

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA  
MANAGERKE IN OVIRE, S KATERIMI SE  
SOOČAJO V KARIERI

SARA KRIŽMAN

MENTOR  
VIŠ. PRED. MAG. KLEMEN ŠIROK

KOPER, 2007



## POVZETEK

Projektna naloga obravnava položaj žensk v managementu. Namen je ugotoviti ali obstajajo dejanske razlike med moškimi in ženskami na vodilnih položajih in na podlagi podatkov, ki potrjujejo razliko, poiskati vzroke in ovire za tako nizko zastopanost žensk v managementu. Podatki in ugotovitve izhajajo iz pregleda strokovne literature, člankov in javno dostopnih statističnih podatkov. Na podlagi analize je mogoče trditi, da so ženske na vodilnih položajih še vedno v podrejeni vlogi, hkrati pa je razvidno vedno večje zavedanje žensk, da lahko tudi one vodijo podjetja, celo bolj uspešno kot moški kolegi. S pomočjo pozitivnih ukrepov s strani podjetij in premagovanje ovir, s katerimi se soočajo ženske, lahko delež managerk bistveno naraste v naslednjih letih.

*Ključne besede:* ženske v managementu, kariera, razlike med spoloma, ovire pri gradnji kariere, ukrepi za preseganje ovir.

## ABSTRACT

The project work describes position of women in management. The intent is to find out if some real differences between men and women on the top position exist. Basing upon the data that confirms gender differences, one has to search for the causes and barriers that explain the low representation that women have in management. To this regard the review of available literature and articles as well as official statistical data has been carried out. Based on analysis it is possible to claim that women at the top managerial positions are still in minority, but at the same time is noticeable that more and more women are aware that they can lead the companies as well as men, in some causes even more successfully than their male colleagues. With the help of positive measures from companies and with overcoming barriers that women are confronting is possible to expect an increase of women in management in the next years.

*Key words:* women in management, career, difference between genders, obstacles at building a career, measures to exceed barriers.

**UDK:** 65.012.4-055.2 (043.2)

## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b>	<b>1</b>
1.1	Opredelitev obravnavanega problema in teoretična izhodišča	1
1.2	Namen in cilji naloge	1
1.3	Predvidene metode	1
<b>2</b>	<b>Položaj managerk v Sloveniji in v Evropi</b>	<b>3</b>
2.1	Managerke v sodobnem managementu	6
2.2	Zastopanost žensk na vodilnih položajih	7
2.2.1	Razmere v Evropi	7
2.2.2	Razmere v Sloveniji	9
2.3	Slovenske managerke in njihov pomen v podjetjih	11
<b>3</b>	<b>Ovire, s katerimi se spopadajo ženske v karieri</b>	<b>15</b>
3.1	Ovire povezane z okoljem	15
3.1.1	Kulturne	15
3.1.2	Zakonske	16
3.1.3	Izobraževalne	17
3.1.4	Podjetniške	18
3.2	Spolne razlike pri načrtovanju kariere	19
3.3	Razlike v plačah glede na spol	20
3.4	Diskriminacija na delovnem mestu	22
3.4.1	Stereotipi	23
3.4.2	Stekleni strop	24
3.4.3	Spolno nadlegovanje	25
3.5	Vzroki za počasnejši razvoj kariere	26
3.5.1	Mentorstvo	26
3.5.2	Odnosi s sodelavci in mreže poznanstev	27
3.5.3	Vzornice	28
3.6	Dodatni razlogi za nizko zastopanost managerk	28
<b>4</b>	<b>Izboljšanje položaja žensk v managementu</b>	<b>33</b>
4.1	Sodoben pristop za hitrejše napredovanje managerk	33
4.2	Kako izboljšati pogoje in podreti ovire	33
4.2.1	Ukrepi znotraj organizacije	33
4.2.2	Ukrepi s strani žensk	34
4.2.3	Zakonske spodbude za večjo enakost med spoloma	35
4.3	Primeri iz prakse nekaterih uspešnih podjetij	36
<b>5</b>	<b>Sklep</b>	<b>39</b>
	<b>Literatura</b>	<b>41</b>

## SLIKE

Slika 2.1 Povprečja stopnja registrirane brezposelnosti od leta 2001 do 2004 v % .....	4
Slika 2.2 Registrirane brezposelne ženske po stopnjah izobrazbe v % .....	5
Slika 2.3 Odstotek žensk na vodilnih položajih v evropskih državah .....	8
Slika 3.1 Število žensk, ki je doseglo naziv doktoric in magistric od 2001 do 2004 .....	17
Slika 3.2 Povprečno bruto plače po stopnjah strokovne usposobljenosti leta 2000 .....	21
Slika 3.3 Odstopanja ženskih in moških plač v Evropi leta 2005 v % .....	21
Slika 3.4 Stekleni strop in steklena stena .....	24
Slika 3.5 Razlogi zakaj je v Sloveniji malo žensk na vplivnih položajih v (%) .....	29

## TABELE

Tabela 2.1 Zaposlene in samozaposlene ženske v Sloveniji leta 2001 in 2002 .....	6
Tabela 2.2 Najvplivnejše managerke v Evropi .....	9
Tabela 2.3 Ženske v upravah top desetih podjetij .....	10



# 1 UVOD

## 1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretična izhodišča

Projektna naloga obravnava položaj žensk v managementu in uveljavljanje njihove poklicne kariere. Konkretnije se naloga usmerja v raziskovanje ovir, s katerimi se srečujejo ženske na poklicni poti in predlogov za izboljšanje položaja žensk na poti do vrha.

V današnjem poslovnem okolju se podjetje spopada z veliko ovirami, ki stojijo na poti. Če hoče podjetje postati konkurenčno, imeti dobre poslovne rezultate in biti prepoznano, mora imeti vodje, ki bodo uspešno uresničevali zastavljene cilje podjetja in bodo lahko s pomočjo in znanjem sodelavcev dosegali uspešne rezultate in prispevali k rasti ter razvoju podjetja. V današnjem času še vedno enačimo vodje z moškim spolom, verjetno, ker je premalo žensk na vrhu, vendar so ženske danes vse bolj izobražene, samozavestne in zavedajo se, da stereotipi o njih na managerskih položajih počasi tonejo v pozabo. Kljub temu v nekaterih primerih, ženske ne morejo izkoristiti vseh svojih potencialov, samo zato, ker so ženske.

## 1.2 Namen in cilji naloge

Namen projektne naloge je podati opis položaja žensk na vodilnih položajih v Sloveniji in Evropi, opisati s katerimi ovirami se srečujejo na poklicni poti in podati predloge kako izboljšati položaj. Na podlagi pregleda literature in javno dostopnih statističnih podatkov, je možno ugotoviti velik razpon med managerji in managerke na skoraj vseh področjih. V nadaljevanju bomo podrobneje opisali težave, s katerimi se soočajo ženske in podali tehtne ukrepe za odpravo neenakosti.

Cilji naloge:

- opredeliti položaj žensk managerk,
- predstaviti probleme in ovire s katerimi se srečujejo ženske v managementu in kako to vpliva na načrtovanje kariere,
- prikazati zastopanost žensk na vodilnih položajih,
- predstaviti sodoben pristop za hitrejše napredovanje,
- podati predloge za izboljšanje položaja žensk v Sloveniji na vodilnih položajih.

## 1.3 Predvidene metode

Projektna naloga temelji na pregledu domače in tuje literature, člankov, statističnih podatkov, zapiskov konferenc. Na podlagi teh podatkov bomo predstavili položaj, priložnosti in omejitve, s katerimi se srečujejo ženske na vodilnih položajih v

managementu. Naloga torej temelji na deskriptivnem pristopu, v okviru katerega bodo zajeti naslednji principi:

- deskripcije, saj bodo opisana dejstva, ki so prisotna v današnjem okolju managementa, procesi, s katerimi se morajo soočati ženske, če hočejo napredovati na vodilne položaje in pojavi, s katerimi se srečujejo ženske na poti do vrha;
- komparacije, s katero bomo primerjali moške in ženske na vrhu podjetij, razlike v njihovih plačah, različne ovire, s katerimi se srečujejo pri napredovanju glede na spol;
- kompilacije, kjer bomo povzeli stališča, spoznanja in rezultate drugih avtorjev kakšno je trenutno stanje, ki je prisotno na najvišji ravni managementa v Sloveniji glede na spol.

Predpostavke:

- položaj žensk na vodilnih ravneh je slabši od položaja moških, ki zasedajo ta mesta,
- z natančnim analiziranjem literature lahko ugotovimo, da se položaj žensk na vodilnih mestih z leti izboljšuje.

Omejitve:

- uporabljena tuja literatura lahko prikazuje položaj žensk na vodilnih položajih, ki v Sloveniji ne ustreza aktualnemu stanju,
- v različnih državah managerski položaji nimajo enotne definicije, zato so lahko podatki nezanesljivi in prikazujejo nerealno število žensk na vodilnih mestih.



## 2 POLOŽAJ MANAGERK V SLOVENIJI IN V EVROPI

V Republiki Sloveniji je konec leta 2006 živel 1.023.395 žensk in 986.982 moških, kar pomeni, da je 36.413 žensk več kot moških (Vertot 2007). Danes je ženska v Sloveniji stara povprečno 42 let, kar je dobra tri leta več kot znaša povprečna starost moškega. V povprečju je zaposlena, srednje izobražena in je vsaj enkrat rodila (Žnidaršič 2007).

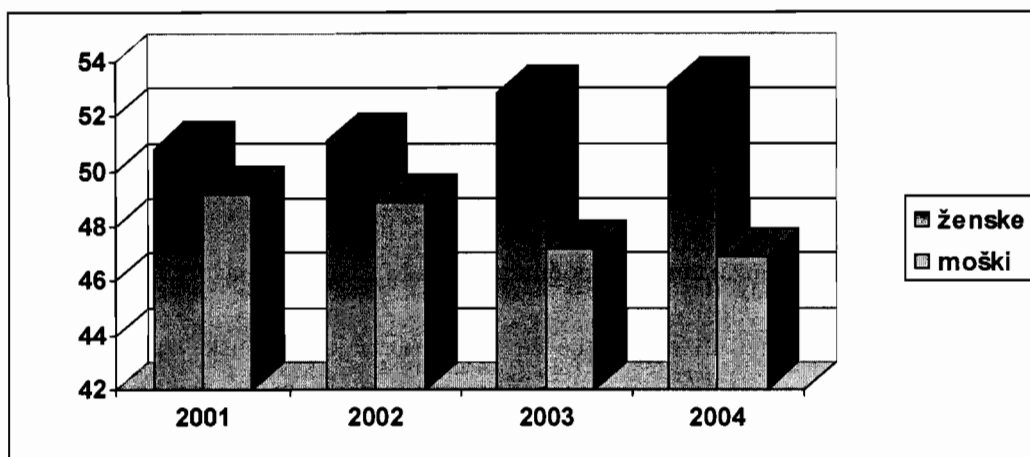
V elaboratu »Položaj žensk na področju dela« Marn ugotavlja:

Ženske so na trgu dela prisotne že daljše obdobje slovenske zgodovine. Delovne razmere pa se v različnih sistemih počasi spreminjajo in se približujejo evropskim pogledom na to problematiko. Od leta 1955 naprej se je povečal delež žensk med zaposlenimi, ki je tega leta znašal 33,4 % in je naraščal vse do leta 1992, ko je dosegel 47,4 %, sledil je upad, vendar se stopnja zaposlenosti žensk ohranja na približno 45 % deležu. Opazilo se je, da so se ženske vedno bolj zaposlovale, zavedale svojih pravic in tako prinašale denar v družino. Slovenke so v zadnjih desetletjih veliko truda vložile v izobraževanje, zato je dalj časa opaziti večje število študentk kot študentov. Ženske se pogosteje odločajo za nadaljevanje študija na visokošolskih zavodih in univerzah, višji je tudi delež žensk, ki končajo to stopnjo izobraževanja (2005, 4).

Leta 2004 je 54,4 odstotka žensk končalo specialistični oziroma magistrski študij in v istem letu pa je delež doktoric znašal 40,6 odstotka (Urad za enake možnosti 2006a, 5). Zaradi naraščanja števila specialistk, magistric in doktoric, je možno pričakovati v naslednjih letih, povečanje števila žensk na vodilnih položajih.

Istega leta je bil delež žensk med delovno aktivnim prebivalstvom 45,9 odstotka. Ženske so prevladovali med pomožnimi družinskimi članicami in člani, od katerih jih je bilo 59 odstotka, med zaposlenimi jih je bilo 47,3 odstotka, med samozaposlenimi pa le 27,9 odstotka (Urad za enake možnosti 2006a, 37). Kanjuo Mrčela opozarja, da v družbi velja zmotno prepričanje, da če bi ženske imele možnost izbire, bi ostale doma in se ne bi zaposlile. Vendar ljudje se zaposlujejo zaradi zadovoljevanja materialnih potreb, veselja do dela kot takega in družbenih pričakovanj. V nekaterih primerih, če ženska postane brezposelna, se pojavi reduciranje socialnih stikov, izpostavljena je izolaciji, lahko pade v depresijo in izgubi finančno neodvisnost (1996, 62). Med registriranimi brezposelnimi osebami je bila konec leta 2006 v Sloveniji dobra polovica žensk, in sicer 54,4 %, kar pomeni, da se stopnja brezposelnosti žensk povečuje v primerjavi z prejšnjimi leti, kot je nadzorno prikazano v naslednjem grafu.

Slika 2.1 Povprečna stopnja registrirane brezposelnosti žensk od 2001 do 2004 v %

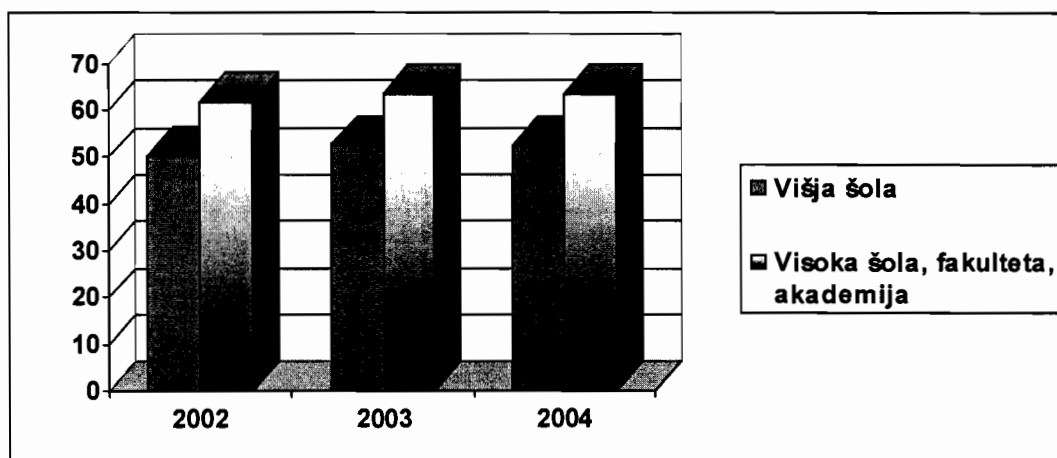


Vir: Četrto periodično poročilo Republike Slovenije o uresničevanju določil Konvencije o odpravi vseh oblik diskriminacije žensk 2006, 67.

S pomočjo grafa ugotovimo, da se trend višanja brezposelnosti žensk iz leta v leto povečuje, na drugi strani pa brezposelnost moških upada. Kot glavni vzrok povečanja brezposelnosti lahko navedemo prestrukturiranje industrijskih panog, kot so tekstilna, industrijska, usnjarska in obutvena, kjer je zaposlenih veliko število žensk (Urad za enake možnosti 2006a, 38).

Brezposelnost je najvišja med mladimi stari od 15 do 24 let in znaša 12,3 %, torej v obdobju iskanja prve zaposlitve (Vertot 2007). Še bolj pa je zaskrbljujoče, da je med brezposelnimi mladimi, ki imajo fakultetno izobrazbo, 67,5 odstotkov žensk (Železnikar 2003). Z naslednjim grafom sem hotela podrobno prikazati stanje, ki je dokaj zaskrbljujoče.

**Slika 2.2** Registrirana brezposelnost žensk po stopnjah izobrazbe od 2002 do 2004 v %



Vir: Četrto periodično poročilo Republike Slovenije o uresničevanju določil Konvencije o odpravi vseh oblik diskriminacije žensk 2006, 67.

Kot je opazno se delež brezposelnih žensk, ki imajo visoko ali fakultetno izobrazbo iz leta v leto povečuje. Visok pa je tudi delež žensk z končano višjo šolo. Dandanes je vedno težje najti službo, ki bi zahtevala isto stopnjo izobrazbe, še težje pa je dobiti pogodbo za nedoločen čas.

Družbeno okolje lažje sprejema brezposelno žensko, ki ji še vedno ostane opravljanje gospodinjskih opravil, brezposelnega moškega pa težje, ker je njegova »naravna« naloga opravljati plačano delo zunaj doma (Kanjuo Mrčela 1996, 63). Rezultati raziskave, ki jo Kanjuo Mrčela opisuje v knjigi, prikazujejo, da je samo 7 odstotkov žensk, ki so izgubile službo dokončno odšlo iz trga delovne sile, torej so prenehale delati. Ostale so se zaposlile v drugih podjetjih ali pa so odprle svoje podjetje. Kot razloge za prekinitev dela, je večina navedla nezadovoljstvo z možnostmi napredovanja in ustvarjanja kariere (1996, 96). Vendar v Sloveniji vse manj žensk ustanavlja lastna podjetja.

Pušnik navaja podatke, da je v Sloveniji razlika med moškimi in ženskami največja v starostni skupini od 18 do 24 let, kjer je na eno podjetnico skoraj štirinajst podjetnikov, zatem se zmanjšuje na 3,9 proti 1 in je najmanj neugodna med 35. in 44. letom, kjer ženske ustanovljajo podjetja skoraj tako pogosto kakor moški. Razlogi zakaj se v Sloveniji tako malo žensk loteva podjetništva najdemo v dejavnikih okolja, ki so infrastrukturne narave, torej so prezaposlene in nimajo dovolj podpore v družini. Če pa bi se le lotile podjetništva, primanjkuje ustreznih služb za kakovostno, zlasti popoldansko varstvo otrok in tudi podporni mehanizmi za spodbujanje podjetništva niso pisani na kožo ženskam. Prezrto je dejstvo, da imajo podjetnice drugačne potrebe kakor podjetniki (2007, 22).

To dejstvo prikazuje tudi naslednja tabela, kjer je razvidno, da se delež samostojnih podjetnic zmanjšuje, in sicer leta 2002 je bilo za 0,2 odstotka manj samostojnih podjetnic kot leta 2001.

**Tabela 2.1** Zaposlene in samozaposlene ženske v Sloveniji leta 2001 in 2002

	2000	2001	Razlika v (%)
<b>Zaposlene ženske</b>	<b>321.587</b>	<b>325.699</b>	
v podjetjih, družbah in organizacijah	295.039	298.863	+ 1,3 %
pri samozaposlenih osebah	26.548	26.836	+ 1,08 %
<b>Samozaposlene ženske</b>	<b>13.650</b>	<b>13.670</b>	
samostojne podjetnice posameznice	11.214	11.192	- 0,2 %
ženske, ki opravljajo poklicno dejavnost	2.436	2.478	+ 1,69 %

Vir: Smo Slovenke na trgu delovne sile enakopravne? 2002, 61.

Za ženske predstavlja velika sprememba zapustiti podjetja in ustanoviti lastna. S tem lahko dojamemo, da so ženske vse manj pripravljene igrati stereotipne vloge in iščejo načine kako naj stanje spremenijo (Kanjuro Mrčela 1966, 80).

## **2.1 Managerke v sodobnem managementu**

Včasih so dejali, da za uspešnim moškim stoji močna ženska – danes takšne ženske zavzamejo vodilne položaje v podjetjih in politiki (Rejc 2004, 17). Po podatkih iz leta 2003 je bila tretjina managerskih položajev v rokah Slovenk. To je približno toliko kot v Nemčiji in nekoliko slabše kot v Franciji, kjer je žensk na managerskih položajih približno 36 odstotkov (Koražija 2004, 19). V ZDA so odstotki še precej višji - v letih od 1983 do 2000 se je delež managerk povečal s 43 na 46 odstotkov. Kompetentne ženske počasi, vendar pogumno vstopajo v korporativni svet (Rejc 2004, 17).

Na vrhu Forbesove lestvice sto najvplivnejših žensk zavzemajo prva mesta ženske v politiki, toda managerk je skoraj polovica, natančno 48. Na lanski lestvici, ki se izvaja v Združenih državah Amerike, je bilo 35 žensk, torej je povečanje dokaj opazno (Javornik 2006, 48). Urbanija po drugi strani ugotavlja, da je v upravah podjetij v svetu povprečno samo sedem odstotkov žensk. V ZDA jih je na najvišji vodilni ravni 15 odstotkov, na Japonskem pa samo odstotek. Raziskave pa so pokazale, da imajo ameriška podjetja, ki imajo na višji managerski ravni več žensk, večji donos kapitala kot tista, kjer jih imajo manj (2006, 12). Rejc navaja, da so v podjetjih z manj ali brez žensk v upravi poslovni rezultati nižji za 35 odstotkov (2004, 17). Nižji rezultati se pojavljajo verjetno, ker mešane vodstvene skupine bolje rešujejo težave in bolje opažajo zunanje nevarnosti (Urbanija 2006, 12). Tudi atmosfera v mešani skupini je bolj sproščena, bolj odprta in prijateljska, različnost izkušenj in vrednot lahko ustvari ustvarjalno ozračje, moški in ženske bolje odločajo skupaj, ker zadeve vidijo z različnih vidikov in različno

ocenjujejo prioritete in vsako tveganje, ki ga prevzame organizacija, lahko pomeni priložnost, ki jo ne gre prezreti (Kanjuo Mrčela 1996, 80). Rezultati raziskav so pokazali, da se znajo ženske bolje sporazumevati in povezovati time, so tudi boljše vlagateljice in dosledno ustvarjajo večje donose kot moški (Urbanija 2006, 12). Analitiki povezujejo odlične rezultate žensk s posebnimi odlikami, ki jih zaznamujejo, kot so: lažje izražanje čustev, večjo skrbnost, večje socialne spretnosti, lažje sodelovanje, zmožnost dela pri več nalogah hkrati in boljši spomin za posamezne stvari (Marn 2006, 16). Rejc opisuje ženske kot zelo odgovorne in načelne, zmožne obvladovati konflikte, dosledno izvajati spremembe, zaznamujejo jih drugačna etična prepričanja in so redkeje pripravljene sodelovati v t.i. skupinskih odločitvah, kjer se večina članov podredi vodilnemu. Ženski način komuniciranja je bolj participativen in procesno usmerjen, odlikuje jih širina misli, volja, da izpeljejo spremembe in predanost (2004, 17).

Rejc je prepričana da so: »Tradicionalne ženske odlike zelo podobne tistim, ki jih potrebuje manager 21. stoletja. V času torej, ko je treba znati obvladovati različne in nasprotujoče si vrednote in interese, ko so vizionarstvo, trdo delo, temeljit pristop in odgovornost na najvišji ravni nujni za poslovni uspeh, imajo ženske kot managerke odlično popotnico in priložnost za še večji prispevek v poslovnem svetu. Zgodb o uspešnih managerkah bo torej vedno več« (2004, 17).

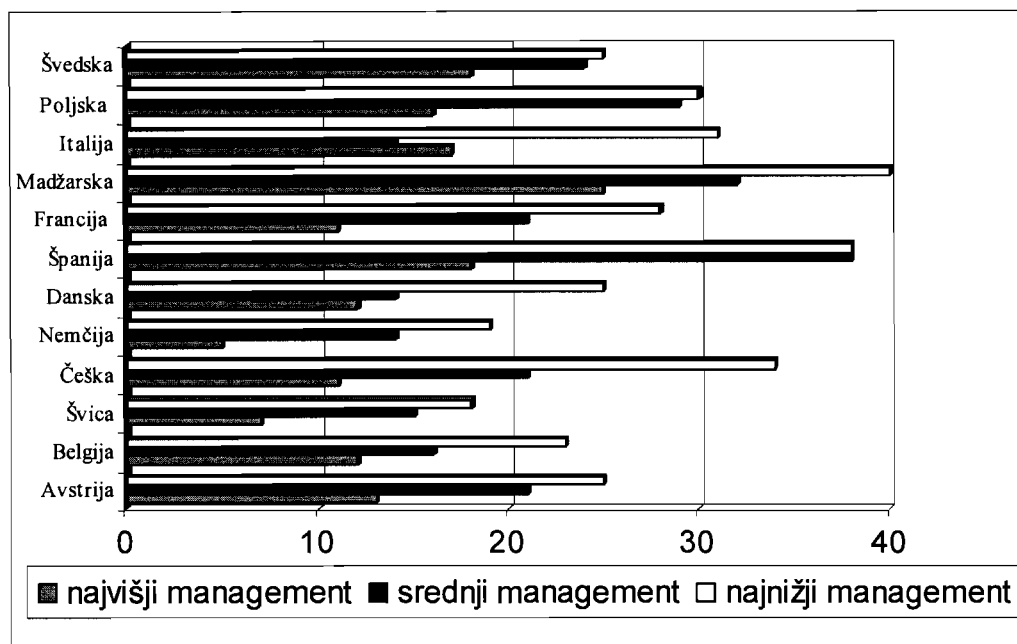
## **2.2 Zastopanost žensk na vodilnih položajih**

Delež žensk se med zaposlenimi zmanjšuje glede na višji pomen delovnega mesta v hierarhiji. Glede na podatke različnih statistik, so ženske v managementu v izraziti manjšini, vendar je nesporno dejstvo, da njihovo število, pa čeprav zelo počasi, vztrajno narašča (Kanjuo Mrčela 1996, 71). Koražija je predstavila dejstvo, ki ga navaja Linehanova, da bi popolna ekonomska integracija žensk na vseh organizacijskih ravneh trajala 75 do 100 let, če bo uvajanje potekalo s sedanjo hitrostjo (2001c, 30).

### **2.2.1 Razmere v Evropi**

V raziskavi, ki so jo leta 2002 opravili IMD International Search and Consulting, so analizirali stanje v dvanajstih evropskih državah in sicer: Avstriji, Belgiji, Češki, Danski, Franciji, Nemčiji, Madžarski, Italiji, Poljski, Španiji, Švedski in Švici. Analiza je pokazala različne rezultate, ki so predstavljeni v nadaljevanju.

Slika 2.3 Odstotek žensk na vodilnih položajih v evropskih državah



Vir: IMD 2004.

S podrobnim pogledom, lahko ugotovimo, da so ženske na vodilnih položajih še vedno v podrejeni vlogi. Če upoštevamo vse ravni vodenja skupaj, ženske na vodilnih položajih v teh državah zasedajo povprečno 21 odstotkov. Od tega jih je največ na najnižji vodstveni ravni (28 odstotkov), 21 odstotkov jih deluje na srednji ravni managementa, najmanj pa jih je na najvišjih vodilnih pozicijah, samo 14 odstotkov.

Če primerjamo med seboj države, ugotovimo, da je največ managerk zaposlenih v Madžarski, kjer jih je na najvišji ravni 25 %, na srednji 32 % in na najnižji 40 %. Sledi ji Španija, kjer je ta zasedenost 18 % na najvišji ravni in po 38 % na srednji in najnižji ravni. Najmanj žensk na vodilnih položajih pa imajo v Nemčiji (samo 5 % na top, na srednji ravni 14 %, najnižji pa 19 %) in v Švici (7 % na najvišjem položaju, 15 % na srednjem in 18 % na operativni ravni).

Tudi v drugih evropskih državah je bil odstotek žensk na managerskih položajih v povprečju 30 odstotkov, v Veliki Britaniji denimo 32 odstotkov, v Franciji 36 in v Italiji 20 odstotkov (Rejc 2004, 17).

Kanjuo Mrčela opisuje položaje žensk v evropskih državah:

V Veliki Britaniji narašča število na novo ustanovljenih podjetjih, katere ustanoviteljice so ženske in to si lahko razlagamo kot poskus žensk, da omilijo frustracije, ki so prisotne pri oblikovanju kariere v velikih podjetjih. V Nemčiji je število žensk na managerskih položajih majhno in ne ustreza število žensk v delovni sili. Razlaga za majhno število predstavljajo ovire, predvsem socialnoekonomske, izobrazbene,

socialnopsihološke in sistemske. Švedska ima najvišjo stopnjo sodelovanja žensk na področju delovne sile na svetu in je pogosto zaradi napredne zakonodaje zgled na področju enakopravnosti spolov. Tudi na Madžarskem vse več podjetnic svoje zamisli uresničuje v svojih podjetjih. Sociologi ocenjujejo, da je javno mnenje nenaklonjeno ženskam v managementu, čeprav jih je pred leti oblast postavila na visoke položaje zaradi enakopravne strukture spolov (1996, 103-115).

Pri časopisu Financial Times so za nemško izdajo objavili seznam 25 najpomembnejših poslovnih žensk v Evropi.

**Tabela 2.2** Najvplivnejše managerke v Evropi

Ime	Podjetje	Država
Sari Baldauf	Nokia Networks	Finska
Ana Patricia Botin	Banesto Bank	Španija
Valerie Gooding	Bupa	Velika Britanija
Rose Marie Bravo	Burberry	Velika Britanija
Marie Ehrling	TeliaSonera	Švedska
Clara Furse	London Stock Exchange	Velika Britanija
Guler Sabanci	Sabanci-Holding	Turčija
Wanda Rapaczynski	Agora	Poljska
Nancy McKinstry	Wolters Kluwer	Nizozemska
Pat O'Driscoll	Nothern Foods	Velika Britanija

Vir: Knez in Huber 2005, 59.

Kot je razvidno najdemo kar štiri ženske iz Velike Britanije, na lestvico pa sta se uvrstili tudi dve managerki iz Turčije in Poljske. Moram pa poudariti, da izmed vseh teh podjetij sta poznani širši javnosti samo dve, in sicer Nokia Networks in London Stock Exchange.

### **2.2.2 Razmere v Sloveniji**

Tudi v Sloveniji lahko trdimo, da so položaji gospodarske ravni še vedno rezervirani predvsem za moške. O ženskah v managementu je veliko slišane in napisane, pogosto tudi trditve, da imajo ženske pri nas enak položaj kot moški. Vendar pa bomo lahko to trdili šele takrat, ko bodo ženske vodile podjetja, kot so Revoz, Petrol, Mercator ali Telekom in jih bo na najvišji ravni vsaj 50 odstotkov (Koražija 2001a, 44).

Po podatkih lestvice Finance - 101 liga največjih, so nekatera velika podjetja v rokah žensk, čeprav so na lestvici samo štiri podjetja, ki jih vodijo ženske. Na tretje mesto se je uvrstila Janja Bratoš, predsednica uprave Leka, 55. mesto zaseda Hilda Tovšak, direktorica Vegrada, na 65. mestu najdemo Tatjano Fink, predsednica Trima Trebnje in na 73. mesto zaseda Mateja Perger, ki vodi Palomo (Koražija 2006, 9).

Številke kažejo, da je v prvi kotaciji na ljubljanski borzi, kamor je uvrščenih osem družb, delež žensk na vodilnih funkcijah 27,6-odstoten, njihov delež v preostali borzni kotaciji je mnogo manjši, in sicer 13,2 odstoten. Po evropskih podatkih je bil delež vseh managerk leta 2005 v Sloveniji 32,8 odstoten, v EU-25 pa 32,2 odstoten, torej so podatki nad povprečjem. V prvi kotaciji je na vsake tri moške mesto v upravi zasedala ženska, medtem ko v celotni borzni kotaciji v upravah po ena ženska na vsake štiri moške (Kenda 2007, 5). V tabeli je predstavljeno kolikšno število žensk je prisotno v desetih najbolj uspešnih slovenskih podjetjih glede na celotno število članov uprave.

**Tabela 2.3** Ženske v upravah top desetih podjetij

Podjetja	Ženske, ki sestavljajo upravo	Št. članov uprave
1. Mercator	Mateja Jesenek, Vera Aljančič Falež	4
2. Krka	Zvezdana Bajc, Danica Novak Malnar	5
3. Lek	Janja Bratoš, Ksenija Butenko Černe	4
4. Telekom	Darja Senica	5
5. Revoz	-	6
6. Gorenje	Mirjana Dimc Perko	4
7. Merkur	Marijana Kajzer	4
8. Mobitel	-	3
9. Petrol	Alenka Vrhovnik Težak	4
10. Sava Tires	Irena Kocjan, Vanda Pečjak, Carole Bonča	7

Vir: Urbanija 2006, 12.

Tudi, če ima Slovenija rezultate nad evropskim povprečjem, še vedno primanjkuje žensk v upravah. Javnost se zadnje čase tudi vedno bolj zaveda problematike pomanjkanja managerk v Sloveniji. Na to problematiko vedno bolj opozarjajo različne oblike organiziranega delovanja žensk, kot so Sekcija managerk pri Združenju Manager, velik vpliv imajo tudi različne akcije, kot so izbira Managerkam prijazno podjetje, ki jo je to leto prijelo podjetje Trimo Trebnje, nagrada Artemida, ki jo prejmejo managerke,



ki se v tekočem letu prebijejo na prvo mesto v podjetju in razne objave seznamov in lestvic najvplivnejših poslovnih žensk v Sloveniji. Huber pa managerkam očita prav neprepoznavnost, ker se zelo malo pojavljajo v medijih. Trdi, da pojavljanje v medijih ni pogoj za dobro opravljeno delo, vendar pa ostaja dejstvo, da so voditelji oziroma voditeljice v večjih podjetjih medijsko izpostavljeni. Razlog za neprepoznavnost lahko poiščemo v razlagi, da slovenske managerke vodijo predvsem manjša podjetja, na ključnem mestu pa ostajajo še vedno moški (2005, 43).

Sekcija managerk s svojim delovanjem povezuje zainteresirane kolegice, da uresničujejo vodilno misel sekcije in ta je poudariti pomen in vlogo, ki jo imajo v slovenskem gospodarskem prostoru ženske, tako kot na vrhu kot na drugih delovnih mestih (Marn 2005, 4). Poslanstvo sekcije je z lastnim zgledom spodbuditi druge managerke, da se je mogoče prebiti. Članice sekcije so lahko managerke, ki imajo posebna pooblastila v podjetjih, lahko tudi področne direktorice. Namen je predvsem v tem, da si med seboj pomagajo in izmenjajo izkušnje (Koražija 2001a, 45).

### **2.3 Slovenske managerke in njihov pomen v podjetjih**

Po predvidevanjih modernih managerskih teoretikov bo management prihodnosti temeljil na timskem delu, kooperativnosti, kvaliteti proizvodnje, odnosih med ljudmi in na intuitivnem načinu reševanja problemov, lastnosti, ki jih družba pripisuje predvsem ženskam (Kanjuro Mrčela 1996, 80).

Ženske se pogosto prebijejo na vrh v kriznih razmerah in to drži za precej managerk, ki so na vrhu lestvice najvplivnejših managerk v slovenskem gospodarstvu. Tatjana Fink, Cvetka Selšek in Sonja Gole so managerke, ki so ob nastopu mandata vlekli družbe iz krize in jih spremenile v zvezde (Koražija 2006, 8). To leto sta Cvetana Rijavec, Ljubljanske mlekarne in Jožica Rejec, Domel, prevzeli vodenje teh podjetjih, ki so v težavah, druga dva podjetja, ki so v tuji lasti, pa vodijo Jasmina Zrinski, MOL Slovenija in Melita Ferlež, Henkel Slovenija. Te podatki potrjujejo britansko raziskavo, da ženske pogosto prevzamejo vodenje podjetjih v poslovnih težavah. Temu pravimo fenomen steklene pečine, saj je prevzem takega položaja nelagoden in tvegan (Humar 2007, 19-20).

Ženske, ki spreminjajo svoje organizacije to počnejo z majhnimi in navidezno neznatnimi koraki, vendar je mogoče s počasnimi koraki spremeniti tudi organizacijsko kulturo, ki temelji na predsodkih in stereotipih (Koražija 2004, 21).

Tatjana Fink je vodenje Trima Trebnje prevzela leta 1992 v kriznih razmerah, ko je zelo malo ljudi verjelo, da ji bo uspelo podjetje spremeniti v rastočo in na mednarodne trge usmerjeno družbo (Koražija 2006, 10). Sama pravi, da ni nikoli načrtovala takšne kariere, kot jo je zgradila, ja pa od nekdaj hotela delati kaj ustvarjalnega in pravi, da ji je prirojeno iskanje novih ljudi in novih talentov (Koražija 2004, 21). Njene najboljše

lastnosti so neverjetna odprtost za vse vrste izboljšav, predloge in pripravljenost poslušati tudi najbolj nore ideje. Sodelavci povečujejo njen ostri poslovni duh in sposobnost premagovanja konfliktov. Njena glavna aduta sta neustrašnost in pripravljenost na trdo delo, uživa v novostih in v Trimu ji je uspelo ustvariti ozračje s pozitivnim odnosom do sodelavcev in njihovih potreb. Verjetno zaradi tega se njeni managerji uvrščajo med redke moške, ki si namesto žensk, vzamejo dopust za varstvo otrok (Koražija 2006, 10). Glede družinskega življenja se trudi, da bi kvantiteto nadomeščala s kvaliteto in trdi, da je na svetu veliko neizkoriščenega potenciala in da ga morajo ženske čim bolj izkoristiti in tako spreminjati svet (Koražija 2004, 21). Glede žensk na vodilnih položajih pravi, da pomembno vplivajo na organizacijsko kulturo predvsem v smeri doseganja ciljev in glede na njene izkušnje zelo priporoča mešane time (Marn 2005, 27).

Alenka Žnidaršič Kranjc je ob treh otrocih do 35. leta doktorirala, napisala knjigo, opravljala nekaj direktorskih služb in zaslužila svoj prvi milijon mark (Cajniko Javornik 2007, 26). Danes je direktorica Prve pokojninske družbe, ki jo je ustanovila s partnerji leta 2000 (Koražija 2006, 11). Po izračunih revije Manager je najbogatejša poslovna ženska v Sloveniji (Cajniko Javornik 2007, 26). Njene najboljše lastnosti so duhovitost, nos za poslovne priložnosti, poznavanje financ in smernic v prihodnosti, vedno je sproščena in nikoli v zadregi (Koražija 2006, 11). Alenka trdi, da je: »Napačno misliti, da lahko veliko žensk na nižjih ravneh (takoj za predsednikom uprave) spremeni podobo poslovnega sveta. Največja slabost žensk na vodilnih položajih je, da jih praviloma ni tam, kjer se kolegi usklajujejo, zato je lahko ženska na vodilnem mestu tudi ovira za organizacijo, ki jo vodi« (Marn 2005, 28).

Danica Purg dekanka, direktorica in ustanoviteljica poslovne šole IEDC Bled, se je uvrstila na peto mesto med najvplivnejšimi in na drugo mesto med najbolj spoštovanimi managerkami v Sloveniji na podlagi ankete objavljene v reviji Manager (Koražija 2006, 11). Sama pravi, da nima časa za otroke, kaj šele za mačko, verjetno, ker preživi 250 večerov na službenih obveznostih, poleg tega pa je kar naprej tudi na poti (Koražija 2004, 21). Njene najboljše lastnosti so energičnost, vztrajnost, drznost, pozitivno naravnost, veliko iznajdljivost v poslovnem okolju, spretnost pri navezovanju stikov, odlične govorniške sposobnosti, samozavest, sposobnost navduševanja in motiviranja ter izostren čut za prepoznavanje poslovnih sposobnosti h (Koražija 2006, 11).

Cvetka Selšek, SKB, trdi, da se ženske ne smejo pustiti zafrustrirati takoj, ko jih drugi ne obravnavajo kot enakovrednega partnerja (Koražija 2004, 21). V nadaljevanju trdi, da: »Ženske delujejo bolj umirjeno. Vzamemo si več časa za poslušanje. Moški se hitro skregajo, ženske se bolj ukvarjajo z rešitvami. Sicer pa ženske niso boljše od moških in moški niso boljši od žensk« (Marn 2005, 27).

Jadranka Dakič, članica uprave Mercatorja, pa pravi, da so ženske pogosto preveč samokritične in da so prav zaradi tega krive, da ne napredujejo (Koražija 2004, 21). Nasvet, ki ga deli, je naj bodo ženske vztrajne, pogumne in naj nikakor ne pozabijo na svojo zasebno življenje (Marn 2005, 28).



### **3 OVIRE, S KATERIMI SE SPOPADAJO ŽENSKE V KARIERI**

Številne napetosti, ki ženskam pogosto zavirajo pot pri napredovanju na vodstvene položaje, so v večini držav zelo podobne (Linehan 2001, 45). V številnih državah so prisotne kulturne, izobraževalne, zakonske ovire, veliko je primerov spolnega nadlegovanja, diskriminacije spola, problemov na delovnem mestu, ki ženskam upočasnijo pot do vrha. Na podlagi rezultatov raziskave zakaj so ženske zapustile podjetja, so navedle pomanjkanje prožnosti, prisotnosti steklenega stropa, slabo delovno okolje in pomanjkanje izziva. Ženske poročajo, da so stereotipi in predpostavke o ženskih vlogah največja ovira pri napredovanju, sledi pomanjkanje vzornic in splošnih managerskih izkušnjah, družinske in osebne obveznosti ter pomanjkanje mentorstva (Kanjuro Mrčela 2003, 43). V nadaljevanju bomo vse te ovire razdelili na posamezna področja in jih podrobno opisali.

#### **3.1 Ovire povezane z okoljem**

Harris, Moran in Moran na kratko povzamejo, s katerimi ovirami se morajo soočiti ženske v današnjem svetu:

V idealnem svetu v katerem živimo, spol ne bi smel predstavljati kriterij, na katerem se meri sposobnost ljudi za uspešno opravljeno delo. Čeprav živimo v 21. stoletju, se ženske še vedno soočajo z mnogimi ovirami v mednarodnem poslovnem svetu in v profesionalnih vodah. Na poti jim leži mnogo ovir, ena od teh je kulturna. Ženske so v nekaterih državah diskriminirane v delovnem okolju oziroma v določenih, jim sploh ni dovoljeno delati. Naslednja ovira, s katero se morajo soočiti je organizacijska kultura in norme, ki omejujejo ženske pri oblikovanju in nadaljevanju kariere. Na koncu, ko se kljub vsem oviram uveljavijo v poslovnem svetu, jim na poti stoji politika in obnašanje globalne subkulture managementa. Čeprav so v veljavi zakoni, ki prepovedujejo spolno diskriminacijo, prisotni razni uradni, ki ščitijo pravice žensk in se zavzamejo za enake možnosti ter obratujejo razna združenja, so ženske dandanes na vrhu podjetij še vedno redkost (2004, 232).

##### **3.1.1 Kulturne**

Ženska vloga v številnih kulturah ohranja lastnosti, ki so v nasprotju s tem, kar se pričakuje od tradicionalnih managerjev (Linehan 2001, 46). Na žalost skoraj povsod po svetu ljudje še vedno mislijo, da so lahko samo moški dobri managerji, ženske pa še vedno vidijo le v srednjem managementu. Kulturna okolja se med seboj razlikujejo po vlogah moških in žensk, saj družba od obojih pričakuje določeno vedenje (Linehan 2001, 46). Če primerjamo evropske države, ugotovimo, da kulture močno vplivajo na oblikovanje karier žensk. V Italiji je delež žensk, ki so prisotne na managerskih položajih le triodstotni. Razlaga temu se pripisuje vlogi Katoliške cerkve, ki je

oblikovala visoko kotacijo vrednot poroke in materinstva, zaradi katerih ženske zapustijo delo po rojstvu otrok, zunaj doma pa je zaposlenih zgolj 30 odstotkov žensk (Koražija 2001, 28). Na Portugalskem se pričakuje od žensk, da bodo vztrajale v materinski vlogi in prevzele odgovornost za njihovo vzgojo, hkrati pa naj bi si ustvarile resno poklicno kariero. V Španiji se delež managerk giblje okoli 5 odstotkov, predvsem zaradi stereotipov, ki jih omejujejo (Linehan 2001, 47). Koražija opisuje, da se ženske v Švici zaposlijo, predvsem zaradi uveljavitve kulturne norme, da mož ni sposoben poskrbeti zanj in za družino. Švicarji svojih žena ne spodbujajo pri oblikovanju poklicne kariere ali jim celo prepovedujejo, da bi si jo ustvarile (2001, 29). Linehan opozarja, da se kulturne norme in tradicije oblikujejo počasi, spreminjajo pa se še počasneje (2001, 48).

Cvetana Rijavec, bivša predsednica sekcije managerk pri Združenju Manager razlaga:

Število žensk se v slovenskih upravah povečuje, tako kot število žensk srednjega managementa, ki se prebijajo na najvišje položaje. Čedalje več žensk se odloča za kariero, torej je napredek viden, vanj pa je vložena veliko dela in prizadevanj pri spreminjanju trenutne situacije. Izpostavlja, da je zelo pomembno, da se napreduje kot posamezniki, glede na sposobnosti in ambicije. Če bi bilo to doseženo, bi bilo razmerje med ženskami in moškimi na vodilnih položajih enako, kot je statistično razmerje med spoloma. Seveda pa v praksi ni vedno tako. Kadar se je treba odločati med dvema kandidatom z enakimi kvalifikacijami, se večina še vedno odloči za moškega, kar lahko označimo večinoma kot vpliv tradicije (Koražija 2001a, 45).

### **3.1.2 Zakonske**

Poleg kulturnih ovir imajo ženske težave zaradi različnih in zapletenih zakonov o zaposlovanju žensk po Evropi. Kljub poskusov EU, da bi standardizirala delovno zakonodajo, so še vedno zapleteni z zakoni o enakosti spolov, enakosti dohodka in porodniškem dopustu (Koražija 2001, 29). Evropska komisija je leta 1974 pripravila akcijski socialni načrt z namenom zastopanja ženskih pravic, ki je bil podlaga za izenačevanje razlik med spoloma na področju zaposlovanja, napredovanja in socialne varnosti. Motivi za uvajanje te zakonodaje pa so bili predvsem ekonomski, torej za zmanjšanje brezposelnosti, ne pa socialni (Linehan 2001, 58). Še danes EU ni uspelo uskladiti zakone v posameznih državah, čeprav v Sloveniji imamo mnogo zakonov in direktiv, ki urejajo položaj žensk. Eden izmed pomembnih dokumentov je Resolucija o nacionalnem programu za enake možnosti žensk in moških 2005 - 2013 v katerem so določeni cilji in ukrepi ter ključni nosilci politike za uresničevanje enakosti spolov na posameznih področjih življenja žensk in moških. Temeljni namen je izboljšati enakosti

položaja žensk oziroma zagotavljati trajnostni razvoj pri uveljavitvi enakosti spolov (Marn 2005, 6).

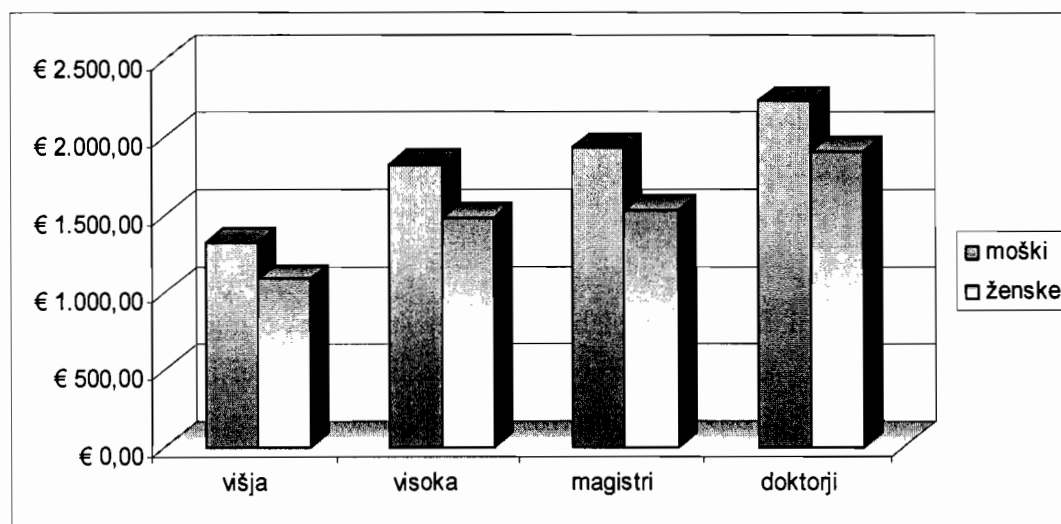
### 3.1.3 Izobraževalne

Kot določa zakon o visokem šolstvu je visoka izobrazba temeljni pogoj za zasedanje managerskih položajev, še posebej pri vstopu v srednje in višje ravni managementa. Linehan ugotavlja, da zaradi težnje po višji stopnji izobrazbe delež žensk, ki se odločijo za univerzitetni študij, v primerjavi z moškimi narašča hitreje v vseh industrijsko razvitih državah (2001, 52).

Po podatki Statističnega urada Republike Slovenije Žnidaršič ugotavlja, da:

je bilo v Sloveniji v študijskem letu 2004/2005 v višješolski in visokošolski študij vključenih 64.885 študentk, kar pomeni 57,6 % vseh študentov. Vsaka druga je bila vpisana na študij družboslovnih oz. poslovnih ved ali prava. Ženske so bolj pridne študentke, saj na dodiplomski kot na podiplomski specialistični in magistrski stopnji, študij uspešno zaključijo več študentk kot študentov: 61 % na dodiplomskem ter 54 % pri magistrskem in specialističnem študiju. Na doktorski stopnji pa se število žensk zniža - v letu 2004 je Slovenija pridobila 144 doktoric znanosti, kar predstavlja 41 odstotkov vseh, ki so tega leta doktorirali, kot je razvidno iz naslednjega grafa (2007).

Slika 3.1 Število žensk, ki je doseglo naziv doktoric in magistric od 2001 do 2004



Vir: Četrto periodično poročilo Republike Slovenije o uresničevanju določil Konvencije o odpravi vseh oblik diskriminacije žensk 2006, 62.

Žnidaršič nadaljuje, da po ocenah za leto 2005 ima Slovenija med vsemi državami Evropske unije najvišji delež žensk, starih 20-24 let, ki imajo najmanj srednjo izobrazbo – ta je 93-odstoten. Tudi po deležu žensk, ki nadaljujejo šolanje na višješolskih in visokošolskih programih, Slovenija presega povprečje EU 25, ki znaša 55 % (2007).

Ga. Pajenk, direktorica Poslovne šole Bled, trdi, da število poslovnih žensk narašča, ampak jih je na vodilnih položajih premalo. Kljub temu, da je vedno več fakultetno izobraženih žensk, jih je na prvih mestih še izredno malo, saj si le-te večinoma zadajo cilj priti na drugo mesto. Po njenem mnenju večina uspešnih slovenskih žensk pride do mesta članic uprave, vendar ambicije za priti na prvo mesto so premajhne (Valher 2005, 55).

Analiza vpisa na Poslovni šoli na Bledu, kaže, da se ženske pogosteje izpopolnjujejo v funkcijskih, moški pa v strateških znanjih in predvsem zaradi tega, moč odločanja v podjetju ostaja v moških rokah. Na programih MBA Poslovne šole je delež žensk in moških 50:50, na poletnih šolah za diplomante in mlade managerje pa je bilo vpisanih več kot 67 % žensk, kar pa še ne pomeni povečanja števila žensk na vodilnih položajih. Da bi se stanje spremenilo, bodo morale ženske narediti nujen preskok iz funkcijskih v strateške položaje (Koražija 2001b, 25).

Izobrazbene ovire za ženske še obstajajo v večini evropskih držav, na primer v Franciji, kjer zaposlujejo diplomante iz redkih elitnih univerz. V Švici so predvsem banke naklonjene napredovanju moških, ki so vojaški častniki. V Veliki Britaniji programe MBA obiskuje le 14 odstotkov žensk, vendar jim ne prinesejo tolikšnega napredovanja in povečanja plač kakor moškim, predvsem zato, ker je študij ustaljen na predstavah, da so managerji pač moški (Linehan 2001, 54-55). Eden od razlogov zakaj je malo žensk na delovnih mestih, kjer se zahteva visoko izobrazbo, je verjetno v tem, da ženske redkeje kandidirajo za delovno mesto, za katerega nimajo primerne izobrazbe (Urad za žensko politiko 1995b, 36). Moška in v manjši meri tudi ženska negativna stališča in vedenje do managerk preprečujejo, da bi se ženske vključile v ustrezne izobraževalne programe in si ustvarile poslovno kariero v managementu (Linehan 2001, 56).

#### **3.1.4 Podjetniške**

Linehanova meni, da je za slabo zastopanost žensk v managementu potrebno preučiti tudi ovire, ki se nahajajo znotraj korporacij, še posebej izbor in zaposlovanje kandidatov, organizacijsko politiko in strukturalne ovire. Najpogostejši izbor kandidatov poteka na osnovi pogovora, čeprav se je ta metoda izkazala za nezanesljivo in pristransko do kandidatov (2001, 59-61). Pri izbiri delavcev za izobrazbeno zahtevnejša dela so formalno selekcijski kriteriji pri ženskah strožji kot pri moških, predsodki izpraševalca lahko izvirajo iz kandidatnine obleke, telesne privlačnosti in primernosti za »moško« delo (Urad za žensko politiko 1995a, 46). Kot neustrezni so se izkazali tudi psihometrični testi, ki temeljijo na postavkah, ki se jih identificira v določenem populacijskem vzorcu, nato se rezultate prenaša na podoben populacijski vzorec, vendar so vsa merila razvita na moško populacijo. Uspešna metoda pa se je



izkazala izbor kandidatov na podlagi testov inteligentnosti in ugotavljanje managerskih sposobnostih, ki jo izvajajo managerji znotraj organizacije, ki so na višjih položajih in poteka na podlagi opazovanja in ocenjevanja kandidatov (Linehan 2001, 61-63).

Ovira za zaposlovanje predstavlja tudi organizacija politika, pomembno vlogo igra etika podjetja in vodilnih ljudi, ki ustvarjajo ozračje in kulturo podjetja. Odnos, dojemanje in razumevanje žensk s strani nadrejenih in ostalih zaposlenih vpliva na to ali podjetje uveljavlja »ženskam prijazno politiko«, ki ustvarja enake priložnosti za poklicno kariero obeh spolov (Linehan 2001, 65).

### **3.2 Spolne razlike pri načrtovanju kariere**

Povsod po Evropi je podoba uspešnega managerja predvsem podoba moškega, ker temelji na teoriji o življenjskem ciklusu, ki kot osnovni model prikazuje moškega. Managerke zato vedno presojujejo po moških merilih in vse, kar v njihovi poklicni karieri odstopa od takih meril, se ocenjuje kot pomanjkljivost (Marn 2005, 26). Raziskave dokazujejo, da je organizacijska kultura ena od pomembnih ovir za enakopravnost žensk pri delu oziroma napredovanju. Podjetja pogosto pričakujejo dva človeka za eno delovno mesto. Enega, ki bi bil čim več v službi, in drugega, ki bi skrbel za vse zunaj službe. V tem primeru so ženske najpogosteje obremenjene z družinskimi, starševskimi in skrbstvenimi obveznostmi (Kanjuo Mrčela 2003, 42). Linehan navaja rezultate analize, kjer podatki prikazujejo, da je načrtovanje poklicne kariere tradicionalno povezano z moškim delom in da se ženske, ki se oddaljijo od njega, na primer zaradi rojevanja otrok, v nekaterih organizacijah obravnava, kot pomanjkanje pripadnosti podjetju (2001, 159).

Preveč žensk je prepričanih, da pot navzgor utirajo brezmejna volja in pripravljenost na prilagajanje ter strogost do sebe. Tako mišljenje je zmotno, ker pripelje žensko le do srednjega managementa in ne dlje. Čisto na vrhu managerji postavljajo svoja pravila in ženske morajo doseči, da jih okolica ne vidi kot marljive čebelice, ampak kot prave vodilne osebe (Urbanija 2006, 12). Linehan opozarja, da čim višji je položaj, manj žensk ga zaseda. Razlaga je verjetno, da moški managerji pri napredovanju svojo poklicno kariero kratkoročno načrtujejo, da vedno glasno povprašajo o svojem naslednjem koraku, namesto čakanja na vodstvo, da se spomnijo nanj (2001, 156). Ženske se morajo osebno prijaviti na napredovanje in ne čakati, da to storijo drugi. Managerke pogosto mislijo, da morajo svoje odločitve podrobno utemeljiti. Postrežejo s številkami, obravnavajo težavo v podrobnosti in potem najdejo rešitev in to delajo, ker so prepričane, da morajo dokazati, da razmere zares obvladajo (Urbanija 2006, 13).

Ženske izgubljajo pogum, ko se srečujejo z podjetniškimi ovirami, zaradi katerih ne morejo napredovati. Če vodstvo ne bo upoštevalo, da je kariera žensk drugačna od

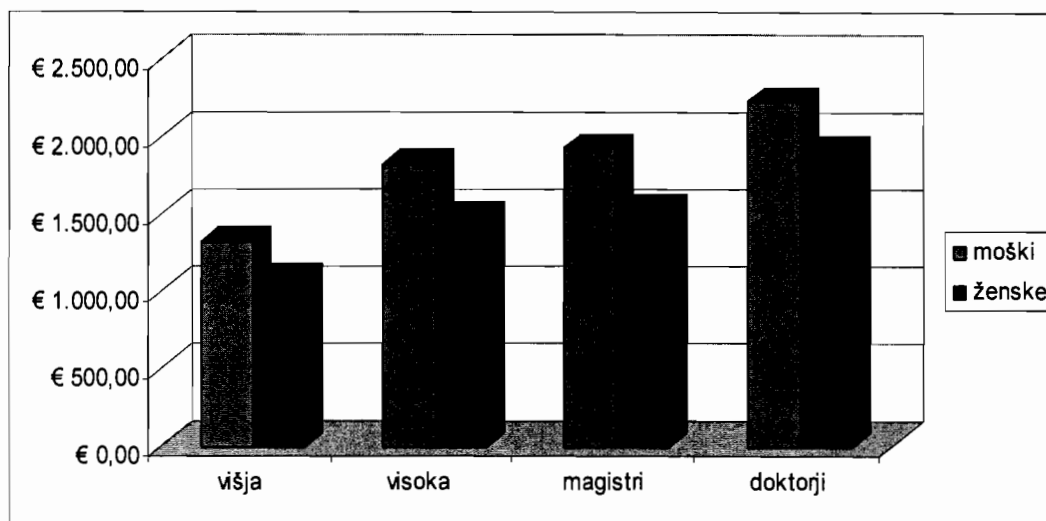
moških, se bo delež žensk občutno zmanjšal in zato morajo uveljaviti pobude, da se odstrani organizacijsko in kulturno pristranost ter stališča, ki ženskam ne dovoljujejo, da bi razvile sebi primerno poklicno kariero. Ženske so prepričane, da če bi jim ponudili priložnost, za razvoj kariere na osnovi ženskega modela, bi jih več zasedalo visoke položaje (Linehan 2001, 160).

### **3.3 Razlike v plačah glede na spol**

Ključni vir za pridobivanje dohodkov tako za moške kot za ženske je plača, hkrati pa je tudi to temelj za ekonomsko neodvisnost. Višino plače določata delovno mesto, ki ima določena oseba in dejavnost v kateri dela. Zakon o delovnih razmerjih določa, da mora delodajalec za delo enake vrednosti izplačati delavcem enako plačilo, ne glede na spol (Marn 2005, 4). Zakon določa tudi, da delodajalec ne sme objaviti razpisa za delovno mesto samo za moške ali samo za ženske, razen v primeru, da je spol nujen pogoj za opravljanje dela. Prepovedani sta tako neposredna kot tudi posredna diskriminacija in po zakonu ne sme zahtevati podatkov o družinskem oziroma zakonskem stanu, podatkov o nosečnosti, o načrtovanju družine in drugih podatkov, ki so v neposredni zvezi z delovnim razmerjem (Pospesovalni center za malo gospodarstvo 2002, 23). Temeljna načela ustave Republike Slovenije ne dopuščajo nobene oblike diskriminacije, še najmanj pa spolne ter razlik na podlagi spola. Enako obravnavanje in enake možnosti spolov sta tudi temeljni pravni načeli politike Evropske unije, opredeljeni tako v Amsterdamski pogodbi, ki je temeljna pogodba EU, kot v mnogih direktivah, ki so uveljavljene v nacionalnih zakonodajah držav članic. Najpomembnejše določilo z vidika zagotavljanja enakosti spolov je 141. člen Amsterdamske pogodbe, ki na področju trga dela uvaja načelo enakega plačila za enako delo in delo enake vrednosti (Urad za enake možnosti 2007).

Ženske v Sloveniji predstavljajo skoraj polovico vseh zaposlenih in prav tako kot moški delajo polni delovni čas. Kljub temu, pa zaradi materinstva in nosečnosti težje najdejo zaposlitev, večinoma zasedajo nižja delovna mesta, imajo manjše karierne možnosti in prejemajo za enako ali enakovredno delo v povprečju nižje plačilo (Natlačen 2001, 2). Čeprav imamo v Sloveniji ustavo, zakon in ratificirane direktive EU, ki odpravljajo vse oblike diskriminacije glede spola, moški v povprečju še vedno zaslužijo več kot ženske in to ne velja samo pri nas, ampak tudi v drugih državah. V Sloveniji je namreč razlika med povprečnimi plačami moških in žensk osem odstotna, medtem ko v Evropi dosega 15 odstotkov (Kenda 2007, 4). Naslednji graf prikazuje očitna odstopanja plač med moškimi in ženskami, ki se pojavijo glede na stopnjo izobrazbe.

Slika 3.2 Povprečno bruto plače po stopnjah strokovne usposobljenosti leta 2000

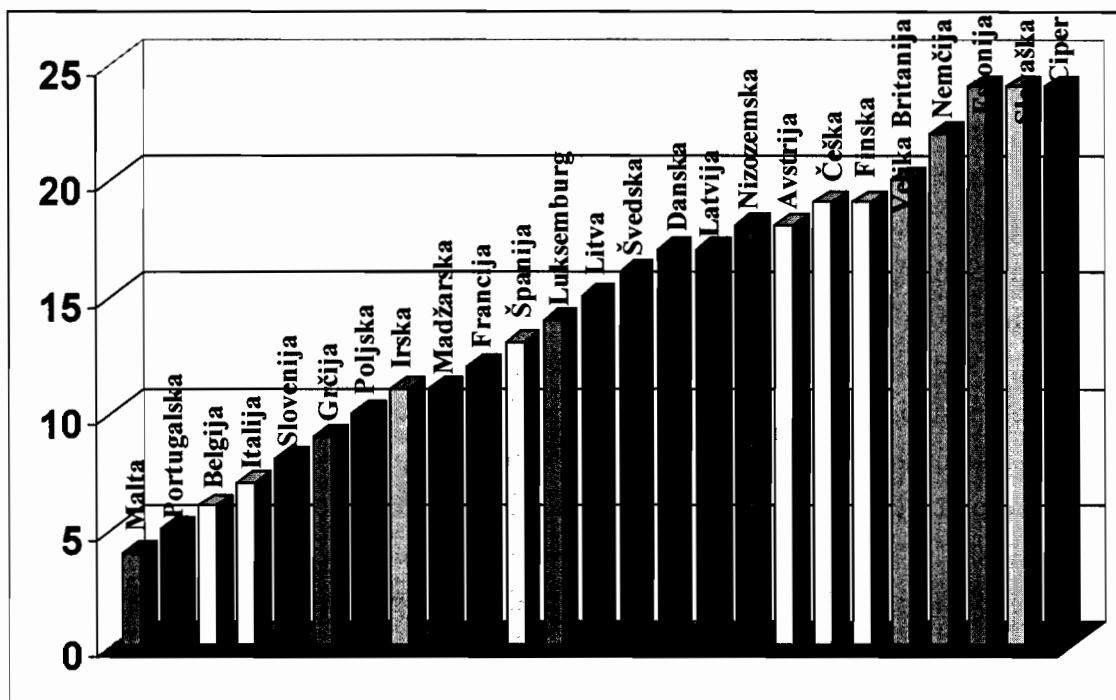


Vir: Smo Slovenke na trgu delovne sile enakopravne? 2002, 64.

Kot je razvidno imajo ženske ne glede na stopnjo izobrazbe nižjo plačo od moških. Ta razpon je najbolj opazen med magistri, kjer je razlika med plačami višja kar za 393,92 €.

V naslednjem grafu so prikazane različna odstopanja, če primerjamo moške in ženske plače v Evropi.

Slika 3.3 Odstopanja ženskih in moških plač v Evropi leta 2005 v %



Vir: Kenda 2007

Ženske so leta 2005 v EU-25 v povprečju dobile 85 odstotkov moških plač. Največjo plačno enakost imajo na Malti s petodstotnim razmikom, na Portugalskem in v Belgiji, kjer so ženske povprečno dobile od 94 do 96 odstotkov moške plače. Največja neenakost pa je bila na Cipru, kjer so ženske leta 2005 dobile le 75 odstotkov moške plače (Kenda 2007). Slovenija se kljub neenakostim uvršča med države z najmanjšo razliko plač po spolu, čeprav je že pred pol stoletja Rimska pogodba uzakonila, da je treba za enako delo prejeti enako plačilo (Moje delo 2007). Zmanjšanje plačnih razlik je tudi eden od ciljev Lizbonske strategije, ampak na podlagi velikih odstopanj plač je napredek manjši od zelenega (Kenda 2007).

Na podlagi zbranih podatkov, ženske v Sloveniji zasedajo nižje, manj odgovorne in tudi slabše plačana delovna mesta. Opravljajo drugačne poklice, imajo drugačne karijerne možnosti kot moški, zaposlene pa so predvsem v tistih dejavnostih, kjer prevladujejo ženske. Med visokimi funkcionarji, managerji in zakonodajalci je le 29,1 odstotka žensk (Mladina 2005).

### **3.4 Diskriminacija na delovnem mestu**

Enakost žensk in moških je eno temeljnih načel človekovih pravic in nesporno eno izmed demokratičnih vodil moderne družbe. Načelo enakosti in načini njegovega uresničevanja so zapisani v številnih dokumentih in deklaracijah Združenih narodov, enaka obravnava žensk in moških ter načelo enakih možnosti pa sta tudi temeljna principa Evropske unije.

Žal pa so načela enakosti velikokrat kršena in takrat govorimo o diskriminaciji. Razdelimo jo na neposredno in posredno diskriminacijo glede na spol. Posredna spolna diskriminacija obstaja, če navidezno nevtralne določbe, kriteriji in praksa učinkujejo tako, da postavljajo znatno večji delež pripadnikov enega spola v slabši položaj, razen, če je to ustrezno in potrebno ter upravičeno z objektivnimi dejstvi, ki niso povezani s spolom (Urad za žensko politiko 1999b, 2). V praksi je uveljavljen tudi izraz prikrita diskriminacija, kjer je največ primerov povezanih z delovnimi razmerji s krajšim delovnim časom (Urad za enake možnosti 2003, 7). O neposredni diskriminaciji govorimo, kadar je oseba deležna manj ugodne obravnave zaradi svojega spola. Za razliko od posredne je neposredna diskriminacija direktno zapisana v zakonu, posredna pa je v zakonu sicer nevtralnno definirana norma namenjena obema spoloma enako, učinki pa so različni, slabši za en spol (Urad za žensko politiko 1999b, 3).

Norveška je leta 1975 prva sprejela zakon za enake možnosti žensk in moških, ta zakon dovoljuje pozitivno diskriminacijo v prid enega spola pod pogojem, da zagotavlja enake možnosti (Urad za enake možnosti 2002, 36). Torej pozitivna diskriminacija pomeni ukrepe, namenjeni posebni skupini, da bi odpravili in preprečili diskriminacijo ali da bi postavili protiutež oviram, ki izhajajo iz obstoječih odnosov, vedenjskih

vzorcev in struktur (Urad za žensko politiko 1999b, 2). Kot začasni pozitivni ukrep za popravo nesorazmerne zastopanosti družbenih skupin, se lahko uporabljajo kvote (Urad za enake možnosti 2002, 36).

Poklicna segregacija predstavlja enega od najbolj pomembnih pokazateljev neenakopravnosti žensk na trgu delovne sile. O horizontalni poklicni segregaciji govorimo, ko se ženske in moški zaposlujejo v različnih poklicih, o vertikalni pa, ko se zaposlujejo na različnih položajih v okviru istega poklica (Pospeševalni center za malo gospodarstvo 2002, 22).

Veliko organizacij ima dvojna merila glede zakonskega stanu. Poročenemu moškemu dajejo prednost, ker naj bi imel trdno podporo v domačem okolju, zato se lahko posveti v celoti k delu, poročena ženska pa se zdi preveč vezana in da bo zanemarila poklicno kariero zaradi družine. Z dvojnimi merili se soočajo mnoge ženske in zato se večina gospodinjski opravil izogiba, če je le mogoče. V Evropi mnogo managerk ni poročenih in nima otrok prav zaradi tega pritiska (Marn 2005, 18).

### **3.4.1 Stereotipi**

Na položaj žensk in odnos do njih na vodilnih delovnih mestih vplivajo tudi stereotipi, ki jih spremljajo na vsakem koraku poklicne poti. Marn našteva najpogostejše stereotipe, ki opisujejo moške, na primer, da so intelektualno superiorni od žensk, čustveno stabilnejši, cenijo dosežke, napredek in pomembno delo bolj kot ženske, so odločnejši ter uspešni manager je tisti, ki ima moške attribute. Te izjave pa niso nikakor potrjene iz strani raziskav (2005, 10).

Ljudje, ki so drugačni od večine ali pa se vedejo neskladno s stereotipom, so bolj vidni in izpostavljeni. Na stigmatiziranost s spolom se ženske odzivajo različno. Managerke pogosto zanikajo, da bi bile zaradi spola obravnavane drugače, ker hočejo svojo ženskost prikriti in preprečiti morebitne pomisleke, da bi rade uspele s sklicevanjem na spol (Kanjuo Mrčela 2003, 41). Linehan ugotavlja, da je bilo najtežje doseči spoštovanje sodelavcev v začetnem obdobju poklicne kariere, zato, ker so jih po njihovem prepričanju, ocenjevali po njihovem videzu, v nasprotju s tem, kar je veljalo za presojo moških kolegov (2001, 103). Ženske se lahko trudijo, da ne bi kazale preveč ženskosti z uporabo strogega, »moškega« stila oblačenja, izogibanje ženskih temah ali druženja z drugimi ženskami v podjetju. Ženske se pogosto na vrhu čutijo in vedejo kot »čebele matice«, kar pomeni, kot posebne in drugačne ženske, ki drugim ženskam nočejo pomagati, ker se z njimi nočejo istovetiti (Kanjuo Mrčela 2003, 41).

Raziskovalci ugotavljajo, da so stereotipi o manjši sposobnosti žensk za management res samo predsodki. Managerji in managerke se ne razlikujejo v bistvenih stališčih, sposobnostih in vedenju, saj je pri obeh spolih mogoče najti odlično, slabo in povprečno učinkovitost (Marn 2005, 10).

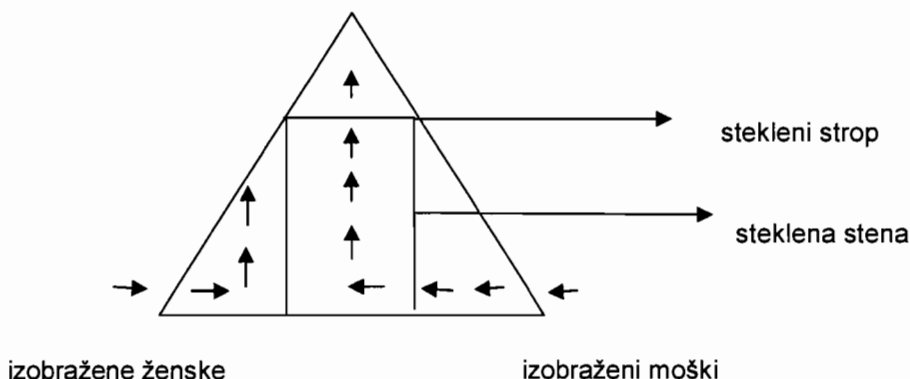
### 3.4.2 Stekleni strop

Mednarodna organizacija dela ugotavlja, da so ženske danes bolj kot kdaj koli v preteklosti izobražene in vključene v zaposlitev, vendar pa še vedno redke posameznice uspejo prebiti stekleni strop, ki jih ločuje od vodilnih mestih (Pospeševalni center za malo gospodarstvo 2002, 26). Izraz stekleni strop se je razvil v ZDA kot metafora za nevidne ovire, ki v obliki predsodkov in stereotipov ustavljajo in onemogočajo napredovanje določenim družbenim skupinam. Prisotni so na različnih ravneh v različnih organizacijah in družbah, skupno vsem je dejstvo, da so trdno zasidrani kot nevidni del organizacijske zgradbe in jih je težko podreti (Kanjuo Mrčela 2000, 58). Kvalificirane in ambiciozne ženske vidijo skozi stekleni strop cilj, ki bi ga bile sposobne doseči, če ne bi bilo nevidnih mej, ki jim preprečujejo doseg le tega (Marn 2005, 20). Linehan povzema rezultate raziskave, kjer udeleženske trdijo, da bi lahko prebile stekleni strop, vendar bi morale žrtvovati precejšnji del njihovega zasebnega življenja (2001, 104).

Pojavil pa se je tudi pojem steklena stena, kjer gre za preprečevanje premikanja na druge, enako zahtevne položaje (Linehan 2001, 43).

Z naslednjo sliko si lahko predstavljamo kako naj bi zgledali stekleni strop in stena, ki preprečujejo napredovanje žensk.

Slika 3.4 Stekleni strop in steklena stena



Vir: Kanjua Mrčela 2000, 58.

V nadaljevanju Marn opisuje, da so dejavniki, ki so onemogočali podiranje slovenskih steklenih organizacijskih stropov deloma vezani na splošno in tudi drugod prisotno družbeno in organizacijsko (ne)sprejemanje žensk na položajih družbenih moči, del pa jih zagotovo lahko pripišemo specifičnem obdobju tranzicije (2005, 20).

Kanjua Mrčela trdi, da je veliko žensk v slovenskem managementu posledica velikega števila na novo nastalih podjetjih, vendar v največjih podjetjih pa je prisotno majhno število žensk. Čeprav so managerke v Sloveniji bolj sprejemljive kot v Nemčiji ali Veliki Britaniji, to ne pomeni, da so tudi enakopravne (Koražija 2001, 42). Kljub

občutnemu napredku pri zmanjševanju spolne diskriminacije in navkljub dejstvu, da ženske predstavljajo 40 odstotkov delovne sile na svetu, so ženske na vrhu še vedno osamljene (Pospeševalni center za malo gospodarstvo 2002, 26).

### **3.4.3 Spolno nadlegovanje**

Spolno nadlegovanje pomeni nezaželeno ravnanje spolne narave ali drugo ravnanje, temelječe na spolu, ki ogroža dostojanstvo žensk in moških na delovnem mestu. Vključuje nezaželeno fizično, verbalno ali neverbalno ravnanje (Urad za žensko politiko 1999a, 19). Poleg bolj ali manj očitnega ravnanja povezanega s spolnostjo, je v definiciji zajeto tudi »drugo« ravnanje, kamor uvrščamo zasmehovanje, zastraševanje, fizično napadalnost, poniževalno obrekovanje in žaljive opazke o videzu (Jogan 2000, 591).

Linehan razlaga spolno nadlegovanje na dva načina, prvi se glasi quid pro quo, kjer gre za povpraševanje po spolnih uslugah v zameno za izid povezan z delovnim mestom, drugi vidik pa vključuje sovražno delovno okolje, gre za stalno in nedobrodošlo spolno pozornost, a ni nujno, da se pojavlja grožnja za izgubo službe ali delovnih ugodnosti (2001, 76).

Ženske bolj pogosto kakor moški označujejo spolno obnašanje kot nadlegovanje in ga razumejo kot problem na delovnem mestu. Rezultat ankete, ki so jo opravili leta 1998 prikazuje, da so bile najpogostejše oblike spolnega nadlegovanja, ki so jih doživele ženske žvižganje, ocenjujoče ogledovanje, namige, slučajne telesne dotike in dvoumne opazke o videzu (Jogan 2000, 594, 615). Ženske so zlasti na nižjih in srednjih ravneh bolj izpostavljene možnosti, da bodo žrtve spolnega nadlegovanja. Nekateri avtorji dodajajo, da se spolno nadlegovanje kaže kot oblika maščevanja ženskam za ogrožanje ekonomske in socialne moči moških (Linehan 2001, 77).

Na obseg spolnega nadlegovanja vpliva tudi kultura organizacije. Strpna okolja dopuščajo moškim, da razumejo ženske kot spolne objekte in zaradi tega se do njih obnašajo seksistično in neprimerno. K strpnosti prispevajo tudi stereotipi, kot prepričanje, da spolno nadlegovanje ni pogosto, da žrtve same prosijo zato, ker se oblečejo izzivalno in stališča, da ženska obtoži moškega zaradi osebne zamere, jeze. Manj problemov glede nadlegovanja, imajo v organizacijah, kjer so vodje dejavni v omejevanju z politiko ozaveščanja glede spolnega nadlegovanja, kar spodbuja prijave in ukrepe zoper storilcev (Jogan 2000, 593).

Iz rezultatov raziskav je mogoče opredeliti, da so za spolno nadlegovanje najpogostejši krivci sodelavci, ki se lahko počutijo ogrožene, ker mislijo, da naraščanje moči žensk pomeni upadanje moške moči. Pogosto ženske ne prijavijo nadlegovanja zaradi visokega položaja nadlegovalca, strahu pred njegovim maščevanjem, strahu, da bodo krivili njih in da obtožbe ne bodo resno obravnavane (Linehan 2000, 77). Vendar

to ne pomeni, da ženske stojijo križem rok in na podlagi raziskav so najpogostejše reakcije izogibanje, odstranjevanje, pogajanje in soočenje (Jogan 2000, 599).

Spolno nadlegovanje povzroča v delu prizadetih nižjo moralo, absentizem, zmanjšuje zadovoljstvo z delom in predstavo o enakih možnostih ter škoduje medsebojnim odnosom, nekatere žrtve so tudi prisiljene zapustiti delo ali ga izgubijo (Jogan 2000, 598). Spolno nadlegovanje povzroča napetost, jezo, odpor, prizadetost, potrnost, žalost, strah in pripisovanje krivdi samemu sebi. Psihološke težave spremljajo tudi fizična obolenja, ki vključujejo nahod, glavobole, utrujenost, nespečnost, izgubo teka, hujšanje ali napade joka (Linehan 2000, 80). Jogan našteva posledice za organizacijo, kot so zmanjšana produktivnost, motnje v delovnem procesu zaradi menjave osebja, zdravstvene zahteve (2000, 598).

Linehan zaključuje z dejstvom, da nadlegovanje ženskam preprečuje dostop do neformalnih socialnih mrež in do nujnih povratnih informacij o lastni delovni izvedbi, ki so ključne zlasti za kariero managerk (2000, 81).

### **3.5 Vzroki za počasnejši razvoj kariere**

V tem poglavju se bomo seznanili z različnimi oblikami pomoči, ki lahko oblikujejo uspešno kariero. Mentorstvo in medsebojni odnosi ter vključevanje v razne formalne in neformalne skupine so za posameznika zelo pomembni za razvoj uspešne kariere. Vendar ženskam mentorski odnos velikokrat ni na voljo, zelo omejeni pa so tudi njihovi krogi poznanstev, ker jih moški sodelavci pogosto ne sprejmejo med njimi.

#### **3.5.1 Mentorstvo**

Cvetko opredeljuje mentorstvo kot odnos med mentorjem in mentorirancem, ki temelji na zaupanju in spoštovanju med dvema posameznikoma, ki sta povezana med seboj z namenom, da dosežeta skupen dogovorjen cilj, ki temelji na razvoju in učenju. Ta odnos terja investicijo v čas in predstavlja napor za oba sodelujoča (2002, 151).

Čeprav so mentorji bistveni za napredovanje v organizacijah, so ženske v prizadevanju, da bi si jih pridobile, še bolj omejene zaradi organizacijskih ovir in odnosov s sodelavci. Mentor namreč lahko deli pomembne informacije, nasvete, usmeritve, zagotavlja izpopolnjevanje, razvoj socialne in poklicne integritete v organizacijah ter nudi psihično podporo sodelavcem na nižji ravni (Marn 2005, 22). Posamezniki, ki so imeli mentorja, so v poklicnem razvoju uspeli bolje od drugih, pokazalo se je, da imajo večji vpliv v organizacijah ter boljši dostop do pomembnih ljudi in virov (Linehan 2001, 69). Mentorji so zlasti pomembni v zgodnejšem obdobju poklicnih karier, saj lahko svojim varovancem in varovankam dajejo priložnosti za odgovorne naloge, nudijo osebno podporo, prijateljstvo in jim s tem pomagajo pri premagovanju ovir v delovnih organizacijah, ki jih lahko pripišemo predsodkom glede spola (Marn 2005, 25). Linehan navajata, da je eden izmed vzrokov za redkejšo



mentorstvo med ženskami v tem, da se ne zavedajo kako pomembno je pridobiti pokrovitelja in si naivno predstavljajo, da je za napredovanje pomembna le usposobljenost. Drugi razlog predstavlja dejstvo, da se lahko pri ustvarjanju trdnega in pristnega odnosa, pojavljajo namigovanja na seksualno razmerje med njima. Mentorji se raje odločijo za moškega, ker se bodo počutili bolj sproščeno pri razvijanju poklicnega in osebnega odnosa (2001, 69-70).

Linehan zaključuje s trditvijo, da ženske imajo možnost izbirati tudi mentorico, vendar glede na majhno število žensk na vodilnih položajih, to predstavlja težavo. Moški isto kot ženske izbirajo sebi podobne ljudi, in ker je na najvišjih položajih malo ljudi, ki se identificira z žensko, moški in ženske na nižjih položajih izbirajo raje mentorje (2001, 71).

### ***3.5.2 Odnosi s sodelavci in mreže poznanstev***

Odnosi s sodelavci in mreže poznanstev naj bi zagotavljali podporo managerkam, zlasti ob pomanjkanju mentorjev in dodatnih težav, ki se pojavljajo zaradi diskriminacije. S sodelavci se lahko izpostavi odnos, ki zajema dvosmerno pomoč, ni vezan na hierarhično lestvico in traja tudi dlje kot pa mentorstvo (Linehan 2001, 73). Sposobnost najti prijatelje in vplivne posameznike naj bi bila ena od veččin uspešnega managerja. Pomembna značilnost takih mrež je, da temeljijo na neformalnih stikih, ki vključujejo usluge, prepričevanja in povezovanje med ljudmi na visokih položajih, kar naj bi v večji meri omogočalo doseganje lastnih in organizacijskih ciljev (Marn 2005, 18). Igrati na turnirju golfa, loviti divje živali ali udeležiti se pijače zvečer, so dejavnosti iz katere so ženske večkrat izključene. Na takih srečanjih se oblikujejo neformalne mreže, ki v nadaljnje izboljša možnosti napredovanja in uspeha. Direktorji raje zaposlijo ljudi katere poznajo in imajo več stikov z njimi (Harris, Moran in Moran 2004, 240). Marn opozarja, da neformalna povezovanja potekajo v času, ki je manj primeren za ženske, po delovnih urah, ko jih čakajo še obveznosti iz gospodinjstva in na mestih, ki so namenjena sprostivni predvsem moških po delu, torej bar ali igrišča (2005, 19). Kanjuo Mrčela trdi, da pri moških mrežah ne gre za zavestno izključevanje žensk, ampak za preprosto dejstvo, da se podobni ljudje s podobnimi življenjskimi vzorci družijo med seboj (Koražija 2001, 43). Ženske pa so se združile leta 1984 in ustanovile Evropsko žensko managersko razvojno mrežo – EWMD, ki vzdržuje neformalne vezi med vodilnimi osebnostmi v managerskih organizacijah po vsem svetu (Linehan 2001, 74).

Mreže poznanstev imajo torej izreden pomen, ker lahko zagotovijo organizacijsko podporo managerkam, uporabne so na vseh stopnjah poklicne poti in lahko olajšajo poklicni in osebni razvoj (Marn 2005, 19).

### **3.5.3 Vzornice**

Za razvoj kariere je pomembno tudi, da si ženske poiščejo vzornico, ker če se zgledujejo le po uspešnih moških, jo to lahko dodatno osami, saj se njihov življenjski slog težko prilagaja moškemu (Marn 2005, 25).

Kanjuo Mrčela trdi, da kolikor višje sežemo v organizacijsko hierarhijo, toliko manj je nadrejenih žensk, ki bi lahko bile vzornice (1996, 77). Ženske, ki si želijo napredovanja, bi se lahko od njih učile in pridobile izkušnje kako premagovati ovire (Marn 2005, 22). Vzornice so koristne tudi pri razvijanju neformalnih komunikacijskih poti ter pri vzpostavljanju ugleda in medsebojnega spoštovanja (Linehan 2001, 286).

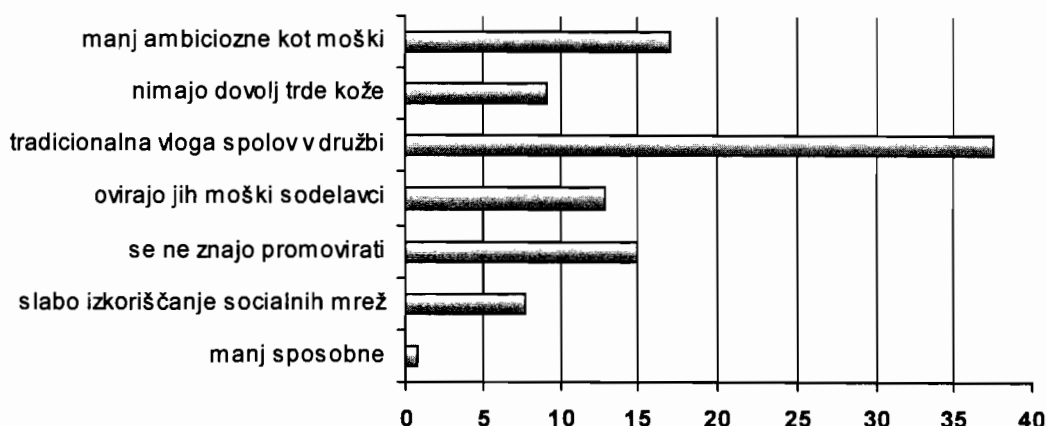
Revija Manager je leta 2004 izvedla anketo tudi o tem kdo je najboljša vzornica za nove generacije. Na prvo mesto se je uvrstila Tatjana Fink, zelo visoko tudi Danica Purg, Zdenka Cerar, Sonja Gole in Svetlana Makarovič. Torej najdemo kar tri ženske iz poslovnega sveta (Koražija, 21).

### **3.6 Dodatni razlogi za nizko zastopanost managerk**

Danes ženske bolj kot kdajkoli izpolnjujejo bistvene pogoje za vodenje podjetij. So izobražene, ambiciozne, njihova prvotna skrb ni več gospodinjstvo in družina. Na pravnem in zakonodajnem področju jih ščitijo in varujejo mnogi predpisi in celo zakoni, ki preprečujejo spolno diskriminacijo in zagotavljajo enake možnosti in enakopravnost. Vseeno pa med direktorji, predsedniki ali člani uprave ter lastniki podjetij ne najdemo tolikšnega odstotka žensk, ki so prisotna v celotni zaposlenosti (Marn 2005, 8). Po podatkih mednarodne organizacije dela zasedajo ženske po vsem svetu le pet odstotkov vodilnih delovnih mest v delniških družbah, medtem, ko na nacionalnih nivojih ta delež le redko presega dvajset odstotkov.

Družina, načrtovanje kariere, stereotipi in določene lastnosti žensk, so razlogi za še vedno majhno število žensk na vodilnih mestih. S pomočjo grafa lahko ugotovimo vzroke, ki jih podajajo Slovenci za majhno prisotnost žensk na vplivnih položajih.

Slika 3.5 Razlogi zakaj je v Sloveniji malo žensk na vplivnih položajih v (%)



Vir: Humar 2007, 16.

Dobra tretjina anketirancev je menila, da je pri nas glavni vzrok za pomanjkanje žensk na vodilnih položajih zakoreninjena tradicionalna delitev vloge po spolu v družbi. Skoraj nihče pa ni navedel razloga, da so manj sposobne (Humar 2007, 16).

V nadaljevanju bomo številne vzroke zakaj se ženske težko povzpnejo na vrh predstavili in natančno opisali. Delijo se pretežno na ovire, s katerimi se srečajo glede njihovega življenjskega ciklusa in na probleme povezane z okoljem managementa.

V tem sklopu bomo opisali ovire, ki jih nismo še predstavili v prejšnjih poglavjih. Poleg stereotipov, diskriminacije na delovnem mestu, razlike v plačah, je še mnogo drugih vzrokov, ki otežujejo ženskam normalen razvoj kariere.

#### *Družinske obveznosti*

Ženske imajo ne glede na poklic, ki ga opravljajo, več obveznosti v zvezi z družino kot moški. Tudi v primeru managerk, kateri partnerji so zaposleni, ženske opravljajo precej gospodinjskih del (Kanjuro Mrčela 1996, 74). Izsledki raziskave Eurostata iz leta 2004 kažejo, da ženske večinoma opravljajo delo kot je kuhanje, pospravljanje, pranje, nakupovanje in skrb za otroke ter ostarele in bolne družinske člane in članice. Moški opravijo več popravil v hiši in namenjajo več časa kot ženske prostemu času (Urad za enake možnosti 2006a, 18). Kljub temu, da oba spola približno enako ocenjujeta pomembnost družine, različno občutita privrženost družini. Ženske to občutijo kot nadobremenjevanje, za moške pa pogosto družina pomeni razbremenjevanje v upravljanju vsakdanjih življenjsko neizogibnih opravil in pozitiven faktor za uspešno kariero (Urad za žensko politiko 1995b, 14).

#### *Pomanjkanje samozavesti*

Tega stereotipa so obdolžene vse ženske, tudi tiste, ki so zelo samozavestne. Tako mišljenje se je razvilo iz napačnega interpretiranja statistike, saj je dokazano samo to, da ima povprečen moški večjo samozavest kot povprečna ženska (Marn 2005, 8).

#### *Neadekvatno načrtovanje kariere*

Obstoječi obrazci poklicnega napredovanja ustrezajo bolj moškim kot ženskam, ker ne upoštevajo različnih pogojev za zaposlitev žensk in moških ter privatnega življenja. Ženske bi morale uspešneje posnemati strategije, ki jih uporabljajo moški, kot so zastavljanje ciljev, mentorska pomoč, ustvarjanje neformalnih in formalnih stikov znotraj in zunaj organizacije (Kanjuo Mrčela 1996, 74). Podjetja praviloma zaposlijo začetnice na »nestratiških« delovnih mestih, predvsem v administraciji in kadrovske službi. Ker so ženske na začetku kariere v manj ugodnem položaju, odrezane od formalnih in neformalnih mrež, ki so pomembne za napredovanje v okviru delovnega okolja, je pot na vrh zanje toliko težja (Pospeševalni center za malo gospodarstvo 2002, 26).

#### *Emocionalna nestabilnost*

Za ženske velja predpostavka, da bodo dopustile vpliv čustev na poslovne odločitve, to pa nekateri ocenjujejo kot negativno. Enako velja tudi prepričanje, da ženske niso pripravljene prevzeti odgovornosti (Kanjuo Mrčela 1996, 74).

#### *Več odsotnosti z dela*

Čeprav so ženske bolj obremenjene zunaj delovnega časa, številne raziskave ne potrjujejo teze, da so ženske več odsotne z dela kakor moški. Problem nastane, ko se ženska poroči ali rodi in ji redkokdaj uspe delati nadure, kar nekateri delodajalci razumejo kot nepredanost delu in se ji zaradi tega zmanjša možnost napredovanja (Kanjuo Mrčela 1996, 74). Čeprav je veliko žensk, ki usklajujejo delovne in družinske obveznosti, izsledki raziskave kažejo, da je velik delež žensk, ki zasedajo odgovorna delovna mesta, neporočenih in brez otrok. Naslednja raziskava pa prikazuje, da je 57 odstotkov žensk na vodilnih mestih poročenih, medtem, ko odstotek moških je znatno višji, in sicer znaša 83 %. Bolj kot je ženska poslovno uspešna, težje najde zakonskega partnerja, zato je boljše, da si ženske ustvarijo družino na začetku poklicne poti med 20. in 30. letom (Pospeševalni center za malo gospodarstvo 2002, 26). Tudi Alenka Žnidaršič Kranjc svetuje ženskam, da naj rodijo otroke preden začnejo graditi kariero, ker do takrat, jim drugi ne bodo omogočili ustvarjanje (Marn 2005, 28).

#### *Nizke aspiracije*

Eden od mnogih stereotipov, s katerimi so obdane ženske, je neambicioznost. Fraza, ki se je v zadnjih letih pojavlja, pravi, da so si ženske največje sovražnice, ker

jim zakon omogoča popolno enakopravnost in razlog za neugoden položaj je v tem, da same nočejo izkoristiti možnosti, ki se jim ponujajo (Marn 2005, 28). Družba vidi žensko kot neambiciozno, ker se ne izpostavlja, npr. za napredovanje, tako odločno kot moški. Urbanija trdi, da ženske ne sprašujejo po možnostih napredovanja, moški pa ja. Za pasivnostjo žensk se skriva prepričanje, da jim bo napredovanje in zvišanje plač omogočil kdo od zunaj. Moški pa nadrejenim naravnost povedo, da si želijo napredovati, in če so sposobni, jim to omogočijo (2006, 13).

#### *Pomanjkanje izkušenj v timskih športih*

Že od zgodnjega otroštva se dečki urijo v timskih športih, ki upoštevajo pravila igre, na katerih temeljijo tudi organizacije (Kanjuo Mrčela 1996, 76). To je še en stereotip, ki ženskam otežuje pot do vrha. Tako dečki kakor deklice so udeleženi v raznih športih, dečki raje trenirajo nogomet ali košarko, deklice pa odbojko ali ples. Torej upoštevanje pravil je odvisno od posameznika in njegovega značaja, spol ne igra vloge (Marn 2005, 8).

#### *Odnos podrejenih*

Veliko raziskav trdi, da so ženske in moški bolj pripravljeni imeti za nadrejenega moškega kakor žensko. Vendar ta prepričanja večinoma temeljijo na predsodkih o managerjih in managerk. Ljudje, ki imajo več izkušenj z delom v mešanih timih, ali ljudje, ki imajo ali so imeli žensko kot nadrejeno, običajno ne potrjujejo teh trditev (Kanjuo Mrčela 1996, 78).

#### *Medijske podobe žensk*

Mediji imajo v današnjem življenju veliko prepoznavnost in na podlagi vsebine, ki jo prikazujejo, si ljudje oblikujejo tudi razna mišljenja. Kanjuo Mrčela trdi, da medijske vsebine in prikazovanje žensk v določenem, omejenem številu stereotipnih vlog vpliva negativno na družbeno sprejemanje žensk v vlogi managerke. Razlogi, ki se nanašajo na okolje, so v zvezi z dominantno kulturo družbe, kulturo, ki moškim in ženskam zastavlja drugačne okvire obnašanja in življenja (1996, 78).



## **4 IZBOLJŠANJE POLOŽAJA ŽENSK V MANAGEMENTU**

Kljub enakopravnejšemu položaju glede plačanega dela, je število žensk na najvišjih položajih v organizacijah še vedno nizko oziroma nesorazmerno številu žensk med zaposlenimi, njihovi usposobljenosti in izobrazbi. Majhno število žensk na managerskih položajih je spodbudilo mnoge ukrepe Evropske unije, posameznih držav in raznih organizacijah, da omogočijo ženskam enakopraven položaj v podjetjih. V nadaljevanju bomo natančno opisali, kako lahko podjetja izboljšajo položaj ženskam in kaj lahko one same naredijo ter našteji primere, kako so se znana podjetja spopadla s tem problemom.

### **4.1 Sodoben pristop za hitrejše napredovanje managerk**

Podpovprečni delež žensk na položajih moči v osemdesetih je postal problem in kazalec, ki so mu začeli posvečati veliko pozornosti v industrijskih razvitih državah. Kot razloge za ta preobrat, se največkrat najava globalizacija, pomanjkanje usposobljenosti, sodelovanje delovne sile in žensk kot vir ter pogonski vzgib. Svetovna konkurenca je pri delovni sili ustvarila potrebo po razvijanju odličnosti in izpopolnjevanju posameznikovih sposobnostih (Rijavec in Brečko 2002, 1).

Veliko vodilnih evropskih in ameriških podjetij se je začelo aktivno ukvarjati s spodbujanjem napredovanja žensk na najvišje managerske položaje, ker ocenjujejo, da postaja poslovni imperativ. Znano je, da v poslovnem svetu uspejo le tisti, ki optimalno uporabijo vse razpoložljive vire, ne glede na spol. Za hitrejše napredovanje je treba najprej ugotoviti kaj ženske omejuje na poti do vrha in nato podati predloge za odpravo sklop ovir, ki otežujejo oblikovanje kariere (Kanjuo Mrčela 2003, 41).

### **4.2 Kako izboljšati pogoje in podreti ovire**

Statistični podatki kažejo, da je število žensk na vodilnih položajih povsod po svetu nizko. Kanjuo Mrčela trdi, da vzroke najdemo predvsem v neugodnem družbenem položaju in šele globalne družbene spremembe lahko spremenijo dejstva. Vendar spremembe se izvajajo počasi in treba se je vprašati, kako (tukaj in sedaj) izboljšati položaj in povečati možnost za uveljavljanje žensk na vodilna mesta. Reforme zadevajo podjetja, ženske same in zakonodajo posameznih držav (1996, 163).

#### **4.2.1 Ukrepi znotraj organizacije**

Podjetja lahko zagotovijo ženskam in moškim enake možnosti za zaposlovanje, napredovanje in jih lahko enako plačujejo in nagrajujejo za opravljeno delo. Imajo možnost prepoznati potrebe, ki jih imajo določene skupine zaposlenih in jim skušati zadovoljiti (Kanjuo Mrčela 1996, 166). Načini za zadovoljevanje posebnih potreb žensk so lahko prilagodljiv delovni čas, podaljšani dopusti, zagotavljanje ustreznih mentorjev in vzornic, vključevanje žensk v neformalne odnose, oblikovanje fleksibilnih delovnih

vzorcev, delitev dela in telekomunikacijske povezave (Lukas 2005, 46). Podjetja lahko uvedejo treninge samozavesti, ki so sestavljeni iz seminarjev in delavnic, kako ženskam dvigniti samozavest. Usposabljanja, kako postati dober retorik, kako si vzeti javni prostor, bi lahko bila namenjena ne samo ženskam, ampak tudi ostalim zaposlenim (Humar 2007, 21).

Možni načini za pospešitev napredovanja večjega števila žensk se imenujejo ukrepi pozitivne diskriminacije, kar pomeni, da podjetje dodeli prednost ženskam, če imajo enake sposobnosti ali pa uvedejo sistem kvot, kjer se predpiše določeno število ali odstotek žensk na managerskih položajih. Pogost očitek tega sistema je, da pripelje do favoriziranja manj sposobnih žensk pred sposobnejšimi moškimi, ženske pa skrbi, da bi bile etiketirane kot osebe, ki so uspele le zaradi spola (Kanjuo Mrčela 1996, 167). Pozitiven ukrep je lahko tudi interno popoldansko varstvo, kjer bi v podjetjih uredili sobe za otroke zaposlenih, v katerih bi otroci preživljali čas od zaključka pouka pa do konca delovnega dne, kar pa bi predstavljalo za podjetnike finančno, organizacijsko in časovno veliko manjše breme kot pa plačevanje bolniške (Pahor 2003, 4). Managerke bi bile verjetno bolj vesele plačane gospodinjske pomoči, kot pa dodelitev službenega avtomobila, tudi delovni čas bi lahko postal prilagodljiv ali pa bi lahko na enem delovnem mestu več ljudi delalo hkrati oziroma bi si delo razdelilo po obdobjih. Delo na daljavo razumemo kot delo, ki ga zaposlen opravlja doma, vendar, ker ni toliko navzoč v podjetju in na sestankih, ima manj možnosti za napredovanje (Kanjuo Mrčela 1996, 169). Torej je dvorezen meč, ker tako ljudje delajo več, tudi ob koncih tedna in se lahko pojavi feminizacija prožnosti, saj se pogosto razume, da zaradi večje prožnosti delovnega časa, ženske lažje usklajujejo delovni in zasebni čas (Humar 2007, 21). Bistvenega pomena za uspešno zaposlovanje in ohranjanje žensk v organizaciji pa je predvsem zavezanost najvišjega managementa politiki enakih možnosti in uspešno plasiranje le-te na ostale ravni managementa (Lukas 2005, 46).

#### ***4.2.2 Ukrepi s strani žensk***

Ženske lahko zvišajo število managerk tako, da pridobijo potrebno izobrazbo in kvalifikacije, poslužujejo formalne in predvsem neformalne informacije o zaposlovanju, možnostih napredovanja in dogajanju v organizaciji, natančno načrtujejo kariere in pridobijo mentorja (Lukas 2005, 44). Kanjuo Mrčela svetuje, da ženske morajo prepričati svoje nadrejene o svojih sposobnostih, se naučiti kako sprejemati pomoč in pomagati moškimi kolegom, oblačiti in obnašati se kot managerka, zavzemati vidna mesta na sestankih, obveščati nadrejene o svojih aktivnostih in igrati po potrebi vlogo ženske in managerke. Ženske se morejo naučiti kako se spopasti s spolnim nadlegovanjem in nasprotovati stereotipom ter zahtevati in izvajati spremembe (1996, 170-172).



Torej ženske, ki hočejo uspeti v karieri, morajo najti svojo lastno, čisto osebno pot, postavljati zahteve, pošiljati samozavestna sporočila in izkoriščati privilegije. Dejstvo je, da kdor hoče navzgor, mora biti opazen (Urbanija 2006, 13).

#### **4.2.3 Zakonske spodbude za večjo enakost med spoloma**

Slovenska zakonodaja upošteva načela mednarodnih konvencij o pravicah žensk. Enakost žensk je določena z ustavo in je del delovnega prava. Štirinajsti člen ustave RS zagotavlja spoštovanje človekovih pravic in temeljnih svoboščin obema spoloma. Zakon določa, da v Sloveniji imajo moški in ženske pri zaposlovanju enake možnosti in so za enako delo isto plačani. Porodniški dopust za ženske traja leto dni in v tem času je zagotovljeno popolno nadomestilo plače (Kanjuo Mrčela 1996, 174). Pred leti je stopil v veljavo tudi zakon očetovskega dopusta, kjer so očetje upravičeni do 90 dni dopusta, ki ga lahko izkoristijo do osmega leta otrokove starosti (Natlačen 2001, 10).

V Evropski uniji je zadnja leta velik poudarek na enakosti spolov pri delu in zaposlovanju. Prednosti temi Evropske okvirne strategije na področju enakosti spolov (2001-2005) sta bili enako plačilo in usklajevanje dela ter družinskega življenja (Kanjuo Mrčela 2003, 40). V Sloveniji smo v zadnji letih ratificirali mnogo direktiv, ki zagotavljajo enakost spolov. Leta 2005 je državni zbor sprejel Resolucijo o nacionalnem programu za enake možnosti žensk in moških 2005-2013. Namen je izboljšati položaj žensk in zagotavljati razvoj pri uveljavitvi enakosti spolov. Neposredno podlago za sprejem resolucije je Slovenija dobila z Zakonom o enakih možnostih žensk in moških, ki definira enakost spolov in enako obravnavanje spolov (Urad za enake možnosti 2006b, 7-8). V Sloveniji deluje tudi Urad za enake možnosti, ki se je prej imenoval Urad za žensko politiko in katerega temeljni cilj je enakost spolov, torej enaka prepoznavna, moč in udeležba obeh spolov na področju javnega in zasebnega življenja. Z vidika položaja žensk in načela enakih možnostih obravnava predpise, akte in ukrepe, ki jih sprejemajo vlada in resorna ministrstva. Sodeluje pri pripravi predpisov, drugih aktov in ukrepov, ki jih pripravljajo ministrstva in se nanašajo na položaj žensk ter ustvarjanje enakih možnostih (Natlačen 2001, 10). V letih 2004-2008 se Slovenija osredotoča na ukrepe in aktivnosti za boj proti diskriminaciji pri zaposlovanju in pospešenosti udeležnosti žensk na trgu dela (Urad za enake možnosti 2006a, 40). Za izboljšanje položaja žensk se lahko slovenska vlada zgleduje tudi po ostalih članicah EU. Norveška vlada je sprejela zakon leta 2003, ki predpisuje minimalno število žensk v upravah podjetij, ki so v stoddotni državni lasti in za zasebna podjetja, ki kotirajo na borzah (Humar 21, 2007). Do leta 2008 bodo morale uprave imeti vsaj 40 odstotkov žensk. Zahtevo po ženski kvoti je izpolnjevalo vsako peto podjetje ob koncu leta 2005, vendar država je zagrozila podjetjem s strogimi kazni, tudi z zaprtjem, če teh zahtev ne

bi izpolnjevali. Ta ukrep je omogočil, da je danes v upravah norveških podjetij prisotno trikrat večje število žensk kot pred tremi leti (Berg 2005).

#### **4.3 Primeri iz prakse nekaterih uspešnih podjetij**

Naslednja podjetja, ki jih bomo našeli, so lahko zgled drugim podjetjem v zvezi s povečanjem števila žensk v managementu. Preučili so problematiko pomanjkanja managerk v podjetju in uvedli učinkovite in enostavne ukrepe za obdržanje ambicioznih in talentiranih žensk.

Hewlett Packard je v letih 2000 do 2005 vodila Carly Fiorina in v tem času se je politika podjetja glede žensk močno spremenila. Začeli so se zavedati problemov, ki jih imajo ženske na delovnem mestu in začeli izvajati zavestno strategijo, ki gradi za zaposlene prijazno delovno okolje. Kanjuo Mrčela navaja: »V HP to imenujejo pomoč pri »navigaciji dela in življenja« oziroma work/life navigation« (2003, 43). V nadaljevanju poudarja, da gre za nov koncept, ki zavzema aktiven pristop podjetja pri zagotavljanju pomoči zaposlenim, ki morajo usklajevati delovne in družinske obveznosti. HP svojim zaposlenim omogoča uporabo elektronske opreme in telekomuniciranja, pomaga pri skrbstvenem delu, ima programe za pomoč pri izobraževanju, omogoča prožno organiziranje delovnega časa in delitve dela (2003, 43).

Podjetje Deloitte & Touche se je leta 1991 začelo zavedati, da množično število žensk zapušča podjetje. Sprva so mislili, da ni problem v podjetju, ampak v želji žensk, da ostanejo doma in skrbijo za družino (Harris, Moran in Moran 2004, 249). Leta 1992, ko so opazili nizko število zaposlenih žensk in vedno večjo fluktuacijo, so ugotovili razloge, ki so se izkazali v pomanjkanju mentorjev, vzornic in podpornih omrežij, neprijazni organizacijski kulturi in nezmožnosti usklajevanja delovnega ter družinskega življenja (Kanjuo Mrčela 2003, 43). Predsednik Mike Cook je sprva temeljito raziskal problem, naslednji korak je bila priprava podlage za spremembe in nazadnje je predstavil vrsto ukrepov za zadržanje žensk. Ukrepi so bili stalno pod nadzorom in spremljani z namenom nadaljnje izboljšave (Harris, Moran in Moran 2004, 249). Podjetju je uspelo dvigniti število žensk predvsem, ker so skrbno spremljali in opazovali nadarjene ženske in jih povezali z najboljšimi strankami, vključevali so jih v načrtovanje nasledstev, uvedli formalne mentorske programe, analizirali uspešnosti napredovanja žensk, uvedli uvajanja prožnih načinov dela in zaposlovanja žensk (Kanjuo Mrčela 2003, 43). Na primer v podjetjih kot IBM, Kodak in Xerox skrbijo za kvaliteto svojih zaposlenih tako, da uporabljajo različne načine načrtovanja kariere, kar zelo ustreza osebam, ki imajo majhne otroke (Kanjuo Mrčela 1996, 168).

V Sloveniji se je to leto prvič izvajal projekt Družini prijazno podjetje. Pobuda je prišla iz skupnosti Equal v sodelovanju z Ministrstvom za delo, družino in socialne zadeve. Projekt se zgleduje po drugih državah EU – Nemčija, Avstrija in Slovaška, kjer

se delež podjetij, ki pridobi certifikat iz leta v leto povečuje. Podjetja morajo določiti in potem tudi uresničiti cilje in ukrepe, s katerimi lahko pripomorejo k boljšemu upravljanju zaposlenih, kar jim omogoča lažje usklajevanje poklicnega in družinskega življenja. To leto bodo podelili certifikate 32 podjetjem in ta pobuda lahko pripomore k večji ozaveščenosti, da je treba nekateri stvari v podjetjih spremeniti za doseg kakovostnega in uspešnega poslovanja (Pravst in Susman 2007, 31).

Zavzemanje za več žensk v managementu pomeni zavzemanje za drugačne organizacije in za spremembe, ki so v prid moškim in ženskam. Zgornji navedeni ukrepi, ki so jih uspešna podjetja uvedla in sprememba zakonov, lahko privedejo k boljši kakovosti (delovnega) življenja, rekonceptualizacijo dela in načina zaposlovanja, ki bi upoštevala potrebe moških in žensk (Kanjuo Mrčela 2003, 43).

Slovenija je torej na dobri poti, da postane zgled drugih članicam EU in ZDA, saj z devetodstotno zastopanostjo žensk na najvišjem managerskem položaju močno prekaša ZDA, saj od petsto največjih družb na lestvici revije Fortune, le dva odstotka vodijo ženske (Humar 2007, 19).



## 5 SKLEP

Družba preko dejavnikov socializacije prenaša na posameznike vzorce vedenja in sklope vrednot, ki so družbeno sprejemljivi in zaželeni. Tako tradicionalne predstave o spolnih vlogah, ženskam pripisuje vloge, vezane na privatno sfero, medtem, ko je javna sfera prepuščena moškim. Prav ta delitev vlog in takšno stereotipno razmišljanje so skupaj z drugimi kulturnimi in družbenimi ovirami, glavni razlogi za nižjo udeležbo žensk v managementu.

Večjo pozornost razvoju kariere žensk se je pripisalo po letu 1940, ko so začele množično vstopati v trg delovne sile. Čeprav ženske vedno bolj uspešno prodirajo na managerske položaje, mnoge se ustavijo na nižji ali srednji ravni managementa, le redkim uspe prodor na sam vrh. Pri načrtovanju kariere žensk je velikokrat spregledana njihova specifična situacija. Ženske s svojim življenjskim ciklom in družinsko funkcijo ne ustrezajo klasičnim kariernim vzorcem, zaradi česa jim je razvoj kariere velikokrat onemogočen. Govoriti je mogoče tudi o poslovni diskriminaciji oziroma o neenakosti spolov, ki se kaže v omejenih možnostih napredovanja, neenakosti plačila, neenakomernem dostopu do informacij, neenakem vrednotenju dela, pomanjkanje vzornic in mentorjev, negativnih stereotipih o managerkah in podobno. Vse naštetu skupaj s stresnim usklajevanjem družinske in delovne naloge, za ženske ustvarja številne dodatne ovire, ki jih morajo premagati, če se želijo prebiti na vrh. Organizacije se vedno bolj zavedajo pomanjkanja žensk v managementu, s tem vprašanjem pa se vse pogosteje ukvarja tudi javnost in mnogo raziskovalcev. Organizacije morajo spoznati, da je dodelitev vodilnih in mednarodnih funkcij ženskam predvsem koristno. Ženske s svojo izobrazbo, nadzori, posebnimi sposobnostmi, organizacijskimi in interpersonalnimi znanji pripomorejo pri vzpostavljanju odnosov, komuniciranju in skrbi za druge. Hkrati pa se v organizaciji razvije kultura vključevanja in mešana delovna sila, kar postaja tudi ena izmed komparativnih prednostih podjetjih. Čeprav mnogo podjetij že razvija družini prijazno politiko, strožje ukrepe za uveljavljanje politike enakih možnosti, skrbi za informiranje in izobraževanje žensk ter jih preko različnih metod spodbuja in podpira, je potrebno na tem področju še veliko ukreniti. Poleg okolja, pa lahko ženske za sebe naredijo veliko. Zavedati se morejo, da imajo vse odlike, ki se jih zahteva za vodenje podjetja, malo več poguma in vztrajnosti pa jih lahko pripelje k vedno večjemu številu na vrh. Ženske že danes vstopajo v moško dominiran poslovni svet v zglednih številkah, kot kažejo tudi podatki, da smo v Sloveniji na tem področju nad povprečjem v primerjavi z EU. Menim, da se bo stanje v naslednjih letih izboljšalo, ker ženske postajajo vedno bolj ambiciozne in podirajo odločno ovire, s katerimi se soočajo na karierni poti. Upam, da se bo moja generacija in naslednje, ki ji bodo sledile, odločneje zavzele za enakost spolov.



## LITERATURA

- Berg, Thomas. 2005. *Ženske v uprave!*. Delo 27. 12. [Http://www.delo.si/index.php?sv\\_path=41,36,108276](http://www.delo.si/index.php?sv_path=41,36,108276) (20.03.2007).
- Cajnkó Javornik, Vita. 2007. Milijoni, zrasli iz svetovanja. *Manager* 3: 26.
- Cvetko, Roman. 2002. *Razvijanje delovne kariere*. Koper: Znanstveno raziskovalno središče Republike Slovenije; Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Harris, Philip R., Robert T. Moran in Sarah V. Moran. 2004. *Managing cultural differences: Global leadership strategies for the 21st century*. Amsterdam: Elsevier/Butterworth-Heinemann.
- Huber, Rok. 2005. 50 najvplivnejših poslovnih žensk. *Kapital* 361: 43.
- Humar, Bojana. 2007. Zakoreninjena miselnost, naj ženske gospodinji. *Manager* 6: 16-21.
- IMD International Search and Consulting. 2004. *International survey project: Women in management*. [Http://www.wdf.at/doc/downloads/frauen/ErgebnisseFrauenGesamt02.pdf](http://www.wdf.at/doc/downloads/frauen/ErgebnisseFrauenGesamt02.pdf) (12.05.2007).
- Javornik, Lojze. 2006. Managerke osvajajo Forbesovo lestvico vplivnih. *Manager* 10: 48-49.
- Jogan, Maca. 2000. Spolno nadlegovanje na delovnem mestu. *Teorija in praksa* 37: 589-622. [Http://dk.fdv.uni-lj.si/tip/tip20004Jogan.PDF](http://dk.fdv.uni-lj.si/tip/tip20004Jogan.PDF) (12.05.2007).
- Kanjú Mrčela, Aleksandra. 1996. *Ženske v menedžmentu*. Ljubljana: Enotnost.
- Kanjú Mrčela, Aleksandra. 2000. Spolna konstrukcija menedžerskih vlog: Stekleni organizacijski stropovi v devetdesetih. *DR* 34-35: 53-78. [Http://dk.fdv.uni-lj.si/dr/dr34-35mrcela.PDF](http://dk.fdv.uni-lj.si/dr/dr34-35mrcela.PDF) (12.05.2007).
- Kanjú Mrčela, Aleksandra. 2002. *Managerke za poslovno odličnost*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
- Kanjú Mrčela, Aleksandra. 2003. Strategije za hitrejše napredovanje managerk. *Manager* 7: 40.
- Kenda, Albina. 2007. Še dobro, da smo Slovenke. *Finance* 46: 4-5.
- Kenda, Albina. 2007. *Ženske in moške plače se najmanj razlikujejo na Malti*. [Http://www.finance.si/index.php?MOD=show&id=186771](http://www.finance.si/index.php?MOD=show&id=186771) (25.07.2007).
- Knez, Julija in Rok Huber. 2005. Avtomobila ne smejo voziti. *Kapital* 361: 59.
- Koražija, Nataša. 2001a. Zaželeni so moški z ženskim načinom vodenja. *Manager* 5: 40.
- Koražija, Nataša. 2001b. Skočite na strateške položaje. *Manager* 7-8: 25.
- Koražija, Nataša. 2001c. Stekleni strop? Ne železobetonski zid!. *Manager* 10: 28.
- Koražija, Nataša. 2004. Najvplivnejše ženske v poslovnem svetu. *Manager* 10: 19-22.
- Koražija, Nataša. 2006a. Najvplivnejše ženske. *Manager* 6: 8-11.
- Koražija, Nataša. 2006b. Ženske imajo izjemne rezultate. *Manager* 6: 14.
- Linehan, Margaret. 2001. *Uspešne ženske: managerke velikih mednarodnih podjetij*. Ljubljana: GV Založba.
- Lukas, Daša. 2005. Le »sopotnice« ali vodje?. *Kapital* 361: 44-46.

- Marn, Neva. 2005. *Položaj žensk na področju dela*. Ljubljana: Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve.
- Milostnik, Tina. 2007. *Enakost med spoloma*. [Http://www.primorske.si/pn/article/wide.aspx?pDesc=2753,1,42](http://www.primorske.si/pn/article/wide.aspx?pDesc=2753,1,42) (20.03.2007).
- Mladina. 2005. *Ob mednarodnem dnevu žensk opozorila na položaj žensk v družbi*. [Http://www.mladina.si/dnevnik/60475/](http://www.mladina.si/dnevnik/60475/) (06.04.2007).
- Moje delo. 2007. *Enakost med spoli pri delu*. [Http://www.revija.mojedelo.com/revija/hrm.aspx?showID=336#](http://www.revija.mojedelo.com/revija/hrm.aspx?showID=336#) (06.04.2007).
- Natlačen, Tomaž S.. 2001. *Uravnotežena zastopanost spolov še vedno le na papirju*. *Delo* 19. 11.. [Http://www.delo.si/index.php?sv\\_path=43,49&so=Delo&da=20011119&ed=0&pa=2&ar=39688172035a02d62ff585e923459d3504&fromsearch=1](http://www.delo.si/index.php?sv_path=43,49&so=Delo&da=20011119&ed=0&pa=2&ar=39688172035a02d62ff585e923459d3504&fromsearch=1) (12.05.2007).
- Pahor, Nives. 2003. *Ženskam prijazno podjetje*. *Podjetnik* april. [Http://www.podjetnik.com/default.asp?ClanekID=805](http://www.podjetnik.com/default.asp?ClanekID=805) (12.05.2007).
- Pospeševalni center za malo gospodarstvo. 2002. *Smo Slovenke na trgu delovne sile enakopravne?: Analiza položaja žensk na trgu delovne sile v Sloveniji*. Ljubljana: Pospeševalni center za malo gospodarstvo.
- Pravst, Metka in Maja Susman. 2007. *Si.mobil bo postal družini prijazno podjetje*. *Si kar si pomlad/poletje*: 31.
- Pušnik, Ksenija. 2007. *Podjetja ustanavlja vse manj žensk*. *Finance* 46: 22.
- Rijavec, Cvetana in Daniela Brečko. 2002. *Managerke za poslovno odličnost*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
- Rejc, Adriana. 2004. *Managerke za 21. stoletje*. *Manager* 11: 17.
- Urad za enake možnosti. 2002. *Ženske to zmoremo*. Ljubljana: Urad za enake možnosti.
- Urad za enake možnosti. 2003. *Zagovorništvo enakih možnosti žensk in moških v EU in Sloveniji: Novi pristopi k uresničevanju enakosti žensk in moških*. Ljubljana: Urad za enake možnosti.
- Urad za enake možnosti. 2006a. *Četrto periodično poročilo Republike Slovenije o uresničevanju določil Konvencije o odpravi vseh oblik diskriminacije žensk*. Ljubljana: Urad za enake možnosti.
- Urad za enake možnosti. 2006b. *Resolucija o nacionalnem programu za enake možnosti žensk in moških, 2005-2013*. Ljubljana: Urad za enake možnosti.
- Urad za enake možnosti. 2007. *Zakonodaja in dokumenti*. [Http://www.uem.gov.si/si/zakonodaja\\_in\\_dokumenti/](http://www.uem.gov.si/si/zakonodaja_in_dokumenti/) (25.07.2007).
- Urad za žensko politiko. 1995a. *Nevladne ženske organizacije za napredek položaja žensk v Sloveniji*. Ljubljana: Urad za žensko politiko.
- Urad za žensko politiko. 1995b. *Skladnost poklicnega in družinskega življenja*. Ljubljana: Urad za žensko politiko.
- Urad za žensko politiko. 1999a. *Kako se spopasti s spolnim nadlegovanjem na delovnem mestu*. Ljubljana: Urad za žensko politiko.
- Urad za žensko politiko. 1999b. *Zakoni o enakih možnosti: primerjalna analiza*. Ljubljana: Urad za žensko politiko.
- Urbanija, Anamarija. 2006. *Na vrhu postavljate svoja pravila*. *Manager* 6: 12-13.



- Valher, Anita. 2005. Menedžerke v Sloveniji smo zadovoljne in enakovredne. *Kapital* 361: 55-57.
- Vertot, Nelka. 2007. *Ženske v Sloveniji*. [Http://193.2.238.17/novicaprikazi.aspx?id=749](http://193.2.238.17/novicaprikazi.aspx?id=749) (06.04.2007).
- Železnikar, Jaka. 2003. *8 marec, mednarodni dan žensk*. [Http://www.mladina.si/dnevnik/32741/](http://www.mladina.si/dnevnik/32741/) (06.04.2007).
- Žnidaršič, Tina. 2007. *Ob dnevu žena*. [Http://193.2.238.17/novice\\_poglej.asp?ID=980](http://193.2.238.17/novice_poglej.asp?ID=980) (06.04.2007).

