

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ZAPOSLOVANJE ŽENSK NA VISOKIH
DELOVNIH MESTIH**

Ljubljana, september 2010

NINA VALJAVEC

IZJAVA

Študentka Nina Valjavec izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Zarjana Fabjančiča, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis _____

KAZALO

1	POLOŽAJ ŽENSK NA TRGU DELA.....	2
1.1	ZAPOSLENOST ŽENSK.....	2
1.1.1	<i>Zaposlenost žensk v Sloveniji.....</i>	3
1.2	SPOLNA DISKRIMINACIJA.....	4
1.2.1	<i>Spolna diskriminacija pri zaposlovanju.....</i>	5
1.2.2	<i>Spolna diskriminacija pri plačilu za delo.....</i>	6
1.2.3	<i>Spolna diskriminacija na delovnem mestu.....</i>	7
1.2.4	<i>Poklicna segregacija.....</i>	7
1.3	RAZLIKE MED SPOLOMA.....	8
1.3.1	<i>Pregled stanja v Sloveniji.....</i>	8
1.3.2	<i>Enake možnosti za oba spola.....</i>	9
2	ŽENSK NA VODILNIH DELOVNIH MESTIH.....	10
2.1	TEORIJA MENEDŽMENTA.....	10
2.2	POLOŽAJ ŽENSK V MENEDŽMENTU.....	11
2.2.1	<i>Stanje v Sloveniji.....</i>	12
2.3	ALI SE MENEDŽERKE IN MENEDŽERJI RAZLIKUJEJO?.....	13
2.4	IZZIVI ZA MENEDŽERKE.....	14
2.4.1	<i>Kako naj se ženske uveljavijo na visokih delovnih mestih.....</i>	17
3	ORGANIZACIJE IN DOKUMENTI, NAMENJENI IZBOLJŠANJU POLOŽALA ŽENSK V SLOVENIJI.....	18
3.1	ORIS DOKUMENTOV.....	18
3.2	ORGANIZACIJE.....	20
3.2.1	<i>Urad za enake možnosti.....</i>	21
3.2.2	<i>Sekcija managerk znotraj Združenja Manager.....</i>	21
	SKLEP.....	22
	LITERATURA IN VIRI.....	24

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Delovno aktivno prebivalstvo po spolu v različnih državah.....</i>	<i>3</i>
<i>Tabela 2: Diplomanti v Sloveniji po vrsti študijskega programa in po spolu.....</i>	<i>4</i>
<i>Tabela 3: Povprečne mesečne bruto plače po glavnih poklicnih skupinah in spolu.....</i>	<i>6</i>
<i>Tabela 4: Delovno aktivno prebivalstvo v podskupini 12 in 13.....</i>	<i>13</i>

UVOD

Družba se skozi leta spreminja - postaja vedno bolj izobražena, odprta in napredna. V koraku s temi spremembami se spreminja tudi družbeni položaj žensk. Velik napredek za ženske je bila pridobitev volilne pravice in spoznanje, da dom ni edini prostor, v katerem se ženske dobro znajdejo. Že kar nekaj let so tako ženske stalnica na trgu delovne sile, kjer pa po mnenju mnogih nimajo enakih pogojev kot njihovi moški kolegi. Ženske se tako na svoji karierni poti srečujejo s številnimi ovirami, ki pa so še bolj izrazite, ko gre za pomembna delovna mesta. Slednje je razumljivo, saj sta za vodilne položaje značilna izrazito rivalstvo ter konkurenca in velikokrat se zgodi, da ženskam zaradi raznih stereotipov in prepričanj ne dovolijo niti blizu tem delovnim mestom. Zaposlovanje žensk tako predstavlja zanimivo temo in odpira večno vprašanje o različnosti moškega in ženskega spola.

Namen moje diplomske naloge je na podlagi dane literature in raznih statističnih podatkov raziskati, kakšne so možnosti zaposlovanja žensk na visokih delovnih mestih. Ob tem je moj cilj ugotoviti tudi, kaj ženske ovira na njihovi poti navzgor in kaj jih na trgu dela čaka v prihodnosti.

Diplomo sem tako razdelila na tri tematske sklope. Prvi sklop bo posvečen splošnemu položaju žensk na trgu dela. Preverila bom zaposlenost žensk tako v Evropi kot v Sloveniji in na podlagi statističnih podatkov iskala odgovore za razlike med spoloma na tem področju. V tem okviru se bom dotaknila tudi neenakega obravnavanja, v tem primeru spolne diskriminacije, in v povezavi s to problematiko iskala znake o razlikah med spoloma. Drugi sklop moje diplomske naloge bo bolj poglobljen in bo namenjen osrednjemu namenu moje raziskave – ženskam na vodilnih mestih. Za začetek bom razložila teorijo menedžmenta, nato pa bom znotraj le tega raziskala, kakšen položaj pripada ženskam. Pri tem me bo vsekakor zanimalo ne le mnenje raznih avtorjev, ampak tudi mnenje samih menedžerk, ki lahko dogajanje občutijo na lastni koži. Veliko govorimo o razlikah med ženskami in moškimi, zato bom raziskala tudi, kaj o tem pravijo izvedenci, in ali predpostavljajo, da se ženski in moški stil vodenja res razlikujeta. Že samo če pomislimo na najbolj znane menedžerje, lahko naštejemo več moških kot žensk, zato ni nepričakovano, da je menedžerk manj kot menedžerjev. Ker je tako, bom veliko pozornosti namenila izzivom, s katerimi se srečujejo menedžerke, in poskušala najti vzrok za njihovo manjše število. Na koncu pa bom potegnila črto pod dobljene podatke in ponudila dobre prakse za uveljavitev žensk na visokih delovnih mestih. V zadnjem, tretjem sklopu, pa bom okvirno predstavila še organizacije in dokumente, ki so namenjeni izboljšanju položaja žensk v Sloveniji. Orisala bom pomembnejšo zakonodajo in predstavila dve organizaciji, ki po mojem mnenju igrata pomembno vlogo pri napredovanju žensk na višje položaje.

1 POLOŽAJ ŽENSK NA TRGU DELA

Ženske so na trgu dela prisotne že vrsto let in vseskozi so se morale boriti, da bi postale enakopravna konkurenca moškim kolegom. Dolgo časa je veljalo splošno mnenje, da so ženske primerne le za vzgojo otrok ter za dela, ki se odvijajo znotraj doma. Posledično je bila tudi njihova izobrazba temu primerna, saj je za poklic matere dovolj, če zna brati, pisati ter biti spretna pri ročnih opravilih. Lahko bi torej rekli, da so bile ženske diskriminirane na področju izobraževanja, kar je tudi vodilo do tega, da je bil njihov položaj na trgu dela zelo slab.

V večini držav so ženske dobile enake pravice do izobraževanja šele po 2. svetovni vojni, ko je začela družba sprejemati izobraževanje žensk kot nekaj normalnega in nujnega. Takrat se je za ženske začel izboljševati tudi položaj na trgu dela.

1.1 Zaposlenost žensk

V zadnjem desetletju so se na trgu delovne sile dogajale številne spremembe, ki so različno vplivale na število in kakovost delovnih mest tako za ženske kot za moške. Poleg tega, da so te spremembe še povečale razlike na področju delovnih razmer in zaposlitve, so tudi dodatno otežile že tako težko usklajevanje družinskih in poklicnih obveznosti. Slednje je prizadelo predvsem ženske, ki še vedno nosijo precejšnjo skrb za družino. Posledično ženske bistveno pogosteje kot moški prekinjajo svojo poklicno kariero ter med delovno dobo večkrat izstopajo in vstopajo na trg delovne sile. Poleg tega pa se morajo ženske na trgu delovne sile soočati še z raznimi stereotipi, ki jim otežujejo pot do vodilnih delovnih mest in v poklice, ki so znani kot »moški poklici« (Pospeševalni center za malo gospodarstvo, 2002, str. 17).

Ko preverjamo zaposlenost žensk in se ukvarjamo z njihovo aktivnostjo, ne smemo pozabiti, da predstavlja delo, ki ga ženske opravljajo na delovnem mestu, le del njihovih zadolžitev, saj jih večina opravlja tudi neplačana družinska dela. Po nekaterih ocenah pa je pomembno upoštevati tudi sivo ekonomijo, saj naj bi na črno delalo več žensk kot moških.

Razumljivo pa je tudi, da se stopnja zaposlenosti žensk v posameznih državah razlikuje (vidno iz Tabele 1). Vsaka država se razvija na svoj način in oblikuje svoje norme in pravila. To pomeni, da se v posameznih državah oblikuje tradicionalna vloga žensk, in to vpliva tudi na vlogo žensk na trgu dela. Iz Tabele 1 vidimo, da je prav v vsaki državi manj delovno aktivnih žensk kot pa delovno aktivnih moških. Največja razlika je v Turčiji, kjer je za kar 44,2 odstotne točke več aktivnih moških kot pa žensk, sledi ji Grčija z razliko 27,2 odstotne točke. Najmanj razlik je v Litvi, kjer je razlika le 5 odstotnih točk. Slovenija pa z razliko 9,3 odstotne točke spada pod povprečje Evropske unije (razlika med delovno aktivnimi moškimi in delovno aktivnimi ženskami znaša 14,3 odstotne točke). Vidimo tudi, da je na Danskem najvišji odstotek delovno aktivnih žensk, najnižji pa je v Turčiji.

Tabela 1: Delovno aktivno prebivalstvo po spolu v različnih državah (podatki za leto 2006)

Država	Moški (v %)	Ženske (v %)
EU-27	71,6	57,3
Anglija	77,3	65,8
Belgija	62,8	54,6
Češka	73,3	56,8
Danska	81,2	73,4
Estonija	71,0	65,3
Francija	69,0	58,8
Grčija	74,6	47,4
Hrvaška	62,0	49,4
Italija	70,5	46,3
Latvija	70,4	62,4
Litva	66,3	61,3
Luksemburg	72,6	54,6
Madžarska	63,8	51,1
Nemčija	72,8	62,2
Nizozemska	80,9	67,7
Poljska	60,9	48,2
Romunija	64,6	53,0
Slovaška	67,0	51,9
Slovenija	71,1	61,8
Španija	76,1	53,2
Švica	84,7	71,1
Turčija	68,1	23,9

Vir: *Living conditions in Europe, 2008, str. 6.*

1.1.1 Zaposlenost žensk v Sloveniji

Marn (2005, str. 4) opisuje stanje žensk na trgu dela v različnih sistemih in po njegovem mnenju se delovne razmere na tem področju v Sloveniji le počasi spreminjajo ter s tem približujejo evropskim pogledom na to problematiko. V nadaljevanju tudi navaja stanje žensk na trgu dela v slovenski zgodovini: »Od leta 1955 naprej se je v Sloveniji povečal delež žensk med zaposlenimi. Leta 1955 je znašal 33,4 % in je naraščal vse do leta 1992, ko je dosegel višek pri 47,4 %. Sledil je postopni upad, vendar se je stopnja zaposlenosti žensk ohranjala na približno 45 % deležu. Opazilo se je, da so se ženske vedno bolj zaposlovale, se zavedale svojih pravic in tako tudi one prinašale denar v družino.«

Razloge za naraščanje stopnje zaposlenosti žensk, tako v Sloveniji kot drugod po svetu, lahko iščemo v različnih vzrokih. Na eni strani lahko govorimo o potrebah gospodarstva po ženski delovni sili (za nekatera delovna mesta so ženske zaradi svoje narave bolj primerne kandidatke) in na drugi strani o željah žensk po vstopu na trg. Raziskave kažejo, da ženske visoko vrednotijo delo zunaj doma in se zato raje odločajo za zaposlitev. Pri tem so jim vsekakor v pomoč zakonodaja in razne organizacije, ki se ukvarjajo z ženskami in njihovo lažjo uveljavitvijo na trgu dela. Po mnenju mnogih avtorjev pa je pomembna tudi izobrazba, ki ne le razširi obzorja in prinese potrebno znanje, temveč daje tudi moč in prednost na trgu dela. Kot vidimo iz Tabele 2, so ženske na področju izobrazbe naredile pomemben korak, saj je tako na univerzitetnih, kot tudi na visokošolskih strokovnih študijih večji delež diplomantk kot pa diplomantov.

Tabela 2: Diplomanti v Sloveniji po vrsti študijskega programa in po spolu

Leto	Visokošolski strokovni študij		Univerzitetni študij	
	Delež žensk (v %)	Delež moških (v %)	Delež žensk (v %)	Delež moških (v %)
2000	59,5	40,5	61,1	38,9
2001	61,0	39,0	63,8	36,2
2002	61,3	38,7	63,8	36,2
2003	63,1	36,9	64,8	35,2
2004	62,5	37,5	63,8	36,2
2005	64,0	36,0	65,8	34,2

Vir: Statistični letopis RS, 2006, str. 128.

1.2 Spolna diskriminacija

Omenila sem že, da so ženske velikokrat na trgu dela obravnavane drugače kakor moški. To tezo povezujem s tem, da se ženske na trgu dela srečujejo z nekaterimi ovirami, ki pa za moške ne obstajajo (primer: ženske so zaradi svoje pomembne vloge v družini opredeljene kot nepredvidljiva delovna sila, saj so ponavadi one tiste, ki vodijo družino in skrbijo za dom). Ko pa govorimo o neenakem obravnavanju posameznika oz. posameznice (v našem primeru ženske) v primerjavi z nekom drugim, in to glede na določene osebne okoliščine, pa pridemo do *diskriminacije*.

Kuhar (2009, str. 13) pravi: »V sodobnem pomenu je diskriminacija praviloma razumljena kot »neprimerno ločevanje«, v pravnem smislu pa kot »nedopustno razlikovanje«. Dejanje diskriminacije je torej negativno ovrednoteno, čeprav v teoriji (in seveda praksi) poznamo tudi tako imenovano pozitivno diskriminacijo oziroma pozitivne ukrepe, kjer ločevanje določenemu posamezniku ali skupini prinese prednosti. Gre za začasne ukrepe, s katerimi ranljive družbene skupine postavimo v ugodnejši položaj v primerjavi z ostalimi, da bi jim tako zagotovili enake možnosti oziroma izenačitev izhodiščnega položaja.«

Obstaja veliko vrst diskriminacij, ki lahko temeljijo na rasi, veri, spolu, spolni usmerjenosti in drugih osebnih okoliščinah. V povezavi z mojo diplomsko nalogo pa se bom bolj dotaknila le spolne diskriminacije, ki pa se tudi pojavlja v različnih oblikah (spolna diskriminacija pri zaposlovanju, pri plačilu za delo ter na delovnem mestu).

V primeru, kadar so osebe enega spola obravnavane bolj ugodno od oseb drugega spola, govorimo o *diskriminaciji zaradi spola*. Ločimo dve vrsti te diskriminacije, in sicer neposredno in posredno diskriminacijo zaradi spola. *Neposredna diskriminacija* zaradi spola je tista oblika izključevanja, kjer je posameznik ali skupina neposredno obravnavana neenakopravno in manj ugodno zaradi spola (primer: delodajalec ne zaposli ali ponudi napredovanja kandidatki zato, ker je ta ženskega spola, ali pa zaradi njene nosečnosti). *Posredna diskriminacija* zaradi spola (v praksi imenovana tudi kot prikrita diskriminacija) pa predstavlja prakso, kjer uporabljamo na videz nevtralna merila, vendar se ta odražajo v postavljanju posameznikov na podlagi njihovega spola v manj ugoden položaj (primer: Evropsko sodišče je odločilo, da različna obravnava zaposlenih s polnim delovnim časom v primerjavi z zaposlenimi, ki si delovno mesto z nekom delijo, in kjer so zaposlene večinoma ženske, lahko pomeni diskriminacijo, če za razlikovanje ne obstajajo objektivni razlogi) (Jeram, 2003, str. 7-8; Kuhar, 2009, str. 16-17).

1.2.1 Spolna diskriminacija pri zaposlovanju

Pri zaposlovanju novih sodelavcev delodajalci gledajo predvsem na maksimizacijo svojega dobiček in s tem v povezavi iščejo delavce, ki jim bodo po njihovem mnenju pri tem najbolj pomagali. Želijo si zaposlenega, na katerega lahko računajo v vsakem trenutku in za katerega mislijo, da je bolj produktiven. In ko se v praksi iščejo novi zaposleni, še posebej, ko gre za višja delovna mesta, delodajalci veliko raje zaposlujejo moške kakor ženske. To tezo postavljam ob dejstvu, da se za žensko pričakuje, da bo nekje v prihodnosti imela družino (če je seveda še nima) in bo odšla na porodniško, kar pomeni, da bo odsotna z delovnega mesta in takrat nanjo ne bodo mogli računati. Nanjo ne bodo mogli računati tudi v primeru, ko bo nekdo od njenih bližnjih potreboval pomoč, saj je ponavadi ženska tista, ki v takih primerih vzame bolniško oziroma dopust. Ženske naj bi bile tudi manj produktivne, saj naj bi imele na prvem mestu svojih prioritet skrb za družino, in tudi ko so na delovnem mestu, naj bi vseskozi mislile na svoje družinske člane, kar pa zmanjšuje produktivnost. Omenjeno pa za moške ne velja, saj naj bi po splošnem mnenju bili oni tisti, ki v družini gledajo na kariero in so zanj pripravljene storiti marsikar.

Tako se v praksi dogaja, da prihaja do spolne diskriminacije pri zaposlovanju, ko delodajalci raje zaposlujejo moške kakor ženske. Ko takšni zaposlovalci objavljajo prosta delovna mesta, se ponekod že v objavi sluti, da iščejo delavca in ne delavke. Takšna diskriminacija lahko obstaja tudi na razgovorih za službo, ko kandidatkam postavljajo vprašanja, ki nimajo nobene zveze z delovnim mestom in so zasebne narave. Primer takšnega vprašanja je vprašanje o nosečnosti.

1.2.2 Spolna diskriminacija pri plačilu za delo

Do diskriminacije lahko prihaja tudi pri plačilu za delo, in sicer, če so osebe, ki opravljajo delo enake vrednosti, plačane različno, in to samo zaradi osebnih značilnosti (spol, rasa, starost ...).

Iz Tabele 3 je razvidno gibanje povprečne mesečne bruto plače po glavnih poklicnih skupinah in po spolu v Sloveniji v letu 2008, kjer nam *razmerje m/ž* pove, koliko znaša povprečna plača žensk, izražena v povprečnem % plače moških. Po danih podatkih so razlike v plačah med spoloma prav v vseh poklicnih skupinah prisotne, slabše prejemnice plač pa so ravno ženske. Največje razlike med plačami žensk in moških glede na zaposlitveno dejavnost so bile v letu 2008 v poklicni skupini: upravljalci strojev in naprav, industrijski izdelovalci in sestavljalci, kjer je plača žensk znašala 72,6 % plače moških. Do najmanjših razlik pa je v letu 2008 prišlo med ženskami in moškimi, zaposlenimi v uradništvu, kjer je plača žensk znašala kar 95,5 % plače moških. Poudariti pa je potrebno, da gre za povprečja in da do razlik lahko prihaja zaradi različne izobrazbene, starostne in poklicne strukture. Ni torej nujno, da do razlik prihaja zaradi spolne diskriminacije.

Tabela 3: Povprečne mesečne bruto plače po glavnih poklicnih skupinah in spolu v Sloveniji (podatki za leto 2008)

Glavna poklicna skupina	Skupaj (v EUR)	Moški (v EUR)	Ženske (v EUR)	Razmerje m/ž (v EUR)
Zakonodajalci, visoki uradniki, menedžerji	2.786	2.872	2.594	90,3
Strokovnjaki	2.328	2.583	2.160	83,6
Tehniki in drugi strokovni sodelavci	1.602	1.731	1.489	86,0
Uradniki	1.265	1.305	1.246	95,5
Poklici za storitve, prodajalci	1.003	1.160	900	77,6
Kmetovalci, gozdarji, ribiči, lovci	994	1.060	861	81,2
Poklici za neindustrijski način dela	1.068	1.094	810	74,0
Upravljalci strojev in naprav, industrijski izdelovalci in sestavljalci	1.027	1.117	811	72,6
Poklici za preprosta dela	824	895	747	83,5
Vojaški poklici	1.738	1.766	1.548	87,7
Neznano	1.612	1.654	1.565	94,6
Skupaj	1.431	1.481	1.369	92,4

Vir: Statistični urad Republike Slovenije, 2010.

Ženske se na trgu dela poleg možne diskriminacije pri plačilu dela soočajo tudi z mnogimi drugimi problemi in ovirami, kot so: brezposelnost, negotovost zaposlitve, problemi v povezavi z nosečnostjo in porodniškim dopustom, razni stereotipi in drugo. To je lahko tudi razlog, da pravnih obravnav kršitev načela enakega plačila za oba spola v Sloveniji zaenkrat ne poznamo. Pogosto pa tudi zaposlene ženske (in moški) ne vedo, na koga se lahko obrnejo v primeru, da so bile kršene njihove pravice (Zagorac, 2004, str. 124).

1.2.3 Spolna diskriminacija na delovnem mestu

Načelo enake obravnave moških in žensk v delovnem razmerju uresničuje direktiva Sveta 76/207/EEC o uresničevanju načela enakega obravnavanja moških in žensk v zvezi z dostopom do zaposlitve, poklicnega izobraževanja in napredovanja ter delovnih pogojev, ki je del Pravnega reda Evropske unije (Zagorac, 2004, str.127).

Direktiva 2002/73/EC, ki je dopolnila direktivo 76/207/EEC, med spolno diskriminacijo na delovnem mestu uvršča tudi spolno nadlegovanje in nadlegovanje. Zagorac (2004, str.127-128) omenjeni dve diskriminaciji obrazloži kot: »Nadlegovanje pomeni neželjeno ravnanje, ki se nanaša na spol osebe z namenom prizadeti njeno dostojanstvo in/ali ustvariti zastrašujoče, sovražno, poniževalno ali napadalno okolje. Spolno nadlegovanje pa zajema vse oblike neželenega verbalnega, neverbalnega ali fizičnega vedenja seksualne narave, z namenom ali posledico poseganja v dostojanstvo osebe, predvsem z ustvarjanjem ponižujočega, sovražnega, zastrašujočega in žaljivega okolja. Vsakršno nadlegovanje in spolno nadlegovanje pomeni diskriminacijo zaradi spola in je strogo prepovedano.«

Zgoraj zapisani direktivi sta prihajata s strani Evropske unije in posledično jih morajo vse države članice uveljaviti v svojih nacionalnih zakonodajah. Področje spolne diskriminacije na delovnem mestu v Sloveniji ureja Zakon o delovnih razmerjih (poleg tega obravnava tudi prej omenjeni področji: spolno diskriminacijo pri plačilu za delo in spolno diskriminacijo pri zaposlovanju).

1.2.4 Poklicna segregacija

Ko govorimo o poklicni segregaciji (imenovana tudi segregacija delovnih mest), govorimo o koncentraciji žensk in moških v različnih vrstah ter na različnih ravneh dejavnosti in zaposlovanja. Pri zaznavanju tendence, da se ženske in moški zaposlujejo v različnih poklicih, govorimo o *horizontalni poklicni segregaciji*; v praksi so pri tem ženske omejene na ožji sklop poklicev kot njihovi moški kolegi. Ko pa obstaja tendenca, da se moški in ženske zaposlujejo na različnih položajih znotraj istega poklica oziroma poklicne skupine, pa govorimo o *vertikalni poklicni segregaciji*; za ženske so pri tem značilni nižji položaji (Habl, 2002, str. 22; Kozmik, 1998, str. 14).

Habl (2002, str. 22) je mnenja, da je poklicna segregacija po spolu eden najpomembnejših pokazateljev (ne)enakopravnosti žensk na trgu delovne sile.

1.3 Razlike med spoloma

V *Resoluciji o nacionalnem programu za enake možnosti žensk in moških, 2005-2013* (Urad Vlade RS za enake možnosti, 2007, str.22) je zapisano: »Razlike med spoloma v stopnji zaposlenosti, brezposelnosti in samozaposlenosti, plačah za enako delo ali delo enake vrednosti, zaposlitvah za določen čas ter horizontalna in vertikalna segregacija so kazalci diskriminacije na podlagi spola, zato jih je z uvedbo in izvajanjem različnih mehanizmov, programov in projektov potrebno odpraviti. Potrebni so tudi ukrepi izobraževanja in spodbujanja vključevanja v netipične »ženske« in »moške« poklice, s katerimi se zmanjšuje tako horizontalna kot vertikalna segregacija, ter osredotočenje na nadzor nad izvajanjem zakonskih določil.«

Vendar, ali resnično obstaja tako velika razlika med spoloma, da lahko prihaja do diskriminacije in različnih možnosti?

Cigale (1992, str. 40) navaja dejstvo, da se moški in ženske res razlikujejo po nekaterih fizičnih lastnostih, ki so očitne že na prvi pogled. Običajno so moški večji in močnejši, vendar pa te značilnosti sami po sebi ne določata delovne vloge. Zadnje trditev razloži s tem, da je kar nekaj žensk večjih in močnejših od mnogih moških; pa vendar prve opravljajo »ženska« dela, drugi pa »moška«. Ugotavlja, da moški prevladujejo v dejavnostih, kot so rudarstvo, gradnja, in transport, medtem ko se ženske zaposlujejo predvsem v dejavnostih, ki pomenijo nekakšno podaljšanje gospodinjskih dejavnosti (tekstil, živilska industrija, dejavnosti, ki so povezane s skrbjo za ljudi ...). Nadalje Cigale ugotavlja, da delitev del in dejavnosti na ženske in moške ni pogojena niti s težavnostjo dela, saj so nekatera dela, ki veljajo za ženska, fizično izredno naporna (npr. delo medicinske sestre). Cigale je torej mnenja, da delitev dela nima nič opraviti z biološkimi posebnostmi spolov, vendar gre za dejstvo, da civilizacija, v kateri živimo, ženskam še vedno odreja drugorazredni položaj in vrednoti »žensko« delo kot manj pomembno.

Marn (2005, str. 12) je mnenja, da se segregacija in ločevanje na »moške« in »ženske« poklice začne že v času šolanja, kjer so npr. matematične vede, ki veljajo za področja moči, bolj rezervirane za fante, kar se kasneje odraža v tem, da se dekleta manj kakor fantje odločajo za študij na naravoslovnih fakultetah in posledično tudi izgubijo bitko pri zasedanju delovnih mest, ki zahtevajo znanje z omenjenega področja.

1.3.1 Pregled stanja v Sloveniji

Ženske v Sloveniji so se skozi leta s svojim trdom (velik vložek v izobrazbo) in s pomočjo sprejemanja okolice prerinile tako visoko, da sedaj predstavljajo skoraj polovico vseh zaposlenih, vendar kljub temu še vedno teže najdejo zaposlitev, se redkeje samozaposlujejo, zasedajo nižja delovna mesta in imajo pogosto manjše karijerne možnosti kot moški, ter so glede na stopnjo strokovne usposobljenosti slabše plačane (Urad Vlade RS za enake možnosti, 2007, str. 22; Hazl, 2002, str. 21).

Hazl (2001, str. 21) podaja dejstvo, da se Slovenija tudi sooča s tako imenovano *feminizacijo nekaterih poklicev*, kar je izredno očitno v storitvenem delu javne uprave, na področju izobraževanja, zdravstva in sociale, saj tu na delovnih mestih prevladujejo ženske. Vendar po drugi strani Hazl v zadnjih letih opaža trend rasti deleža deklet, ki se izobražujejo za poslovne vede in pravo.

V Sloveniji so se, tako kot po večini držav v svetu razmere za ženske torej izboljšale, vendar kljub temu še vedno obstajajo določeni kazalci, ki kažejo na neenakost med spoloma in za odpravo le-teh se borijo številni zakoni in organizacije.

1.3.2 Enake možnosti za oba spola

»Enake možnosti spolov pomenijo, da so odstranjene tudi na spolu temelječe ovire, ki ženskam ali moškim preprečujejo ekonomsko, politično ali družbeno sodelovanje. To dosežemo z različnimi ukrepi. Seveda pa to ni dovolj. Praksa je pokazala, da enake možnosti niso vselej doprinesle k enakim rezultatom. Sodobni koncept enakosti spolov priznava, da je včasih zaradi različnih življenjskih pogojev ali zaradi kompenzacije za diskriminacijo v preteklosti potrebno ženske in moške obravnavati drugače, da bi dosegli enak rezultat. V okviru tega koncepta so se razvili začasni pozitivni ukrepi (včasih imenovani tudi pozitivna diskriminacija), ki veljajo za eno najučinkovitejših orodij za odpravljanje prikritih oblik diskriminacij zaradi spola.« (Jeram, 2003, str. 7).

Torej zaradi spoznanja, da imajo ženske in moški različna izhodišča v družbenem življenju, tako na trgu dela kot na nekaterih drugih področjih, kot je npr. politika, so se oblikovali razni zakoni in strategije, ki naj bi odpravili te razlike in prinesli enake možnosti za oba spola. V Sloveniji omenjeno strategijo zasleduje *Zakon o enakih možnostih žensk in moških*.

Na področju zaposlovanja žensk in s tem povezane enake možnosti za oba spola ima v Sloveniji velik pomen predvsem novejša zakonodaja. Med to zakonodajo spadajo naslednji zakoni: *Zakon o delovnih razmerjih* (sprejet leta 2002), *Zakon o enakih možnostih žensk in moških* (sprejet leta 2002) in *Zakon o starševstvu in družinskih prejemkih* (sprejet leta 2001). Omenjeni zakoni pa skupaj ponujajo dobro zakonsko podlago za enakopravno udeležbo žensk na trgu delovne sile (Kanjuro Mrčela, 2005, str. 714).

Enako obravnavanje in enake možnosti spolov sta tudi temeljni pravni načeli politike Evropske unije. Ti načeli sta utemeljeni v temeljni pogodbi EU - *Amsterdamski pogodbi*, in pa tudi v mnogih direktivah, ki so uveljavljene v nacionalnih zakonodajah držav članic (Urad Vlade RS za enake možnosti, 2007, str. 6).

2 ŽENSKÉ NA VODILNIH DELOVNIH MESTIH

Z izobraževanjem, počasnim sprejemanjem okolice in lastno voljo so se ženske skozi zgodovino počasi začele prebijati na trg dela in osvajati tudi položaje na vodilnih delovnih mestih. Tako so se začele uveljavljati tudi na področjih, ki so bila skoraj izključno namenjena moški populaciji, in eno izmed teh je vsekakor menedžment.

Do nedavnega so teorijo o menedžmentu (o moških) pisali v glavnem moški avtorji za moške bralce. To lahko razberemo iz literature, kjer je menedžer zapisan kot »on«, to pa naj bi bil nevtralen pojem. Vendar so z leti ženske naredile korak naprej in se od 70. let 20. stoletja naprej začele pojavljati tudi v literaturi o managementu (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 31).

2.1 Teorija menedžmenta

Dimovski, Penger in Žnidaršič (2003, str. 3-4) govorijo o obstoju več različnih opredelitev menedžmenta. Navajajo Draft-a, ki opredeljuje *menedžment* kot: »doseganje ciljev organizacije na uspešen in učinkovit način skozi proces planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja virov, ki jih ima organizacija na razpolago«. Po drugi opredelitvi pa nekateri avtorji (med njimi tudi Možina) razlagajo menedžment kot planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela oziroma vseh nalog in aktivnosti v organizaciji, ki jih zaposleni opravljajo. Obstajajo še druge definicije, vendar je na koncu bistvo menedžmenta v tem, da le-ta omogoča, da organizacija dosega želene rezultate.

Iz definicije menedžmenta torej sledi, da mora biti menedžer sposoben na uspešen in učinkovit način dosežati cilje, ki si jih je zadala organizacija. Ni torej pomembno, ali gre za menedžerja ali menedžerko, pomembno je le, da ima širok razpon znanja in sposobnosti.

Kanjuo Mrčela (1996, str. 71) opredeljuje *menedžerja/menedžerko* kot nosilca/nosilko menedžmenta, kot osebo, ki uporablja svoje znanje in sposobnosti pri odločanju, komuniciranju, vplivanju in vodenju drugih ljudi k skupnemu organizacijskemu cilju. Pri tem navaja, da menedžerke/menedžerji predstavljajo tudi družbeno skupino, ki ima določen status in družbeno moč. V tej skupini predstavljajo menedžerke (ženske) samo majhen odstotek.

DuBrin (v Dimovski et al., 2003, str. 87) na podlagi primerjave starih in novih menedžerskih vlog odkriva, da se je vloga menedžerja skozi leta radikalno spremenila, in sicer od vloge nadzornika in kontrolorja, ki razmišlja o sebi kot o nadrejenem, k vlogi trenerja, pospeševalca in podpornika. Sodobni menedžer je tako postal partner z ostalimi člani tima in skuša delovati kot njim enak – pomembno je sodelovanje. Tako v ospredje prihajajo tudi nove prakse menedžerjev, kjer postaja spretnost ravnanja z ljudmi pri delu ključnega pomena.

2.2 Položaj žensk v menedžmentu

Na področju delovne sile se zaradi stanja v gospodarstvu uveljavlja vse večja konkurenčnost, saj delovno mesto ni več samo po sebi umevno, ampak se je potrebno zanj boriti. To pa je pripeljalo do razvoja vedno večje odličnosti in izpopolnjevanja človekovih sposobnosti. Ženske pri tem ne samo, da ne zaostajajo, ampak na podlagi statističnih podatkov celo vodijo, saj so one tiste, ki največ vlagajo v izobrazbo in usposabljanje (na to kažejo tudi podatki iz Tabele 2). Kljub temu pa ženske, ki danes predstavljajo več kot polovico svetovnega prebivalstva, niso v nobeni državi med podjetniki in menedžerji zastopane s skoraj 50 % deležem. Predvsem pa so v manjšini, ko govorimo o višjih menedžerskih položajih (Statistični urad Republike Slovenije, 2010, str. 1-2).

Zaradi manjšega zastopanja žensk v menedžmentu je razumljivo, da je bilo tej temi v zgodovini namenjene manj pozornosti in je bila zato tudi slabše raziskana. Posledično je v različnih literaturah moč zaznati pomanjkanje konkretnih podatkov, ko primerjamo ženske in moške na visokih položajih, prihaja pa tudi do različnih načinov pojmovanja visokih delovnih mest. Vendar ne glede na pomanjkanje in različnost podatkov lahko pridemo do ugotovitve, da so menedžerke v izraziti manjšini. Najbolj kritična je udeležba žensk na najvišji ravni menedžmenta, s čimer se strinja tudi Linehan (2001, str. 41), ki ugotavlja, da je v Evropi le deset odstotkov menedžerk, pa še te ostajajo na nižjih in srednjih položajih.

Kakšen je položaj žensk v menedžmentu, dobro opisuje ena od vplivnejših menedžerk pri nas, Alenka Žnidaršič Kranjc¹. (Revija Manager, 2005b, str. 13), ki pravi: » Poslovni svet je prilagojen moškim in tega nekaj žensk v vrhu podjetij ne more spremeniti. Napačno je misliti, da lahko veliko žensk na nižjih ravneh (takoj za predsednikom uprave) spremeni podobo poslovnega sveta. Večina pomembnih odločitev se sprejema in koordinira na najvišjih mestih – med kolegi. Največja slabost žensk na vodilnih položajih je, da jih praviloma ni tam, kjer se kolegi usklajujejo – zato je lahko ženska na vodilnem mestu tudi ovira za organizacijo, ki jo vodi. Ženske zato na vrh praviloma pridejo v krizi – ko njihovi kolegi in lastniki podjetij menijo, da iz tega tako ali tako ne more biti nič.«

Jasno je torej, da so ženske v primerjavi z moškimi kolegi na področju menedžmenta v slabšem položaju. Nepremostljiva ovira, ki uspešne in sposobne ženske ločuje od vodilnih delovnih mest, je tako imenovani *stekleni strop*. Izraz je nastal v ZDA v 70. letih in označuje oviro, skozi katero ženske vidijo cilj, ki ga želijo doseči (napredovanje na višje delovno mesto), vendar je le-ta zanje nedosegljiv. Pri tem gre za umetne ovire, ki nastanejo zaradi vedenjskih in organizacijskih predsodkov, in ne za človeško nesposobnost, da bi uspešno opravljala zahtevnejša dela.

¹ Bralci revije Manager so izbrali pet najvplivnejših žensk v poslovnem svetu, med katere spadajo: Jadranka Dakič, Tatjana Fink, Danica Purg, Cvetka Selšek in Alenka Žnidaršič Kranjc.

Leta 2007 pa sta Alice H. Eagly in Linda L. Carli metaforo steklenega stropa označili kot neprimerno za današnji čas in uvedli *koncept labirinta*, ki ponazarja, da karierna pot ni ne enostavna ne enosmerna. Hoteli sta poudariti, da se ženska, preden zasede vodilni položaj, sooča z ovirami tako na najvišjem menedžmentu kot tudi že na srednjem (medtem ko stekleni strop govori le o ovirah na najvišjem menedžmentu). Do podobnih rezultatov je na podlagi raziskave o ženskem menedžmentu prišla tudi Linehan, in sicer je ugotovila, da morajo ženske premostiti številne ovire že na začetnih stopnjah poklicne poti (Hagl, 2002; Linehan, 2001; Statistični urad Republike Slovenije, 2010).

Kljub vsem oviram pa število menedžerk v zadnjih letih počasi, vendar vztrajno, narašča. Kanjuo Mrčela (1996, str. 79-82) navaja nekaj najpogostejših argumentov za to dogajanje: *demografski* (že danes ni dovolj izobraženih moških, ki bi zasedli vse menedžerske položaje), *ekonomski* (v svetovnem merilu bodo uspešni le najboljši in zato bodo morala podjetja izbirati na podlagi znanj in sposobnosti, ne na podlagi spola), *javno mnenje* (le-to se izboljšuje v prid ženskam), *spremembe v menedžmentu* (prihodnost menedžmenta je v timskem delu, kooperativnosti, kvaliteti proizvodnje, odnosih med ljudmi in na intuitivnem načinu reševanja problemov – lastnostih, ki jih je družba označevala kot »ženske«), in *spremembe globalnega okolja* (prihaja do sprememb v družini, izobraževanju, tehnologiji, ekonomiji in predvsem mnenju ljudi o sebi).

Čeprav se število menedžerk veča, so številni izobraženci še vedno mnenja, da je le-teh premalo. Takšnega mnenja je tudi Brane Gruban, direktor podjetja Dialogos, ki pravi: »Poslovnim modelom in okoljem hudo primanjkuje »ženskosti«, zato si večjega vpliva in udeležbe žensk v poslovnem življenju lahko samo želimo.« (Revija Manager, 2005a, str. 14)

2.2.1 Stanje v Sloveniji

V zadnjih letih se je tako kot v drugih razvitih državah tudi v Sloveniji število menedžerk povečalo. Slovenke so poleg tega veliko napora vložile tudi v izobraževanje (razvidno iz Tabele 2) in na podlagi teh podatkov Marn (2005, str. 4) pričakuje še večji porast žensk na vodilnih položajih. Ob tem pa tudi opaža, da ženske v Sloveniji še vedno prevladujejo na feminiziranih področjih študija in le počasi prehajajo na tehnične vede. Slednje so še vedno moško področje, za kar Marn meni, da je lahko posledica zavedanja žensk o težjem napredovanju na tem področju.

Po podatkih, ki jih navaja Kanjuo Mrčela (1996, str. 117), je bilo v Sloveniji leta 1987 zaposlenih le 9,2 % menedžerk. Če primerjamo ta podatek s podatki iz Tabele 4, lahko vidimo, da se je število žensk v menedžmentu v Sloveniji dejansko povečalo, vendar so kljub temu prav v vseh skupinah menedžmenta v manjšini. Vidimo, da prihaja do največjih neenakosti ravno na »top« pozicijah - direktorji/direktorice in člani/članice uprave družb in menedžerji/menedžerke manjših družb, kjer so ženske zastopane s 26,4 % in 23,5 %. Tako žensk primanjkuje na pomembnih pozicijah - na položajih, kjer se sprejema večina pomembnih odločitev.

Tabela 4: Delovno aktivno prebivalstvo v podskupini 12 (direktorji/direktorice, menedžerji/menedžerke družb) in 13 (menedžerji/menedžerke manjših družb) po spolu v Sloveniji (podatki za leto 2008)

Skupina	Skupaj	Moški	Ženske	Moški (v %)	Ženske (v %)
12.1 Direktorji/direktorice in člani/članice uprave družb	15.242	11.222	4.204	73,6	26,4
12.2 Menedžerji/menedžerke proizvodnih in operativnih enot družbe	6.876	4.849	2.027	70,5	29,5
12.3 Menedžerji/menedžerke drugih enot družbe	9.397	5.083	4.314	54,1	45,9
13 Menedžerji/menedžerke manjših družb	9.908	7.582	2.326	76,5	23,5

Vir: Statistični urad Republike Slovenije, 2010.

2.3 Ali se menedžerke in menedžerji razlikujejo?

Veliko je govora o tem, da so ženske drugačne od moških, da imajo drugačne sposobnosti in drugačne lastnosti. Posledično tudi prihaja do mnenj, da se menedžerke, ki naj bi bile popustljive in nežnejše, po svojem stilu vodenja razlikujejo od menedžerjev, močnejših in neizprosni vodij.

Marn (2005) ugotavlja, da številni avtorji in tudi same menedžerke menijo, da med moškimi in ženskami v menedžmentu obstaja zelo malo razlik na področju sposobnosti, izobrazbe in prizadevanj. Tudi glede motivacije za menedžment naj ne bi prihajalo do bistvenih razlik, saj sta oba spola enako nagnjena k uveljavljanju svoje moči, le da ženske nekoliko bolj stremijo k družbenim oblikam moči. Med omenjene avtorje sodi Kanjuo Mrčela (1996, str. 82), ki pravi: »Kljub velikim razlikam v socializaciji in družbenih pričakovanjih, ki zadevajo moške in ženske, se obnašanje menedžerjev in menedžerk – po večini raziskav sodeč – zelo malo razlikuje.«

Čeprav razlike med spoloma niso tako velike, pa je poklicni razvoj žensk vseeno drugačen od moškega, tradicionalnega modela, ki ne predvideva prekinitev zaradi rojstva in nege otrok. Tako so menedžerke dvojno zaposlene (doma in v službi) in so, po raziskavah sodeč, na svoji poklicni poti enako kot njihovi moški kolegi ali pa še bolj aktivne v raznih klubih, združenjih in gibanjih zunaj službe, službi posvetijo več delovnih ur in že po tradiciji opravljajo večino gospodinjstkih opravil. Menedžerke tudi same pogosto poudarijo, da morajo ženske zaradi še živečih dvomov o njihovih sposobnostih za menedžerske položaje za enako priznanje na delovnem področju narediti več kot moški (Kanjuo Mrčela, 1996; Marn, 2005).

Obstajajo pa tudi avtorji, ki so mnenja, da se ženske in moški v menedžmentu vidno razlikujejo. Henningova in Jardimova (v Kanjuo Mrčela, 1996, str. 84) svojo tezo postavljata na podlagi predpostavke, da je menedžment moški svet in da je ženskam zato manj razumljiv. Trdita, da so moški boljše pripravljene za svet menedžmenta, saj je ta definiran z moško kulturo in pravili. Po njenem mnenju se tako moški v menedžmentu lahko obnašajo po svoji naravi, obnašanje žensk pa ni konkurenčno in zato le-te za uspešno delovanje v menedžmentu potrebujejo dodatno izobraževanje.

Da prihaja v menedžmentu do razlik med spoloma, je mnenja tudi Helgesenova (v Kanjuo Mrčela, 1996, str. 88), ki ločuje med moškim in ženskim stilom vodenja. Izvor sprememb vidi že v otroški igri, kjer je dečkom pomembno zmagovati, deklicam pa sodelovati in razvijati dobre odnose. To se po njenem mnenju potem nadaljuje tudi v menedžmentu, kjer naj bi moški uporabljali *hierarhično strukturo*, ženske pa *strukturo pajčevine*. Moški imajo po mnenju Helgesenove jasno zastavljene cilje in so zato na vrhu menedžmenta, medtem ko ženske vidijo menedžment kot krožni proces in so zaradi pomanjkanja jasnih ciljev v centru tega procesa. Za omenjeni strukturi je značilno, da je najbolj zaželeno mesto v eni (center pri strukturi pajčevine ali vrh pri hierarhični strukturi) hkrati najbolj nezaželeno mesto v drugi (center je v hierarhiji povprečnost, vrh je na pajčevini obrobno).

Danica Purg, IEDC – Poslovna šola Bled (Revija Manager, 2005, str. 13) je povzela svoje mišljenje tako: »Ne vidim razlike med moškimi in ženskami na vodilnih položajih – eni in drugi imajo tipične menedžerske težave.« Uspešni menedžer mora tako v poslovnem okolju za svoj uspeh uporabljati tako »ženske« kot »moške« lastnosti (te so sicer tako poimenovane, ni pa nujno, da jih nasprotni spol nima), kar ga privede do zelo učinkovitega načina vodenja, ki se imenuje *androgini management*. Učinkovitost le-tega se kaže v večji prožnosti in ustreznosti za večje število situacij, saj povzema najboljše lastnosti tako moškega kot ženskega stila vodenja (Marn, 2005, str. 16).

2.4 Izzivi za menedžerke

Ženske se na svoji karierni poti srečujejo s številnimi izzivi, ki jim otežujejo pot na vrh in rezultirajo v tem, da je število žensk v menedžmentu zanemarljivo v primerjavi s številom moških. Za manjše število žensk v menedžmentu (predvsem v top managementu) tako obstajajo številni razlogi, ki jih Kanjuo Mrčela (1996, str. 74-76) razdeli v dve skupini: na tiste, ki se nanašajo na ženske (na njene lastnosti, ki jih ima/nima oziroma jim jih družba pripisuje/ne pripisuje), in na tiste, ki se nanašajo na okolje (družbeno in organizacijsko).

V skupino razlogov za majhno število žensk v menedžmentu, ki se nanašajo na ženske, Kanjuo Mrčela (1996, str. 74-76) uvršča:

- Družinske obveznosti, ki so ponavadi žensko področje, saj so na koncu ne glede na svojo uspešnost in udejstvovanje na delovnem mestu ženske tiste, ki imajo več obveznosti v zvezi z družino kakor moški. To je značilno tudi za menedžerke, od katerih pa se zahteva tudi popolna predanost delu. Takšnim ženskam tako usklajevanje družinskega in službenega življenja predstavlja velik izziv;
- Pomanjkanje samozavesti, kar je vezano tako na dejansko nižjo raven samozavesti pri ženskah (ta jim skozi zgodovino ni bila privzgojena tako kakor moškim) kot na stereotipno mišljenje, da je povprečna ženska manj samozavestna kot povprečen moški;
- Neadekvatno (neustrezno) načrtovanje kariere. Ker od ženske na splošno nihče ne pričakuje kariere, obstoječi obrazci poklicnega napredovanja ustrezajo bolj moškim kot pa ženskam. Ženske pri svojem načrtovanju kariere uporabljajo svoje strategije, ki so tudi nekoliko drugačne od moških, in tako pride do problema. Nekateri so tako mnenja, da bi ženske morale v poslovnem svetu začeti uporabljati moške strategije (primer: ustvarjanje neformalnih stikov znotraj in zunaj organizacije);
- Emocionalna nestabilnost, kjer zopet pridemo do stereotipa o ženskah. Velja splošno prepričanje, da so ženske izredno čustvene in da bodo tako tudi dopustile, da bodo čustva igrala pomembno vlogo pri poslovnih odločitvah. Slednje pa je ocenjeno kot negativno in posplošeno na vse ženske;
- Pomanjkanje neformalnih zvez, ki so izrednega pomena za dobro poslovno delovanje. Marn (2005) je mnenja, da je pomembna značilnost takih mrež predvsem v tem, da preko neformalnih stikov prihaja do raznih uslug, prepričevanja in povezovanja med ljudmi na visokih položajih. In ker je dejstvo, da so ženske manj zastopane v teh zvezah, jih to postavlja v slabši položaj. Kanjuo Mrčela pomanjkanje neformalnih zvez pri ženskah, za razliko od številnih avtorjev, ki so mnenja, da je to posledica ženskega nepoznavanja tega področja, razloži z moško dominacijo na tem področju. Meni, da moška prevlada v neformalnih zvezah ženskam ne pusti blizu;
- Manjša geografska mobilnost, kar je vezano na družinske obveznosti žensk (zaradi njih mora ostati bliže domu);
- Več odsotnosti z dela, saj imajo ženske še številne zadolžitve zunaj delovnega časa (predvsem v povezavi z družino). Vendar moramo vedeti, da imajo tudi moški svoje zadolžitve, in kakor navaja Kanjuo Mrčela, številne raziskave ne potrjujejo teze, da so ženske pogosteje odsotne z dela kot moški;

- Nizke aspiracije, saj je ženska stereotipno ovrednotena kot neambiciozna oseba in tako naj bi bila pri postavljanju kariere sama sebi največja sovražnica. Dejstvo je, da nekatere ženske res niso dovolj ambiciozne, vendar to velja tudi za nekatere moške, razlika je le v tem, da ko družba vidi ambiciozno žensko, ta v njihovih očeh ni več ženska v pravem pomenu besede (»prava ženska« naj bi bila dobra gospodinja, žena in mati);
- Nižja specifična izobrazba, kjer je mišljena predvsem segregacija šol po spolu. Iz podatkov pa je razvidno, da ženske že prodirajo tudi na tradicionalno moška področja izobraževanja;
- Nerazumevanje poslovnega sveta, saj je mnenje številnih avtorjev, da je menedžment še vedno moški svet, in da so ženske v njem uspešne v takšni meri, v kolikor ta svet razumejo in se mu prilagajajo;
- Stereotip o menedžerkah, kjer je ženska razumljena kot biološko neustrezna za menedžersko delo. Menedžerke se tako srečujejo z negativnimi odzivi okolice, ko se odločajo za ta »moški« poklic, saj jih označijo kot »neženske« in »možače«;
- Pomanjkanje izkušenj v timskih športih, kar se oblikuje že v otroštvu, saj so dečki bolj nagnjeni k timskim športom kakor deklice. To naj bi se kasneje odražalo tudi v organizacijah.

Med najpogostejše razloge za majhno število žensk v menedžmentu, ki se nanašajo na okolje, pa Kanjuo Mrčela (1996, str. 77-78) uvršča:

- Obstoj neformalnih moških mrež, kar moškim daje poslovno prednost;
- Pomanjkanje ženskih zgledov/modelov. Ženske, ki vstopajo v menedžment, še bolj kakor moški potrebujejo svojo vzornico, po kateri se lahko zgledujejo in se od nje učijo. Marn (2005) pa k temu še dodaja, da so take vzornice svojim kolegicam tudi dokaz, da je mogoče uspešno povezovati kariero in družinsko življenje. Vzornice so torej izrednega pomena, vendar je le-teh premalo;
- Diskriminacija v zaposlovanju, napredovanju in vodenju, o čemer sem že pisala;
- Povezanost stereotipov o spolu in stereotipov o menedžerjih, kjer stereotipna predstava o osebi, ki opravlja menedžersko delo, popolnoma ustreza stereotipni sliki o moškem in tako izrinja ženske;

- Odnos podrejenih, ki naj bi po nekaterih raziskavah bolj spoštovali moškega nadrejenega kakor žensko;
- Pomanjkanje institucij otroškega varsta, kar vpliva predvsem na ženske, saj so ponavadi one tiste, ki skrbijo za otroke in njihovo vzgojo;
- Medijske podobe žensk, ki ženskam zaradi določenih stereotipnih medijskih vsebin z negativno noto otežujejo karierno pot.

Kot torej vidimo, se ženske na svoji poklicni poti srečujejo s številnimi stereotipi o moških in ženskah (moški so čustveno stabilnejši, moški so odločnejši od žensk, uspešen menedžer ima moške attribute in drugi) in so v svojem obnašanju omejene z družbenimi normami in pričakovanji. Posledično so vodilni menedžerski položaji v družbi dostopnejši moškim kakor ženskam, ženske pa so tudi bolj izpostavljene stresnosti menedžerskega poklica, ki ga morajo ne le dobro opravljati, vendar tudi uspešno kombinirati s svojim zasebnim življenjem in pričakovanji družbe.

Linehan (2001, str. 52) pa dodaja še en izziv menedžerkam. Meni, da menedžerke v številnih državah med drugim ovira tudi zakonodaja, ki kljub velikim spremembam še vedno vsebuje številne zakonske omejitve, ki ženskam povzročajo težave pri napredovanju na višje menedžerske položaje.

2.4.1 Kako naj se ženske uveljavijo na visokih delovnih mestih

Kot smo videli, se ženske na poklicni poti srečujejo s številnimi stereotipi in ovirami, ki jim otežujejo pot na vrh. Povzamem torej lahko, da je vzrok za majhno število žensk v menedžmentu njihov neugoden družbeni položaj, ki pa se lahko spremeni le na podlagi globalnih družbenih sprememb. Spremembe se dogajajo tako v družbi kot v zakonu, vendar če bo uveljavljanje sprememb na področju enakosti spolov pri zaposlovanju potekalo s sedanjo hitrostjo, potem naj bi po nekaterih ocenah polna ekonomska integracija žensk na vseh organizacijskih ravneh trajala tudi do sto let (Kanjuro Mrčela, 1996; Linehan, 2001).

Kljub vsem naporom družbe so na koncu ženske tiste, ki lahko največ naredijo za svojo uveljavitev na trgu dela. Dokazati morajo, da stereotipi o njih ne veljajo, da so sposobne biti več kot »le« dobre gospodinje, da so izučene, da imajo znanje, ki ga lahko uporabijo tudi za delo na najvišjih položajih, in da so motivirane za takšno delo. S tem se strinja tudi Sonja Gole, predsednica sekcije managerk pri Združenju Manager, ki je na letošnji konferenci Odličnost managerk zapisala: » *Sedanji čas je priložnost za prestop žensk iz zaledja v prve »bojne« vrste. Za to potrebujemo »le« željo, pogum, znanje in intuicijo. Okolje je pripravljeno, izbira pa v nas samih.*« (Dobro jutro, 2010)

Kanjuro Mrčela (1996, str. 170) vidi kot prvi pogoj za uspeh žensk kot menedžerk pravilno in popolno izobrazbo. Obenem meni, da bi ženskam tudi pomagalo, če bi razvile nekatere vedenjske spretnosti, ki jim niso bile privzgojene v enaki meri kot moškim. Med te spretnosti uvršča: samozavest, samopredstavitev, tekmovalnost in avtoritativnost.

Velika podpora menedžerjem so tudi organizacijski viri, ki vključujejo mentorje, vzornike in mreže poznanstev. Takšno podporo zaradi slabše zastopanosti potrebujejo predvsem ženske, za katere je tudi dobro, da si poiščejo ženske vzornice, saj če se zgledujejo le po moških kolegih in so v stiku le z moškim menedžerskim modelom, jih to lahko le še dodatno osami (ženski življenjski slog težko prilagaja moškemu slogu) (Marn, 2005, str. 26).

In kaj priporočajo slovenske menedžerke? Alenka Žnidaršič Kranjc, predsednica uprave Prve Group (Revija Manager, 2005b, str. 13) svojim kolegicam svetuje: » Bodite in ostanite ženske v vsakem trenutku poslovnega življenja. Zavedajte se, da biti ženska pomeni neizmerno prednost. Že zato, ker vas nihče ne jemlje resno, in zato, ker imate malo tekmecev. [...] Sledite svojim ciljem in vizijam. Morate jih imeti čim prej, da boste imele dovolj časa, da jih dosežete. Ne odrecite se zasebnemu življenju zaradi kariere. S tem bi izgubile, ne pridobile. Če nameravate imeti otroke, jih rodite, preden začnete delati kariero, in to zato, ker vam drugi ne bodo pustili, da jo začnete delati, dokler ne rodite (pa tudi če sploh ne mislite roditi).«

3 ORGANIZACIJE IN DOKUMENTI, NAMENJENI IZBOLJŠANJU POLOŽALA ŽENSK V SLOVENIJI

3.1 Oris dokumentov

Ena temeljnih človekovih pravic ter eno temeljnih načel sodobnih demokracij je enakost pred zakonom, ne glede na spol in druge osebne okoliščine. Posledično je načelo enakosti žensk in moških zapisano v številnih mednarodnih dokumentih, v številnih zavezujočih direktivah Evropske unije in v manj obvezujočih dokumentih, ki države članice zavezujejo k enaki obravnavi spolov (Jeram, 2003, str. 5).

Slovenija je bila ena prvih tranzicijskih držav, ki je posebno pozornost posvečala področju ženskih politik in politik enakosti spolov. Na tem področju se je dokončno uskladila s pravnim redom EU po sprejemu treh pomembnih zakonov: Zakon o delovnih razmerjih, Zakon o starševskem varstvu in Zakon o enakih možnostih žensk in moških (Jeram, 2003, str. 5-9).

Marn (2005, str. 5) je znotraj raziskave o položaju žensk na področju dela navedla naslednje dokumente, ki pomembno vplivajo na ureditev družbenega položaja žensk v Sloveniji:

- Ustava Republike Slovenije, kjer je kot eno izmed temeljnih človekovih pravic in svoboščin zapisano načelo enakosti pred zakonom oziroma načelo pravne enakosti, ki določa, da so v Sloveniji vsakomur zagotovljene enake človekove pravice ne glede na narodnost, raso, spol ali katero koli drugo osebno okoliščino. Poleg tega Ustava Republike Slovenije določa, da mora biti vsakomur zagotovljena svoboda dela, prosta izbira zaposlitve in dostopnost do vseh delovnih mest pod enakimi pogoji;
- Konvencija o odpravi vseh oblik diskriminacije žensk je osredni in najbolj splošen dokument o pravicah žensk. Sprejela jo je Generalna skupščina Združenih narodov leta 1979, veljati pa je začela dve leti kasneje. To konvencijo je Slovenija podpisala leta 1992 in se tako zavezala, da bo načelo enakosti moških in žensk vključila v zakonodajo in zagotovila uresničevanje tega načela v praksi. Podpisnice te konvencije opozarjajo, da diskriminacija žensk ne le krši načela enakopravnosti, temveč tudi ovira razvoj in napredek družbe in družine ter otežuje vsestranski razvoj zmožnosti žensk v prid lastni državi in človeštvu;
- Konvencija o varstvu človekovih pravic in temeljnih svoboščin je prvi mednarodni inštrument o človekovih pravicah, namenjen varovanju širokega obsega državljskih ter političnih pravic posameznic in posameznikov, poleg tega pa prepoveduje diskriminacijo in uvaja element univerzalne narave človekovih pravic;
- Amsterdamska pogodba, v kateri je Evropska unija enakost žensk in moških poudarila kot eno svojih temeljnih načel. S to pogodbo se je Evropska skupnost zavezala, da bo v vseh svojih aktivnostih spodbujala enakost žensk in moških ter si prizadevala odpraviti vse neenakosti zaradi spola. Evropsko pravo pa je to področje razdelilo na tri dele: področje enakega plačila, področje enake obravnave in področje socialne varnosti. Pogodba je bila podpisana 17. junija 1997 v Amsterdamu;
- Zakon o delovnih razmerjih, ki je zelo pomemben z vidika obravnave položaja žensk na trgu delovne sile. Zakon je bil sprejet s strani Državnega zbora Republike Slovenije 24. maja 2002, v veljavo pa je stopil 1. januarja 2003. Ta zakon izrecno prepoveduje diskriminacijo glede na spol pri zaposlovanju, med trajanjem in v zvezi s prenehanjem delovnega razmerja. Zakon tudi podrobno navaja nesprejemljivo ravnanje s strani delodajalca, ki je v primeru kršitve prepovedi uporabe tako posredne kot neposredne diskriminacije, delavcu oziroma iskalcu zaposlitve odškodninsko odgovoren;

- Zakon o enakih možnostih žensk in moških, ki je bil sprejet leta 2002 in je izrednega pomena, saj ureja eno temeljnih človekovih pravic, to je enakost glede na spol. Zakon je namenjen tako ženskemu kot moškemu spolu, čeprav v 1. členu, ki opredeljuje njegov namen, posebej govori o »izboljšanju položaja žensk«. Zakon je bil sprejet z namenom, da nadgrajuje in dopolnjuje obstoječe pravne instrumente o enakosti spolov in enakih možnostih žensk in moških na tistih točkah, ki jih je smiselno urejati s posebnim zakonom. Pomemben del tega zakona pa je tudi uvedba izobraževanja o enakostih, in sicer na vseh stopnjah šolanja;
- Resolucija o nacionalnem programu za enake možnosti žensk in moških, sprejeta leta 2002. Gre za strateški dokument, ki določa cilje in ukrepe ter ključne nosilce politik za uresničevanje enakosti spolov na posameznih področjih življenja žensk in moških v Republiki Sloveniji za obdobje od leta 2005 do leta 2013. Temeljni namen te resolucije pa je izboljšati položaj žensk oziroma zagotavljati trajnostni razvoj pri uveljavitvi enakosti spolov.

3.2 Organizacije

Z izboljšanjem položaja žensk v Sloveniji se ukvarjajo vladne in nevladne organizacije, izobraževalne in raziskovalne institucije. Na prehodu iz socializma v parlamentarno demokracijo so v Sloveniji začele razne organizacije in posamezniki opozarjati na vrsto problemov, povezanih s položajem žensk in družin, in tako so se pojavile prve skupine, ki so delovale na omenjenem področju (Marn, 2005, str.4).

Naj naštejemo le nekaj organizacij, ki se neposredno in posredno ukvarjajo z izboljšanjem položaja žensk Sloveniji: Urad varuha človekovih pravic, Urad za enake možnosti, Sekcija managerk pri Združenju Manager, Komisija za enake možnosti v državnem zboru, Pospeševalni center za malo gospodarstvo, Evropski socialni sklad in druge.

V naši državi se torej kar nekaj institucij in organizacij posredno in neposredno ukvarja s tematiko enakosti med spoloma, vendar ker je tema mojega raziskovanja povezana z ženskami na visokih delovnih mestih, bom v nadaljevanju izpostavila le dve obliki organiziranega delovanja žensk, ki po mojem mnenju igrata pomembno vlogo na tem področju. Ti organizaciji sta:

- Urad za enake možnosti
- Sekcija managerk znotraj Združenja Manager

3.2.1 Urad za enake možnosti

Marn (2005, str. 5) kot eno izmed prvih odmevnejših organizacij na področju izboljšanja položaja žensk v Sloveniji navaja *Urad za žensko politiko*, ki je začel delovati v letu 1992. Leta 2001 se je preimenoval v *Urad za enake možnosti*, ki spremlja položaj žensk in uresničuje njihove pravice, zagotovljene z zakoni in mednarodnimi konvencijami, ter pripravlja analize o položaju žensk na vseh področjih življenja.

Na spletni strani Urada za enake možnosti (Urad za enake možnosti, 2010) je jasno zapisana vizija tega vladnega urada, ki pa se glasi: »Za razliko od v ustavi in zakonih zapisanih pravic, ki so enako zagotovljene tako ženkam kot moškim, imata spola v družbi velikokrat različne vloge in možnosti. To je tudi razlog, da imajo nekateri ukrepi, čeprav so navidez nevtralni, različne učinke glede na spol in lahko pri dejanskem uresničevanju pravic v praksi postavljajo enega ali drugega v slabši položaj. Urad za enake možnosti si prizadeva zmanjšati vrzeli med pravno enakopravnostjo in dejansko enakostjo na vseh področjih javnega in zasebnega življenja.«

Res je, da Ustava Republike Slovenije zagovarja enake pravice za vse, ne glede na spol ali katere druge okoliščine, vendar moramo vedeti, da enake pravice še ne pomenijo enakih pogojev in tu nastopi Urad za enake možnosti.

Urad pa ima tudi jasno zapisane prednostne naloge za leto 2010, kjer ena izmed nalog vsebuje tudi ustvarjanje enakih možnosti žensk in moških na področju trga dela.

3.2.2 Sekcija managerk znotraj Združenja Manager

Združenje Manager je stanovsko združenje menedžerjev Slovenije, katerega osrednje poslanstvo je uveljavljanje menedžerskega poklica v Sloveniji, njegov napredek in zaščita stanovskih interesov menedžmenta. V povezavi s tem ciljem Združenje organizira razna strokovna srečanja (Jesensko srečanje, Spomladansko srečanje in razni enodnevni strokovni posveti), izdaja lastne publikacije (Prepletanje in MQ), strokovne članke in raziskave, podeljuje javno poznana priznanja (izmed njih je v povezavi z vidika ženskega menedžmenta pomembno priznanje *Managerkam prijazno podjetje*) in sodeluje s pomembnimi mednarodnimi menedžerskimi organizacijami.

Znotraj Združenja delujejo tri sekcije: Sekcija managerk, Sekcija mladih managerjev in Sekcija tujih managerjev. Vsaka sekcija je bila oblikovana s posebnim namenom; Sekcija managerk je bila ustvarjena z namenom spodbujati večjo udeležbo žensk v menedžmentu in zato predstavlja pomembno vlogo pri izboljšanju položaja žensk na trgu dela, še posebej, ko govorimo o delu na vodilnih mestih.

Na spletni strani Združenja Manager (Združenje Manager, 2010) je kot glavni cilj Sekcije managerk navedeno spodbujanje ženskih vodilnih delavk, da le-te čim uspešnejše uveljavljajo svoje sposobnosti in ustvarjajo najboljše možnosti za doseganje vrhunskih poslovnih rezultatov. Sekcija, katere predsednica je Sonja Gole (predsednica uprave Adria Mobil), želi preko raznih srečanj, ki so predvsem izobraževalne narave, in javnih udeleževanj poudariti pomen ženskega menedžmenta in njegovega prispevka h gospodarskemu in socialnemu razvoju Slovenije.

Pomembna oblika spodbujanja žensk na njihovi karierni poti so tudi nagrade, ki jih podeljuje Združenje Manager. S področja ženskega menedžmenta sta tu pomembni predvsem dve: priznanje *Managerkam prijazno podjetje*² in priznanje *Artemida*³. Potrebno pa je omeniti tudi priznanje *Ženskam prijazno podjetje*, ki ga je upravni odbor Sekcije managerk podeljeval med leti 1991 in 2002.

S podelitvijo priznanja Managerkam prijazno podjetje želi Sekcija managerk še bolj poudariti pomen in vlogo vodilnih žensk tako v podjetju kot v širši družbi. Posledično je tudi eden od pogojev, ki ga mora izpolnjevati nagrajeno podjetje, naslednji: »Podjetje mora imeti na vodilnih in vodstvenih mestih (generalna direktorica, članica uprave, izvršna direktorica) več kot 1/3 menedžerk.« (Združenje Manager, 2010).

V Sloveniji je veliko sposobnih žensk, ki bi lahko prevzele najvišje položaje v podjetjih, a vendar ostaja njihov delež na teh mestih majhen in neproporcionalen glede na delež žensk v celotni populaciji. Zato se je Sekcija managerk odločila, da ponudi dodatno spodbudo kolegicam, da bi se le te v večjem številu odločile potegovati za vodilna mesta in s tem povezano odgovornost za vodenje in organizacijsko kulturo podjetja. V tem duhu deluje Sekcija managerk in izvaja vse zgoraj navedene spodbude za svoje kolegice (Združenje Manager, 2010).

SKLEP

Sodobni svet menedžmenta je bil veliko časa »svet moških«. Gradili so ga moški, zato so si tudi ustvarili okolje, ki je prijazno njihovim navadam in značaju. Posledično se kot osnovni model menedžerja sprejema moškega. Tudi ženske menedžerke v poslu ponavadi presojujejo po moških merilih, in vse, kar v njihovi karieri odstopa od takih meril, družba ocenjuje kot pomanjkljivost.

² Nagrado za leto 2010 je prejelo podjetje Henkel Slovenija.

³ Letošnje nagrajenke so: Simona Mele, predsednica uprave Kompasa, d. d.; Anita Vrabič, direktorica Mariborskih lekarn Maribor in predsednica uprave Darsa, Mateja Duhovnik.

Možnosti žensk pri zaposlovanju so danes neprimerljivo boljše kot pred nekaj leti, za kar se imajo ženske zahvaliti raznim organizacijam, zakonodaji, razvoju in predvsem sebi. Ženske svoje poklicne kariere ne prepuščajo več naključju ter ne čakajo na odobravanje okolice, vendar raje svoj čas namenjajo izobraževanju in raznim poslovnim aktivnostim. Tako se razmerje med spoloma na trgu dela izenačuje, vendar (pre)velika razlika še vedno ostaja na vodilnih mestih, kjer kraljujejo moški.

Časi se spreminjajo in s tem tudi družba. Moški stil vodenja je imel v preteklosti veliko moč in je s svojimi karakteristikami (ukazovalen, direktorski in naklonjen tveganju) izpodrinjal ženski stil vodenja, vendar je čas za spremembe. Poglejmo samo sedanjo krizo, v kateri se moški tip vodje ni dobro izkazal (številna podjetja propadajo, nezadovoljni zaposleni, brezposelnost ...). V poslovnem svetu na vodilnih položajih vse bolj postajajo cenjene veščine ravnanja s človeškimi viri in to področje je bolj pisano na kožo ženskam, ki so po naravi bolj odprte, komunikativne ter sposobne sodelovati s svojimi zaposlenimi kot enakopraven član. Vendar tudi ženske niso popolne in nikakor ne moremo trditi, da do sedanje krize ne bi prišlo, če bi večino vodilnih mest zasedale ženske. V dobro poslovnim uspehom bi bilo torej potrebno za optimalen stil vodenja povzeti od vsakega spola nekaj pozitivnih lastnosti. Takšen način vodenja se imenuje androgini management in le v tem menedžmentu številni vidijo prihodnost poklicne kariere. Če torej povzamem, bi vodilni zaposleni morali nehati tekmovati med seboj in bi se raje začeli drug od drugega učiti.

LITERATURA IN VIRI

1. Artemide 2010 v roke Meletovi, Vrabičevi in Duhovnikovi (2010, 16. junij). Dobro jutro. Najdeno 2. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://www.dobrojutro.net/novice/zanimivosti/145877/?apage=773>
2. Cigale, M. (1992). *Ko odgrneš sedem tančic*. Ljubljana: Društvo Inicijativa.
3. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. Hazl, V. (2002). *Smo slovenke na trgu delovne sile enakopravne? Analiza položaja žensk na trgu delovne sile v Sloveniji*. Ljubljana: Pospeševalni center za malo gospodarstvo.
5. Jeram, J. (2003). *Zagovorništvo enakih možnosti žensk in moških v EU in Sloveniji*. Ljubljana: Urad za enake možnosti.
6. Kanjuo Mrčela, A. (1996). *Ženske v menedžmentu*. Ljubljana: Enotnost.
7. Kanjuo Mrčela, A. (2005). *Zaposlovanje in delo žensk v Sloveniji in Evropski uniji*. Zbornik o Evropski uniji. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
8. Koražija, N. (2005a). Kultura vodenja po žensko. *Revija Manager*, (11), 13-14.
9. Koražija, N. (2005b). Najvplivnejše. *Revija Manager*, (11), 12-13.
10. Kozmik, V. & Salecl, T. (1999). *Zakon o enakih možnostih: primerjalna analiza*. Ljubljana: Vlada Republike Slovenije, Urad za žensko politiko.
11. Kozmik, V. (1998). *Sto besed za enakost: slovar izrazov o enakosti žensk in moških*. Ljubljana: Urad za žensko politiko.
12. Kuhar, R. (2009). *Na križišču diskriminacije: večplastna in intersekcijska diskriminacija*. Ljubljana: Mirovni inštitut.
13. Linehan, M. (2001). *Uspešne ženske: managerke velikih mednarodnih podjetij*. Ljubljana: GV Založba.
14. *Living conditions in Europe* (2008). Najdeno 19. maja 2010 na spletnem naslovu http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-DZ-08-001/EN/KS-DZ-08-001-EN.PDF
15. Marn, N. (2005). *Položaj žensk na področju dela: položaj žensk na vodilnih delovnih mestih in težave pri napredovanju*. Projekt Equal. Najdeno 20. maja 2010 na spletnem naslovu <http://www.equal.oria.si/equal/data/strani/ELABORAT.pdf>
16. Statistični urad Republike Slovenije (2008). *Strukturna statistika plač, Slovenija, 2008*. Najdeno 27. maja na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=2913
17. Statistični urad Republike Slovenije (2010). *Menedžerke v Sloveniji*. Najdeno 20. julija 2010 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/doc/pub/Menedzerke.pdf>
18. Urad Vlade RS za enake možnosti (2003). *Nov pristop k uresničevanju enakosti žensk in moških (Praksa zagovorništva enakih možnosti žensk in moških)*. Najdeno 17. maja 2010 na spletnem naslovu www.uem.gov.si/fileadmin/uem.gov.si/zagovornicaSLO.doc
19. Urad Vlade RS za enake možnosti (2007). *Resolucija o nacionalnem programu za enake možnosti žensk in moških, 2005-2013*. Ljubljana: Urad za enake možnosti.

20. *Urad za enake možnosti*. Najdeno 4. junija 2010 na spletnem naslovu http://www.uem.gov.si/si/o_uradu_za_enake_moznosti/
21. Vuk Dirnbek, V. (2006). *Statistični letopis Republike Slovenije 2006*. Ljubljana: Zavod RS za statistiko.
22. Zagorac, D. (2004). *Človekove pravice žensk, uvodna pojasnila in dokumenti*. Ljubljana: Mirovni inštitut.
23. *Združenje Manager*. Najdeno .6. julija 2010 na spletnem naslovu <http://www.zdruzenje-manager.si/si/sekcije-klubi/>