

2013

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

MAJA MILOSAVLJEVIĆ

MAJA MILOSAVLJEVIĆ

KOPER, 2013

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

ŽENSKE KVOTE V MANAGEMENTU

Maja Milosavljević

Koper, 2013

Mentor: doc. dr. Klemen Širok

POVZETEK

V zaključni projektni nalogi raziskujemo vzroke za majhno število managerk v Sloveniji in po svetu ter s kakšnimi ovirami se srečujejo na svoji poklicni karieri. Predstavimo tudi možne rešitve in ukrepe, ki bi lahko pomagale na tem področju. Pri tem se osredotočamo in raziskujemo ženske kvote v managementu, njihove prednosti in pomanjkljivosti ter učinke, ki so jih zabeležili na Norveškem. Na podlagi primerjalne študije Slovenije in Norveške ugotavljamo, ali imamo v Sloveniji zadostne pogoje, da jih uvedemo tudi pri nas. Obstaja veliko možnih ukrepov, ki razrešujejo ovire na delovnem mestu, ampak najboljši ukrep bi bil sprejetje ženskih kvot v managementu, saj se drugače ne bo nič spremenilo.

Ključne besede: ženske v managementu, ovire pri gradnji kariere, ukrepi za preseganje ovir, ženske kvote v managementu, primerjalna študija.

SUMMARY

In the final project work we explore the reasons behind the small numbers of women in management in Slovenia and around the world, as well as, obstacles they face in their professional careers. Diploma also addresses possible solutions and measures that could help changing current situation. In doing so, we focus and explore women's quota in management, their strengths and weaknesses and the effects they have in Norway. Based on comparative study of Slovenia and Norway we determine whether we have sufficient conditions in Slovenia in order to introduce women in management quota in Slovenia. There are many possible measures to resolve barriers in the workplace, but the best measure would be a women's quota in management, because otherwise nothing will change.

Key words: women in management, barriers to career, obstacles at building a career, women's quota in management, comparative study.

UDK: 005.2-055.2(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilji diplomskega dela	2
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev diplomskega dela	3
1.4	Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema	3
2	Majhno število managerk	4
2.1	Uvod v poglavje	4
2.2	Razlogi za majhno število managerk	5
2.2.1	Tradicionalna vloga ženske	6
2.2.2	Stereotipi	7
2.2.3	Neposredne ovire na delovnem mestu	10
2.3	Razlogi za spremembe	12
2.4	Ukrepi za povečanje števila managerk	18
2.4.1	Kaj lahko naredijo podjetja	18
2.4.2	Kaj lahko naredijo ženske	22
2.4.3	Zakonodaja in izvršna ureditev	23
2.5	Ženske kvote v managementu	23
2.5.2	Prednosti in slabosti uvajanja kvot	25
3	Primerjalna študija	27
3.1	Metodologija raziskave	27
3.2	Ureditev v drugih državah	27
4	Empirični del	30
4.1	Norveška	30
4.1.1	Norveška pred uvedbo ženskih kvot v managementu	30
4.1.2	Upori pred uvedbo ženskih kvot v managementu	31
4.1.3	Posledice in učinki ženskih kvot v managementu	31
4.2	Slovenija	33
4.2.1	Trenutna situacija v Sloveniji	34
4.2.2	Dejavniki, ki blokirajo uvedbo kvot	36
4.2.3	Uvedba ženskih kvot v managementu	39

4.2.4	Posledice in učinki ženskih kvot v managementu.....	40
4.3	Primerjava Norveške in Slovenije.....	41
4.3.1	Zakoni.....	42
4.3.2	SWOT analiza.....	43
4.3.3	Predlog implementacije.....	46
5	Sklep.....	48
	Literatura in viri.....	51

PONAZORILA

Slika 1: Moški in ženski stil vodenja.....	16
Preglednica 1: SWOT analiza.....	44

KRAJŠAVE

EBIT	Earning before interest and taxes/Dobiček pred obrestmi
idr.	in drugi
NSi	Nova Slovenija
SPIN	Slabosti, prednosti, izzivi in nevarnosti
SWOT	Strengths, weaknesses, opportunities, threats

1 UVOD

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

Predmet preučevanja oz. osrednja tema so ženske kvote v managementu. Leta 2010 je bilo v Statističnem uradu Republike Slovenije med zakonodajalci, visoki uradniki in managerji registriranih skupaj 45.453 zaposlenih, in sicer od tega disproporcionalno več moških (30.820) kot žensk (14.633) (Malešič 2011). Ženske kvote v managementu bi spremenile sedanje stanje, saj bi tudi managerke dobile priložnost napredovati na višje položaje. Na Norveškem ženske kvote v managementu predpisujejo, da mora biti vsaj 40 odstotkov žensk v upravah. Prav tako so dobre odzive dosegli na Portugalskem, v Italiji, Grčiji, Belgiji, Španiji in Franciji, kjer so uvedli kodekse ravnanja podjetij in tako občutno povečali udeležbo žensk v višjem vodstvu (Blatnik idr. 2012, 9).

Ženske v managementu se vsakodnevno srečujejo z različnimi problemi, kot so: diskriminacija, stekleni strop, nižja plača v primerjavi z moškimi sodelavci itd. Navkljub temu da poznamo veliko zakonov, ki so jih sprejeli v Sloveniji in prav tako v Evropski uniji, ki opredeljujejo temeljne pravice in svoboščine, se ženske še vedno soočajo s problemi na delovnih mestih. Položaj managerk je opredeljen z naslednjimi pravnimi viri: Ustava RS: enakost pred zakonom; Zakon o delovnih razmerjih; Zakon o enakih možnostih žensk in moških; Resolucija o nacionalnem programu za enake možnosti žensk in moških; Evropska unija je enakost žensk in moških poudarila kot eno svojih temeljnih načel v Amsterdamski pogodbi (razdeljeno na tri dele: enako plačilo, enako obravnavo in socialno varnost); Konvencija o odpravi vseh oblik diskriminacije žensk; Slovenija je članica Sveta Evrope, ki prav tako varuje pravice žensk in moških: Konvencija o varstvu človekovih pravic in temeljnih svoboščin (Jeram 2003, 5 - 6).

V zaključni projektni nalogi se osredotočamo na ukrepe ki so jih sprejeli v tujini, in sicer se ukvarjamo z uvedbo ženskih kvot v managementu. »Kvote so ena od oblik zagotavljanja enakosti pri vključevanju v politiko. So z zakonom določeno številčno razmerje moških in žensk, ki kandidirajo za politične ali druge funkcije v javnem življenju – ukrep pozitivne diskriminacije v prid ženskam. Minimalni določeni delež žensk naj bi kot prvi od ukrepov omogočal nadaljnje uveljavljanje enakih možnosti žensk in moških« (Bahovec in Šetinc 2006, 98). Sprašujemo se, ali je mogoče, da bi uvedli kvote oz. kaj bi bilo potrebno spremeniti, da bi lahko uvedli kvote v Sloveniji? Položaj managerk je namreč kljub številnim zakonom še

vedno slab, saj je v Sloveniji moških še enkrat več kot žensk na najvišjih položajih. Ali je smiselno sploh razmišljati o uvajanju ženskih kvot v managementu v Sloveniji glede na obstoječ pravni sistem in družbene norme?

1.2 Namen in cilji diplomskega dela

Namen zaključne projektne naloge je najti odgovor, ali je mogoče, da bi uvedli kvote za ženske v managementu oz. kaj bi bilo potrebno spremeniti, da bi lahko uvedli kvote za ženske v managementu v Sloveniji. Ali je smiselno sploh razmišljati o njihovem uvajanju glede na obstoječ pravni sistem in družbene norme? Tanja Lesničar-Pučko to tako pojasnjuje: »Pogosto je bilo slišati, da je vstop žensk v politiko zgodovinski proces in ne smemo na silo prehitovati časa. Naj zato potrpežljivo križem rok čakamo dvesto let? Mnogo stvari se regulira z zakoni, ker se ugotovi, da so družbeno škodljive. Slaba zastopanost žensk v politiki je družbeno škodljiva stvar in zakaj potem le-tu čakajo na zgodovinski razvoj. Potem čakajo tudi, da bodo Slovenci vozili počasneje, namesto da jim na cestah omejujejo hitrost« (Bahovec in Šetinc 2006, 99). Namen raziskave uresničujemo tako, da v raziskovalnem procesu izvajamo sledeče korake. Najprej preučujemo tujo in domačo literaturo ter na kratko opisujemo, s kakšnimi problemi se soočajo ženske v managementu. Teoretični okvir projektne naloge črpamo iz knjig v katerih so podrobno opisani problemi za ženske v managementu (Linehan 2000, Kanjuo-Mrčela 1996 in Bahovec in Šetinc 2006). Nato opisujemo, kako bi k rešitvi neenakopravnega položaja managerk lahko prispevale kvote. V zadnjem delu naloge raziskujemo, ali je uvedba kvot v Sloveniji izvedljiva. Opisujemo in razlagamo, kaj so kvote za ženske v managementu, v katerih državah so jih že začeli uvajati, kako so jih sprejeli in ali jim uspeva ter katerim državam je spodletelo pri uvajanju le-teh. Sočasno na primeru drugih držav članic Evropske unije (Norveške) raziskujemo, kakšni so pozitivni učinki kvot za ženske v managementu ter ali je uvedba kvot žensk v managementu v Sloveniji sploh možna glede na primerjavo konteksta (glede na obstoječ pravni sistem in družbene norme) Slovenije in Norveške.

Namen zaključne projektne naloge je torej prikazati ženske kvote v managementu kot enega najbolj pomembnih ukrepov za izboljšanje položaja žensk in predstaviti, kakšne pozitivne učinke bi lahko pričakovali od uvajanja le-teh v Sloveniji.

1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev diplomskega dela

Metodološki okvir študije predstavljajo primerjalne študije (comparative research). Na podlagi metodologije primerjalnih študij (Babbie 2007) bo opravljena primerjava Slovenije in Norveške na področju kvote za ženske v managementu. Pri pisanju zaključne projektne naloge se osredotočamo na preučevanje tuje in domače literature ter analizo statističnih podatkov v Sloveniji. Za primerjavo stanj med Norveško in Slovenijo uporabljamo sekundarne vire podatkov, članke in statistične podatke. Na podlagi primerjav opazovanih kontekstov pa ocenjujemo, ali je uvedba kvot v Sloveniji sploh možna. Za zagotavljanje veljavnosti študije uporabljamo princip triangulacije virov.

1.4 Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema

Upoštevajoč znane podatke (Norveška), pri raziskovalni nalogi izhajamo iz predpostavke, da bi uvedba kvot imela podoben pozitiven učinek, če bi jih uvedli v Sloveniji. Predpostavljamo, da so v Sloveniji dovolj dobre razmere, ki omogočajo, da bi lahko uspešno uvedli kvote ter spremenili situacijo za ženske v poslovnem svetu.

Omejitve pri obravnavanju problema so predvsem v tem, da smo omejeni z razpoložljivostjo podatkov v Sloveniji, saj je narejenih relativno majhno število raziskav. Prav tako se soočamo z majhnim obsegom razpoložljivih statističnih podatkov z obravnavanega področja (spletni portal Eurostat).

Naslednje poglavje namenjamo seznanitvi s problemi, s katerimi se na njihovi poklicni poti soočajo managerke po svetu in v Sloveniji. Najprej s statistiko predstavljamo stanje neenakosti moških in žensk, potem pa na podlagi teorije opisujemo dejavnike, ki vodijo do tega stanja, ter načine oz. ukrepe kako jih premagati. V tretjem poglavju opisujemo, kaj so ženske kvote v managementu, katere države so že uvedle ženske kvote v managementu ter kakšne so njihove prednosti in slabosti. Četrto poglavje predstavlja empirični del študije, v katerem sta opisana dva primera, in sicer Norveška in Slovenija. Predstavljamo, kako so se lotili uvedb kvot na Norveškem, kakšno je bilo stanje pred uvedbo kvot ter s kakšnimi problemi so se soočali ob uvajanju. Nato se osredotočamo na Slovenijo in na trenutne probleme pri nas. Na koncu državi primerjamo ter ugotavljamo, ali imamo v Sloveniji zadostne pogoje za uvedbo ženskih kvot v managementu.

2 MAJHNO ŠTEVILO MANAGERK

2.1 Uvod v poglavje

V tem poglavju na podlagi pregleda razpoložljivih teoretičnih in empiričnih spoznanj iščemo vzroke, zakaj je na najvišjih vodilnih položajih moških kar dvakrat več kot žensk. Na podlagi statističnih podatkov predstavljamo prisotnost sorazmerno nižjega deleža managerk v Evropi in pri nas. Nato podajamo teoretične razloge, ki govorijo v prid povečanju števila managerk v prihodnosti. Na povečanje števila managerk v prihodnosti naj bi vplivali demografski in ekonomski razlogi, spremembe v managementu, neustavljive spremembe globalnega okolja ter normativna narava moči. Nato opisujemo, kakšni so razlogi za nizko število managerk, ter predstavimo ovire, s katerimi se ženske vsakodnevno srečujejo. Na koncu tega poglavja podajamo, kakšni so možni ukrepi v posameznih podjetjih za povečanje števila managerk v samih organizacijah.

Veliko je ovir, s katerimi se srečujejo ženske na vodilnih položajih v Sloveniji, saj je moških na najvišjih vodilnih položajih kar dvakrat več kot žensk. V Statističnem uradu Republike Slovenije je bilo leta 2010 med rubriko *Zakonodajalci, visoki uradniki in managerji* skupaj registriranih 45.453 zaposlenih, in sicer od tega 30.820 moških in 14.633 žensk (Malešič 2011). »Primerjava med spoloma: prebivalstvo Slovenije v približno enakih deležih predstavljamo ženske (50,5 odstotkov) in moški (49,5 odstotkov). V terciarnem izobraževanju je več diplomatk (62,8 odstotkov) kakor diplomantov (37,2 odstotkov). Managerske položaje v 17 največjih družbah, ki kotirajo na borzi, je leta 2010 zasedalo več predsednikov (94 odstotkov) kot predsednic uprav (6 odstotkov) in več članov (90 odstotkov) kakor članic uprav (10 odstotkov). V državni zbor je bilo na zadnjih volitvah leta 2008 izvoljenih več poslancev (87 odstotkov) kakor poslank (13 odstotkov), na županska mesta je bilo na zadnjih lokalnih volitvah leta 2010 izvoljenih več županov (95 odstotkov) kakor županj (5 odstotkov) in več svetnikov (78 odstotkov) kakor svetnic (22 odstotkov), Na evropskih volitvah leta 2009 smo izvolili več evropskih poslancev (71 odstotkov) kakor poslank (29 odstotkov)« (Robnik 2012, 16).

Situacija v Evropi ni nič boljša kakor v Sloveniji. »V Evropi je le okrog deset odstotkov managerk, pa še te ostajajo na nižjih in srednjih položajih. Natančno število managerk na področju Evropske Unije je težko določiti, kajti države uporabljajo različne definicije za managerja in marsikje nimajo uveljavljenega sistema za zbiranje statističnih podatkov na tem področju« (Linehan 2000, 41). Novejše raziskave kažejo, da je v upravnih odborih največjih

evropskih podjetij le 12 odstotkov žensk in 88 odstotkov moških. Od tega kar 97 odstotkom upravam predsedujejo moški in samo 3 odstotkom ženske (Blatnik idr. 2012, 7). Statistike kažejo, da je ena tretjina delovne sile v svetu žensk. Opravijo dve tretjini vseh delovnih ur, zaslužijo pa le eno desetino svetovnega prihodka, so lastnice zgolj ene stotine svetovnih dobrin ter zasedajo manj kot en odstotek svetovnih vodstvenih položajev (Linehan 2000, 11).

Problem majhnega števila managerk poskušajo rešiti na razne načine. »*Stališča Evropske komisije* so jasna, saj je komisarka za pravosodje Viviane Reding leta 2011 vsa evropska podjetja, ki kotirajo na borzi, pozvala, naj podpišejo »Izjavo o večji zastopanosti žensk v upravah evropskih podjetij« in se prostovoljno obvežejo, da bodo do leta 2015 delež žensk v upravnih odborih zvišali na 30 odstotkov, do leta 2020 pa na 40 odstotkov. Izkušnje držav Evropske unije kažejo, da izražena politična volja omogoča sprejetje zavezujočih ukrepov, ki prispevajo k boljši zastopanosti žensk na vodilnih položajih. Velik napredek je opazen v zastopanosti žensk na Norveškem, odkar je bil leta 2003 sprejet zakon, ki določa 40-odstotno spodnjo mejo zastopanosti žensk v upravah/nadzornih svetih podjetij, ki kotirajo na borzi in imajo več kot 500 zaposlenih. Dobre odzive so dosegli na Portugalskem, v Italiji, Grčiji, Belgiji, Španiji in Franciji, kjer so uvedli kodekse ravnanja podjetij in tako občutno povečali udeležbo žensk v višjem vodstvu. V Franciji je bilo leta 2008 na vodilnih mestih 7,6 odstotkov žensk, dve leti kasneje, ko je bila zakonodaja o kvotah že v pripravi, pa že 11,9 odstotkov. Podjetja so zaradi prepričevalnega učinka zakonodaje sprejela prostovoljne proaktivne ukrepe. To se dogaja tudi v Italiji, kjer potekajo razprave o zakonsko opredeljenih kvotah in je bil leta 2008 na vodilnih položajih 2,1 odstotek žensk, do leta 2010 pa se je delež skoraj podvojil. V Španiji je bilo podobno, saj je bila leta 2008 zastopanost žensk 6,6 odstotkov, leta 2010 pa 11 odstotkov« (Blatnik idr. 2012, 9).

2.2 Razlogi za majhno število managerk

Veliko je razlogov za majhno število žensk na najvišjih vodilnih položajih. Gre za ovire, ki managerkam preprečujejo napredovanje na zelena delovna mesta. »Številne napetosti, ki ženske pogosto zavirajo pri napredovanju na vodstvene položaje, so v večini držav zelo podobne. Povsod na primer obstajajo *kulturne, izobraževalne, zakonske in podjetniške omejitve*, relativen pomen vsake od njih pa se razlikuje od okolja do okolja« (Linehan 2000, 45).

Razloge za majhno število žensk na najvišjih položajih pa lahko razdelimo tudi na tiste, ki se nanašajo na ženske: lastnosti, ki jih ženske imajo oz. nimajo in jim jih pripisujejo oz. ne pripisujejo, ter tiste, ki se nanašajo na okolje: družbeno in organizacijsko (Kanjuo-Mrčela 1996, 74). Po kompilaciji različnih klasifikacij - sklepov drugih avtorjev so tukaj naštetih možni oz. hipotetični razlogi za majhno število managerk ter dejavniki, s katerimi teoretiki poskušajo pojasniti nizek delež žensk v managementu. V nalogi za potrebe pregleda dejavnikov ovire razdelimo v tri skupine: tradicionalna vloga ženske, stereotipi in neposredne ovire na delovnem mestu.

2.2.1 Tradicionalna vloga ženske

Ovire, združene v tem poglavju, so povezane s tradicionalno vlogo ženske. Vse več žensk se odloča za kariero, ampak pri tem ne želijo izbirati med službo in družino. Tradicionalna vloga ženske narekuje, kako se mora sodobna ženska vesti, doma poskrbeti za otroke in moža ter hkrati imeti kariero. Kulturna okolja se med seboj razlikujejo po vlogah moških in žensk, saj družba od obojih pričakuje določeno vedenje. V številnih kulturah tradicionalno ženska vloga ohranja lastnosti, ki so v nasprotju s tem, kar se pričakuje od tradicionalnih managerjev (Linehan 2000, 46).

Ovire, ki jih morajo premagati managerke, so napetosti, ki izvirajo iz razmerja med delom in družino. Težave se pojavijo, kadar ti dve vlogi nista združljivi, ko na primer opravljanje prve bistveno oteži opravljanje druge. Zaradi neenake porazdelitve gospodinjskih opravil ženske opravljajo še eno službo doma - kot dodatek nalogam na delovnem mestu. Ženske vztrajajo v tej drugi, delovni izmeni tudi zato, ker naj bi bilo po splošnem prepričanju njihovo delo manj pomembno od tistega, ki ga opravljajo njihovi soprogi (Linehan 2000, 56). Zatorej so družinske obveznosti za managerke še vedno velike, saj skladno s stereotipno predstavo o »naravnih« vlogi ženske - imajo ženske ne glede na poklic, ki ga opravljajo, več obveznosti v zvezi z družino kot moški. Lahko bi pričakovali nasprotno, toda tudi v primeru managerk, katerih partnerji so tudi zaposleni, managerke v večini primerov opravljajo precej gospodinjskih del. Tako stanje daje podlago za argumente organizacijam, ki niso naklonjene zaposlovanju žensk na visokih položajih (takih, ki zahtevajo »celega človeka«) (Kanjuo-Mrčela 1996, 74). Moški naj bi se bolj poistovetili s svojim delom. »Ker moški dajejo več poudarka moški identiteti pri svojem delu, je njihov delovni čas vreden več od ženskega - tako za moškega kot za njegovo družino. Večji pomen moškega delovnega časa vpliva na večjo dragocenost njegovega prostega časa, kajti prav prosti čas, ki mu pripada, mu omogoča,

da obnavlja svojo energijo, okrepi ambicioznost in dela bolje. Ker doma opravi manj dela, lahko v službi dela dlje, s tem dokaže svojo pripadnost podjetju in hitreje napreduje. Njegove težnje po napredovanju se zato še okrepijo. Poveča se tudi njegova plača. In njegovo sodelovanje pri domačih opravilih se še bolj zmanjša« (Linehan 2000, 56-57).

Pomanjkanje institucij otroškega varstva je velik problem povsod po svetu, ker sta skrb za otroke in vzgoja v veliki meri zadolžitev žensk, je urejenost infrastrukture na tem področju pomemben dejavnik udeležbe žensk na zahtevnih vodilnih položajih. Zdi se, da je ta problem v zahodnih državah večji kot v Sloveniji in da mu posvečajo veliko pozornosti. Kjer ni družbeno urejene skrbi za otroke, so posamezniki/ce prepuščeni sami sebi pri reševanju tega problema (Kanjuo-Mrčela 1996, 78).

2.2.2 Stereotipi

V tem poglavju so združene ovire, kjer so prisotni stereotipi povezani z žensko v managementu. Stereotipi so skupek pojmov, s katerimi neka skupina ljudi označuje drugo skupino ljudi, običajno v negativni obliki. Je vnaprejšnje presojanje negativnih karikaturnih lastnosti članov skupine, v našem primeru ženskega spola. Te lastnosti so poudarjene do take mere, da postanejo posmehljive (Pratscher in Jakončič - Faganel 2005).

Domnevno pomanjkanje samozavesti pripisujejo vsem ženskam, saj s socializacijo ženskam naj ne bi bilo privzgojeno veliko samozavesti. Ta stereotip velja za vse ženske, tudi te, ki so zelo samozavestne. Gre za pojav »statistične diskriminacije«: diskriminacije posameznikov - posameznik na osnovi značilnosti, ki veljajo za povprečja skupin (povprečni moški je bolj samozavesten kot povprečne ženske). Nekateri zagovorniki potrebe po specialističnem izobraževanju žensk poudarjajo prav oblikovanje samozavesti kot pomembno učno vsebino za ženske (Kanjuo-Mrčela 1996, 74).

Teorija o pomanjkanju izkušenj v timskih športih ravno tako predstavlja argument, povezan z različno socializacijo dečkov in deklic. Pravi, da se prvi od zgodnjega otroštva urijo v timskih športih, ki upoštevajo pravila igre, na katerih temelji življenje organizacij. Razloge, ki se nanašajo na ženske, lahko pojasnimo kot tradicionalne stereotipe ali pa kot dele socializacije žensk (Kanjuo-Mrčela 1996, 76-77).

Od žensk na splošno nihče ne pričakuje kariere, niti ženske niti delodajalci, zato prihaja do neadekvatnega načrtovanja kariere. Obstoječi obrazci poklicnega napredovanja ustrezajo bolj

moškimi kot ženskami, ker ne upoštevajo različnih pogojev za zaposlitev žensk in moških ter privatnega življenja. Ugotavljajo, da bi ženske morale pri načrtovanju karier uporabljati strategije, ki jih uporabljajo moški (zastavljanje ciljev, mentorska pomoč, ustvarjanje neformalnih stikov znotraj in zunaj organizacije) (Kanjuo-Mrčela 1996, 74).

Stereotipi o emocionalni nestabilnosti in o ženski naravi so pogost argument pri predvidevanju o delovnih zmožnosti žensk. Ženske naj bi bile bolj čustvene in subjektivne, nasprotno od moških, ki so objektivni, zato za ženske velja predpostavka, da bodo dopustile vpliv čustev na poslovne odločitve, to pa je v poslovnem svetu ocenjeno kot negativno. Enako velja tudi za prepričanje, da ženske niso pripravljene prevzemati odgovornost (Kanjuo-Mrčela 1996, 74-75).

Tudi stereotip manjše geografske mobilnosti je navezan na nižje vrednotenje ženskega dela, poklica, kariere. Predpostavka je, da ženska ne bo, tudi če bi njena kariera zahtevala, lahko zamenjala mesta svojega dela, ker bi to pomenilo problem za njenega moža (njegovo delo je pomembnejše). Tudi službene poti naj bi bile bolj problematične za žensko, ker ni nikogar, ki bi skrbel za dom, otroke in moža, če bi odpotovala (Kanjuo-Mrčela 1996, 75).

Teorija o absentizmu predpostavlja prisotnost stereotipa, da so ženske bolj odsotne z dela. Čeprav so ženske bistveno bolj obremenjene zunaj delovnega časa, številne raziskave ne potrjujejo teze, da so ženske pogosteje odsotne z dela kot moški. To posebej velja za managerke. Ženske so odsotne z dela enako število dni kot moški, tudi če upoštevamo nosečnost in porod. Argument se uporablja v povezavi s trditvijo, da ženske ne delajo dovolj dolgo (zapuščanje dela zaradi poroke ali poroda), da bi upravičile managersko izobraževanje. Podatki o fluktuaciji v podobnih poklicih moških in žensk pa ne kažejo skoraj nobenih razlik (Kanjuo-Mrčela 1996, 75).

Teorija o nizkih aspiracijah predpostavlja prisotnost stereotipa, saj je ženska razumljena kot neambiciozna oz. če je ambiciozna, ni več ženska. V zvezi s tem je tudi klasični argument, da so »ženske same sebi največje sovražnice«. Po tem argumentu je ženskam po zakonu omogočena popolna enakopravnost in je razlog za njihov neugodni položaj samo to, da same nočejo izkoristiti možnosti, ki se jim ponujajo (Kanjuo-Mrčela 1996, 75–76).

Nižja specifična izobrazba managerk v šolah in fakultetah je še eden v vrsti stereotipov, saj je vedno večje število žensk, ki se izobražujejo na tradicionalno moških področjih. Kar pa na

žalost ni omogočilo, da bi tradicionalno moške poklice opravljalo enako število žensk in moških (Kanjuo-Mrčela 1996, 76).

Nerazumevanje poslovnega sveta je argument povezan s stereotipi o »naravnih« vlogah in lastnosti moških in žensk. Uspeh managerk naj bi bil odvisen od tega, koliko so uspešne v tekmovanju z moškimi v sistemu, ki ga moški bolje razumejo in se v njem bolje počutijo (Kanjuo-Mrčela 1996, 76).

Stereotip o managerkah kot neženskah je zelo razširjen, ker je vloga v managementu stereotipno moška, so ženske, ki jo opravljajo, pogosto etiketirane kot »možgače« - ženske, ki jim nekaj manjka in so zato izbrale moški poklic. Splošni stereotip o managerki »neženski« - managerka naj bi bila agresivna, možgačasta, trda, hladna. Uspešna ženska ne more biti - po tem sodeč - uspešna managerka in uspešna managerka ne more biti uspešna ženska. Ker je ženska razumljena kot biološko neustrezna za managersko delo, mora uspeh v managementu pomeniti biološki primanjkljaj v feminilnosti (Kanjuo-Mrčela 1996, 76). Stereotipna predstava o osebi, ki opravlja managersko delo, pa popolnoma ustreza stereotipni sliki o moškem. Oba sta sposobna prevzeti kontrolo, odločati, biti samopotrjevalna in opravljati disciplinske dejavnosti. Predstava o ženski pa je temu popolnoma nasprotna. V raziskavi so ugotovili, da je 694 študentov/šudentk poslovnih šol opisalo dobrega managerja/ko z maskulinimi lastnostmi. Čeprav ni nobenih kazalcev, ki bi opozarjali, da bi managersko delo moški bolje opravljali, se stereotip ni spremenil. Vse več avtorjev pa poudarja, da so sodobni koncepti managerskega dela in vloge vse bolj podobni stereotipni predstavi o ženski. Nekateri tudi pričakujejo, da bo to privedlo več žensk na managerske položaje (Kanjuo-Mrčela 1996, 77).

Odnos podrejenih je zelo pomemben in veliko raziskav kaže, da so moški in ženske bolj pripravljeni imeti za nadrejenega moškega kot žensko. Pri tem ne smemo pozabiti, da so to prepričanja, ki v veliki meri temeljijo na predsodkih o managerjih in managerkah. Ljudje, ki imajo več izkušenj z delom v mešanih skupinah, ali ljudje, ki so imeli ali imajo za nadrejenega žensko, običajno ne potrjujejo teh prepričanj (Kanjuo-Mrčela 1996, 78).

Medijske podobe žensk slabo vplivajo na žensko znotraj podjetja. Seksistične medijske vsebine in prikazovanje žensk v določenem, omejenem številu stereotipnih vlog vpliva na družbeno sprejemanje žensk v vlogi managerk. Razlogi, ki se nanašajo na okolje, so v zvezi z

dominantno kulturo družbe, kulturo, ki moškim in ženskam zastavlja drugačne okvire obnašanja in življenja (Kanjuo-Mrčela 1996, 78).

2.2.3 Neposredne ovire na delovnem mestu

Kot je opisano zgoraj, je očitno, da se managerke srečujejo z različnimi ovirami, ko se premikajo navzgor po karierni lestvici. Poleg naštetih težav se pojavljajo še neposredne ovire na delovnem mestu, kot so pomanjkanje mentorjev in neformalnih zvez, pripadnost manjšinski skupini v delovnih organizacijah in pomanjkanje povezanosti, pomanjkanje ženskih zgledov/modelov na vodilnih položajih, spolna diskriminacija, stekleni strop. Navsezadnje je zelo pomembno, kako organizacija gleda na žensko – kot strošek ali naložbo.

Mentorski odnosi, ki so za moške zelo pomembni, so za ženske lahko celo bistveni, kajti managerke se spopadajo s še težjimi organizacijskimi, medosebnimi in individualnimi ovirami pri napredovanju. Čeprav so mentorji bistveni za napredovanje v organizacijah, pa so ženske v prizadevanju, da bi si jih pridobile, še bolj omejene zaradi organizacijskih ovir in odnosov s sodelavci. Mentor, na splošno gledano, zagotavlja informacije, izpopolnjevanje, nasvete, usmeritve, razvoj socialne in poklicne integritete v organizacijah ter psihično podporo sodelavcem na nižjih položajih. Gre za odnos, ki traja daljše časovno obdobje (Linehan 2000, 68–69).

Pomanjkanje neformalnih zvez je velik problem in veliko avtorjev zelo poudarja pomembnost neformalnih zvez v organizacijskem življenju in obenem trdi, da imajo ženske manj neformalnih zvez ali da jim je celoten neformalni organizacijski sistem nejasen in tuj ter da ga ne znajo uporabiti sebi v prid. Kanjuo-Mrčela (1996, 75) se ne strinja s prejšnjimi avtorji in pravi, da razlog ni v sami ženski, ki menda ne vidi ali ne ve za obstoj neformalnih sistemov, ampak preprosto v moški dominaciji (po številu, kulturni) v teh sistemih. Stereotipno določene vloge držijo ženske zunaj organizacijskih neformalnih sistemov, ker to ustreza utrjevanju moči dominantne skupine. Kot je bilo že rečeno, so neformalne mreže pomemben del organizacij, vendar je ženskam vstop vanje otežen zaradi njihovega spola. Moški pa te mreže stikov, neformalnih informacijskih sistemov in lobijev uporabljajo v medsebojni pomoči (Kanjuo-Mrčela 1996, 77).

Pomanjkanje ženskih zgledov/modelov na vodilnih položajih je naslednji negativen dejavnik, ki poudarja nenavadnost odločitve žensk za managersko delo. Kolikor višje v organizacijsko hierarhijo sežemo, toliko manj je nadrejenih žensk, ki bi bile lahko vzor managerki. To je

eden izmed najbolj perečih problemov za mlade managerke, ki si načrtujejo kariero, saj brez primernih zgledov in vodenja težko dosežejo uspeh, ki bi ga rade imele (Kanjuo-Mrčela 1996, 77).

Ovire v organizacijah, s katerimi se morajo spopasti managerke, izhajajo iz diskriminacije in se odražajo predvsem na področju razvoja poklicne kariere. Ženske pripadnost spolu v splošnem zavira pri napredovanju na delovnem mestu in razvoju poklicne kariere ter so bolj podvržene spolni diskriminaciji, v primerjavi z moškimi pa tudi večjim predsodkom in neustreznemu izobraževanju ob delu. Etika organizacije, zlasti osebnost vodilnih ljudi, verjetno zelo vpliva na obseg in smer razvoja ženske poklicne kariere. Ugotavljajo, da v zelo ugodnem ozračju lahko napreduje majhen delež žensk, v sovražnem okolju pa bodo vse ostale na določeni nižji stopnji, razen na obrobni specializiranih področjih, ki so zanje »primerna« (Linehan 2000, 64). Diskriminacija v zaposlovanju, napredovanju in vodenju je velik problem, saj čeprav so odkrite oblike diskriminacije žensk večinoma z zakonom prepovedane, veliko organizacij zaposluje, ocenjuje zaposlene in se odloča o njihovem napredovanju na načine, ki so do žensk diskriminatorni. Pri tem ima pomembno vlogo odnos, ki ga imajo moški nadrejeni do napredovanja žensk. Ta pa je pogosto negativen. Po velikem številu raziskav žensko delo slabše ocenjujemo kot moško. Ženske dobivajo manj pozitivnega ali negativnega feed-backa, sicer nujnega v oblikovanju kariere (Kanjuo-Mrčela 1996, 77).

Ko preučujemo diskriminacijo na delovnem mestu, ne moremo mimo koncepta stekleni strop in steklena stena, ki ženskam prepričujeta napredovanje na višje položaje. Ovire se za ženske, v nasprotju z moškimi, pojavijo že na začetnih stopnjah poklicne poti. Ženske pri svoji karieri naletijo na stekleni strop (glass ceiling) pri vprašanju napredovanja. Pojem stekleni strop (glass ceiling) metaforično predstavlja nevidne ovire, ki v obliki predsodkov in stereotipov v organizaciji ustavljajo in onemogočajo napredovanje določenim družbenim skupinam (Kanjuo-Mrčela 1996, 58). So komaj opazna, skoraj nevidna ovira, a hkrati tako močna, da ženskam in manjšinskih skupinam preprečuje napredovanje navzgor po hierarhični lestvici. Razlog za to oviro ni človekova nesposobnost, da bi uspešno opravljal zahtevnejšo delo, ampak »se nanaša na ženske kot skupino, ki se ji preprečuje napredovanje na višje položaje predvsem zato, ker so ženske.« V primeru steklene stene pa gre za preprečevanje premikanja na druge, enako zahtevne položaje (Linehan 2000, 42–43). »Primernejša metafora bi bila neke vrste diagram, ki predstavlja povezavo več podskupin in se uporablja v geologiji. Ovire, na katere ženske naletijo pri napredovanju na višje položaje, se pojavljajo, kadar se potencialno neugodni dejavniki, ki vplivajo na managerke (materinstvo, tradicija, socializacija), prekrivajo

s pričakovanji managementa, ki jih sprožijo podzavestni moški koncepti, stereotipi in pričakovanja. Medtem, ko je to za žensko nepremagljiva ovira, pa za moškega takšen miselni vzorec ne obstaja« (Linehan 2000, 43–44).

Veliko je odvisno od tega, kako organizacija gleda na ženske – ali veljajo za strošek ali za naložbo ali, kot pravijo, »za dragoceno pridobitev ali spremenljiv strošek.« Dejstvo, kako managerji dojemajo ženske v organizaciji in v kolikšni meri razumejo njihove specifične probleme, pomembno vpliva na to, ali zaposleni uveljavljajo »ženskam prijazno politiko« in koliko so ji zavezani. Potrebna je previdnost pri različnih »ugodnostih« za ženske, kot je delo na domu ali polovični delovni čas. Taki predlogi pogosto veljajo kot dokaz za politiko enakih možnosti, vendar imajo tudi neugodne posledice, saj so obravnavani kot »netipični«, ker odstopajo od moških norm. Prekinitev kariere in polovični delovni čas kot oblika razvoja poklicne poti (upoštevaje, da se ženske s težavo prebijajo skozi dan v iskanju ravnovesja med službo in gospodinjskimi opravili), lahko obravnavamo kot pobude, ki v praksi izločajo ženske iz boja za delovne položaje in tako »ohranjajo« dobro plačane službe s polnim delovnim časom za moške (Linehan 2000, 65).

Sedaj, ko smo predstavili položaj žensk in ovire, s katerimi se ženske soočajo, bomo prešli na obravnavo sprememb, ki jih zahtevajo prizadevanja po večjem vključevanju žensk na vodilne položaje. V nadaljevanju se bomo seznanili, kakšne so te spremembe, ki naj bi se zgodile tekom časa, ter kakšni so ukrepi, ki jih lahko izvedejo podjetja ter s tem pomagajo ženskam v managementu.

2.3 Razlogi za spremembe

V prejšnjih poglavjih so podrobno opisani problemi, s katerimi se soočajo ženske v managementu, in prav tako statistika, ki ponazarja, da so potrebne spremembe tudi pri nas, ki bo pomagala ne samo ženskam v managementu, ampak tudi podjetjem. Razloge za spremembo bomo opisali v tem poglavju in ugotovitve podkrepili s statističnimi podatki. V literaturi lahko najdemo tudi nekaj najpogostejših argumentov za večanje števila managerk, saj naj bi do spremembe prišlo samodejno tekom časa. Število managerk naj bi se povečalo predvsem zaradi demografskih in ekonomskih razlogov, sprememb v managementu ter neustavljive spremembe globalnega okolja.

Izziv moderne družbe je sprememba v družbeni vlogi žensk in vodenja ter enakopravnost. »Razlogi za povečanje navzočnosti žensk v upravnih odborih podjetij še nikdar niso bili bolj

tehtni kakor danes. Ker se vedno več držav v Evropi otepa s proračunskimi težavami in gospodarstvo le počasi okreva po recesiji, bo človeški kapital ključen za ponovno vzpostavitev evropske konkurenčnosti na svetovni ravni« (Reding 2011). Sprememba je sedaj potrebna bolj kot kadarkoli prej, saj se delodajalci zavedajo, da so pomembni ljudje in ne samo številke podjetja. Dr. Ichak Adizes pravi: »Ne zaposlujemo več rok, temveč iščemo možgane, zato se managerski proces demokratizira.« Konkurenčna podjetja se zavedajo, da bodo na današnjem trgu uspela samo, če bodo zagotavljala enakost, pravičnost, usklajevanje družinskega in poklicnega življenja, osebne ambicije itd. Saj se zavedajo, da ne tekmujejo samo z drugimi podjetji za tržne deleže, ampak tudi za ljudi, ki so dragocenost za podjetja. »Zato so programi, ki spodbujajo enakosti po spolu pri potegovanju za vodilna delovna mesta, fokus skrbi za odlično poslovanje in napredek« (Blatnik idr. 2012, 3). »Večina (72 odstotkov) izvršilnega managementa meni, da spolna raznolikost izboljšuje finančne rezultate« (Blatnik idr. 2012, 3). Čeprav imajo reforme v nespremenjenem okolju omejene možnosti za uspeh, je njihov pomen dvojen: naredijo vsaj delen korak k želenim spremembam in zastavljajo formalne okvirje širšim in popolnejšim spremembam. Ignoriranje problemov samih ne bo rešilo in je v tem smislu pozitiven vsak korak, ki je usmerjen v spreminjanje sedanjega stanja. Različni premiki lahko povzročijo začetek nekaterih večjih sprememb (Kanjujo-Mrčela 1996, 163). Pri tem se lahko opremo na več argumentov: število managerk narašča, vendar izredno počasi. Nekateri avtorji pravijo, da bo v prihodnosti to naraščanje pospešeno ter da bo to skupek posledic različnih naravnih razlogov. V literaturi lahko najdemo nekaj najpogostejših razlogov, ki govorijo v prid povečanja števila managerk v prihodnje.

Demografski razlogi se sklicujejo na enostavne številčne kazalce, saj projekcije za večino evropskih držav kažejo, da se bo v naslednjih 20. letih število ljudi s šolsko izobrazbo zmanjšalo in da bo število kvalificiranih upadalo. Do sedaj neizkoriščen potencial žensk bi tedaj lahko pomagal ali pa se bodo podjetja odločila za zaposlovanje slabše izobraženih moških namesto bolj izobraženih žensk (Kanjujo-Mrčela 1996, 79). »V Sloveniji je razmerje med spoloma približno izenačeno, moških je 49,5 odstotkov in žensk 50,5 odstotkov, ampak kljub temu je med diplomantkami terciarnega izobraževanja 62 odstotkov žensk, stopnja izobrazbe se dviga tudi v domala vseh delih sveta. V članicah Organizacije za gospodarsko sodelovanje in razvoj (OECD), ki združuje 34 odstotkov najrazvitejših držav na svetu, znaša odstotkov diplomantk nasproti diplomantom 55 odstotkov. Iz tega izhaja, da je pri vodstvenih strukturah precej tvegano izpustiti ne le polovico vseh možnih kandidatov (kot to storimo, če se usmerimo samo na moške), temveč s tem z obzorja izgubimo tudi bolj izobraženo polovico

populacije« (Blatnik idr. 2012, 3). »Demografski trendi kažejo na staranje prebivalstva, podaljševanje delovne dobe, pa tudi različne življenjske cikle moških in žensk. Na demografske trende sicer ne moremo vplivati, lahko pa jih razumemo kot podlago za sprejemanje prihodnjih kadrovske odločitve. V Sloveniji je med delovno aktivnim prebivalstvom več moških, in sicer je žensk 44 odstotkov, na managerskih položajih pa jih je le okoli 10 odstotkov. Aktiviranje obeh spolov je tako potrebno tudi z vidika demografskih izzivov prihodnosti. Zaradi staranja evropskega prebivalstva so ženske odločilne pri uresničevanju cilja zaposlenosti do leta 2020, tj. 75 odstotkov zaposlenost aktivnega prebivalstva EU, starega od 20 do 64 let. Za izboljšanje stanja so potrebna skupna prizadevanja vlad, socialnih partnerjev in podjetij« (Blatnik idr. 2012, 3).

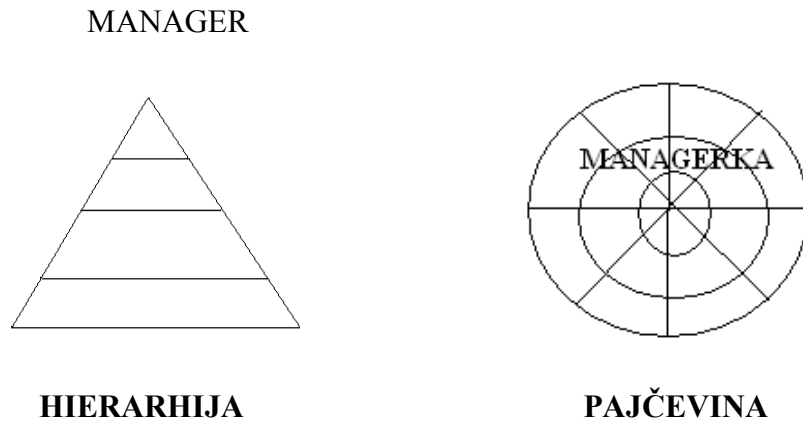
Ekonomski razlogi tudi narekujejo spremembo, in sicer možnost izgube potencialnega človeškega kapitala in vlogo žensk kot potrošnikov. Na zelo tekmovalnem svetovnem tržišču bodo uspevali samo tisti, ki bodo najboljši. To pa pomeni, da bodo podjetja morala dobro razmisliti, ali bodo zavrgla polovico potencialno najboljših ljudi samo zaradi njihovega spola (Kanjujo-Mrčela 1996, 79). Potrebno je zadovoljiti vse potrošnike in se zavedati, kakšno vlogo imajo pri tem ženske. Raziskave nam celo pričajo, da več nakupov opravljajo ženske, ampak delodajalci ne upoštevajo teh rezultatov. »Ne sme se zanemariti argumenta potrošnikov, saj več kot 80 odstotkov nakupov v ZDA opravijo ženske, a kljub temu mnoge čutijo, da jih trg ne razume. Podjetja, ki se bodo znala ciljno usmeriti na potrebe žensk, bodo zadovoljila pomemben del svojih potrošnikov – to pa je bistveno lažje, če je v vodstveni ekipi ženska. Prav tu se kaže prostor za preboj podjetij« (Blatnik idr. 2012, 3).

Po predvidevanjih modernih managerskih teoretikov naj bi se nakazovale tudi spremembe v managementu. Management v prihodnosti naj bi temeljil na timske delu, kooperativnosti, kvaliteti proizvodnje, odnosih med ljudmi, vodenju in na kontroli, intuitivnem načinu reševanja problemov, ti. lastnostih, ki jih je družba označevala kot ženske (Kanjujo-Mrčela 1996, 80). Timsko delo je zelo pomembno, in sicer je važna skupina, kjer sodelujejo managerji, tako moškega kot ženskega spola. »Argument drugačne organizacijske kulture in boljših poslovnih rezultatov. Ženskemu načinu vodenja (ki ga lahko uporabljata oba spola) pripisujemo zlasti večjo usmerjenost na razvoj sodelavcev in bolj demokratično sprejemanje odločitev. Ženske zato v vodstvo podjetij vnesejo svojevrsten tip delovanja, odločanja in vodenja, sodelavcem na nižjih ravneh so tudi pozitiven signal, da je napredovanje mogoče za vse. Kultura organizacije tako postaja odprta. Z vključitvijo obeh spolov v vodstvo podjetja so pogledi na reševanje problemov bolj celostni. Ker bo v prihodnosti kompleksnost poslovnih

okolij naraščala, bodo podjetja za uspešno poslovanje nujno potrebovala znanje in inovacije vseh vrst (tudi v vodenju) – temu primerno bodo novi modeli vodenja temeljili na integraciji idej, sodelovanju in vključevanju. Raziskave kažejo, da obstaja pozitivna korelacija med poslovnimi izidi podjetij in spolno uravnoteženim vodstvom« (Blatnik idr. 2012, 4). Podjetja delujejo boljše, če sodelujejo moški in ženske, saj tako dosegajo boljše rezultate. Med družbami na lestvici 500 največjih ameriških podjetij, ki jo sestavlja ameriška poslovna revija Fortune, je v skupini podjetij, ki imajo v vrhnjem managementu največ žensk, opazen tudi bistveno boljši poslovni rezultat. In sicer podatki kažejo 35,1 odstotkov višjo dobičkonosnost kapitala in 34 odstotkov višjo celotno donosnost za delničarje, ki imajo največ žensk v vrhnjem managementu. Podjetja, ki imajo v upravnem odboru več žensk, so v povprečju bolj dobičkonosna in učinkovita. Po podatkih opravljene raziskave, imajo 83 odstotkov višjo dobičkonosnost kapitala, 73 odstotkov višjo dobičkonosnost prodaje in 112 odstotkov višjo donosnost investiranega kapitala. Rezultati so, da imajo podjetja, ki imajo v vrhnjem managementu več žensk, kot je povprečje v panogi, boljši poslovni rezultat, in sicer 10 odstotkov višjo dobičkonosnost kapitala, 48 odstotkov višji dobiček pred obrestmi in davki (EBIT) in 170 odstotkov višjo rast vrednosti delnic (Blatnik idr. 2012, 5).

Spremembe v managementu ne nakazujejo samo, da bo poslovanje bolje potekalo v timskem sodelovanju, ampak nakazuje, da bodo ženske lastnosti vedno bolj v ospredju. Obstaja očitna razlika med moškim in ženskim stilom vodenja, ki nam pripomore k razumevanju, katere so prednosti in slabosti enega in drugega spola ter pojasnjuje, katera managerska struktura bolj ustreza moških oz. ženskam. Za moške je bolj značilna hierarhična managerska struktura, za ženske pa struktura pajčevine (Kanjuro-Mrčela 1996, 88). Ženski stil vodenja je namreč bolj usmerjen v timsko vodenje in za delo z ljudmi, moški stil vodenja je bolj objektivni način ter usmerjen v rezultate. V preteklosti je ženski stil veljal za eno izmed ovir in slabost za ženske v managementu, ampak zadnje raziskave kažejo, da bi lahko bila prednost za prihodnje poslovanje podjetij, saj se le-to išče v podjetjih. Ženske so že od obdobja lovsko-nabiralnih skupnosti navajene delati ponavljajoča se dela in so se naučile uživati v samem procesu dela bolj kot v abstraktnem pojmu opravljanje dela. Zaradi tega prinašajo v organizacijo specifične lastnosti. Materinska vloga zahteva zelo podobne spretnosti kot managerska: organizacijo, tempo, uravnovešanje konfliktnih zahtev, učenje, vodenje, usmerjanje, opazovanje, ravnanje z motnjami, informiranje itd. Že dečki in deklice se igrajo različne igre, in to jih oblikuje v različne ljudi – dečkom je pomembno zmagovati, deklicam pa sodelovati in razvijati dobra razmerja. Na tem temeljijo tudi razlike v managerski strukturi, ki jo spola uporabljata.

Nasproti definiranju managementa kot »moškega sveta« in zahtevi, da se mu morajo ženske, če želijo v njem uspeti, prilagoditi, avtorica postavlja videnje sveta managementa kot spreminjajočega se sveta in ženskega stila (vrednost, ki so jih ženske razvile v privatni sferi) kot specifičnega načina, ki ga ženske lahko uveljavijo v managementu (Kanjujo-Mrčela 1996, 88).



Slika 1: Moški in ženski stil vodenja

Vir: Kanjujo-Mrčela 1996, 88

Ženski princip definira management kot krožni proces. Managerka je v centru, ne pa na vrhu. Pri podobah hierarhije in pajčevine se sklicuje na moško in žensko psihologijo, način razmišljanj, fantazije moških in žensk. Pri teh podobah je najbolj zaželeno mesto v eni (center ali vrh), hkrati najbolj nezaželeno mesto v drugi smeri (center je v hierarhiji povprečnost, vrh je na pajčevini obrobnost). S temi podobami so pojasnjene in utemeljene strategije moških in žensk – moški imajo jasno zastavljene cilje, ženskam pa to manjka. Strategija pajčevine so vodenje glede na možnosti, uporaba intuicije, potrpežljivo čakanje na naslednji dogodek. Naslednja distinkcija je razlika med vizualnim (vision) in avditivnim (voice) (Kanjujo-Mrčela 1996, 90). Za ženske je značilno avditivno (zaznavanje informacij iz zunanjega sveta s sluhom), poslušanje in govorjenje pa pomenita dialog, interakcijo. Moški in ženski stil vodenja imata oba prednosti in slabosti pri poslovanju. Če kombiniramo oba stila, dobimo androgini stil. »Prav tako obstaja androgini stil vodenja, ki je značilna kombinacija lastnosti stila, ki je pogosto označen kot moški, in tega, ki je označen kot ženski. Androgini managerski stil bi moral biti učinkovitejši od obeh navedenih stilov, ker od vsakega prevzema najboljše lastnosti in je lahko bolj prožen in ustrežnejši za večje število situacij. Za androgini stil vodenja pa veljajo vse kritike, ki jih je deležna androgenost na splošno. Poudarjanje distinkcije med feminitnostjo in maskulinitnostjo (čeprav zato, da bi kombinirali lastnosti obeh)

lahko koristi utrjevanju stereotipnih predstav o spolih. Zastavljanje enega načina, stila vodenja kot idealnega in najboljšega pomeni zapiranje možnosti in omejevanje. Vse novejša managerske teorije pa trdijo, da ni enega samega najboljšega načina vodenja, primerne za vse situacije« (Kanjuo-Mrčela 1996, 90).

Širše spremembe globalnega okolja gredo v smeri približevanja potrebam žensk, saj živimo v času, ki ga označujejo spremembe na veliko družbenih področjih: v družini, izobraževanju, mnenju ljudi o sebi, tehnologiji, ekonomiji. Spremembe, ki potekajo, so počasne in ne bodo kmalu radikalno spremenile nobenega od naštetih področij, toda že njihov obstoj nakazuje smeri in oblike razvoja celotne družbe (Kanjuo-Mrčela 1996, 82). Čeprav počasi so opazne spremembe, ki potekajo samodejno in opazno spreminjajo ekonomijo. »Vse se spreminja, nič ne ostaja statično, argument miselnosti se spreminja, nove vrednote, druge generacije, zahteve trga in različne miselnosti. V zadnjem obdobju prihajajo v ospredje nove vrednote, na sam vrh se umešča izpolnjeno življenje, ki prehiteva pomen dela samega. V Sloveniji se pri razvrščanju najpomembnejših vrednot na lestvici od 1 do 100 (najvišja vrednota je ocenjena s 100, najmanjša pa z 1) poklic umešča z oceno 70, denar 53, ugled 52. Pomen prostega časa in preživljanja časa z družino se strmo vzpenja na vrednotni lestvici obeh spolov, zlasti pri generaciji mladih, zato so podjetja, ki to razumejo in podpirajo, na tekočem z zahtevami in potrebami generacij, ki prihajajo, ne le s potrebami žensk« (Blatnik idr. 2012, 4). Raziskava je pokazala zanimive podatke, saj kariera in služba nista najpomembnejši vrednoti za zaposlene. Najvišja vrednota je zdravje (87), najmanjša pa ugled (52). Najbolj visoko so bile ocenjene ljubezen (86), svoboda (85) in družina (84). Precej nižje sta se uvrstila poklic (70) in denar (53). Managerji in lastniki, ki se zavedajo, kaj ljudje najbolj cenijo, lahko bolje vodijo svoja podjetja (Blatnik idr. 2012, 4).

Našteli smo, preučili in se podrobno seznanili s problemi oz. ovirami, s katerimi se ženske soočajo v managementu. Prav tako smo našli teoretične razloge za izboljšanje v prihodnosti. Sedaj moramo poiskati, kakšne so možne rešitve in kako se soočiti s problemi. V naslednjem poglavju iščemo rešitve za probleme in naštevamo ukrepe za povečanje števila managerk ter opisujemo, kaj lahko naredijo podjetja, same ženske ter kako že sprejeti zakoni vplivajo na položaj žensk v podjetju.

2.4 Ukrepi za povečanje število managerk

Obstaja veliko možnih ukrepov za povečanje števila managerk. Ukrepajo lahko podjetja, in sicer tako, da pomagajo zaposlenim managerkam v svojih organizacijah. Tudi same ženske lahko doprinesejo k povečanju števila managerk z različnimi dejanji in ukrepi. Prav tako obstajajo že uveljavljeni zakoni, ki posredno vplivajo na ženske v podjetjih. Torej lahko rečemo, da so za spremembo ali reformo sedanjega stanja odgovorni podjetja, ženske same in zakonodaja določene države (Kanjujo-Mrčela 1996, 163). Potrebno se je osredotočiti na dejanja, ki bi v sedanjem času izboljšala položaj žensk. »Vzrok za majhno število žensk v managementu je predvsem neugoden družbeni položaj žensk in šele globalne družbene spremembe lahko spremenijo dejstva, da so ženske povsod po svetu izrazita manjšina na položajih, ki kažejo družbeno moč. Toda ker so globalne družbene spremembe počasen proces, se zastavlja vprašanje, kako (danes in tukaj) izboljšati položaj managerk in povečati možnosti za uveljavljanje ženska na visokih položajih« (Kanjujo-Mrčela 1996, 163).

2.4.1 Kaj lahko naredijo podjetja

Ko podjetja enkrat postavijo ženske na najvišje managarske položaje, je potrebno poskrbeti, da se tam obdržijo. Kako lahko to naredijo, če upoštevamo dosedanje znanje, ki smo ga obravnavali v prejšnjih poglavjih, opisujemo v nadaljevanju. »Podjetja lahko zagotovijo ženskam in moškim enake možnosti za zaposlovanje, napredovanje, in jih lahko enako nagrajujejo in plačujejo za opravljeno delo. Lahko tudi prepoznajo nekatere specifične potrebe, ki jih imajo različne skupine zaposlenih, in jih lahko poskušajo zadovoljiti. Za to so na voljo različni načini« (Kanjujo-Mrčela 1996, 166). Podobno tudi Angleška komisija za enakost možnosti (Equal Opportunities Commission – EOC) predlaga velikim podjetjem štiri ukrepe, s katerim naj bi pritegnila ženske v management:

- upoštevanje formalnih in načelnih pravnih aktov ter dokumentov o odpravi diskriminacije spolov,
- aktivno spodbujanje žensk h kandidiranju za višje vodilne položaje,
- uvedba gibljivega delovnega časa in delitve dela,
- specialno izobraževanje za managerke (Kanjujo-Mrčela 1996, 166).

V nadaljevanju predstavljamo kompilacijo ukrepov, pri čemer se opiramo na dva vira: Blatnik in drugi (2012) ter Kanjujo-Mrčela (1996). Kako lahko podjetja uvedejo ukrepe v svojih organizacijah in tako pomagajo ženskam v njihovem managementu, je opisano v dokumentu

Smernice za spodbujanje enakosti, saj so pregledali obstoječe domače in tuje dobre prakse (Blatnik idr. 2012, 17). Ukrepi so razdeljeni na osnove in podporne, saj prinašajo najboljše rezultate, če se izvajajo sočasno. Najprej predstavljamo osnovne ukrepe, ki so hkrati orodje za doseganje boljših rezultatov in za pridobitev in zadrževanje najboljših talentov v podjetju (Blatnik idr. 2012, 11).

Določitev ciljnega deleža žensk v vodstvu podjetij: Predpogoj tega ukrepa je ozaveščanje lastnikov, managerjev in kadrovikov o pomenu uravnovešenosti vodstvenih struktur. Potrebno je določiti delež zastopanosti posameznega spola za vsako raven v organizacijski strukturi (v našem primeru: vrhnji in srednji management). Ko je ta določen (v odstotkih), naj cilj vselej spremlja tudi zaveza vodstva, da bo tudi dosežen. Drugi pomemben moment tega ukrepa je sistematičnost: v podjetju naj se vodi evidenca ukrepov, njihovih nosilcev oz. njihovih letnih načrtov dela ter baza podatkov o ženskah, ki želijo in so sposobna za napredovanja na vodilna mesta v podjetju/organizaciji. Za področje spodbujanja enakosti imajo podjetja lahko zaposleno/zadolženo osebo (ang. Chief Diversity Officer). Soroden temu ukrepu na je ukrep uvedbe *zakonskih spolnih kvot* (Kvota za ženske v managementu – to podrobno obravnavamo v nadaljevanju zaključne projektne naloge) (Blatnik idr. 2012, 11 - 12). Pri tem je pomembna tudi organizacijska kultura in spreminjanje stereotipnih predstav o ženskah, kot so ustvarjanje kulture sprejemanja različnih potreb ljudi, ženske skupine v podjetjih – za krepitev samozavesti, samopredstavitve, skupine pritiska ter integriranje programa, ki omogoča enake možnosti v podobo podjetja (Kanjujo-Mrčela 1996, 166).

Izobraževalni programi za ženske: Tovrstni izobraževalni programi so lahko del širšega programa strategije podjetja na področju raznolikosti in socialne vključenosti podjetja (pri tem interni akti programov raznolikosti in vključenosti običajno niso vezani le na ženske, pač pa program zajema širši spekter raznolikosti: narodnost, verska pripadnost, starost, spolna usmerjenost itd.). Izobraževalni ukrepi za ženske zajemajo strokovno izobraževanje, poslovno druženje, namenjeno predvsem ženskam, ali kombinacijo obojega (Blatnik idr. 2012, 12). Zatorej je pomembno, da je izobraževanje usmerjeno v specialno izobraževanje managerk in žensk z managerskimi sposobnostmi (Kanjujo-Mrčela 1996, 166).

Karierno mentorstvo za ženske (in shema opazovanja služb ang. job shadowing): Mentorstvo je posebno razmerje med mentorjem in mentorirancem, ki temelji na zaupanju in spoštovanju med dvema posameznikoma, ki sta povezana, da bi dosegla skupni in dogovorjeni cilj, ki temelji na razvoju in učenju. Gre za naložbo v času in zahteva od obeh vpletenih energijo in

sodelovanje. Mentorstvo je pomemben ukrep pri razvoju delovne kariere, tako na začetni stopnji kot tudi ob vseh premikih v karieri, ko oseba zamenja poklic ali delovno mesto v isti organizaciji. Vlogo mentorja najpogosteje prevzamejo managerji ali izkušeni strokovnjaki. Ločimo tri vrste kariernega mentorstva: začetno karierno mentorstvo (osredotočeno je na transfer vrednot, znanja in izkušenj za ženske, ki prvič vstopajo na trg dela), karierno mentorstvo za nove vloge in nova okolja ter vrstniško karirerno mentorstvo (Blatnik idr. 2012, 13). Mentorsko delo je pomembno za vsakega managerja na začetku svoje kariere, zato je potrebno posvečati posebno pozornost na mentorskem delu z ženskami (Kanjujo-Mrčela 1996, 166).

Sponsorstvo: Sponzor oziroma podpornik nudi celovito podporo napredovanja posameznika z gradnjo socialnega kapitala in vključevanjem sponzoriranca v širšo socialno mrežo. Sponzor izhaja iz vrst vodij in je lahko zaposlen v podjetju sponzoriranca ali pa v drugem podjetju oziroma je ugleden član ustreznega strokovnega združenja (Združenja Manager, Yes, Lion, Rotary ...). Sponzor 'odpira vrata' in omogoča napredovanje in gradnjo osebnega socialnega kapitala posameznika, 'zastopanje' sponzorirančeve osebne blagovne znamke (Blatnik idr. 2012, 14).

Sprememba politik kadrovanja v podjetju: Pri tem ukrepu je zavezanost k spodbujanju enakosti konkretno vpleta v potek kadrovanja, in sicer tako, da je v ožji izbor zaposlitvenih intervjujev vselej, ko je to le mogoče, vključena vsaj ena ženska. Pri tem je včasih potreben večji angažma pri selekciji primernih kandidatov, prav tako ni nujno, da vselej za določeno delovno mesto obstaja nabor potencialnih kandidatov, ki ustrezajo vsem zahtevam, obeh spolov (Blatnik idr. 2012, 15).

Sprememba politike vrednotenja uspešnosti oz. učinkovitosti: Kadar se govori o učinkovitem poslovanju, se pogosto predlaga, naj podjetja uporabijo proces spremljanja in zagotavljanja delovne uspešnosti in učinkovitosti kot celovito paleto metodologij, procesov in sistemov, usmerjenih zlasti v način ocenjevanja dela zaposlenih, posledično pa tudi nagrajevanja in napredovanja. Performance management, ki spodbuja enakost, vključuje predvsem načelo meritokracije. Dobro razdelan sistem politike vrednotenja uspešnosti, vodjo usmerja na ciljna področja, ki se jih nagradi in upošteva pri napredovanju (Blatnik idr. 2012, 15). Najbolj pomembno pri vsem tem je načrtovanje kariere, saj tako lahko managerke sledijo zastavljenim ciljem. Pomemben aspekt načrtovanja kariere je tudi alternativni način napredovanja (Kanjujo-Mrčela 1996, 166).

Zgoraj smo našli in opisali osnovne ukrepe, sedaj pa se osredotočamo na podporne ukrepe, ki služijo kreiranju organizacijskega okolja. Podporni ukrepi omogočajo, podpirajo in vzpodbujajo izvajanje osnovnih ukrepov za uravnoteženo spolno sestavo na funkcijah odločanja (Blatnik idr. 2012, 15).

Ukrepi politike informiranja in komuniciranja: to so razni ukrepi informiranja kot npr. informacijske platforme, brošure, e-novice, raziskave med zaposlenimi in odnosi z zunanjimi javnostmi (Blatnik idr. 2012, 15). Potrebno je informirati ženske o možnostih za napredovanje in moške z raznimi seminarji o ambicijah žensk (Kanjujo-Mrčela 1996, 166). Informira se lahko tudi na raznih dogodkih, kot so srečanja zaposlenih, zabave, izleti ali preprosto dan odprtih vrat v podjetju (Blatnik idr. 2012, 15).

Ukrepi s področja delovnega časa: Vključujejo gibljiv in skrajšani delovni čas, delitev dela med več zaposlenih, otroški časovni bonus (nekaj prostih delovnih dni za skrb za otroka) in drugo (Blatnik idr. 2012, 15). Podjetje ponuja možnost različnih delovnih razmere, enako nagrajevanje in plačevanje, možnost gibljivega delovnega časa, alternativne možnosti za razporejanje dela kot npr. delo doma, alternativne ugodnosti za zaposlene (po dejanskih potrebah) in skrb za otroke zaposlenih (Kanjujo-Mrčela 1996, 166).

Delo od doma: Delavec opravlja delo delovnega mesta na svojem domu oz. v prostorih po svoji izbiri. Gre za stalno opravljanje dela v kraju, ki ga izbere delavec (Blatnik idr. 2012, 16).

Ukrepi iz skupine storitve za družine: Ti ukrepi predvidevajo največje finančne naložbe, to so vprašanja glede vrta v podjetju, igralnic, otrok v podjetju itd. (Blatnik idr. 2012, 16).

Ohranjanje stikov z dalj časa odsotnimi sodelavci: Podjetje lahko zaposlene ohranja na tekočem z dogajanjem preko elektronskih novic, internih glasil, vabil na dogodke (Blatnik idr. 2012, 16). Podjetje prav tako ponuja možnosti dopustov, kot so roditeljski dopusti in programi za napredovanje po dopustih (Kanjujo-Mrčela 1996, 166).

Spodbujanje gradnje lastne blagovne znamke (z mreženjem): Odgovornost za načrtovanje in razvoj kariere se vse bolj pomika k posamezniku, kar pomeni, da bo vsak sam odgovoren za prepoznavanja svojih želja in sposobnosti, pa tudi za identifikacijo zahtev organizacije in trga dela. Raziskave nakazujejo, da najboljši managerji vložijo veliko svojega časa v mreženje s pomembnimi posamezniki, saj to pozitivno vpliva na poslovno promocijo. Na tak način si posameznik namreč gradi lastno blagovno znamko (Blatnik idr. 2012, 16 - 17).

Sedaj smo se seznanili, kakšni so ukrepi, ki jih lahko izvedejo podjetja, da bodo omogočala delo ženskam v nediskriminatornem okolju. Pri tem je potrebno upoštevati, da so najuspešnejši kombinirani ukrepi, prilagojeni tako posamezniku kot podjetju. Zelo je pomembno, da se podjetja odločajo za ukrepe, ki so prilagojeni njihovim značilnostim ter značilnostim in potrebam zaposlenih. Naloga vodstva pa je vzdrževati, razvijati in še povečati standarde v spodbujanju enakosti na dolgi rok, spremljati napredek, zaščititi kakovost, etičnost in postopke ter povečati vpliv smernic za dobro posameznikov in organizacij. Več možnosti spremljanja posledic uvedbe ukrepov lahko opravi samo vodstvo ali prav posebej za to izurjeni strokovnjaki (Blatnik idr. 2012, 17).

2.4.2 Kaj lahko naredijo ženske

V tem poglavju bomo izvedeli, kateri so ukrepi oz. dejanja, ki jih lahko naredijo ženske, da se obdržijo na najvišjih položajih.

Prva stvar, ki jo morajo narediti managerke in ženske, ki želijo priti na managerske položaje, je izoblikovati jasen in podroben načrt za svojo kariero. Pri tem naj bi si pridobile pomoč in sodelovanje mentorja/mentorice ali več oseb, ki bodo opravljale mentorsko, usmerjevalno vlogo. Z mentorjem/mentorico zastavljajo cilje in strategijo za doseganje teh ciljev. Pravilno opravljanje managerske vloge vključuje jasno definicijo vloge, poudarjanje sposobnosti in uspehov, ustrezno oblačenje in obnašanje ter uporaba avtoritete. Pri načrtovanju kariere morajo upoštevati tudi obveznosti in interese, ki jih bodo imele zunaj službe in bi jim rade posvetile del svojega časa in moči, in bodo, če jim bodo v podjetjih na voljo, uporabile ustrezne načine napredovanja. Potrebno je čimveč izobraževanja na področjih, ki jih večina žensk manj obvlada, kot so npr. finance in tehnologija ter seminarji o nekaterih vedenjskih spretnostih, kot so npr. obvladovanje konfliktov, krepitev samozavesti, samopromocija in javno nastopanje, primerno usklajevanje ženske in managerske vloge, poudarjanje »feminilnih« managerskih sposobnosti, če je potrebno, ter previdno uporabljanje maskulinih managerskih sposobnosti. Pri delu in napredovanju managerkam lahko pomagajo neformalne mreže stikov z ljudmi v podjetju in zunaj njega. Pri promociji ženskih interesov bodo posebej učinkovite skupine pritiska, ki jih ženske lahko izoblikujejo v podjetju ali v širšem okolju. Managerke se morajo naučiti, kako opraviti s spolnim nadlegovanjem ali trpinčenjem (Kanjujo-Mrčela 1996, 171).

2.4.3 Zakonodaja in izvršna ureditev

Spremembe, ki lahko vplivajo na povečanje števila managerk, lahko uvedemo tudi z zakoni. In sicer so najpomembnejši zakoni na področjih enakih možnosti za zaposlovanje: enako plačilo, porodniški in starševski dopusti, zdravstvena zaščita žensk in otrok (Kanjujo-Mrčela 1996, 163).

Enakost spolov je povsod v svetu v glavnem regulirana z zakonodajo. V nadaljevanju predstavljamo slovensko zakonodajo in zakonodajo Evropske skupnosti. Slovenska zakonodaja upošteva načela mednarodnih konvencij o pravicah žensk. Enakost spolov je določena z ustavo (poglavje o človekovih pravicah in temeljnih svoboščinah) in je del delovnega prava. 14. člen Ustave Republike Slovenije zagotavlja spoštovanje človekovih pravic in temeljnih svoboščin obema spoloma. Po zakonu imajo moški in ženske v Sloveniji pri zaposlovanju enake možnosti (49. člen ustave) in so za enako delo enako plačani. Porodniški dopust oz. dopust za varstvo in nego otroka traja leto dni, v tem času je zagotovljeno polno nadomestilo plače. Po tretjem mesecu otrokovega življenja pa se starša lahko odločita, kdo bo izrabil drugi del dopusta. Med nosečnostjo in porodniškim dopustom je zaposlena ženska (v primeru dopusta za varstvo in nego otroka tudi zaposleni moški) z zakonom zaščiten pred odpuščanjem. Na enake možnosti za ženske in moške v Sloveniji vplivajo tudi deli zdravstvene in rodbinske zakonodaje: zdravstveno varstvo žensk (nosečnost, porod in kontracepcija) je posebej opredeljeno v zdravstveni zakonodaji; starša sta po zakonu enako odgovorna za otroke; zakonska in nezakonska skupnost sta v načelu izenačeni (Ustava Republike Slovenije 1991).

Sedaj smo se seznanili z možnimi ukrepi, katerih se lahko lotijo podjetja, ženske same in ukrepi, ki so že določeni z zakonodajo. V naslednjem poglavju preučujemo ženske kvote v managementu, ki bi bili lahko prav tako določeni z zakonom in so najbolj uspešen ukrep na področju ženskega managementa. Določajo točno določeno število managerk na najvišjih položajih, 40 odstotkov (Norveška), česar ne dela noben do sedaj naštet ukrep. Prav tako ima določeno sankcijo, če se države ne držijo določenih smernic.

2. 5 Ženske kvote v managementu

Preden preidemo na primerjalno študijo in nato na empirični del projektne zaključne naloge, podrobneje opisujemo ženske kvote v managementu, kaj sploh so in kaj pomenijo za ženske, ki so zaposlene v podjetju. Ženske kvote v managementu so predmet raziskave in jim

posvečamo posebno pozornost. Opisujemo prednosti in slabosti ženskih kvot v managementu, kaj točno bi kvote doprinesle podjetju in državi ter katere so možne negativne posledice.

Definicijo ženskih kvot v managementu lahko povzamemo iz literature, ki pravi, da so kvote ena od oblik zagotavljanja enakosti pri vključevanju v politiko in gospodarstvu. So z zakonom določeno številčno razmerje moških in žensk, ki kandidirajo za politične ali druge funkcije v javnem življenju. Z drugo besedo so *ukrep pozitivne diskriminacije* v prid ženskam. Minimalni določeni delež žensk naj bi kot prvi od ukrepov omogočal nadaljnje uveljavljanje enakih možnosti žensk in moških (Bahovec in Šetinc 2006, 98). Kvote za ženske pomenijo, da morajo ženske predstavljati določeno število ali odstotkov članov telesa, bodisi da gre za kandidatno listo, parlamentarno skupščino, odbor ali vlado. Cilj kvot je povečati zastopanost žensk v javno izvoljenih ali imenovanih institucij, kot so vlade, parlamenti in lokalni sveti. Kvote prisilijo tiste, ki imenujejo in izbirajo, da začnejo zaposlovati ženske in jim dati priložnost, ki je danes v večini delov sveta nimajo (Dahlerup 2006, 141).

Kvota za ženske v managementu so eden izmed ukrepov za povečanje števila managerk in se navadno uvedejo, ko drugi ukrepi ne prinesejo zaželenih učinkov. Torej so eden bolj drastičnih ukrepov, ker morajo v podjetjih odstaviti moške managerje zato, da bi lahko ženske zasedle položaje v upravah. Številne raziskave kažejo, da po uvedbi kvot in sprejetju le-teh prinašajo boljše rezultate kakor pa katerikoli ukrepi, ki so bili naštetih zgoraj v prejšnjem poglavju. »Namreč, na Norveškem so do leta 2006 povečali število managerk za 18 odstotkov, do leta 2009 so pa dosegli želeni cilj 40 odstotkov« (Dowling 2010). Prav tako so »študije Evropske komisije in zasebnega sektorja pokazale povezavo med izboljšanimi gospodarskimi in finančnimi rezultati družb in prisotnostjo žensk v njihovih organih odločanja« (Združenje nadzornikov Slovenije 2011, 1). Potrebno je razumeti, da tujega uspeha ni mogoče prevzeti, treba ga je udomačiti. Zato je treba predlagane ukrepe prilagoditi kulturi, vrednotam in strateškim usmeritvam podjetij ter pri tem zagotavljati pozitivne rezultate (Blatnik idr. 2012, 17). Ne gre za to, da so drugi ukrepi sami po sebi nezadostni, ampak je problem v tem, da so prepuščeni vsakemu podjetju posebej in je potem od podjetja odvisno, koliko se dejansko potrudijo jih uvesti. Medtem ko se kvote za ženske v managementu določijo zakonsko, se tudi sanacijsko kaznujejo v primeru kršitev.

2.5.2 Prednosti in slabosti uvajanja kvot

Stališča in empirične raziskave glede prednosti uvedb kvot so deljena, saj so nekateri skeptični in menijo, da so diskriminatorna in preferirajo ženske pred moškimi. Na drugi strani pa so zagovorniki kvot za ženske v managementu in znajo opisati same pozitivne spremembe, ki bi jih uvedba kvot lahko prinesla. Pozitivno misleči namreč verjamejo, da je diskriminacija že prisotna in da kvote za ženske v managementu odpravljajo ovire, s katerimi se srečujejo ženske, zato je pozitivna diskriminacija. Uvajanje kvot je bolj kot ne radikalen pristop, saj je bolj osredotočen na rezultate kot na oblikovanje pravil iger.

Prednosti uvajanja kvot za ženske v managementu so, da kvote za ženske ne delajo razlik, ampak so nadomestilo za dejanske ovire, ki ženskam preprečujejo pravičen delež vodstvenih položajih. Kvote pomenijo, da več žensk skupaj dela na sestankih v odboru, kar zmanjšuje stres, ki ga pogosto doživljajo ženske. Ženske imajo prav tako pravico do enakega zastopanja v gospodarskih družbah in vodstvenih (managerskih) položajih kot moški. Ne smemo pozabiti, da so ženske izkušnje potrebne pri upravljanju gospodarskih družb ter da so ženske prav tako usposobljene kot moški. Moški ne morejo zastopati interesov žensk, saj samo ženske lahko zastopajo raznolikost žensk. Ženske kvalifikacije so degradirane in zmanjšane na minimum, kjer prevladuje moški gospodarski sistem (Dahlerup 2006, 144). Ženske in moški so enako udeleženi na trgu dela, na managerskih položajih pa ne. Država vlaga v izobraževanje žensk, potem pa ne izkoristi njihovih sposobnosti. Kvote delodajalce prisilijo, da poiščejo talente, ki bi jih drugače spregledali. Z vključitvijo žensk v upravljanje so pogledi na reševanje problemov bolj celostni. Dokazana je pozitivna povezanost med deležem žensk na višjih položajih in kakovostjo organizacije. Kljub pomislekom je praksa v tujini pokazala, da so kvote koristne (Lubej 2011).

Slabosti kvot za ženske v managementu so, da so kvote v nasprotju z načelom enakih možnosti za vse, saj dajejo ženskam prednost pred moškimi. Kvote pomenijo, da so zaposlene izvolili zaradi njihovega spola, ne zaradi njihove kvalifikacije, in da je več kvalificiranih kandidatov, ki so jih potisnili na stran. Kvote so nedemokratične, saj naj bi bili volilci tisti, ki naj bi odločali kdo bo izvoljen. Mnoge ženske ne želijo, da bi dobili zaposlitev samo zato, ker so ženske. Uvajanje kvot lahko vodi v konflikte v in izven organizacijah (Dahlerup 2006, 143).

Seznani smo se, kaj to ženske kvote v managementu so ter katere so njihove prednosti in slabosti. Več o ženskih kvotah v managementu, kako so jih uvedli na Norveškem in s kakšnimi problemi so se soočali pri uvajanju, podrobneje opisujemo v naslednjem poglavju. Prav tako poizkušamo s primerjavo Slovenije z Norveško najti odgovor, ali bi jih lahko uspešno uvedli pri nas oz. ali imamo zadostne pogoje za to.

3 PRIMERJALNA ŠTUDIJA

V primerjalni študiji na kratko opisujemo, kaj so primerjalne in zgodovinske raziskave ter na podlagi te metode opravljamo primerjavo Norveške in Slovenije. Podajamo oceno, ali je prenos možen, pod kakšnimi pogoji in kakšen bi bil predlog implementacije. Predstavitev pozitivnih sprememb, ki bi jih uvedba kvot lahko prinesla Sloveniji, je primerjava z Norveško, saj so uspešno uvedli kvote. Na Norveškem se je na začetku uvajanja ženskih kvot v managementu oglasilo veliko nasprotnikov, ampak se po tem, ko so uvideli pozitivne spremembe, niso več oglašali. Menimo, da bi podoben razvoj dogodkov lahko pričakovali tudi na domačih tleh, saj ima Slovenija prav tako dobre pogoje kot Norveška, da bi kvote uvedla.

3.1 Metodologija raziskave

V tem poglavju opišemo metodologijo raziskave. Za boljše razumevanje podamo definicijo primerjalne in zgodovinske raziskave. Primerjava je med dvema državama, v našem konkretnem primeru bosta to Norveška in Slovenija. Primerjalne in zgodovinske raziskave so pregled organizacij (ali druge socialne enote) v času, v preteklosti in sedanjosti, ter v primerjavi med seboj. Primerjalne in zgodovinske raziskave se lahko ukvarjajo s terenskimi raziskavami, analizami vsebin in analizo obstoječih statističnih podatkov. Zgodovinsko metodo uporabljajo sociologi, politologi in drugi družboslovci. Sedanje primerjalne in zgodovinske raziskave se osredotočajo na široko paleto vsebin, ki zagotavljajo zgodovinsko utemeljene razlage obsežnih in vsebinsko pomembnih rezultatov. Tako najdemo primerjalne in zgodovinske študije, ki se ukvarjajo s temami družbenega razreda, kapitalizma, vere, revolucije ipd. Primerjalne in zgodovinske raziskave pogosteje uporabljajo kvalitativne kot kvantitativne metode, za odkrivanje vzorcev v zgodovini različnih kultur. Včasih zgodovinski analitiki uporabljajo časovne podatke za spremljanje spreminjajočih se razmer v daljšem časovnem obdobju (Babbie 2007, 338).

3.2 Ureditev v drugih državah

Vsaka država ima drugačno ureditev, zato na splošno predstavljamo države, v katerih uvajajo ženske kvote v managementu, na kakšen način se tega lotevajo ter njihovo uspešnost. V empiričnem delu podrobno opisujemo, kako so uvedli kvote na Norveškem, kakšne ukrepe so si zadali ter kakšne posledice/učinke so prinesle managerkam. Prav tako predstavljamo, kakšno je stanje pri nas in ali ima Slovenija zadostne pogoje, da bi uvedla kvote. Po

predstavitvi obeh primerov državi primerjamo, saj menimo, da je Norveška zgled, po katerem bi pri nas lahko marsikaj spremenili. Podajamo tudi predlog implementacije, kako bi pri nas lahko uvedli ženske kvote v managementu.

Do sedaj so že v marsikaterih državah uvedli ženske kvote v managementu in jih prostovoljno ali z zakonom določajo. Države opredelijo naloge oz. cilje, katere morajo organizacije izpolniti, ter ukrepe/sanacije, če teh ciljev ne izpolnijo. Medtem ko imajo nekatere države določeno v procentih, koliko žensk mora biti v upravah, imajo druge samo priporočila ali prostovoljne ukrepe. V praksi se odraža velika razlika med državami, ki uvajajo kvote, od tistih, ki jih niso ter o tem samo razmišljajo. Katere so te države, ki se trudijo uvesti ali pa so že uvedle kvote za ženske v managementu in njihove ukrepe/sanacije, opisujemo spodaj:

- Na *Finskem* izvajajo pravilo »izpolni ali razloži« – gre za dolžnost obrazložitve, kadar v upravi javne delniške družbe ni vsaj ene ženske.
- Na *Švedskem* poznajo priporočilo o spolno uravnoteženih upravah.
- *Poljska* je sprejela priporočila javnim podjetjem, da zagotovijo uravnoteženo zastopanost spolov v upravnih in nadzornih organih.
- Na *Nizozemskem* organizacije prostovoljno postavijo merljive cilje (npr. delež žensk na izbranih ravneh odločajo v določenem času, delež žensk v »nabornih bazah« ali managerskih »pripravljalnicah« ipd.) in poročajo posebnemu odboru, ki z letnim poročilom seznanja resorno ministrico ter rezultate sodelujočih objavlja v medijih.
- Na *Danskem* je uvajanje kvot prostovoljno – organizacije morajo vsaki dve leti poročati o napredku, zavežejo pa se dvigniti delež managerk in kandidatk za nadzorne organe ter povečati »naborno bazo«.
- *Norveška* je uzakonila najmanj 40-odstotni delež vsakega spola v upravah vseh javnih podjetij – nezagotavljanje kvot lahko pomeni tudi ukinitvev podjetja.
- *Španski* zakon spodbuja večja podjetja, da do leta 2015 dosežejo uravnoteženo zastopanost spolov v upravah. Neuspeh se upošteva pri dodeljevanju javnih sredstev.
- *Islandska* podjetja v javni lasti z več kakor 50 zaposlenimi morajo doseči najmanj 40 odstotkov vsakega spola v tri- ali veččlanskih upravah.

- *Francija* ima uzakonjene finančne sankcije – članstvo nadzornega odbora ne dobi sejin, če v upravah ni zakonsko predpisanega deleža žensk (40 odstotkov udeležnost žensk v upravah).
- *Velika Britanija* mora do leta 2015 imeti 350 največjih podjetij v upravah 25 odstotkov žensk, drugače bodo kvote uzakonili.
- *Slovenija* je leta 2004 sprejela vladno Uredbo o kriterijih za upoštevanje načela uravnotežene zastopanosti spolov. Z njo se je vlada zavezala, da bo pri sestavi posvetovalnih in usklajevalnih organov, drugih delovnih teles ter delegacij pri predlaganju predstavnic in predstavnikov vlade v javnih podjetjih ter drugih osebah javnega prava in pri sestavi strokovnih svetov, ki jih ustanovijo ministrice in ministri, upošteva načelo uravnotežene zastopanosti žensk in moških, torej najmanj 40 odstotkov vsakega spola. Pri tem velja načelo izpolni ali obrazloži (Robnik 2012, 16 - 17).

4 EMPIRIČNI DEL

V tem poglavju predstavljamo, kako se je Norveška lotila problema nizkega števila managerk v svoji državi, kakšne ukrepe so uvedli, kakšna je bila implementacija ter kakšni so sedaj učinki/posledice. Najprej so leta 2003 prostovoljno uvedli kvote za ženske v managementu, da so podjetja lahko samostojno dvignila število managerk v svojih podjetjih. Čeprav so bila podjetja uspešna pri postavitvi žensk na višje položaje, vidnega napredka ni bilo. Navkljub protestom nekaterih managerjev so leta 2008 kvote uvedli z zakonom. »Norveška je sprejela zakon, ki je določal 40-odstotno spodnjo mejo zastopanosti za vsak spol v organih družb, ki kotirajo na borzi in imajo več kot 500 zaposlenih. Študije Evropske komisije in zasebnega sektorja so pokazale povezavo med izboljšanimi gospodarskimi in finančnimi rezultati družb in prisotnostjo žensk v njihovih organih odločanja« (Združenje nadzornikov Slovenije 2011, 1). Pri tem so se srečevali z marsikakšnimi dvomljivci in nasprotniki, ampak so le-ti potihnil, ko so se začeli kazati prvi rezultati. Sedaj se lahko Norveška pohvali z napredkom, kateremu sledijo države povsod po svetu. V Sloveniji politiki in gospodarstveniki o uvajanju kvot še vedno samo govorijo in ne želijo prevzeti nikakršnih konkretnih ukrepov. Temu primerno ni nikakršnega vidnega napredka na področju managementa za ženske podjetnice.

4.1 Norveška

4.1.1 Norveška pred uvedbo ženskih kvot v managementu

V tem poglavju se seznanimo, kakšno stanje je bilo na Norveškem pred uvedbo ženskih kvot v managementu, podrobneje predstavimo ukrep ter opišemo, kako se je izoblikoval in implementiral. Takrat so ženske zasedale le 7 odstotkov visokih položajev v zasebnem sektorju, malo manj kot 5 odstotkov je bilo direktoric (Dowling 2010).

Ženske na Norveškem so se pred uvedbo kvot soočale z diskriminacijo in drugimi ovirami, ki so jim preprečevale povzpeti se na najvišje položaje. Ga. Tona, ki ima sedaj pri 44. letih prvo managersko službo, se spominja, da je pri tridesetih imela komaj kaj drugih kolegic v tistih časih. »Pred petnajstimi leti je bilo razširjeno mnenje, da če je bila v prostoru ženska, je le-ta tajnica,« je dejala. Spodbujala je ženske, da bi napredovale preko srednjega managementa. Ko si bil v višjem managementu, je »bilo več samote« (Clark 2010).

Spremembe na področju spreminjanja zastopanosti žensk v managementu so se začele s predlogom uvedbe kvot, najprej prostovoljno nato z zakonom. Po več mesecih burnih razprav

je bil ukrep odobren z večino v parlamentu, in sicer za uskladitev v državni lasti do leta 2006 in v delniških družbah do leta 2008 (Clark 2010). Dokler je bila uvedba kvot prostovoljna, torej jih je podjetje lahko uvedlo na svoj način in s svojim tempom, je bil vidni rezultat zelo skromen. Šele ko je bil zakon obvezen, so se začeli poznati vidni rezultati (Dowling 2010). »Podjetja, ki niso v skladu z zakonom, lahko doleti stroga kazen, tudi izključitev iz borz, kar lahko privede do prisilne likvidacije« (Reise 2010).

4.1.2 Upori pred uvedbo ženskih kvot v managementu

V tem poglavju preučujemo, v kakšnem ozračju je potekalo implementiranje in kakšni so bili učinki oz. upori na Norveškem pred uvedbo ženskih kvot v managementu. Na začetku so bili strokovnjaki skeptični glede uvajanja kvot, saj je to povzročilo veliko javnih debat, ko so predlagali ukrep na Norveškem. Potem ko je reforma prešla v veljavo, se je zdelo, kot da nihče ne nasprotuje, saj skoraj nihče ni pisal o tem v časopisih (Dowling 2010). Nasprotniki so trdili, da je taka pozitivna diskriminacija nepravilna do moških in da bi privatne firme morale imeti svobodno pravico izbirati, kdo bo njihov glavni manager. Drugi pogost argument je bil, da bodo bolj primerni moški zamenjani z manj kvalificirano oz. usposobljeno žensko. Mnogi ugledni poslovni voditelji so leta 2003 zavrnili zakon in trdili, da Norveška s samo 4.800.000 ljudi ni imela dovolj izkušenih žensk za izpolnjevanje kvote. Izvršni direktor programske opreme podjetja je za poslovni časopis Dagens Naeringsliv povedal, da bodo marala podjetja zaposliti »dekleta za spremstvo« za doseganje cilja (Clark 2010). V nekem trenutku je bilo tudi veliko žensk managerk, ki niso favorizirale kvote. Ena od teh žensk je bila Aulie Michelet, 57-letna ženska, ki ima dolgo in ugledno kariero kot članica uprave. »Takrat sem bila popolna nasprotnica zakona,« je povedala Michelet. »Moje prepričanje je bilo, da je izključno odgovornost družbenikov, da se odločijo, kdo so najboljši ljudje, ki bodo sedeli na vrhu« (Reise 2010).

4.1.3 Posledice in učinki ženskih kvot v managementu

Učinki kvot za ženske v managementu so bili pozitivni, saj tudi najbolj goreči nasprotniki ne morejo zanikati statistike in tako se je marsikatero mnenje spremenilo od prvotnih korakov uvajanja kvot. »Ko je bil zakon na Norveškem izveden, so nekateri dvomili, da bodo podjetja povečala število žensk na najvišje položaje, ker bodo prepuščeni sami sebi. To se ni zgodilo, saj se je do leta 2006 število povečalo za 18 odstotkov. Do leta 2009 je bil dosežen cilj 40 odstotkov« (Dowling 2010). Norveški pristop ima glavno vlogo k doprinosu enakosti na

delovnem mestu. »S tem ko je postalo obvezno, da ženske zapolnijo 40 odstotkov glavne pozicije v podjetjih, je Norveška postala pionir za enakost na delovnem mestu. Ko je bil sprejet zakon, so mnogi kritizirali, da je nepraktično in nespametno. Toda sedaj mnogo držav hiti sprejeti podoben zakon« (Reise 2010). Toda kvote ne prinašajo samo enakosti in enakopravnosti na delovnem mestu. Prav tako smo pozitivne učinke ženskih kvot v managementu s kompilacijo raziskav združili in ugotovili, da prinašajo občutek enakopravnosti, dolgoročni dobiček, sodelovanje v upravah, kjer so tudi managerke, je boljše, povečal se je tudi bruto domači proizvod.

Kot smo omenili že zgoraj, je bila Aulie Michelet na začetku skeptična glede uvedb kvot, ampak je postopoma spremenila svoje mnenje, ko je videla učinke zakonodaje v praksi. »Če si priča dejanskemu razvoju vsak dan,« pravi, »boste videli, da spodbuja širšo paleto strokovnega znanja in izobraževanja.« Bivši minister Lysbakken lahko doda še nekaj drugih prednosti: »Norveška ne more živeti samo od nafte, ampak mora živeti tudi od enakosti,« pravi. »To poveča našo produktivnost, ker so več ljudi aktivni na vseh področjih poklicnega življenja.« Dejstvo je, da so Norveški zakon že prevzeli po vsej Evropi. Ta poteza tudi ni ostala neopažena s strani Združenih narodov, saj uvrščajo Norveško na vrh Indeksa človeškega razvoja (Human Development Index), ki ga uporabljajo, da bi ocenili, kako civilizirana je država (Reise 2010).

Ženske kvote v managementu prispevajo k povečanju dolgoročnega dobička. V podrobni raziskavi so prišli do zanimivih zaključkov. Na podlagi dvojne diferenciacije (differences-in-differences, triple-difference models) so primerjali 104 podjetja, ki so uvedla kvote s tistimi, ki jih niso. Ugotovili so, da so podjetja z uvedbo kvot dosegla zmanjšanje sredstev, povečanje relativnih stroškov dela in ravni zaposlovanja ter zmanjševanje kratkoročnih dobičkov. Ženske managerke so bolj dolgoročno usmerjene kot njihovi moški kolegi. Torej pomenijo kvote kratkoročni strošek za podjetje, ampak dolgoročno prinaša drugačne uspehe. Za zmanjšanje dobička naj bi bil primaren razlog povečan strošek dela, manj odpuščanj oz. večje zaposlovanje. To pomeni, da je izpolnjevanje kvot drago za podjetja v kratkem času, vendar odpira pomembna vprašanja glede dolgoročnih vplivov (Matsa in Miller 2011, 1). Prav tako je McKinsey s svojo analizo ugotovil dolgoročne pozitivne učinke, in sicer da je dobiček iz poslovanja podjetij, v katerih upravah so ženske v večini, za 56 odstotkov večji kot v podjetjih, ki jih vodijo sami moški (Reding 2011).

Na dolgi rok je poleg dobička pomembno tudi razpoloženje med zaposlenimi. Managerke v upravnih odborih pomembno vplivajo na klimo v podjetjih in medsebojno sodelovanje. Dobičkonosnost se je zmanjšala in zaposlenost povečala, potem ko so ženske prišle v uprave zaradi kvot. Toda sčasoma lahko prisotnost žensk v upravnih odborih vplivajo na obnašanje moških, ki delajo z njimi. Ugotovili so, da imajo moški člani uprave boljše rezultate, če delajo na raznovrstnih odborih ter da moški sodniki glasujejo drugače, če delajo v sodnih oddelkih z ženskami. Dolgoročni učinki dela v raznolikih delovnih okoljih med managerji predstavljajo pomembno področje za nadaljnje raziskave (Matsa in Miller 2011, 33 - 34).

Prav tako se s kvotami poveča tudi bruto domači proizvod. »Na Norveškem se je delež žensk na vodilnih položajih s 25 odstotkov leta 2004 povečal na 42 odstotkov leta 2009. Kvote so lahko le prvi korak na poti k uravnoveženi zastopanosti. So le začasna rešitev, ki se jo uporabi takrat, kadar ni nobene druge možnosti.« /.../ »Študija, ki jo je izvedel Goldman Sachs, je pokazala, da bi se z zaposelnostjo vrzeli med moškimi in ženskami na področju vodilnih položajev bruto domači proizvod v evroobmočju lahko povečal do 9 odstotkov« (Reding 2011).

Pregledali in opisali smo, kako so se z uvedbo kvot soočali na Norveškem. Na začetku so imeli upore in zadržke, ampak sedaj se kažejo zavirljivi rezultati. V naslednjem poglavju se osredotočamo na Slovenijo, kakšni zadržki so pri nas in ali imamo zadostne pogoje za uvedbo kvot pri nas.

4.2 Slovenija

V tem poglavju podrobno preučujemo, kakšno je stanje pri nas, zanimajo nas različna mnenja žensk v managementu glede uvajanja ženskih kvot v managementu pri nas ter ali ima Slovenija zadostne pogoje za uvajanje kvot. Nekateri so navdušeni nad tem, da bi se uvedba kvot uvedla pri nas, medtem ko so nekateri malo bolj zadržani in izražajo negativno mnenje.

Na začetku predstavljamo rezultate raziskave, ki prikazuje stanje v Sloveniji. Združenje nadzornikov Slovenije (ZNS) je predstavila rezultate Raziskave o zastopanosti žensk v organih vodenja in nadzora v javnih delniških družbah v Sloveniji. Raziskava je bila izvedena na vzorcu javnih delniških družb na podlagi objav v letnih poročilih teh družb za leto 2011. Zanimalo jih je, kakšna je zastopanost žensk v nadzornem svetu, upravnih odborih in upravah javnih delniških družb pri nas. Njihov namen je bil ugotoviti, koliko Slovenija že dosega želeno kvoto žensk v teh organih za leto 2015 in 2020 (Združenje nadzornikov Slovenije

2011, 2). Za lažje razumevanje najprej predstavljamo, katere kazalnike so z raziskavo sploh spremljali. Vzorec raziskave so predstavljale javne delniške družbe v letu 2010. Izmed 79 družb v vzorcu jih ima 8 enotirni sistem upravljanja (10 odstotkov družb) in 71 (90 odstotkov družb) dvotirni sistem upravljanja. Zastopanost žensk so analizirali v nadzornem svetu in upravah v 71 družbah in v 8 družbah njihovo zastopanost v upravnem odboru (Združenje nadzornikov Slovenije 2011, 1). V nadaljevanju opisujemo zastopanost žensk v nadzornem svetu in v upravah ter se osredotočamo, koliko Slovenija že dosega želeno kvoto žensk v teh organih.

Zastopanost žensk v nadzornem svetu je v povprečju 16,9 odstotkov in 16,9 odstotkov družb ima tudi predsednico nadzornega sveta. 43,7 odstotkov družb nima niti ene ženske v nadzornem svetu. Le 29,1 odstotek družb že danes dosega kvoto 30 odstotkov zastopanosti žensk v nadzornem svetu, ki bo potrebna v letu 2015, in 16,5 odstotkov dosega kvoto 40 odstotkov, ki bo potrebna v letu 2020. Zastopanost žensk v upravah je v povprečju 17,1 odstotkov in 11,3 odstotkov družb ima predsednico uprave. 70,4 odstotkov družb nima žensk v upravi. Samo 19,7 odstotkov družb že danes dosega kvoto 30 odstotkov oz. 40 odstotkov zastopanosti žensk v upravah, ki bo potrebna v letu 2015 oz. 2020. 32,9 odstotkov družb nima žensk ne v nadzornem svetu ali upravnih odborih. Le tri družbe že danes dosegajo kvoto 30 odstotkov zastopanosti žensk v nadzornem svetu oz. upravnih odborih, ki bo potrebna v letu 2015 in dve družbi dosejata kvoto 40 odstotkov, ki bo potrebna v letu 2020 (Združenje nadzornikov Slovenije 2011, 2).

V naslednjem poglavju predstavljamo mnenja znanih managerk glede stanja pri nas in kaj menijo o uvedbi ženskih kvot v managementu v Sloveniji. Pri tem se opirajo na lastne izkušnje in večletno prakso na domačih tleh. Nekatere dvomijo v pozitivnost uvedb ženskih kvot, medtem ko nekatere popolno podpirajo uvedbo kvot na domačih tleh.

4.2.1 Trenutna situacija v Sloveniji

Trenutna situacija v Sloveniji je dokaj podobna kot v tujini, saj se tudi pri nas soočamo z enakimi ovirami za ženske v managementu. Obstaja veliko ukrepov, kako se soočiti z diskriminacijo na delovnih mestih, ampak brez Evropske unije, njihovih predpisov in načelnih določil nimamo nič konkretnega. Slovenija je članica Sveta Evrope, ki prav tako varuje pravice žensk in moških. *Konvencija* o varstvu človekovih pravic in temeljnih svoboščin je prvi mednarodni inštrument o človekovih pravicah, namenjen varovanju širokega obsega

državljskih in političnih pravic posameznic in posameznikov, uvaja pa element univerzalne narave človekovih pravic (Varuh človekovih pravic RS 1994). Tako kot je bilo na začetku na Norveškem, so tudi pri nas zelo skeptični glede uvedbe ženskih kvot v managementu. Nekateri jo primerjajo z uvedbo v politiki, ki ni prinesla velikih rezultatov: »Ideja o uvedbi kvot v gospodarstvu je vprašljiva, če vzamemo v obzir, da uvedba kvot na državnozborskih volitvah ni imela učinka, saj imamo še vedno porazno majhno število žensk v parlamentu. Bistveno je, da so kvote predpisane tako, da prinašajo realne učinke, tako kot na volitvah v Evropski parlament. Po drugi strani uvedba kvot lahko pomeni še en poseg države v gospodarstvo« (Lubej 2011). Evropski parlament je 6. julija 2011 Evropsko komisijo pozval k zakonski ureditvi zastopanosti žensk (ženskih kvot) v organih vodenja in nadzora javnih delniških družb v Evropski Uniji po vzoru Norveške. Ženske naj bi do leta 2015 predstavljale 30 odstotkov članstva v teh organih in 40 odstotkov do leta 2020. Trenutno je v javnih delniških družbah v EU le 10 odstotkov članic upravnega odbora (directors) in samo 3 odstotke predstavljajo predsednice (Združenje nadzornikov Slovenije 2011, 1).

»Čeprav je v Sloveniji malo boljše stanje kot po svetu, je še vedno veliko neenakopravnosti, saj smo v Sloveniji dva koraka pred ostalimi že zaradi drugačne zgodovine zaposlovanja žensk ter se managerke v Sloveniji ne borijo več za enakopravnost »per se«. Gre za enakovrednost in prihodnji izziv ženskega managementa, kjer sta se že izoblikovali jasna potreba in zavest o vodenju samega sebe in izoblikovanju osebne blagovne znamke, prav tako pa tudi spoznanje, da je pomembno, da smo obravnavane enako kot moški, še pomembneje pa je, da sebe obravnavamo enako, kot se obravnavajo moški – le tako bomo namreč spremenile tudi percepcijo družbene realnosti« (Brečko 2012). Tanja Lesničar-Pučko se strinja, da je v politiki slabo stanje, saj je premalo žensk v parlamentu, zato meni, da je potrebno nekaj narediti za spremembo: »Pogosto je bilo slišati, da je vstop žensk v politiko zgodovinski proces in ne smemo na silo prehitevati časa. Naj zato potrpežljivo križem rok čakamo dvesto let? Mnogo stvari se regulira z zakoni, ker se ugotovi, da so družbeno škodljive. Slaba zastopanost žensk v politiki je družbeno škodljiva stvar in zakaj potem le tu čakajo na zgodovinski razvoj? Potem naj čakajo tudi, da bodo Slovenci vozili počasneje, namesto da jim na cestah omejujejo hitrost« (Bahovec in Šetinc 2006, 99). Manca Košir opiše ženske kvote v managementu na kratko, in sicer da omogočajo in spodbujajo, ter pri tem navaja Skandinavske države kot vzgled, saj pravi, da so tam ženske na vseh vodilnih položajih – prav tako kot so v politiki predsednice in ministrice. Pri tem opaža, da se pri nas nič ne spreminja. Prav tako poudari, da je bilo potrebno s stališča razvijanja enakih možnosti žensk in moških

ob vstopu Slovenije v Evropsko unijo prinesli pozitivne spremembe. Pri tem upa, da se bodo kvote, ki so bile potrebne že za sprejetje v Evropsko unijo, zgodile tudi na naših volitvah in da bomo del pravic skandinavskega modela prinesli tudi v Slovenijo (Bahovec in Šetinc 2006, 103–104). Praksa je pokazala, da predlagatelji pogosto uporabljajo v uredbi opredeljene izjeme v korist zastopanosti moških predvsem na področju financ, gospodarstva, prometa in obrambe, korist žensk pa predvsem na področju dela, družine, socialnih zadev in šolstva. Tako se ohranja tradicionalna delitev na »moška« in »ženska« področja (Robnik 2012, 17). Nekateri menijo, da kvote niso potrebne, saj ni nobenih ovir za strokovne in izkušene managerke. Romana Pajenk, predsednica uprave Probanke, meni, da čeprav so kvote po svetu že uveljavljene na različnih področjih, pa niso najboljša rešitev za gospodarstvo. Stanje v gospodarstvu je nekoliko drugačno in mehanizmi določanja zastopanosti niso pravi način napredovanja in izbora. Najpomembnejši merili napredovanja sta predvsem strokovnost in izkušnost ter nista edini merili. Pravi, da jih vsak dober manager ali managerka upošteva in nato poda primer v Probanki, kjer je zastopanost žensk in moških na vodilnih položajih zelo enakomerno, tudi glede na spol, porazdeljena in uspešno uveljavljena (Blatnik 2012, 23).

4.2.2 Dejavniki, ki blokirajo uvedbo kvot

Opis dejavnikov, ki blokirajo proces, oz. upori pri nas so zelo različni, saj medtem ko so nekateri navdušeni nad uvedbo ženskih kvot v managementu, nekateri uvedbi nasprotujejo ali sploh ne opazijo problemov/ovir. V drugem poglavju smo razdelili razloge za majhno število managerk na tri področja: tradicionalno vlogo ženske, stereotipe in neposredne ovire na delovnem mestu. Ali jih gospodarstvenice pri nas prepoznajo oz. kako gledajo na trenutne razmere pri nas, opisujemo v nadaljevanju v primerjavi z obravnavano teorijo.

Sonja Robnik, svetovalka Urada za enake možnosti in strokovnjakinja za položaj žensk na trgu dela in v politiki, se ne strinja s tradicionalno žensko vlogo, z njo povezanimi predsodki, da ženska ne zmore opravljati dveh vlog ter napetosti zaradi razmerja med delom in družino. Pravi, da je zelo pomemben, če že ne ključen dejavnik pri odpiranju vrat sposobnosti odprava predsodkov, ki so povezani z določenim spolom. Pogost predsodek je, da ženske ne bodo kos zahtevnim vodstvenim nalogam zaradi časa, ki ga bodo posvetile svoji materinski vlogi. To je predsodek. Dejstvo je namreč, da sta rojevanje in dojenje edino, česar v zvezi z otrokom ne more narediti moški. Vse drugo si lahko partnerja porazdelita, možnih organizacijskih ukrepov za lažje usklajevanje družinskega in poklicnega življenja pa je tudi cela vrsta. In ko bomo premagali ta predsodek in številne druge, bomo res lahko rekli, da tudi v praksi ni

pomembno, ali je pred nami kandidat ali kandidatka, glavno, da je sposoben (Robnik 2012, 17).

Teorija o nizkih aspiracijah je stereotip, ki se drži žensk že stoletja, saj naj bi bile ženske manj ambiciozne. Andreja Kodrin, direktorica TMK Lab, d. o. o., meni, da bi se kvote morale sprejeti, sicer se stanje ne bo dosti spremenilo, ampak prav tako meni, da uvedba kvot ni rešitev sama po sebi, saj bi morale ženske postati bolj ambiciozne in aktivneje poseči po vodstvenih položajih. Na splošno meni, da je velika škoda za družbo kot celoto, če ne izkoristi talentov in »možganov« polovice populacije, in kvote bi pripomogle k ozaveščanju žensk o njihovih enakopravnih poklicnih možnostih (Blatnik 2012, 23). V naslednjem primeru je prav tako razvidna teorija o nizkih aspiracijah, saj so nekateri mnenja, da kvote niso potrebne v vseh sektorjih, ker ne opazijo diskriminacije. Prof. dr. Danica Purg, dekanja in direktorica IEDC, Poslovne šole Bled, ima mešano mnenje, na katerih področjih bi bile kvote koristne. V nekaterih segmentih gospodarstva, kot so podjetništvo in podjetja z večinskim ali aktivnim lastnikom, meni, da so kvote nepotrebne in so prej ovira kot spodbuda. Ta podjetja se tako in tako že danes borijo za največje talente in najboljše managerje, ne glede na njihov spol, raso, versko pripadnost. Na drugi strani pa podpira kvote v vseh družbah, ki so institucionalizirane in zelo hierarhične, kot so na primer velike delniške družbe, družbe v državni lasti, prav tako pa v politiki in javni upravi. Po njenih izkušnjah managerke prispevajo k večji kreativnosti, večjemu uravnoteženju različnih vidikov uspešnosti poslovanja, so bolj usmerjene k tako imenovanim »reality checks« in iskanju možnosti za odpravo problemov in doseganje ciljev (Blatnik 2012, 24).

Domnevno pomanjkanje samozavesti pripisujejo večini ženskam, kar naj bi bil vzrok zakaj nekatere sposobne managerke ne prevzamejo visokih položajev. Jadranka Dakič, podžupanja Mestne občine Ljubljana, ima prav tako mešano mnenje o uvedbi kvot, saj meni, da bi lahko kvote pomagale sposobnim ženskam, da resneje razmišljajo o prevzemu vodilnih položajev. Ampak na drugi strani bi lahko pomagale priti na visoke položaje samo zato, da zapolnijo odstotni delež, a si tega v bistvu ne zaslužijo, kot pravi sama, saj da so prišle »po ključu« (Blatnik 2012, 23). Podobno razmišlja Arijana Lipovec, predsednica Društva poslovnih žensk in zavarovalniška strokovnjakinja v finančnem sektorju. Poudarja, da morajo ženske, ki se želijo prebiti na visok položaj v družbi, znati razmišljati s svojo glavo, saj drugače ostanejo skrite v množici. Opozarja, da bi lahko kvote, torej postavljanje nekoga na neki položaj »na silo«, ta pozitiven učinek odpravile. Kljub temu se strinja z določitvijo kvot, saj je to edini način, ki bo omogočil prodor žensk v svet visokega managementa. Vendar so lahko kvote

učinkovite le kratkoročno, za dolgoročno korist se mora mišljenje managerjev spremeniti tako, da bodo na najbolj odgovorna delovna mesta zaposlovali najbolj sposobne ljudi, ne glede na spol (Boštic 2011).

Domnevno pomanjkanje samozavesti, preslabo načrtovanje ciljev in pomanjkanje ženskih zglede/modelov na vodilnih položajih so negativni dejavniki. »Ker tako podjetje kot država vlagata sredstva v razvoj posameznikov, je najbolj smotno, da pridejo na najvišja mesta tisti, ki so ta sredstva najboljše izkoristili; torej najbolj sposobni, razlaga Sonja Šmuc. Razlogov, da v praksi ni tako, je več: po eni strani so za stanje krive ženske same, saj si ne prizadevajo dovolj odločno za svoje cilje, primanjkuje jim tudi vzornic, ki bi pokazale, da tudi ženskam lahko uspe« (Boštic 2011).

Stereotip, da ženske niso dovolj aktivne in ne načrtujejo kariere, je še vedno razširjen. Pia Barborič Jurjašević, direktorica Tobačne tovarne Ljubljana pravi, da ženske kvote utirajo pot in povečujejo delež žensk. Pravi, da je naivno razmišljanje, da se bo to zgodilo samo po sebi, kar nam dokazuje zdajšnje stanje. Ženske kvote spodbujajo ženske, da postanejo aktivnejše, ker se dejansko odpirajo možnosti zanje. Prisotnost in njihov večji vpliv v družbi pa lahko pomagata tudi moškim, da postanejo boljši vodje (Blatnik 2012, 22).

Pregled in analiza predstavljenih stališč kaže, da čeprav gospodarstvenice niso proti ženskim kvotam v managementu, pa tudi niso privržene uvajanju le-teh v Sloveniji. Veliko jih ima zadržke in dvome, ali bi to uspešno delovalo pri nas. Če primerjamo situacijo pri nas z Norveško, ugotovimo, da je situacija pri nas podobna, kot je bila na Norveškem pred sprejetjem ženskih kvot v managementu, saj so se tudi pri njih spraševali, kako bo to vplivalo na ženske in podjetja na splošno. Glavni problem, ki je opazen, je v tem, da ne vidijo problema v gospodarstvu oz. ne priznavajo pogoste diskriminacije na delovnem mestu ter zato ne iščejo rešitve. Čeprav nekatere gospodarstvenice niso naletele na iste ovire, to še ne pomeni, da le-te ne obstajajo. Kot je zapisala dr. Daniela Brečko, ki sama ni imela ovir pri svoji karieri, se problemov, s katerimi se ženske srečujejo na trgu dela, ni zavedala, dokler ni začela tudi sama raziskovati. V sodelovanju z Margaret Linehan in Metko Tekavčič je spoznala, da je njena karierna zgodba bolj izjema kot pravilo ter da ne more posploševati svoje izkušnje z drugimi (Brečko 2012). Kritično je predvsem to, da ena ovira še ni kritična, ampak ko postavimo vse ovire in probleme skupaj. Šele takrat jih lahko primerjamo med seboj in nato dejansko ugotovimo razširjenost problema. To je bilo najbolj prikazano s teorijo in nato njihovim mnenjem, ki so si zelo podobni. Ko primerjamo teorijo z njihovim

mnenjem, ugotovimo, da vse verjamejo v teorijo brezpogojno: ženske so na splošno neambiciozne, ne načrtujejo kariere, družina je ovira itd. Zatorej so po njihovem mnenju ženske same krive, da je stanje žensk v managementu tako majhno. Mogoče to delno drži, ampak če ostanemo samo pri tem, se dotaknemo le del površine problemov, ampak še zdaleč ne dejanskih ovir, ki obstajajo. Z uvedbo kvot v managementu bi bil ženskam olajšan proces načrtovanja kariere, saj bi bili višji položaji bolj dostopni tudi njim.

4.2.3 Uvedba ženskih kvot v managementu

Eden izmed načinov, kako uvesti ženske kvote v managementu v Sloveniji, je posnemanje dobre prakse na Norveškem. Najprej naj se prostovoljno uvedejo ženske kvote v managementu in se pusti podjetjem, da same postavijo ženske managerke na visoke položaje. Nato pa se kvote za ženske v managementu določijo z zakonom in zraven določijo sankcijo v primeru neupoštevanja zakona. Direktorica Urada za enake možnosti Tanja Salecl pravi, da so kvote začasna rešitev, ki se jo uporabi takrat, ko ni nobene druge možnosti. Zato bi bilo tudi v Sloveniji smiselno, da poslovni svet sam izbere izmed nabora ukrepov za zvišanje deleža žensk na managerskih položajih. Če učinka ne bi bilo, bi uzakonili kvote. Na tak način razmišlja tudi evropska komisija (Lubej 2011). Argumenti o pozitivnih učinkih kvot so že bili predstavljeni, česar se zaveda tudi evropska komisija.

Nekdanja poslanka NSi, zdaj predsednica ženske zveze Mojca Kucler Dolinar, prav tako meni, da bi bila prostovoljna uvedba kvot najboljša rešitev, ker bi prisila samo poslabšala stanje. Opozarja na dejstvo, da se nekateri poklici feminizirajo in da se stanje prav dosti ne razlikuje v gospodarstvu, znanosti ali politiki. Pri tem poudarja učinek na delovnem mestu, če so kolektivi mešani, saj so študije pokazale, da prisotnost žensk v kolektivu pozitivno vpliva na uspešnost in učinkovitost podjetja. Prav tako meni, da je za poslovno kariero najprej potrebna želja in odločitev žensk samih ter kakšno podporo najdejo v družini ter družbi in podjetjih: od možnosti za varstvo otrok do prilagodljivega delovnika. Poudarja, da bi pogoji za lažje usklajevanje družinskega in poklicnega življenja morali biti na prvem mestu. Z uvedbo kvot bi sledili nekaterim evropskim državam, ampak vsaka prisila bi bila dvorezen meč. Rezultati bi bili boljši, če bi si podjetja sama zadala za cilj večje zastopanje žensk na mestih odločanja. Tako bi zakonsko uvedbo kvot vpeljali postopoma in bi jasno določili ukrepe in podjetja, za katere bi vpeljava kvot veljala (Lubej 2011).

4.2.4 Posledice in učinki ženskih kvot v managementu

Posledice in učinki kvot za ženske v managementu naj bi bile predvsem v dolgoročnem poslovanju, boljših poslovnih rezultatih in boljši klimi v organizaciji. Znanе Slovenke podajo pozitivno mnenje uvedb kvot in možne pozitivne učinke na podjetja ter na samo državo.

Glavni argument v prid kvot je v tem, da so mešane uprave bolj uspešne in prijaznejše okolju za delovanje oz. poslovanje. Ženske kvote v managementu zagotavljajo priložnost ženskam, ki so izobražene in izkušene, saj s tem pridobi celotna družba. Generalna direktorica Microsofta v Sloveniji Biljana Weber opozarja, da svetovno prebivalstvo sestavlja približno polovica žensk in polovica moških ter da so tako razporejene tudi sposobnosti. »Če želijo gospodarske družbe poslovati uspešno, se ne morejo odreči sposobnostim polovice prebivalstva in tudi ne raznovrstnim zmožnostim, znanjem in izkušnjam, ki jih imajo ljudje različnih starosti, ras, etničnih ali verskih pripadnosti. Pomembno je, da zaposlujejo ženske in moške ter oblikujejo za vse privlačno delovno okolje, kjer se zaposleni lahko neovirano razvijajo in pridobivajo nova znanja in izkušnje« (Todorovski 2011).

Ženske in moški imajo različni stil vodenja, za moške je značilna hierarhična managerska struktura, za ženske pa struktura pajčevine. Za uspešnost poslovanja podjetja sta potrebna oba stila vodenja. Poleg tega da uprave, v katerih so zastopane tako ženske kot moški, preprečujejo skupinsko mišljenje, dosegajo tudi boljše rezultate. Mešane uprave pomenijo raznovrstnost razmišljanja, načina delovanja in vodenja; moški in ženski principi se dopolnjujejo, poudarja Manja Skernišak, članica uprave NKBM. Medtem ko so moški pri odločanju ponavadi pogumnejši in hitrejši, so ženske preudarnejše in imajo bolj razvit socialni čut. Ob izmenjavi različnih mnenj, ki izhajajo iz te raznovrstnosti, je lahko končna poslovna odločitev kakovostnejša. Zato je tudi pomembno, da se ženske ne trudijo prevzeti moških značilnosti, ampak gradijo uspeh na svojih lastnih prednostih (Boštic 2011). Da je kombinacija ženskih in moških veščin v podjetjih pomembna, poudarja tudi Cvetka Selšek, predsednica upravnega odbora SKB banke. Ženske so lahko po njenih izkušnjah bolj uspešne pri izzivih, ki zahtevajo veliko vztrajnosti, na primer takrat, kadar morajo sicer konkurenčna podjetja zaradi skupnega cilja sodelovati. »Moški pri teh izzivih namreč velikokrat niso dovolj potrpežljivi, in zato hitro najdejo nove cilje, da se jim ni treba ukvarjati s tistimi, ki zahtevajo potrpljenje« (Boštic 2011). Sonja Gole, predsednica sekcije managerk in glavna direktorica Adrie Mobil, meni, da je uvedba ženskih kvot pozitivna in da je potrebno izkoristiti potencial znanja in sposobnosti, ki jih premoremo ženske, kar bo v pretežno

moškem svetu managementa brez konkretnih ukrepov težko doseči na kratek rok. Potrebno je ustvariti zavedanje lastnikov, managerjev in kadrovske delavcev, da so ženske lahko prav tako ali celo bolj uspešne voditeljice kot moški. Ustvariti moramo naklonjenost za uvajanje sprememb v načinu vodenja, kjer so ženske s svojo naravno intuicijo lahko pomembne pobudnice učinkovitejšega prilagajanja gospodarskih subjektov zahtevnemu in občutljivemu sodobnemu družbenemu okolju. Uvedba ženskih kvot bi po njenem mnenju pomenila tudi večjo spodbudo ženskam za lažjo odločitev sprejema odgovornih poslovnih funkcij. Njihova uvedba ne sme biti ovira pri vodenju, temveč predvsem spodbuda za hitrejšo in učinkovitejšo izkoriščanje vseh razpoložljivih potencialov – moških in ženskih, za dvig kakovosti poslovanja in poslovne uspešnosti (Blatnik 2012, 22).

Sonja Klopčič, direktorica za razvoj kompetenc v skupini Trimo Trebnje, načeloma nima nič proti ženskim kvotam, saj meni, da je uravnoteženost pomemben element pri doseganju zelenih ciljev in stanja v družbi. Če bodo z njimi interes žensk in s tem tudi možnosti za vključitev na vodilna delovna mesta v gospodarstvu večji, bo namen dosežen. Pravi, da so zdaj vodilna delovna mesta v družbah, ki so bodisi državni monopoli bodisi jih delegira politika, domena moških (Blatnik 2012, 24). Ani Klemenčič, izvršna direktorica G skupine, finančne družbe, d. d., ni zagovornica »trdih kvot«, meni pa, da je potrebno razumevanje pomembnost zastopanost obeh spolov. Povezovanje različnosti lahko prinaša dobre in trajnostne rešitve, zato meni, da je v gospodarstvu naravna raznolikost tako po spolu kot po starosti pomembna. Enako velja v drugih okoljih. Kakor pravi: »Tu ne gre samo za ženske kvote, saj je tudi tam, kjer prevladujejo ženske (na primer v izobraževanju, zdravstveni negi), treba vzpostaviti bolj uravnoteženo zastopanost spolov« (Blatnik 2012, 23).

4.3 Primerjava Norveške in Slovenije

V tem poglavju opravljamo primerjavo Norveške in Slovenije ter podajamo oceno, ali je prenos možen, pod kakšnimi pogoji, kakšen bi bil predlog implementacije. Predstavitev pozitivnih sprememb, ki bi jih uvedba kvot lahko prinesla Sloveniji, je primerjava z Norveško, saj so uspešno uvedli kvote. Na Norveškem se je na začetku uvajanja ženskih kvot v managementu oglasilo veliko nasprotnikov, ampak se po tem, ko so uvideli pozitivne spremembe, niso več oglašali. Prav to, mislimo, bi se zgodilo na domačih tleh, saj čeprav Slovenija politično in gospodarsko ni enaka Norveški, pa ima prav tako dobre pogoje, da bi uvedli kvote.

4.3.1 Zakoni

Predstavitev in opis zakonov, ki so jih sprejeli v Sloveniji in prav tako v Evropski uniji, podpirata ženske na visokih managerskih položajih. Kvote bi bile lahko prav tako določene z zakonom, zato je pomembno prikazati, kako že sprejeti zakoni pripomorejo ženskam v managementu. Spodaj je kratek oris dokumentov, ki urejajo družbeni položaj žensk v Sloveniji:

- *Ustava RS.*
- *Konvencija o odpravi vseh oblik diskriminacije žensk* je osrednji in najbolj splošen dokument o pravicah žensk. Z njenim podpisom se je Slovenija leta 1992 zavezala, da bo načelo enakosti moških in žensk vključila v zakonodajo in zagotovila uresničevanje tega načela v praksi (Jeram 2003, 27).
- *Evropska unija je enakost žensk in moških* poudarila kot eno svojih temeljnih načel v Amsterdamski pogodbi. Evropsko pravo je to področje razdelilo na tri dele, in sicer na enako plačilo, enako obravnavo in socialno varnost (Jeram 2003, 8).
- *Zakon o delovnih razmerjih*, ki izrecno prepoveduje diskriminacijo glede na spol pri zaposlovanju med trajanjem in v zvezi s prenehanjem delovnega razmerja (Jeram 2003, 9).
- *Zakon o enakih možnostih žensk in moških*, ki nadgrajuje in dopolnjuje obstoječe pravne inštrumente (Jeram 2003, 9).
- *Resolucija o nacionalnem programu za enake možnosti žensk in moških*, je strateški dokument, ki določa cilje in ukrepe ter ključne nosilce politik za uresničevanje enakosti spolov na posameznih področjih življenja žensk in moških v Republiki Sloveniji za obdobje od leta 2005 do leta 2013. Temeljni namen je izboljšati položaj žensk oziroma zagotavljati trajnostni razvoj pri uveljavitvi enakosti spolov (Urad za enake možnosti RS 2012).

Kakor je razvidno v prejšnjem odstavku, je veliko zakonov, ki podpirajo enakopravnost med spoloma, ampak je velika razlika od napisanih pravil in dejansko upoštevanjem le-teh. Saj če pride do neupoštevanja zakonov, mora stranka iskati pravico na sodišču, kar pa je včasih težko dokazati. Predvsem diskriminacijo in stekleni strop je težko dokazati, če ni nekega pisnega dokumenta. Širša publika se več ali manj zaveda, da je veliko diskriminacije v podjetjih, ampak nihče ne zna popraviti sedanjo situacijo. Kot smo že napisali v prejšnjem poglavju, Mojca Kucler Dolinar meni, da je za poslovno kariero najprej potrebna želja in

odločitev žensk samih ter kakšno podporo najdejo v družini ter družbi in podjetjih: od možnosti za varstvo otrok do prilagodljivega delovnika. Poudarja, da bi pogoji za lažje usklajevanje družinskega in poklicnega življenja morali biti na prvem mestu (Lubej 2011). Ravno zato so ženske kvote v managementu tako uspešne, ker dejansko uveljavlja pravila in poda sankcije, če se jih podjetja ne držijo. Pravila so jasna: 40 odstotkov žensk na najvišjih položajih in prav tako so določene sankcije ob neupoštevanju teh pravil. V današnjih časih, ko se vse spreminja in je veliko zmede, so jasno določena pravila igre najboljša za zagotavljanje čimbolj uspešnega poslovanja.

4.3.2 SWOT analiza

Na začetku tega poglavja opišemo SWOT analizo, kaj pomeni, kdaj in zakaj se jo opravi. Nato s pomočjo SWOT analize urejamo spoznanja, ki smo jih pridobili s primerjavo Slovenije in Norveške, ter na ta način poskušamo sistematično ovrednotiti smiselnost uvedbe ukrepa kvot v Sloveniji. Pri tem skušamo ugotoviti oz. prikazati, ali je možno uvesti kvote v Sloveniji, kot so jih uvedli na Norveškem oz. ali imamo zadostne pogoje za uvedbo kvot.

SWOT analiza je uporabna tudi pri primerjavi držav in ne samo za organizacije, saj je dober način prikaza dejanskega stanja v posameznih državah. »Za boljše vodenje svoje politike mora vsaka organizacija vedeti, kje pravzaprav je na posameznem področju v primerjavi s konkurenco. Zato potrebuje metodo ali model, ki bi ji omogočila analizo njenih prednosti in slabosti, obenem pa tudi nevarnosti in priložnosti, ki se ponujajo v okolju. Klasična metoda, ki se uporablja v ta namen, je t. i. analiza SPIN (slabosti, prednosti, izzivi in nevarnosti) ali SWOT (ang. Strengths, weaknesses, opportunities, threats)« (Biloslavo 2006, 72). Ta metoda vključuje poleg ocene notranjih prednosti in slabosti še oceno zunanjih izzivov in nevarnosti – ob svojem nastanku je bila mišljena kot orodje za oceno usklajenosti med strategijo organizacije in njenim okoljem (Biloslavo 2006, 73).

SWOT analiza predstavlja prednosti in slabosti v podjetju ter priložnosti in nevarnosti uvajanja kvot. Nastala je na podlagi primerjave Norveške in Slovenije, s kakšnimi problemi se srečujemo pri nas, s kakšnimi problemi so se srečevali na Norveškem ter bi bile lahko potencialne nevarnosti tudi pri nas. S sprejetjem zakona na Norveškem je bilo veliko ugodnosti, kar smo poizkušali prikazati v tabeli, saj menimo, da bi lahko bile posledično te prednosti tudi pri nas.

Preglednica 1: SWOT analiza

	Prednosti	Slabosti
Zunanji izzivi	<ul style="list-style-type: none">- Večje število žensk v managementu.- Klima je boljša med sodelavci, če je mešana uprava.- Podjetje ima večji uspeh.- Zavedanje o enakosti v podjetjih.- Boj proti diskriminaciji v podjetju.	<ul style="list-style-type: none">- Možni upori moških sodelavcev v podjetju.- Stekljeni strop se poveča, ker se »moški klub« počuti ogroženega.- Ženske si ne upajo zasedati visokih stolčkov.- Premalo načrtovanja karier managerk.- Premalo mentorjev.
Zunanje nevarnosti	<ul style="list-style-type: none">- Zavedanje o enakostih v državi.- Boj proti diskriminaciji v državi.- Država ima večji gospodarski uspeh.	<ul style="list-style-type: none">- Širša publika ima negativno mnenje.

Sklep SWOT analize

Ob uvedbi kvot je veliko prednosti znotraj podjetja in v državi, saj se poveča število žensk v managementu ter jim omogoči lažji dostop do višjih položajev v podjetju. Raziskave so pokazale, da je ozračje med sodelavci prijetnejše, če je uprava sestavljena iz moških in ženskih managerjev ter da ima podjetje večji uspeh, kar se vidi v računovodskih izkazih. »Podjetja, ki imajo v vrhnjem managementu več žensk, kot je povprečje v panogi, imajo boljši poslovni rezultat: 10 odstotkov višjo dobičkonosnost kapitala, 48 odstotkov višji dobiček pred obrestmi in davki« (Blatnik idr. 2012, 5). S tem ko so ženske kvote v managementu uvedejo, se širi zavest o enakosti v podjetjih in v državi. Prav tako je treba poudariti, da se v samem podjetju bojujejo proti diskriminaciji in jo poizkušajo izbrisati tam, kjer je prvotno nastala. Zatorej se za ženske v managementu naredi korak naprej in se dejansko pokažejo rezultati znotraj podjetja in države. Naj še enkrat opomnimo, da so ženske kvote v managementu ene izmed najbolj uspešnih ukrepov, saj neposredno pripomorejo k boljšemu položaju žensk v podjetjih.

Swot analiza predstavlja poleg prednosti tudi potencialno veliko slabosti znotraj podjetja, predvsem s strani upora moških sodelavcev, ki trdijo, da je to diskriminacija moških, ker morajo odstaviti moške sodelavce z višjih položajev; da bi lahko ženske zasedle 40-odstotno

kvoto. Prav tako se lahko stekleni strop poveča, ker se »moški klub« počuti ogroženega, da postane ženskam še težje sodelovati v podjetju ali napredovati. Saj četudi managerke napredujejo, lahko nastane velik problem, če se sodelavci odločijo nesodelovati v poslovanju. Managerke vedo, da je potrebno v podjetju delovati v timu, in če bi menile, da je le-to ogroženo, se ne bi odločale za zapolnitev 40 odstotkov kvote. So še drugi problemi, kot smo že omenili na začetku v zaključni projektni nalogi, da si nekatere ženske ne upajo zasesti velikih položajev ali tega preprosto nočejo. To je lahko zaradi različnih razlogov, npr. napetosti iz razmerja doma in v službi, premalo ženskih vzgledov, neaktivnega načrtovanja karier managerk ter premalo mentorjev, ki so zelo pomembni za vsakega managerja, ne glede na spol. V managerskem poklicu je izrednega pomena mentor, ki poučuje mentoriranca in ga uvaja v poklic. Še prav posebej je to pomembno za managerke, saj s tem dobijo nekaj podpore in občutek varnosti ter sprejetosti, da se lahko na nekoga obrnejo po pomoč.

Nevarnosti na državni ravni ni veliko, razen tega, da je širša publika razvila negativno mnenje glede ženskih kvot v managementu. Ampak po izkušnjah, ki so jih že imeli na Norveškem, so se tudi ti dvomi razpršili, ko so se pokazali dejanski rezultati. Predvsem menimo, da se je Norveška na začetku, preden so uvedli kvote, ukvarjala z istimi vprašanji in je veliko učenjakov imelo negativno mnenje, tako kot je sedaj pri nas. V Sloveniji se še vedno o tem samo govori, medtem ko na Norveškem že žanjejo sadove svojih dejanj. Menim, da ima Slovenija zadostne pogoje za uvedbo kvot, na kar nakazuje SWOT analiza zgoraj.

Če povzamemo, lahko oblikujemo sklep, da je veliko več prednosti uvedb ženskih kvot v managementu kakor pa negativnosti. Predvsem je potrebno razumeti, da so ženske kvote v managementu sedaj pri nas le zapisane na papirju ter delujejo zelo drastično, kar nekaterim predstavlja veliko tveganje. Namreč na podlagi dejstva, da je potrebno sedanje managerje zamenjati z drugimi, tj. ženskega spola, se marsikdo sprašuje, kako jim bo šlo od rok opravljanje tako zahtevne funkcije, ki zahteva veliko odgovornosti. Toda pri tem vprašanju bi morali razmišljati bolj svobodomiselnost in pozitivno naravnani, saj nihče ne pride tako daleč, če nima ustrezne izobrazbe in vsaj nekaj potrebnih izkušenj. Predvsem se gre pri ženskih kvotah v managementu za priložnost, ki jo ženske potrebujejo v podjetju. Gre za optimistično razmišljanje, da se sedanja situacija lahko spremeni ter da živimo v enakopravni državi, kjer vsi dobivamo enakopravne priložnosti. Ni bilo še tako daleč nazaj v preteklosti, ko ženske niso imele volilne pravice in si je niti one same niso mogle zamišljati, da bi jo dobile. Sedaj nam je to nekaj samoumevnega, nihče se ne vpraša, ali si jo ženske zaslužimo ali ne. Čez 50 ali 100 let bo podobno, nihče se ne bo spraševal, ali si ženske zaslužimo biti na visokih

managerskih položajih, ali smo sposobne delovati uspešno na vrhu podjetja ipd. Preprosto tako bo in ljudje si ne bomo zastavljali takih vprašanj. Menimo, da se bomo čudili današnji logiki in vsem razlogom, zakaj naj ženske tega ne bile sposobne. Seveda ob predpostavki, da bomo dejansko uvedli ženske kvote v managementu ter dokazali s prakso, da je temu tako. Ker v nasprotnem primeru bomo verjetno čez 50 ali 100 let še vedno samo razmišljali o istih problemih ter navidezno iskali rešitve, ampak nič naredili. Potem bomo verjetno na isti ravni kot smo še danes ter niti približno ne bomo imeli takega uspeha, kot ga ima Norveška znotraj svojih podjetij. Prav Norveška nam prikazuje pozitivno sliko, kako so uspešno rešili problem nizkega števila managerk in sedaj veljajo za pionirje enakopravnosti. Slovenija ima prav tako dobre pogoje za uvedbo kvot ter dobre managerke, ki čakajo na to, da bi zasedle 40 odstotkov kvote, kot so jih imeli na Norveškem. Samo enakopravna priložnost jim mora biti dana, da ovržejo vse današnje očitke.

4.3.3 Predlog implementacije

S SWOT analizo smo ugotovili, da bi Slovenija lahko imela zadostne pogoje, da bi uvedla kvote na domačih tleh. Sedaj lahko podamo predlog implementacije, kako uvesti kvote v Sloveniji. Namreč, najprej naj bi se kvote uvedle prostovoljno, če pa to ne bi prineslo zelenega uspeha, bi jih uvedli z zakonom. Uvedbo kvot v Sloveniji bi lahko izvedli v dveh korakih:

- Najprej dovolimo, da poslovni svet sam prinese rešitve. Evropska komisija in nekatere nacionalne vlade se bodo v prihodnjih mesecih sestale z generalnimi direktorji največjih evropskih podjetij, ki kotirajo na borzi, in zbrale njihove predloge, kako bi se brez vsiljenega posredovanja lahko doseglo, da bodo ženske bolj navzoče na najvišji ravni odločanja. Samoregulacija lahko deluje, vendar jo je treba skrbno spremljati.
- Če napredek ne bi bil prepričljiv, bo treba narediti naslednji korak. V tem primeru bo morala Evropa uvesti obvezne pravno zavezujoče kvote. Zdaj so torej na potezi podjetja (Reding 2011).

Podjetja bi se morala bolj seznaniti s problemi, s katerimi se soočajo managerke, in jim pomagati pri razrešitvi le-teh. Prav tako bi se morale ženske v podjetjih bolj razširjeno poglobiti v to temo in jo javno ozaveščati, saj nobenemu ne pomaga zanikanje problemov. Prvi korak je torej priznanje ovir, s katerimi se ženske v managementu soočajo, jih poglobljeno preveriti in jih poizkušati razumeti. Nato se lahko lotimo iskanja rešitev ovir, s

katerimi se soočajo ženske v managementu, in navsezadnje začnemo s spremembami, ki so nujno potrebne. Menimo, da bi se morala Slovenija sama zavzeti in narediti konec diskriminaciji na delovnem mestu ter uvesti korenite spremembe. Seveda lahko čakamo, dokler ne dobimo direktive od Evropske unije, ampak zakaj čakati, ko pa s čakanjem samo podaljšujemo prisotnost obstoječega neželenega stanja. Če v zakonodaji piše, da je diskriminacija na delovnem mestu prepovedana, to še ne pomeni, da ne obstaja. Že sama statistika govori nasprotno. Težko je verjeti, da je navkljub vsej izobrazbi in sposobnosti tako malo managerk na visokih položajih. Nemogoče je realno prikazati, zakaj imajo managerke manjšo plačo kot njihovi sodelavci, ne da bi se dotaknili ovir, s katerimi se soočajo. Zatorej je ključno širjenje, izobraževanje in poglobljanje v probleme/ovire ter iskanje različnih načinov rešitev. Ti problemi so nastajali desetletja in se ne bodo rešili tako, da se pretvarjamo, da jih ni. Ne moremo stati križem rok in upati na boljšo prihodnost, brez nujno potrebnih dejanj. Sedaj ko je razširjena recesija in se je gospodarstvo znašlo v krizi, ne moremo biti izbirčni, kdo sedi na visokih managerskih položajih. Če ima nekdo kompetence in znanja za managerski posel, je edino prav, da se mu pusti opravljati svoje delo. Ženske kvote v managementu dajejo enakopravno priložnost ženskam, da opravijo tisto, za kar so se izšolale in pridobijo izkušnje na tem področju. Ne samo da bi pri tem pridobila sama podjetja in ženske, ampak celotno gospodarstvo v državi. Razširjena bi bila pravica, ki je toliko časa zatirala ženske podjetnice, kar bi dvignilo razpoloženje žensk managerk. Zaradi tega bi bili bolj zadovoljni v podjetju, ker bi se izboljšalo razpoloženje v podjetjih in temu primerno bi se dvignili rezultati uspešnosti podjetja. S tem pa bi navsezadnje lahko prispevali k rasti gospodarstva, ki se je znašlo v krizi, ter sedaj obupano išče načine, kako jo rešiti. Menimo, da bi bile ženske kvote v managementu korak bližje k rešitvi gospodarstva na državni ravni.

5 SKLEP

Majhno število managerk je po vsem svetu problem in teoretiki iščejo rešitve za odpravljanje ovir, s katerimi se ženske srečujejo v poslovnem svetu. Veliko je razlogov za majhno število managerk, od njihovih tradicionalnih ženskih vlog, raznih stereotipov, prikritih ovir, neposrednih ovir na delovnem mestu, steklenih stropov itd. Razlogi za potrebno spremembo so dandanes še bolj pomembni kot kdajkoli prej, saj je potrebno izkoristiti celotni potencial v podjetjih in povečati navzočnost žensk na managerskih položajih, da podjetja ohranijo konkurenčnost.

Veliko je ukrepov za povečanje števila managerk, kateri pomagajo podjetjem pridobiti ali obdržati talentirane, nadarjene in pridne podjetnice. Pri tem imajo veliko vlogo podjetja, kako pristopijo k problemu majhnega števila žensk in tudi odnos samih žensk. Načrtovanje kariere, samozavest in želja po uspehu lahko naredi veliko razliko od tega, ali ostane managerka na nižjih ali se povzpne na višje položaje. Ne smemo zanemariti same zakonske ureditve, državne zakonodaje in izvršne ureditve, ki pomagajo ženskam v podjetjih in preprečujejo diskriminacijo na delovnem mestu.

Za prvi korak k rešitvi majhnega števila managerk je ključno razumevanje, da se je diskriminacija na delovnem mestu tako zelo razširila, da je že skoraj ne zaznavajo ter da bo za očitno spremembo potrebno preteči veliko časa. To najbolje prikazuje malo število managerk, neprimerljiva razlika med izobraženostjo moških in žensk ter da ženske dobivajo manjše plačilo za svoje delo kot moški kolegi. Zatorej je ključno zavedanje problema in razumevanja zakaj je sploh nastal. Tako lažje iščemo rešitve in proces, ki je potreben za to. Kvote so prav zato tako uspešne, ker posegajo v podjetja, da nekaj naredijo, in jim ne pustijo možnosti se pretvarjati, da ne vidijo problema.

Izmed vseh možnih ukrepov smo izpostavili ženske kvote v managementu, saj prinašajo najboljše rezultate. Menimo, da bi uvedba kvot lahko pozitivno vplivala na celotno gospodarstvo v Sloveniji tako, da bi pomagali ženskam v poslovnem svetu. Tako bi bil izkoriščen celotni potencial prebivalstva in ne samo ena polovica. To smo podkrepili s primerjavo Norveške in Slovenije, saj so Norvežani uspešno uvedli kvote in naredili velik korak k razrešitvi diskriminacije. Na Norveškem so imeli prav takšne pogoje in upore na začetku, kot jih imamo sedaj v Sloveniji. Ampak v teh letih, odkar so uvedli kvote, so prišli zelo daleč in je sedaj še bolj opazna razlika med državama na tem področju. Ena izmed

opaznih razlik med Norveško in Slovenijo je ta, da na Norveškem sprejemajo tveganja in so »možje« dejanj. Ne ustrašijo se ob možnih problemih oz. črnih scenarijih ali ob uveljavljanju nečesa neznanega. Slovenija ima to prednost, da se lahko uči na Norveškem primeru in se zgleduje, kako so oni uvedli kvote ter s kakšnimi problemi so se soočali. Prav tako bi lahko razmišljali pozitivnejše o uvedbi kvot in se osredotočili na vse prednosti, ki bi jih le-te prinesle. Osredotočanje na negativnosti kvot, strahu pred neznanim in zanikanje problemov je nerealno in ne prinaša nobenih učinkov. Potrebno je pogledati realno na današnjo situacijo in narediti potrebne korake za odpravo krivic, ki se dogajajo na področju gospodarstva ženskam v managementu. Zaslužijo si priložnosti zasesti položaje, ki so jim bile do sedaj odvzete. Potrebno je sprejeti ženske kvote v managementu in jim ponuditi 40 odstotkov kvoto, najprej s prostovoljno uvedbo in nato z zakonom. Tako bomo videli česa vsega so ženske zmožne in koliko dejansko držijo teorije o njihovi neambicioznosti, emocionalni nestabilnosti, neadekvatnega načrtovanja karier ipd. Ko jim bo namreč dana priložnost, ko bodo imele možnost narediti tisto kar si želijo, šele nato bomo imeli realne ocene o tem koliko so sposobne. Verjamemo, da se mogoče še same ne zavedajo česa so vsega sposobne, ampak dvomimo, da se nebi žele potruditi ali da niso kompetentne. Dovolj je s podcenjevanjem, skrivanjem za teorijo in ugibanjem, sedaj so potrebna dejanja. Ta dejanja morajo biti jasno določena in izvedena, saj samo razglabljanje o tem ne bo prineslo zelenih rezultatov. V današnjih časih, ko se države trudijo obdržati gospodarstvo na nivoju in se borijo proti recesiji, je še bolj pomembno uvesti ženske kvote v managementu. So ena izmed pomembnih rešitev, ki bi lahko pomagale ne samo ženskam v podjetjih, ampak tudi samim podjetjem in prav tako državi v boju proti recesiji.

LITERATURA IN VIRI

- Babbie, Earl. 2007. *The practice of social research*. Chapman University: Thomson Wadsworth.
- Bahovec, Eva in Katarina Šetinc. 2006. *Demokracija je ženskega spola*. Ljubljana: Društvo za kulturološke raziskave.
- Blatnik, Tonja. 2012. *Odpiranje prostora za druge*. [Http://www.zdruzenje-manager.si/si/file/download/14_c8c2f17197986/odpiranje%20prostora%20za%20druge.pdf](http://www.zdruzenje-manager.si/si/file/download/14_c8c2f17197986/odpiranje%20prostora%20za%20druge.pdf) (26. 3. 2012).
- Blatnik, Tonja, Daniela Brečko, Petra Hartman, Medeja Lončar, Tanja Salecl, Sonja Šmuc in Darja Tavčar. 2012. *Smernice za spodbujanje enakosti*. [Http://www.uem.gov.si/fileadmin/uem.gov.si/pageuploads/EkonomskoOdlocanje/Smernice.pdf](http://www.uem.gov.si/fileadmin/uem.gov.si/pageuploads/EkonomskoOdlocanje/Smernice.pdf) (26. 3. 2012).
- Brečko, Daniela. 2012. *Desetletje spodbujanja ženskega management*. [Http://www.zdruzenje-manager.si/si/file/download/11_c29172a6af93b/zenski%20management.pdf](http://www.zdruzenje-manager.si/si/file/download/11_c29172a6af93b/zenski%20management.pdf) (26. 3. 2012).
- Boštic, Anže. 2011. *Ženske kvote tudi v upravah evropskih bank*. [Http://www.delo.si/gospodarstvo/posel-in-denar/zenske-kvote-tudi-v-upravah-evropskih-bank.html](http://www.delo.si/gospodarstvo/posel-in-denar/zenske-kvote-tudi-v-upravah-evropskih-bank.html) (1. 9. 2011).
- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Clark, Nicola, 2010. *Getting women into boardrooms, by law*. [Http://www.nytimes.com/2010/01/28/world/europe/28iht-quota.html?pagewanted=1](http://www.nytimes.com/2010/01/28/world/europe/28iht-quota.html?pagewanted=1) (1. 9. 2011).
- Dahlerup, Drude. 2006. *Increasing womens political representation: New trends in gender quotas*. [Http://www.idea.int/publications/wip2/upload/4._Increasing_Women%27s_Political_Representation.pdf](http://www.idea.int/publications/wip2/upload/4._Increasing_Women%27s_Political_Representation.pdf) (1. 9. 2011).
- Dowling, Siobhan. 2010. *Norway 's experience shows compulsory quotas work*. [Http://www.spiegel.de/international/business/0,1518,705209,00.html](http://www.spiegel.de/international/business/0,1518,705209,00.html) (15. 3. 2012).
- Jeram, Jasna. 2003. *Zagovornišvo enakih možnosti žensk in moških v EU in Sloveniji*. [Http://www.arhiv.uem.gov.si/fileadmin/uem.gov.si/pageuploads/zagovornistvo_EU_Slo.pdf](http://www.arhiv.uem.gov.si/fileadmin/uem.gov.si/pageuploads/zagovornistvo_EU_Slo.pdf) (19. 5. 2013).
- Kanjuo Mrčela, Aleksandra. 1996. *Ženske v menedžmentu*. Ljubljana: Enotnost.
- Linehan, Margaret. 2000. *Uspešne ženske: Managerke velikih mednarodnih podjetij*. Ljubljana: GV Založba.
- Lubej, Gašper. 2011. *So ženske kvote v gospodarstvu dobra ideja?* [Http://www.siol.net/sitecore/content/Home/Novice/Rubrikon/MnenjeMeter/2011/04/Lubej_zenske_kvote_v_gospodarstvu.aspx](http://www.siol.net/sitecore/content/Home/Novice/Rubrikon/MnenjeMeter/2011/04/Lubej_zenske_kvote_v_gospodarstvu.aspx) (1. 9. 2011).

- Malešič, Kaja. 2011. *Strukturni podatki delovno aktivnega prebivalstva, Slovenija*.
[Http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=4011](http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=4011) (15. 3. 2012).
- Matsa, David in Amalia Miler. 2012. *A female style in corporate leadership? Evidence from quotas*. [Http://economics.mit.edu/files/6500](http://economics.mit.edu/files/6500) (1. 6.2013).
- Pratscher, Susanne in Janja Jakončič-Faganel. 2005. *Mi smo bajni, mar ne?*
[Http://webs.schule.at/website/stereotypes/index_slo.htm](http://webs.schule.at/website/stereotypes/index_slo.htm) (20. 3. 2013).
- Reding, Viviane. 2011. *Več žensk v uprave Evropskih podjetij*.
[Http://www.delo.si/mnenja/gostujoce-pero/vec-zensk-v-uprave-evropskih-podjetij.html](http://www.delo.si/mnenja/gostujoce-pero/vec-zensk-v-uprave-evropskih-podjetij.html)
 (16. 9. 2011).
- Reise, Niels. 2010. *Norway 's novel approach to bringing equality to the board room*.
[Http://www.spiegel.de/international/business/0,1518,691351,00.html](http://www.spiegel.de/international/business/0,1518,691351,00.html) (15. 3. 2012).
- Robnik, Sonja. 2012. *Merilo "ne spol, ampak sposobnost"*. [Http://www.zdruzenje-manager.si/storage/8246/marilo%20ne%20spol%20ampak%20sposobnost.pdf](http://www.zdruzenje-manager.si/storage/8246/marilo%20ne%20spol%20ampak%20sposobnost.pdf) (26. 3. 2012).
- Urad za enake možnosti RS. 2012. *Nacionalni program za enake možnosti žensk in moških, 2005-2013*.
[Http://www.arhiv.uem.gov.si/si/zakonodaja_in_dokumenti/veljavni_predpisi/nacionalni_program_za_enake_moznosti_zensk_in_moskih_2005_2013/nacionalni_program_za_enake_moznosti_zensk_in_moskih_2005_2013/](http://www.arhiv.uem.gov.si/si/zakonodaja_in_dokumenti/veljavni_predpisi/nacionalni_program_za_enake_moznosti_zensk_in_moskih_2005_2013/nacionalni_program_za_enake_moznosti_zensk_in_moskih_2005_2013/) (19. 5. 2013).
- Ustava RS. 1991. *Uradni list RS*, št. 33/91-I, 42/97, 66/2000, 24/03 in 69/04.
[Http://www.varuh-rs.si/pravni-okvir-in-pristojnosti/ustava-zakoni/ustava-republike-slovenije/](http://www.varuh-rs.si/pravni-okvir-in-pristojnosti/ustava-zakoni/ustava-republike-slovenije/) (1. 9. 2011).
- Varuh človekovih pravic RS. 1994. *Evropska konvencija o varstvu človekovih pravic in temeljnih svoboščin*. *Uradni list RS* MP, št.7-41/1994 (RS 33/1994). [Http://www.varuh-rs.si/index.php?id=108](http://www.varuh-rs.si/index.php?id=108) (19. 5. 2013).
- Todorovski, Ilinka. 2011. *Ženske kvote v podjetjih*.
[Http://www.finance.si/302323/%8Eenske_kvote_v_podjetjih](http://www.finance.si/302323/%8Eenske_kvote_v_podjetjih) (1. 9. 2011).
- Združenje nadzornikov Slovenije. 2011. *Stališče UO ZNS glede rezultatov Raziskave o zastopanosti žensk v organih vodenja in nadzora javnih delniških družb v Sloveniji*.
[Http://www.zdruzenje-nns.si/db/doc/upl/stalisce_uo_za_raziskavo_o_clanstvu_zensk_v_u_in_ns__10.10.2011_za_dnje.pdf](http://www.zdruzenje-nns.si/db/doc/upl/stalisce_uo_za_raziskavo_o_clanstvu_zensk_v_u_in_ns__10.10.2011_za_dnje.pdf) (1. 11. 2011).