

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**DEJAVNIKI ZASTOPANOSTI ŽENSK NA MANAGERSKIH
POZICIJAH V IZBRANEM PODJETJU**

Ljubljana, 10. januar 2019

URŠKA ŽIROVNIK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Urška Žirovnik, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom »Dejavniki zastopanosti žensk na managerskih pozicijah v izbranem podjetju«, pripravljene ga 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 plagiatstvo – 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 plagiatstvo 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 10. januarja 2019

Podpis študentke:

KAZALO

UVOD.....	1
1 POT NAD STEKLENI STROP.....	3
1.1 Opredelitev predmeta in problema raziskave.....	3
1.2 Ovire, ki ženskam preprečujejo premostitev steklenega stropa.....	4
1.3 Dejavniki, ki ženskam omogočajo premostitev steklenega stropa.....	9
2 POLOŽAJ ŽENSK V SLOVENIJI IN V ODDELKU IZBRANEGA PODJETJA ..	12
2.1 Vključenost in zastopanost žensk na območju Slovenije.....	13
2.2 Opis izbranega podjetja in oddelka v Ljubljani.....	13
2.3 Management in vodilni položaji v izbranem podjetju.....	14
3 METODOLOGIJA IN VRSTA RAZISKAVE.....	16
3.1 Metodologija ter zbiranje in analiza podatkov.....	16
3.2 Raziskovalni instrument.....	17
3.3 Opis vzorca.....	18
4 REZULTATI IN ANALIZA.....	18
4.1 Osebnih dejavniki: individualni.....	19
4.1.1 Zavedanje obstoja in pomembnosti problematike steklenega stropa.....	20
4.1.2 Razvoj strategij za premostitev stereotipov.....	21
4.1.3 Vzpostavljeno ravnovesje med delom (kariero) in zasebnim (družinskim) življenjem.....	22
4.1.4 Prirojena, naučena oziroma razvita samozavest.....	24
4.1.5 Ženstvenost.....	26
4.1.6 Motivacija in usmerjenost v cilje ter napredovanje.....	26
4.2 Medosebni dejavniki: medčloveški odnosi znotraj podjetja.....	31
4.2.1 Pomen mreženja in (moderne) mentorstva.....	31
4.2.2 Odsotnost problematike old boys' network.....	34
4.3 Organizacijski dejavniki: ravnanje podjetja.....	35
4.3.1 Spodbujanje mentorskih programov, izobraževanja in razvoja talentov.....	35
4.3.2 Enakovreden pogled na spola: pomen kompetenc.....	38
4.3.3 Omogočanje fleksibilnega delovnega časa in delo od doma.....	39
4.4 Družbeni dejavniki: miselnost družbe.....	40
4.4.1 Spreminjanje tradicionalnih vlog spolov in partnerskih vlog.....	40
4.4.2 Zavedanje stereotipov.....	41
4.5 Metodološke omejitve raziskave.....	42
5 DISKUSIJA IN PRAKTIČNE TER TEORETIČNE IMPLIKACIJE RAZISKAVE.....	43
5.1 Diskusija.....	43
5.1.1 Diskusija o osebnih dejavnikih.....	44
5.1.2 Diskusija o medosebnih dejavnikih.....	48
5.1.3 Diskusija o organizacijskih dejavnikih.....	50
5.1.4 Diskusija o družbenih dejavnikih.....	52
5.2 Praktične implikacije raziskave.....	54

5.3	Teoretične implikacije raziskave.....	58
6	PRIPOROČILA ZA NADALJNJO RAZISKAVO	59
	SKLEP.....	60
	LITERATURA IN VIRI.....	62
	PRILOGE	69

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Povzetek ovir, ki ženskam otežujejo premostitev steklenega stropa	8
Tabela 2:	Povzetek strategij, potrebnih za premostitev steklenega stropa	9
Tabela 3:	Povzetek vprašanj pol-strukturiranih individualnih globinskih intervjujev	17
Tabela 4:	Podatki o vzorcu	18
Tabela 5:	Štiri vrste ugotovljenih dejavnikov in njihove pripadajoče podskupine	19
Tabela 6:	Strategije, med katerimi so udeleženke izbirale	27
Tabela 7:	Vrednotenje strategij	28
Tabela 8:	Najpomembnejše 4 strategije za posamezne udeleženke, razvrščene po pomembnosti.....	29
Tabela 9:	Povezava mentorstva posameznih udeleženk z uvrstitvijo strategije 3 med prve 4 najpomembnejše strategije.....	30
Tabela 10:	Prednosti mentorstva za mentorja, osebo, ki se mentorstva poslužuje in podjetje GSK.....	50

KAZALO SLIK

Slika 1:	Prvih 9 najpomembnejših strategij na podlagi razvrstitve udeleženk.....	28
----------	---	----

KAZALO PRILOG

Priloga 1:	Pol-strukturiran individualen globinski intervju v slovenskem jeziku	1
Priloga 2:	Pol-strukturiran individualen globinski intervju v angleškem jeziku.....	2

UVOD

Kljub napredku žensk v družbi v zadnjem stoletju, so le-te v managementu še vedno zastopane v premajhnem številu (Baumgartner & Schneider, 2010). Ena izmed glavnih problematik v sodobnih podjetjih je problematika nizkega deleža žensk na managerskih pozicijah, njihovih možnosti in priložnosti v različnih organizacijah, tako imenovani **stekleni strop**. Slednjega definirajo nevidne pregrade, ki ženskam preprečujejo doseganje managerskih pozicij. Tudi dandanes so moški še vedno tisti, ki so večkrat kot predstavnice ženskega spola videne kot osebe, primerne za zasedo managerskih pozicij – že zgolj zaradi njihovega spola (Cuadrado, García-Ael & Molero, 2015; International Labour Organization, 2015). Ženske so kljub boljšemu socialnemu položaju v primerjavi s preteklostjo – tako v osebni kot profesionalni življenju – še vedno zaznamovane ter obravnavane pristransko na profesionalnem oziroma kariernem področju.

Zaradi navedenih razlogov je za ženske, ki se spopadajo s problematiko steklenega stropa, celotno poslovno prakso, družbo, in ne nazadnje tudi teorijo izrednega pomena pridobiti vpogled v izbrano podjetje GlaxoSmithKline (v nadaljevanju GSK) oziroma oddelek za izdelke za osebno zdravstveno nego (ang. Consumer Healthcare department, v nadaljevanju CH) v Ljubljani, kjer je kar 87,50 % vseh zaposlenih v managerskem timu ženskega spola. To magistrsko delo torej ugotavlja, kako se managerke v tem podjetju spopadajo s problematiko steklenega stropa, kakšne iniciative in programe vpeljuje podjetje ter kateri so primeri dobrih poslovnih praks, kako ženskam pri premostitvi pomagajo partnerji in njihove družine ter kako k problematiki pristopa družba sama.

Namen magistrske naloge je identificirati in obravnavati dejavnike, tako osebne kot s strani podjetja in družbe, ki so ženskam v izbranem podjetju v CH oddelku v Ljubljani omogočili povzpeti se na managerske pozicije. To torej pomeni povečanje ozaveščenosti ljudi v (poslovnem) svetu o ženskih managerkah ter problematiki steklenega stropa. Potrebno je razmišljati o vlogah žensk v družbi ter njihovih pravicah, na drugi strani pa tudi nepristransko gledati na njihovo delo, dosežke, uspehe in znanje. Najpomembnejše pri tem je, da bi podjetja oziroma organizacije na podlagi opredeljenih in ugotovljenih končnih dejavnikov v raziskavi, izvedenih v sklopu te magistrske naloge, prilagodila ter posodobila svoje programe za spodbujanje višjega deleža žensk na vodilnih pozicijah oziroma v managementu ter razvila iniciative za večjo spolno raznolikost na vodstvenih pozicijah.

Dobra poslovna praksa v tej smeri je ena izmed poti, po katerih bi morala začeti stopati sodobna evropska družba, da bo le-ta dolgoročno dosegla cilj – enakopravno in nediskriminatorno obravnavo vseh žensk v poslovnem svetu. Tovrstna tematika in problematika sta pomembni zaradi tega, ker imata namen predstaviti in razširiti primer dobre poslovne prakse premagovanja steklenega stropa ženskam v izbranem podjetju na druga podjetja ter hkrati družbo. Magistrsko delo prispeva oziroma vpliva tako na ljudi v stroki, kot tudi na širšo populacijo in spodbuja njen razmislek o vlogah žensk v poslovni praksi ter družbi kot skupnosti.

Cilji magistrske naloge so naslednji:

- preučiti značilnosti delovanja oziroma poslovanja izbranega podjetja in njegove kulture;
- predstaviti dobro poslovno prakso izbranega podjetja in razumeti razloge ter strategije, ki so jih razvile ženske, da so premagale stekleni strop;
- opraviti semi-strukturirane globinske intervjuje z managerkami v CH oddelku izbranega podjetja;
- ugotoviti, kateri so osebni dejavniki, dejavniki s strani podjetja ter dejavniki v (poslovnem) okolju, ki so pripomogli k poslovnemu uspehu žensk v izbranem podjetju;
- analizirati in razložiti vse vrste ugotovljenih dejavnikov, ki so ženskam pomagali pri njihovem kariernem uspehu;
- ugotovitve prenesti v poslovno prakso v smislu implikacij problematike managerk v poslovnem svetu in (moderni) družbi kot celoti;
- podati praktične in teoretične implikacije na podlagi ugotovitev raziskave ter
- podati priporočila za nadaljnjo raziskavo.

Na podlagi zgoraj napisanega namena in ciljev te magistrske naloge, so raziskovalna vprašanja sledeča:

- Kateri so osebni dejavniki, ki so v izbranem podjetju pripomogli k poslovnemu uspehu žensk?
- Kateri so dejavniki s strani podjetja (profesionalni), ki so v izbranem podjetju pripomogli k poslovnemu uspehu žensk?
- Kateri so dejavniki s strani podjetja/družbe, ki so v izbranem podjetju pripomogli k poslovnemu uspehu žensk?
- Kateri so primeri dobre poslovne prakse izbranega podjetja v smislu premagovanja steklenega stropa s strani žensk?
- Kakšne strategije za premagovanje ovir v kontekstu steklenega stropa so razvile managerke v izbranem podjetju?
- Česa se lahko ženske, ki se soočajo s problematiko steklenega stropa, naučijo iz ugotovitev tega magistrskega dela? Kako slednje vpliva na mišljenje žensk, ki se soočajo s podobnimi ovirami, kot managerke v izbranem podjetju?
- Kako lahko podjetja na podlagi ugotovitev te magistrske naloge spremenijo svoje poslovanje, spremenijo in prilagodijo svoje programe za spodbujanje deleža žensk v managementu?
- Kako so ugotovitve te magistrske naloge prenosljive v širšo družbo in teorijo v smislu praktičnih implikacij?
- Katere so teoretične implikacije ugotovitev tega magistrskega dela?

Magistrsko delo temelji na deskriptivnih sekundarnih podatkih in v veliki večini na kvalitativni primarni raziskavi, ki je teoretično-konceptualna. Prvi del, torej sekundarni podatki, vsebuje poglobljeno teoretično-analitično diskusijo v smislu pregleda znanstvenih

člankov in raziskav ter ostale strokovne literature, pripravljene predvsem s strani tujih strokovnjakov. V preostalem delu naloge so analizirani in predstavljeni primarni podatki, pridobljeni z izvedbo šestih poglobljenih pol-strukturiranih individualnih intervjujev z udeleženkami iz oddelka izbranega podjetja. Vzorec torej sestavlja šest managerk, starih med 29 in 39 let. Vse so v partnerskih zvezah; izmed tega so štiri so poročene, dve pa sta v zunajzakonskih zvezah. Tri izmed udeleženk imajo vsaj enega otroka. Izmed slednjih (ki že imajo vsaj enega otroka), sta poročeni dve intervjuvanki. Omenjeni intervjuji so bili s posameznimi udeleženkami opravljeni v obdobju med 1. julijem in 11. avgustom 2018. Primarna raziskava je bazirana na metodah iskanja in sinteze podatkov, torej je narejena s pomočjo metaanalize ter vsebinske analize. Več o izvedeni primarni raziskavi in tudi o samem vzorcu je opisano v poglavju 3.2.

Uvodnemu poglavju sledi pregled literature preko 1. poglavja, v katerem je opredeljen predmet raziskave, ovire, ki ženskam preprečujejo premostitev steklenega stropa ter dejavniki, ki ženskam omogočajo premostitev le-tega. V 2. poglavju sledi predstavitev izbranega podjetja in oddelka v Ljubljani ter opis managementa in vodilnih položajev. Temu sledi 3. poglavje – Metodologija in vrsta raziskave, kjer je opredeljen način zbiranja podatkov in opisan vzorec ter uporabljen raziskovalni instrument pri zbiranju primarnih podatkov. Poglavje 4 zajema rezultate in analizo raziskave, kateri sledijo metodološke omejitve raziskave, poglavje 5 pa diskusijo in praktične ter teoretične implikacije. Magistrsko delo se zaključuje s priporočili za nadaljnjo raziskavo, sklepom ter navedbo vse uporabljene literature in virov, katerim sledijo še priloge.

1 POT NAD STEKLENI STROP

1.1 Opredelitev predmeta in problema raziskave

Problematika steklenega stropa je izredne pomembnosti oziroma se preučuje z namenom ugotavljanja, zakaj je kvalificiranim ženskam velikokrat preprečeno, da bi zasedle vodstvene pozicije (Bartol, Martin & Kromkowski, 2003). Stekleni strop je najmočnejši na področjih, kjer so ženske najbolj zastopane med prijavljenimi zaposlenimi v organizacijah, kot na primer na zdravstvenem področju, področju naravoslovnih ved in humanistike (Bukstein & Gandelman, 2017). Industrije, v katerih je bil delež žensk na vodstvenih pozicijah v letu 2017 najmanjši, vključujejo proizvodno industrijo, energetsko in rudarsko industrijo, programsko opremo in storitve informacijskih tehnologij, finance, nepremičnine, korporativne storitve in pravne organe (Till, Vesselina & Saadia, 2017).

Odstotek podjetij po celotnem svetu z vsaj eno žensko v najvišjem managementu se je med letoma 2017 in 2018 znatno povešal, in sicer s 66 % v 2017 na 75 % v letu 2018. A kljub temu se delež žensk na višjih (ang. senior) pozicijah v vodstvenih timih na globalni ravni manjša – na višjih pozicijah po celem svetu je bilo leta 2017 izmed teh 25 % žensk, leta 2018 pa za 24 %. Vzhodna Evropa predstavlja dobro prakso v svetu, saj je spolna raznolikost v vodstvenih timih tam najvišja (Grant Thornton International Ltd, 2018).

Podatki kažejo tudi, da je v Evropski Uniji na managerskih pozicijah – v podjetjih z vsaj 10 zaposlenimi – skoraj 7,3 milijone ljudi, izmed katerih je le 35 % managerjev ženskega, preostalih 65 % managerjev pa moškega spola. Dejstvo je, da ženske predstavljajo skoraj 50 % vseh zaposlenih ljudi v Evropski Uniji, a so v managementu še vedno premalo zastopane. A ni pomemben le odstotek žensk, ki so zaposlene ali zasedajo managerske pozicije, temveč vrednost njihovega dela, pravic in ciljev, ki jih imajo le-te – ženske na managerskih pozicijah v Evropski Uniji v povprečju zaslužijo 23,4 % manj kot moški (Eurostat, 2017).

Ženske se dandanes soočajo z omenjenim problemom zaradi različnih problematik, ki se navidezno skrivajo v ozadju, a so vendarle prisotne. Wood (2008) izpostavlja naslednje pereče probleme žensk, ki le-tem velikokrat onemogočajo napredovanje na managerske pozicije:

- napačne predstave in stereotipi o ženskah,
- navidezna nezmožnost usklajevanja ravnotežja med delovnim in zasebnim življenjem,
- navidezna nezmožnost usklajevanja dela z gospodinjskimi opravili in skrbjo za otroke,
- manj priznanja za dosežke, manj pohval, manj zaslug za poslovne uspehe, kot so jih deležni moški,
- več potrebnega dokazovanja na kariernem področju v primerjavi z moškimi,
- navidezna nezmožnost prevzemanja poslovne odgovornosti.

Problematika steklenega stropa je tako pereča in prisotna v managementu, da jo raziskuje ogromno število področij, vključno z ministrstvi in Fortune 500 podjetji (Bierema, 1999; Keeton, 1996). V zadnjih desetletjih je bilo napisano ogromno literature o problematiki steklenega stropa in žensk na managerskih položajih. Raziskovalno področje je tako ekonomskega, sociološkega in psihološkega pomena, kot tudi pomena mednarodne poslovne prakse ter mednarodnega poslovanja; slednje je raziskovalno področje predlaganega naslova magistrske naloge.

1.2 Ovire, ki ženskam preprečujejo premostitev steklenega stropa

Diskurz v zvezi s problematiko steklenega stropa je v akademskem in neakademskem svetu prisoten že od leta 1978, ko je ameriška feministična organizacija z imenom Women's Action Alliance (slo. zveza ženskega delovanja), v svojem govoru omenila nevidne ovire, ki ženskam preprečujejo karierno napredovanje (Carnes, Morrissey & Geller, 2008). V poročilu sta ga prva omenila Hymowitz in Schellhardt, ki je izšlo v reviji Wall Street Journal leta 1986, kjer sta pojasnila ovire, s katerimi se soočajo ženske, ki želijo zasesti pozicije v višjem managementu (Dreher, 2003).

Tovrstna problematika je torej definirana kot umetna oziroma nevidna ovira, ki preprečuje kvalificiranim in usposobljenim posameznikom (v tem primeru ženskam), da bi v določeni organizaciji napredovale na visoke položaje, torej na managerske pozicije, ne glede na

njihove kvalifikacije ali dotedanje dosežke. Tovrstne ovire so različnih izvorov – obstaja jih veliko; velikokrat so posledica vedenj in prepričanj posameznikov znotraj posamezne organizacije (Blake-Beard, 2001; Cotter, Hermsen, Ovadia & Vanneman, 2001; Weyer, 2007). Stekleni strop je zadnjih 20 let ostal približno na enakem nivoju oziroma je stabilen, a tovrstna problematika je v današnjem času bolj pojasnjena in za veliko ljudi ne predstavlja več tabuja (Powell & Butterfield, 2015). Nekateri avtorji trdijo, da se ženske ne soočajo več s steklenim stropom, temveč z več razbitimi okni (ang. broken windows), katera predstavljajo več manjših problematik oziroma ovir, ki ženskam dandanes preprečujejo preboj steklenega stropa (Martin, 2015).

Kljub temu, da so ženske do danes pridobile že veliko pravic, da so v podjetjih prepoznane kot vreden del delovne sile in da podjetjem prispevajo zelo veliko, je velikokrat le-tem še vedno namerno ali nenamerno preprečen karierni uspeh oziroma napredovanje znotraj organizacij. Premalokrat dobijo vloge oziroma pozicije v managementu, ki bi jih morale biti deležne glede na njihove karierne cilje in poslovne uspehe ter dosežke. Tudi v primeru, ko ženske dobijo najvišje vloge – vloge generalnih direktoric (ang. chief executive officer, v nadaljevanju CEO) so lahko le-te problematične. Nekateri raziskave namreč kažejo, da so predstavnice ženskega spola tiste, ki bodo z veliko verjetnostjo zasedle CEO pozicije v primeru, ko je podjetje v slabem položaju in dosega slabe poslovne ter finančne rezultate (Glass & Cook, 2016). Slednji fenomen se imenuje steklena pečina (ang. glass cliff), kateri opisuje veliko večje možnosti žensk v primerjavi z moškimi, da bodo v tveganem in negotovem času zasedle višje managerske pozicije (Ryan in drugi, 2016).

Za obstoj steklenega stropa je zaslužnih veliko ovir oziroma razlogov. Prva vrsta ovir so ovire, ki izhajajo s strani obstoječih nadrejenih in organizacij. Ena izmed teh so stereotipi, češ da ženske niso zmožne prenesti pritiska, v primeru, da zavzemajo višje položaje, in da nimajo dovolj znanja za njihovo izvajanje (Sahoo & Lenka, 2016). Ženske so podvržene tudi stereotipom s strani celotne družbe. V primeru, da so preveč prijazne in nežne, te dve karakterni lastnosti prikazujeta oviro, ki vodi do morebitnega mnenja nekaterih, da ženske niso sposobne biti dovolj karakterno močne za prevzem vodstvene pozicije. V primeru, da ženska prevzame bolj tradicionalno moški stil vodenja, je njeno vedenje lahko sprejeto kot preveč ostro, strogo oziroma agresivno, kar ponovno prikazuje oviro za njeno premostitev steklenega stropa in posledično prevzem boljših (managerskih) pozicij (Eagly & Carli, 2007).

Eden izmed primerov ovir je sama odsotnost žensk z dela zaradi porodniške odsotnosti ali odsotnosti z dela zaradi bolezni otrok. Ženske so v tem primeru velikokrat izpuščene oziroma neomenjene pri podeljevanju nagrad in razglasitvi napredovanja že zgolj zaradi tega, ker v določenem trenutku niso fizično prisotne v podjetju. Slednje večkrat pripelje do tega, da ženske same od sebe zapustijo organizacije, bodisi zaradi nezadovoljstva bodisi po tem ko so izključene iz različnih vrst priložnosti (Martin, 2015).

Tudi nadrejeni lahko dvomijo o razpoložljivosti žensk in predpostavljajo, da bi raje več časa ostajale doma ter se posvečale otrokom oziroma družini, kot karieri. Slednje predstavlja veliko oviro, saj nadrejeni v tem primeru ženskam ne dodelijo težjih nalog in projektov, ki bi zahtevali poslovna potovanja ter opravljanje nadur. Na ta način velikokrat predvidevajo, brez da bi vprašali ženske o njihovem mnenju in želenem načinu dela ter nalogah (Martin, 2015). Takega mišljenja s strani nadrejenih se skoraj nikoli ne projicira na moške predstavnike managerskih in drugih timov, zaradi česar se razlike med kariernim uspehom in napredovanjem predstavnikov ženskega ter moškega spola še povečujejo (Williams & Martin, 2010).

Naslednja ovira je prepreka, ki prihaja s strani neposrednega nadrejenega managerk, predvsem v njihovi zgodnji karieri. Velikokrat je slednja oseba odgovorna za to, da ženskam ne omogoči zaslug za njihovo delo in jih premalo nagrajuje za njihove uspehe ter dosežke, predvsem zaradi tega, da le-ta zagotavlja svoj položaj in ga s tem upravičuje. Poleg tega prepreka nastane, ko nadrejena oseba ženskam ne nudi psihološke podpore v zadostni meri, da bi le-te pridobile zadostno psihično in poslovno moč za uspeh, doseglo vseh ciljev in potemtakem karierno napredovanje na managerske pozicije ter splošen karierni uspeh (Sahoo & Lenka, 2016).

Problematika »mreže moških« (ang. old boys' network) prav tako prisostvuje kot ovira ženskam, da ne morejo prebiti steklenega stropa. 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 (Hogans, Perrucci & Behringer, 2005; McDonald, 2011). Temu je tako predvsem zaradi tega, ker imajo te osebe na voljo veliko socialnega kapitala v smislu vrednih virov, kot so informacijski viri, vpliv in status, kateri so vpeljani v odnose socialnih mrež (Lin, 2002). Tovrstno povezovanje moških vključuje predvsem tradicionalne skupinske aktivnosti, kot so na primer športne aktivnosti (golf, nogomet), pitje in socializiranje v različnih restavracijah ter barih. Take skupine in njihove aktivnosti ženskam vzbujajo neprijetne občutke, kot na primer občutke izobčenja, saj le-te dojemajo kot zaprte za predstavnice ženskega spola (Baumgartner & Schneider, 2010).

Naslednje vrste ovir so ovire s strani podjetij, ki že v svojem samem bistvu ne podpirajo žensk pri njihovem kariernem razvoju, če se izrecno ne zavzemajo za tovrstno problematiko in je ne poskušajo odpraviti, saj obstaja in »je«, če se podjetja izrecno ne zavzemajo za nasprotno. Veliko žensk na lastno odgovornost zapusti podjetja oziroma organizacije zaradi negostoljubnih in neprijaznih poslovnih okolij, ki ne podpirajo žensk (Williams & Martin, 2010). Prva ovira je torej pomanjkanje politik oziroma strategij podjetja, ki bi zagotavljale določene deleže žensk v managementu ter tovrstnih iniciativ spolne raznolikosti. Prav tako prepreko ženskam pri premagovanju steklenega stropa predstavlja pomanjkanje kariernega planiranja znotraj organizacije in planiranja razvoja kariere za posameznice ženskega spola. V ta sklop ovir spada tudi oslABLJENA ali nikakršna pomoč ženskam pri usklajevanju ravnotežja dela s prostim časom in dela v povezavi z

družinskim življenjem, skrbjo za otroke ter opravljanjem gospodinjskih opravil. V splošnem lahko organizacije ne izkazujejo podpore ženskam, če sta že sama kultura podjetij in vrhni management taka, da ne podpirata žensk v zadostni meri (Baumgartner & Schneider, 2010; Sahoo & Lenka, 2016).

Veliko raziskav kaže, da je pomanjkanje mentorskih programov ena izmed ključnih ovir, ki slabijo karierno napredovanje žensk in njihov uspeh v korporacijah (Elkin, 2006). Mentorski programi so lahko bodisi formalni bodisi neformalni – v vsakem primeru prisostvujejo pri kariernem napredovanju žensk in prebijanju steklenega stropa. Več znanstvenih raziskav kaže, da mentorstvo žensk s strani že uspešnih zaposlenih oziroma ljudi, ki zavzemajo managerske položaje, ženskam omogoča hitrejšo napredovanje, večje zasluge, manj prehajanja iz enega podjetja v drugega, večje karierno zadovoljstvo in lažjo ter hitrejšo socializacijo (Blake-Beard, 2001; Ragins, Cotton & Miller, 2000). Nekateri avtorji ženskam predlagajo mentorice ženskega spola, saj naj bi bila največja ovira moških mentorjev ta, da jim ženske ne morejo ali ne želijo zaupati svojih skrbi in pomislekov. Za ženske je zelo problematično pogovarjati se z moškimi mentorji o tematikah, kot so spolna pristranskost in stereotipi ter tovrstna prepričanja (v veliki meri moške) družbe in ljudi v organizaciji (Barnes, 2017).

Naslednja ovira, ki ženskam preprečuje premagovanje steklenega stropa, se imenuje sindrom čebele matice (ang. queen bee syndrome). Tovrstna problematika izvira iz žensk, ki so že prebile stekleni strop in zavzemajo pomembne managerske pozicije, a ne želijo pomagati drugim ženskam v podjetju, da bi ga premagale tudi one ter tako prevzele vodstvene funkcije (Ng & Chiu, 2001).

Zadnji izmed navedenih dejavnikov v tem magistrskem delu, ki ženskam preprečuje premostitev steklenega stropa, je v njih samih. Nekatere imajo znanje in dosežke, s katerimi bi načeloma bile sposobne prevzeti managerske položaje, a se enostavno odločijo odpovedati se managerskim funkcijam zaradi različnih razlogov. V tovrstne odločitve jih lahko zavede družba, neposredni nadrejeni, ali pa politike podjetja, ki ne podpirajo ravnotežja delo-prosti čas oziroma delo-družinsko življenje (Baumgartner & Schneider, 2010).

Ženske same so torej ena izmed glavnih ovir, ki same sebi postavljajo veliko internih oziroma notranjih dejavnikov, zaradi katerih ne napredujejo na managerske pozicije. Temu naj bi bilo tako zaradi njihovih slabih oziroma napačnih kariernih odločitev ali pa odločitev postavitve družine na prioriteto mesto, torej pred karierni oziroma poslovni uspeh (Fritscher, 2007; Rice, 2009). Osebnostne karakteristike žensk, ki jim preprečujejo preboj steklenega stropa, so lahko tudi strah, premalo samozavesti in zaupanja vase, v svoje sposobnosti in zmožnosti, ali pa (kot omenjeno) le zavedna odločitev izbora družine pred kariernim življenjem ali ne poseganje po kariernem uspehu zaradi katerega drugega osebnega razloga.

Nekateri avtorji preko svojih raziskav in diskusij v različnih delih želijo dokazati tudi, da stekleni strop sploh ne obstaja. Warrell (2013) trdi, da »večjo oviro od steklenega stropa, ki ženske zavira pri rasti njihovega vpliva, predstavlja steklena kletka (ang. glass cage), ki jo ženske ustvarijo podzavestno in nezavedno«.

V tabeli 1 so povzete vse ovire, ki ženskam preprečujejo premostitev steklenega stropa oziroma uspešno karierno napredovanje, katere so podrobneje opisane v poglavju 1.2.

Tabela 1: Povzetek ovir, ki ženskam otežujejo premostitev steklenega stropa

Stereotipi	Ženske so prijazne, nežne, skrbijo naj za družino in otroke
	V primeru prevzema moškega stila vodenja, so videne kot ostre, stroge in agresivne
Oslabljen pomoč pri usklajevanju ravnotežja med kariero in zasebnim življenjem	Pomanjkanje iniciativ za usklajevanje poslovnega z zasebnim življenjem ter pripadajočim opravljanjem gospodinjskih opravil ter skrbjo za otroke
Ovire, ki izhajajo iz žensk samih na podlagi dražljajev iz okolja ali osebnostnih lastnosti	Ovire, sprožene s strani okolja (družbe), kulture podjetij, medosebnih odnosov ali osebnih lastnosti ter družinskih dejavnikov
Odsotnost z dela	Porodniška in (bolniška) odsotnost zaradi (bolezni) otrok
Pomanjkanje kariernega planiranja	Pomanjkanje načrtovanja razvoja kariere oziroma celotne karierni poti in načina vodenja
Pomanjkanje mentorskih programov	Pomanjkanje bodisi formalnih ali neformalnih (modernih) mentorskih programov
	Pomanjkanje hitre socializacije, napredovanja, kariernega zadovoljstva, višja fluktuacija oziroma menjava delodajalca
Izbor napačnega mentorja	Med žensko in mentorjem ženskega ali moškega spola ni skupnih interesov, podobnega načina življenjskega in poslovnega sloga ter podobnih kariernih načrtov
	Mentorji moškega spola lahko ne vzbujajo dovolj visoke mere zaupanja pri ženskah
	Moški mentorji lahko delujejo kot spolno pristranski in imajo več stereotipnih prepričanj o ženskah
Problematika old boys' network	Izključevanje žensk iz socialnih mrež
	Pomanjkanje socialnega kapitala in navezovanja vezi z vplivnimi posamezniki
Problematika queen bee syndrome	Premalo medsebojne podpore in spodbud s strani nadrejenih žensk na višjih managerskih pozicijah
Neprijazno poslovno okolje in vrsta kulture v organizaciji	Pomanjkanje politik, strategij in iniciativ za spodbujanje spolne raznolikosti znotraj vodstvenih timov
Dvom nadrejenih o zmožnostih in razpoložljivosti žensk	Dodeljevanje lažjih nalog, ki ne zahtevajo opravljanja nadur in poslovnih potovanj

Se nadaljuje

Tabela 1: Povzetek ovir, ki ženskam otežujejo premostitev steklenega stropa (nad.)

Premalo zaslug in nagrad za uspehe ter dosežke	Premalo prepoznane naloge in projekti, ki so bili dobro opravljeni
Premalo psihološke podpore s strani nadrejenih	Premalo spodbude, vlivanja samozavesti in poslovne moči

Prirejeno po Baumgartner & Schneider (2010), Barnes (2017), Blake-Beard (2001), Eagly & Carli (2007), Elkin (2006), Martin (2015), Ng & Chiu (2001), Ragins, Cotton & Miller (2000), Sahoo & Lenka (2016) in Williams & Martin (2010).

1.3 Dejavniki, ki ženskam omogočajo premostitev steklenega stropa

Ovire, opisane v poglavju 1.2, so dobro raziskane, medtem ko sta literatura in praksa manj osredotočeni na dejavnike, ki ženskam omogočajo preboj steklenega stropa in uspeh (Glass & Cook, 2016).

V tabeli 2 so zbrane strategije, katerih naj se ženske poslužujejo z namenom premagovanja steklenega stropa. Opis tabele in vseh dejavnikov, omenjenih v njej, sledi pod samo tabelo 2.

Tabela 2: Povzetek strategij, potrebnih za premostitev steklenega stropa

Razvoj strategij za premostitev stereotipov	Pričakovanje stereotipne obravnave
	Odločnost pri doseganju zastavljenih kariernih ciljev
Izkoristiti prednosti, ki jih prinašajo ženstvene lastnosti	Povečevanje kulturnega kapitala in poudarjanje pomena socialnih mrež
	Učinkovita uporaba sposobnosti poslušanja in povezovanja
Učenje s strani žensk na višjih managerskih položajih	Uporaba čustvene senzibilnosti kot pozitivne vodstvene lastnosti in vrednote
Psihološka podpora s strani višjega managementa	Večanje samozavesti posameznic, saj jo potrebujejo za uspešno vodenje ter zaupanje svojim sposobnostim
	Manjša fluktacija
	Večja enakovrednost spolov
Vzpostavitev programov in iniciativ	Zagotavljanje potrebnih orodij za prevzemanje managerskih funkcij
	Usmerjenost v načrtovanje kariernega razvoja
	Večja zastopanost ženk na managerskih pozicijah
	Odpravljanje neenakosti spolov znotraj podjetij
	Naučiti ženske, kako naj izkoristijo svoje zmožnosti in prednosti, povečajo zaupanje vase ter jim zagotavljati orodja in tehnike za premostitev preprek
Posluževanje mentorskih programov	Bodisi formalne ali neformalne (moderne) oblike mentorstva
	Uporaba mentorjev kot vira znanja in učenje strategij

Se nadaljuje

Tabela 2: Povzetek strategij, potrebnih za premostitev steklenega stropa (nad.)

	Vzpostaviti tesen odnos, ki temelji na zaupanju in podobnih kariernih ciljih oziroma zastavljenih kariernih poteh
	Učenje od žensk na višjih pozicijah, kako s pomočjo ženstvenih lastnosti izboljšati stil vodenja in pristop
Premagovanje old boys' network	Samoiniciativno vključevanje v sicer zaprte socialne mreže
Podpora podjetij pri usklajevanju ravnotežja med poslovnim in zasebnim življenjem	Vzpostavitev dobrega sistema podpore
	Vzpostavitev fleksibilnega ali skrajšanega delovnega časa
	Vzpostavitev vrta za otroke, programa oskrbe za starejše
Prepoznavanje uspehov žensk s strani podjetij	Materialne in nematerialne nagrade za uspehe oziroma dosežke
Več podpore s strani moških	Podpora z namenom uresničevanja kariernih ciljev žensk
Zavedanje podjetij, da je spolna raznolikost pomemben vir produktivnosti podjetij	Širok spekter virov, idej, sposobnosti in zmožnosti zaposlenih različnega spola

Prirjeno po Baumgartner & Schneider (2010), Davies-Netzley (1998), Mahboubeh, Alizadeh & Esmaeli (2015), McKinsey & Company (2010), Mirghafouri (2006), Ragins, Townsend & Mattis (1998) in Sahoo & Lenka (2016).

Psihološka podpora s strani višjega managementa zmanjšuje fluktuacijo oziroma število odhodov žensk iz podjetja in povečuje enakovrednost spolov v organizaciji, participacijo obeh in pomoč ženskam pri premostitvi steklenega stropa. Management bi moral podpirati iniciative za spolno raznolikost znotraj organizacij in kontinuirano prejemati povratne informacije s strani žensk. Poleg tega bi morale organizacije večjo količino sredstev dodeljevati v namene tovrstnih programov in iniciativ za podporo ženskam ter njihovemu kariernemu razvoju. Poskrbeti morajo tudi za karierno planiranje in planiranje razvoja žensk v organizacijah, s čimer jih opremijo s potrebnimi orodji, potrebnimi za prevzemanje managerskih funkcij (Sahoo & Lenka, 2016).

Za lažje premagovanje steklenega stropa bi morala podjetja vzpostaviti tudi formalne programe mentorjev ženska in moškega spola, ki bi ženskam omogočili preboj v managerske time, vodilne pozicije, prevzemanje nasledstva in na splošno premagovanje ovir, med drugim ovire old boys' network. Pomembnost mentorjev prikazuje tudi raziskava, ki je pokazala, da je kar 91 % žensk, ki so trenutno na managerskih položajih, v svoji karieri imelo mentorja. Kar 81 % izmed teh, ki so ga imele, svojega mentorja vidi kot ključni dejavnik za njihov razvoj kariere, napredek in poslovni uspeh (Ragins, Townsend & Mattis, 1998; Sahoo & Lenka, 2016). V tem kontekstu podjetja lahko vzpostavijo tudi socialne mreže, ki bi vključevale ženske, bodisi preko formalnih bodisi neformalnih kanalov, ki bi dolgoročno zagotavljali rešitve problematike steklenega stropa (Linehan, 2001). Poleg tovrstnih programov je potrebno tudi načrtovanje vodstvenih pristopov, ki jih je treba oblikovati tako, da ženskam ne pomagajo razviti le kritičnih vodstvenih sposobnosti, temveč jim pomagajo tudi prepoznati in izkoristiti njihove prednosti, povečati

njihovo zaupanje samih vase ter zagotavljati orodja in tehnike za premostitev preprek (McKinsey & Company, 2010).

V zvezi z mentorstvom je pomembno tudi, da ženske strateško izberejo mentorja ženskega ali moškega spola, ki je v danem trenutku na mestu, kjer želi ženska biti oziroma kamor je namenjena, ali pa je mentor tam bil v preteklosti. Mentor mora biti oseba, s katero ženska lahko zgradi zaupanje in tesen odnos. Na podlagi le-tega naj ženska izkoristi mentorjevo znanje in izkušnje ter naučene strategije uporabi za doseg svojih ciljev. Učenje s strani žensk na višjih managerskih položajih je prav tako ključnega pomena, saj se od njih ženske lahko naučijo uporabiti svoje žensktvene lastnosti sebi v prid in v prid izboljšanja svojega stila vodenja. Prav tako naj ženske uporabijo učinkovite sposobnosti in zmožnost poslušanja ter zmanjšajo meje med svojimi podrejenimi in nadrejenimi znotraj organizacije (Baumgartner & Schneider, 2010).

Organizacije morajo več podpore nameniti fleksibilnemu delovnemu času, zagotavljanju vrta za otroke in programom oskrbe za starejše – tovrstne iniciative namreč ženskam omogočajo, da so bolj učinkovite, dosegajo boljše rezultate in s tem tanjšajo oziroma premagujejo stekleni strop. Potrebne je več podpore pri doseganju ravnotežja med kariernim in zasebnim oziroma družinskim življenjem (Sahoo & Lenka, 2016). Prav tako lahko organizacije s takim odnosom in načinom dela spreminjajo družbene poglede, odnos ter obnašanje drugih organizacij do žensk in problematike steklenega stropa. To lahko torej dosežejo z vpeljavo različnih politik in programov, kot je poleg fleksibilnega delovnika tudi možnost polovičnega delovnega časa oziroma skrajšanega dnevnega delovnika. Tovrstne iniciative znotraj podjetij bi managerkam omogočale rešiti konflikt usklajevanja zasebnega s profesionalnim življenjem (Mirghafouri, 2006).

Formalna dejavnika za ožnje steklenega stropa sta tudi prepoznavanje uspehov žensk v organizaciji in njihovo nagrajevanje z materialnimi ter nematerialnimi nagradami. Tudi moški v organizacijah igrajo veliko vlogo pri tem, da so ženski trud, znanje in karierni uspehi zagotovljeni. Potrebne je več podpore s strani moških, predvsem pri prepoznavanju ženskih zmožnosti in želje po napredovanju (Sahoo & Lenka, 2016). V eni izmed raziskav je skoraj vseh 20 managerk, vključenih v osebne intervjuje, imenovalo vsaj enega nadrejenega moškega z managersko pozicijo, ki je ključno vplival na pozitiven razvoj njihove kariere, napredek in preboj nad stekleni strop (Ragins, Townsend & Mattis, 1998). Ženske je potrebno spodbujati tudi s strani organizacij in jim s tem vlivati samozavest, ki je nujno potrebna za uspešno vodenje, še posebej na izrazito moških managerskih pozicijah in v izrazito moško vodenih organizacijah. Samozavest je tista, ki ženskam omogoča, da zaupajo svojim sposobnostim in znanju. S pomočjo le-te ženske zase lažje najdejo ustrezno karierno pot, kateri želijo slediti, saj je njihova kariera velikokrat neusmerjena ali nenačrtovana. Poleg tega morajo ženske razviti politične sposobnosti, saj so le-te tiste, ki jim na dolgi rok zagotavljajo doseg občutljivih managerskih pozicij in omogočajo varno zaposlitev (Mahboubeh, Alizadeh & Esmaeeli, 2015).

Za premostitev steklenega stropa morajo ženske tudi delati na svojih osebnostnih oziroma karakternih lastnostih. Vložiti morajo veliko truda, spodbujati same sebe, biti odločne in pridobiti potrebno znanje ter izkušnje, s katerimi postanejo še samozavestnejše. Stereotipov se je potrebno zavedati in prav tako pričakovati stereotipno obravnavo s strani organizacije ali družbe. Od njih se je potrebno ločiti v smislu razvoja strategij, s katerimi se ženske ubranijo pred le-temi. Prav tako je potrebno old boys' network vzeti kot socialno mrežo, ki obstaja in se z njo spopasti tako, da same sebe povabijo v njihove kroge, k določenim aktivnostim in na dogodke. Vzpostaviti je potrebno tudi dober sistem podpore pri usklajevanju zasebnega in profesionalnega življenja, predvsem s strani partnerjev ter družine managerk in njihovih partnerjev (Baumgartner & Schneider, 2010).

Poleg emancipacije žensk, enakopravnosti in raznolikosti spolov v družbi ter poslovni praksi, je tudi z vidika samih organizacij koristno, da ženske prevzemajo managerske pozicije. Nekateri raziskave namreč ugotavljajo, da so spolna raznolikost in iniciative za doseg le-te predpostavka za uspeh posameznih organizacij in njihove učinkovitosti, saj naj bi spolna raznolikost povečevala produktivnost podjetij. Temu naj bi bilo tako zaradi tega, ker participacija zaposlenih ženskega spola oziroma vodij organizacijam ponuja širok spekter resursov oziroma virov, idej, sposobnosti in zmožnosti ter energije za izvajanje nalog in poslovanja. Vse to organizacijam omogoča vzpostavitev konkurenčne prednosti pred drugimi organizacijami oziroma konkurenčnimi podjetji (Sahoo & Lenka, 2016).

Ženske torej v smislu stila vodenja v nasprotju z moškimi predstavniki vodstvenih timov poudarjajo pomen socialnih mrež in podobnosti s svojimi sodelavci za uspeh in napredovanje na visoke managerske položaje. Opustijo naj hierarhične meje med nadrejenimi in podrejenimi ter uporabijo učinkovite sposobnosti poslušanja (Baumgartner & Schneider, 2010). Ženske naj torej izkoristijo svoje ženstvene lastnosti in z različnimi strategijami poskušajo povečati svoj kulturni kapital v namen izboljšanja pogajanja v socialnih mrežah znotraj organizacij, v katerih dominirajo moški. Poleg tega naj se strateško usmerjajo v pridobivanje najvišjih izobrazbenih stopenj in vsaj na začetku kariere prilagajajo svoj govor, vedenje in stil vodenja moškemu načinu le-teh (Davies-Netzley, 1998).

2 POLOŽAJ ŽENSK V SLOVENIJI IN V ODDELKU IZBRANEGA PODJETJA

V 2. poglavju je v sklopu poglavja 2.1 opisana splošna zastopanost žensk v poslovnem svetu in njihova splošna vključenost v družbo v Sloveniji, kot podlaga oziroma baza za vpogled v situacijo v oddelku izbranega podjetja. Poglavji 2.2 in 2.3 opisujeta podjetja GSK, oddelek CH v Ljubljani in managerske time ter pripadajoče vodilne položaje znotraj podjetja.

2.1 Vključenost in zastopanost žensk na območju Slovenije

Slovenija je ena izmed držav, ki je glede na številne kazalnike enakopravnosti spolov, zastopanosti in vključenosti žensk v poslovni svet ter družbo kot celoto, prepoznana kot ena izmed najvišje uvrščenih v svetovnem merilu. Natančneje, zaseda 4. mesto v obravnavi 152 držav glede na globalni indeks žensk, miru in varnosti (ang. Global Women, Peace and Security Index), ter 5. mesto glede na indeks Ameriškega inštituta Woodrow Wilson (ang. American Woodrow Wilson Institute) in razvojni program Združenih narodov (ang. United Nations Development Programme), ki poročata o zastopanosti žensk na vodilnih položajih v javnem sektorju. Glede na ugotovitve Evropskega inštituta za enakost spolov (ang. European Institute for Gender Equality) je Slovenija še vedno najvišje uvrščena nova članica na področju enakosti med ženskami in moškimi, kar je deloma posledica velikega deleža žensk na vodilnih položajih oziroma položajih odločanja (Republic of Slovenia – Government of the Republic of Slovenia, 2018).

Ne glede na navedeno, še vedno obstaja prostor za nadaljnje izboljšave enakosti spolov in položaja žensk v Sloveniji, zmanjšanje oziroma odpravljanje morebitnih preostalih neenakopravnosti ter depriviligiranosti žensk tako v poslovnem svetu, kot v družbi. Kljub uspehom, ki so jih ženske že doživele v boju za svojo vključenost, na različnih področjih še vedno obstajajo vprašanja o neenakomerni delitvi. Taki področji sta na primer področje oskrbe družine in opravljanje gospodinjstkih del, ki sta še vedno prisotni, čeprav je Slovenija med tistimi državami, ki imajo visoko stopnjo zaposlenosti žensk ter dobro razviti sistem otroškega varstva in drugih podpornih storitev. Država še naprej sprejema določene ukrepe na področju starševskega in očetovskega dopusta, zato je varstvo otrok nekoliko bolj enakomerno porazdeljeno med starše obeh spolov. Cilj enega izmed projektov, ki jih vodi Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, je nadaljnje vpeljevanje načela enakosti spolov v lokalno skupnost, predvsem v smislu naslavljanja stereotipov ter usklajevanja ravnotežja med družinskim in poslovnim življenjem, s poudarkom na spodbujanju aktivnega očetovstva (Republic of Slovenia – Government of the Republic of Slovenia, 2018).

V zadnjih letih so bili v Sloveniji torej sprejeti pomembni ukrepi, ki ustvarjajo pozitivne rezultate na področju zaposlovanja ter zastopstva žensk na najvišjih ravneh politike, v podjetjih, organizacijah ter drugih položajih v družbi. Enak delež zastopanosti žensk in moških v različnih procesih oziroma organih odločanja je tudi eno izmed prednostnih področij, ki jih obravnava politika enakosti, katera je natančneje opredeljena v Resoluciji o nacionalnem programu za enake možnosti žensk in moških 2015–2020 (Republic of Slovenia – Government of the Republic of Slovenia, 2018).

2.2 Opis izbranega podjetja in oddelka v Ljubljani

Politike, iniciative in programi vključenosti žensk v poslovni svet in širšo družbo ter njihova zastopanost v managerskih timih in procesih odločanja v Sloveniji, kot opisano v

poglavju 2.1, z gotovostjo igra veliko vlogo pri tem, da je v javnem sektorju in v podjetjih (med drugim tudi v ljubljanskem oddelku izbranega podjetja) delež žensk na managerskih položajih tako visok.

Kot je navedeno že v uvodnem poglavju, je CH oddelek podjetja GSK v Ljubljani zanimiv zaradi visokega deleža žensk v managementu in na vodilnih pozicijah – struktura v novembru 2018 kaže na 87,50 % delež žensk na managerskih pozicijah in le 12,50 % delež moških predstavnikov. Delež žensk je višji tudi v primerjavi z večino preostalih držav oziroma lokacij, kjer izbrano podjetje deluje. Raziskava v izbranem podjetju je torej smiselna zaradi ugotavljanja dejavnikov, ki so ženskam omogočili premostiti stekleni strop in tako implicirati tovrstne rezultate ter ugotovitve v vsakdanje (poslovno) življenje v smislu dobre poslovne prakse.

Sedež družbe GSK je v Veliki Britaniji, medtem ko se proizvodni obrati nahajajo v Združenih državah Amerike in v večini držav v Evropi. Poslanstvo GSK CH oddelka v Ljubljani ter organizacije kot celote je narediti več za ljudi, da se bodo le-ti počutili bolje in živeli dlje, s čimer podjetje prevzema odgovornost za okolje v katerem deluje ter svoje paciente. Postavljene ima tri strategije, ki vključujejo razvoj različnih globalnih poslov, ustvarjanje še več izdelkov z naraščajočo vrednostjo ter poenostavljanje celotnega poslovnega modela. Vedenje, ki ga prevzemajo zaposleni, naj bi odsevalo temeljne vrednote podjetja, kot so potrpežljivost do ljudi, integriteta in spoštovanje, pošteno delovanje, podjetniški duh, timsko delo, usmerjenost v inovacije in ne nazadnje zavezanost k preglednosti (GSK, 2018a; GSK, 2018b; GSK, 2018c).

2.3 Management in vodilni položaji v izbranem podjetju

Večina pripadnikov management tima v CH oddelku podjetja GSK v Ljubljani so odgovorni za celotno Jadransko regijo, torej Slovenijo, Hrvaško ter Bosno in Hercegovino. V oddelku so aktivne naslednje vodstvene pozicije:

- vodja regije Jadran,
- vodja blagovnih znamk 1,
- vodja blagovnih znamk 2,
- vodja blagovnih znamk 3,
- vodja distribucijskega kanala,
- vodja komercialne uspešnosti,
- vodja trženja za strokovno javnost,
- vodja kupcev in
- vodja projektov.

Povpraševanje po izdelkih za osebno zdravstveno nego raste, saj imajo ljudje vedno večje možnosti in vlogo pri upravljanju s svojim zdravjem. Tovrstno dogajanje velja predvsem za razvite trge, kjer ljudje iščejo dostopne proizvode. Kvaliteta in rast proizvodov sta

odvisni od zvestobe potrošnikov do blagovnih znamk in same zaščite blagovnih znamk (GSK, 2018d). Zaradi tega imajo vodstveni timi in vse pripadajoče managerske pozicije ogromno vlogo pri skrbi za ugled blagovnih znamk, vrednost le-teh v očeh kupcev in zatorej celotno trženjsko odgovornost ter ne nazadnje odgovornost za rast poslovanja in poslovnih rezultatov v Jadranski regiji ter v podjetju GSK kot celoti.

Cilj podjetja GSK (2018e) je pridobiti najboljše zaposlene, saj zagovarjajo načelo, da so dosežki in celoten uspeh podjetja odvisni od usposobljenosti ter znanja zaposlenih. Zaradi tega je njihov »cilj pri zaposlovanju najti in zaposliti najboljše ljudi«. Verjamejo tudi, »da je skrivnost uspeha organizacije v dobrih delavcih«; njihova »pričakovanja in standardi so medčloveški odnosi, ki spodbujajo medsebojno spoštovanje in sodelovanje«. Od vseh zaposlenih, predvsem managerjev in ljudi na višjih oziroma odgovornejših pozicijah, se pričakuje delovanje v skladu z vrednotami in načeli podjetja. Prizadevajo si »za enakopravne možnosti in pošteno obravnavanje vseh zaposlenih«, kar pomeni, da se znotraj podjetja ne dela razlik med posamezniki glede na njihov spol, pri čemer so v podjetju najpomembnejše kompetence posameznikov.

GSK (2018e) ima tudi naslednja načela v zvezi s kulturo in vrednotami podjetja:

- »ocenjujemo in nagrajujemo učinkovitost posameznika in skupine ter z vsemi zaposlenimi delimo finančni uspeh«,
- »spodbujamo in ponujamo različne možnosti razvoja in izobraževanja«,
- »zagotavljamo dvosmerno komunikacijo, ki omogoča dostop do najnovejših informacij in vključevanje posameznika v aktivnosti družbe«,
- »prizadevamo si izboljšati zdravje in počutje zaposlenih ter čim bolj zmanjšati tveganje bolezni ali poškodb«.

Podjetje managerjem in ostalim zaposlenim omogoča svobodo pri opravljanju svojega dela in jih podpira pri izmenjavi znanja, uresničevanju idej, izpopolnjevanju in izobraževanju. Močno osredotočeni so tudi na razvoj zaposlenih, nagrajevanju v primeru dobrih rezultatov, razvijanju in izobraževanju managerjev ter ohranjanju talentov, katerim želijo omogočiti najboljši možen karierni razvoj ter napredek. Ženske in moški imajo torej priložnost izpolnitve svojih pričakovanj in dosego zastavljenih ciljev s pomočjo svojih nadrejenih, ki zaposlenim pomagajo pri osebnem in strokovnem razvoju (GSK, 2018f; GSK, 2018g).

V oddelku izbranega podjetja se tako poslužujejo naslednjih programov, usmerjenih k razvoju posameznikov:

- Periodični razvojni pogovori z zaposlenimi: preko le-teh se določi cilje zaposlenih, prav tako se vsak posameznik s svojo vodjo pogovori o razvoju in kariernih ciljih, s pomočjo katerih se sestavi razvojni načrt za vsakega posameznika.

- Sistem »myLearning« izobraževanj (slo. moja izobraževanja): preko le-teh se managerji izobražujejo s pomočjo intraneta, kjer izboljšajo svoje znanje o najrazličnejših tematikah – od znanj s svojega ekspertnega področja do vrednot, ki jim morajo slediti zaposleni in pravnih izobraževanj.
- Ostala formalna, neformalna, notranja in zunanja izobraževanja ter povratne informacije: izobraževanje zaposlenih preko izobraževanj in prejemanja povratnih informacij s strani podrejenih, nadrejenih in sodelavcev na enakovrednih mestih na hierarhični lestvici.
- Razvoj na delovnem mestu: preko zahtevnih nalog, projektov in (začasnih) premestitev (GSK, 2018f; GSK, 2018g).

Ne le, da se preko periodičnih razvojnih pogovorov in ostalih programov ter iniciativ razvoja posameznikov in posameznic znotraj podjetja ustvari jasna slika, kakšne karierni poti si le-ti želijo. Pomembno je, da so namenjeni tudi ženskim predstavnicam – vsaka se lahko poslužuje vseh iniciativ in si s tem bolje zastavi karierne cilje, aspiracije, izboljša komunikacijo ter odnos z drugimi zaposlenimi, vodjami ter vsemi ostalimi znotraj organizacije ter partnerskih podjetjih.

3 METODOLOGIJA IN VRSTA RAZISKAVE

3.1 Metodologija ter zbiranje in analiza podatkov

Empirični del naloge predstavlja kvalitativna študija. Primarni podatki so **zbrani** z metodo oziroma izvedbo pol-strukturiranih individualnih globinskih intervjujev z udeleženkami iz oddelka izbranega podjetja, na podlagi katerih so zapisane ugotovitve. Izvedenih je bilo šest tovrstnih intervjujev z odprtimi vprašanji, kateri so potekali na sedežu izbranega podjetja v Sloveniji z udeleženkami oziroma managerkami z različnih funkcij znotraj CH oddelka. Ta metoda je bila izbrana zato, ker kljub vnaprej pripravljenim vprašanjem, ki se osredotočajo na izbrano tematiko, vendarle dopuščajo možnost širših odgovorov, ki se ne nanašajo zgolj na specifično vprašanje, ampak bolj poglobljeno obravnavajo določeno problematiko. S tovrstno metodo se pridobi širšo perspektivo in poglobljen vpogled v taki meri, kot ne bi bilo možno zgolj s strukturiranim intervjujem. Pri tem je bilo potrebno aktivno poslušati vse odgovore in jih z namenom kvalitetne interpretacije le-teh tudi zelo dobro razumeti. Intervjuji so bili izvedeni individualno, saj se na ta način dopušča oziroma omogoča deljenje vidikov, izkušenj in mnenj posameznic kot individuumov ter se naenkrat osredotoča zgolj nanje, ne na celotno skupino udeleženk (Guion, Diehl & McDonald, 2001).

Na podlagi prejetih odgovorov je narejena tematska **analiza**, s katero so odgovori intervjuvanih proučevani in poglobljeno analizirani (Marks & Yardley, 2004). Analiza torej temelji na metodah iskanja in sinteze podatkov oziroma tematske analize (ang. thematic analysis). Slednja je kvalitativna metoda, s katero se je analiziralo intervjuje v sklopu te magistrske naloge, saj je primerna za analizo veliko kvalitativnih podatkov ter

omogoča veliko mero fleksibilnosti. S pomočjo le-te je mogoče zagotavljati tudi pragmatičen pristop k izvajanju analize. Tematska analiza zaradi svoje prilagodljivosti omogoča bogat, podroben opis kompleksnih podatkov ter zanesljive in poglobljene ugotovitve (Braun & Clarke, 2006; Nowell, Norris, White & Moules, 2017).

3.2 Raziskovalni instrument

Raziskovalni instrument je pol-strukturirani individualni globinski intervju. Oblikovan je na podlagi že narejenih znanstvenih člankov oziroma raziskav tujih avtorjev. Vprašanja intervjuja med 1 in 4 ter med 6 in 8 so narejena ter prilagojena na podlagi vprašanj intervjuja, ki sta ga uporabila avtorja Baumgartner in Schneider (2010) v svojem znanstvenem delu z naslovom *Perceptions of Women in Management: A Thematic Analysis of Razing the Glass Ceiling*. Vprašanja 5, 9 in 13 so prilagojena oziroma narejena na podlagi znanstvene raziskave avtorjev Ragins, Townsend in Mattis (1998) z naslovom *Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling*. Vprašanja 10, 11 in 12 so oblikovana na podlagi potreb raziskave, narejene v sklopu tega magistrskega dela. Sestavljena so na podlagi relevantnosti in specifičnosti problematike steklenega stropa. Vprašanje 14 obsega štiri demografska vprašanja o udeleženkah intervjujev. V tabeli 3 je prikazan povzetek vprašanj uporabljenih intervjujev.

Tabela 3: Povzetek vprašanj pol-strukturiranih individualnih globinskih intervjujev

1.	Razumevanje pojma »stekleni strop«	Baumgartner & Schneider, 2010
2.	Nasveti mladim ženskam, ki si želijo graditi kariero	
3.	Strategije za soočanje s stereotipi	
4.	Nasveti mladim ženskam, v zvezi vzpostavitve ravnotežja med kariero in družinskim življenjem	
5.	Izkušnje z mentorstvom	Ragins, Townsend & Mattis 1998
6.	Mnenje o formalnih programih	Baumgartner & Schneider, 2010
7.	Razlogi žensk, da si ne želijo biti del višjega managementa	
8.	Prednosti, ki jih organizacijam prinašajo ženske na managerskih položajih	
9.	Razlogi, ki ženskam onemogočajo preboj v vodstvene time	Ragins, Townsend & Mattis 1998
10.	Soočanje s problematiko old boys' network	Lastno vprašanje
11.	Mentorski programi znotraj GSK	Lastno vprašanje
12.	Dobra poslovna praksa v zvezi s spodbujanjem žensk pri njihovih dosežkih in karieri znotraj podjetja GSK	Lastno vprašanje
13.	Opredelitev štirih najpomembnejših strategij, ki so prispevala k premostitvi steklenega stropa in prevzemu managerske pozicije	Ragins, Townsend & Mattis 1998
14.	Demografska vprašanja	Lastno vprašanje

Prirejeno po Baumgartner & Schneider (2010) in Ragins, Townsend & Mattis (1998).

Celotna vprašalnika se nahajata med prilogami; slovenski vprašalnik je magistrskemu delu dodan kot priloga 1, angleški vprašalnik pa kot priloga 2.

Kot omenjeno, so torej intervjuji pripravljene v angleškem in slovenskem jeziku. V slovenščini so bile intervjuvane managerke, katerih materni jezik je slovenščina; dve izmed udeleženk, katerih materni jezik je katerikoli drug jezik – v tem primeru madžarski in hrvaški – pa so bile intervjuvane v angleškem jeziku.

3.3 Opis vzorca

Vzorec primarne raziskave vključuje 6 žensk iz managerskega tima v CH oddelku v izbranem podjetju s sedežem v Ljubljani, ki so na različne načine premagale stekleni strop v organizaciji. V tabeli 4 so podani natančnejši podatki o udeleženkah oziroma o samem vzorcu.

Tabela 4: Podatki o vzorcu

Zaporedna št. udeleženke	Trenutna pozicija	Starost	Zakonski stan	Št. otrok
Udeleženka 1	Vodja blagovnih znamk	33	Poročena	0
Udeleženka 2	Vodja blagovnih znamk	30	Poročena	1
Udeleženka 3	Vodja komercialne uspešnosti	30	V zunajzakonski zvezi	0
Udeleženka 4	Vodja distribucijskega kanala	39	Poročena	2
Udeleženka 5	Vodja strokovne javnosti	37	V zunajzakonski zvezi	2
Udeleženka 6	Vodja blagovnih znamk	29	Poročena	0

Vir: Lastno delo.

Kot je vidno v tabeli 4, je v vzorec vključenih šest udeleženk, izmed katerih so tri vodje blagovnih znamk, ena vodja komercialne uspešnosti, ena vodja distribucijskega kanala in ena vodja strokovne javnosti. Vse udeleženke so stare med 29 in 39 let. Vse imajo tudi partnerje; štiri so poročene, dve pa sta v partnerskih zvezah. Tri izmed udeleženk imajo vsaj enega otroka. Izmed slednjih (ki že imajo vsaj enega otroka), sta poročeni dve intervjuvanki.

4 REZULTATI IN ANALIZA

Rezultati in analiza so razdeljeni na pet poglavij, katera obravnavajo, analizirajo, razlagajo in interpretirajo individualne kvalitativne pol-strukturirane intervjuje, hkrati pa analizirajo dejavnike, ki so ženskam v izbranem podjetju pomagala premagati stekleni strop. V poglavjih od 4.1 do 4.4 so analizirane štiri vrste dejavnikov, ki so managerkam v podjetju GSK omogočili premagati stekleni strop. Analizirani dejavniki so osebni, medosebni, organizacijski in družbeni. Le-ti so razdeljeni na več podskupin dejavnikov, ki so v sklopu omenjenih poglavij podrobneje opisani in razloženi s pomočjo odgovorov udeleženk,

zbranih s primarno raziskavo. Poglavje 4.5 predstavljajo metodološke omejitve raziskave. V tabeli 5 so zbrane vse štiri ugotovljene vrste dejavnikov – osebni, medosebni, organizacijski in družbeni dejavniki – ter pripadajoče podskupine dejavnikov.

Tabela 5: Štiri vrste ugotovljenih dejavnikov in njihove pripadajoče podskupine

Osebni dejavniki	Zavedanje obstoja in pomembnosti problematike steklenega stropa
	Razvoj strategij za premostitev stereotipov
	Vzpostavljeno ravnovesje med delom (kariero) in zasebnim (družinskim) življenjem
	Prirojena, naučena oziroma razvita samozavest
	Ženstvenost
	Motivacija in usmerjenost v cilje ter napredovanje
Medosebni dejavniki	Pomen mreženja in (moderne) mentorstva in
	Odsotnost problematike old boys' network
Organizacijski dejavniki	Spodbujanje mentorskih programov, izobraževanja in razvoja talentov
	Enakovreden pogled na spola: pomen kompetenc
	Omogočanje fleksibilnega delovnega časa in delo od doma
Družbeni dejavniki	Spreminjanje tradicionalnih vlog spolov in partnerskih vlog
	Zavedanje stereotipov

Vir: Lastno delo.

4.1 Osebni dejavniki: individualni

Ena izmed udeleženk pravi, da so v smislu premostitve steklenega stropa »glavne omejitve v ženskah samih« (udeleženka 5) oziroma »interne ovire« (udeleženka 1), kar predstavlja interne, notranje, individualne oziroma osebne dejavnike. Med slednje med drugim vključujemo osebne vrednote, predsodke, zaznave o kariernem uspehu, individualne odločitve in pogled na materinstvo (Dries, Pepermans & Carlier, 2008; Santos, 2016). Na podlagi rezultatov, pridobljenih s kvalitativnimi pol-strukturiranimi intervjuji, so ugotovljeni naslednji osebni dejavniki, ki so vplivali na preboj steklenega stropa managerkam v izbranem podjetju:

- zavedanje obstoja in pomembnosti problematike steklenega stropa,
- razvoj strategij za premostitev stereotipov,
- vzpostavljeno ravnovesje med delom (kariero) in zasebnim (družinskim) življenjem,
- prirojena, naučena oziroma razvita samozavest,
- ženstvenost,
- motivacija, usmerjenost v cilje in napredovanje.

4.1.1 Zavedanje obstoja in pomembnosti problematike steklenega stropa

Prvi osebni dejavnik, ki je ženskam v izbranem podjetju pomagal premostiti stekleni strop, je samozavedanje obstoja in pomembnosti problematike le-tega.

Udeleženke ga definirajo kot »prepreko, ki zavira oziroma preprečuje napredovanje na višjo vodstveno pozicijo«, »navidezno oviro, ki ženskam preprečuje razvoj kariere zaradi tradicionalne oziroma stereotipne vloge žensk v družbi in poslovnem svetu v preteklosti« (udeleženka 3) ter »zgornjo mejo, ki jo ženske zaradi razlike v spolu dosežejo in težje presežejo« (udeleženka 2). Ena izmed udeleženk stekleni strop definira tudi kot »nevidno oviro, ki jo predstavljajo predsodki in stereotipi« (udeleženka 5), zadnja pa pravi, da izraza stekleni strop kot strokovnega termina do sedaj ni poznala, a zelo dobro pozna problematiko, ki jo le-ta opredeljuje. V zadnjem času problematika steklenega stropa pridobiva vedno več medijske pozornosti. Vedno več se govori in piše o njej, posledice le-te pa se v praksi skuša odpravljati z različnimi programi in iniciativami znotraj podjetij, družbe ter tovrstnih politik in ne nazadnje s strani žensk samih.

»Vsaka posameznica se bo slej kot prej soočila s to težavo«. Stekleni strop ni »samo zunanja ovira, temveč tudi notranja«. V slovenskem oziroma evropskem okolju je še vedno močno »zasidrana vrednota mame in žene, ki drži družino skupaj in v zameno žrtvuje svoje profesionalno življenje – kariero«. Od žensk se velikokrat tovrstno početje tudi pričakuje. Zaradi takih pričakovanj, se bo vsaka mlada ženska slej ko prej znašla v situaciji, ko se bo morala odločiti, »ali sledi tem normativom, ali želi graditi kariero«. V kolikor se odloči za kariero, ji managerka svetuje »obilo odločnosti« (udeleženka 1).

Ženske, ki želijo graditi kariero, naj »izkoristijo potencial ženske intuicije, senzibilnosti in hkrati odločnosti, ki izhaja iz moči, ki jo ima lahko zgolj ženska,«. Potrebno je izkoristiti naravne danosti spola – v tem primeru ženskega (udeleženka 2). Vsaka ženska lahko uspe glede na svoje ambicije po kariernem uspehu. Pri tem je zelo pomembna »lastna želja in angažiranost ter pripravljenost k prevzemanju nalog in dodatnih zadolžitev« (udeleženka 3). Iz tega je razvidno, da mora biti lastnost ženstvenosti dobro izkoriščena oziroma jo morajo ženske obrniti v lastno korist – sprejemati jo morajo kot pozitivno prednost pri vodenju. Ženske se imajo možnost same odločiti, ali bodo to čustveno prednost izkoristile; biti morajo zgolj dovolj močne za tovrstno početje.

V splošnem je problematika steklenega stropa med drugim odvisna tudi od tega, v kakšni vrsti podjetja oziroma industriji ženske delajo, kako se podjetje spopada z njim, kakšna je kultura podjetja, njegove vrednote, celotno (poslovno) okolje, tudi v smislu medosebnih odnosov ter kakšne so možnosti posameznic, da se povzpnejo po hierarhični lestvici. Najprej je »potrebno vedeti, kaj točno si vsaka ženska želi«. Ženska se mora povsem zavedati svojih sposobnosti in hkrati pomanjkljivosti, da si »lahko začrta dobro pot svojega razvoja«. Prav tako si mora postaviti cilje in jih skupaj z nadrejenimi uskladiti glede na svoje zmožnosti. Pomembno si je zgraditi dober ugled, ki temelji na realnih sposobnostih,

kot so »strokovnost in strokovno znanje, trdo delo, odgovornost, timsko delo, izražanje zagona in prevzemanje nadzora«. Ženske si morajo upati spregovoriti o stvareh, ki so pomembne in odprto izraziti svoje poglede in ideje (udeleženka 4).

Tovrstne ekspertize in pozitivne delovne lastnosti ter navade mora ženska izražati preko »jasne vizije, kaj si želi«. Slednjo si mora ustvariti vsaka posameznica in na podlagi le-te »izdelati plan za razvoj potrebnih veščin ter pot napredovanja«. Za uspešno kariero je ob tem nujno imeti vso »podporo svoje linijske vodje in/ali mentorja« (udeleženka 5).

V nasprotju s preostalimi udeleženkami, zadnja intervjuvana verjame, da v slovenskem okolju oziroma modernem zahodnem okolju ženskam nihče ne postavlja ovir – ženske so tiste, ki jih postavljajo same sebi. Njene izkušnje iz okolja, v katerem deluje, kažejo, da imajo posamezniki enake možnosti napredovanja glede na svoje »zmožnosti, dosežke in prihodnji potencial – ne glede na spol posameznika«. Mladim ženskam svetuje, »naj ne postavljajo omejitev same sebi, naj bodo zelo jasne pri tem, kaj hočejo in naj natanko vedo, koliko so pripravljene investirati« (udeleženka 6).

4.1.2 Razvoj strategij za premostitev stereotipov

Managerke v izbranem podjetju so razvile potrebne strategije, s katerimi so uspele premostiti stereotipe, kar predstavlja drugi osebni dejavnik, ki je pripomogel k njihovemu preboju steklenega stropa.

Dve izmed udeleženk intervjujev trdita, da še nikoli nista bili izpostavljeni stereotipom; ena izmed njiju (udeleženka 6) celo zavrača trditev, da le-ti sploh obstajajo.

V obsegu zadolžitev in delovanja vseh udeleženk intervjujev je območje Jadranske regije, kar med drugim zajema tudi območje Bosne in Hercegovine, kjer je »poslovni svet tradicionalno namenjen moškim in ženske nimajo enake teže pri odločitvah, kot moški« (udeleženka 3). Tako v tej državi ne deluje le poslovni svet, temveč tudi družba kot celota. Iz povedanega lahko razberemo, da je v delovanju v takem okolju pomembno, da ženske pridobijo zaupanje moških. Ženske morajo dokazovati, da razumejo specifično celotnega poslovanja in poslovnih odločitev, saj lahko le na tak način moškim pokažejo, da so po znanju, položaju in vodenju enakovredne njim in so zmožne sprejemanja tudi težjih poslovnih odločitev. Strategijo, ki jo lahko opredelimo na podlagi tega intervjuja, je strategija pridobivanja zaupanja o zmožnostih posameznic.

V situacijah, kjer so posameznice izpostavljene stereotipom, je dobro uporabljati tudi »strategijo odločnega argumentiranja«. Le-ta izhaja iz »pridobljenega znanja in izkušenj, podkrepjenih s podatki, ki so [ženskam] na voljo«. Ženske morajo za »doseg svojih ciljev narediti več, vložiti več časa in več energije kot moški« (udeleženka 2). Strategije za spopadanje s situacijami, kjer so posameznice izpostavljene stereotipom, so v različnih situacijah različne. Ena izmed udeleženk je izpostavila štiri strategije, s katerimi se

spopada s stereotipi znotraj podjetij – strategija »ostani zvesta sama sebi«, strategija »samozavesti«, strategija »zavedanja svojih sposobnosti« in strategija »izkoristiti priložnosti za dokazovanje svojih sposobnosti«. Po tem, ko je v svoji nadaljnji karieri »pokazala kaj zna in kaj zmore, so stereotipi izginili« (udeleženka 4).

Obstaja tudi veliko drugih stereotipov, katerim so v svoji karieri izpostavljene nekatere ženske, kot na primer (udeleženka 6):

- »Ženske stare okrog 30 let so tvegana skupina ljudi za zaposlovanje, saj bodo kmalu imele otroke,«.
- »Ženske z majhnimi otroki morajo dokazati, da so sposobne usklajevati otroke in službo, v nasprotnem primeru bodo velikokrat odsotne z dela (na primer, ko bodo otroci bolni),«.
- »Ženske so bolj čustvene kot moški in so zaradi tega manj objektivne vodje,«.

Ženske se morajo stereotipov »zavedati in imeti pripravljene rešitve ter primere« ob soočenju z njimi oziroma ob izpostavljenosti le-tem (udeleženka 6). Iz navedenega lahko razberemo strategijo pripravljenosti in zavedanja – ženske se morajo zavedati možnih stereotipov in zato biti vedno pozorne nanje, poleg tega pa imeti pripravljene rešitve ter primere, s katerimi je možno zanikati in obiti stereotipe.

Iz intervjujev lahko razberemo, da je v situacijah, kjer so ženske izpostavljene stereotipom, koristno odločno argumentirati svoje mišljenje in stališča z znanjem in izkušnjami. Za enake vrste nalog morajo ženske porabiti več časa in vložiti veliko več truda, kot moški, da znotraj podjetij dokažejo, da so sposobne implementirati tudi težje naloge in dosežati dobre rezultate. Velikokrat niso predstavnice ženskega spola tiste, ki jim je namenjeno biti uspešne, ampak morajo večkrat pokazati boljše sposobnosti kot jih imajo moški, da zasedejo podobne oziroma enakovredne položaje. Potrebno je tudi zgrabiti in izkoristiti vse priložnosti, kjer se sposobnosti posameznice lahko pokažejo drugim zaposlenim, tako neposrednim in posrednim nadrejenim, predvsem moškim predstavnikom. Poleg tega morajo biti ženske pri premagovanju stereotipov samozavestne in se zavedati svojih sposobnosti, saj jih tako lažje premagajo.

4.1.3 Vzpostavljeno ravnovesje med delom (kariero) in zasebnim (družinskim) življenjem

»Predsodki, stereotipi, pomanjkanje vzornic in njihovih zgodb, kako so uspele v karieri, kot mame in partnerke« v splošnem nekaterim ženskam preprečuje premostitev steklenega stropa (udeleženka 5). Zmožnost vzpostavitve ravnovesja med kariero in družinskim življenjem je tretji izmed osebnih dejavnikov, ki so ženskam v oddelku izbranega podjetja pomagali premostiti stekleni strop.

Nobena izmed udeleženk intervjujev v sklopu te magistrske naloge ni samskega stanu; udeleženke 1, 2, 4 in 6 so poročene, udeleženki 3 in 5 pa sta v zunajzakonski zvezi. Otroke imajo tri izmed njih, in sicer udeleženka 2, ki ima enega otroka ter udeleženki 4 in 5, ki

imata vsaka po dva otroka. Zaradi tega prav vse predstavljajo dober primer žensk z vodstvenimi funkcijami, ki morajo profesionalno (karierno) življenje usklajevati s privatnim (družinskim). V tej točki so opisane njihove izkušnje, mnenja ter nasveti, katerih se držijo same in katere podajajo tudi drugim ženskam, ki se soočajo s podobnimi problemi usklajevanja teh dveh življenj.

Odgovori intervjujev kažejo, da ena udeleženka, ki še ni postala mati, nima tako dobro zgrajenega ravnovesja med delom in zasebnim življenjem, ostale udeleženke pa ga imajo. To je tudi ključ za preboj steklenega stropa, saj si mora ženska »že na začetku kariere načrtovati stil življenja, ki ga želi in kariero prilagajati tovrstnemu načinu življenja«. Ženske »naj se ne prilagajajo in podrejujejo karieri, saj konec koncev vsak dela za to, da si lahko privoščijo življenje, kot si ga želi« (udeleženka 1).

Naslednja udeleženka, ki prav tako še ni mama, pravi, da morajo ženske postaviti jasne prioritete v smislu družinskega življenja in kariere ter si uskladiti življenje glede na stil, ki je dober zanje in jim ustreza. V multinacionalnem okolju in s tem v podjetju GSK je velika možnost fleksibilnosti, torej kako posameznik izpolnjuje svoje delo in naloge. »Kar šteje, niso opravljene ure, ampak rezultati«, ki jih doseže posameznik, zato je dobro, da ženske že v začetku svoje kariere odpovejo vse sestanke brez dodane vrednosti, z namenom, da v službi ne bi preživljale nepotrebnega dodatnega časa. Potrebno je tudi, da naloge razvrščajo po pomembnosti, same sebi postavijo stroga pravila, na primer »ne ostajaj v službi dlje, kot do 18. ure zvečer«, »ne prižigaj računalnika med vikendom« ter na ta način optimizirajo svoj delovnik in delo. Potrebno je, da so ženske že v svoji zgodnji karieri zelo »organizirane in učinkovite pri vsem, kar počnejo v službenem času« (udeleženka 6).

Potrebno je, da imajo ženske svoje »želje usklajene s svojimi partnerji in možnostmi, ki jih ponuja njihova trenutna zaposlitev oziroma posežejo po spremembi delodajalca v kolikor s svojim trenutnim delodajalcem nimajo enakega pogleda na razvoj njihove kariere« (udeleženka 3). Iz tega je razvidno, da morajo ženske za uspešno ravnovesje izraziti svoje želje, cilje in opredeliti karierno pot, ki ji želijo slediti. Nujno je, da se ženske s svojimi partnerji pogovarjajo o tem, kakšne možnosti in priložnosti jim ponuja njihova trenutna zaposlitev oziroma kaj jim nudi podjetje, moški pa jih morajo pri tem podpirati in jim nuditi pomoč pri usklajevanju družinskega življenja s kariernim. Potrebno je tudi, da ženska v podjetju jasno opredeli, kako želi usklajevati karierno življenje z družinskim ter na kakšen način bo delovala v službi, opravljala dane naloge in dosegala cilje. V primeru, da delodajalec nima enakega pogleda glede razvoja kariere posameznic in uravnovešanja njihovega službenega življenja z družinskim, morajo posameznice vedeti, kdaj poseči po spremembi in uskladiti obe vrsti življenj tako, da bo za njih optimalno – četudi to pomeni menjavo pozicije, oddelka ali delodajalca.

Še boljše uravnovešeno profesionalno in zasebno življenje imajo managerke, ki so že postale matere. Ena izmed njih pravi, da je bilo na začetku, ko se je po porodniškem dopustu vrnila nazaj na delo, »precej težko in je bilo potrebno vzeti v zakup večji vložek

ter pritisk«, kot pred tem, ko je imela otroka. »Po premostitvi uvodnega obdobja, nabranih izkušnjah, sposobnostih in spretnostih, pride čas, da ženska postavi mejo«, kjer jo želi in uskladi družinsko življenje s kariernim. Ena izmed najpomembnejših stvari po vrnitvi s porodniškega dopusta je postopoma zgraditi »zaupanje organizacije do posameznice in obratno, kar je precej lažje kot na samem začetku, ko zaupanja v takšni meri še ni« (udeleženka 2). Delodajalcu morajo ženske torej pokazati in dokazati, da bodo naloge opravljene, rezultati doseženi in da bo njihov karierni uspeh dober, ne glede na to, kakšne so morda tradicionalne stereotipne vloge in predstave o ženskah v podjetjih po tem, ko postanejo matere ali ko se vrnejo s porodniškega dopusta.

Druga udeleženka, mati dveh otrok, pravi, da je pomembno uskladi družinsko življenje s kariero, saj naj bi si vsaka mama vzela čas za svoje otroke in bila prisotna. Zaradi tega ne verjame, da je ženska lahko del najvišjega managementa in ima hkrati kvalitetno družinsko življenje oziroma dobro ravnovesje med delom in družino. Ne glede na to lahko vsaka posameznica pojem kvalitetno družinsko življenje definira drugače – »nekaterim je dovolj, da so z družino eno uro na dan, drugi potrebujejo veliko več – čas je zelo relativen«. Ta udeleženka se je soočila že »z veliko izzivi, da je našla ravnotežje«, a zanjo je najpomembnejše to, da se »zna organizirati, da ve, kako razvrstiti delovne naloge po pomembnosti in strukturirati svoje delo«. Nad vsemi temi nasveti je izpostavila, da »žensk vsake toliko ne sme biti strah reči ne« z namenom kontinuiranega vzdrževanja ravnovesja med službenim in družinskim življenjem (udeleženka 4).

Udeleženka, ki je mama dvema otrokoma, se z navedenim drugih dveh mater strinja. Vsaka ženska mora »imeti jasno vizijo, kaj si želi in imeti podporo partnerja ter družine«. Dosledna mora biti pri tem, da »ločuje poslovno od družinskega življenja – tudi če v nekem trenutku prevlada eno, je kasneje potrebno ta dva znova uravnovesiti«. Tudi čas mora biti »dobro načrtovan in izkoriščen – pomembno je, da je delo narejeno, da so cilji doseženi in ne koliko časa preživiš v službi« (udeleženka 5).

4.1.4 Prirojena, naučena oziroma razvita samozavest

Nekatere ženske zaradi takih in drugačnih dejavnikov, med drugim tudi strahu, predaji stereotipom in moškemu stila vodenja ter odločanja, ne premagajo steklenega stropa. Udeleženke intervjujev se v karakternih lastnostih posameznic s takimi karakteristikami močno razlikujejo. Četrta osebni dejavnik torej predstavlja samozavest udeleženk intervjujev. V tej točki so opisani njihovi pogledi na to, kako se one razlikujejo od žensk, ki se zaradi nesamozavesti in morda celo strahu ne odločajo posegati po managerskih pozicijah oziroma kakorkoli premostiti steklenega stropa.

Štiri udeleženke opažajo, da se nekatere ženske ne odločijo za vstop na managerske pozicije oziroma v managerske time zaradi »spremembe prioritete, ki se pri nekaterih ženskah z leti spreminjajo«. Velikokrat se pri ženskah pojavlja tudi slaba vest v primeru, da z otroki ne preživijo dovolj časa, niso prisotne pri vzgoji in negi otrok ter k družini in

gospodinjskim opraviлом nasploh prispevajo malo časa. Nekateri moški in tudi ženske menijo, da posameznica »ne more biti dobra mama ter hkrati uspešna poslovna ženska«.

Naslednji razlog je, da si nekatere ženske morda želijo visokih kariernih uspehov v zgodnjem obdobju, a jim je to na tak ali drugačen način z leti oteženo, onemogočeno ali preprečeno ali pa pridejo do točke, ko vidijo, kaj bi prevzem managerske pozicije pomenil za njihovo družinsko oziroma osebno življenje. Razlog, ki ga navaja ena izmed udeleženk je »predvsem usklajevanje družinskega in poslovnega sveta« (udeleženka 2). Iz tega sklepamo, da se lahko zgodi, da čez nekaj časa ravnovesja med kariero in zasebnim življenjem ne bodo mogle več vzpostavljati ali pa se le bojijo, da ju v prihodnosti ne bodo mogle usklajevati, zato se že ob tem spoznanju odločijo, da ne bodo posegale po managerskih pozicijah. V takih primerih nekatere ženske ne sledijo več istim ciljem, ki so si jih zadale na začetku svoje kariere. Na to se navezuje tudi naslednji razlog, in sicer da ženske ne verjamejo in si »ne predstavljajo, da bi bilo možno istočasno imeti uspešno kariero in kvalitetno družinsko življenje – biti dobre mame, partnerke, gospodinje«. Veliko žensk zaradi tega ni »pripravljenih potovati, prevzemati odgovornosti, se izpostavljati in se odreči času, ki bi ga teoretično lahko preživele z družino« (udeleženka 5). Ženske, ki si ne predstavljajo imeti usklajenih obeh življenj, se torej bojijo in niso samozavestne pri tem, da bi lahko imele urejeni obe življenji.

Ženskam višji management, ko le-tega bolje spoznajo, morda ne ustreza zaradi takih in drugačnih razlogov, kot na primer »pretežno moški stil vodenja«, s katerim se srečujejo. Lahko se zgodi, da se morajo ženske posluževati bolj naporenega dokazovanja svojih zmožnosti in sposobnosti v primerjavi z moškimi kolegi. Slednje pripelje tudi do tretjega razloga, ki je lahko »izguba interesa, ker je bil trud prevečkrat neopažen« (udeleženka 1). To se navezuje na neopaženo vlaganje truda, želje žensk po visokih dosežkih in poslovnem uspehu ter napredovanju – slednje nanje deluje zelo destimulativno. Morebitni prezrti karierni cilji in vlaganje truda posameznic so velik zaviralec njihovih želja po uspehu, kariernem napredovanju in zavzemanju managerskih pozicij. Slednje povečuje tudi njihov strah pred nezmožnostjo in neuspehom, zaradi katerega postanejo bolj nesamozavestne in nesuverene pri opravljanju svojega dela in nalog.

Razlog za nesamozavest žensk v kariernem smislu so lahko tudi »kulturni pritiski in/ali stereotipiziranje« žensk v določenem okolju oziroma družbi, kar je podrobno obravnavano v točki 2 v poglavju 4.1. Ženske se zaradi tovrstnih pritiskov lahko »počutijo krive v primeru, da kariero postavijo pred družinsko življenje«, ali da zavzamejo managerske pozicije. Stereotipna vloga ženske v nekaterih delih družbe jim tovrstno početje lahko otežuje ali celo prepreči. Zaradi tega je ponovno potrebno poudariti pomembnost posameznikov, ki ženskam stojijo ob strani in jih podpirajo v njihovih kariernih odločitvah – kot omenjeno v točki 3 v poglavju 4.1. Naslednji razlog, da se ženske ne odločajo za zavzemanje managerskih pozicij, je po mnenju dveh izmed managerk tudi strah pred prevelikimi »odgovornostmi, obremenjenostjo in veliko nadurami«, ki jih managerske pozicije prinašajo (udeleženci 3, 6).

4.1.5 Ženstvenost

Na podlagi izvedenih intervjujev z managerkami iz oddelka izbranega podjetja so bile ugotovljene nekatere skupne žensktvene lastnosti žensk, ki izredno pripomorejo v dobrobit organizacijam: razumljivost, naklonjenost medosebnim odnosom, emocionalnost, a hkrati realnost, sočutje, dobra intuicija, skrb za druge ljudi (sodelavce, podrejene) in zavedanje vloge motivacije, a hkrati izražanje velike neustrašnosti, poguma ter drznosti.

Navedene ženske lastnosti podjetju prinašajo »bolj nežno kulturo in prijetno atmosfero, skrb za dobrobit vseh, ne le vodstva« (udeleženka 1). Prav tako ženske »prinašajo predvsem drugačen pogled stvari: ženski, bolj emocionalen, a hkrati zelo realen«. Poleg tega so »ženske lahko bolj neustrašne in s tem prinašajo podjetju pogum in drznost, ki je v tem času zelo pomembna lastnost, saj omogoča razvoj in rast« (udeleženka 2).

Ženske zaradi svojih žensktvenih lastnosti izražajo drugačen način vodenja in izboljšajo organizacije, saj so »bolj usmerjene v ljudi in podrobnosti«. Pri managerkah ženskega spola je manjkrat prisoten »ego efekt«, zaradi česar »ženske sprejemajo boljše odločitve, saj vsako odločitev preučijo z več vidikov«. Vodenje ni tako zelo egocentrično usmerjeno, kot pri večini moških managerjev, kateri velikokrat ne upoštevajo ostalih mnenj in aspektov drugih sodelavcev ter podrejenih (udeleženka 3).

V smislu ženstvenosti je potrebno izpostaviti tudi »empatijo, intuicijo in večje zavedanje, kaj motivira soljudi ter katere so njihovi skrbi« (udeleženka 4). Ženske so pri opravljanju managerskih funkcij velikokrat dosti bolj uspešne kot moški ravno zaradi tega, ker so se morale veliko bolj izkazati, kot konkurenčni moški, da so prevzele tovrstne pozicije. Temu je tako že zgolj zaradi tega, ker so ženskega spola in ker so morale v svoji karieri pri preboju steklenega stropa premostiti toliko stereotipov ali pa so bile soočene s takimi in drugačnimi dejavniki, ki so jim onemogočali prevzem managerskih pozicij.

Ženske zaradi svojih žensktvenih lastnosti v »ospredje postavljajo odnose med zaposlenimi, timsko delo in kooperativnost«, kar jim omogoča boljše vodenje (udeleženka 5). Tradicionalno moškemu managementu tako »prinašajo nove perspektive in lahko sprožajo plodne debate«. Zaradi zgoraj omenjenih lastnosti torej ženske »bolje razumejo potrebe drugih ljudi in so bolj občutljive glede medosebnih odnosov«. Zaradi tega »lažje razumejo kulturo podjetja, situacijo drugih ljudi v timu in oblikujejo kulturo podjetja na način, ki bolje podpira sodelavce«. Že zgolj raznolikost in enak odstotek žensk ter moških v managerskih timih (raznolikost spolov na vodstvenih pozicijah), bi na splošno pripomogel k izboljšanju poslovnega okolja (udeleženka 6).

4.1.6 Motivacija in usmerjenost v cilje ter napredovanje

Na zmožnost premostitve steklenega stropa udeleženkam intervjujev in prevzem managerskih pozicij v izbranem podjetju sta zelo vplivala tudi naslednja osebna dejavnika

– motivacija posameznic in njihova usmerjenost v cilje, ki posledično vodita do možnosti napredovanja ter vzpona po hierarhični lestvici v podjetju. Motivacijo in usmerjenost v cilje udeleženk intervjujev lahko najbolje razložimo s strategijami, ki so jih izbrale kot prve 4 najpomembnejše izmed 13 danih strategij, ki so jih imele na voljo oziroma med katerimi so lahko izbirale. Tabela 6 prikazuje vse strategije, med katerimi so udeleženke intervjujev lahko izbirale oziroma določale njihovo pomembnost.

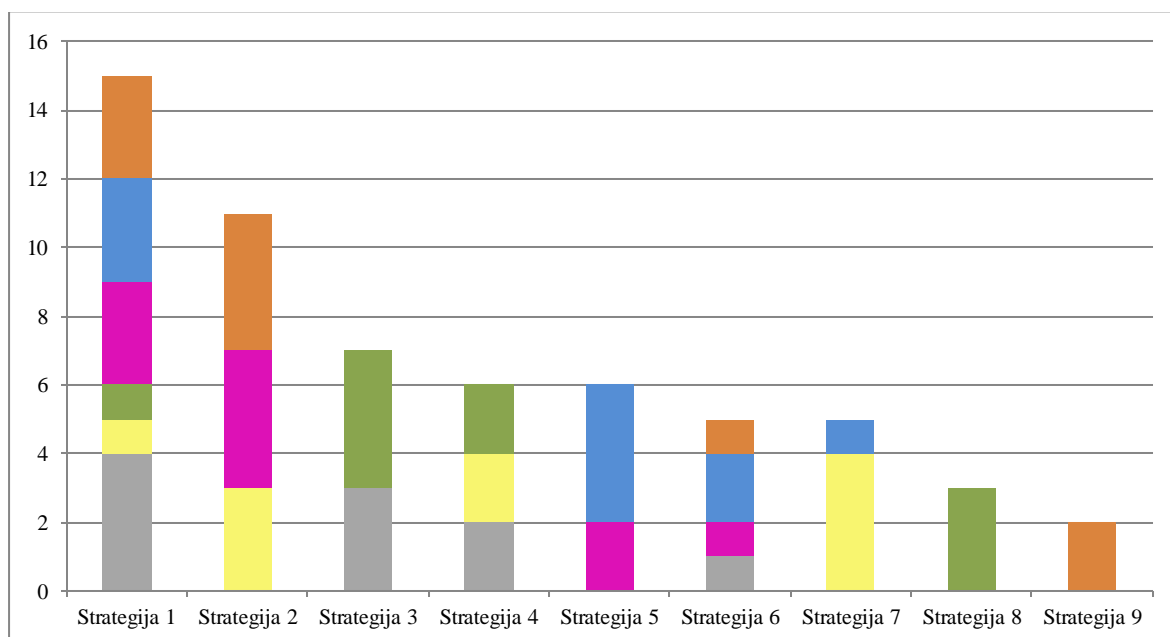
Tabela 6: Strategije, med katerimi so udeleženke izbirale

Strategija 1	Konsistentno preseganje pričakovanj z dosežki
Strategija 2	Iskanje težkih nalog in nalog z visoko prepoznavnostjo/vidnostjo
Strategija 3	Mentor z veliko vpliva
Strategija 4	Zmožnost prilagajanja v smislu premestitev
Strategija 5	Selitev z enega funkcijskega področja na drugega
Strategija 6	Sprožanje diskusij v zvezi s kariernimi cilji
Strategija 7	Pridobivanje izkušenj s področja linijskega (line) managementa
Strategija 8	Pridobivanje mednarodnih izkušenj
Strategija 9	Biti del socialne mreže z vplivnimi kolegi
Strategija 10	Razvijanje stila, s katerim so zadovoljni moški
Strategija 11	Razvijanje vodenja izven podjetja
Strategija 12	Nadgrajevanje izobrazbe
Strategija 13	Menjava podjetja

Vir: Lastno delo.

V spodnji sliki 1 so prikazani rezultati oziroma strategije, ki so jih udeleženke izbrale med prve 4 najpomembnejše strategije – to so strategije, ki so bile na podlagi uvrstitev ovrednotene z vsaj 1 točko oziroma izbrane vsaj enkrat.

Slika 1: Prvih 9 najpomembnejših strategij na podlagi razvrstitev udeleženk



Vir: Lastno delo.

Pridobljeni rezultati uvrstitev strategij so bili ovrednoteni, kot je prikazano v spodnji tabeli 7.

Tabela 7: Vrednotenje strategij

Uvrstitev na mesto	Število točk
1	4
2	3
3	2
4	1
Brez uvrstitve	0

Vir: Lastno delo.

V tabeli 7 je prikazano, da je strategija, ki jo je posamezna udeleženka uvrstila na 1. mesto oziroma strategija, ki je dobila najvišjo uvrstitev, po kriteriju ovrednotena s 4 točkami. Tista strategija, ki je bila izbrana na 2. mesto, je ovrednotena s 3 točkami. Strategija, ki je bila izbrana na 3. mesto, je ovrednotena z 2 točkama; strategija, ki je bila izbrana na 4. mesto, pa z 1 točko. Strategija, ki ni bila izbrana s strani nobene izmed udeleženk, je ovrednotena z 0 točkami. V primeru, da bi vseh šest kandidatk isto strategijo postavilo na 1. (najpomembnejše) mesto, bi bila le-ta ovrednotena s skupno 24 točkami, kar lahko prikažemo z naslednjim enostavnim izračunom: 6 udeleženk * 4 točke = 24 točk.

Za boljše razumevanje slike sta priloženi tabeli 8 in 9, ki prikazujeta legendo slike 1. V tabeli 8 je opredeljeno, katera udeleženka je izbrala katere izmed 13 navedenih strategij kot 4 najpomembnejše zanjo. Zaporedna številka strategije, ki je za posamezno udeleženko najpomembnejša oziroma postavljena na 1. mesto, je zapisana prva v zaporedju desnega stolpca tabele 8. Tista strategija, ki jo je posamezna udeleženka opredelila kot 4. najpomembnejšo strategijo, je v desnem stolpcu te tabele zapisana kot 4. po vrsti. Barve desnega stolpca v tabeli 8 za lažje razumevanje slike 1 prikazujejo tudi barve stolpcev posameznih udeleženk intervjujev.

Tabela 8: Najpomembnejše 4 strategije za posamezne udeleženke, razvrščene po pomembnosti

Udeleženke	Najpomembnejše 4 strategije
Udeleženka 1	1, 3, 4, 6
Udeleženka 2	7, 2, 4, 1
Udeleženka 3	3, 8, 4, 1
Udeleženka 4	2, 1, 5, 6
Udeleženka 5	5, 1, 6, 7
Udeleženka 6	2, 1, 9, 6

Vir: Lastno delo.

Tabela 9 definira strategije, ki so bile na podlagi odgovorov udeleženk ovrednotene z vsaj 1 točko – to je bilo skupno 9 izmed 13 navedenih strategij.

Iz slike 1 je razvidno, da je bila strategija 1, torej Konsistentno preseganje pričakovanj z dosežki, izbrana največkrat oziroma je s strani udeleženk definirana kot najpomembnejša. Druga najpomembnejša strategija za intervjuvane kandidatke je Iskanje težkih nalog in nalog z visoko prepoznavnostjo/vidnostjo. Tretjo najpomembnejšo strategijo predstavlja Mentor z veliko vpliva, četrto pa Zmožnost prilagajanja v smislu premestitev.

Strategijo Konsistentno preseganje pričakovanj z dosežki je med prve 4 najpomembnejše strategije uvrstilo vseh 6 udeleženk, izmed tega ena udeleženka na 1. mesto, 3 na 2. mesto ter 2 udeleženki na 4. mesto. Iz tega je razvidno, da le-ta ženskam pomaga, da postanejo vidne in tako upravičujejo napredovanje ter svoje pozicije. Ženske želijo pričakovanja vedno presegati z dosežki, kar pomeni, da so visoko motivirane in usmerjene v cilj, prav tako pa jim tovrstno mišljenje in ravnanje pomaga pri napredovanju in izboljšanju svoje pozicije.

Prva izbrana strategija se navezuje tudi na drugo (Iskanje težkih nalog in nalog z visoko prepoznavnostjo/vidnostjo). Med prve 4 najpomembnejše strategije so jo uvrstile udeleženke 2, 4 in 6. Ta strategija prikazuje dejstvo, da morajo udeleženke vedno iskati in si nalagati težje vrste nalog, da dokažejo svojo kredibilnost in zmožnost izrednih dosežkov.

To tudi zahteva, da razvijejo sposobnosti in kompetence, ki jih drugi zaposleni nimajo – zgolj tako lahko ženske premostijo stekleni strop in na dolgi rok ohranjajo svoj položaj ter upravičujejo svoj vpliv. Ključno pri tem je, da zelo vidne naloge ženskim managerkam omogočajo pravico do sprejemanja odločitev na višji ravni ter dostop do mentorjev z veliko vpliva na višjih ravneh. Slednja strategija, torej Mentor z veliko vpliva, je tretja najpomembnejša strategija za udeleženke intervjujev.

Kot je razvidno iz tabele 9, sta 2 izmed 4 udeleženk, ki so v svoji dosedanji karieri že imele mentorja, strategijo Mentor z veliko vpliva uvrstile na 1. Ter na 2. Mesto, torej je ta strategija za njiju 1. Oziroma 2. Najpomembnejša, da sta premostili stekleni strop. Mentor je oseba, ki lahko kritično pripomore k kariernemu napredovanju žensk. Tiste, ki še nimajo izkušenj z mentorjem, so se v svoji karieri posluževale nekaterih drugih strategij, da so premostile stekleni strop, tiste, ki pa so mentorja imele, jim je koristil in pripomogel k njihovemu kariernemu napredovanju.

Tabela 9: Povezava mentorstva posameznih udeleženk z uvrstitvijo strategije 3 med prve 4 najpomembnejše strategije

Udeleženka	Mentor	Uvrstitev strategije 3
u1	da	2. mesto
u2	da	-
u3	da	1. mesto
u4	da	-
u5	ne	-
u6	ne	-

Vir: Lastno delo.

Udeleženka 4 pravi, da je sicer imela mentorja, a »ga ne more direktno povezati s prebojem steklenega stropa«. Morda udeleženki 2 in 3, ki sta v svoji karieri že obe imele mentorja, le-temu ne pripisujeta dovolj pomena glede na pomoč, ki sta jo od njega prejeli (kot trdi tudi udeleženka 4). Morda te osebe tudi ne povezujeta s svojim znanjem in ji ne pripisujeta dovolj zaslug – ne povezujeta ga niti s svojo dejansko premostitvijo steklenega stropa. To je zgolj njun vidik in ni nujno, da jima mentorstvo kot tako ni neposredno pomagalo premostiti steklenega stropa in jima omogočilo kariernega napredovanja v taki obliki.

Selitev z enega funkcijskega področja na drugega je strategija, ki je po ovrednotenju pristala na 4. mestu. Med prve 4 najpomembnejše strategije so jo uvrstile udeleženke 1, 2 in 3 – vse so jo opredelile kot 3. najpomembnejšo izmed vseh 13 navedenih strategij. Ta strategija pa je pomembna predvsem zaradi pridobivanja izkušenj in širjenja mreže poznanstev, stikov ter pridobivanje morebitnih mentorjev. Ponovno je ženskam s pomočjo različnih vrst rotacij omogočeno dokazovanje preko dosežkov, možnosti vodenja različnih

področij, pridobivanja znanja z različnih področij v organizaciji ter samega vodenja. Tudi ta strategija se navezuje na prve tri izbrane strategije, predvsem na tretjo.

Vse 4 strategije, ki so po izboru udeleženk oziroma po ovrednotenju glede na rezultate izbrane kot prve 4 najpomembnejše izmed navedenih 13 strategij, so pripomogle udeleženkam pri premaganju steklenega stropa. Iz vseh 4 strategij udeleženk je razvidna njihova močna volja, motivacija in usmerjenost v cilje, kar je eden izmed pomembnih osebnih dejavnikov, ki vodijo do napredovanja in prevzemanja managerskih pozicij.

4.2 Medosebni dejavniki: medčloveški odnosi znotraj podjetja

Medosebni dejavniki se definirajo kot vzpostavitev prijateljskih odnosov znotraj podjetja oziroma predvsem dobro zgrajen odnos s sodelavci oziroma kolegi (nadrejenimi, podrejenimi in zaposlenimi na isti ravni hierarhične lestvice) znotraj podjetja in s poslovnimi partnerji (Santos, 2016). Na podlagi intervjujev analiziramo dva najpomembnejša medosebna dejavnika, ki sta udeleženkam intervjujev pomagala premostiti stekleni strop:

- pomen mreženja in (moderne) mentorstva in
- odsotnost problematike old boys' network.

4.2.1 Pomen mreženja in (moderne) mentorstva

Dejavnik mreženje in (moderno) mentorstvo je prvi izmed medosebnih faktorjev, ki so udeleženkam intervjujev omogočili preboj steklenega stropa. V tej točki je analizirano in opredeljeno, ali so mentorji oziroma mentorice kakorkoli neposredno ali posredno vplivali na razvoj kariernih poti posameznic ter njihovo napredovanje po hierarhični lestvici.

Za lažjo analizo odgovorov udeleženk je sprva potrebno definirati tradicionalno in moderno mentorstvo. Tradicionalno mentorstvo je proces, ki poteka med dvema oseba, v katerega se obe vključita prostovoljno in traja najmanj tri mesece. Pri tej vrsti mentorstva je po navadi to nekdo z višje pozicije (Coll, 1987). Tradicionalno mentorstvo je v veliki večini namenjeno zgolj manjšemu številu izbranih posameznikov oziroma posameznikom z visokim potencialom. Moderno mentorstvo pa je v nasprotju s tradicionalnim širši pojem, vseobsegajoče in veliko bolj odprto – poslužuje se ga namreč lahko veliko več oseb. Slednjega opredeljuje skupinsko in socialno učenje iz izkušenj drugih ljudi, ki temelji na odnosih in kjer sodelavci tvorijo mreže z namenom deljenja strokovnega znanja in izkušenj. V sklopu le-tega se učijo od svojih mentorjev ter hkrati z njimi delijo svoje poglede na stroko in znanje. Vsak posameznik sme sodelovati v procesu modernega mentorstva – vsi izmed sodelavcev so lahko deležni mentorstva ali so nekomu mentorji. Moderno mentorstvo se uporablja kot sredstvo za razvoj sposobnosti posameznikov in njihovo bolj učinkovito uporabo, reševanje problemov, analizo vrzeli v znanju in kot

področje za dodatno možnost učenja ter navsezadnje sredstvo za povečanje produktivnosti podjetja (Emelo, 2015; GSK, 2018h).

Mreženje s kolegi znotraj podjetja je »način osebnega razvoja, ki je zelo pomemben in najbolj učinkovit«. »Pomembna sta oba načina, torej tako neformalni kot tudi bolj formaliziran« pristop k mreženju in odnosom. Ena izmed managerk dodaja naslednje: »iz osebnih izkušenj lahko povem, da mi je ta način v mnogih situacijah zelo pomagal, saj sem predvsem do kolegov in formalnega mentorja pristopila, ko sem naletela na vprašanje oziroma izziv«. V tem primeru govori celo o mreženju in mentorstvu oziroma modernem mentorstvu hkrati. Slednji niso pomembni zgolj zaradi ohranjanja in izboljševanja odnosov s kolegi, boljše komunikacije in pridobivanje kontaktov vplivnih nadrejenih, temveč tudi za reševanje problemov, saj »je pomembno, da je vsebina konkretna in primeri prisotni« (udeleženka 2). Slednje se nanaša na različne situacije, ko mora ženska določen problem rešiti v timu, s pomočjo mentorja ali kolegov z več izkušnjami in bolj poglobljenim strokovnim znanjem.

Ženske morajo ohranjati tudi »dobre odnose z ljudmi iz dobave, prodaje in proizvodnje«, saj so oni tisti, ki imajo največ stika z vsemi ostalimi zaposlenimi znotraj organizacije – bodisi podrejenimi bodisi z nadrejenimi ter posamezniki, ki zasedajo globalne managerske funkcije. Dobri odnosi in komunikacija z njimi so tudi »ključni za dober poslovni uspeh in rezultate managerk, saj so oni tisti, ki ti bodo v primeru kvalitetne komunikacije le-tem in celotnemu poslovanju pomagali pri doseganju zastavljenih ciljev«. V nasprotnem primeru so oni tisti, ki so lahko zaradi slabega sodelovanja in komunikacije negativno vplivajo na poslovni izid (udeleženka 4).

Neformalno druženje in mreženje znotraj oddelkov lahko posameznicam zelo koristi, a »je bolj pomembno zaradi osebnega dobrega počutja posameznic«. Na uspeh žensk in njihove kariere pozitivno vpliva mreženje s kolegi ženskega in moškega spola »iz drugih oddelkov znotraj organizacije ali kolegov na višjih managerskih pozicijah«. V splošnem sta mreženje in moderno mentorstvo, ki sta spodbujena s strani zaposlenih samih v smislu medosebnih odnosov znotraj podjetja, izrednega pomena za »doseganje uspešne kariere in napredovanja«, saj za dosego teh dveh »niso pomembni zgolj rezultati«. Le-ti so zgolj osnova za premostitev steklenega stropa in napredovanja; doseganje kariernih aspiracij namreč temelji na »mreži poznanstev in odnosov, ki si jih je posameznica ustvarila« na svoji karierni poti. »Obstaja veliko sposobnih ljudi«, a ključen dejavnik, ki odloča, katera posameznica ali posameznik bo zasedel boljšo managersko funkcijo in napredoval po hierarhični lestvici, so »poleg rezultatov tudi odnosi, ki jih je posameznik vzpostavil z vplivnimi osebami znotraj organizacije«. Le-ti so namreč tisti, ki so ključni pri podpori določenih oseb na poti k napredovanju in zasledovanju kariernih ciljev (udeleženka 4).

Poleg mreženja je prav tako velik poudarek na modernem mentorstvu, saj gresta ta dva z roko v roki oziroma sta »zelo povezana«. Mentorstvo »je zelo dober pristop za profesionalni in osebni razvoj« posameznice, pri čemer je »vredno omeniti, da je uspešnost

sodelovanja zelo odvisna od motiviranosti obeh strani ter zaupanja v mentorskem odnosu« (udeleženka 2). Iz navedenega lahko sklepamo, da se v oddelku izbranega podjetja izvajajo različne oblike mentorstva, ki temeljijo na medsebojnem zaupanju med posameznico in mentorjem ali mentorico, prenosu strokovnega znanja, usposabljanja, svetovanja in ne nazadnje tudi psihične podpore managerkam za lažji razvoj njihovih kariernih poti. Temeljijo na socialnem odnosu in pomoči.

Udeleženka 4 je bila v svoji dosedanji karieri vključena v formalni mentorski program – imela je formalno mentorico iz Združenih Arabskih Emiratov, ki ji je bila dodeljena s strani GSK v času, ko je še zasedala eno izmed preteklih managerskih pozicij znotraj podjetja. Avtomatsko, naključno in »s strani podjetja dodeljeno formalno mentorstvo večinoma ne deluje« oziroma ni dobra poslovna praksa. Mentorstvo mora podjetje sicer spodbujati, a vanj ne s prisilo vključevati vsake posameznice v vsakem danem obdobju njihove kariere. V primeru udeleženke tovrstno mentorstvo ni bilo učinkovito ali ustrezno za nobeno izmed udeleženk, zato se je hitro končalo. Temu je bilo tako, ker mentorica ni bila na položaju in ni delovala v okolju, ki bi bilo »skladno s kariernimi cilji« udeleženke oziroma preko nje ni uspela pridobiti ključnih poznanstev ter izboljšati želenega znanja in pridobiti želenih izkušenj. Na poziciji, ki jo trenutno zaseda, je del neformalnega mentorskega programa z moškim managerjem, ki deluje na območju Jadranske regije na področju prodaje. Od njega pridobiva tako privatne, kot tudi poslovne izkušnje, na podlagi katerih izboljšuje svoje znanje, širi svoje vedenje o profesionalnih zadevah in izboljšuje svoj celoten stil vodenja, ki ga uporablja na svoji managerski funkciji (udeleženka 4).

V podjetju je znotraj posameznih timov in tudi izven okvira le-teh lahko zelo koristno tako formalno, kot tudi neformalno mentorstvo. Vrsta mentorstva, ki se jo želi posluževati posameznica, mora biti torej odvisna od tega, ali si le-ta želi razvijati strokovno znanje in pridobivati izkušnje s svojega trenutnega področja oziroma okolja, ali želi pridobivati nova znanja tudi s preostalih področij, ki ga lahko pridobi s strani oseb na višjih managerskih pozicijah. V primeru prvega se je »dobro posluževati peer-to-peer mentorstva« oziroma katerekoli druge oblike modernega mentorstva, predvsem s pomočjo mentorjev na isti hierarhični ravni, kot je določena posameznica. V primeru drugega pa je bolj ustrezna kakršnakoli oblika formalnega mentorstva s strani managerjev in managerk, ki prevzemajo višje managerske pozicije (udeleženka 4).

»Zelo pomembno je tudi politično mreženje«, ki se ga morajo posluževati ženske, ki so že premostile stekleni strop in že zasedajo managerske pozicije. Slednji je tisti, ki ženskam omogoča premišljeno in namerno navezovanje stikov, mreženja, vzpostavitve dobre komunikacije in odnosov z določenimi posamezniki ter posameznicami znotraj organizacije ter morebitno mentorstvo, ki so ga deležne z njihove strani. »Kakšno vrsto mentorstva bo posameznica izbrala je odvisno od tega, kje se ženska trenutno nahaja, kaj želi z njim doseči in kaj pričakuje od mentorskega odnosa,« (udeleženka 4). V izbranem oddelku se ženske največkrat poslužujejo modernega in »peer-to-peer« (pomoč zaposlenega sodelavcu na isti hierarhični ravni) neformalnega mentorstva, saj se je to

izkazalo kot najbolj koristno za obe strani udeležencev, torej za posameznice, ki se mentorstva poslužujejo ter mentorje same.

Ženske, ki želijo v podjetju GSK graditi kariero, se velikokrat poslužujejo omenjenih vrst mreženj, neformalnih in modernih mentorskih programov – »največkrat peer-to-peer mentorstva«, torej mentorstva s strani zaposlenih na enaki funkcijski ravni (udeleženka 4). Tudi podjetje samo spodbuja več vrst mentorstva, zato želi svoje zaposlene, predvsem osebe na managerskih funkcijah, vključiti v mentorske odnose, v primeru, da le-ti menijo, da bi jim lahko koristili pri doseganju kariernih ciljev. Vključitev je lahko v vlogi mentorja ali v vlogi osebe, ki je mentorstva deležna. Modernega mentorstva se udeleženke intervjujev ne poslužujejo zgolj zaradi pogovorov in izmenjave izkušenj o poslovnih in profesionalnih tematikah, temveč tudi o osebnih in zasebnih zadevah, v smislu težav, ovir in izzivov s katerimi se soočajo. Slednji lahko obsegajo način usklajevanja družine s kariero, pomanjkanje motivacije, slabe izkušnje, razočaranje, potovanja in podaljšani delavniki zaradi službenih obveznosti. Prav tako preko mentorjev pridobivajo široko mrežo poznanstev, odnosov in stikov z vplivnimi ljudmi znotraj organizacije. Mentorja kateregakoli spola si v tem primeru izberejo same, kateri se mora strinjati z mentorskim odnosom oziroma mora biti tudi on prepričan, da je mentorstvo koristno za oba udeležena.

4.2.2 Odsotnost problematike old boys' network

Drugi medosebni dejavnik, ki je udeleženkam iz oddelka izbranega podjetja pomagal premostiti stekleni strop, je odsotnost problematike old boys' network. Tovrstna združevanja izključujejo različne skupine posameznikov, med drugim tudi ženske. Ker prisotnosti le-teh v podjetju ni, ženske niso dodatno diskriminirane ali kakorkoli izključene iz mreženja in socializiranja s sodelavci oziroma moškimi predstavniki.

Pet izmed šestih intervjuvanih pravi, da nikoli niso bile direktno izpostavljene old boys' network-om. Kultura podjetja GSK in »odnos s partnerji ne podpira tovrstnega združevanja in izključevanja« (udeleženka 2). V podjetjih, kjer je pred zaposlitvijo v GSK delala ena izmed udeleženk, so večji delež vodstvenega tima sestavljali moški predstavniki. Ne glede na spol je pri managerskih položajih vedno pomembno, »kdo je osebi sponzor/mentor in kdo ji je v oporo pri nadaljnjem napredovanju – tako pri moških, kakor tudi pri ženskah« (udeleženka 3).

Ena izmed intervjuvank pravi, da je bila old boys' network-om izpostavljena v preteklosti, pred združitvijo podjetij (ang. joint venture) s podjetjem GSK. V tistem času so bile v izbranem podjetju »managerske pozicije bolj stabilne in nespremenljive«, hkrati pa je bil na teh delovnih mestih »nabor kandidatov že vnaprej poznan«. Po omenjeni združitvi se je tovrstna problematika zmanjšala in situacija za ženske se je izboljšala. V današnjem času podjetja GSK mora vsak zaposleni na vsaki poziciji pokazati znanje, doseči določene (zastavljene) cilje in svoj oddelek pripeljati do dobrih poslovnih rezultatov (udeleženka 6).

Dandanes uspeh in dobri rezultati niso več samoumevni, zaradi česar take socialne mreže, kot je old boys' network, nimajo več tako velikega vpliva. Kot posledica tovrstnih pričakovanj, je večina »preteklih glavnih managerjev (ang. old boys) zapustilo podjetje, saj niso zadostili vedno višjim pričakovanjem, ali pa se niso mogli prilagoditi spreminjajoči se kulturi podjetja«. Tako se odpirajo nove priložnosti za ženske in tiste, ki se dokažejo, hkrati pa je velikokrat moč zaslediti iskanje kandidatov izven podjetja, z namenom, da se najde najboljše managerje, ne glede na njihov spol (udeleženka 6).

Iz navedenega lahko sklepamo, da podjetje GSK in sama kultura le-tega ne dovoljujeta in ne podpirata kakršnegakoli izključevanja, prikrajševanja posameznikov (v tem primeru žensk) ali združevanja v socialne mreže, ki bi bile zaprte za ženske predstavnice ter bi jih na ta način kakorkoli izključevale. S tem imajo ženske znotraj podjetja tudi večje možnosti dokazovanja svojega znanja, dostopa do človeških virov in vplivnih zaposlenih ter izboljšanja medosebnih odnosov. To so torej eni izmed zelo pomembnih dejavnikov, ki so ženskam v izbranem podjetju omogočili preboj steklenega stropa.

4.3 Organizacijski dejavniki: ravnanje podjetja

Tretji sklop dejavnikov, ki so ženskam v izbranem podjetju pomagali premostiti stekleni strop, so organizacijski dejavniki, s katerimi analiziramo ravnanje samega podjetja GSK. Le-ti vplivajo na razvoj različnih vodstvenih stilov, oblikovanje različnih vrst managerskih pozicij in zadovoljstvo z njimi s strani managerjev, pripadnost posameznikov podjetju oziroma poziciji ter njihovo karierno napredovanje (Shim, Lusch & Goldsberry, 2002). Na podlagi rezultatov, pridobljenih z intervjuji v sklopu te magistrske naloge, so bili ugotovljeni trije različni organizacijski dejavniki:

- spodbujanje mentorskih programov, izobraževanja in razvoja talentov,
- enakovreden pogled na spola: pomen kompetenc ter
- omogočanje fleksibilnega delovnega časa in delo od doma.

4.3.1 Spodbujanje mentorskih programov, izobraževanja in razvoja talentov

V raziskavi te magistrske naloge je vseh 6 intervjuvanih managerk izrazilo prepričanje, da so mentorški programi za ženske izrednega pomena. Vse udeleženke so povedale, da v podjetju GSK obstajajo, a bi želele biti vključene v še več formalnih programov, ki bi bili specifično namenjeni ženskam ali bili usmerjeni prav v premagovanje steklenega stropa. Ženske v izbranem podjetju se večkrat poslužujejo tudi neformalnih in modernih mentorskih programov – slednji so opisani v 1. točki poglavja 4.2.

Raziskava, izvedena v sklopu tega magistrskega dela, je pokazala, da so štiri udeleženke že imele mentorja ali mentorico, dve pa še nikoli. V mentorški program so bile vključene udeleženke 1, 2, 3 in 4, udeleženki 5 in 6 pa v svoji dosednji karieri še nista bili v

nikakršnem mentorskem odnosu. Udeleženka 4 kljub dejstvu, da je imela mentorja, pravi, da slednjega ne more »direktno povezati s prebojem steklenega stropa«.

Programi v izbranem podjetju so velikokrat »pripravljeni za moški stil vodenja«; manj je programov, specializiranih predvsem na ženske predstavnice in usmerjenih v ženski stil vodenja. V splošnem se moški in ženski način vodenja ter opravljanja managerskih funkcij močno razlikujeta. Prav tako je za ženske, ki želijo napredovati, ključnega pomena, da se naučijo »delovati v moškem svetu« in se prilagodijo ter ponotranjijo moški stil vodenja (udeleženka 1).

Ena izmed udeleženek je imela mentorico, s katero sta zanj zasnova zelo dober plan razvoja (ang. development plan). Na podlagi »ocene njenih prednosti in slabosti sta pripravili plan«, katerega namen je bilo izboljšanje njenih rezultatov, dosežkov in hkrati splošne uspešnosti. Dodaja, da je take vrste mentorjev, ki bi skupaj z žensko postavili tako kvaliteten plan, »žal premalo« (udeleženka 1). Glede na to, da je zavzela dober managerski položaj, lahko sklepamo, da je omenjeno mentorstvo pripomoglo k njenemu kariernemu razvoju, saj je bil plan razvoja izveden.

Mentorski programi so »obvezno orodje, ki ga mora podjetje nuditi za razvoj ženskih kadrov«, predvsem ko ženska načrtuje večje karierno napredovanje oziroma napredovanje po hierarhični lestvici. Druga intervjuvana podobno trdi, da je imela mentorico, ki ji je »večkrat zelo dobro svetovala, predvsem iz lastnih izkušenj«. Zelo je koristno, da je oseba v vlogi mentorja na visoki managerski poziciji, saj lahko v tem primeru neposredno »pripomore k premagovanju steklenega stropa« (udeleženka 2). Iz tega lahko razberemo, da je mentorica tudi v tem primeru pozitivno vplivala na njeno karierno pot.

Znotraj podjetja GSK se je že »prebudila ideja o pomoči ženskam pri premagovanju ovir« in reševanju problematike z usklajevanjem družinskega življenja s poslovnim za »napredovanje na višje pozicije« (udeleženka 3). Izrednega pomena za uspešnost mentorskih programov je »lastna želja in samoiniciativa«, prav tako mora med žensko, ki želi mentorja, in samim mentorjem oziroma mentorico »obstajati odnos zaupanja« (udeleženka 5).

V splošnem je uspešnost mentorskih programov odvisna od posameznic, torej koliko želje, truda, dela, dodatnih aktivnosti in samoiniciativnih dejanj bodo opravile. Mentor mora biti prepričan, da čas, ki ga vlaga v mentorski odnos, ni izgubljen, ampak da uresničuje karierne cilje posameznice. Posamezna ženska, ki se je vključila v mentorski program, mora na drugi strani zaupati mentorju v tej meri, da ji bo zares nudil maksimalno podporo in da ji bo poleg znanja omogočil tudi mrežo poznanstev ter druga morebitna orodja, ki bodo pripomogla k njenemu kariernemu napredovanju.

Dobre poslovne prakse mentorskih programov v izbranem podjetju

V podjetju GSK je prisotnih ogromno število podpornih programov za splošno grajenje kariere, katerih večina ni usmerjena zgolj na ženske predstavnice in premagovanje steklenega stropa. V splošnem v podjetju obstaja manj formalnih programov mentorstva, kot neformalnih, modernih in ostalih »podpornih programov za splošno grajenje kariere, ki niso usmerjeni le na ženski del«. Primer takega programa oziroma orodja je zgoraj omenjeni »plan razvoja, ki se ga skupaj z linijsko vodjo oceni dvakrat letno in se ga revidira, na podlagi le-tega pa se nato dogovori tudi za formalne treninge«. Drugo orodje za razvoj talentov oziroma razvojni program v podjetju je »ogromna baza treningov na intranetu, ki je dostopna vsem zaposlenim v GSK«. Tu lahko vsaka posameznica najde zanj primerne »treninge za izboljševanje svojega vodstvenega stila«, in različne nasvete, kako izboljšati svoje delovanje ter znanje (udeleženka 1). V GSK-ju obstaja »kar nekaj programov, ki spodbujajo rast in razvoj zaposlenih«, vse od formalnih do neformalnih treningov, že omenjenih MyLearning izobraževanj v sklopu internih izobraževanj ter »coaching« (slo. inštrukcije) in mentorstvo (udeleženka 2). Kot opisano zgoraj, so programi namenjeni vsem zaposlenim oziroma managerjem.

V podjetju GSK se je prav tako »že prebudila ideja o pomoči ženskam pri premagovanju ovir za večje možnosti napredovanja na višje pozicije«. Pomoč se osredotoča predvsem na usklajevanje družinskega oziroma zasebnega s kariernim oziroma profesionalnim življenjem ter povečevanje motivacije žensk po kariernem uspehu in napredovanju. Prav tako se mamam oziroma staršem na splošno »omogoča 1 dan v šolskem letu kot polovičen«. Poleg tega se »po dogovoru z linijsko vodjo dogovori glede omogočanja fleksibilnosti dela«, ki je potreben zaradi omogočanja ravnovesja med družino in službo – a omenjeno ni le »prednost, namenjena ženskam«, temveč tudi vsem moškim managerjem v podjetju.

Naslednje navedeno orodje oziroma program je namenjen ženskam in se je znotraj GSK-ja začel izvajati pred kratkim. Program se ukvarja s problematiko, »kako spodbuditi ženske, da bi se jih še več odločalo tudi za najvišje managerske pozicije«. Trenutno želijo ugotoviti, »kaj ženske v GSK-ju omejuje pri odločitvi za višje managerske položaje«. Ena izmed udeleženk, ki je v podjetju GSK zaposlena že 12 let, v vsem tem času še ni občutila razlik med obravnavanjem žensk in moških. Vsak, ki je imel (ne glede na spol) »razdelan karierni cilj, je dobil možnost napredovanja« (udeleženka 5). Znotraj podjetja GSK obstaja tudi program, ki se imenuje »Inclusion and Diversity« (slo. Vključevanje in raznolikost), ki se je »pričel z namenom spodbujanja raznolikosti znotraj organizacije«. Eden »izmed ciljev te iniciative je razumeti, kaj zavira ženske in jim preprečuje, da bi prevzele (višje) managerske pozicije ter ugotoviti, kako podjetje GSK lahko problematiko naslovi« (udeleženka 6).

4.3.2 Enakovreden pogled na spola: pomen kompetenc

Oddelek CH v podjetju GSK v Ljubljani ima enakovreden pogled na spola, kar predstavlja tudi drugi organizacijski dejavnik v sklopu te analize. Prva izmed dobrih poslovnih praks v zvezi s spodbujanjem žensk in enakovrednosti spolov je splošna praksa podjetja GSK, in sicer dejstvo, da je »ena izmed vrednot podjetja spoštovanje ljudi, ki se kaže v odnosu do zaposlenih«. Na splošno se podjetje »zelo trudi razvijati svoje zaposlene, ne glede na to, ali so moškega ali ženskega spola«. Od »vsakega posameznika se pričakuje razvoj, saj si letnih zaposlenih želijo v organizaciji« (udeleženka 1).

Dobra poslovna praksa enakovrednosti spolov, ki spodbuja ženske, je že samo dejstvo, da je »GSK prvo izmed 10 vodilnih farmacevtskih podjetij, ki je na pozicijo generalne direktorice postavilo osebo ženskega spola«. Poleg tega je tudi generalna direktorica Jadranske regije ženskega spola. Obstaja kar nekaj primerov, ki so zelo vidni, predvsem pa tudi globalno odmevni (udeleženka 3). Poleg tega je dobra poslovna praksa število ženskih managerk znotraj CH oddelka v Ljubljani; tudi generalni direktorici regij Centralna in vzhodna Evropa in Jadranska regija sta ženskega spola.

Naslednja dobra poslovna praksa, ki spodbuja ženske v smislu enakovrednega obravnavanja v primerjavi z moškimi, je to, da poslovna orodja in programi niso namenjeni le ženskam, ampak vsem – ni pomemben spol posameznikov, temveč so »pomembne le kompetence« posameznikov ter njihovi dosežki (udeleženka 4). Poleg tega je pomembno tudi »podpiranje razvojnih ciljev in poti napredovanja« vsake posameznice oziroma posameznika generalno v podjetju (udeleženka 5).

Podjetje pričinja tudi s tako imenovanim »diversity potovanjem« (slo. potovanjem do raznolikosti), saj se je nedavno pričelo izvajati program imenovan »Diversity« (slo. raznolikost), ki poteka v obliki okrogle mize. V sklopu le-te se »ugotavlja in zbira stališča žensk iz vseh slojev hierarhične lestvice podjetja« in se želi ugotoviti, kaj ženske »zadržuje in spodbuja pri njihovem razvoju«. Vsi zaposleni pričakujejo, da se bo strategija oziroma program začel izvajati tudi med zaposlenimi ter upajo, da bo »kasneje tudi prešla v uspešno poslovno prakso« (udeleženka 2). Iz navedenega lahko sklepamo, da se izbrano podjetje zelo trudi, da ne bi diskriminiralo posameznikov in njihovih kariernih poti glede na njihov spol – svoje zaposlene želi nagraditi in pripeljati do boljših pozicij glede na njihove kompetence, dosedanje dosežke in karierne cilje.

Ena izmed nadrejenih ženskega spola v okviru globalnega tima kakovosti je zaposlena le za polovični delovni čas; ima torej štiriurni delavnik. Podjetje GSK je tej ženski omogočilo zaposlitev takšne vrste zato, »da bi ji omogočili boljše ravnotežje med osebnim in poslovnim življenjem«. GSK ima tako »še vedno veliko koristi« zaradi strokovnega znanja, ki ga zaposlena ima (udeleženka 6). Mamam oziroma staršem na splošno se znotraj podjetja »omogoča 1 dan v šolskem letu kot polovičen« ter se »po dogovoru z linijsko vodjo dogovori glede omogočanja fleksibilnosti dela«. Slednje ni le »prednost, namenjena

ženskam«, temveč tudi vsem moškim v podjetju, kar spet kaže na enakovrednost spolov in enakovredno obravnavo ter možnosti (udeleženka 3).

Enakovreden pogled na spola v izbranem podjetju se kaže tudi s tem, da si ženske želijo pokazati svoje kompetence s posluževanjem različnih strategij za doseganje dobrih rezultatov in napredovanj, kot so strategija konsistentnega preseganja pričakovanj z dosežki, iskanje težkih nalog in nalog z visoko prepoznavnostjo/vidnostjo, imeti mentorja z veliko vpliva ter zmožnost prilagajanja v smislu premestitev. Od njih se zahteva enako doseganje rezultatov, kot od moških – kot omenjeno, so kompetence glavnega pomena za prevzem managerskih pozicij. Ženskam so pomembne tudi selitve z enega funkcijskega področja na drugega ter sprožanje diskusij v zvezi s kariernimi cilji. Z vsemi temi strategijami (katerih pomen je podrobneje opisan v poglavju 4.1) je razvidno, kako pomembne so kompetence in zmožnosti posameznic ter ne njihov spol. Vedno želijo izkazati svoje znanje, iskati rešitve in naloge in prositi za pomoč mentorje. Najpomembnejše izmed naštetega je, da imajo priložnost in niso diskriminirane zgolj zaradi svojega spola. Vse ženske imajo možnost prevzemanja težkih nalog in nalog z visoko vidnostjo ter s tem preseganja pričakovanj z dosežki, pravico do posluževanja mentorstva, ki je namenjen vsem v organizaciji in ne diskriminira žensk.

4.3.3 Omogočanje fleksibilnega delovnega časa in delo od doma

Nekatere ženske »na prioriteto mesto postavijo družino« in se ne odločijo za ustvarjanje kariere, napredovanje in dosežke (udeleženka 1). V nekaterih podjetjih velikokrat »ni posluha za usklajevanje družinskega življenja s poslovnim«, problematične so tudi porodniške odsotnosti (udeleženka 2). Nekatere ženske zaradi tega nimajo možnosti vzpostaviti ravnovesja med kariero in družinskim življenjem. A »veliko podjetij je naklonjeno ženskam kot delu vodstvene ekipe«, (udeleženka 3) med drugim podjetje GSK, zato je eden izmed zelo pomembnih organizacijskih dejavnikov v oddelku CH v izbranem podjetju, da imajo ženske možnost fleksibilnega delovnega časa in dela od doma, kar prikazuje podpiranje ter razumevanje pomembnosti privatnega oziroma družinskega življenja. Slednje predstavlja tretji organizacijski dejavnik, analiziran v sklopu te magistrske naloge.

V oddelku izbranega podjetja v primeru, da je delo opravljeno, ni nikakršnih omejitev v smislu dolžine delavnika. Poleg tega sta dobri poslovni praksi podjetja tudi »podpiranje razvojnih ciljev in poti napredovanja« vsake posameznice oziroma posameznika v splošnem (udeleženka 5).

Podjetje vsem managerkam omogoča fleksibilen delovni čas. Vsaka posameznica lahko svoje delo in naloge izpolnjuje glede na čas in način, ki ji ustreza, zaradi česar tisto, »kar šteje, niso opravljene ure, ampak rezultati«, ki jih doseže ženska. Primer dobre poslovne prakse fleksibilnosti delovnega časa je – kot omenjeno v 2. točki poglavja 4.3 – med drugim tudi že sama managerka, ki je ena izmed nadrejenih ženskega spola v okviru

globalne kakovosti. Zaposlena je namreč le za polovični delovni čas – ima torej štiriurni delavnik. Podjetje GSK ji je omogočilo zaposlitev takšne vrste zato, »da bi ji omogočili boljše ravnotežje med osebnim in poslovnim življenjem«. GSK ima tako »še vedno veliko koristi« zaradi njene strokovnosti in doprinosa znanja ter rešitev organizaciji (udeleženka 6).

Kot omenjeno že v prejšnjih poglavjih, se mamam oziroma staršem tudi na splošno »omogoča 1 dan v šolskem letu kot polovičen« ter se »po dogovoru z linijsko vodjo dogovori glede omogočanja fleksibilnosti dela«. Slednje ni le »prednost, namenjena ženskam«, temveč tudi vsem moškim v podjetju (udeleženka 3).

4.4 Družbeni dejavniki: miselnost družbe

Družbene oziroma socialne dejavnike opredeljuje miselnost družbe v Sloveniji oziroma v državah, kjer delujejo udeleženke intervjujev, torej na območju Jadranske regije, in vloga ter pogled na ženske v družbi. Na podlagi intervjujev sta analizirana dva dejavnika, ki sta udeleženkam intervjujev pomagala pri premostitvi steklenega stropa:

- spreminjanje tradicionalnih vlog spolov in partnerskih vlog ter
- zavedanje stereotipov.

4.4.1 Spreminjanje tradicionalnih vlog spolov in partnerskih vlog

Raznolikost je definirana kot katerakoli značilnost ali lastnost posameznika, ki jo druga oseba zazna in opazi kot individualno razliko oziroma drugačnost (Williams & O'Reilly, 1998). V tem primeru govorimo o spolni raznolikosti. Tradicionalne vloge spolov in partnerske vloge se spreminjajo – slednje predstavlja tudi prvi družbeni dejavnik, ki je udeleženkam intervjujev pripomogel pri premostitvi steklenega stropa, saj sta »razumevanje in podpora doma s strani družine oziroma partnerja pri otrocih in gospodinjstvu« ključnega pomena za uspeh posameznice (udeleženka 5).

Tudi dandanes v 21. stoletju nekaj ljudi moškega in ženskega spola meni, da ženska »ne more biti dobra mama ter hkrati uspešna poslovna ženska« (udeleženka 2). A udeleženke intervjujev v sklopu te magistrske naloge niso takega mnenja, prav tako se s tem ne strinjajo partnerji, ki so jih izbrale. Tudi družine, tako njihove, kot družine partnerjev, so jim v podporo. Prav tako so zaposlene v podjetju, ki podpira ravnotežje med kariernim in družinskim življenjem, kateri med drugim vključuje aktivno preživljanje časa z družino. Slednjega podjetje GSK v največji meri podpira in spodbuja s fleksibilnim delovnim časom. Tradicionalne vloge spolov se v moderni družbi oziroma sodobnem, zahodnem svetu kljub nekaterim konservativno mislečim posameznikom spreminjajo. Vloga žensk danes se v primerjavi z njihovi tradicionalnimi vlogami spreminja oziroma razvija. Veliko staršev v moderni družbi se nagiba k egalitarnim vrednotam in temu primerni enakovredni obravnavi svojih otrok ter omogočanje enakopravnih priložnosti zanje, ne glede na njihov

spol. Na ta način se zmanjšuje diskriminacija žensk zgolj na podlagi njihovega spola, kar posledično vpliva tudi na njihove boljše možnosti v smislu razvoja kariere in poslovnega življenja (Powell, 2018). Odrasli s tovrstnimi vrednotami in vedenjem spreminjajo generacije, ki prihajajo, jih oblikujejo, s čimer se spreminja tudi družba kot celota.

Nekatere ženske si morda tudi danes »ne predstavljajo, da bi lahko imele istočasno uspešno kariero in družinsko življenje, torej bile dobre mame, partnerke in gospodinje – a najverjetneje so le-te zadovoljne z obstoječo situacijo« (udeleženka 5). Nekatere ženske imajo lahko tudi »strah pred prevelikimi odgovornostmi in preobsežnimi delovnimi urami«. A managerkam v izbranem podjetju je uskladitev poslovnega življenja z družinskim omogočena zaradi same kulture podjetja na eni in podpore njihovih partnerjev ter družine na drugi strani. Podjetje GSK je organizacija, ki izhaja iz zahodnega sveta in se zato poslužuje modernega poslovnega okolja in celotne mentalitete, ki jo zaradi tega ima in jo ustvarja.

Managerke se smejo posluževati fleksibilnega delovnega časa, saj podjetje podpira, da so na eni strani dobre matere, na drugi strani pa še vedno del vodstvenega tima. Zaradi tega »kar šteje, niso opravljene ure, ampak rezultati« (udeleženka 6), ki jih doseže posameznica, zaradi česar le-te v službi ne rabijo preživljati nepotrebne dodatnega časa – ta čas lahko izkoristijo za preživljanje z otroki in partnerji ter za posluževanje zelenih aktivnosti. Poleg tega so vse izmed navedenih managerk navedle podporo partnerjev in družine kot ključne, da zmorejo usklajevati družinsko in službeno življenje.

Zaradi navedenega je ponovno potrebno poudariti pomembnost posameznikov, ki ženskam stojijo ob strani in jih podpirajo v njihovih kariernih odločitvah – kot omenjeno v prejšnjem odstavku. Vedno več je partnerjev, ki ženske spodbujajo in jim tako pomagajo omogočiti uspešno karierno pot.

4.4.2 Zavedanje stereotipov

Stereotipi, ki jih družba pripisuje ženskam v sodobni družbi, so drugačni od stereotipov, s katerimi so se ženske soočale še pred nekaj desetletji, na drugi strani pa so podobni – a morebiti niso več tako močni. Družba oziroma miselnost le-te se razlikuje že med državami v sami Jadranski regiji, kjer managerke v izbranem podjetju delujejo, torej med razvitimi državami, kot je na primer Slovenija, in državah v razvoju, kot je na primer Bosna in Hercegovina. Še vedno »živimo v moškem svetu, kar je glavna ovira« za ženske (udeleženka 4); zaradi »kulturnih pritiskov in stereotipov se lahko počutijo tudi krive, če gradijo kariero« (udeleženka 6), zato morajo še posebej ženske z visokimi kariernimi aspiracijami razviti strategije za premostitev stereotipov.

V Slovenji je družba postala sprejemljivejša do žensk, ki usklajujejo svoje profesionalno življenje z družinskim, a vseeno morajo managerke in vse ostale ženske na odgovornih pozicijah razviti strategije za premostitev stereotipov, s katerimi se soočajo v vsakdanjem

življenju oziroma s katerimi jih sooča družba ter njena miselnost. Primer stereotipa s strani družbe je ta, da so v splošnem »ženske bolj čustvene kot moški in so zaradi tega manj objektivne vodje« (udeleženka 6). Iz vseh izvedenih intervjujev in dejavnikov, analiziranih v prejšnjih poglavjih, lahko trdimo, da te trditve managerke v izbranem podjetju ne razumejo kot negativen očitek s strani družbe, temveč svojo čustvenost obračajo v svoj prid.

Kot opisano že v 5. točki v poglavju 4.1, udeleženke ženske čustvene lastnosti oziroma ženstvenost, kot so razumljivost, naklonjenost medosebnim odnosom, emocionalnost, sočutje, boljšo intuicijo in zavedanje vloge motivacije ter skrb za druge ljudi, vidijo kot prednosti in ne kot lastnosti, ki bi negativno vplivale na njihovo vodenje ter jih pri njem kakorkoli ovirale. Ravno te lastnosti, ki so s strani družbe mišljene stereotipno, managerke v izbranem podjetju izkoriščajo za izboljšanje svojega vodenja in z njimi upravičujejo svoje managerske pozicije. Ženske se morajo stereotipov »zavedati in imeti pripravljene rešitve ter primere« ob soočenju z njimi (udeleženka 6). Posluževati se morajo strategije pripravljenosti in zavedanja.

Drugačen primer v primerjavi s Slovenijo je Bosna in Hercegovina. Kot je omenjeno že v točki 2 poglavja 4.1, je v obsegu zadolžitev vseh udeleženk intervjujev med drugim tudi območje te države, kjer je »poslovni svet tradicionalno namenjen moškim in ženske nimajo enake teže pri odločitvah, kot moški« (udeleženka 3). Tako v tej državi ne deluje le poslovni svet, temveč tudi družba kot celota. V tem okolju je zaradi tega izrednega pomena, da ženske pridobijo zaupanje moških v poslovnem, predvsem pa v splošnem družbenem okolju. V tej državi je še toliko pomembneje, da ženske dokažejo, da so njihove sposobnosti in njihovo znanje ter želja po uspehu enako vredna, kot moška. Iz navedena lahko razberemo, naj se ženske poslužujejo strategije pridobivanja zaupanja, saj se bo s časom le s tem mišljenje družbe (predvsem v Bosni in Hercegovini) spremenilo in bodo ženske imele več pravic in zaslug za svoje znanje in opravljene naloge. Ena izmed udeleženk svetuje tudi strategijo odločnega argumentiranja, ko so soočene s stereotipi (udeleženka 2).

V obeh omenjenih državah se morajo ženske posluževati strategij za spopadanje s stereotipnimi situacijami v družbi. Ne glede na očitke, miselnost in stereotipno mišljenje družbe do žensk, ki želijo zasledovati kariero, se morajo ženske posluževati naslednjih strategij: ostani zvesta sama sebi, strategije samozavesti, strategije zavedanja svojih sposobnosti in strategije izkoristiti priložnosti za dokazovanje svojih sposobnosti (udeleženka 4).

4.5 Metodološke omejitve raziskave

Ena izmed omejitev raziskave je pri samem vzorcu. Nekatere intervjuvane, ki so trenutno na managerskih pozicijah v izbranem podjetju v Ljubljani, so predhodno delale v različnih podjetjih, kjer so bile izpostavljene različnemu okolju, vodenju in predvsem razvoju

kariere, zato ni nujno, da je dejansko izbrano podjetje vplivalo na vse udeleženske v enaki meri. Zaradi tega dejstva analizirani oziroma ugotovljeni dejavniki v sklopu te magistrske naloge na vse managerke v izbranem podjetju niso vplivali na vse udeleženske enako; prav tako k premostitvi steklenega stropa niso vsaki izmed udeleženk pripomogli v enaki meri.

Omejitev raziskave je tudi ta, da so intervjuvanke, katerih materni jezik je slovenščina, lažje procesirale vprašanja in zatoj morda podale bolj ustrezne odgovore kot tiste, katerih materni jezik ni slovenščina (ali angleščina) in morajo na vprašanja odgovarjati v angleškem jeziku. Možno je, da so zaradi tega pri udeleženkah, ki intervjuja niso opravljale v svojem maternem jeziku, odgovori v določeni meri pristranski.

Omejitev raziskave predstavljajo tudi analizirani družbeni (socialni) dejavniki, saj je bilo po opravljenih intervjujih ugotovljeno, da so izrednega pomena za ženske in premagovanje steklenega stropa. Intervjuji sami niso bili osredotočeni na le-te, zato so bili razbrani iz podanih odgovorov udeleženk, katere so jih med vrsticami identificirale kot relevantne dejavnike, ki vplivajo na možnosti kariernega razvoja žensk.

Ena izmed intervjuvanih managerk je izpostavila, da se prava problematika steklenega stropa izrazi pri ženskah, ki želijo zasedati managerske pozicije stopnje 6 ali stopnje višje od te. Slednje predstavlja eno izmed omejitev raziskave, saj udeleženske intervjujev zasedajo nižje do srednje stopnje managerskih pozicij in morda ne občutijo steklenega stropa v taki meri, kot bi ga ženske, ki se zavzemajo za najvišje managerske pozicije.

Metodološka omejitev je tudi ta, da za namen tega magistrskega dela več zelo kvalitetnih in uporabnih internih gradiv izbranega podjetja ni bilo mogoče pridobiti ter uporabiti v teoretičnem delu naloge ali v diskusiji. S pomočjo le-teh bi bili teorija in primarna raziskava oziroma opravljeni intervjuji z managerkami dobro podkrepjeni.

5 DISKUSIJA IN PRAKTIČNE TER TEORETIČNE IMPLIKACIJE RAZISKAVE

V tem poglavju si zaporedno sledita diskusija, nato pa so na podlagi tega magistrskega dela opisane tudi implikacije izvedene raziskave.

5.1 Diskusija

V preteklosti je bilo spolno razlikovanje zelo opazno in vidno vsem – tako v družbi, kot tudi v poslovnem smislu oziroma v podjetjih in korporacijah. Primeri, ko je ugledna ženska izgubila v boju za managersko pozicijo proti moškemu kolegu z manj izkušnjami, niso bili redki. Prav tako ni bilo redko, da so talentirano posameznico po vrnitvi s porodniške odsotnosti degradirali. Čeprav v modernem svetu še vedno zaznamo take vrste dogodkov, so zelo redki, lahko bi rekli kar izkoreninjeni, predvsem zaradi sprejetih zakonov in povečanega zavedanja organizacij problematike ženske enakopravnosti v poslovnem svetu

ter družbi in steklenega stropa. Organizacije se zavedajo tudi, da s tovrstnimi dejanji (degradacijo žensk) lahko zgolj več izgubijo, kot pridobijo. Vse naštetu pa še ne pomeni, da so spolne neenakosti in s tem stekleni strop povsem izginili (Meyerson & Fletcher, 2000).

Za doseg takih vlog žensk v poslovnem svetu, kot jih imajo danes, je bila potrebna revolucija. Z namenom, da bi te zmage in pridobitve v smislu pravic in vlog žensk peljali še dlje ter globlje, bi bilo potrebno spremeniti sam pristop k zmanjševanju in premostitvi steklenega stropa. To se da doseči z majhnimi in postopnimi spremembami, saj naj bi po mnenju nekaterih avtorjev le manjše spremembe imele moč preoblikovati organizacije na bolje. Generacija milenijcev naj bi bila tista, ki je primerna za uresničitev tovrstnih majhnih sprememb in tako trenutno situacijo žensk v vseh aspektih še izboljšati (Meyerson & Fletcher, 2000).

5.1.1 Diskusija o osebnih dejavnikih

V sklopu osebnih dejavnikov že samo zavedanje obstoja in pomembnosti problematike steklenega stropa pripomore k premagovanju le-tega. Vse intervjuvanke, razen ene, tērmin stekleni strop poznajo, izjema pa kljub nepoznavanju besedne zveze problematiko dobro pozna. V raziskavi avtorjev Baumgartner in Schneider (2010) udeleženke izpostavljajo dva pogleda na problematiko steklenega stropa. Prvi je zaznava, kako ljudje analizirajo kompetence žensk in njihove osebne okoliščine. Drugi pogled je »realnost«, torej osebna izbira žensk, kako zasledujejo napredovanje in karijerne cilje.

V raziskavi avtorjev Baumgartner in Schneider (2010) so intervjuvanke predlagale štiri strategije v smislu nasveta mladim ženskam, ki želijo graditi kariero. Prva je strategija truda. Stekleni strop je lahko nižji ali višji glede na to, kaj posameznica želi doseči – odvisen je od njenih ciljev in zelenih dosežkov. Naslednji strategiji sta strategija spodbujanja samega sebe, pri kateri je bistvena odločnost in ne agresivnost ter strategija razvoja stila poslušanja in predstavljanja. Ena izmed intervjuvank je moški pogled na ženske managerke opredelila kot »Mars in Venero na poslovnem področju«. Zelo pomembna je tudi neverbalna komunikacija, ki jo ženske izražajo s svojim videzom, oblačili ter osebno higieno. Moški namreč ocenjujejo ženske tudi po njihovem izgledu, zaradi česar lahko dokaj hitro napačno presodijo, kakšne so zmožnosti in sposobnosti posameznic zgolj na podlagi tega.

Tretja omenjena strategija je strategija vztrajnosti v smislu usmerjenosti v cilje. Ženske ne bi smele pustiti, da jim kdorkoli preprečuje doseganje njihovih zastavljenih ciljev. Četrto strategijo predstavlja strategija raziskav in izobrazbe, saj ženske, ki so opravljale različna pripravništva, sprejele druge podobne priložnosti za pridobivanje izkušenj in se vključile v različne organizacije, znatno povečajo svoje možnosti za uspešnejšo kariero in doseganje višjih ciljev (Baumgartner & Schneider, 2010).

Priznavanje obstoja steklenega stropa s strani udeleženk v izvedenih intervjujih v sklopu te magistrske naloge je v nasprotju s tem, kar trdijo nekateri avtorji. Nekateri trdijo namreč, da ne obstajajo nikakršne raziskave, ki bi dokazovale dejanske pristranske odločitve glede napredovanja žensk na managerske pozicije (Powell & Butterfield, 1994). Prav tako naj stekleni strop sploh ne bi obstajal in naj bi bile ženske tiste, ki naj bi s slabimi oziroma napačnimi kariernimi odločitvami same ovirale svoje napredovanje na boljše managerske pozicije ali pa se enostavno odločile, da bodo raje več časa preživele z otroki in gospodinje, kot da bi ustvarjale uspešno kariero in bile osredotočene na zasledovanje ciljev (Broder, 2013; Fritscher, 2007; Rice, 2009).

Intervjuvanke v sklopu tega magistrskega dela so razvile veliko strategij za premostitev stereotipov, katere so jim omogočile premostitev steklenega stropa. Stereotipi v splošnem ženske prikazujejo kot nezmožne vodenja, zaradi njih so diskriminirane pri plačilu in napredovanju, imajo manj možnosti dostopa do vplivnih mentorjev ter nekaterih socialnih mrež (Carli & Eagly, 2016). Nekateri avtorji tovrstne stereotipe in preostale prepreke, s katerimi se ženske soočajo v poslovnem svetu, imenujejo celo labirint, saj ženske v svoji karieri naletijo na toliko različnih preprek in razpotij. Nekatere raziskave ugotavljajo, da so nekatere izmed žensk uspele premostiti stekleni strop tudi zato, ker so uporabile različne strategije v boju proti le-tem. Nekatere managerke v borbi proti stereotipom izpostavljajo strategiji predvidevanja oziroma pričakovanja, kateri uporabijo v primeru, da so v določeni komunikaciji oziroma odnosu v šibkejšem položaju. Nekatere ženske trdijo tudi, da ne verjamejo v stereotipe (Baumgartner & Schneider, 2010). S slednjo trditvijo in z nekaterimi drugimi strategijami, navedenimi v tem odstavku, se strinjajo oziroma se z njimi soočajo tudi udeležinke intervjujev, izvedenih v sklopu tega magistrskega dela.

Ženske, ki ne verjamejo v stereotipe, imajo najverjetneje dobro razvite karakterne lastnosti, ki jim pomagajo v vsakodnevnih situacijah, tako v poslovnem, kot v zasebnem življenju. Na podlagi njihove moči, samozavesti in zavedanja lastnega znanja ter izkušenj, morebiti stereotipov ne opazijo v taki meri, kot ženske, ki močnih karakternih lastnosti nimajo ali jih niso razvile. V vsakem primeru pa je odvisno od tima, podjetja in okolja, v katerem delujejo, ali je prisotnost stereotipov večja ali manjša ter od vsake posameznice, kako se z njimi spopada.

Udeležinke v sklopu tega magistrskega dela imajo vse zelo dobro vzpostavljeno ravnovesje med družinskim in profesionalnim življenjem, razen ene izmed njih, ki še nima otrok in si ga želi uravnovesiti. Z različnimi tehnikami, strategijami in svojimi načeli usklajujejo ravnovesje kariero in družino ter poskušajo biti porazdeljeno prisotne na obeh področjih. Nekaterim ženskam, kot ugotavljajo druge raziskave, upravljanje časa (ang. time management) povzroča večje težave – velikokrat se lahko počutijo, kot da ne morejo biti enako časa prisotne v službi in doma. Veliko problematiko predstavlja krivda, ki jo ženske občutijo zaradi veliko vložnega dela in truda v kariero ter usklajevanje le-tega s preživljanjem časa z družino oziroma otroki. Velikokrat se sprašujejo, ali delajo dobro za otroke in zakaj bi morale biti ravno one tiste, ki naj bi opravljale gospodinjstva in

skrbele za otroke doma. Družinske odgovornosti omejujejo možnost žensk, da bi opravljale nadurno delo, kar lahko vodi do negativnega zaznavanja le-teh s strani kolegov. Lahko jih dojemajo, kot da ne delajo dovolj časa in ne vlagajo zadostne količine truda (Baumgartner & Schneider, 2010).

V sklopu uravnovešanja družinskega življenja s kariernim sta se v raziskavi nekaterih drugih avtorjev izpostavili dve strategiji za boljše usklajevanje kariere in družinskega življenja. Prva strategija je strategija odločitve med kariero in družino. Ženske trdijo, da je potrebno izbrati enega izmed obeh, saj ju drugače ne zmorejo usklajevati dovolj dobro. Prav tako naj bi ženske počakale z ustvarjanjem družine do takrat, ko bodo psihično in čustveno povsem pripravljene. Druga strategija je strategija dobre podpore s strani družine, prijateljev in partnerjev – predvsem ti ljudje naj bi bili ključni pri pomoči ženskam in tiste osebe, ki naj bi ženskam pomagale pri skrbi za otroke ter opravljanju gospodinjskih opravil. Slednja strategija je torej ključnega pomena, saj ženske brez pomoči svojih partnerjev ne morejo učinkovito usklajevati kariernega z družinskim življenjem ter se morajo posledično odločiti le za enega izmed njiju (Baumgartner & Schneider, 2010). Enako so izpostavile tudi nekatere intervjuvane v sklopu te magistrske naloge – brez pomoči svojih partnerjev, njihovih in svojih družin namreč ne bi mogle kariere tako uspešno usklajevati z družinskim življenjem.

Nekateri avtorji podpora managerkam s strani partnerjev opisujejo kot stabilno, nekatere druge raziskave pa ugotavljajo, da je ta podpora pomanjkljiva, nedosledna, dvoumna, dinamična in spreminjajoča (Heikkinen, Lämsä & Hiillos, 2014). A v oddelku izbranega podjetja je ženskam omogočena možnost fleksibilnega delovnega časa in s tem delo izven pisarniških prostorov, zaradi česar lahko delajo tudi od doma. Prav tako ni potrebno, da vsak dan v pisarni preživijo normirano količino delovnega časa, temveč lahko delo opravljajo tudi od doma – na primer zvečer, ko otroci spijo. Tako lahko z družino preživijo več kvalitetnega časa in lažje usklajujejo kariero z zasebnim življenjem. Poleg tega vse udeleženke, ki so že postale matere, pridobivajo podporo partnerjev in njegove ter svoje družine. Na začetku, po vrnitvi s porodniških dopustov, je bil način dela in celotnega zasebnega ter kariernega življenja drugačen, kot pred rojstvom otrok. Managerke se trudijo dobro izkoristiti svoj čas v obeh življenjih. Slednje jim je, kot omenjeno, omogočeno s fleksibilnim delovnim časom, možnostjo dela od doma in pomoči s strani partnerjev. Pomembno je, da je delo narejeno, naloge opravljene in da so cilji doseženi in ne, koliko časa posameznica fizično preživi na delovnem mestu.

Prirojeno ali naučeno samozavest lahko definiramo preko samozadostnosti osebe na vodstveni poziciji in njenega prepričanja, da zmore organizirati ter izvajati naloge, ki so potrebne za doseganje želenih rezultatov in ciljev (Bandura, 1977). Ugotovitve raziskav drugih avtorjev se lahko aplicirajo tudi na udeleženke intervjujev v tej magistrski nalogi, saj je za posameznice, ki so visoko samozavestne in samozadostne, značilno, da so njihove karakterne lastnosti predanost, odločnost, odpornost, usmerjenost v cilje, iznajdljivost in učinkovitost pri reševanju problemov (McCormick, Tanguma & López, 2002). Udeleženke

intervjujev so izjemno samozavestne glede vodenja in svojega znanja, saj jim je ta ugotovljen interni dejavnik s pomočjo drugih analiziranih dejavnikov pomagal premostiti stekleni strop.

Samozavest pri samem vodenju s strani posameznic je povezana s številnimi pozitivnimi rezultati. Raziskave kažejo, da so višje ravni samozavesti in učinkovitosti s strani managerk povezane z večjimi možnostmi iskanja možnosti novih vodilnih pozicij ter vodenja drugih ljudi (Chan & Drasgow, 2001). Na drugi strani pomanjkanje samozavesti in samozadostnosti žensk le-tem preprečuje premagovanje steklenega stropa in prevzemanje vodstvenih pozicij, saj se bojijo padcev, neuspehov in imajo v splošnem strah pred nepoznanimi ter težjimi nalogami. Uspeh posameznice namreč temelji na tem, koliko želje ima po poslovnem uspehu, predvsem pa do kakšne mere verjame vase ter v svoje zmožnosti (Baumgartner & Schneider, 2010).

Ženske, ki so bolj samozavestne glede svojega vodenja in svojih sposobnosti, se tudi bolje odzivajo in znajdejo v primerih, ko so izpostavljene različnim vrstam stereotipov. Tudi vzornice ženskam pripomorejo k povečanju njihove samozavesti – na ženske lahko delujejo inspirativno (Hoyt & Murphy, 2016). Iz tega lahko sklepamo, da samozavest udeleženk dejansko pomeni več kot zgolj samozavest v smislu tega samega po sebi; preko nje se izraža še veliko drugih karakternih lastnosti, ki jih ženske, ki prevzemajo vodstvene pozicije, potrebujejo. Samozavest udeleženk intervjujev je zelo pomemben interni dejavnik, ki je posameznicam pomagal premostiti stekleni strop, napredovati po hierarhični lestvici in uresničiti karierne cilje.

Razvidno iz analize, narejene v prejšnjem poglavju, je ženstvenost naslednji izmed internih dejavnikov, ki ženskam pomaga pri dobrem in učinkovitem vodenju ter premagovanju steklenega stropa. Ženstvenost je tista, ki izraža pozitivne karakterne lastnosti žensk, ki pripomorejo k dobremu vodenju. Slednje lastnosti v sklopu ženstvenosti, ugotovljene v intervjujih v sklopu te magistrske naloge, so razumljivost, naklonjenost medosebnim odnosom, čustvenost, a hkrati realnost, neustrašnost, pogum, drznost, sočutje, boljša intuicija, skrb za druge ljudi in zavedanje pomena motivacije.

Dejavnik ženstvenosti nekateri povezujejo z idealnim načinom vodenja. Prav tako mednarodne sodobne raziskave kažejo na vse večjo prednost ženskih značilnosti in karakternih lastnosti oseb na vodstvenih pozicijah, kot so sočutje, kooperativnost, zastopanje interesov različnih strani in zmožnost empatije (Costa, Bakas, Breda & Durão, 2017). Največja prednost, ki jo ženske na managerskih položajih prinašajo organizacijam, je njihova čustvena občutljivost. Ženske zato v organizacije prinašajo več sočutja, imajo boljšo zmožnost prisluhniti sodelavcem in so bolj strastne pri opravljanju svojega dela, nalog in na splošno vodenja (Baumgartner & Schneider, 2010). Te lastnosti vodijo tudi do boljšega sodelovanja, vključitve in participacije znotraj organizacije ter večje demokratičnosti (Northouse, 2010). Vodstveni timi z višjim deležem ženskih managerk, bolje in pogosteje sprejemajo povratne informacije s strani svojih podrejenih in bolj

natančno spremljajo njihov razvoj. Managerski timi z večjo zastopanostjo žensk tudi bolj spodbujajo medosebne kanale komunikacije in večkrat vključujejo podrejene v odločitvene procese (Melero, 2011).

Ženske so poleg svoje ženstvenosti zelo profesionalne, kar lahko uporabijo v svojo korist – so orientirane v izboljšanje timov in medosebnih odnosov znotraj le-teh, so sočutne in skrbne do sodelavcev ter podrejenih. Poleg tega so zelo skrbne, saj izražajo skrb do sočloveka, in nudijo podporo sodelavcem ter podrejenim v veliko večji meri, kot managerji moškega spola. Mentorji in mentorice managerje učijo, naj tovrstne ženstvene lastnosti uporabijo v svoj prid v smislu kariernega razvoja in jih ne dojemati kot del šibkosti. Poleg tega naj bi bile ženstvene karakteristike tiste, za katere mentorji poudarjajo, da jih morajo razviti tudi posamezniki moškega spola (Baumgartner & Schneider, 2010).

Kot ugotovljeno v analizi, so ženske v oddelku izbranega podjetja visoko motivirane in usmerjene v cilje ter napredovanje. Prav tako se je spremenilo tudi zaznavanje podrejenih, sodelavcev z istih hierarhičnih ravni in avtorjev raziskav do ženskih vodij. V preteklosti so bili moški ocenjeni z višjo oceno glede učinkovitosti, kot ženske, novejša raziskava pa razkrivajo, da so ženske vodje bolj učinkovite pri opravljanju svojih nalog oziroma funkcij, kot moški managerji. Tudi pri samoocenjevanju o stopnji učinkovitosti ženske dandanes v povprečju svojo učinkovitost ocenjujejo z enakim številom točk, kot moški managerji (Carli & Eagly, 2016; Paustian-Underdahl, Walker & Woehr, 2014). Slednje kaže na bolj samozavesten pristop žensk na vodstvenih pozicijah do zaznavanja sebe in povečanje lastnega zavedanja o svojih sposobnostih ter zmožnostih.

Udeleženke intervjujev v sklopu te magistrske naloge se za doseg svojega kariernega uspeha največkrat poslužujejo strategij konsistentno preseganje pričakovanj z dosežki in iskanje težkih nalog in nalog z visoko prepoznavnostjo/vidnostjo. To sovпада z ugotovitvami nekaterih avtorjev, da ženske velikokrat iščejo mentorje oziroma nadrejene, ki jim svetujejo, katero delo in naloge naj prevzamejo, da bo izvedba le-teh dobro vidna. Ženske velikokrat želijo, da jim mentorji ter nadrejeni predlagajo, na katere naloge naj se osredotočijo, saj se želijo izogniti opravljanju nalog, ki so manj pomembne in vidne, in se osredotočiti na naloge z visoko ravno pomembnosti, zaradi katerih bodo managerke dobile več zaslug (Meyerson & Fletcher, 2000). Managerke, intervjuvane v sklopu tega magistrskega dela, so visoko motivirane, zaradi česar prevzemajo težke naloge, saj želijo preseči cilje, ki so jim bili postavljeni oziroma naloge, ki se jih od njih pričakuje. Ta dejavnik je torej eden izmed tistih, ki jim je pomagal premostiti stekleni strop in prevzeti managerske pozicije.

5.1.2 Diskusija o medosebnih dejavnikih

Poleg omenjenega razvoja različnih vrst strategij, vse udeleženke intervjujev trdijo, da še niso bile soočene z old boys' network-i in niso bile izključene iz kakršnikoli socialnih mrež. Podjetje GSK (2018h) javno izraža svoj cilj, da so njihova »pričakovanja in

standardi medčloveški odnosi, ki spodbujajo medsebojno spoštovanje in sodelovanje«. V tem primeru so torej kakršnakoli izključevanja žensk in združevanja v socialne mreže, ki ne zajemajo vseh zaposlenih, povsem nelegitimna oziroma nesprejemljiva. Strategije, ki jih nekatere raziskave navajajo kot primerne v boju žensk proti old boys' network-om, vključujejo strategijo ne-užaljenosti ob tovrstnem ravnanju moških ali etike podjetja in strategijo samo-povabila k pridružitvi v socialno mrežo. Prav tako se morajo ženske udeleževati različnih sestankov, kosil, športnih aktivnosti in se vključevati v katerekoli druge dejavnosti v sklopu tovrstnih socialnih mrež z namenom biti agresivnejše s svojim vedenjem, s čimer lahko postanejo vidnejše (Baumgartner & Schneider, 2010).

Tudi mentorji in mentorski programi, formalno in neformalno mreženje ter katerekoli druge oblike modernih mentorstev, podprtih s strani podjetja, imajo veliko pozitivnih učinkov, kot sta na primer napredovanje in razvoj žensk (Elkin, 2006). Nekatera podjetja se poslužujejo mentorskih programov za boljše vključevanje žensk, saj so v splošnem znotraj organizacij izključene iz nekaterih neformalnih (in redkeje formalnih) socialnih mrež. Prav tako lahko mentorski programi pomagajo ženskam, da preko njih spoznajo ključne ljudi na višjih pozicijah na hierarhični lestvici ter na ta način dobijo možnost pridobitve različnih virov informacij in priložnosti (Meyerson & Fletcher, 2000). Tako so mentorski programi ključnega pomena, zato bi ga moralo vsako podjetje zagotavljati in omogočati ženskam, ki si želijo premagati stekleni strop in doseči (višje) managerske pozicije.

Na ta način lahko ženske razvijejo svoj stil vodenja, svoje sposobnosti in način dela prilagodijo tako, da je ustrezen za vodenje managerskih pozicij in postane bolj naklonjen (do nedavnega) pretežno moškim pozicijam. Poleg tega je za ženske pomembno moderno mentorstvo v obliki peer-to-peer ali kakršnekoli druge oblike modernega mentorstva in neformalno ter formalno mreženje s posamezniki in posameznicami tako znotraj timov in oddelkov, kot tudi izven njih. Slednje je odvisno od kariernih ciljev ženske, torej s katerimi relevantnimi osebami znotraj podjetja želi navezati stike za lažji preboj steklenega stropa in doseganje ciljev. Dve izmed udeleženk intervjujev, izvedenih v sklopu te magistrske naloge, pravita, da mentor ni direktno pripomogel k njuni premostitvi steklenega stropa. Slednje ne pomeni, da le-ta ni dejansko neposredno vplival na njun razvoj, bodisi v smislu povečanja njune mreže vplivnih kontaktov, izboljšanja komunikacije z vplivnejšimi zaposlenimi, mišljenja glede ključnih stvari in problematik, razširitve njihovega znanja, zaznavanja nalog, pozicij ter hierarhije v podjetju, okolju in morda celo na samo napredovanje.

To med drugim nakazuje na indirektno pomembnost vlog mentorjev. Zaradi tega se v izbranem podjetju poslužujejo tako neformalnih, kot tudi formalnih (modernih) mentorskih programov in različnih vrst mreženja. Mentorstvo je dobra možnost za ženske, da izkoristijo svoj potencial in izboljšajo svoje dosežke ter rezultate preko učenja od bolj izkušenih sodelavcev ali nadrejenih, saj je le-tem omogočen nameren, v razvoj usmerjen odnos, kjer bolj izkušeni posamezniki ali posameznice svetujejo manj izkušenim ženskam

o njihovem profesionalnem ali zasebnem življenju (Hart, 2015). Zgolj 70 % vsega znanja ženske pridobijo z dejanskim delom na delovnem mestu oziroma poziciji, 20 % iz partnerstev oziroma medosebnih odnosov znotraj podjetja, osredotočenih na razvoj in 10 % iz formalnih oblik razvoja (GSK, 2018i). Zaradi tega so medosebni odnosi z neformalnim mentorstvom in mreženjem, kot tudi formalno mentorstvo, tako velikega pomena. Tega se zavedajo tudi udeleženske intervjujeve v tej magistrski nalogi, zaradi česar so bile oziroma želijo biti v prihodnosti tudi one vključene vanje.

5.1.3 Diskusija o organizacijskih dejavnikih

Podrobnejši opis mentorstva, spodbujenega s strani podjetij, predstavlja tabela 10, iz katere so razvidne prednosti, ki jih organizirano, namerno oziroma formalno mentorstvo prinaša samemu mentorju, osebi, ki se mentorstva poslužuje in podjetju GSK.

Tabela 10: Prednosti mentorstva za mentorja, osebo, ki se mentorstva poslužuje in podjetje GSK

Mentor	Oseba pod mentorstvom	GSK
Razvoj mentorskih in vodstvenih sposobnosti	Pridobivanje znanja in vodstvenih sposobnosti ter učenje pravilnega vedenja	Hitro prehajanje znanja in sposobnosti
Učenje s strani osebe pod okriljem mentorja in pridobivanje različnih pogledov	Izboljšanje podobe in razširitev socialne mreže	Pridobivanje lojalnosti in zaupanja
Pridobivanje ali izboljšanje prepoznavnosti v organizaciji	Razvoj širšega razumevanja organizacije	Ustvarjanje okolja, kjer se zaposleni počutijo cenjene
	Pridobivanje varnega odnosa za refleksijo in ustvarjanje okolja za učinkovito učenje	Hitro prehajanje znanja in informacij do novih zaposlenih
	Pridobivanje podpore v času sprememb	Povečanje produktivnosti zaposlenih
	Razvoja na podlagi povratnih informacij	Ustvarjanje odprtega okolja za podporo in učenje
	Pomoč pri usmeritvi kariere	Izboljšanje komunikacije in načina dela
		Izboljšanje sistema napredovanja in razumevanja želja zaposlenih glede kariernih ciljev

Vir: GSK (2018i).

Mentorstvo je koristno za samega mentorja ali mentorico, saj tudi ta oseba pridobiva predvsem različne poglede o različnih problematikah od osebe, ki se mentorstva poslužuje

– slednje se imenuje povratno mentorstvo (ang. reverse mentoring). Z mentorstvom tudi pridobiva večji ugled in prepoznavnost v podjetju GSK. Osebe oziroma ženske, ki se mentorstva poslužujejo, pod okriljem mentorja s pomočjo le-tega hitreje pridobijo znanje in nekatere vodstvene sposobnosti, se naučijo ustreznega vedenja, izboljšajo svojo podobo ter razširijo svojo socialno mrežo, razvijejo širše razumevanje delovanja GSK, pridobijo varen odnos za povratne informacije in refleksijo, kar predstavlja učinkovito obliko učenja (GSK, 2018i). S tem jim je omogočen lažji razvoj in omogočanje osebnih uspehov, višji dohodki, manj odhodov iz podjetja, večje karierno zadovoljstvo in lažja ter hitrejša socializacija (Blake-Beard, 2001; Ragins, Cotton & Miller, 2000).

Prav tako s strani mentorja dobivajo podporo, tudi v času sprememb (tako svojih kariernih, kot v podjetju), usmeritev glede kariere, napredovanja in želenih ciljev. Za izbrano podjetje formalni mentorski programi predstavljajo veliko prednosti – vse od omogočanja hitrega prehajanja znanja in informacij med (novimi) zaposlenimi, do pridobivanja lojalnosti in zaupanja zaposlenih, ustvarjanje okolja, kjer se zaposleni čutijo cenjene, ustvarjanje odprtega okolja za podporo, izboljšanje komunikacije in načina dela, sistema napredovanja in razumevanja želja glede kariernih ciljev posameznikov ter ne nazadnje povečanja produktivnosti (GSK, 2018i).

Ženske torej v več primerih nimajo zadostnega števila vzornic z višjih managerskih pozicij, po katerih bi se lahko zgledovale in se od njih učile (Davidson & Cooper, 1993; Jackson, 2001). Zaradi tega so formalni mentorski programi tako pomembni, saj ženskam omogočajo boljše načrtovanje kariere, svetovanje, zaščito, predajo znanja o spopadanju s kariernimi tveganji, povečevanje ravni prizadevanja za uspeh. Prav tako ženskam pomagajo pridobiti managerske izkušnje in veščine vodenja, ki med drugim obsegajo tudi tekmovalnost in usmerjenost v cilje, ter so v splošnem namenjene razvoju sposobnosti medosebne komunikacije, skupinskega dela, empatije in sodelovanja. Mentorji in mentorice na splošno ženskam predstavljajo tudi vzornike v smislu njihovih kariernih dosežkov in celotne poti, ki je vodila do dosege le-teh (Bierema, 1999; Dworkin, Maurer & Schipani, 2012; van Vianen & Fischer, 2010).

Udeleženke intervjujev so prav tako strategijo mentor z veliko vpliva izbrale kot 3. najpomembnejšo strategijo pri prebijanju steklenega stropa, kar še dodatno nakazuje pomembnost mentorstva in vseh prednosti, ki jih posameznica pridobi preko vplivnega mentorja ali mentorice. (Moderni) mentorski programi so na voljo vsem zaposlenim v izbranem podjetju, ne le ženskam – poslužujejo se ga lahko tako managerji ženskega, kot tudi moškega spola. Slednje nakazuje, da ima oddelek CH oziroma celotno izbrano podjetje enakovreden pogled na spola. Znotraj podjetja je poudarek na pomenu kompetenc posameznih oseb, kar se izraža tudi v tem, da udeleženke intervjujev želijo konsistentno presegati pričakovanja z dosežki, zaradi česar posegajo po težjih ter vidnih nalogah. S slednjimi lahko dokažejo svoje sposobnosti, zmožnosti, znanje in posledično dosegajo dobre rezultate. Posledično lahko lažje napredujejo po hierarhični lestvici v podjetju navzgor.

5.1.4 Diskusija o družbenih dejavnikih

V današnjem času je enakost spolov in njihovih vlog ena izmed glavnih problematik modernega managementa, ki izraža družbeno pravičnost. Slednja v moderni družbi določa, da morajo ženske imeti enake priložnosti, kot moški, v smislu dostopa do različnih pozicij (vključno s funkcijami znotraj višjega managementa), kar vodi do pozitivne diskriminacije zavoljo preteklih pomanjkljivosti sistema obravnave žensk. Vedno več dokazov iz akademske in poslovne literature poudarja, da vodstveni odbori in timske skupine, ki podpirajo spolno raznolikost svojih članov, podjetjem prinašajo očitno izboljšanje rezultatov in celotnega poslovanja (Báez, Báez-García, Flores & Gutiérrez, 2018). Tako kot podjetje GSK poudarja pomen kompetenc managerjev ne glede na njihov spol, tudi literatura poudarja, da je učinkovitost organizacije odvisna od posameznih kompetenc oziroma sposobnosti managerjev, zaradi česar je znotraj organizacij potrebno nenehno razvijati vodstvene zmožnosti le-teh (kot opisano že v prejšnjih odstavkih) preko različnih instrumentov, iniciativ in programov (Sandberg, 2000).

Čeprav se vlogi moškega in ženskega spola spreminjata in se v poslovnem svetu zelo približujeta, se do neke mere tudi v modernem (zahodnem) svetu opaža neenakost med njima. V različnih delih družbe so vloge spolov različne – pri tem je potrebno upoštevati uporabo razpoložljivega strokovnega znanja v danem času, na podlagi katerih je potrebno oblikovati znanstvene načrte in ustrezne iniciative ter programe za lajšanje pogojev prisotnosti žensk tako v družbi, kot tudi v poslovnem svetu (Mahboubeh, Alizadeh & Esmaeeli, 2015).

Tako so torej vsa podjetja v moderni družbi pod strmo naraščajočim pritiskom s strani celotnega okolja, regulatorskih organov, interesnih skupin in splošnega javnega mnenja, da morajo biti bolj transparentna in etična (Báez, Báez-García, Flores & Gutiérrez, 2018). Pomanjkanje spolne raznolikosti na managerskih pozicijah je problematično in odpira vprašanje etičnosti ter splošnega uspeha podjetij (Catalyst, 2014). Nekatere raziskave ugotavljajo, da ženske na managerskih pozicijah izboljšujejo zaznavo medosebne in moralne legitimnosti s strani vodstvenih odborov, kar vodi do večje zanesljivosti le-teh, kar povečuje zaupanje delničarjev v podjetja (Perrault, 2015). Raznolikost spolov v managerskih timih vodi do boljšega splošnega uspeha podjetij ter pozitivno vpliva na prodajni uspeh le-teh (Hoobler, Masterson, Nkomo & Michel, 2016).

Kljub temu, da je potrebno še izboljšati stanje žensk v poslovnem svetu in družbi, je doba milenijcev tista, ki žeje sadove napredovanja žensk v družbi kot celoti, kot tudi v poslovnem svetu. Ženske dandanes že zasedajo veliko managerskih pozicij v podjetjih, naslovnice poslovnih revij, kjer so predstavljene kot močne vodje – slednje je bilo še pred nekaj desetletji povsem nepredstavljivo. Še vedno pa ženske večinoma zasedajo nižje in srednje managerske pozicije, višje ter najvišje pa redko. Statistika namreč kaže, da je le 10 % vseh višjih managerjev v 500 Fortune podjetjih ženskega spola, 90 % predstavnikov le-teh pa je moškega spola (Meyerson & Fletcher, 2000).

Še v letih med 1980 in 1990 so moški in sama podjetja ženske, ki so imele otroke, znotraj organizacij dojemali kot manj motivirane in manj organizirane oziroma disciplinirane glede dela v primerjavi z moškimi predstavniki ali s starejšimi ženskami. Prav tako se od žensk po porodniških dopustih ni pričakovalo, da bodo uspešne in motivirane, zato so bile ženskam z majhnimi otroki že vnaprej namenjene določene pozicije, ki niso zavzemale managerskih pozicij (Fritscher, 2007). Zato je pomembno, kako ženske vidijo same sebe – morajo se zavedati svoje vloge v družbi in poslovnem svetu ter pomembnosti zastavljenih kariernih ciljev na podlagi svojih zmožnosti in sposobnosti.

Nekatere raziskave ugotavljajo, da ženske, ki so izpostavljene medijskemu prikazovanju žensk, ki je drugačno od njihovih stereotipnih vlog, poročajo o močnejšem ne-tradicionalnem prepričanju o vlogah spolov, manj negativnih prepričanjih o svoji samopodobi in večjih prizadevanjih za zasedanje managerskih pozicij ter vodenje. V nasprotju z njimi ženske, ki so preko medijev večkrat izpostavljene stereotipnim tradicionalnim vlogam žensk, sebe ne vidijo kot bodoče vodje in imajo drugačno prepričanje o vlogah spolov tako v poslovnem, kot v zasebnem življenju. Mediji so torej potencial, ki ima veliko moč izpostavitve pozitivnih in ne-stereotipnih vlog žensk v družbi in poslovnem svetu, s čimer imajo možnost spodbiti ženske ter jih osvoboditi njihovih tradicionalnih, stereotipnih vlog (Hoyt & Murphy, 2016).

V času do danes se je pojavilo veliko podjetij, organizacij in aktivistov, ki želijo doseči večje spoštovanje in možnosti za vse ženske, tudi za tiste, ki si ustvarijo družino. V več evropskih državah se spolno raznolikost v managerskih timih, odborih in političnih organih v današnjem času upravlja z različnimi formalnimi programi (European Commission, 2011). Tako torej obstajajo regulacijski organi, ki podjetja pozivajo k vpeljavi različnih politik in iniciativ. Najbolj razširjena programa za odpravljanje neenakosti spolov v managementu tako v podjetjih, kot tudi v politiki, vključujeta zagotavljanje transparentnosti o zastopanosti žensk na managerskih pozicijah in implementacijo kvot glede na spol (Bruckmüller, Ryan, Rink & Haslam, 2014).

Poleg tega so v več državah podjetja primorana razkriti število žensk na managerskih pozicijah, velikokrat kar v letnih poročilih, z namenom, da prikažejo upoštevanje politik in sledenje zastavljenim ciljem o spolni raznolikosti na managerskih pozicijah. Dober primer poslovne prakse zastopanosti žensk na managerskih pozicijah torej predstavlja obravnavan oddelek izbranega podjetja v sklopu te magistrske naloge. V smislu dobre poslovne prakse celotne države pa je potrebno izpostaviti Norveško, katera je vpeljala pravno zahtevo, da mora biti vsaj 40 % članov managerskih odborov ženskega spola (Bruckmüller, Ryan, Rink & Haslam, 2014; Sweigart, 2012).

Prav tako je organizacija International Labour Organization vpeljala nekatere ukrepe za ženske in za njihovo lažje prebijanje steklenega stropa, kot na primer izobraževanje žensk o tovrstni problematiki, torej kako najlažje in najbolj učinkovito premostiti stereotipe v družbi ter v podjetjih. Zavzemajo se tudi za vpeljavo dobrih medosebnih kanalov

komunikacije in različnih politik, ki ženskam omogočajo ravnovesje med družino ter kariero, izboljšavo nekaterih spodbud, ki jih ženske prejemajo od nadrejenih v smislu nagrad in promocij s pomočjo kadrovskega oddelka ter povečanje splošnega zavedanja v družbi, kako pomembne vloge imajo ženske v današnjem svetu v poslovnem smislu znotraj organizacij. Poleg tega dejavniki za premostitev steklenega stropa izhajajo iz žensk samih, torej iz njihovega lastnega zavedanja svojih sposobnosti, znanja in možnosti ter želje po napredovanju (Mahboubeh, Alizadeh & Esmaeeli, 2015).

Za še boljši položaj žensk, predvsem tistih, ki se potegujejo za managerske pozicije, vlada lahko deluje kot organ za spodbujanje perspektiv in praks raznolikosti spolov na tovrstnih pozicijah s povečevanjem ozaveščenosti družbe o neenakosti spolov, izpostavljanjem koristi raznolikosti spolov v managementu in negativnimi posledicami, ki jih ima morebitna neenakost spolov na ženske, otroke, družine, skupnosti, poslovni sektor in na družbo kot celoto. Vladne politike in zakonodaja lahko odpravijo poslovne in družbene prakse, ki kakorkoli diskriminirajo ter s tem negativno vplivajo na ženske, hkrati pa preprečijo navidezne ovire, ki ženskam onemogočajo dostopnost managerskih pozicij. Poleg tega mora biti v moderni oziroma zahodni družbi nadzor in uveljavljanje obstoječe zakonodaje proti spolni neenakosti oziroma diskriminaciji nenehen, z namenom, da se premotijo ovire, ki nekaterim ženskam še vedno preprečujejo preboj steklenega stropa (Johns, 2013).

Prav tako se morajo ženske poleg vpeljanih iniciativ, pravnih politik in zahtev zanesti same nase, biti osredotočene na svoje cilje, biti proaktivne, opredeliti svoje želene karijerne cilje in pot ter pričakovati, da bo v podjetjih potreben boj z moškimi predstavniki, stereotipi in ostalimi preprekami, s katerimi se moški predstavniki večinoma ne soočajo (Fritscher, 2007).

5.2 Praktične implikacije raziskave

Magistrsko delo identificira dejavnike, ki so ženskam v izbranem podjetju pomagali premostiti oviro steklenega stropa oziroma v tako visokem deležu ženskih predstavnic zastopati vodstvene pozicije. Praktične implikacije lahko razdelimo v naslednje štiri kategorije:

- implikacije, kako naj ženske delujejo in razvijejo potrebne strategije ter osebne lastnosti za premostitev steklenega stropa,
- implikacije, kakšna kultura medosebnih odnosov znotraj organizacij je potrebna, da se izboljšajo pogoji in možnosti za ženske v smislu doseganja zastavljenih kariernih ciljev,
- implikacije, kako naj podjetja razvijejo različne programe in iniciative za povečanje spolne raznolikosti oseb na managerskih pozicijah,

- implikacije, v katero smer naj se razvija sodobna moderna družba, da se bo stereotipno mišljenje posameznikov zmanjšalo in s tem ženskam olajšalo karierno pot v kombinaciji s kvalitetnim družinskim življenjem.

Razumevanje načina vodenja, osebnostnih lastnosti in kariernih ciljev žensk so izrednega pomena, saj se le na ta način problematika steklenega stropa v prihodnosti lahko še zmanjša in se hkrati povečajo razvojne ter karierne možnosti žensk v managementu. Ženske predstavnice izbranega podjetja so zaradi svojih osebnostnih oziroma karakternih lastnosti, predstavljenih s pomočjo osebnih dejavnikov, premostile stekleni strop. Ena izmed najpomembnejših ugotovitev raziskave je, da je največ dejavnikov, ki vplivajo na karierni uspeh žensk, osebnih oziroma notranjih. To pomeni, da so ženske največkrat same tiste, ki same sebi krojijo svojo usodo, saj je od njih odvisno, kako se spopadajo z morebitno neenakostjo spolov, stereotipi in z drugimi ovirami v okviru problematike steklenega stropa.

Ugotovljene osebnostne lastnosti in strategije, ki so jih udeleženke intervjujev razvile z namenom soočanja s problematiko steklenega stropa, naj bodo zgled tudi ostalim ženskam, ki so na začetku svoje kariere ali se soočajo s podobnimi ovirami. Razvijejo naj strategije, s katerimi bodo uspele premostiti stereotipe, ki prihajajo s strani nekaterih udeleženih v poslovnem okolju – naj bodo vedno pripravljene nanje s preišljenimi odgovori, katere je potrebno podkrepiti s svojim znanjem in izkušnjami.

Ženske se morajo prav tako tudi zelo dobro zavedati svojega znanja, svojih zmožnosti in vodstvenih sposobnosti. Na ta način bodo pridobile samozavest, ki je za premostitev steklenega stropa in prevzem managerskih pozicij ključna, saj le na ta način lahko dodajo vrednost organizaciji ter učinkovito opravljajo vodstvene naloge. Med ključne ugotovljene osebnostne lastnosti, ki naj jih ženske razvijejo, spada tudi ženstvenost. Slednja je bistvenega pomena za uspešno in kvalitetno vodenje, komuniciranje s podrejenimi in nadrejenimi, vzpostavljanje dobrih medosebnih odnosov, opravljanje delovnih nalog in zasledovanje svojih ciljev ter ciljev celotnega podjetja. Ženstvene lastnosti pri stilu vodenja torej pozitivno vplivajo na vodstvene sposobnosti posameznic in odnose, ki jih pri tem razvijejo z vsemi udeleženimi. Ne nazadnje morajo ženske imeti veliko motivacije, usmerjenosti v cilje in želje po napredovanju, saj se le z nenehnim zagonom lahko spopadajo s pritiski, ki prihajajo tako s strani podjetja, s strani družbe kot celote in s pritiski, ki jih managerske pozicije prinašajo že same po sebi. Našteti osebni dejavniki oziroma karakterne lastnosti žensk so torej tisti, ki podjetjem pomagajo izboljšati tudi finančne rezultate, status njihovih blagovnih znamk in pripeljejo do inovacij ter uspešnega vodenja.

Poleg osebnostnih lastnosti, ki jih morajo imeti ali razviti ženske oziroma (bodoče) managerke, so pomemben dejavnik tudi medosebni odnosi znotraj organizacij. Velik pomen ima za ženske mreženje s sodelavci, podrejenimi in nadrejenimi ter (moderno ali kakršnokoli drugo) mentorstvo znotraj organizacij. Na ta način ženske navežejo stike in

vzpostavijo dobre odnose z relevantnimi in vplivnimi osebami znotraj organizacije, katere so ključne pri upravljanju kariere poti žensk oziroma njihovega napredovanja ter prevzema (višjih) managerskih pozicij. Pomembno je tudi, da podjetja preprečujejo in delegitimizirajo združevanja posameznikov v zaprte kroge oziroma socialne mreže znotraj organizacij, ki bi na kakršenkoli način izključevale ženske. Tudi v primeru, da se znotraj podjetij take vrste mrež, tako imenovanih old boys' network, pojavijo, morajo biti ženske tiste, ki se kljub temu, da naj ne bi bile članice le-teh, znajo priključiti njihovim aktivnostim in se same vključijo v različne dejavnosti, ki jih le-te organizirajo.

Tovrstne mreže, stekleni strop in problematika spolne raznolikosti v vodstvenih timih so še vedno pomembne problematike, ki obstajajo znotraj podjetij. A z razumevanjem prednosti, ki jih prinaša spolna raznolikost v managerskih timih, organizacije lahko oblikujejo kvalitetne iniciative in programe za spodbujanje žensk, tako na profesionalni, kot tudi na zasebni ravni. Tovrstne politike znotraj podjetij, ki jih vpeljujejo podjetja sama ali s pomočjo vlade ter nekaterih drugih organizacij, le-tem prinašajo boljše rezultate in večjo produktivnost. Zaradi tega se podjetja poslužujejo raznovrstnih iniciativ in poslovnih praks, ki naslavljajo diskriminacijo žensk v managementu. Znanje, spretnosti in dobri zaposleni oziroma managerji so najvrednejše sredstvo vsake organizacije, zaradi česar je v organizacijam dandanes v interesu, da ne izključijo ene izmed pomembnih lastnikov znanja – predstavnic ženskega spola. Tovrstne iniciative morajo imeti torej namen povečevati delež žensk na managerskih pozicijah, predvsem s spodbujanjem (neformalnega in formalnega) mreženja in (modernih) mentorskih programov, izobraževanj oziroma treningov, namenjenih ženskam, ter prepoznavanjem in spodbujanjem razvoja talentov znotraj organizacij.

Mentorski programi oziroma mentorji, neformalni ali formalni, ženskam pomagajo pri njihovi karierni usmeritvi, reševanju različnih problemov (tako zasebnih, kot poslovnih), sprožanju diskusij o načinu vodenja ter omogočanju stika z relevantnimi posamezniki znotraj organizacije oziroma povečevanju njihove socialne mreže. Ženske morajo kot mentorja ali mentorico izbrati osebo, s katero lahko razvijejo odnos zaupanja in se z njo pogovarjajo o osebnih ter poslovnih zadevah. V primeru, da se tak odnos ne ustvari, je mentorstvo potrebno prekiniti, saj v nasprotnem primeru lahko tako imenovano disfunkcionalno mentorstvo doseže negativen učinek na osebo v vlogi mentorja, žensko, ki se mentorstva poslužuje in na celotno podjetje. V nasprotju s tem pa kvaliteten mentorski odnos ženskam odpira veliko vrat, ki bi sicer ostala zaprta, že zgolj zaradi tega, ker jim mentor predstavlja vzornika, od katerega se lahko učijo zgolj preko pogovora in na podlagi njegovih poslovnih ter osebnih izkušenj, ki jih je pridobil na svoji karierni in zasebni poti do določene managerske pozicije.

Zagotavljanje uspeha svojih zaposlenih, predvsem tistih na managerskih pozicijah, je v interesu vseh podjetij, zaradi česar morajo preprečevati obstoj steklenega stropa ali ga vsaj tanjšati. Pomembno je, da podjetja problematike, ki ženske kakorkoli diskriminirajo, prepoznajo, in jih poskušajo odpraviti. Prav tako naj veliko resursov vložijo v razvoj

znanja potencialnih posameznic, njihovih sposobnosti in njihovo pripravo na managerske pozicije. Razvoj talentov ne sme biti odvisen od spola posameznikov, temveč njihovih kompetenc in dejanskih oziroma realnih zmožnosti vodenja. V nasprotnem primeru tako ravnanje namreč nima negativnega vpliva zgolj na ženske kot posameznice, temveč tudi na uspeh celotnih organizacij.

Organizacije naj se prav tako poslužujejo sredstev, ki ženskam olajšujejo usklajevanje družinskega življenja z delom oziroma kariero, kot na primer omogočanje fleksibilnega delovnega časa in možnosti dela od doma. Primer dobre poslovne prakse v zvezi s fleksibilnim delovnim časom torej predstavlja dejstvo, da lahko ženske na delovnem mestu v popoldanskem času preživijo manj časa in na primer delo dokončajo v večernih urah od doma, v času, ko njihovi otroci že spijo. Na ta način so ženskam managerske oziroma višje pozicije bolj dostopne, zaradi česar se posledično tanjša tudi stekleni strop. Poleg tega naj ženske s pomočjo svojih partnerjev in njihovih družin vzpostavijo ravnovesje med delom (kariero) in zasebnim (družinskim) življenjem, saj se bodo zgolj tako lahko organizirale tako, da bodo kljub družinskemu življenju lahko posegale po višjih kariernih ciljih in zahtevnejših managerskih pozicijah.

Kljub spreminjanju tradicionalnih vlog spolov in zmanjšanemu številu stereotipov glede žensk v moderni družbi, potencial vseh žensk še vedno ni popolnoma izkoriščen. Odpravljanje različnih oblik diskriminacije žensk in pripadajočih stereotipov bo ženskam omogočila enake možnosti ter priložnosti za napredovanje, kot moškim, še izboljšala njihovo karierno napredovanje, status v družbi in v poslovnem okolju, povečala njihovo zadovoljstvo, karierno napredovanje v skladu z zastavljenimi cilji in večjo produktivnost samih žensk, kot tudi organizacij v katerih delujejo.

Zatorej naj regulatorji in drugi organi še naprej vpeljujejo različne politike za zaščito žensk v smislu problematike steklenega stropa ter spolne raznolikosti v managerskih timih. Potrebno je, da se posamezne države in organi zavedajo, da se situacija žensk v managementu lahko še izboljša, organizacije in podjetja pa morajo vedeti, da različnih politik in zakonov ni vredno upoštevati le zato, da jih izpeljejo in o izpolnjenih ciljih o kvotah žensk na managerskih pozicijah poročajo v letnem poročilu, temveč se morajo za vsako iniciativo vprašati, kaj prinaša njihovemu poslovanju, rezultatom in boljšemu poslovnemu uspehu. Organizacije naj torej o spolni raznolikosti ne razmišljajo zgolj kot o programu, ki ga morajo izpeljati, temveč naj se oprejo na ženske v smislu vira znanja, dobrega načina dela in vodenja, vpliva na druge sodelavce. S tem naj obidejo stereotipno obnašanje tradicionalnih organizacij, predvsem z namenom izboljšanja položaja žensk in hkrati tudi svojega poslovnega izida.

Kot je torej omenjeno v tem delu magistrske naloge, obstaja veliko pristopov, iz katerih se lahko na eni strani učijo ženske, na drugi pa tudi organizacije, ostali posamezniki znotraj organizacij ter družba kot celota. Na podlagi ugotovljenih strategij vseh udeleženih pri

premagovanju steklenega stropa, tako ravnanje prinaša večjo spolno raznolikost na managerskih pozicijah in enakopravnost spolov v managerskih timih.

5.3 Teoretične implikacije raziskave

Vse ugotovitve tega magistrskega dela imajo tudi pomembne teoretične implikacije. Nekatere ugotovitve dosedanjih raziskav so skladne z ugotovitvami tega magistrskega dela, nekateri ugotovljeni dejavniki, ki ženskam pomagajo stanjšati ali celo premostiti stekleni strop, pa prispevajo dotedanjim raziskavam in literaturi. Taki dejavniki so predvsem osebni in organizacijski, saj so ugotovljeni na podlagi preučevanega izbranega podjetja in so zelo specifični.

Dejavniki vseh štirih vrst (osebni, medosebni, organizacijski in družbeni) se s časom spreminjajo. Odvisni so tudi od družbe, v kateri se preučujejo. Dejavniki, ugotovljeni v tem delu, so primerni za moderne, zahodne države oziroma družbo in podjetja, ki delujejo v le-tej. Mentaliteta samih žensk, podjetij in družbe v nerazvitih državah ali državah v razvoju se bo morala še zelo spremeniti in približati zahodni mentaliteti, da se bodo lahko posluževali dejavnikov oziroma implikacij, ugotovljenih v sklopu te magistrske naloge, hkrati pa s pomočjo le-teh stanjšali stekleni strop za ženske predstavnice in dosegli spolno raznolikost na managerskih pozicijah.

Dejavniki, ki ženskam omogočajo lažjo premostitev steklenega stropa oziroma ugotovitve, ki sovpadajo z ugotovitvami tega magistrskega dela, so spodbude višjega managementa in vpeljava orodij, politik ter iniciativ za večjo enakopravnost spolov. Slednje vodi v višjo zastopanost žensk v managerskih timih in spodbuja bolj načrtovan potek kariernega razvoja. Ženske potrebujejo vzornike v obliki mentorjev in mentoric, ki naj jih usmerjajo na njihovi karierni poti, ženske pa naj se učijo iz njihovih strategij ter jih uporabljajo kot vir znanja. Z dosedanjimi ugotovitvami drugih znanstvenih del sovpada tudi potreba po samoiniciativnem vključevanju žensk v sicer zaprte socialne mreže, kot na primer old boys' network.

Poleg tega magistrsko delo tako kot druga literatura ugotavlja, da se morajo ženske ob soočenju s stereotipi odzivati z vnaprej pripravljenimi strategijami. Ženske naj učinkovito uporabijo svojo ženstvenost in med drugim posledično dobre prirojene sposobnosti poslušanja, povezovanja ljudi ter pozitivno naravnane vrednote, ki naj jih uporabljajo pri svojem vodenju. Podjetja na drugi strani morajo ženskam nuditi potrebno podporo pri usklajevanju ravnotežja med poslovnim in zasebnim življenjem, kot na primer omogočanje fleksibilnega delovnega časa. Prav tako se morajo zavedati, zakaj je spolna raznolikost v managerskih timih pomemben vir višje produktivnosti podjetij. Ženske namreč predstavljajo širok spekter virov, idej, sposobnosti in zmožnosti. Tudi slednje sovpada z dosedanjo teorijo.

Največjo razliko med ugotovitvami tega magistrskega dela v primerjavi z dosedanjo teorijo predstavlja večji obseg osebnih dejavnikov, ugotovljenih v tem delu, v primerjavi z večinoma organizacijskimi dejavniki za premagovanje steklenega stropa, ugotovljenih s strani dosedanje teorije oziroma literature. Ta magistrska naloga ima torej pomembne teoretične implikacije, saj prinaša širši spekter dejavnikov, na katere ženske lahko vplivajo same in tako same s svojimi karakternimi lastnostmi, razvitimi strategijami in naučenim vedenjem prevzemajo boljše managerske pozicije ter izboljšajo svoj stil vodenja.

6 PRIPOROČILA ZA NADALJNJO RAZISKAVO

Ena izmed intervjuvanih managerk je izpostavila, da se prava problematika steklenega stropa izrazi pri ženskah, ki želijo zasedati managerske pozicije stopnje 6 ali višje. Slednje predstavlja eno izmed omejitev raziskave, saj udeleženske intervjujeve zasedajo nižje stopnje vodstvenih pozicij in morda ne občutijo steklenega stropa v taki meri, kot bi ga intervjuvane na (naj)višjih vodstvenih pozicijah. Na podlagi tega bi bilo potrebno raziskati, kako se ženske s steklenim stropom spopadajo, ko želijo zasedati najvišje managerske funkcije oziroma funkcije stopnje 6 ali višje.

Velik pomen ima razvoj osebnostnih lastnosti posameznic, katerih se morajo naučiti, ali pa jih znati bolje izraziti. Vse v tem magistrskem delu ugotovljene osebnostne lastnosti žensk so pomembne za tanjšanje steklenega stropa, a to so le ene izmed vseh karakternih lastnosti oziroma osebnih dejavnikov, ki so ključnega pomena. Nadaljnja raziskava naj se torej osredotoča na preostale karakterne lastnosti žensk, ki jim lajšajo premagovanje oziroma soočanje s problematiko steklenega stropa.

Nadaljnja raziskava bi se morala osredotočati tudi na to, kakšne vrste mreženja in mentorskih odnosov so najbolj učinkovite za pozitiven učinek na ženske, ki želijo zasesti managerske pozicije oziroma napredovati znotraj podjetij po hierarhični lestvici navzgor. Razviti oziroma raziskati bi se moralo različne kriterije, po katerih si ženske najdejo primerne mentorja ali mentorico zase, glede na svoje osebnostne lastnosti in potrebe v smislu kariere.

Prav tako naj se z longitudinalno raziskavo preuči razlika v učinkih ter posledicah, ki jih na ženskah pustijo neformalni na eni in formalni mentorski programi na drugi strani. Izmed tovrstnih mentorskih programov je potrebno preučiti razliko učinkov modernega v primerjavi s tradicionalnim mentorstvom. Zanimivo bi bilo raziskati tudi, kakšne razlike v rezultatih – tako osebnih kot profesionalnih – različni mentorski programi pustijo na posameznicah ter njihovih mentorjih. Potrebno bi bilo preučiti tudi vpliv disfunkcionalnih mentorskih odnosov, torej kako le-ti vplivajo na posameznice in njihove dosežke ter rezultate celotnih oddelkov ali organizacij, v katerih le-te delujejo.

Raziskati bi bilo potrebno tudi, kakšne vrste socialnih mrež oziroma mreženja v podjetjih bi bile najbolj primerne za vključevanje žensk v različne formalne in neformalne

aktivnosti. Ključno bi bilo vedeti, s pomočjo katerih dejavnosti, aktivnosti, ali dogodkov so ženske najboljše vključene v socialne mreže, ki bi bile tradicionalno bolj namenjene moškim predstavnikom in kako le-te vplivajo ter izboljšajo osebno počutje in poslovni uspeh posameznic. V zvezi z različnimi oblikami mentorskih odnosov in mreženjem oziroma socialnimi mrežami bi bilo bistveno raziskati tudi, kako točno le-ti vplivajo na rezultate podjetij in kaj se na podlagi njih najbolj izboljša znotraj posameznih oddelkov.

Potrebno bi bilo izvesti tudi longitudinalno študijo, ki bi preko daljšega časovnega obdobja spremljala ženske v različnih razvitih državah in tovrstne rezultate primerjala z ugotovitvami v manj razvitih državah. Prav tako bi bilo zanimivo raziskati, kakšen vpliv imajo stereotipi in diskriminacija žensk na podlagi njihovega videza, nacionalnosti ter rase na uspeh žensk in na splošno problematiko steklenega stropa.

SKLEP

Namen magistrske naloge je bil identificirati in obravnavati dejavnike, tako osebne kot s strani podjetja in družbe, ki so ženskam v izbranem podjetju v CH oddelku v Ljubljani omogočili povzpeti se na managerske pozicije. Slednje predstavlja povečanje ozaveščenosti ljudi v (poslovnem) svetu o managerkah ženskega spola ter problematiki steklenega stropa. Potrebno je razmišljati o vlogah žensk v družbi ter njihovih pravicah, na drugi strani pa tudi nepristransko gledati na njihovo delo, dosežke, uspehe in znanje. Najpomembnejše pri tem je, da bi podjetja oziroma organizacije na podlagi opredeljenih in ugotovljenih končnih dejavnikov v raziskavi, izvedenih v sklopu te magistrske naloge, prilagodila ter posodobila svoje programe za spodbujanje višjega deleža žensk na vodilnih pozicijah oziroma v managementu ter razvila iniciative za večjo spolno raznolikost na vodstvenih pozicijah.

Cilji magistrske naloge so bili preučiti značilnosti delovanja oziroma poslovanja izbranega podjetja in njegove kulture, predstaviti dobro poslovno prakso izbranega podjetja in razumeti razloge ter strategije, ki so jih razvile ženske, da so premagale stekleni strop. Cilj je bil ugotoviti tudi, kateri so osebni dejavniki, dejavniki s strani podjetja ter dejavniki v (poslovnem) okolju, ki so pripomogli k poslovnemu uspehu žensk v izbranem podjetju ter jih analizirati. Poleg tega je bil cilj prenesti pridobljene ugotovitve v poslovno prakso v smislu implikacij problematike managerk v poslovnem svetu in (moderni) družbi kot celoti, torej podati praktične in teoretične implikacije na podlagi ugotovitev raziskave ter ne nazadnje podati priporočila za nadaljnjo raziskavo.

Empirični del naloge predstavlja kvalitativna študija. Primarni podatki so zbrani z metodo izvedbe pol-strukturiranih individualnih globinskih intervjujev z udeleženkami iz oddelka izbranega podjetja, na podlagi katerih so zapisane ugotovitve. Izvedenih je bilo torej šest tovrstnih intervjujev z odprtimi vprašanji, ki so potekali na sedežu izbranega podjetja v Sloveniji. Na podlagi prejetih odgovorov je narejena tematska analiza, s katero so odgovori intervjuvanih preučevani in poglobljeno analizirani. Vzorec sestavlja šest udeleženk, starih

med 29 in 39 let. Vse imajo partnerje; štiri so poročene, dve pa sta v partnerskih zvezah. Tri izmed udeleženk imajo vsaj enega otroka. Izmed slednjih (ki že imajo vsaj enega otroka), sta poročeni dve intervjuvanki.

Med samo analizo intervjujev, izvedenih v sklopu tega magistrskega dela, je bila poleg predpostavljenih treh vrst dejavnikov – osebnih, organizacijskih in družbenih – ugotovljena tudi četrta vrsta le-teh. Slednjega predstavljajo medosebni dejavniki, ki analizirajo in ugotavljajo razloge, ki so managerkam v izbranem podjetju pomagali premostiti stekleni strop ter zasesti managerske pozicije na podlagi razvitih medčloveških odnosov, stikov in kulture, ki se je med osebami vzpostavila v izbranem podjetju oziroma oddelku.

Rezultati kažejo, da osebne dejavnike predstavljajo zavedanje obstoja in pomembnosti problematike steklenega stropa ter razvoj potrebnih strategij za premostitev stereotipov. Managerke v oddelku izbranega podjetja imajo tudi vzpostavljeno ravnovesje med poslovnim in zasebnim življenjem. Pri vseh udeleženkah je bila ugotovljena visoka raven prirojene, naučene ali razvite samozavesti in pozitivna uporaba ženstvenih lastnosti pri vodenju. Vse so visoko motivirane in usmerjene v cilje ter napredovanje. Kot medosebne dejavnike raziskava identificira visok pomen mreženja in (moderne) mentorstva ter odsotnost problematike old boys' network znotraj podjetja GSK. Med organizacijske dejavnike so bili uvrščeni spodbujanje mentorskih programov, izobraževanja in razvoja talentov s strani podjetja, njihov enakovreden pogled na spola ter pripisovanje visokega pomena kompetencam posameznikov. Med to vrsto dejavnikov spada tudi omogočanje fleksibilnega delovnega časa in dela od doma. Med družbene dejavnike sta bila uvrščena spreminjanje tradicionalnih vlog spolov in partnerskih vlog ter zavedanje stereotipov v moderni družbi kot celoti.

Ženske se morajo za uresničitev svojih kariernih ciljev v prvi vrsti zanašati same nase, na svoje znanje, sposobnosti in znotraj podjetij zgrabiti vse priložnosti z namenom dokazovanja ter napredovanja. Poleg tega se morajo z morebitno diskriminacijo in stereotipnim ravnanjem s strani podjetja ali moških posameznikov soočiti samozavestno – pripravljene morajo imeti različne strategije za soočenje s stereotipi. Svoje ženstvene osebnostne lastnosti naj izkoristijo za izboljšanje komunikacije s svojimi podrejenimi, nadrejenimi in sodelavci na isti hierarhični ravni, izboljšanje splošnih odnosov v oddelku oziroma podjetju in kvalitete svojega stila vodenja. Raziskave namreč kažejo, da le-to vodi v izboljšanje kariernega uspeha žensk na eni ter boljšo produktivnost, učinkovitost in poslovne rezultate podjetja na drugi strani.

Z vidika različnih organizacij in podjetij so cilji podjetja najučinkoviteje uresničeni v primeru polne izkoriščenosti vseh zaposlenih (moškega in ženskega spola) in njihovih potencialov ter ne nazadnje njihovega zadovoljstva pri delu, ki je odvisen od pravičnosti in spodbude zaposlenih s strani podjetij pri uresničevanju kariernih ciljev posameznic in posameznikov. Enakovreden pogled na spola in tanjšanje steklenega stropa sta tista

dejavnika, ki podjetjem pomagata doseči trajnostni in socialni razvoj. Podjetja so namreč odvisna od zmogljivosti dragocenih človeških virov – tako moških in žensk, ne glede na stereotipe in diskriminacijo, ki je morda obstajala v tradicionalnih podjetjih v preteklosti (Hersey, Blanchard & Johnson, 2008).

Prav tako osebni uspeh žensk izhaja iz politik, programov in iniciativ podjetij za spodbujanje žensk, mentorskih in izobraževalnih programov, spodbud ter splošnega (poslovnega) okolja, kulture in vrednot znotraj le-teh. Podjetja in zaposleni sami morajo stremeti k ustvarjanju pozitivnega delovnega okolja, medsebojni pomoči in dobri ter pozitivni komunikaciji, poleg tega pa naj v odnosu do žensk ravnajo ne-diskriminatorno in ne-stereotipno. Posamezniki naj se tudi ne združujejo v za ženske zaprte socialne mreže – tudi naj podjetja tudi ne dopuščajo. V primeru, da so ženske vendarle iz le-teh izključene, morajo biti dovolj samozavestne in samoiniciativne, da se kljub temu vanje na kakršen koli način vključijo.

Ženske naj se v splošnem v vsakdanjem poslovnem okolju ravnajo po načelu Debbi Fields (2013), poslovne ženske in ustanoviteljice več kot 60 milijonov vrednega podjetja Mrs. Fields Bakeries, ki svetuje: »Verjamem, da so edine omejitve tiste, ki jih sprejmemo. Zavedam se, da v teoriji stekleni strop obstaja. A ne verjamem, da je to trdna stena. Šla bom preko nje. Nič me ne bo ustavilo. Da, obstajajo predsodki in da, soočamo se z izzivi. Sprejmimo jih. Naj nas jih ne bo strah, premostimo jih«.

LITERATURA IN VIRI

1. Báez, A. B., Báez-García, A. J., Flores, F. M. & Gutiérrez, J. B. (2018). Gender diversity, corporate governance and firm behavior: The challenge of emotional management. *European Research on Management and Business Economics*, 24(3), 121–129.
2. Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191.
3. Barnes, J. (2017). Climbing the Stairs to Leadership: Reflections on Moving Beyond the Stained-Glass Ceiling. *Journal of Leadership Studies*, 10(4), 47–53.
4. Bartol, K. M., Martin, D. C. & Kromkowski, J. A. (2003). Leadership and the glass ceiling: Gender and ethnic group influences on leader behaviors at middle and executive managerial levels. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(3), 8–19.
5. 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.
6. Bierema, L. L. (1999). A model of executive women's learning and development. *Adult Education Quarterly*, 49(2), 107–121.

7. Blake-Beard, S. D. (2001). Taking a hard look at formal mentoring programs: A consideration of potential challenges facing women. *The Journal of Management Development*, 20(4), 331–346.
8. Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77–101.
9. Broder, L. (2013, 16. oktober). Women: are we to blame for the glass ceiling? *Entrepreneur*. Pridobljeno 29. oktobra 2018 iz <https://www.entrepreneur.com/article/229389#>
10. Bruckmüller, S., Ryan, M. K., Rink, F. & Haslam, S. A. (2014). Beyond the glass ceiling: The glass cliff and its lessons for organizational policy. *Social Issues Policy Review*, 8(1), 202–232.
11. Bukstein, D. & Gandelman, N. (2017). *Glass Ceiling in Research: Evidence from a National Program in Uruguay*. Uruguay: Inter-American Development Bank.
12. Carli, L. L. & Eagly, A. H. (2016). Women face a labyrinth: an examination of metaphors for women leaders. *Gender in Management: An International Journal*, 31(8), 514–527.
13. Carnes, M., Morrissey, C. & Geller, S. E. (2008). Women's health and women's leadership in academic medicine: Hitting the same glass ceiling?. *Journal of Women's Health*, 17(9), 1453–1462.
14. Catalyst. (2014, 8. avgust). *Increasing gender diversity on boards: Current index of formal approaches*. Pridobljeno 18. septembra 2018 iz <https://www.catalyst.org/knowledge/increasing-gender-diversity-boards-current-index-formal-approaches>
15. Chan, K. Y. & Drasgow, F. (2001). Toward a theory of individual differences and leadership: Understanding the motivation to lead. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 481–498.
16. Coll, B. (1987). Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life (Book Review). *Journal of Occupational Psychology*, 60(1), 86–87.
17. Costa, C., Bakas, F. E., Breda, Z. & Durão, M. (2017). 'Emotional female' managers: How gendered roles influence tourism management discourse. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 33, 149–156.
18. Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S. & Vanneman, R. (2001). The glass ceiling effect. *Social Forces*, 80(2), 655–681.
19. Cuadrado, I., García-Ael, C. & Molero, F. (2015). Gender-Typing of Leadership: Evaluations of real and ideal managers. *Scandinavian Journal of Psychology*, 56(2), 236–244.
20. Davidson, M. J. & Cooper, C. L. (1993). *Shattering The Glass Ceiling: The Woman Manager*. London: Chapman.
21. Davies-Netzley, S. A. (1998). Women above the Glass Ceiling: Perceptions on Corporate Mobility and Strategies for Success. *Gender & Society*, 12(3), 339–355.

22. Dreher, F. G. (2003). Breaking the glass ceiling: The effects of sex ratios and work–life programs on female leadership at the top. *Human resources*, 56(5), 541–562.
23. Dries, N., Pepermans, R. & Carlier, O. (2008). Career success: constructing a multidimensional model. *Journal of Vocational Behavior*, 73(2), 254–267.
24. Dworkin, T. M., Maurer, V. & Schipani, C. A. (2012). Career mentoring for women: New horizons/Expanded methods. *Business Horizons*, 55(4), 363–372.
25. Eagly, A. & Carli, L. L. (2007). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review*, 85(9), 63–71.
26. Elkin, J. (2006). A review of mentoring relationships: Formation, function, benefits and dysfunction. *Otago Management Graduate Review*, 4, 11–23.
27. Emelo, R. (2015). Shift your focus with modern mentoring. *Talent Development*, 69(9), 36–41.
28. European Commission. (2011). *The European Commission's new gender equality strategy: Towards quotas for women in the boardroom?* Frankfurt: European Central Bank Diversity Forum.
29. Eurostat. (2017, 6. marec). *Only 1 manager out of 3 in the EU is a woman... earning on average almost a quarter less than a man.* Eurostat: Eurostat Press Office.
30. Fields, D. (2013). Debbi Fields talks the importance of persistence and staying present in Origin magazine. *The Huffington Post*. Pridobljeno 29. oktobra 2018 iz https://www.huffingtonpost.com/2013/10/27/debbi-fields-origin-maga_n_4164637.html
31. Fritscher, L. (2007). The glass ceiling effect and its impact on women: recognizing and breaking through the glass ceiling. *Lifescrypt*. Pridobljeno 29. oktobra 2018 iz http://www.lifescrypt.com/wellbeing/articles/t/the_glass_ceiling_effect_and_its_impact_on_women.aspx
32. Glass, C. & Cook, A. (2016). Leading at the top: Understanding women's challenges above the glass ceiling. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 51–63.
33. GSK – GlaxoSmithKline d.o.o. (2018a). *Naša družba*. Pridobljeno 15. avgusta 2018 iz <http://si.gsk.com/si/o-nas/na%C5%A1a-dru%C5%BEba/>
34. GSK – GlaxoSmithKline d.o.o. (2018b). *Naše poslanstvo in strategija*. Pridobljeno 15. avgusta 2018 iz <http://si.gsk.com/si/o-nas/na%C5%A1e-poslanstvo-in-strategija/>
35. GSK – GlaxoSmithKline d.o.o. (2018c). *Naše vedenje*. Pridobljeno 6. novembra 2018 iz <http://si.gsk.com/si/odgovornost/na%C5%A1e-vedenje/>
36. GSK – GlaxoSmithKline d.o.o. (2018d). *Consumer Healthcare*. Pridobljeno 6. oktobra 2018 iz <https://www.gsk.com/en-gb/about-us/consumer-healthcare/>
37. GSK – GlaxoSmithKline d.o.o. (2018e). *Naša kultura in vrednote*. Pridobljeno 15. avgusta 2018 iz <http://si.gsk.com/si/o-nas/na%C5%A1a-kultura-in-vrednote/>
38. GSK – GlaxoSmithKline d.o.o. (2018f). *Kariera*. Pridobljeno 4. novembra 2018 iz <http://si.gsk.com/si/kariera/>

39. GSK – GlaxoSmithKline d.o.o. (2018g). *Razvoj zaposlenih*. Pridobljeno 4. novembra 2018 iz <http://si.gsk.com/si/kariera/razvoj-zaposlenih/>
40. GSK – GlaxoSmithKline d.o.o. (2018h). *Delo v GSK*. Pridobljeno 10. novembra 2018 iz <http://si.gsk.com/si/kariera/delo-v-gsk/>
41. GSK – GlaxoSmithKline d.o.o. (2018i). *Mentoring, sponsoring, coaching* (interno gradivo). Ljubljana: GSK d.o.o.
42. Grant Thornton International Ltd. (2018). *Women in business 2018: Beyond policy to progress*. London: Grant Thornton International Ltd.
43. Guion, L. A., Diehl, D. C. & McDonald, D. (2001). *Conducting an in-depth interview*. University of Florida Cooperative Extension Service, Institute of Food and Agricultural Sciences: EDIS.
44. Hart, E. W. (2015). *Seven Keys to Successful Mentoring*. Greensboro: Center for Creative Leadership.
45. Heikkinen, S., Lämsä, A. M. & Hillos, M. (2014). Narratives by women managers about spousal support for their careers. *Scandinavian Journal of Management*, 30(1), 27–39.
46. Hogans, R., Perrucci, C. C. & Behringer, A. (2005). Enduring inequality: gender and employment income in late career. *Sociological Spectrum*, 25(1), 53–77.
47. Hoobler, J. M., Masterson, C. R., Nkomo, S. M. & Michel E. J. (2016). The Business Case for Women Leaders: Meta-Analysis, Research Critique, and Path Forward. *Journal of Management*, 44(6), 2473–2499.
48. Hersey, P., Blanchard, K. H. & Johnson, D. E. (2008). *Management of organizational behavior: Leading human resources* (9. izd.). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
49. Hoyt, C. L. & Murphy, S. E. (2016). Managing to clear the air: Stereotype threat, women, and leadership. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 387–399.
50. International Labour Organization. (2015). *Women in Business and Management: Gaining Momentum* (Global Report). Geneva: Bureau for Employers' Activities (ACT/EMP).
51. Jackson, J. C. (2001). Women middle managers' perception of the glass ceiling. *Women in Management Review*, 16(1), 30–41.
52. Johns, M. L. (2013). Breaking the Glass Ceiling: Structural, Cultural, and Organizational Barriers Preventing Women from Achieving Senior and Executive Positions. *Perspectives in Health Information Management*, 10(1), 1–11.
53. Keeton, K. B. (1996). Characteristics of successful women managers and professionals in local government: A national survey. *Women in Management Review*, 11(3), 27–34.
54. Lin, N. (2002). *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action* (Vol. 19). Cambridge University Press: Cambridge.
55. Linehan, M. (2001). Networking for female managers' career development: empirical evidence. *Journal of Management Development*, 20(10), 823–829.

56. Mahboubeh, S. O., Alizadeh, H. & Esmaeeli, B. (2015). The analysis of glass ceiling phenomenon in the promotion of women's abilities in organizations. *International Journal of Organizational Leadership*, 4(3), 315–323.
57. Marks, D. F. & Yardley, L. (2004). *Research Methods for Clinical and Health Psychology*. London: SAGE Publications, Ltd.
58. Martin, J. (2015, 26. maj). Forget the glass ceiling, we need to fix the broken window first. *The Guardian*. Pridobljeno 29. oktobra 2018 iz <https://www.theguardian.com/women-in-leadership/2015/may/26/forget-the-glass-ceiling-we-need-to-fix-the-broken-windows-first>
59. McCormick, M. J., Tanguma, J. & López, A. S. F. (2002). Extending self-efficacy theory to leadership: A review and empirical test. *Journal of Leadership Education*, 1(2), 34–49.
60. McDonald, S. (2011). What's in the "old boys" network? Accessing social capital in gendered and racialized networks. *Social Networks*, 33(4), 317–330.
61. McKinsey & Company. (2010). *Women Matter 2010*. Pridobljeno 30. oktobra 2018 iz https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/Women%20matter/Women_matter_oct2010_english.ashx
62. Melero, E. (2011). Are workplaces with many women in management run differently?. *Journal of Business Research*, 64(4), 385–393.
63. Meyerson, E. D. & Fletcher, J. K. (2000). A Modest Manifesto for Shattering the Glass Ceiling. *Harvard Business Review*, 78, 1–11.
64. Mirghafouri, S. H. A. (2006). Identifying and ranking the effective factors contributing to the failure to appoint women to managerial positions in government agencies in Yazd province. *Journal of Women's Studies*, 1, 101–122.
65. Ng, C. W. & Chiu, W. C. (2001). Managing equal opportunities for women: Sorting the friends from the foes. *Human Resource Management Journal*, 11(1), 75–89.
66. Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and practice* (5. izd.). Los Angeles: Sage Publications.
67. 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.
68. Paustian-Underdahl, S. C., Walker, L. S. & Woehr, D. J. (2014). Gender and perceptions of leadership effectiveness: a meta-analysis of contextual moderators. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1129–1145.
69. Perrault, E. (2015). Why Does Board Gender Diversity Matter and How Do We Get There? The Role of Shareholder Activism in Deinstitutionalizing Old Boys' Networks. *Journal of Business Ethics*, 128(1), 149–165.
70. Powell, G. N. (2018). *Women and men in management* (5. izd.). Sage Publications: Beverly Hills.

71. Powell, G. N. & Butterfield, D. A. (1994). Investigating the “Glass Ceiling” Phenomenon: An Empirical Study of Actual Promotions to Top Management. *Academy of Management Journal*, 37(1), 68–86.
72. Powell, G. N. & Butterfield, D. A. (2015). Glass Ceiling: what have we learned 20 years later on?. *Journal of Organizational Effectiveness: People and performance*, 2(4), 306–326.
73. Ragins, B. R., Cotton, J. L. & Miller, J. S. (2000). Marginal mentoring: The effects of type of mentor, quality of relationship, and program design on work and career attitudes. *Academy of management journal*, 43(6), 1177–1194.
74. 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.
75. Republic of Slovenia – Government of the Republic of Slovenia. (2018, 8. marec). *Slovenia high on the list according to numerous gender equality indicators*. Novice. Ljubljana: Vlada Republike Slovenije.
76. Rice, M. (2009, 21. oktober). The truth is the only glass ceiling that exists today is created by women. *Daily Mail*. Pridobljeno 29. oktobra 2018 iz <http://www.dailymail.co.uk/femail/article-1221818/The-truth-glassceiling-exists-today-created-women.html>
77. Ryan, M. K., Haslam, S. A., Morgenroth, T., Rink, F., Stoker, J. & Peters, K. (2016). Getting on top of the glass cliff: Reviewing a decade of evidence, explanations, and impact. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 446–455.
78. Sahoo, D. K. & Lenka, U. (2016). Breaking the glass ceiling: opportunity for the organization. *Industrial and Commercial Training*, 48(6), 311–319.
79. Sandberg, J. (2000). Understanding Human Competence at Work: An Interpretive Approach. *Academy of Management Journal*, 43(1), 9–25.
80. Santos, G. G. (2016). Career barriers influencing career success: A focus on academics’ perceptions and experiences. *Career Development International*, 21(1), 60–84.
81. Shim, S., Lusch, R. F. & Goldsberry, E. (2002). Leadership style profiles of retail managers: personal, organizational and managerial characteristics. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30(4), 186–201.
82. Sweigart, A. (2012). Women on Board for Change: The Norway Model of Boardroom Quotas as a Tool for Progress in the United States and Canada. *Northwestern Journal of International Law & Business*, 32(4), 81–105.
83. Till, L., Vesselina, S., R. & Saadia, Z. (2017, 2. november). 5 Charts That Will Change How You See Women's Equality in 2017. *World Economic Forum*. Pridobljeno 29. oktobra 2018 iz <https://www.weforum.org/agenda/2017/11/women-equality-gender-gap-report-2017/>
84. van Vianen, A. E. & Fischer, A. H. (2010). Illuminating the glass ceiling: The role of organizational culture preferences. *Journal of Occupational and Organization Psychology*, 75(3), 315–337.

85. Warrell, M. (2013, 4. avgust). Glass ceiling or glass cage: Breaking through the biggest barrier holding women back. *Forbes*. Pridobljeno 29. oktobra 2018 iz <https://www.forbes.com/sites/margiewarrell/2013/08/04/glass-ceiling-or-glass-cagebreaking-through-the-biggest-barrier-holding-women-back>
86. Williams, R. B. & Martin, L. (2010, 15. maj). Why hasn't the glass ceiling been broken? *Psychology Today*. Pridobljeno 29. oktobra 2018 iz <https://www.wcwonline.org/2010/828>
87. Weyer, B. (2007). Twenty years later: explaining the persistence of the glass ceiling for women leaders. *Women in Management Review*, 22(6), 482–496.
88. Williams, K. Y. & O'Reilly, C. (1998). The complexity of diversity: A review of forty years of research. *Research in organizational behavior*, 21, 77–140.
89. Wood, G. (2008). Gender stereotypical attitudes: past, present and future influences on women's career advancement. *Equal Opportunities International*, 27(7), 613–628.

PRILOGE

Priloga 1: Pol-strukturiran individualen globinski intervju v slovenskem jeziku

1. Definirajte vaše razumevanje pojma »stekleni strop« (ang. glass ceiling).
2. Kakšen nasvet bi dali katerikoli mladi ženski, ki želi graditi kariero, v zvezi s premagovanjem steklenega stropa?
3. Ob predpostavki, da ste v svoji karieri že bili izpostavljeni stereotipom, definirajte strategije, ki ste jih uporabili ob soočenju z njimi.
4. Kakšen nasvet bi dali mladim ženskam, ki želijo graditi kariero, v zvezi z ravnotežjem med kariero in družinskim življenjem?
5. Ali ste v svoji karieri imeli mentorja ali mentorico, ki vam je pomagal/-a premagovati stekleni strop? Če ja, kako?
6. Kakšno je vaše mnenje o formalnih programih mentorstva mladih žensk v podjetjih?
7. Kakšni so po vašem mnenju razlogi nekaterih žensk, da si ne želijo biti del višjega managementa?
8. Kakšne prednosti menite, da prinašajo ženske na managerskih položajih organizacijam dandanes?
9. Kaj menite, da ženskam v splošnem onemogoča, da se prebijejo v management time oziroma v vodstvo?
10. Ali ste se kdaj v svoji karieri srečali s problematiko 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.
11. Ali se v podjetju GSK izvajajo kakršnikoli formalni ali neformalni programi, ki ženskam omogočajo boljše delovne pogoje, napredovanje, ali ženske na kakršenkoli način spodbujajo? Če ja, jih opišite.
12. Ali bi lahko navedli vsaj eno dobro poslovno prakso v zvezi s spodbujanjem žensk pri njihovih dosežkih in karieri, ki ste jo doživeli znotraj podjetja GSK?
13. Po pomembnosti opredelite 4 najpomembnejše strategije za katere menite, da so najbolj pripomogle k dejstvu, da ste premostili stekleni strop in prišli do managerske pozicije. (številko zapišite pred trditev: 1 – prva najpomembnejša, 4 – četrta najpomembnejša strategija)
 - Iskanje težkih nalog in nalog z visoko prepoznavnostjo/vidnostjo
 - Mentor z veliko vpliva
 - Biti del socialne mreže z vplivnimi kolegi
 - Pridobivanje izkušenj s področja linijskega (line) managementa
 - Selitev z enega funkcijskega področja na drugega
 - Pridobivanje mednarodnih izkušenj
 - Konsistentno preseganje pričakovanj z dosežki
 - Razvijanje stila, s katerim so zadovoljni moški
 - Sprožanje diskusij v zvezi s kariernimi cilji
 - Zmožnost prilagajanja v smislu premestitev
 - Razvijanje vodenja izven podjetja
 - Nadgrajevanje izobrazbe
 - Menjava podjetja
14. Demografska vprašanja:
 - Trenutna pozicija:
 - Zakonski stan:
 - Število otrok:
 - Starost:

Priloga 2: Pol-strukturiran individualen globinski intervju v angleškem jeziku

1. Define your understanding of the »glass ceiling«.
2. What advice would you give any young female professional for managing the glass ceiling in their careers?
3. Assuming that you've encountered stereotypes in the workforce, define what, if any, strategies you have used to counteract them.
4. What advice would you give young female professionals who seek to manage both a career and a family life?
5. Did you ever in your career have a mentor who helped you overcome the glass ceiling? If yes, how?
6. What are your thoughts about formal mentoring programs?
7. What are some reasons that some women do not want to pursue upper management?
8. What benefits do you think senior women bring to organizations today?
9. What prevents women from advancing to corporate leadership and management teams?
10. Have you ever encountered the problematics of old boys' network in your career?
This is a term for social networks whose members are male Caucasians with high status and position; each person who is a part of this network has a significantly greater possibility for business opportunities and promotion.
11. Are there any formal or informal programs within GSK taking place which enable better work conditions and promotion or any kind of other stimulation to women? If yes, please describe them.
12. Could you please present at least one good business practice in connection to encouraging women at their accomplishments and career progress that you have seen within GSK?
13. Choose 4 the most important strategies for which you believe that helped you the most to break the glass ceiling and become a manager.
(write the number before the chosen strategy: 1 – the most important, 4 – fourth most important)
 Seeking difficult or high visibility assignments
 Having an influential mentor
 Networking with influential colleagues
 Gaining line management experience
 Moving from one functional area to another
 Gaining international experience
 Consistently exceeding performance expectations
 Developing work and managerial style that men are comfortable with
 Initiating discussion regarding career aspirations
 Being able to relocate
 Developing leadership out-side office
 Upgrading educational credentials
 Changing companies
14. Demographic questions:
 - Current position:
 - Marital status:
 - Number of children:
 - Age: