

2020

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

MAGISTRSKA NALOGA

MAGISTRSKA NALOGA

SLAVICA ŠMITRAN

SLAVICA ŠMITRAN

KOPER, 2020

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Magistrska naloga

ZAZNANA VLOGA MATERINSTVA PRI
MANAGERKAH V IZBRANEM PODJETJU

Slavica Šmitran

Koper, 2020

Mentorica: doc. dr. Ana Arzenšek

POVZETEK

V magistrski nalogi smo se usmerili v proučevanje možnosti usklajevanja družinskega življenja in kariere za ženske vodje. Zanimale so nas posebnosti in učinkovitost ženskega načina vodenja, s poudarkom na dvojni življenjski vlogi, ter odnos in podpora delodajalca. V podjetju HIT, d. d., smo izvedli kvalitativno raziskavo v obliki individualnih intervjujev. In sicer smo izbrali namenski vzorec dvanajstih ženskih vodij, ki imajo otroke, mlajše od petnajst let. Raziskava je pokazala, da managerke uspešno usklajujejo družinsko in poklicno življenje, predvsem zaradi fleksibilnega delovnega časa in podpore svojih partnerjev, brez posebne pomoči delodajalca. Izkazalo se je, da udeleženske raziskave verjamejo, da obstaja ženski stil vodenja, na katerega vpliva tudi materinstvo, ki je lahko zelo učinkovit. Managerke so s svojimi neposrednimi nadrejenimi v dobrih odnosih, zaradi česar so zadovoljne s svojo službo. Na podlagi ugotovitev raziskave smo predlagali nekaj izboljšav, s poudarkom na učinkovitejšem izvajanju ukrepov, povezanih s certifikatom 'Družini prijazno podjetje'.

Ključne besede: managerke, materinstvo, usklajevanje družine in kariere, stil vodenja, učinkovitost, delodajalci, HIT d. d.

SUMMARY

In the master's thesis, we explore the possibilities of how female leaders balance family life and their careers. We were interested in the characteristics and the efficiency of the female leadership style, focusing on multiple life roles, as well as the attitudes and support by employers. A qualitative survey in the form of individual interviews was conducted in HIT. We interviewed a purposive sample of twelve female leaders who had children younger than fifteen years of age. The survey showed that female managers were successful in balancing family and work, mainly because of flexible working hours and support from their partners and without any additional support from their employers. Survey participants believed in the existence of a distinctly female leadership style that is also influenced by motherhood and which can be very effective. Female managers had good relations with their immediate superiors. For the same reason, they were also satisfied with their jobs. Based on the findings of the survey, we provide suggestions for improvements, with an emphasis on a more effective implementation of measures related to the Family-friendly Company certificate.

Key words: female managers, motherhood, work-family balance, leadership style, efficiency, employers, HIT d. d.

UDK: 331.108.4-055.2(043.2)

ZAHVALA

Najprej se za vso pomoč in usmeritve zahvaljujem mentorici doc. dr. Ani Arzenšek. Posebna zahvala za podporo gre mojemu bratu Miloradu in čudovitemu partnerju Tilnu, ki je prevzel skrb za najina otroka, da sem se lahko posvetila pisanju. Ne nazadnje pa se za odzivnost in prijaznost zahvaljujem vsem managerkam, ki so bile pripravljene sodelovati v raziskavi.

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilji magistrske naloge ter raziskovalna vprašanja	1
1.3	Metode preučevanja obravnavanega problema ter omejitve in predpostavke	2
2	Ženske v managementu	4
2.1	Izzivi in ovire, s katerimi se soočajo managerke na karierni poti	4
2.1.1	Stekleni stropi in steklene strukture	7
2.1.2	Stereotipi in predsodki	8
2.1.3	Spolna diskriminacija in ureditev vprašanja enakosti spolov	9
2.1.4	Mentorstva in vzornice	11
2.1.5	Pomanjkanje mrež poznanstev	12
2.2	Ženski stil vodenja in učinkovitost ženskih vodij	12
2.3	Današnji položaj managerk v Sloveniji	15
3	Materinstvo in kariera	17
3.1	Pomen porodniškega dopusta in vrnitev na delo	17
3.2	Usklajevanje družinskega življenja in kariere	19
3.3	Vloga partnerja	22
3.4	Zakonodaja in pravno varstvo žensk in mater	23
4	Vloga in odnos delodajalca	25
4.1	Podpora materam in prilagoditve delovnega okolja	25
4.2	Predstavitev certifikata 'Družini prijazno podjetje'	28
4.3	Slovenski projekti in primeri dobrih praks v odnosu do žensk/managerk/mater	30
4.3.1	Projekti	30
4.3.2	Primeri dobrih praks	33
5	Raziskava	35
5.1	Predstavitev podjetja	35
5.1.1	HIT, d. d., kot Družini prijazno podjetje	36
5.1.2	Predstavitev udeleženk raziskave	39
5.2	Opis raziskovalne metode	40
5.3	Analiza podatkov	40
5.4	Ugotovitve in priporočila	60
6	Sklep	64
	Literatura	65
	Priloge	73

PONAZORILA

Slika 1: Konceptualni model podpore materinstvu	26
Slika 2: Makroorganizacijska shema podjetja.....	35
Slika 3: Starost udeleženk	41
Slika 4: Izobrazba udeleženk.....	41
Slika 5: Zakonski status udeleženk	42
Slika 6: Položaj udeleženk	42
Slika 7: Število otrok.....	43
Slika 8: Starost otrok.....	43
Slika 9: Obdobje vodenja	44
Preglednica 1: Kategorije vedenja vodij.....	15
Preglednica 2: Udeleženke v raziskavi, razvrščene po nazivu	41

1 UVOD

V tem poglavju predstavimo raziskovalni problem magistrske naloge, namen in cilje, raziskovalna vprašanja, uporabljeno metodologijo ter morebitne omejitve in predpostavke raziskave.

1.1 Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč

V magistrski nalogi smo raziskovali zaznave vloge materinstva v karieri ženske vodje, zaposlene v podjetju HIT, d. d. Zanimala nas je predvsem problematika usklajevanja družinskega življenja in kariere in posledično vprašanje učinkovitosti vodje, ki ima hkrati tudi vlogo matere. V povezavi s tem smo iskali morebitne posebnosti ženskega načina vodenja, s poudarkom na dvojni življenjski vlogi. Vključili smo tudi odnos delodajalca in delovnega okolja do vodij mater. Na ta način smo pojasnili pomen pridobitve certifikata 'Družini prijazno podjetje'. Nekaj besed smo namenili še pravnemu varstvu ženske in matere v Sloveniji ter trenutnemu položaju ženskih managerk v Sloveniji.

Rezultati raziskave lahko koristijo organizaciji iz vidika boljšega razumevanja položaja in počutja matere vodje. Prav tako lahko pripomorejo k boljšemu razumevanju, kaj vse ženska kot vodja lahko prispeva podjetju, navkljub materinstvu, ter kakšne so koristi ženskega »mehkejšega« načina vodenja, če ta obstaja. Sklepi in vodila lahko prispevajo k lažjemu soočanju žensk vodij z ovirami in spremembo odnosa vršnega managementa.

Predpostavljamo, da so do zdaj že bili raziskani in predstavljeni izzivi za ženske na trgu dela, predvsem v okviru »učinka steklenega stropa/strukture« in splošno v smislu naštevanja ovir in vzrokov. Prav tako tudi kako ženske usklajujejo družinsko življenje in službene obveznosti. Mi pa smo se z raziskavo osredotočili specifično na žensko managerko in vlogo materinstva v njeni karieri v izbrani organizaciji. Poleg usklajevanja dveh vlog smo se posvetili tudi vprašanju njene učinkovitosti, posebnosti načina vodenja in pomembnosti odnosa izbranega delodajalca.

1.2 Namen in cilji magistrske naloge ter raziskovalna vprašanja

Namen naloge je bil na podlagi pregleda teorije ter analize rezultatov raziskave predstaviti osebne zaznave ženskih vodij, ki so hkrati tudi matere, glede vloge materinstva v njihovi karieri. Predmet raziskave je bil torej proučiti vlogo in položaj matere v poslovnem svetu. Zanimala nas je problematika usklajevanja družinskega življenja s kariero in posledično vprašanje učinkovitosti ženske vodje, ko postane mati (ko ni več osredotočena samo na kariero, je primorana prilagajati delovni čas in bi to morda lahko vplivalo na njeno natančnost pri opravljanju dela). Raziskali smo tudi, kakšen je odnos izbranega podjetja oz. delovnega okolja do teh vodij.

Cilji raziskave so bili:

- Kritično proučiti literaturo, opredeliti pojme in koncepte na področju ovir za ženske na karierni poti, usklajevanja družinskega in službenega življenja, prednosti ženskega načina vodenja (s poudarkom na ženski kot materi) in vlogo delodajalca pri tem.
- Izvesti kvalitativno raziskavo, predstaviti osebne izkušnje in zaznave mater, ki so hkrati tudi vodje v podjetju HIT, d. d., in tako ugotoviti, kakšno vlogo ima materinstvo v njihovi karieri. Poleg tega pa predstaviti zaznave vodij o odnosu delodajalca do njih, odkar so postale matere.
- Podati predloge za izboljšave, in sicer v smislu lažjega soočanja z izzivi na karierni poti v obdobju materinstva in kako z vidika podjetja čim bolj izkoristiti potencial vodij, ki so hkrati tudi matere.

Raziskovalna vprašanja:

- Kateri so največji izzivi (tako prednosti kot slabosti) za ženske vodje pri usklajevanju družinskega življenja in kariere?
- Kako ženske vodje zaznavajo svojo učinkovitost v službi v povezavi z materinstvom?
- Na kakšen način ženske vodje menijo, da je materinstvo spremenilo njihov način vodenja?
- Kakšne so osebne izkušnje ženskih vodij, glede odnosa delodajalca, iz vidika usklajevanja materinstva in službe?

1.3 Metode preučevanja obravnavanega problema ter omejitve in predpostavke

Za prvi, teoretični del raziskave je bil uporabljen proces sistematičnega pregledovanja domače in tuje strokovne literature ter preostalih dostopnih virov. Izvedena je bila analiza za to področje relevantnih vsebin in podatkov. Pomagali smo si z vključitvijo raznih bibliografskih mednarodnih in domačih baz (kot npr. Google Scholar, ProQuest, Issuu, DLib, COBISS ...). Za opisovanje in razlago pojmov je bila uporabljena metoda deskripcije, za povzemanje spoznanj avtorjev pa metoda kompilacije. Poskusili smo se omejiti predvsem na novejšo literaturo in vire.

Primarni podatki, pridobljeni s poglobljeno raziskavo, so predstavljeni v drugem, empiričnem delu naloge. Raziskava je bila izvedena s pomočjo individualnih intervjujev.

Največja omejitev pri tej obliki raziskovanja je, da ni možno posploševanje zaključkov naloge na celotno podjetje ali celo primerjanje z drugimi podjetji. S takšno raziskavo se ne išče posploševanje v obliki pogostosti določenega pojava, ampak se iščejo strukture, izkušnje in načini organiziranja (Kordeš in Smrdu 2015, 23). V primeru naše raziskave bi omejitev lahko predstavljalo dejstvo, da se zaradi kočljivosti teme ne bi dovolj posameznic odločilo za sodelovanje. Ker raziskava vključuje samo vodstveni kader, ki je že tako preobremenjen, obstaja možnost, da bi si potencialne udeleženke težko vzele čas za izvedbo intervjuja oz. bi

se lahko zato podaljšal čas trajanja celotne raziskave. Omejitve bi lahko predstavljale tudi nove določbe Uredbe o varstvu osebnih podatkov (Ur. l. EU 2016/679). Pri vprašanih osebne narave, povezanih neposredno z identiteto posameznika in njegove družine, je treba biti posebno pozoren na izrecno privolitev posameznika, da dovoljuje obdelavo pridobljenih podatkov.

Med samim intervjujem bi lahko prišlo do saturacije odgovorov (ko na različna vprašanja dobivamo podobne odgovore) oz. udeleženec ne bi imel več časa novega povedati. Zato intervju ne sme trajati predolgo in morajo biti vprašanja skrbno izbrana. Omejitve so lahko še (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2007, 115–122), da udeležencem raziskave ne moremo zaupati, da bodo natančno povedali, kaj so njihovi motivi, saj te pogosto črpajo iz splošno sprejetih polresnic. Intervjuvanci morda tudi preprosto govorijo tisto, kar mislijo, da želi izvajalec intervjujev vedeti. Dejavniki, ki vpliva na kakovost dobljenih podatkov, je tudi pomembnost same raziskave za intervjuvanca ali pa možna nastrojenost organizacije proti odprtim intervjujem, saj ti zanje predstavljata določeno tveganje.

Naloga izhaja iz predpostavke, da ženske vodje kljub materinstvu uspešno usklajujejo službo z družinskim življenjem in ni negativne povezave med materinstvom in njihovo učinkovitostjo ter obstojem in razvojem njihove kariere. Vse to seveda ob predpostavki, da jim podjetje omogoča primerno delovno okolje z določenimi prilagoditvami in podporo neposredno nadrejenih. Predpostavlja se tudi, da rezultati raziskave izražajo resnično stanje in zaznave ženskih vodij v podjetju HIT, d. d.

2 ŽENSKES V MANAGEMENTU

Ženske, ki zasedajo najvišje vodstvene položaje, so morale v večini prehoditi težko pot, da so prispele tja, kjer so danes. To velja še posebej takrat, če so hkrati tudi matere in se morajo poleg ovir v poklicnem življenju soočiti tudi z dodatnimi obveznostmi v osebem življenju. Tako kariero kot zasebno življenje morajo uspešno usklajevati, če želijo doseči osebno izpopolnjenost in zadovoljstvo.

2.1 Izzivi in ovire, s katerimi se soočajo managerke na karierni poti

V splošnem velja zmotno prepričanje, da so ženske premalo ambiciozne in da je to razlog, da jih je tako malo na vodilnih položajih. Z leti in ob skrbi za družino naj bi ženske pozabile na svoje cilje v poklicnem življenju. Vendar rezultati raziskave družbe Boston Consulting Group (BCG 2017) kažejo, da so ženske ob svojih kariernih začetkih ravno toliko ambiciozne kot moški. Mera njihove ambicioznosti pa je odvisna od podjetja, v katerem so zaposlene, in ne glede na to, ali imajo družino ali ne. V podjetjih, ki imajo pozitiven odnos do spolne raznolikosti, imajo vse ženske željo po napredovanju, tudi tiste z družino. Ambicioznost torej ni osebna značilnost in težava očitno ni povezana s spolom ali materinstvom (Seier Larsen 2019, 20–21).

Razlogi, da je žensk na mestih odločanja v gospodarstvu manj, so (Robnik 2015, 19):

- družbeni (stereotipi in predsodki o primernosti delovnih mest za določen spol, odsotnost ukrepov za udeležanje enakosti spolov v gospodarstvu, družba, nenaklonjena enakosti spolov itd.);
- organizacijski (postopanje pri izbiri kadrov in napredovanju, organizacijski procesi, organizacijska in managerska kultura ter praksa);
- osebni (predstave o usposobljenosti posameznice, ambicioznost, izkušnje).

Argumenti za uravnoteženo zastopnost obeh spolov v managementu pa so (Huse idr. 2009; Teigen 2012, po Robnik 2015, 9):

- argument družbene pravičnosti (vsak spol namreč predstavlja približno polovico prebivalstva, približno enako sta udeležena na trgu dela, ženske pa so celo bolj izobražene od moških);
- poslovni argument (raziskave kažejo pozitivno povezavo med prisotnostjo žensk v upravah podjetij in poslovno uspešnostjo teh podjetij).

Pogosto v postopkih imenovanja uprav niso ključne kompetence, izobrazba, usposobljenost in izkušnje, ampak ozadje, povezave in predhodno politično udejstvovanje.

V nadaljevanju je predstavljenih nekaj raziskav, ki prikazujejo najpogostejše ovire za ženske na njihovi karierni poti.

Pri McKinsey & Company (2011, 4) so izvedli raziskavo, da bi ugotovili, kaj zadržuje ženske pri napredovanju. Izkazalo se je, da ženske, tudi matere, verjamejo v svoje zmožnosti in imajo željo po napredovanju, vendar pa pri odločanju o tem raje sprejmejo »razumno« odločitev. To pomeni, da ostanejo, kjer so, zamenjajo službo in na ta način zadostijo svoji ambicioznosti ali pa se izogibajo velikim korporacijam. Glavni razlogi, ki jih zadržujejo, so (McKinsey & Company 2011, 6):

- strukturne ovire (nimajo dostopa do neformalnih mrež, kjer bi lahko pridobile dobre povezave, pomanjkanje vzornic in pomanjkanje sponzorjev, ki bi jim lahko omogočili več priložnosti);
- vprašanje življenjskega stila (samo materinstvo žensko redko ovira pri tem, da ne poskuša napredovati, vendar pa ženske skrbi delo 24/7, ki ga prinese vodstveni položaj, vključno s stalnimi službenimi potovanji – tako je v raziskavi trdilo tudi 55 % žensk, ki nimajo otrok, kar dokazuje, da podjetje lahko še več izgubi zaradi teh žensk brez otrok kot pa zaradi visoko usposobljenih mater);
- ukoreninjena institucionalna miselna naravnost (v podjetjih še vedno prevladujejo mnjenja, kot so »vsi vedo, da ženska nikoli ne bi ustrezala temu položaju« ali »to delo nikoli ne bi moglo biti opravljeno v polovičnem delovnem času«; strokovnjaki trdijo, da so ženske za napredovanje ocenjevane le na podlagi svojih preteklih izkušenj in uspehov, moški pa že na podlagi svojih potencialov);
- ukoreninjena individualna miselna naravnost (ženske so v povprečju slabše zadovoljne s svojimi službami, vendar pa se jim z leti želja po napredovanju razprši hitreje kot pri moških – moški pa želijo prevzeti več odgovornosti in imeti več nadzora nad rezultati, ne glede na starost).

Za ženske je značilno, da v delu iščejo smisel in izpopolnitev, želijo dati svoj prispevek organizaciji in tesno sodelovati s sodelavci. In celo to je lahko razlog, da ne želijo napredovati (McKinsey & Company 2011, 4).

Avtorica Sonja Robnik (2015, 69–70) predstavlja slovensko raziskavo med 543 organizacijami v zasebnem in javnem sektorju. Moški in ženske tam niso uravnoreženo zastopani (predvsem v javnem sektorju prevladujejo ženske). Spolno uravnoreženo sestavo ima samo 12 % organizacij (največ med lokalnimi skupnostmi, tj. 32 %, najmanj, 4 %, pa med državnimi organi). 71 % organizacij je že imelo žensko na najvišjem mestu odločanja, v zasebnem sektorju pa več kot 50 % še ni imelo ženske na najvišjem položaju. Taista raziskava priča, da je poglobitna ovira za manjšo zastopanost žensk na managerskih položajih pričakovanje, da oseba ostaja v službi tudi po preteku delovnega časa (in pogosteje se to dogaja v zasebnem sektorju). Takšno pričakovanje je lahko eden izmed faktorjev, da se ženske sploh ne odločajo za prijavo na razpise za vodstvena mesta, saj v povprečju še vedno prevzemajo večino skrbstvenega dela v družini. Seksistično delovno okolje, mreženje izključno moških in ženskam neprijazno okolje pa so tudi lahko ovire za polno udeležanje

potencialov žensk in vzpon njihove kariere. To je veljalo za vse organizacije, ki so sodelovale v raziskavi.

Izkazalo se je, da je razlog za večjo zastopanost moških na managerskih mestih slaba preglednost in neetičnost kadrovskih izborov. Tukaj gre za kadrovanje preko sorodstvenih, prijateljskih in kolegialnih mrež, zaznan pa je tudi vpliv politike na izbor. Ta nepreglednost je značilna za vse organizacije, brez večjih razlik med zasebnim in javnim sektorjem.

Kanjuo-Mrčela idr. (2015, 14) razlagajo, da ovire za ženske predstavljajo predvsem različne oblike diskriminacije žensk, zaprti trgi delovne sile, netransparentni kadrovske postopki, obstoj neformalnih moških mrež, pomanjkanje ženskih managerskih zgledov, homofilnost moških managerjev in celo »sindrom čebele matice« (ko ženske managerke ne spodbujajo napredovanj drugih žensk, da ne bi bile poistovetene z njimi in tako degradirane iz statusa izjemne ženske).

Avtorica Kanjuo-Mrčela (2007, 188–189) izpostavlja še raziskavo družbe Catalyst (1998), opravljeno v ZDA med uspešnimi managerkami, ki so zapustile podjetje, ker niso mogle napredovati in so ustanovile lastno podjetje. Njihovi glavni razlogi za odhod so bili: pomanjkanje izziva, fleksibilnosti, stekleni stropi in slabo delovno okolje. Raziskava v Veliki Britaniji (Marshall 2000) kot vzroke odhoda žensk iz organizacij navaja: delo v dominantnem moškem okolju, neskladje med lastno identiteto in videzom, ki ga je treba vzdrževati v poslovnem okolju, nasprotujoča si pričakovanja poslovnega in družinskega okolja, stres, utrujenost in ocenjevanje glede na spolne stereotipe. Britanska raziskava med 8000 uslužbenci v javni upravi leta 2004 pa je pokazala, da so stres zaradi tekmovanja v moško dominantnem okolju in pritiski, povezani z usklajevanjem dela z obveznostmi zunaj službe, razlogi, ki ženske prisilijo, da celo razvijajo moške vzorce vedenja, da bi se počutile bolj enakopravne. Prav tako menijo, da niso pravično nagrajene za napor, ki ga vlagajo v delo, manjka jim podpora partnerjev in prijateljev, zraven pa morajo usklajevati dom in družino.

Avtorica Kanjuo-Mrčela (2007, 191–192) povzema tudi svojo raziskavo iz leta 1993 med vodilnimi osebami v gospodarstvu in politiki. Ta je pokazala, da so razlogi za majhno število žensk na najvišjih managerskih položajih naslednji: slaba samozavest, emocionalna nestabilnost, nizke aspiracije, družinske obveznosti in več odsotnosti z dela, stereotipi o ženskih vodjah in diskriminacija. Anketirani pa niso potrdili obstoja dejavnikov, kot so: neadekvatno načrtovanje karier žensk, pomanjkanje neformalnih zvez, manjša geografska mobilnost žensk, manjša specifična izobrazba žensk, nerazumevanje poslovnega sveta, pomanjkanje ženskih zgledov, odnos podrejenih do managerk.

Kanjuo-Mrčela (2007, 191-192) dodaja, da je bil leta 2002 podoben vprašalnik razdeljen udeleženkam konference »Managerke za poslovno odličnost«, ki jo je organizirala ženska sekcija Združenja managerjev Slovenije. Odzvalo se je 23 managerk (večina poročenih ali v izvenzakonski zvezi, 19 jih ima otroke). Med dejavniki, ki so najbolj vplivali na poklicno

napredovanje v zadnjih desetih letih, so najvišje ocenile vpliv lastnih sposobnosti (znanje in strokovnost, spretnost v medsebojnih odnosih, dosežki), potem pa dejavnike, povezane s podporo drugih (partner, družina, stiki s pomembnimi ljudmi). Najmanj vpliva so pripisovale svojemu spolu in političnim zvezam.

Med razlogi za manjše število žensk na managerskih položajih so podjetnice najvišje ocenile družinske obveznosti in pomanjkanje neformalnih zvez, najnižje ocenjena pa je bila trditev, da so moški boljši managerji (Kanjuo-Mrčela 2007, 195).

2.1.1 Steklени stropi in steklene strukture

Med izzivi za managerke se največkrat omenja pojav steklenega stropa ali kar steklenih struktur kot nevidnih ovir, sestavljenih iz predsodkov in stereotipov. Avtorica Kanjue-Mrčela (2007, 181–184) opisuje »steklene stene« in »steklene strop« kot težko premagljive ovire mobilnosti znotraj organizacije, ki niso nikjer eksplicitno določene. Ta »nevidna organizacijska arhitektura« lahko pojasni pojav majhnega števila žensk na vodilnih položajih (stekleni stropi) ali pa spolno segregacijo le na določena delovna področja (steklene stene). »Stekleni stropi« tudi temeljijo na »steklenih stenah« – ženske pogosteje vstopajo v organizacije na feminizirana delovna mesta, ki ne obetajo napredovanja. Tudi obnašanje in odločitve žensk samih prispevajo k ohranjanju steklenih stropov. Pod vplivom pričakovanj družbe ženske manj pogosto kandidirajo za najvišje položaje kot enako usposobljeni moški kandidati, saj vnaprej pričakujejo, da se bodo soočale z ovirami zaradi spola.

Zaslediti je možno tudi izraze steklena dvigala, steklena ogledala ter steklene pečine. Metafora »steklena dvigala« pojasnjuje, da privilegirane družbene skupine lažje pridejo do položajev moči. Moški tako lažje napredujejo na vodilne položaje celo v izrazito ženstvenih okoljih (npr. ravnatelji v šolstvu, uredniki v novinarstvu). »Steklena ogledala« naj bi pomagala ženskemu spolu premagovati ovire na poti do najvišjih funkcij. Ženske bi morale aktivno prispevati k spreminjanju organizacijskih pravil ter steklene strop spreminjati v ogledala lastne interpretacije o tem, kaj naj bi se od oseb na najvišjih funkcijah pričakovalo (Kanjue-Mrčela 2007, 182). Manj raziskan vidik položaja žensk v managementu predstavlja metafora »steklenih pečin«. Raziskave (Ryan in Haslam 2007, po Kanjue-Mrčela 2007, 182–183) kažejo, da nadpovprečno več žensk prevzame vodilni položaj v podjetjih, ko se ta soočajo s težavami ali se znajdejo v krizi. Managerji tako ne prosijo moškega kolega, da prevzame podjetje v težavah, ampak raje zaupajo reševanje položaja ženskam.

Linehan (2001, 102) je s svojo raziskavo med petdesetimi managerkami potrdila, da vse »zadevajo ob stekleni strop«. Dejale so celo, da gre tu bolj za beton kot steklo in da ne verjamejo, da so ga sploh kdaj prebile, saj se ob pomikanju v organizaciji višje, navzgor pomika tudi strop. Taiste managerke menijo (Linehan 2001, 112), da za visok managerski položaj morajo biti enako ali pa celo bolj usposobljene kot moški managerji. Da morajo k

napredovanju bolj stremeti (torej, ne čakati, da jim napredovanje kdo ponudi, ampak vztrajno naskakovati naslednji korak v karieri), biti bolj prilagodljive in boljše pri opravljanju več nalog hkrati. Sandberg (2015, 8) pa povzema, da moški napredujejo na podlagi svojega potenciala, medtem ko ženske lahko napredujejo le na podlagi svojih preteklih dosežkov.

2.1.2 Stereotipi in predsodki

Stereotipi in percepcija ljudi vplivajo na napredovanje žensk na vodilne položaje, saj je splošno prepričanje ljudi, da ženska ravno zaradi svojega spola in nekih tipičnih ženskih značilnosti ne more posedovati tudi sposobnosti, potrebnih za uspešno vodenje (Zakrajšek 2015). Avtorici Kanjuo-Mrčela in Černigoj-Sadar (2006, 734) trdita, da je stereotipno določanje vlog spolov prispevalo k segregaciji žensk, in sicer tako, da poleg tega, da doma opravijo večino gospodinjskega in skrbstvenega dela, delajo tudi v slabše plačanih panogah in na nižjih delovnih mestih. Takšen položaj pa je tudi moškim onemogočil udeležbo v neplačanem delu in enakopravnem starševstvu.

Različnost moških in žensk se omenja kot razlog za majhno udeležbo žensk med vršnimi managerji. Ženske naj bi bile manj ambiciozne in naj bi bolj planirano gradile svojo kariero. Zaradi prirojenih lastnosti, kot sta čustvenost in empatija, naj bi bile boljše v poklicih, v katerih so za to potrebne kakovosti, ne pa tiste, ki jih po navadi posedujejo moški (pogum, agresivnost, tekmovalnost, želja po moči) in jih potrebuje dober manager. Stereotipi torej oblikujejo družbene normative in večina ljudi jim želi zadostiti (Kanjuo-Mrčela 2007, 184). Večina ljudi na najvišjem položaju po navadi tudi pričakuje moškega. Če pa v konkretnem položaju sreča žensko (npr. za vrati, na katerih piše predsednik uprave), pomisli, da gre za tajnico ali pomočnico predsednika uprave, ne pa dejansko predsednico uprave. Ta napaka se imenuje »izravnavanje statusa« – določanje statusa na osnovi najvidnejše lastnosti in stereotipne predstave, ki jo na to lastnost vežemo (Gutek in Groff Cohen 1992, po Kanjuo-Mrčela 2007, 184–185).

Moškim so pogosteje pripisane značilnosti, povezane z managerskimi položaji. Schein (2001, po Zakrajšek 2015) opisuje globalen fenomen, posebej izražen pri moških: »Razmišljaj kot manager – razmišljaj kot moški« (angl. »Think manager – Think male«). Ta fenomen naj bi bil še vedno močno prisoten v naslednjih državah: Amerika, Velika Britanija, Nemčija, Kitajska in Japonska. Prepričanje, da so moške značilnosti bolj primerne za vodstvene položaje, je torej v teh državah še močno prisotno, in to kljub velikim razlikam med njimi.

Na stigmatiziranost s spolom se ženske različno odzovejo. Managerke npr. pogosto zanikajo, da so zaradi spola drugače obravnavane. Razlog je želja, da bi svojo ženskost čim bolj prikrile in preprečile pomisleke, da želijo uspeti s pomočjo sklicevanja na spol. Ženske se tudi trudijo in z uporabo moškega sloga oblačenja ne kažejo preveč ženskosti, izogibajo se ženskim temam pogovora in druženju z drugimi ženskami v organizaciji. Zelo pogosto se ženske na

vrhu obnašajo kot »čebele matice« – drugim ženskam ne ponudijo pomoči, ker se z njimi ne želijo identificirati. Stigmatizirane ženske se tudi trudijo postati del moške mreže (Kanjuo-Mrčela 2007, 187).

Delodajalci imajo ključno vlogo pri spreminjanju stereotipov. Avtorica Robnik (2015, 69) trdi, da lahko z različnimi ukrepi občutno prispevajo k večjemu deležu žensk na managerskih položajih, npr. z ukrepi za lažje usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja, ukrepi za karierni razvoj žensk in ukrepi za bolj transparentne načine kadrovanja.

2.1.3 Spolna diskriminacija in ureditev vprašanja enakosti spolov

Kapitalistični način organizacije življenja vključuje patriarhalnost in diskriminacijo žensk. V družbi je še vedno močan pojav, da so ženske vzdrževane in odvisne od mož, neenakopravnost žensk pa je za kapitalizem koristna tako iz političnega kot ekonomskega vidika, saj predstavljajo cenejšo, sekundarno delovno silo (Jogan 2014, 80).

Zgodovina razvoja spolne enakopravnosti

Nadvlada moškega spola se v družbi sprejema kot nekaj, česar ni treba posebej razlagati. To pa zato, ker se spol dojema kot nekaj naravnega in se je izkazal kot ena najbolj vztrajnih in konsistentnih struktur v zgodovini (Bourdieu 2010, po Antić Gaber 2015, 9).

Že konec 19. stoletja je bilo mogoče na Slovenskem zaslediti prve zametke mehanizmov za promoviranje žensk ter zahtev po spolni enakopravnosti. Leta 1898 je bilo ustanovljeno Društvo slovenskih učiteljic, katerega poslanstvo je bil boj proti diskriminaciji na poklicnem področju. Leta 1900 pa so se na podoben način združile v boj zoper spolno diskriminacijo na delovnem mestu še poštne in brzojavne uslužbenke (Verginella 2003, po Antić Gaber in Podreka 2015, 73). Leta 1940 je v Sloveniji odločilno vlogo v osvobajanju žensk odigralo revolucionarno delavsko gibanje, ki je svoje zahteve najprej strnjeno formuliralo. To je bilo ključno zato, da je v obdobju socialističnega samoupravljanja prišlo do pomembnih zakonskih sprememb, ki so omogočile lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja, obenem pa tudi zaščito delavk v času načrtovanja družine (Antić Gaber in Podreka 2015, 73–74).

Teme, kot so enake pravice za ženske in moške v političnem življenju in načelo enake reprezentacije obeh spolov v javnih ustanovah, so se uveljavile sredi 90-ih let. V Sloveniji pa so razmeroma močne feministične skupine obstajale že v 80-ih letih (Jalušič in Antić Gaber 2001, 28–29). Po osamosvojitvi sredi 90-ih let dvajsetega stoletja se je Slovenija začela intenzivno in sistematično ukvarjati s politiko enakih možnosti (ključno obdobje za sprejemanje zakonodaje je bil čas pristopnih pogajanj k EU: 1998–2002). V procesu uskladitve domače zakonodaje z zakonodajo EU, ki je bil pogoj za njeno polnopravno članstvo, se je morala v naslednjih letih soočiti z vrsto direktiv s področja enakopravnosti ter

spremeniti svoj pravni red. Pomembni premiki so se zgodili zlasti na področju pravic v delovnem razmerju ter socialne in zdravstvene varnosti. Enakost pred zakonom in zagotavljanje svobode dela pod enakimi pogoji pa sta bila določena že z Ustavo RS (Ur. l. RS, 331/1991). Že leta 1977 je Slovenija začela aktivnosti za integracijo načela enakosti spolov s projektom, v okviru katerega je potekalo izobraževanje državnih uslužbencev (Antić Gaber in Podreka 2015, 74–75).

Vprašanje zastopanosti spolov se je najprej pojavilo na področju političnega udejstvovanja, ko so države začele sprejemati razne ukrepe (Robnik 2015, 12):

- mehkejše (ozaveščanje družbe o pomenu dejavnejše udeležbe žensk, enaka udeležnost v procesih političnega odločanja kot eden od temeljev demokracije, finančne spodbude strankam z uravnoteženo zastopnostjo na listah);
- zavezujoče (sprememba zakonodaje z določitvijo minimalnih deležev na kandidatnih listah) – praksa je pokazala, da se stanje spremeni samo z zavezujočimi ukrepi, neizpolnjevanje le-teh pa mora biti sankcionirano. Takšna praksa se je potem prenesla na področje gospodarskega odločanja.

Zakonska ureditev vprašanja enakosti spolov

Evropska unija je začela vključevati načela enakosti med ženskim in moškim spolom v vse ostale politike, in sicer zaradi zavedanja, da enakost izboljšuje življenja evropskim državljanom. Enakost med spoloma je zapisana v Pogodbi Evropske unije (Ur. l. EU C 326/47) in Listini o temeljnih pravicah (Ur. l. EU C 83/389) kot osnovno načelo. Evropski svet s Paktom za enakost spolov (Ur. l. EU 2011/C 155/02) poziva, da se enakosti spolov vključijo v vse dele politik. Komisija je predvsem zaradi neravnovesja na vodstvenih položajih pripravila tudi dokumenta Strategija za enakost žensk in moških (European Commission b. l.) in Listina žensk (Evropska komisija 2010) (Združenje delodajalcev Slovenije 2019).

Že z ustavami držav in potem tudi nekaterimi drugimi zakoni sta zagotovljena splošna enakost in položaj žensk. Ustave vsebujejo splošno antidiskriminacijsko klavzulo, da so vsi državljani enaki, ne glede na spol, status, religijo in narodnost. Zakoni pa so bili na začetku večinoma zaščitni, saj so ženskam omogočali ugodnosti na podlagi spolnih razlik (npr. ugodnosti zaradi materinstva v Zakonu o delovnih razmerjih). Ta zakonodaja pa se zaradi vpliva EU, notranjih vladnih in nevladnih iniciativ spreminja – z družinskimi in pokojninskimi zakoni, zakoni o starševskem dopustu itd. (Jalušič in Antić Gaber 2001, 21).

V Sloveniji prelomno točko predstavlja leta 2002 sprejeti Zakon o enakih možnostih žensk in moških (ZEMŽM, Ur. l. št. 59/2002). Ta zakon je osnova za izboljšanje položaja žensk in ustvarjanje enakih možnosti spolov na posameznih področjih družbenega življenja (Antić Gaber in Podreka 2015, 75–76). 4. člen ZEMŽM razlaga, da enakost spolov pomeni enako

udeleženost moških in žensk na vseh področjih javnega in zasebnega življenja. Da imajo enak položaj, možnosti za uživanje vseh pravic in razvoj osebnih potencialov kot prispevka k družbenemu razvoju ter enako korist od rezultatov, ki jih prinese razvoj. 7. člen pa razlaga, da uravnotežena zastopanost spolov pomeni, da je vsak spol udeležen z najmanj 40 odstotki na posameznem področju družbenega življenja ali njegovem delu.

Avtorici Antić Gaber in Podreka (2015, 76–77) povzemata še ostale zakone. ZEMŽM je pomenil podlago za sprejem Resolucije o nacionalnem programu za enake možnosti žensk in moških leta 2005 (Ur. l. RS št. 100/2005). Maja 2004 je bil sprejet Zakon o uresničevanju načela enakega obravnavanja (ZUNEO, Ur. l. RS, št. 50/2004). Ta zakon zajema področje delovnih razmerij, vključevanje v sindikate in interesna združenja. Eden od najpomembnejših pravnih dokumentov z vidika obravnave in zaščite žensk na trgu delovne sile pa je zagotovo leta 2002 sprejet Zakon o delovnih razmerjih. Ta predstavlja enega najpomembnejših elementov novega delavno pravnega sistema in sistematično ureja vprašanje pravic na področju zaposlovanja in pravic iz delovnega razmerja, socialno in zdravstveno varnost ter varstvo materinstva in starševstva delavcev in delavk.

Eno od pomembnejših določil je nedvomno prepoved posredne in neposredne diskriminacije. Zakon o delovnih razmerjih (ZDR, Ur. l. RS, št. 21/2013) v 6. členu določa, da mora delodajalec delavcu pri zaposlovanju v času trajanja delovnega razmerja in pri prenehanju pogodbe o zaposlitvi zagotavljati enako obravnavo, in to ne glede na narodnost, raso, poreklo, spol, barvo kože ... ali drugo osebno okoliščino v skladu s tem zakonom. Ženskam in moškim pa morajo biti zagotovljene enake možnosti pri zaposlovanju, napredovanju, plači in drugih prejemkih. V 27. členu ZDR določa, da delodajalec ne sme objaviti prostega delovnega mesta samo za določen spol, razen če je to pogoj za opravljanje dela. V 47. členu pa določa še prepoved nadlegovanja (spolnega in drugega) na delovnem mestu (ZDR).

ZDR vsebuje tudi določila o posebnem varstvu zaposlenih zaradi nosečnosti in starševstva. Več o tem oz. natančneje o pravicah mater bomo navedli v poglavju Materinstvo in kariera.

2.1.4 Mentorstva in vzornice

Ženskam na karierni poti ne pripomore dejstvo, da zanje primanjkuje mentorjev in vzornic. Pri premagovanju ovir pri napredovanju potrebujejo več psihološke podpore kakor moški in vir te podpore predstavljajo mentorji, vzorniki in mreže poznanstev (Davidson in Cooper 1992 ter McDonald in Korabik 1991, po Linehan 2001, 116–117). V mednarodnem managementu pa je vloga mentorja še pomembnejša kot v domačem. Mentorski odnos omogoča lažje napredovanje, pri varovancih okrepi samozavest in poveča njihovo prepoznavnost v podjetju. Cooper in Hingley (1983, po Linehan 2001, 122–123) trdita, da ženske potrebujejo ženske mentorice in vzornice, ki bi jim bile za zgled. Če nimajo vzornic, lahko zamudijo priložnosti za napredovanje. Zaradi tega se bolj zgledujejo po moških

poslovnejih, kar pa jih lahko še dodatno osami, saj se njihov življenjski slog težko prilagodi moškemu managerskemu modelu. Managerke, ki imajo zgled v mentorih, poskušajo doseči več in se lotevajo celo del, ki jih tradicionalno opravljajo moški (Barclay 1982 ter Hackett in Betz 1981, po Linehan 2001, 124–125).

Sonja Šmuc¹ (po Ilar 2019, 19), dobitnica priznanja Artemida 2019 in generalna direktorica Gospodarske zveze Slovenije, trdi, da ima zaradi majhnega števila žensk na vodilnih funkcijah vsaka njihova napaka več posledic in se hitro posploši na vse ženske. Ženske na visokem managerskem položaju so še pod dodatnim pritiskom, saj imajo nekakšno simbolno vlogo v organizaciji. Zaradi tega jih povezujejo s pripadnostjo spolu, poudarjajo se njihove napake in lastnosti, namesto da bi se upoštevale njihove sposobnosti (Linehan 2001, 127).

2.1.5 Pomanjkanje mrež poznanstev

Avtorica Linehan (2001, 136–139) pripoveduje, da se skozi moške povezovalne oz. neformalne mreže oblikuje velik del poslov in koristnih poznanstev. Mnoge povezovalne mreže sploh niso uradno registrirane, ampak gre bolj za druženje v klubih za golf, ragbi, nogometnih klubih ipd. Na Irskem so npr. določeni golf klubi dostopni samo moškim. Gre za naravno ustvarjene priložnosti za navezovanje stikov, za ženske pa ni kaj dosti prostora. Takšno povezovanje se v večini dogaja zunaj službe, za kar pa ženske, posebno tiste z družino, nimajo časa.

Raziskava med »Amazonkami poslovnega sveta« (tj. med stotimi podjetnicami v Veliki Britaniji in v ZDA) pa je pokazala, da se ženskam poslovna združenja zdijo sploh nepotrebna. Tako se je odločilo kar 48 % omenjenih podjetnic. Menijo, da se tako ženske odcepijo od glavnega toka in se družijo le v getih, kar jih uspava v lažen občutek moči, ki pa ne bi prenesel testiranja v resničnem svetu – ujete v kot med moške, ki prezirajo njihov uspeh, in ženske, ki jim ga zavidajo (Hertz 1994, 244).

2.2 Ženski stil vodenja in učinkovitost ženskih vodij

Za ženske stereotipno velja drugačen način komuniciranja in vodenja. Materinski čut jim domnevno spodbudi večje razumevanje, empatijo in poslušnost za zaposlene. Vendar pa je obstoj izrazito ženskega stila vodenja lahko vprašljiv.

Nekatere študije so pokazale, da obstajajo razlike med managerkami in managerji oz. da je spolna različnost včasih lahko tudi osnova razlikovanja managerskih slogov vodenja. Moški managerji v povprečju uporabljajo neosebni jezik, imperativni način govora in poudarjajo svoj status. Managerke pa v povprečju večkrat izražajo strinjanje s sogovornikom, so manj

¹ Primarni vir ni naveden.

sproščene in manj ekstravertirane. Vendar gre tu za povprečja skupin, ki so notranje zelo heterogene (po statusu, starosti, izobrazbi, področju dela). Sicer pa se ugotavlja, da so razlike po spolu minimalne, če gre za managerke in managerje s primerljivimi lastnostmi (npr. ista starost, izobrazba) in podobnim managerskim položajem (Kanjuo-Mrčela 2007, 186).

Pri McKinsey & Company (2011, 5) so poudarili, da ženske lahko prispevajo k podjetju, če so del vodstva, saj naj bi posedovale pomembne vodstvene attribute: zmožnost intelektualne stimulacije, inspiracije in participativnega odločanja. Če so vsaj tri ženske na vodstvenem položaju podjetja, naj bi to podjetje poslovalo bolje kot konkurenca.

Linehan (2001, 146–152) trdi, da za managerke samo stereotipno velja, da so nežne, občutljive, naravnane k pomisleku in splošno manj primerne od moških za managerske položaje. Vendar pa z raziskavo pokaže, da je za ženske vodje značilno, da so z leti nabiranja izkušenj v managerskih vodah razvile osebni managerski slog, in ne tipično ženskega. Ne želijo namreč prevzemati materinske vloge tudi v svojih organizacijah in se namerno izogibajo kakršnim koli čustvenim izlivom. Prepričane so, da so v določenih položajih lahko enako »mačistične« kot njihovi moški kolegi, kadar je treba, pa so lahko tudi ženstvene kot njihove kolegice.

Da uspe, mora biti ženska boljša od moškega na določenih področjih. Najprej boljša poslovna oseba. Zakonodaja je dala ženskam priložnost, da so vstopile na moški teritorij, ne more pa prepričati moških, da si ženske zaslužijo tam tudi ostati. Ženske si morajo vsakič znova ustvarjati zaupanje vanje in potrjevati kredibilnost. Edini način, da to storijo, je, da prekašajo vse na vseh področjih funkcioniranja podjetja – najsi bo to proizvodnja, financiranje ali tržišče, povsod nosijo najtežje breme. Prav tako mora biti ženska bolj samozavestna in boljša pri premagovanju stresa. V korist ji šteje to, da so dejavniki stresa stalni in neizbežni, posebej za matere (Hertz 1994, 224–225).

Nastja Mulej, svetovalka in trenerka v podjetjih, dodaja, da so uspešni lahko samo sposobne ženske in sposobni moški. Je pa res, da so na vrhu marsikdaj tudi nesposobni moški, a le redko nesposobne ženske. Razlike v slogu vodenja verjetno ni, je pa razlika, kako sodelavci dojemajo spol vodje, kar pa izhaja iz vrednot posameznikov (Dakič 2018).

Učinkovitost ženskih vodij

Ženskam na vodstvenih položajih se pogosto pripisuje slabša učinkovitost kot moškim. Vprašanje je, ali je to zaradi dejanskega stanja ali zaradi zgodovine, stereotipov in pričakovanj.

Avtor Chaluvadi (2015, 4) išče razlike in podobnosti v stilih vodenja moških in žensk ter razlaga njihovo učinkovitost. Če že obstajajo razlike, naj bi bile te majhne. Ženski stil vodenja je bolj demokratičen, participativen in kulturn. Ženske naj bi delovale v blaginjo ljudi, tako

zaposlenih kot na splošno družbe. Moški pa naj bi pretežno uporabljali stil vodenja od zgoraj – navzdol (angl. command & control). Koristi ženskega stila vodenja za podjetje so odvisne zgolj od vsebine in same situacije.

Najbolj optimalne rezultate naj bi prinašal neki vmesni stil vodenja, med participativnim in direktivnim. Strogo asertiven oz. direktiven stil lahko negativno vpliva na socialna razmerja v podjetju, pretirano participativen stil pa lahko otežuje doseganje ciljev. In avtor kot najbolj primeren stil vodenja omenja transformacijski stil, ki naj bi bil tudi najbolj učinkovit (Avolio 2010, po Chaluvadi 2015, 5). Transformacijski vodje naj bi predstavljali inspiracijo in vzor, negovali dobre odnose in motivirali zaposlene, da razmišljajo tudi izven zahtev službe. Ta stil vodenja bolj uporabljajo ženske kot moški. Moški pa sicer težje sprejmejo transformacijsko vodenje s strani ženske kot moškega (Ayman, Korabik in Morris 2009, po Chaluvadi 2015, 5). Drugi stil vodenja se imenuje transakcijski stil in ga je prav tako večkrat moč zaslediti pri ženskah. Tukaj vodja motivira zaposlene s pozitivnimi spodbudami, ki temeljijo na nagrajevanju.

Spet druge raziskave kažejo, da ne obstajajo nobene razlike med moškim in ženskim načinom vodenja. Stili vodenja so odvisni zgolj od situacije in njihova učinkovitost je pogojena z različnimi zunanjimi in notranjimi okolji. Stereotipi naj bi bili poglobljeni pri razlagi, zakaj je spol pogosto dojet kot glavna determinanta, ki določa stil vodenja. In ženske se soočajo z družbenimi stereotipi o tem, kako moškost oz. ženskost spodkopava njihovo kredibilnost biti vodja (Chaluvadi 2015, 6). Moss-Kanter (1977, po Chaluvadi 2015, 7) trdi, da organizacijske vloge preglasijo spolne vloge, ko govorimo o managementu oz. vodstvenih pozicijah. Vodstveni stili se dejansko ne razlikujejo, ker se vodje pač več ukvarjajo z učinkovitim vodenjem, kot pa da bi jih skrbelo, kako bodo predstavljali svoj spol.

Ženske so pogosto v poziciji, ko jim ni dano dovolj moči in zato se potem tudi obnašajo na način, ki odraža to pomanjkanje moči. Medtem ko pa se ženske in moški na podobnih pozicijah v organizaciji, kjer posedujejo enako mero moči, obnašajo podobno. Takrat uporabljajo podobne načine vodenja, saj jih omejujejo smernice njihovega položaja in kultura organizacije, ne razmišljajo pa o stereotipnem obnašanju (Chaluvadi 2015, 7).

Avtorice Prime, Carter in Welbourne (2009) so raziskovale učinkovitost ženskih in moških vodij pri izvajanju desetih ključnih vodstvenih vedenj. Raziskavo so izvedle med 296 predstavniki vršnega managementa, tako med moškimi kot ženskami. Predpostavke raziskave so bile, da so ženske vodje bolj učinkovite pri vedenjih, ki izražajo skrb (angl. »take care«), moški pa pri vedenjih prevzemanja odgovornosti (angl. »take charge«) oz. vedenjih usmerjenih v izvedbo (angl. »action oriented«).

Ključne kategorije vedenja vodij so prevzele od avtorjev Martella in DeSmeta (2001), kar prikazuje preglednica 1. Od tega naj bi bila tri tipično moška in sedem tipično ženskih vedenj.

Preglednica 1: Kategorije vedenja vodij

Ženska vedenja – izražanje skrbi	Moška vedenja – prevzem odgovornosti
Podpora – spodbuda in pomoč drugim ter zagotovitev sredstev	Reševanje problemov – prepoznavanje, analiziranje in odstranjevanje ovir na poti delovne uspešnosti
Nagrajevanje – hvaljenje, podelitev priznanj ali nagrad, kadar je to na mestu	Vpliv na višjih položajih – vpliv na zaposlene na višjih pozicijah
Mentorstvo – spodbuda in pomoč pri razvoju spretnosti, skrb za napredovanje podrejenih	Delegiranje – pooblaščenje drugih, da imajo več odgovornosti
Mreženje – razvijanje in vzdrževanje odnosov s tistimi, ki lahko zagotovijo informacije ali potrebna sredstva	
Svetovanje – posvet in preverjanje dejstev z drugimi pred sprejemanjem odločitev, ki bodo vplivale nanje	
Razvoj timov – poistovetenje z organizacijo, sodelovanje ter konstruktivno reševanje težav	
Navdihovanje – motiviranje drugih za večje navdušenje in predanost delu s čustvi in lastnim zgledom	

Vir: Prime, Carter in Welbourne 2009, 32.

Rezultati raziskave so pokazali (Prime, Carter in Welbourne 2009, po Zakrajšek 2015), da so ženske udeleženke moškim vodjem dale višje ocene na dveh značilno moških vedenjih, razen pri reševanju problemov. Ženskam pa so pri vseh ženskih vedenjih podale višje ocene kot moškim, razen pri mreženju. Ženskam so dodelile tudi višje ocene pri reševanju problemov, kar naj bi veljalo za značilno moško vedenje.

Moški udeleženci pa so višje ocenjevali moške vodje na vseh treh za moške značilnih vedenjih. Prav tako so moškim vodjem pripisali višje ocene pri navdihovanju drugih, kar naj bi veljalo za žensko vedenje.

2.3 Današnji položaj managerk v Sloveniji

Lahko bi rekli, da se položaj ženskih managerk in mater v Sloveniji delno izboljšuje, vendar pa nas čaka še dolga pot. Združenje Manager (2015) je opravilo analizo 101 največjega slovenskega podjetja glede kvot ženskih managerk v slovenskem gospodarstvu. Ta je pokazala, da so imeli članice uprav v 27 podjetjih, v desetih pa predsednico uprave. Gledano v grobem je torej ženska zdaj na najvišjem položaju v vsaki peti organizaciji. V dveh od treh organizacij pa ženske še nikoli niso bile na najvišjem položaju (Drevenšek 2018).

V družbi Bisnode (2018) so izvedli raziskavo z imenom BIWI Indeks 2018 o vplivu žensk na gospodarstvo. V analizo so vključili enajst držav, tudi Slovenijo. Najbolj vplivne so prav

Slovenke (njihov BIWI indeks je znašal 127,6), sledijo jim Madžarke, Avstrijke in Nemke. Osnovo za izračun indeksa je predstavljal delež števila podjetij z ženskim lastništvom glede na skupno število podjetij. V raziskavi so ugotovili, da takšna podjetja dosegajo največji delež prihodkov in dobička glede na celotno gospodarstvo.

Avtorica Seier Larsen (2019, 20) povzema podatke Svetovnega gospodarskega foruma (World Economic Forum 2016), da bomo za popolno premostitev razlik med spoloma potrebovali še sto let, saj podjetja po svetu prepočasi izvajajo spremembe. Slovenija se na različnih lestvicah (Prio Center on Gender, Peace and Security, Wilson center ranking in WEF lestvici) uvršča razmeroma visoko, vendar stanje ne odstopa od svetovnega. Veliko nam lahko pove npr. struktura diplomantk in diplomantov na slovenskih univerzah. Diplomantke, ki jih je kar 58 %, so na začetku kariere po deležu izenačene z diplomanti, potem pa se zadeve spremenijo. Komaj 20 % jih postane izvršna direktorica in samo 5 % jih zasede mesto predsednice uprave (Seier Larsen 2019, 20). Mojca Podržaj (2013, 2), sekretarka Sekcije managerk v Združenju Manager, povzema izjavo, zapisano v Atenski deklaraciji (Smith 2013), da ženske predstavljajo polovico talentov in veččin človeštva in zato njihov premajhni delež na najvišjih položajih odločanja predstavlja izgubo za celotno družbo.

Omenimo še občutljivo temo, ko gre za razlike med moškimi in ženskami – razlike v plačah. Slovenke so v primerjavi z ženskami v drugih srednjeevropskih državah po plačah bližje moškim, kaže raziskava družbe Deloitte² (Mikuš 2015). Slovenci namreč zaslužijo 2,5 odstotka več kot Slovenke, med managerji pa je to neskladje večje – 6,4 odstotka. Raziskava družbe Expert Market (2019) je pokazala, da se bodo v Sloveniji plače med spoloma izenačile v povprečju leta 2022. Med nadzorniki slovenskih družb pri plačilu med spoloma ni razlik, v upravah državnih družb prav tako. V praksi doslej teh razlik ni možno zaznati predvsem med članicami in člani uprav borznih družb (Dakič 2018).

² Primarni vir ni naveden.

3 MATERINSTVO IN KARIERA

Za začetek citiramo avtorico Linehan (2001, 184), ki dobro povzema dilemo zaposlenih mater v današnjem času:

Ženska se začne uveljavljati v poklicu po 30. letu, ko je skrajni čas, da si ustvari družino. Mlade matere se pogosto srečujejo z dilemami identitete in težavami pri odločanju glede kariere, ker se v organizacijah dolg delavnik ocenjuje kot pomemben vidik za napredovanje.

Materinstvo predstavlja posebno poglavje v življenju ženske in ga na neki način lahko povežemo s steklenim stropom. Tudi tukaj namreč lahko govorimo o stereotipu, posebno pri delodajalcih, da materinstvo potencialno lahko slabo vpliva na kompetence žensk pri delu. Ravno zaradi takšnih predpostavk lahko materinstvo vpliva na kariero, še preden se ta sploh začne. Tanja Skaza³ (po Pernat 2018, 41), direktorica Plastike Skaza, meni, da imajo pri kadrovanju pogosto glavno besedo moški in so pravila za izbor bolj prilagojena moškim oz. osebam brez družinskih obveznosti. Tako so na razgovorih pogosteje izbrani slabši kandidati kot ženske, ki so bolj izobražene, bolj ambiciozne in imajo širšo podporo kolektiva.

Na splošno so slovenske matere delovno aktivne in se ne odpovedujejo službi in karieri. Avtorica Burger (2019) navaja podatke Eurostata (2017), ki kažejo, da se Slovenija po stopnji delovne aktivnosti mater, starih med 25 in 54 let, uvršča med prve tri države članice Evropske unije.

3.1 Pomen porodniškega dopusta in vrnitev na delo

V povezavi z materinstvom in kariero je treba omeniti porodniški dopust (saj daljša odsotnost lahko negativno vpliva na kariero) in obdobje po dopustu, ko je po navadi potrebnega več dokazovanja in truda. Zaradi zavedanja pomembnosti ali strahu pred izgubo kariere se ženske celo prej vračajo s porodniškega dopusta. Nekatere ženske pa zaradi kariere celo odlagajo materinstvo na primernejši čas v prihodnosti. Po podatkih SURS-a (2018) je bila v letu 2017 mati ob rojstvu prvega otroka stara povprečno 29,4 leta. V svoji raziskavi sta Möller-Slawinski in Calmbach (2016, 25) ugotovila, da se velika večina udeležencev raziskave strinja, da se Slovenke težko odločijo za otroke zaradi strahu pred izgubo službe. Prav tako večina misli, da se ženske sploh ne bi smele odločati za otroka, dokler si ne zagotovijo varne zaposlitve.

V Sloveniji so porodniški dopust ter dopust za nego in varstvo otroka prvič podaljšali leta 1975 (iz prvotnih treh mesecev na osem mesecev). Leta 1986 je prišlo do drugega podaljšanja na 365 dni, kar velja še danes. Leta 1979 pa je bilo z Zakonom o družbenem varstvu otrok (Ur. l. RS, št. 35/1979) urejeno tudi vprašanje družinskih prejemkov. S tem zakonom so

³ Primarni vir ni naveden.

matere zaradi poroda, nege in varstva otrok dobile pravico do nadomestila osebnih dohodkov (Antić Gaber in Podreka 2015, 74).

Za emancipacijo žensk so bili zelo pomembni tudi ukrepi na področju socialne politike, ki so omogočili organiziran in sofinanciran prenos posameznih gospodinjstev in skrbstvenih obveznosti na področje javne sfere (npr. investiranje v ustanove za otroško varstvo, organizirana javna prehrana, investiranje v zdravstveno varstvo). Ti so preprečevali, da bi ženske zaradi družinskih obveznosti morale prekiniti svojo poklicno kariero (Antić Gaber in Podreka 2015, 74).

Leta 1993 je resolucija o družinski politiki (Ur. l. RS, št. 40-1660/1993) napovedovala pomembne spremembe, saj je predvidela podaljšanje porodniškega dopusta na dve oz. tri leta, pri čemer naj bi bile zakonodajne rešitve oblikovane tako, da ne bi zmanjševale enakih možnosti žensk pri zaposlovanju (Šori in Humer 2015, 111). Avtorica Jogan (2001, 218) pa je v tem ukrepu prepoznala poskus redomestifikacije žensk, ki bi dolgoročno povečeval njihovo odvisnost.

Porodniški dopust naj bi po njeno veljal za tisti čas, ko gre za rojstvo otroka in krajši čas po rojstvu (morda za obdobje, ko je priporočljivo, da mati otroka še doji). Čas, ki sledi, pa naj bi bil dopust namenjen skrbi za otroka ali roditeljski dopust. Ta terminološka obrazložitev pomaga pri razjasnitvi vloge obeh roditeljev pri negi in varstvu otroka. Avtorica Jogan (2014, 83-84) se sprašuje, ali je smotno dajati priznanje materinstva v času, ko je njegova najpomembnejša faza že mimo (iz vidika razvoja otrok, učinkovitosti dela ter osebnega zadovoljstva matere). Nobenega resnega razloga več ni, da bi zaradi domneve, da so vse ženske matere, družbeno priznavali ugodnosti glede na spol (Jogan 2014, 83–84). V korist temu priča dejstvo, da možnost delitve porodniškega dopusta med oba starša obstaja v zakonodaji že od leta 1976, vendar pa je bil v 90. letih delež očetov, ki so ga uporabili, manjši kot odstotek. Leta 2007 je del dopusta za nego in varstvo otroka glede na število rojenih otrok uporabilo samo 4,99 % očetov, leta 2012 pa 5 % (Rener idr. 2008, po Šori in Humer 2015, 111).

Leta 1986 so porodniški dopust razdelili na del, ki bi ga lahko uporabila le mati (porodniški dopust – 105 dni), in del, ki naj bi si ga s partnerjem delila. Vendar tudi ta poseg ni bistveno spremenil praks in vlog pri delitvi starševskega dopusta. Pomembno je tudi, da je bilo leta 1986 za porodniški dopust vpeljana stodontno nadomestilo plače, s čimer je država prepoznala pomen neplačanega dela v primerjavi s plačanim. Leta 2012 je bilo z varčevalnim Zakonom za uravnoteženje javnih financ (ZUJF, Ur. l. RS, št. 40/2012) nadomestilo zmanjšano na devetdeset odstotkov, kar je slabšalo ekonomski položaj mater in zmanjševalo doseženo stopnjo enakosti spolov (Šori in Humer 2015, 111). Leta 2019 je Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti odpravilo varčevalne ukrepe na področju družinske politike in socialnih transferjev. Februarja 2019 je bilo prvič spet izplačano porodniško nadomestilo v višini 100 % osnove (24ur 2018).

3.2 Usklajevanje družinskega življenja in kariere

Predpostavka družbe, da bo ženska mama, je stereotipne narave. To naj bi bila njen prvinski nagon in najbolj pomembna vloga. Zraven seveda spada tudi vloga gospodinje ali skrbnice doma. Ženske vodje in matere so zaradi vsega tega stalno pod pritiskom okolice in družbenih norm, kar jim ne olajšuje že tako zahtevnega usklajevanja družinskega in poklicnega življenja.

Ustvarjanje družine je prva prelomnica v življenju, ki poveča razlike med spoloma. Pojavi se vprašanje, kdo od staršev bo ostal doma z otroki. V Sloveniji porodniški dopust in dopust za nego otroka za ženske traja eno leto, prav tako pa so ženske tudi tiste, ki ostanejo doma, ko otrok zboli. Mož jim pri tem lahko pomaga, a še vseeno so one tiste, ki prevzamejo večino bremena (Seier Larsen 2019, 20).

Ženske se spopadajo z občutki krivde, dvomi in stiskami zaradi razkola med delom in družino, izbiranja enega na račun drugega in neuspešnih poskusov uspešnega usklajevanja obeh sfer (Sedmak in Medarič 2007, 94). Vendar zanje še vedno ne obstaja vprašanje o tem, ali naj bo materinstvo zanje glavna prioriteta. Izbira je samo v tem, ali naj se prilagodijo uveljavljenim načinom dela in zapostavijo potrebe družine ali pa na račun morebitnega napredovanja prilagodijo svoj delovni urnik (Linehan 2001, 183).

Čezmerna prisotnost na delovnem mestu je ena najbolj zaželenih managerskih lastnosti. Raziskave (Rutherford 2011; Lyon in Woodward 2004, po Kanjuo-Mrčela 2007, 189–190) potrjujejo, da so dolgi delovniki »orodje patriarhalnega izključevanja žensk s položajev organizacijske moči«. Ženske pa zaradi usklajevanja različnih obveznosti težje zadostijo zahtevam organizacijske kulture. Rutherfordova (2011) poroča, kateri so vzroki za prostovoljno podaljševanje delovnih ur: obseg dela, vse zahtevnejše stranke, tekmovanje, vse manj zaposlenih in sredstev, kulturna pričakovanja, ki dolge delovnike povezujejo s predanostjo in uživanjem v delu in z željo povečati možnost za napredovanje.

Organizacije pogosto želijo dva človeka za eno delovno mesto – tistega, ki bo čim dlje v službi, in tistega, ki bo poskrbel za obveznosti izven službe. S strani »požrešnih organizacijskih kultur« se gradi ideal delavca, ki je tako lojalen in predan, da službi podreja vse ostale dele svojega življenja. Zaradi tega ženske, ki so preobremenjene z družinskimi obveznostmi, niso sprejete kot tiste, ki jih zanima napredovanje, kariera in vodenje (Kanjuo-Mrčela 2007, 190).

Avtorici Kanjuo-Mrčela in Černigoj-Sadar v svoji študiji (2004, po Sedmak in Medarič 2007, 98) prikazujeta, da ženske v Sloveniji v povprečju delajo dlje in opravijo več delovnih ur v primerjavi z evropskim povprečjem. Tudi delo za krajši delovni čas je v Sloveniji precej manj prisotno kot v drugih evropskih državah. Prav tako so ženske na najvišjih položajih

neprimerno bolj obremenjene z gospodinjskimi obveznostmi v primerjavi s kolegi na podobnih delovnih mestih.

Povzemamo nekaj dejstev, pridobljenih v raziskavi avtoric Sedmak in Medarič (2007, 101) med moškimi in ženskami v Ljubljani, Rimu, Varšavi in Hamburgu, o vplivu zaposlitve na družinske odločitve in življenje. V Ljubljani prevladuje mnenje, da je skrb za potomce dokaj enakomerno razporejena med oba partnerja – tako meni 56,8 % Slovenk in 75,5 % Slovencev. Rener idr. (2005) pa ravno na primeru Slovenije ugotavljajo, da je aktivno očetovstvo in enakomerna delitev družinskega dela še daleč od udejanjenja. Moški se dejansko posvečajo družinskemu delu, vendar zgolj lažjim, manj rutinskim delom in igri z otroki. Dejstvo je, da se premik v prisotnosti očetov kaže bolj na ravni vrednot, stališč in asistence partnerkam, prakse pa so še vedno v začetnih fazah (Rener idr. 2005, po Sedmak in Medarič 2007, 101–102).

Velika večina sodelujočih v vseh državah meni, da uspešno usklajujejo družinske in službene obveznosti. Vendar je treba upoštevati, da udeleženci raziskave včasih odgovarjajo skladno z družbeno sprejemljivimi vzorci, saj bi se neuspešno usklajevanje lahko razumelo kot neuspešno starševstvo. Osrednji razlogi, zaradi katerih je usklajevanje težko, so glede na odgovore udeležencev v vseh državah: izmensko, popoldansko ali nočno delo, delo ob koncih tedna oz. prevelika delovna obremenitev ter nefleksibilen urnik dela (Sedmak in Medarič 2007, 103–105).

Iz raziskave leta 2002 med 23 managerkami avtorice Kanjuo-Mrčela (2007, 193) lahko povzamemo, da so te glede žrtvovanja nekaterih delov svojega življenja ocenile, da niso toliko žrtvovale časa za družino in partnerja, ampak bolj čas za prijatelje in svoj prosti čas. Glede ovir pa so najbolj poudarile skrb za otroke in gospodinjske obveznosti. Večina je odgovorila, da redko prihaja do konflikta med obveznostmi v službi in tistimi izven službe, kar pojasnjujejo s »primerno organiziranim časom«, »sposobnostjo usklajevanja in organizacije« in tudi »pomanjkanjem časa za obveznosti izven službenega časa«. Dobre organizacijske spretnosti so jim torej dobrodošle.

Pri usklajevanju družinskega in poklicnega življenja je treba poudariti že prej omenjeni občutek krivde, ki ga po navadi občutijo matere. Domneva se, da ženske, ki združujejo delo in skrb za otroke, zanemarjajo svoje otroke. Zaposlene matere se počutijo krive zaradi predvidevanj, da svojim otrokom ne morejo posvečati toliko pozornosti in nege, kakor matere, ki so doma. Ta krivda sega čez ekonomske in družbene pregrade. Enako sta prizadeti čistilka, katere otroci pridejo domov v prazno stanovanje, in bogata poslovna ženska. Nobena znanstvena raziskava ni potrdila vzajemne povezave med kakovostjo in količino materine skrbi ter razmerjem otrokovega blagostanja in številom ur, ki jih mati preživi doma. V razlikovanju med čistilko, ki dela iz nuje, in poslovno žensko, ki dela po lastni izbiri, je družba bolj naklonjena čistilki. Za tiste, ki zagovarjajo ta občutek krivde, ni nič slabšega kot mati, ki z delom zadovoljuje svoje lastne potrebe, in ne otrokovih (Hertz 1994, 190). Avtorica

Sandberg (2015, 138) pa trdi, da je za matere upravljanje s tem občutkom krivde ravno tako pomembno kot upravljanje s časom.

Sandberg (2015, 124) poudarja še, da se ženske stalno primerjajo. Ženske vodje v službi svoj trud primerjajo s trudom moških kolegov, ki pa imajo po navadi doma precej manj obveznosti kot one. Doma pa se spet primerjajo z materami, ki nimajo služb in lahko ves svoj čas posvečajo družini.

Če pogledamo uspešnega moškega poslovneža, je vsakomur jasno, da je njegova družina v oporo njegovemu poklicu in da so člani njegove družine ponosni nanj. Kar pa zadeva otroke, tega ne vključujemo v njegove vsakdanje obveznosti. Za poslovno žensko pa je pogosta predpostavka, da ni poročena oz. da je brez otrok. Ko se ugotovi, da ni tako, pride predpostavka, da je negativno vplivala na kar nekaj življenj: poleg svojega lastnega, tudi na življenje svojih otrok in svojega moža (Hertz 1994, 161). Ne glede na finančni donos v zakonu, družba tudi vedno pojmuje moževo kariero za pomembnejšo od ženine. Zagotovo je, da se mora v primeru krize žena odpovedati karieri v korist moževe, in ne obratno. Torej niso samo otroci tisti, ki imajo prednost pred kariero ženske, ampak tudi mož (Hertz 1994, 187).

Ko govorimo o managerkah, ki so hkrati tudi matere, se vse vrsti okoli vprašanja učinkovitosti in njihove zmožnosti večopravnosti ali t. i. »multitaskinga«. Skrb delodajalcev je, da materinstvo potencialno lahko slabo vpliva na kompetence žensk pri delu. Pričakuje se, da bo prineslo več odsotnosti, večje potrebe po prilagojenem delovnem času, manj pripravljenosti žrtvovanja prostega časa, spremembo prioritet ipd. Tudi predanost delu naj bi bila manjša. In posledično naj bi bila njihova učinkovitost na delovnem mestu vprašljiva. Schwartz (1989) trdi, da bi morale podjetje prepoznati vrednost managerk, ki so hkrati matere, in se potruditi, da jih obdrži in jih ohranja produktivne. Te ženske namreč veliko bolj učinkovito izkoristijo čas v službi, so bolj odgovorne in se bolje osredotočajo na pomembne naloge in cilje (čeprav ne delajo več po 15 ur na dan). Sandberg (2015, 130) pa dodaja, da ženske vodje zaradi materinstva postanejo bolj učinkovite in se začnejo ravnati po načelu »narejeno je boljše kot perfektno narejeno« (angl. »done is better than perfect«) ter ne zapravljajo časa po nepotrebnem.

Usklajevanje plačanega dela in družine je poleg posameznikovih želja in možnosti odvisno tudi od (Humer idr. 2016, 5):

- države, ki določa pravice delavcev s politiko zaposlovanja in družinsko politiko (očetovski, materinski, starševski dopust itd.);
- socialnih partnerjev (delodajalcev in sindikatov) in uvajanja družini prijaznih ukrepov v organizacije.

3.3 Vloga partnerja

Pomembno vlogo pri usklajevanju materinstva in kariere ima partner ženske vodje. Avtorica Kanjuo-Mrčela (1996, 171–172) opozarja, da žensk za rojevanje ni treba kaznovati, saj ne rojevajo otrok samo zase ter da je na različne načine možno spodbujati (in zahtevati) enakopravno razdelitev roditeljskih obveznosti. Enako seveda velja tudi za gospodinjske obveznosti.

Vprašati se je treba, ali je družina razumljena kot skupnost, v kateri je oče reprezentant družine in tisti, ki poskrbi za socialno varnost, ali pa gre za skupnost enakopravnih partnerjev. Prav tako je na mestu vprašanje, ali je ženski »biti mati« določeno kot edini (pravi) poklic in ali je po dolžnosti gospodinja, žena in mati. Ali pa ji je družbeno dopustna tudi drugačna možnost: biti družbeno dejavna in nosilka lastne socialne varnosti (Jogan 2014, 81). Postavlja se tudi vprašanje, ali ni potrebno, da oče uresničuje svojo funkcijo že od rojstva otroka dalje in prevzame večjo odgovornost takrat, ko je ta še najbolj nebogljen. Bolj, ko se od rojstva oče vključuje v nego in vzgojo otrok, toliko bolj razume pomembnost vsega tega (Jogan 2014, 85).

Študije (Ball in Moselle 2007, po Humer idr. 2016, 5) potrjujejo, da večja vključenost očetov v skrb za otroka pozitivno vpliva na otrokov emocionalni, socialni in kognitivni razvoj. Poleg tega pa pozitivno vpliva na sam psihološki razvoj moških, prinaša več zadovoljstva v partnerski odnos in pomeni tudi tesnejšo povezanost z otrokom.

Po drugi strani pa to, da se ženske zaposlijo zunaj doma, vpliva na povečanje enakopravnosti v družini in izboljša njihovo mentalno zdravje. To pa posledično vpliva na položaj otrok. Tako se postopno oblikuje demokratična »simetrična družina«, v kateri gre za enakomerno razporeditev moči (Jogan 2014, 81).

Oče ima pravico do očetovskega dopusta, ki traja 30 koledarskih dni, za katere država zagotovi očetovsko nadomestilo. Do šestega meseca otrokove starosti mora oče izkoristiti prvih 15 dni. Z letom 2018 pa je bilo dodanih še 15 dni plačanega očetovskega dopusta, ki ga oče lahko izkoristi najkasneje do konca prvega razreda osnovne šole otroka (E-uprava RS b. l.). Očetovski dopust je neprenosljiv in je namenjen izključno očetom. Zato je to edini proaktivni ukrep za večjo vključenost moških v vzgojo otrok in skrbstveno delo. Vendar tako ugotavljamo, kako država spodbuja neenakomerno udeležbo obeh staršev v družinskem življenju. Poleg tega, da je očetovski dopust krajši od materinskega, država tudi zagotavlja nadomestilo plače le za njegov manjši del (Šori in Humer 2015, 111–112).

Pri ženskah na vodilnih položajih, ki gradijo svojo kariero, je vloga partnerja toliko bolj izrazita. Leigh Cowan (1989, po Linehan 2001, 104) trdi, da napredovanje žensk sočasno spremlja izguba prostega časa in pogosto celo propad zakonske zveze. Približno polovica podjetnic v raziskavi avtorice Linehan navaja urejanje odnosov z zakonskim partnerjem kot

najtežjo oviro, ki jo mora ženska managerka premagati. Posebno, če gre za mednarodno kariero. Linehan (2001, 174–176) dodaja, da je najpogostejši razlog za managerjevo neuspešnost osebno nezadovoljstvo partnerja in njegova nezmožnost prilagoditve. Težave postanejo resne, ko se mora v položaj drugorazrednega hranilca družine vživeti moški. Torej je uspeh ali neuspeh dela neposredno povezan s srečo in počutjem zakonskih partnerjev – tako je bilo prepričanih 92 % intervjuvank v raziskavi avtorice Linehan.

Večji delež žensk zaseda managerske položaje v državah, ki imajo formalno urejeno področje nege otroka. Npr. Islandija je sprejela zakon, po katerem si starša delita porodniški dopust. Razdeljeno imata tudi nego za bolnega otroka in druge obveznosti. Moški in ženska sta tako izenačena glede karier, prav tako pa tudi ni vidnejših razlik v njihovih plačah (Seier Larsen 2019, 20).

Pogled na prihodnost je precej optimističen, saj je enakost znotraj družine že sorazmerno močno navzoča. Družinska dejavnost ni več samo ženska dejavnost. In ženska ni več v začaranem krogu, ki jo postavlja v položaj neenakopravnega in odvisnega družinskega bitja (Jogan 2014, 81–82).

3.4 Zakonodaja in pravno varstvo žensk in mater

Glede zakonodaje, ki ureja položaj ženske, matere ter enake možnosti žensk in moških, lahko omenimo Ustavo RS (14. člen), Zakon o enakih možnostih žensk in moških ter Zakon o uresničevanju načela enakega obravnavanja. Tukaj so še določbe Zakona o delovnih razmerjih. Med mednarodne pravne podlage spada Konvencija o odpravi vseh oblik diskriminacije žensk (1979), Pekinška deklaracija (United Nations Women 1995) ter direktive Evropske skupnosti. Uredba o kriterijih za upoštevanje načela uravnotežene zastopanosti spolov pa je bila sprejeta leta 2004 (Kanjuro-Mrčela idr. 2015, 22–23). Zakone, ki urejajo enakost moških in žensk, smo omenili že v poglavju o spolni diskriminaciji in enakosti spolov, zato se bomo v tem poglavju osredotočili samo na pravno varstvo mater oz. staršev na delovnem mestu.

Zakon o delovnih razmerjih v 188. členu navaja pravice doječe matere. In sicer ima delavka, ki dela polni delovni čas in doji otroka, ki še ni dopolnil 18 mesecev, pravico do odmora za dojenje, ki traja najmanj eno uro. V 185. členu pa je navedeno, da delavka v času nosečnosti in prvo leto po porodu oziroma za čas, ko doji otroka, ne sme opravljati nadurnega dela ali delati ponoči, če bi bilo to nevarno za zdravje nje ali njenega otroka. 184. člen v drugem odstavku določa, da mora delodajalec v tem primeru začasno prilagoditi pogoje dela ali delovni čas, če to pomeni nevarnost za njeno zdravje in zdravje otroka. Če tudi to ni ustrezno, tretji odstavek določa, da mora delodajalec zagotoviti delavki opravljanje drugega dela. Delavka ima pri tem pravico do plače, kot da bi opravljala svoje delo, če je to zanjo bolj ugodno.

Enemu od staršev, ki neguje otroka, mlajšega od sedem let, hudo bolnega otroka ali otroka, ki potrebuje posebno nego in varstvo v skladu s predpisi, ki urejajo družinske prejemke in ki živi sam z otrokom, se sme samo z njegovim predhodnim pisnim soglasjem naložiti, da opravlja nadurno delo ali delo ponoči. To določa 185. člen ZDR.

Tretji odstavek 148. člena ZDR se nanaša na usklajevanje družinskega in poklicnega življenja. Delodajalec mora glede na potrebe delovnega procesa pisno utemeljiti svojo odločitev, če delavec v času trajanja delovnega razmerja zaradi potreb usklajevanja predlaga drugačno razporeditev delovnega časa.

Po drugem odstavku 163. člena ZDR imajo starši šoloobveznih otrok pravico izrabiti najmanj teden dni letnega dopusta v času šolskih počitnic. 186. člen, ki ureja starševski dopust, pravi, da je delodajalec dolžan zagotavljati pravico do odsotnosti z dela ali krajšega delovnega časa delavcu zaradi izrabe starševskega dopusta. Po 187. členu pa ima delavec, ki izrablja starševski dopust, pravico do nadomestila plače v skladu s predpisi, ki urejajo starševski dopust.

Zakon o starševskem varstvu in družinskih prejemkih (ZSDP-1, Ur. l. RS, št. 26/2014; ta ureja tudi materinski dopust, očetovski dopust in starševski dopust) ureja pravico do dela s krajšim delovnim časom zaradi starševstva. Ta v svojem 50. členu določa, da ima eden od staršev, ki neguje in varuje otroka do tretjega leta starosti, pravico do dela s krajšim delovnim časom. Če eden od staršev neguje in varuje dva otroka, se mu lahko pravica podaljša do dopolnjenega šestega leta starosti mlajšega otroka (SDTS b. l.).

ZSDP-1 ureja pravice iz zavarovanja za starševsko varstvo ter ostale pravice, ki iz tega izhajajo, družinske prejemke, pogoje in postopke za uveljavljanje posameznih pravic itd. Pravice iz zavarovanja za starševsko varstvo so (Humer idr. 2016, 21–22): pravica do dopusta (materinskega, očetovskega, starševskega), do starševskega nadomestila, do krajšega delovnega časa, do plačila prispevkov za socialno varnost zaradi starševstva, do plačila prispevkov za socialno varnost v času odmora za dojenje, nadomestilo v času odmora za dojenje in pravica do plačila prispevkov za socialno varnost v primeru štirih ali več otrok.

Vrste družinskih denarnih prejemkov pa so (Humer idr. 2016, 25): starševski dodatek, pomoč ob rojstvu otroka, otroški dodatek, dodatek za veliko družino, dodatek za nego otroka in delno plačilo za izgubljeni dohodek. Pravico do nadomestila zaradi nege otroka lahko starš uveljavlja do dopolnjenega 18. leta otrokove starosti. Pravica do nadomestila zaradi nege traja za otroke do sedmega leta starosti največ do sedem delovnih dni, za starejšega zmerno, težje ali težko duševno in telesno prizadetega otroka pa do 15 delovnih dni (ZZZS b. l.).

4 VLOGA IN ODNOS DELODAJALCA

Velik pomen pri zaznavanju vpliva materinstva na kariero ima odnos delodajalca do mater. Na ta odnos pa je treba gledati iz več zornih kotov. Schwartz (1989) pravi, da ženske managerke za podjetje predstavljajo strošek, za katerega se ravno zaradi materinstva ne ve, ali bo kdaj povrnjen. Podjetje leta vlaga v izobraževanje in usposabljanje managerke, ona pa se potem odloči imeti otroka (in to ravno takrat, ko se investicija podjetju začne obrestovati). Podjetje si ne more privoščiti, da jo potem izgubi in da ona zamenja službo. Ne more pa tudi vnaprej zagotoviti, da se bo vrnila za polni delovni čas, z isto voljo, predanostjo in ambicijo kot prej.

4.1 Podpora materam in prilagoditve delovnega okolja

»Če želimo zadovoljne managerje in managerke, moramo začeti premišljevat i o njih kot o celovitih osebah – del te celovitosti je tudi njihova vloga starša.« (Schwartz 1992, po Kanjuo-Mrčela 1996, 96). To novo življenjsko ideologijo morajo delodajalci zaznati in začeti upoštevati.

Na prvem mestu mora podjetje zagotoviti pristne odnose in podporo neposredno nadrejenih. Casademunt idr. (2018, 8) z raziskavo kažejo, da imajo v obdobju po porodniškem dopustu za žensko najpomembnejšo vlogo prav neposredno nadrejeni. Posebej, ko podjetje nima neke ustaljene prakse glede obravnavanja mater po porodniškem dopustu, postane neposredno nadrejeni glavna podpora, saj iz prve roke pozna težave, s katerimi se matere vsakodnevno soočajo (npr. če otrok zbol i ali ponoči slabo spi).

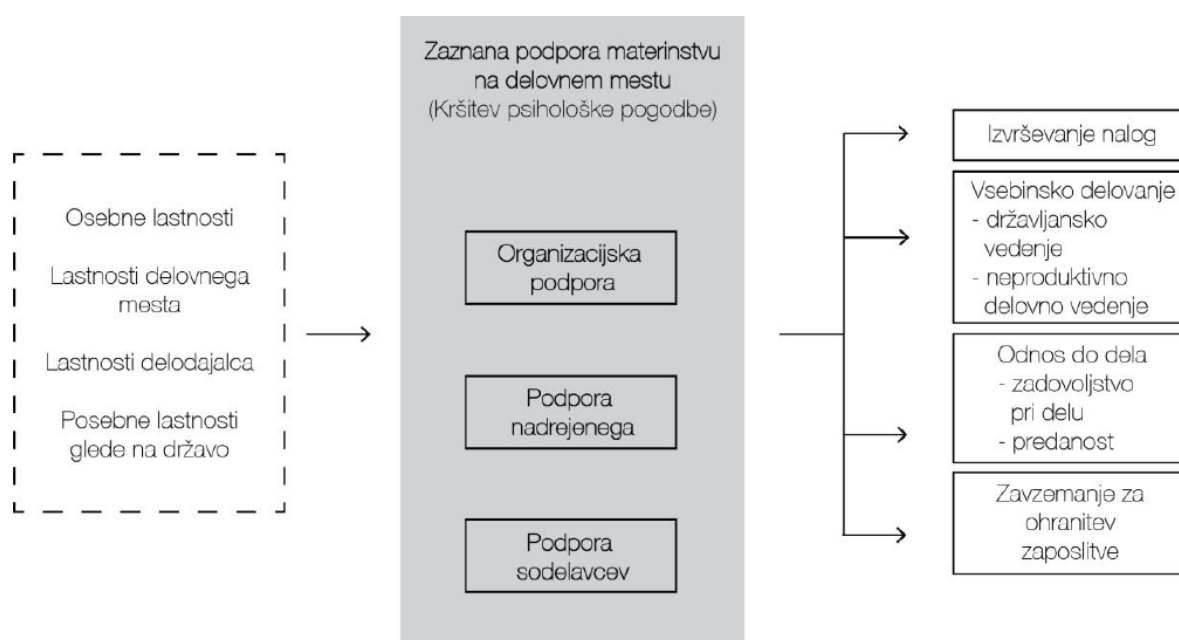
Zaznano podporo s strani nadrejenega (angl. »perceived supervisor support«) lahko definiramo kot vidik zaposlenega glede stopnje, do katere nadrejeni ceni njegov prispevek organizaciji in upošteva njegovo dobrobit (Eisenberger idr. 2002, po Meglich, Mihelič in Zupan 2016, 28). Z vidika organizacije tako poznamo oprijemljive (to so ugodnosti in prakse, povezane z materinstvom) ter neoprijemljive oblike podpore – kulturna in emocionalna podpora tudi od drugih članov organizacije, poleg sodelavcev in neposrednih vodij, kot je kadrovska služba in vršni management (Meglich, Mihelič in Zupan 2016, 30).

Hammer idr. (2009, po Meglich, Mihelič in Zupan 2016, 30) navajajo štiri dimenzije podpornega vedenja s strani nadrejenega:

- emocionalna podpora,
- instrumentalna podpora (odzivi nadrejenega na potrebe matere, kot je npr. prilagodljiv delovni čas, omogočanje varstva otrok, omogočanje dela na daljavo, kratkoročne in tudi kontinuirane prilagoditve dela, nudenje razne pomoči),
- vodenje z zgledom (lastno vedenje v povezavi z usklajevanjem dela in družine),

- učinkovite prakse za usklajevanje dela in družine, koristne za zaposlenega in organizacijo.

Konceptualni model podpore materinstvu (slika 1) upošteva večdimenzionalnost narave podpore in temelji na treh ravneh: organizacijska podpora, podpora sodelavcev in podpora nadrejenega. Jedro modela upodablja razmerje med zaznano podporo na delovnem mestu in določenimi izidi, na katere ta vpliva. Pričakovano je, da se nižje zaznana podpora odraža v slabši učinkovitosti, manjšemu številu dejanj v dobro organizacije (angl. citizenship behavior), pogostejših primerih neprimerne neproduktivnega vedenja, slabšega odnosa do dela in organizacije ter v manjši zavzetosti za ohranitev zaposlitve (Meglich, Mihelič in Zupan 2016, 38).



Slika 1: Konceptualni model podpore materinstvu

Vir: Meglich, Mihelič in Zupan 2016, 38.

Našteta področja (izvrševanje nalog, delovna uspešnost, odnos do dela in zavzetost za ohranitev zaposlitve) predstavljajo potencialne stroške in tudi koristi za organizacijo, zato si vodje prizadevajo, da se matere po zaključenem porodniškem dopustu vrnejo na delovno mesto (Meglich, Mihelič in Zupan 2016, 31).

Najpogostejši ukrepi za usklajevanje družinskega in poklicnega življenja, ki jih urejajo kolektivne pogodbe podjetij, so (Humer idr. 2016, 10):

- družini prijazen delovni čas in organizacija dela (omejevanje nadurnega dela, dela ponoči, ob nedeljah in dela na proste dneve po zakonu, uvajanje »družinske izmene«, delo od doma, delovni čas s spremenljivim časom prihoda in odhoda ipd.);

- dodatna odsotnost (plačana in neplačana) zaradi obveznosti osebne narave ali povezanih z družino (prost dan za uvajanje otroka v vrtec in šolo, omogočanje npr. obiska zdravnika med delovnim časom itd.);
- dodatni dnevi dopusta zaradi obveznosti, povezanih z družino, pravica do izrabe dopusta med šolskimi počitnicami;
- obveščanje delavcev v času starševskega dopusta ali druge daljše odsotnosti;
- omejitev napotitve na delo v drug kraj ali v tujino zaradi starševstva;
- delo od doma;
- novoletne zabave za zaposlene ter obdarovanja otrok;
- darilo ob rojstvu otroka.

Vsota učinkov posameznega ukrepa ni tako učinkovita kot paket ukrepov, zato je bolje, če so ukrepi združeni (Božič idr. 2011, 45).

Pomembno je, da se delavci in delavke zavedajo, da lahko te ukrepe izkoristijo brez skrbi pred negativnimi posledicami. Pozitivne spremembe pa lahko povzroči tudi vodstvo s svojim zgledom – tako, da izkoristijo očetovski ali materinski dopust, delijo starševski dopust ali dopust za nego bolnega otroka s partnerjem, na delovnem mestu ne ostajajo preko delovnega časa in sestankov ne organizirajo ob neprimernem času (Humer idr. 2016, 8–9).

Najlažje uresničljiv ukrep pri usklajevanju dela in družine naj bi bila udeležba na organiziranih dogodkih za člane organizacije. Med ukrepe, ki so manj prisotni, sodijo preskrba otroškega varstva, lajšanje prevzema delovnih nalog po daljši odsotnosti zaradi starševstva ter ostale storitve za družine (npr. kosila v menzi organizacije za otroke) (Humer idr. 2016, 7).

Prostovoljne organizacijske pobude, ki bi presegale z zakonom določene standarde, so v državah, v katerih obstaja dobra nacionalna politika usklajevanja dela in starševstva (kot je tudi Slovenija), redke. V drugih državah zaposleni najpogosteje izvajajo dela za krajši delovni čas, v Sloveniji pa je najbolj pogosto zaposlovanje za določen čas. Najmanj sta uveljavljena delo na daljavo in od doma. Velja tudi, da v Sloveniji pogosteje uvajajo družini prijazne programe tista podjetja, ki imajo nadpovprečno izobražene zaposlene (Kanjuo-Mrčela in Černigoj-Sadar 2006, 721–722).

Raziskava, ki je zajemala 608 telefonskih intervjujev s starši otrok, starih do sedem let (Kanjuo Mrčela in Černigoj-Sadar 2006, 733), je pokazala, da predvsem ženske prevzemajo skrb za nego in razvoj predšolskih otrok, saj uporabljajo več oblik starševskih dopustov kot očetje. Pravico do skrajšanega delovnega časa po dopolnjenem prvem letu starosti otroka je izkoristilo le 3,8 % staršev. Starši se torej kljub družinskim obveznostim prilagajajo trendu daljšega delovnega časa. Ukrepi, ki bi preprečevali dolge delovnike in prilagoditev delovnega časa vrtcev potrebam staršev, bi rešili kar nekaj težav pri usklajevanju delovnih in družinskih

obveznosti. Pri materah so tudi pogostejše dodatne obremenitve na delovnem mestu. Vsaki deseti ženski je bilo onemogočeno napredovanje, 13 % anketirank pa je poročalo o slabših odnosih z nadrejenimi po rojstvu najmlajšega otroka. Vsaka deseta ženska, stara do trideset let, poroča tudi o izjemno slabih izkušnjah, kot je npr. prekinitev delovnega razmerja s strani delodajalca.

Positivni vplivi ukrepov usklajevanja plačanega dela in družine se kažejo v večji poslovni uspešnosti in produktivnosti organizacij, zmanjšanju absentizma in fluktuacije ter večjem zadovoljstvu zaposlenih (Humer idr. 2016, 8).

Z zmanjšanjem fluktuacije zaposlenih pa se znižajo stroški iskanja, izobraževanja ter usposabljanja novih kadrov. Podjetje si na ta način izboljšuje javno podobo in posamezniki se raje odločajo za zaposlitev v takšnem podjetju. Zadovoljni zaposleni so bolj učinkoviti in natančni pri svojem delu, z njihovimi storitvami pa so bolj zadovoljne tudi stranke podjetja. Vse to pa se kaže v dobrih poslovnih rezultatih (Beauregard in Henry 2009, po Božič idr. 2011, 44).

Če pa delo in družina zaposlenih nista uravnotežena, se to kaže tako, da v podjetju nastajajo stroški, ki se, poleg absentizma in fluktuacije, kažejo še v nezadovoljstvu, slabši pripadnosti podjetju, kakovosti dela in nesrečah (Božič idr. 2011, 44).

Mehanizmi usklajevanja dela in družine niso univerzalni in ne ustrezajo vsem organizacijam. Morajo pa biti ukrepi usklajevanja na voljo vsem, ne glede na tip zaposlitve. Skozi življenje se potrebe zaposlenih spreminjajo in čez čas je treba ukrepe tudi nadomestiti z novimi. Zato je treba zaposlene vključevati v proces uvajanja ukrepov za lažje usklajevanje poklica in družine v organizaciji (Humer idr. 2016, 9).

Število zaposlenih, za katere je zelo pomembno ustrezno usklajevanje poklicnega in družinskega življenja, je vedno večje. Zaposleni namreč največ časa namenjajo otrokom ter nato še negi starejših in invalidnih oseb. Potem je tukaj še povečanje števila zaposlenih žensk, več enostarševskih družin, družin s polno delovno obremenitvijo obeh staršev, manj širše družinske podpore itd. Neusklajenost obeh delov življenja pa potem lahko vodi v slabše zdravstveno stanje zaposlenih in težave na psihosocialnem področju (Božič idr. 2011, 43).

4.2 Predstavitev certifikata 'Družini prijazno podjetje'

»Materinstvo z vidika delodajalca ni nič več negativnega, temu pa lepo sledi tudi zakonodaja,« trenutno situacijo opisuje direktor inštituta Ekvilib⁴ (po Burger 2019). V dobrem desetletju, odkar podeljujejo certifikat Družini prijazno podjetje, ugotavlja, da so nekaterim organizacijsko nezahtevnim ukrepom podjetja naklonjena (npr. obdarovanje ob

⁴ Primarni vir ni naveden.

rojstvu ali dodaten prost dan ob vstopu otroka v šolo). Večja težava pa so zahtevnejši ukrepi, kot je npr. skrajšani delovni čas (Burger 2019).

Certifikat Družini prijazno podjetje podeljujeta že omenjeni inštitut Ekvilib in Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. Pridobitev certifikata pomaga delodajalcem uvajati ukrepe za lažje usklajevanje poklicnega in družinskega življenja zaposlenih. Certifikat je pridobilo že več kot 260 slovenskih podjetij in zagotavlja pozitivne učinke, ki se kažejo v: manjši fluktuaciji zaposlenih, kvotah bolniških odsotnosti, kvotah neg, številu nezgod ipd. ter večjem številu zadovoljnih, motiviranih in lojalnih zaposlenih (Certifikat Družini prijazno podjetje 2019).

Zunanji svetovalec podjetju pomaga določiti načrt vpeljave ukrepov za boljše usklajevanje poklicnega in družinskega življenja. Podjetje po pozitivni oceni načrta izvedbe uvajanja ukrepov s strani revizorskega sveta najprej pridobi osnovni certifikat »Družini prijazno podjetje«. Po treh letih se ocenita stanje in doseg ciljev. Če so bili cilji doseženi, podjetje pridobi še polni certifikat (Certifikat Družini prijazno podjetje 2019).

Obstaja 76 ukrepov za lažje usklajevanje poklicnega in družinskega življenja, razdeljenih na osem področij (Certifikat Družini prijazno podjetje 2019):

- *delovni čas* (omogočanje večje prožnosti delovnega časa, pa tudi dodatni dnevi odsotnosti z dela; sem spadajo še ukrepi s skrajšanimi oblikami delovnega časa, reorganizacija nadomeščanj in dežurstev, načrtovanja letnega dopusta ter prilagodljivi odmori; potem je tukaj še otroški časovni bonus – tj. dodatni dopust za starše na prvi šolski dan, na informativni dan ali ob uvajanju v vrtec);
- *organizacija dela* (tu gre za prilagoditve delovnih procesov; ti ukrepi niso finančno zahtevni, terjajo pa močno interno komunikacijo in organiziranost – podjetja vzpostavljajo time za usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja za uvajanje boljših metod dela; sem sodijo še sistemi nadomeščanj, službenih poti in organizacija timskega dela);
- *delovno mesto* (t. i. prostorska prožnost, torej delo na daljavo ali od doma; tukaj je pomemben delovni proces – pri nekaterih delovnih mestih je namreč potrebna prisotnost v podjetju oziroma na terenu; gre za organizacijsko zahteven ukrep zaradi upoštevanja vseh zahtev zakonodaje);
- *informiranje* (obvezni ukrepi so: komuniciranje z zaposlenimi in z zunanjo javnostjo, raziskave med zaposlenimi o usklajevanju dela in družine; sem spadajo tudi ukrepi za vključevanje dlje časa odsotnih sodelavcev; podjetje imenuje posebnega pooblaščenca za vprašanja usklajevanja poklica in družine, ki zastopa interese zaposlenih nasproti podjetju; potem je tu še prirejanje raznih dogodkov, namenjenih neformalnemu druženju med zaposlenimi);

- *vodstvo* (vodstvo mora ukrepe podpirati in voditi z zgledom; obvezen ukrep je izobraževanje vodij na področju usklajevanja dela in družine; ostali ukrepi zadevajo socialne veščine vodenja ter ocenjevanja vodij);
- *razvoj kadrov* (načrtovanje strategije v zvezi s kadri, razvoja kariere ključnih zaposlenih ter zavzetosti zaposlenih; ukrepi s tega področja so namenjeni tudi spodbujanju različnih družbenih skupin (ženske, mladi, manjšine itd.); sem spadajo tudi individualni načrti kariernega razvoja, korporativno prostovoljstvo ter vključitev teme usklajevanja poklicnega in družinskega življenja v letne razgovore);
- *struktura plačila* (obdaritev novorojenčkov, ponudbe za prosti čas, štipendije za otroke zaposlenih; podjetje zaposlenim nudi tudi anonimno pomoč v obliki psihološkega svetovanja);
- *za družine* (organiziranje dnevnega varstva, počitniškega varstva in tudi to, da lahko zaposleni za krajši čas na delovno mesto pripeljejo svoje otroke).

4.3 Slovenski projekti in primeri dobrih praks v odnosu do žensk/managerk/mater

Poleg opisanega certifikata Družini prijazno podjetje (2019), ki vključuje materam oz. staršem prijazne ukrepe, v Sloveniji obstaja še kar nekaj projektov, ki podpirajo zaposlene ženske, ženske na vodilnih položajih in spodbujajo enakopravnost med spoloma.

Sekcija managerk pri Združenju Manager je glavni podpornik ženskega managementa v Sloveniji. Pri svojih aktivnostih zasledujejo jasen cilj: večje število žensk (tj. 40 %) na vodstvenih mestih v slovenskih podjetjih. Svoje poslanstvo razvoja ženskega managementa udejanjajo preko petih ključnih stebrov aktivnosti: izobraževanje, mentorstvo, mreženje, priznanja in strokovni projekti (Združenje Manager 2019a).

4.3.1 Projekti

V nadaljevanju sledi opis nekaterih projektov v okviru Združenja Manager, pa tudi ostalih.

Vključi.Vse

S podelitvijo priznanja Vključi.Vse se Sekcija managerk pri Združenju Manager zavzema za spolno uravnotežena vodstva v podjetjih. Začetki priznanja segajo v leto 1991, ko so začeli podeljevati priznanje Ženskam prijazno podjetje. V obdobju od 2002 do 2016 so pozornost namenili managerkam v slovenskih podjetjih in priznanje preimenovali v Managerkam prijazno podjetje, leta 2017 pa so začeli podeljevati priznanje Vključi.Vse. S tem priznanjem izpostavljajo podjetja, ki dajejo pomen raznolikosti in uravnoteženosti (Združenje Manager 2019b).

Podjetje (ki ne sme biti proračunski uporabnik) mora kot kandidat za priznanje Vključi.Vse izpolnjevati naslednje pogoje: imeti mora vsaj 40 zaposlenih, vsaj 1/3 vsakega spola na vodilnih položajih in v zadnjih treh letih izkazovati uspešne poslovne rezultate (Združenje Manager 2019b).

Priznanja za leto 2019 je prejela družba AMZS. Raznolikost v AMZS-ju se kaže že v strukturi podjetja, saj je med več kot 400 zaposlenimi 42 % žensk. Podjetje tudi vodi ženska direktorica. V vodstveni ekipi oziroma ožjem poslovodstvu je 55 % žensk, v širšem poslovodstvu pa je 37 % žensk. Rezultati interne ankete so pokazali, da je kar 85 % zaposlenih zavzetih in pripadnih podjetju (Združenje Manager 2019b).

Artemida

Sekcija managerk s priznanjem Artemida spodbuja ženske, da prebijejo stekleni strop in zavzamejo najvišja mesta v gospodarstvu in javni upravi (Združenje Manager 2019c).

Kandidatke za priznanje morajo izpolnjevati naslednje pogoje (Združenje Manager 2019c):

- zasedati najvišje vodstvene funkcije (tj. direktorica, generalna direktorica ali predsednica uprave) v gospodarski ali v pomembni negospodarski družbi,
- voditi družbo z več kot 50 zaposlenimi,
- vodenje družbe naj bi prevzele med 1. januarjem 2016 in 31. oktobrom 2017,
- vsaj 12 mesecev morajo biti na sedanjih funkciji,
- družba mora poslovati pozitivno.

Vidnost managerk pod žarometi

Projekt Vidnost managerk pod žarometi je bil kot pilotni projekt izveden v letu 2016 s strani Združenja Manager. S projektom so pripomogli h krepitvi vidnosti žensk kot strokovnjakinj na področju gospodarstva, znanosti in politike. Poudarek je bil tudi na krepitvi njihove enakopravnosti v vseh vidikih družbe. Projekt je bil izveden v sodelovanju z družbo Propiar in Metino listo, sofinanciralo pa ga je Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti (Združenje Manager 2019č). Cilj projekta je bil povečati delež managerk, ki komentirajo strokovne teme v medijih. Z večjo vidnostjo v javnosti se tako samodejno krepi njihova veljava v korporativnem okolju (Šubic 2016).

Eqpowerec

Akronim pomeni EQual POWER in EConomy, polni naslov projekta pa zajema »enakost spolov pri razdelitvi ekonomske moči: razumevanje in preseganje ovir enakosti spolov pri odločanju v gospodarstvu« (Služba Vlade RS za razvoj in evropsko kohezijsko politiko b. l.).

Projekt je potekal med februarjem 2015 in oktobrom 2016. Njegov namen je bil ozaveščati o problemu enakosti med spoloma v slovenskem gospodarstvu. Koordinator projekta je bila Univerza v Ljubljani, deloval pa je v okviru programa Norveškega finančnega mehanizma 2009–2014. Sodelovali so Združenje Manager, Slovenska kadrovska zveza in BI Norveška poslovna šola (Združenje Manager 2019č).

Projekt povezuje raziskovalno delo, širjenje dobrih praks in znanja ter razvijanje novih rešitev. Ciljne skupine projekta so bili: managerji, politiki, strokovnjaki na področju kadrov, študentke in javnost (Služba Vlade RS za razvoj in evropsko kohezijsko politiko b. l.).

GEMA

Pri projektu GEMA (2014–2016) – Gender Equal Management Approach, so sodelovale delodajalske organizacije iz Slovenije, Makedonije, Bolgarije in Hrvaške, Univerza v Wolverhamptonu ter raziskovalno-razvojni inštitut EuroCoop. S projektom so poskušali pokazati, kako uravnoteženost spolov na vodstvenih funkcijah prinese dodano vrednost podjetjem (Združenje delodajalcev Slovenije 2019).

Listina raznolikosti Slovenije

Listino raznolikosti Slovenije (b. l.) je 14. novembra 2017 podpisalo prvih 59 organizacij v Sloveniji. Tako se je Slovenija kot 20. po vrsti pridružila Evropskim listinam raznolikosti in s tem stkala vezi med slovenskimi in evropskimi podjetji. Cilj je promoviranje vrednot raznolikosti, vključenosti in enakosti. Listina je nastala pod okriljem najstarejše Francoske listine ter Evropske platforme, ki danes povezuje 24 evropskih listin.

Vzpostavitev slovenske listine je potekala v okviru projekta I.D.E.A.S. (Innovation Diversity Equality Awareness Success.) – Launching Diversity Charters in Slovenia, Croatia and Romania. Temeljni cilj projekta je bil vzpostaviti tri nove evropske Listine raznolikosti v Sloveniji, Romuniji in na Hrvaškem ter razviti podporna orodja za učinkovito uvedbo politike raznolikosti v organizacije (Listina raznolikosti Slovenije b. l.).

Klub Visoke petke

Klub Visokih petk je leta 2012 ustanovilo podjetje Bisnode Slovenija. Namen kluba je mentorstvo, deljenje izkušenj in nasvetov med ženskami ter druženje. S projektom so želeli povezati žensko energijo na različnih področjih delovanja, od umetnosti, šolstva, poslovnega sveta. Članice se srečujejo enkrat mesečno na dogodkih pod imenom »Visoke petke ob petkih«. Pogoji za članstvo so preprosti: mentorstvo, dobri medsebojni odnosi, pomoč sočloveku in pozitiven pogled na svet (Kačič 2012).

4.3.2 Primeri dobrih praks

Pri nas obstaja kar nekaj podjetij, kjer se zavedajo prednosti raznolikosti med zaposlenimi, tudi med vodstvenim kadrom. Izpostavljam nekaj znanih in uspešnih slovenskih podjetij, za katere ni splošno znano, da k njihovi uspešnosti pripomore velik odstotek zaposlenih, ki so ženskega spola.

Npr. v Krki je bilo leta 2016 na vodstvenih položajih kar 45,6 % žensk, v Zavarovalnici Triglav pa 27,9 % (Drevenšek 2018). Zgled lahko predstavlja tudi Lek, član skupine Sandoz, v katerem je ravnovesje med spoloma približno 50 : 50, tudi na vodstvenih položajih. Leta 1999 so prejeli nagrado Ženskam prijazno podjetje, od leta 2011 pri njih deluje program Ženske v Sandozu, od leta 2013 pa imajo tudi program Ženske na vodilnih položajih, katerega namen je povečati število ženskih vodij (Klemenc 2015).

Petrol Energetika je dober primer uspešnega slovenskega podjetja, ki deluje v moški panogi, vodi pa ga vodstvo s 40 % deležem žensk (med zaposlenimi pa je sicer le 16 % žensk). V podjetju pravijo, da jim ta različnost v vodstvu omogoča pogled na zadeve iz različnih perspektiv in tudi lažje razreševanje vsakodnevnih izzivov (Podržaj 2013, 3).

V nadaljevanju navajamo še nekaj podjetij, ki so lahko vzor, ko gre za omogočanje usklajevanja družinskega in poklicnega življenja svojih zaposlenih, ter podjetij, ki se ne branijo zaposlovanja žensk in mamic.

V Zavodu za zdravstveno varstvo Maribor⁵ (Gačanovič 2011) kar 60 % zaposlenih predstavljajo ženske. V podjetju imajo zasnovan Kakovostni krog, sestavljen iz petih članov in pooblaščenca za usklajevanje poklicnega in družinskega življenja. Pooblaščenec skrbi za dejavnosti, vezane na certifikat Družini prijazno podjetje, člani kakovostnega kroga pa enkrat na mesec sestankujejo in obravnavajo težave. V podjetju imajo kar nekaj zanimivih družini prijaznih ukrepov (Gačanovič 2011, 55–59):

- *družinski premor*: zaposleni lahko podaljšajo odsotnost z dela tudi po zakonsko določenem trajanju dopusta (porodniškega, očetovskega, za nego otroka) zaradi nege in vzgoje otrok;
- *dan odprtih vrat*: cilj dogodka je seznaniti družine zaposlenih z njihovim delodajalcem;
- *soba za otroke in starše*: to je večnamenska soba za otroke, ki obiščejo starše v službi, in otroke, ki čakajo starše, da končajo z delom. Uporabljajo jo lahko nosečnice in drugi zaposleni, ki imajo težave z zdravjem. Omogočeno je tudi nemoteno dojenje. Soba je primerna tudi za počitek zaposlenih, ki so preobremenjeni ali postavljeni v stresne situacije.

⁵ Primarni vir ni naveden.

Naštevamo še nekaj ugodnosti za zaposlene v Zavarovalnici Maribor že pred uvedbo certifikata DPP: gibljiv delovni čas (prilagodljiv čas prihoda/odhoda), koriščenje nadur, ob nenadni bolezni otroka lahko zaposleni zapustijo delovno mesto, izostanka v trajanju treh ur pa ni treba nadomestiti, izraba očetovskega dopusta je stalna praksa, posebna pozornost je namenjena zaposlenim, ki imajo invalidne otroke ali otroke, ki potrebujejo posebno skrb in nego, obdarovanje otrok zaposlenih konec leta, brezplačen mamografski pregled za ženske, brezplačen pregled prostate za moške, stare nad 40 let (Gačanovič 2011).

Posebnost je tudi ukrep ponovnega vključevanja zaposlenih po daljši odsotnosti. Nadrejeni vodja mora pripraviti program, po katerem se zaposleni lahko ponovno vključi v delovni proces. Način, na katerega je posameznik sprejet ob vrnitvi, je zelo pomemben, saj to vpliva na njegovo učinkovitost in stopnjo motivacije pri delu (Gačanovič 2011).

V skupini Mlinotest se zavedajo, da ima ženska v življenju več vlog. Naklonjeni so materinstvu, prav tako tudi zaposlovanju mladih žensk. Samo v letu 2017 so zaposlili kar nekaj mladih mamic majhnih otrok ali pa žensk, ki bi materinstvo lahko kmalu izkusile (Moj lepi vrt 2017).

V družbi Atlantic Group verjamejo, da spol in starost nista bistvena za kakovostno delo. So družbeno odgovorno podjetje brez tolerance do diskriminacije. Po njihovem mnenju uspešno podjetje predstavljajo zadovoljni zaposleni, to pa pomeni tudi zadovoljstvo z zasebnim oz. družinskim življenjem. V podjetju je zaposlenih veliko mladih žensk, ki so tudi mlade mamice (Moj lepi vrt 2017).

Energetska giganta Shell in Chevron sta lahko vzor pri zaposlovanju žensk na področjih, kjer so ženske manj udeležene. Njun cilj je zaposlovati 50 % diplomantk. V Shellu so tako v kratkem času dvignili zastopanost žensk iz 12 na 25 % v tehniških poklicih (Seier Larsen 2019, 21).

5 RAZISKAVA

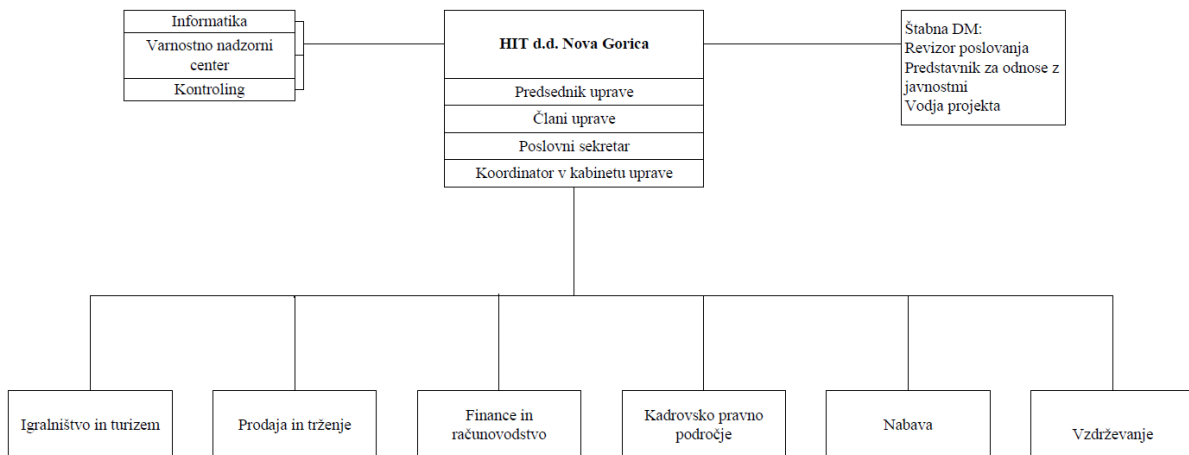
V tem poglavju najprej predstavimo podjetje in udeleženske, ki so sodelovale v raziskavi, ter metodologijo izvedbe. Sledijo analiza podatkov in izsledki raziskave.

5.1 Predstavitev podjetja

Družba HIT, d. d., deluje na področjih gostinstva, hotelirstva in igralništva ter sodi med največja slovenska podjetja, saj zaposluje več kot 1.750 zaposlenih na 170 različnih delovnih mestih (v igralnicah, hotelih, strokovnih ter tehničnih službah). Enote ima na treh slovenskih destinacijah: Nova Gorica, Kranjska Gora in Štajerska (Šentilj in Rogaška Slatina). Poslanstvo družbe se glasi: »Soustvarjamo doživetja in priložnosti.« (HIT d. d., b. l.a)

Skupina HIT sodi med največje ponudnike zabave v Evropi in vključuje (HIT d. d., b. l.a):

- šest igralniško-zabavišnih centrov: Perla, Park, Aurora, Korona, Mond, Coloseum Club;
- dve igralnici: Casinò Drive-in, Casinò Fontana;
- en igralni salon: Casinò Larix;
- enajst hotelov: Lipa, Sabotin, Kompas, Ramada Resort, Ramada Hotel & Suites, apartmaji Vitranc, Špik, Perla, Park, Korona, Mond;
- kamp Špik;
- potovalno agencijo HIT-tours;
- Športni Center HIT.



Slika 2: Makroorganizacijska shema podjetja

Vir: HIT d. d., b. l.b.

5.1.1 HIT, d. d., kot Družini prijazno podjetje

Družbi HIT, d. d., Nova Gorica je bil 15. marca 2013 podeljen osnovni certifikat Družini prijazno podjetje. Na pobudo sveta delavcev pa je uprava že avgusta 2012 potrdila projekt Družini prijazno podjetje (HIT d. d. 2018).

Revizorski svet je podjetju nato 25. julija 2016, in sicer po uspešno zaključenem triletnem obdobju, podelil polni certifikat Družini prijazno podjetje in s 30. septembrom 2016 izdal pozitivno mnenje za uvedbo izbranih ukrepov za drugo triletno obdobje (HIT d. d. 2018).

Vzpostavljena je bila tudi projektna skupina. S projektom so želeli prispevati k dolgoročnemu spreminjanju kulture v družbi, ozavestiti zaposlene, da sta uspešna kariera in družina združljivi ter da za uspešno kariero ni treba žrtvovati zasebnega življenja (HIT d. d. 2018).

Cilji projekta (HIT d. d. 2018):

- bolj zadovoljni zaposleni,
- manj bolniških odsotnosti,
- manj fluktuacije,
- večja motiviranosti za delo, produktivnost in predanost,
- občutek pripadnosti,
- ugled družbe v okolju.

V skladu z načrtom implementacije je družba HIT, d. d., do marca 2016 izvedla enajst ukrepov, ki jih navaja v internem Pravilniku Družini prijaznega podjetja; ti so (HIT d. d. 2018):

- otroški časovni bonus,
- komuniciranje z zaposlenimi,
- komuniciranje z zunanjo javnostjo,
- raziskave med zaposlenimi o usklajevanju dela in družine,
- brošure,
- filozofija/načela vodenja,
- izobraževanje vodij na področju usklajevanja dela in družine,
- oglaševanje enakih možnosti,
- štipendije za otroke zaposlenih,
- obdaritev novorojenca ter
- ponudba za prosti čas.

Otroški časovni bonus

Zaposlenim z otroki se prizna 1 dodatni prosti delovni dan za prvi šolski dan otroka ob vstopu v šolo (1. razred). Zaposlenemu se omogoči fleksibilni delovnik z zmanjšano časovno

prisotnostjo (maksimalno v trajanju pet delovnih dni) v tednu, ko otroka prvič uvaja v vrtec, in sicer na naslednje načine: s prednostno obravnavo pri organizaciji delovnega časa, letnega dopusta in izmenskega dela; izpad dela se nadomesti z delom v drugem časovnem obdobju, če delovni proces to dopušča, zaposlenim, ki delajo v nočnih izmenah, pa se zmanjša nočna delovna obveznost (če to dopušča delovni proces); omogoči se neplačana odsotnost z dela (HIT d. d. 2018).

Komuniciranje z zaposlenimi

Zaposlenim so s pomočjo raznih komunikacijskih orodij predstavljeni ukrepi za usklajevanje dela in družine. V okviru obstoječih kanalov komuniciranja (predvsem Intraneta in oglasnih desk) se nadaljuje informiranje zaposlenih o delovanju projektne skupine, o izbranih ukrepih ter o vseh aktivnostih družbe s področja DPP. Na intranetu je vzpostavljena podstran do vsebin DPP preko logotipa »družini prijazno podjetje«. Odprt je skupni e-naslov, na katerega lahko zaposleni posredujejo predloge, vprašanja itd. Vodja ukrepa je zadolžen za ustrezno pripravo odgovorov in posredovanje le-teh. Informiranje poteka tudi preko Sveta delavcev ter sindikatov družbe. Pomembno vlogo informiranja imajo sestanki med organizacijskimi enotami ter sestanki med vodji posameznih enot (HIT d. d. 2018).

Komuniciranje z zunanjo javnostjo

Družba HIT komunicira vse aktivnosti s področja usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja z zunanjimi deležniki. Družini prijazno podjetje je predstavljeno kot sestavni del organizacijske kulture. Vzpostavi se sodelovanje z drugimi organizacijami v obliki izmenjave praks – organizacija okroglih miz, sodelovanje na dogodkih inštituta Ekvilib itd (HIT d. d. 2018).

Raziskave med zaposlenimi o usklajevanju dela in družine

Po sprejetju vseh enajstih ukrepov »Družini prijazno podjetje« je med zaposlene razdeljen anketni vprašalnik. Zberejo se informacije o zadovoljstvu, pogostosti uporabe ukrepov, predlogih izboljšav in željah glede ukrepov za usklajevanje dela in družine (HIT d. d. 2018).

Brošure

Družba HIT pripravi samostojno brošuro za zaposlene z ukrepi, ki podpirajo usklajevanje poklicnega in družinskega življenja (HIT d. d. 2018).

Filozofija/načela vodenja

Pri vodenju se upoštevajo naslednja načela (HIT d. d. 2018):

- naklonjenost družini in enakopravna obravnava obeh spolov kot osnovna elementa vodenja – družba ju upošteva v okviru filozofije poslovanja ter sta zapisana v vrednotah oziroma strategiji ravnanja z ljudmi;
- vodenje je storitev za zaposlene; način vodenja upošteva interese ljudi, pri čemer se upoštevajo tudi usklajevanja poklicnih in zasebnih obveznosti;
- vodilni podpirajo družini naklonjeno kadrovsko politiko s svojim vedenjem in predstavljajo vzor pri ponazarjanju združljivosti poklica in družine.

Vodilni v družbi poskušajo produktivno usklajevati interese družbe in zaposlenih. V etični kodeks vodenja je vključena pomembnost področja usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja (HIT d. d. 2018).

Izobraževanje vodij na področju usklajevanja dela in družine

Družba HIT v prvem obdobju implementacije ukrepov organizira osnovno izobraževanje za vodje o usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja. V Programe usposabljanja in izobraževanja, ki jih izvajajo po načrtu, vgradijo tudi temo o socialnih veščinah oziroma o »Družini prijaznem podjetju«. Vodje je treba izobraziti v smeri ustrezne organizacije dela, ki bo upoštevala tak način organizacije, v okviru katerega bodo jasno implementirani ukrepi družini prijazne politike, komunikacijskih sposobnosti ter socialnih kompetenc. Izobraževanje je namenjeno vsem vodjem in traja 3–4 šolske ure (HIT d. d. 2018).

Oglaševanje enakih možnosti

Družba HIT pri oglasih za prosta delovna mesta uporablja dikcijo: »Zaposluje po načelu nediskriminatornosti in enakih možnosti.« Ukrep se sprejme z namenom povečanja družbene odgovornosti podjetja in utrjevanja vrednot »Družini prijazno podjetje« (HIT d. d. 2018).

Štipendije za otroke zaposlenih

S podeljevanjem štipendij otrokom zaposlenih družba HIT investira v lastno prihodnost in finančno razbremenjuje gospodinjstva zaposlenih. Pri tem bo upoštevala načelo nediskriminatornosti tako, da bo družinski status zaposlenega v družbi HIT dodatno merilo za izbiro štipendista/ke (HIT d. d. 2018).

Obdaritev novorojenca

Vsak novorojenec/novorojenka zaposlenih se obdari z vrednostnimi boni otroške trgovine. Vrednost posameznega darila ne sme presegati 15 EUR. Zraven spada tudi čestitka ob osebnem prazniku v mesecu decembru, ne glede na dejansko rojstvo otroka (HIT d. d. 2018).

Ponudba za prosti čas

Zaposleni in njihove družine imajo možnost koristiti popuste pri športnih ali pristočasnih aktivnostih. Informiranje bo potekalo preko HIT-portala (HIT d. d. 2018).

Do marca 2019 pa so bili implementirani še naslednji ukrepi (HIT d. d. 2018):

- *Otroški časovni bonus* – razširitev ukrepa z možnostjo koriščenja prostega dneva za udeležbo na informativnem dnevu otroka v 9. razredu osnovne šole.
- *Tim za usklajevanje poklicnega in družinskega življenja* – ustanovitev skupine, katere osnovna naloga bo zbiranje, obravnavanje in uvajanje novih, boljših metod dela, ki bodo usmerjene v usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja. Člani tima bodo prejeli neformalne informacije od zaposlenih, jih obravnavali in jih v obliki predlogov posredovali vodstvu.
- *Informiranje oziroma možnost konzultacij o prihajajočih spremembah, pomembnih za zaposlene* – okrepitev komuniciranja od neposrednih vodij do zaposlenih, da bi zagotovili pravočasne in ažurne informacije, ki vplivajo na usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja zaposlenih.
- *Upoštevanje socialnih kompetenc pri izbiri in napredovanju vodstvenega kadra* – v nabor kompetenc za vodje so bile dodane ustrezne socialne kompetence, ki bodo spodbujale lažje usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja.
- *Vključitev tematike usklajevanja poklicnega in družinskega življenja v letne razgovore* – v HIT-ove razvojne pogovore (HRP) je bil vključen tudi vidik usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja.

5.1.2 Predstavitev udeleženk raziskave

V HIT-u je trenutno zaposlenih 53 ženskih vodij, ki so hkrati tudi matere. Spadajo v vse tri ravni managementa: 35 jih je del nižjega managementa (to so operativne vodje delovnih skupin v igralnicah in vodje oddelkov v hotelih), 17 jih je del srednjega managementa (to so vodje oddelkov v igralnicah in strokovnih ter tehničnih službah ter vodje hotelov), 1 pa je del vršnega managementa oz. uprave (HIT d. d. 2019). Naš vzorec za raziskavo je bil namenski, torej nenaključen, saj smo intervjuvali vodje na točno določenih položajih. Vključili smo vodje oddelkov, vodje enot in eno vodjo delovne skupine, iz vseh regij in iz različnih področij dela (igralništva, hotelirstva in tudi strokovnih služb). Raziskavo smo tudi omejili na vodje, ki

imajo otroke, mlajše od 15 let, saj sklepamo, da so to leta, ko ima mati še zelo pomembno vlogo v življenju šoloobveznega otroka in mora posledično temu prilagajati kariero. Do te otrokove starosti staršem pripada dodaten dan dopusta (ZDR), upravičeni pa so tudi do nege v primeru bolezni otroka, oz. tudi do spremstva do zdravnika (ZZZS b. l.). Vodij, ki ustrezajo tem merilom, je približno tretjina glede na vse ženske vodje v HIT-u, ki so hkrati tudi matere. Z njimi smo izvedli 12 intervjujev.

5.2 Opis raziskovalne metode

Raziskava je bila izvedena s pomočjo individualnih intervjujev kot kvalitativnega raziskovalnega pristopa. Intervjuji so bili polstrukturirani, torej z vprašanji odprtega tipa, ki pa so sledili določenemu predhodnemu okviru in razporedu. Tak intervju je bolj prilagodljiv, z njim se približamo ravni vrednot, odgovori pa so bolj spontani, jasni in osebne narave (Kordeš in Smrdu 2015, 40–41). Udeleženke so bile seznanjene z raziskavo in so sodelovale prostovoljno. Intervjuji so bili izvedeni osebno ali preko telefona in smo jih pisno in zvočno beležili. V povprečju so trajali med pol ure in eno uro.

Načrt intervjuja smo zastavili glede na teoretični del magistrske naloge in načrtovana raziskovalna vprašanja. Skupno je zajemal 22 vprašanj. Sestavljen je bil iz petih sklopov vprašanj: uvod oz. demografska vprašanja, usklajevanje družinskega življenja in kariere, učinkovitost vodje, ki je hkrati tudi mati, posebnosti ženskega načina vodenja in odnos delodajalca. Vzorec uporabljenih vprašanj je v prilogi 1.

Pridobljene podatke smo analizirali in izluščili ključne pojme za oblikovanje smiselnih zaključkov, pomembnih za sklep naloge. Uporabili smo metodo analize vsebine, za katero je značilno manj interpretacije raziskovalca. Analiziranja smo se lotili tako, da smo po dobrednem prepisu tonskih posnetkov (brez uporabe »slenga« in mašil) izvedli kodiranje podatkov – tj. pripisovanje kod posameznim temam. Kasneje v analizi pa smo iskali razmerja med kodami. Teme smo potem organizirali v kategorije.

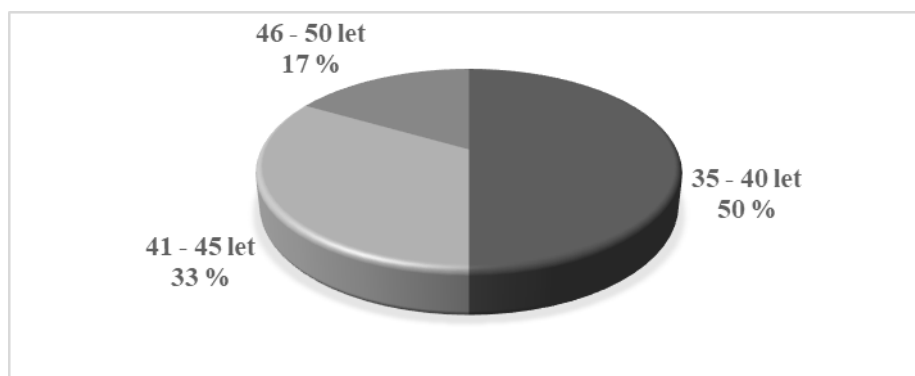
5.3 Analiza podatkov

Kot smo že omenili, je v raziskavi sodelovalo 12 ženskih vodij, ki imajo otroke, mlajše od 15 let. V individualnih intervjujih so odgovarjale na 22 vprašanj, razdeljenih v pet sklopov. Intervjuvanke so vodje na različnih področjih in prihajajo iz vseh slovenskih regij, kjer ima podjetje HIT, d. d., svoje enote (Gorenjska, Štajerska, Primorska). Zaradi anonimnosti bomo vsako intervjuvanko (in njene odgovore) v nadaljevanju označili z nazivom (brez navedbe imena oddelka in enote) in zaporedno številko. Torej vodja oddelka v hotelu 1, vodja oddelka v hotelu 2, vodja poslovne enote 1, vodja poslovne enote 2 itd.

Preglednica 2: Udeleženke v raziskavi, razvrščene po nazivu

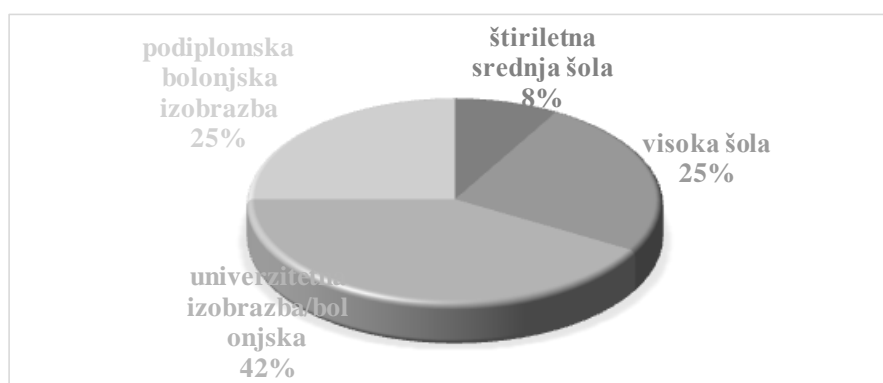
Naziv	Število udeleženk
Vodja oddelka v igralnici	4
Vodja oddelka v hotelu	2
Vodja strokovne službe	3
Vodja delovne skupine v igralnici	1
Vodja poslovne enote (hotel, igralnice)	2

Uvod v intervjuje so predstavljala demografska vprašanja in prvo je bilo vprašanje o starosti. Največ udeleženk je starih med 35 in 40 let (tj. šest intervjuvank), štiri so stare med 41 in 45 let, dve pa nad 46 let. To pomeni, da je večina udeleženk v raziskavi relativno mladih doseglo visoko stopnjo v svoji karieri.



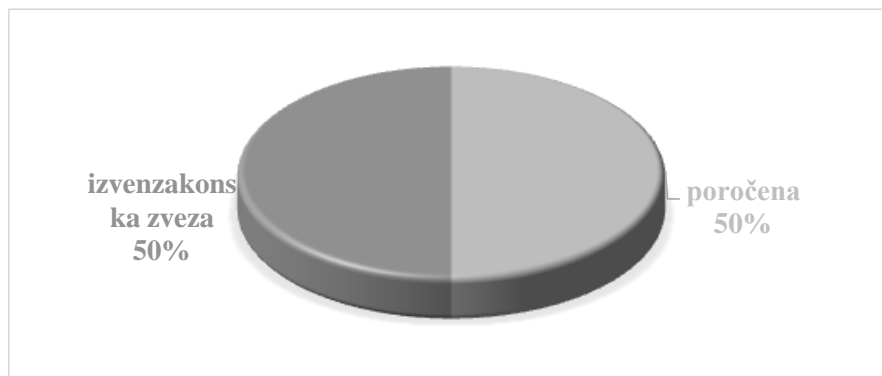
Slika 3: Starost udeleženk

Pri vprašanju o izobrazbi je pet intervjuvank odgovorilo, da imajo univerzitetno ali bolonjsko dodiplomsko izobrazbo. Ena vodja ima gimnazijsko izobrazbo, tri so končale visoko šolo, tri pa so dosegle podiplomsko bolonjsko izobrazbo (magisterij).



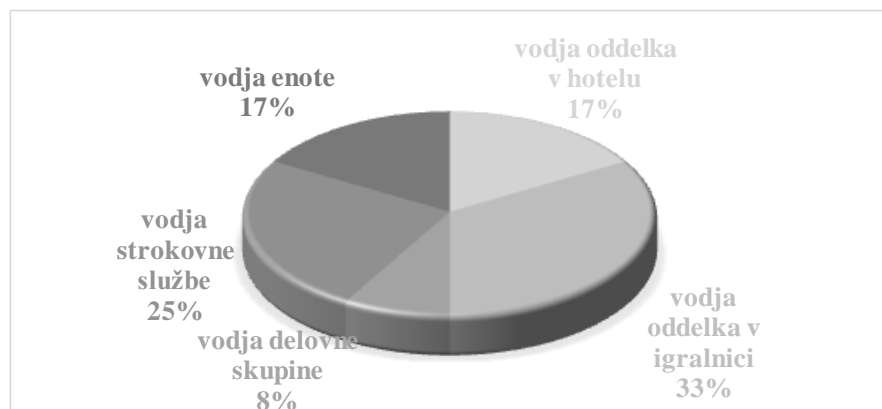
Slika 4: Izobrazba udeleženk

Glede zakonskega statusa udeleženk je razmerje 50 : 50, kot kaže spodnja slika. Polovica intervjuvank je torej poročenih, polovica pa jih s partnerjem živi v skupnem gospodinjstvu oz. v izvenzakonski skupnosti.



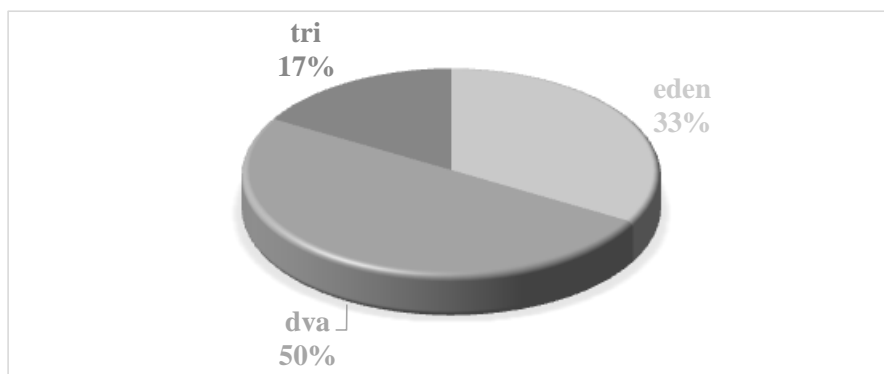
Slika 5: Zakonski status udeleženk

Največ udeleženk v raziskavi je na položaju vodje oddelka v igralnici (tj. štiri). Tri intervjuvank so vodje strokovne (torej podporne) službe. Pod strokovne službe štejemo službe, ki delujejo na področjih prodaje, trženja, financ, računovodstva, kadrov, na pravnem področju, v nabavi, rezervacijski službi itd. Dve udeleženci sta vodji oddelka v hotelu, ena pa je vodja delovne skupine v igralnici. Sodelovali pa sta tudi dve vodji celotnih enot, ki sta na najvišjem položaju in vodita največje število podrejenih.



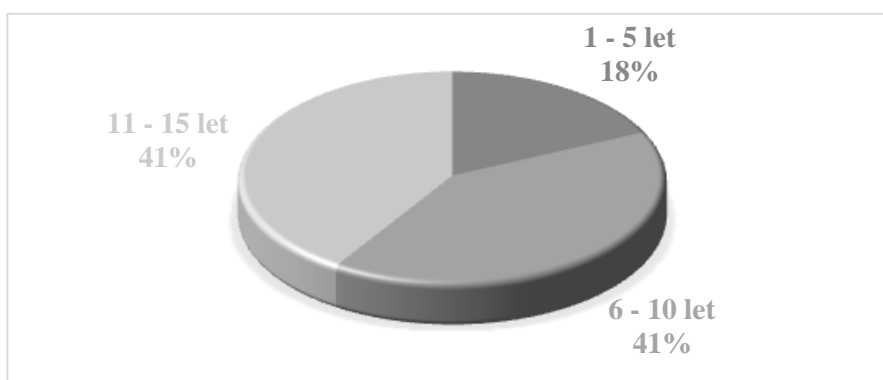
Slika 6: Položaj udeleženk

Skupno imajo vodje kar 22 otrok. Polovica jih ima dva otroke, štiri vodje imajo enega, dve pa tri otroke.



Slika 7: Število otrok

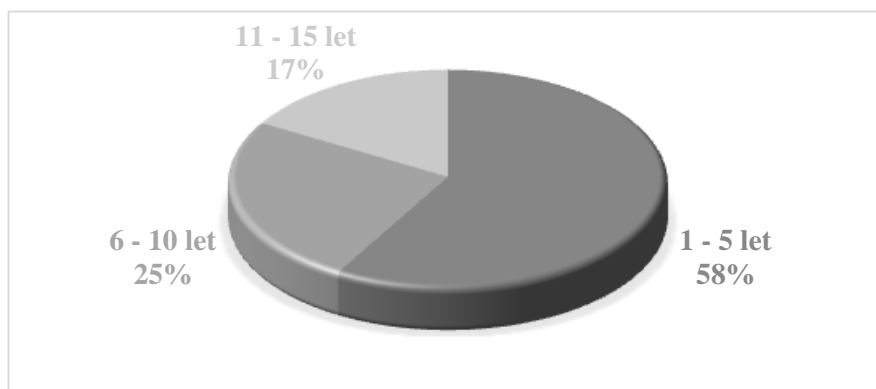
Otroci udeleženk so večinoma stari med šest in petnajst let (devet jih je starih med šest in deset let, devet pa med enajst in petnajst let). Štirje otroci udeleženk pa so stari manj kot pet let – tako majhne otroke imajo tri intervjuvanke.



Slika 8: Starost otrok

Dve vodji sta na položaju že petnajst let, vendar je ena od njiju prej delala na drugem področju v HIT-u. Večina sodelujočih (tj. sedem) jih je na trenutnem položaju pet let ali manj – pet od teh jih je vodstveni položaj prevzelo pred manj kot tremi leti, kar pomeni, da so še vedno v fazi uvajanja svojih sistemov dela, čemur lahko pripišemo tudi nadure in veliko količino dela od doma. Tri pa so na položaju od šest do deset let.

Polovica vodij je najprej postala mati in šele kasneje prevzela položaj vodje v HIT-u. To pomeni, da so se že od začetka soočale z usklajevanjem družinskega življenja in kariere. Tri vodje so bile na položaju v HIT-u že pred obdobjem materinstva. Tri udeleženke pa so povedale, da so bile vodje, že preden so postale matere, vendar ne v podjetju HIT, d. d.



Slika 9: Obdobje vodenja

Usklajevanje družinskega in poklicnega življenja

V tem sklopu vprašanj nas je najprej zanimalo, katere so največje prednosti in slabosti za vodje pri usklajevanju družinskega življenja in kariere (specifično v podjetju HIT). To vprašanje je zahtevalo obsežnejše odgovore.

Glede prednosti so se vse vodje enotno strinjale, da skoraj edino in največjo prednost zanje predstavlja fleksibilen delovni čas. Razlika je bila le glede na področje dela, ki ga opravljajo. Za vodje, ki delajo v strokovnih službah, prilagodljiv urnik pomeni, da lahko zamaknejo uro prihoda/odhoda, vendar vedno delajo od ponedeljka do petka, večinoma v dopoldanskem času. Prav tako lahko vmes zapustijo delovno mesto in se potem vrnejo. Poudarile so, da cenijo to, da so proste med konci tedna in za praznike. Medtem ko si vodje oddelkov v igralnicah, hotelih in vodje enot same kreirajo delovni čas, in sicer glede na potrebe delovnega procesa. To pomeni delo tudi ob koncih tedna, v času praznikov, pri nekaterih tudi popoldansko in nočno delo, ne pomeni pa nujno pet dni zapored dela. Vendar pa cenijo to, da si lahko vzamejo prost dan, ko ga potrebujejo in urnik prilagodijo ostalim obveznostim, tudi družinskim. V večini morajo biti vse vodje prisotne, ko so v službi tudi njihovi podrejeni (v igralnicah to pomeni tudi ponoči). Vodja oddelka v strokovnih službah 1 je poleg fleksibilnega delovnega časa kot prednost izpostavila tudi bližino službe in šol svojemu domu, dve (vodja oddelka v strokovnih službah 1 in vodja enote 1) pa sta poudarili še, kako pomembno je zanj, da je HIT varno in tudi veliko podjetje, kjer ju ne skrbi za plačo, zaradi velikosti pa imata tudi vedno neko zaslombo, ki omogoča, da so stvari v vsakem primeru narejene.

Cenim to, da se lahko udeležim skoraj vsega, kar imata otroka, ju peljem zjutraj v vrtec in temu prilagodim odhod v službo. (vodja oddelka v igralnici 1)

Prilagam se potrebam in dogodkom. Če imamo v hotelu več gostov čez vikend, sem jaz med tednom potem lahko prosta. Če zadošča kadra med vikendom, sem potem lahko prosta npr. na nedeljo. (vodja oddelka v hotelu 2)

Glede slabosti pa so v večini povedale več. Tri vodje (vodja oddelka v igralnici 1, vodja oddelka v strokovnih službah 2 in vodja delovne skupine) so povedale, da ne morejo izpostaviti večjih slabosti, saj z usklajevanjem nimajo težav. Poudarile so, da delajo stvari v dogovoru s sodelavci, ki hitro vskočijo, in je potem vse narejeno. Prav tako ena od njih meni, da je treba določene zadeve vzeti v zakup že v trenutku, ko sprejmeš vodstveni položaj.

Nikoli ni bilo situacije, da bi mi nekdo rekel, da nekaj ne gre in ne bi vedela, kam z otroki. (vodja delovne skupine v igralnici)

Na določene obveznosti (sestanki, izobraževanja) ne gledam kot na slabost, samo pač pravočasno se moraš uskladiti in si postaviti prioritete. Tudi službeni telefon in dosegljivost pač vzameš v zakup. Jaz sem se npr. med nosečnostjo, ko mi telefon ni zvonil, počutila popolnoma neuporabno. (vodja oddelka v igralnici 1)

Ostale pa so kot slabosti večinoma poudarjale obseg dela, odgovornost, stalno dosegljivost in nenačrtovane ali ad hoc situacije, ki se jim je treba takoj posvetiti. Ostalo delo in družina pa morata takrat počakati.

Med otroškimi počitnicami imamo mi v turizmu in igralništvu največ dela. Kot vodja moram biti takrat prisotna in ne morem biti toliko z otrokom. (vodja oddelka v hotelu 1)

Želim si, da bi delala vsaj po nekem sistemu, ki bi mi omogočal nekaj prostih dni skupaj. Pričakuje se, da bo vodja med vikendi zvečer v službi, ker se takrat največ dogaja, potem pa si spet v službi tudi med tednom, ker moraš kaj urediti s strokovnimi službami, takrat so tudi sestanki, kolegiji ... Če želiš vse to uskladiti, moraš biti v službi pet do šest dni skupaj in si potem lahko vzameš samo en prost dan. Delovni čas si urejam sproti, redko vem veliko vnaprej – načeloma za en teden vnaprej, razen če pride vmes kaj izrednega. (vodja oddelka v igralnici 2)

Kot slabost vidim vedno težje obvladovanje količine dela. Iz leta v leto je manj ljudi, vodstvo stiska, posledično delaš tudi kot vodja vse, tudi delo podrejenih. In si v službi vedno več časa. Kadre se nadomešča samo interno, kar se tudi pozna na kakovosti. (vodja oddelka v strokovnih službah 1)

Na voljo si 24 ur dnevno in se dostikrat zgodi, da moraš pustiti družino in iti. Vodje manjših enot nimamo namestnikov in moramo biti prisotni na vseh dogodkih, tudi npr. na soboto zvečer. Tudi moj karakter je takšen, da ne morem odklopiti, ampak to ni krivo podjetje. Težko je potem usklajevati veliko družino s službo. Ujamem se, da otrokom kar govorim »ja, ja, ja«, ampak jih sploh ne poslušam ... to opažam predvsem v zadnjem času in me zelo moti. (vodja enote 1)

Slabost je, da nikoli ne greš zares iz službe in imaš odgovornost do ljudi, ki se stalno obračajo nate. To je breme, ker problem enega izmed veliko podrejenih je zanj največji, za tebe pa mogoče niti ne. Potem je tu še nočno delo in neklasični urniki, da ne moreš nič načrtovati vnaprej. Fizično te tudi utrudijo urniki po 12 ur. Nihče ne reče, da moraš, ampak ne gre drugače. (vodja enote 2)

Moje delo je specifično takšno, da imam tudi zakonsko določene roke in to moram opraviti, ostalo pa mora počakati. In zaradi tega dostikrat podaljšujem – brez da bi mi kdo naročil, da moram. Dokler ne naredim tako, da je delo zame dobro opravljeno, ne zaključim. Torej je tukaj vzrok tudi moj lasten odnos do dela. (vodja oddelka v strokovnih službah 3)

Ker ima pri usklajevanju družinskega življenja in službe partner managerke pomembno vlogo, smo udeleženke povprašali, kakšen pomen dajejo partnerjevi pomoči in podpori. Vseh 12 vodij se je strinjalo, da je pomoč partnerja ključnega pomena. In samo ena vodja je izrazila, da te podpore nima. Štiri vodje (vodja oddelka v igralnici 1, vodji enote 1 in 2 ter vodja strokovnih služb 1) so izpostavile, da ima partner enako ali še bolj zahtevno službo (vodstveni položaj ali samostojni podjetnik) kot one in je usklajevanje potem še težje. Tri vodje, ki imajo manjše otroke, pa so poudarile, da je pomembna podpora širše družine (posebej babic in dedkov), in ne samo partnerja. Predvsem pa so govorile o (ponekod obojestranskem) prilagajanju delovnega časa, brez česar ne bi šlo.

Partner je podjetnik in se je prilagodil tako, da dela samo zjutraj, jaz pa poskrbim, da gredo otroci v vrtec. Popoldne pa potem lahko on pelje kam otroke, ko grem jaz v službo. (vodja oddelka v igralnici 1)

Partner dela izmensko delo (en teden dopoldne, drugi popoldne) in se mu jaz prilagajam, ker se mu lahko. (vodja oddelka v hotelu 1)

Največ on pokriva ob vikendih zvečer, ko mene ni. (vodja oddelka v igralnici 4)

On večinoma dela zjutraj in na ta račun jaz lahko delam kakšno uro več popoldan, ker je on doma. (vodja oddelka v hotelu 2)

Preden sem nastopila z delom kot vodja, je bil moj mož stalno v službi, ker je samostojni podjetnik, jaz pa sem morala biti stalno na voljo družini. Zdaj pa se je situacija obrnila – on otroke pelje v šolo in jih gre iskat, je veliko bolj aktiven in zdaj se morava veliko več pogovarjati in držati skupaj. Zdaj me tudi bolj posluša, ker mu jaz še vedno dajem navodila, kaj mora kdo narediti, on pa to izvede. (vodja enote 1)

Zanimalo nas je tudi, kako imajo vodje doma razdeljena gospodinjska opravila in kdo opravlja določeno delo. Vse so povedale, da si gospodinjska opravila doma v večini razdelijo. Določene so izpostavile, da morda partner izrecno ne opravlja določenega opravila in je to potem njihova naloga (večinoma gre za perilo in likanje), delajo pa vse ostalo (moški tudi kuhajo). Sedem jih je povedalo, da tudi otroci že prevzemajo določena opravila, ker so večji. Vodja oddelka v igralnici 1 in vodja enote 1 sta dodali, da se poleg partnerja zanašata tudi na pomoč svojih mater, ki poskrbita za perilo, nakupujeta, vozita otroke na izven šolske dejavnosti ipd. Ena vodja je še povedala, da ima najeto zunanjo pomoč, ena pa, da bi jo zagotovo najela, če ne bi bilo pomoči njene mame.

Jaz sem bila že od prej, pred otroci, navajena, da sem imela nekoga najetega za pospravljanje (delala sem tudi v tujini). Zdaj niti ne potrebujem tuje pomoči, ker je moja mama pripravljena pomagati. Ampak bi v vsakem primeru imela tudi koga najetega, s tem se ne obremenjujem. Poznam veliko managerk iz drugih podjetij, ki imajo tudi najeto pomoč. (vodja oddelka v igralnici 1)

Po mojem mlajše generacije moških večinoma vse pomagajo doma. Se ne pričakuje več od žensk, da ne bodo hodile v službo in bodo doma vse postorile. (vodja oddelka v hotelu 2)

Otroci so že toliko stari, da ima vsak od njih po tri zadolžitve na mesec, potem pa se te zadolžitve zamenjajo (npr. pranje, sesanje, zalivanje rož, odnesti smeti, brisanje tal, česanje psa, pospravljanje kopalnice, brisanje prahu). Morda se sliši strogo, ampak deluje. Samo likati jim ne dovolim. Jaz hodim v trgovino in skrbim za vse račune. Mož skuha, jaz operem. Imamo zelo razdeljene zadolžitve, če ne, se ne da. Ker smo velika družina, brez organizacije ne gre. (vodja enote 1)

Zanimalo nas je tudi glede varstva oz. smo vodje povprašali, ali so imele kdaj težave pri iskanju varstva za svoje otroke. Deset vodij je odgovorilo, da so se vedno lahko zanašale vsaj na ene stare starše, kar pa pri določenih danes niti ni več potrebno, ker so otroci večji. Vodja delovne skupine in vodja oddelka v igralnici 2 pa sta povedali, da se nista mogli zanašati na stare starše, ker so ostareli, pokojni ali odsotni. Takrat so vskočili drugi člani družine (npr. sestra) ali pa sta se s partnerjem znašla sama. Vodje so v večini poudarile, da je pomoč širše družine zlata vredna, vodja enote 2 pa je celo zatrdila: *»Ne vem, kako bi preživela zadnjih 15 let brez moje mame.«*

Vodje so nato izrazile svoje mnenje glede tega, ali je moškim vodjem lažje z vidika usklajevanja družine in službe. Sedem vodij je pritrnilo, da to drži in je moškim gotovo lažje. Razlogi so bili, da otrok mamu bolj potrebuje, da je skrb za družino v glavnini še vedno v domeni žensk (posebno v prvih letih otrokovega življenja), da si ženske tudi same naložimo več obveznosti kot moški in smo bolj skrbne. Dve vodji sta bili neodločni, tri (vodja oddelka v igralnici 1, vodja delovne skupine v igralnici ter vodja oddelka v hotelu 2) pa so trdile, da ne, ker je vse odvisno samo od karakteristik posameznika in ne od spola.

Da, jim je lažje, posebno, če so poročeni z ženo, ki ima delovno mesto z nekim normalnim urnikom. (vodja oddelka v igralnici 3)

Ne morem reči, da jim je zaradi tega lažje, me si pač same zakompliciramo. To je odvisno od posameznika. Smo bolj natančne, predvidimo vse možne scenarije. Moški pa vidijo samo, kaj je treba narediti, naredijo in gredo naprej, brez da bi se obremenjevali. (vodja oddelka v hotelu 2)

Da, 100 %, ker je večina na ženski. Ženska tudi, če prepusti možu določene stvari, jih ima še vedno pod nadzorom, ker jih mora imeti. Mama skrbi za zdravnika, zobozdravnika, nakupe, račune ... Mama vedno daje navodila, oče pa jih sprovede. (vodja enote 1)

Mogoče jim je malo lažje, sicer pa po mojem mnenju ni nič manj vredno, biti oče, kot biti mama. Je pa tako, da otrok po navadi več pričakuje od mame. Če mama tega ne daje, je to večji manko, kot če oče ne daje. Posebno za hčerke. (vodja enote 2)

Udeleženke smo v tem sklopu povprašali še, ali imajo kdaj občutek, da ima njihova kariera prednost pred družino. In odgovori so bili zanimivi. Predvsem so bile realne in so priznale, da tega niso delale namerno, se je pa nekaterim tudi že zgodilo. Tukaj so se odgovori precej razlikovali glede na položaj vodje in količino odgovornosti. Prav tako je na odgovore tukaj vplivalo, koliko časa so že na položaju – dve, ki sta vodji krajši čas, sta povedali, da je bilo tako zagotovo takoj ob prevzemu funkcije, ko sta vzpostavljali svoj red, in tudi ob večjih projektih. Štiri vodje oddelkov (vodji oddelka v igralnici 1 in 4, vodja v hotelu 2 in vodja oddelka v strokovnih službah 2) pa so jasno povedale, da ne. Da je služba pač služba, da so prioritete izven službe in da se sicer mogoče kdaj čemu bolj posvetijo, ampak nihče doma zaradi tega ne trpi (ena od njih je vodja že zelo dolgo oz. je bila že pred otroki, z leti pa je vzpostavila svoj sistem tako, da ni potrebnega več toliko žrtvovanja). Vseh ostalih osem pa je pritrdilo, da se jim to dogaja.

Dve vodji strokovnih služb sta odgovorili:

Če se me vpraša, komu dajem prednost, bom v vsakem primeru rekla, da družini. Potem pa v življenju tudi nevede narediš nasprotno. Si dalj časa v službi in so otroci potem sami in podobno. Bolj kot družina pa bi rekla, da trpi moj prosti čas. Več vzamem sebi kot družini, ker se manj ukvarjam s športom in stvarmi, ki so samo zame. (vodja oddelka v strokovnih službah 1)

Bi rada rekla, da ne, ampak je bilo žal tudi tako. Ko mi je naložena neka odgovornost, ne odidem iz službe, dokler ne zaključim in naredim dobro. Tak človek sem. Če bi imela vedno družina prednost, bi zaključila ob času – bi bilo verjetno malo slabše narejeno, ampak vseeno bi šlo skozi. (vodja oddelka v strokovnih službah 3)

Tudi obe vodji enot sta priznali, da se to žal pogosto dogaja:

Ne jemljem službe kot neke obveznosti za denar, ampak sem se pač cela predala v to. Kar delam, delam res 110 %, ker sem taka oseba. (vodja enote 2)

Žal, da. Se zavedam tega vsak dan sproti in me peče vest. Ampak jaz sem zaljubljena v svojo službo in tudi, ko delam 12 ur, se tega sploh ne zavedam. Ampak ni prav, da je to na račun moje družine. Res si želim biti ob svojih otrocih, zvečer sem rada doma in želim biti ob njih zdaj, preden odrastejo. (vodja enote 1)

Učinkovitost vodje, ki je hkrati tudi mati

V povezavi z učinkovitostjo so udeleženke najprej povedale, kolikšno je povprečno število ur, ki jih mesečno preživijo v službi. Štiri vodje (vodji oddelka v igralnici 1 in 2, vodja delovne

skupine in vodja oddelka v strokovnih službah 2) so odgovorile, da ostajajo v okviru mesečnega fonda, in ne delajo nadur.

Delam fond ur. Redko delam nadure. Mislim, da če se dobro zorganiziraš, ni potrebno veliko število ur. Razen na začetku, ko prevzameš neko funkcijo ali ko je npr. na vrsti planiranje. Ko nisem imela družine, sem delala po cele dneve. Ko pa te nekdo čaka doma, še vedno vse narediš, ampak si manj v službi. (vodja oddelka v igralnici 1)

Ostale delajo nadure vsek mesec. Odgovori, koliko je teh nadur, so si sledili takole:

- *»Vsak mesec delam cca 180 ur, prvi dve leti pa sem delala tudi po 200 ur in več.«* (vodja oddelka v hotelu 1)
- *»Bolj pogosto sem nad fondom, včasih tudi po 40 ur.«* (vodja oddelka v igralnici 3)
- *»Delam nad fondom, po navadi cca 200 ur.«* (vodja oddelka v igralnici 4)
- *»Med 190 in 200 ur vsak mesec.«* (vodja oddelka v hotelu 2)
- *»Vsak mesec cca dva dneva podarim podjetju. Recimo, da delam eno uro več vsak dan.«* (vodja oddelka v strokovnih službah 1)
- *»Po navadi delam nadure vsak mesec, vsaj pet do deset ur čez fond.«* (vodja enote 1)
- *»200 ur vsak mesec.«* (vodja enote 2)
- *»Vsak mesec cca 20 nadur.«* (vodja oddelka v strokovnih službah 3)

Skoraj vse so odgovorile, da jim na račun ur tudi ostaja letni dopust, četudi ga izkoristijo. In vse vodje, razen ene, imajo takšno pogodbo, da se jim nadure mesečno izbrišejo (priznava se jim torej le fond ur).

Zanimalo nas je, ali vodje menijo, da bolje izkoristijo čas v službi kot prej. Prav tako nas je zanimalo, ali hitreje ali počasneje dosegajo zastavljene cilje. To vprašanje se je neposredno nanašalo na učinkovitost matere, ki jo po službi čakajo še družinske obveznosti. Tri vodje (vodja enote 2, vodja oddelka v igralnici 1 in vodja oddelka v strokovnih službah 2) so odgovorile, da ne, ker so že od vedno po značaju takšne, da se zavedajo svojih odgovornosti in ne zapravljajo časa:

Ne bi tega tako povezovala oz. ne vidim povezave. Kar moram narediti vsak dan, naredim, in to čim hitreje. Ni nekega drugega vzvoda, ki bi me še bolj pospešil. (vodja enote 2)

Ne bi rekla, da sem zaradi materinstva bolj učinkovita, vedno sem vedela, kdaj imam kaj za narediti. Jaz recimo raje delam več dni po manj ur, ker mi je lažje, kot da bi potem imela več prostih dni. Raje pridem večkrat v službo po 4–5 ur, ko sta zjutraj otroka v vrtcu, kot pa da bi bila tri dni po cel dan v službi in potem tri dni doma. (vodja oddelka v igralnici 1)

Vse druge so z gotovostjo pritrdile, da je materinstvo tudi v tem smislu vplivalo nanje:

Bolj si učinkovit, točno veš, kaj moraš narediti in ne zapravljáš časa za neke druge stvari, samo bistveno, najbolj pomembno. Se pa vseeno trudim biti 100 %, sem perfekcionista in sem nesrečna, če ni opravljen 100 %. (vodja oddelka v igralnici 3)

Moja izkušnja je, da več kot imaš za opraviti, bolj se zorganiziraš in bolj hitro narediš. Pri sebi sem opazila, da tudi, preden grem spat, moji možgani začnejo delovati v smeri službe in vnaprej iščejo rešitev za neko zadevo, ki jo imam npr. naslednji dan. V mislih preletim cel proces in se organiziram tako, da je naloga čim hitreje opravljena. Pa tega sploh ne delam namenoma. (vodja oddelka v strokovnih službah 3)

Jaz se ne ustavljam na problemih, ne razglabljam in ne izgubljam časa. Pač rešujem stvari. Če že grem v podrobnosti, točno vem, zakaj ne za vsako stvar. In konstantno gledam na uro. Ob 15^h si vedno rečem: aha, zdaj imam še eno uro za nujne stvari. Z možem se tudi vsako nedeljo usklajujeva za prihajajoči teden. Tako točno vem, kaj nas čaka (treningi, glasbena šola, prevozi) – kateri dan moram prej iz službe in kdaj lahko podaljšam. (vodja enote 1)

Sigurno sem si prej vzela več časa. Zdaj pa poskušam biti čim bolj učinkovita. Si pa tukaj odvisen tudi od drugih, od sestankov itd. Ob teh dolgotrajnih sestankih si človek včasih misli, da namesto da bi delal svoje delo, zdaj zapravlja čas tu. In zaradi takšnih stvari potem nimaš več občutka, da si najbolj učinkovit. (vodja oddelka v strokovnih službah 1)

Udeleženke so potem odgovarjale na vprašanje, ali nosijo delo s seboj domov. Za vse vodje v HIT-u velja, da jim dela na daljavo ne priznavajo oz. se jim ne šteje v ure. Vse vodje so potrdile, da od doma delajo vsaj nekaj – se javljajo na službeni telefon, odgovarjajo na e-pošto, prebirajo dokumentacijo. Večinoma se počutijo dolžne, da pogledajo vsaj nujne stvari in jih rešijo čim prej. Vodja oddelka v hotelu 1 in vodja oddelka v strokovnih službah 1 sta povedali, da sta prej to počeli stalno, zdaj pa sta se zavestno odločili, da bo tega manj. »Ker potem resnično nikoli ne odklopiš od službe,« sta dejali. Službenega telefona in e-pošte pa niti ne štejeta kot delo od doma. Službeni telefon namreč prinaša neko odgovornost in preprosto moraš biti dosegljiv. Ena od njiju je dodala, da načeloma raje malo dlje ostane v službi in potem ne dela doma.

Ostalih devet vodij je potrdilo, da od doma delajo vsak dan, vsaj po eno uro, po navadi dopoldne, ko so otroci v šoli, večinoma pa zvečer, ko zaspijo. Nekatere celo preko celega dneva spremljajo telefon in e-pošto. Štiri od teh vodij so povedale, da domov nosijo tudi prenosni računalnik, s tem da dve samo občasno, ko je treba pripraviti neko poročilo ali analizo.

Prenosnik vzamem samo, če sem daljši čas odsotna, ker potem raje sproti spremljam stvari, kot da bi me pričakale, ko se vrnem v službo. Resnično pa mi ni težko vsak dan sproti brati e-pošto, ali se javiti na telefon. (vodja oddelka v igralnici 1)

Doma, poleg spremljanja telefona in maila, delam tudi zapisnike sestankov, stvari, povezane s projekti (npr. plan del za obnovo), ipd. V službi so okoli mene stalno ljudje in nimam časa za takšne stvari. Doma pa imam zvečer mir, ko gredo otroci spat. (vodja enote 1)

Da, večinoma spremljam e-pošto in telefon, vsak dan. Ko otroci zaspijo, pogledam in odgovorim, če je kaj tako nujnega, da ne more počakati do naslednjega dne. Po navadi si tudi že načrtam,

kako bom v službi kaj speljala. Delo od doma se ne prizna, ampak je pričakovano. Če ne, bi bil verjetno še dalj časa v službi. (vodja oddelka v hotelu 2)

Vodja oddelka v strokovnih službah 3 dela na specifičnem področju in si domov nosi predvsem dokumentacijo, povezano s spremembami zakonov, da jo tako lahko v miru preštudira. In to po navadi zvečer, ko gre njena družina spat. Nima pa službenega telefona, saj njeno področje ne zahteva, da je dosegljiva izven delovnega časa.

Udeleženke smo povprašali o povprečnem letnem koriščenju bolniške odsotnosti zaradi bolezni otrok. Tukaj je kar šest intervjuvank odgovorilo, da je še niso izkoristile, odkar so vodje. Če je otrok že bil bolan, so mogoče temu prilagodile urnik ali pa namesto bolniške odsotnosti izkoristile dopust. Vendar tudi to v minimalnem obsegu. Povedale so, da so v primeru bolezni velikokrat vskočile babice. Razlog je tudi to, da so otroci nekaterih vodij že večji in ne potrebujejo nege in pozornosti v tolikšnem obsegu. Tri vodje (vodja oddelka v igralnici 3, vodja delovne skupine in vodja oddelka v hotelu 2) so povedale, da so izkoristile samo en dan bolniške odsotnosti, da so bile ob otroku, ko je bilo najhuje. Druge pa so odgovorile, da so bile odsotne samo nekajkrat in še to maksimalno dva do tri dni.

V tem sklopu so nam vodje zaupale še, ali verjamejo, da lahko ženska zaradi materinstva za podjetje pomeni prednost in prispeva k rezultatom. Vprašanju je sledila naša obrazložitev, da naj bi bile teoretično zaposlene matere bolj osredotočene na cilje in bolj učinkovite – skratka, naj bi v krajšem času naredile več. Kar sedem vodij je tukaj odgovorilo, da se strinjajo. Odgovor so obrazložile s sposobnostjo večopravnosti, večjo organiziranostjo in večjim občutkom skrbnosti, ki ga prinese materinstvo. Dve od njih sta tukaj še dodali, da pa se verjetno podjetje tega ne zaveda oz. temu ne posveča pozornosti.

Materinstvo ti da veliko neke širine, tudi v drugih pogledih. Mislim, da ti prinese veliko kvalitet, ki ti pomagajo pri učinkovitosti in organiziranosti. In tudi pri odnosih do ljudi. (vodja oddelka v strokovnih službah 1)

Se strinjam, sigurno je ženska veliko bolj organizirana. Brez otrok sem živela bolj sproščeno, sploh ne vem, kaj sem prej počela z vsem tistim časom. Edino tukaj bi dodala – ko je otrok še čisto majhen (cca eno leto, dve), je mama veliko bolj obremenjena ... mogoče takrat tudi ona ne spi, je otrok veliko bolan ipd. Takrat ona mogoče ne predstavlja tolikšnega doprinosa za podjetje, kasneje pa se mi zdi, da sigurno. (vodja enote 1)

Štiri vodje (vodji oddelka v igralnici 1 in 4, vodja oddelka v strokovnih službah 2 ter vodja delovne skupine) so bile neodločne oz. so učinkovitost bolj pripisovale značaju in ne materinstvu. Dejale so, da je treba gledati osebo, ne pa dejstva, ali je mama ali ne:

Zna biti, da to drži. Ampak jaz zase lahko rečem, da sem bila že pred materinstvom učinkovita. Ljudje mi pravijo, da hitro naredim stvari, ne kompliciram. Naredim pa tako, da mislim, da je v redu (ne delam pa stvari napol). Če ni v redu, pač popravim. Nikoli ne delam stvari brez potrebe (npr. neke tabele, analize). To delaš takrat, ko to potrebuješ ... pa tudi zato obstajajo službe oz.

oddelki. Po mojem mnenju, tako ali tako ne moreš 15 ur delati efektivno. Zaupati moraš tudi ljudem pod sabo in oni morajo zaupati tebi. (vodja oddelka v igralnici 1)

Ena vodja (vodja enote 2) pa je jasno povedala, da v njenem primeru to ne drži, saj materinstvo nima nobene povezave z njeno učinkovitostjo.

Posebnosti ženskega načina vodenja

Najprej smo povprašali, kako bi udeleženske opisale ženski način vodenja v primerjavi z moškim, in če verjamejo, da sploh obstajajo razlike. Sedem vodij je pritrdilo, da razlike obstajajo. Druge (vodja oddelka v igralnici 1, vodja delovne skupine in vse tri vodje oddelka v strokovnih službah) so izrazile mnenje, da tukaj ne gre za spol. Tudi ženska je lahko tako stroga kot moški, lahko je pa tudi moški empatičen kot ženska. Tri vodje od vseh skupaj so dodale še, da obstajajo razlike tudi znotraj samih spolov.

Moškim vodjem ne gre podrejeni nikoli izlivati čustva, ženskam pa se lažje zaupajo. (vodja oddelka v igralnici 4)

Razlike obstajajo. Moški delajo po sistemu problem – rešitev, ženske pa vseeno pogledamo ozadje, ugotavljamo, kaj do česa pripelje. Tudi empatične smo ženske bolj. Mene opisujejo, kot da stalno poudarjam samo rezultate, ampak če ima pa kdo težavo, pa točno ve, da lahko pride do mene, tudi če gre za zadevo osebne narave. (vodja oddelka v igralnici 3)

Ženske bolj pazimo na odnose, bolj smo analitične, malokrat odreagiramo na prvo žogo in smo tudi bolj vztrajne pri svojih odločitvah. (vodja oddelka v hotelu 2)

Ženska zagotovo vključuje več čustvene plati. Jaz sem v svoji karieri potrebovala veliko časa, da sem našla pravo razmerje, čeprav dejansko verjamem, da je to neka dodana vrednost. Moški kolegi gledajo na stvari bolj razumsko, bolj hladno. Jaz pri sebi vidim, da velikokrat kaj dosežem ali rešim ravno zato, ker drugače gledam na stvari kot moški. Ženska je tudi dejansko sposobna delati več stvari naenkrat in lahko koncentracijo obdrži na petih stvareh, kar moškim ne gre. V veliko primerih je ženska tudi boljši komunikator, večji dar ima za pisano besedo, je bolj vizualni tip in ima več občutka za estetiko. (vodja enote 2)

Ni nujno, da je ženska bolj nežna in empatična, da mora jokati. Lahko so tudi moški taki. Važno je, da stvar funkcionira, da si človek, da nisi zahrbtnen in nepošten. (vodja delovne skupine v igralnici)

Tudi med ženskami obstaja veliko razlik. Težko pa opišem ženski in moški stil. Že, če pogledam med kolegicami in kolegi v službi, zelo različno ubiramo načine. Ženske imamo v glavnini res bolj močno čustveno inteligenco in socialni občutek, ni pa to pravilo. Meni se strogost oz. da nekaj zahtevaš in jasno poveš, niti ne zdi izrecno moški način. To zahteva služba. (vodja oddelka v strokovnih službah 1)

Razlike so tudi znotraj spolov. Sicer pa ženske znamo veliko bolj vpletati čustva, kar zna biti obremenjujoče in zato nič kaj bolj usmerjeno k rešitvam. Ne morem pa reči, da to velja za vse. Tudi moški znajo poslušati in poskušajo razumeti zaposlene. To opažam posebej pri mlajših generacijah moških. Je pa odvisno tudi od osebe. (vodja oddelka v strokovnih službah 3)

V tem sklopu nas je zanimalo še, ali vodje menijo, da je materinstvo vplivalo na njihov način vodenja. Temu je sledilo podvprašanje, ali so zato morda bolj razumevajoče ali celo popustljive do zaposlenih, ki imajo tudi otroke. Tri (vodji oddelka v igralnici 1 in 3, vodja oddelka v strokovnih službah 2) so odgovorile, da materinstvo ni vplivalo na njihovo vodenje. Da so bile že prej empatične in razumevajoče. Vse druge so pritrdile, da materinstvo zagotovo vpliva tudi na način vodenja. So pa vse zanikale to, da bi bile zaradi lastnega materinstva bolj popustljive do podrejenih, ki imajo družine.

Da, dostikrat izhajam iz starševstva in podrejene celo primerjam s svojim otrokom ter jim govorim, da se enako obnašajo. Predvsem do študentov, ki imajo vsi okoli 20 let, imam ta materinski odnos. (vodja oddelka v hotelu 1)

Da. Čeprav nekatere stvari pri svojih zaposlenih ravno zaradi tega ne razumem. Ker primerjam s sabo, kako jaz drugače uredim stvari. (vodja oddelka v igralnici 2)

Da, moj odnos je sigurno drugačen. Preden imaš otroke, si bolj nepotrpežljiv, ne trudiš se toliko razumeti nekoga drugega. Zdaj se ustaviš – in ko poslušаш, tudi slišiš. Razmisliš in potem odreagiraš. Ne gledaš samo egoistično nase. Otroci ti tako spremenijo življenje. (vodja delovne skupine v igralnici)

Bi rekla, da vpliva, ker je spremenilo tudi mene kot žensko. Ne bi pa rekla, da sem zato bolj razumevajoča do ljudi, ki imajo tudi družino. (vodja oddelka v hotelu 2)

Saj se niti ne zavedamo, koliko nas materinstvo oblikuje. In če te oblikuje kot človeka, te sigurno tudi kot vodjo. Po mojem si tudi bolj razumevajoč do ljudi, ki imajo družine, ampak z nekim zdravim razumom. Jaz pričakujem, da bo delo narejeno, ne pričakujem pa od ljudi, sploh tistih, ki imajo družino, da bodo v službi, do ne vem kako poznih ur. Je pa res, da ko je treba stisniti zobe in je nekaj nujnega za opraviti, želim, da se zorganizirajo, ne glede na to, ali imajo družino ali ne. Ni pa potrebe, da bi se to dogajalo vsakodnevno. (vodja oddelka v strokovnih službah 1)

Da, to ti prinese neko zrelost. Pa ne samo do tistih, ki imajo otroke ... jaz to empatijo občutim tudi do tistih, ki se razidejo s partnerjem, ki jim partner umre, ki imajo težave s starši ... ne samo do mamic. (vodja enote 2)

Odnos delodajalca

Za začetek so vodje razkrile, ali so nadrejeni razumevajoči in prilagodljivi, ko gre za potrebe njihove družine. Tukaj so načeloma vse intervjuvanke odgovorile pritrdilno. Pet jih je še dodalo, da svoje neposredno nadrejene nikoli niso niti postavile v položaj, da bi se oni mogli

prilagajati, saj so se vedno one prilagodile službi. Verjamejo pa, da ne bi bilo težav, če bi potrebovale kaj v povezavi z družino. Ena vodja je poudarila, da je imela na začetku nekaj težav, ampak so se potem uredile.

Tri vodje pa so dodale še nekaj posebnosti:

Ne vem, delo pač mora biti narejeno. Oni so lahko razumevajoči v smislu, da se nekaj zamakne za uro ali dve. Ampak ne pa da delo ni opravljeno, ker sem mama in se mi kar koli dogaja z otrokom. Kako se bom jaz zorganizirala, kdaj bom prišla v službo – tega se ne gleda. Glavno je, da je učinkovito narejeno. (vodja oddelka v hotelu 2)

Načeloma da, če pa pogledam glede kakšnih stvari, pa vidim, da morda tudi ne ravno. Npr. zdi se jim samoumevno, da kot vodja delaš več ur (ker tudi tvoj nadrejeni dela toliko ur), da se izobražuješ v prostem času, ker se tudi oni ... Ampak če imaš tri otroke doma, je to težko. (vodja oddelka v strokovnih službah 1)

Če gledam samo svojega neposrednega nadrejenega, bi rekla, da ja. Karkoli potrebujem, je vedno odgovor, da lahko. Ravno zaradi tega odnosa pa tudi jaz svojemu vodji ne morem reči ne. Sem tako lojalna, da je že iz tega vidika težko reči ne, čeprav bi morda kdaj morala. (vodja enote 2)

Potem so razložile, na kakšen način podpora na delovnem mestu vpliva na njihove odločitve in počutje v organizaciji. Enajst vodij je odgovorilo, da so zadovoljne ravno zaradi te podpore. Da zaradi dobrih odnosov čutijo večjo pripadnost in rade opravljajo svoje delo. Ena od njih je dodala, da je sicer pogosto pod stresom, ampak ne zaradi nadrejenih, bolj zaradi odnosov med kolegi vodjami. Samo ena udeleženka pa je izrazila, da je zadovoljstvo odvisno od dneva. Da se včasih po celodnevni sestanek in izobraževanjih sprašuje, kaj ji je bilo tega treba.

V povezavi s tem so odgovarjale, ali so kdaj uporabile skrajšan delovni čas (polovičnega ali tri četrtine) zaradi otrok. Vse so odgovorile, da v času vodenja ne. Pet jih je dodalo, da so to izkoristile, še preden so postale vodje, kasneje pa niti ni bilo potrebe, ker so bili otroci že starejši (ostalih sedem pa še nikoli ni koristilo skrajšanega delovnega časa). Vodja enote 2 je povedala še, da si tega ob delu niti ne bi mogla privoščiti. Ena izmed vodij v igralnici pa je kot zanimivost dodala, da so jo na prejšnjem vodstvenem položaju celo prosili, če se prej vrne s porodniškega dopusta, ampak se ni odločila za to.

Želeli smo vedeti, katere organizacijske ukrepe za podporo materinstvu vodje zaznavajo v njihovi organizaciji in kateri jim je osebno najpomembnejši. Sem spadajo npr. fleksibilnost delovnega časa, omejevanje nadurnega dela in nočnega dela, delo na domu, plačana in neplačana odsotnost zaradi družinskih obveznosti, omejevanje napotitve na delo v drug kraj ali v tujino, obdarovanja otrok, organizirano varstvo za otroke, da sestanki niso sklicani ob neprimernem času itd.

Vse so odgovorile, da jim je najpomembnejši fleksibilen delovni čas, kar so povedale že pri vprašanju o prednostih pri usklajevanju družinskega in poklicnega življenja. Žal pa je to tudi skoraj edini ukrep, ki ga zaznavajo.

Nadurno delo se zagotovo ne omejuje, niti ne priznava (samo vodja v strokovnih službah 2 je povedala, da te ure lahko uporabi v obliki prostih dni, saj ima takšno pogodbo). Vodje, ki delajo v igralnicah in hotelih, pa večinoma delajo tudi nočne ure (sem ne štejem zakonske omejitve za matere otrok do 3. leta starosti), med prazniki in ob koncih tedna. Intervjuvank, ki imajo takšen urnik, je kar devet. Vodji oddelkov v igralnici 1 in 3 sta povedali, da ju nočne ure niti ne motijo, ker imata tako priložnost biti čez dan z družino. Vodja oddelka v hotelu 1 pa nam je zaupala, da so od začetka sicer od nje zahtevali, da dela tudi ob koncih tedna, vendar po njenem mnenju po tem ni potrebe, če svoje delo dobro opravi med tednom.

Od doma delajo vse in se jim to delo ne priznava, niti se ne omejuje, kar pomeni, da tudi to ni ukrep v korist materinstvu. Vodja oddelka v igralnici 2 je povedala, da raje po potrebi dela kakšno uro od doma, kot pa da bi se za vsako stvar morala voziti v službo. Večina vodij tudi meni, da delo od doma pač spada zraven k odgovornosti vodstvenega položaja.

Prav tako se zavedajo, da je v storitveni panogi težko ovrednotiti, koliko kdo naredi doma. Vodja enote 2 je izrazila svoje mnenje, da je glede na pogodbo, ki jo imajo, vseeno, ali se to delo prizna ali ne. Je torej bolj nepošteno, da se brišejo nadure, kamor dejansko spada tudi delo od doma. Dejstvo pa je tudi, da vodje svojih nadur nikakor ne bi mogle uporabiti v obliki prostih dni, ampak bi jih podjetje moralo izplačati, kar pa je tudi malo verjetno. Vodja v strokovnih službah 3, ki je bolj podkovana v poznavanju zakonov, je še dodala:

Ne gre samo za to, da se delo od doma v HIT-u pač ne prizna, ampak je treba upoštevati zakonska določila. Kar pomeni, da je treba to prijaviti, narediti cenitev delovnega mesta, delodajalec mora priskrbeti vse pogoje za delo ... Za vodje v HIT-u je to drugače – oni ne utegnejo vsega narediti v osmih urah in si potem sami nesejo delo domov. Tudi odzivnost na e-pošto naj ne bi bila nujna – takšna je preprosto kultura v HIT-u, da je vodja stalno dostopen.

Pri odsotnosti zaradi družinskih obveznosti so vse vodje omenile le uvajanje otroka v vrtec ali prisotnost na prvem šolskem dnevu. In to so v večini vse izkoristile oz. so nekatere temu samo prilagodile svoj urnik.

Vodje v HIT-u so napotene v drug kraj ali v tujino večinoma v okviru sestankov in izobraževanj (od tujine gre tu le za sosednje države). In to se ne omejuje zaradi materinstva. Vendar pa so vodje zagotovile, da gre večinoma za dnevna izobraževanja in jih to ne moti. Prav tako cenijo tudi to, da so jim omogočene videokonference, saj je včasih od vsega še najbolj naporna vožnja. Vodja oddelka v hotelu 1 je povedala, da bi jo to motilo samo v primeru, če bi bilo pogosteje treba odpotovati za več dni in med tednom, saj potem ne bi vedela, kaj se dogaja doma in ne bi mogla slediti otrokovim šolskim obveznostim. Vodja enote 1 je zaupala, da se z veseljem udeleži takšnih stvari, saj tako vidi veliko drugih dobrih

praks, vodja oddelka v strokovnih službah 3 pa je povedala, da so za njeno področje izobraževanja vedno decembra, saj gre po navadi za spremembe zakonodaje od začetka novega leta. In tudi njej ta plat službe ni moteča, ampak ji je celo v veselje.

Obdarovanja v HIT-u obsegajo darilo ob rojstvu otroka in ob praznikih v mesecu decembru (Božiček, dedek Mraz). Tukaj gre za lutkovno predstavo, ki jo organizira podjetje, sami starši pa potem poskrbijo še za darila. Vodja enote 1 je pripomnila, da je bilo to včasih veliko boljše organizirano – z zabavo v športnem centu, lepimi darili, druženjem ...

Varstvo za otroke v HIT-u ni organizirano, vendar pa so vodje povedale, da bi verjetno kdaj prišlo prav. Posebno, če morajo nenačrtovano priti v službo za nekaj ur in imajo predšolske otroke. Zavedajo pa se, da je to težko izvedljivo, saj so objekti večinoma odprti 24 ur, zaposleni pa delajo izmensko delo, kar za podjetje pomeni, da bi bilo vse to zelo težko pokriti.

Glede sestankov so vodje hvaležne, da imajo vsaj pri določenih sestankih besedo pri organizaciji in one določijo uro začetka. Vodja oddelka v igralnici 2 je povedala, da se pri tem ona prilagaja svojim podrejenim in sestanke z njimi organizira, ko jih je največ hkrati v službi (torej tudi popoldne). Vodja delovne skupine je izrazila zadovoljstvo s tem, da se lahko določenih sestankov tudi opravičiš, če imaš družinske obveznosti. Vse vodje znotraj strokovnih služb pa so povedale, da sestanki potekajo dopoldne in znotraj njihovih urnikov. Torej ne vplivajo na njihovo družinsko življenje.

Vodja delovne skupine v igralnici je k vsemu temu dodala, da lahko že sam neposredno nadrejeni naredi veliko v podporo materinstvu, če podjetje ne more. Že takrat, če ima posluh, lahko povzroči, da se ljudje dobro počutijo. In če stoji podrejenemu ob strani vsaj za določeno obdobje, da zaposleni prebrodi kakšno morebitno težavo. Pri tem je pohvalila svojega vodjo, ki bi celo sam vskočil in prišel v službo namesto podrejenega, samo da mu pomaga.

Vodje so nato odgovarjale še na vprašanje o HIT-u kot družini prijaznem podjetju. Zanimalo nas je, v kakšni meri so seznanjene z ukrepi DPP v podjetju HIT, d. d., in ali so jih kdaj uporabile. Izkazalo se je, da ukrepe v grobem sicer poznajo, ampak jih niso kaj dosti uporabile oz. jim ne posvečajo pozornosti. Omenili bomo nekaj tistih, o katerih je stekla beseda.

Med vsemi udeleženkami najbolj poznan ukrep je zagotovo oglaševanje enakih možnosti pri zaposlovanju. In sicer zato, ker so v večini prisotne, ko zaposlujejo nove ljudi in so tako tudi seznanjene z razpisi oz. oglasi o prostih delovnih mestih. Vodja oddelka v strokovnih službah 1 je nediskriminatornost pri zaposlovanju potrdila iz lastnih izkušenj, in sicer prav z vidika materinstva: *»Če pogledam primer sebe – jaz sem dobila možnost postati vodja, ko sem že imela tri otroke, tako da s tega vidika se to v HIT-u res spoštuje. Nihče ni rekel, da mi ne bo uspelo zaradi tega.«* Vodja oddelka v igralnici 1 pa je dodala še svoje mnenje, zakaj v HIT-u kljub temu ni dovolj ženskih vodij: *»Nediskriminatornost se v HIT-u res upošteva, ampak*

mislim, da je bolj problem to, da ni ženskih vodij, ki so dovolj pogumne in ambiciozne. Potem je zraven še ta strah, koliko se dela in da se ne da usklajevati dela in družine.«

Najmanj poznan ukrep, za katerega so vse udeleženke trdile, da ga niso bile deležne, je izobraževanje vodij na področju usklajevanja dela in družine. Nobena izmed vodij se namreč še ni udeležila takšnega izobraževanja.

Kot smo že omenili, otroški bonus za uvajanje v šolo ali vrtec vse vodje poznajo in polovica ga je tudi uporabila (nekatero še v času pred vodstvenim položajem). Nekatere so uvajanju samo prilagodile urnik, druge pa imajo že starejše otroke in tega ukrepa takrat še ni bilo na voljo. Tukaj je treba dodati, da gre za neplačano odsotnost z dela, kar pomeni, da je tudi za vodje bolj ugodno, če uvajanju samo prilagodijo delovni čas, če že imajo to možnost.

Ponudbe za prosti čas vse vodje poznajo, vendar sta samo vodja oddelka v hotelu 2 in vodja v strokovnih službah 2 povedali, da sta jih tudi uporabili. Dve vodji oddelkov v enotah, oddaljenih od sedeža podjetja, sta se celo pritožili, da je največ ugodnih ponudb prav tam, ostale enote pa tega niso dovolj deležne. Dve vodji pa sta ukrepe DPP tudi pomešali s HIT-ovim projektom, povezanim z bolj zdravim načinom življenja, imenovanim »HIT je fit«.

Ukrep štipendiranje otrok zaposlenih je tudi eden izmed bolj poznanih, vendar so tri vodje izrazile nestrinjanje s tem, koliko štipendij je dejansko podeljenih, in s tem, da se štipendira samo otroke, ki se izobražujejo v smeri gostinstva. Ena udeleženka je celo podvomila, da gre tukaj samo za otroke zaposlenih, dve pa sta povedali, da ne poznata nikogar, čigar otrok bi prejel štipendijo. Vodja enote 1 pa je povedala, da se ji zdi spodbudno, da starši vidijo, da imajo neko prednost za svojega otroka, ker delajo v HIT-u.

Pri ukrepu obdaritev novorojencev so bila mnenja deljena. Dve vodji (vodja oddelka v hotelu 1 in vodja oddelka v igralnici 2) sta povedali, da ukrepa še nista zaznali. Samo vodja oddelka v igralnici 1 je povedala, da je bila ob rojstvu otrok obdarjena. Druge obdarovanje poznajo, vendar ga niso bile deležne. Tri vodje celo, čeprav so rodile po tem, ko je bil ukrep že sprejet. Ostale pa zato, ker imajo starejše otroke (in so bile npr. obdarjene bolj s strani sindikatov, sodelavcev). Vodja enote 2 je dodala, da obdarovanja ni, čeprav je kader pri njih precej mlad in so se zato že pred leti sami angažirali in obdarujejo novorojenčke zaposlenih (pošljejo telegram, zbirajo denar, podarijo personalizirane oblekice in plišaste živali).

Ostale ukrepe, kot so obstoj brošure, tima za usklajevanje poklicnega in družinskega življenja, komuniciranje z zaposlenimi in zunanjo javnostjo o aktivnostih s področja DPP ipd., vodje samo delno poznajo. V večini so povedale, da vedo, da si lahko na intranetu preberejo, če jih zanima kaj o tej temi (prepoznajo tudi logo DPP), vendar to redko spremljajo.

Zadnji del intervjuja je bil popolnoma odprtega tipa in so zato tudi vodje odgovarjale obsežneje. Govorile so o tem, kakšne ukrepe bi še predlagale delodajalcu, ki bi jim olajšali usklajevanje družinskega in poklicnega življenja.

Pet vodij (vse štiri vodje oddelkov v igralnici in vodja enote 2) je izrazilo željo, da bi se jim vsaj deloma priznalo delo od doma (vsaj nekaj ur na teden):

Doma res veliko narediš in za začetek bi se lahko priznalo vsaj štiri ure. Ne samo mamicam, tudi očetom. Na ta način privarčuješ tudi čas vožnje, ki ga pri nas ni malo. Na dolgi rok bi se to moglo realizirati, vsaj za določena delovna mesta. Dobro je, da imaš to možnost, da kaj postoriš od doma, ampak vseeno bi se to moglo nekje zavesti, poznati. Skoraj vsa podjetja že imajo to prakso. Glede neplačevanja nadur pa dejansko mislim, da je prav, da se nam brišejo. Ker če ne, bi bili res nekateri po cele dneve v službi. Potem tudi delo od doma ne bi nič pomenilo. (vodja oddelka v igralnici 1)

Da bi se priznalo delo od doma. Že ena tretjina ali četrtnina bi bila dosti. S tem, da bi imeli dostop do vsega, kar imamo v službi. Tako bi bili bolj odzivni, več bi lahko naredili, celo verjamem, da bi se ure zmanjšale – ker že zdaj to delaš, ampak se trudiš v službi dokončati. Po drugi strani bi bil pa več na voljo tudi svoji družini. Smo pa tudi kadrovsko podhranjeni – vodje nimamo pomočnikov/namestnikov, ampak je en človek za vse sam. To bi pomenilo, da jaz ne bi morala biti čisto vsak petek v službi. Mene v času odsotnosti nadomeščajo trije ljudje, vsak za svoje področje. Ni nekoga, ki bi vse skupaj pokrival, kar jaz počnem. To opažam tudi pri vodjih pod mano – to povzroča izgorelost, če si za vse sam. Nimaš časa za neko socialno življenje, ker se vse stvari dogajajo čez vikend, ko si ti v službi. Poleg družine se mi tudi to zdi nezanemarljiva stvar, saj izgubljaš krog prijateljev. (vodja enote 2)

Medtem ko so tri vodje (vodja oddelka v igralnici 3 ter obe vodji oddelkov v hotelu) povedale, da to po njihovi niti ni potrebno. Da gre večinoma le za telefon in spremljanje e-pošte in da bi potem imeli še več ur, ki pa bi se tako ali tako brisale. Ena od njih je bila popolnoma nezahtevna:

Vse moraš sprejeti, ko podpišeš pogodbo (tudi brisanje ur – pač dobiš druge bonitete zraven, uram se pa odpoveš). Tudi priznanega dela na domu ne potrebujem, ker se zdaj tako zorganiziram v službi, da je tega čim manj. Ko sem začejala, je bilo tega res veliko, ampak zdaj se pa že vprašam o učinkovitosti vodje, če naredi vsak mesec 200–250 ur. (vodja oddelka v hotelu 1)

Ostale vodje so odgovarjale različno:

Želim si, da ne bi bilo vse tako nepredvidljivo – videokonference, ali pa ti ad hoc ukrepi ... in ti moraš biti zraven. Vse mora biti takoj, poleg tvojega rednega dela. Želela bi, da bi več planirali letno – čeprav naš posel je pač tak, da se moramo stalno prilagajati (glede na konkurenco, trende, nove aplikacije, obisk). (vodja oddelka v igralnici 3)

Rada bi delala po šest ur, ker imam neke osebne stvari, ampak mi po zakonu to več ne pripada. Jaz verjamem, da bi tudi v tem času vse naredila. Osem ur je preveč, posebno, če imaš majhne

otroke. In jaz verjamem, da nisi celih osem ur delovno aktiven. Manj časa imaš, bolj si skoncentriran na tiste ure in bolj učinkovit. Sicer nam v Sloveniji ni tako hudo, v Italiji npr. hodijo ženske delat že po treh mesecih. Ampak ko pa prideš nazaj, bi pa po mojem mnenju moral biti manj obremenjen. Tudi moja plača kot vodja mi je prenizka – zunaj in znotraj HIT-a se primerjam in imajo ljudje, ki niso vodje, višje plače. (vodja oddelka v strokovnih službah 2)

Nadure, delo od doma, nepredvidljivost situacij ... menim, da to ne spremeni, ali si ti starš ali nisi starš. To si želijo tudi ljudje/vodje brez otrok. To, da si ti starš, bi mogla biti neka olajševalna okoliščina ... Jaz sem že takoj na začetku sprejela, kaj se od mene pričakuje. Zmeraj se lahko odločiš, ali ti to ustreza ali pa ti ne ustreza. Neke zadeve s strani organizacije, npr. to, da ni dovolj kadra – to, da jaz sem ali nisem mama, nima vpliva na to, tako pač je. Želim pa si mogoče eno stvar – da bi HIT imel nek dan odprtih vrat in bi bili otroci lahko z nami. Naši otroci vedo, da smo mi stalno v službi, ne vedo pa, kje to je. Tako bi otroke vključili tudi v naše delovno okolje. Pri nas so še te decembrske obdaritve precej »mlahave«. In lahko bi bile organizirane stvari, ki bi se jih mi kot družina lahko udeležili izven našega delovnega časa, z našimi otroci. HIT najbrž ne bi veliko stala organizacija nekega športnega dne v HIT-ovem športnem centru, našim otrokom pa bi to veliko pomenilo. (vodja oddelka v hotelu 2)

Predvsem si želim, da bi imel vodja večjo možnost pri izbiri zaposlenih, da se ne bi tako krčilo število delavcev, da bi se potem stvari lažje peljale in ne bi bilo toliko na vodjih. To niti ni priporočilo. Tukaj razumem vidik podjetja, ampak vem pa, kaj to za nas potem pomeni v praksi. V osnovi pa se mi zdi, da je dobro poskrbljeno za usklajevanje – občutek neke socialne varnosti v HIT-u še vedno je, ljudje si lahko vzamejo nego, če otrok zboli ... (vodja oddelka v strokovnih službah 1)

Vsak posameznik mora poznati svoje meje, koliko se preda podjetju – jaz te meje nimam. HIT ima v primerjavi s »privatniki« dosti več prednosti, tudi za mamice, in moramo biti zadovoljni s tem, kar imamo. Velika prednost je, da si lahko ob 16^h pustiš nekaj za jutri, pa zato enota ne bo propadla. Če ti tega ne narediš, to ni krivo podjetje, to je stvar posameznika. Mogoče si res želim edino to, da bi se priznale nadure. Ker za to gre moje življenje in namesto da sem z otroci, dam to za službo in mi gre v nič. In ta nepredvidljivost, da ne moreš nič planirati, vse je iz danes na jutri ... npr. pride dan, ko moraš biti na stotih mestih hkrati, in to te res utruja, Ampak to podjetje ne more spremeniti, imamo tako dejavnost in te nepredvidljivosti ne moremo rešiti s podjetjem. To je le taka branža. (vodja enote 1)

Še najbolj moteče mi je podaljševanje delovnega časa. Če pa bi lahko delodajalcu kaj predlagala, bi mu, da bi se stvari organizirale vnaprej. Potem bi lažje vse uskladili in bi imeli vsi možnost opraviti delo v osmih urah. Ne bi bilo toliko teh ad hoc nalog, ki jih je takoj treba rešiti in se vse potem zavleče. Na našem oddelku so problem zakonske zahteve in čas ob koncu leta, ko nam ne preostane drugega, kot da stisnemo zobe in naredimo. Januarja in februarja je na našem področju treba oddati tudi več poročil. Pač v teh obdobjih bi delodajalec lahko še koga zaposlil, čeprav je to zdaj neracionalno govoriti (študentje tukaj ne pridejo v poštev, ker ne poznajo področja dela). Namestnikov pa ni. (vodja oddelka v strokovnih službah 3)

5.4 Ugotovitve in priporočila

V splošnem lahko povzamemo, da so ženske vodje, ki so sodelovale v raziskavi, zadovoljne s svojo službo, po svojih besedah so vestne in odgovorne pri opravljanju svojega dela ter lojalne podjetju. Družinsko življenje in kariero v večini usklajujejo same, ne da bi s tem pretirano obremenjevale vodstvo. To je vidno po tem, da ne izkoriščajo bolniških odsotnosti, skrajšanega delovnega časa in veliko delajo od doma. Je pa tako predvsem zaradi fleksibilnega delovnega časa, česar se tudi same zavedajo. Usklajevanje obeh delov življenja jim gre dobro tudi zaradi lastnih organizacijskih spretnosti in zmožnosti razporejanja časa. In tako imamo tukaj odgovor na prvo raziskovalno vprašanje: »Kateri so največji izzivi (tako prednosti kot slabosti) za ženske vodje pri usklajevanju družinskega življenja in kariere?«

Največja prednost je torej delovni čas, na račun katerega so se pripravljene odpovedati tudi marsičemu drugemu. Največkrat omenjena slabost pa je nepredvidljivost situacij, na kar je potreben takojšnji odziv. Tudi na račun družine. V večini vse vodje to pripisujejo specifičnosti storitvene dejavnosti, kot je igralništvo. To pomeni, da se do neke mere zavedajo, da tukaj ni možno veliko spremeniti, čeprav bi jim to olajšalo usklajevanje družinskega in poklicnega življenja. Slabost, kot je npr. stalna dosegljivost vodje, pa so v večini vzele v zakup s prevzemom funkcije. Tukaj veliko vlogo igra vzpostavljena kultura v podjetju, kjer se to od vodij nekako pričakuje.

Na račun njihove odgovornosti in lojalnosti torej včasih tudi trpi njihovo družinsko življenje. Vendar pa so nekatere jasno izrazile, da tukaj bolj žrtvujejo svoj prosti čas, čas za prijatelje, šport in konjičke. To se ujema tudi z ugotovitvami raziskave avtorice Kanjuo-Mrčela (2007, 193) med 23 managerkami. Tudi v tej raziskavi so managerke povedale, da najbolj žrtvujejo svoj prosti čas in čas za prijatelje, ne pa toliko časa za družino in partnerja.

Pri usklajevanju družinskega življenja in kariere so vse udeleženke v raziskavi potrdile še, da ima ključno vlogo njihov partner, s katerim si delijo tudi gospodinjska opravila. Cenijo pa tudi pomoč starih staršev.

V povezavi z drugim raziskovalnim vprašanjem »Kako ženske vodje zaznavajo svojo učinkovitost v službi v povezavi z materinstvom?« so bile udeleženke enotne. Čeprav kar osem intervjuvank mesečno opravlja nadure in čisto vse delajo od doma, velika večina verjame, da so zaradi materinstva vseeno bolj učinkovite in zato dragocene za podjetje. Ne zapravljajo časa po nepotrebnem, so veliko bolj organizirane v primerjavi z obdobjem pred materinstvom in tudi bolj obremenjene z uro, saj se zavedajo obveznosti, ki jih čakajo po končani službi. To je potrdilo kar devet vodij. Nekaj jih je še dodalo, da so tudi perfekcionistke, ki nikoli ne naredijo ničesar napol in ne zapustijo delovnega mesta, dokler niso zadovoljne z opravljenim delom. Kljub perfekcionizmu, ki po navadi zahteva več časa, te vodje menijo, da čas bolje izkoristijo kot prej in so učinkovite. To pa ni popolnoma v skladu z

avtorico Sandberg (2015, 130), ki meni, da so managerke, ki so hkrati matere, bolj učinkovite, ker delujejo po načelu, da je zgolj opravljeno delo boljše kot izvrstno opravljeno delo.

Večina udeleženk v raziskavi (7) verjame, da obstajajo posebnosti ženskega načina vodenja in tudi v tem vidijo prednost. Naštele so veliko razlik v primerjavi z moškim vodenjem, ki jih opažajo vsakodnevno. Verjamejo pa tudi, da materinstvo vpliva na način vodenja. To je potrdilo kar devet vodij. S tem odgovarjamo na tretje raziskovalno vprašanje: »Na kakšen način ženske vodje menijo, da je materinstvo spremenilo njihov način vodenja?« Udeleženke so povedale, da jih je materinstvo spremenilo kot osebo, kar posledično pomeni, da zagotovo vpliva tudi nanje kot vodje. Omenile so večjo skrbnost, sposobnost poslušanja in čut do soljudi, brez reagiranja na prvo žogo. Menijo, da so jih to naučili njihovi otroci. Čeprav jih je bila polovica mati že pred nastopom vodstvene funkcije in zato ne morejo primerjati svojega stila vodenja v smislu prej-potem, vseeno trdijo, da materinstvo vpliva na njihov način vodenja in soočanja z zadevami.

Če pogledamo še odnos delodajalca oz. vtise intervjuvank, ko smo jih povprašali o njihovem zadovoljstvu s klimo na delovnem mestu – kar enajst jih je odgovorilo, da so zadovoljne in čutijo pripadnost podjetju, tudi zaradi dobrih odnosov s svojim neposredno nadrejenim. Vendar je, kot smo že omenili, usklajevanje družinskega in poklicnega življenja odvisno od njih samih in njihovih zmožnosti organiziranja časa. Vodstvo od njih pričakuje rezultate, ne glede na to, ali so matere ali ne. In one to sprejemajo. In s tem odgovarjamo na četrto raziskovalno vprašanje: »Kakšne so osebne izkušnje ženskih vodij, glede odnosa delodajalca, iz vidika usklajevanja materinstva in službe?« Zaradi materinstva tudi ne pričakujejo posebnih ukrepov s strani podjetja. Sprejemajo, da morajo biti stalno dosegljive, cenijo, da imajo besedo pri organiziranju sestankov in nekatere se z veseljem udeležujejo izobraževanj. Sprejemajo celo nenavadne urnike in nočne ure, ker so na ta račun lahko čez dan več z družino. Varstvo za otroke bi si morda želele v obdobju, ko so bili otroci manjši, vendar so pri vprašanju glede varstva že prej povedale, da s tem niso imele večjih težav zaradi pomoči staršev.

Kot končno ugotovitev povzemamo še želje vodij glede sprememb, ki bi si jih vseeno želele v podjetju – največkrat omenjeno je bilo vsaj delno priznavanje dela od doma in manj nepredvidljivih situacij oz. več načrtovanja vnaprej s strani podjetja. Nekaj omejitev, tudi zakonskih, v povezavi z razrešitvijo teh dveh vidikov smo omenili že pri analizi rezultatov raziskave. Predvsem je tukaj težava v specifičnosti storitvene dejavnosti, kot je igralništvo, ki zahteva veliko sprotne prilagajanja. Prav tako ne moremo vedeti, ali bi to pomenilo še več nadur, ki jih vodje v večini opravljajo že zdaj. Je pa treba dodati, da bi določenim udeleženkam delo gotovo olajšala dodelitev namestnika in več besede pri zaposlovanju novega kadra. To bi vodje razbremenilo, vendar pa bi tudi predstavljalo strošek za podjetje.

Ena izmed vodij (vodja oddelka v hotelu 2) je bistroumno pripomnila, da pa zgoraj našteje želje niso nujno povezane s samim starševstvom in temo raziskave. To bi si namreč gotovo

želele tudi vodje, ki nimajo družine. Torej biti starš tukaj ni olajševalna okoliščina oz. se razmere zaradi tega ne bodo nujno spremenile. Taista vodja je potem podala popolnoma uresničljiv in izvedljiv predlog (ostali predlogi namreč niso tako lahko izvedljivi) iz vidika starša – dan odprtih vrat za otroke zaposlenih. Glede na to, da so vodje veliko odsotne od doma, je pomembno, da otroci vidijo, kje njihovi starši preživijo toliko časa. In takšne predloge bi bilo s strani podjetja smiselno upoštevati.

Če bi podjetju želeli podati kakšen lasten predlog za izboljšave, bi ta zagotovo vseboval učinkovitejšo uporabo ukrepov DPP. Ti namreč lahko predstavljajo koristno orodje za uvedbo sprememb in izboljšav v podjetje. Ker so vse vodje zatrdile, da se niso udeležile izobraževanj na temo usklajevanja družinskega in poklicnega življenja, bi bilo smiselno, da se to čim prej izvede. Tam bi lahko pridobile koristne napotke, s katerimi bi olajšale usklajevanje svojim podrejenim, pa tudi sebi. Pod novejši ukrep, ki naj bi se že izvajal, pa ga v raziskavi nismo zasledili, naj bi spadala tudi vključitev teme usklajevanja družinskega in poklicnega življenja v letne razvojne pogovore (smiselno bi bilo, da bi se najprej izvedlo izobraževanje vodij, potem pa bi lahko to novo znanje vključili tudi v razvojne pogovore). Z izvedbo tega ukrepa bi tudi vodje lahko s svojim neposredno nadrejenim delile izkušnje in težave, s katerimi se soočajo, ter podale predloge za izboljšave. Prednost razvojnih pogovorov je, da bi se vse ustrezno dokumentiralo, postavil bi se rok za izvedbo morebitnih rešitev ter pregled oz. preverjanje napredka po določenem obdobju. Vendar pa je treba najprej izobraziti vodje na temo usklajevanja družinskega in poklicnega življenja.

Glede na to, da lahko vodje, ki so hkrati tudi matere, pomenijo prednost za podjetje zaradi svojih organizacijskih sposobnosti, zmožnosti večopravnosti in fokusa na čim hitrejši doseg ciljev, lahko rečemo, da morda ta potencial v podjetju HIT, d. d., ni popolnoma izkoriščen. Verjetno se ga podjetje niti ne zaveda, saj managerke delujejo samostojno in v vsakem primeru dosegajo cilje. Celo ne da bi se obračale na podjetje, tudi takrat, ko imajo težave pri usklajevanju osebnega življenja in kariere. Potencial posamezne vodje bi podjetje lahko še bolje izkoristilo z redno komunikacijo, individualnimi kariernimi načrti in morebitno reorganizacijo določenih delovnih procesov, ki vodjem trenutno onemogočajo večjo učinkovitost – iz raziskave je razvidno, da določene vodje prevzemajo delo podrejenih in jim ni v zadostni meri omogočeno delegiranje. Podjetje bi lahko začelo izvajanje mentorskih programov, saj raziskava kaže, da managerke z daljšim stažem lažje obvladujejo količino dela, imajo manj nadur, manj delajo od doma in se posledično lahko več posvečajo družini. Pomembno je torej, da podjetja presegajo zgolj z zakonom določene obveznosti in se posvetijo zaposlenim na bolj individualni ravni (posebno vodstvenem kadru).

Bolj splošen predlog za olajšanje usklajevanja družinskega življenja in kariere bi bil organiziranje neformalnih druženj vodij v HIT-u, ki so tudi matere, na katerih bi lahko izmenjale svoje izkušnje in si medsebojno svetovale (npr. kosilo, športna aktivnost, dan za wellness nekajkrat letno) – posebno vodje z daljšim stažem bi lahko podale marsikateri

koristen predlog mlajšim vodjem. Skupaj bi morda prišle do rešitev, ki bi jih potem predlagale vršnemu managementu.

V nalogi smo že omenili, da mora vodstvo pri usklajevanju družinskega življenja in kariere svojim podrejenim predstavljati zgled (s koriščenjem starševskih dopustov, organiziranjem sestankov ob primernem času ipd.). Vodje bi lahko predstavljale zgled tudi glede kopičenja nadur, kar predstavlja težavo pri usklajevanju družine in kariere tudi zanje same. Predvsem npr. tako, da bi določile dan v tednu, ko bi prej zapustile delovno mesto. Na ta način bi spodbudile sebe in svoje podrejene, da preostanek dneva posvetijo svoji družini.

6 SKLEP

Namen magistrske naloge je bil predstaviti osebne zaznave ženskih vodij, ki so hkrati tudi matere, glede vloge materinstva v njihovi karieri. Izkazalo se je, da managerke v podjetju HIT, d. d., uspešno usklajujejo družinsko življenje in kariero, predvsem s pomočjo fleksibilnega delovnega časa in podpore svojih partnerjev. To pomeni, da se zavedajo pomembnosti materinske vloge in preživljanja časa s svojo družino, čeprav priznajo, da včasih dajo prednost tudi karieri.

Rezultati raziskave so pokazali dožemanje managerk glede tega, kaj vse ženska kot vodja in tudi mati lahko prispeva k podjetju ter kakšne so koristi ženskega »mehkejšega« načina vodenja. Ženski način vodenja po mnenju večine udeleženk namreč še kako obstaja, prav tako pa nanj vpliva materinstvo. To se kaže v tem, da se managerke bolj poglobijo v zadeve, več dajo na odnose in počutje podrejenih, pokažejo več empatije in imajo, po svojem mnenju, večjo zmožnost večopravnosti. Posebno noto potem doda še materinstvo, ki ženskam prinese mero zrelosti in potrpežljivosti. Vse to pa za podjetje lahko pomeni prednost, npr. že s tem, da lahko ženske vodje s svojim načinom predvidoma več dosežejo pri podrejenih. Vendar pa to ni vse, kar predstavlja žensko vodjo, saj je potrebno pravo razmerje več karakteristik. Ena izmed managerk (vodja oddelka v strokovnih službah 1) je poudarila, da je potrebna tudi določena mera strogosti in odločnosti, ki jo preprosto zahteva vodstveni položaj.

V nalogi smo večkrat omenili pomembnost odnosa in podpore delodajalcev pri usklajevanju družinskega in poklicnega življenja, saj imajo oni največjo vlogo pri vzpostavljanju za zaposlene prijaznega delovnega okolja. Če delodajalci spoštujejo dejstvo in pokažejo razumevanje, da imajo zaposleni življenje tudi zunaj službe, se to pokaže v večji učinkovitosti in zadovoljstvu zaposlenih. Posebno za ženske dobri delovni pogoji, v katerih jim je omogočeno biti tudi dobra mati in na voljo svoji družini, pomenijo, da lažje dobro in učinkovito opravljajo svoje delo v službi. To jim prinese občutek samouresničitve in željo po napredovanju.

Naša raziskava je pokazala, da so odnosi z neposredno nadrejenimi dobri in so udeležinke zato s svojo službo zadovoljne. Vendar pa je očitno, da je treba več delati na tem, da zaposleni uporabijo razpoložljive ukrepe, ki bi jim olajšali usklajevanje družinskega in poklicnega življenja. In eni od teh ukrepov so tudi ukrepi 'Družini prijaznega podjetja', ki trenutno niso dovolj poznani in izkoriščeni niti od vodstva (sklepamo, da nepoznavanje vseh ukrepov pri vodstvu pomeni nezmožnost promoviranja in spodbude njihovega koriščenja pri ostalih zaposlenih). Vodstvo pa je tisto, ki ustvarja podporno kulturo v podjetju, ki spodbuja zaposlene, da uporabijo razpoložljive ukrepe, lažje usklajujejo obe sferi svojega življenja in so potem bolj zadovoljni. Zadovoljni zaposleni pa posledično pomenijo tudi uspešno podjetje.

LITERATURA

- Antić Gaber, Milica in Jasna Podreka. 2015. Plačano delo, prestižne profesije in politika. V *Zahtevna razmerja: spol, strukturne ovire in priložnosti*, ur. Milica Antić Gaber, 69–96. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.
- Antić Gaber, Milica. 2015. Strukturiranje slovenske družbe in spol kot strukturirana in strukturirajoča struktura. V *Zahtevna razmerja: spol, strukturne ovire in priložnosti*, ur. Milica Antić Gaber, 7–19. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.
- Avolio, Bruce J. 2010. *Full range leadership development*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ayman, Roya, Karen Korabik in Scott Morris. 2009. Is transformational leadership always perceived as effective? Male subordinates' devaluation of female transformational leaders. *Journal of Applied Social Psychology* 39 (4): 852–879.
- Ball, Jessica in Ken Moselle. 2007. *Father's contributions to children's well-being*. <https://dspace.library.uvic.ca/bitstream/handle/1828/1450/PH%20FI%20Final%20Short%20Report.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (13. 9. 2019).
- Barclay, Lizabeth. 1982. Social learning theory: a framework for discrimination research. *Academy of Management Review* 7 (4): 587–594.
- BCG (Boston Consulting Group). 2017. *Dispelling the myths of the gender "Ambition Gap"*. <https://www.bcg.com/publications/2017/people-organization-leadership-change-dispelling-the-myths-of-the-gender-ambition-gap.aspx> (13. 9. 2019).
- Beauregard, Aleksandra T. in Lesley C. Henry. 2009. Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review* 19 (1): 9–22.
- Bisnode. 2018. *BIWI indeks 2018: vpliv žensk na gospodarstvo*. <https://www.bisnode.si/o-bisnode/o-nas/novice/vpliv-zensk-na-gospodarstvo/> (4. 7. 2019).
- Bourdieu, Pierre. 2010. *Moška dominacija*. Ljubljana: Sophia.
- Božič, Jasna, Zlatka Jakopec, Edo Gošnjak, Mojca Hribar, Andreja Kitek, Vesna Knuplež, Samo Pastirk, Kamila Temlin in Metka Teržan. 2011. Primeri dobrih praks v domačih in tujih podjetjih. Usklajevanje poklicnega in družinskega življenja. V *Obvladovanje psihosocialnih tveganj na delovnih mestih. Izbor primerov dobre prakse v domačih in tujih podjetjih*, ur. Jasna Božič, 43–43. Ljubljana: Univerzitetni rehabilitacijski inštitut Republike Slovenije – Soča.
- Burger, Beti. 2019. *Samo izpolnjena ženska je lahko izpolnjena mama*. <https://www.delo.si/novice/slovenija/samo-izpopolnjena-zenska-je-lahko-izpopolnjena-mama-163923.html> (25. 6. 2019).
- Casademunt, Ana M., Antonia M. García-Cabrera, Laura Padilla-Angulo in Deybbi Cuéllar-Molina. 2018. *Returning to work after childbirth in Europe: well-being, work-life balance, and the interplay of supervisor support*. <https://pdfs.semanticscholar.org/705c/67d0f6a4bd26e9c17b60e4e9cddeb0b703e2.pdf> (1. 7. 2019).
- Catalyst. 1998. *Report: Women Entrepreneurs: Why Companies Lose Female Talent and What They Can Do About It*. <https://www.catalyst.org/research/women-entrepreneurs-why-companies-lose-female-talent-and-what-they-can-do-about-it/> (18. 10. 2019).
- Certifikat Družini prijazno podjetje. 2019. <http://www.certifikatdpp.si> (1. 11. 2019).

- Chaluvadi, Naga Sai Sindhura Lakshmi. 2015. *Differences in leadership styles between genders: outcomes and effectiveness of women in leadership roles*.
<https://www.semanticscholar.org/paper/Differences-in-Leadership-Styles-between-Genders%3A-Chaluvadi/64eda41aab1b61d113634672972af2e500401a1c> (26. 7. 2019).
- Cooper, Cary L. in Peter Hingley. 1983. *The change makers*. London: Harper & Row.
- Dakič, Lana. 2018. *Bi raje imeli nad sabo šefa ali šefinjo?*
<https://topjob.finance.si/8933941/Bi-raje-imeli-nad-sabo-sefa-ali-sefinjo> (2. 11. 2019).
- Davidson, Marilyn in Cary L. Cooper. 1992. *Shattering the glass ceiling: the woman manager*. London: Paul Chapman.
- Drevenšek, Simona. 2018. *Pod žensko roko se posluje bolje*.
<https://svetkapitala.delo.si/ikonomija/pod-zensko-roko-se-posluje-bolje-130170> (3. 7. 2019).
- Easterby-Smith, Mark, Richard Thorpe in Andy Lowe. 2007. *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management.
- Eisenberger, Robert, Florence Stinglhamber, Christian Vandenberghe, Ivan L. Sucharski in Linda Rhoades. 2002. Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology* 87 (3): 565–573.
- E-uprava RS. B. 1. *Pravice in prejemki družine – očetovski dopust*. <https://e-uprava.gov.si/podrocja/druzina-otroci-zakonska-zveza/pravice-prejemki-druzine/ocetovski-dopust.html> (1. 12. 2019).
- European Commission. B. 1. *Gender equality strategy*.
https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy_en (13. 9. 2019).
- Eurostat. 2017. *The life of women and men in Europe - A statistical portrait - 2017 edition*.
<https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-digital-publications/-/KS-02-17-602> (16. 2. 2020).
- Evropska komisija. 2010. *Okrepljena zaveza za enakost med ženskami in moškimi. Listina žensk*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/HTML/?uri=CELEX:52010DC0078&from=SL> (13. 9. 2019).
- Evropski pakt za enakost spolov 2011–2020. *Uradni list Evropske unije*, št. 2011/C 155/02.
- Expert Market. 2019. *The gender pay gap in Europe*.
<https://www.expertmarket.co.uk/payroll/gender-pay-gap-in-europe> (13. 9. 2019).
- Gačanovič, Alenka. 2011. Certifikat družini prijazno podjetje. V *Obvladovanje psihosocialnih tveganj na delovnih mestih. Izbor primerov dobre prakse v domačih in tujih podjetjih*, ur. Jasna Božič, 55–59. Ljubljana: Univerzitetni rehabilitacijski inštitut Republike Slovenije – Soča.
- Gutek, Barbara A. in Aaron Groff Cohen. 1992. *Sex ratios, sex role spillover, and sex at work: a comparison of men's and women's experiences*. London: Sage.
- Hackett, Gail in Nancy E. Betz. 1981. A self efficiency approach to the career development of women. *Journal of Vocational Behaviour* 18 (3): 326–339.

- Hammer, Leslie B., Ellen Ernst Kossek, Nanette L. Yragui, Todd E. Bodner in Ginger C. Hanson. 2009. Development and validation of multidimensional measure of family supportive supervisor behaviors (FSSB). *Journal of Management* 35 (4): 837–856.
- Hertz, Leah. 1994. *Amazonke poslovnega sveta*. Ljubljana: Mihelač.
- HIT d. d. 2018. *Pravilnik »Družini prijazno podjetje«*. Interno gradivo, HIT, d. d.
- HIT d. d. 2019. *Predstavitev družbe*. Interno gradivo, Hit d. d.
- HIT d. d.. B. 1.a. *Podatki o podjetju*. [Http://www.hit.si/](http://www.hit.si/) (1. 10. 2019).
- HIT d. d.. B. 1.b. *Organizacijske sheme*. [Http://hitportal.hit.si/podjetje/](http://hitportal.hit.si/podjetje/) (1. 10. 2019).
- Humer, Živa, Andreja Poje, Mojca Frelj in Irena Štampfelj. 2016. *Ukrepi za usklajevanje plačanega dela in družine – priročnik*. Ljubljana: Mirovni inštitut.
- Huse, Morten, Sabina Tacheva Nielsen in Inger Marie Hagen. 2009. Women and employee-elected board members, and their contributions to board control tasks. *Journal of Business Ethics* 89 (4): 581–597.
- Ilar, Petra. 2019. *Do vrha le najbolj odločne in odločene*. [Https://www.mqportal.si/do-vrha-le-najbolj-odlocne-in-odlocene-1](https://www.mqportal.si/do-vrha-le-najbolj-odlocne-in-odlocene-1) (1. 7. 2019).
- Jalušič, Vlasta in Milica Antić Gaber. 2001. *Ženske, politike, možnosti: perspektive politike enakih možnosti v srednji in vzhodni Evropi*. Ljubljana: Mirovni inštitut.
- Jogan, Maca. 2001. *Seksizem v vsakdanjem življenju*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Jogan, Maca. 2014. *Sociologija in seksizem*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Kačič, Matej. 2012. *Klub Visokih petk za menedžerke*. [Https://www.finance.si/358483](https://www.finance.si/358483) (2. 10. 2019).
- Kanjuo-Mrčela, Aleksandra in Nevenka Černigoj-Sadar. 2004. *Starši med delom in družino – raziskava (zaključno poročilo)*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede
- Kanjuo-Mrčela, Aleksandra in Nevenka Černigoj-Sadar. 2006. Starši med delom in družino. *Teorija in praksa* 43 (5/6): 716–736.
- Kanjuo-Mrčela, Aleksandra, Tina Kogovšek, Maša Filipovič Hrast, Barbara Lužar in Tjaša Toni. 2015. *Enakost spolov na mestih odločanja v gospodarstvu*. Ljubljana: Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti.
- Kanjuo-Mrčela, Aleksandra. 1996. *Ženske v menedžmentu*. Ljubljana: Enotnost.
- Kanjuo-Mrčela, Aleksandra. 2007. Spol in organizacijska moč: ženske in moški v menedžmentu. V *Med javnim in zasebnim. Ženske na trgu dela*, ur. Mateja Sedmak in Zorana Medarič, 179–210. Koper: Annales.
- Klemenc, Katarina. 2015. Uravnoveženost spolov na vodilnih mestih – zakaj se še vedno pogovarjamo o tem? *Vključi.vse* 17: 2–3.
- Konvencija o odpravi vseh oblik diskriminacije žensk*. 1979. [Https://www.gov.si/assets/ministrstva/MK/Zakonodaja-ki-ni-na-PISRS/Kulturna-raznolikost/7608282671/Konvencija-o-odpravi-vseh-oblik-diskriminacije-zensk.pdf](https://www.gov.si/assets/ministrstva/MK/Zakonodaja-ki-ni-na-PISRS/Kulturna-raznolikost/7608282671/Konvencija-o-odpravi-vseh-oblik-diskriminacije-zensk.pdf) (13. 9. 2019).
- Kordeš, Urban in Maja Smrdu. 2015. *Osnove kvalitativnega raziskovanja*. Koper: Založba univerze na Primorskem.

- Leigh Cowan, Alison. 1989. Women's gains on the job. Not without a heavy toll. *The New York Times*, 21. avgust: 13–14.
- Linehan, Margaret. 2001. *Uspešne ženske: managerke velikih mednarodnih podjetij*. Ljubljana: GV Založba.
- Listina Evropske unije o temeljnih pravicah. 2010. *Uradni list Evropske unije* C 83/389.
- Listina raznolikosti Slovenije. B. 1. <https://www.raznolikost.eu/> (29. 9. 2019).
- Lyon, Dawn in Alison E. Woodward. 2004. Gender and time at the top: cultural construction of time in high level careers and homes. *European Journal of Women's Studies* 11 (2): 205–221.
- Marshall, Judy. 2000. Living lives of change: examining facets of women managers' career stories. V *Career frontiers: new conceptions of working lives*, ur. Maury A. Peiperl, Michael B. Arthur, Rob Goffee in Tomothy Morris, 202–227. Oxford: Oxford University Press.
- Martell, Richard F. in Aaron L. DeSmet. 2001. A diagnostic-ratio approach to measuring beliefs about the leadership abilities of male and female managers. *Journal of Applied Psychology* 86 (6): 1223–1231.
- McDonald, Lisa M. in Karen Korabik. 1991. Work stress and social support among male and female managers. *Canadian Journal of Administrative Sciences* 8 (4): 231–238.
- McKinsey & Company. 2011. *Unlocking the full potential of women in the US economy*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/unlocking-the-full-potential-of-women> (29. 6. 2019).
- Meglich, Patricia, Katarina Katja Mihelič in Nada Zupan. 2016. The outcomes of perceived work-based support for mothers: a conceptual model. *Management* 21 (special issue): 21–50.
- Mikuš, Špela. 2015. *Ženske v top menedžmentu so še vedno redke pojav*. <https://topjob.finance.si/8818548> (5. 7. 2019).
- Moj lepi vrt. 2017. *Zaposlovanje in mlade ženske, ki bodo šele odšle na porodniški dopust*. <https://liza.aktivni.si/aktualno/zaposlovanje-in-mlade-zenske-ki-bodo-sele-odsle-na-porodniski-dopust/> (26. 10. 2019).
- Moss-Kanter, Rosabeth. 1977. Some effects of proportions on group life: skewed sex ratios and responses to token women. *American Journal of Sociology* 82 (5): 965–990.
- Möller-Slawinski, Heide in Marc Calmbach. 2016. *Stališča žensk in moških do enakosti spolov v Sloveniji*. Ljubljana: Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti.
- Pernat, Katarin. 2018. *Dokler ne vidijo, kaj znaš, nate gledajo drugače*. <https://www.gzs.si/Portals/SN-informacije-Pomoc/Vsebine/GG/2018-julij-avgust/40.pdf> (29. 6. 2019).
- Podržaj, Mojca. 2013. *Zakaj več žensk v vodstvenih timih? Ker se splača!* <https://www.zdruzenje-manager.si/assets/Baza-znanja/Razvoj-zenskega-managementa/Zakaj-vec-zensk-v-vodstvenih-timih-Ker-se-splaca.pdf> (13. 9. 2019).
- Pogodba EU – Prečiščena različica pogodbe o delovanju Evropske unije. 2012. *Uradni list Evropske unije* C 326/47.

- Prime, Jeanine, Nancy M. Carter in Theresa M. Welbourne. 2009. Women »take care« men »take charge«: managers` stereotypical perceptions of women and men leaders. *The Psychologist-Manager Journal* 12 (1): 25–49.
- Reber, Tanja, Alenka Švab, Tjaša Žakelj in Živa Humer. 2005. *Perspektive novega očetovstva v Sloveniji: vpliv mehanizma očetovskega dopusta na aktivno očetovanje. Zaključno poročilo*. Ljubljana: Urad RS za enake možnosti, Fakulteta za družbene vede, Center za socialno psihologijo.
- Reber, Tanja, Živa Humer, Tjaša Žakelj, Andreja Vezovnik in Alenka Švab. 2008. *Novo očetovstvo v Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Resolucija o nacionalnem programu za enake možnosti žensk in moških leta 2005. *Uradni list Republike Slovenije*, št. 100/2005.
- Resolucija o temeljih oblikovanja družinske politike v Republiki Sloveniji. *Uradni list Republike Slovenije*, št. 40/1993.
- Robnik, Sonja. 2015. *Enakost spolov na mestih odločanja – pomen transparentnega kadrovanja. Končno poročilo*. Ljubljana: Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti.
- Rutherford, Sarah. 2011. Are you going home already? The long hours culture, women managers and patriarchal closure. *Time and Society* 10 (2/3): 259–276.
- Ryan, Michelle K. in Alexander S. Haslam. 2007. The glass cliff: exploring the dynamics surrounding women's appointment to precarious leadership positions. *Academy of Management Review* 32 (2): 549–572.
- Sandberg, Sheryl. 2015. *Lean in: women, work, and the will to lead*. London: WH Allen.
- Schein, Virginia E. 2001. A global look at psychological barriers to women`s progress in management. *Journal of Social Issues* 57 (4): 675–688.
- Schwartz, Felice N. 1989. *Management women and the facts of life*. <https://hbr.org/1989/01/management-women-and-the-new-facts-of-life> (3. 7. 2019).
- Schwartz, Felice N. 1992. *Women as a Business Imperative*. <https://hbr.org/1992/03/women-as-a-business-imperative>. (3. 7. 2019).
- SDTS (Sindikat delavcev trgovine Slovenije). B. 1. *Pravice staršev in delovni čas*. <http://www.sindikat-sdts.si/ali-ves/delovni-cas/479-pravice-starsev-in-delovni-cas> (25. 9. 2019).
- Sedmak, Mateja in Zorana Medarič. 2007. Vpliv zaposlitve na družinske odločitve in družinsko življenje. V *Med javnim in zasebnim. Ženske na trgu dela*, ur. Mateja Sedmak in Zorana Medarič, 75–109. Koper: Annales.
- Seier Larsen, Melanie. 2019. *Enakopravnost je osnovna človekova pravica*. <https://www.mqportal.si/enakopravnost-je-osnovna-clovekova-pravica> (3. 9. 2019).
- Služba Vlade RS za razvoj in evropsko kohezijsko politiko. B. 1. *Norveški in EGP finančni mehanizem 2009–2014. Projekti programa NOR FM – EQPOWEREC*. <https://www.norwaygrants.si/2009-2014/projekti-programov-FM-EGP-in-NOR-FM/projekti-programa-nor-fm/eqpowerec/> (13. 9. 2019).
- Smith, John. 2013. *Athens Declaration (1992)*. <https://eurogender.eige.europa.eu/posts/athens-declaration-1992> (10. 4. 2020).

- SURS (Statistični urad Republike Slovenije). 2018. *Dva izmed 726 dvojčkov, rojenih v 2017, nista bila rojena v istem dnevu*. <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/7490> (16. 1.2020).
- Šori, Iztok in Živa Humer. 2015. Institucije in mehanizmi reprodukcije spolnega reda v poljih družine in politike. V *Zahtevna razmerja: spol, strukturne ovire in priložnosti*, ur. Milica Antić Gaber, 97–118. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.
- Šubic, Ana. 2016. *Ženske kvote v gospodarstvu*. <http://www.gorenjskiglas.si/article/20161110/C/161119979/May> (14. 8. 2019).
- Teigen, Mari. 2012. Gender quotas for corporative boards in Norway: innovative gender equality policy. V *Women on corporate boards and in top management: European trends and policy*, ur. Colette Fagan, Maria C. González Menéndez in Silvia Gómez Ansón, 70–90. London: Palgrave Macmillan.
- United Nations Women. 1995. *Beijing declaration and platform for action*. <https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2015/01/beijing-declaration> (13. 9. 2019).
- Uredba Evropskega parlamenta in Sveta o varstvu posameznikov pri obdelavi osebnih podatkov in o prostem pretoku takih podatkov ter o razveljavitvi Direktive 95/46/ES (Splošna uredba o varstvu podatkov). *Uredba Evropske unije 2016/679*.
- Ustava RS. *Uradni list Republike Slovenije*, št. 331/1991.
- Verginella, Marta. 2003. Mesto žensk pod steklenim stropom. V *Splošno žensko društvo 1901–1945*, ur. Nataša Budna Kodrič in Aleksandra Serše, I–VIII. Ljubljana: Arhiv Republike Slovenije.
- World Economic Forum. 2016. *The Global Gender Gap Report 2016*. <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2016/> (18. 10. 2019).
- Zakon o delovnih razmerjih (ZDR). *Uradni list Republike Slovenije*, št. 21/2013.
- Zakon o družbenem varstvu otrok. *Uradni list Republike Slovenije*, št. 35/1979.
- Zakon o enakih možnostih žensk in moških (ZEMŽM). *Uradni list Republike Slovenije*, št. 59/2002.
- Zakon o starševskem varstvu in družinskih prejemkih (ZSDP-1). *Uradni list Republike Slovenije*, št. 26/2014.
- Zakon o uresničevanju načela enakega obravnavanja (ZUNEO). *Uradni list Republike Slovenije*, št. 50/2004.
- Zakon za uravnoteženje javnih financ (ZUJF). *Uradni list Republike Slovenije*, št. 40/2012.
- Zakrajšek, Tina. 2015. *Vojna med spoloma na vodilnih položajih*. <https://psihologijadela.com/2015/04/22/vojna-med-spoloma-na-vodilnih-polozejih/> (25. 8. 2019).
- Združenje delodajalcev Slovenije. 2019. *GEMA – Upravljanje s pristopom uravnotežene zastopanosti spolov*. <https://www.zds.si/sl/projekti/gema-upravljanje-s-pristopom-uravnotezene-zastopanosti-spolov/> (13. 9. 2019).
- Združenje Manager. 2015. *Pregled spolne sestave organov vodenja in nadzora za 101 največje in 101 najuspešnejše slovensko podjetje*. Ljubljana: Združenje Manager.

- Združenje Manager. 2019a. *Sekcija managerk*. <https://www.zdruzenje-manager.si/sl/o-zdruzenju/sekcije/sekcija-managerk/> (24. 10. 2019).
- Združenje Manager. 2019b. *Priznanje Vključi vse*. <https://www.zdruzenje-manager.si/sl/priznanja/priznanje-vkljuci-vse/> (24. 10. 2019).
- Združenje Manager. 2019c. *Artemida*. <https://www.zdruzenje-manager.si/priznanja/artemida> (24. 10. 2019).
- Združenje Manager. 2019č. *Ženski management*. <https://www.zdruzenje-manager.si/sl/projekti/zenski-management/> (24. 10. 2019).
- ZZZS (Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije). B. 1. *Nadomestilo plače med začasno zadržanostjo od dela – pogoji*. https://zavarovanec.zzs.si/wps/portal/portali/azos/nadomestila/nadom_place/nadom_pogoji!/ut/p/z1/04_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfljo8ziTQxdPd2N_Q083YNCLAwcQ52C3EPc3QwMHA30C7IdFQE-MsQG/ (24. 10. 2019).
- 24ur. 2018. *100-odstotno porodniško nadomestilo bo prvič izplačano februarja 2019*. <https://www.24ur.com/novice/slovenija/100-odstotno-porodnisko-nadomestilo-bo-prvic-izplacano-februarja-2019.html> (22. 10. 2019).

PRILOGE

Priloga 1 Vprašalnik za intervju

VPRAŠALNIK ZA INTERVJU

Uvod:

- Demografska vprašanja (starost, izobrazba, zakonski status, položaj).
- Število in starost otrok?
- Ste bili vodja že pred/po obdobju materinstva? Koliko časa ste že vodja?

Usklajevanje družinskega življenja in kariere:

- Katere so po vašem mnenju največje prednosti in slabosti pri usklajevanju družinskega in poklicnega življenja (specifično v podjetju HIT)?
- Kakšen pomen dajete partnerjevi pomoči in podpori pri usklajevanju družinskega življenja in službe?
- Kako imate doma razdeljena gospodinjska opravila? Kdo opravlja kaj?
- Imate težave pri iskanju varstva za svoje otroke?
- Menite, da je moškim vodjem lažje z vidika usklajevanja družine in službe?
- Ali imate kdaj občutek, da ima kariera prednost pred družino?

Učinkovitost vodje, ki je hkrati tudi mati:

- Kolikšno je povprečno število ur, ki jih mesečno preživite v službi?
- Bi rekli, da bolje izkoristite čas v službi kot prej? Hitreje ali počasneje dosegate zastavljene cilje?
- Ali nosite delo s seboj domov?
- Povprečno kolikokrat letno koristite bolniško odsotnost zaradi bolezni otrok?
- Ali verjamete, da lahko ženska zaradi materinstva za podjetje pomeni prednost in prispeva k rezultatom?

Posebnosti ženskega načina vodenja:

- Kako bi opisali ženski način vodenja v primerjavi z moškim? Verjamete, da obstajajo razlike?
- Menite, da se je po tem, ko ste postali mati, vaš način vodenja spremenil? / Ali to, da ste mati, vpliva na vaš način vodenja?

Odnos delodajalca:

- Je vodstvo do vas razumevajoče in prilagodljivo, ko gre za potrebe vaše družine?
- Kako podpora na delovnem mestu vpliva na vaše odločitve in počutje v organizaciji?
- Ste kdaj uporabili skrajšan delovni čas (polovičnega, $\frac{3}{4}$) zaradi otrok?
- Katere organizacijske ukrepe za podporo materinstvu zaznavate v vaši organizaciji in kateri je vam osebno najpomembnejši (npr. fleksibilnost delovnega časa, omejevanje

Priloga 1

nadurnega dela in nočnega dela, delo na domu, plačana in neplačana odsotnost zaradi družinskih obveznosti, omejevanje napotitve na delo v drug kraj ali v tujino, obdarovanja otrok, organizirano varstvo, časovno prilagojeni sestanki ...)?

- Ali ste seznanjeni z ukrepi DPP v podjetju HIT, d. d., in ali ste jih kdaj uporabili
- (otroški bonus za uvajanje v šolo/vrtec, ponudbe za prosti čas, izobraževanje vodij na področju usklajevanja dela in družine, oglaševanje enakih možnosti pri zaposlovanju, štipendiranje otrok zaposlenih, obdaritev novorojencev ...)?
- Kakšne ukrepe bi še predlagali delodajalcu, ki bi vam olajšali usklajevanje družinskega in poklicnega življenja?