj bi resnično rada dosegla, nato pa mora temu odločno slediti. Po večinskem mnenju vprašanih vodja resnično uspe, če dela tisto kar ga veseli, tako ga dela vedno znova navdušuje in to se odraža tudi na njegovem poslovnem uspehu. Veliko jih je odgovorilo, da si mora vsaka posameznica, ki želi uloviti ravnovesje med kariero in zasebnim življenjem jasno začrtati vrednote in cilje, katerim mora vztrajno slediti. Udeleženka intervjuja je strnila glavne napotke za kariero v farmacevtski panogi v ravnovesju z družinskim življenjem in odgovorila:

"Za vodilno mesto se je potrebno usposobiti, kar pomeni, da moramo poznati in predvsem razumeti posamezne faze farmacevtske industrije in njenega okolja (razvoj farmacevtske stroke v sodobnem času, trendi zdravljenja, registracijske zahteve in postopki, optimizacija proizvodnje, prodajno etični pristopi v visoko konkurenčnem farmacevtskem okolju, interesi in način dela zdravnikov na eni strani in lekarn na drugi strani). Odnos in delo v družini je potrebno organizirati tako, da si odgovornosti partnerja enakovredno razdelita in imata spoštljiv medsebojni odnos. Smiselno je vključiti tudi dodatno pomoč (babice, dedki, varuške...), vendar v obsegu, ki bo otrokov razvoj dopolnjeval in ne nadomeščal starševsko vlogo. V kolikor to ni možno, je poslovna kariera ženske zelo tvegana in jo osebno ne priporočam."

Po mnenju udeleženk je družina, skrb za razvoj otrok in zgled, ki jim ga lahko nudimo ključnega pomena. V kolikor ga lahko združimo s poslovno kariero pa je to dodatni doprinos k razvoju in blaginji družbe.

V službi naj bi bile kar se da samozavestne, pogumne, delavne, organizirane. Zavedati se morajo, katere stvari so urgentne in katere lahko počakajo. Delovno mesto vodje je naporno, če si ne postavimo mej obstaja velika verjetnost za poklicno izgorelost. Intervjuvana oseba odgovarja:

"Same si morajo postaviti pravila in ne popustiti pod različnimi pritiski. Vedeti morajo, da niso vse naloge urgentne in da ni potrebno zaradi službe zanemariti družine. Prav tako bi rekla, da ne smejo osebno jemati negativnega mnenja o njihovem delu oziroma izvedbi dela ampak vzeti to kot možnost za izboljšavo."

Meje si postavimo z: zavedanjem svojih prioritet, držanjem fokusa na nujne stvari, vzpostavitevijo fleksibilnega urnika in načina dela (vzeti si čas zase in za družino). Mnogo vodij je mnenja, da v kolikor si dovolj strokoven in sposoben vodja ni nobene potrebe, da

delaš po cele dneve in po možnosti še pod konstantnimi pritiski s stani delodajalca ali rokov, ki jih je treba ujeti. *"Vsak razumen delodajalec bi moral sprejeti, da je najkasneje ob 17-ih konec delovnega časa"*, pravi udeleženka intervjuja. Ni potrebe, da sposobne vodje trpijo na delovnem mestu, zgolj zaradi obstoja pozicije in plače. Iz izkušenj govorijo, da so vodje, ki delodajalcem niso predstavile svojih meja in prioritet in so konstantno le soglašale z nalogami ter sledile službenim dolžnostim, slej kot prej izgorele na službenem ali zasebnem področju, saj niso bile zmožne toliko pritiskov. Ena od udeleženk je znotraj intervjuja podala razmisleka vredno misel: *"Bodite optimistične in pogumne, a nikoli si ne naložite preveč, vedno poskrbite zase, da boste lahko tudi za druge."* To bi se morale vodje in njihovi delodajalci zavedati. Če želijo, da vodje svoje delo opravijo kvalitetno in so tudi na dolgi rok uspešne mora podjetje za njih ustrezno poskrbeti.

Pomembno je tudi, da ženske na vodstvenih položajih v družinsko življenje aktivno vključijo partnerja, ožje sorodnike ali zunanje pomočnike. Pomoč omenjenih je po mnenju vprašanih priporočljiva v obsegu, ki dopolnjuje otrokov razvoj in razbremeni vlogo staršev, nikakor pa ne v obsegu, ki bi starše nadomeščal. Položaj vodje je zelo stresno in naporno delovno mesto in pogosto ženske nimajo več energije za gospodinjske opravke in skrb za otroke doma in potrebujejo čas le zase, da se sprostijo in spočijejo. Vodja registracij zdravil je omenila, da je pomembno, da ženske na tako zahtevnem delovnem mestu osvojijo tehnike sproščanja in najdejo aktivnost v prostem času, ki jih razbremeni od problemov v službi ali doma. Udeleženke intervjuja so namreč mnenja, da je bistveno, da si z glavo pri stvari in ne mešaš posla v družinsko življenje in obratno. Če nekdo prevzame večji del obveznosti doma je tako ženska bolj razbremenjena.

Uspešna vodja v farmacevtski panogi, po mnenju intervjuvanih pozna vsa področja delovanje njegovega podjetja in farmacevtske stroke na splošno. Le s širokim obsegom znanja in njegovim konstantnim nadgrajevanjem ohranja svojo konkurenčnost. Intervjuvane omenjajo, da je za uspešno vodenje hkrati bistveno tudi osebnostno razvijanje (v smislu duhovnosti, samozavedanja, čustvene inteligence) in nadgrajevanje veščin vodenja. Vse kritike njihovega dela morajo zaznati kot potencialne možnosti za izboljšave. Napotke za uspešno žensko kariero strni intervjuvana direktorica prodaje:

"Bodite pogumne in samozavestne. Ostanite ženske, tudi kot vodje. To je naša prednost. Poskrbite za veliko stopnjo samozavedanja ter čustvene inteligence, kar je osnova za odlično vodenje."

4.2 Analiza dejavnikov, ki ohranjajo stekleni strop v farmaciji

Vse intervjuvane so mnenja, da v njihovi karieri stekleni strop ni bil prisoten. Hkrati zanikajo tudi morebitne razsežnosti pojava znotraj panoge farmacije. Opažajo zgolj pomanjkanje enakopravnosti spolov v zastopanju vodilnih mest v tujih podružnicah podjetja v katerem delujejo. Tudi problematike omrežja starejših moških vodij, ki v veliki

meri povečuje pojav steklenega stropa na splošno vprašane le redko poznajo. Le 5 vprašanih se je s pojavom že srečala. Slednje opažajo, da se je vpliv pojava omrežja starejših moških vodij zmanjšuje tekom njihovih delovnih let. Prisoten pa naj bi bil predvsem v slovenskih podjetjih s dolgim stažem, kjer konstantne spremembe in vrednote enakopravnosti niso bistvene.

Glavni dejavnik, ki onemogoča ženskam napredovanje na vodilna mesta v farmacevtski industriji je po mnenju udeleženk intervjuja predvsem uravnavanje ravnovesja med družino in kariero. Ženske še vedno nosijo večje obremenitve družinskega življenja. V njihovi domeni je porodniški dopust, konstantna skrb za otroke, obveznosti gospodinjstva in včasih tudi skrb za starejše družinske člane. Velikokrat nosijo v sebi tudi bojazen, da v kolikor se odločijo za napredovanje bo davek za sprejeto odločitev zapostavljenost otrok in pomanjkanje energije za vzgojo slednjih. Zaradi preobremenjenosti z družinskim življenjem in velike samokritičnosti niso zmožne konkurirati sodelavcem moškega spola, ki več ali manj nimajo ovir s strani uravnavanje družinskih in poslovnih obveznosti. Večinsko so intervjuvane osebe mnenja, da v kolikor je ženski prioriteta družina je težko pričakovati, da bo s takim vrednotenjem dosegla visok karierni uspeh. Za vodilna mesta v farmacevtski panogi je potrebno delati več kot zgolj 8 ur dnevno, biti zelo fleksibilen in vseskozi dosegljiv.

Vodje farmacevtske panoge sporočajo, da je stereotip ženska je enako mama (ali gospodinja) še vedno močno prisoten. Omenjeni stereotip govori o tem, da je večinska naloga žensk skrb za otroke in gospodinjstvo. Karakteristike ženske naj bi bile pogojene temu, da bodo v življenju odigrale vlogo mame. Potemtakem naj bi bile preveč popustljive, ne odločne, zaskrbljene in pretirano čustvene. Lastnosti žensk po stereotipu " ženska je enako mama" naj ne bi bile primerne za vodjo.

Velika ovira za napredovanje žensk na visoka vodilna mesta v farmacevtski industriji v Sloveniji je po mnogih odgovorih vprašanih pomanjkanje samozavesti, odločnosti ter nezaupanje v lastne sposobnosti. Posledica visoke samokritičnosti je pomanjkanje poguma, da bi se sploh poskusile približati vodstvenem položaju.

Zgolj peščica intervjuvanih omenja tudi vizijo organizacije kot oviro za preboj žensk, v smislu pomanjkanja vrednot enakopravnosti v organizaciji.

4.3 Analiza zmanjševanja steklenega stropa v proučevani panogi

Pojavnost steklenega stropa v farmacevtski panogi je glede na opravljene intervjuje precej nizka. Podjetja v katerih delujejo udeleženke intervjuja poskrbijo za enakopravnost med zaposlenimi, ne glede na spol. Po njihovem mnenju je na vodilnih mestih v njihovi panogi veliko žensk, slednje pa naj bi bile tudi enakopravno zastopane med ostalimi zaposlenimi. Trend zmanjševanja pojavnosti omrežja starejših moških vodij v farmacevtski stroki posledično pripomore k manjšem vplivu steklenega stropa.

Podjetja udeleženk v intervjuju za enakopravnost spolov skrbijo s sledečimi poslovnimi strategijami:

- ustvarjanje raznolikih skupin (tako v spolu, rasi in narodnosti)
- merjenje rezultatov zgolj v dosežkih in kompetencah posameznika (ne glede na spol)
- omogočanje svobodnega izražanja mnenja vsem zaposlenim
- iskreni pogovori med zaposlenimi in nadrejenimi
- ponujajo prijavo spolnih napadov ali občutka zapostavljenosti v anonimen sistem znotraj podjetja
- programi za razvoj ženskih karier
- organizirajo govore uspešnih žensk na njihovem področje (deljenje osebnih zgodb in nasvetov za uspeh)
- vodijo politika enakih možnosti in redna skrb za odstranjevanje potencialnih diskriminacij na delovnem mestu

Glede na številne strategije, ki jih uporabljajo farmacevtska podjetja (v katerih delujejo udeleženka intervjuja) v skrbi za enakopravnost spolov imajo od vodji tudi sledeča pričakovanja: strokovnost, kvalificiranost, angažiranost, visoke moralne vrednote, dosegljivost, samostojnost, posluš za zaposlene, zanesljivost, sposobnost kompleksnega prebojnega razmišljanja, vpetost v podjetje, odločnost in predvsem zmožnost prilagajanja. Intervjuvane vodje pa morajo znati voditi, motivirati zaposlene in najti njihov potencial.

Slovenija lahko po mnenju udeleženih v intervjuju k zmanjšanju steklenega stropa pripomore z: obveznimi kvotami zastopanosti obeh spolov, priporočilom razmerja zastopanosti obeh spolov, zaščito žensk pred zlorabo na področju zasedanja vodilnih mest, nadzorom nad plačnim sistemom enakega delovnega mesta glede na spolov, zakonskim omogočanjem obema spoloma enake pogoje za delo (kljub večjim odsotnostim zaradi oskrbe družine), promocijo uspešnih ženskih vodij za dvig samozavesti novim potencialnim vodjam ženskega spola in na koncu koncev tudi z zgledom same države (zastopanost žensk na višjih položajih).

Vprašane osebe v intervjuju so svoje položaje dosegle predvsem s: presežkom pričakovanj v dosežkih, zmožnostjo prilagajanja v smislu domačih in mednarodnih premestitev znotraj podjetja, nadgrajevanjem znanja in osebnega razvoja ter tudi s zvestobo podjetju. Vprašane na položajih vodij so visoko izobražene s številnim izkušnjami in imajo številne lastnosti voditelja (prizadevnost, samozavest, lojalnost, prijaznost, agilnost, ambicioznost, požrtvovalnost) in popolnoma izoblikovano svojo vizijo. Kot strategije za zmanjševanje steklenega stropa na posameznikovi individualni ravni vprašane v kontekstu odgovorov navajajo:

- mentorstvo in poznanstva
- podporo življenjske partnerja in družine (tudi sorazmerna skrb za družino) in potencialna vključitev pomoči ožjih družinskih članov ali pomočnice v gospodinjstvu

- prepoznavanje lastne vizije, vrednot in ciljev
- dvig osebne rasti in motivacija samokritičnih ženskih posameznic k doseganju vodilnih položajev
- postavitve jasnih mej znotraj službenih obveznosti
- vse kritike dojemati le kot priložnost za izboljšave
- ohranjanje svoje konkurenčnosti s konstantnim nadgrajevanjem znanja in sposobnosti ter rast posameznikove osebnosti
- slediti načinom ženskega vodenja, saj jim slednje v mnogih segmentih prinaša dodano vrednost

Udeleženke intervjuja kot prednosti ženskega vodenja vidijo v večji meri empatije, tolerance, razumevanja in občutka za sočloveka. Način ženskega vodenja deluje smer povezovanja in sodelovanja med vsemi hierarhičnimi ravnmi zaposlenih. Poslovne odločitve sprejemajo bolje od moških sodelavcev zaradi občutka za realnost, empatijo in politično ustreznost. Vse omenjene pozitivne lastnosti ženske vodje bi bilo potrebno prenesti na vsa področja, kjer so ženske trenutno še zapostavljene, tudi pod pojmom steklenega stropa.

5 PREDLOGI ZA NADALJNO RAZISKAVO

5.1 Povzetek ugotovitev

Magistrsko delo skuša identificirati dejavnike, ki ženskam v farmacevtski panogi v Sloveniji omogočajo dobro zastopanost na vodilnih mestih. V mednarodnem okolju je glede na podatke iz teorije mogoče zaznati znatno povišanje razmerja zastopanosti ženskih zaposlenih v panogi – 1960 le 8% farmacevtov ženskega spola, 2014 pa kar 58,1% predstavnic ženskega spola (Shillingburg, Michaud, Schwartz, Anderson & Henry, 2020). Women Count poročilo, znotraj 350 največjih podjetij (po tečajih na londonski borzi) ne poroča o bistvenem napredku v zastopanosti žensk na vodilnih položajih. Le 26% zastopanost žensk v izvršnih odborih, 4% zastopanost v podpornih izvršnih skupinah odgovornih za alokacijo sredstev in potencialni profit ali izgubo, ter le 6% zastopanost ženskih izvršnih direktoricah v njihovih odborih (Pipeline, 2019). Proces v mednarodnem okolju se zelo počasi odvijajo v smer enakopravnosti. Med drugim World Economic Forum (2016) v svojem dokumentu o službah prihodnosti piše o strategijah delovne sile po panogah. Med prihodnje strategije je vključil tudi iskanje ženskih talentov, ki je se je znašla na 4.mestu po naklonjenosti s strani različnih industrij in kar 25% vseh udeležencev je izrazilo željo po sledenju omenjeni strategiji.

V Sloveniji znotraj panoge deluje kar 546 podjetji, izmed njih je le 33 proizvodnih podjetji, preostali pa se ukvarjajo zgolj s prodajo farmacevtskih izdelkov. Glede na lastno analizo zastopanosti spolov v nekaj večjih slovenskih farmacevtskih podjetjih podatki kažejo, da

je delež žensk med zaposlenimi razmeroma visok, na najvišjih vodilnih mestih (uprava in nadzorni svet) pa je delež žensk še vedno precej nizek – v večini krepko pod 30%. Na tem področju je zgledno podjetje Medis d.o.o., kjer je kar 62,5% udeleženi v upravi in nadzornem svetu ženskega spola. Na splošno lahko govorimo, da je v top management pozicijah glede na teoretične podatke stekleni strop v izbrani panogi prisoten.

Ključne ugotovitve empiričnega dela naloge o dejavnikih dobre zastopanosti žensk v slovenski farmacevtski panogi so opredeljena v sklopih prikazanih v tabeli 6:

Tabela 6: Ključne ugotovitve empiričnega dela raziskave

Trenutno stanje	<ul style="list-style-type: none"> – intervjuvane osebe ne zaznavajo steklenega stropa v svoji karieri ali na splošno znotraj podjetja in farmacevtske panoge – omenjajo, da so na vodilnih mestih znotraj njihovih podjetji večinoma ženske – prisotnost težav v napredovanju žensk zaznale zgolj podružnicah njihovega podjetja, ki delujejo v tujini – do zasedanja vodstvenega položaja so v večini potrebovale 5-10 let delovnih izkušenj na sorodnih nižjih delovnih mestih – s pojavom omrežja starejših moških vodij se je srečalo le 5 udeleženk, preostale ga še niso zaznale
Ključne ovire na poti napredovanja	<ul style="list-style-type: none"> – uravnavanja ravnovesja med družino in kariero – prisotnost stereotipa - ženska je enako "mama" – pomanjkanje samozavesti, odločnosti ter nezaupanje v lastne sposobnosti – pomanjkanja vrednot enakopravnosti v organizaciji
Prednosti ženskega vodenja	<ul style="list-style-type: none"> – večja empatija, razumevanje in posluš za sočloveka omogočajo boljše poslovne rešitve – večja mera tolerance in sočutja do zaposlenih ter večja odprtost do iskrene komunikacije in usklajevanje interesov – njihov način vodenja je usmerjen v sodelovanje za doseganje skupnega cilja – na splošno so bolj prilagodljive, zanesljive, organizirane in zmožne opravljati več stvari hkrati – pri vodenju sestankov so učinkovite, saj imajo občutek za realnost, empatijo in politično ustreznost

se nadaljuje

Tabela 6: Ključne ugotovitve empiričnega dela raziskave (nad.)

<p>Predlogi za izboljšanje zastopanosti žensk na vodilnih mestih v slovenski farmacevtski panogi</p>	<ul style="list-style-type: none"> – na individualni ravni: konstantno preseganje pričakovanj z dosežki, zmožnostjo prilagajanja v smislu premestitev, konstantna dosegljivost in vpetost v podjetje, nadgrajevanjem znanja na področju delovanja in izven delovnega mesta, razvoj lastne osebnosti, odprte oči za priložnosti (znotraj in zunaj podjetja), zmožnost kompleksnega prebojnega razmišljanja, uporabljanje mentorstva – s strani podjetji: omogočene enake možnosti za napredovanje (ne glede na spol, raso ali prepričanje), podajanje konkretnega zgleda v enakopravnosti spolov s samo zastopanostjo obeh spolov na vodilnih položajih in tudi deležem zaposlenih glede na spol, ustvarjanje spolno raznolikih skupin, rezultati merljivi v dosežkih in kompetencah posameznika, usklajevanje interesov (napredovanja) z iskrenim pogovorom med zaposlenim in njihovimi nadrejenimi, možnost prijave spolnih napadov v anonimen sistem, razvijanje posebnega programa za razvoj ženskih karier, organizacija govorov uspešnih žensk in deljenje njihovih osebnih zgodb ter nasvetov za večjo motiviranost ženskih zaposlenih – s strani podpornega okolja individualistke: podpora in enakomerna porazdelita skrb za družino s življenjskim partnerjem ali bližnjimi – s strani države: uvedbo obveznih kvot za ženske, zaščita žensk pred zlorabami glede zasedanja višjih mest in napredovanja, boljši zgled države – v zastopanosti žensk na vodilnih državnih položajih, nadzor nad plačnim sistemom enakega delovnega mesta glede na spol, omogočiti ženskam (kljub otrokom) enake pogoje kot jih imajo moški, promocija uspehov dobrih ženskih vodij
------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Vir: lastno delo.

5.2 Praktične in teoretične rešitve

Ženske se še dandanes srečujejo z ovirami pri napredovanja po karierni lestvici v farmacevtski panogi v Sloveniji. Sledijo glavne ovire s predlaganimi praktičnimi in teoretičnimi **rešitvami**:

- Lovljenje ravnovesje med družino in kariero

Vprašane v intervjuju so mnenja, da težko uspeš v farmacevtski panogi, če nosiš vse družinske obremenitve, ki v splošnem pripadajo ženski. V kolikor situacija dopušča je treba v družinske obveznosti aktivno vključiti partnerja in ožje družinske člane ali celo pomočnico. Vprašane se strinjajo, da je težko je delati na dveh polih hkrati.

Skozi zgodovino naj bi bila dolžnost ženske zgolj skrb za gospodinjstvo in otrok, nikakor pa naj ne bi smele prevzemati vodilnih položajev, saj bi bile zaradi prevelikih obveznosti zasebnega življenja neuspešne. Machín-Rincón, Cifre, Domínguez-Castillo in Segovia-

Pérez (2020) pišejo o vplivu družinskega življenja na sposobnosti ženskega vodenja in ugotavljajo pozitiven vpliv ženskih vodji z otroci na uspešnost vodenja. Ženske vodje, ki so hkrati tudi mame naj bi bile po mnenju avtorjev bolj odporne na stres ali morebitne motnje med poklicnim in zasebnim življenjem, saj uspešnejše usklajujejo družinsko in delovno vlogo kot njihovi moški sodelavci. Stalno se trudijo najti strategije, ki bi jim nudile večje zadovoljstvo in psihološko počutje pri delu. Voditeljice s otroki naj bi imele neprekinjene procese samo-izpopolnjevanja in samonadzora pri prevzemanju nujnih odgovornosti. Splet omenjenih lastnosti bi lahko imenovali tudi psihološki kapital, ki ženskam zagotavlja energijo in motivacijo pri uresničevanju svojih ciljev. Psihološki kapital vsebuje štiri osebnostne prednosti: upanje, samo-učinkovitost, odpornost in konstantna optimizacija. Te ugotovitve imajo visok potencial pri razvijanju trajnostne in uspešne organizacije, katere temelj je enakost spolov in omogočanje zaposlenim ustvarjanja poslovno-zasebnega ravnovesja.

– Stereotip ženska je enako mama

Intervjuvane omenjajo, da mnogi ženske vodje dojemajo kot popustljive, "mehke", preveč čustvene in bolj odsotne z dela, zaradi skrbi za družino. Večina omenjenih lastnosti vprašane hkrati vidijo kot prednost ženskega vodenja proti moškemu vodstvenemu načinu. Ženske so zmožne večje empatije, sočutja, razumevanje in odprte komunikacije, kar jim prinaša odkrit in uspešen odnos do zaposlenih. Zaradi razpetosti med različnimi družbenimi nalogami so bistveno bolj organizirane, zanesljive ter zmožne opravljati več stvari hkrati. Vodenje sestankov jim gre odlično zaradi njihovega občutka empatije, razumevanja in politične ustreznosti.

Tudi v teoriji je moč zaznati prepričanje o stereotipnih ženskih vlogah, kot gospodinja in mama naj bi bile ženske preveč mehke, neodločne, empatične za vodenje posla. Klenke (2017) v svoji knjigi omenja, da moramo s rastjo žensk v delovni sili in prav tako v vodstveni vlogi razumeti kako spol vpliva na vodenje. Prav tako je dandanes veliko organizacij prisotno v mednarodnem okolju, ki ne zahteva le konkuriranje (kot lokalno) temveč tudi veliko mero sodelovanja. Za učinkovito vodenje je pomembno razumevanje konteksta in raznolikosti kultur. Poleg tega voditelji dandanes opravljajo več vlog – od vodje do družine in rekreacijskih aktivnosti. Ženski slog vodenja je načeloma znan po bolj demokratičnem in participativnem načinu, ki je v nasprotju s tradicionalnim avtokratskim in direktivnim slogom, ki se ga večinoma poslužujejo moške vodje. Ženske se, sodeč na raziskave, v veliki meri poslužujejo transformacijskega načina vodenja (vključevanje karizme, motivacije in inspiracije zaposlenih, intelektualne stimulacije, individualna obravnava). Klenke (2017) v svojem delu govori tudi o študiji Powell, Butterfield in Bartol leta 2008, kjer so v končnih ugotovitvah primerjave ženskega transformacijskega in moškega transakcijskega vodenja udeleženci pozitivnejše ocenili žensko vodenje. Po mnenju udeležencev njihove raziskave naj bi ženske vodje v svojo delo vlagale več napora, rezultati pa naj bi se kazali v učinkovitem vodenju in splošnem zadovoljstvu. V empiričnem delu magistrske naloge je kar nekaj udeleženk podalo mnenje, da morajo

ženske ohraniti ženstven način vodenja (več empatije, razumevanja in sodelovanja), saj jim to prinaša konkurenčno prednost v mnogih segmentih sklepanja poslov.

– Nezaupanje v lastne sposobnosti

V opravljenih intervjujih je kar nekaj vprašanih podalo odgovor, da se ženske velikokrat pri napredovanju ovirajo same. Predvsem naj šlo za pomanjkanje samozavesti, odločnosti in v končni fazi nezaupanje v svoje sposobnosti. Ženske so po mnenju vprašanih precej samokritične. Strah jih je novih stvari in nimajo poguma za doseganje visokega kariernega uspeha. V empiričnem delu naloge so udeleženke za ovire nezaupanje v lastne zmožnosti tekom odgovorov pod rešitev podale opcijo mentorstva. Omenjale so tudi, da mora si mora ženska najprej jasno načrtovati svojo vizijo, lastne vrednote in cilje ter slednjim slediti. Za dvig samozavesti lahko poskrbijo tako same individualno kot tudi podjetja. Individualno mora vsaka ženska, ki želi priti na vodstveni položaj konstantno izpopolnjevati – na osebnostnem kot tudi na strokovnem področju, z večjim znanjem, strokovnostjo ter izkušnjami pa sproti gradi še na samo - zavedanju svoje vrednosti. Omenjajo tudi, da je potrebno, da redno poskrbijo za razvoj osebnosti, duhovnosti ter obvladujejo tehnike sproščanja in samozavedanja. Ena izmed vprašanih pove tudi, da v njihovem podjetju redno organizirajo nastope uspešnih žensk na njihovem področju, ki z njimi delijo nasvete za uspeh. Tako jih motivirajo, da je s pravim pristopom lahko tudi ženska vodja. Nekatere farmacevtska podjetja, katerih del je tudi nekaj udeleženk intervjuja imajo tudi programe za razvoj ženskih karier in politiko enakih možnosti. Vse omenjene dejavnosti prispevajo k večjemu občutku pripadnosti podjetju in zavedanju ženskih zaposlenih, da jim je uspeh in napredovanje na voljo, če se za to odločijo.

Dickerson in Taylor (2000) pišeta o samo – omejevalnem obnašanju žensk v poslovnem svetu in njihovih posledicah. Opravljena študija je pokazala, da so bile ženske bolj verjetno izbrane za izvajanje vodstvenega položaja v kolikor so verjele vase in v svoje sposobnosti. Ob zaznavanju povečanja človekovih sposobnosti pa naj bi se posledično povečalo tudi ocene njihovih zmožnosti. Ženske bi bilo potrebno spodbuditi k sprejetju vodstvenih položajev. To bi po mnenju Dickerson in Taylor (2000) dosegli s zgodnjim vključevanjem in sodelovanjem v procese vodenja pod mentorstvom izkušene osebe, ki bi zagotavljala povratne informacije in morebitne strategije za uspeh. Pravočasno vključevanje in nasveti bi ženske opogumili in jim podali samozavest za načrtovanjem kariere na vodstvenem nivoju. Ibarra, Carter in Silva (2010) menijo, da kljub številnemu trudu, celo mentorstvu ženske še vedno niso tako uspešne pri napredovanju po karierni lestvici kot njihovi moški prijatelji. V večini se razlog skriva v tem, da se za vlogo ženskega mentorja ne vključuje sponzorstva, ki bi jih zagovarjal in pomagal doseči prepoznavnost v podjetju. Sponzorji se aktivno borijo, da bi svoje varovance pripeljali do naslednje ravni, mentorji pa le poskrbijo za uvajanje v delo, povratne informacije in nasvete. Po mnenju omenjenih avtorjev bi ženske v želji po kariernem napredovanju morale iskati mentorje, ki bi bili hkrati tudi njihovi sponzorji.

- Težave pri napredovanju iz srednjega v top management

Nekaj udeleženk intervjuja je omenilo, da ženske sicer lahko napredujejo, vendar le do določene točke. V večini so intervjuvane do trenutne vodstvene pozicije napredovale tekom številnih delovnih let za isto organizacijo. Nekaj pa jih omenja, da so top vodilne pozicije še vedno v domeni moškega spola, sploh je to mogoče zaznati v tujih podružnicah podjetja, v katerem so prisotne. Na individualni ravni so vprašane za doseganje vodstvenih položajev v top managementu predlagale naslednje strategije: preseganje pričakovanj z dosežki, zmožnostjo prilagajanja, dosegljivost in vpetost v podjetje, konstantno nadgrajevanjem znanja na področju delovanja in izven delovnega mesta, zmožnost kompleksnega prebojnega razmišljanja in uporabljanje mentorstva.

Jackson (2001) podaja percepcije žensk na srednjih vodstvenih pozicijah o steklenem stropu. Študija je pokazala, da imajo ženske, ki so v istem podjetju zaposlene več kot 5 let bistveno pozitivnejše mnenje o potencialnem napredovanju v top management. Medtem, ko so ženske, ki so v istem podjetju zaposlene več kot 35 let veliko bolj črnogled pogled na njihovo potencialno napredovanje. Za preprečevanje težav pri napredovanju iz srednjega v top management podjetjem svetujejo, da naj se poslužujejo pogostega pripravljanje srednjega managementa za prehod v top management s dodeljevanje različnih izzivalnih nalog top managementa. Tako bodo zaposleni zadovoljni, opolnomočeni in predvsem bolj pripravljeni na prehod iz srednjega v top management.

- Omrežja starejših moških vodij

Le 5 intervjuvanih se je s pojavom že srečalo. Slednje omenjajo, da se pojav že izboljšuje. Udeleženka, ki govori o prisotnosti slednjega v velikih slovenskih družbah s dolgim stažem je mnenja, da se slednji problematike pojava zavedajo in posledično pogosto menjavajo zaposlene na top vodstvenih položajih.

V teoriji zasledimo pojem omrežja starejših moških vodij, ki naj bi elitna vodstvena mesta in poznanstva omejeval v krog starejših izkušenih moških vodij. Pojem je bil vključen v raziskovalni del magistrske naloge Waldstrøm in Madsen (2007), ki sicer omenjajo, da imajo ženske manjše zmožnosti ustvarjanja poslovnih socialnih povezav, kot njihovi moški prijatelji. Socialni kapital pa je pomemben del kariernega uspeha, kar bi lahko predstavljajo potencialno oviro menedžerkam za doseg osebni ciljev v organizaciji. Ženske bi se morale bolj vključevati v socialne kroge znotraj področja v katerem delujejo, da bi postale bolj kompetentne s njihovimi moškimi sodelavci.

Na drugi strani obstajajo tudi pozitivni osebni aspekti, ki ženskam olajšajo pot napredovanja po karierni lestvici. Najbolj izrazit med vsemi je bila podpora življenjskega partnerja in družine (posledično sorazmerna skrb za gospodinjstvo). Za ženske, ki si želijo kariernega napredovanja so mnoge udeleženke intervjujev svetovale, da najprej prepoznajo lastno vizijo, vrednote in cilje in jim vztrajno sledijo. Vse kritike na trenutnem ali bodočem

mestu morajo dojemati kot potencial za izboljšave. Vodstvene mesta so bolj dosegljiva osebam, ki so visoko kvalificirane, imajo raznolike izkušnje in se konstantno trudijo ostati konkurenčne s nadgrajevanjem znanja in sposobnosti.

Ženske vodje tudi v farmacevtsko panogo prinašajo tudi mnogo dobrih stvari. Njihove prednosti se po mnenju vprašanih v raziskavi skrivajo v večji empatiji, tolerantnosti, sočutju, razumevanju in posluhu za sočloveka. Ženske imajo drugačen pogled na vodenje, ki ni zgolj tekmovalno in ciljno usmerjen, temveč teži k skupnem sodelovanju in povezovanju za skupni cilj. Kot vodje so bolj zanesljive, prilagodljive in organizirane.

Tudi farmacevtska podjetja glede na podane odgovore v intervjuju ustrezno poskrbijo za enakopravno zastopanje spolov na vodilnih položajih. Sprejemajo raznolikost, nudijo iskrene pogovore, podajajo možnost anonimne prijave nepravilnosti glede spolne obravnave, organizirajo govore uspešnih žensk ter vodijo politike in programe za enake možnosti obeh spolov.

Slovenija kot država, kjer je bila raziskava opravljena deluje v smer enakopravnosti spolov. Zadnje spremembe se kažejo v predlogu za zakonsko sprejetje določitev spodnjih mej uravnoteženosti spolov nadzornih, izvršnih ter ne - izvršnih funkcijah v podjetjih.

Teoretične iniciative avtorjev Crisholm-Burns, Spivey, Hagemann in Josephson (2017), ki so še odprte za uresničevanje v smer enakopravnosti spolov na vodilnih mestih v farmacevtski industriji so:

- uvesti predstavitve in sklepanje potencialnih povezav med trenutnimi uspešnimi voditelji in ženskami v zgodnji karierni fazi
- razširiti mreže poznanstev bodočih voditeljev in spodbuditi interakcije s trenutno vplivnimi voditelji
- zavedanje, da je napredovanje v karieri potovanje in vsak prehod ima novo stopnjo zavzetosti in predanosti poklicnemu življenju
- doseganje kompromisov v pogajanjih pri sprejetju novega delovnega mesta, tako da pokrijemo delodajalčeve in delojemalčeve potrebe
- preučiti in premisliti izvedbo organizacijske politike za zagotavljanje ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem (npr. prilagodljiv delovni čas, deljenju dela,...)
- redno pregledovanje razlik med plačami in bonusi med spoloma in ustrezno prilagojevanje
- zbiranje podatkov o številu žensk na vodstvenih položajih in ocenjevanje nepravilnost
- proaktivno zbiranje in deljenje zgodb/študij kako so ženske naslovile delovno mesto z vključevanjem poklicnega življenja in vodenje, ter izzive, ki so se pojavljali sproti

V slovenski farmacevtski panogi stekleni strop glede na empiričen del naloge skoraj ni prisoten, vendar številke ženske zastopnosti na top managerskih mestih (uprava, nadzorni

svet) v analiziranih podjetjih govorijo nasprotno. Prostora za potencialne izboljšave je še kar nekaj. S pomočjo teoretičnih in praktičnih rešitev v nalogi bo pot k odpravljanju steklenega stropa lažja.

5.3 Priporočila za nadaljnjo raziskavo

Magistrsko delo pred vami ima odprto še kar nekaj možnosti za nadgradnjo. Zanimivo bi bilo pregledati pojavnost steklenega stropa v farmacije skozi različna obdobja. Udeleženka intervjuja je predlagala, da bi naredila primerjavo sedanjih in upokojenih ženskih vodji v kontekstu steklenega stropa skozi obdobja dveh generacij. Tako bi dobila vpogled kako se je ženska zapostavljenost skozi čas spreminjala.

Raziskavo bi lahko dopolnili tudi s kakovostnimi intervjuji s moškimi predstavniki v farmacevtski panogi in pogledali njihov vidik, mnenja in potencialne predloge izboljšav omenjene problematike. Ena od udeleženk je kot morebitno izboljšavo magistrske naloge navedla vključitev primerjave prisotnosti steklenega stropa v slovenski podružnici farmacevtskega podjetja in obstoj slednjega v podružnici istega podjetja v tuji državi. V tej različici bi v vzorec vzeli le eno večje farmacevtsko podjetje, ki deluje v Sloveniji in tujini. Ločeno bi opravili intervjuje s slovenskimi in tujimi vodjami, nakar bi primerjali pridobljene rezultate. Na ta način bi dobili boljši vpogled v slovensko kulturo in morebitne stereotipe glede ženske zapostavljenosti. Z rezultati in odgovori iz tujine bi lahko podali raznolike strategije in predloge za izboljšanje stanje steklenega stropa v Sloveniji. Vsem omenjenim predlogom nadgradnje pa bi ta naloga služila kot dober temelj za preučevanje trenutne situacije dejavnikov dobre zastopanosti žensk na vodilnih mestih v farmacevtski panogi v Sloveniji.

SKLEP

Magistrska naloga zasleduje namen preučevanja in pojasnjevanja dejavnikov, ki ženski omogočajo premostitev steklenega stropa v slovenski farmacevtski panogi. Tekom doseganja namena se delo dotakne problematike steklenega stropa in enakopravnosti žensk na delovnem mestu. Vloga žensk v družbi se je skozi zgodovino močno spreminjala – od nabiralke v prazgodovini in do vodje v top managementu dandanes. Prav je, da je njihovo delo (dosežki, znanje in napredovanje) obravnavamo nepristransko ne glede na spol. Kvalitetna raziskava steklenega stropa bo vplivala tako na slovenska kot tudi mednarodna podjetja, ki se soočajo s problematiko steklenega stropa. Pozitivni vplivi vključenosti žensk na vodilne položaje bodo mnoge deležnike prepričali k enakomernejši zastopanosti obeh spolov na vodilnih mestih.

Magistrska naloga je skušala doseči naslednje cilje: prikaz trenutnih razmer steklenega stropa v farmacevtski panogi znotraj Slovenije, pojasniti razlike med obravnavo ženskega in moškega spola na višjih delovnih mestih znotraj izbrane panoge, predstaviti dejavnike

dobre zastopanosti žensk na vodilnih položajih v panogi farmacije v Sloveniji in potencialne dobre iniciative za izboljšanje trenutnega stanja.

Raziskovalna vprašanja, ki so skušala doseči cilje, so bila vpeta v empirični del magistrskega dela. Izvedena je bila kvalitativna študija s strukturiranimi individualnimi intervjuji vodij na različnih nivojih in podjetjih znotraj farmacevtske panoge v Sloveniji. V raziskavi je bilo udeleženih 19 vodij v izbrani panogi, različnih starosti (od 30 do 66 let) in družinskih struktur. Primarni podatki so bili zbrani preko intervjujev z odprtimi vprašanji, ki so zaradi neugodnih situacij potekali preko spletnega portala 1- KA in preko e-pošte. Globinski intervjuji v živo se žal niso smeli izvesti zaradi veljavnih ukrepov za zajezitev covid-19. Na spletno video-konferenco žal mnogo udeleženk ni pristalo, saj so imele pomisleke v zaupnost podanih informacij. Prejeti odgovori so bili preučevani preko tematske analize, ki omogoča globinsko analizo in izločitev bistvenih podatkov. Sprva so predstavljeni ključni rezultati tematske analize prejetih odgovorov, nato pa so prejete primarne informacije ločene v segmente, ki zavirajo napredovanje žensk po karierni lestvici in na drugi strani segmenti, ki ženskam omogočajo premostitev steklenega stropa.

Rezultati analize intervjujev kažejo, da intervjuvane le redko ali sploh ne zaznavajo problematike steklenega stropa znotraj njihove panoge. Težav zaradi spola do trenutnih vodstvenih položajih vprašane niso zaznale. Do vodstvenega položaja so v povprečju potrebovale 5 -10 let delovnih izkušenj na sorodnih nižjih delovnih mestih, v večini znotraj istega podjetja. Vprašane ženske vodje kot ovire pri napredovanju na trenutno vodstveno pozicijo navajajo predvsem: lovljenje ravnovesja med poslovno kariero in družino, stereotipa ženska je enako mama in pomanjkanje samozavesti. Vodje omenjajo, da so še vedno ženske tiste, ki pretežno skrbijo za gospodinjstvo in družino. Nosijo bistveno višje breme družinskega življenja kot njihovi moški sodelavci, zato so slednji v precejšni prednosti pri doseganju kariernega uspeha. Stereotip ženska je enako mama jih označuje kot mehke, preveč empatične in popustljive za vodstveni položaj. Moški naj bi bili bolj primerni za vodje zaradi svoje odločnosti in nepopustljivost, vendar se s globalizacijo podjetji in s prevlado žensk v poslovnem svetu mišljenje počasi spreminja. Po zadnjih raziskavah je znano, da so ženske dandanes v poslu velikokrat učinkovitejše od moških konkurentov zaradi občutka za politično ustreznost in razumevanja ter zmožnosti večopravnosti. Ženske za razliko od svojih moške konkurence po naravi manj samozavestne in veliko bolj samokritične, kar jih na napredovanja močno ovira.

Analiza primarnih podatkov prejetih tekom empiričnega dela naloge opredeljujejo tudi dejavnike zaradi katerih so ženske v farmacevtski panogi dobro zastopane na vodilnih mestih. Udeleženke raziskave navajajo, da so jim bile omogočene enake možnosti za napredovanje, ne glede na spol, raso ali prepričanje. Farmacevtska podjetja, ki delujejo v Sloveniji naj bi po njihovem mnenju močno težila k enakopravnosti med spoloma. V ta namen: ustvarjajo raznolike delovne skupine, rezultate merijo zgolj v dosežkih (ne glede na osebnostne značilnosti posameznikov), omogočajo svobodno izražanje, nudijo prilagoditve za lažje usklajevanje poslovnega in zasebnega življenja, organizirajo

motivacijske govore uspešnih poslovnih oseb iz njihovega področja, nekateri pa vodijo celo program za ženski karierni razvoj in politike enakih možnosti. Od vodij v farmacevtski panogi pa se pričakuje: kvalificiranost, strokovnost, visoke moralne vrednote, konstantna dosegljivost, vpetost in predanost podjetju, zmožnost prilagajanja, posluš za ljudi in vodenja ter sposobnost kompleksnega prebojnega razmišljanja. Ženske za dobro zastopanost na vodilnih položajih znotraj farmacevtske panoge lahko zelo veliko naredijo same. Pomembno je, da redno delajo na osebnosti rasti in se konstantno izobražujejo ter izboljšujejo njihovo znanje (s tem hkrati gradijo pozitivno samopodobo in samozavest). Na delovnem mestu so pomembne sledeče lastnosti: zanesljivost, delavnost, pogum in organiziranost. Za ženske na položajih vodje se je izkazalo koristno, da so poiskale podporo partnerja, družinskih članov ali pomočnice v gospodinjskih in družinskih obveznostih. Zaradi lovljenja ravnovesja med zasebnim in poslovnim življenjem obstajajo priporočila za redno izvajanje tehnik sproščanja.

Burkhardt, Nguyen in Poincelot (2020) v svojem delu zaključujejo, da je spolna enakost na višjih vodstvenih položajih bistvena za doseganje trajnostne učinkovitosti in uspešnosti. Avtorji Crisholm-Burns, Spivey, Hagemann in Josephson (2017) zaznavajo pozitivne aspekte žensk na vodstvenih položajih tudi v: izboljšanju vrednosti podjetij, večjem številu inovacij, boljši socialni odgovornosti in filantropiji znotraj podjetji. Enakomerna spolna zastopanost na vodstvenih položajih top managementa prinaša pozitivne rezultate podjetjem in družbi kot celoti, zato je prav, da sledimo smernicam, ki omogočajo ženskam dobro zastopanost na vodilnih mestih.

LITERATURA IN VIRI

1. Baumgartner, M. S. & Schneider, D. E. (2010). Perceptions of Women in Management: A Thematic Analysis of Razing the Glass Ceiling. *Journal of Career Development*, 37(2), 559–576.
2. Bayer d.o.o. (2020). *Letno poročilo za leto 2019*. Ljubljana: Bayer d.o.o.
3. Bericat, E. (2011). The European Gender Equality Index: Conceptual and Analytical Issues. *Social Indicators Research*, 108, 1–28.
4. Blatnik, T., Brečko, D., Hartman, P., Lončar, M., Salecl, T., Šmuc, S. & Tavčar D. (2012). *Vključi.Vse – smernice za spodbujanje enakosti*. Ljubljana: Združenje Manager.
5. Burkhardt, K., Nguyen, P. & Poincelot, E. (2020). Agents of change: Women in top management and corporate environmental performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 27(4), 1591–1604.
6. Cotter, A. D., Hermsen, J. M., Ovadia, S. & Vanneman, R. (2001). The Glass Ceiling Effect. *Social Forces*, 80(2), 655–682.
7. Crisholm-Burns, M. A., Spivey, C. A. , Hagemann, T. & Josephson, M. A. (2017). Women in leadership and the bewildering glass ceiling. *American Society of Health-System Pharmacists, Inc*, 74(5), 312–324.

8. Dickerson, A. & Taylor, M. A. (2000). Self-Limiting Behavior in Women. *Group & Organization Management*, 25(2), 191–210.
9. Dnevnik d.d. (2020, 8. marec). *Priporočila niso dovolj, uravnoteženost spolov na vodilnih mestih je treba uzakoniti*. Pridobljeno 25. novembra 2020 iz <https://www.dnevnik.si/1042924240>
10. England, P., Levine, A. & Mishel, E. (2020). *Progress toward gender equality in the United States has slowed or stalled. Proceedings of the National Academy of Sciences*. New York: Department of Sociology, New York University.
11. Eurofound. (2020). *Gender equality at work*. (European Working Conditions Survey 2015 series). Luxembourg: Publications Office of the European Union.
12. Eurostat. (2020). *Gender pay gap statistics*. Pridobljeno 9. septembra 2020 iz https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Gender_pay_gap_statistics
13. Eurostat. (2020, julij). *Življenje moških in žensk v Evropi – statistični portret*. Pridobljeno 6. aprila 2021 iz <https://www.stat.si/womenmen/bloc-2c.html?lang=sl>
14. Evropski inštitut za enakost spolov. (2019). *Indeks enakosti spolov za leto 2019: Slovenija*. Litva: Evropski inštitut za enakost spolov.
15. Fortune. (2020, 18. maj). *The number of female CEOs in the Fortune 500 hits an all-time record*. Pridobljeno 5. novembra 2020 iz <https://fortune.com/2020/05/18/women-ceos-fortune-500-2020/>
16. Gamba, M. & Kleiner, B. (2011). The Old Boys' Network Today. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 21(8-10), 101–107.
17. Humar, Ž. & Panić, S. (2015). *Politika enakosti spolov v Sloveniji*. Bruselj: Evropski parlament.
18. Ibarra, H., Carter, N. M. & Silva, C. (2010). Why Men Still Get More Promotions Than Women. *Harvard Business Review*, 88(9), 1–7.
19. Jackson, J. C. (2001). Women middle managers' perception of the glass ceiling. *Women in Management Review*, 15(6), 30–41.
20. Jamnik, G. & Rupar, A. (2015, 15. september). *Kdo so najboljši slovenski farmacevti in koliko novih delovnih mest obljublajo*. Pridobljeno 25. novembra 2020 iz <https://siol.net/posel-danes/lestvice-bizi/kdo-so-najboljsi-slovenski-farmaceuti-in-koliko-novih-delovnih-mest-obljublajo-391136>
21. Johns, L. M. (2013). Breaking the Glass Ceiling: Structural, Cultural, and Organizational Barriers Preventing Women from Achieving Senior and Executive Positions. *Online Research Journal Perspectives in Health Information Management*, 10, 1–11.
22. Jutting, J. P., Morrisson, C., Dayton-Johnson, J. & Drechsler, D. (2008). Measuring Gender (In)Equality: The OECD Gender, Institutions and Development Data Base. *Journal of Human Development*, 9(1), 65–86.
23. Kerin Kovač, A. (2015, 24. april). *"Če bi imela o farmaciji slabo mnenje, potem se zanjo najbrž ne bi odločila"*. Pridobljeno 25. novembra 2020 iz <https://www.rtv slo.si/uspesna-slovenija/ce-bi-imela-o-farmaciji-slabo-mnenje-potem-se-zanjo-najbrz-ne-bi-odlocila/363567>

24. Klenke, K. (2017). *Women's Leadership in Context* (2. izd.). Bingley: Emerald Publishing Limited.
25. Krka, tovarna zdravil, d.d. (2019). *Letno poročilo 2019*. Novo mesto: Krka d.d.
26. Lek d.d. (2019). *Poročilo o trajnostnem razvoju družbe Lek d. d. za leto 2019*. Ljubljana: Lek d.d.
27. Machín-Rincón, L., Cifre, E., Domínguez-Castillo, P. & Segovia-Pérez, M. (2020). I Am a Leader, I Am a Mother, I Can Do This! The Moderated Mediation of Psychological Capital, Work–Family Conflict, and Having Children on Well-Being of Women Leader. *Sustainability*, 12(5), 1–22.
28. Malik, I. (2019). Lack of female pharmacist leadership and struggling pharmacy profession: A call to action. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 15, 1497–1498.
29. Medis d.o.o. (2020a). *Letno poročilo 2019*. Ljubljana: Medis d.o.o.
30. Medis d.o.o. (2020b). *Martina Perharič prejemnica priznanja Artemida 2019*. Pridobljeno 25. novembra 2020 iz <https://www.medis.health/novice/podrobno/news/martina-perharic-prejemnica-priznanja-artemida-2019/>
31. Medis d.o.o. (brez datuma). *Vodstvo*. Pridobljeno 25. novembra.2020 iz <https://www.medis.health/si/vodstvo/>
32. Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1), 1–13.
33. Pharmacy Times. (2018, 2. oktober). *Women in Pharmacy Leadership: Where Are We in 2018?* Pridobljeno 25. novembra 2020 iz <https://www.pharmacytimes.com/publications/career/2018/CareersFall2018/women-in-pharmacy-leadership-where-are-we-in-2018>
34. Pipeline. (2019). *Women Count 2019*. London: The Pipeline.
35. Poje, A. & Roksanđić, M. (2013). *Enako plačilo za enako delo in plačna vrzel med spoloma*. Ljubljana: Zveza svobodnih sindikatov Slovenije.
36. Pološki Vokić N., Obadić A. & Sinčić Ćorić D. (2019). *Gender Equality in the Workplace Macro and Micro Perspectives on the Status of Highly Educated Women*, Zagreb: Ekonomska fakulteta.
37. Postružnik, N. C., Brank, B., Brečko, D., Pervanje, M., Podržaj, M., Šmuc, S. & Spiler Božič, K. (2015). *Vključi.vse: model 6. Priročnik*. Ljubljana: Združenje Manager.
38. Powel, G. N. & Butterfield, D. A. (2015). The glass ceiling: what have we learned 20 years on?. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(4), 306–326.
39. Ragins, B. R., Townsend, B., & Mattis, M. (1998). Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling. *Academy of Management Perspectives*, 12(1), 28–42.
40. Roche farmacevtska družba d.o.o. (2020). *Letno poročilo 2019*. Ljubljana: Roche farmacevtska družba d.o.o.

41. Rosener, J. B. (2011). Ways Women Lead. *Springer Science+Business Media*, 27, 19–29.
42. Salus, d.d. (2020). *Letno poročilo skupine Salus in delniške družbe Salus, Ljubljana, d.d. za leto 2019*. Ljubljana: Skupina Salus, Ljubljana d.d.
43. Schmid, T. & Urban, D. (2018, 4. december). *The Economic Consequences of a “Glass-Ceiling”: Women on Corporate Boards and Firm Value*. Pridobljeno 25. novembra 2020 iz https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2344786
44. Sensilab farmacevtska družba d.o.o. (2020). *Letno poročilo 2019*. Ljubljana: Sensilab farmacevtska družba d.o.o.
45. Shillingburg, A., Michaud, L. B., Schwartz, R., Anderson, J. & Henry, D. W. (2020). Women in oncology pharmacy leadership: A white paper. *Journal of Oncology Pharmacy Practice*, 26(1), 175–186.
46. Šmuc, S. (2016). *Ekonomski vidiki enakosti med spoloma* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
47. Waldstrøm, C. & Madsen, H. (2007). Social relations among managers: old boys and young women’s networks. *Women in Management Review*, 22(2), 136–147.
48. Weyer, B. (2007). Twenty years later: explaining the persistence of the glass ceiling for women leaders. *Women in Management Review*, 22(6), 482–496.
49. Wickwire, S. K. & Kruper, J. C. (1996). The Glass Ceiling Effect. *Consulting Psychology Journal*, 48(1), 32–39.
50. Wikipedia. (2020). *Measures of gender equality*. Pridobljeno 1. novembra 2020 iz https://en.wikipedia.org/wiki/Measures_of_gender_equality
51. World Economic Forum. (2016). *The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*. Geneva: World Economic Forum.
52. Združenja nadzornikov Slovenije. (2019, 14. november). *Pobuda za prostovoljno doseganje ciljne spolne raznolikosti 40/33/2026*. Pridobljeno 1. novembra 2020 iz <https://www.zdruzenje-ns.si/mediji/aktualne-novice/pobuda-za-prostovoljno-doseganje-ciljne-spolne-raznolikosti-40-33-2026/>

PRILOGA

PRILOGA 1: INTERVJU

Intervju za potrebe raziskave v okviru magistrskega dela z naslovom »Dejavniki dobre zastopanosti žensk na vodilnih mestih v farmacevtski panogi v Sloveniji«

Sem Anja Pekolj, študentka zadnjega letnika magistrskega študija *Mednarodno poslovanje* na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Študij zaključujem z magistrskim delom na temo »Dejavniki dobre zastopanosti žensk na vodilnih mestih v farmacevtski panogi v Sloveniji« pod mentorstvom doc. dr. Tamare Pavasović Trošt. Namen zaključne naloge je preučiti in pojasniti dejavnike, ki ženskam omogočajo premostitev steklenega stropa v slovenski farmacevtski panogi.

Pred vami je intervju, ki je sestavljen iz splošnih demografskih vprašanj in treh sklopov vprašanj s različnimi tematikami. Prijazno naprošam za vaše iskrene odgovore, saj bi mi slednji omogočili kakovostno kvalitativno raziskavo in prispevali k doseganju ciljev in namena magistrskega dela. Vaši odgovori (o vas osebno in o organizaciji, v kateri delujete) bodo obravnavani anonimno in ne bodo nikjer poimensko zavedeni. Že vnaprej se vam lepo zahvaljujem za podane odgovore.

Splošna demografska vprašanja:

- trenutna pozicija:
- starost:
- zakonski stan:
- število otrok:

1. SKLOP: osebne izkušnje na poti do vodilnega položaja

1. Koliko let delovnih izkušenj je za vami in na katerih pozicijah v podjetjih ste že delovali?
2. Kako bi ocenili težavnost napredovanja do trenutnega položaja? Ste se soočali tudi z ovirami za napredovanje (v zvezi s vašim spolom)?
3. Kaj za vas osebno pomeni pojem »stekleni strop« (angl. »glass ceiling«)?
4. Različne študije so pokazale, da obstajajo kar nekaj strategij, ki omogočajo premostitev prepek pri napredovanju žensk: mentor z veliko vpliva, ustvarjanje socialne mreže z vplivnimi kolegi, pridobivanje izkušenj s področja managementa znotraj ali zunaj podjetja, konsistentno preseganje pričakovanje z dosežki, zmožnost prilaganja v smislu premestitev, nadgrajevanje izobrazbe in pridobivanje mednarodnih izkušenj,...

Ali je bila katera izmed omenjenih del vašega uspeha?

2. SKLOP: pojavnost steklenega stropa v organizaciji

1. Ali se vam zdi, da je v organizaciji v kateri delujete prisoten pojav steklenega stropa? Kje in kako ga lahko zaznate?

2. Kako podjetje v katerem delujete skrbi za enakopravnost spolov in preprečitev pojava steklenega stropa?
 3. Morda veste kako se s steklenim stropom soočajo druga podjetja v farmacevtski panogi?
 4. Ali ste se kdaj v svoji karieri srečali s problematiko »old boys' network«? Kako je z omenjenim v vašem podjetju in na sploh v panogi farmacije? *To je izraz za socialne mreže, ki jih sestavljajo moški člani bele rase z visokim statusom in položajem, vsaka oseba, ki je del te mreže, ima značilno večje možnosti za poslovne priložnosti in napredovanje.*
 5. Kakšna so pričakovanja za pozicijo vodje v vaši organizaciji?
3. SKLOP: priporočila za napredovanje žensk v višji managementu
1. Kaj po vašem mnenju ženskam onemogoča, da se prebijejo v vodstvo?
 2. Kakšne prednosti menite, da prinašajo ženske na managerskih položajih organizacijam dandanes?
 3. Kako bi država z regulacijami lahko prispevala k zmanjšanju zapostavljenosti žensk?
 4. Kakšen nasvet bi dali mladim ženskam, ki želijo graditi kariero v farmacevtski panogi v Sloveniji, v zvezi z ravnotežjem med kariero in družinskim življenjem?