

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**PERCEPCIJA LJUDI O MANAGERKAH V SODOBNEM  
POSLOVNEM OKOLJU**

Ljubljana, januar 2021

TJAŠA DOMANJKO

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Tjaša Domanjko, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Percepcija ljudi o managerkah v sodobnem poslovnem okolju, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Vladom Dimovskim

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 25.januar 2021

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 SPLOŠNO O MANAGEMENTU .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Opredelitev managementa .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2 Funkcije managementa .....</b>	<b>4</b>
<b>1.3 Ravni managementa .....</b>	<b>5</b>
<b>1.4 Uspešen manager .....</b>	<b>5</b>
<b>2 ŽENSKES V MANAGEMENTU.....</b>	<b>7</b>
<b>2.1 Življenjski cikel ženske.....</b>	<b>7</b>
<b>2.2 Lastnosti managerk in njihove prednosti .....</b>	<b>9</b>
<b>2.3 Primerjava med moškim in ženskim stilom vodenja.....</b>	<b>11</b>
<b>2.4 Stereotipne predstave o ženskah in moških v managementu .....</b>	<b>13</b>
<b>2.5 Ovire žensk pri napredovanju .....</b>	<b>15</b>
2.5.1 Skrb za družino in otroke.....	16
2.5.2 Diskriminacija in možnost napredovanja .....	17
2.5.3 Pomanjkanje neformalnih vez in moči mreženja .....	19
2.5.4 Pomanjkanje managerk vzornic in mentorstvo .....	20
2.5.5 Spolno nadlegovanje .....	22
2.5.6 Stekljeni strop .....	23
<b>3 STANJE MANAGERK V SLOVENIJI.....</b>	<b>26</b>
<b>3.1 Spodbujevalna društva in gibanja.....</b>	<b>27</b>
3.1.1 Sekcija managerk.....	27
3.1.2 Priznanje Vključi.Vse.....	28
3.1.3 Priznanje Artemida.....	29
3.1.4 Certifikat Družini prijazno podjetje.....	30
<b>3.2 Uspešna slovenska podjetja z managerkami .....</b>	<b>31</b>
3.2.1 Varis Lendava.....	31
3.2.2 OMV Slovenija.....	32
3.2.3 Swatycomet .....	32
<b>4 MANAGERKE NA MEDNARODNI RAVNI.....</b>	<b>33</b>
<b>4.1 Evropska unija .....</b>	<b>33</b>

<b>4.2</b>	<b>Vplivne mednarodne institucije .....</b>	<b>35</b>
4.2.1	Professional Women's Network (PWN).....	36
4.2.2	United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women (UN Women) .....	36
4.2.3	European Women's Lobby (EWL).....	36
<b>5</b>	<b>STANJE ZAZNAVANJA MANAGERK DANES .....</b>	<b>37</b>
<b>5.1</b>	<b>Podrobnosti raziskave in metodologija.....</b>	<b>37</b>
<b>5.2</b>	<b>Namen in cilji raziskave .....</b>	<b>38</b>
<b>5.3</b>	<b>Omejitve raziskave .....</b>	<b>38</b>
<b>5.4</b>	<b>Rezultati raziskave .....</b>	<b>39</b>
<b>5.5</b>	<b>Preverjanje hipotez.....</b>	<b>47</b>
5.5.1	Hipoteza 1 .....	47
5.5.2	Hipoteza 2 .....	47
5.5.3	Hipoteza 3 .....	48
5.5.4	Hipoteza 4 .....	49
<b>5.6</b>	<b>Zaključne ugotovitve in predlogi.....</b>	<b>49</b>
<b>SKLEP.....</b>	<b>.....</b>	<b>50</b>
<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>.....</b>	<b>51</b>
<b>PRILOGA .....</b>	<b>.....</b>	<b>55</b>

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Razlike med moškim in ženskim stilom vodenja.....	13
Tabela 2: Razlike med stereotipnim moškim in ženskim vedenjem .....	14

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Življenjski vzorec ženske – vzorec 1 in vzorec 2 .....	8
Slika 2: Moški in ženski stil vodenja .....	12
Slika 3: Stekljeni strop in steklena stena .....	24
Slika 4: Logotip certifikata Družini prijazno podjetje .....	31
Slika 5: Grafikon plačne vrzeli med spoloma po državah članicah EU.....	34
Slika 6: Plačna vrzel v zasebnem in javnem sektorju .....	35
Slika 7: Skupna vzorčna udeležnost in delitev po spolu .....	40
Slika 8: Starostna porazdelitev anketirancev .....	40

Slika 9: Rezultati vprašanj sklopa 1 in rezultati .....	41
Slika 10: Niz vprašanj sklopa 2 in rezultati.....	43
Slika 11: Niz vprašanj sklopa 3 in rezultati.....	45
Slika 12: Pareto diagram s kumulativnim prikazom rezultatov vprašanja 1 .....	47
Slika 13: Pareto diagram s kumulativnim prikazom vprašanja 13 .....	48
Slika 14: Pareto diagram razporeditve odgovorov vprašanja 4.....	48
Slika 15: Pareto diagram razporeditve odgovorov vprašanja 9.....	49

## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Anketni vprašalnik. ....	1
-------------------------------------	---

## **SEZNAM KRATIC**

angl. – angleško

**EF** – Ekonomska fakulteta

**SURS** – Statistični urad Republike Slovenije



## UVOD

Poznamo pregovor, da za vsakim moškim stoji uspešna ženska. Ta ženska lahko dandanes zaseda vodilne položaje v organizacijah. Na trgu je vedno več uspešnih managerk, vendar glede tega še vedno obstajajo pomisleki različnih posameznikov. Ti pomisleki večkrat napeljujejo na vprašanje, ali so ženske lahko tudi uspešne managerke, kljub neenakovredni moči, statusu in vlogi. Še vedno obstaja mišljenje in tudi prepričanje, da mora ženska doma skrbeti za partnerja, družino in dom.

Leta nazaj je bilo tako, da so moški delali zunaj doma, da so nahranili družino, ženske pa so postorile vse obveznosti doma. Ženske so tako več dale na odnose znotraj doma, moški pa so več pozornosti posvečali delu. Takrat je obstajala jasna delitev dela med spoloma. Sčasoma pa so se ženske naveličale skrbeti samo za družino in dom in so začele delati izven doma. Želele so nekaj zaslužiti in doprinesiti k finančni podpori družine. Moški pa so se vedno bolj začeli nagibati k odnosom znotraj doma, saj so doumeli, da ni vse v delu. In tukaj sta ženski in moški svet trčila med sabo. Tako sta se dva različna svetova začela čudno prepletati. Moški žensk v poslovnem svetu niso jemali resno, v ospredje pa so prišle le tiste ženske, ki so delovale kot moški (Gray, 2009, str. 24–26).

Ženske predstavljajo pomemben del razpoložljive in aktivne delovne sile že vse od začetkov oblikovanja sodobnega trga dela (Žnidaršič Žagar, 2007, str. 37). Predstavljajo skoraj polovico vseh zaposlenih in prav tako kot moški delajo polni delovni čas (Kralj & Renner, 2007, str. 213).

Kljub vsemu pa morajo dandanes ženske žal premagati kar nekaj prikritih in odkritih ovir, preden nastopijo na najvišje managerske položaje, kljub formalni enakosti spolov, o kateri tako radi govorimo in pišemo. In ne glede na to, da so enako ambiciozne kot moški (Kanjuo Mrčela, 2003, str. 41–42). Kanjuo Mrčela (2001, str. 40–44) velikokrat poudarja, da so moški z ženskim načinom vodenja v današnjem svetu dobrodošli, kar pomeni, da mora manager, ki je povečini še vedno moški, uporabljati nove, mehke, participativne prijeme.

Krkoč (2012, str. 131) navaja, da je vključevanje žensk na vodilna mesta v Sloveniji potrebno, hkrati pa jih je treba spodbujati in opogumljati, saj se bodo na ta način lažje odločile za tovrstni tip kariere. Prav tako pa se bo uravnotežila moč med ženskami in moškimi na visokih položajih.

Ženske v slovenskem managementu so na nekoliko boljšem položaju kot njihove kolegice drugod po svetu, ki se pogosto zaradi agresivnosti, grobosti in izolacije, ki jo čutijo v organizacijah, odločajo zapustiti managerske položaje. Vseeno pa delujejo v izrazito moško središčni kulturi, ki ustreza maskulinemu stereotipu in daje prednosti moškim, managerke pa se morajo zaradi diskriminacije še dodatno dokazovati (Kanjuo Mrčela, 2000, str. 72–73).

Organizacije bi si morale prizadevati k uravnoteženi zastopanosti spolov na vodilnih položajih, saj je že več študij pokazalo, da izkoriščanje prednosti spolov prinaša koristi, ter da je ženski tip vodenja primeren v kriznih časih in da so z vključitvijo žensk na vodilne položaje pogledi in reševanje problemov bolj celostni (Krkoč, 2012, str. 132).

**Namen** magistrskega dela je poglobiti in razširiti znanje o ženskah v managementu ter proučiti, kakšna je povezanost med ženskami na vodilnih položajih in na splošno med ljudmi, kako ti dandanes zaznavajo managerke v sodobnem poslovnem okolju. S pomočjo dosedanje domače in tuje literature in s pomočjo znanstvenih člankov želimo pridobiti čim več informacij o ženskah v managementu, njihovih ovirah, s katerimi se dnevno srečujejo, samih razlikah med moškimi in ženskami na vodilnih položajih in stanju managerk v Sloveniji ter na mednarodni ravni.

**Cilj** magistrskega dela je ugotoviti, ali še vedno prihaja do razlik med moškimi in ženskami na vodstvenih položajih in če, kaj je vzrok za to. Poleg tega iščemo tudi odgovore, ali še vedno prihaja do stereotipnega mišljenja, da so za vodilne položaje v večini še vedno primerni samo moški in kaj vpliva na zasedanje najvišjih položajev v organizacijah za ženske. V magistrskem delu izberemo kvantitativno metodo raziskovanja – spletni vprašalnik, v katerem je sodelovalo 211 anketirancev. Anketo smo javno delili, da je dosegla čim širši krog anketirancev in da se je razpršila med ljudmi v različnih starostnih obdobjih.

Magistrsko delo vsebuje pet vsebinskih poglavij. Zraven spada tudi uvodni del, ki povzema problematiko, namen ter cilj in uporabljene raziskovalne metode ter opis strukture magistrskega dela. Ob koncu naloge pa je podan sklep, ki vsebuje zaključne ugotovitve in misli.

V prvem, teoretičnem poglavju, predstavimo management na splošno. Opredelimo pojem managementa, managerske funkcije, ravni managementa, opisali pa smo tudi značilnosti uspešnega managerja.

V drugem poglavju so predstavljene ženske v sodobnem managementu. V tem poglavju je opisan življenjski cikel ženske, lastnosti managerk in njihove prednosti. Sledi del, ki primerja ženske in moške stile vodenja, predstavljeni pa so tudi nekateri še vedno zasledljivi stereotipi, ki se držijo percepcije žensk in njihove vloge v managementu. Poglavje se zaključuje z obsežnimi navedbami mnogih ovir, s katerimi se ženske žal še vedno vsakodnevno srečujejo.

Tretje poglavje vključuje predstavitev stanja managerk v Sloveniji. Predstavljena so društva in gibanja, ki pri nas spodbujajo čim višjo vključenost žensk na managerskih položajih, hkrati pa smo opisali tri podjetja, ki že zasledujejo uravnoteženo strukturo moških in ženskih na vodilnih položajih.

Tretje poglavje pa se povezuje z naslednjim, četrtem poglavjem, saj slovenske razmere primerja z Evropsko unijo in njenimi vplivnimi institucijami, ki so naklonjene managerkam.



Peto poglavje je namenjeno empirični analizi percepcije ljudi o managerkah v sodobnem poslovnem okolju. Uporabimo kvantitativno metodo raziskovanja – spletni vprašalnik. V zaključnem delu naloge predstavimo ugotovitve magistrskega dela.

## **1 SPLOŠNO O MANAGEMENTU**

Management je dandanes eden izmed ključnih dejavnikov poslovanja sodobne organizacije. Lahko ga opredelimo kot enega od najpomembnejših dejavnikov učinkovitosti in uspešnosti. Je proces odločanja, načrtovanja, usmerjenja in vodenja. Management pomeni vodenje poslovanja organizacije in koordiniranje poslovnih aktivnosti za doseganje ciljev.

### **1.1 Opredelitev managementa**

Beseda management izhaja iz dobe Shakespeara in je sestavljena iz latinskih, italijanskih in francoskih korenin. Iz latinščine povzamemo besedo manus, kar označuje roko in moč. V italijanščini beseda maneggiare pomeni upravljanje lastnine in poslov, v francoščini pa ima beseda managerier podoben pomen kot v italijanščini. Leta 1561 je bilo prvič moč zaslediti angleško obliko glagola to manage, nekaj let kasneje še samostalnik manager (leta 1588) in leta 1589 besedo management (Dimovski & Penger, 2008, str. 3).

Elementi managementa so prisotni že skozi celotno zgodovino človeštva, sama znanstvena izhodišča pa segajo v 19. stoletje. Sodobni management se je sistematično razvil kot znanstvena disciplina v začetku prejšnjega stoletja (Kovač Mayer & Jesenko, 2004, str. 12).

Management najdemo v vsaki organizaciji. Opredelimo ga kot upravljanje organizacije z namenom doseganja ciljev s funkcijami načrtovanja, organiziranja, vodenja in kontroliranja. Za doseganje ciljev posamezne organizacije in za njen razvoj je potrebno pridobiti ustrezna sredstva, medsebojno usklajevanje nalog in sprotno reševanje problemov, če le-ti nastanejo (Možina, Bernik & Svetic, 2004, str. 11–13).

Management ustvarja povezavo med upravljanjem in poslovanjem. Upravljanje opredeljuje postavljanje ciljev, politik poslovanja in kontrolo uresničevanja ciljev. Poslovanje pa se navezuje na proces povezovanja materialnih in človeških virov, zato da zaposleni izpolnjujejo določene naloge in s tem uresničujejo cilje organizacij. Management je tako opredeljen kot celota strateških (upravljanje) in operativnih (poslovanje) funkcij (Kanjuro Mrčela, 1996, str. 12).

V današnjem svetu je pomembna naloga družbe, da razume pravilno povezavo med upravljanjem in poslovanjem, saj je uspeh oziroma neuspeh posameznih organizacij odvisen od njene vizije in od sposobnosti ljudi na vodstvenih položajih (Krause, 1997, str. 1).

Management se lahko na podlagi samih uspehov in težav predstavi kot skupino bistvenih načel (Drucker, 2004, str. 183):

- management temelji na zaposlenih. Poskuša jih povezati v celoto, ki bo pripravljena na skupno in povezano delovanje. Pri tem skupnem delovanju se bodo pokazale človeške prednosti in zatrle pomanjkljivosti delovanja;
- vsaka organizacija si zada jasne cilje poslovanja. Management v organizaciji pa mora te cilje in vrednosti pretehtati in jih določiti;
- naloga managementa je, da organizaciji in vsem njihovim zaposlenim omogoči, da raste in se razvija. To pomeni, da je hkrati tudi institucija za učenje na vseh ravneh;
- vsaka organizacija ima zaposlene ljudi, ki imajo različne spretnosti, znanja in so sposobni opravljati različna dela. Zaradi tega mora biti celotna organizacija zgrajena na komunikaciji;
- merilo za uspešnost posamezne organizacije nista samo bilanca stanja in količina rezultatov. Uspešnost mora biti del organizacije in managementa in se mora stalno meriti in izboljševati;
- zunanji rezultat organizacije je zadovoljen kupec, ki se rad vrne.

## 1.2 Funkcije managementa

Management razumemo kot ustvarjalno reševanje problemov, ki se nanaša na štiri glavne funkcije: načrtovanje, organiziranje, vodenje in kontroliranje (nadzor) dela v sami organizaciji oziroma opredeljevanje vseh nalog, ki jih managerji opravljajo skupaj z zaposlenimi za doseganje ciljev, poslanstva in vizije razvoja organizacije (Možina, Bernik & Svetic, 2004, str. 17–18):

- **Načrtovanje:** na prvi stopnji se odvija proces določanja ciljev in poti, po kateri bi do zastavljenega cilja prišli. Zajema celotno organizacijo, njeno vizijo razvoja in taktične cilje, hkrati pa tudi opredeljevanje ciljev posameznim ljudem v organizaciji.
- **Organiziranje:** se nanaša na samo pripravo virov za uresničevanje načrtov. Določa se naloge, izvajalce, pripomočke in pa čas za posameznike kot tudi za organizacijo. Določamo tudi odgovornost za delo in kompetentnost oseb.
- **Vodenje:** pomeni motiviranje, usmerjanje ljudi, da bi zadane naloge in zadolžitve, ki jih določi organizacija, opravili čim bolje in čim hitreje, s čim manj porabljene energije ter da bi ob tem dosegli osebno zadovoljstvo. Sem pa uvrščamo tudi svetovanje, informiranje in razvoj sodelavcev.
- **Kontroliranje:** na zadnji stopnji se ugotavlja, v kolikšni meri so bili cilji doseženi, kaj je šlo narobe, če cilji niso bili doseženi in kaj moramo popraviti v prihodnosti v dobro organizacije.

### 1.3 Ravni managementa

Kanjuo Mrčela (1996, str. 16) glede na velikost in strukturo organizacije loči tri ravni managementa:

- **Vrhni management oziroma managerji na najvišji ravni** (angl. Top management). To je majhna skupina ljudi znotraj organizacije, ki se ukvarja z oblikovanjem dolgoročnih strategij, določitvijo poslanstva in vizije, s formuliranjem organizacijskih ciljev in ugotavljanjem ključnih problemov poslovanja. Managerji na tej ravni predstavljajo organizacijo v javnosti, poslovnih in pravnih zadevah (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 16). Višji managerji morajo biti razgledani na vseh področjih, obvladovati morajo veščine komuniciranja, se znati na hitro odločati, hkrati pa so samozavestni in ustvarjalni. Vsak njihov dan je napet, stalno so pod pritiskom, delajo pa po navadi več kot osem ur na dan (Stoner, Freeman & Gilbert, 1995, str. 15).
- **Srednji management oziroma managerji na srednji ravni** (angl. Middle management). Sem uvrščamo managerje poslovnih funkcij. Njihova naloga je usmerjena k usklajevanju delovanja poslovnih funkcij in implementaciji zastavljenih ciljev v konkretne naloge in hkrati koordinacija organizacijskih enot. Pri delu se zanašajo na svoje nadrejene, saj izvajajo njihove konkretne naloge, ki jih prenašajo na nižje managerje (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 16). Srednji managerji veliko časa preživijo na telefonu, saj usklajujejo dejavnosti med seboj, in pa tudi pred računalnikom, saj pišejo poročila. Morajo znati reševati konflikte in sklepati kompromise (Stoner, Freeman & Gilbert, 1995, str. 16).
- **Nižji management oziroma managerji nižje ravni** (angl. First line). Managerji na tej ravni so v neposrednem stiku z zaposlenimi. Njihova glavna naloga je, da vsako odločitev, ki jo sprejmejo managerji na najvišji ravni, pretvorijo v dejavnost in prevzamejo odgovornost za proizvodnjo proizvodov in storitev. Hkrati tudi načrtujejo in organizirajo delo, pomembna pa je še motivacija zaposlenih in dobri medsebojni odnosi (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 16). Nižji managerji morajo znati motivirati druge, da bodo uspešno opravljali svoje zadolžitve (Stoner, Freeman & Gilbert, 1995, str. 16).

### 1.4 Uspešen manager

Manager je oseba, ki ima veliko znanja na vseh področjih delovanja. Mora znati uporabljati svoje sposobnosti in strokovno znanje pri odločanju znotraj organizacije, pri komuniciranju s sodelavci in mora znati vplivati na druge z željo po čim boljših rezultatih (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 15). Sama beseda manager izhaja iz besede mano, kar pomeni dlan. Razvila se je okoli leta 1500 v Benetkah in ponazarja »za roko« voditi ljudi in jih usmerjati v pravo smer in na pravo pot (Cimerman, Jerman, Klarič, Ložar & Sušanj 2003, str. 10).

V sodobnih organizacijah so ljudje v glavnih vlogah, hkrati pa so nosilci znanja. Pomembno je njihovo medsebojno sodelovanje za doseg zastavljenih ciljev. Manager mora

izoblikovati vizijo in cilje podjetja, zaposlene pa naravnati tako, da uspešno izpolnjujejo cilje, delujejo usklajeno in se medsebojno motivirajo (Dimovski & Penger, 2004, str. 814).

Bistvo same organizacije naj bi bil uspešen manager, ki mora imeti sposobnosti usmerjanja ljudi, da delujejo v smeri doseganja ciljev. Če strmimo k vsem ravnam managementa, ki smo jih predhodno tudi predstavili, morajo managerji znati ponujati pomoč sodelavcem, jih spodbujati na vsakem koraku in jim ustvarjati pozitivno klimo, da se bodo v njej dobro počutili, hkrati pa to tudi pomeni, da bodo dosegali pozitivne rezultate. Managerji so vedno bolj usmerjeni v ljudi kot v naloge, saj je človeški kapital zmeraj bolj pomemben, če želi organizacija delovati uspešno. Če želimo, da organizacija deluje odlično, mora tudi vsak posameznik delovati odlično. Managerji in zaposleni morajo vedeti, kaj delajo, hkrati morajo imeti željo po delu in vsi skupaj morajo verjeti v cilje. Naloga vrhnjega managementa je, da omogoči vsem zaposlenim, da dosegajo individualne cilje (s pomočjo nagrad, pohval in pobud), s tem pa tudi cilje organizacije (Dimovski & Penger, 2004, str. 815).

Uspešen manager mora tako imeti določena tehnična, socialna in strateška znanja. Tehnična znanja se nanašajo na specifično dejavnost organizacije, socialna na delo z ljudmi in strateška na celostno razumevanje organizacije, njenih ciljev in nalog (Kanjo Mrčela, 1996, str. 15). Znati mora motivirati sebe, prav tako kot ljudi okoli sebe, mora znati voditi in slediti zastavljenim ciljem. Uspešnim managerjem veliko pomeni tudi samozaupanje. Managerji, ki so se v preteklosti že večkrat izkazali na svojem delovnem mestu, imajo veliko prednost, saj jim ljudje zaupajo in ne dvomijo v njihove usmeritve, odločitve in znanja. Seveda se tudi takšni ljudje lahko zmotijo, vendar pravi, uspešen manager je tisti, ki napako prizna, se opraviči in jo poskuša popraviti (Zichy, 2000, str. 13).

Uspešen manager ima sedem pomembnih osebnostnih značilnosti (Treven, 2001, str. 156–157):

- **inteligenca:** manager ima sposobnost, da predvideva bodoče dogodke. Mora biti ustvarjalen in se znati v različnih okoliščinah. Hkrati pa mora imeti veliko znanja o sodobnem okolju in znati ustrezno reagirati na spremembe;
- **dominantnost:** vsak manager si mora želeto imeti notranjo moč nad drugimi. S tem izžareva samozavest, hkrati pa včasih tudi ukazovalnost;
- **samozavest in zanesljivost:** manager mora znati sprejemati prave odločitve in zaupati v svoje delo. Ni dovolj, da ima sam o sebi takšno mnenje, vendar ga mora celotna organizacija videti v tej luči;
- **odprtost:** uspešen manager se mora znati povezati z okoljem. Mora biti odprt, saj se zaradi tega ljudje v podjetju dobro počutijo, hkrati pa zna to zanj pomeniti tudi nekaj slabih stvari, kot je vsiljivost in ovira;
- **fleksibilnost:** sposobnost, da zna cilje in sredstva prilagoditi spremembam v okolju;
- **iniciativnost:** manager mora imeti sposobnost začeti delo in ga tudi stalno spremljati, hkrati pa mora znati prevzeti odgovornost v ključnih trenutkih. Sprejeti mora tudi posledice lastnih odločitev;

- **visoka energetska raven:** dobrega managerja ne sme izdati hiter tempo dela, saj bi ga ostali v podjetju zaznali kot nemočnega. Hkrati se mora vedno počutiti dobro, ko dela v težkih in kompleksih pogojih.

V današnjem času obstaja kar nekaj raziskav, ki iščejo in raziskujejo značilnosti, ki naj bi bile značilne za uspešnega managerja. Največ raziskav je bilo opravljenih v prvi polovici 20. stoletja. Če se potegne črta pod rezultati že opravljenih raziskav, se lahko pride do spoznanja, da je težko določiti skupne značilnosti uspešnega managerja. Nekateri so majhni, drugi visoki, nekateri introvertirani, nekateri ekstravertirani, nekateri spet spontani, drugi premišljeni. Sigurno pa določene značilnosti prinesejo uspeh managerjev v nekaterih situacijah in pa neuspeh v drugih (Zagoršek, 2004, str. 32).

## 2 ŽENSKESKE V MANAGEMENTU

Na dan 1. aprila 2020 je imela Slovenija 2.097.195 prebivalcev, od tega 1.052.649 moških in 1.044.546 žensk. Delež žensk med državljanji Slovenije je znašal 51,2 %. Ta delež zelo počasi upada že vrsto let (Statistični urad Republike Slovenije, v nadaljevanju SURS, 2020).

### 2.1 Življenjski cikel ženske

Leta nazaj je bilo tako, da so moški delali zunaj doma, da so nahranili družino, ženske pa so postorile vse obveznosti znotraj doma. Ženske so tako več dale na odnose znotraj doma, moški pa so več pozornosti posvečali delu. Takrat je obstajala jasna delitev dela med spoloma. Sčasoma pa so se ženske naveličale skrbeti samo za družino in dom in so začele delati izven doma. Želele so nekaj zaslužiti in doprinesiti k finančni podpori družine. Moški pa so se vedno bolj začeli nagibati k odnosom znotraj doma, saj so doumeli, da ni vse v delu. In tukaj sta ženski in moški svet trčila med seboj. Takrat sta se dva različna svetova začela čudno prepletati. Moški žensk v poslovnem svetu niso jemali resno. V ospredje so prišle le tiste ženske, ki so delovale kot moški. Ženske, ki niso bile pripravljene zatreti svoje ženske plati, so bile na delovnem mestu diskriminirane in podcenjene (Gray, 2009, str. 24–26).

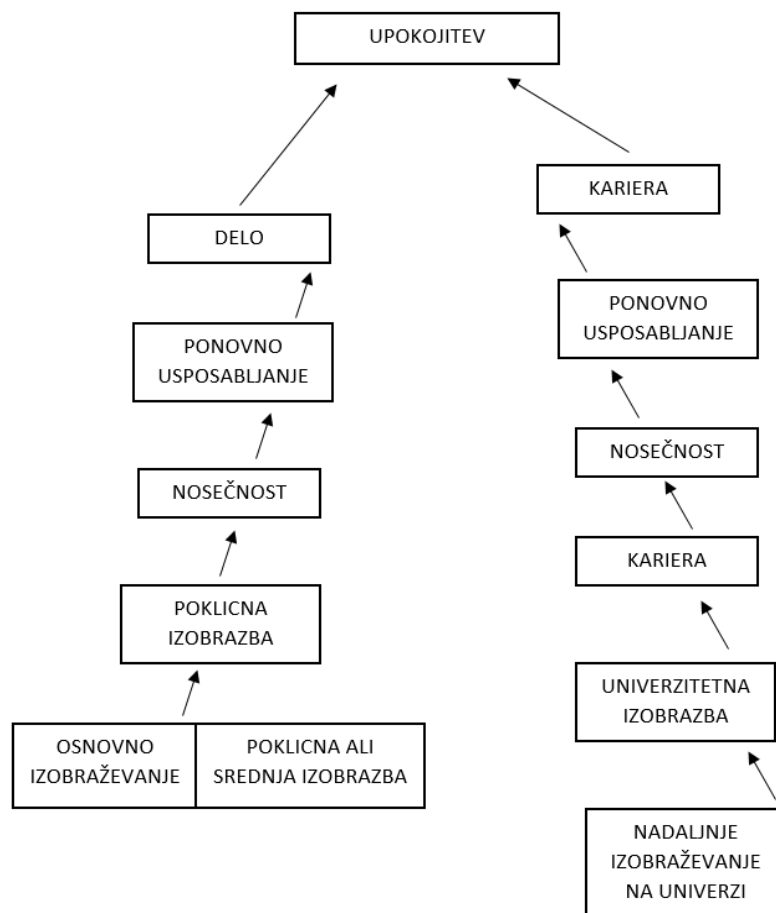
Powell in Mainiero (1992, str. 216) opisujeta žensko spreminjanje in odraščanje skozi celotno njeno življenjsko obdobje. Ženske so pozorne glede razvoja svoje kariere in glede odnosov v družini, njihova pozornost pa se z leti spreminja. Najprej se ženska znajde v začetni dobi prehajanja v odraslost. To je med 17. in 30. letom starosti. V tem času se ženske začnejo pripravljati na poroko in prevzemati odgovornosti odraslega življenja. V dobi ustalitve, med 30. in 40. letom, veliko ženskam začne biti biološka ura in tako se pojavi čas za odločitve o družini in otrocih. Ta faza je ključna. V tej fazi se opazijo ključne razlike med življenjem žensk in moških, saj se mora tukaj ženska odločiti za družino ali kariero. Nato sledijo zrela leta med 40. in 50. letom. V tem času je za žensko veliko lažje in obetajoče, kar se tiče kariere. Če je ženska v zgodnejših letih posvetila več pozornosti ustvarjanju družine in postavila kariero na stranski tir, je sedaj prava priložnost, da se skoncentrira na delo in

razvoj kariere. Pri moških ne pride do takšnih razlik, saj se jim ni treba odrekati karieri zaradi družine. Prav tako jim ni treba skrbeti za svojo kariero, saj nimajo ovir, kot so nosečnost, skrb za otroke in družino.

Življenjskih vzorcev ženske je veliko. Vsaka izmed njih je drugačna, vendar bomo za lažjo predstavitev predstavili le dva najbolj pogosta, ki sta opisana spodaj in prikazana na sliki 1 (Alexander, 1996, str. 12):

1. prvi vzorec življenjske poti ženske se začne z osnovnim izobraževanjem in nato se nadaljuje do poklicne oziroma srednje izobrazbe. Za tem sledi poklic, za katerega se je izsolala, prva zaposlitev in takoj za tem nosečnost. Po nosečnosti je potrebno kar nekaj ponovnega usposabljanja in novega znanja za vrnitev na delo, ki traja potem do upokojitve;
2. pri drugem vzorcu ženske življenjske poti po srednjem izobraževanju ta nadaljuje z univerzitetnim izobraževanjem. Temu sledi prva zaposlitev in začetek gradnje lastne kariere. Enkrat v bližnji prihodnosti sledi nosečnost in po nosečnosti usposabljanje za delo. Po vnovičnem usposabljanju se nato po navadi takšne ženske ponovno odločijo za graditev kariere do same upokojitve.

Slika 1: Življenjski vzorec ženske – vzorec 1 in vzorec 2



Vir: Alexander (1996).

Ovire v organizacijah še vedno obstajajo, vendar lahko trdimo, da se ženske v managementu vedno bolj približujejo moškim in dosegajo čedalje bolj enakovreden položaj. Razliko je še vedno moč opaziti v zasebnem življenju, kjer moški še niso prevzeli enakega bremena, kakor so ga ženske v poklicnem življenju, zato lahko trdimo, da so ženske še vedno dvojno obremenjene. Velikokrat se postavi vprašanje, kako naj ženska poskrbi zase. Največkrat na prvo mesto postavijo dom in družino, saj jim veliko pomenita, rade so doma in skrbijo za otroke, hkrati pa želijo imeti dober zakon in uspešno kariero. Seveda je to mogoče, vendar nepotreben pritisk na njih ustvarjajo mediji, kadar jim uspe vrhunska kariera. Nihče pa se ne zanima za to, da doma ženska postori vsa potrebna dela, menja plenice in skrbi za čist dom (Kanjuo Mrčela, 2011, str. 10).

Najbolj sprejet model življenja med ženskami je takšen, ki medsebojno združuje in povezuje družino in kariero, vendar ne obstajajo nikakršna pravila ali vodila, ki bi omogočala to pozitivno povezavo med omenjenima dvema (Hartl, 2002, str. 65).

Do problema vedno pride takrat, ko mora ženska razmišljati in hkrati prevzeti vlogo žene, matere in polno zaposlene osebe. Ženske morajo stalno razmišljati o ravnovesju med kariernim napredovanjem in trdno vezo znotraj doma. Obenem pa so krive tudi organizacije, ki s svojo notranjo strukturo onemogočajo ženskam opravljanje več nalog hkrati (Mavin, 2001, str. 185).

## **2.2 Lastnosti managerk in njihove prednosti**

Ženske so se začele pojavljati v literaturi o managementu šele od 70. let 20. stoletja dalje. Na samem začetku so teorijo o managementu pisali moški in je bila namenjena le moškim bralcem. Literatura je opevala samo odlične moške managerje, nato pa so številni avtorji začeli poudarjati, da je žensko vodenje res drugačno od moškega in bi omenjena ženska roka prinesla pozitivne lastnosti na področju poslovanja (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 31).

Po mnenju Turkove (1992, str. 90) se gospodarski in družbeni sistem v Sloveniji stalno spreminja. Delež žensk se je začel povečevati v drugi polovici 20. stoletja. Iz tega sledi, da je vedno več možnosti na trgu za ženske, da se uveljavijo in so dodeljena na delovna mesta, ki po večini veljajo za moške. Do te točke je prevladovalo mišljenje, da ženskam primanjkuje znanja in strokovne usposobljenosti, da bi lahko zasedle najvišje pozicije v organizaciji.

V določenih literaturah zaznamo, da so žensstvene lastnosti in njihov stil vodenja del novih managerskih pristopov na trgu. Ko govorimo o tradicionalnem managementu, pomislimo na lastnosti, ki pripadajo moškim (individualizem, medsebojna tekmovalnost, pogum), nov managerski stil pa pripada ženskam in njihovim lastnostim. S tem razumemo mehek način vodenja z veliko pogovora, sodelovanja in usmerjenostjo v ljudi (Jogan, 2000, str. 62).

Številne študije dokazujejo, da bi se ženske veliko bolje znašle v vlogi managerja kakor moški. Na to nakazuje že sama materinska vloga, ki od ženske zahteva, da pokaže veliko

veščin, spretnosti in sposobnosti. Prav zaradi tega jo lahko povežemo z managersko vlogo. Pri obeh vlogah je potrebna organizacija, določen način življenja, reševanje problemov, učenje, vodenje, opazovanje in informiranje. Že v zgodnjem otroštvu se začnejo kazati razlike med spoloma. Za fantke je predvsem pomembno zmagovati na vseh področjih, punčkam pa je to v sekundarni domeni (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 88).

Te opevane pozitivne lastnosti so povezane z zasebnim življenjem, moški pa se povzemajo bolj javnih vlog. Ta razdelitev je utemeljena z argumentom o naravnosti in naravni, biološko določeni povezavi ženske z domom, otroki in družino, čeprav se vse večkrat izkaže, da tudi ženske ne živijo več le v sferi zasebnosti. Ne glede na njeno družbeno vlogo se od nje pričakuje, da bo opravljala tudi svojo naravno vlogo – biti mati (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 40–41).

Samih uspehov ne moremo meriti samo z objektivnimi merili (položajem, plačami), ampak je potrebno na vse gledati tudi z druge, subjektivne strani. Ženske svoj uspeh dojemajo skozi zadovoljstvo s svojo kariero, torej kako se na svojem delovnem mestu počutijo, hkrati pa so pomembni tudi partner, družina in drugi medsebojni odnosi. Potrebno je zadovoljiti obe komponenti, da lahko govorimo o uspešnih ženskah. Tradicionalni moški model uspeha v karieri se osredotoča le na kariero posameznika in na objektivna merila, ženski model uspeha v karieri pa bi moral poudarjati tudi subjektivna merila in pri tem upoštevati nedelovno in delovno življenje posameznic (Powell & Mainiero, 1992, str. 220).

Za ženske se iz same vzgoje vidi, da se naučijo predvsem popuščanja in razumevanja, poslušanja in odprte komunikacije. Zato se pri ženskah v zasebnem življenju opazi, da dajo veliko na prilagodljivost in popustljivost ter izražajo željo po redu (Mazi, 1998, str. 46–48).

Komunikativne ženske njihova zmožnost sodelovanja lahko vodi do večjega medsebojnega sodelovanja med zaposlenimi. So tudi bolj sproščene v odnosih, kar pomeni tudi večjo povezanost med samimi zaposlenimi in hkrati gradnja prijateljskih odnosov. Ti odnosi so pomembni, saj zaposleni dobijo občutek, da podjetju pripadajo in da so za njih kot druga družina. Moški in ženske občutek moči doživljajo povsem drugače. Ženske usmerjajo svojo moč na pomoč in skrb za druge ter ustvarjanje pozitivnih medsebojnih odnosov, za moške pa je značilna napadalnost in potrjevanje svojega lastnega ega (Konte, 1990, str. 46–47).

Ženske so uspešne, neutrudne delavke tako doma kot tudi v službi, z možnostjo prilagajanja in predlaganja novih smernic. Znajo prerazporediti moči na različna področja v svojem življenju, kar jih dela nepremagljive. Veliko svojega časa namenijo za doseganje svojih ciljev. Poleg vsega so smatrane tudi kot odlične administratorke. To, da so natančne in realne, je njihova izjemna sposobnost pri upravljanju proračuna, kar je tudi temelj uspešnega vodenja podjetja. Veliko dajo na komunikacijo, so pa tudi dobre prodajalke, saj so zgovorne, nežne, imajo karizmo in se nikoli ne vdajo. Sigurno so ženske v vsakem pogledu previdnejše od moških. Ko pride do končnih odločitev, boljše razmislijo o okoliščinah in dejstvih ter pri



tem najdejo tudi boljše alternative. To ne pomeni, da ne tvegajo, vendar tvegajo manj v primerjavi z moškimi, ki težijo k premikanju mej (Žagar, 2011, str. 26).

### **2.3 Primerjava med moškim in ženskim stilom vodenja**

Veliko avtorjev dandanes piše o tem, ali res obstaja tako opevana razlika med moškim in ženskim načinom vodenja. To je že kar nekaj časa odprta debata in na to tematiko je še veliko nejasnih vprašanj in odgovorov v okviru managementa (Chugh & Sahgal, 2007, str. 356).

Velika večina raziskav kaže, da bodo ženske vedno bolj nepogrešljiv dejavnik v organizacijah, saj je njihov stil vodenja primeren za prihodnost, ko bodo organizacije temeljile na odnosih, medosebni komunikaciji in povezanosti (Chugh & Sahgal, 2007, str. 360). Spet nekatere druge raziskave pa trdijo, da so managerke manj primerne, saj niso tako sproščene kot moški in za vsako stvar, ki jo naredijo, želijo slišati moško mnenje. Razlike med moškimi in ženskami so vedno manjše oziroma obstajajo le še stereotipi glede uspešnosti vodenja (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 84).

Šesti čut pri človeku je pomembnejši od intelekta. Za ženske je zato veliko bolj pomembno, da imajo bolj razvito intuicijo od moških. Čustveno inteligentna oseba zna vedno izražati čustva ob pravem času in na pravi način. To pa omogoča, da spozna in razume svoje čustvene potrebe, obenem pa razume te iste potrebe tudi od drugih. Tako lažje premaguje konflikte, lahko se postavi v kožo drugega, hkrati pa jo pozitivizem dela močnejšo in bolj samozavestno (Mazi, 1998, str. 48).

Jaklič (2002, str. 300) meni, da opaznih razlik med ženskim in moškim vodenjem ni. Ženske naj bi bile enako učinkovite pri delu kakor moški, enako motivirane in imele naj bi enak odnos do ljudi.

Vendar nekatere razlike med managerji in managerkami vseeno obstajajo. Moški uporabljajo bolj neosebni jezik in radi poudarjajo svojo moč in status, ženske pa velikokrat izražajo strinjanje s sogovornikom, so manj sproščene in ekstravertirane (Kanjuo Mrčela, 2003, str. 41). Opredelimo lahko, da so ženske boljše in uspešnejše v vlogi managerja kot moški zaradi materinske vloge. Ta zahteva posebna znanja in veščine, včasih je zelo zahtevna in potrebno je veliko organiziranja. Skozi to vlogo se naučijo reševati konflikte, se prilagajati, učiti in opazovati. Razlike med spoloma pa se pojavijo že v sami rani mladosti, kjer je za fante predvsem pomembno zmagovati, za deklice pa sodelovati, kar naj bi bil tudi vir razlik v managerskem stilu vodenja (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 88). Moški so v organizacijah znani kot bolj objektivni, neodvisni in odločnejši od žensk. Ženske pa so nežne, pasivne, naravnane k pogovoru in pa bolj občutljive. S tem naj bi bile manj primerne za nastop na najvišje položaje v managementu (Linehan, 2001, str. 147).

Ženske se bolj zanesejo na svoje občutke. To pa pripisujemo temu, da center za občutke leži v desni možganski hemisferi, ki je bolj dejavna pri ženskah kakor moških. Omenjena

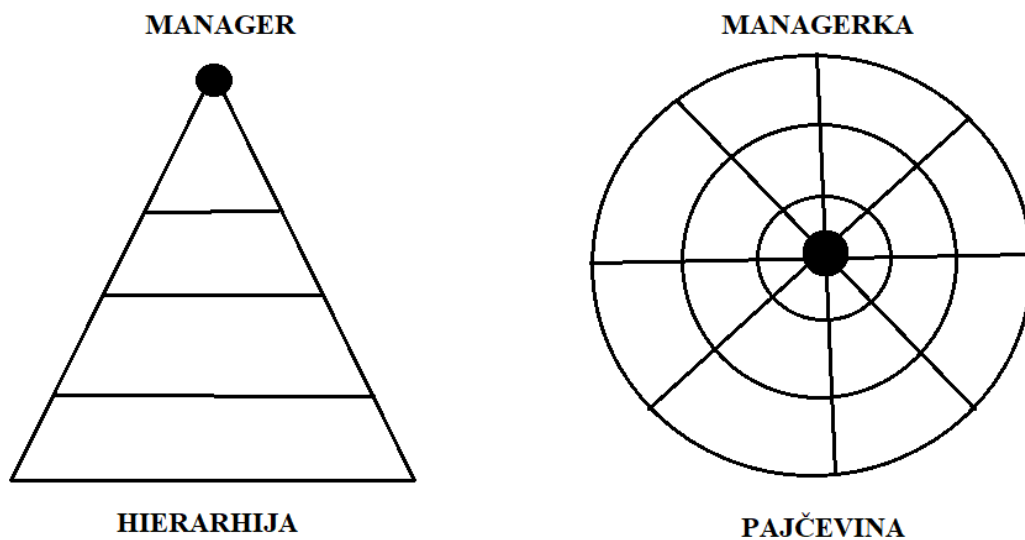
možganska hemisfera pa je namenjena tudi občutkom in prepoznavanju čustvenih procesov pri drugih ljudeh. Prav zato je čustvena inteligenca bolj prisotna pri ženskah, ki se večkrat zanesejo na svoje občutke (Mazi, 1998, str. 48).

Ženski instinkt je eden izmed novejših odlik ženskega vodenja. To razumemo kot hitrejše in učinkovitejše reševanje problemov ter hkrati tudi zanesljivost. Ženskam pripisujejo, da so bolj premišljene kakor moški (Alexander, 1996, str. 7).

Samozavest, tekmovalnost, neodvisnost, zmožnost obvladovanja pritiskov – vse to so lastnosti, na katerih temelji moški način vodenja. To so moške lastnosti, ki jih ženske pripisujejo tudi lastnostim uspešnega managerja (Zagoršek, 2004, str. 32).

Linehan (2001, str. 153) meni, da bi namesto razlikovanja med moškim in ženskim stilom vodenja morali uporabljati »osebni stil vodenja«, ki naj bi bil kombinacija obojega. Osnovna pravila v managementu je potrebno upoštevati ne glede na stil vodenja in pripadnost spolu.

*Slika 2: Moški in ženski stil vodenja*



*Vir: Kanjuo Mrčela (1996).*

Ženski management razumemo kot krožni proces. Sama managerka je v centru dogajanja, medtem ko je moški manager na vrhu. Moški imajo radi zaposlene pod sabo in so osredotočeni predvsem na cilje in naloge. Ženske pa veliko stavijo na vzpostavitev in ohranitev dobrih odnosov z zaposlenimi. Za moške je značilna struktura hierarhije, za ženske pa struktura pajčevine – prikazano na sliki 2 (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 86).

V tabeli 1 (na strani 13) smo predstavili ključne ugotovitve o samih razlikah med moškim in ženskim stilom vodenja.

*Tabela 1: Razlike med moškim in ženskim stilom vodenja*

<b>Značilnosti moškega stila vodenja</b>	<b>Značilnosti ženskega stila vodenja</b>
Večji interes za doseg ciljev	Večji interes za razvijanje družbenih odnosov
Hierarhična ureditev	Nehierarhična ureditev, struktura pajčevine
Izbirajo informacije	Širijo že pridobljene informacije
Hitro odločanje brez pojasnjevanja	Skupinsko odločanje
Energijo usmerijo v doseg ciljev	Energijo usmerijo v komunikacijo
Individualizem	Kolektivizem
Odločno, agresivno govorjenje	Neodločno, popustljivo, toplo govorjenje
Odgovornost je v rokah vodje	Odgovornost se porazdeli po nalogah
Absolutizem	Demokracija
Skrbi za doseg ciljev	Skrbi za dobro klimo
Vzbuja pozornost	Ne želi vzbujati pozornosti
Komunikacija brez povratne informacije	Pogosta komunikacija s povratno informacijo
Upošteva samo svoje mnenje	Upošteva mnenje zaposlenih
Motivira s prisilo in kaznijo	Motivira z nagradami
Ni naklonjen ustvarjalnosti	Spodbuja ustvarjalnost, samostojnost
Dejavnik spoštovanja sta položaj in moč	Dejavnik spoštovanja je odnos do zaposlenih
Obnašanje moških vrednoteno pozitivno	Obnašanje žensk vrednoteno negativno
Maskuline lastnosti: moč, individualizem, agresivnost, ambicioznost, tekmovalnost, odločnost, ne čustvenost, tveganje	Feminilne lastnosti: čustvenost, prijaznost, skrb za blaginjo zaposlenih, občutljivost za potrebe drugih, ljubeznivost
Komandno kontrolni stil vodenja	Interaktivni stil vodenja
Avtokratski stil vodenja	Demokracija
Učinkovit v hierarhičnih organizacijah, v obdobju kriz	Učinkovit v nehierarhičnih, fleksibilnih organizacijah

*Vir: Roster (1997).*

## **2.4 Stereotipne predstave o ženskah in moških v managementu**

Stereotip je trdna slika o svetu, kateremu smo prilagodili svoje navade, okuse, zmožnosti in upe. V tem svetu ljudje delajo to, kar od njih pričakujemo (Lippmann, 1999, str. 86).

O moškem managerju si lahko preko stereotipnih predstav predstavljamo mit o »pravem moškem«. S tem razumemo moškega kot močnega, pogumnega in ambicioznega. Pri ženskah pa lahko pod pojmom »prava ženska« razumemo managerko, ki je nežna, z veliko emocijami (prav slednje pri vodenju in sprejemanju odločitev igrajo številne nedopustne vloge) in po navadi šibko. Velikokrat so ambiciozne ženske v poslovnem svetu nepriljubljene in jih moški naslavljajo z neprijetnimi opazkami. Marsikatera neporočena ženska, ki je bila ambiciozna in je prebila oziroma poskušala prebiti stekleni strop, je morala skozi določene neprimerne opazke, kot da se ji na daleč vidi »da potrebuje moškega« (Mulej, 1992, str. 80).

Najpogostejši stereotipi o moških in ženskah so (Merkač, 2001, str. 85):

- moški so predstavljeni kot večji intelektualci, vendar tega raziskave ne potrjujejo;
- moški so čustveno stabilnejši. Tudi tega raziskave ne potrjujejo. Stereotip se nanaša na to, da ženske pokažejo veliko več čustev kot moški;
- moški bolj kot ženske cenijo svoje dosežke, napredek. Raziskave kažejo, da so ženske enako močno motivirane kot moški, saj tudi one niso zadovoljne z delom, če ne morejo pokazati svojih sposobnosti in znanja;
- moški so veliko bolj odločni kot ženske. Ženske so lahko enako odločne kot moški;
- uspešen manager ima moške attribute. Lastnosti dobrega managerja so odvisni predvsem od danih okoliščin, v katerih deluje.

Nekateri stereotipi povezujejo žensko z družinskimi obveznostmi, kar naj bi se odražalo na njenem poklicem področju in manjši storilnosti. Ta izgovor je odličen za organizacijo, ki ne namerava zaposliti ženske na visokem položaju (z razlogom, da delovno mesto zahteva »celega človeka«) (Kanjuro Mrčela, 1996, str. 74).

Prime in Carter (2009, str. 32) navajata stereotipno moška in ženska vedenja na vodilnih položajih, ki sta prikazana v tabeli 2.

*Tabela 2: Razlike med stereotipnim moškim in ženskim vedenjem*

<b>Moško vedenje – prevzemanje odgovornosti (angl. taking charge)</b>	<b>Žensko vedenje – izražanje skrbi (angl. taking care)</b>
<b>Reševanje problemov</b> – moški prepozna, analizira in deluje v smeri odstranjevanja ovir za delovno uspešnost	<b>Podpora</b> – ženske so nagnjene k spodbujanju, pomoči in zagotavljanju sredstev za druge
<b>Vpliv na višjih položajih</b> – moški vplivajo na zaposlene na višjih položajih	<b>Nagrajevanje</b> – ženske redno dajejo pohvale, priznanja in tudi finančne nagrade, kadar se jim to zdi primerno in zaslužno
<b>Delegiranje</b> – moški delijo pomembne odgovornosti drugim ter obenem držijo diskretnost	<b>Mentorstvo</b> – ženske spodbujajo razvoj spretnosti in posvečajo skrb za napredek v karieri podrejenih
	<b>Mreženje</b> – ženske razvijajo in vzdržujejo odnose s tistimi, ki ji lahko zagotovijo informacije in podporna sredstva
	<b>Svetovanje</b> – ženske se pogosto posvetujejo z drugimi pred samim sprejemom načrtov ali odločitev, na katere bi imele te odločitve vpliv
	<b>Team-building</b> – ženske spodbujajo pozitivno identifikacijo z organizacijo, sodelovanje in konstruktivno reševanje problemov in sporov

se nadaljuje

*Tabela 2: Razlike med stereotipnim moškim in ženskim vedenjem (nad.)*

<b>Moško vedenje – prevzemanje odgovornosti (angl. taking charge)</b>	<b>Žensko vedenje – izražanje skrbi (angl. taking care)</b>
	<b>Navdihovanje drugih</b> – ženske znajo motivirati druge v smeri večje navdušenosti in zavzetosti za delo preko svojih čustev, vrednot in osebnega zgleda

*Vir: Prime & Carter (2009).*

Stereotipno za nekatere organizacije je tudi vsako novo znanje in novo usposabljanje, ki naj bi bilo za ženske brez pomena, saj lahko gredo kadarkoli na porodniški dopust. Ženske so v očeh moških še vedno predstavljene kot matere njihovih otrok, zato se nekaterim še vedno zdi primerno, da se odpovejo karieri in celotno pozornost posvetijo družini. Ne samo, da se starševstvo opredeljuje kot žensko odgovornost, prav tako se poslovno kariero enači v osnovi kot »moško stvar« (Linehan, 2001, str. 68).

Feminizem je način razmišljanja, ki nakazuje, da bi skozi čas spremenil stereotipe, obenem tudi vlogo žensk in spremembo družbe, v kateri živimo. Cilj samega feminizma je ustvariti okolje, kjer bodo vsi ljudje imeli enake možnosti. To pa ne pomeni boj med moškimi in ženskami, vendar boj za boljšo družbo brez stereotipov (Kanjuo Mrčela, 2001, str. 40–43).

## **2.5 Ovire žensk pri napredovanju**

Žal morajo dandanes ženske premagati kar nekaj prikritih in odkritih ovir, preden nastopijo na najvišje managerske položaje, kljub formalni enakosti spolov, o kateri tako radi govorimo. In ne glede na to, da so enako ambiciozne kot moški (Kanjuo Mrčela, 2003, str. 41–42). Ženske se morajo bolj dokazovati in občutno več delati, hkrati pa doseči višjo izobrazbo kakor moški, če želijo delati na najvišjih položajih (Mavrič, 2006, str. 89).

Ovire so definitivno spolno določene, saj se ženske pri napredovanju po hierarhični lestvici spopadajo s številnimi težavami (Linehan, 2001, str. 45). Ovire, s katerimi se morajo ženske srečavati na pohodu do najvišjih managerskih pozicij, se odražajo v takšnih potencialno neugodnih dejavnikih, ki imajo na njih velik vpliv (materinstvo, socializacija, tradicija). Sami opisani dejavniki se izključujejo s pričakovanji managementa, ki jih sprožijo podzavestni moški stereotipi in pričakovanja. Ovire, s katerimi se srečujejo ženske pri napredovanju, se ne razlikujejo od države do države, ampak jih lahko posplošimo na celoten svet.

V nadaljevanju so predstavljene različne ovire, ki jih ustvarjajo organizacijske praske, s katerimi se srečujejo ženske, ko želijo doseči vodilne položaje in so zaradi svojega spola pogosto diskriminirane (Kanjuo Mrčela, 2003, str. 41).

### 2.5.1 Skrb za družino in otroke

Ženske imajo definitivno več obveznosti v zvezi z družino kot moški. Za ženske lahko trdimo, da so dvojno obremenjene, kar na eni strani pomeni, da opravljajo plačano delo v službi, na drugi strani pa neplačano delo doma. To pomeni primarno skrb za gospodinjstvo in skrb za otroke. Veliko organizacij ne želi zaposlovati žensk na visokih položajih, ravno zaradi zgoraj naštetih razlogov, saj menijo, da takšno delovno mesto zahteva »celega človeka« (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 74).

Vse ženske, ne samo managerke, se v času svoje najvišje rodnosti sprašuje, čemu se odreči, ali materinstvu ali karieri. Če na prvo mesto postavijo materinstvo, to avtomatsko pomeni manj časa, volje in moči za posvečanje in ustvarjanje kariere (če predpostavljamo, da je ženska zaposlena). Ko pa se ženska odloči za ustvarjanje kariere, lahko predpostavljamo, da v času svoje ustvarjalnosti stalno napreduje. Problem se pojavi, ko doseže stekleni strop in ko ugotovi, da nima več izzivov oziroma je že dosegla vse, kar si je želela. Takrat je velikokrat prepozno za ustvarjanje družine in posledično se leta rojstva prvega otroka višajo (Kužet, 2003, str. 13).

Skrb za družino in vzgoja otrok je v večini primerov na plečih žensk, prav tako pa morajo poskrbeti za starejše in bolne v družini. Urejenost same infrastrukture je na področju možnosti zaposlitve žensk izredno pomemben dejavnik. Za Slovenijo lahko trdimo, da imamo dobro mrežo institucionalnega varstva otrok. Delovni čas vrtca je tako prilagojen službenemu času staršev, plačilo vrtca pa je odvisno od prihodkov na družinskega člana. Velikokrat je posledica tega, da ženske ostanejo doma in prevzamejo skrb za otroke, bolne in starejše (Kužet, 2003, str. 14).

V današnjem svetu ni veliko raziskav, ki bi pokazale, kako ljudje dosežejo ravnovesje med delom in družino. Ravno to ravnovesje pa je pomembno za ženske, saj so vedno razpete med delom in družino, oskrbo otrok in starostnikov. Ženske si same ustvarijo in prilagodijo kariero, tako da ustreza njihovem načinu življenja in potrebam. Večinoma izberejo tak način, ki jim omogoča razvoj na poklicnem in zasebnem življenju z občasnimi menjavami služb in vmesnimi premori (Ballout, 2008, str. 438).

Družina in delo sta ne glede na vse med Slovenci in Slovenkami najbolj ovrednotena. Moški doma v krogu družine najde moč in energijo za spopadanje z vsakodnevnimi obveznostmi na delu, ženska pa mora tej družini dati moč tako, da opravlja naloge v zvezi z gospodinjstvom in skrbjo za otroke, prav tako se od žensk pričakuje, da bodo poskrbele za svoje starše in druge družinske člane (Kozmik, 1998, str. 148).

Vse obveznosti, ki se jih povezuje z domom, skrbjo za družino in vzgojo otrok, so nedvomno povezane z ženskami. Tudi položaj ženske v podjetju na to ne vpliva. Tudi, če je partner zaposlen na nižjem delovnem mestu, to ne spremeni vlog. Tradicionalne ženske vloge ostanejo ženske (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 95).

Glede tematike gospodinjskih opravil in časa, ki ga na dan v povprečju porabijo moški in ženske, je bila narejena evropska raziskava. Zaposlen moški v Sloveniji v povprečju porabi 2 uri in 24 minut dnevno za gospodinjska dela, zaposlena ženska pa 4 ure in 24 minut. Ženske opravijo od 60 do 66 % vseh gospodinjskih opravil (European Communities, 2004, str. 10–12).

Zaposlene ženske v Sloveniji dnevno za skrb svojih otrok, starih do 6 let, namenijo 136 minut, moškim pa dnevno vzame to le 55 minut (European Communities, 2004, str. 66).

Organizacije so nagnjene k temu, da raje zaposlijo moškega kot žensko. Zakaj? Zaradi morebitne nosečnosti, porodniškega dopusta, materinstva in drugih družinskih obveznosti. Vse to vodi do diskriminatornosti žensk, saj imajo delodajalci stereotip glede zaposlovanja žensk. Mislijo, da bodo ženske, ko jih zaposlijo, delale dve oziroma tri leta, nato pa bodo veliko manjkale zaradi bolezni, ali še hujše – da bodo ostale doma in skrbele za družino. In prav zaradi tega jim ne želijo prepustiti odgovornosti (Volk, 2003, str. 15).

Kanjuro Mrčela (1996, str. 79) je enega izmed slovenskih managerjev povprašala glede preferenc pri zaposlitvi med slabše izobraženim moškim in višje izobraženo žensko. Poudaril je, da bi veliko raje izbral moškega, saj se njega vedno lahko dodatno izobražuje in ga to manj stane. Če bi se odločil za žensko, je moč predvidevati, da bo ženska veliko časa na porodniških in bolniških dopustih. Hkrati poudari, da moški ne bo nikoli rodil.

Linehan (2001, str. 106) pa opisuje primer vodje kadrovskega oddelka v nekem računalniškem podjetju, ki meni, da je zagotovo težje za ženske posegati po visoki položajih v organizacijah in hkrati imeti družino. Ženske se morajo prav gotovo veliko stvarem odreči. Omeni tudi svoj primer, da je imela ob prvem srečanju s svojim partnerjem prav ona višji položaj v podjetju kot on. Ko pa sta si ustvarila družino, je njegov položaj ostal nespremenjen, svojo kariero pa je postavila na stranski tir. Celotno življenje se je postavilo na glavo. Seveda se ob taki situaciji vedno lahko najame varuško, kar je tudi naredila, vendar je to ni osebno izpopolnjevalo. Obdobje oblikovanja osebnosti otroka ni želela prepustiti varuški in je zaradi tega raje opustila kariero za obdobje petih let.

### 2.5.2 Diskriminacija in možnost napredovanja

Ženske se spopadajo z diskriminacijo na več ravneh, izjema niso niti načrtna napredovanja. Diskriminacijo lahko opredelimo kot obnašanje do ljudi oziroma različno obravnavanje posameznih oseb zaradi posebnih lastnosti, ki jih imajo. Te lastnosti so lahko drugačne od ostalih in zaradi njih te označijo za posebnega in te dodelijo v »določeno, specifično« skupino (Ule, 2000, str. 184).

Vse oblike diskriminacije so seveda prepovedane, vendar veliko organizacij zaposluje, ocenjuje in podaja možnost za napredovanje na podlagi načinov, ki so za ženske diskriminatorni. Nadrejeni moški imajo velikokrat precej negativen odnos do samega

ženskega napredovanja. Številne raziskave napeljujejo k temu, da se žensko delo ocenjuje kot veliko slabše od moškega (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 77).

Ženske so velikokrat označene kot sekundarna delovna sila, kjer je že sama beseda sekundarna označena z grenkim, negativnim priokusom. Ko že samo omenimo sekundarno delo, s tem povežemo nižje plače, manj možnosti za napredovanje, manjšo varnost zaposlitve, zaradi tega pa je tudi to delo manj privlačno (Likar, 2002, str. 61).

Diskriminacija do managerk se najbolj opazi v obliki relativne lestvice plač in pri izobrazbeni kvalifikaciji. Čeprav imajo moški in ženske enake sposobnosti in odgovornosti, plače žensk še vedno zaostajajo za moškimi. Obstaja veliko primerov, kjer moški z enako izobrazbo kakor ženska napreduje na višji položaj v organizaciji in tudi v višje plačilne razrede. Zaradi teh primerov je ženskam otežen dostop do najvišjih položajev, za samo možnost nastopa pa se morajo vedno še dodatno dokazovati. Določene managerke se strinjajo, da moški managerji ne cenijo njihovega dela in prispevka enakovredno kot prispevka moškega. Še vedno pa veliko ovir ostaja prikritih, ravno zaradi tega, ker ni dovoljeno postavljati odkritih omejitev, ki se nanašajo na pripadnost spolu (Linehan, 2001, str. 236–241).

Razgovori za službo so velikokrat podvrženi predsodkom, saj na »moška« delovna mesta primarno zaposlujejo moške, ženske pa na »ženska delovna mesta«. V veliko organizacijah poizvedujejo po bolj znanstvenih metodah glede primernih kandidatov za določena delovna mesta, saj naj bi le-ta prinesla bolj objektivne rezultate (Linehan, 2001, str. 60–61).

Nekatere organizacije imajo oddelke za vrednotenje, kjer ugotavljajo managerske sposobnosti, preden oseba zasede delovno mesto. Vsi kandidati za službo tako izpolnjujejo različne individualne in skupinske naloge, ki so potrebne za zasedbo delovnega mesta. Naloga zaposlenih managerjev je, da jih primerno ocenijo na podlagi njihovih pokazanih sposobnosti in ovrednotijo vedenje (Linehan, 2001, str. 63–64).

Uspešno kariero se še vedno povezuje z uspešnimi moškimi. Pod besedo kariera pa se lahko razume različne vidike napredovanja, kot je napredovanje po hierarhični lestvici, višja plača, spoštovanje ljudi (sodelavcev in zunanjih partnerjev), večji ugled ... (Konek & Kitch, 1994, str. 6).

Pot za ženske je težja, če se želijo dokopati do vodilnih položajev, saj se morajo poleg delovnih obveznosti obremenjevati še z delom doma. Ženske tako naj ne bi bile hkrati zmožne in usposobljene za vlogo managerke na vodilnih položajih in igrati materinsko vlogo. Vse skupaj pa otežujejo še pritiski diskriminacije in stereotipi na delovnem mestu žensk (Linehan, 2001, str. 264).

Ženske opredeljujejo svojo kariero predvsem po ključu, da je njihovo delo čim boljše in čim bolj kakovostno opravljeno. Moški pa brezpogojno sledijo svojim zadanim ciljem in znajo uveljaviti svojo moč. Ženske so mnenja, da bo njihovo napredovanje prišlo z njihovo



strokovno usposobljenostjo in pridnostjo, vendar žal temu velikokrat ni tako. Za samo zasedo delovnega mesta na koncu zmanjka postavitev jasnih in brezkompromisnih ciljev, ki so velikokrat značilni za moške. Cilji, ki si jih moški in ženske zastavljajo, ne smejo biti postavljeni le kot materialni cilji (denar, ugled, moč), morajo biti dovolj visoko postavljeni, vendar ne nedosegljivi (Mulej, 1992, str. 26–30).

Veliko žensk povezuje lastno moč z egoizmom. Menijo, da z uresničevanjem svojih zastavljenih ciljev ogrožajo svojo družino in najbližje. Dostikrat pa slišimo, da za svojo neodločnost uporabljajo različne izgovore: »Tega ne morem narediti svojemu možu, otrokom, staršem ...« oziroma »Za to sem premalo izobražena, prestara, neprivlačna ...« (Mulej, 1992, str. 16).

### 2.5.3 Pomanjkanje neformalnih vez in moči mreženja

Še ena ovira za ženske v managementu je pomanjkanje neformalnih vez. Ženske so izključene iz moških neformalnih organizacijskih sistemov, kjer obstaja možnost sklenitve poslov in pridobitve veliko poznanstev, potrebnih za nadaljnja sodelovanja (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 75). Mreže poznanstev velikokrat opisujemo kot »moški klub« ali kot »moška družina«. S takim poimenovanjem se ženske težje vključujejo v samo mrežo, ki so bolj namenjene moškemu druženju (Linehan, 2001, str. 135–136).

Ženske imajo otežen in tudi omejen dostop do teh skupin, obenem pa jim moški še dodatno onemogočajo dostop do neformalnih odnosov, ki potekajo med njimi. Če ženskam uspe vstop v skupino, smatrajo to kot osebno zmago, ki jim je prinesla večjo prepoznavnost, samozavest in možnost sodelovanja z najvišjim managementom. Ženske si nadvse želijo ustvariti svojo mrežo, kjer bi se lahko povezovale med seboj brez prisotnosti moškega spola (Linehan, 2001, str. 144–145).

Moški vzpostavljajo veliko vezi, ki jih sklepajo in vzdržujejo zunaj delovnega časa. To navezovanje stikov je aktualno predvsem takrat, ko si ustvarjamo družino in je za ženske najmanj primeren čas (po koncu delavnika morajo ženske domov, poskrbeti za dela v gospodinjstvu in za družino) in na mestih, kjer se po navadi zadržuje moška populacija (klubi, bari, športne prireditve, igrišča ...). Ravno ta neformalna združenja moških lahko ženskam onemogočajo oziroma otežujejo napredovanja in uspeh na poklicnem področju. Lahko tudi rečemo, da je edini način, da nekaj dosežeš, napreduješ in da spoznaš veliko ljudi (Linehan, 2001, str. 136–143).

Pomembni oviri, s katerima se spopadajo ženske managerke, sta omejen dostop do moških neformalnih mrež in pomanjkanje časa za povezovanje v teh mrežah zaradi obveznosti, ki jih imajo doma (Linehan, 2001, str. 145). Vključevanje v mreže ženskam namreč še »dodatno onemogočajo njihove družinske in domače obveznosti, zaradi katerih imajo v splošnem mnogo manj časa za poslovno druženje kot moški kolegi« (Linehan, 2001, str.

138). Izključevanje managerk iz »povezovalnih mrež« pa »poglablja njihovo izločenost, kar jih posledično ovira pri navezovanju stikov« (Adler & Harris v Linehan, 2001, str. 143).

Iz lastnih izkušenj lahko opredelimo, da se veliko poznanstev, prijateljstev in kar nekaj poslov sklepa na neformalen način. Večina managerk pa je prepričanih, da bi s prodorom v moške mreže pridobile različne ugodnosti, ki bi spodbujevalno delovale na razvoj njihovih poklicnih karier (Linehan, 2001, str. 136–138).

V tuji literaturi se za opisane neformalne moške mreže uporablja izraz »old boys network« (Koražija, 2001, str. 44). S tem je mišljena zaprta družba, v katero se ženske težko vključujejo (Kanjuo Mrčela v Koražija, 1996, str. 41). Druženje v teh neformalnih mrežah poteka po delovnem času oziroma v klubih in barih, s čimer lahko sklepamo, da managerji za to vrsto druženja po službi porabijo veliko več časa kakor managerke (Linehan, 2001, str. 140).

Ker pa ženske niso ravno dobrodošle v moških obstoječih mrežah, klubih in skupinah, si pogosto ustvarjajo svoje lastne mreže (Linehan, 2001, str. 74).

V pomembnost ženskih vez je potrebno verjeti. Ženske lahko spodbujajo ženske tako, da jim pomagajo z izkušnjami, se veselijo vsakega doseženega uspeha in širijo svoj vpliv. Prav tako je pomembno, da vsakega dosežka ne primerjajo z moškimi dosežki. Zdi se prav in pošteno, da se ustvarjajo ženske mreže, da se lahko ambicioznim in sposobnim ženskam omogoči pot do vrha, vendar je pomembna tudi zdrava tekmovalnost z boljšimi od njih, ne glede na spol (Brečko, 2004).

Za pojav negativnih stališč in predsodkov do managerk so tako v največji meri krive omenjene povezovalne mreže (Linehan, 2001, str. 144). Ženske bi lahko v primeru dostopa do teh mrež pridobile različne ugodnosti, ki bi pozitivno vplivale na razvoj njihovih karier (Linehan, 2001, str. 144). Z vključevanjem v mreže poznanstev bi ženske pridobile samozavest, moč in vplivnosti, s tem pa bi se definitivno več žensk začelo potegovati za najvišje položaje v organizacijah (Linehan, 2001, str. 145).

#### 2.5.4 Pomanjkanje managerk vzornic in mentorstvo

Ena izmed ovir, s katerimi se spopadajo managerke, je tudi pomanjkanje vzornic. Te vzornice so osebe po katerih bi se ženske lahko zgledovale, hkrati pa bi pozitivno vplivale na kariero ostalih žensk. Velika večina managerk, ki nimajo podpore svojih pravih prijateljic in ki ne prejmejo pozitivnih komentarjev, pogrešajo tak način podpore. Tako bi se lahko povezale v neformalne mreže, ki pripomorejo k ugodnejši organizacijski klimi (Brečko, 2004).

Na najvišjih položajih v organizacijah je majhno število managerk. To ima negativen prizvok in poudarja nenavadnost odločitev žensk za položaj managerke (Kanjuo Mrčela, 1996, str.

77). Višje kot pogledamo po hierarhični lestvici, toliko manj je managerk, da bi bile vzor drugim ženskam na njihovi poti do uspeha (Kanjuro Mrčela, 1996, str. 77).

Možnost samega mentorstva lahko neizkušnim managerkam veliko pomeni, predvsem na poklicni poti, saj se spopadajo z različnimi ovirami v napredovanju (organizacijske, medosebne, individualne). Velik pomen se pripisuje učenju mladih, saj se vsak rad uči pri svojih šefih, ki so že uspeli v življenju, prav tako pa lahko pri njih preverjajo svoje odločitve in si tako krepijo samozavest (Brečko, 2004). Mentor ima pomembno vlogo pri izboljševanju razmer v organizacijah za ženske. Daje pomembne izkušnje na poklicni poti ženske. Zagotavlja vse vrste informacij, nasvetov in usmeritev, prav tako pa tudi psihično podporo sodelavcem na nižjih položajih (Linehan, 2001, str. 69).

Direktorica računovodstva v nekem tehnološkem podjetju je izjavila, da bi si želela pri svojem delu imeti mentorja, žensko ali moškega. Zlasti v prvih letih zaposlitve bi ta mentor že z samim pogovorom, kako se lotiti določenih nalog, veliko pripomogel. Verjame, da bi to močno vplivalo na njeno poklicno pot (Linehan, 2001, str. 117).

Managerke se soočajo s težavo, da primanjkuje sebi pomembnih vzornic, po katerih bi se zgledovale in na podlagi njihove pomoči gradile kariero. Vzornice na najvišjih položajih v organizaciji pozitivno vplivajo na poklicno pot drugih žensk. Zagotovo ženske, ki nimajo svojih prijateljic, pogrešajo bližino in podporo, hkrati pa nimajo nikogar, po katerem bi se lahko zgledovale in na podlagi tega tudi napredovale (Linehan, 2001, str. 131).

Kar se tiče mentorskih odnosov in njihovega pridobivanja, so ženske definitivno na slabšem kakor moški. V nadaljevanju so opisani razlogi, zakaj so ženske prikrajšane za tako pomoč.

- Ženske mislijo, da je za napredovanje v organizaciji dovolj njihova usposobljenost, zato mentorjev niti ne iščejo.
- Mentorji si v večini primerov raje izberejo managerja kot managerko, saj smatrajo, da se bo povezava med osebnim in poklicnim odnosom razvil bolj sproščeno z moškim.
- Ženske, posebej tiste z družino, ne tako pogosto obiskujejo klubov in dogodkov, kjer pa se največkrat naveže stik z mentorjem.
- Za ženske je veliko težje najti mentorico na najvišjih položajih v organizacijah, saj jih na teh položajih ni ravno veliko. Ko pa že pride to tega, je velikokrat možnost, da ji mentorica ne pomaga in je ne podpira, kar imenujemo sindrom čebele matice (angl. the queen bee syndrome) (Linehan, 2001, str. 69–70).

Če si želi oseba v podjetju napredovati, je prisotnost mentorjev zelo pomembna. Ženske imajo na splošno veliko manj mentorskih odnosov kakor moški in tako tudi manj možnosti za razvoj tesnejšega odnosa z njimi. Glede vprašanja, zakaj ženske nimajo toliko mentorskih odnosov kakor moški, je možnih več razlag. Nekatere razlage se nanašajo na dejstvo, da same ženske mentorjev sploh ne iščejo, po drugi strani pa jih mentorji ne izbirajo za svoje varovanke. Razlog, zakaj si ženske ne poiščejo mentorja, je lahko ta, da si predstavljajo, da je za napredovanje v podjetju pomembna le njihova usposobljenost. Po drugi strani pa

obstaja strah, da če bi si ženska našla moškega mentorja, bi mnogi to lahko začeli povezovati s spolnostjo. Druga razlaga pa je, da se na podlagi maloštevilnih ženskih mentoric moški kandidati raje odločijo za moškega kandidata. S tem se povezujejo tudi bolj fleksibilni in sproščeni odnosi v organizaciji z drugimi moškimi. Ženske bi se mnogo omenjenim težavam lahko izognile na način, da bi si omislile žensko mentorico, vendar je to zaradi majhnega števila žensk na vodilnih položajih precej težavno (Linehan, 2001, str. 70–71).

Mentorji so zlasti pomembni v zgodnejšem obdobju poklicnih karier, saj lahko svojim varovancem in varovankam dajejo priložnosti za odgovorne naloge, nudijo osebno podporo, prijateljstvo in jim s tem pomagajo pri premagovanju ovir v delovnih organizacijah, ki jih lahko pripišemo predsodkom glede spola (Marn, 2005, str. 25).

Ženske si seveda lahko namesto moškega mentorja izberejo žensko, vendar kmalu naletijo na problem, kajti v organizacijah na najvišjih položajih ni veliko žensk (Linehan, 2001, str. 71).

Vzornice so pomemben člen pri spodbujanju mlajših žensk, da se te poskušajo prebiti na višja delovna mesta in da bi imeli tudi moški do njih prizanesljivejši odnos. Velik dokaz za uspeh posameznih žensk so njihove vzornice, ki svojo uspešno kariero povezujejo z družinskim življenjem (Linehan, 2001, str. 287).

Ženske, ki se uspejo prebiti na najvišje položaje v organizacijah, drugim ženskam ne želijo pomagati (Kanjuo Mrčela v Koražija, 2001, str. 41). Ne želijo deliti znanja in ne želijo posredovati nasvetov, želijo ostati med tistimi redkimi ženskami, ki so uspele v moškem svetu (Kanjuo Mrčela v Koražija, 2001, str. 41–42).

#### 2.5.5 Spolno nadlegovanje

Ovira, ki onemogoča ženskam napredovanje na vodilne položaje, je tudi spolno nadlegovanje. Spolno nadlegovanje razumemo kot »nezaželeno seksualno pozornost, predloge za spolne usluge in drugo vedenje seksualne narave, ki je odkrito ali prikrito izraženo« (Linehan, 2001, str. 75).

Spolno nadlegovanje se smatra kot nezaželeno ravnanje na delovnem mestu, ki bremeni dostojanstvo moškega oziroma ženske. Med različne oblike spolnega nadlegovanja štejemo fizično stanje ter verbalno in neverbalno ravnanje. Fizično ravnanje vključuje nezaželene fizične stike, dotike, prisilne spolne odnose. Verbalno spolno nadlegovanje vključuje osvajanje, komentarje v zvezi s spolnostjo, opolzke, žaljive komentarje, namigovanja. Neverbalno ravnanje pa vključuje kazanje pornografskih slik oziroma posnetkov ali predmetov, žvižganje (Jogan, 2000, str. 591).

Žrtve spolnega nasilja so v največjih primerih samske ali ločene ženske z višjo izobrazbo, moški pa se pojavljajo v vlogi nadlegovalcev. Ženske, zaposlene na netradicionalnih

položajih, vključno z delovnimi okolji, kjer na vodilnih mestih prevladujejo moški, so najbolj izpostavljene spolnemu nadlegovanju, kar vključuje sovražne in ogrožajoče spolne pripombe. To lahko razumemo kot obliko izražanja moči podrejenim ter kot obliko maščevanja ženskam za ogrožanje moči moškimi (Linehan, 2001, str. 76).

Ženskam se na ta način preprečuje dostop do neformalnih mrež in do informacij za lastno delovanje v organizaciji, saj spolno nasledovanje posredno vpliva na zmanjšanje opravilne sposobnosti. Spolno nadlegovanje pri ženskah v veliki meri povzroča napetost, jezo, žalost, strah in pripisovanje krivde samemu sebi (Linehan, 2001, str. 80). Clevelandova in Kerstova (v Linehan, 2001, str. 80–81) pa menita, da spolno nadlegovanje vpliva tudi na zmanjšanje delovne sposobnosti.

V kolikor so managerke soočene s spolnim nadlegovanjem, se čutijo še posebej ranljive. Zavedajo se, da je pogosto žrtev tista, na katero se zvali krivda. Managerke, ki jih seveda skrbi obstoječa služba in napredovanje, se morajo odločiti, kaj bodo naredile. Odločitev pa je vse prej kot lahka, saj nobena alternativa ne prinaša nič dobrega (Kural, 1998, str. 32).

#### 2.5.6 Stekleni strop

Ko govorimo o steklenem stropu, govorimo o oviri, ki jo težko opazimo oziroma je skoraj nevidna, obenem pa je dovolj močna, da ženskam onemogoča napredovanja v organizacijah (Linehan, 2001, str. 75).

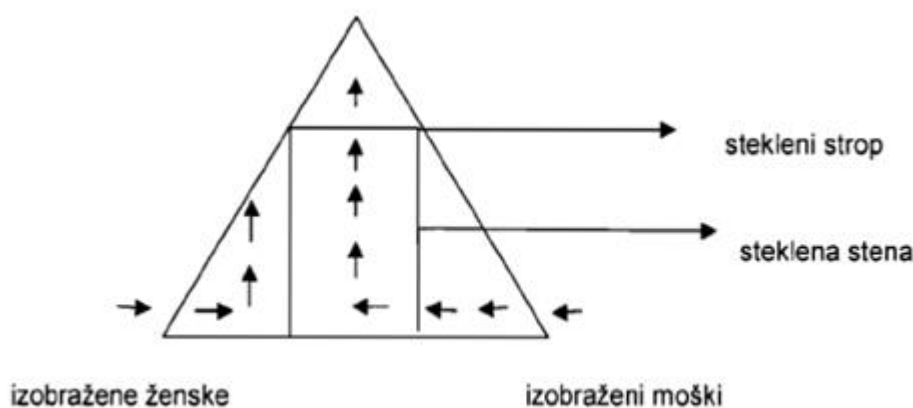
Stekleni strop (angl. the glass ceiling) pomeni točko, kjer obstajajo nevidne ovire, ki v obliki stereotipov in predsodkov onemogočajo napredovanje določenim družbenim skupinam (ženskam, pripadnikom in pripadnicam rasnih ali etničnih manjšin). Gre za zelo neopazno oviro, vendar po drugi strani je tako močna, da posameznikom onemogoča napredovanja v organizaciji (Kanjuo Mrčela, 2000, str. 58).

Ženske se srečujejo tudi s pojavom steklenih sten (angl. glass walls), ki onemogočajo horizontalno mobilnost oziroma možnost zaposlovanja na strateška področja, ki so po navadi izhodišče za vertikalno napredovanja na najvišje položaje (Wirth, 2001, str. 25).

Pojma stekleni strop in steklena stena sta za lažjo predstavbo prikazana na sliki 3 (na strani 24).

Velikokrat pa slišimo tudi termin betonski strop (angl. concrete ceiling), saj naj bi bil ta izraz primernejši za ženske, saj je ovira večkrat veliko trša kot na udarce neodporno steklo (Wirth, 2001, str. 5).

Slika 3: Stekljeni strop in steklena stena



Vir: Kanujo Mrčela (2000).

Ženska mora dokazati, da zna delo opraviti bolje in hitreje kot moški, če se želi prebiti čez pregrade. To pregrado pa sestavljajo prepričanja moških managerjev, tradicija in zgodovina. Ženske tako postopajo po lestvici navzgor, dokler ne pridejo do točke, kjer ne morejo več dalje, ker niso moški. Tako veliko žensk pride čisto pod vrh, vendar si – ker ne morejo iti čez pregrado – poiščejo novo priložnost v drugi organizaciji (Kuralt, 1998, str. 28).

Obstajajo štiri različni vzroki, zakaj se ustvarjajo stekleni stropi (Hemenway, 1995, str. 54):

- **Konflikt med družbenimi in poklicnimi stereotipi.** To vodi v situacijo izguba-izguba. Ženske, ki svoje delo opravljajo v svojem, ženskem slogu, so velikokrat ocenjene kot manj sposobne in manj zaupljive. Njihov način dela ni sprejemljiv in je velikokrat sprejet kot manjvreden. Žensk, ki pa svoje službene obveznosti opravljajo v slogu moških, pa ne marajo najbolj in tudi sprejete niso z odprtimi rokami. Tiste, ki vladajo s trdo roko in prevzemajo moški način vodenja, ne sprejmejo najbolj. Moški jih dojemajo kot agresivne in ne kot odločne. Veliko žensk rešuje to težavo z mešanjem slogov obeh spolov. Najpogostejši primer konflikta med omenjenimi stereotipi je paternalizem. Managerji so do žensk zelo zaščitniški. Ne marajo jim predpisovati težjih nalog in izzivov, ker predvidevajo, da niso dovolj ambiciozne. Ob tem pa jim ne dajo možnosti za napredovanje. Ženske si takšnih priložnost seveda želijo in na njih po tiho čakajo. Tukaj pride do razlik v samih nagradah. Moški so na podlagi tega bolje nagrajeni in do teh nagrad pridejo veliko prej kot ženske.
- **Ptice v jati.** V poslovnem svetu se nasprotja ne privlačijo. V organizacijah, kjer prevladuje veliko število moških, se ti radi med sabo povežejo. To povezovanje sebi enakim lahko na ženske vpliva različno. Lahko se opazi že pri neformalni komunikaciji. Če so ženske v manjšini, se lahko zgodi, da jih spregledajo in pozabijo, saj jih ni veliko. To lahko vodi do tega, da velikokrat niso udeležene pri pogovorih in seveda se pomembne informacije izpustijo. Po drugi strani pa lahko vpliva na mentorstvo. Sam mentor bo sigurno prej odkril pozitivne lastnosti ljudi, ki so mu blizu, in od ljudi, ki so mu bolj podobni. Mentorstvo pa pomeni velik plus pri gradnji kariere. Vpliva pa tudi na

razporeditev kariernih priložnosti. Če se v organizaciji oziroma na posameznem oddelku sprosti delovno mesto, bo manager najprej pomislil na tistega, ki bi bil primeren, da zasede to prosto delovno mesto. Seveda imajo prednost tisti, ki so bili stalno z njim v kontaktu. Kadar je v organizaciji veliko moških, se oni med seboj dodatno povežejo. To nagnjenje k sebi enakim vpliva na ženske na različne načine. Prvič – pri neformalni komunikaciji v organizaciji. Če so ženske v manjšini, se zgodi, da jih enostavno spregledajo, pozabijo na njih, saj niso v »jati«. Tako preslišijo marsikatero pomembno informacijo. Drugič – mentorstvo. Mentor bo veliko prej opazil posameznikov skriti potencial, v kolikor bo sam varovanec njemu čim bolj podoben. Kakor pa že z zgoraj zapisanega ugotavljamo, ima mentorstvo velik pomen pri razvoju kariere. Tretjič – razporeditev kariernih priložnosti. Ko se pojavi prazno delovno mesto, bo manager najprej pobrskal po svojem spominu, kdo bi bil primeren, da zasede to mesto. Po navadi se spomni tistih, ki so z njim več v kontaktu, se pravi njemu podobni.

- **Miselni modeli.** V sami človeški naravi je, da si vsako našo predstavo oblikujemo na podlagi posploševanj. Primer: če za vse dobre kirurge, ki jih poznamo, vemo, da so moški, potem bomo na splošno sklepali, da so vsi dobri kirurgi moški. To pride v ospredje takrat, ko vrednotimo lasten potencial. Ko si postavljamo lastnoročne cilje, zmeraj pomislimo in preučimo skupino, ki se ji bomo pridružili. Če je ta skupina drugačna od nas, oziroma ni takšna kakršno bi pričakovali mi, vpliva to na naša želja po priključitvi, na našo socializacijo in na prilagajanje tej skupini. In problem nastane, če se ženska ne vključi v določeno skupino, kar nato izpade, da je nezainteresirana ali nesposobna.
- **Moška kultura obnašanja.** Če v posamezni organizaciji prevladujejo le osebe moškega spola, se nato celotna organizacija podredi le njim. V tem primeru se ženske lahko ne počutijo dobrodošle in ponekod tudi odrinjene. V takšni kulturi je običajno in značilno, da obstajajo opombe, ki razvrednotijo žensko. Hkrati pa je tudi značilno nadlegovanje, ustrahovanje in osredotočanje na moške aktivnosti. Ženske ustvarijo svoj »ženski geto«, v kolikor se želijo izogniti takšnemu dogajanju.

Stekleni strop nedvomno ovira mnoga napredovanja za ženske. Če se jih ženske želijo znebiti, prav tako kot diskriminacije, potem je potrebno narediti korenite spremembe v kulturi in njeni organizaciji. Hemenway (1995, str. 60) navaja šest podpornih stebrov, ki lahko pripomorejo k odstranitvi stropov.

**Prvi steber:** izobraževanje in dojemanje spolne nepristranskosti in enakosti. Izobraževanje ima na ljudi veliko pozitivnih lastnosti, saj jim da vedeti, kaj lahko počnejo in kako naj se vedejo v določenih situacijah. Prav izobraževanje nam pomaga določene situacije oceniti, prepoznati, se jih zavedati in na koncu preigrati.

**Drugi steber:** sistematičen pristop k enakemu vrednotenju sposobnosti posameznega kandidata. Tukaj govorimo o napredovanju. Ko se v organizaciji pojavi novo prosto delovno mesto, imajo vsi možnosti, ki so primerni za napredovanje, da se potegujejo za novo delovno mesto, v kolikor si tega želijo. Vsem kandidatom je potrebno dati enake možnosti.

**Tretji steber:** sistematično prepoznavanje in popravljanje nepravilnosti. Tukaj gre za preverjanja neenakosti na vseh področjih med moškimi in ženskami. Predvsem gre za preverjanje odstotka žensk in moških v organizaciji. Obenem pa tudi za ugotavljanje njihovega razmerja na različnih delovnih mestih, odstotek napredovanj glede na spol, uspešnost enih in drugih in tudi razmerje med plačami in nagradami, ki jih prejemajo.

**Četrty steber:** večje število vzornic in ženskih mentoric. Ob večjem številu ženskih vzornic in mentoric bi to pomenilo tudi več možnosti za ženska napredovanja. Ker pa se soočamo s premajhnim številom mentoric in vzornic, je potrebno vzpostaviti proces, ki spodbuja medsebojna mentorstva.

**Peti steber:** za sprejemanje raznolikosti so predpisane nagrade. Vsak zaposlen bi moral biti nagrajen, v kolikor nudi mentorstvo ženskam, jim pomaga širiti obzorja, jim pomaga najti pravo delovno mesto in tudi nudi psihično podporo v času napredovanja ženske na višja delovna mesta.

**Šesti steber:** ustanoviti povezave za prijavo spolnega nadlegovanja. Ženske bi tako lažje nadzorovale to vrsto vedenja. To škodi njihovem ugledu, prav tako pa vpliva na samozavest, produktivnost, uspešnost in škoduje njihovi morali.

### 3 STANJE MANAGERK V SLOVENIJI

V tem poglavju bomo raziskovali, kakšno je stanje slovenskih managerk doma, torej v Sloveniji, in to primerjali z razmerami v tujini. Predpostavljamo, da se zaradi večjega poudarka na prostem mišljenju ženske v tujini lažje povzpnejo na vodilna mesta, saj so meje in razmerja moči med spoloma veliko bolj zabrisani.

Krkoč (2012, str. 131) navaja, da je vključevanje žensk na vodilna mesta v Sloveniji potrebno, hkrati pa jih je treba spodbujati in opogumljati, saj se bodo na ta način lažje odločile za tovrstni tip kariere. Prav tako pa se bo uravnotežila moč med ženskami in moškimi na visokih položajih.

Vsekakor bi izboljšanje stanja ženskega predstavnštva v slovenskem gospodarstvu pripeljalo do večje konkurenčnosti, učinkovitosti in produktivnosti. Gospodarske družbe se morajo slej kot prej sprijazniti z dejstvom, da so ženske na vodilnih mestih sprejemljive in dobrodošle ter tako v podjetje vnesejo določeno konkurenčno prednost (Krkoč, 2012, str. 130). Avtor nadaljuje, da organizacije brez ženske vodje celo težko uspejo, saj te delujejo veliko bolj sinhrono in povezovalno. Timsko delo in empatija sta vrednoti, ki prinašata prednost pred moškimi voditelji. Empatija se povezuje s čustveno inteligenco, ta pa izhaja iz materinskega čuta in občutljivosti, ki so sicer velikokrat obravnavane kot pomanjkljivost, vendar so ključne, kadar je potrebno sprejemati težke, emocionalno obarvane odločitve. Takšne ravni odgovornosti po mnenju avtorja primanjkuje.



Iz težnje po večanju ekonomskega blagostanja slovenskih organizacij se je v okviru Združenja Manager oblikovalo gibanje Vključi.Vse (Združenje Manager, 2014). Gre za spodbujanje enakosti med spoloma, s katero skušajo pomagati pri uveljavitvi enotnega vodstva med spoloma. Več o tem bomo sicer povedali v prihodnjem poglavju o kvotah. Pomembno je, da ne glede na gibanje to predstavlja prvi korak, ki ga morajo podjetja sprejeti. V kolikor želijo organizacije v Sloveniji spodbujati enakost, potrebujejo jasno vizijo in politiko, ki zajema obravnavanje zaposlenih žensk in njihovih kariernih planov. Še pred planiranjem politike je pomembno, da vrhovno vodstvo in uprave sprejmejo sklepe, ki bodo določali položaj žensk v podjetjih in njihov nadaljnji razvoj.

### **3.1 Spodbujevalna društva in gibanja**

Managerke so velikokrat predmet različnih raziskav. Z samim izboljšanjem položaja žensk na najvišjih položajih se ukvarja kar nekaj vladnih in nevladnih organizacij, prav tako pa tudi izobraževalne in raziskovalne institucije. Eno izmed največjih in najvplivnejših slovenskih gibanj na področju žensk v managementu je zagotovo Sekcija managerk. Pomemben je tudi certifikat Družini prijazno podjetje, ki povečuje ravnovesje žensk na vodilnih položajih. Poleg obeh omenjenih gibanj pa sta v nadaljevanju predstavljeni tudi priznanji, ki se podeljujeta organizacijam, ki zasledujejo posebni odnos do raznolikosti in uravnoteženosti in posameznim managerkam, ki zasedajo najvišja vodilna mesta.

#### **3.1.1 Sekcija managerk**

Sekcija managerk pri snovanju in izvajanju svojih aktivnosti zasleduje jasne cilje, ki so: povečanje zastopanosti žensk na vodilnih mestih v slovenskih podjetjih na 40 %. Sekcija deluje kot močen podpornik in zagovornik ženskega managementa in je eden izmed glavnih pobudnikov ter podpornikov managerkam v slovenskem prostoru (Združenje Manager, brez datuma a).

Poslanstvo in delovanje Sekcije managerk se v Sloveniji udejanja preko naslednjih petih stebrov delovanja (Združenje Manager, brez datuma a):

1. izobraževanje – za strokovni razvoj managerk,
2. mentorstvo – za razvoj managerk prihodnosti,
3. mreženje – za gradnjo vezi med menedžerkami,
4. priznanja – nagrajevanje in prepoznavanje najboljših praks na področju ženskega managementa,
5. Strokovni projekti – nudijo strokovni razvoj in promovirajo ženski management v Sloveniji.

Sekcija managerk je organizirana tako, da društvo že od leta 2014 naprej vodi Melanie Seier Larsen, ki ima vlogo predsednice. Njeno poslanstvo v društvu lahko povzamemo kot: »S

svojim delovanjem želim ukinjati določene stereotipe in omogočiti mladim ambicioznim ženskam enakopravne možnosti na njihovi karierni poti« (Združenje Manager, brez datuma a).

Med organiziranost Sekcije managerk spada tudi upravni odbor, ki se srečuje najmanj dvakrat letno na sejah, ki so po navadi namenjene spremljanju in izvajanju programov skupščine. Pri delu se usmerjajo s Poslovníkom o delu sekcije managerk. Njihov velik podpornik in sponzor je podjetje Slovenske železnice d. d. Upravni odbor je sestavljen iz 18 članic in predsednice (Združenje Manager, brez datuma a).

### 3.1.2 Priznanje Vključi.Vse

Sami začetki priznanja segajo v daljno leto 1991, kadar je Sekcija managerk pričela s podelitvijo priznanja Ženskam prijazno podjetje. Med letoma 2002 in 2016 se je priznanje preimenovalo v Managerkam prijazno podjetje, v letu 2017 pa je Sekcija managerk pričela podeljevati priznanja Vključi.Vse. Slednje še danes izpostavlja organizacije s posebnim odnosom do raznolikosti in uravnoveženosti. Priznanje se podeli s strani Sekcije managerk na podelitvi, ki po navadi poteka v okviru Managerskega kongresa (Združenje Manager, 2014).

Za pridobitev priznanja Vključi.Vse mora posamezna organizacija izpolnjevati naslednje našteje pogoje (Združenje Manager, 2014):

- vodilna in vodstvena mesta imajo vsaj 1/3 vsakega spola,
- podjetje šteje najmanj 40 zaposlenih,
- izkazuje se odnos do raznolikosti,
- zadnja tri leta so rezultati poslovanja uspešni.

Aktualni prejemnik priznanja za leto 2020 je družba Ljubljanske mlekarne. Ta naziv so si prislužili z uspešnim upravljanjem raznolikosti, uravnoveženo vodstveno strukturo in z uspešnimi poslovnimi rezultati. Danes zaposlujejo več kot 600 ljudi, od tega jih je v poslovodstvu skoraj petina, ki so mlajši od 40 let, in 12 % starejših od 55 let. V samem ožjem poslovodstvu je kar 73 % žensk, v širšem pa dobra polovica. Direktor Tomaž Žnidarič je prepričan, da je raznolikost zaposlenih velika dodana vrednost, saj jim omogoča boljše izmenjavo idej, mnenj in pogledov, kar je načeloma težje upravljati, vendar so na podlagi tega končni rezultati boljši. V prid temu govorijo tudi finančni uspehi organizacije (Združenje Manager, 2020).

Prejemnik priznanja Vključi.Vse za leto 2019 je bilo podjetje AMZS. Slednje je v kvalifikaciji zmagalo, saj je po obrazložitvi Sekcije managerk med več kot 400 zaposlenimi zaposlovalo kar 42 % žensk in 20 % starejših od 55 let. V ožji vodstveni ekipi je bilo tedaj 11 oseb, od tega kar 6 žensk, v širši vodstveni ekipi pa 37 % žensk. Tudi vrhovna direktorica je ženska, in sicer Lucija Sajevec. Organizacija je pridobila priznanje, ki spominja na igro

trinomino, ki ponazarja »hipsterski«, a eleganten dizajn. Ta naj bi bil vkomponiran v same vrednote društva, ki poudarjajo raznolikost med modernim in sproščenim stilom vodenja podjetja (Združenje Manager, 2019).

V letu 2018 je priznanje Vključi.Vse pridobila organizacija Droga Kolinska, saj je pri skoraj 500 zaposlenih zaposlovala več kot polovico žensk tako na operativnih kot tudi vodilnih ravneh (Združenje Manager, 2018).

### 3.1.3 Priznanje Artemida

Ob priznanju organizacijam za raznolikost Vključi.Vse pa društvo Združenje Manager podeljuje priznanja posameznim managerkam za najvišja vodilna mesta. Namen priznanja je spodbuda žensk za odločitve in sprejem managerskih izzivov v gospodarstvu in javni upravi ter da sprejmejo pogum in zavzamejo prvo in najodgovornejše mesto v organizaciji in tako prebijajo oviro steklenega stropa. Širši namen podelitve je prizadevanje k uravnoveženosti med spoloma na najvišjih pozicijah v gospodarstvu. Priznanje se vsako leto podeljuje s strani društva Sekcije managerk, komisijo v letu 2020 sestavlja 7 odločevalcev (Združenje Manager, brez datuma b).

Na razpis priznanja za leto 2020 se lahko prijavi in kandidira vsaka kandidatka, ki izpolnjuje naslednje pogoje (Združenje Manager, brez datuma b):

- kandidatka za prijavo mora zasedati najvišjo vodstveno funkcijo (mesto direktorice, generalne direktorice ali predsednice uprave) v organizaciji;
- kandidatka vodi srednje veliko oziroma veliko organizacijo z več kot 50 zaposlenimi;
- kandidatka je prvič prevzela vodenje organizacije med 1. 11. 2018 in 31. 10. 2019;
- kandidatka je na sedANJI funkciji vsaj 12 mesecev;
- organizacija, ki jo vodi kandidatka, posluje pozitivno;
- za priznanje lahko kandidira tudi slovenska managerka, ki je prevzela vodenje organizacije v tujini z vsaj 50 zaposlenimi;
- za priznanje lahko kandidira tudi tuja managerka, ki je prevzela vodenje organizacije v Sloveniji pod zapisanimi kriteriji.

Sama beseda Artemida predstavlja ime grške boginje, ki je upodobljena z lokom in puščico, kar simbolizira ljubezen in odločnost. Slednji vrednoti naj bi bili ključni za vodilne ženske (Združenje Manager, brez datuma b).

V letu 2019 sta si to priznanje po mnenju komisije prislužili Martina Perharič, direktorica družbe Medis, in Melanie Seier Larsen, izvršna direktorica in partnerica v družbi Boston Consulting Group. Gospa Perharič je od januarja 2018 direktorica družbe Medis, ki je specializirano za prodajo farmacevtskih izdelkov in na tem področju spada med vodilna v Srednji in Vzhodni Evropi. Gospa Larsen je od januarja 2018 izvršna direktorica v družbi

Boston Consulting Group, ki je eno izmed največjih svetovalnih organizacij na svetu (Združenje Manager, brez datuma b).

#### 3.1.4 Certifikat Družini prijazno podjetje

Projekt je ciljno usmerjen spodbujanju žensk pri vključevanju v delovanje v organizaciji. Gre za svetovalno-revizorski postopek, katerega funkcija je ocenjevanje ter svetovanje delodajalcem. Svetuje se širok spekter praktičnih in operativnih principov, v ospredju pa so orodja, ki naj jih organizacija uporablja za boljše upravljanje s človeškimi viri v kontekstu usklajevanja poklicnega in družinskega življenja posameznikov v organizaciji. Postopek poteka preko zunanjih svetovalcev oziroma revizorjev. V Sloveniji je imetnik certifikata že preko 260 organizacij, ki skupno zaposluje več kot 80.000 zaposlenih (Ekvilib Inštitut, brez datuma a).

Bistvo certifikata Družini prijazno podjetje je v kratkoročnem in dolgoročnem zagotavljanju pozitivnih učinkov usklajevanja na področju poklicnega in zasebnega življenja zaposlenih, pri čemer se usklajevanje meri v manjši fluktuaciji zaposlenih, manjši bolniški odsotnosti, manjšem številu nezgod na delovnem mestu, večjem zadovoljstvu zaposlenih in večji družbeni odgovornosti. Izmeri se tudi motivacija zaposlenih pred in po pridobitvi certifikata, ki je po navedbah Ekviliba, torej društva, ki ga izdaja, vedno večja po opravljenih treningih v organizacijah. Gre za edini tovrstni certifikat v Sloveniji (Ekvilib Inštitut, brez datuma a).

Začetek pridobivanja certifikata je dokaj preprost. Organizacija enostavno zaprosi za obisk strokovnjakov preko spletne strani, po opravljenem prvem pregledu pa sledijo še naslednje storitve (Ekvilib Inštitut, brez datuma b):

- upravljavski inštrument za stalno izboljšanje družini prijaznega zaposlovanja,
- svetovalni postopek,
- revizorski postopek prilagodljiv za različno velike organizacije in panoge,
- obsežen katalog praktičnih ukrepov – ukrepi so sistematizirani po osmih delovnih področjih,
- orodje družbene odgovornosti organizacij.

Zgodovina certifikata sega v leto 2003, ko društvo Equal ustanovi razvojno partnerstvo, ki se imenuje Mladim materam/družinam prijazno zaposlovanje. Leta 2007 se podelijo prvi certifikati Družini prijazno podjetje. Leta 2011 je certifikat pridobilo že 100 organizacij. Med leti 2011 in 2015 si projekt prisluži evropska sredstva, saj ga financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada (Ekvilib Inštitut, brez datuma b).

Trenutno Evropska unija pokrije okrog 90 % financiranja sklada, pri razvoju pa jim pomagajo naslednji partnerji (Ekvilib Inštitut, brez datuma a):

- Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti Republike Slovenije,

- Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani,
- Konfederacija sindikatov Slovenije Pergam,
- Združenje delodajalcev Slovenije,
- Zveza svobodnih sindikatov Slovenije,
- drugi zunanji sodelavci in strokovnjaki.

*Slika 4: Logotip certifikata Družini prijazno podjetje*



*Vir: Ekvilib Inštitut (brez datuma a).*

Proces pridobitve certifikata poteka tako, da mu dodeljeni revizor sprva podeli osnovni certifikat Družini prijazno podjetje. Ta se pridobi na podlagi 110 ukrepov, ki jih mora organizacija sprejeti v korist zaposlenih, ki imajo zunaj organizacije družine in otroke. Po treh letih se oceni, ali so bili zastavljeni ukrepi spoštovani in vpeljani v cilje ter politiko organizacije. Če se izkaže, da se je organizacija smernic priporočil revizorjev držala, potem se mu dodeli polni certifikat Družini prijazno podjetje (Ekvilib Inštitut, brez datuma a).

### **3.2 Uspešna slovenska podjetja z managerkami**

V tem poglavju bomo zaradi boljše predstavnosti delovanja organizacije z uravnoteženo močjo ženskega in moškega predstavnštva pri vodenju predstavili podjetja Varis Lendava, OMV Slovenija in Swatycomet (zdaj Weiler Abrasives).

#### **3.2.1 Varis Lendava**

Družbo Varis d.o.o. sestavljajo tri hčerinske družbe, krovna družba pa spada med največje proizvajalce kopalniške opreme na trgu. V 40 letih delovanja so izdelali več kot 90.000 gotovih kopalnic. Samo v letu 2016 pa so obseg proizvodnje kar podvojili. Visoko rast so imeli tudi v letu 2017, saj so letno proizvodnjo povečali za 13 % na 4000 gotovih kopalnic. Trenutne številke nakazujejo, da lahko podjetje postane vodilni proizvajalec gotovih kopalnic v Evropi. Večino svojih končnih izdelkov uvozijo, njihov najmočnejši trg pa predstavljajo Nemčija, Avstrija, Švica, Danska in Madžarska. Lani je bilo ustvarjenih skoraj 19 milijonov prihodkov, čisti dobiček pa so povečali za 66 % (Združenje Manager, 2017).

Družba zaposluje 208 ljudi, kjer je močan poudarek na ženski populaciji. Vodilna mesta namreč zaseda kar 40 % managerk, kar v panogi gradbeništva močno presega normalne standarde. Od januarja 2015 podjetje upravlja mag. Sabina Sobočan, ki se trudi, da v organizaciji deluje enakopravna kultura. Družba močno vlaga v izobraževanja in zaposlitve keramičark in slikopleskark in se trudi, da bi se ta trend v prihodnosti še večal. Njihove raziskave analize zaposlenih prikazujejo, da kar 93 % zaposlenih delo opravlja motivirano in zadovoljno (Združenje Manager, 2017).

### 3.2.2 OMV Slovenija

Družba OMV Slovenija je v letu 2015 ustvarila kar 600 milijonov evrov prihodkov. Osnovna dejavnost je trgovanje z naftnimi derivati, tega pa dopolnjujejo še z vrsto drugimi servisnimi storitvami. Samo v Sloveniji so v letu 2015 imeli predstavništvo za kar 111 bencinskih servisov, ki so bili vodeni s strani 72 partnerjev upravljalcev (Združenje Manager, 2016).

Organizacija je v letu 2016 štela 71 zaposlenih, od tega so ženske predstavljale kar 61-odstotni delež. Od februarja 2015 ga upravlja direktorica Vanja Lombar, ki spada med edine ženske med enajstimi generalnimi direktorji držav, kjer OMV posluje. Vodstvena struktura je enakomerno porazdeljena med spoloma, saj 50 % vodij predstavljajo ženske. Te zasedajo visoka vodilna managerska mesta na področju financ, računovodstva, davščin, trgovinskega in gostinskega poslovanja. Managerke in ženske v organizaciji nasploh imajo v fleksibilen delovni čas, možnost dela od doma in jasen sistem nasledstva. Organizacija ima vpeljan tudi sistem porazdelitve spolov (angl. Gender Diversity), ki poteka na ravni celotne globalne korporacije in še dodatno izpostavlja pomen managerk (Združenje Manager, 2016).

### 3.2.3 Swatycomet

Organizacija Swatycomet je bila ustanovljena leta 1879, ki se je že takrat ukvarjala s proizvodnjo brusev. V letu 2015 je Swatycomet proizvedel kar 22.000 ton proizvodov, kar ga uvršča med največje proizvajalce brusov v Evropi. Delež izvoza je kar 94-odstoten, kar pomeni, da skoraj vse proizvodne učinke prodajo zunaj meja Slovenije (Združenje Manager, 2015).

Uvrščajo ga med uspešne slovenske organizacije z managerkami zato, ker je v letu 2015 zaposloval kar 40 % žensk. Enak odstotek je veljal tako na operativni kot tudi višji strateški ravni. Med vodji proizvodnih enot je kar tretjina managerk, ki vodijo kar 64 % zaposlenih. Ženske pa ne vodijo zgolj proizvodnje, temveč tudi področja logistike, ekonomike, financ, kadrovanja in pravno službo (Združenje Manager, 2015).

## 4 MANAGERKE NA MEDNARODNI RAVNI

Sama vloga žensk je v različnih kulturnih okoljih zaznavana različno, s tem pa se pojavlja tudi drugačen odnos do žensk. Velika odstopanja so vidna pri sami podpori žensk, da bi dosegle najvišje vodstvene pozicije v organizacijah. V nadaljevanju so opisane razmere plačilne vrzeli med spoloma v Evropski uniji, podrobneje pa so razložene tudi vplivne mednarodne institucije, ki delujejo na področju enakosti žensk na managerskih pozicijah.

### 4.1 Evropska unija

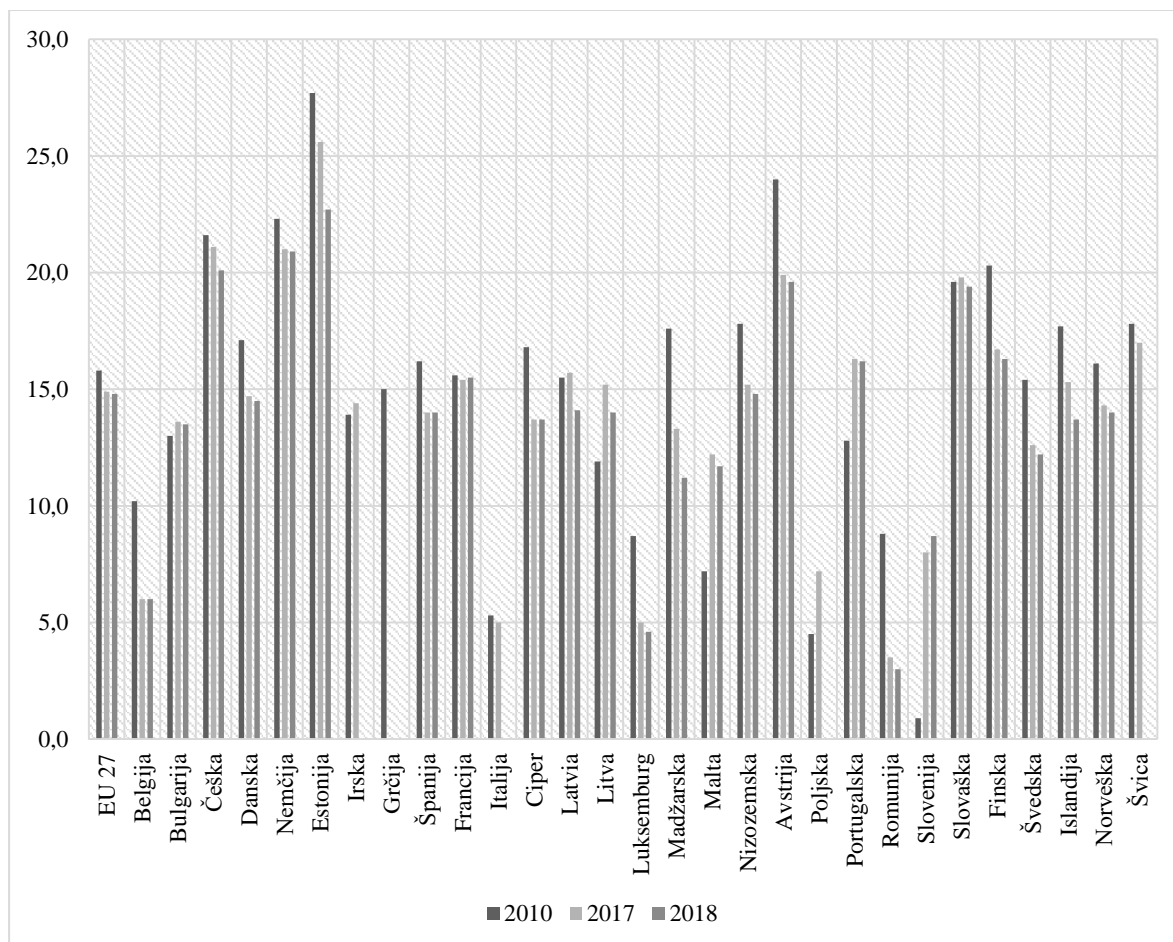
Ob vstopu v Evropsko unijo (EU) se morajo države članice med drugim zavezati za enakost med spoloma, ki ga določa Evropski pakt za enakost spolov. Institucije, ki so vodene s strani Evropske unije in drugih vrhovnih organov, si močno prizadevajo, da se članice zavedajo pomena enakovrednosti in se na zaposlovanje žensk tudi pozitivno odzivajo. Kljub temu, da se v te namene vlaga veliko denarja, truda in politične podpore, so razmere ponekod še vedno izven začrtanih ciljev. Kot ugotavlja Komisija Evropskih skupnosti (2015), so ženske v organizacijah še vedno zaposlene za krajše delovne čase kot moški. Prav tako še vedno prihaja do plačnih razlik. Evropska komisija ugotavlja in poroča o tem, da lahko plačila žensk v povprečju predstavljajo zgolj 60 % plačila moških. Prav tako se meja med spoloma občutno tanjša in je veliko bolj izboljšana napram letu 1995. Komisija prav tako ugotavlja, da bi se dohodek per capita do 2030 v 15 prevladujočih ekonomijah zvišal za kar 20 %, če bi organizacije ženskam plačevala enaka plačila kot moškim. Prav tako bi se povečal bruto domači proizvod v evro coni za 13 %, na Japonskem za 16 % in v Združenih državah Amerike za 9 %. Nadaljuje, da bi zmanjšanje neenakosti med ženskami in moškimi za 25 % pomenilo dvig globalnega BDP za 5,8 trilijona ameriških dolarjev (European Commission, brez datuma).

Na premoč moških na vodilnih položajih narekuje tudi še vedno veljavna Direktiva Evropskega parlamenta in Sveta, ki pravi, da se število dobro izobraženih, visoko usposobljenih žensk in vključenost žensk na trg dela povečujejo, vendar so moški še vedno tisti, ki na vrhovnih položajih v politiki in gospodarstvu prevladujejo (European Commission, brez datuma).

Slika 5 (na strani 34) prikazuje grafikon plačnih razlike med spoloma v državah članicah EU. Podatki so izraženi v odstotkih ženske urne postavke napram moški urni postavki. 10 % torej pomeni, da so ženske v povprečju zaslužile 10 % manj od moških v eni uri dela. Kot vidimo, so številke na grafikonu še vedno zelo visoke, kar nakazuje, da neenakost med spoloma pri plačilnem redu še vedno obstaja. Kljub temu je pozitivna lastnost ta, da se trendni stolpci od leta 2010 do leta 2018 manjšajo, kar pomeni, da se plačna vrzel zmanjšuje. Povprečje 27 članic (brez Velike Britanije) je bilo leta 2010 15,8 %. Ta številka se je v 8 letih zmanjšala za zgolj odstotek. Do največjih razlik v urni postavki med spoloma prihaja v Estoniji, kjer je ta procent leta 2018 znašal kar 22,7. Presenetljivo lahko vidimo, da se

Slovenija uvršča med države z najmanjšimi plačilnimi razlikami. V letu 2010 je ta znašala zgolj 0,9 %, 8 let kasneje, torej leta 2018, pa 8,7 %. Prehitevajo jo le še Luksemburg, Belgija in Romunija. Tudi Italija in Poljska imata plačno neenakost dobro urejeno, a zanju žal ni podatka za leto 2018 (Eurostat, 2020a).

*Slika 5: Grafikon plačne vrzeli med spoloma po državah članicah EU*

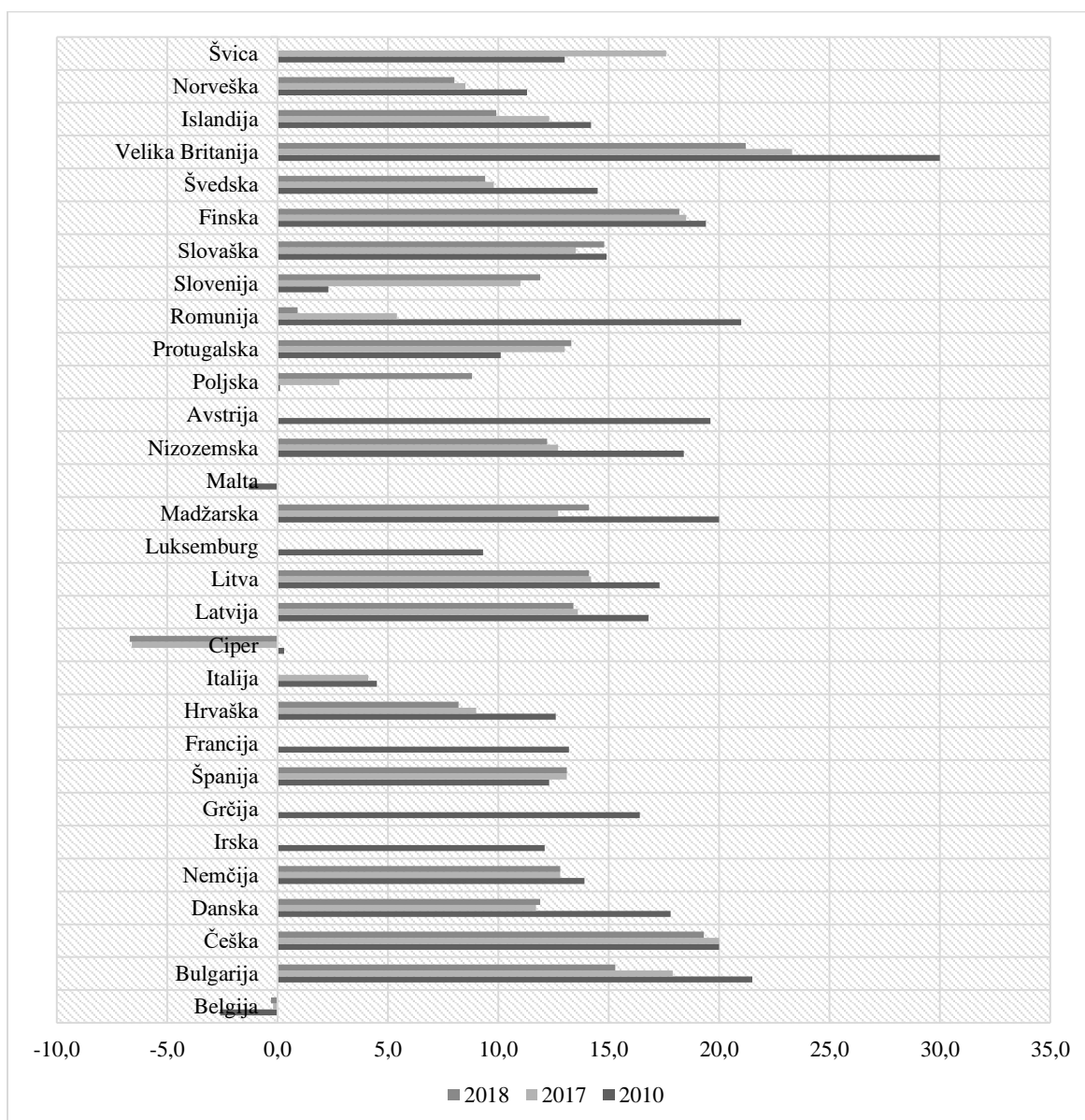


*Vir: Eurostat (2020a).*

Grafikon na sliki 6 (na strani 35) prikazuje plačilno vrzel med zasebnim in javnim sektorjem. Podatki so izraženi v odstotkih, vrednosti pa so izražene kot relativni delež privatnega nad javnim sektorjem. Pozitivni odstotki predstavljajo torej večjo plačilno vrzel v privatnem sektorju. Ugotavljamo, da je temu tako v večini držav. Zasebni sektor je tisti, ki še ne spoštuje uravnovešenosti plačila med spoloma. Ponekod so ti odstotki zelo visoki, na primer v Veliki Britaniji, na Finskem, Češkem ..., kjer se vrednosti gibljejo blizu 20 %. Največje enakosti med sektorjema smo opazili na Cipru, na Poljskem in v Romuniji (Eurostat, 2020b).



Slika 6: Plačna vrzel v zasebnem in javnem sektorju



Vir: Eurostat (2020b).

## 4.2 Vplivne mednarodne institucije

Na področju enakosti žensk na managerskih pozicijah se na evropski ravni ukvarja več vplivnih institucij in organov. V prvi vrsti je tukaj pobuda Evropske komisije, Organizacije združenih narodov, Sveta Evrope, Mednarodne organizacija dela in nekaterih drugih. Obstajajo pa tudi posebej specializirane institucije, ki delujejo tudi na mednarodni ravni. Sem prištevamo:

- Professional Women's Network (PWN),
- United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women (UN

Women),

- European Women's Lobby (EWL),
- European Institute of Gender Equality (EIGE),
- Nordic Counsel.

#### 4.2.1 Professional Women's Network (PWN)

PWN je bil ustanovljen z namenom uravnoteženja razlik med spoloma pri vodenju. Verjamejo v naslednji dve pomembni načeli (PWN, brez datuma):

- Ob 100 % izkoriščenosti moških in ženskih talentov lahko družba izboljša odločitve, ekonomsko vzdržnost in ustvari srečnejšo družbo.
- Člani PWN globalne skupnosti si pri ustvarjanju karier na področju vodenja in managementa medsebojno pomagajo.

Gre za skupnost, kjer prihaja do deljenja idej, sodelovanja, mreženja in partnerskih vezi med člani organizacij, političnih gibanj in drugih svetovno pomembnih vodij. V programu je možno pridobiti mentorstvo na področju vodenja in zgraditi nove poslovne ter partnerske vezi. Aktivno so prisotni na vseh kontinentih, še posebej pa poudarjajo usmerjanje svoje pozornosti pri spodbujanju žensk voditeljic (PWN, brez datuma).

#### 4.2.2 United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women (UN Women)

UN Women (brez datuma) je organizacija, katere cilj je doseganje enakosti med spoloma in spodbujanje žensk pri vključenosti v gospodarstvo in politiko. Ustanovljena je bila za poenotenje na globalni ravni, trenutno pa delujejo in delajo v sodelovanju z državnimi vladami. Njihove strateške prioritete so:

- ženske vodijo, sodelujejo in pridobivajo koristi, kadar se snujejo politike na različnih področjih življenja in dela;
- ženske imajo varnost dohodka in avtonomijo dela;
- ženske in punce niso predmet nasilja;
- ženske in punce imajo vpliv pri doseganju splošnega miru.

#### 4.2.3 European Women's Lobby (EWL)

Organizacija je bila ustanovljena že leta 1990 in deluje pod okriljem Evropske unije. Njen razlog za obstoj in temeljno delo je spodbujanje in promocija ženskih pravic in enakosti med spoloma. Gibanje se razprostira med vsemi 27 državami članicami EU. Njihova vizija je ustanovitev holistične, socio-ekonomske in enakopravne Evrope. Prizadevajo si za enaka

pravila moških in žensk, kamor prištevajo tudi zaposlitev in enakost v dohodku (European Women's Lobby, 2015).

## **5 STANJE ZAZNAVANJA MANAGERK DANES**

V zadnjih letih so ženske začele prevzemati zmeraj več vodstvenih položajev, pa naj si gre za vodenje organizacij ali prevzemanje položaja v politiki. Že od nekdanj pa so se morale boriti za svoj položaj in pravice in še dandanes prihaja do razhajanj pri nastopu na najvišje položaje. V nadaljevanju so predstavljeni rezultati raziskave magistrskega dela, kakšno je splošno prepričanje ljudi o managerkah v sodobnem poslovnem okolju.

### **5.1 Podrobnosti raziskave in metodologija**

Raziskavo izvajamo zato, da bi izvedeli, kakšno je javno mnenje oziroma stališče ljudi do managerk na vodilnih mestih v sodobnem poslovnem okolju in ali še vedno prihaja do stereotipnega mišljenja, da so za vodilna mesta v večini še vedno primerni samo moški. Pred pričetkom empiričnega dela raziskave smo preučili relevantno strokovno domačo in tujo literaturo ter obstoječe znanstvene raziskave. Glede na raziskano literaturo v teoretičnem delu namreč opažamo, da lahko na delovnem mestu prihaja do mnogih razlikovanj, kar predstavlja ne le socio-kulturni problem, temveč tudi gospodarski. Ugotovili smo, da kulture razvitega sveta pospešujejo integracijo žensk v poslovni svet, kar pomeni, da obstajajo določene korelacije med uspehom države ali gospodarstva ter udejstvovanjem žensk v upravljanju le-tega.

Točnih razlogov, zakaj je v nekaterih kulturah vpletenost žensk večja, v drugih pa manjša, ne poznamo. Čeprav obstajajo raziskave, menimo, da je zelo težko določiti točen razlog. Vsekakor se ti nanašajo na vrsto različnih faktorjev, ki jih je težje izmeriti, saj so vgrajeni v prepričanje oziroma mentaliteto ljudi, ki tovrstne trende narekujejo. V povezavi s tem dejstvom bomo v magistrskem delu skušali ugotoviti, kakšno je splošno mišljenje Slovencev in Slovenk pri odobravanju ženskega spola v vodenju organizacij. Skupna predpostavka magistrskega dela je torej, da se večina dejanj in praks začne pri samih vrednotah ljudi. Poenostavljeno bi lahko povedali, da ugotavljamo vzroke v mišljenju ljudi in posledice, ki jih ima na delo v praksi – torej zaposlovanju, izobraževanju, videnju, odobravanju in sprejetosti managerk.

Za zbiranje potrebnih informacij smo uporabili kvantitativno metodo raziskovanja, ki nas je usmerjala pri potrjevanju ali zavračanju raziskovalnih hipotez. Prednost kvantitativne metode je, da količinsko opredeli podatke. Poleg tega kvantitativna metoda raziskovanja išče prepričljive dokaze, ki temeljijo na velikih, reprezentativnih vzorcih in običajno vključuje neko obliko statistične analize (Malhotra, 2009, str. 180). V ta namen smo izdelali anketni vprašalnik. Zaradi boljše odzivnosti in varovanja podatkov smo ga zasnovali tako, da so bili odgovori anonimni. Pri izdelavi vprašalnika smo si pomagali z brezplačnim spletnim

orodjem 1KA. Anketo smo potem delili med anketirance preko socialnega omrežja Facebook, pri katerih nismo delali selekcije glede starosti, spola, izobrazbe itd. Vprašanja o spolu in letnici rojstva sta bili postavljeni na začetku ankete. V širšem smislu je anketni vprašalnik zajemal tri večje sklope vprašanj. Prvi sklop se je nanašal na splošne razlike med moškimi in ženskami na vodilnih mestih. Drugi sklop je zajemal vprašanja, ki se tičejo družine poslovnih managerk. Zadnji in najdaljši sklop vprašanj je zajemal področja, ki se nanašajo izključno na managerke, njihove lastnosti in značilnosti. Prvi sklop je zajemal tri vprašanja, drugi pet in zadnji deset vprašanj. Ta so bila preprosta, kratka in razumljiva. Naloga anketiranega je bila, da na številski oziroma Likertovi lestvici označi raven strinjanja z 1 – v primeru, da se s trditvijo zelo ne strinja, 2 – kadar se s trditvijo ne strinja, 3 – kadar ni opredeljen, 4 – kadar se strinja in 5 – kadar se zelo strinja. Prečiščene podatke smo izvozili v program Microsoft Excel, kjer smo jih tudi statistično obdelali ter zasnovali primerne grafične prikaze. Zbiranje vseh podatkov je trajalo približno dva tedna, odziv anketirancev pa je bil zelo številčen. Skupno je odgovorilo 471 ljudi, vendar je zaradi nepravilnosti izpolnjevanja uporabnih zgolj 211 vnosov.

## 5.2 Namen in cilji raziskave

Namen empiričnega dela je torej s pomočjo kvantitativne metode raziskovanja, anketnega vprašalnika, ugotoviti, kakšno je splošno prepričanje ljudi o managerkah v sodobnem poslovnem okolju. Zanimal nas je perceptivni vidik žensk na vodilnih položajih oziroma kako ljudje vidijo ter dojemajo njihovo življenje, obnašanje, delo in odnose. Anketna vprašanja so bila zato zastavljena v obliki Likertove lestvice, kjer so udeleženci preprosto izrazili svoje strinjanje ali nestrinjanje z lestvico od 1 do 5. Pred samim raziskovanjem smo si zastavili štiri hipoteze, ki jih bomo glede na rezultate ankete skušali potrditi ali zavreči.

Te hipoteze so:

- **H1:** Število vodilnih delovnih mest med ženskimi in moškimi mora biti enakomerno porazdeljeno.
- **H2:** Ženske na vodstvenih položajih se pri težkih poslovnih odločitvah naslanjajo na svoja čustva.
- **H3:** Ženske na managerskih pozicijah za svoje otroke najamejo varuško.
- **H4:** Managerke dosegajo ali celo presegajo izobrazbene standarde, ki jih zahtevajo podjetja.

## 5.3 Omejitve raziskave

Med glavne prednosti anketnega vprašalnika štejemo anonimnost samih udeležencev ankete. Druga večja prednost ankete je relativno hiter izpolnjevalni čas, saj so anketiranci za zaključitev ankete v povprečju porabili 2 minuti in 27 sekund. Tretja večja prednost ankete je v veliki udeležbi oziroma velikem vzorcu. Velikost vzorca je pri zbiranju informacij zelo

pomembna, saj lahko ob velikih vzorcih rezultate ankete ekstrapoliramo oziroma posplošujemo na celotno populacijo. Vzroke za dobro udeležbo pripisujemo spletnemu dosegu. Prednost socialnih omrežij kot je Facebook, je v deljivosti vsebin ter odpravi geografskih razlik.

Metoda anketiranja kot sredstva za zbiranje podatkov raziskave ima tudi svoje pomanjkljivosti. Čeprav je bil vzorec velik, bi lahko za še boljše interpretacije zbrali še več podatkov. Večji kot je vzorec, bolj se namreč rezultati raziskave približujejo rezultatom celotne populacije. Razpon pozornosti ljudi na internetu je zgolj 12 sekund, zato smo tem dejstvom prilagodili anketni vprašalnik, da je le-ta terjal kar se da malo časa za izpolnjevanje. Pomanjkljivost kratkega vprašalnika je v zmanjšanem obsegu vprašanj in izpustitvi nekaterih kritičnih informacij, ki bi jih lahko zbrali o posameznikih, ki so anketo izpolnjevali. Sem bi lahko zajeli raven izobrazbe, tip zaposlitve, višino dohodka, politično prepričanje itd. Podatki SURS-a (2019) predstavljajo, da je zgolj 70 % prebivalcev Slovenije sposobnih uporabljati storitve svetovnega spleta, kar nas glede na spletni značaj naše ankete ponovno prikrajša za določen sloj populacije, ki bi jo lahko zajeli.

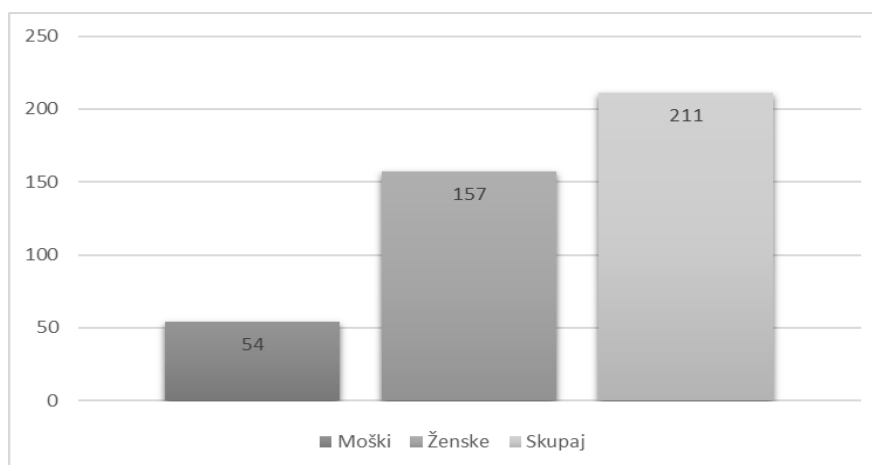
Poleg prednosti in pomanjkljivosti, ki so zgoraj opisane, moramo pa tudi poudariti, da zastavljenih hipotez nismo testirali v skladu s t-testom. Hipoteze so bile sprejete oziroma ovržene le na podlagi deležev, ki smo jih pridobili preko rezultatov opravljenega anketnega vprašalnika.

#### **5.4 Rezultati raziskave**

Podatke anketirancev smo zbrali na spletnem portalu 1KA. Te smo nato izvozili v program Microsoft Excel in jih analizirali. Zabeležili smo visoko število vnosov, a jih več kot polovico nismo mogli uporabiti, saj niso bili izpolnjeni v celoti. Skupno je bilo v anketo vključenih 471 ljudi, vendar je od teh bilo kar 290 vnosov napačnih ali pomanjkljivih. Ostalo nam je 211 vnosov, ki so bili izpolnjeni pravilno in katerih rezultate lahko uporabimo za analizo.

V vzorcu je bilo anketiranih 54 moških (26 %) in 157 žensk (74 %). Porazdelitev lahko vidimo na sliki 7 (na strani 40).

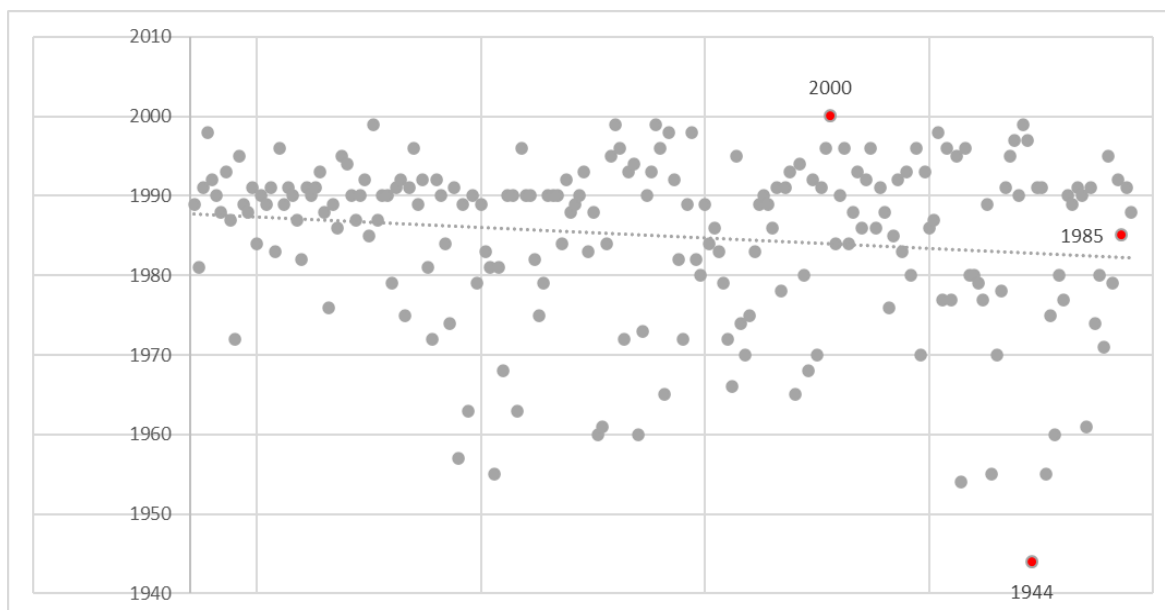
Slika 7: Skupna vzorčna udeleženos in delitev po spolu



Vir: lastno delo.

Ker nas je zanimala tudi starost, smo anketirancem postavili polje, kjer so morali vnesti svojo letnico rojstva. Ta se je gibal okrog leta 1985, kar pomeni, da sta bila povprečen anketiranec ali anketiranka stara okrog 35 let.

Slika 8: Starostna porazdelitev anketirancev



Vir: lastno delo.

Na sliki 8 je grafičen prikaz starostne porazdeljenosti. Povprečno leto rojstva je 1985 s standardnim odklonom 10,45, kar pomeni, da je večina anketirancev rangirala med leti 1976 in 1995. Maksimum oziroma najvišja vrednost je 2000, kar pomeni, da je bil najmlajši anketiranec star 20 let, minimum pa 1944, kar pomeni, da je najstarejši anketiranec beležil 76 let.

**Analiza odgovorov.** V anketi so bili anketiranci izpostavljeni trem večjim sklopom trditve. V prvem smo želeli ugotoviti, kakšno je stališče naših udeležencev glede razmerja moških in žensk v poslu. V drugem smo želeli ugotoviti, kaj menijo o družinskem stanju managerk, in v tretjem, kakšno je njihovo prepričanje o managerkah nasploh. Svoje mnenje so podali na podlagi petstopenjske Likertove lestvice, kjer je 1 pomenilo »zelo se ne strinjam, 2 »se ne strinjam«, 3 »sem neopredeljen«, 4 »se strinjam« in 5 »zelo se strinjam«. V prvem sklopu so bila tri vprašanja, v drugem jih je bilo pet in v zadnjem, torej tretjem osemnajst vprašanj. Rezultate smo analizirali s pomočjo stolpčnega grafikona, ki prikazuje deleže odgovorov pri posameznih trditvah.

V sklopu 1 so nas zanimale naslednje trditve:

- V zakonu partnerja nista obvezana, da o svojem finančnem stanju poročata drug drugemu.
- Moški v poslu nadvladajo ženske.
- Število vodilnih mest mora biti med ženskami in moškimi enakomerno porazdeljeno.

*Slika 9: Rezultati vprašanj sklopa 1 in rezultati*



*Vir: lastno delo.*

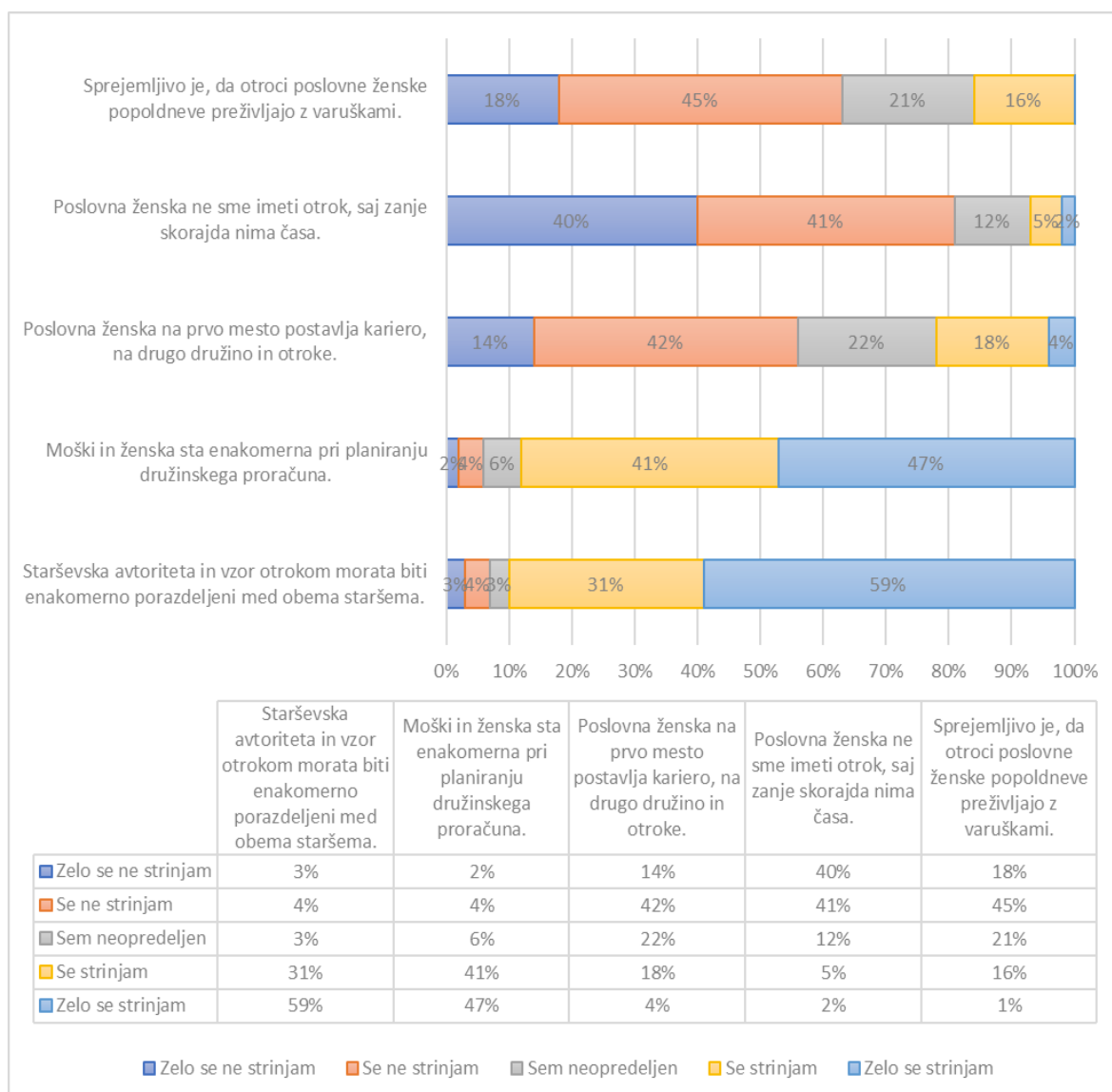
S slike 9 (na strani 41) je razvidno, da se 37 % anketiranih s prvo trditvijo ne strinja, 15 % pa absolutno ne strinja. Ti so mnenja, da sta si partnerja v zakonu primorana poročati svoje lastno finančno stanje. Skoraj 20 % ljudi o tem nima mnenja, nekaj manj kot tretjina pa se strinja, da si v zakonu partnerja nista obvezujoča poročati finančnega stanja drug drugemu. Pri drugi trditvi se 35 % ljudi absolutno ne strinja ali ne strinja z dejstvom, da moški v poslu nadvladajo ženske. 17 % jih je neopredeljenih, 36 % se jih s trditvijo strinja, kar 13 % pa se s trditvijo absolutno strinja. Vidimo lahko, da se to skupno prevede v skoraj 50 % ljudi, ki so še vedno mnenja, da so v poslu dominantnejši moški. Zanimivi so rezultati pri naslednji trditvi, kjer smo skušali ugotoviti, ali so anketiranci mnenja, da bi morala biti vodilna mesta med ženskami in moškimi enakomerno porazdeljena. Skupno se s to trditvijo strinjata dve tretjini anketirancev. Približno 10 % se ta ideja zdi popolnoma nesmiselna, 10 % se z njo ne strinja, 14 % anketirancev pa glede razdeljenosti nima opredeljenega pogleda. Ugotovimo torej, da se več kot večina strinja o ženski enakopravnosti na delovnem mestu.

Da bi ugotovili, kakšen je pogled oziroma predstava ljudi o ureditvi in stanju družinskega življenja managerke, smo v sklopu 2 postavili naslednje trditve:

- Sprejemljivo je, da otroci poslovne ženske popoldneve preživljajo z varuškami.
- Poslovna ženska ne sme imeti otrok, saj zanje skorajda nima časa.
- Poslovna ženska na prvo mesto postavlja kariero, na drugo družino in otroke.
- Moški in ženska sta enakomerna pri planiranju družinskega proračuna.
- Starševska avtoriteta in vzor otrokom morata biti enakomerno porazdeljeni med obema staršema.



Slika 10: Niz vprašanj sklopa 2 in rezultati

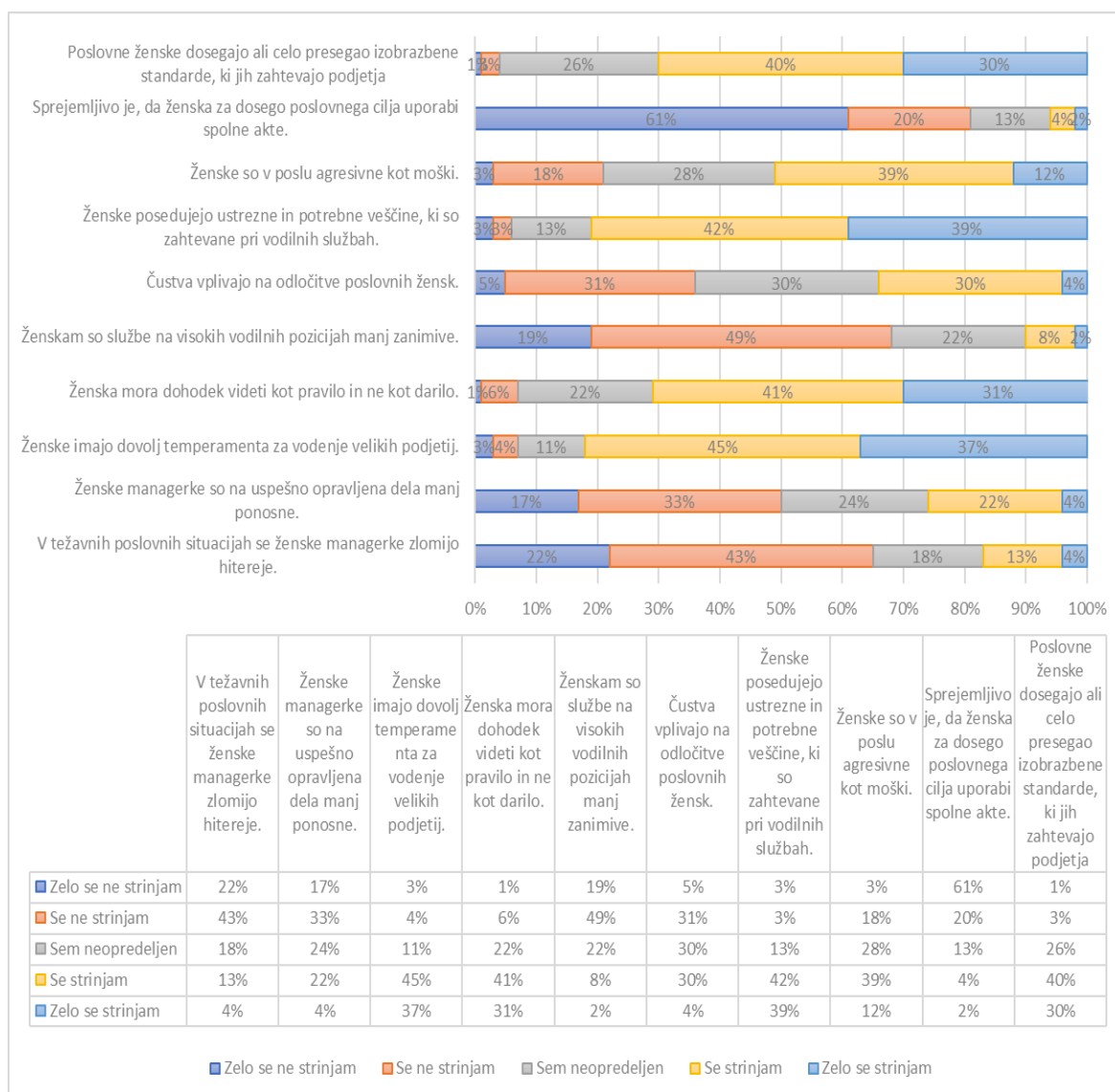


Vir: lastno delo.

Na sliki 10 so predstavljeni rezultati vprašanj sklopa 2. Na prvo trditev, ali je sprejemljivo, da otroci poslovne ženske popoldneve preživljajo z varuškami, je večina anketirancev izrazila nestrinjanje. Kar 18 % jih je označilo, da se s trditvijo popolnoma ne strinjajo, 45 % je izrazilo mnenje, da se s trditvijo ne strinjajo, približno 21 % ni imelo opredeljenega mnenja, 16 % se jih je strinjalo in zgolj 1 % anketiranih se je popolnoma strinjal. Gre torej za več kot 60 % nestrinjanja, da otroci poslovne ženske preživljajo z varuškami. Pri drugi trditvi smo anketirance postavili pred trditev, da poslovna ženska ne sme imeti otrok zaradi pomanjkanja časa, ki izhaja iz službenih obveznosti. S to trditvijo se popolnoma strinjata zgolj 2 % anketiranih, 5 % se z njo strinja, 12 % nima opredeljenega mnenja, skupno 81 % pa meni, da poslovna ženska kljub napornemu delovniku ali urniku lahko ima otroke. Pri tretji trditvi nas je zanimalo, kakšno je mnenje ljudi o prioritetah poslovnih žensk. Ugotavljala smo, ali poslovna ženska na prvo mesto postavlja kariero, na drugo družino in

otroke. Rezultati so pokazali, da se s trditvijo popolnoma strinjajo 4 % sodelujočih, 18 % se s trditvijo strinja, dobra petina ni opredeljena, kar 42 % pa se s trditvijo ne strinja. Delež tistih, ki se s trditvijo popolnoma ne strinjajo, je bil 14 %. Pri četrti trditvi smo želeli izvedeti, kakšno je mnenje anketirancev o enakopravnosti pri planiranju družinskega proračuna med moškimi in žensko. Kar 47 % vprašanih to popolnoma zagovarja, 41 % zagovarja, torej skupno kar 88 % ljudi, ki meni, da morata biti pri prispevanju v družinski proračun odgovorna oba, tako moški kot tudi ženska. Približno 6 % vseh glede trditve ni opredeljenih, enak delež pa je tistih, ki so proti ali skrajno proti tej trditvi. Rezultati zadnje trditve so prav tako pokazali večinsko strinjanje. Tukaj nas je zanimalo mnenje odnosa staršev ter ali morata biti njuna avtoriteta in vzor v družini ter otrokom porazdeljena enakomerno. Poenostavljeno smo želeli izvedeti, ali anketiranci verjamejo v enakopravnost glasu v družini, kadar pride do vzgoje in interakcije z otroki. 3 % vseh vprašanih je mnenja, da enakopravnost staršev sploh ne bi smela obstajati, 4 % meni, da starša ne smeta biti enakovredna kadar pride do vzgoje otrok. 3 % vprašanih je obkljukalo neopredeljen pogled. Preostala večina oziroma kar 90 % vseh, ki so v anketi sodelovali, so označili, da je pomembno, da sta moški in ženska pri vzgoji otrok in avtoriteti v družini enakovredna, saj se je 31 % s to trditvijo strinjalo, kar 59 % pa popolnoma strinjalo. Iz sklopa trditev 2 ugotovimo torej, da se je večina anketiranih strinjala z enakopravnostjo moškega in ženske, kadar je govora o družini, družinskem proračunu ali vzgoji otrok. Nasprotno se večina anketirancev ni strinjala, da bi poslovne ženske vzgojo svojih otrok prepustile varuškam. Prav tako je bila velika večina udeležencev proti trditvi, da poslovne ženske zaradi napornih karier ne smejo imeti otrok. Če smo pri teh štirih vprašanjih bili deležni skrajnih porazdelitev odgovorov, pa temu ni tako pri 3 vprašanju. Dobili smo namreč deljeno mnenje o tem, ali je poslovni ženski na prvem mestu služba, šele na drugem pa otroci in družina. Glede na rezultate lahko splošno rečemo, da javnost managerkam in poslovnim ženskam »dovoljuje« pravico do družine, materinstva in enakopravnosti v družini, preprečuje pa dajanje otrok v tuje varstvo.

Slika 11: Niz vprašanj sklopa 3 in rezultati



Vir: lastno delo.

V sklopu 3 smo anketirancem postavili 10 trditev, s katerimi smo poskušali ugotoviti, kako ti razumejo stanje, delovanje in obnašanje ženskih managerk v praksi. Rezultati so predstavljeni pod sliko 11. S prvo trditvijo, ki pravi, da poslovne ženske dosegajo ali celo presegajo izobrazbene standarde, ki jih zahtevajo organizacije, se je strinjala velika večina anketirancev. 30 % ljudi je kot odgovor označilo »se zelo strinjam«, 10 odstotnih točk več jih je označilo, da se s trditvijo strinjajo. Dobra četrtina jih ni opredelila svojega mnenja, zelo majhno pa je bilo število tistih, ki so mnenja, da ženske ne dosegajo ali presegajo izobrazbenih standardov, ki jih zahtevajo organizacije. Teh je bilo skupno zgolj 4 %. Pri trditvi, ali ženska za dosego poslovnega cilja lahko uporabi spolne akte, se popolnoma ni strinjalo 61 % anketiranih, 20 % se s trditvijo ni strinjalo, 13% jih je bilo neopredeljenih. 6 % vprašanih se strinja, da ženska za dosego kariernih ciljev lahko uporabi spolne akte.

Pri drugi trditvi, ki se ukvarja z mnenjem, ali so ženske v poslu agresivne tako kot moški, je močno strinjanje izrazilo 12 % vprašanih, strinjanje skoraj 40 % vprašanih in neopredeljenost kar 28 % anketiranih. Dobra petina ljudi je mnenja, da ženske v poslu niso tako agresivne kot moški. S četrto trditvijo smo želeli ugotoviti, ali anketiranci verjamejo, da imajo poslovne ženske ustrezne veščine, ki so potrebne pri vodilnih službah. Rezultati ankete so pokazali, da več kot 80 % meni, da jih. 13 % vprašanih ni prepričanih, 6 % vseh pa je mnenja, da veščine ne zadoščajo zahtevam vodilnih služb, ki jih opravljajo. Pri peti trditvi smo želeli ugotoviti kaj ljudje menijo o vplivu čustev na odločitve managerk. Porazdelitev odgovorov je skoraj simetrična, saj se približno 5 % ljudi popolnoma ne strinja ali popolnoma strinja, da na njihove odločitve čustva vplivajo. Približno 30 % anketiranih se na obeh straneh ne strinja in strinja, preostanek (30 %) pa jih ni opredeljenih. S šesto trditvijo smo želeli ugotoviti, ali se ljudje strinjajo, da so managerkam službe na vodilnih mestih manj zanimive. Strinjanje smo dobili od približno desetine vprašanih, dobra petina ni podala opredeljenega odgovora. Preostali delež oziroma skoraj 80 % vseh je podalo nestrinjanje oziroma je izrazilo, da so managerkam službe na visokih položajih zanimive. Sedma trditev je povezana s samo percepcijo anketiranih o dohodkih ženske. Kot smo ugotovili v sami literaturi, je v nekaterih kulturah sprejeta dogma, da mora ženska dohodek razumeti kot dar in ne kot splošno sprejeto pravilo. Gre torej za problem dohodkovne diskriminacije, ki smo ga želeli preveriti s pomočjo sedme trditve. Ta torej pravi, da mora ženska lasten dohodek razumeti kot pravilo in ne kot darilo. Ugotovitev rezultatov je pokazala, da se 31 % vprašanih z miselnostjo močno strinja, 41 % se z njo strinja, 22 % ni opredeljenih, 7 % vprašanih pa dohodek ženske razume kot darilo in ne pravilo. Naslednja trditev je podobna tretji trditvi (Ženske so v poslu agresivne kot moški). Pričakovali smo podobne razporeditve odgovorov, vendar je praksa prikazala nekoliko drugače. Odstotek skrajnega nestrinjanja je enak, razlikujejo pa se vse druge razporeditve odgovorov. Popolno strinjanje in strinjanje imata pri tej trditvi večjo porazdeljenost, skupno torej 82 % ljudi meni, da imajo ženske dovolj temperamenta za vodenje velikih podjetij, 11 % pa se ne more opredeliti. Pri deveti trditvi smo prav tako ugotovili nekoliko deljena mnenja anketiranih. Zanimalo nas je, kakšen pogled imajo na pogled managerk na uspešno opravljena dela oziroma ali se ob uspešno opravljenem delu počutijo manj ponosne. Skupno se 40 % udeleženi s tem ni strinjalo, skoraj četrtnina jih je bila neopredeljenih in četrtnina takšnih, ki se s trditvijo strinjajo in menijo, da so managerke na uspešno delo manj ponosne. Zadnja trditev je po vsebini podobna peti trditvi, saj smo anketirance ponovno želeli povprašati o čustvenem stališču managerk. Teza je bila, da se te v težavnih poslovnih situacijah zlomijo hitreje. Zgolj 4 % vprašanih se s trditvijo popolnoma strinjajo, 13 % se s trditvijo strinjajo. Skoraj petina ni podala opredeljenega odgovora. Dobra petina vprašanih trditvi močno nasprotuje, 43 % ljudi pa se s trditvijo preprosto ne strinja. Glede na rezultate zadnjega sklopa ankete lahko rečemo, da je mnenje ljudi sledeče: da managerke vidijo kot močne in dovolj podkovane za soočanje s problemi, ki jih zahtevajo težavne službe. Interaktiven je tudi podatek prve in sedme trditve, ki pokaže, da ljudje verjamejo v znanje in veščine managerk ter jih dejansko vidijo dovolj sposobne za vodenje velikih organizacij.

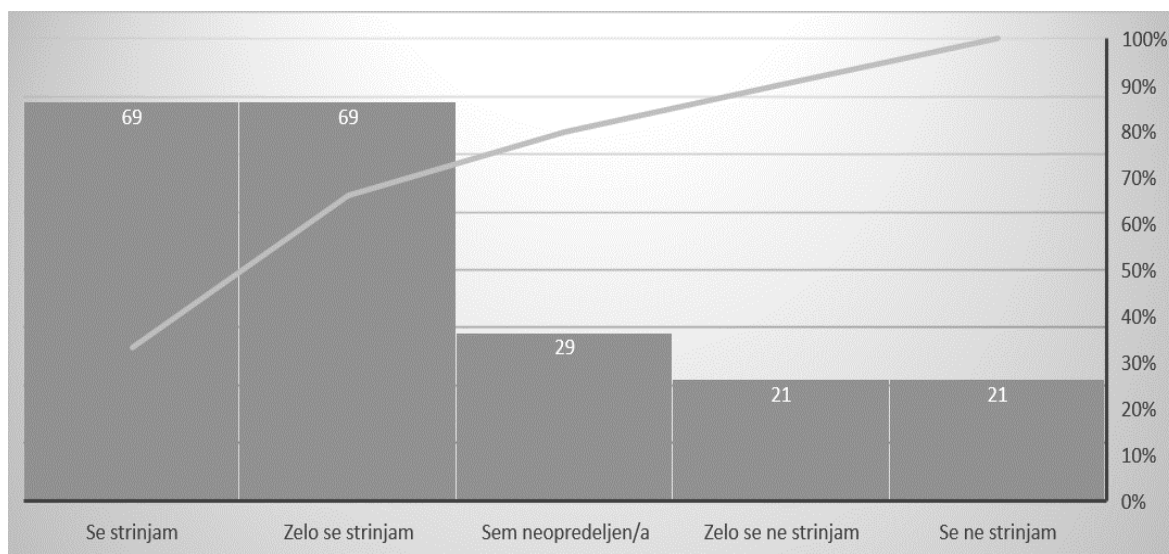
## 5.5 Preverjanje hipotez

Hipoteze smo si zastavili na podlagi lastnih domnev in pregledane literature, ki je bila predstavljena v teoretičnem delu magistrskega dela.

### 5.5.1 Hipoteza 1

**H1:** Število vodilnih delovnih mest med ženskimi in moškimi mora biti enakomerno porazdeljeno.

*Slika 12: Pareto diagram s kumulativnim prikazom rezultatov vprašanja 1*



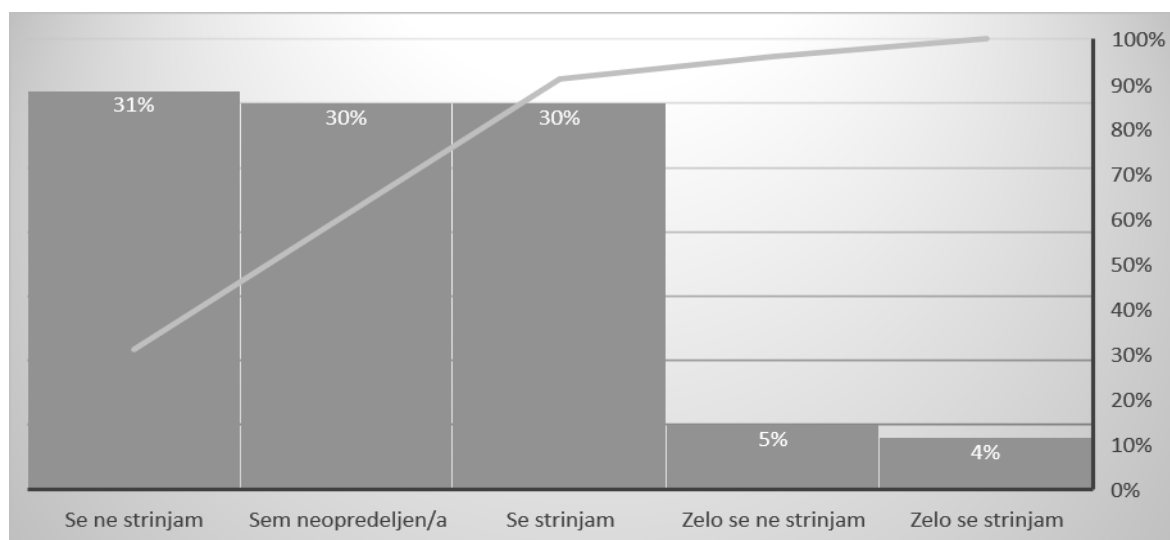
*Vir: lastno delo.*

Glede na rezultate ankete prvega sklopa vprašanj, ki so razvidni s slike 12, kjer smo anketirance povprašali o mnenju, ali mora biti število vodilnih delovnih mest med ženskami in moškimi enakomerno porazdeljeno, smo ugotovili, da se 33 % ljudi s trditvijo zelo strinja, enak delež ljudi pa se s trditvijo strinja. Skupno torej 66 % ljudi meni, da morajo biti vodilne službe enakomerno porazdeljene med moškimi in ženskami, kar pomeni, da hipotezo 1 sprejemamo.

### 5.5.2 Hipoteza 2

**H2:** Ženske na vodstvenih položajih se pri težkih poslovnih odločitvah naslanjajo na svoja čustva.

Slika 13: Pareto diagram s kumulativnim prikazom vprašanja 13



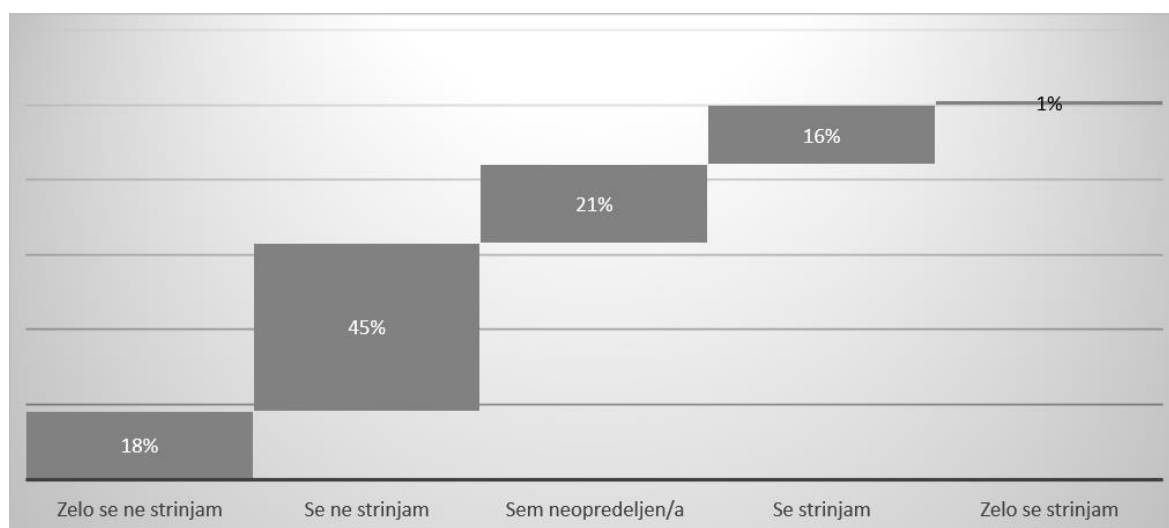
Vir: lastno delo.

Glede na rezultate ankete lahko zatrdimo, da je prevladujoč delež odgovor sestavljen iz »se ne strinjam« (31 %), »sem neopredeljen« (30 %) in »se strinjam« (30 %). Rezultati so predstavljeni na sliki 13 in vseh, ki se ne strinjajo ali se zelo ne strinjajo, je 36 %, tistih, ki pa se strinjajo oziroma se zelo strinjajo pa je 34 %. Hipotezo 2 iz teh razlogov zavržemo, saj se nekaj več vprašanih ne strinja, da na odločitve poslovnih žensk vplivajo čustva.

### 5.5.3 Hipoteza 3

**H3:** Ženske na managerskih pozicijah za svoje otroke najamejo varuško.

Slika 14: Pareto diagram razporeditve odgovorov vprašanja 4



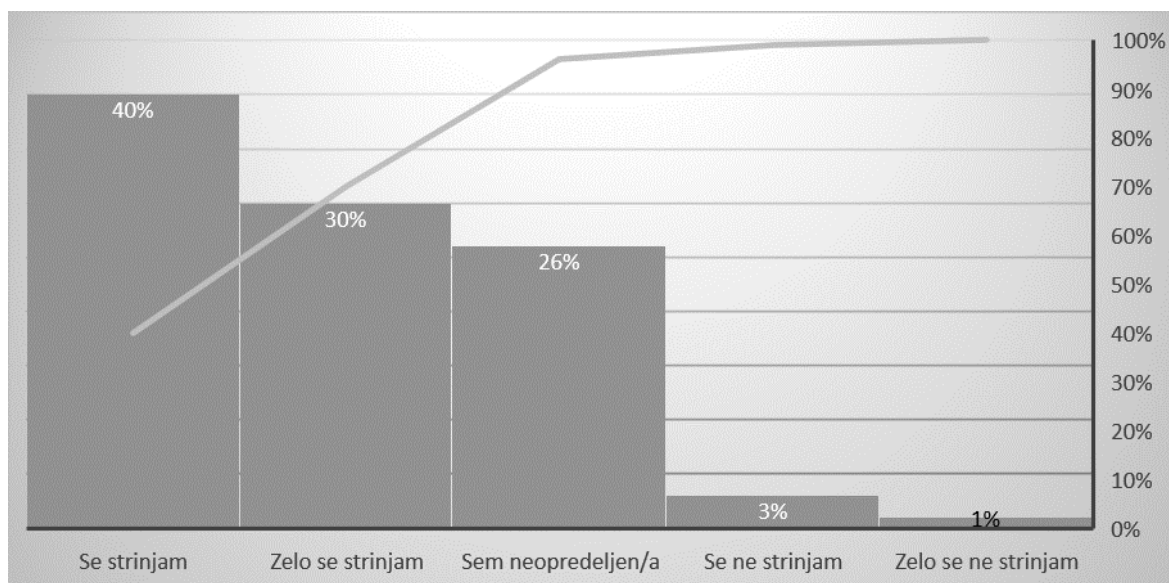
Vir: lastno delo.

Hipotezo 3 lahko zavržemo, saj se s trditvijo, ki je predstavljena na sliki 14 (na strani 47), da managerke najamejo varuško, strinja zgolj 17 % ljudi. V večini so ljudje obkljukali možnost »zelo se ne strinjam« in »se ne strinjam«.

#### 5.5.4 Hipoteza 4

**H4:** Managerke dosegajo ali celo presegajo izobrazbene standarde, ki jih zahtevajo podjetja.

Slika 15: Pareto diagram razporeditve odgovorov vprašanja 9



Vir: lastno delo.

Kot je razvidno s slike 15, se 40 % ljudi strinja in 30 % zelo strinja, da managerke dosegajo ali v nekaterih primerih celo presegajo izobrazbene standarde, ki jih danes zahtevajo vodilne organizacije. Z zastavitvijo hipoteze smo domnevali, da se anketiranci strinjajo, da ženske dosegajo ali presegajo izobrazbene standarde. Ker rezultati raziskave nakazujejo, da je takšnih 70 %, lahko hipotezo 4 sprejmemo.

## 5.6 Zaključne ugotovitve in predlogi

V magistrskem delu je bil cilj ugotoviti, kakšen pogled imajo Slovenci in Slovenke na stanje, delovanje, obnašanje in podobne lastnosti managerk v sodobnem poslovnem okolju. Kot smo ugotovili v teoretičnem delu, gre za pomemben konkurenčni korak države ali kulture, saj se uspešna tuja podjetja tovrstnega načina zaposlovanja managerk poslužujejo že dalj časa in temu posvečajo posebno pozornost. Ugotovili smo, da so se nekatere naše domneve razlikovale od dejanskega mišljenja ljudi, ki smo jih anketirali. Domnevali smo, da je splošno prepričanje dokaj konservativno in da v mišljenju ljudi še vedno prevladuje moška slika uspešnega managerja.

Raziskava ima tudi nekaj omejitev. Prva omejitev je neenakost razmerja med spoloma. V raziskavi je sodelovalo 74 % žensk in 26 % moških. Mogoče bi bili rezultati drugačni, če bi bila razlika med spoloma manjša in bi tako bil vzorec bolj reprezentativen. Prav tako bi bili rezultati mogoče drugačni, če bi dodali možnost izbire izobrazbene ter statusne skupine. Ena od omejitev je tudi velikost vzorca, in sicer smo v končni analizi upoštevali le 211 anketirancev. Kot omejitev bi izpostavili tudi spletno anketiranje. Pri spletnem anketiranju obstaja možnost pristranskosti pri odgovarjanju ter prikrivanje informacij zaradi družbeno sprejemljivih odgovorov.

Anketa je pokazala, da smo se pri nekaterih področjih z domnevanjem zmotili. Tukaj je v ospredju predvsem domnevanje, da se managerke v težkih poslovnih situacijah pri odločitvah naslanjajo na svoja čustva. Rezultati so pokazali, da je takšnih posameznikov zgolj 34 %. Pravilno smo sklepali pri domnevi, da mora biti število delovnih mest med ženskami in moškimi enakomerno porazdeljeno. Takšnega mnenja je bilo glede na rezultate ankete kar 66 % vseh posameznikov. Seveda je pomanjkljivost ankete v tem, da v vzorec nismo zajeli dovolj velikega števila ljudi. Prav tako je v vzorcu prevladovala mlajša skupina udeležencev, ki so bili v povprečju stari 35 let, povsem pa so bili izvzeti ljudje stari 55 let ali več.

## **SKLEP**

V magistrskem delu smo podrobneje obravnavali tematiko žensk v managementu in percepcijo ljudi o njih v sodobnem poslovnem okolju. Zanimalo nas je, kakšno je razmerje med spoloma v poslovnem svetu in ali še vedno veljajo nekateri stereotipi. Spraševali smo se, kateri so še vedno aktualni in kateri niso več relevantni.

V prvem poglavju smo spoznali, da lastnosti managerja morda ustrezajo bolj moškemu spolu, saj so njihove značilnosti odločnost, agresivnost, avtoritativnost in načelnost. Vsekakor pa ne obstoji dejstvo, da takšnih lastnosti ne moremo pripisati tudi ženski. V uvodu smo spoznali tudi različne funkcije managementa, ki so v primerjavi z rednimi službami veliko bolj stresne in zahtevajo več energijskega vložka ter časa. Iz časovnega vidika smo v naslednjih dveh poglavjih izhajali iz vprašanja: »Kako si managerke razporedijo čas med poslom, prostim časom in družino?« Ugotovili smo, da veliko ambicioznih žensk kljub številnim obveznostim še vedno najde čas zase in za svojo družino.

Tema drugega poglavja je bila položaj ženske v managementu, kjer smo podrobneje predstavili položaj žensk v managementu in ovire, s katerimi se srečujejo. Ugotovili smo, da je pot do vodilne službe pri ženskem spolu veliko težja kot pri moških, saj so predstavnice nežnega spola podvržene mnogim biološkim, kulturnim in drugim oviram. Med najpogostejše biološke ovire seveda prištevamo skrb za družino in otroke, ki kot del življenjskega cikla ženske v povezavi z rojstvom otrok terja ogromno časa in energije v primerjavi z moškim. Druga večja in pogosta biološka ovira je spolno nadlegovanje, ki je v



veliko primerih prikrito in zamolčano zaradi razmerij moči. Med kulturne ovire prištevamo predvsem diskriminacijo pri možnosti napredovanja in razliko v višini dohodka med spoloma. Tekom raziskovanja smo ugotovili, da med ovire prištevamo tudi pomanjkanje samih ženskih vzornic, ki bi nove managerke inspirirale ali jih morda celo mentorirale in usmerjale.

V empiričnem delu, ki je sledil, smo želeli ugotoviti, kako managerke, njihovo delo, obnašanje in družinsko stanje razumejo ljudje, ter kakšni so njihovi pogledi na večšine in delo, ki ga opravljajo. Rezultate smo zbirali s pomočjo spletnega anketnega vprašalnika, ki smo ga razdelili v tri sklope trditev. Izpolnilo ga je kar 471 ljudi, vendar jih je po prečiščevanju vnosov bilo uporabnih zgolj 211. Povprečna starost anketiranega je bila 35 let, s standardnim odklonom 10 let. Ugotovitve rezultatov ankete so pokazale, da smo hipotezi 2 in 3 zavrgli. Hipotezo 1 smo sprejeli, saj smo ugotovili, da se več kot 66 % ljudi strinja, da mora biti število delovnih mest med ženskami in moškimi enakomerno porazdeljeno. Takšnih je bilo kar 138 anketirancev, ki so prisostvovali v anketi. V splošnem smo ugotovili, da je razmišljanje ljudi, ki smo jih anketirali, zmerno konservativno, oziroma manj konservativno, kot smo pričakovali glede na domneve, ki smo jih opredelili v hipotezah.

## LITERATURA IN VIRI

1. Alexander, L. (1996). *Career planning for women how to make a positive impact on your working life*. Plymouth: How to Books.
2. Ballout, H. (2008). Work-family conflict and career success: The effects of domain-specific determinants. *Journal of Management Development*, 27(5), 437–466.
3. Brečko, D. (2004). Odličnost managerk 2004. *HRM*, 2(6), 96–97.
4. Chugh, S. & Sahgal, P. (2007). Why do Few Women Advance to Leadership Positions? *Global Business Review*, 82(2), 351–365.
5. Cimerman, M., Jerman, S., Klarič, R., Ložar, B. & Sušan, Z. (2003). *Manager, prvi med enakimi: knjiga o slovenskem managementu z mislimi 50 vodilnih direktorjev*. Ljubljana: GV Založba.
6. Dimovski, V. & Penger, S. (2004). *Učēca se organizacija*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Dimovski, V. & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow (Essex): Pearson Education.
8. Drucker, P. (2004). *O managementu*. Ljubljana: GV Založba.
9. Ekvilib Inštitut. (brez datuma a). *O certifikatu*. Pridobljeno 25. maja 2020 iz <http://www.certifikatdpp.si/o-certifikatu/>
10. Ekvilib Inštitut. (brez datuma b). *Družbena odgovornost podjetij*. Pridobljeno 25. maja 2020 iz <http://www.ekvilib.org/sl/druzbena-odgovornost-podjetij/>
11. European Commission. (brez datuma). *Women Empowerment*. Pridobljeno 25. maja 2020 iz [https://ec.europa.eu/knowledge4policy/node/30681\\_it](https://ec.europa.eu/knowledge4policy/node/30681_it)

12. European Communities. (2004). *How Europeans spend their time. Eveyday life of women and men*. Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities.
13. European Women's Lobby. (2015, 14. julij). *Mission, vision and values*. Pridobljeno 16. junija 2020 iz <https://womenlobby.org/Mission-vision-and-values-588?lang=en>
14. Eurostat. (2020a, 14. februar). *Gender pay gap in unadjusted form by NACE Rev. 2 activity*. Pridobljeno 16. junija 2020 iz [https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?query=BOOKMARK\\_DS-057360\\_QID\\_1834E9CF\\_UID\\_-3F171EB0&layout=TIME,C,X,0;GEO,L,Y,0;UNIT,L,Z,0;NACE\\_R2,L,Z,1;INDICATORS,C,Z,2;&zSelection=DS-057360INDICATORS,OBS\\_FLAG;DS-057360UNIT,PC;DS-057360NACE\\_R2,B-S\\_X\\_O;&](https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?query=BOOKMARK_DS-057360_QID_1834E9CF_UID_-3F171EB0&layout=TIME,C,X,0;GEO,L,Y,0;UNIT,L,Z,0;NACE_R2,L,Z,1;INDICATORS,C,Z,2;&zSelection=DS-057360INDICATORS,OBS_FLAG;DS-057360UNIT,PC;DS-057360NACE_R2,B-S_X_O;&)
15. Eurostat. (2020b, 14. februar). *Gender pay gap in unadjusted form by type of ownership of the economic activity*. Pridobljeno 16. junija 2020 iz [https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=earn\\_gr\\_gpgr2ct&lang=en](https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=earn_gr_gpgr2ct&lang=en)
16. Gray, J. (2009). *Mars in Venera na delovnem mestu*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
17. Hartl, K. (2002). *Expartriate Women Managers*. Munchen in Mering: Rainer Hamoo Verlag.
18. Hemenway, K. (1995). Human nature and the glass ceiling in industry. *Communications of the ACM*, 38(1), 55–62.
19. Jaklič, M. (2002). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. Jogan, M. (2000). Spolno nadlegovanje na delovnem mestu. *Teorija in praksa*, 37(4), 589–622.
21. Kanjuo Mrčela, A. (1996). *Ženske v menedžmentu*. Ljubljana: Enotnost.
22. Kanjuo Mrčela, A. (2000). Spolna konstrukcija menedžerskih vlog: stekleni organizacijski stropovi v devetdesetih. *Družboslovne razprave*, 16(34–35), 53–78.
23. Kanjuo Mrčela, A. (2001). Zaželeni so moški z ženskim načinom vodenja. *Manager*, (4), 40–44.
24. Kanjuo Mrčela, A. (2003). Strategije za hitrejše napredovanje managerk. *Manager*, (7–8), 40–42.
25. Kanjuo Mrčela, A. (2011). Zaostajamo, ker nas je strah in smo interni. *Ona plus*, str. 10.
26. Komisija Evropskih skupnosti. (2015). *Sporočilo komisije evropskemu parlamentu, svetu, evropsko ekonomsko-socialnemu odboru in odboru regij. Strategija za enakost žensk in moških 2015–2020*. Bruselj: Komisija Evropskih skupnosti.
27. Konek, C. W. & Kitch, S. L. (1994). *Women and careers: issues and challenges*. New Delhi: Thousand
28. Konte, B. (1990). Ženske spreminjajo organizacije. *RR: revija za razvoj*, 6(8), 46–47.
29. Koražija, N. (2001). Zaželeni so moški z ženskim načinom vodenja. *Manager*, (4), 40–44.
30. Kovač, J., Mayer, J. & Jesenko, M. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
31. Kozmik, V. (1998). Še diskriminirane? V T. Mrgole Jukič (ur.), *Izobraževanje in zaposlovanje žensk nekoč in danes* (str. 145–172). Ptuj: Zgodovinski arhiv.

32. Kralj, A. & Renner, T. (2007). Poklic posebne vrste. V M. Sedmak & Z. Medarič (ur.), *Med javnim in zasebnim: ženske na trgu dela* (str. 211–234). Koper: Založba Annales: Zgodovinsko društvo za južno Primorsko.
33. Krause, D. G. (1997). *Zgled vodje*. Ljubljana: Taxus.
34. Krkoč, M. (2012). Položaj žensk na vodilnih mestih v gospodarstvu. V *Zbornik 9. festivala raziskovanja ekonomije in managementa* (str. 125–133). Koper: Fakulteta za management.
35. Kuralt, N. (1998). *Problemi zaposlenih žensk* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
36. Kužet, Z. (2003, 30. oktober). Ne izbira, ampak edina možnost. *Večer*, str. 13–14.
37. Likar, P. (2002). *Spolne razlike v strukturi plačanega dela in neplačanega dela* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
38. Linehan, M. (2001). *Uspešne ženske: managerke velikih mednarodnih podjetij*. Ljubljana: GV Založba.
39. Lippmann, W. (1999). *Javno mnenje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
40. Malhotra, N. K. (2009). *Basic Marketing Research: A Decision-Making Approach* (3. izd.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
41. Marn, N. (2005). *Položaj žensk na področju dela*. Ljubljana: Ministrstvo za delo, družino in socialo.
42. Mavin, S. (2001). Women's career in theory and practice: time for change? *Women in Management Review*, 16(4), 183–192.
43. Mavrič, F. (2006). *Ženske v srednješolskem managementu*. Koper: Fakulteta za management.
44. Mazi, N. (1998). Kako stlačiti kvadrat v krog. *Manager*, (6), 45–48.
45. Merkač, M. (2001). *Konstrukcija managerskih vlog*. Ljubljana: Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve.
46. Možina, S., Bernik, J. & Svetic, A. (2004). *Osnove managementa*. Piran: GEA College – Visoka šola za podjetništvo.
47. Mulej, N. (1992). *Ženska na poti k sebi*. Ljubljana: Tangram.
48. Powell, G. & Mainiero, L. (1992). Conceptualizing the Complexities of Womens Careers. *Journal of Management*, 18(2), 215–237.
49. Prime, J. L. & Carter, T. M. (2009). Women »Take Care«, Men »Take Charge«: Managers' Stereotypic Perceptions of Women and Men Leader. *The Psychologist-Manager Journal*, 12(1), 25–49.
50. Professional Women's Network. (brez datuma). *About Us*. Pridobljeno 2. junija 2020 iz <https://pwnglobal.net/about-us/why-we-exist.html>
51. Roster, B. J. (1997). Leadership and the Paradox of Gender. V M. Roth Walsh (ur.), *Women, Men and Gender* (str. 294–297). New Haven in London: Yale University Press.
52. Statistični Urad Republike Slovenije. (2019, 8. oktober). *Razvitost slovenske digitalne družbe: nameni uporabe interneta in s tem povezane težave*. Pridobljeno 16. maja 2020 iz <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/8423>

53. Statistični Urad Republike Slovenije. (2020, 30. julij). *1. aprila 2020 v Sloveniji 2.097.195 prebivalcev ali 1.300 več kot tri mesece prej*. Pridobljeno 16. septembra 2020 iz <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/8636>
54. Stoner, J. F., Freeman, E. R. & Gilbert, D. R. (1995). *Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
55. Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.
56. Turk, M. (1992). *Podjetništvo je ženskega spola. Ko odgrneš 7 tančic*. Ljubljana: Društvo Inicijativa.
57. Ule, M. (2000). *Temelji socialne psihologije*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
58. United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women. (brez datuma). *About UN Women*. Pridobljeno 26. maja 2020 iz <https://www.unwomen.org/en/about-us/about-un-women>
59. Volk, L. (2003, 23. oktober). Država pomagala podjetjem, ki bi rada uvedla spolno enakopravnost. *Delo*, str. 15.
60. Wirth, L. (2001). *Breaking through the glass ceiling – Women in management*. Geneva: International Labour Office.
61. Zagoršek, H. (2004). Generali za vse razmere. *Manager*, (2), 32–35.
62. Združenje Manager. (2014). *Priznanje Vključi.Vse*. Pridobljeno 16. maja 2020 iz <https://www.zdruzenje-manager.si/sl/priznanja/priznanje-vkljuci-vse/>
63. Združenje Manager. (2015). *Managerkam prijazno podjetje 2015 je SwatyComet*. Pridobljeno 26. maja 2020 iz <https://www.zdruzenje-manager.si/assets/Managerkam-prijazno-Priznanja/Swatycomet.pdf>
64. Združenje Manager. (2016, 16. september). *Managerkam prijazno podjetje 2016 je OMV Slovenija*. Pridobljeno 26. maja 2020 iz <https://www.zdruzenje-manager.si/assets/Uploads/Managerkam-prijazno-podjetje-2016-je-OMV-Slovenija-29.9.2016.pdf>
65. Združenje Manager. (2017, 28. september). *Prejemnik priznanja Vključi.Vse 2017: Varis Lendava*. Pridobljeno 28. maja 2020 iz <https://www.zdruzenje-manager.si/assets/Uploads/Prejemnik-priznanja-Vkljuci2.-vse-2017-je-Varis-Lendava.pdf>
66. Združenje Manager. (2018). *Prejemnik priznanja Vključi.Vse 2018: Droga Kolinska*. Pridobljeno 29. maja 2020 iz <https://www.zdruzenje-manager.si/sl/priznanja/priznanje-vkljuci-vse/managerkam-prijazno-podjetje-2018-droga-kolinska/>
67. Združenje Manager. (2019, 24. september). *Priznanje Vključi.Vse 2019 prejme AMZS*. Pridobljeno 26. maja 2020 iz <https://www.zdruzenje-manager.si/assets/Uploads/Priznanje-Vkljuci2.Vse-2019-prejme-AMZS.pdf>
68. Združenje Manager. (2020, 24. september). *Priznanje Vključi.Vse 2020 prejmejo Ljubljanske mlekarnе*. Pridobljeno 21. oktobra 2020 iz <https://www.zdruzenje-manager.si/assets/Uploads/Priznanje-Vkljuci.Vse-2020-prejmejo-Ljubljanske-mlekarnе.pdf>
69. Združenje Manager. (brez datuma a). *Sekcija managerk*. Pridobljeno 28. maja 2020 iz <https://www.zdruzenje-manager.si/sl/o-zdruzenju/sekcije/sekcija-managerk/>

70. Združenje Manager. (brez datuma b). *Artemida*. Pridobljeno 16. maja 2020 iz <https://www.zdruzenje-manager.si/sl/priznanja/artemida/>
71. Zichy, S. (2000). *Women and Leadership Q*. New York: Mcgraw-Hill.
72. Žagar, A. (2011, 26. september). Ovire za podjetnice. *Podjetnik*. Pridobljeno 26. maja 2020 iz <https://www.druzinskopodjetnistvo.si/clanki/ovire-za-podjetnice-5a9d33bdbeb224e32df5d6c>.
73. Žnidaršič Žagar, S. (2007). Historična perspektiva – aktualni položaj žensk na trgu dela v Republiki Sloveniji. V M. Sedmak & Z. Medarič (ur.), *Med javnim in zasebnim: ženske na trgu dela* (str. 11–41). Koper: Založba Annales: Zgodovinsko društvo za južno Primorsko.



## **PRILOGA**





## **Priloga 1: Anketni vprašalnik.**

Pozdravljeni,

sem Tjaša Domanjko, študentka Ekonomske fakultete v Ljubljani, in pripravljam magistrsko nalogo z naslovom Percepcija ljudi o managerkah v sodobnem poslovnem okolju. Namen naloge je preučiti, kako ljudje dandanes zaznavajo ženske v managementu. Vaše sodelovanje je za raziskavo ključno, saj lahko le tako pridobim pravi vpogled v obravnavano tematiko.

Anketa je anonimna, za izpolnjevanje pa boste potrebovali približno 4 minute časa. Zbrani podatki bodo obravnavani zaupno, analizirani na splošno in uporabljeni izključno za to magistrsko nalogo.

Za vaše sodelovanje se vam prijazno zahvaljujem.

Tjaša Domanjko

### **1. Spol**

- Moški
- Ženska

### **2. Leto rojstva**

\_\_\_\_\_

### **3. V tabeli označite, v kolikšni meri se strinjate s podanimi trditvami od 1 (Zelo se ne strinjam) do 5 (zelo se strinjam).**

#### **1. Sklop vprašanj (moški – ženske)**

- a) Število vodilnih mest mora biti med ženskami in moškimi enakomerno porazdeljeno.
  - 1-Zelo se ne strinjam
  - 2-Se ne strinjam
  - 3-Sem neopredeljen
  - 4-Se strinjam
  - 5-Zelo se strinjam
  
- b) Moški v poslu nadvladajo ženske.
  - 1-Zelo se ne strinjam
  - 2-Se ne strinjam
  - 3-Sem neopredeljen
  - 4-Se strinjam
  - 5-Zelo se strinjam
  
- c) V zakonu partnerja nista obvezana, da o svojem finančnem stanju poročata drug drugemu.
  - 1-Zelo se ne strinjam

- 2-Se ne strinjam
- 3-Sem neopredeljen
- 4-Se strinjam
- 5-Zelo se strinjam

## 2. Sklop vprašanj (družina)

- a) Starševska avtoriteta in vzor otrokom morata biti enakomerno porazdeljena med obema staršema.
- 1-Zelo se ne strinjam
  - 2-Se ne strinjam
  - 3-Sem neopredeljen
  - 4-Se strinjam
  - 5-Zelo se strinjam
- b) Moški in ženska sta enakomerna pri planiranju družinskega proračuna.
- 1-Zelo se ne strinjam
  - 2-Se ne strinjam
  - 3-Sem neopredeljen
  - 4-Se strinjam
  - 5-Zelo se strinjam
- c) Poslovna ženska na prvo mesto postavlja kariero, na drugo družino in otroke.
- 1-Zelo se ne strinjam
  - 2-Se ne strinjam
  - 3-Sem neopredeljen
  - 4-Se strinjam
  - 5-Zelo se strinjam
- d) Poslovna ženska ne sme imeti otrok, saj zanje skorajda nima časa.
- 1-Zelo se ne strinjam
  - 2-Se ne strinjam
  - 3-Sem neopredeljen
  - 4-Se strinjam
  - 5-Zelo se strinjam
- e) Sprejemljivo je, da otroci poslovne ženske popoldneve preživljajo z varuškami.
- 1-Zelo se ne strinjam
  - 2-Se ne strinjam
  - 3-Sem neopredeljen
  - 4-Se strinjam
  - 5-Zelo se strinjam

### 3. Sklop vprašanj (ženske)

a) V težavnih poslovnih situacijah se ženske managerke zlomijo hitreje.

- 1-Zelo se ne strinjam
- 2-Se ne strinjam
- 3-Sem neopredeljen
- 4-Se strinjam
- 5-Zelo se strinjam

b) Ženske managerke so na uspešno opravljena dela manj ponosne.

- 1-Zelo se ne strinjam
- 2-Se ne strinjam
- 3-Sem neopredeljen
- 4-Se strinjam
- 5-Zelo se strinjam

c) Ženske imajo dovolj temperamenta za vodenje velikih podjetij.

- 1-Zelo se ne strinjam
- 2-Se ne strinjam
- 3-Sem neopredeljen
- 4-Se strinjam
- 5-Zelo se strinjam

d) Ženska mora dohodek videti kot pravilo in ne kot darilo.

- 1-Zelo se ne strinjam
- 2-Se ne strinjam
- 3-Sem neopredeljen
- 4-Se strinjam
- 5-Zelo se strinjam

e) Ženskam so službe na visokih vodilnih pozicijah manj zanimive.

- 1-Zelo se ne strinjam
- 2-Se ne strinjam
- 3-Sem neopredeljen
- 4-Se strinjam
- 5-Zelo se strinjam

f) Čustva vplivajo na odločitve poslovnih žensk.

- 1-Zelo se ne strinjam
- 2-Se ne strinjam
- 3-Sem neopredeljen
- 4-Se strinjam
- 5-Zelo se strinjam

- g) Ženske posedujejo ustrezne in potrebne veščine, ki so zahtevane pri vodilnih službah.
- 1-Zelo se ne strinjam
  - 2-Se ne strinjam
  - 3-Sem neopredeljen
  - 4-Se strinjam
  - 5-Zelo se strinjam
- h) Ženske so v poslu agresivne kot moški.
- 1-Zelo se ne strinjam
  - 2-Se ne strinjam
  - 3-Sem neopredeljen
  - 4-Se strinjam
  - 5-Zelo se strinjam
- i) Sprejemljivo je, da ženska za dosego poslovnega cilja uporabi spolne akte.
- 1-Zelo se ne strinjam
  - 2-Se ne strinjam
  - 3-Sem neopredeljen
  - 4-Se strinjam
  - 5-Zelo se strinjam
- j) Poslovne ženske dosegajo ali celo presegajo izobrazbene standarde, ki jih zahtevajo podjetja.
- 1-Zelo se ne strinjam
  - 2-Se ne strinjam
  - 3-Sem neopredeljen
  - 4-Se strinjam
  - 5-Zelo se strinjam