

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

ŽENSKE IN MOŠKI NA VODILNIH POLOŽAJIH

Ljubljana, avgust 2009

TOMAŽ STEGU

IZJAVA

Študent Tomaž Stegu izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom doc. dr. Barbare Kresal, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 29.8.2009

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MANAGEMENT	2
1.1 OSNOVNI POJMI	2
1.2 VLOGE MANAGERJA	2
2 POLOŽAJ MANAGERK V PRIMERJAVI Z MANAGERJI	4
2.1 DELEŽ MOŠKIH IN ŽENSK NA VODILNIH POLOŽAJIH V SVETU IN EU	4
2.2 RAZISKAVA O SPOLNI STRUKTURI NA VODILNIH POLOŽAJIH SLOVENSКИH DELNIŠKIH DRUŽB	6
2.2.1 METODOLOGIJA RAZISKAVE	7
2.2.2 REZULTATI RAZISKAVE	7
2.2.3 RAZMERJE ZASTOPANOSTI ŽENSK IN MOŠKIH V UPRAVAH SLOVENSКИH DELNIŠKIH DRUŽB	7
2.2.4 ŽENSK E IN MOŠKI NA POLOŽAJU PREDSEDNICE OZIROMA PREDSEDNIKA UPRAVE	8
2.2.5 ZASTOPANOST ŽENSK IN MOŠKIH KOT ČLANIC OZIROMA ČLANOV UPRAV	8
2.3 MOŠKI IN ŽENSKI NAČIN VODENJA	9
2.4 STRATEŠKE PREDNOSTI ŽENSK V PRIMERJAVI Z MOŠKIMI NA VODILNIH POLOŽAJIH	10
3 PROBLEMI, S KATERIMI SE SOOČAJO ŽENSK E	11
3.1 RAZLOGI ZA MAJHEN DELEŽ MANAGERK	11
3.2 STEREOTIPI O ŽENSK AH IN MOŠKIH V MANAGEMENTU	13
3.3 DISKRIMINACIJA ŽENSK V MANAGEMENTU	14
4 REŠITVE ZA IZBOLJŠANJE POLOŽAJA ŽENSK KOT VODIJ	15
4.1 KAJ BI LAHKO NAREDILE ŽENSK E	15
4.2 KAJ BI LAHKO NAREDILA PODJETJA	16
4.3 ZAKONODAJA	17
SKLEP	18
LITERATURA IN VIRI	19

i. KAZALO SLIK

SLIKA 1: MOŠKI IN ŽENSKI NAČIN VODENJA	9
--	---

ii. KAZALO TABEL

TABELA 1: ŠTEVILO PREBIVALCEV REPUBLIKE SLOVENIJE PO SPOLU V LETU 2009.....	4
TABELA 2: ZASTOPANOST MOŠKIH IN ŽENSK V MANAGEMENTU V ŠTIRIH RAZVITIH DRŽAVAH LETA 2008	5
TABELA 3: ZASTOPANOST MOŠKIH IN ŽENSK V UPRAVAH DELNIŠKIH DRUŽB PO VELIKOSTI V SLOVENIJI LETA 2009	8
TABELA 4: ZASTOPANOST MOŠKIH IN ŽENSK NA MESTU PREDSEDNIKA OZIROMA PREDSEDNICE UPRAVE DELNIŠKIH DRUŽB PO VELIKOSTI V SLOVENIJI LETA 2009	8
TABELA 5: ZASTOPANOST MOŠKIH IN ŽENSK NA POLOŽAJU ČLANOV OZIROMA ČLANIC UPRAVE DELNIŠKIH DRUŽB PO VELIKOSTI V SLOVENIJI LETA 2009	8

iii. KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: VPRAŠALNIK.....	1
----------------------------	---

UVOD

Živimo v času nenehnih sprememb in preživijo le najboljši. Enako velja tudi za podjetja. Pomembno je, da se spremembam ustrezno prilagajajo in jim sledijo. Svoj obstoj si lahko zagotavljajo le z najboljšimi sredstvi, tehnologijo in predvsem s človeškim kapitalom, kajti ljudje so tisti, ki odločajo, vodijo, usmerjajo. Dejstvo pa je, da je za učinkovit in hiter odziv na spremembe potrebna dobra organizacija. Tu so v ospredju človeški potencial, znanja in sposobnosti. Poslovanje podjetja je mnogokrat odvisno od vodstvenih sposobnosti ljudi v različnih situacijah, zato je v vsakem podjetju dober vodja nepogrešljiv.

Na najvišjih položajih v podjetjih bi morali biti postavljeni najboljši managerji, ne glede na spol. Dejstvo je, da so ženske na managerskih položajih še vedno premalo zastopane, predvsem, če primerjamo njihovo izobraženost z moškimi in zasedanje najvišjih položajev. Zaradi različnih stereotipov se je ženskam zelo težko prebiti do najvišjih položajev, pa tudi ko do tja pridejo, se morajo precej bolj dokazovati kot moški. Povsod po svetu je to že leta velik problem, zato ga želim v svojem diplomskem delu bolj nazorno predstaviti.

Cilj diplomskega dela je predstaviti razmerje zastopanosti moških in žensk na managerskih položajih delniških družb v Sloveniji in zastopanost ženskih vodij drugod po svetu, spregovoriti o vzrokih za tako majhen delež managerk ter spregovoriti o možnih rešitvah v smeri povečanja deleža žensk na vodilnih položajih. Vse to z namenom poudariti vedno bolj pomemben pojem enakopravnosti v managementu. Metoda dela zajema pregled tuje in domače literature, študijo tujih raziskav na tem področju ter lastno raziskavo o razmerju zastopanosti žensk in moških v upravah delniških družb v Sloveniji.

Diplomsko delo je razdeljeno na štiri poglavja. V uvodnem delu predstavim pojem management ter pomembnejše vloge managerja. V drugem poglavju se osredotočim na dejansko stanje zastopanosti žensk kot managerk. Najprej opišem stanje o deležu žensk in moških na vodilnih položajih v svetu in EU, nato pa na podlagi lastne raziskave prikažem tudi razmerje zastopanosti žensk in moških v upravah 187 slovenskih delniških družb. Potem predstavim še primerjavo ženskega in moškega načina vodenja ter prednosti žensk v primerjavi z moškimi na vodilnih položajih. V tretjem poglavju je govora o problemih, s katerimi se soočajo managerke, in sicer stereotipi o managerjih in managerkah, verjetnih razlogih za tako majhen delež managerk, dotaknem pa se tudi vprašanja diskriminacije žensk. Zadnji del se nanaša na možne rešitve v smeri izboljšanja položaja žensk kot vodij. Gre za vprašanja, kaj pri tem lahko naredijo ženske in kaj podjetja, dotaknem pa se tudi zakonodaje, ki naj bi ženske ščitila pred diskriminacijo in neenakimi možnostmi za plačilo v primerjavi z moškimi. Na koncu sledi sklep.

1 MANAGEMENT

1.1 Osnovni pojmi

Management je lahko oznaka za organ, ki vodi poslovanje podjetja ali njegove dele. Je pa tudi skupna oznaka za vse managerje v podjetju. Treba je ločevati vrhnji management (vrhovni management, *top management*, *top executives*), srednji management (*middle management*) in nižji management (delavniški management, *shop-floor management*) (Kralj, 1999, str. 4).

Kanjuo (1996, str. 12) pravi, da management po večini definicij združuje upravljanje in poslovanje, kjer upravljanje pomeni dejavnost, ki je namenjena zastavljanju ciljev, politike poslovanja in razvoja, razmestitvi virov, poslovanje pa pomeni proces usklajevanja materialnih in človeških virov zato, da se uresničijo zastavljeni cilji in določene naloge. Management je torej definiran kot celota strateških (upravljanje) in operativnih (poslovanje) funkcij.

Rozman (1993, str. 20) pravi, da je management usklajevanje tehnično razdeljenega dela v celoto, prav tako pa tudi usklajevanje ljudi, tako posameznikov, kot skupin. Prav zato pa mora biti manager seznanjen z deli razčlenjenega dela oziroma z delom posameznikov, ki jih vodi. Ob tem pa mora znati tudi povezati te razčlenjene dele med seboj in jih smiselno povezati v celoto.

1.2 Vloge managerja

Manager je vsaka oseba v podjetju, ki v njem odloča: snuje in planira, organizira, vodi, usmerja in nadzoruje delovanje podjetja. Njegovo delovanje obsega vodenje poslovanja podjetja, lahko le poslov podjetja in vodenje ljudi v podjetju (Kralj, 2001, str. 4).

Vlogo lahko definiramo kot ustaljeno obliko načina vodenja. Managerske vloge so različne, razdeljene pa so v tri skupine (Možina et al., 1994, str. 20-22):

a) Medosebne vloge:

- *Zastopniška vloga*: nanaša se na zastopanje managerja ob svečanih priložnostih, podpisovanju raznih dokumentov ter drugih simboličnih dejavnostih.
- *Voditeljska vloga*: gre za koordiniranje ter usmerjanje aktivnosti zaposlenih oziroma podrejenih k začrtanim ciljem. Nekateri vidiki te vloge so kadrovanje, ocenjevanje zaposlenih, uvajanje, reševanje problemov, razvoj organizacije in posameznikov.

- *Povezovalna vloga*: vsak del organizacije mora biti dobro povezan z njenimi drugimi deli in z okoljem. Tudi oblikovanje in ohranjanje stikov z zaposlenimi ter s strankami je pomemben del managerskih opravil.

b) Informacijske vloge:

- *Pregledovalna vloga*: pomemben del je tudi pridobivanje ter pregledovanje informacij. Managerji vseskozi pridobivajo informacije iz svojega delovnega okolja, ki bi bile lahko kakorkoli koristne za doseganje ciljev v njihovi organizaciji. Dober manager lahko veliko informacij zbere že preko medijev, na sestankih ali pa pogajanjih, potem se pa odloči, kako jih bo uporabil.

- *Posredovalna vloga*: ko manager zbere informacije, jih mora po presoji posredovati naprej. Posreduje jih lahko v originalni obliki, ali pa predelane, da jih zaposleni lažje razumejo. Predelovanje informacij lahko traja precej časa, zato mora manager dobro premisliti, koliko informacij zaposleni potrebujejo v določeni situaciji.

- *Predstavniska vloga*: managerji posredujejo informacije tudi drugim institucijam zunaj organizacije. Pomembnost te vloge se odraža v javnosti in medijih, saj ti zahtevajo veliko informacij o organizaciji, kar lahko vpliva tudi na status podjetja in njegov ugled.

c) Vloge odločanja:

- *Podjetniška vloga*: managerske vzpodbude za spremembe velikokrat pripomorejo k uspehu podjetja, zato je zelo pomembna vloga inovativnosti managerja in zaposlenih.

- *Reševalska vloga*: ko v organizaciji pride do kriz, nasprotij, problemov, kot so stavke, nezadovoljstvo zaposlenih, izguba trgov in drugo, mora biti manager sposoben reševati in prevzeti odgovornost za takšne situacije.

- *Razdeljevalska vloga*: ta vloga se nanaša na vprašanja, ki zadevajo razdeljevanje finančnih sredstev, kadrov, opreme in podobno. Koliko finančnih sredstev bo namenjenih na primer ekonomski propagandi, izboljšanju tehnologije ali pa funkciji raziskave in razvoja, odločajo managerji.

- *Pogajalska vloga*: pogajanja so sestavni del managerskih poslov. Manager se na pogajanjih srečuje s skupinami in posamezniki, ki imajo različna mnenja in želje, zato skuša z njimi doseči dogovor.

Tako kot Možina, sem tudi sam mnenja, da morajo managerji dobro opravljati vseh deset vlog, kajti vse vloge so med seboj povezane. Za uspešno poslovanje jih morajo managerji upoštevati in med seboj kombinirati.

2 POLOŽAJ MANAGERK V PRIMERJAVI Z MANAGERJI

2.1 Delež moških in žensk na vodilnih položajih v svetu in EU

Na vseh ravneh managementa je bilo v Sloveniji leta 2006 prisotnih 33,4 % žensk, kar je 1,6 odstotne točke več kot leta 2001, kar Slovenijo uvršča v povprečje EU 27. Od držav članic EU je leta 2001 najvišji delež žensk v managementu imela Litva (46,7 %), najnižjega pa Malta (15,8 %), takoj za njo pa Italija (17,8 %). Leta 2006 sta imeli najvišji delež žensk v managementu Litva in Latvija (41 %), najnižjega pa Ciper (16,1 %) (Report on equality between women and men, 2008).

Podatki iz poročila Statističnega urada Republike Slovenije kažejo, da je na ozemlju Republike Slovenije dne 31.3.2009 živel 2.038.733 prebivalcev, od tega je bilo 1.029.302 (50,5 %) žensk in 1.009.431 (49,5 %) moških (glej Tabelo 1).

Tabela 1: Število prebivalcev Republike Slovenije po spolu v letu 2009

	31.12.2008	31.3.2009
Prebivalstvo		
Skupaj	2.032.362	2.038.733
Moški	1.003.945	1.009.431
Ženske	1.028.417	1.029.302

Vir: Statistični letopis Republike Slovenije 2009, Prebivalstvo po skupinah in spolu, Slovenija, 31. marec 2009.

V celotni EU je bilo leta 2006 zaposlenih 57,2 % žensk oz. za 2,9 odstotne točke več kot leta 2001, zaposlenost moških pa se je v tem času povečala za manj kot 1 % točko. Čeprav 59 % diplomantov z univerzitetno izobrazbo zasedajo ženske in imajo tudi na splošno boljšo izobrazbo kot moški, je stopnja zaposlenosti za ženske nižja, kot za moške, in sicer v povprečju za 14,4 odstotne točke. Ženske so leta 2006 v EU povprečno zaslužile na uro 15 % manj kot moški, pri doseganju visokih položajev pa imajo več težav kakor moški. Število žensk na direktorskih mestih se povečuje zelo počasi, leta 2006 jih je bilo v EU le 33 % (na vseh ravneh managementa), kar je le za 3 odstotne točke več kot leta 2001. Zaposlenih je bilo precej manj žensk z majhnimi otroki (62,4 %), kakor pa takih moških (91,4 %) (Report on equality between women and men, 2008).

Položaj žensk v Sloveniji je bil glede na povprečje EU nekoliko boljši: zaposlenost žensk v Sloveniji je leta 2006 znašala 61,8 %, zaposlenost moških pa 71,1 %. V EU ima glede tega najugodnejši položaj Danska, in sicer 73,4 % zaposlenost žensk in 81,2 % zaposlenost moških, najmanj ugodnega pa Malta, zaposlenost žensk je 35 %, zaposlenost moških pa 74,5%.

Tudi razlika v stopnji zaposlenosti med spoloma je bila leta 2006 na Malti največja, in sicer 40 %, najmanjša pa je bila ta razlika na Finskem, kjer je znašala 4 %. Slovenija pa je z 9,3 % razlike med stopnjo zaposlenosti moških in žensk na osmem mestu med 27 članicami EU (Report on equality between women and men, 2008).

Glede na Statistični Urad RS (Ženske v Sloveniji, 2008) je bilo decembra 2007 v Sloveniji 864.361 delovno aktivnih prebivalcev, od tega 43,3 % žensk, medtem ko je bila povprečna mesečna bruto plača žensk za 7 % nižja od plače moških. Razlika med plačo žensk in plačo moških je bila najmanjša v uradniških poklicih (6 %), največja pa v poklicih za neindustrijski način dela, pri obeh skupinah poklicev pa je plača žensk znašala v povprečju približno 75 % plače moških. Povprečne mesečne bruto plače so bile najvišje v dejavnosti finančnega posredništva. Čeprav so tako plače žensk, kot plače moških v tej dejavnosti najvišje, pa so plače žensk dosegale le dobrih 69 % plače moških. Precej so plače žensk zaostajale za plačami moških tudi v dejavnosti zdravstva in socialnega varstva, saj so tam dosegale le slabih 71 % povprečne mesečne bruto plače moških. Ženske so imele višje plače kakor moški le v dejavnostih gradbeništvo in promet, skladiščenje in zveze, vendar je bil delež v teh dejavnostih zaposlenih žensk precej nizek (10 % v gradbeništvu) in ženske so v njih opravljale zahtevnejša, bolje plačana dela.

Tudi drugod po svetu so ženske v managementu razmeroma slabo zastopane. V Tabeli 2 je prikazano stanje zastopanosti žensk in moških na najvišjih položajih za štiri razvite države sveta.

Tabela 2: Zastopanost moških in žensk v managementu v štirih razvitih državah leta 2008

	Prebivalstvo		Najvišji management		Srednji management	
	moški %	ženske %	moški %	ženske %	moški %	ženske %
Avstralija	50	50	92	8	89	11
Kanada	49	51	87	13	83	17
Južnoafriška republika	48	52	86	14	75	25
ZDA	49	51	85	15	84	16

Vir: Catalyst Research 2009, Avstralija, Kanada, Južnoafriška republika, ZDA.

Nekatere raziskave po svetu kažejo, da podjetja z ženskami na najvišjih položajih dosegajo celo boljše rezultate, kot podjetja brez žensk na vodilnih položajih.

Na Novi Zelandiji so leta 2007 analizirali raziskavo o uspešnosti podjetij, kjer so na vodilnih položajih tudi ženske predstavnice. Mednarodna raziskava *Catalyst report*, ki zajema 500 najuspešnejših podjetij, je pokazala, da je imelo 25 % najuspešnejših podjetij za 53 % večjo donosnost kapitala, kot 25 % najmanj uspešnih podjetij, prav tako pa tudi za 42 % večjo donosnost od prodaje. V četrtini najuspešnejših podjetij je bil delež žensk na vodilnih položajih najvišji, medtem ko je bil v četrtini najmanj uspešnih podjetij najnižji.

Porajalo se je vprašanje, ali bi bilo smiselno, da bi podjetja vodile le ženske. Raziskava *London Business School* je pokazala, da vodstvo podjetja potrebuje oba spola. Mešano vodstvo namreč dosega najboljše rezultate na vseh področjih – veliko je eksperimentiranja ter s tem povezanih inovacij, deljenja znanja in dopolnjevanja pri zadolžitvah (*Women on boards*, 2008).

Na Finskem so leta 2003 izvedli raziskavo o zastopanosti žensk v upravah podjetij z vsaj desetimi zaposlenimi. Delež žensk na mestu predsednice uprave je bil 7,6 %, žensk kot članic uprav pa je bilo 22,3 %. Povprečna profitabilnost podjetij z žensko predsednico uprave je bila 14 %, z moškim predsednikom uprave pa 12,2 %. Povprečna profitabilnost podjetij z vsaj polovico žensk v upravi je bila 14,7 %, v podjetjih, kjer so bili v upravi sami moški, pa je znašala 11,5 %. Največ ženskih predsednic uprav je bilo prisotnih v sektorju izobrazbe, zdravja ter socialnih služb (35 %), sledi mu sektor hotelirstva in restavracij (19 %) ter sektor tekstila in usnjarstva (17,7 %), v vseh ostalih sektorjih pa je bil delež ženskih predsednic zelo majhen. Tako kot v prejšnji raziskavi, se tudi tu strokovnjaki strinjajo, da naj kljub dobrem rezultatu moški predsedniki uprav ne bi bili zamenjani z ženskami, ampak naj podjetje vodi mešano vodstvo. Po zakonu bodo morala določena finska podjetja od prvega januarja 2010 imeti v upravi vsaj eno žensko predstavnico. Če tega ne bodo storila, bodo morala obrazložiti, zakaj je tako. Predstavljanje obeh spolov je eden ključnih elementov raznolikosti uprave in ravno to jo lahko razreši obveznosti na zelo učinkovit način, saj je med člani več različnih idej ter dopolnjevanja (*Linnainmaa*, 2008).

Mednarodna organizacija dela (MOD) je leta 2003 izvedla raziskavo o tem, kako praksa enakih možnosti pri delu vpliva na produktivnost in uspešnost poslovanja. Politika enakih možnosti je precej razširjena tudi med srednjimi in malimi podjetji. Sama raziskava je ugotovila, da politika enakih možnosti nima negativnega vpliva na uspešnost poslovanja podjetij. Pravzaprav velja nasprotno, podjetja, ki so vodila politiko in prakso enakih možnosti, so izkazovala celo večjo uspešnost ter večji pozitivni učinek na produktivnost (*Kresal*, 2007, str. 50-51).

2.2 Raziskava o spolni strukturi na vodilnih položajih slovenskih delniških družb

Na splošno velja, da so ženske v Evropi in po svetu dokaj slabo zastopane na najvišjih položajih v podjetjih. Tudi v Sloveniji ni nič drugače. Cilj moje raziskave je torej ugotoviti razmerje zastopanosti moških in žensk v upravah slovenskih delniških družb po velikosti.

2.2.1 Metodologija raziskave

Pučko (2007, str. A3) v teoriji in praksi opredeljuje dva sistema upravljanja delniške družbe, in sicer enotirno in dvotirno upravljanje. V dvotirnem sistemu imamo tri organe upravljanja – uprava, nadzorni svet in skupščina. Naloga uprave je vodenje poslov družbe, kar je določeno v zakonu. V enotirnem sistemu pa imamo dva organa upravljanja, to sta skupščina in upravni odbor. Le-tega sestavljajo zunanji člani, ki niso zaposleni v samem podjetju, in notranji člani, ki so hkrati zaposleni v podjetju. Zunanji člani opravljajo nadzorno in svetovalno vlogo, medtem ko notranji člani upravljajo in vodijo družbo. Vloga notranjih članov je v marsičem podobna vlogi uprave v dvotirnem upravljanju. V upravnem odboru sta torej združeni funkciji nadzornega sveta in uprave iz dvotirnega sistema.

Največja in najuspešnejša slovenska podjetja so organizirana kot delniške družbe, zato sem v raziskavo vključil le-te. Raziskavo sem izvajal od 9.5.2009 do 8.6.2009. Delniške družbe, ki so registrirane v Sloveniji, sem našel na spletni strani Gospodarske zbornice Slovenije. Od 430 registriranih delniških družb nisem našel nobenih podatkov za 56 družb, zato jih tudi nisem vključil v analizo. Skupaj sem torej v analizo zajel 374 slovenskih delniških družb.

2.2.2 Rezultati raziskave

Podatke za vseh 374 družb sem zbiral po naslednjem sistemu: najprej sem pregledal spletne strani vseh izbranih delniških družb in si označil tiste, kjer so bili vsi podatki na voljo na spletni strani (sestava uprave oziroma upravnega odbora ter število zaposlenih). Takih družb je bilo 99, kar pomeni 26,5 %. Nato sem ostalim 275 družbam poslal elektronsko pošto z zelo kratkim vprašalnikom (glej Prilogo 1), zato je bil odziv podjetij zadovoljiv. Odgovor sem dobil od 88 delniških družb, kar pomeni 32 %. Skupno sem torej zbral popolne podatke za 187 delniških družb, kar znaša 50 %. Od 187 delniških družb je 88 velikih, 62 srednje velikih in 37 majhnih delniških družb.

2.2.3 Razmerje zastopanosti žensk in moških v upravah slovenskih delniških družb

Podatki o celotni spolni strukturi uprave so zbrani za 187 slovenskih delniških družb in te imajo 474 predsednikov ter članov uprave. Moških je 399, žensk pa 75, kar pomeni 84 % moških in 16 % žensk. Predvsem se mi zdi zanimivo razmerje o zastopanosti žensk in moških v upravah po velikosti delniških družb (glej Tabelo 3), kajti od tu lahko razberemo, ali so ženskam zaupana najvišja managerska mesta tudi v največjih in najuspešnejših firmah. Kot je razvidno iz tabele, so ženske na najvišjih mestih slovenskih delniških družb po velikosti dokaj enakomerno zastopane.

Tabela 3: Zastopanost moških in žensk v upravah delniških družb po velikosti v Sloveniji leta 2009

Velikost delniške družbe	moški	%	ženske	%	skupaj	%
Majhna podjetja	61	84	12	16	73	100
Srednje velika podjetja	104	85	19	15	123	100
Velika podjetja	234	84	44	16	278	100
Skupaj	399	84	75	16	474	100

Vir: Raziskava, 2009.

2.2.4 Ženske in moški na položaju predsednice oziroma predsednika uprave

Na tem mestu želim ugotoviti, kolikšna je zastopanost žensk in moških na mestu predsednika oziroma predsednice uprave. Moških predsednikov uprav je 171, ženskih predsednic pa samo 15, kar pomeni 92 % moških in 8 % žensk. Pri eni delniški družbi so vsi člani upravnega odbora enakovredni, zato je skupno število predsednikov in predsednic 186. Podatki so prikazani v Tabeli 4.

Tabela 4: Zastopanost moških in žensk na mestu predsednika oziroma predsednice uprave delniških družb po velikosti v Sloveniji leta 2009

Velikost delniške družbe	moški	%	ženske	%	skupaj	%
Majhna podjetja	34	92	3	8	37	100
Srednje velika podjetja	57	92	5	8	62	100
Velika podjetja	80	92	7	8	87	100
Skupaj	171	92	15	8	186	100

Vir: Raziskava, 2009.

2.2.5 Zastopanost žensk in moških kot članic oziroma članov uprav

Naslednji podatki prikazujejo spolno strukturo na delovnem mestu člana uprave. Delniške družbe, ki so bile vključene v analizo, imajo skupno 288 članov in članic uprave, od tega je 228 moških, kar znaša 79 %, ter 60 žensk, kar pomeni 21 %. Podatki so prikazani v Tabeli 5.

Tabela 5: Zastopanost moških in žensk na položaju članov oziroma članic uprave delniških družb po velikosti v Sloveniji leta 2009

Velikost delniške družbe	moški	%	ženske	%	skupaj	%
Majhna podjetja	27	75	9	25	36	100
Srednje velika podjetja	47	77	14	23	61	100
Velika podjetja	154	81	37	19	191	100
Skupaj	228	79	60	21	288	100

Vir: Raziskava, 2009.

Rezultati raziskave kažejo na veliko premoč moških pri zasedanju najvišjih položajev. Kljub temu da so ženske bolj izobražene od moških, pa na najvišjih položajih v slovenskih podjetjih ne zasedajo niti ene petine mest.

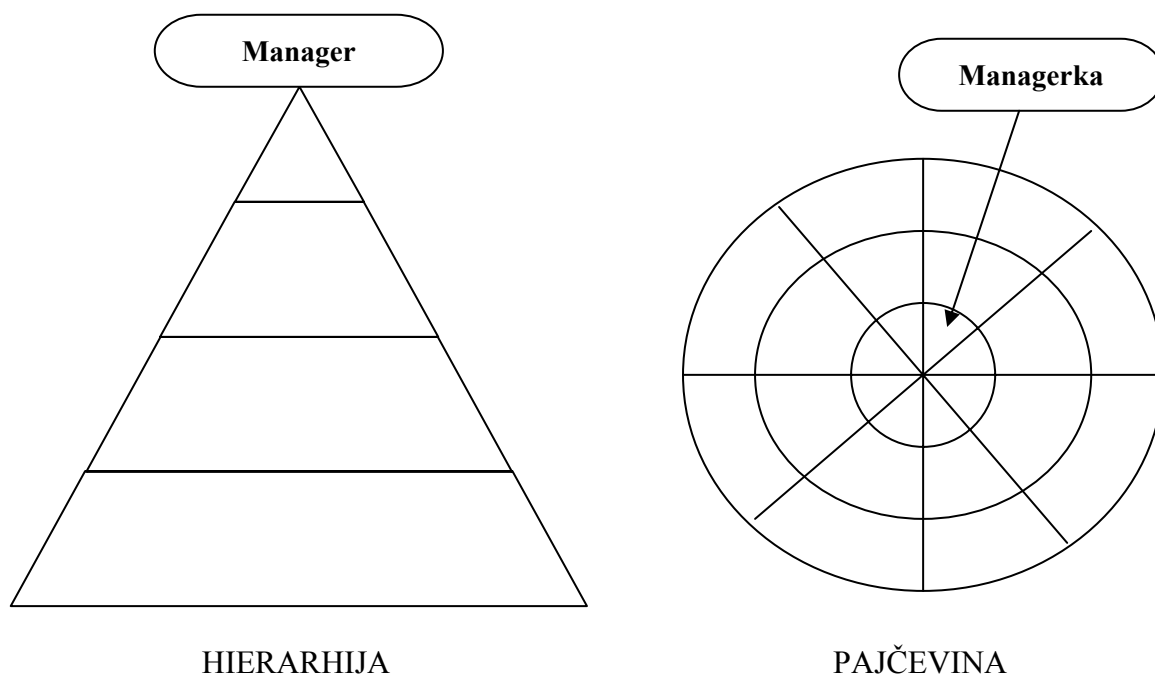
2.3 Moški in ženski način vodenja

V zadnji letih je bilo v literaturi veliko napisanega o primerjavi vodenja med spoloma. Avtorji so si glede tega zelo neenotni, saj nekateri trdijo, da razlik med moškimi in ženskimi vodji skorajda ni, spet drugi pa poudarjajo, da se karakteristike ženskih in moških vodij povsem razlikujejo in da obstaja tipičen ženski način vodenja.

Kanjuo (1996, str. 88) opredeljuje ženski management kot krožni proces. Managerka je v centru, medtem ko je moški manager na vrhu. Moški imajo pod sabo podrejene in so torej bolj osredotočeni na cilje in naloge, ženske pa na vzpostavljanje in ohranjanje dobrih odnosov z zaposlenimi. Za moške je značilna struktura hierarhije, za ženske pa struktura pajčevine (glej Sliko 1).

Zaradi opravljanja materinske vloge so lahko ženske zelo uspešne tudi pri managerskem poslu, saj sta si ti dve vlogi zelo podobni. V materinski vlogi se ženska nauči veliko različnih spretnosti, kot so: organizacija, reševanje konfliktov, vodenje, usmerjanje, tempo, zato lahko prenese vsa ta znanja tudi na svoje poslovno področje in jih tam tudi uspešno uporablja (Kanjuo, 1996, str. 88).

Slika 1: Moški in ženski način vodenja



Vir: K. M. Aleksandra, Ženske v managementu, 1996, str. 86.

Kanjuo (1996, str. 90) pa omenja še različico androginega stila vodenja, ki pomeni kombinacijo stila, ki je pogosto označen kot moški, in stila, označenega kot ženskega. Androgini stil bi moral biti učinkovitejši od obeh posameznih stilov, saj od vsakega zajema le najboljše lastnosti in je tako lahko bolj ustrezen za večje število različnih situacij.

Nekateri raziskovalci se osredotočajo na dva nasprotujoča si stila vodenja, in sicer transformacijski in transakcijski. Pri transformacijskem načinu je ključen odnos vodje do podrejenih. Vodja jih mora znati spodbujati in motivirati, da se osredotočijo na interese celotne organizacije, ne pa samo na lastne interese. Transakcijski stil pa se deli na dve skupini. Pri prvem načinu managerji nagradijo ali pa kaznujejo podrejene glede na njihov prispevek pri določeni nalogi. Pri drugem načinu pa se managerji osredotočijo le na iskanje pomanjkljivosti ter napak podrejenih, če dela ne opravijo zadovoljivo. Raziskave kažejo, da je najučinkovitejši in pri podrejenih najbolj priljubljen transformacijski način vodenja, kjer so v ospredju medčloveški odnosi (Burke & Collins, 2001, str. 249). Lastnosti transformacijskega načina so bližje ženskam, saj so poudarjene lastnosti karizma, sposobnost motiviranja zaposlenih ter medosebni stik. Moški pa se raje poslužujejo transakcijskega načina vodenja, kjer je glavna naloga opraviti delovne aktivnosti in nagraditi oziroma kaznovati zaposlene.

Jaklič (2002, str. 300) je mnenja, da razlik v vodenju moških in žensk ni. Učinkovitost žensk pri izpolnjevanju nalog naj bi bila enaka kot pri moških. Razlik naj ne bi bilo ne v odnosu do ljudi, ne v motiviranosti, čeprav na motiviranost žensk na delovnem mestu veliko vpliva podpora iz družinskega kroga. Velikokrat se poraja vprašanje, kako podrejeni moški sprejemajo njim nadrejene ženske. Dandanes to ni več pomembno in večini ljudi je vseeno, ali je nadrejeni moški ali ženska.

2.4 Strateške prednosti žensk v primerjavi z moškimi na vodilnih položajih

V današnjem času lahko zasledimo kar nekaj razprav o tem, da, ko ženska zavzame managersko mesto v podjetju, avtomatsko prevzame vzorce obnašanja, značilne za moške. Vse to z namenom večje konkurenčnosti svojim nasprotnikom. Mislim pa, da mora dobra managerka ohraniti in še naprej negovati svoje ženske lastnosti. Vsakemu novemu managerskemu položaju se je potrebno prilagoditi na drugačen način, to pa je velikokrat odvisno od osebnosti vsake posameznice.

Bengtson (Kanjuo, 1996, str. 80) predstavlja delodajalcem devet razlogov za zaposlitev managerk:

- 1) uporabiti je treba vse potenciale, saj so ravno med ženskami precej neodkriti in posledično neuporabljeni;
- 2) pomanjkanje kandidatov za managerske položaje – managerske kvalitete imajo tako moški kot ženske, zato je potrebno to upoštevati;

- 3) odločilni kriterij naj bo sposobnost in ne spol – izbira med samimi moškimi avtomatično zmanjšuje možnosti pri izbiri glede na kvaliteto;
- 4) nove zahteve managerjem – manager mora biti dandanes sposoben motivirati zaposlene, ustvarjati ugodno atmosfero ter reševati konflikte; vse te lastnosti veljajo za tipično ženske;
- 5) delovno ozračje se spreminja – atmosfera v mešani skupini je bolj sproščena, odprta in bolj temelji na prijateljstvu;
- 6) različnost spodbuja ustvarjalnost – ženske in moški imajo različne izkušnje in vrednote, kar lahko precej lažje ustvari ustvarjalno atmosfero, kakršne ne moremo najti v skupini s pripadniki le enega spola;
- 7) odločitve bodo boljše – oba spola bolje odločata skupaj kot pa en sam, saj zadeve vidita z različnih stališč;
- 8) vloga managerja mora postati manj pomembna – ženske ponavadi manj skrbijo za status kot moški, imajo pa tudi bolj realen odnos do managerskega dela;
- 9) tvegajte – to je nasvet za vse, ki še niso prepričani o prednostih managerk.

3 PROBLEMI, S KATERIMI SE SOOČAJO ŽENSKE

Delež žensk na trgu dela se iz leta v leto povečuje. Prav tako pa ženske za moškimi ne zaostajajo v izobrazbeni strukturi. Kljub vsemu pa ženske še zdaleč ne zasedajo najvišjih položajev v podjetjih v takšnem številu kot moški. Razloge je torej potrebno poiskati drugje, zato v tem delu izpostavljam najbolj pogoste možne ovire, zaradi katerih je zastopanost žensk na najvišjih položajih tako nizka.

3.1 Razlogi za majhen delež managerk

»Stekleni strop«

Izraz »stekleni strop« (angl. *glass ceiling*) se je pojavil v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja v ZDA in je že takrat opisoval nevidne umetne ovire, ki ženskam onemogočajo lažji preboj iz srednjega managementa do najvišjih položajev v podjetjih. Kjerkoli se pojav steklenega stropa pojavi, pomeni odraz socialne in ekonomske spolne neenakosti. Kljub temu, da so ženske bolj ali vsaj enako izobražene od moških, se morajo veliko bolj dokazovati, če želijo do najvišjih položajev. Na najvišjih položajih prevladujejo moški, ki zaradi predsodkov onemogočajo ženskam, da bi se prebile do vodilnih položajev (Wirth, 2009).

Mentorstvo

Mentor je oseba, ki zagotavlja informacije, izpopolnjevanje, usmerjanje ter razvoj socialne in poklicne integritete v organizacijah, prav tako pa psihično podpira sodelavce na nižjih

položajih. Za napredovanje posameznikov v podjetjih je mentorski odnos zelo pomemben, vendar pa imajo ženske na voljo manj mentorjev kot moški in tudi manjše možnosti za razvoj tesnejšega odnosa z njimi. Za redkost mentorskega odnosa je možnih več razlag. Nekatere razlage trdijo, da ženske mentorjev niti ne iščejo, pa tudi ti jih ne izbirajo za svoje varovanke. Razlog, da si ženske ne poiščejo mentorja ali mentorice, je lahko v tem, da se ne zavedajo pomembnosti pridobitve pokrovitelja in si v glavah predstavljajo, da je za napredovanje v podjetju pomembna samo usposobljenost. Zadržanost pri iskanju moškega mentorja lahko izvira tudi iz strahu, da bodo drugi to jemali kot seksualne vzgibe. Druga razlaga, da je v mentorskih odnosih tako malo žensk, je ta, da se moški mentorji raje odločijo za moškega kandidata kot žensko. Moški se za ta korak odločijo predvsem zaradi bolj sproščenega razvijanja poklicnega in osebnega odnosa z drugim moškim. Ženske bi se tem težavam lahko izognile tako, da bi si poiskale žensko mentorico, vendar je to zaradi majhnega števila žensk na najvišjih položajih zelo težavno (Linehan, 2001, str. 70).

Pomanjkanje vzornic

Velika težava, s katero se srečujejo managerke, je tudi pomanjkanje vzornic, po katerih bi se lahko zgledovale. Mnoge raziskave potrjujejo, da vzornice na najvišjih managerskih položajih ugodno vplivajo na poklicne kariere drugih žensk. Druge študije kažejo, da managerke, ki nimajo kolegic, močno pogrešajo njihovo podporo, hkrati pa nimajo vzornic na najvišjih položajih, po katerih bi se lahko zgledovale. Pomanjkuje zlasti vzornic v mednarodnem managementu, saj večina žensk, ki dela v tujini, nima primerljivih ženskih zgledov, ki bi jim lahko sledile (Linehan, 2001, str. 131).

Mreže poznanstev

Veliko poznanstev in velik del sklepanja poslov se sklepa na neformalen način, kot so športne prireditve, družabna srečanja... V mnogih organizacijah je tak koncept mrež poznanstev imenovan kot »moški klub« ali »moška družčina«, zato je večina žensk prepričanih, da so v še bolj neugodnem položaju, saj je dostop do takih mrež ponavadi dostopen le moškim, poleg tega imajo ženske bistveno več družinskih in domačih obveznosti, zato ne morejo v tolikšni meri sodelovati v takih skupinah. Udeleženke so mnenja, da jih moški iz takih skupin izločijo predvsem zato, ker pripadajo manjšinski skupini glede na spol. Trdijo tudi, da izločevanje še bolj spodbuja že tako negativno naravnano prepričanje moških o managerkah. Večina managerk pa je prepričanih, da bi s prodorom v moške mreže pridobile različne ugodnosti, ki bi spodbudno delovale na razvoj njihovih poklicnih karier (Linehan, 2001, str. 136-138).

Spolno nadlegovanje

Spolno nadlegovanje opisujemo kot nezaželeno seksualno pozornost, predloge za spolne usluge in drugo obnašanje seksualne narave, ki je lahko odkrito ali prikrito izraženo.

Vključuje lahko dotikanje, verbalno izražanje, spolno prigovarjanje ali šale. V največ primerih so žrtev samske ali ločene ženske z višjo izobrazbo, moški pa nastopajo v vlogi nadlegovalcev. Najbolj izpostavljene spolnemu nadlegovanju so ženske v delovnih okoljih, kjer na vodilnih mestih prevladujejo moški. To je mogoče razložiti z dejstvom, da se spolno nadlegovanje kaže kot oblika izražanja moči podrejenim ter kot oblika maščevanja ženskam za ogrožanje ekonomske in socialne moči moških. Spolno nadlegovanje pa lahko povzroča hude posledice na osebni ravni (Linehan, 2001, str. 75-76).

Družinske obveznosti

Skladno s stereotipno predstavo o naravni vlogi ženske, imajo le-te precej več družinskih in domačih obveznosti od moških, ne glede na poklic. Tudi v primeru managerk, katerih partnerji so tudi zaposleni, opravljajo ženske precej več gospodinjskih opravil kot moški. Takšno stanje daje podlago za argumente organizacijam, ki niso naklonjene zaposlovanju žensk na najvišjih položajih, saj takšno delovno mesto zahteva popolno predanost (Kanjuo, 1996, str. 74).

Manjša geografska mobilnost

Argument je navezan na nižje vrednotenje ženskega dela, poklica in kariere. Predpostavka je, da ženska ne bo zlahka zamenjala svojega mesta dela, tudi če bo kariera od nje to zahtevala, ker bi to lahko bil problem za njenega moža, kajti njegovo delo je seveda pomembnejše. Prav tako je za žensko lahko problematičen odhod na službeno potovanje, saj ni nikogar, ki bi v tej situaciji poskrbel za otroke, dom in moža (Kanjuo, 1996, str. 75).

Več odsotnosti z dela

Kljub precej večji obremenjenosti zunaj delovnega časa, raziskave dokazujejo, da ženske niso nič manj prisotne na delovnem mestu kot moški. Slovenci so bili leta 2008 zaradi bolezni v povprečju odsotni z dela približno 12 dni. Ženske so z dela odstotne približno enako število dni kot moški, brez upoštevanja nosečnosti in poroda (Bolniški stalež, 2009).

3.2 Stereotipi o ženskah in moških v managementu

Delež žensk na najvišjih managerskih položajih je precej nižji kot delež v srednjem in nižjem managementu. To pa ne pomeni, da gre za manjšo uspešnost žensk na najvišji ravni, ampak gre za napačna prepričanja oziroma stereotipe o moških in ženskah v managementu (Merkač, 2001, str. 9).

Merkač (2001, str. 10) izpostavlja naslednje najpogostejše stereotipe o moških in ženskah:

- 1) moški so intelektualno superiornejši – vendar pa raziskave tega ne potrjujejo;

- 2) moški so čustveno stabilnejši – tudi tega argumenta raziskave ne potrjujejo, kajti tako moški, kot ženske imajo enak niz čustev. Stereotip pa izhaja iz tega, da lahko ženske pokažejo več čustev, ne da bi naletele na nestrinjanje;
- 3) moški bolj kot ženske cenijo napredek, dosežke ter pomembno delo – raziskave kažejo, da so tudi ženske motivirane neodvisno od vpliva zunanjih faktorjev, saj so ravno tako kot moški nezadovoljne z delom, ki jim onemogoča izrabiti vse sposobnosti;
- 4) moški so odločnejši kot ženske – tudi ženske so lahko v enaki meri odločne kot moški;
- 5) uspešen manager ima moške atribute – značilnosti dobrega managerja so zelo pogosto odvisne od okoliščin.

Raziskave ugotavljajo, da so stereotipi o tem, da so ženske manj sposobne kot vodje, resnično le predsodki. Ne moremo trditi, da se moški in ženske bistveno razlikujejo v sposobnostih, obnašanju in stališčih, kajti pri obeh spolih vedno najdemo pozitivne in negativne lastnosti. Vsak človek ima lahko drugačne vodstvene in organizacijske sposobnosti, ne glede na spol (Merkač, 2001, str. 10).

3.3 Diskriminacija žensk v managementu

Definicij diskriminacije je veliko, vendar vsaka nosi enako sporočilo – diskriminacija pomeni kakršnokoli neenako obravnavanje ljudi različnih osebnih okoliščin.

McConnell in Brue (2003, str. 314) pravita, da diskriminacija obstaja takrat, ko so ženske ali pripadniki v manjšini z enako izobrazbo, izkušnjami in sposobnostmi kot beli moški, tarča neenakovrednega obravnavanja pri zaposlovanju, podvrženi manjšim možnostim pri dostopnosti do določenih poklicev, nižjim plačam ter možnostim napredovanja.

Konvencija mednarodne organizacije dela – MOD št. 111 opredeljuje diskriminacijo kot (Zakoni o enakih možnostih – primerjalna analiza, 1999, str. 26):

- vsako razlikovanje, izključevanje ali dajanje prednosti, ki temelji na rasi, barvi kože, spolu, veri, političnemu prepričanju, nacionalnem ali socialnem poreklu, ki izniči ali ogroža enake možnosti ali enak postopek pri zaposlovanju in poklicih;
- vsako drugo razlikovanje, izključevanje ali dajanje prednosti z namenom, da se izničijo ali ogrozijo enake možnosti ali enak postopek pri zaposlovanju ali poklicih.

Dve najbolj očitni obliki diskriminacije do managerk sta relativna lestvica plač ter izobrazbene kvalifikacije. Kljub enaki izkušenosti in sposobnostim, njihove plače še vedno zaostajajo za njihovimi moškimi kolegi. Menijo tudi, da moški z enako izobrazbo pogosto napredujejo na višje položaje ter v višje plačilne razrede kot ženske in zaradi tega je ženskam že avtomatično otežen dostop do najvišjih položajev. Že na začetku kariere so

ženske s strani organizacij obravnavane različno, tako v smislu managerskih priložnosti kot tudi plač. Zaradi tega se morajo ženske veliko bolj dokazovati kot moški, če želijo na položaje najvišjega managementa. Nekaterne managerke tudi trdijo, da moško vodstvo ne vrednoti njihovega prispevka enako kot prispevka moških. To je najbolj vidno na sestankih, kjer se ženski predlogi velikokrat zavračajo ali pa so obravnavani površno. Na žalost pa ostaja večina ovir prikritih, saj ni zakonito postavljati odkritih omejitev, ki izhajajo iz pripadnosti spolu (Linehan, 2001, str. 236-241).

Menim, da razlike v plačilu žensk in moških v večini izhajajo iz dejstva, da moški v večini zasedajo boljše plačana delovna mesta, ponujenih jim je več možnosti za napredovanje, večkrat so predsedniki in člani odborov ter komisij. Poklicna segregacija je tudi glavni razlog, da ženske v povprečju zaslužijo manj kot moški, kajti nikjer nisem zasledil, da bi bilo plačilo za isto delovno mesto različno za oba spola.

4 REŠITVE ZA IZBOLJŠANJE POLOŽAJA ŽENSK KOT VODIJ

4.1 Kaj bi lahko naredile ženske

Dejstvo je, da so ženske tiste, ki so največkrat tarča podcenjevanja, napačnih predstav o njihovih sposobnostih, neenakega obravnavanja v organizacijah in posledično zasedajo nižje vodilne položaje kot moški. Če želijo izboljšati svoj položaj in v večji meri zavzemati najvišje položaje, se ne smejo preveč zanašati na podjetja kot možne rešitelje. Veliko je namreč odvisno od žensk samih, kajti z lastnimi dejanji ter vztrajnostjo lahko pripomorejo k večji enakopravnosti žensk na najvišjih položajih.

Velikokrat ženskam svetujejo, naj se zavedajo omejitev, ki jih predstavlja ženski spol in naj naredijo vse, da poskušajo te omejitve v čim večji meri omiliti. Nekaterne taktike, predlagane managerkam, so: prepričati nadrejene o svojih sposobnostih, naučiti se sprejemati pomoč in pomagati moškim kolegom, ne da bi to razmerje pridobilo seksualne konotacije, oblačiti se kot managerka in ne kot tajnica ter zavzemati vidna mesta na sestankih. Še vedno pa velja, da je ustrezna izobrazba prvi pogoj za uspeh njenega dela. Zelo pomembno je tudi dodatno izobraževanje managerk, predvsem na področjih, ki so managerkam premalo znana. Pomembno za managerke je tudi razvijanje vedenjskih spretnosti, ki so ponavadi bolj značilne za moške: samozavest, avtoritativnost, tekmovalnost. To je seveda pomembno, tako za moške, kot ženske, pri prilagajanju modelu uspešne osebe na managerskem položaju (Kanjuo, 1996, str. 170-171).

Pri načrtovanju svoje kariere naj si ženske in managerke pridobijo pomoč in svetovanje mentorja ali oseb, ki bodo opravljale vlogo usmerjevalca in svetovalca. Ravno tako pa morajo managerke upoštevati in znati uskladiti interese ter obveznosti, ki jih imajo zunaj

službe in bi jim rade posvetile dovolj svojega časa. Veliko lahko k napredovanju managerk pripomorejo tudi neformalne mreže stikov z ljudmi v podjetju in izven njega. Zaželeno za managerke je tudi, da se naučijo, kako opraviti s spolnim nadlegovanjem ali trpinčenjem. Zavestno pa se morajo boriti proti stereotipom ter zahtevati in izvajati spremembe (Kanjuo, 1996, str. 171).

4.2 Kaj bi lahko naredila podjetja

Če hočejo v današnjem času podjetja preživeti in biti konkurenčna drugim podjetjem, se morajo v veliko večji meri posluževati in izkoristiti vse vire in danosti, ki so jim na razpolago. To velja tudi za človeški kapital, ki ima največjo vrednost, zato bo potrebno tudi ženskam v managementu ponuditi več pomembnih vlog, saj se lahko samo na ta način izkoristijo viri in možnosti, ki so na voljo. Pomembno je, da podjetja vključujejo politiko enakih možnosti, ki bi ženskam omogočala več izobraževanj in treningov na različnih področjih, s tem pa bi jim omogočala spoznavati organizacijsko kulturo podjetja. Prav tako pa bi ženske s tem dobile veliko drugih znanj, potrebnih za njihovo samozavest in napredovanje.

Podjetja lahko moškim in ženskam zagotovijo enake možnosti pri zaposlovanju in napredovanju. Prav tako pa jih lahko enako nagradijo in plačujejo za uspešno opravljeno delo. Podjetja lahko tudi prepoznajo določene specifične potrebe zaposlenih in jih poskušajo zadovoljiti.

Martin in Wallaceova (Kanjuo, 1996, str. 166) navajata šest različnih načinov zadovoljevanja specialnih potreb žensk:

- 1) alternativni načini načrtovanja kariere
- 2) podaljšani dopusti
- 3) gibljivi urnik
- 4) gibljivi delovni čas in delo doma
- 5) delitev dela – več oseb na enem delovnem mestu
- 6) telekomunikacijske povezave

Angleška komisija za enakost možnosti (angl. *Equal Opportunities Commission* – EOC) predlaga velikim podjetjem štiri ukrepe, s katerimi bi lahko pritegnila v management več žensk: upoštevanje pravil komisije o odpravi diskriminacije spolov, aktivno spodbujanje žensk h kandidiranju na višje položaje, uvedba gibljivega delovnega časa in delitve dela, specialno izobraževanje za managerke (Benett, 1991, str. 108).

Podjetja bi se morala v še večji meri posluževati strategij za razvoj kariere, kot so mreže poznanstev in mentorstvo. Za ženske je velikega pomena vključevanje v neformalne zveze, saj na ta način pridobivajo veliko kontaktov ter informacij, prav tako pa so ženske na ta

način prej opažene. Mentor kot usmerjevalec podpira in spodbuja podrejene pri nalogah in pri možnostih napredovanja. Največkrat mentorski odnos tvorita dva moška, vendar se nekatera podjetja že poslužujejo formalnega mentorstva, kjer je diskriminacija prepovedana (Wirth, 1998, str. 99).

4.3 Zakonodaja

Ključno demokratično vodilo sodobne družbe je enakost moških in žensk. To je cilj, kateremu bi mogle slediti vse države, saj jih k temu zavezujejo številni domači ter mednarodni pravni akti. V nadaljevanju bom predstavil ureditev v Zakonu o delovnih razmerjih (v nadaljevanju ZDR), v Zakonu o enakih možnostih žensk in moških (v nadaljevanju ZEMŽM) ter v Direktivi 2006/54/ES o uresničevanju načela enakih možnosti ter enakega obravnavanja moških in žensk pri zaposlovanju in poklicnem delu (preoblikovano, v nadaljevanju Direktiva 2006/54).

ZDR določa, da iskalec zaposlitve oziroma delavec v delovnem razmerju ne sme biti s strani delodajalca postavljen v neenakopraven položaj zaradi spola, rase, vere, nacionalnega porekla ali zaradi drugih podobnih osebnih okoliščin. Prav tako to velja pri napredovanju na delovno mesto, izobraževanju, prekvalificiranju in plačah. Za diskriminacijo se šteje tudi neenako obravnavanje delavcev, povezanih z nosečnostjo ali starševskim dopustom. Objava prostega delovnega mesta ne sme biti objavljena samo za ženske ali samo za moške, razen če je narava dela taka oziroma okoliščine zahtevajo določen spol, ki je pri opravljanju tega dela nujen. Delodajalec je dolžan za enako delo oziroma za delo enake vrednosti delavcem izplačati enako plačilo, ne glede na spol (Zakon o delovnih razmerjih, 2002, 6., 25. in 133. člen).

ZEMŽM določa, da enako obravnavanje spolov pomeni odsotnost posredne in neposredne diskriminacije zaradi spola. Neposredna diskriminacija zaradi spola obstaja takrat, če je oseba zaradi spola bila ali bi lahko bila obravnavana manj ugodno kot oseba nasprotnega spola v enakih ali zelo podobnih okoliščinah. Ženske in moški morajo biti enako udeleženi na vseh področjih javnega in zasebnega življenja. Prav tako morajo imeti enake možnosti za uživanje vseh pravic in za razvoj osebnih potencialov, s katerimi prispevajo k družbenemu razvoju, ter enake koristi od rezultatov, ki jih prinaša razvoj (Zakon o enakih možnostih žensk in moških, 2002).

Direktiva 2006/54 prepoveduje vsako diskriminacijo, ki je povezana s spolom in zagotavlja pravico do enakega obravnavanja žensk in moških na vseh področjih, vključno z zaposlovanjem, delom in plačilom. Nadlegovanje in spolno nadlegovanje prav tako pomenita diskriminacijo, ki se lahko pojavlja na delovnem mestu, pri samem dostopu do zaposlitve ali pri napredovanju. Delodajalce in strokovnjake za poklicno usposabljanje je potrebno spodbujati k sprejetju ukrepov proti vsem oblikam diskriminacije zaradi spola. Pomemben aspekt enakega obravnavanja žensk in moških je tudi načelo enakega plačila za

enako delo ali za delo enake vrednosti, in pa zagotavljanje enakega dostopa do zaposlitve ter poklicnega usposabljanja. Za ženske na porodniškem dopustu je potrebno zagotoviti določene pravice, ki jim po vrnitvi na delovno mesto zagotavljajo enake pogoje kot pred porodniškim dopustom, ter pravico do izboljšanja pogojev, do katerih bi bile upravičene med svojo odsotnostjo (Direktiva 2006/54/ES, 2006).

Kljub temu da je večina zakonov napisanih na spolno nevtralen način, ki naj ne bi dopuščal diskriminacije, pa se je v praksi pokazalo, da to ni dovolj. Dejstvo je, da nevtralna oblika še ni zagotovilo za odsotnost diskriminacije za enakovredno ekonomsko ter družbeno življenje obeh spolov.

SKLEP

V Sloveniji in po svetu še vedno ostaja problem neenakosti zastopanja moških in žensk na najvišjih managerskih položajih. Krivde za to ne moremo pripisovati slabši izobraženosti ali pa manjšemu številu žensk, temveč napačnim predstavam o njihovih sposobnostih. Stereotipi in druge ovire ženskam onemogočajo napredovanje na najvišje položaje, zato se morajo že na začetku managerske kariere veliko bolj dokazovati kot moški. Ženske in moške osebnostne lastnosti se do neke mere sicer razlikujejo, medtem ko za vodstvene sposobnosti tega ne moremo trditi. Na strani enakopravnosti med spoloma je tudi zakonodaja, vendar to še zdaleč ni dovolj, da bi se neenakost lahko odpravila. Države bi morale precej bolj spodbujati ozaveščanje javnosti glede problema diskriminacije, podjetja pa bi se morala v večji meri posluževati primerov dobrih praks.

Položaj žensk na najvišjih položajih se v zadnjem času sicer nekoliko izboljšuje, vendar je njihov delež v primerjavi z moškimi še vedno zelo nizek. Veliko bodo morale v tej smeri narediti ženske same, in sicer s še večjo mero dokazovanja ter s sprejemanjem pomoči moških kolegov in mentorjev. Prav tako pa bodo morala na področju enakosti spolov tudi podjetja poskrbeti za bolj enakopraven položaj žensk v primerjavi z moškimi. Ženskam bi lahko omogočili več dodatnih izobraževanj, vključene pa bi morale biti tudi v več neformalnih zvez, saj si na ta način najlažje širijo krog poznanstev. Podjetja bi se morala v večji meri zavedati zakonskih omejitev in jih tudi dosledno upoštevati.

Smo v času, ko vlada velika konkurenca in kjer preživijo le najmočnejši. Velikokrat je preživetje podjetij odvisno od strateških odločitev najvišjega vodstva, zato je zelo pomembno, da podjetja iščejo in izberejo na vodilna mesta najbolj sposobne ljudi. Dejstvo je, da so lahko sposobnosti obeh spolov enake, vse pa je odvisno od vsakega posameznika in od tega, kako se v določeni situaciji sam najbolje znajde.

LITERATURA IN VIRI

1. Benett, R. (1991). *Management*. London: Pitman publishing.
2. *Bolniški stalež 2008*. (2009). Ljubljana: Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije.
3. Burke, S., & Collins, K., M. (2001). Gender Differences in Leadership Styles and Management Skills. *Women in Management Review*, 16, str. 5.
4. Direktiva 2006/54/ES Evropskega parlamenta in sveta o uresničevanju načela enakih možnosti ter enakega obravnavanja moških in žensk pri zaposlovanju in poklicnem delu (preoblikovano). (2006). Uradni list Evropske unije. (št. L 204/23). Najdeno 14. avgusta na spletnem naslovu <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:204:0023:0036:SL:PDF>
5. Jaklič, M. (2002). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Kanjuo, M., A. (1996). *Ženske v managementu*. Ljubljana: Enotnost.
7. Kralj, J. (1999). *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
8. Kralj, J. (2001). *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
9. Kresal, B. (2007). *Prepoved diskriminacije na področju dela v luči prakse Sodišča ES*, Delavci in delodajalci, VII., pos. št., 45-66.
10. Linehan, M. (2001). *Uspešne ženske – managerke velikih mednarodnih podjetij*. Ljubljana: GV Založba.
11. Linnainmaa, L. (2008). New Finnish Corporate Governance Code: Both genders represented on the board. Najdeno 15. junija 2009 na spletnem naslovu http://www.europeanpwn.net/index.php?article_id=713
12. McConnell, C., R., & Brue, S., L. (2003). *Contemporary Labor Economics*. Boston: McGraw-Hill.
13. Merkač, M. (2001). Konstrukcija managerskih vlog. *Zbornik s posvetovanja. Managerke in poslovna odličnost*. Portorož: Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve.
14. Možina, S. et al. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
15. Ženske v Sloveniji. Najdeno 15. maja 2009 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=1497
16. Podatki iz registra članov GZS. Najdeno 7. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.gzs.si/register/iskanje.asp>
17. Podatki o prebivalstvu. Najdeno 10. maja 2009 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=2505
18. Pučko, D. (2007). *Na kaj nasloviti odločitev o izbiri enotirnega in dvotirnega sistema upravljanja delniške družbe*. Organizacija, 40, (3), A1-A10.

19. *Report on equality between women and men*. 2008. European Commission. Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities.
20. Rozman, R., Koletnik, F., & Kovač, J. (1993). *Management*. Ljubljana: GV Založba.
21. Statistični podatki za Avstralijo, Kanado, Južno Afriko in ZDA 2008. (2009). Najdeno 1. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.catalyst.org/publication/239/australia-canada-south-africa-united-states>
22. Wirth, L. (1998). *Women in Management: Closer to Breaking through the Glass Ceiling?*. International Labour Review. Geneva.
23. Wirth, L. Gender, training and work. (2009). Najdeno 15. junija 2009 na spletnem naslovu <http://www.cinterfor.org.uy/public/english/region/ampro/cinterfor/temas/gender/doc/lindaw.htm>
24. Women on boards. (2008). New Zealand: Ministry of Women's affairs. Najdeno 15. maja na spletnem naslovu <http://www.businessnz.org.nz/file/1684/WOMEN%20ON%20BOARDS.pdf>
25. Zakoni o enakih možnostih: primerjalna analiza (1999). Ljubljana: Vlada Republike Slovenije, Urad za žensko politiko.
26. Zakon o delovnih razmerjih. (2002). Uradni list RS. (št. 42/2002 in 103/2007).
27. Zakon o enakih možnostih žensk in moških. (2002). Uradni list RS. (št. 59/2002).

Priloga 1: VPRAŠALNIK

Poslan vprašalnik delniškim družbam v Sloveniji

Spoštovani!

Spodaj podpisani Tomaž Stegu sem absolvent Univerzitetne poslovne in ekonomske šole v Ljubljani in sem si za diplomsko delo izbral temo z naslovom Ženske in moški na vodilnih položajih. Odločil sem se, da bom praktični del svoje naloge izvedel z raziskavo o deležu moških in žensk na vodilnih položajih v delniških družbah v Sloveniji. Za samo analizo je na voljo premalo podatkov, zato sem se odločil, da bom stvar raziskal samostojno.

Vljudno Vas naprošam, če si lahko vzamete samo minutko časa in mi odgovorite na spodnja vprašanja, saj potrebujem le podatke o spolni strukturi članov uprave/upravnega odbora delniške družbe. Če se morda nisem obrnil na pravi naslov (dobil sem ga na spletni strani GZS), Vas lepo prosim, če lahko posredujete to sporočilo tistemu v podjetju, ki mi lahko odgovori na zastavljena vprašanja in mi potem posreduje odgovor na moj e-mail tomaz.stegu@gmail.com

Zastavljena vprašanja:

Ime delniške družbe:

Velikost firme oziroma število zaposlenih:

Predsednik uprave (spol):

Število ženskih oziroma moških članov uprave:

Že vnaprej se Vam najlepše zahvaljujem za Vaš čas in posredovane podatke, ki mi bodo v veliko pomoč pri izdelovanju moje naloge.

Lep pozdrav,

Tomaž Stegu