

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**PREMAGOVANJE STEKLENEGA STROPA ŽENSK NA  
VODILNIH POLOŽAJIH V RAZLIČNIH PANOGAH V SLOVENIJI**

Ljubljana, oktober 2023

TANJA STOJINOVIC

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Tanja Stojinović, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Premagovanje steklenega stropa žensk na vodilnih položajih v različnih panogah v Sloveniji, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. Tamaro Pavasović Trošt PhD

### 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.
11. da sem preverila verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne 05.10.2023

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

|                                                                          |           |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>UVOD.....</b>                                                         | <b>1</b>  |
| <b>1 ENAKOST ŽENSK V POSLOVNEM SVETU .....</b>                           | <b>4</b>  |
| <b>1.1 Neenakost med spoloma v poslovnem svetu .....</b>                 | <b>5</b>  |
| 1.1.1 Zastopanost v managementu (stekleni strop).....                    | 5         |
| 1.1.2 Razlike v plači med spoloma .....                                  | 8         |
| <b>1.2 Merila enakosti spolov v poslovnem svetu .....</b>                | <b>9</b>  |
| <b>1.3 Ovire, ki vplivajo na obstoj steklenega stropa.....</b>           | <b>11</b> |
| <b>1.4 Dejavniki, ki vplivajo na premostitev steklenega stropa .....</b> | <b>15</b> |
| <b>1.5 Načini premostitve .....</b>                                      | <b>19</b> |
| 1.5.1 Podjetja .....                                                     | 19        |
| 1.5.2 Ženske.....                                                        | 20        |
| 1.5.3 Družine.....                                                       | 21        |
| 1.5.4 Država/Zakonodaja .....                                            | 22        |
| <b>2 ŽENSK V MANAGEMENTU V SLOVENIJI IN SVETU.....</b>                   | <b>24</b> |
| <b>2.1 Ženske v managementu v Sloveniji .....</b>                        | <b>25</b> |
| <b>2.2 Ženske v managementu v svetu .....</b>                            | <b>28</b> |
| <b>2.3 Razlike v zastopanosti na vodilnih položajih.....</b>             | <b>30</b> |
| <b>2.4 Razlike v plačah.....</b>                                         | <b>31</b> |
| <b>2.5 Trendi .....</b>                                                  | <b>34</b> |
| <b>2.6 Ženske v managementu v različnih panogah.....</b>                 | <b>43</b> |
| <b>3 METODOLOGIJA.....</b>                                               | <b>51</b> |
| <b>3.1 Namen in cilji.....</b>                                           | <b>51</b> |
| <b>3.2 Raziskovalni načrt.....</b>                                       | <b>52</b> |
| <b>3.3 Zbiranje primarnih podatkov .....</b>                             | <b>52</b> |
| <b>3.4 Opis vzorca .....</b>                                             | <b>53</b> |
| <b>3.5 Raziskovalni instrument.....</b>                                  | <b>56</b> |
| <b>3.6 Metodologija analize podatkov .....</b>                           | <b>56</b> |

|          |                                                                          |           |
|----------|--------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>4</b> | <b>REZULTATI IN ANALIZA INTERVJUJEV .....</b>                            | <b>57</b> |
| 4.1      | Splošno zadovoljstvo s službo in odnosi v podjetju .....                 | 57        |
| 4.2      | Odnos med službo in zasebnim življenjem.....                             | 58        |
| 4.3      | Izkušnje z odnosi med spoloma na delovnem mestu .....                    | 63        |
| 4.4      | Odnos do lastne kariere in zaznava steklenega stropa.....                | 66        |
| 4.5      | Mnenja o podpornih mehanizmih pri grajenju kariere.....                  | 69        |
| 4.6      | Splošna stališča o zastopanosti žensk na vodilnih položajih.....         | 70        |
| 4.7      | Podpora in ovire v zasebnem življenju .....                              | 72        |
| 4.8      | Nasveti managerk o načinih premagovanja steklenega stropa .....          | 74        |
| 4.9      | Mnenje o vlogi države in družbe .....                                    | 76        |
| <b>5</b> | <b>PRIPOROČILA IN OMEJITVE RAZISKAVE.....</b>                            | <b>77</b> |
| 5.1      | Povzetek ovir, ki tvorijo stekleni strop .....                           | 78        |
| 5.2      | Povzetek dejavnikov, ki spodbujajo premostitev steklenega stropa.....    | 78        |
| 5.3      | Omejitve raziskave .....                                                 | 79        |
| 5.4      | Predlogi in priporočila za nadaljnje raziskovanje, za podjetja in državo | 80        |
|          | <b>SKLEP.....</b>                                                        | <b>85</b> |
|          | <b>LITERATURA IN VIRI.....</b>                                           | <b>88</b> |
|          | <b>PRILOGE .....</b>                                                     | <b>95</b> |

## KAZALO TABEL

|                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1: Opis vzorca glede na panogo in sektor.....                 | 53 |
| Tabela 2: Opis vzorca glede na sociodemografske karakteristike ..... | 55 |

## KAZALO SLIK

|                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------|----|
| Slika 1: Stekljeni stropi in steklene stene .....              | 15 |
| Slika 2: Indeks enakosti spolov za Slovenijo v letu 2020 ..... | 28 |
| Slika 3: Indeks enakosti spolov za EU v letu 2020 .....        | 29 |
| Slika 4: Kazalniki moči za EU v letu 2020 .....                | 30 |

|                                                                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Slika 5: Plačna vrzel med spoloma po skupinah poklicev (SKP-08) v Sloveniji za leti 2010 in 2011 (v %) ..... | 34 |
| Slika 6: Stopnja udeležbe žensk v delovni sili po nacionalnem dohodku na prebivalca v letu 2020 .....        | 41 |
| Slika 7: Razmerje med ženskami in moškimi v času, namenjenem neplačanemu negovalnemu delu v letu 2014 .....  | 42 |
| Slika 8: Udeležba žensk v delovni sili po panogah, izražena kot delež v % .....                              | 48 |
| Slika 9: Razlika med spoloma po družini zaposlitve .....                                                     | 49 |
| Slika 10: Zmanjšanje števila zaposlenih žensk na višjih vodstvenih mestih v različnih panogah .....          | 50 |

## KAZALO PRILOG

|                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| Priloga 1: Vprašanja intervjuja ..... | 1 |
|---------------------------------------|---|

## SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

**BDP** – (angl. Gross Domestic Product); Bruto domači proizvod

**COVID-19** – (angl. Coronavirus Disease 2019); Koronavirusna bolezen 2019

**EIGE** – (angl. European Institute for Gender Equality); Evropski inštitut za enakost spolov

**EU** – (angl. European Union); Evropska unija

**ILO** – (angl. International Labour Organization); Mednarodna organizacija dela

**RS** – (angl. Republic of Slovenia); Republika Slovenija

**UN** – (angl. United Nations); Organizacija združenih narodov

**WEF** – (angl. World Economic Forum); Svetovni gospodarski forum



## UVOD

Čeprav so danes ženske prisotne in bolj uspešne tako v osebnem kot poklicnem življenju, torej v boljšem socialnem položaju v primerjavi s preteklostjo in imajo več priložnosti za razvoj lastne kariere, so na kariernem področju zaradi spola ter neproporcionalne prisotnosti na trgu dela v primerjavi z moškimi še zmeraj zaznamovane in obravnavane pristransko. Številne ženske so dosegle preboj čez ustaljene ovire in vzpostavile konkurenco moškim. Posebej v državah zahodne Evrope je veliko napredka v položaju žensk v poslovnem svetu, ker je morebitna diskriminacija žensk pri zaposlovanju pravno regulirana in naj bi se jim denimo zagotavljale enake plače, kot jih imajo moški, ki opravljajo isto delo ipd.

Kljub tem napredkom so povsod, tudi v najbolj naprednih državah, ženske premalo zastopane v vrhnjem managementu (Baumgartner & Schneider, 2010). Ta pojav se imenuje »stekleni strop« (angl. glass ceiling), ki se uporablja predvsem za označevanje neenakosti spolov žensk na vrhu v večini velikih organizacij (Dowling, 2017) in ga tvorijo umetno ustvarjeni zadržki in nevidne ovire, ki ženskam preprečujejo napredovanje po določeni točki in dostop do najvišjih položajev odločanja in vodenja v podjetju ali organizaciji, kjer so prisotne, na javnem, zasebnem ali katerem koli drugem področju (Cambridge Dictionary, 2022). Cilj določitve terminološkega orodja je osredotočanje na področje enakosti spolov, s katerim bi spodbudili skupno razumevanje izrazov o enakosti spolov in pravičen ter vključujoč jezik za izboljšanje enakosti med ženskami in moškimi po vsej Evropski uniji (angl. European Union, v nadaljevanju EU) kot tudi zunaj njenih meja (EIGE, 2022b). V ta namen je bil leta 2010 ustanovljen Evropski inštitut za enakost spolov (angl. European Institute for Gender Equality, v nadaljevanju EIGE), ki je na podlagi raziskav in dolgoletnih izkušenj postal center znanja na področju enakosti spolov v EU (EIGE, 2022a).

Če pogledamo podatke za Slovenijo na svetovni ravni, opazimo, da je po podatkih Svetovnega gospodarskega foruma (angl. World Economic Forum, v nadaljevanju WEF) v Global Gender Gap za leto 2020 delež žensk na zakonodajnih položajih, na položajih visokih uradnikov in managerjev obsegal 38,6 % žensk. Medtem ko je delež žensk med člani v upravnih družbah tega leta znašal 22,6 % (World Economic Forum, 2020, str. 313). Če pa pogledamo evropska povprečja za leto 2018 po podatkih iz Eurostata, vidimo, da je Slovenija nad povprečjem EU, kjer je na različnih managerskih položajih prisotnih 47 % žensk, med člani uprav javnih delniških družb je delež žensk 28 %, delež žensk kot vodilnih, izvršnih direktorjev pa le 25 %. Vidimo sicer, da Slovenija spada med razvite države EU z višjim deležem žensk na managerskih pozicijah, a vendar so številke še zmeraj prenizke, saj je samo en menedžer od treh v EU ženskega spola (Eurostat, 2019b). Med tem ko je po podatkih Evropske komisije iz leta 2020 v evropskih podjetjih le 7,5 % predsednic upravnih odborov in samo 7,7 % izvršnih direktoric, si Evropa prizadeva rešiti to odprto vprašanje z usklajenim političnim prizadevanjem, predvsem v zadnjem obdobju

(Evropska komisija, 2020). Torej prostor za izboljšavo še zmeraj ostaja (Eurostat, 2019b; Evropska komisija, 2020).

Ovire, ki preprečujejo ženskam, da bi napredovale na visoke pozicije v managementu nekega podjetja, izhajajo iz različnih virov. Ovire so številne in velikokrat izvirajo iz prepričanj, stereotipov in kulture posameznikov, ki delujejo v različnih organizacijah, kar izvira že iz zgodovine, ko so vodilna mesta zasedali samo moški. Tvorijo jih moški in nekatere ženske na vodilnih pozicijah namerno ali nenamerno, zaradi prikladnosti ali malomarnosti, ki s svojim početjem preprečujejo karierni uspeh žensk, ki si prizadevajo priti v vrhnji management, za katere so podkovane z znanjem in dosežki (Sahoo & Lenka, 2016). Poleg omenjenih ovir študije kažejo tudi vpliv obvezne zakonodaje in gospodarske krize, ki vplivajo na opredelitev direktorskih vlog (Doldor & Vinnicombe, 2015).

Dejavniki, ki ženskam omogočajo lažjo premostitev steklenega stropa, so predstavljeni v raznih študijah, ki skušajo opredeliti ključne dejavnike, ki vplivajo na izbiro ženskih vodij v managementu. Raziskave kažejo, da v petih in šestih letih kariera žensk začne zaostajati za moškimi. To zaostajanje pogosto pripisujemo steklenemu stropu (Blake-Beard, 2001). Za lažjo premostitev steklenega stropa v organizaciji je treba zagotoviti številne strategije in politike, podprte z ustreznimi teorijami, in dati pobudo s široko paleto idej, veščin, energije za podjetje ter tako pokazati konkurenčne prednosti, ki jih ima organizacija pri doseganju večje udeležbe žensk na položajih v vrhnjem managementu z namenom boljšega upravljanja velikih organizacij (Sahoo & Lenka, 2016; Dowling, 2017).

Predmet magistrske naloge so možnosti premagovanja ovir steklenega stropa, ki vplivajo na zastopanost oziroma delež žensk v vrhnjem managementu v različnih panogah v Sloveniji. Slovenija je izbrana kot primer države, ki je na vodilnem položaju v svetu glede na vsa druga merila enakosti med spoloma, kot so na primer razlike v plačah, zastopanost v parlamentu, dostopnost do šolstva, kot tudi v tem, koliko tradicionalno »ženskih« del v hiši, gospodinjstvu in podobno delajo moški, ampak vseeno zaostaja prav v deležu žensk na vodilnih položajih. Rezultati bodo pripomogli k ozaveščenosti širše populacije in razumevanju premagovanja steklenega stropa žensk v vrhnjem managementu v različnih panogah. Prav tako bodo lahko koristili podjetjem, da bolje oblikujejo svojo strategijo v skladu z zastopanostjo žensk v managementu in spodbudijo druge deležnike v poslovnem svetu, da tako zmanjšajo negativne vplive pri zastopanosti žensk na vodilnih položajih v različnih panogah. Obenem pa tudi samim ženskam, da uzavestijo enake možnosti, ki jih imajo pri razvoju svoje kariere. Poudarek v magistrski nalogi bo torej na ovirah in njihovi primerjavi v različnih panogah in ugotovitvah, ali obstajajo dejavniki premostitve, ki imajo skupni imenoalec za managerke, ki jim je uspelo premostiti stekleni strop. Magistrsko delo bo služilo kot primer kvalitativne raziskave steklenega stropa žensk na položajih v vrhnjem managementu v različnih panogah in bo odlična podlaga za nadaljnje študije na tem področju.



**Namen** magistrske naloge je pomagati razumeti ovire, ki ženskam preprečujejo premostitev steklenega stropa, in dejavnike, ki ženskam omogočajo mesto v vrhnjem managementu, ter preveriti, ali in kako se le-te razlikujejo glede na različne panoge v Sloveniji, temelječ na obstoječi literaturi in opravljeni raziskavi.

Postavljeni **cilji** magistrske naloge so sledeči:

- definirati dejansko stanje in gibanje trenda zastopanosti žensk v vrhnjem managementu v Sloveniji;
- razumeti glavne ovire, ki povzročajo pomanjkanje žensk v vrhnjem managementu v Sloveniji in posledično obstoj steklenega stropa;
- ugotoviti, ali so ovire različne v različnih panogah in ali obstajajo dejavniki premostitve, ki so skupni/splošni za managerke, ki jim je uspelo premostiti stekleni strop;
- ugotoviti dejavnike, ki olajšajo premostitev steklenega stropa ter jih prenesti v prihodnost z namenom povečanja števila žensk ekvivalentno številu moških v vrhnjem managementu v Sloveniji;
- podati priporočila za prihajajoča leta za odpravo obstoječih ovir skozi razvoj novih strategij in programov za premostitev steklenega stropa.

Na podlagi postavljenih ciljev magistrske naloge so v okviru intervjujev postavljena naslednja **raziskovalna vprašanja**:

- Kakšno je dejansko stanje in gibanje trenda zastopanosti žensk v vrhnjem managementu v Sloveniji?
- Katere so glavne ovire, ki povzročajo pomanjkanje žensk na vodilnih položajih v managementu v Sloveniji in posledično obstoj steklenega stropa?
- Ali obstajajo razlike pri ovirah, s katerimi se srečujejo ženske v različnih panogah, in kateri so dejavniki premostitve, ki so skupni/splošni za managerke, ki jim je uspelo premostiti stekleni strop?
- Kateri so dejavniki, ki pomagajo premostiti stekleni strop, in kako jih prenesti v prihodnost z namenom povečanja števila žensk ekvivalentno številu moških v vrhnjem managementu v Sloveniji?
- Kakšna priporočila oziroma katere strategije in programe bi podali za prihajajoča leta, da bi z njimi lahko odpravili obstoječe ovire za premostitev steklenega stropa?

Vsebina magistrske naloge bo razdeljena na tri dele. Poglavju uvoda sledi prvi del magistrske naloge, ki bo teoretičen, in bo na podlagi znanstvene literature predstavil trenutno razumevanje razlogov za obstoj steklenega stropa, najbolj pogostih ovir in dejavnikov kot možnosti premostitve. Sledil bo pregled dejanskega stanja žensk na vodilnih položajih v Sloveniji in v svetu, v različnih panogah in skozi čas, na podlagi sekundarnih virov, Eurostata, WEF-a idr. Ta del obsega 1. in 2. poglavje. V drugem, empiričnem delu se lotim odgovora na temeljna raziskovalna vprašanja, ker zbiram

primarne podatke. Za pridobitev odgovorov sem vzela namenski, čim bolj heterogen vzorec, s katerim bom predstavila različnost med panogami, sektorji in vodilnimi mesti in v sklopu katerega sem opravila polstrukturirane, globinske intervjuje s trinajstimi ženskami, ki so uspele premostiti stekleni strop in zasedi položaje v vrhnjem managementu v različnih slovenskih podjetjih, panogah in sektorjih, s katerimi lahko analiziramo stanje vrhnjega managementa v Sloveniji. Osredinjeni del raziskave je torej vrhnji management. Vzorec je strukturiran in reprezentativen, zajemajoč sociodemografske značilnosti intervjuvank in številne karakteristike obravnavanega področja skozi njihove izkušnje. Intervjuji so bili transkribirani in analizirani s pomočjo metode kvalitativne analize podatkov, oz. s tako imenovano tematsko analizo, ki je namenjena kvalitativnim študijam z večjim številom opisnih spremenljivk. Ta del je strnjen v 3. poglavju. V tretjem delu predstavim rezultate, zbrane z intervjuji, priporočila, omejitve in predloge za nadaljnje raziskovanje ter predstavim rezultate izvedene analize. Obenem poudarim glavne ovire in dejavnike iz izvedene analize, ki botrujejo trenutnemu stanju na slovenskem managerskem trgu. Ta del predstavlja 4. in 5. poglavje. Magistrsko nalogo zaključim s sklepom, v katerem povzamem glavne ugotovitve in predstavim ključne predloge za uspešno doseganje enakopravnosti žensk v vrhnjem managementu in posledično uspešno premostitev steklenega stropa.

## **1 ENAKOST ŽENSK V POSLOVNEM SVETU**

Zakaj je enakost spolov pomembna? Enakost spolov predpostavlja, da imajo vsi posamezniki enake možnosti ne glede na spol na vseh področjih življenja. Ozaveščenost o enakosti spolov in razumevanje le-te je ključna pri prepoznavanju vrzeli med ženskami in moškimi ter odpravi vrzeli preko opravljanja raziskav in zagotavljanja praktičnih informacij na podlagi dokazov, ki so podlaga za postavitev politik in uporabo le-teh za izboljšanje življenja žensk in moških (EIGE, 2022a). EIGE je eden od centrov znanja, razvit v sodelovanju ključnih deležnikov EU, in sicer v kooperaciji Evropske komisije, Evropskega parlamenta in Sveta Evrope ter nacionalnih mehanizmov in akademskih krogov, ki skozi številne študije, poročila in znanstvene članke spodbujajo enakost spolov po vsej EU in tudi zunaj njenih meja (EIGE, 2022b).

V nadaljevanju poglavja predstavljam izbrano proučevano področje, razmere zastopanosti žensk na vodilnih položajih v različnih panogah. Panoge so razvrščene v zasebni ali javni sektor. Med analiziranimi panogami so socialno varstvo, zavarovalniška in bančna panoga, elektro panoga, vzgojno-izobraževalna panoga, mediji, poslovne informacije in telekomunikacije, proizvodnja izdelkov ter trgovina na drobno. Predstavljene so številne ovire, ki botrujejo neenakosti med spoloma v vrhnjem managementu. Obenem so opredeljeni tudi dejavniki, ki ženskam omogočajo prebroditi stekleni strop in doseči višji delež prisotnosti v vrhnjem managementu.

## 1.1 Neenakost med spoloma v poslovnem svetu

Ženske izpolnjujejo vse potrebne formalne pogoje za napredovanje na svoji karierni poti, kot so približno enak delež žensk v populaciji, delež žensk v aktivni delovni sili, ustrezna izobrazba in podobno. Torej je razloge za neenakost med spoloma na vodilnih položajih treba iskati drugje, na primer v kulturnih obrazcih, prevladujočih in ustaljenih vrednotah v družbi ter pričakovanih družbe do moških in žensk. Trend manjvrednega spola, ki velja za ženske, je ustvarjen umetno. Ženske so namreč na vodilnih položajih udeležene z izrazito majhnimi odstotki, saj veljajo za čustvene, nežne, odvisne, pasivne, vezane na dom in otroke zaradi svoje biološko-reproduktivne vloge. Medtem ko moški veljajo za dinamične, ambiciozne, iniciativne, agresivne, samozavestne in močne osebe. Zaradi navedenih uveljavljenih družbenih obrazcev je ženski dostop in uveljavljanje v javnem delu življenja, kamor spadajo tudi vodilni položaji uspešnih velikih organizacij, omejeno (Cigale, 1992, str. 77–79).

### 1.1.1 Zastopanost v managementu (stekleni strop)

Čeprav današnja kapitalistična družba teži k dosežku popolne enakopravnosti in enakih možnosti vseh posameznikov v gospodarstvu, je slednje zelo težko dosegljivo. Ženske so namreč diskriminirane v mnogih poslovnih sferah. Prva in najbolj izrazita je zaposlitev oziroma prisotnost žensk na položajih v vrhnjem managementu, kot tudi še razvoj kariere in napredovanje. Poleg tega je diskriminacija prisotna na delovnih mestih z vidika poslovnega odnosa (Kanjuro Mrčela & Černigoj Sadar, 2006).

Ker stekleni strop bolj vpliva na razvoj kariere žensk, se ženske težje in počasneje vzpenjajo po karierni lestvici v primerjavi z moškimi. Nimajo stabilnega in konsistentnega napredovanja, kot je to značilno za kariero moških. Običajno v neki točki razvoja kariere žensk pride do stagniranja ali celo njene prekinitve. Razlogov za slednje je veliko, poleg rojstva otrok še na primer diskriminacija na delovnem mestu, stereotipi, premalo možnosti za razvoj kariere, odpuščanje delavcev, zdravstveni razlogi, emocionalna nestabilnost in primanjkovanje samozavesti po mnenju moških oziroma ne nudenje psihološke podpore oziroma slabenje njihove notranje moči. In ne glede na razlog prekinitve je zelo težko kariero obuditi in nadaljevati razvoj le-te od točke, kjer je prekinitev nastala. Razlog se največkrat skriva v agresivni politiki podjetij, ki ne tolerira prekinitev v razvoju kariere, predvsem ne prekinitev zaradi zasebnega življenja (Emerald Group Publishing Limited, 2008, str. 28). Edina prekinitve, ki bi bila sprejeta pozitivno, je premor zaradi študijskih obveznosti, ki bi po zaključku le-teh doprinesle k uspešnemu razvoju kariere zaposlene in po njeni vrnitvi na delovno mesto obogatile podjetje (Linehan, 2001, str. 65).

Ženske so ponekod vendarle prisotne na vodilnih položajih, vendar so samo imenovane, nimajo pa vpliva ali moči, ki jo ima običajno vodja na tem položaju. To je navidezno pripomoglo k odpravi steklenega stropa, a v resnici pogloblja problem, saj prikriva

dejansko stanje in zavajajoče predstavlja odpravljanje težave. Torej lahko gre za namerno dejanje posameznikov in organizacij, ki zavestno in odločno to počnejo, a ženske, ki sprejmejo vodilno delovno mesto brez dejanske funkcije, hote ali nehotе sodelujejo in pomagajo pri izvedbi tovrstne diskriminacije ter podpirajo stekleni strop (Baumgartner & Schneider, 2010). Ženske si prizadevajo k usklajevanju in ustvarjanju ravnotežja med osebnim življenjem in kariero. Da pridejo na visok položaj, žrtvujejo veliko, npr. njihov čas in družino. Zato je zanje toliko težje sprejeti individualne odločitve, ko so prepuščene v nevhvaležne situacije s strani moških, kot je na primer zahteva po nadurah, ki za ženske pomeni odrekanja dragocenega časa za preživljanje z družino. Zato je težko ohraniti ravnotežje med službo in družino ter preprečiti ustvarjanje konflikta (Baumgartner & Schneider, 2010).

Med temi izzivi ni samo delo, ki ga mora ženska opraviti na delovnem mestu, temveč tudi številni psihološki izzivi, kot je ustvarjanje odnosa z mentorjem, sodelavci in nadrejenimi, med katerimi so prisotne tudi že uspešne ženske v organizaciji, ki velikokrat ob iskanju pomoči s strani novih potencialnih žensk ne nudijo pomoči le-tim, saj so se tudi same soočale s številnimi težavami in samostojnim trdim delom pri doseganju vodilnega položaja. S takim dejanjem kažejo dvom o obstoju steklenega stropa ali nezainteresiranost za odpravo le-tega, obenem pa novim ženskam, ki iščejo pomoč, potrdijo, da stekleni strop še kako obstaja in ga bo še težje odpraviti, kot so mislile (Baumgartner & Schneider, 2010).

Poleg mentorstva je pomembna tudi vključenost žensk v družabno življenje kolegov, predvsem moških, ki običajno delujejo znotraj vzpostavljene mreže in se povezujejo z drugimi uspešnimi poslovnimi kolegi, kjer skozi druženje vzpostavljajo in ohranjajo odnos, denimo pri tradicionalnih dejavnostih, kot so šport in druženje v barih, kar je koristno za razvoj njihove kariere. Tako bi se ženske morale vključiti v to mrežo in si olajšati razvoj kariere ter doseganje vodstvenih položajev, čeprav moški z izbiro dejavnosti in obnašanjem pošiljajo signale, da je njihov družabni krog za ženske zaprt in bolj prilagojen moškemu interesu (Baumgartner & Schneider, 2010).

Še en razlog, zakaj se moški borijo za vodstvene položaje in zagovarjajo stališče, da ženske niso primerne vodje, je njihova narava in način vodenja. Kajti ženski slog vodenja je bolj umirjen, skrben, empatičen, pripravljen za sodelovanje in skupinsko delo ter je precej drugačen od moškega, ki je bolj tekmovalen, tvegane, neodvisen, prisoten z visoko mero avtoritete (Baumgartner & Schneider, 2010).

Čeprav se nekatere ženske strinjajo, da je kariera pomembna in so sposobne za zasedanje vodstvenih položajev, se vseeno preprosto odločijo, da ne bodo zasedale višjih pozicij in se zadovoljijo z nižjimi pozicijami ter izognejo odrekanju in nezadovoljstvu. Zaradi prekrivanja in težkega usklajevanja kariere z osebnim življenjem dajo raje prednost družini in si vzamejo več dopusta ter tako ne žrtvujejo družinskega življenja. Drugi razlog, zakaj ne želijo ženske zasesti vodstvenih položajev, se skriva v podjetništvu, saj

menijo, da imajo tam več koristi, to je več svobode pri ustvarjanju strategij, finančne podpore, priložnosti in možnosti za samoizražanje ter zadovoljstvo (Baumgartner & Schneider, 2010).

Druga veja neenakosti žensk in moških je prav tako izjemno prisotna v skrbi za otroke in dom, ki predstavlja neplačano delo, velikokrat podcenjeno, a obenem zelo pomembno za obstoj in pravilno funkcioniranje posamezne družine. Čeprav ni plačano, to delo zahteva prav tako veliko truda, časa in znanja, ki ga je velikokrat težko uskladiti s kariero in službenim urnikom ter obveznostmi. Iz tega izhaja temeljni in največji problem steklenega stropa, manj možnosti za razvoj kariere in posledično neenakosti žensk na vodilnih položajih, saj hkrati opravljajo dve zelo pomembni, a različni deli, ki vodita v njihovo dvojno obremenjenost. Ženske tako neprestano usklajujejo dve različni področji, in s svojo prisotnostjo tako v družinskem kot poslovnem življenju šele v zadnjem času v družbi pridobivajo na veljavi in privlačnosti (Kanjuo Mrčela & Černigoj Sadar, 2006).

Pomemben je tudi premik v ozaveščenosti posameznikov in miselnosti današnje moderne družbe, ki je tudi zelo pomemben člen napredka enakosti med spoloma. Slednjega so dosegli z ozaveščanjem ljudi, izobraževanjem in prisotnostjo žensk v medijih, nenazadnje je igral pri tem pomembno vlogo tudi značaj žensk (SURS, 2010).

K zaposljivosti žensk na vodilnih položajih je pripomogla tudi javna sfera, kamor spadajo javni vrtci in šole, organizirana šolska prehrana, popoldansko varstvo in varuške, pomočnice za razne gospodinjske storitve in podobno. Ne glede na omenjeno pomoč s strani javne strukture je večji del dela še zmeraj v domeni ženske, saj se moški še zmeraj večinoma posvečajo svoji službi in karieri, medtem ko družba v določeni meri s svojimi prepričanji in pričakovanji še zmeraj pritiska na ženske, da je njihova primarna vloga skrb za družino in dom, ter tako ohranja okvir neenakopravnosti na delovnem mestu (Kanjuo Mrčela & Černigoj Sadar, 2006).

Raziskavi, ki sta ju med drugim izvedla Belkin v letu 2003 in Tischler v letu 2004, navajata, da ženske niso zavezane organizaciji in niso pripravljene trdo delati kot moški ter ju navajata kot tvorbo petih razlogov, ki tvorijo razliko v številu uspešnih žensk v vrhnjem managementu v primerjavi s številom uspešnih moških na istem položaju. Ti razlogi zajemajo trditve, da visoko izobražene ženske zapuščajo delovno silo in s tem zmanjšujejo kandidatke za visoke vodilne položaje, da so moški pripravljene bolj trdo delati, da so ženske bolj sramežljive oziroma pasivne v iskanju nagrade, da ženske ne želijo moči, da dobijo več sociološke in psihološke nagrade, ko ostanejo doma. Vendar kot sta v študiji prikazali avtorici Bilimoria in Piderit (2007, str. 15–20), ni vse tako enolično in napačno branje tovrstnih študij kaj hitro lahko ustvari stigmatizirano sliko o ženskah. Nekatere trditve so deloma resnične, nekatere ne, vendar sta tudi za posamezno pritrditev v ozadju širša slika in razlog, ki naj bi prispevala k nepristranskosti in objektivnemu razlaganju posameznih rezultatov raziskav in ugotovitev. Namreč, kot sta opisali in podkrepili avtorici knjige, se bistveno več žensk trudi in si želi uspeti na

vodilnih položajih, kot je velikokrat dejansko prikazano in razumljeno. Predvsem so tudi mediji v veliki meri zaslužni za stereotipe in napačno sliko vloge žensk v vrhnjem managementu, saj podajajo izkrivljeno sliko dejanskega stanja na vodilnih položajih, primerjaje ženske z moškimi.

Torej ne gre samo trditi, da so moški pripravljeni delati več ur kot ženske, da so se moški bolj pripravljeni preseliti kot ženske, da so moški bolj pripadni organizaciji kot ženske in da bolj stremijo k vodilnim položajem. Ženske si prav tako želijo imeti uspešno kariero, se ji posvetiti in razvijati svoje znanje, nabirati izkušnje in beležiti uspehe. Vendar je bistveni razlog žensk, ki so primorane ali se v nekaterih primerih same odločijo dati prednost skrbi za družino kot karieri ali se slednji celo odpovedati, je ustaljeno prepričanje, da ženska mora biti doma, kjer skrbi za družino in gospodinjska opravila, da ni dovolj posvečena svojemu delu, da ni dovolj sposobna, da se obema vlogama posveča dovolj dobro, ter pogosto izkrivljeno prikazovanje žensk v družbi s strani drugih, da si ženske kariere ne želijo. V primerih, ko se ženske same odločijo dati prednost družini in opustiti svojo kariero oziroma željo po napredovanju na vodilna mesta, je največkrat primarna nesebična materinska ljubezen do otrok in moralna dolžnost do družine, ki je zanje pomembnejša, sploh če morajo izbirati med družino in kariero zaradi obstoječih omejitev oziroma okoliščin, na katere same težko vplivajo. Če na primer zboli otrok in je posledično potrebna takojšnja celovita skrb zanj, bo običajno ženska prioriteto ostala doma, kot pa odšla v službo. Do take izbire pride še zlasti tedaj, ko ima ženska več otrok. Fokus in zanimanje se v teh primerih preusmerita z lastnih interesov za kariero na vlogo starša in skrb do družine (Bilimoria & Piderit, 2007, str. 67–68).

### 1.1.2 Razlike v plači med spoloma

Še eno področje, ki je pomemben del premostitve steklenega stropa, je določitev enakovrednega plačila, ki ga določa izključno kvaliteta opravljenega dela in ne spol osebe, ki to delo opravi. Ključno je torej, da se opredeli in na novo ovrednoti **višina plačila za enako opravljeno delo žensk in moških**. Ne gre namreč zanemariti, da je nenazadnje plačilo pomemben dejavnik vsake zaposlene osebe, ki prispeva k odločitvi, vezani na izbiro službe in razvoj kariere. Statistični podatki nam kažejo še zmeraj obstoječo razliko v tem segmentu, kar predstavlja povezanost s stereotipi o ženskah in predvsem pomanjkanju regulativ v zakonodaji na tem področju. Zato je ključno, da se ozavešča tudi na tem področju in stremi k čimprejšnji odpravi te ovire z naštetimi dejavniki.

Med vrstami diskriminacij v poslovnem svetu obstaja tudi diskriminacija pri višini plač, kjer moški zasluži več kot ženska za enako opravljeno delo (Kanjua Mrčela & Černigoj Sadar, 2006). Višina plače je torej še ena razlika med spoloma, prisotna v podjetjih po vsem svetu ne glede na sektor in panogo. Avtorji članka Arulampalam, Booth in Bryan (2007) so analizirali razlike v višini plače v enajstih evropskih državah v obdobju od leta

1995 do leta 2001. Po njihovih ocenah so izračunali vrzeli v plači, ki jih je mogoče pripisati posameznim značilnostim na različnih točkah porazdelitve. Izmerjena velikost razlike v plačilu med spoloma se je močno razlikovala med državami ter med razdelitvijo plač v javnem in zasebnem sektorju. Ugotovitve kažejo, da so ženske plačane manj kot moški in da se je razkorak običajno povečal proti vrhu razdelitve plač pri večini obravnavanih držav ali se je vsaj takrat pojavil, v kolikor razlike ni bilo nižje, kot na primer v Italiji, običajno pa je bil prisoten tudi pri nižji razdelitvi plač, kot na primer na Irskem in v Španiji, kjer se vrzel premika v nasprotni smeri. Analizirali so tudi delež moških in žensk, kjer se je pokazalo, da so moški predstavljali večino delovne sile razen v eni državi, Finski. Približno enakovredna sestava obeh spolov je bila opažena v Veliki Britaniji in na Danskem. Analiza zajema tudi test enakosti koeficientov javnega in zasebnega sektorja v vsaki analizirani državi, ki sta se pokazala za različna. V javnem sektorju so organizacije večinoma neprofitne in zato tudi izolirane od strogosti tržnega gospodarstva, toda ker so predmet vladnih ciljev in politik ter so zato sprejele močne predpise v prid enakih možnosti, se te verjetno strožje uveljavljajo v javnem kot v zasebnem sektorju, kot potrjuje tudi analiza. Rezultati analize kažejo, da je imel javni sektor večinsko žensko delovno silo v sedmih od enajstih držav, medtem ko so v zasebnem sektorju v vseh državah prevladovali moški, in v šestih od enajstih držav so moški predstavljali 60 odstotkov delovne sile. Prav tako je bila razlika v plačah med spoloma v javnem sektorju nižja v primerjavi z zasebnim sektorjem.

Če strnimo, vidimo, da čeprav heterogenost po državah obstaja, je tako v javnem kot v zasebnem sektorju razlika v plačah med spoloma višja na vrhu razporeditve plač, kar kaže na razširjen učinek obstoječega steklenega stropa v Evropi. Slednji se kaže v devetih od enajstih držav, izjema sta Irska in Španija, saj so v teh dveh državah bolj prisotna lepljiva tla, za katera je značilna večja razlika med plačami na nižjih položajih med spoloma. Razlog za razliko prisotnosti steklenega stropa v slednjih državah so lahko politike in zakoni o enakih možnostih in boj proti diskriminaciji, določbe o starševskem dopustu in razpoložljivosti otroškega varstva, kolektivna pogajanja in podobno. Analiza je pokazala tudi, da k steklenemu stropu doprinesejo diskriminatorne ali izključujoče prakse delodajalcev oziroma sindikatov, ki so lahko močno povezane s poklicem in industrijo. Predvsem je pomembno, kaj se izvaja in kaj ne, saj učinkovitost izvajanja določa velikost steklenega stropa. Šteje tudi pripravljenost posameznikov in ukrepanje proti kršitvam pred sodiščem, ko do njih pride. Med dejavnike, ki na trgu dela vplivajo na izbiro uspešnega kandidata, sodijo poleg izkušenj tudi individualna pogajalska moč in presoja delodajalca ter pridobitve od samega postopka napredovanja.

## **1.2 Merila enakosti spolov v poslovnem svetu**

Družba je v zadnjem času vse bolj ozaveščena o problematiki pomanjkanja žensk na vodilnih položajih v Sloveniji. V ta namen ozaveščanja deluje vedno več organizacij in različnih oblik organiziranega delovanja žensk, kot sta Mednarodna organizacija dela

(angl. International Labour Organization, v nadaljevanju ILO), WEF, EIGE, Organizacija združenih narodov (angl. United Nations, v nadaljevanju UN) in številne druge. Le-te pozivajo in ozaveščajo ljudi, kako pomembna je enakopravnost žensk v vrhnjem managementu in zakaj, kakšna je njihova vloga in pomen. Preko številnih ciljev, politik in strategij stremijo h krepitvi ženske vloge in njenemu hitrejšemu napredovanju na vodilnih mestih managerk (Kanjuro Mrčela, 2003).

EU spodbuja enakost spolov tudi preko različnih mrež po vsem svetu, v sodelovanju z državami, številnimi organizacijami in združenji. ILO je mednarodna organizacija, ki razvija in vključuje delovne standarde, ključne norme za spodbujanje enakosti spolov v svetu dela. EIGE je inštitut EU za enakost spolov, ustanovljen leta 2010 z namenom krepitve in spodbujanja enakosti spolov po celotni EU, ki je v EU postal center znanja za enakost žensk in moških. Imamo tudi glavni svetovni medvladni organ za spodbujanje enakosti spolov in krepitev ženske vloge, ki deluje kot Komisija za položaj žensk (CSW), ki se sestaja enkrat letno pri organizaciji UNWomen. Tukaj je še Generation Equality Forum, ki ga skličejo Združeni narodi in ki tudi deluje globalno, vključuje več deležnikov ter je fokusiran na civilno družbo. Združeni narodi so določili cilje trajnostnega razvoja do leta 2030, s katerimi si prizadevajo, da bo čim več svetovnih držav izkoreninilo revščino, zagotovilo vsem posameznikom in posameznicam enake človekove pravice, med katerimi je tudi enakost spolov. EU se je prav tako pridružil in prispeval s svojimi politikami k doseganju zadanih ciljev (European Commission, 2020g; European Commission, 2020f).

Eno od ključnih orodij, s katerimi se meri enakost spolov, je indeks enakosti spolov, ki meri napredek na področju enakosti spolov skozi daljši čas za posamezno geografsko območje. Ocene tega indeksa merijo šest glavnih področij, med katerimi so delo, denar, znanje, čas, moč in zdravje. Indeks uporablja še druga podpodročja, ki zaokrožijo celotno sliko in podkrepijo različne življenjske poti žensk in moških. Tako se v ospredju izrazijo področja, kjer je treba zagotoviti podrobnejšo analizo in dodelavo politike ter jih je treba še izboljšati (EIGE, 2020a).

Orodje, ki je prav tako pomembno za orientacijo enakosti obeh spolov, je globalni indeks razlik med spoloma organizacije WEF, ki analizira 156 držav po vsem svetu in predstavlja statistično stanje različnih podpodročjih. Med njimi so politično opolnomočenje, ki kaže delež žensk na političnih vodilnih položajih, izobrazbeni dosežek, ki kaže pismenost in izobrazbo žensk, zdravje in preživetje, ki kaže rodnost, umrljivost in selektivno pristranskost pri izbiri spola otrok, ter gospodarska udeležba in priložnosti, ki kaže vrzel v udeležbi, plačilu in napredovanju (World Economic Forum, 2021, str. 347–348).

EU skuša z evropsko zakonodajo ščititi pravice vseh posameznikov, glede na obstoječe stanje pa predvsem posameznice. Namreč, biti plačan manj samo zato, ker si ženska in si bila na porodniškem dopustu, je diskriminacija pri delu, ki je po vsej EU nezakonita (European Commission, 2020c).



Odzivnost na spreminjajoče se potrebe skozi življenje ženske je torej temelj za uspešen razvoj njene kariere in doprinos podjetju zaposlene (European Commission, 2016). Rešitev ohranitve ravnotežja med službo in družino ter preprečitev ustvarjanja konflikta bi bila v postavljanju strategij za ohranjanje dobrega ravnovesja, ki bi nudile zadovoljstvo obema stranema (Baumgartner & Schneider, 2010). Kot eno od rešitev je EU sprejela direktivo o ravnotežju med poklicnim in zasebnim življenjem, kjer so uvedli desetdnevni plačan očetovski dopust in dvomesečni plačan neprenosljiv starševski dopust za oba starša z namenom spodbujanja ter enakopravne delitve odgovornosti ter skrbi za varstvo otrok. Tako bi imele ženske več možnosti za ohranitev svojega kariernega položaja in možnost napredovanja (European Commission, 2020c).

Politike ravnotežja med poklicnim in zasebnim življenjem ženske med drugim vključujejo tudi zasnovane družinske dopuste, uravnotežene glede na spol. Zelo je namreč pomembno, da zaposlena uživa v obdobju materinstva in lahko odmisli vse službene obveznosti ter se fizično in psihično pripravi za prihodnje časovno obdobje v delovnem okolju, tj. za čim produktivneje opravljeno delo. Tako se lahko obenem bolj posveti otroku in svoji družini. Hkrati je pomembno ženskam omogočiti nekaj prostega časa skozi krajši delovni čas ali vsaj bolj fleksibilen delovnik, ko imajo majhne otroke, da lahko v tem obdobju kakovostno skrbi zanje. Uravnoteženje družinskega dopusta, da torej moški koristijo v enaki meri tudi očetovski dopust, predstavlja olajšanje in pomoč za žensko. Prav tako enakomerna porazdelitev starševskega dopusta pozitivno vpliva na kasnejšo delitev gospodinjskih obveznosti in obveznosti za otroke. Tako se zmanjša breme žensk in jim je omogočena lažja vrnitev v dnevne službene obveznosti. Ključno je tudi preprečevanje odpuščanja nosečih žensk ali žensk, ki se vrnejo na delovno mesto z materinskega dopusta. Še več, cilj je skozi nove razvite sheme spodbuditi ženske, da se po daljši prekinitvi kariere zaradi materinstva vrnejo v službo in se ne odpovejo poslovnim uspehom zaradi daljše odsotnosti z dela. Čeprav so ženske mlade mamice, je treba krepiti njihovo navezanost na trg dela, jih podpirati pri ohranjanju dela in napredovanja v karieri. Zato so pomembne možnosti javne oskrbe kot tudi fleksibilna delovna ureditev, ki poleg prilagodljivega delovnega časa zajema tudi možnost dela od doma, saj si tako lahko ženska uskladi službene obveznosti z obveznostmi varstva otrok in odgovornosti za nego, gospodinjske obveznosti in podobno (European Commission, 2020c).

### **1.3 Ovire, ki vplivajo na obstoj steklenega stropa**

Stekleni strop je umetno ustvarjena ovira, ki lahko obstaja in se odraža v različnih oblikah ter temelji na stališčih podjetij oziroma organizacij in posameznikov, ki s svojo kvalificiranostjo preprečujejo napredovanje ženskam na visoke položaje v teh organizacijah (Baumgartner & Schneider, 2010).

Ovire lahko delimo po vrstah razlogov. **Strukturni razlogi** pomenijo, da so službe in pričakovanja managerja, delovni čas in potovanja prilagojeni moškim, tako da ženske, ki imajo družino, ne zmorejo obojega. Oviro predstavlja ne-podpiranje žensk na poti njihovega kariernega razvoja v podjetju. Podjetja ne zagotavljajo ustrezne politike in strategij, ne spodbujajo posamezne ženske pri planiranju njene kariere in ji ne omogočajo usklajevanja zasebnega in poslovnega življenja (Baumgartner & Schneider, 2010). Ženske so v primerjavi z moškimi na poti do vodilnih položajev zaradi strukturnih dejavnikov izpostavljene večjemu stresu na delovnem mestu. To so strukturne in institucionalne ovire, postavljene pred napredovanje žensk, ki otežujejo razvoj kariere posameznice. Kajti na individualni ravni vsak doživlja stres, in to na svoj način, zato bo za izboljšanje teh razmer potrebna praksa, ki bo skozi čas in nenehno prizadevanje lahko prinesla poslovne in socialne spremembe (Bilimoria & Piderit, 2007, str. 57–59). Nadrejeni, četudi ne škoduje, ne omogoči ženskam, da so zaslužne za njihovo odlično opravljeno delo in jih ne nagradi za že dosežene uspehe zaradi strahu pred izgubo svojega položaja. Z vidika psihološke vpetosti, če nadrejena oseba ne nudi psihološke podpore ženskam, s tem ne krepi njihove notranje moči, ki služi za doseg vseh zastavljenih ciljev in posledično tudi napredovanje (Sahoo & Lenka, 2016). Kaže se tudi pomanjkanje mentorskih programov za napredovanje ženskih karier, ki doprinesejo k hitrejšemu in bolj uspešnemu napredovanju žensk v vrhnjem managementu. Zato je dobro zaradi psihološke vpetosti omogočiti poleg moških tudi ženske mentorice za premostitev obstoječe spolne pristranskosti, prej omenjenih stereotipov in prepričanj. Tako se omogoči tudi večje zadovoljstvo žensk in posledično prihaja do manj prehajanj iz podjetja v podjetje, kar je dobro za uspeh podjetja (Blake-Beard, 2001; Ragins, Cotton & Miller, 2000).

**Sistemi razlogi** vključujejo odprto diskriminacijo, ko neke ustrezne ženske zaradi stereotipov namenoma ne izberejo, saj naj bi bila manj sposobna in podobno, ko na karierni poti ženskam dajo več administrativnega dela, ki upočasnjuje in onemogoča enako hiter napredek, kot ga imajo moški, ko se jih ne mentorira in ne pripravlja na vodstvene položaje in podobno. Ena glavnih ovir so v prvi vrsti nadrejeni, ki so prepričani, da ženske niso zmožne opravljati zahtevanega dela uspešno in enako kvalitetno kot moški, ter mislijo, da niso zmožne prenesti pritiska, ki ga prineseta takšna kariera in delovno mesto zaradi pomanjkanja potrebnega znanja in izkušenj. In da morajo ženske izpolniti še kakšno dodatno zahtevo, preden pridejo na visok položaj, medtem ko pri moških to ni potrebno (Powell, Butterfield & Parent, 2002; LaPierre & Zimmerman, 2012). Poleg omenjenih ovir je pomembno tudi število mrežnih vezi in stopnja povezanosti kot socialne mreže pri napovedovanju verjetnosti imenovanja ženskih odborov v javnih korporacijah glede na moške. Imenuje se mreža moških, ki deluje kot ovira za ženske (Hodigere & Bilimoria, 2015; Gamba & Kleiner, 2001). Obstoječe študije dokazujejo, da moški in ženske različno uporabljajo svoje poklicne mreže. Konkretno islandska študija izpostavlja, da ženske kot direktorice v upravnem odboru niso tako družbeno angažirane v primerjavi z moškimi na istem položaju, kar je povezano z moško prevlado v upravnih odborih in drugih poklicnih omrežjih (Doldor & Vinnicombe, 2015).

**Osebni razlogi** izhajajo iz strukturiranih in sistemskih, in kažejo, da se ženske same opredelijo, da ne želijo kariere, nekatere zaradi slabih izkušenj iz začetka kariere, ki so jih ustvarile opisane ovire; nekaj je tudi takih, ki jih kariera ne zanima in se odločijo za družino. Pomembno je, da se zaradi manjšine nekarieristk ne ustvarja napačna predstava v družbi o ženskem vodenju organizacij v poslovnem svetu (Sahoo & Lenka, 2016).

Glavni vir neenakosti med spoloma, ki je **skupni imenovalec** vsem oviram, je **negativen odnos drugih** do žensk, s katerim omejujejo njihov napredek in preboj na vodilna mesta ter sam razvoj njihovih karier. Ta negativen odnos skriva številne ovire, ki tvorijo stekleni strop (Bilimoria & Piderit, 2007, str. 73).

**Zgodovina** je prvi skupni imenovalec, ki je dal podporo ustvarjanju steklenega stropa, ker so vodilna mesta v gospodarstvu, ekonomiji in politiki nekoč zasedali samo moški. Do razlik med spoloma je prišlo zaradi **vkoreninjenih tradicionalnih vlog** spolov ter ekonomskih spodbud, ki so razliko med moškimi in ženskami poglobile in vztrajno ohranjale do zadnjih nekaj let. Ženske niso imele priložnosti enakega izobraževanja kot moški in zaradi prepričanja, da je ženska vloga biti gospodinja, mati in opravljati dela oskrbe ter pozneje nižje vrednotena osnovna dela za tekočim trakom, niso zasedale pomembnejših položajev. Zaradi prikladnosti tovrstnih prepričanj je tako tudi ostalo skozi dolgo časovno obdobje, dokler ni prišlo do vojne in posledičnega primanjkovanja moških, ki je pripeljalo ženske v gospodarstvo. Danes smo na dobri poti, saj se situacija izboljšuje, nas pa kot posameznike in družbo kot skupnost še vseeno čaka veliko dela, da odpravimo še obstoječe vrzeli med spoloma (Kanjuo Mrčela, 2000, str. 58).

Druga ovira, ki je skupna vsem panogam, je tudi bistveno **manjša prisotnost žensk v socialnem in družabnem življenju** sodelavcev in poslovnih partnerjev podjetij ter tako nestkana močna družabna mreženja, ki so za hiter in uspešen razvoj kariere precej pomembna, saj se na ta način zbirajo pomembne informacije in sklenejo posli, ki so zelo pomembni za podjetje. Ker mreženje zahteva veliko časa, tudi prostega, ki ga ženske prioriteto usmerjajo v družino in zasebno življenje, na tem področju zaostajajo, medtem ko so moški v prednosti. Prav tako način mreženja ni najbolj prilagodljiv ženskam, saj so ga moški v preteklosti ustaljeno stkali po svojih interesih in standardih, ki za ženske niso tako privlačni (Kanjuo Mrčela, 2000, str. 58).

Mentorstvo ima lahko tudi negativne vplive. Čeprav predstavlja enega od dejavnikov premagovanja steklenega stropa, ne zagotavlja uspeha, saj je mentor dodeljen in zato obstaja nevarnost, da nima ženska možnosti sama izbrati najbolj primerne mentorja zase, ki bi lahko deloval v sožitju in zastopal njene interese ter izpilil njene potenciale. Še več, lahko pride do internih konfliktov in navzkrižij interesov med mentorjem in žensko zaradi česar ne more razviti svoje kariere, kar lahko vpliva tudi na uspešnost organizacije. Če se mentorstvo uspešno razvija in pomaga ženski pri doseganju vodilnih položajev, gre za ustvarjanje izzivov, s katerimi se mora biti ženska pripravljena spoprijeti (Baumgartner & Schneider, 2010).

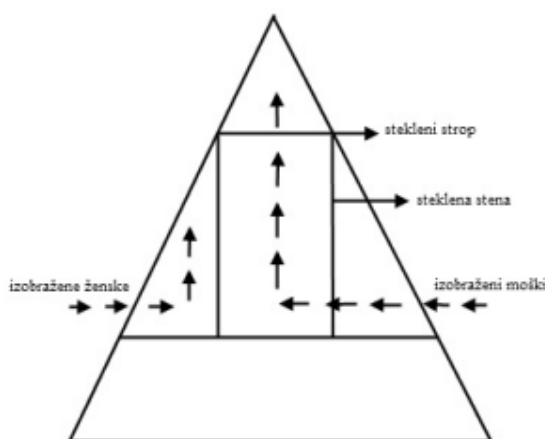
Vedno bolj prisotna sta **mobing** in izgorevanje na delovnem mestu, do katerih pride zaradi neetične in sovražne komunikacije. Mobing terja določene žrtve in predstavlja neupravičeno in nemoralno nadlegovanje, ponavljajoče se skozi daljše časovno obdobje, ki ga proti posamezniku sistematično usmeri en ali več sodelavcev, ker čuti, da je njegov položaj ali ugled ogrožen. Taki sodelavci so značilni manipulatorji, ki želijo občutiti dominantnost in nadvladati konkurenco na delovnem mestu. Razlog se skriva v njihovi negotovosti in pomanjkanju kompetentnosti, ki ju skušajo na ta način odpraviti ali vsaj prikriti. Torej ustvarjajo prevelik psihološki in časovni pritisk za izvedbo prevelike količine dela, na podlagi katerega se očita ne dovolj dobro in kompetentno opravljeno delo, ki vodi v izbiro več moških vodij namesto žensk. Tako večinoma dosežejo, da žrtev mobinga običajno odide iz podjetja, v kolikor je prej načrtno ne odpustijo, saj ji delovno okolje predstavlja sovražno bojišče. Statistično gledano je visoko tveganje za mobing predvsem pri ženskah, prisotno je tudi pri mlajših in starejših delavcih (Leymann, 2008).

**Diskriminacija, predsodki in stereotipi** igrajo močno vlogo pri vseh panogah, ki držijo niti v gospodarstvu, ekonomiji in politiki. Ženske v EU in drugod po svetu si želijo uspeti v poslovnem svetu in stremijo k uspešni karieri, zato se izobražujejo na fakultetah in višjih šolah. Čeprav je delež izobraženih žensk višji od izobraženih moških, še zmeraj moški zavzemajo precej več vodilnih položajev. In ne glede na to, da so vodilna delovna mesta javno odprta za ženske, statistika kaže, da stekleni strop še zmeraj obstaja. Namreč v vseh državah EU je delovna udeležba žensk nižja od moške, običajno delajo manj ur od moških, delajo v nižje plačanih sektorjih in zasedajo nižje položaje kot moški (European Commission, 2016). Prav tako na odločanje o zaposlitvi vpliva pristransko prepričanje, da so moški nekoliko bolj sposobni oziroma kompetentni, kot so v resnici, in da so ženske nekoliko manj sposobne oziroma kompetentne, kot so v resnici, ki je tako razširjeno, da moške običajno zaposlijo na podlagi potenciala in osebne preference, medtem ko ženske ne glede na svojo sposobnost ne dobijo priložnosti, da pokažejo svoj potencial ter običajno, ko se zaposlijo, napredujejo počasneje, kar posledično vpliva na obstoj steklenega stropa (CNBC, 2020).

Kot ovira se kaže tudi **izbira ženske** skozi odločitev, da bo poleg kariere imela družino, kjer skrb za otroke zahteva več odrekanja in potrebnega časa od ženske kot starša kot zahteva od moškega kot starša. Obstajajo tudi nekatere ženske, ki celo žrtvujejo kariero in se zavestno odločijo samo za družino ter izbiro nižjega delovnega mesta, kjer jim delovni čas bolj ustreza in tako lažje usklajujejo službo z osebnim življenjem, niso deležne pritiska in preobremenjenosti na delovnem mestu.

Vse obstoječe ovire tvorijo stekleni strop in steklene stene ter tako omejujejo prost prehod do vrha obema spoloma, prikazan na sliki 1 v nadaljevanju, ki predstavlja razvoj managerskih vlog, pogojen s spolom (Kanjuro Mrčela, 2000, str. 58).

*Slika 1: Stekljeni stropi in steklene stene*



*Vir: Kanjuo Mrčela (2000, str. 58).*

#### 1.4 Dejavniki, ki vplivajo na premostitev steklenega stropa

Na to, kako ženska uspešno usklajuje zasebno in poslovno življenje, vpliva veliko dejavnikov. Gre za dejavnike, ki so pomembni za premostitev obstoječega steklenega stropa in s katerimi je ženskam omogočena enakovredna zastopanost na vodilnih položajih v različnih podjetjih v različnih panogah. Poznamo tri ravni oziroma skupine dejavnikov. To so **družbeni dejavniki**, kamor uvrščamo nacionalno zakonodajo in institucionalni okvir, **organizacijske dejavnike**, kamor spadajo prakse in politike delodajalcev, in **individualne dejavnike**, kamor sodi strategija posameznikov in posameznic (Žaucer, Černigoj Sadar, Kanjuo Mrčela & Stropnik, 2011, str. 22).

Če podrobneje pogledamo vse tri skupine dejavnikov in analiziramo vsak posamezen dejavnik, vidimo, da so vsi prepleteni in zelo pomembni, se dopolnjujejo in delujejo kot spodbuda h končnemu cilju, enakosti spolov v poslovnem svetu oziroma premostitvi steklenega stropa žensk na vodilnih položajih v različnih panogah. Predstavljajo možne rešitve pri premagovanju ovir, ki so ključnega pomena za uspešen razvoj kariere žensk na vodilnih položajih. Te možne rešitve se kažejo v številnih dosedanjih ugotovitvah različnih avtorjev. Izvedene so bile namreč študije, ki ugotavljajo ključne dejavnike, ki predstavljajo možnosti premagovanja ovir, če se jih upošteva in uporablja v poslovnem svetu (Žaucer, Černigoj Sadar, Kanjuo Mrčela & Stropnik, 2011).

Za razbitje steklenega stropa v organizaciji je treba **zagotoviti strategije** za njegovo premagovanje in pokazati prednosti, ki jih ima organizacija pri doseganju večje udeležbe žensk v srednji in višji ravni upravljanja. Hkrati je v podjetju, ki se poslužuje **številnih politik**, spodbujajoč potencialni prevzem položajev v vrhnjem managementu s strani žensk, in omogočeno boljše upravljanje organizacij (Dowling, 2017).

**Medsebojno sodelovanje managementa in žensk** zahteva obojestranski odziv skozi informacije in **zagotavljanje sredstev za podporo in razvoj** karier žensk v organizacijah. Gre za zagotavljanje sredstev za izobraževanja, programe, usposabljanja, bonitete in nagrade zaposlenih žensk, torej za dodano vrednost, ki bo podporni steber delovnim in ambicioznim ženskam v poslovnem svetu in so ga moški zaposleni že deležni. Večja prisotnost zaposlenih žensk v organizaciji povečuje produktivnost podjetja, ponuja organizacijam širok spekter virov, idej, spretnosti ter energije, kar zagotavlja prednost pred konkurenti ter trdno rast in razvoj podjetja (Sahoo & Lenka, 2016).

Eno od predlaganih orodij, s katerim spodbujajo preboj žensk na vodilne položaje in ki se je po mnenju ljudi iz organizacij izkazalo za uspešno, je **mentorstvo**, s katerim omogočijo ženskam uspešen razvoj kariere (Blake-Beard, 2001). Zajema usmerjanje v kariere, svetovanje, podporo in motiviranje, možnost pridobitve znanja, dajanje informacij, priporočil, vezanih na delo, in sprejemanje odločitev o delu in karieri. S tem naj bi bilo ženski omogočeno napredovanje, višji dohodki, zadovoljstvo, manj prehodov in iskanje želene službe ter položaja, kar ji obenem zagotavlja ravnovesje. Po izkušnjah žensk je bil njihov mentor ključni dejavnik za uspešen napredek in poslovni razvoj v karieri (Baumgartner & Schneider, 2010; Sahoo & Lenka, 2016).

Tako delodajalec kot organizacija lahko naredita velik premik pri premostitvi steklenega stropa, če naredita svoje podjetje za družini prijazno podjetje in zaposlenim ženskam omogočita lažje usklajevanje službe ter skrbi za otroke. Pomembno je namreč zaposlenim zagotoviti tudi **ravnovesje med poslovnim in osebnim življenjem**, saj se tako doseže večje zadovoljstvo pri delu in v družini ter ohranja dobro psihološko počutje in pozitivna čustvena naravnost. Tako lahko zaposlena nudi svoj maksimum, pozitivno energijo, ima inspiracijo za nove ideje, s katerimi povečuje produktivnost in uspešnost podjetja. Posledično je manj delovnega stresa, manj bolniškega staleža in namernih odsotnosti, manj namer za odstop in bolj pozitivno čustveno počutje zaposlene in nenazadnje vseh udeleženi v poslovnem in osebnem okolju (Burke, 2001).

**Nudenje podpore zaposleni** se v podjetju lahko uresničuje s **fleksibilnim delovnim časom**, na podlagi katerega ženska lažje in z manj obremenitve usklajuje svoje poslovne in osebne obveznosti ter lažje postavlja prioritete v danem trenutku, ne da pri tem trpi delo ali družina. Ker je danes tehnologija zelo napredovala in je tako omogočeno nemoteno delo od doma, če seveda narava dela to dopušča, lahko na takih delovnih mestih, kjer fizična prisotnost ni nujno potrebna, zaposlena lažje usklajuje delo od doma in družinske obveznosti ter si razporeja, kdaj bo kaj naredila tekom dneva. Na primer, en del dela lahko opravi v dopoldanskih urah, vmes otroke pripelje iz vrtca in šole ter se jim posveti v času kosila in nato popoldne ali v zgodnjih večernih urah dokonča preostalo delo. Obenem se podpora podjetja lahko kaže v tem, da omogoči ženskam, ki so rodile otroka ali so začasno omejene zaradi nekaterih zdravstvenih okoliščin in podobno, kjer je to mogoče z vidika poslovanja, opravljati delo na drugačen način oziroma opravljati delo

od doma, saj si danes vendarle lahko na vsakem koraku pomagamo z napredno tehnologijo, ki mdr. omogoča delo preko različnih računalniških platform. Nevarnost fleksibilno razporejenega delovnega časa obstoji v tem, da lahko postane meja med zasebnim in poklicnim življenjem nejasna, saj delovne ure postajajo bolj spremenljive, kar vodi do večjih pričakovanj od zaposlene, do neprestane dostopnosti zaposlene za podjetje ter predolgega delovnika (Sahoo & Lenka, 2016; Mihajlović Trbovc, 2019).

Poleg fleksibilnega delovnega časa je treba nuditi več podpore zaposlenim ženskam tako, da delodajalci organizirajo in **zagotovijo vrtec in varstvo za otroke** svojih zaposlenih v delovnem času staršev ter vse potrebne programe, s katerimi bi olajšali **skrb za starejše** (Švab, 2003, str. 1116). Prav tako bližnja lokacija vrtca bistveno olajša časovno stisko staršev. Tako bi olajšali in dosegli večjo optimalnost in razporeditev časa ter doseganje boljših rezultatov. Na ta način lahko vsak starš uskladi termin varstva otrok s svojim delovnim časom, kar je prednost za starše, obenem pa tudi za podjetje, ki lahko vsakodnevno pridobi kar največ od svojih zaposlenih (Sahoo & Lenka, 2016; Mihajlović Trbovc, 2019).

Prav tako je, če je le mogoče, treba zagotoviti **polovični delovni čas** za mlade mamice z otroki, da jim ni treba izbirati med kariero in družino, temveč da se lahko v tem za otroka pomembnem času maksimalno posvetijo le-temu in obenem ohranjajo svojo službo in nadaljnji razvoj kariere v bližnji prihodnosti. Namesto polovičnega delovnega časa je mogoč ukrep tudi zaposlitev dodatne osebe, ki bi si delila delovno mesto z mlado mamico in bi olajšala ves proces dela, obenem pa bi podjetje okrepilo svoj kader in zagotovilo dodatno podporo v primeru povečanega obsega dela.

Med pomembnimi dejavniki je tudi **podpora partnerja**, ki s svojo vpletenostjo v skrb za otroke in pomočjo pri gospodinjstvih opravih ženski pokaže, da ni vse delo v njeni domeni in zmanjša njeno obremenjenost. Z delitvijo opravil spodbuja enakovrednost ženske in moškega ter s svojo pomočjo omogoči ženski uskladitev zasebnega in poslovnega življenja ter razvoj lastne kariere (Sahoo & Lenka, 2016; Mihajlović Trbovc, 2019). Tudi pomoč ožjih družinskih članov je dobrodošla, če je le mogoče, da sem in tja priskočijo na pomoč pri dodatnem varstvu otrok. S tem pomagajo in razbremenijo oba starša oziroma preprečijo odpoved kariere enega od staršev (Švab, 2003, str. 1116).

Pomemben dejavnik, ki v veliki meri pomaga premostiti stekleni strop, je **neupoštevanje stereotipov o ženskah**, ki kažejo napačne predstave o njih in njihovih vlogah, odprava neposredne in statistične diskriminacije neenakosti spolov, ki preprečuje objektivno vrednotenje ženskega vodenja organizacij in zaposlovanje žensk (Wood, 2008). Potrebno je tudi **več moške podpore v podjetju**, da se prepoznata žensko znanje in vložen trud, ki izboljša njihove možnosti za napredovanje in karierni uspeh. Nujno je, da (določeni) moški spremenijo svojo percepcijo in obnašanje do žensk in jih **enakopravno obravnavajo** pri pridobitvi raziskovalnih štipendij, nagrad, priznanj in pohval za poslovne dosežke ter se v enaki meri navaja opravljeno delo žensk kot moških (Sahoo &

Lenka, 2016; Mihajlović Trbovc, 2019). Da se začne kampanja za ozaveščanje na ravni EU, ki se bo osredotočala na odpravo spolnih stereotipov v družbi in spodbujanje bolj uravnotežene zastopanosti žensk in moških v vseh sektorjih dela (Evropska komisija, 2020).

Pomembno je tudi, da se opredeli in na novo ovrednoti **višina plačila** za enako opravljeno delo žensk in moških. Statistični podatki namreč kažejo obstoječo razliko v tem segmentu, kar predstavlja povezanost s stereotipi o ženskah in predvsem pomanjkanju regulativ v zakonodaji na tem področju. Med drugim tudi zaradi kombinacije dejavnikov neenakosti med spoloma, ki kumulativno prispeva k razkoraku v plači. Zato je ključen nov načrt Komisije, s katerim bi predlagali nove predpise z namenom zmanjšanja plačnega razkoraka med spoloma (Evropska komisija, 2020).

Med najbolj obetavnimi pristopi za oblikovanje enakosti spolov so torej **širši ukrepi socialne zaščite** preko političnih mehanizmov, ki dajo prednost udeležbi žensk na trgu dela, oblikovanje sistemov in politik, ki bodo spodbujali enak delež žensk pri gospodarski udeležbi, nepristranske prakse zaposlovanja in napredovanja na vseh zaposlitvenih ravneh, finančno podporo sektorju oskrbe v gospodarstvih, kjer vlada napačno prepričanje o nizki produktivnosti zaradi namenjenih prenizkih sredstev, prekvalifikacije v sredini kariere, alternativne ureditve dela in razporeditev zaposlenih v poklice, v katerih so prej prevladovali moški. Poleg naštetega je pomembna tudi usklajitev vseh politik s poslovno kulturo, ki zajema raznolikost, pravičnost in vključenost talentov, njihov razvoj in možnost priti do novih izkušenj ter krepiti mreže socialne varnosti (World Economic Forum, 2021, str. 67–68).

Ne gre zanemariti tudi majhnega **doprinosa, ki ga prispeva tehnologija**. Revolucija potrošniških dobrin, ki je uvedla delovno varčevanje trajnosti, kot so razni stroji in pripomočki za varčevanje s časom, je še en dejavnik, ki lahko prispeva k porastu udeležbe žensk v delovni sili in zmanjša porabljen čas za gospodinjska opravila. Tako ostane več časa za posvečanje otrokom in drugim družinskim obveznostim ter delu, kadar je to potrebno (Ortiz-Ospina & Tzvetkova, 2017).

Poleg organizacije kot delodajalca in njenega prispevka k odpravi steklenega stropa ima zelo veliko težo tudi **država s svojimi zakoni in regulativami**, s katerimi je močno usmerila pot k enakopravni zaposljivosti žensk in moških. Za oblikovanje in aktivacijo politik so potrebna različna orodja, ki so podlaga za pripravo teh politik. Ta orodja so bistvena pomoč pri vseh fazah oblikovanja politik in njihovega strateškega načrtovanja ter izvedbe, s katerimi se razvije pristop k dobrim praksam, kjer se uporablja isto metodologijo za učinkovito izvajanje in zanesljivost dobljenih podatkov, ki morajo biti ustrezni, učinkoviti in trajni in ki so zagotovili dosežke na izbranem področju, v našem primeru na področju neenakosti spolov (EIGE, 2021a).



Če se potegne končna črta pod vse našete in razložene dejavnike, lahko sklenemo, da ni lahko ugotoviti skupnega imenovalca dejavnikov za managerke, ki bi jim uspelo premostiti stekleni strop, še posebej kadar gledamo različne panoge in geografska področja. Vidimo, da je veliko variabilnih razlogov, ki tvorijo kariero ženske posameznice. Ti se najpogosteje pokažejo kar skozi čas. A kljub temu lahko pogledamo, kaj vpliva pri čisto vsaki ženski, ki želi razviti lastno kariero in imeti uspešno poslovno življenje, obenem pa si ustvariti tudi uspešno zasebno življenje, kar bo razloženo v naslednjem podpoglavju.

## 1.5 Načini premostitve

Za čimprejšnjo in uspešno premostitev steklenega stropa je potrebno sodelovanje več akterjev, med njimi so organizacije oziroma podjetja, ženske same, njihovi partnerji in družine ter država s svojimi zakoni. Za korenito spremembo na tem področju so potrebne radikalne družbene spremembe, saj obstoji še veliko neizkoriščenega potenciala za doseg enakosti spolov v družbi in gospodarstvu, ki ga bo v prihodnje treba udejanjiti.

### 1.5.1 Podjetja

Med prvimi akterji premostitve steklenega stropa so organizacije oziroma **podjetja**, ki vsem zaposlenim lahko zagotovijo enake možnosti za zaposlovanje, napredovanje skozi kariero, enako plačilo za enako količino opravljenega dela ter enakovredno nagrajevanje vseh zaposlenih za opravljeno delo, predvsem pa imajo veliko odprtih možnosti prepoznati potrebe zaposlenih, jih oblikovati po skupinah in jih tako skušati zadovoljiti na čim boljši in enakovreden način (Kanjuro Mrčela, 1996, str. 166). To lahko enostavno dosežejo preko prilagodljivega delovnega časa in fleksibilnih delovnih vzorcev, kjer bi bilo pomembno samo, da je delo opravljeno, ženske bi si pa same razporejale delovni čas, kdaj bi to delo opravile – prilagodile bi ga na druge neizogibne in nujne obveznosti, kot je na primer skrb za otroka in podobno, preko podaljšanih dopustov zaradi družinskih razlogov, preko zagotovljenih ustreznih mentorjev, ki bi jim nudili podporo pri vodenju kariere, preko vključenosti žensk v neformalne odnose, ki pokažejo pripadnost in psihološko sproščenost, pomembno za osebno zadovoljstvo in posledično motivacijo za karierni napredek, preko delitve dela in prožne ureditve dela s telekomunikacijskimi povezavami, s katerimi bi se lahko olajšal pristop k delu, predvsem v nenačrtovanih in nepredvidenih okoliščinah (Humar, 2007, str. 21). Pri delitvi dela bi lahko uporabili način delitve po obdobjih, kjer bi si delo razdelilo več zaposlenih in bi tako vsi opravili enak delež sestankov in prisotnosti v podjetju pri delovnih obveznostih, ki so nujne za napredovanje v karieri. Glede dodelitve bonitet bi lahko upoštevali predloge zaposlenih, kaj dejansko potrebujejo, namesto da bi dajali standardne bonitete, kot je denimo službeni avtomobil. Dostikrat bi ženskam bolj prav prišla plačana gospodinjska pomoč ali varstvo v delovnem času. K ureditvi razmer bi pripomoglo tudi, da bi podjetje uredilo popoldansko varstvo oziroma prostor v podjetju, kjer bi se lahko otroci igrali od zaključka

pouka do zaključka delovnega časa zaposlenih in bi se tako izognili pogostosti bolniške odsotnosti ter s tem zmanjšali breme podjetja s stroškovnega vidika. Podjetje bi prispevalo k hitrejši odpravi steklenega stropa z dajanjem prednosti pri zaposlitvi ženskih kandidat pred moškimi kandidati v primeru enakih sposobnosti oziroma izpolnitvi kvota za ekvivalentno število žensk na vodilnih položajih (Kanjuro Mrčela, 1996, str. 167). Nevarnost, ki obstaja pri prilagodljivem delovnem času žensk, je več opravljenih ur in več opravljenega dela, saj lahko zaposlena in predvsem manager izgubi občutek, koliko dela je bilo že opravljenega in ji zaradi miselnosti fleksibilnega delovnika naloži več dela, kar privede do feminizacije prožnosti (Humar, 2007, str. 21). Da se zaposlena ženska izogne temu pojavu, je nujna njena doslednost pri izpolnitvi svojih službenih in družinskih nalog ter seznanitev managerja, da prepreči preobremenjenost z delovnimi nalogami. Bistvenega pomena za uspešno zaposlovanje in ohranjanje žensk na vodilnih položajih v organizacijah je predvsem zagotavljanje jasne meje med zasebnim in poklicnim življenjem oziroma službenim in prostim časom zaposlene osebe, pripravljenost organizacije in njenega najvišjega managementa za družbeno odgovorno sodelovanje, pri katerem so vsi zavezani k politiki enakih možnosti in jo uspešno udeležujejo ter predajajo na nižje ravni v podjetju. Da slabe prakse in nespoštljive odnose torej zamenjajo družini prijazne politike, vpeljane v organizacijo na podlagi vrednot, ki jih zastopajo (Ekvilib Inštitut, 2015, str. 8–9). K temu stremijo vse družinam prijazne organizacije, ki izpolnjujejo vse potrebne ukrepe za izboljšanje odnosov med podjetjem in zaposlenimi ter tako mdr. olajšajo usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja. Organizacije z ustvarjanjem ravnovesja med družinskimi in službenimi obveznostmi omogočajo svojemu kadru boljše fizično in mentalno zdravje ter posledično zadovoljno življenje, obenem pa dosegajo večji profit in napredek podjetja kot organizacije. Tako je ustvarjen koncept, od katerega imajo koristi vsi deležniki (Ekvilib Inštitut, 2015, str. 10–11).

### 1.5.2 Ženske

Pomemben člen premostitve steklenega stropa so tudi **ženske same**, ki lahko veliko prispevajo k izboljšanju in odpravitvi ustaljenega »moškega sveta«. S svojim delovanjem so zgled drugim ženskam, sprememba, ki si jo želijo videti v današnjih časih in prvi korak, ki pomaga razbiti kliše o ženskah in njihovem podrejenem mestu v družbi (Cigale, 1992, str. 85). Poleg pridobitve potrebne izobrazbe in potrebnih kvalifikacij, ki dajejo podlago za kvalitetnega kandidata za posamezno delovno mesto v podjetju, je pomembno, da spremljajo informacije o zaposlovanju, tako formalne kot neformalne, kajti preko njihovega poznavanja lahko predstavimo več svojih kompetenc in odpremo več možnosti za napredovanje. Nujno je, da ženske spremljajo dogajanje v podjetju in si natančno načrtujejo kariero ter pridobijo mentorja, ki jim bo pomagal pri uspešni izvedbi načrtovane kariere. Eden od ključnih elementov pri odločitvi za napredovanje ženske je prepričanje nadrejenih o njenih sposobnostih, da je pripravljena sprejeti pomoč, ko je ta potrebna, in jo nuditi svojim moškim sodelavcem, ko jo potrebujejo, da se zna primerno

obleči in obnašati kot managerka, da pokaže samostojnost in samozavest ter zna izstopati in zavzemati viden položaj na službenih sestankih, da obvešča nadrejene o svojih aktivnostih in igra tako vlogo managerke kot tudi vlogo ženske, ko je to potrebno. V primeru (spolnega) nadlegovanja je pomembno, da se ženska zna postaviti zase in spopasti s situacijo, ki v nasprotnem primeru velikokrat botruje odhodu žensk iz podjetja. Prav tako je pomembno, da zna nasprotovati stereotipom, ki škodujejo pri izbiri ženskih kandidat, saj le-te ne glede na svojo usposobljenost in znanje velikokrat ne dobijo priložnosti zaposlitve na vodilnih mestih. Ob tem, da zna zahtevati in izvajati spremembe ter z lastnim zgledom pokazati, kako te pripomorejo k premostitvi steklenega stropa (Kanjuro Mrčela, 1996, str. 170–172). Ženske, ki si želijo uspeti v poslovnem svetu in zasedati vodilne položaje, morajo poleg posedovanega znanja vedeti, kaj si želijo, in znati postavljati zahteve, delovati samozavestno in znati ter biti pripravljene izkoristiti bonitete ter privilegije, ki so jim omogočeni, obenem pa delovati kot transformatorji v odnosu z drugimi v podjetju ter tako uspešno hoditi po svoji lastni karierni poti. Po zadnjih analizah je najučinkovitejši model vodenja namreč transformacijski, kjer je voditelj ali voditeljica posrednik in deluje kot vzornik oziroma mentor drugim članom ekipe v podjetju, uporablja inovativne pristope k reševanju problemov, spodbuja k samorazvoju in povečevanju odgovornosti znotraj organizacije. Ta način vodenja pogosteje uporabljajo ženske kot moški, kar dodatno spodbuja k izbiri žensk na najvišja vodilna mesta velikih svetovnih korporacij, na politične in nacionalne položaje z veliko močjo in odgovornostjo (Emerald Group Publishing Limited, 2008, str. 27–29).

### 1.5.3 Družine

Poleg ženske zelo pomembno vlogo igra tudi njen **zakonski partner**. Zavedanje moških kot partnerjev, da je tudi z njihove strani potrebna pomoč v obliki vzgoje in posvečanja otrokom ter pomoč pri opravljanju gospodinjstskih opravil, je že prisotno in je eden od glavnih podpornih dejavnikov, ki lahko pozitivno vpliva na žensko in razvoj njene kariere ali obratno – lahko vpliva negativno in pripomore pri zastoju razvoja potencialne kariere. Z enakovredno delitvijo oskrbe na družinski ravni oziroma s partnerjevim prevzemom določenega dela obveznosti zasebnega življenja je ženska bolj razbremenjena in tako lažje usklajuje družino s službo pri enakem obsegu službenega dela. Ne samo to, lažje se posveti tudi dodatnim službenim obveznostim, ki jih s seboj prinese uspešna in konstantna gradnja kariere (EIGE, 2021b).

Prav tako bi se prednosti enakomernejše razdelitve nalog neplačane oskrbe in varstva otrok med žensko in moškim pokazale v višji zaposlenosti žensk in tudi v manjših razlikah v plači med spoloma, saj bi se ženske lahko več posvetile službi, višjim, bolj zahtevnim in bolj plačanim položajem, ki bi jih lahko izbrale namesto začasnih in slabo plačanih zaposlitev ter posledično bolje zaslužile in obenem razvile svojo kariero. Tako bi preprečili neenako delitev oskrbe doma in varstva otrok, ki podcenjuje žensko in

omejuje njene zaposlitvene možnosti, do česar prihaja zaradi ustaljene norme med ženskami in moškimi glede neenakomerno razdeljenih nalog oskrbe (EIGE, 2020e).

#### 1.5.4 Država/Zakonodaja

**Zakonodaja** kot obligatorna spodbuda za enakost med spoloma prav tako igra pomembno vlogo pri premostitvi steklenega stropa. Spoštovati jo morajo fizične in pravne osebe. Gre za načela mednarodnih konvencij o pravicah žensk, saj je z ustavo, ki je del delovnega prava, določena enakost žensk (Kanjuro Mrčela, 1996, str. 174). Zakon Republike Slovenije (angl. Republic of Slovenia, v nadaljevanju RS) o enakosti pred zakonom določa, da imajo ženske in moški pri zaposlovanju enake možnosti ter da so za enako opravljeno delo enako plačani, kar zagotavlja 14. člen Ustave RS (URS), Ur. l. RS, št. 33/91-I, kjer je opisano spoštovanje človekovih pravic in temeljnih svoboščin ne glede na spol, saj so pred zakonom vsi enaki. Prav tako zakon podpira družino in s tem porodniški oziroma materinski dopust ženske, ki traja eno leto, za katero prejema popolno nadomestilo plače, ki se določi na podlagi povprečnih zadnjih 12 prejetih plač, medtem ko očetovski dopust traja do 90 dni, od katerih za 15 dni prejme popolno nadomestilo, ki se določi na podlagi povprečne plače, za preostanek 75 dni pa namesto popolnega nadomestila prejme plačane prispevke za socialno varnost v višini minimalne plače (ZRSZ, 2010).

RS je z vstopom v EU sprejela njeno zakonodajo, s čimer je sprejela številne direktive v skladu z zakonodajo EU, kjer je slednja v zadnjih letih dala velik poudarek na enakost spolov pri zaposlovanju in delu ter sprejela številne reforme, strategije, politike in ukrepe za spremembo preteklih trendov in odpravo še obstoječih razlik. EU je v zadnjih desetletjih dosegla napredek na tem področju, vendar neenakosti še obstajajo, predvsem so ženske slabše plačane in premalo jih je na vodilnih položajih (Evropska komisija, 2020). Pomembni ukrepi o enakosti spolov, ki so bili sprejeti v zadnjih desetletjih in jih izpopolnjujejo tudi v prihodnje – med njimi je strategija za enakost spolov za obdobje 2020–2025, ki stremi k dosegu občutnega napredka v spolni enakosti EU – se nanašajo na enako ekonomsko neodvisnost žensk in moških, enako plačilo za delo enake vrednosti, odpravo nasilja in diskriminacije na podlagi spola, premagovanje stereotipov na podlagi spola, doseganje enake udeležbe žensk in moških v vseh gospodarskih sektorjih in enakost pri odločanju in v politiki. Namen vseh sprejetih in novih načrtovanih direktiv v okviru strategij za enakost spolov je izpolnitev zadanih ključnih ciljev in osredotočenost na izboljšavo položaja žensk in doseg njihove enakovrednosti na vseh področjih, a da je obenem skladna z zunanjo politiko EU o enakosti spolov. Vse navedene cilje EU obravnava tudi v letnih poročilih, kjer evidentira mero izpolnitve zadanih ciljev ter potrjuje vse vključene politike in programe financiranja EU za doseg enakosti spolov. Slovenska vlada lahko tudi sprejme dodatne ukrepe, kot so to naredile nekatere druge članice EU, s katerimi lahko pospeši izboljšanje položaja žensk in njihovo udeleženo v organizacijah. Eden od ukrepov je sprejetje zakona, ki določa minimalno število žensk na

vodilnih položajih v podjetjih (Evropska komisija, 2020). Kot učinkovit mehanizem za enako plačilo med spoloma so v številnih državah v uporabi kolektivne pogodbe, s katerimi se lahko odkrijejo razlike v plačah ali preprečijo njihov nastanek. Možnost za prikritje in povzročitev diskriminacije lahko nastane skozi dodatke, ki so uvedeni skozi prilagoditve plačilnih razredov, določene klavzule in podobno, o katerih se je treba posebej dogovoriti. Da bi to preprečili in odkrili, se uporabljajo določena merilna orodja s strani podjetij, revizij, inšpektorata za delo, sveta delavcev in posameznikov, ki so v nekaterih državah določena tudi z zakonodajo (European Commission, 2020a).

Nezadostna zastopanost žensk na vodilnih položajih oziroma v upravnih odborih podjetij je aktualen predmet nadzora in razprave v akademskih in strokovnih krogih. V zadnjem obdobju si Evropa z usklajenim političnim prizadevanjem trudi reševati to odprto vprašanje. In sicer z uvedbo **kvot** za enakost spolov v višini 40 odstotkov žensk v vseh odborih EU do leta 2020. Še v postopku parlamentarne odobritve zakona so številne države, kot so Francija, Španija, Italija in Nemčija, uvedle obvezne ukrepe, medtem ko je Združeno kraljestvo doseglo pomemben napredek s prostovoljnimi ukrepi. To kaže spodbuden napredek k skupnemu spoštovanju uravnoteženosti med spoloma (Doldor & Vinnicombe, 2015). Ker kljub napredku število žensk v upravnih odborih še zmeraj ostaja nizko zaradi držav, ki niso sprejele obveznih ukrepov, je Evropska komisija v strategiji za enakost spolov 2020–2025 dodatno sprejela konkretne ukrepe v okviru postavljenih vseevropskih ciljev glede uravnotežene zastopanosti spolov v upravnih odborih družb, skozi katere bodo spodbujali ženske, da kandidirajo na volitvah v evropski parlament (Evropska komisija, 2020).

Obenem je ključnega pomena, da se tudi znanstveniki ukvarjajo z raziskovanjem in poudarjajo, kako ženske direktorice uspevajo na imenovanih položajih v upravnih odborih. V ta namen so v članku avtorjev Doldor in Vinnicombe (2015) opisani skupni dejavniki, ki oblikujejo poti žensk do upravnih odborov in njihove izkušnje v treh državah, kjer veljajo različni pristopi k raznolikosti spolov v upravnih odborih. V ZDA, Franciji in Islandiji so z različnimi viri in vrsto metodologij preučili, kako so ženske poti do mesta v upravnem odboru oblikovane s številnimi nacionalnimi, organizacijskimi in individualnimi dejavniki. V Franciji so v času študije grozili s kvoto za spol, na Islandiji so bili podatki zbrani pred sprejetjem kvot za spol in po njem, medtem ko v ZDA ni bilo nobenih predpisov.

Empirična študija v ZDA kaže pomen človeškega kapitala v primerjavi z učinki poklicne mreže pri imenovanju uprave, kjer so ugotovili, da se imenovani moški in ženske razlikujejo bistveno glede na starost, človeški kapital in poklicne mreže, v katero je posameznik vpet od svoje izobrazbe do izvedbe študije. Napovedali so z 89 odstotno natančnostjo imenovanje moških, medtem ko je bilo žensko imenovanje napovedano le z 28 odstotno natančnostjo. Napoved kaže različna uporabljena merila za imenovanje žensk direktoric kot za imenovanje moških direktorjev pri uporabi človeškega kapitala in značilnosti poklicne mreže (Doldor & Vinnicombe, 2015).

Ugotovitve analize so v Franciji pokazale, da so bile ženske zaradi institucionalnih pritiskov pred uveljavitvijo novega zakona imenovane na četrtno novih mest v odborih oziroma da je bila polovica direktoric v 120 najboljših podjetjih na novo imenovanih v primerjavi s petino moških direktorjev. Vendar skoraj eno tretjino ženskih predstavnic štejejo za položaje s pomanjkanjem moči. Obenem je tudi veliko odvisnih žensk v upravnem odboru brez pravega glasu, kjer je značilna velika prisotnost družinskih članov. Vidni trend pri ženskah direktoricah kaže, da je skoraj polovica le-teh tujk, kar nakazuje na pričakovane mednarodne izkušnje kot dodatno zahtevo, vendar samo od žensk in ne tudi od moških direktorjev (Doldor & Vinnicombe, 2015).

Študija na Islandiji je pokazala, da je tam prišlo skoraj do bankrota, nakar je vlada posledično prevzela vse glavne banke in razpustila ter ponovno ustanovila njihove uprave in izbrala najboljše posameznike, kar je pripeljalo do spolno uravnoteženih odborov in odborov, v katerih so ženske celo prevladovale. Ugotovitve ponovne sestave uprave kažejo, da se moški direktorji kot ženske direktorice poistovetijo z vlogo spremljanja in zagotavljanja virov. S tem so tudi ugotovili, da je potrebna kritična masa žensk direktoric, da bi lahko izkoristili prednosti spolne raznolikosti v upravnih odborih. Tako je študija pokazala, da obvezna zakonodaja in gospodarske krize vodijo do ponovne opredelitve vlog in interakcije med člani upravnega odbora ter odprtega prostora za kulture, ki bolj vključujejo spol. Prav tako opozarja na pomen nacionalnega in političnega pomena pri razumevanju, kako dejavniki na ravni posameznika omogočajo napredovanje žensk v upravnih odborih (Doldor & Vinnicombe, 2015).

Te ugotovitve so pomembne, saj vsaka država predstavlja drugačen kontekst s svojimi edinstvenimi izzivi za ženske v upravnih odborih, dokazujejo pa tudi, da lahko nacionalna zakonodaja destabilizira utrjene neenakosti spolov v upravnih odborih ter vzpostavi novo opredelitev dejavnikov na ravni posameznika in odnosov, kot so človeški kapital in dinamika upravnih odborov (Doldor & Vinnicombe, 2015).

## **2 ŽENSKE V MANAGEMENTU V SLOVENIJI IN SVETU**

V skoraj vseh državah na svetu je večja verjetnost, da so moški udeleženi na trgu dela kot ženske. Ženske beležijo nižjo udeležbo na trgu dela, predvsem na vodilnih položajih. Značilen je trend, kjer zaposlene ženske običajno delajo manj ur, v slabše plačanih sektorjih in zasedajo nižje položaje kot moški, kar posledično prinese precejšnje razlike v plači oziroma zaslužku med spoloma (European Commission, 2016).

Sicer so se razlike v stopnjah udeležbe med spoloma v zadnjih desetletjih znatno zmanjšale. Statistični podatki kažejo premik pri napredovanju žensk v organizacijah, vendar je ta napredek bolj prisoten pri nižjih kot pri višjih položajih (Baumgartner & Schneider, 2010; European Commission, 2016). V evropskih podjetjih je namreč le 7,5 % predsednic upravnih odborov in le 7,7 % izvršnih direktoric v evropskih podjetjih

(Evropska komisija, 2020). Čeprav se organizacije zavedajo, da so ženske nepogrešljiv člen v njihovi delovni sili in so uvedli določene spremembe, da bi jih obdržali, je še zmeraj veliko posameznikov, ki se trudijo to na vso moč preprečiti. Kljub številnim družbenim napredkom z vidika odprave steklenega stropa moški ohranjajo svoj negativni odnos do žensk in njihovega zasedanja visokih položajev. Četudi ženske zasedejo vodilni položaj, nimajo moči in vpliva; gre za negativen odnos omrežja moških do žensk, imenovan marginalizacija. Moški s svojimi dejanji tvorijo negativno mrežo, ki je prisotna še danes (Baumgartner & Schneider, 2010; European Commission, 2016).

Zato so še toliko bolj potrebna stalna prizadevanja za odpravo razlik med spoloma in miselni premik do modela, kjer imajo tako kot ženske kot moški dvojno vlogo – da služijo in razvijajo svojo kariero ter skrbijo za dom in družino. Tako bodo posamezniki na lastni koži prepoznali pomembnost obeh vlog, bolj cenili njuno balansiranje in verjetno bolj odprto sprejeli ženske na vodilne položaje (European Commission, 2016).

## **2.1 Ženske v managementu v Sloveniji**

V preteklosti je ženska imela samo vlogo matere in gospodinje, danes uspešno pridobiva uveljavljeno in enakovredno vlogo poslovne ženske. Cilj žensk ni samo doseči enakost spolov v poslovnem svetu, zaposlene morajo biti na boljšem delovnem mestu, ki je primerno njihovi doseženi izobrazbi ter biti pošteno plačane za opravljeno delo. Ženske imajo v povprečju boljšo izobrazbo na terciarni ravni oziroma v visokošolskem in univerzitetnem izobraževanju od moških. Medtem ko na doktorskem študiju za moškimi zaostajajo, kar je povezano z odločanjem med osebnim življenjem in službo, saj se običajno ženske odločijo za doktorski študij le z namenom razvoja svoje kariere (SURs, 2010). Danes je skoraj vsaka ženska zaposlena ne glede na to, ali si je ustvarila družino in si želi vzporedno razvijati tudi kariero. Zato si ženske prizadevajo stopiti ob bok moškim in biti popolnoma enakovredne v poslovnem svetu na vseh področjih in položajih. Želijo uresničiti svoje lastne poslovne cilje in razviti svojo kariero (Kanjuro Mrčela, 2000).

Če pogledamo statistiko, kakšna je izobrazba povprečne ženske v Sloveniji, številke kažejo, da je povprečno 28 žensk med 100 ženskami doseglo terciarno izobrazbo oziroma 56 %, starih med 30 in 34 leti, medtem ko je takih moških povprečno 20 oziroma 25 % manj moških od žensk iste starosti, kar Slovenijo uvršča v EU kot državo z največjo razliko v tem kazalniku. V primerjavi s preteklostjo je vedno več izobraženih. V letu 2018 so ženske prejemale povprečno mesečno bruto plačo v višini 1.709 eur, ki je za 127 eur manj od moškega povprečja – plača žensk je bila za 7 % nižja. Posledično so pozneje nižje tudi pokojnine, saj so odvisne od prejete višine plače, kar vodi do bolj verjetne revščine pri ženskah. Poklici, kjer prevladuje ženski kader, so storitve skrbi za druge, kot so vzgojiteljice in pomočnice vzgojiteljic, strokovnjakinje za babiško nego, terapevtke, šivilje, prodajalke in podobno (SURs, 2018). V nekaterih dejavnostih, uveljavljenih kot

moške panoge, se prisotnost žensk v primerjavi s preteklostjo povečuje, kot je na primer delo policistk, kjer jih v letu 2015 beležimo 16,8 %, medtem ko v nekaterih poklicih žensk sploh ni (SURS, 2015). Slovenske ženske se v primerjavi z drugimi ženskami v EU beležijo kot visoko delovno aktivne in so se z 87 % uvrstile na drugo mesto med državami članicami EU. Z vidika plačne vrzeli se je Slovenija z 8,7 % uvrstila pod povprečje EU in beleži nižjo plačno vrzel oziroma razliko v plačah ženske in moškega v Sloveniji. Z vidika deleža ženskih managerjev se je Slovenija uvrstila na sedmo mesto z 38 % žensk v letu 2018 (SURS, 2018). Po podatkih iz leta 2015 so ženske še zmeraj v manjšini na vodilnih mestih s 24,6 %-deležem, čeprav beležimo počasen pozitiven trend. Evropska komisija beleži v letu 2014 v slovenskem parlamentu 38 % žensk oziroma od leta 2012 višji delež žensk od povprečja EU, ki znaša 28 % (SURS, 2015).

V Sloveniji je zakonodaja urejena nediskriminatorno, zagovarja in stremi k enakosti spolov na vseh področjih, kot je urejen pravni red v EU in vseh drugih državah članicah. Prav tako si EU kot zveza vseh držav, ki jo sestavljajo, prizadeva s skupnimi strategijami, načrti in politikami k razvoju in prilagoditvi državne zakonodaje in predpisov. V sodno prakso prav tako vključuje vse sprotne ugotovitve, ki so spodbudile sprejetje vseh sprememb in novih predlogov za podporo odprave steklenega stropa in spodbude k čimprejšnji enakosti spolov (Kanjuro Mrčela, 2003).

Z vidika statističnih podatkov številke potrjujejo dejansko stanje steklenega stropa, ki kaže na neenak položaj zaposljivosti žensk na vodilnih položajih, a vendar skozi zgodovino le-teh kažejo, da se položaj izboljšuje. Razlog za izboljšanje stanja so številni ukrepi držav in komisij za enakost, ki spodbujajo zaposlovanje in enakovrednost žensk v poslovnem svetu. Med temi ukrepi so reforme, politike, strategije in prakse, občutljive na spol, ter vedno večje izvajanje le-teh v podjetjih (SURS, 2010). Slovenija je dala predlog za uvedbo kvot v letu 2023, ki bo v skladu z evropsko strategijo sprejet v bližnji prihodnosti, s čimer bo zagotovila ustrezno uravnoveženost oziroma zastopanost žensk v podjetjih, ki so v državni lasti. S tem bo dosegla 40 odstotkov žensk v vrhnjem managementu, kar pomeni, da bo v petih podjetjih prisotna ženska. Gre za nujen korak, čeprav kvote nikoli niso najboljše orodje. Danes se ne bi zdelo samoumevno, da so ženske prisotne povsod v poslovnem svetu, če ne bi pred 20 leti predpisali kvote. Nekje je torej treba začeti.

Statistični podatki WEF-a za Slovenijo kažejo, da je za leto 2020 delež žensk na zakonodajnih položajih, tj. na položajih visokih uradnikov in managerjev, obsegal 38,6 % žensk, delež žensk med člani v upravnih družbah je znašal 22,6 % (World Economic Forum, 2020, str. 313). Statistični podatki Eurostata kažejo, da je samo en manager od treh v EU ženskega spola oziroma 36 % žensk na položajih managerja, 27 % žensk kot članic uprave javnih delniških družb in 17 % žensk na vodstvenih izvršnih položajih v družbah (Eurostat, 2019b). Evropska povprečja pa uvrščajo Slovenijo nad povprečje EU s 47 % prisotnih žensk na vodilnih položajih v letu 2017, 28 % deležem žensk med člani uprav javnih delniških družb in 25 % deležem žensk kot vodilnih, izvršnih direktorjev v



letu 2018 (Eurostat, 2019b). Podatki WEF-a za leto 2020 kažejo tudi, da se je povprečni mesečni zaslužek zvišal za oba spola, čeprav je razlika med spoloma v zaslužku še zmeraj velika. Prav tako je več diplomantov pri doseganju terciarne izobrazbe pri ženskah in moških, vendar obstaja neenakomerna porazdelitev obeh spolov na določenih področjih študija, kjer prevladujejo ženske, kot je izobraževanje, zdravje in blaginja, humanistične znanosti in umetnost. Dosežen je premik pri zastopanosti žensk v parlamentu, kjer se je njihovo število v letu 2020 glede na leto 2010 skoraj podvojilo, saj imamo 21 % delež poslank, čeprav še zmeraj večinski del predstavljajo moški. Kaže se tudi zmanjšan dostop do ustreznih zdravstvenih storitev pri obeh spolih, kjer so rahlo bolj neizpolnjene potrebe žensk po zdravstveni oskrbi (World Economic Forum, 2020). Torej nam podatki kažejo, da so v Sloveniji številke še zmeraj nižje od želenih, ki čakajo na izboljšavo in da kljub temu Slovenija spada med razvite države z višjim deležem žensk na vodilnih pozicijah v primerjavi z nekaterimi drugimi (evropskimi) državami. Z vidika posameznih podpodročij vidimo, da so nekatera bolj in nekatera manj uspešna in da je treba prostor za izboljšavo po le-teh vztrajno zapolniti in tako doseči višji skupni indeks oziroma odpravljeno neenakost spolov v prihodnosti.

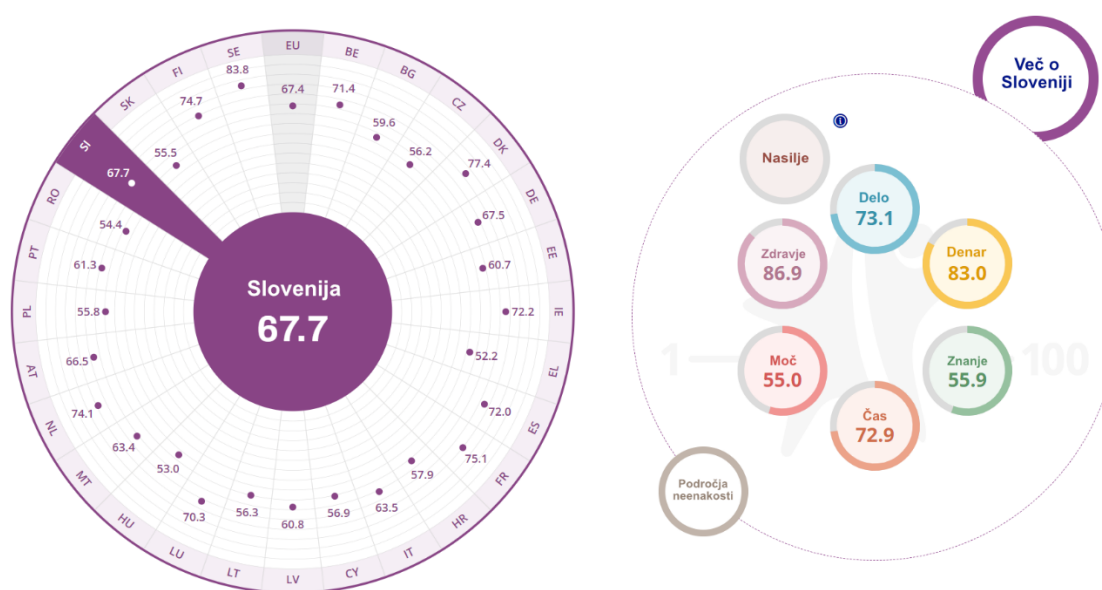
Po podatkih organizacije WEF, ki z globalnim indeksom analizira enakost obeh spolov, je bila Slovenija v letu 2021 rangirana na 41. mesto z doseženo oceno 0,741 od možne ocene 1,00. V primerjavi z letom 2006 je Slovenija napredovala za 10 mest in 0,066 odstotne točke. Med štirimi razčlenjenimi podpodročji je Slovenija v letu 2021 na podpodročju političnega opolnomočenja dosegla najslabšo oceno, in sicer 0,184 oziroma 83. mesto, kar zajema delež žensk v parlamentu in na drugih podobnih političnih vodilnih položajih. Po drugi strani pa je najboljšo oceno dosegla na podpodročju izobrazbenega dosežka, in sicer 1,000 oziroma 28. mesto, kar zajema stopnjo pismenosti, osnovnošolsko, srednješolsko in terciarno izobraževanje. Na področju izobrazbe smo torej zelo uspešni, saj dosežena ocena govori o enakosti med spoloma, kar je veliki preobrat glede na zgodovino, ko se ženske niso imele priložnosti izobraževati. Vendar je hkrati alarmantno, da se toliko manjši delež žensk znajde na enakih vodilnih položajih, kot jih zasedajo moški, čeprav imajo izpolnjene enake izobrazbene pogoje za opravljanje le-teh (World Economic Forum, 2021, str. 347–348).

Z vidika socialne politike se imajo ženske pravico po rojstvu otroka oziroma izteku materinskega dopusta vrniti na staro delovno mesto. Omogočen je tudi očetovski dopust, s katerim se pomaga ženski pri novorojenem otroku (Žaucer, Černigoj Sadar, Kanjuo Mrčela & Stropnik, 2011, str. 17). Tudi številne študije so pokazale, da se dogajajo korenite pozitivne spremembe, ki so pokazale sprejemanje žensk v poslovnem svetu in objektivnost pri ocenjevanju njihovega pomena na vodilnih položajih v zadnjem daljšem obdobju glede na daljno preteklost. V zadnjih 10 letih je bila tudi sprejeta nacionalna zakonodaja v kriznih časih v državah EU ter drugod po svetu, kot kaže izvedena študija v Franciji, Islandiji in ZDA, s katero destabilizirajo uveljavljene neenakosti med spoloma

in na novo opredelijo pomen dejavnikov na ravni posameznika in na relacijski ravni (Doldor & Vinnicombe, 2015).

V letu 2020 EIGE-indeks enakosti spolov kaže, da EU pri sedanji hitrosti potrebuje najmanj 60 let, da doseže enakost med moškimi in ženskami, ter postavlja Slovenijo na 11. mesto, ki se je s 67,7 točkami oziroma z 0,2 točke premalo uvrstila tik pod evropsko povprečje (EIGE, 2020a), kot je prikazano na sliki 2 v nadaljevanju (EIGE, 2020b). Ko pogledamo posamezna podpodročja, vidimo, da ostaja največ možnosti za izboljšave na področjih znanja, kjer Slovenija dosega 55,9 točke oziroma 21. mesto, in na področju moči, kjer s 55,0 točke dosega 12. mesto v EU za leto 2020. Drugače povedano, v Sloveniji je bilo bistveno manj prisotnih žensk na področju politike, gospodarstva in družbenih dejavnosti na mestih ministric, poslank, članic regionalnih skupščin oziroma lokalnih občin, članic uprave največjih podjetij, članic odbora centralne banke, članic odborov organizacij za financiranje raziskav, članic odborov javnih radiotelevizijskih organizacij in nacionalnih olimpijskih športnih organizacij, kjer se je delež žensk gibal med petimi in 45 % po posameznih mestih, medtem ko je bil delež moških med 55 in 95 %, kar je ogromen razkorak, dokazujoč neenakost med spoloma. Kot vidimo, je Slovenija v primerjavi s podatki iz leta 2017 nekoliko nazadovala, takrat je na področju znanja dosegla 56,0 točke in 57,6 točke na področju moči (EIGE, 2020a).

*Slika 2: Indeks enakosti spolov za Slovenijo v letu 2020*



*Prirejeno po EIGE (2020b).*

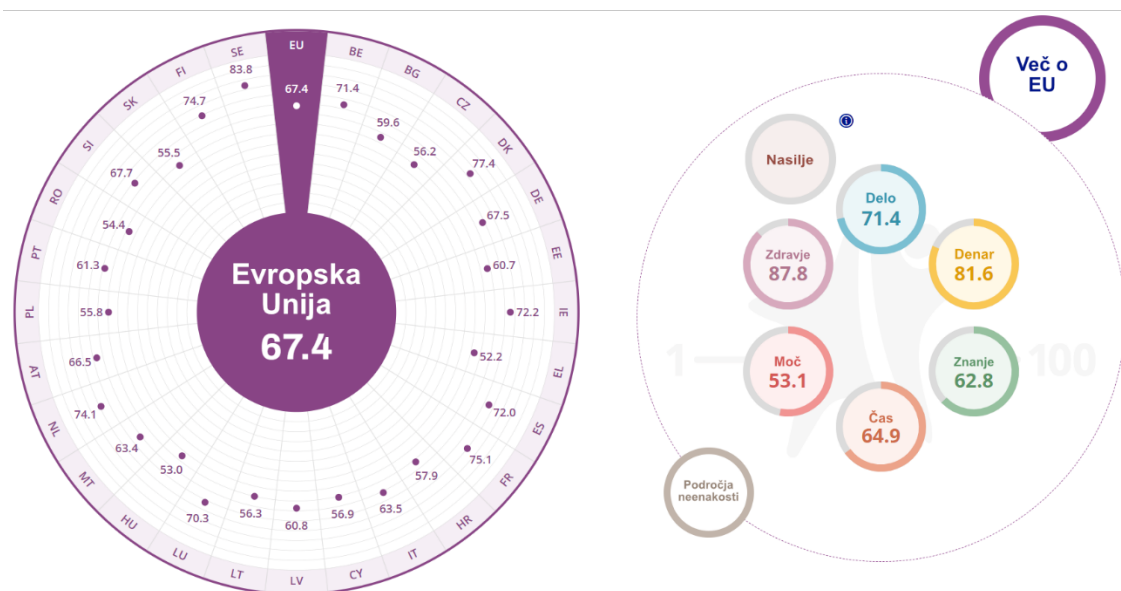
## 2.2 Ženske v managementu v svetu

Svetovna delovna sila zajema ogromen nivo delovne sile, samo manjšina le-te namreč predstavlja več kot tri milijarde ljudi, ki so zaposleni pri velikih in rastočih

multinacionalnih delodajalcih. Slednja podjetja pogosto delujejo kot sidro za manjša in lokalna podjetja. Zato lahko na svetovni ravni odločitve o načrtovanju in zaposlovanju delovne sile velikih podjetij toliko bolj vplivajo na njeno strukturo, spolno uravnoteženost, poklicne zahteve, gospodarske norme, spretnosti zaposlitvenega kadra in še kaj (World Economic Forum, 2016).

V letu 2020 EIGE-indeks enakosti spolov kaže, da EU pri sedanji hitrosti potrebuje najmanj 60 let, da doseže enakost med moškimi in ženskami (EIGE, 2020a) in predstavlja 67,4 od maksimalne vrednosti 100, ki pomeni popolno enakost med moškimi in ženskami, kar je prikazano na sliki 3 v nadaljevanju (EIGE, 2020c). Zajema šest osrednjih podpodročij, med katerimi so delo, denar, znanje, čas, moč in zdravje. Poleg naštetih sta tu še dodatni podpodročji nasilje nad ženskami in sekajoče neenakosti. Največjo enakost dosega podpodročje zdravje z vrednostjo 87,8, medtem ko ostaja največ prostora za izboljšavo na podpodročju moč z vrednostjo 53,1 (EIGE, 2020c).

*Slika 3: Indeks enakosti spolov za EU v letu 2020*



*Prirejeno po EIGE (2020c).*

Podpodročje moči predstavlja domeno oblasti, ki zajema in meri enakost spolov na položajih odločanja v politični, gospodarski in družbeni sferi. Politična sfera predstavlja 56,8 % in meri zastopanost žensk in moških v nacionalnem parlamentu, vladni in regionalni oziroma lokalni skupščini. Gospodarska sfera predstavlja 45,9 %, kjer se meri delež žensk in moških pri sprejemanju gospodarskih odločitev, vezanih v podjetniških odborih največjih nacionalnih registriranih podjetij, ki kotirajo na borzah in nacionalnih centralnih bankah. Družbena sfera predstavlja 57,4 %, kjer se merijo podatki o organizacijah, ki financirajo raziskovanje, v medijih in športu.

Podatki so prikazani po posameznih področjih in znotraj teh po podpodročjih v odstotnem deležu po posameznem spolu na sliki 4 (EIGE, 2020d).

Slika 4: Kazalniki moči za EU v letu 2020



Prirejeno po EIGE (2020d).

Indeks EIGE je izvedel raziskavo tudi na področju neplačanega varstva otrok, razdelitve nalog dolgotrajne oskrbe in gospodinjskih opravil, ki je zaradi enakomernejše razdelitve nalog med žensko in moškim pokazala prednosti v višji zaposlenosti žensk in tudi v manjših razlikah v plači med spoloma, saj bi se ženske lahko bolj posvetile službi, višjim, bolj zahtevnim in bolje plačanim položajem, ki bi jih lahko izbrale namesto začasnih in slabo plačanih zaposlitev ter tako bolje zaslužile in obenem razvile svojo kariero. Tako bi preprečili neenako delitev oskrbe doma in varstva otrok, ki podcenjuje žensko in omejuje njene zaposlitvene možnosti, do česar prihaja zaradi ustaljene norme med ženskami in moškimi glede neenakomerno razdeljenih nalog oskrbe. Po podatkih EIGE vidimo, da v EU 92 % neplačane oskrbe in varstva otrok opravijo ženske, ki za svoje otroke skrbijo več dni v tednu oziroma 90 minut več na dan kot moški. Ko pride do spremembe te norme, je pomembno, da se omogoči dostop do ugodnih in kvalitetnih storitev oskrbe in varstva otrok, ki bi po ocenah EIGE-a zaslužile 4,8% več na uro v primerjavi z ženskami, ki nimajo možnosti storitve otroškega varstva (EIGE, 2020e).

## 2.3 Razlike v zastopanosti na vodilnih položajih

Na število žensk na vodilnih položajih močno vpliva tudi kultura posamezne države, ki skozi daljša obdobja oblikuje kulturne tradicije, norme in stereotipe. Našteto definira miselnost družbe, ki jo je težko spremeniti, saj se zelo počasi prilagaja spremembam ali

težnjam po le-teh. Ko k temu dodamo še vpliv gospodarske krize in obvezne zakonodaje, je premagovanje steklenega stropa zelo počasno in šibko. Iz tega vidimo, da posamezna država lahko zelo veliko pripomore k definiranju družbe in spremembam za boljši jutri (Linehan, 2001, str. 48). V članku avtorjev Powell in Butterfield (2015, str. 28–37) je bila opravljena analiza, ali s strani podrejenega prihaja do preference izbire spola pri izbiri nadrejenega managerja, torej za koga bi raje delali – moškega ali ženske. Rezultati analize so pokazali, da največ oseb oziroma več kot polovica posameznikov ni izrazilo nobene preference, kar pomeni, da so za odgovor izbrali možnost, da jim je vseeno in bi enako delali za žensko ali moškega. Tisti, ki so se pa vendarle opredelili za spol, pa bi raje imeli nadrejenega moškega kot ženske. Od opredeljenih so bili moški bolj za moškega managerja in ženske bolj za ženskega managerja. Rezultati nam torej kažejo, da se miselnost ljudi usklajuje s kulturami, da se lahko spreminjajo kulturne tradicije in norme, če ljudje to želijo in so pripravljeni biti del spremembe za boljši jutri. Ves svet namreč vedno bolj stremi k enakosti spolov, manjšina in posamezniki so ostali še v ustaljenih prepričanjih, podprtih s stereotipi in strahom pred spremembami.

Raziskava avtoric Bilimoria in Piderit (2007, str. 62–64) je pokazala, da so se ženske brez izobrazbe v veliko manjšem številu vrnile v službo po rojstvu otrok – takih je bilo zgolj 27 % žensk. Razlog se dokaj verjetno skriva v omejenih priložnostih in podanih okoliščinah v primerjavi izobraženih žensk z diplomami poleg drugih razlogov, kot je socialna sprememba, plačilo in drugo. Poleg naštetega je eden od razlogov za manjši uspeh in preboj žensk na najvišje vodilne položaje razširjeno stereotipiziranje nesposobnosti žensk za vodenje in nezavedna pristranskost, kjer moški trkajo na odprta vrata, medtem ko ženske težko do vrat sploh pridejo. To je deloma posledica izključitve žensk iz moških socialnih omrežij in posledično ustvarjanje nedostopnosti. Slednje ustvarja diskriminacijo žensk, podprt vir stresa za ženske kot vodje, ki omejuje njihov napredek in usmeritev polnega potenciala v kariernem preboju.

V raziskavi kažejo, da obstajajo tri skupine žensk. V prvi skupini je 20 % žensk fokusiranih na dom in družino. V drugi skupini je 20 % žensk fokusiranih na kariero, ki veljajo za ženske brez otrok. Tretja skupina žensk, ki predstavlja največji delež, 60 %, pa so prilagodljive ženske, ki svoj fokus v enaki meri usmerjajo na kariero in družino. Slednje veljajo za osebe, ki si obenem prizadevajo hoditi v službo in služiti denar, vendar jih prioriteto ne vodi ambicija in obveza do njihove kariere in stremenje za vodilnimi položaji (Bilimoria & Piderit, 2007, str. 67–68).

## **2.4 Razlike v plačah**

Omenjene ovire povzročajo tudi plačne vrzeli med spoloma. Tu mislimo na razliko med zaslužki žensk in moških v povprečju, ki se običajno meri v povprečnem zaslužku na mesečni ravni oziroma povprečni urni postavki in se primerja med spoloma (European Commission, 2020e). Po podatkih Evropske komisije za leto 2020 znaša razlika med

zaslužki žensk in moških približno 16 % v prid moškim oziroma ženske v EU zaslužijo 14,1 % manj na uro kot moški oziroma ženske zaslužijo 0,86 eur za vsak 1 eur, ki ga zaslužijo moški. Z drugimi besedami, ženske delajo v primerjavi z moškimi vsako leto skoraj 2 meseca brezplačno (European Commission, 2020h). Po podatkih Eurostata za leto prej, torej 2020, je bila bruto urna postavka žensk v EU v povprečju za 13 % nižja od bruto urne postavke moških, kar nakazuje poslabšanje, in sicer za 1,1 odstotne točke v enem letu. Slovenijo so številke v letu 2020 uvrstile nad evropsko povprečje, saj je bila razlika v bruto plačilu med spoloma bistveno manjša, in sicer 3 %. V istem letu je EU zabeležila najmanjšo razliko v Luksemburgu, tj. 0,7 %, medtem ko je bila razlika največja v Latviji, in sicer kar 22,3 %. Statistika kaže neravnovesje v smislu zaslužka in neprilagojeno ter različno bruto plačilo med spoloma za opravljeno delo enake vrednosti (Eurostat, 2021; Eurostat, 2022).

Tudi pandemija koronavirusne bolezni 2019 (angl. coronavirus disease 2019, v nadaljevanju COVID-19) je poudarila, da je nujno potrebno obravnavati razliko v plačilu med spoloma, saj ženske zastopajo nizko plačana in negotova delovna mesta, kot so čistilke, prodajalke, učiteljice, medicinske sestre, skrbnice za starejše in otroke. K odpravitvi razlike v plačilu med spoloma bi prispevalo spodbujanje k enakemu deležu odgovornosti za nego, kjer bi enakovreden delež moških pristopil k delovnim mestom za nego in skrb za zdravje, prav tako pa tudi boljše vrednotenje ženskih veščin, prizadevanja in odgovornosti za zlom steklenega stropa. Moški pa so večinoma zastopani predvsem na vodilnih položajih, kjer je prisotna tudi razlika v plačilu. Nujno je torej odpraviti prezastopanost žensk v enih in prezastopanost moških v drugih sektorjih, saj so poklicne razlike ključni pojasnjevalni dejavnik neenakosti plač (European Commission, 2020i).

Čeprav se razmere v EU izboljšujejo, je napredek zelo počasen – zmanjšanje vrzeli za samo dve odstotni točki oziroma 1 % v zadnjih osmih letih. Razlika v plačilu med spoloma je v državah, kjer je stopnja zaposlenosti žensk nizka, običajno nižja od povprečja. Velika razlika v plačilu pa je običajno značilna za trg dela, na katerem so ženske bolj koncentrirane v sektorju z omejenim številom poklicev ali v sektorju dela, kjer je pomemben delež žensk s krajšim delovnim časom. Čeprav je 60 % diplomantov v EU žensk, so moški bolj zastopani na višjih položajih (European Commission, 2020j).

Prav tako je prisotna razlika v zaposlenosti med spoloma v EU, saj je stopnja delovne aktivnosti žensk od moške nižja za 11,5 odstotne točke pri enaki starosti za EU v letu 2017, medtem ko se Slovenija s 7,2 odstotnih točk nahaja nad evropskim povprečjem. Najmanjšo razliko v zaposlenosti med spoloma beleži Litva z eno odstotno točko, največja razlika pa je opazna na Malti, in sicer 24,1 odstotne točke. In čeprav je značilen trend upadanja v večini držav članic EU v zadnjih petih letih, je ne glede na zmanjšanje še zmeraj prisotna previsoka razlika v zaposlenosti med spoloma (Eurostat, 2019a).

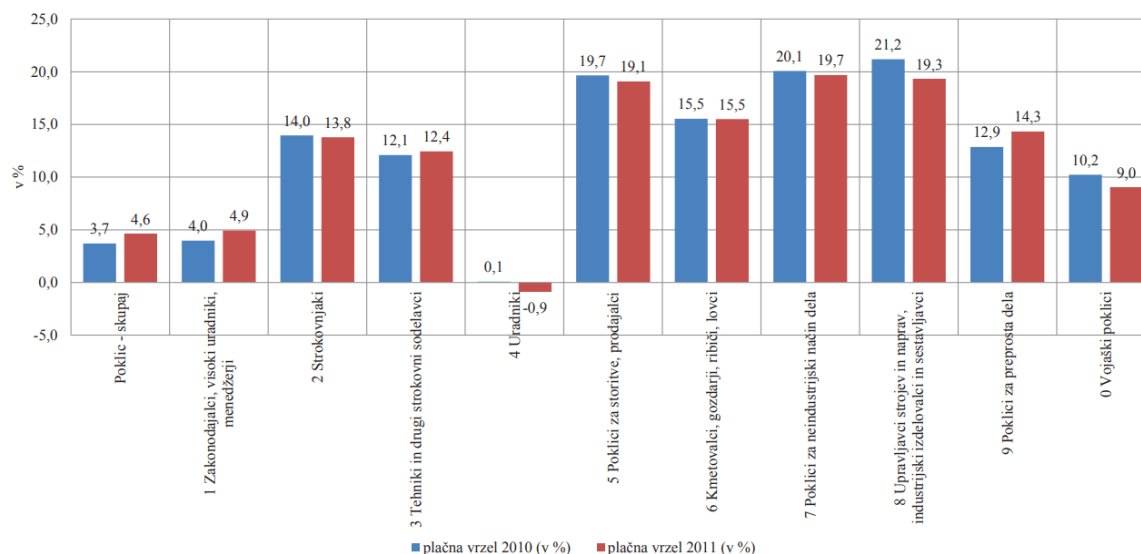
Ker je enakost temelj naših vrednot, socialnih in družbenih pravic, imajo tako ženske kot moški pravico biti obravnavani na enak način na vseh področjih družbe. Sem spada tudi

zagotavljanje enakega plačila, s katerim se pritegne najboljše talente ne glede na njihov spol v organizacijah in podjetjih. S poštenim vrednotenjem ne glede na spol se izboljšajo motivacija, učinkovitost in splošna produktivnost zaposlenih (European Commission, 2020b). Ker so ženske del našega gospodarstva, enakovredna prisotnost le-teh vpliva na pozitiven gospodarski učinek. Razlike med spoloma namreč vplivajo na gospodarstvo in ustvarjajo gospodarsko izgubo okoli 370 milijard evrov letno. Izboljšanje enakosti spolov bi predstavljalo družbeni in ekonomski napredek, ki ga ocenjujejo tudi skozi povečanje bruto domačega proizvoda (angl. Gross Domestic Product, v nadaljevanju BDP) do 3,15 mrd evrov (European Commission, 2020i). Zato je treba zapolniti plačno vrzel med spoloma in dvigniti plačilo ženskam za enako opravljeno delo, kot ga opravijo moški. Prav tako plačna vrzel poleg trenutne razlike v dohodku pozneje prispeva k velikim razlikam v pokojnini (European Commission, 2016), in sicer za 30,1 % so nižje pokojnine žensk od pokojnin moških (Evropska komisija, 2020), kar vodi do večjega tveganja za revščino ter socialno izključenost žensk v starosti (European Commission, 2016).

Z vidika plačne vrzeli po panogah oziroma dejavnostih se kaže največje odstopanje v dejavnosti zdravstvo in socialno varstvo, kjer se kaže razlika med bruto plačo žensk in moških v letu 2013 za 26,5 odstotkov. Panogi, ki ji sledita s podobnim odstotkom plačne vrzeli, sta finančna in zavarovalniška dejavnost, kjer imajo ženske za 24,9 odstotkov nižjo plačo od moških (Poje & Roksandić, 2013).

Z vidika plačne vrzeli po skupinah poklicev ženske zaslužijo manj v primerjavi z moškimi pri istih poklicih. Tukaj se kažejo največje plačne razlike med strokovnjaki in strokovnjakinjami, kjer slednje zaslužijo le 86 odstotkov plače, ki jo zaslužijo strokovnjaki. Sledi jim skupina storitvenih poklicev in prodajalcev z 81 odstotkov plače moških, ki jo zaslužijo ženske, in nato neindustrijska delovna mesta, kjer ženske zaslužijo 80 odstotkov plače moških. Izjema je samo skupina uradnikov, kjer je povprečna plača ženske za 0,9 odstotka višja od moške, kot je prikazano na sliki 5 v nadaljevanju (SURs, 2022; Poje & Roksandić, 2013).

*Slika 5: Plačna vrzel med spoloma po skupinah poklicev (SKP-08) v Sloveniji za leti 2010 in 2011 (v %)*



*Vir: SURS (2022).*

Plačna vrzel med spoloma obstaja v našem celotnem gospodarstvu v vseh sektorjih in skoraj v vseh skupinah poklicev ter delovnih mestih ne glede na število oddelanih ur, ne glede na izbran poklic in ne glede na izobrazbo (SURS, 2022; Poje & Roksandić, 2013).

Plačno vrzel je nujno čimprej odpraviti, saj zdaj manj denarja za ženske pomeni tudi pozneje manj denarja. Zdaj imajo manj plačanih ur, več prekinitev v karieri, manj denarja za varčevanje in vlaganje ter več nevarnosti padca v revščino, kar nazadnje pripelje do razlike med povprečnimi pokojninami v EU med moškimi in ženskami. Obenem je nižje plačilo demotivator za nadaljevanje kariere in vztrajanje pri le-tej glede na vse premostitve, ki jih morajo ženske posameznice uspešno prebroditi pri samem razvoju kariere (European Commission, 2020d).

## 2.5 Trendi

Ženske so nepogrešljivi del delovne sile, vendar po predstavljenih podatkih iz raziskav obenem njen najšibkejši del. V zadnjih letih se je pojavil COVID-19, ki je postavil nove ovire za spolno enakost med ženskami in moškimi. Prej obstoječe ovire so asimetrično povečale krizo med moškimi in ženskami v podjetjih in gospodarstvu, čeprav so bile ženske kot bistvene delavke na prvem mestu pri obvladovanju krize. Okoliščine COVIDA-19 so dramatično spremenile način življenja in dela moških in žensk na podlagi ukrepov in omejitev, ki so bili nujni za omejitev širjenja virusa. Velik delež delovnih mest po svetu je doživel obsežno zaprtje, nekatera so ostala delno odprta, vendar je bil delovni vsakdan zaposlenih predrugačen. Prišlo je do pospešenega sprejemanja dela na daljavo in uporabe digitalnih metod učenja. Delovna mesta, pri katerih je bilo to mogoče, so se



preselila k zaposlenim na dom in pozneje vrnila v običajno poslovanje, nekatera so pa še naprej ostala pri prilagojenem načinu dela. V sektorjih, kjer prilagoditev ni bila mogoča, je prišlo do višjih stopenj brezposelnosti in krajšega delovnega časa. Zaradi COVIDA-19 je bila potrebna hitra digitalizacija, ki je najbolj prizadela sektorje, kjer so najpogostejše zaposlene prav ženske. Prav tako je ponovno zaposlovanje žensk počasnejše, zapozneno in z nižjim deležem novih zaposlenih. Obstajajo tudi ženske, ki so v času COVIDA-19 zaradi dodatnih pritiskov skrajšale delovni čas ali se celo umaknile iz vodilnih vlog ter napredovanja, kar je pripeljalo do dvojnega premika, kjer so se prekrivale delovne obveznosti in odgovornosti za nego, varstvo otrok in starejših ter gospodinjstva opravila. V kombinaciji z zagotavljanjem oskrbe na domu in skrbi za družino poleg delovnih obveznosti je prišlo do povečanja ravni stresa in zmanjšanja produktivnosti zaradi nenadnih velikih sprememb v delovnih rutinah in neustreznosti delovnega okolja. Tako se je ustavil napredek pri enakosti spolov in se je posledično povečala neenakost med moškimi in ženskami. Kot vidimo, so posledice COVIDA-19 podobne, kot jih je v zgodovini povzročila vojna. Vzrok je drugačen, čeprav so jima skupne niti, ki vodijo do podobnega zaključka – ustavitev napredka in okrepitev posledic, ki vodijo do povečanja razlik med spoloma v udeležbi delovne sile v različnih panogah in gospodarstvih. Da ne pride do trajnega škodljivega učinka na trgih dela, bo po prestanem obdobju potrebno okrevanje, ki bo moralo zajemati strategije, prioriteto upoštevajoč spol in nekatere temeljne politike, med katerimi je tudi fiskalna podpora in omejitev kolektivnih odpuščanj. Le-te bodo ključnega pomena za nadomestitev izgubljenega časa in preprečitev nadaljnje širitve neenakosti spola v delovni sili. Da bi vzpostavili bolj odporne in enakopravne odnose pri enakosti spolov, je priložnost vseh podjetij, predvsem vodilnih iz naprednih in razvijajočih se gospodarstev, zagotoviti bolj pravičen sistem in pospeševanje vzpona žensk na vodilne položaje ter njihovo ohranitev na vrhu v prihodnosti delovne sile. Podjetja naj bi se osredotočila na najhitreje rastoče in nastajajoče poklice, kjer bi vgradili enakost med spoloma (World Economic Forum, 2021).

Kot podpora je sprejeta široko postavljena dolgoročna strateška pot okrevanja na svetovni ravni skozi nov politični okvir za odpravo vseh oblik revščine, neenakosti in nazadnjaštva. UN je v skladu s svojo Agendo za trajnostni razvoj sprejela tri razsežnosti, ki zajemajo in prepletajo ekonomsko, socialno in okoljsko področje. Te zajemajo 17 postavljenih ciljev, ki jih bodo morale doseči do leta 2030 vse države sveta (SURS, 2021a). EU je v evropski politiki zasidrala cilje trajnostnega razvoja in jih vključila v ključne medsektorske projekte, sektorske politike in pobude. V sodelovanju s svojimi državami članicami je EU zavezana podpirati izvajanje Agende 2030 kot evropske ukrepe za trajnost, ki jih je UN sprejela na svetovni ravni. V Sloveniji je za spremljanje napredka pri doseganju teh ciljev določen Eurostat, ki jih prezentira skozi ugotovitve in kazalnike v rednih poročilih na podlagi posebnih predpisanih kvantitativnih pravil (Eurostat, 2022). S številnimi kazalniki merijo napredek pri doseganju zastavljenih ciljev (SURS, 2021a). Kazalniki nam kažejo vlogo žensk skozi številke, s katerimi spremljamo gibanje razmer

in predvsem merimo napredek na vseh področjih, kjer želimo kot družba doseči enakost spolov, kot so na primer izobraževanje, zaposlovanje in vodenje (SURS, 2021b).

Organizacija WEF je v letu 2021 izvedla raziskavo, v kateri so primerjali 156 držav kot orodje za primerjavo podatkov iz različnih geografskih področij in določanje prednostnih nalog najučinkovitejših politik, ki so potrebne za odpravo neenakosti med spoloma. Ugotovili so, da se je vrzel med spoloma pred COVIDOM-19 nekoliko izboljšala in nato po njem poslabšala zaradi posledične gospodarske recesije. To poslabšanje se odraža v nižjem številu držav z izboljšanjem vrzeli od števila držav s poslabšanjem vrzeli. Namreč, predhodno že zapolnjene vrzeli so se ponovno odprle, tako da so po novem ocenili, da globalne razlike med spoloma znašajo 67,7 % in preostala vrzel za zapiranje znaša 32,3 % oziroma bo globalno gledano povprečna razdalja med spoloma trajala približno še 135,6 leta, da se ta zapolni oziroma popolnoma odpravi neenakost med spoloma po vsem svetu (World Economic Forum, 2021).

Organizacija WEF primerja vrzeli na podlagi spola med štirimi ključnimi dimenzijami, to so gospodarska udeležba in priložnosti, dosežena izobrazba, zdravje in preživetje ter politično opolnomočenje (World Economic Forum, 2021).

Največja razlika med spoloma obstaja v **političnem delu**, kjer ženske predstavljajo le 26,1 % sedežev v parlamentu in le 22,6 % ministrskih položajev po vsem svetu. V zadnjih 50 letih je zelo malo žensk opravljalo funkcijo voditeljice države. V 17 državah so bile na oblasti skupaj manj kot eno leto, med le-timi sta mdr. Francija in Kanada. Obstajajo pa tudi države, kjer je ženska zasedala vodilno vlogo nekaj let in je bila na položaju vodje pogostejše kot običajno oziroma kjer so ženske povečale svojo prisotnost na najvišjih funkcijah, kot so npr. Švica, Finska, Nova Zelandija, Združeno kraljestvo, Indija, Nemčija, Filipini, Norveška, Irska in Islandija. Edina država, v kateri je na položajih voditeljev države bilo več žensk, in sicer 27 let vodenja v zadnjih 50 letih, je Bangladeš. V 81 državah pa še nikoli ni bilo ženske na čelu države. Torej v več kot polovici držav, med katerimi so tudi relativno napredne države glede enakosti spolov, kot so Švedska, Španija, Nizozemska in Združene države, še ni bilo ženske na predsedniškem položaju. Tukaj je bil zabeležen najmanjši napredek pri odpravljanju vrzeli med spoloma na svetovni ravni v primerjavi z lanskim letom. Doslej je bilo odpravljenih le 22,3 % vrzeli, kjer celo najboljša država v tej raziskavi, Islandija, ki je sicer izjemno uspešna, saj je 56,5 odstotnih točk višje od mediane globalne uspešnosti, ni premagala niti 24 % te vrzeli. Čeprav je bil pri njej zabeležen najmanjši napredek, je bil večji dosežen v številnih manjših državah, ki vodijo do počasne, a pomembne spremembe v vedno večjem številu institucij, ki ga zaradi svetovnega povprečja spregledamo. Mednje spadajo Združeni arabski emirati, Nova Zelandija, Švica in Mali. Pri trenutni stopnji napredka WEF ocenjuje, da bo za doseganje enakosti spolov v politiki potrebnih 145,5 let, saj je ostalo več kot 78 % vrzeli. To nam nakazuje, da čeprav smo na počasni, a dobri poti političnega izboljšanja, je za doseganje enakosti spolov v politiki v večini držav treba storiti še veliko (World Economic Forum, 2021).

Najmanjša razlika med spoloma obstaja v **doseženi izobrazbi ter zdravju in preživetju**, kjer so razlike med spoloma skoraj odpravljene po vsem svetu, saj se kaže očiten napredek v pismenosti in izobrazbi med mlajšimi generacijami in se ocenjuje, da bo za popolno odpravo vrzeli, ki trenutno znaša 96,1 %, potrebnih še 14,2 let. Če pogledamo z vidika stopnje izobrazbe, opazimo, da je v svetovnem merilu v osnovnošolsko izobraževanje vpisanih manj deklet kot fantov, medtem ko ženske po doseženi terciarni izobrazbi presegajo moške. Moramo se pa tudi zavedati, da globalna povprečja prikrivajo velike razlike med državami, kjer je ženskam na nekaterih geografskih območjih onemogočen dostop do enakih izobrazbenih stopenj kot moškim, običajno v nerazvitih državah. Izjema za enakost med spoloma so nekatere države z drugačno spolno strukturo zaradi spolno selektivnih praks, norm in preferencah sinov, tako je na primer na Kitajskem in v Indiji. K temu se doda še presežna stopnja umrljivosti ženskih otrok zaradi zanemarjanja in namenske selekcije, ki doprinese k neenakosti spolov. To pozneje vpliva na število izobraženih žensk in žensk, ki imajo možnost priti na vodilne položaje. Vendar bo uspešno odpravljanje preostalih razlik med spoloma na področju izobraževanja imelo najverjetneje izjemen učinek na širše možnosti in pogoje za vse ženske v vseh državah (World Economic Forum, 2021).

Z vidika zdravja in preživetja vrzel ostaja skoraj nespremenjena, rahlo se je povečala in znaša 95,6 %, kar znaša približno toliko kot znaša vrzel v izobraževanju. Lahko rečemo, da je ostala precej stabilna. In čeprav je v večini držav vrzel zaprta oziroma je na tem področju ni, obstajajo nekatere države, kjer še vedno obstaja neenakomeren dostop do zdravja za oba spola. Med temi državami so Katar, Vietnam, Pakistan, Azerbajdžan, Indija in Kitajska, kjer se zaprta vrzel giblje od 93,5 % do 94,8 %. Torej obstaja minimalna vrzel, ki bi jo bilo treba odpraviti v prihajajočem obdobju (World Economic Forum, 2021).

Če pogledamo **gospodarsko udeležbo** in priložnosti, vidimo, da je vrzel ostala skoraj enaka, kot je bila lani, in znaša 58 %. Za zapolnitev te vrzeli je trenutno potrebnih še 267,6 let, razen če se ocenjena doba v prihodnosti ne poveča zaradi negativnih vplivov COVIDA-19, ki lahko povzroči asimetrične učinke na ekonomske prožnosti žensk in njihovo udeležbo v delovni sili. Kot napoveduje raziskava organizacije WEF, se kot posledica pričakuje vse večja razlika med spoloma v udeležbi delovne sile. Razlog za spolno razliko v delovni sili se skriva v sprejetju začasnih ukrepov, ki se lahko delno absorbirajo tudi po koncu COVIDA-19. Slednji pusti določene trajne gospodarske brazgotine, ki so značilne za vsako krizo. Da bi to čim bolj preprečili, je zelo pomembno trajno okrevanje po COVIDU-19 in soudeležba vseh akterjev, kot so posamezniki, podjetja in države (World Economic Forum, 2021).

Finančne razlike med državami so izrazitejšje v dohodku zaposlenih žensk, kjer **vrzel med dohodki moških in žensk ostaja**. Z vidika plače za podobna delovna mesta lahko trdimo, da kljub določenemu napredku po zadnji raziskavi vrzeli tudi na tem področju vztrajno ostajajo med vsemi državami, tudi med najuspešnejšimi. Razlika v plačah, ki predstavlja

razmerje med plačo žensk in moških na podobnem položaju, je še vedno približno 37 %. Če pogledamo plačne vrzeli za podobna delovna mesta po državah, vidimo, da le-te obstajajo tudi v najuspešnejših državah, kot je Islandija, ki je na skupnem 1. mestu v tej raziskavi, kjer je bilo odpravljenih 86 % vrzeli, kar kaže, da je prostora za izboljšavo na tem področju še za 14 %. Poleg Islandije so tukaj še druge države, ki ji sledijo z zmanjšano vrzeljo, kot sta Ruanda z 80,9 % in Finska z 79,7 %. Na drugi strani pa imamo države s precej nižjimi številkami, ki so uspele odpraviti le 46–49 % vrzeli, med njimi so Etiopija, Indija, Salvador, Bolivija in Lesoto (World Economic Forum, 2021).

Med finančnimi razlikami beležimo tudi razliko v dohodku, ki predstavlja razmerje med skupnimi plačami in neplačnimi dohodki (dohodki, ki niso plača) žensk in moških, ki predstavlja okoli 51 %. Tukaj so vrzeli v primerjavi z razliko v plačah še izrazitejše. Ocenjeni zasluženih dohodki so redko enaki le v nekaterih državah v razvoju, kot so Burundi, Vzhodni Timor in Liberija. Med razvitimi državami beležimo najuspešnejšo Švedsko, ki je precejšen del vrzeli odpravila, vendar ima za odpraviti še približno 18 % vrzeli na tem področju. Druga razvita gospodarstva, kjer je vrzel precej višja, so na Danskem z 38 % vrzeljo, v Franciji z 39 %, v Nemčiji s 30 % in v Združenih državah s 35 % vrzeljo. Država z največjo razliko v dohodku, ki beleži zelo visok razkorak in predstavlja 93 % vrzel, kjer dohodek žensk zajema le 7 % dohodka moških, je Jemen (World Economic Forum, 2021).

Eden najpomembnejših virov neenakosti med spoloma je premajhna zastopanost žensk na trgu dela. Torej ne gre samo za manjše število žensk na splošno, temveč ko primerjamo moške in ženske enake starosti, ostaja vrzel med spoloma v delovni sili za več kot 35 %. Z vidika zaposlovanja in izgube službe v času COVIDA-19 podatki kažejo na upad zaposlovanja žensk na vodilnih položajih in da je za 1,1 odstotne točke več žensk izgubilo službo. To je negativno vplivalo na več panog ter povečalo neenakost med spoloma. Med njimi so predvsem potrošniška panoga, mediji in komunikacije ter neprofitne organizacije. Podatki kažejo tudi na večjo obremenjenost doma in v službi, kar je pripeljalo do splošnega povečanja stresa in tesnobe, negotovosti glede zaposlitve in težav pri ohranjanju ravnotežja med poklicnim in zasebnim življenjem žensk (World Economic Forum, 2021).

Čeprav je COVID-19 poglobil upad, je vrzel med spoloma na trgu dela na splošno že prej obstajala. Na primer v Indiji je 72 % razlika med ženskimi in moškimi, kjer je na trgu dela le 22,3 % žensk. Prav tako je tudi v Turčiji delež prenizek, kjer je značilna 50 % vrzel oziroma 38,5 % zaposlenih žensk, v Mehiki je vrzel 40 % oziroma 49,1 % zaposlenost žensk in podobno v drugih državah. Predvsem v nerazvitih državah je razlika med poklicno udeležbo moških in žensk še bolj skrajna, tako denimo v Jemnu, Iraku, Siriji in drugih. Vrzel med spoloma na višjih in vodilnih položajih je dodaten izziv, kjer je treba doseči napredek. V tej raziskavi podatki kažejo, da je nekaj napredka na tem področju v primerjavi z letom prej, ko je bilo na vodilnih položajih 41 % žensk, kar je še vedno precej premalo. Predvsem je pereč problem, da obstajajo velike razlike v deležu

žensk na vodilnih položajih med državami. 22 držav je zapolnilo vsaj 80 % vrzeli, medtem ko je na drugi strani 20 držav, kjer so razlike 80 % in več, kjer ženske predstavljajo 14,7 % vseh vodstvenih položajev. Sem spadajo države, kot so Maroko, Bangladeš, Egipt, Savdska Arabija, Pakistan, Jemen in druge. Nekaj razvitih držav se je znašlo med njimi na seznamu tistih, ki vztrajno beležijo stekleni strop, to so Japonska s 14,7 %, Koreja s 15,6 %, Italija in Nizozemska s 27 %, Nemčija z 29 %, Francija s 34,6 %, Združeno kraljestvo s 36,8 %, Švedska s 40 % in Združene države Amerike z 42 % žensk na vodstvenih položajih. Nekaj jih je vmes, kjer je vodilnih žensk 50 % ali več, v to skupino uvrščamo Filipine, Slonokoščeno obalo, Kolumbijo, Burkino Faso, Jamajko, Togo, Bocvano in Laos (World Economic Forum, 2021).

Zaradi pospešene avtomatizacije in digitalizacije je prišlo do pospešenih motenj na trgu dela. To je povzročilo neuravnotežen delež obeh spolov v najbolj rastočih panogah, kjer je potrebno veliko število novih talentov, saj so zastopani večinoma moški. V teh rastočih poklicih najtežje zraven pridejo ženske. S tem se zmanjšujejo njihove nove priložnosti za zaposlitev in posledični padec dohodka. Da bi to preprečili, je potreben takojšnji odziv na vse že omenjene načine (World Economic Forum, 2021).

Če pogledamo podatke o prisotnosti žensk na geografski ravni, vidimo, da obstajajo velike razlike med različnimi geografskimi območji in znotraj njih. Regija, ki je najbolj napredovala in ta trend ohranja še naprej, je zahodna Evropa, ki je zmanjšala vrzeli oziroma razlike med spoloma in napredovala za 77,6 % in bo pri trenutni hitrosti lahko vrzeli med spoloma odpravila v 52,1 letih, sledi ji Severna Amerika s 76,4 % in 61,5 leti, nato Latinska Amerika in Karibi z 71,2 % in 68,9 leti. Vse naslednje regije bodo lahko zapolnile razlike med spoloma v več kot 100 letih, to so vzhodna Evropa in srednja Azija z 71,1 % in 134,7 leti ter vzhodna Azija in pacifiška regija z 68,9 % in 165,1 leti, podsaharska Afrika z 67,2 % in 121,7 leti, južna Azija z 62,3 % in 195,4 leti, Bližnji vzhod in severna Afrika z 60,9 % in 142,4 leti (World Economic Forum, 2021).

Če namesto regij pogledamo posamezne države, je v svetu najbolj spolno enakopravnih 10 držav, na prvem mestu je Islandija, sledi ji Finska, nato Norveška, Nova Zelandija, Švedska, Namibija, Ruanda, Litva, Irska in Švica. Geografsko gledano med njimi prevladujejo nordijske države, dopolnjujejo jih tudi država iz Azije in Pacifika, dve podsaharski državi, država iz vzhodne Evrope in dve zahodnoevropski državi. Prvi dve državi sta zapolnili vsaj 85 % svoje vrzeli, naslednjih sedem je zmanjšalo vsaj 80 % svoje vrzeli, deseta malo pod 80 %. Če pogledamo države, ki so po novem najbolj izboljšale svojo enakost spolov, vidimo, da so se mednje uvrstile Litva, Srbija, Vzhodni Timor, Togo in Združeni arabski emirati (World Economic Forum, 2021).

Če pogledamo Slovenijo po vseh štirih pojasnjenih kategorijah, vidimo, da za posamezno kategorijo zaseda različne pozicije glede na indeks razlik med spoloma z vidika primerjave vseh držav. Pri gospodarski udeležbi in priložnostih zaseda 15. mesto, pri izobrazbenem dosežku 28. mesto, pri zdravju in preživetju 49. mesto, pri političnem

opolnomočenju 83. mesto od obravnavanih 156 držav. Opazimo lahko, kje se Slovenija nahaja pri posamezni kategoriji in koliko dela za odpravo vrzeli jo še čaka pri le-teh tudi glede na druge bolj uspešne države (World Economic Forum, 2021).

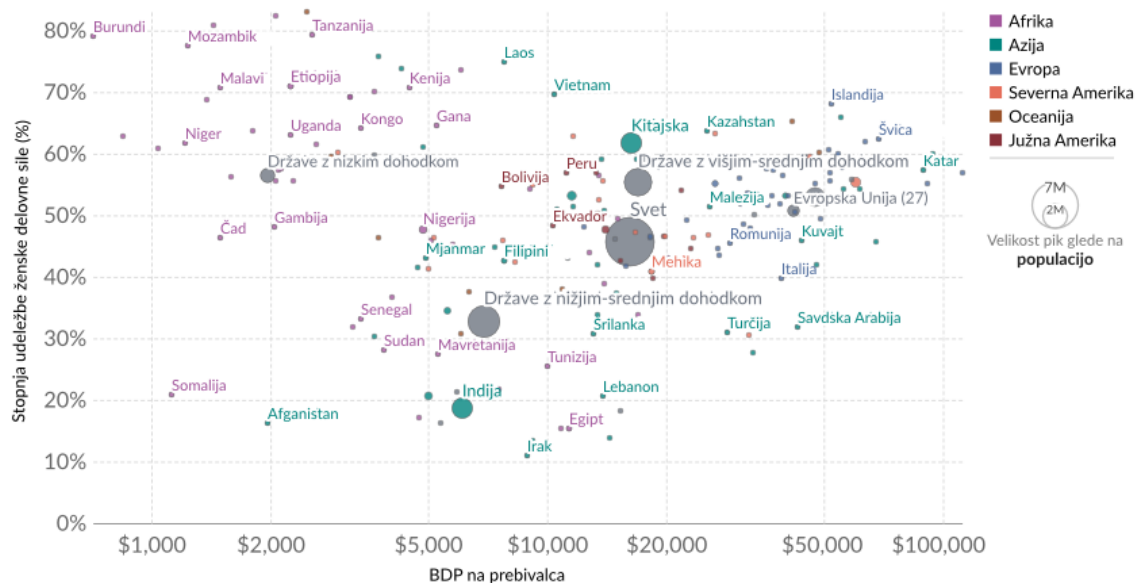
Če pa pogledamo še razliko med spoloma globalno po regijah, kjer razvrstimo države v osem širokih geografskih skupin, vidimo, da je zahodna Evropa regija z najmanjšo razliko med spoloma, ki se je v zadnjem letu še izboljšala. Sledi ji Severna Amerika, nato Latinska Amerika in Karibi, na četrtem mestu vzhodna Evropa (kamor spada Slovenija) in srednja Azija, nato vzhodna Azija in Pacifik, sledijo jim še Podsaharska Afrika, južna Azija in na zadnjem mestu Bližnji vzhod in severna Afrika (World Economic Forum, 2021).

Organizacija WEF je s poročilom torej ugotovila, da je v zadnjem letu napredek stagniral, da je COVID-19 obstoječe razlike še povečal, da so se razlike v politični vlogi kot v eni izmed štirih kategorij, povečale po vsem svetu, kar je podaljšalo ocenjen čas za odpravo globalne vrzeli oziroma razlike med spoloma. Obenem organizacija WEF želi s svojim poročilom ozaveščati o svojih ugotovitvah in usmeriti države k odpravljanju vrzeli med spoloma ter spodbuditi nadaljnje raziskave politik in praks, ki so učinkovite pri spodbujanju pozitivnih sprememb in stremijo k izboljšanju obravnavane razlike med moškimi in ženskami na vseh pomembnih področjih (World Economic Forum, 2021).

V skoraj vseh državah na svetu so značilna stilizirana dejstva, ki tvorijo večjo verjetnost, da moški sodelujejo na trgu dela kot ženske. Na drugi strani se kaže stanje višje udeležbe žensk v neformalnem gospodarstvu in neplačanem varstvenem delu oziroma drugače povedano pri opravljanju gospodinjskih del in varstvu otrok. To stanje tvori trende, ki kažejo smer, v katero se giblje svet na področju enakosti spolov (Ortiz-Ospina & Tzvetkova, 2017).

Po podatkih ILO vidimo, da je razmerje med stopnjami udeležbe žensk in BDP na prebivalca v obliki črke U, če prikažemo podatke grafično. Drugače povedano, udeležba žensk v delovni sili je najvišja v nekaterih najrevnejših in najbogatejših državah na svetu, medtem ko je najnižja v državah s povprečnimi nacionalnimi dohodki v srednjem obsegu. Na primer, znotraj Afrike imajo najrevnejše države najvišje stopnje udeležbe, medtem ko imajo v Evropi najvišje stopnje udeležbe najbogatejše države, kar pojasnjuje grafično razpršenost v U-obliki, prikazano na sliki 6 v nadaljevanju (Ortiz-Ospina & Tzvetkova, 2017).

*Slika 6: Stopnja udeležbe žensk v delovni sili po nacionalnem dohodku na prebivalca v letu 2020*



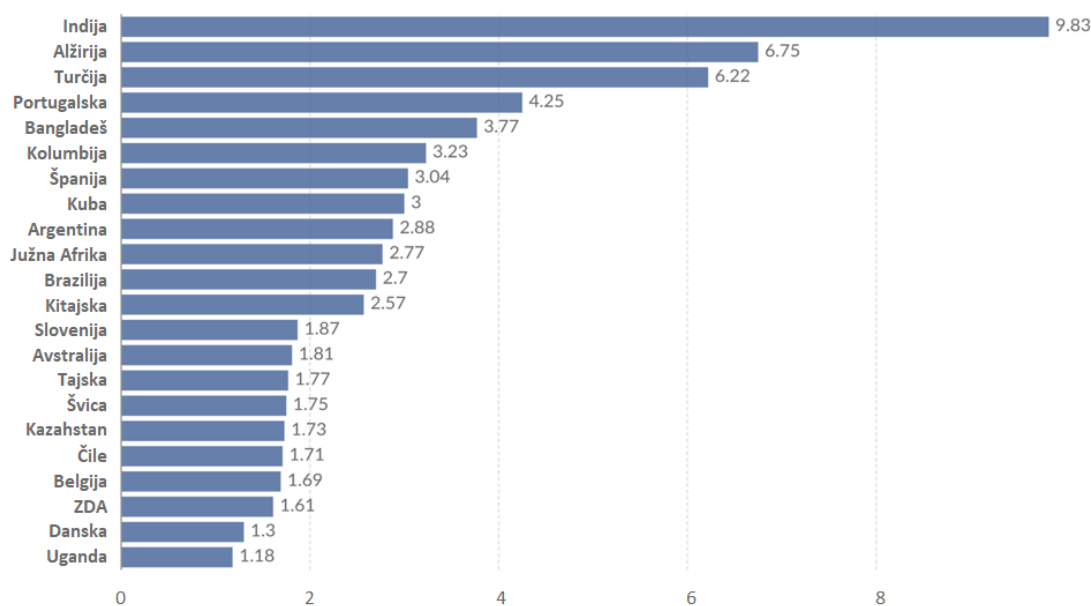
*Prirejeno po Ortiz-Ospina & Tzvetkova (2017).*

Na srečo je v večini držav prišlo do pozitivnih sprememb pri stopnji udeležb žensk v delovni sili. Poročilo o svetovnem razvoju ocenjuje pozitivne trende, ki kažejo, da se je v 20. stoletju stopnja udeležbe žensk v delovni sili precej povečala in stopnja moških nekoliko zmanjšala, kar pripelje do zmanjšanja razlike med spoloma. Gre pa omeniti, da se je rast v 21. stoletju precej upočasnila ali celo ustavila, še posebej v zadnjih nekaj letih v času COVIDA-19, kar velja tudi za številne bogate države. Pomembno je omeniti, da podatki vključujejo ženske različne starosti in gre za povprečen podatek. Namreč, trendi so lahko različni za različne starostne skupine žensk oziroma odvisni od statusa države. Na primer, trendi udeležbe v delovni sili med mlajšimi ženskami se pogosto razlikujejo od skupnih trendov zaradi vstopa žensk na trg dela šele po opravljanju visokošolskega izobraževanja, kar opredeljuje določeno starost in omejuje zgodnjo zaposlitev in gradnjo kariere. Na drugi strani imamo poročene ženske, ki so povzročile povečanje udeležbe žensk v delovni sili v bogatih državah, ki je značilna predvsem za ZDA, Združeno kraljestvo, Nemčijo in Kanado. Če pogledamo trende v zadnjih letih, lahko razberemo, da se v letu 2019 trendi gibljejo v različne smeri glede na regije. Do zmanjšanja je prišlo predvsem v južni in vzhodni Aziji, do povečanja je prišlo v Latinski Ameriki, na Bližnjem vzhodu in v severni Afriki, čeprav je tam stopnja udeležbe žensk najnižja. EU beleži pozitiven trend s 50,73 %, medtem ko je Slovenija nad evropskim povprečjem s 53,22 % (Ortiz-Ospina & Tzvetkova, 2017).

Polemika, ki obstaja kot ovira zmanjšanja razlik med spoloma, je definiranje delovne sile in v njenem okviru smernice različnih zaposlenih, samozaposlenih ali brezposelnih, ki opravljajo neplačane dejavnosti, kot so varstvo, usposabljanje in poučevanje otrok, gospodinjstva opravila, priprava in strežba jedi in podobna opravila v zasebnem življenju.

Če bi to definicijo vključili v analizo spola delovne sile, bi lahko dejstva nudila drugačno sliko. Vendar se delo v neformalnem sektorju zaradi težav z merjenjem in pomanjkanjem podatkov ne odraža vedno v statistiki in obenem ostaja področje, kjer ostaja veliko prostora za izboljšave in odpravo neenakosti med spoloma. Z empiričnimi študijami in smernicami v praksi se ta izziv še ni odpravil ne glede na dosedanje napredke na tem področju. Pomembno se je zavedati, da čeprav gre za neformalen sektor, kjer delo ni plačano, v njem delujejo aktivne ženske. Če pogledamo podatke za neplačano oskrbo v gospodinjstvu, kamor uvrščamo gospodinjstva opravila, nego, skrb za otroke, prostovoljno skupnostno delo in podobno, vidimo, da ženske po porabi časa za tovrstna opravila v primerjavi z moškimi prednjačijo. Na sliki 7 v nadaljevanju vidimo, da so ženske v letu 2014 v Sloveniji delale 87 % več kot moški v neplačanih dejavnostih oskrbe na domu, oziroma drugače povedano – skoraj še enkrat več časa kot moški so namenile za tovrstno delo, kar je zopet precejšnji razkorak med spoloma (Ortiz-Ospina & Tzvetkova, 2017).

*Slika 7: Razmerje med ženskami in moškimi v času, namenjenem neplačanemu negovalnemu delu v letu 2014*



*Prirejeno po Ortiz-Ospina & Tzvetkova (2017).*

Ženske po vsem svetu namenjajo veliko časa za dejavnosti, ki se ne štejejo kot gospodarske dejavnosti in posledično žensk ne uvrščajo med ekonomsko zaposlene osebe. Ko ženske zmanjšajo čas, namenjen tovrstnemu neplačanemu delu, se njihovo sodelovanje na trgih dela po navadi poveča. Rešitev za zmanjšanje neplačanega gospodinjanskega dela se skriva v enaki delitvi le-tega z moškimi, pa tudi v tem, da postane tovrstno delo bolj združljivo s tržnim delom (Ortiz-Ospina & Tzvetkova, 2017).



Materinstvo je eden izmed ključnih razlogov, ki povzročajo neenakost med spoloma, saj ženski nalaga biološko breme. Poleg časa breme obstoja tudi z vidika zdravja ženske zaradi nosečnosti in poroda. Žensko pestijo različne omejitve, na katere praktično ne more vplivati. Kot biološko breme je materinstvo, ki poleg nosečnosti in poroda zahteva svoj čas in posvečanje pri odraščanju in vzgoji otrok, če se ženska seveda odloči za vlogo matere. Obstaja močna vzročna povezava med materinstvom in kariero. Za seboj potegne tudi vzgojo in skrb za otroke, za katere v večji meri skrbijo ženske. Drugo breme je izobraževalne narave, ko se oseba do določene starosti izobražuje, če želi biti usposobljena za perspektivna delovna mesta, kjer bo razvijala svojo kariero in uspela zasesti vodilne položaje. Torej daljše kot je šolanje, pozneje se lahko ženska zaposli in razvija svojo kariero. Še posebej ker leta ženske ob končanem študiju počasi vodijo do biološke ure; tako se dve glavni časovni oviri prepletata ter žensko omejujeta pri prosti izbiri časovnega razvoja kariere. Poleg dveh naštetih je še veliko drugih ovir, ki jih tvorijo družba in posamezniki. Družbene norme in kultura namreč igrajo pomembno vlogo, saj velikokrat omejijo, v kolikšni meri je možno ali zaželeno, da ženske vstopijo v delovno silo. Prav tako tvorijo uveljavljene omejitve glede vrst dela, ki jih ženske lahko opravljajo. Ne gre zanemariti tudi strukturnih sprememb v gospodarstvu, ki imajo pomembno vlogo na ravni dohodka žensk, saj obstaja razmerje med BDP na prebivalca in udeležbo žensk v delovni sili. Ženske so prisotne na primer v proizvodnji, saj je lažje uskladiti to vrsto dela z družinskimi obveznostmi. Vendar je cilj, da se aktivno poveča število žensk v kapitalno intenzivnih delovnih mestih, kjer je delo pogosto fizično ločeno od doma, in je posledično manj žensk na vodilnih položajih, kar se s prilagoditvijo in tehnološkimi spremembami, ki po potrebi spremenijo delovne pogoje, lahko izboljša (Ortiz-Ospina & Tzvetkova, 2017).

Če strnemo, obstaja torej veliko časovnih omejitev, ki velikokrat negativno vplivajo na kariero ženske, ne glede na njeno sposobnost, znanje in željo po uspešni karieri ter zasedanju vodilnih in pomembnih položajev. Vendar našteje časovne in prostorske omejitve lahko zmanjšamo in mogoče v prihodnosti v celoti odpravimo, upoštevajoč vse našteje dejavnike oziroma načine premostitve, opisane v prvem delu magistrskega dela (Ortiz-Ospina & Tzvetkova, 2017).

## **2.6 Ženske v managementu v različnih panogah**

Poslovni svet je zelo širok in raznolik, poln variabilnih in različnih pravil ter pričakovanj z vidika številnih deležnikov, kjer si vsak želi najti in zaznamovati svoj košček uspeha. Obenem je pokazatelj, zakaj prihaja do tvorbe steklenega stropa žensk na vodilnih položajih v različnih panogah. Eno izmed pomembnih področjih, ki vplivajo na panoge, je področje moči, ki meri enakost spolov na mestih odločanja na političnem, gospodarskem in družbenem področju. Pri sprejemanju odločitev na političnem področju se proučuje uravnotežena zastopanost žensk in moških v nacionalnih parlamentih, vladi in regionalnih oziroma lokalnih skupščinah. Pri gospodarskem področju se proučuje

enakost žensk in moških v upravnih odborih v največjih nacionalno registriranih na borzi kotirajočih podjetjih in v nacionalnih centralnih bankah. Pri družbenem področju se proučuje podatke o zastopanosti žensk pri odločanju v raziskovalnih organizacijah, medijih in športu, ki je čedalje pomembnejši z vidika področja moči. Skupni cilj vseh panog je prispevanje k odpravi neenakosti med spoloma na področju vodenja v managementu. V vsaki panogi se lahko do neke mere izboljša stanje in prispeva k boljšim rezultatom (EIGE, 2021).

Znano je, da so določene panoge imenovane kot »ženske« panoge, saj v njih prevladujejo ženske in opravljajo dela, ki niso zaželeni med moškimi. Gre za tradicionalno slabo plačane sektorje in nižje položaje, ki imajo manj vpliva in odgovornosti. Značilna je spolna segregacija oziroma horizontalna in vertikalna segregacija žensk, ki pomeni, da v določenih panogah prevladujejo ženske, kjer opravljajo predvsem poklice, med katerimi so šolstvo in izobraževanje, zdravstvo, živilska, tekstilna in obutvena industrija ter socialno varstvo (Cigale, 1992, str. 44). Gre torej za feminizirana, nižja in slabše plačana delovna mesta, ki so običajno sistematično podcenjena, tudi manj nagrajevana in manj cenjena z vidika sposobnosti in veljajo za podporni kader nadrejenim, ki so običajno moški sodelavci. Uveljavljene stereotipne norme ustvarjajo škodljive oblike praks proti ženskam in njihovim vključevanjem v vse panoge, predvsem omejevanje ali skoraj izključevanje iz bolj plačanih panog, kjer prevladujejo moški. Sem spadajo predvsem tehnologija, tehnika, matematika in naravoslovje (European Commission, 2020i; European Commission 2020g).

Pomembno je poudariti tudi dejstvo, da četudi v neki poklicni dejavnosti ženske prevladujejo, to še ne pomeni, da taisto dejavnost tudi vodijo oziroma nadzorujejo. Ravno obratno, tudi tam niti lahko držijo moški in tvorijo managersko ekipo (Cigale, 1992, str. 44). Ženske so premalo zastopane na političnih in gospodarskih položajih odločanja, saj se težko prebijajo na vrh. V oktobru 2018 je bilo namreč samo 6,7 % predsednikov upravnih odborov in 6,5 % izvršnih direktorjev ženskega spola. Na to neenakost spolov močno vplivajo stereotipi, ki ustvarjajo vrzel med spoloma na vseh področjih, poklicnem, sektorskem, panožnem, časovnem in hierarhičnem (European Commission, 2020i). Torej najvišje vodilne položaje in bolj plačana delovna mesta še zmeraj zasedajo moški in tako držijo niti tudi v teh panogah (Cigale, 1992).

Na drugi strani imamo določene panoge, kjer so večinoma prisotni moški in ženske težko pridejo zraven oziroma če so prisotne, zasedajo nižja delovna mesta. Ta poklicna segregacija je prisotna v številnih državah, čeprav si na različne načine v zadnjem daljšem obdobju z različnimi prijemi prizadevajo k enakosti spolov. Gre predvsem za panoge, ki so glavni motor za gospodarstvo, imajo večjo moč in držijo ključne niti na vseh področjih, vezanih za družbo že dolga desetletja in se do danes to še ni spremenilo. To so predvsem vodilna podjetja, kjer je v ozadju tudi država, kot so telekomunikacijske storitve, poštna, finančne in informacijske storitve, logistične in prevozniške storitve, avtomobilska industrija, prehranska podjetja, podjetja, ki trgujejo z naftnimi derivati, plinom in

ostalimi energenti, zdravstvo, tudi ekonomija in politika (Cigale, 1992; Poje & Roksandić, 2013). Torej panoge, v katere so vpete tehnologija, tehnika, matematika in naravoslovje. Obstajajo tudi določene dejavnosti, pri katerih je zanimanje žensk manj izrazito, kot so gradbeništvo in podobni mojstrski poklici, kar vodi do večjega deleža moških, vendar je to zgolj izjema in ne pravilo. Ženske, ki si želijo ustvariti kariero v taki panogi, to težko storijo, saj je panoga in način gibanja le-te prilagojen moškemu svetu.

V namen spodbujanja sodelovanja žensk v vseh panogah, predvsem v sektorjih, kjer prevladujejo moški in v namen podpore boja proti stereotipom o spolih, ki so zakoreninjeni v moških sektorjih, Evropska komisija podpira platforme in orodja kot gonilno silo dobrih praks za doseganje enakosti spolov. Imenovala je tudi strokovnjaka za oblikovanje konkretnih ukrepov in priporočila za izboljšanje strateškega okvira za enakost spolov. V prihajajočih letih v okviru postavljenih strategij stremijo k doseganju in izboljšanju trenutnih razmer na tem področju (European Commission, 2021).

Čeprav ženske predstavljajo veliko večino zdravstvene delovne sile, je še vedno velik delež vrzeli med spoloma prisoten v najvišjem in izvršnem vodstvu v tej panogi. Namreč na vrhu hierarhije je približno 11 % žensk na vodilnih položajih, medtem ko je moških 25 %, kar je več kot še enkrat toliko. Tudi v nižjih vodstvenih položajih, kot je splošno vodstvo, prevladujejo moški v primerjavi z ženskami. Kot je jasno iz ugotovitev Komisije za stekleni strop so ženske večinoma na specializiranih področjih storitev zdravstvene nege, ki niso del običajne karierni poti do vodilnih položajev. Poleg manjšega deleža žensk na vodilnih položajih se še tiste, ki so uspele priti čez stekleni strop, spopadajo z nižjim plačilom za enako opravljeno vodstveno delo, kot ga opravijo moški, saj dobijo za 19 % nižje plačilo. Število žensk se je nekoliko povečalo v zadnjih letih, vendar je še vedno nižje od želenega v cilju odprave neenakosti spolov. Avtor raziskave ugotavlja, da je razlog opisanega še vedno premalo razvit in financiran sistem v Združenih državah Amerike (Johns, 2013).

Cilj je, da so v vseh panogah enakovredno prisotni moški in ženske na vseh položajih, predvsem na vodstvenih. Da je delovna udeležba obeh spolov enaka, da delata enako število ur, da sta oba spola prisotna v vseh panogah in sta plačana enako za enako opravljeno delo ter imata posledično enak zaslužek. V tem primeru ne bi obstajal stekleni strop. Torej bi bil v vseh panogah na vseh vodilnih položajih delež moških in žensk enak. Vendar je znano, da spolna neenakost obstaja in da najpomembnejša vodilna delovna mesta zasedajo v večini panog moški ter da z vidika deleža delovnih mest prevladuje moški spol.

Živimo v času četrte industrijske revolucije, ko je najbolj aktualen razvoj na področju genetike, umetne inteligence, robotike, nanotehnologije, 3D-tiskanja in biotehnologije. Aktualne so nenehne družbene, ekonomske, politične in geografske spremembe, ki delujejo v več smeri in obetajo veliko. Za le-te so značilni vzorci potrošnje, proizvodnje in zaposlovanja, ki predstavljajo velike izzive za podjetja, politiko in posameznike. Zato

večina poklicev doživlja temeljno preobrazbo, kar bo najverjetneje vplivalo na dinamiko razlik med spoloma na različne načine. V ospredju so podjetja, ki se z zelo veliko hitrostjo razvijajo in potrebujejo veliko novega in sposobnega kadra, ki bo z nenehnim izpopolnjevanjem znanja doprinesel k njihovem uspehu, saj se s tem krepijo in razvijajo ter postavljajo nove obsežne in vseobsegajoče temelje, ki so podlaga za vsa področja poslovnega razvoja. Ker je za vsa podjetja, predvsem pa za tovrstna podjetja najbolj pomemben in dragocen kvaliteten in usposobljen kader, je toliko bolj pomembno, da v ospredje postavijo zaposlovanje talentov in se odpravi stekleni strop ter preneha z zaposlovanjem večine moških, kot je bilo ustaljeno že iz zgodovine, ampak se poleg moških zaposlujejo tudi ženske, ki s svojim razmišljanjem in proaktivnostjo ter trdim delom nudijo uspešno reševanje težav in odpiranje novih rešitev v vseh panogah oziroma celotni industriji. Novi kader in spolne spremembe kot ključ prinašajo na nova delovna mesta tudi nabor novih talentov in spretnosti, ki so dobrodošli v vseh panogah in potrebni za njihovo uspešno opravljanje ter rast. Trenutne razmere v industriji so predvsem priložnost, da podjetja prepoznajo polni potencial trenutnega in prihajajočega kadra ne glede na spol, s katerim lahko dosežejo svojo vizijo ter sprejmejo in poskušajo čim hitreje razumeti obstoječe spremembe kot kolektivno odgovornost, s katero vodijo svoja podjetja in čim prej ukrepajo ob prihodnjih tveganjih in priložnostih (World Economic Forum, 2016).

Rešitev za odpravo spolne neenakosti je tudi prekvalifikacija in izpopolnjevanje delavcev. Ker je šolstvo težko spremeniti z reformo v tako kratkem času, bi podjetja morala prevzeti vlogo izobraževanja za trenutne in bodoče generacije in omogočiti potrebno usposabljanje v sklopu delavčevega delovnega mesta. Na ta način bi zaposleni posamezniki zavzeli proaktiven pristop k lastnemu učenju in tako soustvarili spodbudno okolje za podjetje in vse udeležence pri tem prizadevanju. Poslovno sodelovanje znotraj panog je za nabor usposobljenih talentov postalo nepogrešljivo (World Economic Forum, 2016).

Osnova raziskave organizacije WEF je 100 največjih svetovnih delodajalcev iz različnih regij, ki vključujejo Azijo in Pacifik, Evropo in srednjo Azijo, Bližnji vzhod in severno Afriko, Podsaharsko Afriko in Ameriko in iz različnih industrijskih sektorjev, ki vključujejo različne industrijske skupine, kot so infrastruktura, potrošništvo, energija, finančne storitve in vlagatelji, skrb za zdravje, informacijska in komunikacijska tehnologija, mediji, zabava in informacije, mobilnost in strokovne storitve. Raziskava predstavlja ugotovitve z vidika industrije, regije in spola, ki zagotavljajo globljo analizo pregleda rezultatov preko profilov držav, panog ter razlik med spoloma. Primerjali so profile glede na obseg pričakovanj, ki prevladujejo v posamezni državi in panogi, ter analizirali rezultate in trende, ki vplivajo na poslovne modele. Predstavili so tudi pregled velikosti današnje vrzeli med spoloma delovne sile. Poleg panoge in geografske značilnosti so zajeli tudi časovni okvir, ki vpliva na ponazorjene rezultate. Pregled podatkov se nanaša na obdobje od leta 2015 do leta 2020 (World Economic Forum, 2016).

Na podlagi opravljene raziskave so ugotovili demografske in socialno-ekonomske, tehnološke in geografske gonilnike sprememb. Demografski in socialno-ekonomski gonilniki sprememb kažejo, da je najbolj značilen ocenjen trend spreminjajoča narava dela ter fleksibilno delo s 44 %, medtem ko so ženske glede gospodarske vloge in moči zadaj pri repu z 12 %, kjer sicer velja, da so ženske dosegle znatne koristi pri udeležbi delovne sile in dosežene izobrazbe, kar ima za posledico vse bolj pomembno vlogo v gospodarstvu, vendar so kljub temu še daleč od zelenega in potenciala, ki ostaja še zmeraj neizkoriščen (World Economic Forum, 2016).

Vloga in pomen žensk v gospodarstvu naraščata, spreminjata sestavo nabora talentov in naravo izdelkov, ki so namenjeni posebej njim, in posledično tudi profile spretnosti za zahtevana delovna mesta. Obenem se pričakuje, da bodo priložnosti in izzivi vplivali na poslovne modele in s tem potrebe po talentih, ki jih lahko zasedejo tudi ženske (World Economic Forum, 2016).

Gonilniki dejavnikov sprememb po panogah ocenjujejo, da je vloga žensk po panogah različna. Najvišji trend žensk je v potrošništvu z 21 %, medtem ko so najmanj prisotne v informacijski in komunikacijski tehnologiji s samo 3 %. Z vidika delovne sile po skupinah delovnih mest se pričakuje po razsežnosti spola bolj izrazita razlika med spoloma v skupinah z visoko rastjo kot pa v upadajočih skupinah delovnih mest. Kajti ženske predstavljajo nizko število v hitro rastočih skupinah delovnih mest, kar spreminja trende na čedalje večjo razliko med spoloma. Vendar se zaradi upada števila moških na nižjih skupinah delovnih mest in s tem spremembe koncentracije obeh spolov pričakuje, da se lahko zgodi morebitni preobrat enakosti spolov (World Economic Forum, 2016, str. 14).

Rast novih vlog na računalniških, tehnoloških in inženirskih področjih prehiteva stopnjo, s katero ženske trenutno vstopajo v te vrste delovnih mest, kar jim preprečuje prihajajoče najboljše zaposlitvene priložnosti, kar bi obenem otežilo postopke zaposlovanja za podjetja z vidika nabora talentov (World Economic Forum, 2016, str. 15).

V raziskavi so ugotovili, da je pogosto težje zaposliti ženske kot moške za številne specialistične vloge oziroma za delovna mesta, osredotočena na poklicne skupine računalništva in matematike, arhitekture in inženiringa, čeprav se je trend nekoliko izboljšal v zadnjih letih. Največji napredek se pričakuje v drugih panogah, kot so informacijska in komunikacijska tehnologija, infrastruktura, medijska in informacijska industrija (World Economic Forum, 2016).

Vključevanje ženskih talentov vse bolj velja za obetavno področje delovne sile. Kot je bilo ugotovljeno v raziskavi, so lahko ženske ključna značilnost in gonilo prihodnje strategije delovne sile. Vsi ti gonilniki obetajo prihodnjo blaginjo in ustvarjanje novih kategorij delovnih mest. Ocenjuje se, da se rojevajo nove industrije ter poklici in da bodo številni obstoječi poklici doživeli temeljno preobrazbo in bodo določeni celo izrinjeni. To naj bi botrovalo zmanjševanju razlik med spoloma v številnih panogah. Če bi se

gospodinjstvo delo dodatno avtomatiziralo, bi ženske lahko bolje uporabile svoje veščine na trgu dela (World Economic Forum, 2016). Dve skupini delovnih mest sta v izvedeni raziskavi najbolj izstopali po visokem številu zaposlenih žensk, kjer je razlika med spoloma najbolj prisotna, to sta pisarniško in administrativno področje ter proizvodnja.

Zaposlovanje in spodbujanje več žensk je eden od dostopnih načinov, kako lahko podjetja v svoje odločanje in poslovni razvoj vključijo več različnih glasov v upravi in na višjih vodstvenih ravneh, kar omogoča novo razmišljanje, zaradi katerega podjetja žanjejo uspehe in so bolj uspešna od podjetij, kjer žensk na vodstvenih položajih ni. Drug razlog je pozitivna močna korelacija med delovno silo podjetja in bazo strank. Torej bolj spolno raznolika delovna sila omogoča podjetjem, da se dotaknejo ženskih in moških strank, ki velja v različnih panogah, kot so na primer strokovne, finančne storitve in potrošništvo. Na ta način poleg večjega uspeha tudi spodbujajo enakost spolov. S povečevanjem udeležbe žensk v delovni sili se bo njihova kupna moč povečala, kar velja predvsem za panoge poklicnih storitev, medijev, zabave in informacij ter infrastrukture (World Economic Forum, 2016).

Če pogledamo udeležbo žensk v delovni sili po panogah, vidimo, da ženskih izvršnih direktorjev ni v panogi energije, 2 % jih je v infrastrukturi, v potrošništvu 10 %, medtem ko jih je največ s 13 % v panogi mediji, zabava in informacije. V industriji na splošno jih je 9 %, kar je v primerjavi z moškimi bistveno prenizek delež. Med člani uprave so številke višje, vendar še zmeraj bistveno prenizke v primerjavi z deležem moških. Ženskih članic med člani uprave v zdravstvu ni, s 17 % so prisotne v panogi mobilnost, sledi ji panoga informacijska in komunikacijska tehnologija z 19 %, medtem ko jih je največ v infrastrukturi, in sicer 35 %, oziroma v industriji na splošno – 28 %, kar je precej manj, kot bi jih moralo biti, da se odpravi stekleni strop. Podatki so prikazani na sliki 8 (World Economic Forum, 2016).

*Slika 8: Udeležba žensk v delovni sili po panogah, izražena kot delež v %*

|                                             | Glavni izvršni |              | Višje vloge |      | Vloge srednjega nivoja |      | Mlajše vloge |      | Linijske vloge |      | Vloge osebja |      |
|---------------------------------------------|----------------|--------------|-------------|------|------------------------|------|--------------|------|----------------|------|--------------|------|
|                                             | direktorji     | Člani uprave | Trenutni    | 2020 | Trenutni               | 2020 | Trenutni     | 2020 | Trenutni       | 2020 | Trenutni     | 2020 |
| Industrijska skupina                        |                |              |             |      |                        |      |              |      |                |      |              |      |
| Industrije na splošno                       | 9%             | 28%          | 15%         | 25%  | 24%                    | 33%  | 33%          | 36%  | 30%            | 34%  | 35%          | 39%  |
| Osnovna in infrastruktura                   | 2              | 35           | 9           | 17   | 13                     | 21   | 22           | 29   | 14             | 23   | 20           | 27   |
| Potrošnik                                   | 10             | 21           | 16          | 24   | 26                     | 33   | 33           | 37   | 31             | 34   | 37           | 41   |
| Energija                                    | 0              | 32           | 11          | 20   | 19                     | 27   | 24           | 27   | 19             | 25   | 22           | 30   |
| Finančne storitve in vlagatelji             | 9              | 19           | 20          | 30   | 33                     | 40   | 43           | 43   | 35             | 39   | 42           | 43   |
| Skrb za zdravje                             | 6              | -            | 15          | 28   | 31                     | 44   | 39           | 46   | 44             | 49   | 41           | 48   |
| Informacijska in komunikacijska tehnologija | 5              | 19           | 11          | 20   | 21                     | 29   | 32           | 34   | 23             | 32   | 33           | 38   |
| Mediji, zabava in informacije               | 13             | 22           | 25          | 33   | 25                     | 32   | 35           | 36   | 38             | 43   | 47           | 46   |
| Mobilnost                                   | 9              | 17           | 13          | 21   | 21                     | 30   | 28           | 33   | 25             | 31   | 34           | 36   |
| Strokovne storitve                          | 9              | 23           | 22          | 34   | 33                     | 40   | 39           | 43   | 44             | 44   | 44           | 46   |

*Prirejeno po World Economic Forum (2016, str. 36).*

Če preučimo razliko med spoloma po skupini delovnih mest, ugotovimo, da je delež žensk precej nižji od deleža moških v skoraj vseh skupinah, samo pri eni sega delež malo čez polovico, na 54 %, to je v pisarniški in upravni skupini delovnih mest. Sledijo

umetnost, oblikovanje, zabava, šport in mediji z 48 %. Najmanj jih je z 8 % v panogi namestitve in vzdrževanja, 10 % v gradbeništvu, sledi panoga arhitekture in inženiringa z 11 %, kar je prikazano na sliki 9 (World Economic Forum, 2016).

Prav tako obstaja razlika v plačah med spoloma po družini zaposlitve, kar je prav tako razvidno s slike 9 v nadaljevanju. Vidimo, da je najmanjša razlika v plačah v umetnosti, oblikovanju, zabavi, športu in medijih ter da predstavlja 12 %. Največja razlika je v gradbeništvu, in sicer 48 %, sledi ji skupina pisarniških in upravnih delovnih mest s 36 %. Med njimi so tudi potrošništvo, mobilnost, finančne storitve in infrastruktura. Čeprav je nesprejemljiva razlika v plačah pri vseh panogah, je vseeno veliko bolj zaskrbljujoča panoga, kjer je delež žensk višji, kot je panoga pri pisarniških in upravnih delovnih mestih, kot pa v gradbeništvu, kjer je delež žensk bistveno manjši. To pomeni, da razlike v plačah med spoloma niso vedno neposredno simetrične glede na obseg udeležbe žensk v panogi (World Economic Forum, 2016).

*Slika 9: Razlika med spoloma po družini zaposlitve*

| Delovna družina                                | Delež žensk Razlika v plačah med spoloma |     | Relativna enostavnost zaposlovanja |       |
|------------------------------------------------|------------------------------------------|-----|------------------------------------|-------|
|                                                |                                          |     | Trenutni                           | 2020  |
| Arhitektura in inženiring                      | 11%                                      | 27% | -1,18                              | -0,27 |
| Umetnost, oblikovanje, zabava, šport in mediji | 48%                                      | 12% | -0,21                              | 0,07  |
| Poslovno in finančno poslovanje                | 43%                                      | 30% | -0,42                              | -0,16 |
| Računalništvo in matematika                    | 23%                                      | 28% | -0,91                              | -0,13 |
| Gradnja in pridobivanje                        | 10%                                      | 48% | -1,48                              | -0,64 |
| Namestitve in vzdrževanje                      | 8%                                       | 24% | -1,43                              | -0,2  |
| Upravljanje                                    | 25%                                      | 34% | -0,84                              | -0,03 |
| Industrija in proizvodnja                      | 20%                                      | 32% | -0,99                              | -0,12 |
| Pisarniški in upravni                          | 54%                                      | 36% | 0,21                               | 0,31  |
| Prodaja in sorodno                             | 41%                                      | 35% | -0,42                              | -0,03 |

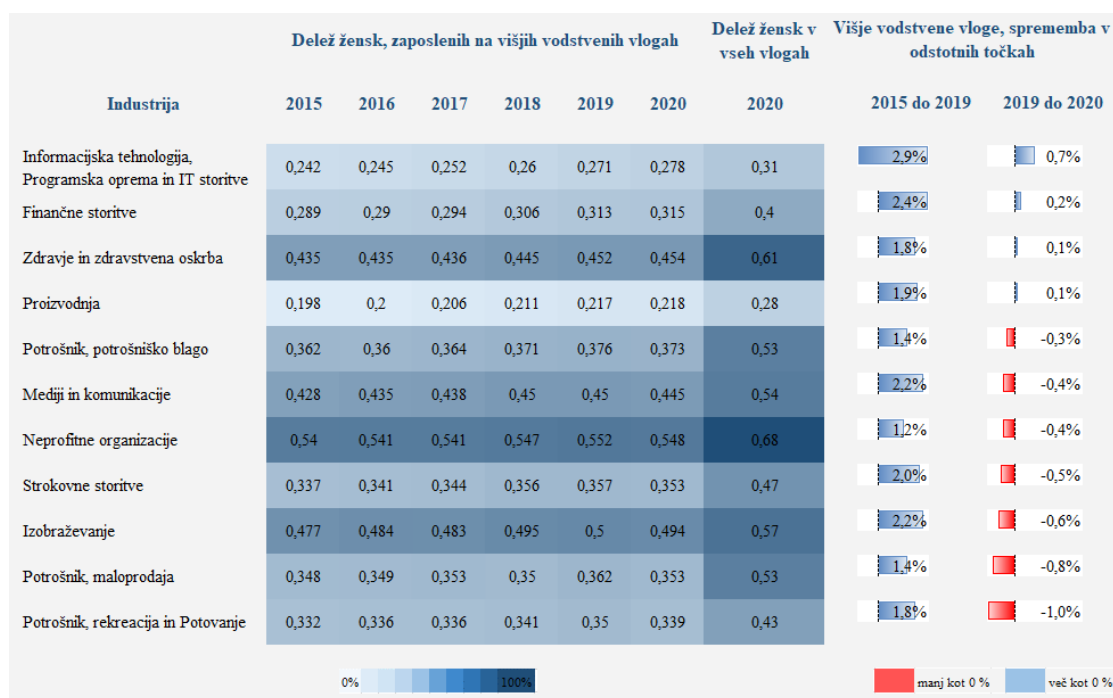
*Prerejeno po World Economic Forum (2016, str. 36).*

Zaradi nacionalnih kultur in politik ter praks je sodelovanje žensk oblikovano in podedovano iz zgodovine, situacija pa se izboljšuje počasneje, kot bi si v teoriji želeli. V vseh panogah se udeležba žensk v delovni sili na različnih ravneh – nižji, srednji in višji ravni – močno razlikuje. Stekleni strop najpogosteje obstaja na višji ravni, ki je tudi najpomembnejša. Napovedi vključujejo izboljšave na tem področju v višini od sedmih do 13 odstotnih točk, vendar različno razporejene po različnih panogah in na različnih ravneh. Ti odstotki ne bodo takoj prinesli končnega zelenega deleža, vendar bodo spodbujali k le-temu, in če bi se tak trend prenašal iz leto v leto, bi relativno hitro prišli do enakosti spolov oziroma odprave steklenega stropa, obenem pa ohranjali, spodbujali in pridobivali nove talente, ki so potrebni za uspeh podjetij in gospodarstva (World Economic Forum, 2016).

Vendar je zaradi motenj, ki jih je povzročil COVID-19, od leta 2019 do 2020 prišlo do opaznega upada deleža zaposlenih žensk na višjih vodstvenih mestih v večini panog, kot

je prikazano na sliki 10 v nadaljevanju. Kot vidimo, je prišlo do upada predvsem v panogah potrošništva, izobraževanja in pri strokovnih storitvah. Izjema so IT-storitve in programska oprema, finančne storitve, zdravje in zdravstvo ter proizvodnja, kjer je prišlo do rahlega minimalnega povečanja deleža zaposlenih žensk (World Economic Forum, 2021).

*Slika 10: Zmanjšanje števila zaposlenih žensk na višjih vodstvenih mestih v različnih panogah*



*Prirejeno po World Economic Forum (2021, str. 52).*

Ko pa panoge razvrstimo v štiri glavne skupine, vidimo, da je delež ženske delovne sile izjemno nizek, in sicer znaša v infrastrukturi 16 %, v energetske panogi in mobilnosti 19 % ter v informacijski in komunikacijski tehnologiji 24 %. Če pogledamo znotraj skupin, opazimo, da v slednji skupini na višjih ravneh zavzema položaj le 11 % žensk, medtem ko je delež na nižji ravni 32 %, kar je skoraj 3-krat toliko. Tudi v infrastrukturi sta delež in razmerje med nižjo in višjo ravno podobna. Na nižjih položajih je delež žensk prav tako višji v finančni panogi, zdravstvu, medijih, zabavi in informacijah. Iz tega je razvidno, da čeprav želijo po napovedi te deleže na višjih položajih v omenjenih panogah povečati, je prehodnost iz nižjih na višje položaje precej nizka, še bolj pa prehodnost v upravne odbore in na raven generalnih direktorjev, kjer so ženske še vedno zelo premalo zastopane. Ko razčlenimo položaje po panogah, vidimo, da so ženske na najvišjih vodstvenih položajih najmanj zastopane na področju mobilnosti, informacijske in komunikacijske tehnologije, energetike ter v infrastrukturi. Razkrijeta se nam dva pereča problema, in sicer, da je na obeh ravneh – nižji in višji – delež žensk precej prenizek v primerjavi z deležem moških ter da je število žensk, ki napredujejo z nižje na višjo raven,



zelo prenizko. V tej raziskavi so podjetja poročala, da jim je ženske težje zaposlovati. Kot razloge so navedla različne industrijske kulture pa tudi druge dejavnike, med katerimi so gospodarski in družbeni dejavniki, ovire, kot so nezavedne pristranskosti med menedžerji, pomanjkanje ravnotežja med zasebnim in poklicnim življenjem, tradicionalne organizacijske prakse na delovnem mestu in drugo. Pričakuje se, da številni dejavniki že po svoji naravi lahko v prihodnosti omogočijo zmanjševanje razlik med spoloma po panogah in bodo spremenili nekatere vloge, ki so bile tradicionalne v delovni sili do sedaj. Med drugim bi bilo zaradi četrte industrijske revolucije mogoče dodatno avtomatizirati tudi delo v gospodinjstvu in omogočiti ženskam razbremenitev ter da lahko tako lažje svoje spretnosti uporabijo v poslovni namen. Za ravnovesje med spoloma bodo morali s svojo vpetostjo prispevati tudi vlada, posamezniki in podjetja. Zagotoviti bi morali izobraževanje in prilagojeno usposabljanje skozi zaposlovanje in celotno karierno napredovanje za prehod na vodilne položaje ter uvesti strateško načrtovanje delovne sile, ki bi lahko omogočilo izkoriščanja prednosti in aktivno upravljanje talentov ne glede na spol. Postaviti in meriti bi morali cilje s ključnimi vgrajenimi mehanizmi. To bi moral spremljati celosten nabor prednostnih dolgoročnih nalog, politik in globoko razumevanje korporativnega, industrijskega in kulturnega konteksta, s čimer bi lahko lažje ocenili vzroke za neravnovesje med spoloma ter zagotovili napredek. Ključnega pomena je tudi komuniciranje višjega vodstva o enakosti spolov in izkazovanje podpore ženskam pri upravljanju podjetja kot vzvod za napredek. Vse navedeno je nova fleksibilna priložnost, ki nudi ponovno uravnoteženost med spoloma in omogoča podjetjem novo vrednotenje delovne sile, oprijemljivejše in uspešno vodstvo, spremembo ustaljenih trendov ter dosedanje prakse (World Economic Forum, 2016).

### **3 METODOLOGIJA**

#### **3.1 Namen in cilji**

Namen magistrske naloge je prispevati k razumevanju ovir, ki tvorijo stekleni strop in ženskam onemogočajo njegovo premostitev. Obenem pa tudi predstaviti dejavnike, ki ženskam omogočajo zasedanje položajev v vrhnjem managementu in ugotoviti, ali prihaja do razlik med različnimi panogami v Sloveniji, in sicer na podlagi preučene literature in izvedene raziskave. Osredinjeni del raziskave je torej vrhnji management.

Cilji magistrske naloge zajemajo opredelitev dejanskega stanja žensk in gibanje trenda v vrhnjem managementu, razumevanje glavnih ovir, ki tvorijo stekleni strop in vplivajo na pomanjkanje žensk na vodilnih položajih. Obenem pa tudi ugotoviti, ali se ovire razlikujejo glede na panogo in ali obstajajo skupni oziroma splošni dejavniki, ki so značilni za ženske, ki so uspele premostiti stekleni strop in zasesti vodilne položaje. Prav tako je cilj magistrske naloge ugotoviti, s pomočjo katerih dejavnikov je mogoče lažje premostiti stekleni strop za doseg enakosti med spoloma v prihodnosti, in podati

priporočila za prihajajoče čase, v katerih bi s pomočjo razvoja novih strategij in programov odpravili obstoječe ovire in premostili stekleni strop.

Raziskovalna vprašanja so ključna pri opravljanju intervjujev, ki obsegajo poizvedovanje o dejanskem stanju in gibanju trenda zastopanosti žensk na vodilnih položajih, o glavnih ovirah, ki vzpostavljajo stekleni strop in posledično pomanjkanje žensk v vrhnjem managementu, o obstoju razlik med ovirami v različnih panogah, o dejavnikih, s pomočjo katerih je v prihodnosti načrt povečati število žensk na vodilnih položajih in posledično doseči enakost med spoloma ter zbrati priporočila, strategije in programe, s katerimi bi lahko dosegli premostitev steklenega stropa.

### **3.2 Raziskovalni načrt**

Raziskava temelji na dveh delih, teoretičnem in empiričnem. V teoretičnem delu sem uporabljala znanstveno literaturo, ki daje predstavbo obstoja steklenega stropa, ovire, ki ga tvorijo, in dejavnike, ki omogočajo njegovo premostitev. Prav tako predstavlja temelj za nadaljevanje drugega dela raziskave, katerega namen je pregled dejanskih, primarnih podatkov. Podatke sem prikazala s pomočjo sekundarnih podatkov, uradne statistike in številnih organizacij, kot so Eurostat, WEF, EIGE in druge, ter jih ponazorila z različnimi tabelami in grafi. V empiričnem delu sem s pomočjo opravljenih intervjujev in njihove analize zbrala primarne podatke, ki so mi pomagali tvoriti odgovore na temeljna raziskovalna vprašanja, vezana na razlike med spoloma na področju zasedanja vodilnih mest v različnih podjetjih, panogah in sektorjih, ter predstavila dobljene rezultate, omejitve in predloge.

### **3.3 Zbiranje primarnih podatkov**

Analizo sem opravila na podlagi kvalitativnega raziskovanja, pri čemer sem uporabila globinski, delno strukturirani intervju kot tehniko primarnega zbiranja podatkov, pri katerem poteka pogovor med spraševalcem in vpraševancem. Namen globinskega intervjuja v raziskavi je podati bolj poglobljeno sliko proučevanega pojava, kjer so pridobljeni podatki bolj točni in kakovostni. Značilni so daljši pogovori, na podlagi katerih se lahko raziščejo kompleksni pojavi. Tako tudi omogočimo večjo prilagodljivost in dejansko razumevanje proučevane teme, ki je običajno kompleksnejša oziroma so zanje značilni čustveni odzivi (Bregar, Ograjenšek & Bavdaž, 2005).

Intervjuji so bili izvedeni individualno, v živo na sedežu podjetij oziroma kjer slednje ni bilo mogoče zaradi obveznosti intervjuvank ali okoliščin COVIDA-19 preko platform Zoom, Microsoft Teams, vselej v slovenskem jeziku. Intervjuje sem izvajala od sredine oktobra 2022 do konca novembra 2022. Sama dolžina intervjuja je bila odvisna od dolžine in obsega odgovorov intervjuvank, in sicer od 30 minut do 1 ure in 30 minut. Kjer je bilo potrebno, sem postavila podvprašanje kot razlago vprašanja, da bi zagotovila pravilno

razumevanje zastavljenega vprašanja. Zapisovala sem si bistvo odgovorov oziroma kratke zapise v trenutku izvedbe intervjuja, pozneje pa zapisane odgovore dopolnila v primerih, ko sem za snemanje dobila dovoljenje, na podlagi zvočnega posnetka. Intervjuji so bili v obdobju izvedbe intervjujev transkribirani v pisni zapis in analizirani s pomočjo tematske analize.

### 3.4 Opis vzorca

Vzorec je bil heterogen namenski, to je vzorec brez verjetnosti, za katerega je značilno, da je izbran na podlagi cilja študije, in katerega namen je zagotoviti največjo variacijo oziroma raznolikost primera, ki ustreza izbrani temi (Robinson, 2014). V vzorec je bilo zajetih trinajst žensk, ki zasedajo različne vodilne položaje v različnih organizacijah, panogah in sektorjih, kar pomeni, da sem iskala čim bolj heterogene oziroma različne posameznice, s katerimi bi predstavila njihovo raznolikost, različnost med sektorji, številnimi panogami in vodilnimi mesti, ki jih zasedajo intervjuvane ženske, ter izpostavila ugotovljene značilnosti oziroma specifike, ki so jih intervjuvanke odkrile skozi odgovore intervjuja. Prav tako gre za strukturiran in reprezentativen vzorec, ki zajema značilnosti intervjuvank, kot je starost, zaposlenost, številne osebne značilnosti, prav tako lastnosti njihovega vodilnega položaja, zasebnega življenja, različne karakteristike obravnavanega področja in podobno, s katerimi so prosto izrazile svoje osebne poglede in izkušnje iz zasebnega življenja ter kariere in tako predstavile uspeh žensk v poslovnem svetu skozi njihove oči. Namen je bil namreč tudi ugotoviti, ali se pojavlja razlika med ženskami, ki zasedajo vodilna mesta v javnem in zasebnem sektorju, ali ne. Intervjuje sem opravila tako, da sem poslala vabilo za izvedbo intervjuja številnim podjetjem in organizacijam iz različnih panog, naslavljajoč njihove vodilne ženske, ter opravila intervjuje s tistimi, ki so se odzvale na vabilo. Ker je stopiti v stik z osebami ženskega spola na vodilnih položajih in imeti možnost z njimi opraviti intervju izziv, sem jih v vabilu obvestila, da bodo intervjuji uporabljeni v raziskovalne namene magistrskega dela, in jim obenem zagotovila anonimnost in zaščito osebnih podatkov ter integritete.

V tabeli 1 so navedeni podatki o panogi, primeru podjetja in vrsti sektorja, značilni za posamezno intervjuvano žensko na vodilnem položaju.

*Tabela 1: Opis vzorca glede na panogo in sektor*

|   | PANOGA                                        | PRIMER ORGANIZACIJE        | ZASEBNI ALI JAVNI SEKTOR               |
|---|-----------------------------------------------|----------------------------|----------------------------------------|
| 1 | Javna uprava                                  | Javni zavod                | Javni sektor                           |
| 2 | Zavarovalniška panoga                         | Zavarovalnica (podružnica) | Zasebni sektor                         |
| 3 | Zavarovalniška panoga                         | Pozavarovalnica d. d.      | Javni/zasebni sektor (mešana lastnina) |
| 4 | Bančna panoga                                 | Banka d. d.                | Zasebni sektor                         |
| 5 | Dejavnost poslovnih in delodajalskih združenj | Neprofitna organizacija    | Zasebni sektor                         |

se nadaljuje

*Tabela 1: Opis vzorca glede na panogo in sektor (nad.)*

|    | <b>PANOGA</b>                         | <b>PRIMER ORGANIZACIJE</b>       | <b>ZASEBNI ALI JAVNI SEKTOR</b>                           |
|----|---------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| 6  | Frizerska panoga                      | Frizerski salon d. o. o.         | Zasebni sektor                                            |
| 7  | Vzgojno-izobraževalna panoga          | Osnovna šola                     | Javni sektor                                              |
| 8  | Vzgojno-izobraževalna panoga          | Fakulteta                        | Javni sektor                                              |
| 9  | Dejavnost uprav podjetij              | Javna matična družba             | Javni sektor                                              |
| 10 | Kultura in umetnost                   | Kulturna in umetnostna ustanova  | Javni sektor                                              |
| 11 | Telekomunikacije<br>Javna uprava      | Podjetje d. d.<br>Javna ustanova | Javni/zasebni sektor<br>(mešana lastnina)<br>Javni sektor |
| 12 | Tekstilna panoga                      | Podjetje d. d.                   | Zasebni sektor (mešana lastnina)                          |
| 13 | Tehnično preizkušanje in analiziranje | Podjetje d. o. o.                | Zasebni sektor                                            |

*Vir: lastno delo.*

Pri prvem vprašanju so intervjuvanke opisale svojo starost, poklic in izobrazbo, licence in izpite. Starost intervjuvank je v razponu od 30 do 60 let. Vse intervjuvanke so dosegle visoko izobrazbo, ki je v skladu z njihovim položajem. Enajst od trinajstih intervjuvank je diplomiralo in magistriralo na svojem področju z izjemo ene intervjuvanke, ki je na svojem področju doktorirala, ter ene intervjuvanke, ki je končala srednjo poklicno šolo. Opravljene imajo številne licence in izpite, predvsem v skladu s svojim vodilnim mestom.

Pri drugem vprašanju so intervjuvanke na kratko opisale svojo kariero, kje, v kateri panogi, sektorju in na kakšnem delovnem mestu so zaposlene in koliko časa, svoje podrejene in nadrejene, njihovo vlogo in naziv. Intervjuvanke so prisotne tako v javnem kot zasebnem sektorju, in sicer v bančni, vzgojno-izobraževalni, frizerski panogi, panogi tehničnih pregledov, preizkušanja in analiziranja, panogi podjetniških, poslovnih in finančnih storitev, dejavnosti uprav podjetij, panogi poslovnih in delodajalskih združenj, zavarovalniški panogi in dejavnosti pozavarovanja, panogi kulture in umetnosti, panogi telekomunikacij, mobilne telefonije, računalništva in informatike ter gospodarski panogi, panogi javne uprave in zaposlovanja ter tekstilni panogi. Vodilna mesta, ki jih zasedajo intervjuvanke, so direktorica poslovne enote banke, ravnateljica osnovne šole in šolska mediatorica, direktorica lastne družbe, vodja poslovne enote, direktorica matične družbe, direktorica neprofitne organizacije, direktorica za korporativna zavarovanja, direktorica oziroma ravnateljica gledališča, članica uprave delniške družbe in oseba, odgovorna za korporativne finance, kontroling, računovodstvo, odnose z vlagatelji, upravljanje kapitala in tveganj, aktuariat, namestnica predsednika in generalna direktorica direktorata, dekanja fakultete, direktorica območne poslovne enote zavoda in zaposlovanja, izvršna direktorica delniške družbe. Intervjuvanke našeta delovna mesta zasedajo v trajanju od 0 do 40 let. Dvanajst od trinajstih intervjuvank ima nadrejene, in sicer regijskega

direktorja, direktorja poslovnega sektorja in predsednika uprave delniške družbe, ministra in ministrstva, mestne občine, direktorja družbe, nadzorni svet, skupščino, upravo družbe, predsednika uprave, predsednika nadzornega sveta delniške družbe, rektorja univerze, vodstvo zavoda in upravni odbor.

Pri tretjem vprašanju so se intervjuvanke na kratko opisale, s kom in kje živijo, ali so samske ali so poročene oziroma imajo partnerja, otroke in ali ima partner zgrajeno kariero, kjer je šest od trinajstih intervjuvank poročenih oziroma ima partnerja in ima vsaj 1 ali 2 otroke, ena od trinajstih intervjuvank je poročena oziroma ima partnerja, vendar ima otroka iz predhodnega zakona, dve od trinajstih intervjuvank sta poročeni oziroma imata partnerja in nimata otrok, vendar sta izpostavili, da ne namenoma, ampak po spletu okoliščin, ena od trinajstih intervjuvank je ločena in ima 2 otroke, ena od trinajstih intervjuvank je ločena in nima otrok, vendar ima novega partnerja, ki ima 2 otroke iz prejšnjega zakona, ena od trinajstih intervjuvank je samska in ima 1 otroka ter ena od trinajstih intervjuvank je samska in nima otrok. Od desetih intervjuvank, ki so poročene oziroma imajo partnerja, je devet takih, ki imajo partnerja z zgrajeno kariero. Od trinajstih intervjuvank jih ima devet otroke, ki so stari od 18 let do 30 let.

V tabeli 2 je predstavljen vzorec glede na navedene sociodemografske značilnosti intervjuvank, ki zajemajo njihovo okvirno starost, pozicijo v podjetju, okvirno prisotnost v podjetju in vrsto dosežene izobrazbe.

*Tabela 2: Opis vzorca glede na sociodemografske karakteristike*

|    | <b>STAROST<br/>(v letih)</b> | <b>POZICIJA V<br/>ORGANIZACIJI</b>             | <b>ŠTEVILO LET<br/>V<br/>ORGANIZACIJI</b> | <b>VRSTA<br/>IZOBRAZBE</b>         |
|----|------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------|
| 1  | 40–50                        | Direktorica poslovne enote                     | 10–20                                     | Dodiplomska izobrazba              |
| 2  | 50–60                        | Ravnateljica osnovne šole                      | 20–40                                     | Dodiplomska izobrazba              |
| 3  | 40–50                        | Direktorica podjetja                           | 10–20                                     | Srednja poklicna šola              |
| 4  | 30–40                        | Vodja poslovne enote                           | 0–10                                      | Dodiplomska izobrazba              |
| 5  | 50–60                        | Direktorica matične družbe                     | 10–20                                     | Dodiplomska izobrazba              |
| 6  | 50–60                        | Direktorica neprofitne organizacije            | 0–10                                      | Podiplomska izobrazba – magisterij |
| 7  | 50–60                        | Direktorica za korporativna zavarovanja        | 20–40                                     | Dodiplomska izobrazba              |
| 8  | 50–60                        | Ravnateljica kulturne in umetnostne ustanove   | 20–40                                     | Dodiplomska izobrazba              |
| 9  | 40–50                        | Članica uprave pozavarovalnice                 | 20–40                                     | Podiplomska izobrazba – magisterij |
| 10 | 40–50                        | Namestnica predsednika / generalna direktorica | 0–10                                      | Podiplomska izobrazba – magisterij |

se nadaljuje

*Tabela 2: Opis vzorca glede na sociodemografske karakteristike (nad.)*

|    | <b>STAROST<br/>(v letih)</b> | <b>POZICIJA V<br/>ORGANIZACIJI</b>    | <b>ŠTEVILO LET<br/>V<br/>ORGANIZACIJI</b> | <b>VRSTA<br/>IZOBRAZBE</b>            |
|----|------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------|
| 11 | 50–60                        | Dekanja fakultete                     | 20–40                                     | Podiplomska izobrazba<br>– doktorat   |
| 12 | 50–60                        | Območna direktorica<br>javnega zavoda | 20–40                                     | Dodiplomska<br>izobrazba              |
| 13 | 40–50                        | Izvršna direktorica                   | 10–20                                     | Podiplomska izobrazba<br>– magisterij |

*Vir: lastno delo.*

### **3.5 Raziskovalni instrument**

Raziskovalni instrument je globinski delno strukturirani intervju in v okviru le-tega sem vsem intervjuvanim ženskam postavila 30 vnaprej pripravljenih raziskovalnih vprašanj, ločenih v pet tematskih sklopov po obravnavanih podpodročjih, s katerimi sem skozi odgovore intervjuvank poskusila ugotoviti skupni imenovalec, ki je botroval, da so uspele osvojiti dotično vodilno delovno mesto in kako so ga uspešno ohranile. Izluščila sem njihove definicije uspeha in nasvete za ženske, ki si prizadevajo povzpeti na vodilne položaje, a se soočajo s številnimi ovirami, ki so opisane v prvem teoretičnem delu magistrske naloge.

Prvi sklop je vseboval vprašanja, ki se nanašajo na poklic, opis kariere, s kom živijo, ali imajo partnerja in otroke. Drugi sklop je predstavljal vprašanja o povprečnem delovnem dnevu in njegovih ovirah ter podpornih mehanizmi, odnosih v podjetju, z nadrejenimi in podrejenimi, zadovoljstvu v službi. S tretjim sklopom sem zajela vprašanja o zadovoljstvu, napredovanju, ovirah in podpornih mehanizmi v karieri. Četrty sklop je vseboval vprašanja, ki so zajela usklajevanje delovnega in zasebnega življenja, pri tem nastale ovire in olajševalne mehanizme, odsotnosti v službi, žrtvovanje kariere ali družine. V petem sklopu so predstavile svoje mnenje in nasvete glede odnosov v družbi in na poti grajenja kariere ter predloge za izboljšave za nove generacije v prihodnosti. Odgovori intervjuvank so bili povzeti ter predstavljeni skupaj zaradi zaščite integritete intervjuvank, ki zasedajo zelo pomembne položaje. Skozi postavljena vprašanja sem dobila slike posameznih uspešnih poslovnih žensk. Vprašanja intervjuja so priložena v Prilogi 1.

### **3.6 Metodologija analize podatkov**

Poleg samega zbiranja podatkov je zelo pomembna analiza le-teh. Po izvedenih intervjujih je treba zbrane podatke oziroma odgovore še analizirati, da lahko strnemo rezultate analize in podamo ugotovitve, omejitve, priporočila in nenazadnje sklep.

Obenem lahko primerjamo zbrane primarne podatke iz drugega dela magistrskega dela s teorijo iz prvega dela magistrskega dela ter podamo ugotovitve usklajevanja ali razhajanja obeh delov.

Intervjuje sem analizirala s pomočjo tematske analize, ki je vse bolj priljubljena metoda kvalitativne analize podatkov in z njo analiziramo podatke, ki temeljijo na intervjujih. Je prilagodljiva in dostopna metoda, s pomočjo katere je prikazano in opredeljeno trenutno stanje žensk na vodilnih položajih skozi opis obravnavanega področja po podpodročjih ter na koncu obdelano in zaključeno z izluščenimi ugotovitvami analize (Braun & Clarke, 2012).

Dobljene odgovore na posamezna v okviru intervjuja postavljena vprašanja sem združila in predstavila opisno po skupinah enakih oziroma sorodnih odgovorov zaradi zagotavljanja anonimnosti in zaščite integritete intervjuvank.

## 4 REZULTATI IN ANALIZA INTERVJUJEV

### 4.1 Splošno zadovoljstvo s službo in odnosi v podjetju

Intervjuvanke so sprva opisale, kako so **zadovoljne s svojo službo**, z odnosom podrejenih in nadrejenih, nagrado za uspešno opravljeno delo. Vse intervjuvane ženske so zadovoljne ali zelo zadovoljne s svojo službo, medsebojnimi odnosi, tako s podrejenimi kot z nadrejenimi, medtem ko je enajst od trinajstih intervjuvank zadovoljnih s plačo in nagrajevanjem. Služba večini intervjuvank predstavlja velik izziv, je zelo dinamična. Motivirajo in napolnjujejo jih zadovoljne stranke, dobri poslovni rezultati. Menijo, da je za kvaliteten odnos pomembno, da so jasno opredeljeni cilji in naloge ter da je zadovoljstvo in spoštovanje izrečeno obojestransko. Prav tako stremijo k zaupanju, dobremu, sodelovalnemu in sproščenemu odnosu z nadrejenimi in podrejenimi sodelavci, kjer so skupaj s slednjimi kot del ekipe, imajo poudarjen čut odgovornosti, dajejo občutek enakovrednosti, jim je mar in nimajo čisto klasičnega hierarhičnega pristopa. Pomagajo si, med seboj komunicirajo in se na dnevni ravni veselijo doseženih uspehov. Kolegi jih zelo spoštujejo in imajo radi, sprašujejo jih za mnenje. Obenem kolegi povejo vodilni osebi svoje mnenje, če menijo, da njena odločitev ni najboljša. Ena intervjuvanka celo meni, da so otroci najboljši pogajalci s kratkimi in jasnimi cilji, ki nudijo orientacijo pri sprejemanju odločitev, kot pravi: »Ni nujno, da je moja odločitev najboljša in edina. So argumenti tisti, ki veljajo. Jaz sem se začela ukvarjati s pogajalskim sporazumevanjem. In tam se je videlo, da dejansko najboljši pogajalci so otroci, ker imajo kratkoročne in jasne cilje.«

Kar se tiče percepcije svojega **vpliva kot vodilne osebe**, je beseda intervjuvank kot vodilne osebe ustrezno upoštevana in velja. Ena intervjuvanka je imela nekaj odpovedi, ko ni bilo razumevanja v ekipi. Sicer ima odprta vrata in lahko kdor koli pride po nasvet,

pomoč za službene in zasebne težave. Imajo tudi skrinjico predlogov za izboljšave, prav tako steno za potrebe in povpraševanja zaposlenih. Ena intervjuvanka pravi, da mora biti kot vodilna oseba previdna, saj gre za družinsko podjetje in imajo zato podrejeni drugačen način komunikacije ter da ji manjka njihova pripadnost. Pri odnosih ene intervjuvanke se je našla podrejena oseba, s katero je imela nekaj težav, vendar jo je jemala kot učiteljico v odnosih, kjer si je sicer želela hitrejšega posredovanja s strani kadrovske službe in uprave za potrebne spremembe, za katere sama ni imela vzvodov. Kot direktorica enote bi si namreč želela bolj kredibilnega in proaktivnega regijskega direktorja, z več znanja in odprtosti ter nudenjem pomoči, kadar je to potrebno.

Glede **nagrajevanja** intervjuvanke menijo, da sta oba dela, tako finančni kot nefinančni del, nagrade pomembna, kjer poleg finančnega plačila veliko pomenijo tudi druge nagrade, kot so priznanja za dobro delo, pohvala, izobraževanja, motivacija, zadovoljstvo sodelavcev in podobno. Enajst od trinajstih intervjuvank meni, da je ustrezno nagrajenih, štiri intervjuvanke od le-teh menijo, da si vedno lahko še bolj nagrajen, medtem ko ena intervjuvanka pravi, da bi glede na panogo, v kateri dela, pričakovala drugačne finančne nagrade in bonitete, prav tako več pohval, vendar zaradi starejše generacije lastnika to ni v naravi. Preostali dve intervjuvanki menita, da nista ustrezno nagrajeni, ker obstajajo anomalije med plačnimi razredi, ki so se pokazale že pred COVIDOM-19, nato v času let tega pa še okrepile do te mere, da je bila vodilna oseba izvzeta in neupravičena do nadomestil v primerjavi z drugimi sodelavci, ki imajo manj odgovornosti in so na nižjem delovnem mestu. Obe menita, da bi vodilna oseba morala imeti najvišjo plačo.

## **4.2 Odnos med službo in zasebnim življenjem**

Intervjuvanke sem potem vprašala, kako poteka njihov **povprečni delovni dan**, kjer se je pokazalo, da večina intervjuvank začne delovni dan zelo zgodaj, in sicer okoli 6. ure ali ob 6.30 doma in nekje okoli 7. do 9. ure v pisarni, ter delovnik večinoma zaključi po več kot osmih urah dela, tj. nekje od 15. do 19. ure. Njihov delovnik je vezan na projekte, roke, cikle, nepredvidene situacije in spremembe, kot sta COVID-19, energetska kriza in podobno, dinamiko gospodarstva in posledično njihove družbe, nenazadnje tudi na delovni čas družbe, v kateri delajo, saj se običajno trajanje delovnika razlikuje od dneva do dneva glede na naravo dela in razne delovne naloge, ki jih opravljajo tekom dneva, kot so e-maili, telefonski klici, komunikacija s strankami, redni sestanki z nadrejenimi, vsakodnevni stik s podrejenimi oziroma sodelavci, priprava in urejanje potrebne dokumentacije, oddajanje številnih poročil, komuniciranje s številnimi poslovnimi partnerji, urejanje obračunov, odprtih postavk, vodenje in spremljanje celotnega poslovanja podjetja, številne operativne naloge, planiranje in usklajevanje planov, iskanje rešitev za nenačrtovane dnevne zagate, organizacija, vodenje zaposlenih ljudi, pregledovanje ciljev in njihove realizacije ter strategij, komuniciranje z nadzornim svetom in delničarji, nudenje medsebojne pomoči s sodelavci in nadrejenimi, podpisovanje, urejanje ugovorov, službene poti in drugo.



Nekatere intervjuvanke opravljajo svoje delo tudi hibridno, od doma preko aplikacije Microsoft Teams. Vse intervjuvanke delajo **nadure** in velikokrat zaradi poznega zaključka delovnika opravljajo številne naloge v poznih večernih urah, tudi ob vikendih in praznikih, ko je to potrebno zaradi narave dela, postavljenih rokov ali nenačrtovanih okoliščin, kot so številni dogodki, konference, predstave, službene poti, pisanje besedil, člankov, branje diplom, poslovnih novic, vezanih za službo, odhod na pijače in šport z namenom mreženja in podobno. Ena intervjuvanka se je do nujnosti nadurnega dela opredelila takole: »Ne bom rekla potrebno, ampak da. Jaz to enostavno vzamem kot del posla, ker posel smo ljudje. Če čutiš, da je kaj potrebno narediti, to narediš.« Intervjuvanke si včasih razdelijo delo na dopoldne in popoldne, ko imajo vmes kaj za uredit za družino. Sedem od trinajstih intervjuvank ima od pojavitve COVIDA-19 in energetske krize delovnik 24/7 oziroma imajo službeni telefon, na katerega so vedno dosegljive, obenem menijo, da je taka služba in vodilno mesto način življenja oziroma njihovo poslanstvo, kjer je ena intervjuvanka izpostavila: »Delam 20 let, ne samo za družbo, ampak je tukaj tudi moj osebni prispevek. Največ sem bila odsotna en teden, ampak s telefonom in računalnikom samo fizično nisem bila prisotna. To moraš sprejeti, če ne, ne moreš biti na takšnem položaju.«

Pri naslednjem vprašanju so opisale, ali je treba opravljati službene dolžnosti – nedokončane ali nove – **po končanem predvidenem delovniku** tudi čez vikend, delati nadure, in šest od trinajstih intervjuvank je odgovorilo, da pogosto opravljajo delo tudi čez vikend, zvečer in ponoči, in sicer da gre pri tem običajno za odprte in nedokončane zadeve zaradi dodatnega dela, predpisanih rokov, določenih ciklov, za nekatere nepredvidene situacije, zunanje šoke in urgentne primere, kot je bilo predvsem značilno ob pojavu COVIDA-19, ki do neke mere še traja. Prav tako tri intervjuvanke občasno delajo čez vikend, ko je to potrebno, ko so značilni nekateri nujni sestanki, pošiljanje in odgovarjanje na e-maile, predstave, dogodki in podobno. Nekatere morajo biti zaradi službenega telefona odzivne tudi po delovnem času in med vikendom. Večina intervjuvank dela nadure, ki se ne izplačujejo, ampak se pozneje porabijo za proste dni. Razen pri dveh intervjuvankah, ki jima nadure izplačajo. Sta pa drugi dve intervjuvanki povedali, da sta del pedagoškega kadra, in ker nimata pravice do nadur, imata funkcijski dodatek. Poraba nadur za proste dni velja predvsem za javni sektor. Medtem ko je v zasebnem sektorju poleg porabe ur za proste dni mogoče izplačilo nadur, kar je odvisno od politike posamezne družbe. Ena intervjuvanka ne vodi nadur, saj dela v lastnem podjetju in ne vodi evidence o urah, saj včasih dela na dan samo 2 uri, včasih pa kar cel dan, celo čez vikende in praznike, odvisno od potreb. Ena intervjuvanka pa pravi: »Delam, dokler ne rešim, kar imam, nimam prostih vikendov in praznikov, ker moja funkcija ni omejena na delovni čas, ni nadur in jih ne dobim plačanih, a sem prisotna 24/7.« Še ena intervjuvanka ima 24-urni delovnik zaradi COVIDA-19, številne službene poti, vendar samo včasih dela tudi čez vikend, če je res nujno potrebno. Dve intervjuvanki delata občasno tudi doma po končanem delovniku ali kdaj tudi čez vikend, vendar je to bolj njihova predanost in ne obveza. Prav tako si prizadevata spoštovati tudi prosti čas.

Ena intervjuvanka doma načeloma ne dela, spremlja le novice, vezane za službo, čez vikend dela samo trikrat do štirikrat na leto po dve do tri ure, ko se zgodi, da je nekaj res urgentno. Ena intervjuvanka pa dela občasno tudi po delovniku, ko so določene aktivnosti in dogodki, vendar obenem zagovarja: »Čez vikend nikoli ne delam, saj ni nujno, in se drugače organiziram.«

Intervjuvanke sem vprašala, kako pogosto si **lahko vzamejo dopust**, ali ga morajo vnaprej napovedati in ali jih kdo v tem času nadomešča in opravi delo namesto njih, kjer šest od trinajstih intervjuvank lahko vzame dopust brez težav, ima pokrito nadomeščanje in lahko koristi dopust večkrat brez zelo močnih omejitev. Večina intervjuvank prilagaja dopust delovnemu procesu. Pri večini intervjuvank odsotnost ne vpliva na službene obveznosti, medtem ko pri nekaterih zelo. Ravno zato se nekatere intervjuvanke težko oziroma redkeje odločijo za dopust zaradi odgovornosti in situacije v podjetju, kjer je obilica projektov in obveznosti v delovnem procesu, ki jih je treba dokončati v določenih rokih. Ravno zato ena intervjuvanka meni: »Dopust je rak rana vsem ravnateljem, ker zaradi obilo obveznosti in posledično narejenih nadur ne uspemo oditi na dopust, se nam ne izplačuje preostali neizkoriščen dopust in nam kasneje le-ta tudi propade, kar ni v redu, za kar je potrebna sprememba.« Še ena intervjuvanka si dopusta ne more privoščiti, kot ji pripada, saj za svojo funkcijo nima ustreznega namestnika, a je obenem zaradi COVIDA-19 toliko nujnega, strokovnega in zahtevnega dela. Ena intervjuvanka pravi, da si lahko vzame dopust, kadar želi, vendar si ga redko, in sicer zaradi pomembnosti družinskega podjetja. Štiri intervjuvanke morajo dopust napovedati vnaprej, ga prilagajati delovnemu procesu in svojim sodelavcem, nadomeščanjem in podobno. Dopust vzamejo, ko ni večjih obveznosti in rokov, da ne podrejo delovnega procesa, saj se zavedajo pomembnosti dela. Ena intervjuvanka pravi, da dopust prilagodi študijskemu procesu in študentskim izpitom ter dežurstvu v času kolektivnega dopusta. Uporabi tudi delo od doma, ko je to nujno potrebno. Prav tako nekaj intervjuvank prilagaja dopust otrokom in njihovim počitnicam. Ena intervjuvanka sicer nima težav s planiranjem dopusta, čeprav pomni situacijo iz preteklosti, ko je bilo več zaposlenih, ki so želeli koristiti dopust v terminu počitnic in nadrejeni ni dovolil. Pri vseh intervjuvankah gre za nepopolno nadomeščanje, kjer ob njihovi odsotnosti en del dela opravi oseba, ki jih nadomešča, preostali del pa naredijo intervjuvanke same po vrnitvi z dopusta. Običajno jih nadomeščajo vodja računovodstva, namestnica, pomočnica, koordinatorka, drugi člani uprave, izvršni direktorji enot in vodje sektorjev. Za nujne primere so intervjuvanke dosegljive oziroma na voljo tudi na dopustu. Vse intervjuvanke so soglasne, da so redko odsotne zaradi bolniške odsotnosti. Ko pride do bolniške odsotnosti, se delovni proces prilagodi in organizira čas za okrevanje, saj gre za nenačrtovano odsotnost. Nekaj jih je bilo odsotnih tudi zaradi porodniškega dopusta ali skrbi za otroke, kjer se prilagodi delovni proces, prav tako tudi okolje za čim prejšnjo vrnitev v službo.

Zanimalo me je tudi, ali intervjuvanke menijo, da njihovo **zasebno življenje vpliva na odnose v službi**. Vprašala sem, kako odsotnost v službi vpliva na njihov odnos s

podrejenimi in nadrejenimi, napredovanje in razvoj kariere, ko je njihova odsotnost običajno vezana na dopust, bolniško odsotnost, porodniški dopust ali skrb za otroke. Enajst od trinajstih intervjuvank se strinja, da niso praktično nikoli odsotne in da tudi takrat, ko so na kratko odsotne, to ne vpliva na odnose, napredovanje in kariero. Namreč, ko je mogoče, se predhodno pripravijo na nekajdnevno odsotnost in najnujnejše delo opravijo takoj, sodelavci pa delo, ki je v njihovi domeni, naredijo dobro; za določen del intervjuvank poskrbi pomočnica ali oseba, ki jih odlično nadomešča, a drugi del intervjuvanke naredijo same, ko se vrnejo v službo. Ena intervjuvanka je bila za obdobje devetih mesecev odsotna zaradi bolezni, zaradi česar je delala skrajšan delovnik, vendar ni čutila spremembe. Ena intervjuvanka je bila na porodniškem dopustu, a ga je skrajšala, da se je lahko čim prej posvetila svojim službenim obveznostim. Ena intervjuvanka, ki ima lastno podjetje pravi, da njena odsotnost ne vpliva na njeno kariero, ampak na njihov medsebojni odnos. Medtem ko ena intervjuvanka pravi, da ima njena odsotnost močan vpliv, saj nima namestnika za svojo funkcijo, na pomoč ji priskoči vodja računovodstva, ki ima finančno znanje in jo lahko nadomešča za en del dela, vendar ne v celoti. Zaradi pojava COVIDA-19 je bilo potrebno nenehno izdajanje odločb, refundacij, prispevkov in podobno, zato je bila nazadnje na dopustu v letu 2019 oziroma je imela dvakrat podaljšan vikend ali bila odsotna največ za en teden, vendar s telefonom in računalnikom pri roki. A pravi, da moraš to sprejeti, če želiš biti na tovrstnem vodilnem mestu. Podobno delujeta še dve intervjuvanki, ki zaradi svojega boljšega počutja na dopustu spremljata e-maile, si prizadevata biti ažurirani o delu in intervenirata, če je to nujno potrebno. Če ne gre drugače, intervjuvanke torej delajo tudi v času bolniške odsotnosti ali na dopustu preko platforme Zoom ali Microsoft Teams. Vendar nekatere intervjuvanke pravijo, da se tako ne da vzpostaviti in zgraditi pristnega odnosa, se osebno povezati in razviti, razen če se s temi osebami poznaš že od prej. Prav tako kot ima delo od doma prednosti, ki so se pokazale v času COVIDA-19, se po drugi strani le-to v veliki meri odsvetuje, saj omejuje vzpostavitev fizičnega stika, nek človeški aspekt in povzroča dolgoročnejšo odsotnost.

Intervjuvanke so potem opredelile, **ali so morale zaradi kariere žrtvovati svojo družino** ali zaradi družine svojo kariero, kjer devetim od trinajstih intervjuvank ni bilo treba žrtvovati niti družine niti kariere. Dve intervjuvanki pravita, da nista potrebovali žrtvovati nič, samo fokus sta si v posameznem trenutku postavili drugam in tako usklajevali družino in kariero. Ko na primer zapustita službeni prostor, se fokusirata na družino in dogodke iz zasebnega življenja. Drugi dve intervjuvanki pravita, da jima ni bilo treba žrtvovati družine, saj sta si postavili prioritete doma in v službi, vlagali veliko napora v usklajevanje obveznosti, odgovornosti in imeli veselja do obojega. Da pa je obenem treba imeti partnerja, s katerim je moč usklajevati vse navedeno, ali katerega drugega družinskega člana v tej vlogi. Če si sam, je to lahko ovira, saj težko žrtvuješ otroke in posledično verjetno žrtvuješ kariero. Ena intervjuvanka pravi, da ni morala žrtvovati otrok zaradi kariere, saj se čez teden več posveča službi, a čez vikend nadoknadi zasebno življenje. Ena intervjuvanka pravi, da je bila dovolj fleksibilna za oboje, za družino in kariero, da je pa tudi odvisno, v katerem podjetju ženska dela in v kateri panogi. Zasedla

je vodilno mesto dekanje, in sicer ko so otroci odrasli, ko pa so bili majhni, je bila še profesorica, tako da ni imela težav. Eni intervjuvanki ni bilo nikoli treba žrtvovati družine ali kariere, obenem pa povedala, da tudi ne bi mogla zavzemati vodilnega položaja, ki ga opravlja sedaj, ko so bili otroci majhni, ker bi bilo preveč obremenjujoče. Ena intervjuvanka pravi, da ni treba žrtvovati ničesar, da pa vpliva na status v zasebnem življenju, kjer je težje najti zakonskega partnerja. Ena intervjuvanka pa je takole pritrdila: »Delno sem morala žrtvovati svojo kariero, ko sem se posvetila vlogi mame, a mi ni žal. Za kakršno koli menjavo delovnega mesta in napredovanje sem se odločila kasneje, ko so otroci šli v srednjo šolo.« Po drugi strani pa so tri intervjuvanke žrtvovale družino, pri čemer ena intervjuvanka meni, da zaradi pomembnega vodstvenega položaja in kariere, ki zahteva neprestano prisotnost, delavnost in fokus, trpita zdravje in zasebno življenje, zato je treba imeti razumevajočega partnerja, ki žensko podpira, skrbi za otroke, ko je to potrebno. V nasprotnem primeru počí zakon in trpijo otroci, ostanejo celo sami doma, če ženska nima varstva. Ravno zaradi te izkušnje meni, da je bolje imeti otroke takoj po študiju oziroma čim prej, preden ženska zgradi kariero, da gre lahko na porodniški dopust, se bolj posveti otrokom v zgodnjem odraščanju, saj v nasprotnem primeru ne bo mogla uspeti brez dveh babic in moža, ki bi jo podpirali. Še ena intervjuvanka pravi, da je težje usklajevati oba dela življenja, da se ženska trudi obdržati ravnotežje, kjer so običajno partnerski odnosi prva žrtev, da trpi in se mora prilagajati družina, do neke mere tudi družba, ko je otrok v vrtcu. Ena intervjuvanka je prav tako ločena in pravi, da je do razveze prišlo delno zaradi kariere, saj je bila eno leto v tujini zaradi dela. Sta pa oba s partnerjem veliko delala, kjer sta se razvijala v različnih smereh, tako da je poleg dela razvezi verjetno botrovala tudi razlika v karakterjih.

Glede usklajevanja službe in zasebnega življenja sem vprašala tudi po **ovirah**. Deset od trinajstih intervjuvank je čutilo različne ovire. Eni intervjuvanki je oviro predstavljal partner, saj ko je on že končal delovni čas in jo čakal, ni imel razumevanja za njen daljši delovni čas. Eno intervjuvanko je najbolj utesnjeval delovni čas, tudi opravljanje dela v poznih urah, ko so otroci šli spat. Ena intervjuvanka zaradi službe praktično ni imela časa za zasebno življenje, kar je imelo posledično negativne učinke na njen zakon in ni bila toliko prisotna pri odraščanju otrok, kot bi bila sicer, če ne bi bila na tako pomembni vodilni funkciji, ki zahteva stalno prisotnost. Ena intervjuvanka pravi, da so bile ovire njene nepredvidene službene poti in one od soproga, zaradi katerih sta se morala hitro organizirati, kdo bo otroke v času njune odsotnosti peljal in šel iskat v šolo, na igrišče, opravil gospodinjska opravila in priskočil na pomoč v času dolgih šolskih počitnic ter skrbel za varstvo in aktivnosti v tem času. Še eni intervjuvanki je kdaj zaradi obilice nujnega dela primanjkovalo časa, da bi vozila otroka v vrtec. Ena intervjuvanka pravi, da so ji predstavljale največji izziv bolniške odsotnosti, ko je bila potrebna nega za otroka. Ena intervjuvanka pravi, da ji je največjo oviro predstavljal COVID-19 in posledična kriza, ki je povzročila njeno odsotnost v veliki meri, zaradi česar je prihajala domov zelo utrujena. Ena intervjuvanka pravi, da ima dan samo 24 ur, a da nekatere stvari ne morejo počakati in jih je treba narediti do konca. Ena intervjuvanka je občutila pomanjkljivost

zaradi vrste panoge oziroma podjetja, ki zahteva neprestano prisotnost, prav tako odhod na službeno pot, ki je v sklopu dela, a daje občutek, kot da si od dela odsoten. Tudi partnerjeva odsotnost in obseg obveznosti dodatno otežuje situacijo. Medtem ko dve intervjuvanki nista imeli nobenih posebnih ovir pri usklajevanju zasebnega življenja in službe. Še ena intervjuvanka ni imela težav, saj jo je partner vedno razumel glede vseh obveznosti.

Intervjuvanke so tudi opredelile **prednosti in podporne mehanizme**, ki so jih bile deležne pri usklajevanju službe in zasebnega življenja, pri čemer je bilo deset od trinajstih intervjuvank deležno podpore različnih oblik. Dvema intervjuvankama je največjo podporo predstavljal partner: eno intervjuvanko je podpiral in celo spodbujal, da sprejme vodilno delovno mesto, saj jo vidi kot samostojno in sposobno osebo. Poleg tega ima še ogromno podporo v pisarni, dobro ekipo, kjer cenijo njen trud in med seboj vedno sodelujejo. Ena intervjuvanka pravi, da ji je s soprogom poleg starih staršev predstavljal podporo varuška, ki je kot stalna, stabilna in zanesljiva oseba omogočala varstvo za otroke in pomoč ter omogočala medgeneracijsko sodelovanje. Potrebna je bila samoorganizacija s pomočjo partnerja in družine, nekaj zunanje pomoči, ki sicer predstavlja finančni zalogaj, vendar reši težavo varstva za otroke, ko je to nujno. Prav tako so k boljši organizaciji delovnega dne pripomogle številne aktivnosti otrok, pri katerih so ti porabili nekaj prostega časa in bili hkrati pod nadzorom odrasle osebe. Ena intervjuvanka pravi, da so ji starši pomagali v času, ko je bil otrok majhen, sicer bi v nasprotnem primeru napredovala bistveno počasneje. Še ena intervjuvanka pravi, da so ji v času bolniške odsotnosti, ko je bila potrebna nega za otroka, pomagali starši in stari starši. Prav tako je bila v službi deležna podpore vseh sodelavcev, ki so ji pomagali končali njeno delo, ko je bilo to potrebno, so vedno razumeli in imeli občutek za ljudi. Ena intervjuvanka pravi, da je podjetje predstavljal podporo skozi odobreno vlogo za dopust, kjer se je lahko brez nujnih klicev iz službe lahko spočila, ter da je bila deležna razumevanja družine. Ena intervjuvanka pravi, da je bila deležna podpore v različnih oblikah, saj meni, da če oseba pove svoj problem in vpraša za pomoč, se vedno najde rešitev, da le moraš želeči, biti odprt in pozitiven. Eni intervjuvanki se je pokazalo delo od doma kot prednost, prav tako pomoč partnerja in gospodinjske pomočnice pri opravljanju gospodinjskih opravil, s katero so jo razbremenili določenega dela obveznosti. Ena intervjuvanka pravi: »Skrajšani delovni čas mi je do 6. leta starosti otrok predstavljal podporo, čeprav je to pomenilo precej manj denarja.« Ena intervjuvanka pravi, da je slovenska družba maksimalno poskrbela za podporo pri usklajevanju službe in zasebnega življenja. Medtem ko tri intervjuvanke pravijo, da niso bile deležne nobene podpore in pomoči drugih, da so za vse same poskrbele.

#### **4.3 Izkušnje z odnosi med spoloma na delovnem mestu**

Intervjuvanke so opredelile delež moških in žensk med nadrejenimi in podrejenimi, opisale svoje izkušnje z obema spoloma in povedale, ali so imele kdaj **občutek**

**diskriminacije** pri opravljanju svojega dela kot ženska, kjer je sedem od trinajstih intervjuvank odgovorilo, da tekom svoje kariere niso bile deležne nikakršne diskriminacije. Menijo, da niso občutile diskriminacije, ker je njihovo področje polno žensk, ker nimajo naravnane miselnosti o diskriminaciji in so fokusirane na svoje kvalitete in sposobnosti, si želijo in prizadevajo k uspehu, ker se v Sloveniji stremi k enakosti spolov, ker to področje opredeljujejo zakonodajni okvir in regulative, spreminjajoče se okolje ter prisotnosti raznolikosti v kolektivu z vidika spola in starosti. Ena intervjuvanka je imela tekom kariere celo prednost in pozitivne primere, zato ker je ženska. Medtem ko ena intervjuvanka ni imela močnih neprijetnih situacij diskriminacije, je pa imela nekatere ovire za napredovanje, ki so jih deležne diskriminirane ženske v primerjavi z moškimi, kot je bolj trdo delo, znanje, večji napor, zahteva po boljši odzivnosti in doseganju boljših rezultatov. Ena intervjuvanka ni bila deležna direktne diskriminacije s strani nadrejenih ali podrejenih, temveč s strani poslovnih partnerjev iz tujine, kjer se običajno posluje z moškimi in ženske ne jemljejo resno za sklepanje posla kot tudi ne mlajših oseb. Zagato so rešili tako, da so s seboj vzeli še enega moškega sodelavca, ki je bil prisoten na sestanku kot mentalna podpora in prilagoditve partnerjem. Druga situacija, ki jo je bila deležna, je bilo namigovanje v šali, kaj je morala narediti, da je uspela priti na tako uspešen vodilni položaj. Še ena intervjuvanka, ki sicer ni doživela neke diskriminacije, je občutila pokroviteljstvo s strani moškega predsednika uprave in ena druga intervjuvanka je na trenutke doživela zavist. Eni intervjuvanki je moški sodelavec komentiral videz in jo tako postavil v neprijeten položaj, ker je ženska. Ena intervjuvanka, ki je pa doživela diskriminacijo, pravi: »Ja, sem občutila diskriminacijo, ker sem ženska v moškem poslu.«

Prav tako nekatere intervjuvanke menijo, da so **slabše plačane** od moških za enako delo, sicer pa da ni nekih drastičnih razlik. Pri nekaterih intervjuvankah je prisoten tudi občutek, da so ženske **manj upoštevane** in njihova beseda ne zaleže toliko kot beseda moških. Prav tako je bilo zabeleženo tudi prepričanje, da se za žensko pričakuje, da je kot mati bolj dolžna biti na voljo za družino. Ena intervjuvanka meni, da ženske same sebe ali ženska žensko velikokrat omejujejo in diskriminirajo, namesto da so si v podporo.

Če pogledamo percepcijo managerk o **vplivu spola na izbiro oseb za vodilna mesta v svojih panogah**, se pokažejo različna razmerja. Razmerja se razlikujejo pri nekaterih panogah. Na primer v vzgojno-izobraževalni in frizerski panogi ter panogi zaposlovanja oziroma javnem zavodu prevladujejo ženske med nadrejenimi in podrejenimi, moških je bore malo, pač odvisno tudi od tega, na katerem področju v ustanovi, organizaciji so zaposlene. Dve intervjuvanki menita, da je njun poklic feminiziran, kjer prevladuje ženska kvota, ampak hkrati tudi, da k dobri dinamiki pripomorejo zaposleni moški, kjer se kaže tudi pozitiven odziv otrok in strank glede na to, da se število moških v zadnjih letih povečuje tako pri nadrejenih kot podrejenih. Pri šestih od trinajstih intervjuvanih ženskah so pa med nadrejenimi samo moški ali večinoma samo moški, medtem ko so med podrejenimi večinoma ženske in le nekaj moških ali v boljšem primeru približno

enakovredno zastopani. Torej glavna vodilna mesta zasedajo moški. Ta zastopanost je prisotna v bančni, finančni in zavarovalniški ter tekstilni panogi, panogi telekomunikacij ter dejavnosti poslovnih in delodajalskih združenj. Po mnenju in občutku nekaterih intervjuvank je tako, ker so ženske manj upoštevane in njihova beseda ne zaleže toliko kot beseda moških. Prav tako temu botruje dejstvo, da ženske pridejo do srednjega nivoja in se potem napredovanje in razvoj bolj ali manj ustavita, a da tiste, ki nimajo otrok, lažje dosežejo vodstveni položaj. K temu pripomore tudi miselnost nekaterih žensk, kot je povedala ena intervjuvanka, ki raje dela z moškimi, po drugi strani se pa zaveda, da se lahko bolj zanese na ženske, ko se kaj dogovori, saj moški veliko govorijo, a se včasih ne držijo dogovorjenega.

V panogi tehničnega preizkušanja in analiziranja oziroma tehničnih pregledov ter v kulturi in umetnosti je spol enakovredno in uravnoteženo porazdeljen med nadrejenimi in podrejenimi. Z vidika odnosov s podrejenimi in nadrejenimi nekatere intervjuvanke menijo, da je z moškimi nadrejenimi odnos sicer posloven in korekten, vendar bolj uraden, ne čustven in ne empatičen, ker se ne vživijo v posameznike, ampak jih pogosto vodi egocentričnost. Da ima podrejeni moški skoraj vedno občutek manjvrednosti in si ne želi, da mu ženska narekuje kot vodilna, si želi napredovanja, saj si vseskozi želi biti direktor ter pogosto poudarja, da je v podjetju že veliko let in si zasluži napredovanje. Medtem ko so podrejene ženske proaktivne, željne novih znanj, kolegialne, kjer ima ena intervjuvanka z neposrednimi direktoricami ženskega spola iz prejšnje službe še danes stike in prijateljske odnose, razen ene, ki se kot bivša odstavljena direktorica poslužuje nizkih prijemov v odnosih. Nekaterne intervjuvanke pa pravijo, da niso imele več neprijetnih situacij z moškimi kot z ženskami in da ni pomembnih razlik. Medtem ko ena intervjuvanka izpostavlja, da jo moški bolj upoštevajo kot ženske.

Intervjuvanke so bile potem pozvane, da izrazijo svoje mnenje, **kako ustrezno postopati v situaciji stereotipnega obnašanja od strani sodelavcev, nadrejenih ali družbe**, pri čemer se je šest intervjuvank znašlo v situaciji stereotipnega obnašanja. Prva intervjuvanka meni, da na tem področju ni veliko vzvodov, da je vse, kar lahko narediš, da se obrneš na nadrejenega oziroma kadrovske službe. Da pa je odvisno, v kakšni panogi in organizaciji delaš. Na primer v bančništvu je velika regulacija in sistematizacija delovnih mest, kjer je napredovanje v plačnih razredih minimalno, a praviloma so novi zaposleni boljše plačani kot obstoječi. Druga intervjuvanka svetuje, da je treba samo opozoriti, da je tovrstno obnašanje nedopustno. Da se ne tlači teh stvari pod preprogo, temveč se proti temu bori na pravi način, saj zdaj obstajajo tudi ustrezni mehanizmi. Tretja intervjuvanka odsvetuje izgubljanje energije v primerih stereotipnega obnašanja in svetuje najti nove ideje, cilje in izzive ter iti naprej. Podobnega mnenja je tudi četrta intervjuvanka. Medtem ko je peta intervjuvanka enostavno preslišala opazke ali se pohecala na lasten račun. Tudi šesta intervjuvanka meni, da mora ženska odreagirati in vedeti, da stereotipno obnašanje ni sprejemljivo niti zaželeno in da je najslabše biti tiho. Torej da ženska skuša izpeljati reakcijo profesionalno in diskretno rešiti konfliktno

situacijo. Preostale intervjuvanke niso imele situacij stereotipnega obnašanja, kjer dve intervjuvanki menita, da s tem, ko se ženska spoštuje in oblikuje oziroma zgradi svojo identiteto, ne da nikomur prostora in možnosti za stereotipno obnašanje in da ženska s svojim karakterjem, znanjem, vizijo in odločnostjo neprimerno obnašanje lahko prepreči. Ena intervjuvanka svetuje, da se ženska postavi s svojim znanjem ter se ne pusti odpraviti na ta način, ampak se poskusiti boriti zase. Prav tako ena intervjuvanka svetuje čim prej povedati, in sicer, naravnost, kako vidi razmere, prav tako pa da je treba dati priložnost povedati tudi drugim, kako oni vidijo razmere, se pogovoriti, in če ni spremembe, zamenjati okolje. Ena intervjuvanka svetuje, »da je ženska angažirana, da pokaže da zmore in da vedeti, da tak predsodek ni na mestu«. Medtem ko ena intervjuvanka svetuje, da je najboljše zgraditi nek obrambni zid, način, kako reagirati v takih situacijah. Predlaga mirno opozorilo ali da se iz takih situacij pošali. Da pove, da ji tak odnos ne ustreza in ni primeren, saj se ti ljudje praviloma ne zavedajo, koliko je sovražnega in seksističnega govora. Ena intervjuvanka pravi: »Vsako stereotipno obnašanje ni dopustno in je potrebno odreagirati z dvignjeno glavo, povedati, da se ne počuti dobro, prav tako prijaviti in ne zadržati zase.«

#### 4.4 Odnos do lastne kariere in zaznava steklenega stropa

Intervjuvanke sem vprašala, kako so **zadovoljne s svojo kariero** oziroma njenim razvojem. Dvanajst od trinajstih intervjuvank je odgovorilo pritrdilno, tj. da so zadovoljne ali zelo zadovoljne s kariero in rade opravljajo svoje delo. Intervjuvanke so tudi opisale, da se je razvijala hitro in tako, kot so si zamislile, ali še boljše. Začele so pri osnovi kot študentke, pripravnice, učiteljice, svetovalke in postopoma, a zagnano bogatile svoje znanje ter po daljšem večletnem trudu in delu, ki je trajal tudi do 15 let, odvisno od narave, okoliščin in vrste vodilnega delovnega mesta, prišle do vodstvenega položaja, kjer se veselijo in so deležne vedno novih izzivov, lahko uporabijo vse svoje izkušnje in doprinašajo svoj osebni prispevek skozi delo, ki ga prenašajo na sodelavce in bo ostal tudi zanamcem. Me tem ko si je ena intervjuvanka želela že prej postati vodja, vendar je najprej zavestno izbrala družino in bila v prvi vrsti mama in zato ostala na nižjem delovnem mestu, kjer je bil možen krajši delovnik zaradi vrtca. Nato so tudi gradili hišo, obenem je bila še podpora partnerju, da je lahko on napredoval v službi in izgradil svojo kariero. In ko sta hčerki že malo odrasli, se je posvetila svoji karieri in uspešno prišla do vodstvenega položaja.

Intervjuvanke so tudi predstavile **prejeto podporo in usmerjanje**, ki so ju bile deležne pri razvoju kariere ter izpostavile želeno, a ne dobljeno s strani nadrejene osebe, kjer je osem od trinajstih intervjuvank prejelo delno ali v celoti podporo nadrejenega v različnih oblikah, kot je na primer nudenje strokovne podpore, različnih možnosti razvoja, osebne rasti in rasti kot vodje, vsebinskega mentoriranja in predajanja znanja, omogočanje dodatnega izobraževanja, nudenje pomoči, pripravljenost prisluhniti dejanskim primerom iz prakse in želji, vzpostaviti poleg teoretičnega tudi praktični dialog ter jim zaupati in



prepoznati njihovo delo. Ena intervjuvanka ni imela nekega točnega usmerjanja pri razvoju kariere, ampak je imela srečo, da je imela dobro mentorico na začetku poti svoje kariere, podporo dobrih nadrejenih in izjemnih strokovnjakov, ki so želeli, da se njihov kader razvija, bili pripravljeni deliti znanje in informacije, bili vedno na voljo in delili svoja videnja, skozi katera je že od začetne faze bogatila svoje znanje in se razvijala v svojem delu. Medtem ko tri intervjuvanke niso prejele nikakršne podpore nadrejenih, od teh ena intervjuvanka pravi, da si je tudi ne bi želela. Intervjuvanke, ki pravijo, da niso prejele podpore ali so je bile deležne samo delno, bi si poleg zgoraj navedenega želele, da bi obstajali letni razgovori in bolj pogoste izkazane skrbi, v kolikor imajo kakšne osebne težave ali potrebujejo pomoč v službi, da jim omogočijo pridobivanje želenega dodatnega znanja, jih motivirajo, da podpirajo njihove ideje, nove strategije, se z njimi pogovarjajo ter skušajo priti do skupnih novih smernic. Ena intervjuvanka pogreša podporo in v večji meri sodelovanje s strani ministrstva, pogreša enoten sistem za plače in brezplačno platformo za vse šole. Ena intervjuvanka pravi, da se rektorji ne ukvarjajo na tem področju z nudenjem podpore dekanjam, a če bi za pomoč zaprosila, bi jo najverjetneje tudi prejela. Dve intervjuvanki pravita, da nimata nadrejene osebe, a da kot nadrejeni osebi nudita podporo svojim sodelavcem. Prav tako tudi ostale intervjuvanke nudijo podporo svojim kolegom. Intervjuvanke so mnenja, da je ne glede na obseg podpore nadrejenih pomemben njihov lasten faktor obvladovanja stresa in zagotavljanja ravnovesja ter pridobitve vsega potrebnega za učenje in napredovanje.

Pri vprašanju o **prisotnosti ovir pri napredovanju in grajenju njihove kariere** pet od trinajstih intervjuvank ni občutilo nobenih ovir oziroma samo take, kot jih imajo tudi moški, medtem ko je preostalih osem intervjuvank naletelo na različne ovire. Ena intervjuvanka pravi, da je njeno takojšnje napredovanje ovirala vloga mame, dvakratni mobing s strani moških ter mačizem, kjer je nadrejeni moški ni mogel prepričati z znanjem, temveč je povzdignil glas in se je pokroviteljstva poslužil kot rešitve. Ena intervjuvanka ni imela drugih ovir, ker je bila samoiniciativna, razen že omenjeno, ko je kandidirala za mesto ravnateljice in so izbrali drugega kandidata, ker je starejši moški, ter ko je prejela očitke, da je pri 39 letih že pridobila naziv svetnice, samo zato, ker je pisala učbenike in bila zaradi tega privilegirana. Ena intervjuvanka pravi, da imajo prednost moški iz dveh razlogov, in sicer ker je ženska bolj odsotna zaradi bolniških odsotnosti in porodniških dopustov, poleg tega pa še zato, ker se od žensk pričakuje, da vložijo več napora, opravijo več dela in imajo boljše rezultate, da bi napredovale za isto vodilno mesto kot moški. Ena intervjuvanka pravi, da je bilo prisotno dejstvo oziroma zatečeno stanje, da ima ženska poleg službe veliko družinskih obveznosti, kot je oditi po otroke v vrtec, a tega ne jemlje ravno kot dejansko oviro, čeprav je morala usklajevati družinske obveznosti in službo, medtem ko moškim tega ni treba in se popolnoma lahko posvetijo karieri. Ena intervjuvanka je imela ovirajočo situacijo: »Ko sem bila drugič noseča, mi je takratna nadrejena očitala, da je to slabo za njihovo okolje in so nato dejansko ukinili sektor, ki sem ga vodila pred obdobjem porodniškega dopusta, čeprav je bila s tem narejena velika vsebinska škoda.« Ena intervjuvanka je imela na začetku mentorico, ki je

imela težave s paranojo in ji ni bila v največjo podporo, zato je mogoče kakšne stvari razvijala malo počasneje, a vseeno zaradi svoje vztrajnosti in zavedanja ni odnehala, temveč uspela. Ena intervjuvanka je bila deležna številnih ovir, kot so anonimke, številni nizki udarci, vendar se je vse rešilo v pozitivni smeri. Ena intervjuvanka pravi, da ji na začetku sodelavka ni hotela povedati vsega in ji pomagati, tako da je sama ugotavljala potrebno za uspešno opravljeno delo in napredovanje.

Po splošnih vprašanjih sem intervjuvanke neposredno vprašala, kaj zanje predstavlja **pojem »stekleni strop« in ali so ga občutile na lastni koži** v svoji karieri. Deset od trinajstih intervjuvank ga nikoli ni občutilo, imele so odprto pot, večinoma so hitro in mlade napredovale, od katerih ena intervjuvanka meni, da ni občutila steklenega stropa, ker je bila strokovna, vlagala napor in imela znanje ter meni, da ženske v Sloveniji nimajo več teh težav, saj smo napredni. Še ena intervjuvanka meni, da ga ni občutila, ker je na vrhu in ne more priti na višji vodstveni položaj, mogoče bi si želela le, da bi napredovala hitreje. Ena intervjuvanka meni, da je stekleni strop prisoten predvsem v tujih državah, ampak da se stanje spreminja, in če se ženska odloči in je pripravljena posvetiti se karieri, se mora odpovedati prostemu času in bolj trdo ter več delati. Ena intervjuvanka pravi, da sama ni nikoli izhajala iz tega, da ima ovire, ker je ženska, niti ni o tem razmišljala ter se ne strinja o sprejetju zakona, da se mora ženske zaposlovati, saj s tem priznaš, da imaš težavo na tem področju in da je treba prepustiti vsaki ženski možnost, da lahko svobodno sprejme to odločitev. Ena intervjuvanka, ki prav tako ni bila deležna steklenega stropa, pravi, da so v preteklosti izbirali moške naslednike za dekane z dogovorom, a danes obstajajo razpisi, ki to preprečujejo. Obenem pa ta vodilna mesta ne veljajo več za elitna in posledično niso več v taki meri zanimiva moškim, zato je danes več vodilnih žensk na teh položajih. Ena intervjuvanka ni občutila steklenega stropa, vendar je mnenja, da je včasih težje zaposliti ženske zaradi rodnosti in družine in je stekleni strop prisoten z razlogom, ker je lažje zaposliti moške. Tri intervjuvane ženske pa so stekleni strop občutile. Od teh dveh ga je ena intervjuvanka občutila, ko je delala kot svetovalka za podjetja, v katerih sta enako delovno mesto opravljala poleg nje še dva moška, ki sta imela nižjo izobrazbo in manj delovnih izkušenj v tem podjetju in si izborila dvig plače, čeprav je ona dosegala vse pogoje, cilje, kompetence v primerjavi z njima dvema. Druga intervjuvanka je imela eno situacijo steklenega stropa, ko je kandidirala za ravnateljico, kjer je bilo več notranjih kandidatov. V svetu staršev so se odločali med starejšim moškim in njo, mlajšo žensko, kjer so dali prednost njemu, ne po kompetencah, temveč ker je on starejši moški, a njen čas še lahko pride, ker je mlajša ženska. Po dveh mesecih je ta moški odstopil po lastni odločitvi, nato pa so prosili njo, naj prevzame mesto ravnateljice, kjer je zelo uspešna še danes. Tretja intervjuvanka meni, da je za neko delovno mesto morala biti ženska bolj učinkovita, imeti boljše rezultate, večje dosežke ter je prisotna percepcija, da mora biti ženska več doma, čeprav je situacija danes boljša kot nekoč.

#### 4.5 Mnenja o podpornih mehanizmih pri grajenju kariere

Intervjuvanke so opisale, v kakšni obliki so prejele podporo oziroma bile deležne **podpornih mehanizmov v podjetju**, ki so jim pomagali pri uspešnem grajenju kariere. Intervjuvanke so bile deležne predvsem ustne podpore in pogovora, zaupanja, sodelovanja in pomoči pri reševanju težav, izzivov na delovnem mestu. Ena intervjuvanka pravi, da je spoštljiv in kolegialen odnos s sodelavci podpora, s katerimi na rednih sestankih usklajujejo plane, poročila in beležijo uspeh, imajo medsebojen posluš skozi predloge za izboljšave, potrebe in povpraševanja. Vrste podpornih mehanizmov so tudi službeni telefon, računalnik, možnost službenega vozila in podobno. Dve intervjuvanki pravita, da sta bili deležni dobrega mentorstva na začetku, visoko kvalificiranih in strokovnih nadrejenih, ki so nudili ključno podporo kolektivu pri strokovnem razvoju, dajali spodbude in pohvale. Še ena intervjuvanka je imela podporo nadrejenega ter številna izobraževanja. Eni intervjuvanki je podjetje na njeno željo celo sofinanciralo študij na izbrani fakulteti. Ena intervjuvanka pravi, da je bila deležna uporabe mehanizmov in prilagodljivosti, ko je bilo to potrebno, na primer pri odhodu na dopust, skrajšan delovni čas zaradi otrok, pri zaključevanju obveznosti in podobno. Samo ena intervjuvanka pravi, da ni imela nobene podpore pri napredovanju in grajenju kariere, ampak da jo je gradila samoiniciativno in zaradi moralne dolžnosti do družine.

Prav tako so intervjuvanke podale mnenje, kateri so **glavni dejavniki, s katerimi so se ženske uspele prebiti v vrhnji management** v različnih panogah v Sloveniji in v svetu. Dve intervjuvanki menita, da so ženske napredovale zaradi spremenjenega načina vodenja, pri katerem so bolj pomembne vrednote in vrline, ki jih gojijo oziroma že iz zibelke posedujejo ženske, kot so na primer empatija, umirjenost, prilagodljivost in razumevanje. Da se ženska z vsakim lažje pogovarja, je pripravljena pomagati in je bolj senzibilna. Medtem ko moški vodijo bolj grobo, razmišljajo drugače, v svojem načinu vodenja večkrat postavljajo navodila, ne da bi se poglobljali v karakterje in znanje zaposlenih ter imajo manjši občutek za človeka. Ena intervjuvanka meni, da je za žensko najboljši kompromis med ženskim in moškim načinom vodenja, ki kot zlata sredina odpira vrata uspehu. Medtem ko ena intervjuvanka pravi, da je za njen uspeh najpomembnejša želja, da si na pravem mestu ob pravem času, da imaš podporo sodelavcev in nadrejenih, ki te vidijo v vodstveni vlogi. Dve intervjuvanki menita, da je vse na ženski, njeni miselnosti in da si ustvari okolje brez ovir, tako da je samozavestna, pogumna, drzna, neobremenjena, da rada raziskuje in poskusi nove stvari, da ima željo za boljšim življenjem, da je vidna in glasna ter verjame vase. Ena intervjuvanka pravi, da lahko uspe vsaka ženska, ki poseduje kvaliteto, količino znanja in dela, da ji partner pomaga in z njo soustvarja enakovredno prevzemanje družinskih obveznosti. Ena intervjuvanka meni, da so za uspeh ženske pomembne lastnosti, kot so vztrajnost, doslednost, zanesljivost, predanost, lojalnost, dolgoročnost, sposobnost in znanje. Ena intervjuvanka pravi, da je enakopravnost žensk, ki je pri nas prisotna, nujna, da so za uspeh ženske pomembne vizija, ambicioznost in sposobnost ženske. Pravi tudi, da je s

strani družbe za žensko poskrbljeno v obliki porodniškega dopusta, varstva za otroke, da gre lahko ženska brez skrbi v službo. Ena intervjuvanka meni, da je postavljen dober izobraževalni sistem, da se danes tudi vloga očetov spreminja, da je prisotno ozaveščanje o enakih možnostih in pomembnosti, da je veliko člankov in zgodb v javnosti, ki govorijo o uravnoteženosti moških in žensk ter skupnem delovanju, ki nosi učinkovitost in celovitost. Ena intervjuvanka pravi, da je pri ženskah prisotna čedalje večja trma, saj se želijo dokazati, a so uspešne, ker so bolj natančne, skrbne, razmišljajo vnaprej, medtem ko moški ne. Ena intervjuvanka pravi, da so ženske predvsem zelo delavne, empatične in jim je mar za sodelavce. Ena intervjuvanka meni, da gre zasluga vztrajnosti ženske, da so učljive, stremijo k perfekcionizmu, so bolj mehke, znajo ustvarjati dobro, bolj demokratično klimo in vidijo stvari z drugega zornega kota. Z vidika prihodnosti ena intervjuvanka meni, da se je nesmiselno boriti za večje število žensk na vodilnih položajih zaradi današnjega tempa življenja in pričakovanj družbe, ki nosi preveliko breme za žensko, od katere se pričakuje hkrati imeti družino, kariero, čas za partnerja, prosti čas zase in še kaj. Medtem ko ena intervjuvanka pravi, da za prihodnost velikih preprek ni, a da je pomembno, da ženska zna izraziti svojo ambicijo, da pride v stik z nadrejenim, da izrazi željo, da deluje »na polno«, kot je to potrebno v managementu, da je poleg znanja in usposobljenosti pripravljena na all-in odnos. Ena intervjuvanka pravi: »Povsod bi morali biti zagotovljeni plačni razredi, ki bodo zagotavljali enako plačilo ženskam in moškim, saj v nasprotnem primeru služba na vodilnem položaju velikokrat ne predstavlja dodane vrednosti za žensko, temveč oviro za preživljanje kvalitetnega časa v čim večji meri z družino in otroki.« Medtem ko druga intervjuvanka meni: »Če želimo imeti vključujočo in zadovoljno družbo v prihodnosti, kjer je prisotna enakopravnosti obeh spolov, je potrebno posvetiti veliko pozornosti humanizmu skozi človekove pravice, vključevanje, trajnostni razvoj, odnos do okolja, da ni nujno potrebno, da imamo vsi veliko denarja, temveč to z drugimi kvalitetami nadomestimo in imamo več prostega časa.«

#### 4.6 Splošna stališča o zastopanosti žensk na vodilnih položajih

Intervjuvanke so predstavile svoje mnenje o trenutnem stanju **zastopanosti žensk na vodilnih položajih** po panogah v Sloveniji in v svetu. Večina intervjuvank meni, da se ta razmerja spreminjajo in izboljšujejo z leti, vendar je še zmeraj premalo žensk. Pravijo, da je verjetno problem predvsem pri določenih panogah. Dve intervjuvanki pravita, da moški prevladujejo in da glavnino vodilnih položajev zasedajo ravno moški, a ženske prevladujejo na položaju -1, kar pomeni prvi nižji položaj do moškega na vodilnem položaju, na katerem pa ženske opravijo več dela kot vodilni moški, in da je tako stanje generalno v Sloveniji in svetu. Ena intervjuvanka pravi, da je v industriji več vodilnih moških, medtem ko je v storitvenih dejavnostih, kot so turizem, bančništvo, zavarovalništvo, delež vodilnih žensk višji, vendar v razmerju 60 : 40 v prid moškim ali v najboljšem primeru enakovredno sorazmeren z moškimi, medtem ko druga intervjuvanka meni, da razmerje ni uravnoteženo, še posebej ne v zavarovalništvu in

finančni panogi. Prav tako meni, da delež žensk v upravi predstavlja le tretjino. Ena intervjuvanka pravi, da je finančni sektor v Sloveniji pod povprečjem EU, a da se število povečuje, kot se postopoma povečuje v vseh panogah v Sloveniji in svetu. Ena intervjuvanka meni, da se ženske na splošno približujejo razmerju 50 : 50, ampak da niso ravno prisotne v panogi inženiringa. Ena intervjuvanka meni, da se v Sloveniji opazi pozitiven trend, kjer se povečuje število žensk v malih in srednjih podjetjih, a da so v tehničnih panogah še zmeraj vodilni večinoma moški. Pravi tudi, da opaža, da v občini njihove družbe večino podjetij vodijo ženske. Še ena intervjuvanka meni, da se ženske čedalje bolj prebijajo v vseh panogah, a da je število žensk pri določenih poklicih stvar preferenc in želja, a da obstajajo določene tehnične panoge, kjer ženske nikoli ne bodo večinsko prisotne, in sicer zaradi drugačnega koncepta, narave spola. S slednjim se strinja še ena intervjuvanka, ki pravi, da je zastopanost žensk v Sloveniji manjša od moških predvsem v tehničnih panogah, a da je stanje v razvitem delu sveta že izenačeno. Prav tako še ena intervjuvanka meni: »Stanje po panogah ni uravnoteženo, temveč je stanje mogoče 1 : 3 v prid moških, in odnos javnosti je drugačen do žensk, zato se jih precej ne odloči za vodilne položaje, nenazadnje pa tudi zaradi same cenzure žensk, ki jim je dovolj, da so one zadovoljne same pri sebi, tako kot je.« Ena intervjuvanka pravi, da ne ve, kakšno je stanje po panogah, da obstajajo v svetu panoge, kjer ženska nima pravic, da obstaja možnost, da so moški bolj zastopani, vendar meni: »Bolj je važno, koliko je kdo usposobljen in ne siliti za vsako ceno k doseganju enakopravne kvote moških in žensk. In da je na ženski, da se sama odloči, ali bo zasedla vodilni položaj ali ne, in da je hkrati tudi premajhna ambicija žensk razlog za nižji odstotek žensk na vodilnih položajih.« Obenem še nekatere intervjuvanke menijo, da ženske same iščejo razloge, zakaj je tako. Menijo, da je bolj pomembno, da je oseba uspešna in da s svojim delom upraviči zaseden položaj, in to ne glede na spol. Ena intervjuvanka meni: »Ženska ni več tabu v naši družbi in vsaka ženska z znanjem, vizijo, odločnostjo lahko uspe v kateri koli panogi.«

Zanimalo me je tudi, kako intervjuvanke vidijo ovire, ki po njihovem mnenju **povzročajo pomanjkanje žensk na vodilnih položajih** v Sloveniji. Intervjuvanke pravijo, da razlog za pomanjkanje žensk na vodilnih položajih izvira še iz preteklosti, ko je bil moški tisti, ki je skrbel za družino in jo preživljal, medtem ko so bile ženske načrtno doma. A danes ni več tako, saj se je razmerje prihodkov spremenilo in moški s svojo plačo težko preživi celo družino. Obenem se ženske vedno pogosteje odločajo za kariero, pri čemer nekatere dajo prednost karieri pred družino. Zakoreninjena in ustaljena je tudi družbena predstava ženske, ki tvori miselnost tako moških kot žensk, kjer tudi same ženske hočejo ugajati moškim, se jim podrediti. Menijo, da zato prihaja tudi do tega, da ženske ne podpirajo druga druge, čeprav se je nujno povezovati med seboj, se veseliti uspeha druge ženske in nenazadnje ženskega načina vodenja. Soglasne so, da je razlog predvsem porodna doba ženske in materinstvo, ker ima ženska takrat fokus drugje in je usmerjena k oblikovanju družine, ko je zelo pomemben in celo ključen člen, vsaj v času porodniškega dopusta in prvih letih odraščanja otrok, ter se takrat posledično ne posveča toliko službi in karieri. Tukaj so še bolniške odsotnosti ali odsotnosti zaradi skrbi in nege otrok. Zato ena

intervjuvanka svetuje: »Bolje je imeti otroke takoj po študiju oziroma čim prej, ker ima ženska potem prosto pot za grajenje kariere, brez prekinitev in ovir, na katere ne more ravnati, razen če ima doma dodatno dvojno varstvo in moža, ki bi žensko podpirali.« Tri intervjuvanke pravijo, da če je ženska aktivna na več področjih hkrati in želi briljirati na vseh teh področjih, je to zanjo zelo obremenjujoče in si s tem ustvarja ovire, ki kot rešitev zahtevajo postavitve prioritete in odločnost, s čimer lahko prepreči negativne učinke na zasebno ali poslovno življenje. Dve intervjuvanki menita, da so ženske tudi premalo ambiciozne in manj zainteresirane za vodilne položaje v primerjavi z moškimi. Prav tako se ženske bolj držijo nazaj in želijo biti čim dlje s svojimi otroki. Ena intervjuvanka pravi: »Ženske se morajo bolj dokazati skozi rezultate, več opravljenega dela in napor v primerjavi z moškimi.« Dve intervjuvanki menita, da žensko ovira tudi pomanjkanje samozavesti, ki je potrebna na vodilnih položajih. Ena intervjuvanka pravi, da so ovira okorele strukture. Prav tako moški klubi, kamor zahajajo z namenom mreženja, medtem ko gredo ženske raje kam drugam. Še ena intervjuvanka meni: »Glavna ovira je, da si ženske premalo upajo izstopati iz povprečja in kolebajo med družino in službo.« Meni tudi, da si same pišejo usodo in postavljajo ovire, ki jih sicer ne bi imele. K oviranju prispeva tudi razdelitev in vrednotenje gospodinjskih del.

Poleg mnenja managerk o tem, kaj vpliva na pomanjkanje žensk na vodilnih položajih, sem želela dobiti tudi njihovo stališče o tem, ali se le-te **razlikujejo po panogah**. Intervjuvanke so bile podobnega mnenja, da so ovire, ki se pojavijo, značilne za vse panoge in ni razlik med njimi, da pa ženske niso množično prisotne v tehničnih panogah. Posredno sem še vprašala, ali mislijo, da obstajajo panoge, ki so za ženske nedostopne. Večina intervjuvank meni, da so vse panoge za ženske dostopne, da pa v nekaterih niso prisotne zgolj zaradi telesnih zmožnosti, kjer se zahteva fizična moč, marveč ker so ženske po naravi pač fizično šibkejše. Dve intervjuvanki pravita, da je prisotnost v panogah odvisna samo od strokovnosti, izbire študija in posledično službe in ne od spola. Ena intervjuvanka meni, da so ženske v določenih panogah prisotne v manjšem odstotku. Ena intervjuvanka meni: »Ni nedostopnih panog, temveč samo določena podjetja oziroma družbe.« Dve intervjuvanki pravita, da ženske niso prisotne v gozdarski panogi, rudarstvu, vojski, v panogah, kjer se opravljajo težka fizična dela kot npr. dela mehanika, avtokleparja, vulkanizerja in podobno. Ena intervjuvanka meni, da ženske mogoče niso prisotne v gradbeništvu, kjer so večinoma zaposleni moški, da se pa tudi tam razmerje popravlja. Ena intervjuvanka meni, da žensk ni v panogi energetike, elektrogospodarski panogi ter da je gospodarstvo nasploh težje dostopno za ženske. Dve intervjuvanki menita, da so nedostopni jeklarska, težka industrija in prevoznništvo.

#### **4.7 Podpora in ovire v zasebnem življenju**

Ker je obstoj steklenega stropa tesno povezan z delom, ki ga ženske opravljajo doma, sem intervjuvanke spraševala tudi o njihovem zasebnem življenju in opraviilih v domačem okolju. Intervjuvanke so opisale, kdo skrbi za otroke in gospodinjska opravila ter ali imajo

določena pravila, kdo počne natančno kaj. Šest od trinajstih intervjuvank ima enakomerno **porazdeljena gospodinjska opravila** s partnerjem, medtem ko štiri intervjuvanke same skrbijo za vsa opravila, saj so ločene ali samske. Večina intervjuvank se sproti dogovarja s svojimi partnerji glede na obveznosti, ki jih imajo, a nekaj jih ima že vnaprej določena pravila oziroma dogovor, na primer kdaj kdo in kaj kdo pospravlja, kuha, opravi. Podobno je pri skrbi za otroke. Ena intervjuvanka pravi, da se sproti dogovarjajo, da imajo enakomerno razdeljena gospodinjska opravila, prav tako skrb za otroke, kjer mož vozi otroke v šolo, ona pa iz šole. Ena intervjuvanka pravi, da imajo obveznosti enakomerno razporejene in da vsak naredi kaj, ko je doma, a da je za dejavnosti ter vožnje otrok v vrtec in šolo skrbela ona, saj je bil mož službeno veliko odsoten. Ena intervjuvanka si vse obveznosti s partnerjem deli na pol, a imajo tudi zunanjo pomoč za gospodinjska opravila. Ena intervjuvanka pravi, da so opravila prilagajali dnevno glede na potrebe, kjer sta s soprogom skupaj peljala otroke v šolo, ponje pa sta večinoma tudi hodila oba, pač odvisno od dneva. Pomagali so jim tudi **stari starši**, prav tako sta imela plačano pomoč oziroma varuško za otroke, ki je pomagala, ko je bilo to potrebno. Medtem so se glede gospodinjskih opravil sproti dogovarjali, kot je kdo imel čas. Ena intervjuvanka je večino obveznosti opravljala sama, a je mož pomagal, kolikor je lahko. Ena intervjuvanka je v celoti skrbela za obveznosti otrok, kot je vožnja v vrtec in šolo, k zdravniku in na interesne dejavnosti, ko so bili majhni. Prav tako je večinoma skrbela tudi za gospodinjska opravila ter skrbi še zdaj, opravi jih dopoldne pred službo ali za vikend. Še ena intervjuvanka je za obveznosti otrok skrbela sama, saj je mož veliko delal kot podjetnik, zato so ji na začetku pomagali starši. Ob določenih situacijah so ji prav tako pomagale prijateljice, na primer so šle v vrtec po otroka namesto nje, ko je imela obilo nujnega dela. Ena intervjuvanka si prav tako enakovredno deli obveznosti glede otrok, ko je bila bolniško odsotna, so ji starši pomagali, medtem ko ima za gospodinjska opravila pomoč čez teden, a čez vikend za le-ta poskrbi sama. Ena intervjuvanka je za vse skrbela sama, saj je bila samska z otrokom. Po potrebi so ji občasno na pomoč priskočili starši.

Na vprašanje, ali imajo **dovolj časa zase**, za otroke in za partnerja, so štiri intervjuvanke odgovorile, da imajo optimiziran čas, dve intervjuvanki ga imata zdaj več, saj so otroci že starejši. Po drugi strani bi si štiri intervjuvanke želele več časa zase in za partnerja, medtem ko imajo tri intervjuvanke premalo oziroma skoraj nič časa zase, za otroke in partnerja. Ena intervjuvanka pravi, da ima dovolj časa zase in za družino, saj si ga zna vzeti, medtem ko še ena intervjuvanka pravi, da ima dovolj časa, ker si ga razporeja po svojih prioritetah. Ena intervjuvanka pravi: »Načrtovanje je ključno pomembno, kjer se opredeli naloge, želje in količino časa za posamezno stvar, kar mi omogoča, da imam dovolj časa za otroke in partnerja, zase malo manj, a še zmeraj dovolj, da ne čutim, da bi se čemu pomembnemu odrekla.« Še ena intervjuvanka pravi, da razporeditev časa zahteva organizacijo in urnik, na podlagi česar ima dovolj časa zase in za otroka. Ena intervjuvanka pravi, da ima zdaj dovolj časa, saj so otroci odrasli. Ena intervjuvanka bi si želela več časa, da pa si vseeno lahko vzame čas za partnerja, zase in za svoje hobije, za izlete, tudi otroke, ko pridejo na obisk. Ena intervjuvanka bi si prav tako želela več časa

za partnerja in za svoj prosti čas, zato bi si želela možnosti, da bi jo lahko sedanji in novi sodelavci razbremenili in prevzeli določeno njeno delo. Ena intervjuvanka pravi, da ko so bili otroci majhni in je bil mož veliko odsoten zaradi službe ter so gradili hišo, ni imela časa zase. Nekaj časa ima za otroke in partnerja, vendar bi si ga želela več. Malo več časa imajo čez vikend, prav tako so ga imeli v času COVIDA-19, ko je delala od doma. Pomanjkanju časa botruje delovni čas v bančništvu, ki se težko optimizira. Prav tako nanj pomembno vpliva premalo število zaposlenih, ki otežuje optimizacijo časa in velikokrat povzroči podaljšan delovnik. Ena intervjuvanka pravi, da čez teden ni dovolj časa za posvečanje drug drugemu, da pa s partnerjem čez vikend skušata to nadoknaditi. Ena intervjuvanka pravi, da jo služba zelo utruja in da se premalo posveča sama sebi, a da če želi to spremeniti, potem bi se morala bolje organizirati. Ena intervjuvanka pravi: »Zaradi količine dela in dolgega delovnika, ki se razteza do poznih večernih ur, ne glede na dobro in učinkovito organizacijo časa, nima časa niti za kosila in večerje, kaj šele zase in za svoje otroke.«

#### **4.8 Nasveti managerk o načinih premagovanja steklenega stropa**

Intervjuvanke sem vprašala, kakšen nasvet in priporočila bi podale mladi ženski, ki si prizadeva zgraditi uspešno kariero, kako premagati stekleni strop in uspeti na svoji poti. Ena intervjuvanka meni: »Ženska ni več tabu v naši družbi in vsaka ženska z znanjem, vizijo, odločnostjo lahko uspe. Uspeh je odvisen od karakterja ženske, ne sme biti polna dvomov in strahov, temveč mora biti samozavestna, vedeti odgovarjati in pokazati, kar je potrebno, in bo zagotovo uspela v kateri koli panogi.« Ena intervjuvanka svetuje, da naj ženska dela na svojem znanju, da samoiniciativno širi svoja področja, da ima asa v rokavu, s katerim je nezamenljiva. Ena intervjuvanka meni, da je potrebno delo, srce in zagnanost, nakar se potem odpirajo določena vrata. Prav tako svetuje mreženje, spoznavanje novih ljudi in druženje, s čimer se odpirajo obzorja in razvija uspeh. Ena intervjuvanka svetuje, da naj si ženska poišče podjetje, ki podpira enakost med spoloma, ki ima to v svojih vrednotah in poslanstvu, da naj gre na svojo samostojno pot ter si poišče pretežno ženski kolektiv. Medtem ko ena intervjuvanka svetuje, da naj se ženska nauči narediti balans med zasebnim in poslovnim življenjem, kjer se zna maksimalno podrediti službi in karieri, vendar do te mere, da je v določenem trenutku zmožna vse pustiti in iti domov, ko je to potrebno zavoljo zasebnega življenja. Torej, da spoštuje sebe in izoblikuje svojo identiteto, zaradi česar jo bodo tudi drugi spoštovali in ne bo prostora za vpliv steklenega stropa. Še dve intervjuvanki svetujeta mladi ženski, da naj ne razmišlja o steklenem stropu, kjer ena intervjuvanka pravi, da naj razmišlja o sebi. Prav tako ji svetuje, da je vsak sebi najpomembnejši in da se zato osredotoči nase in na to, kaj si želi. Medtem ko druga intervjuvanka svetuje, da naj ima in pokaže željo ter trdo delo, in obenem meni, da je sreča tudi pomemben faktor, ki prispeva k uspehu. Ena intervjuvanka svetuje mladi ženski stalno, strokovno izpopolnjevanje, veliko dela, veselje pri delu, da nima predsodkov vnaprej, prav tako ne prevelikih pričakovanj, da ima visoko delovno etiko, je poštena, pozitivna pri odnosih s podrejenimi in nadrejenimi, da si izbere dobrega



partnerja, ki ima enake vrednote kot ona. Ena intervjuvanka svetuje, »naj je ženska suverena, naj ima dovolj znanja, naj se žene naprej in verjame vase ter ima željo za uspehom, kar podpre s svojim delom, rezultati in pokaže, da si to zasluži. Da prav tako nikoli ne obupa, saj kot ženska ni manj vredna in manj sposobna«. Medtem ko ena druga intervjuvanka svetuje, »naj se ženska ne ukvarja s tem, da je ženska, ampak naj samo uporabi svojo strokovnost in ambicijo kot argument«. In naj si prav tako ne postavlja za problem, iz kakšne družine prihaja, temveč skuša biti deležna samo podpore. Ena intervjuvanka meni, da je treba poleg izobrazbe nadrejenemu pokazati nekaj več, da vidi sposobnost, vložen čas in trud, zagnanost, željo in maksimalno pripravljenost. Da daš glasno vedeti, da si želiš in iščeš ter izkoristiš ponujeno priložnost. Ena intervjuvanka svetuje mladi ženski, da naj sledi svojim ciljem, željam in načelu »bodi, kar si«. Da ima toliko samozvesti, da posluša sebe etično in moralno in v skladu s tem deluje. Ena intervjuvanka svetuje mladi ženski, »naj najprej pri sebi premisli in si postavi 3 ključne poti, in sicer, kje bi si želela biti čez pet, deset let in korake do tega, vsaj za osnovno orientacijo, in sicer na katerem koli področju«. In da naj se, če potrebuje pomoč, obrne na karijerne svetovalce v zavodu.

Intervjuvanke so izrazile svoje predloge, kako bi ženske lahko uspešno razvijale svojo kariero ob ustvarjeni družini ter optimizirale čas med zasebnim življenjem in službo. Tri intervjuvanke so podobnega mnenja: ena intervjuvanka meni, da je potrebno veliko usklajevanja in načrtovanja s partnerjem, vedeti, kaj so prioritete, se temu prilagoditi in mogoče čemu tudi odpovedati. Druga intervjuvanka svetuje delitev domačih opravil med žensko in partnerjem, da se postavijo prioritete in ve, koliko časa se nameni posamezni obveznosti. Prav tako je lahko ključnega pomena imeti pomoč staršev in starih staršev kot olajševalno okoliščino v napredovalnem obdobju, ki predstavlja večji izziv za žensko. Tretja intervjuvanka svetuje: »Ker je vse hkrati težko, je treba dati prioritete in jim slediti ter ne prehitevati, saj vse pride na vrsto ob svojem trenutku.« Tako kot naslednja intervjuvanka meni, da je bolje imeti najprej otroke in biti na porodniškem dopustu ter nato razviti kariero, saj v nasprotnem primeru ženska ne bo mogla uspeli in imeti obojega. Prav tako je pomembna podpora partnerja ter babic za varstvo otrok. Še ena intervjuvanka predlaga, da naj ženska maksimalno izkoristi čas, ko so otroci majhni, ker bo potem prepozno. Čeprav je takrat veliko stvari in je težko, se s podporo partnerja in njegovim občutkom da izkoristiti to obdobje. Da se zaveda, da stvari lahko počakajo kakšno leto ali dve in odmisli frustracije ter se pozneje posveti tudi karieri, saj ima na voljo približno 40 let. Da si tudi zna čas in dopust vzeti ter omeji in ne nalaga preveč obveznosti, temveč poskrbi za najnujnejše in naredi dolgoročen načrt. Medtem ko ena intervjuvanka pravi, da je prva leta, ko so otroci majhni, težko, ampak da je to odvisno od vsake ženske individualno ter da je nujna podpora partnerja. Še ena intervjuvanka pravi, da sta potrebni volja in usklajevanje, da če ima družino in partnerja, si lahko pomaga z zunanjo pomočjo in uspešno razvije tudi kariero. Ena intervjuvanka pravi: »Treba je biti maksimalno predan službi in karieri, vendar toliko sam pri sebi discipliniran, da se znaš posvetiti tudi družini ne glede na količino in nujnost dela ter tako zagotoviti balans med službo in

zasebnim življenjem.« Prav tako še ena intervjuvanka svetuje efektivno porabo časa, kjer dejansko delaš osem ur, ko si v službi in imaš nato čas za družino. Ena intervjuvanka svetuje, da si ženska najde kvalitetnega in dobrega partnerja, ki ji bo nudil podporo in je pripravljen na to, da si bo gradila kariero in da se on v tem obdobju bolj posveti otrokom. Da si postavi urnik, tako da lahko vse uskladi, vsaj dokler otroci ne pridejo do najstniških let. Prav tako je dobrodošla neka zunanja pomoč. Še ena intervjuvanka meni, da jo mora partner razumeti in podpirati, da je nujna dobra organizacija, postavitve meje, kdaj nastopi zasebni čas. Prav tako je treba biti zvedav, se stalno izobraževati in se ne prepustiti conu udobja. Ena intervjuvanka svetuje delno delo od doma, kjer bi nekaj dni na teden opravila službene obveznosti od doma in obenem bila več časa z družino. Prav tako intervjuvane poudarjajo kvalitetne odnose v družini, kjer partner predstavlja podporo. Medtem ko ena intervjuvanka enostavno svetuje, da si ženska sama organizira svoje življenje in gre optimistično naprej v skladu s svojimi željami.

#### **4.9 Mnenje o vlogi države in družbe**

Intervjuvanka so potem opisale, kako bi lahko država, podjetja in družba pripomogli k premagovanju steklenega stropa in večjemu deležu žensk v vrhnjem managementu. Tu večina intervjuvank vidi možnosti za izboljšavo s strani vseh treh udeležencev. Tri intervjuvanke menijo, da se učinkovita sprememba skriva v vrtcu, pri čemer prva intervjuvanka meni, da se vse začne že v vrtcu, da smo tako vzgojeni in imamo ustaljena prepričanja o vlogi ženske v družbi. Namesto da ima podjetje politiko, ki določa minimalen odstotek zaposlenih žensk, bi to morale biti samoumevno in prisotno samo po sebi. Da bi ženske morale igrati na račun pripravljenosti, izkušenj, znanja in sposobnosti ter da je izbira bolj nevtralna. Da se ji ne zdi dobro postaviti stimulacijo s strani države, saj se s tem prizna, da je na tem področju nekaj narobe. Če bi torej dosegli enakost v vrtcih, do steklenega stropa sploh ne bi prišlo. Druga intervjuvanka meni, da bi morali imeti etično vzgojo že v vrtcih in šolah in poudarjati enakost med spoloma, saj to vpliva na družbo in na poznejše odražanje odnosov v podjetjih. Da ima tukaj pomembno vlogo vodilna oseba podjetja in njen pogled na zaposlovanje žensk, enakost med spoloma, da pozna psihologijo dela in podobno. Tretja intervjuvanka meni, da se vse gradi od vrtca naprej, z vzgojo, razvojem samozavesti. Nato z vsem, kar je vezano na obremenitev ženske s skrbjo za otroke, za gospodinjska opravila, pri čemer meni, da bi ženski pripadal nek temeljni prihodek za opravljanje tovrstnih obveznosti, kot obstaja prihodek v sklopu porodniškega in očetovskega dopusta, za kar bi lahko poskrbela država. Da podjetja omogočijo ženskam lažje usklajevanje zasebnega življenja in službe, na primer skozi fleksibilnost delovnega časa in z aktivnim ozaveščanjem, enakopravnostjo obeh spolov. Medtem ko ena intervjuvanka meni, da ženska v naši družbi ni več tabu in da je vse na posamezni osebi. Ena intervjuvanka meni, da bi država in podjetja lahko veliko naredila na tem področju. Kjer je večji moški kolektiv, je zelo prisotna diskriminacija in je zato potrebna ozaveščenost. Tudi dodatno varstvo za otroke, razne pomoči, kot je na primer plačan tabor za otroke in podobno. Medtem ko ena intervjuvanka meni, da je država z

vidika finančnega bremena naredila svoje, da podjetja prav tako ne morejo nič, saj je v podjetjih pač pomembna prisotnost zaposlenega. Da gre za stvar dogovora v družini, saj se miselnosti starejših generacij ne da spremeniti, za nove generacije pa terja svoj čas. Ena intervjuvanka meni, da ženske veliko naredijo predvsem s svojim zgledom, medtem ko država, družba in podjetja lahko učinkujejo s svojo odprtostjo, sprejemanjem ter s svojim spodbujanjem k enakosti spolom, kot je na primer spodbujanje k enakosti na ravni univerze, kjer se ljudje izobražujejo. Na primer v Avstriji so imeli razpis, kjer so iskali moškega, vendar je država nato uvedla enakost spolov in se osredotočila na ženske. Tako hitro lahko pride do spolne prioritete in diskriminacije drugega spola. Tako da meni, da ni neke idealne rešitve. Ena intervjuvanka meni, da je v javnem sektorju vse regulirano, da če pa kje obstaja stekleni strop, mora država zagotoviti enake možnosti in da je predvsem na ženski odločitev, ali želi delati na vodilnem mestu ali ne. Še ena intervjuvanka meni, da obstaja veliko aktivnosti s strani regulative, ozaveščanja s strani raznih organizacij, kar pripomore k višjemu odstotku zaposlenih žensk. Prav tako svetuje, da bi se podjetja spodbujalo, da bi imeli vrtce v okviru podjetja, kjer bi namesto ženske šel nekdo po otroka in skuhal kosilo, tako kot imajo na primer to organizirano skandinavske države, ki imajo v tovrstne aktivnosti vključene starejše ljudi in zaposlenim ženskam tako nudijo pomoč pri otrocih. Ena intervjuvanka meni, da bi z izobraževanjem in osveščanjem pripomogli k premagovanju steklenega stropa. Ena intervjuvanka pa trdi: »Z vsemi mehanizmi, ki doprinesejo k lažjemu usklajevanju dela in družine, s stimuliranjem enakega finančnega in nefinančnega nagrajevanja za enako kvalitetno opravljeno delo, kot je plača, pohvale, pripoznanje, napredovanje, izobraževanja in podobno, bi lahko pripomogli k premagovanju steklenega stropa.« Pomembne so tudi vrednote v družbi, pravni okvir, regulatorni okvir delodajalca, ki od njega zahteva, da ima izdelana merila pri sistemu nagrajevanja, napredovanja in same kvalitete dela ter zagotovi izvajanje le-teh. Ena intervjuvanka predlaga čim več pozitivnih oddaj v medijih, na družbenih omrežjih o uspešnih ženskah in karierah žensk, ne samo v šolstvu, zdravstvu in izobraževanju, temveč predvsem v gospodarstvu, tako da se širi v družbi njihov glas. Še ena intervjuvanka meni, da bi morali dati priložnost vsem ljudem, ki bi si vodilni položaj želeli in da bi na državnem nivoju obstajale starostne omejitve, ki bi omogočale vsem generacijam razvoj na kariernem področju.

## **5 PRIPOROČILA IN OMEJITVE RAZISKAVE**

Ko do določenih ugotovitev pridemo v danem časovnem in geografskem okvirju, vključujoč še nekatere druge dejavnike, so le-te hitro drugačne od novejših raziskav in njihovih ugotovitev, pridobljenih že v krajšem času po naši raziskavi. Stekleni strop je zelo dinamičen pojav, ki se težko izmeri in splošno primerja, saj nanj vpliva veliko dejavnikov. Primerjamo lahko stare in nove rezultate ter ocenjujemo trende in na podlagi teh iščemo nove rešitve. Obenem je sama kvaliteta raziskav zelo odvisna od širine in natančnosti njene izvedbe. Ker se pojavljajo vedno nove ovire, gospodarske situacije, ki

spreminjajo ustaljene tirnice, je pomembno, da se s skupnimi močmi po vsem svetu trudimo k odpravi steklenega stropa in o tem ozaveščamo družbo.

## **5.1 Povzetek ovir, ki tvorijo stekleni strop**

Med ovire, ki prispevajo k tvorjenju steklenega stropa in so skupne vsem podjetjem, organizacijam ne glede na panogo, v prvi vrsti spada porodna doba ženske, na katero se ne more vplivati. Torej vloga mame in odsotnost zaradi porodniškega dopusta. Zaželeno je tudi boljše plačilo v sklopu spremembe sistema plačil, predvsem v javnem sektorju, kolikor je mogoče, prav tako, da so ženske enakovredno plačane za isto vodilno mesto, kot so plačani moški. K temu dodatno vpliva nenudenje izboljšav in hitrejšega napredovanja s strani nadrejenih, vodstva oziroma uprave podjetij, organizacij. Zaželeno je nudenje več izobraževanj, usmeritev v bogatenju novih znanj in izkušenj. Prisoten je večji fokus in poudarek na napakah in ne na dosežkih in pripadajočih pohvalah, priznanjih, a se obenem od žensk pričakuje več v uspeh vloženega napora, dela, boljše rezultate in prisotnost na delovnem mestu. Ženske demotivira tudi nezmožnost koriščenja dopusta zaradi obilice dela in propadanje nadur, opravljanje dela do poznih večernih ur, pomanjkanje namestnika v času odsotnosti in posledično delovni dopust. Zaradi nepredvidenih okoliščin, ki jih je prinesel COVID-19, jih demotivira in ovira tudi delovnik, ki zahteva stalno prisotnost. Prav tako deluje demotivacijsko neomejenost funkcije na delo tekom delovnega tedna, ampak vlečenje delovnih obveznosti v vikende in praznični čas, ki bi moral biti čas za družino, prosti čas in počitek. Omembe vredne so še ovire tehničnega tipa, kot so bolniške odsotnosti, iskanje nadomeščanja in kadrovska stiska. Odnos moških je bolj uraden, manj čustven in empatičen, prihaja tudi do mobinga, moški včasih kažejo mačizem, tudi diskriminacijo, pogosto jih vodi egocentrizem in imajo ob uspešni in sposobni ženski občutek manjvrednosti, kar se kaže negativno v odnosu podrejenosti in nadrejenosti ter evocira pokroviteljski odnos. Pogoje poslabšuje tudi nepodpirajoč partner, ki nima razumevanja, se ne prilagaja in ne pomaga pri skrbi za otroke in gospodinjstva opravila in ima po možnosti svojo kariero, zaradi katere je veliko odsoten. Prav tako velikokrat ženska nima možnosti družinske pomoči niti zunanje pomoči, ki že sicer prinaša dodaten finančni strošek. Obenem nekatere ženske želijo moškim ugajati in se jim podrediti, kar kaže na to, da miselnost iz preteklosti v današnji družbi še ni povsem izkoreninjena. Težava obstoji tudi v tem, da večkrat ženske ne podpirajo druga druge, si ne pomagajo, se doživljajo kot konkurenco in se posledično ne veselijo uspeha drugih žensk ter jih občasno prav tako diskriminirajo.

## **5.2 Povzetek dejavnikov, ki spodbujajo premostitev steklenega stropa**

Dejavniki, ki podpirajo ženske pri premostitvi steklenega stropa v različnih panogah, se odražajo v tem, da se ženska potrudi pri opravljanju svojega dela, da je poleg znanja in svojih kvalitiet odločna in ve, kaj si želi, ter odločno sprejema odločitve za uspešen razvoj njene kariere. Da ima željo za uspehom, si ustvari okolje in miselnost brez ovir, vidi stvari

z drugega zornega kota in verjame vase. Da se promovira, je samozavestna in ponosno pokaže, kaj zna, zmore in je že dosegla, ter sprejme pripadajoče nagrade za dobro opravljeno delo. Da je deležna enakopravnosti s strani družbe in podjetja. Prav tako je pomembna podpora s strani države, kot je skrajšan delovni čas do 6. leta starosti otroka. Da raziskuje možnosti za pridobitev dodatne izobrazbe, ki je dobrodošla za napredovanje. Da ne razmišlja o steklenem stropu, negativni konotaciji vodenja s strani žensk, diskriminaciji, stereotipih, vendar se obenem zaveda njihovega obstoja in da zaradi le-teh ni užaljena in odneha ali celo niti ne poskusi uspeti, temveč predvideva, da obstaja možnost, da se lahko pojavijo na njeni karierni poti ter je pripravljena, če do njih pride, ukrepati ter predvsem svojo miselnost usmeriti v svoje cilje in uspeh. Da si vzpostavi dober sistem podpore v družini, predvsem od partnerja, v kolikor ga ima, ki ji nudi psihološko vzpodbudo za razvoj kariere brez krivde ter pomoč pri skrbi za otroke in gospodinjstvih opravilih. Da zaupa svojemu mentorju in sodeluje z njim kot z nekom, od katerega lahko pridobi ključne nasvete ter v skladu z njegovim virom modrosti razvije posebne strategije za doseg postavljenih ciljev. Da svojemu nadrejenemu oziroma vodji lahko zaupa svoje težave, izzive na delovnem mestu in sodeluje pri rešitvi le-teh, da je vodja odprt, ji pomaga in je tukaj zanjo, ko je to potrebno. Da prejme finančno, pravno in IT-podporo ter podporo z materialnimi sredstvi, čustveno in ustno podporo, spoštljivost in kolegialnost, zaupanje, sodelovanje, motiviranje, prilagodljivost, prepoznavo narejenega dela in nudenje spodbud in pohval. Da je večča kulturne komunikacije in odnos med podrejenimi in nadrejenimi ni preveč hierarhičen, temveč pristopen, kjer se uporabljajo veščine učinkovitega poslušanja. Da uporablja svoje karakteristike, kot so denimo samostojnost in samoiniciativnost, iznajdljivost, pridnost, spremenjen način vodenja s prisotnimi pomembnimi vrednotami in vrlinami, je pripravljena pomagati in je bolj senzibilna. Da določene svoje lastnosti, ki v poslovnem svetu običajno veljajo za slabosti oziroma negotovosti, kot je na primer čustvena občutljivost, sprejme kot pozitivne in jih obravnava ter uporabi kot vodstveno vrednoto. Z leti se je namreč nekoliko spremenil način vodenja; zdaj je zaželena tudi čustvena inteligentnost, ki zajema empatijo, umirjenost, pogovor, razumevanje, ki jih posedujejo ženske. Nenazadnje da v svoji miselnosti ne razmišlja o tem, da je ženski spol manjvreden in da je nemogoče priti na najvišje vodilne položaje samo zaradi spola, temveč se fokusira nase in želen uspeh.

### **5.3 Omejitve raziskave**

Raziskava je bila narejena na podlagi zaznav intervjuvanih žensk, ki so uspešno razbile stekleni strop v določenih organizacijah, kar pomeni, da so pogledi drugih ljudi lahko različni oziroma se pogledi drugih vodilnih žensk lahko razlikujejo. Strategije je lahko posplošiti, vendar ni nujno, da če nekaj deluje za eno osebo, bo delovalo za večino ljudi ali večino organizacij. Raziskava je bila narejena na podlagi elitnih intervjujev s trinajstimi ženskami iz vrhnjega managementa, kar predstavlja veliko prednost, saj je izjemno težko priti v stik s tovrstnimi uspešnimi managerkami. Zaradi tega ne gre za majhen vzorec. A vendar, če bi imeli priložnost še povečati vzorec z nezajetimi panogami,

bi se lahko razkrili drugačni rezultati in strategije za odpravo ovir steklenega stropa. Izziv je bil namreč pridobiti intervjuvanke iz različnih panog, saj je v nekaterih panogah manj žensk na najvišjih vodilnih položajih (ali jih celo ni), a se zaradi opravičljivih ali nepoznatih razlogov niso odzvale na izvedbo intervjuja. Prav tako je bil intervju časovno omejen in posledično omejen z določenim številom vprašanj zaradi zelo zasedenega urnika intervjuvank zaradi vseh službenih obveznosti v okviru njihovega vodilnega položaja, zato je nekoliko težje seči v globino obravnavanega področja. Zagotavljanje anonimnosti in zaščite integritete intervjuvank do določene mere omejuje individualno predstavitev ugotovitev, zato so odgovori povzeti in predstavljeni skupaj.

Če bi opravili intervjuje z ženskami v srednjem managementu, kjer je statistični odstotek žensk najvišji z vidika vodilnih položajev, bi se lahko rezultati te raziskave razlikovali od izvedene raziskave. Prav tako menim, da če bi naredili raziskavo žensk v nižjem managementu, bi lahko odkrili marsikaj še nepojasnjene, saj bi se odgovori v določeni meri razlikovali v primerjavi z odgovori intervjuvanih žensk. Morda bi razločili določene podatke, ki bi nam pokazali še neodkrite ovire, ki vplivajo na obstoj steklenega stropa, s katerimi se niso spopadale intervjuvanke, prav tako pa bi morda lahko iz nadaljnjih odgovorov izluščili še neodkrite predloge oziroma dejavnike, ki bi lahko v prihodnosti pripomogli k odpravitvi neenakosti med spoloma.

#### **5.4 Predlogi in priporočila za nadaljnje raziskovanje, za podjetja in državo**

Analiza je dobra osnova za poglobitev v različne panoge, dodajanje novih še nezajetih panog in napovedovanje gibanja trendov v prihodnosti. Ne glede na dane omejitve ta raziskava nudi dobro podlago in predstavlja priložnosti za razširitev oziroma služi kot impulz za prihodnje raziskave.

Analiza lahko pripomore ne samo k odpravljanju steklenega stropa ter posledično višji zastopanosti žensk v vrhnjem managementu, temveč tudi k uspešnosti podjetij in vodij na splošno, torej tudi moških. Izpostavlja ugotovitve morebitnih ovir pri poslovni komunikaciji, postavljanju strategij poslovanja ter njihove uporabe, bolj uspešnem poslovanju, sprejemanju odločitev in razvoju organizacije. Ne gre zanemariti tudi posledično bolj kvalitetnih odnosov in predajanja znanja preko mentorjev na nižje ravni, kar obogati delovni kader ter nenazadnje celotno organizacijo. Prav tako je pomembno prilagajanje načinu vodenja, postavljanje ciljev, upoštevanje prednosti in slabosti podjetja, načinu reševanja nepredvidenih situacij zaradi novih generacij, nove tehnologije ter priložnosti in nevarnosti iz okolja, ki so sestavni del podjetja in njegovega poslovnega okolja. Upoštevajoč navedene dejavnike, lahko podjetje pridobi tudi na konkurenčnosti (Ministrstvo za gospodarstvo, turizem in šport, 2023).

Doseči enakost spolov pomeni tudi povezanost z ekonomsko enakostjo, h kateri stremijo države v okviru razvoja in konkurenčnosti na globalni ravni. S tem, ko so zadovoljni in enako obravnavani zaposleni ter vodilne osebe v podjetju, je izpolnjen predpogoj za

kvalitetno grajenje in obstoj podjetja ter njegov dolgoročen uspešen razvoj. In uspešna podjetja, sodelujoč v družbeni proizvodnji, izmenjavi, distribuciji in porabi blaga ter storitev, so predpogoj za uspešno gospodarstvo v državi, ki je ključen element za razvoj posamezne države in dolgoročno vpetost v globalno, mednarodno gospodarsko sodelovanje skozi mednarodno menjavo in neposredne investicije ter sodelovanje v mednarodnih organizacijah, ki so življenjskega pomena za BDP države. Ta predstavlja vir moči skozi prihodke države ter s socialnega vidika prinaša človeške vire. Z navedenim ne bi pridobila na veliko večji konkurenčnosti v mednarodnem okolju le slovenska podjetja, temveč tudi država. Prav tako to zagotavlja boljše pogoje za nastop domačih podjetij na tujih trgih in tako krepi gospodarsko ter pogajalsko moč na globalni ravni. Ne gre zanemariti promocije države, ki poleg povečanja investicij ciljno ustvarja tudi nova delovna mesta, skladni regionalni razvoj in posledično dodatne davčne prihodke, ki so del državne blagajne (Ministrstvo za gospodarstvo, turizem in šport, 2023).

Vodenje organizacije je naporna, a hkrati osvobajajoča pot, na kateri se moški in ženske soočajo z njenim oženjem in več preprekami. Na začetku karijerne poti so prisotne želje, pričakovanja, cilji pri vseh osebah, a bolj kot oseba napreduje, ožja je pot, večja je odgovornost, več je preprek in manj ljudi, ki stojijo ob strani. Količina dela, sestankov in drugih obveznosti se povečuje na višjih, zahtevnejših položajih, treba je vložiti več časa, truda in energije, kar povzroča pomanjkanje časa za zasebno življenje in komunikacijo, ki je pomembna in nujna za človeka – socialno bitje, ki si želi druženja in prijetnih medosebnih odnosov. Tako postaja komunikacija vedno bolj jasno usmerjena, formalna, redkejša. To povzroča samoto. Za preprečitev oženja poti vodje je priporočljivo imeti prijatelje, s katerimi lahko komunicira, ko za to čuti potrebo, kolege, s katerimi ima vzajemno spoštljiv in zaupljiv odnos, in dobro ekipo strokovnjakov iz različnih področij, ki se skozi dosežene rezultate, sprejemanje odločitev, delo, preudarno razvijajo ter postanejo uspešni, ob katerih se vodja počuti varno. Psihologi so ta princip razvoja posameznikov na visokih položajih na hierarhični lestvici preoblikovali v dve metodi – intravizijo, ki predstavlja posameznike na isti ravni, npr. vodje določenega področja iz različnih organizacij, in supervizijo, kjer posameznike z iste ravni usmerja (zunanji) supervizor. Zaradi vedno večje osamljenosti so tovrstni medsebojni pogovori vodij, ki razmišljajo na podoben način, precej koristni. Coach oziroma notranji ali zunanji neodvisni svetovalec pomaga pri razvoju osebne rasti in vodstvenih kompetenc vodje. Cilj je reševanje akutnih delovnih situacij in pomoč pri gradnji dobrih temeljev za delovanje v zahtevnem delovnem ali zasebnem okolju (Boštjančič, 2023, str. 30–31).

Kot je pojasnila izvršna direktorica odseka za raziskovanje in pisanje primerov poslovne šole Harvard Business School, je ključno, »da ljudje vidijo enaka dejstva z različnih zornih kotov in perspektiv ter se skozi razpravo učijo drug od drugega«. Pravi, da je na vseh ravneh šole ključna vključitev mediacije, podatkovne znanosti, zgodovine in ponižnosti, s katero rešujemo rasizem in neenakost ter podobna težka vprašanja. Vendar naštetega v družbi ni zaznati zaradi prevelike prisotnosti agresije, ki v veliki meri ovira

sodelovanje. Eden od razlogov je tudi okupacija 80 % možganov s tesnobo, stresom in z drugim, zaradi česar ni sproščen njihov potencial. Tako si družba danes bolj malo prizadeva razvijati ideje, temveč se hitro odziva in si želi takojšnjih rešitev. A za vodilno osebo je izziv ne le imeti in izbrati najboljše ideje, temveč tudi združiti različne ideje v nekaj novega. Da bi do tega lahko prišlo, je treba izbrati različne ljudi, a v izogib nenehnim konfliktom ustvariti varnostne mehanizme, da bodo izbrani ljudje sposobni kritike. Vendar je ključno, da do teh nasprotovanj ne pride zaradi osebnih prepričanj in subjektivnih razlogov. In ta metoda primera v učnem sistemu poslovne šole Harvard Business School spodbuja diskusijo, zahteva aktivno poslušanje in stremi k ločitvi ideje od oseb, ki te ideje branijo, oziroma ne glede na to ali je nekaj rekel moški ali ženska. Vendar je prisoten narcizem v poslovanju, pravu in medicini in preveč zastopani posamezniki, ki uporabljajo lastnosti, kot so poveljevanje, samopromocija, potreba po potrditvi zaradi lastne negotovosti in prevelika občutljivost na zavrnitev, očarljivost in posledična uspešnost pri pridobivanju strank, hvaljenje in pozneje obračanje hrbta. Običajno zaposlujejo sebi podobne in tako prispevajo k nezdravemu okolju ter poslabšujejo odnose in zdravje na delovnem mestu. Izpostavlja, da se v ZDA nihče ne ukvarja z množičnim zapuščanjem zdravstvenega sektorja in odhodom v druge panoge. Zato bi za dosego boljšega sodelovanja morali podpirati voditelje, ki skrbijo za blaginjo človeštva in posedujejo lastnosti prosocialnega vodje, ki mora aktivno želei pomagati drugim in izkazovati sočutje. To predstavlja tudi raziskava Adama Granta, ki ugotavlja, »da se tisti, ki vidijo koristi svojega dela za ljudi, počutijo motivirani, da naredijo še več«. Tudi pri zaposlovanju so vključena čustva, kar kaže na dejstvo, da prvi in zadnji kandidat običajno ne napredujeta v naslednji krog na dnevu zagovorov. Zavedati se je treba, da bo vsaka oseba ne glede na trud in delo, ki ga opravlja, zlasti kot mati, v nekem trenutku občutila krivdo, da brez napak ni empatičnosti in razumevanja resnih problemov. Zato je potrebna odprtost na najvišji vodstveni ravni, da bi zaposleni ostali v organizaciji na ravni uma in duše ter da bi čutili, da je tudi vodstvo preživelo težke čase. In v času COVIDA-19 se je zbudilo načelo »kar iščemo, že imamo v sebi« (Knoop, 2023, str. 14–16).

Sledi primer konkretnih priporočil, kako preobraziti podjetje in zagotoviti poslovni uspeh. Managerka leta 2023, Marta Kelvišar, predstavlja številne vloge v svojem poslovnem življenju, v katerem je obogatila svoje izkušnje na številnih vodilnih mestih v podjetjih. Po besedah zaposlenih predstavlja zgled s svojim spoštljivim, načelnim odnosom, ki ne vključuje predsodkov, razmišlja kreativno, samoiniciativno in uspešno postavlja strategije in ambiciozne trajnostne cilje. Je odločna in pogumna poslovna voditeljica, ki vodi podjetje s karizmo, išče rešitve in prepriča s svojo energijo. Besede zaposlenih potrjujejo tudi številke o rasti podjetja, zgodbe o kakovosti, inovativnosti in timskem delu, odgovornih in zavzetih zaposlenih. Managerka s svojim primerom dokazuje, da je za popolno preobrazbo in uspeh podjetja potrebna digitalizacija, iskanje novih trgov in trendov, napredovanje, dobro počutje, iskreni odnosi in razvoj zaposlenih, obenem pa tudi zagotovitev kakovostnih produktov, ki so okolju prijazni, a vrhunskega dizajna, četudi z višjo ceno. Na ta način se dosežejo rast podjetja, modernizacija poslovanja,



inovacije, visoka organizacijska kultura in dodana vrednost na zaposlenega. Poudarja, da je tudi spremembe, kot je epidemija, treba uporabiti za premagovanje konkurence, ki se je začasno ustavila zaradi nepredvidenih okoliščin, medtem ko so sami prilagodili organizacijo dela, ustvarjali in razvijali produkte v duhu Darwinove misli, da preživijo samo tisti, ki so se sposobni hitro odzvati na spremembe in se jim prilagoditi ter tako povečali produktivnost in število zaposlenih. Uvedli so vitko poslovanje, optimizirali čas in se znebili nepotrebnih stroškov ter sredstev. V ospredje so postavili vseživljenjsko učenje, rast, razvoj in sodelovanje zaposlenih in njene ekipe, jim omogočili mentorstvo, srečanja z vodjo, napredovanje in nagrajevanje, komunikacijo in odpravo morebitnih motilcev pri delu in v odnosih, številne lokalne projekte in prireditve. Tako so si zagotovili 97 % zadovoljnih in zavzetih zaposlenih. Poleg zaposlenih precej investirajo v trajnost, raziskovalno razvojno dejavnost za namen razvoja novih produktov in v tehnološko opremo, predvsem v digitalizacijo proizvodnje in vodenje delavcev, za kar so prejeli tudi eno od nagrad – za najboljši slovenski digitalni projekt. Nenehno si postavljajo nove ambiciozne cilje, ključni so komunikacija, socialni vidik in čustvena inteligenca, s čimer se podpira bodoče vodje. Sama se drži načela »kar pričakuje od drugih, dela tudi sama« (Turk, Vidonja, Juvančič & Javornik, 2023, str. 16–17).

V družbi in podjetjih je aktualno prepričanje, da ženske na delovnem mestu še niso dosegle enakosti z moškimi zaradi dajanja prednosti družini pred kariero, ker se slabo pogajajo, nimajo samozavesti, so premalo nagnjene k tveganju in podobno. Pogosto gre za napačno prepričanje, da so si moški in ženske bistveno različni zaradi svojih genov, vzgoje ali obojega. Seveda obstajajo biološke razlike, vendar jih ljudje tudi sicer običajno ne izpostavljajo, temveč se osredotočajo na misel, da so ženske same po sebi drugačne od moških po osebnosti, odnosih in vodenju, medtem ko drugi zagovarjajo, da so ženske bolj skrbne, kooperativne ali usmerjene k poslanstvu podjetja. Vendar enakost spolov ne bo dosežena, dokler je temelj ideja, da sta si spola različna, ne glede na to, ali se bodo omenjene predpostavke uporabljale kot prednosti ali slabosti. Znanost teh trditev ne podpira, medtem ko metaanalize kažejo bistveno večjo podobnost med spoloma v svojih nagnjenjih, odnosih in spretnostih v povprečju, kot bi pričakovalo splošno mnenje. Razlike med spoloma ne izvirajo iz stalnih spolnih lastnosti, temveč iz načina obravnavanja na delovnem mestu, kot so organizacijske strukture, prakse podjetja in vzorci interakcij, ki ustvarjajo sistematično različne izkušnje, zaradi česar se ljudje odzovejo drugače. Zato je fokus na popravljanju žensk ali na njihovem prilagajanju namesto na spreminjanju okoliščin, ki so povzročile te različne odzive, vedenja (Tinsley & Ely, 2018, str. 114-121).

Raziskave ne podpirajo ideje, da so ženske bolj predane družini kot moški. Številne študije kažejo razliko v obravnavi mater in očetov, ko si ustvarijo družino, kjer samo za ženske velja, da potrebujejo podporo, od njih se pričakuje in se jih spodbuja, da se vrnejo na delo, vendar za manj zahtevne naloge. Medtem ko bodo bolj verjetno moškim dali v vednost, da se morajo okrepiti in ne smejo pokazati stresa in utrujenosti. Zato bodo moški

skušali prikriti namen skrajšanja delovnega časa in potovanj, nekateri moški bodo preprosto popustili in omejili čas za družino z namenom ohranitve ugleda, ki jih ohranja na poti navzgor. Iz tega je razvidno, da so želje glede ravnovesja med družino in službo tako žensk kot moških izjemno podobne. Da ženske po starševskem dopustu ne bi odhajale iz podjetja in bi ohranile svoje delovno mesto ter bi jim bilo omogočeno napredovanje, je ključno, kako podjetja postopajo, kjer je generalna direktorica enega podjetja sprejela potrebno spremembo pri ocenjevanju uspešnosti zaposlenih in tako motivirala mlade matere k vrnitvi. Podjetja se morajo torej poglobiti v svoja prepričanja, norme, prakse in politike, da bi razumela, kako postavljajo ženske v primerjavi z moškimi in kako različni položaji spodbujajo neenakost (Tinsley & Ely, 2018, str. 114–121).

V raziskavi sta avtorici Tinsley in Ely (2018, str. 114–121) predstavili organizacijski diskurz o zapoznelem napredovanju žensk, razkrili tri mite o razlikah med spoloma, pojasnili, zakaj ženskam do sedaj ni uspelo doseči enakosti z moškimi, ter priporočili štiristransko strategijo za izenačitev konkurenčnosti obeh spolov. Prvi mit je pomanjkanje želje ali sposobnosti za pogajanja, drugi je pomanjkanje samozavesti žensk in tretji pomanjkanje želje za tveganje. Zato se pogosto sliši, da so ženske preveč prijazne ali se prelahko dogovorijo, toda raziskave kažejo nasprotno – da so razlike med spoloma majhne oziroma zanemarljive. Obenem raziskava Daniela Ballieta in sodelavcev zavrača idejo, da so ženske bolj kooperativne kot moški. Prav tako raziskava ne potrjuje ideje, da ženskam primanjkuje samozavesti zato, ker manj govorijo na sestankih in se ne oglašajo za napredovanje, če niso povsem prepričane v izpolnjevanje vseh zahtev delovnega mesta. Uspeh zaposlenih pri delu je delno odvisen od vrste obravnavanja in priložnosti. Odziv ljudi na napake ali neuspeh žensk lahko vpliva tudi na njihovo sposobnost uspeha. Njihovo delo se namreč najde pod drobnogledom, posledično tudi napake in neuspehi, ki so strožje opazovani in kaznovani. V tem se skriva razlog, da se ženske počutijo same in jih skrbi, da bi ogrozile svojo kariero, kjer jih strah odvrne od stremenja k vodilnim položajem. Strah jih je, da si od neuspeha ne bodo opomogle, zato si ne privoščijo tveganja. Raziskave kažejo, da če v poklicih oziroma panogah, v katerih prevladujejo moški, ženske delajo napake, se jim prizna manj statusa in se štejejo za manj kompetentne v primerjavi z moškimi, ki delajo enake napake. Raziskave tudi potrjujejo upravičenost njihovih pomislekov, ki kažejo, da ženske dobivajo manj pogoste in manj kakovostne povratne informacije kot moški.

Strategija za izenačitev konkurenčnosti obeh spolov vključuje naslednje štiri korake. Prvi je dvom v pripoved pojasnil kolegov in vzbuditev lastne radovednosti za preverbo pripovedi. Drugi je ustvarjanje verodostojne alternativne razlage, ki omogoča priti do ugotovitve, da je zapoznelo napredovanje žensk lahko posledica različne dostopnosti pogojev, ki povečujejo samozavest in uspeh. Tretji je sprememba konteksta in ocenitev rezultatov, ki kaže, da lahko podjetja ob razviti verjetni alternativni razlagi izvedejo ustrezne spremembe in preverijo izboljšanje uspešnosti. Pri zadnjem koraku se s spodbujanjem neprekinjenega učenja omogoči proaktivno spreminjanje pogojev in

dajanje ženskam priložnost za razvoj. Tako sebe vidijo kot del rešitve in ne le kot del problema. Obenem tudi popravljajo pogoje, gojijo učno usmerjenost in kulturo z namenom izkoriščanja polnega potenciala (Tinsley & Ely, 2018, str. 114–121).

## SKLEP

V magistrski nalogi sem poskusila opredeliti začetek steklenega stropa, njegove spremembe skozi čas, razvoj in smer trenutnega ter prihajajočega gibanja ter opraviti analizo, ki omogoča vpogled v globino in podrobnejše dejansko stanje steklenega stropa na vodilnih položajih v različnih panogah v Sloveniji. Na podlagi trinajstih intervjujev sem ugotovila, da bomo lahko o premostitvi steklenega stropa govorili, ko bodo ženske zastopale najpomembnejše vodilne položaje, ki jih moški zasedajo že desetletja in obsegajo vodenje glavnega dela gospodarstva in države. Ko bodo tudi ženske vodile podjetja, ki so v lasti države ali najpomembnejša zasebna podjetja, ki zasedajo največji tržni delež v posamezni panogi, bo dosežena enakost spolov. Da bi to dosegli, je nujno odpraviti negativen odnos do žensk, ki je predstavljen skozi številne ovire, ki preprečujejo oziroma omejujejo njihovo karierno pot in prisotnost v poslovnem svetu na različnih vodilnih, predvsem na najvišjih in najpomembnejših položajih.

Ker je ženska postala v družbi opaznejša in se je njena podoba v zadnjih desetletjih spremenila, je pridobila na veljavi na področju javne sfere, vstopila na trg delovne sile, je prisotna na vseh področjih življenja in prispeva k neprestanim in korenitim spremembam v družbi. Torej ni več tabu, izgubila se je njena tradicionalna vloga gospodinje, žene in matere in ženska je postala pomemben člen tako v poslovnem kot zasebnem svetu ter se vedno bolj uveljavlja tudi kot ekonomsko neodvisna identiteta v poslovnem svetu.

Ustvarjanje in določanje strategij za ohranjanje dobrega ravnovesja med službo in družino je osnova zdravega odnosa, ki temelji na načelu načrtovanega in izpeljanega. Pomembno je, da ženska izkoristi ponujene priložnosti, kot so pripravništvo, opravljanje dela na nižjih delovnih mestih zaradi razvoja znanja, grajenja strokovnosti in pridobitve različnih izkušenj, ki prav pridejo, ko nastopi trenutek pridobitve visokega položaja v organizaciji.

Intervjuvanke so izpostavile, da ženske ne bi smele izbirati med družino in kariero, temveč bi jim moralo biti omogočeno, da obvladujejo oboje, seveda vsaka ob svojem času, kar se lahko doseže z voljo, dobro organizacijo in predvsem podporo partnerja in družine, podjetja in sodelavcev ter družbe. Poslanstvo biti starš in roditi otroke je nekaj, česar ženske niso same določile, ampak jim je bilo položeno v zibelko.

Obenem so poleg navedenega kot pomembno dejstvo intervjuvane ženske na vodilnih položajih v zasebnem sektorju in javni upravi še izpostavile, da je treba biti previden z namernim, načrtovanim povečanjem števila žensk na vodilnih položajih, saj je mogoče boljše, da se naredi naravna selekcija z vidika odstotka žensk in moških vodij in ne umetno ustvarjen enakovreden delež žensk in moških na vodilnih položajih samo zato,

da se doseže statistična enakost spolov. Povedale so, da je ključno, da se ženske same odločijo, ali želijo zasesti vodilne položaje, ob izpolnjevanju vseh lastnosti, ki jih potrebuje odličen vodja z vidika usposobljenosti. Kajti če bi namensko dajali prednost samo ženskam, obstaja nevarnost, da bi ustvarili ravno to, proti čemur se bori družba – steklenemu stropu oziroma diskriminaciji drugega spola.

Za podjetje je bilo in bo vedno najpomembnejše, da je na čelu vodstva oseba, ki je najbolj sposobna in kompetentna za opravljanje najvišje vodilne funkcije. Drugače povedano, na odločitev vodstva ne sme vplivati spol osebe oziroma miselnost, ali je oseba, ki bo vodila podjetje, moški ali ženska, temveč izključno njene kompetence in izpolnjevanje kriterijev, ki jih podjetje potrebuje. Torej znanje, sposobnost in strokovnost so najpomembnejši dejavniki, ki botrujejo zasedanju najvišjega položaja v podjetjih v različnih panogah. Poleg naštetih dejavnikov so pomembne še številne lastnosti osebe, ki zaokrožijo profil uspešne vodje, kot so želja, zastavljeni cilji, samozavest, delavnost, odločnost, pogum, samoiniciativnost, poštenost, lojalnost, zanesljivost, predanost, vztrajnost, visoka poslovna etika, stalno širjenje znanja, veselje pri delu, pozitivnost in drugo. Poleg lastnosti vodje ne gre zanemariti pomembnosti drugih dejavnikov, kot so podpora sodelavcev ter nadrejenih, podpora partnerja in družine, sprejetje nove vloge kot vodje s strani miselnosti družbe in nenazadnje biti na pravem mestu ob pravem času.

Intervjuvanke menijo, da je za vsako podjetje najbolj zdravo, da obsega mešan kolektiv oziroma da je le-ta sestavljen iz podrejenih in nadrejenih ženskega in moškega spola, saj podjetje s tem pridobi na dodani vrednosti, razvija nove ideje in pridobiva na konkurenčnosti, doseže hitrejši in širši razvoj ter večji uspeh na vseh področjih in si tako utre dolgoročno pot v gospodarski svet.

Predvsem so intervjuvanke izpostavile, da je najbolj pomembno, da je oseba, ki sprejme tako odgovorno vlogo, podkovana z znanjem, ima spoštljiv odnos do vseh udeležencev, bodisi zaposlenih bodisi kupcev, dobaviteljev, partnerjev in drugih, je samozavestna in dostopna ter dober primer moralne in delavne osebe, ne glede na to, katerega spola je. Ključ je v harmoniji odnosov, s katero se ustvari podlaga za dolgoročen uspeh in medsebojno sodelovanje vseh udeležencev v poslovnem svetu ne glede na panogo in vrsto organizacije.

Odgovori intervjuvank so pokazali, da ni razlik med ženskami iz javnega ali zasebnega sektorja niti glede na različne panoge, da imamo pozitiven trend, čeprav ostaja še prostora za odpravo steklenega stropa. Na vprašanja so odgovarjale enako, imele enako oziroma sorodno mnenje, prav tako predstavile enake oziroma podobne izkušnje.

Težava še zmeraj obstoječega steklenega stropa se skriva v napačni uporabi številnih politik, s katerimi si države, ustanove, organizacije in posamezniki prizadevajo odpraviti neenakost med spoloma na vodilnih položajih. Sama ideja številnih politik in predlogov je bila pozitivna in dobrodošla kot potencialni dejavniki za odpravo podrejenega položaja

žensk, vendar se je njena uporaba velikokrat preusmerila v napačno smer in ni dosegla želenega rezultata. Zato je kot spodbujanje prav tako ali še bolj pomembno spremljanje in analiziranje vseh prisotnih ovir in dejavnikov, da se odpravijo obstoječe napake in izboljšajo postavljene politike ali celo zamenjajo za nove z namenom odpravitve družbenih in praktičnih posledic, da se zaradi potencialnega doprinosa žensk odpre pot k boljšemu upravljanju velikih organizacij in nenazadnje hitrejšemu doseganju zastavljenih ciljev pri odpravitvi umetno ustvarjenega steklenega stropa (Dowling, 2017).

Ženski stil vodenja je poleg moškega ne samo uspešen in dober, kot se je v praksi večkrat izkazalo, temveč vedno bolj popularen in vsestranski, glede na to, da je kar nekaj žensk uspelo zasesti vodilne položaje in uspešno voditi velike organizacije na mnogo daljši rok. Gre za naraven in edinstven stil vodenja. Zanj je značilen korekten odnos in sodelovanje, motiviranje, bolj razvit instinkt ter emocionalna inteligenca, kar tvori čut za sočloveka, samo organizacijo dela in zaokroži znanje, sposobnosti in dosežke uspešne vodje. Ker pri obeh stilih vodenja lahko pride do spodrseljaja in neuspeha, če razmere in ljudje, s katerimi sodelujejo, niso na ravni naših ciljev in vodenja, bi bila možna rešitev uvedba nevtralnega stila vodenja, ki bi bil primeren za moške in ženske in bi vseboval vse najboljše lastnosti tako ženskega kot moškega stila vodenja, pri čemer bi sorazmerno v pravi meri uporabili nekaj preverjenih in uspešnih značilnosti vsakega stila vodenja. Tako bi se izognili diskriminaciji ter pristranskosti pri ocenjevanju vodenja organizacij ter dosegli uspeh. Nov nevtralni stil vodenja bi obsegal samozavest, vendar ne agresivnost, spoštovanje in dostopnost, vendar ne strahospoštovanje in aroganco v želji nedostopnosti, nudenje zgleda lastnim primerom in predlogov, in ne kritiziranje skozi ošabnost, in podobno. Naštete lastnosti predstavljajo nov temelj zdravega in uspešnega vodenja organizacij ter oblikujejo pot k doseganju želenih sprememb na raziskovanem področju.

Ključnega pomena je tudi, da obstajajo aktivne organizacije, ki s svojimi ugotovitvami na podlagi uvedenih različnih politik in strategij preko poročil ozaveščajo in spodbujajo vse udeležence, predvsem na ravni države, k odpravljanju vrzeli med spoloma ter obenem k nadaljnjim raziskavam in upoštevanju praks, ki stremijo k zmanjšanju in nenazadnje odpravi razlik med moškimi in ženskami na vseh pomembnih področjih za obstoj dostojnega življenja in družbeno vpetost obeh spolov na področjih, kot so zdravje in preživetje, izobrazba, gospodarske priložnosti in udeležbe ter politika. Da država na podlagi zakonodaje aktivno deluje in prispeva k čimprejšnji enakosti spolov. V skladu s slednjim je Slovenija dala predlog za uvedbo kvot v letu 2023 v skladu z evropskimi predpisi za zagotovitev 40 odstotno uravnoteženost žensk v vrhnjem managementu v državnih podjetjih. Kar pomeni, da bo v petih podjetjih prisotna ženska.

Ker so ženske še zmeraj premalo zastopane na položajih odločanja in enakost spolov še ni povsem dosežena, je treba spodbuditi enake ekonomske neodvisnosti za ženske in moške, odpraviti razlike v plačilu med spoloma, pledirati za uravnoteženo zastopanost moških in žensk pri odločanju, odpraviti vse oblike nasilja na podlagi spola, omogočiti izbiro in možnosti pri usklajevanju zasebnega in poklicnega življenja, zagotoviti vse

socialne in družbene pravice ženskam in moškim (European Commission, 2020d). Prav tako je nujno vpeljati spremembe, ki vplivajo na povečanje števila managerk na področjih, kot so nove tehnologije, informatizacija, fleksibilnost glede fizične prisotnosti in prilagodljivosti delovnega časa na delovnem mestu, višja izobrazba in nenehno izobraževanje ter izpopolnjevanje v sklopu sprememb, ki se pojavljajo na področju panoge, v kateri ženska zaseda vodilni položaj (Cigale, 1992, str. 86).

Največje ovire, skupne vsem podjetjem, organizacijam ne glede na panogo so torej porodna doba ženske, na katero se ne more vplivati, diskriminacija, stereotipno obnašanje in nenudenje hitrejšega napredovanja, neenakovredno plačilo za isto vodilno mesto v primerjavi z moškimi, pričakovanje večjega napora in boljših rezultatov, nepodpirajoč in neprilagodljiv partner ter pomanjkanje dodatne zunanje pomoči, miselnost družbe in rivalstvo drugih žensk.

Medtem ko so največji skupni dejavniki premostitve želja za uspehom, trdo delo in trud ženske, znanje, da verjame vase ter odločno sprejema odločitve za uspešen razvoj svoje kariere, da je deležna enakopravnosti s strani družbe, podjetja in države, da vzpostavi dober sistem podpore s partnerjem, da sodeluje s svojim mentorjem in ima spoštljiv odnos do vseh.

Moralni kompas za dosego enakosti smo v večini že osvojili in naredili prvi, glavni korak, s katerim smo kot družba prvič že zmagali. Tudi z vidika poslovnega in ekonomskega področja smo pridobili na razumevanju. Tako so pred nami kot posamezniki, družbo, gospodarstvom in svetom možni rezultati enakosti spolov oziroma enakopravnega sodelovanja žensk, ki jih lahko dosežemo v načrtovani prihodnosti (World Economic Forum, 2016, str. 42).

## LITERATURA IN VIRI

1. Arulampalam, W., Booth, A. L. & Bryan, M. L. (2007). Is There a Glass Ceiling over Europe? Exploring the Gender Pay Gap across the Wage Distribution. *ILR Review*, 60(2), 163–186.
2. Baumgartner, M. S. & Schneider, D. E. (2010). Perceptions of Women in Management: A Thematic Analysis of Razing the Glass Ceiling. *Journal of Career Development*, 37(2), 559–576.
3. Bilimoria, D. & Piderit, S. K. (2007). *Handbook on Women in Business and Management*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
4. Blake-Beard, S. D. (2001). Taking a hard look at formal mentoring programs: A consideration of potential challenges facing women. *Journal of Management Development*, 20(4), 331–345.
5. Boštjančič, E. (2023). Višje kot greš, bolj si sam – izzivi vodenja. *Pod lupo*, str. 30–31.

6. Braun, V. & Clarke, V. (2012). *Thematic analysis*. Newbury Park: SAGE Publications Ltd.
7. Bregar, L., Ograjenšek, I. & Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: Izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Burke, R. J. (2001). Organizational values, work experiences and satisfactions among managerial and professional women. *Journal of Management Development*, 20(4), 346–354.
9. Cambridge Dictionary. (2022). *Glass Ceiling*. Pridobljeno 9. februarja 2021 iz <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/glass-ceiling>
10. Cigale, M. (1992). O ženskem delu. V Zbornik Ženske v Sloveniji, *Ko odgrneš sedem tančic* (str. 37–45). Ljubljana: Društvo Iniciativa.
11. CNBC. (2020, 5. marec). *Ambition is not the problem: Women want the top jobs—they just don't get them*. Pridobljeno 12. junija 2022 iz <https://www.cnbc.com/2020/03/05/why-women-are-locked-out-of-top-jobs-despite-having-high-ambition.html>
12. Doldor, E. & Vinnicombe, S. (2015). Women's pathways to the boardroom. *Gender in Management*, 30(7).
13. Dowling, G. (2017). The glass ceiling: fact or a misguided metaphor? *Annals in Social Responsibility*, 3(1), 23–41.
14. Emerald Group Publishing Limited. (2008). The world needs women leaders: It is not the glass ceiling that prevents women from achieving senior leadership roles. *Strategic Direction*, 24(3), 27–29.
15. European Commission. (2016). *European semester thematic factsheet: Women in the labour market*. Pridobljeno 24. maja 2022 iz [https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/european-semester/thematic-factsheets/labour-markets-and-skills\\_en](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/european-semester/thematic-factsheets/labour-markets-and-skills_en)
16. European Commission. (2020a). *Best practices in EU countries*. Pridobljeno 19. februarja 2021 iz [https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/equal-pay/best-practices-eu-countries\\_en](https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/equal-pay/best-practices-eu-countries_en)
17. European Commission. (2020b). *EU action for equal pay*. Pridobljeno 19. februarja 2021 iz [https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/equal-pay/eu-action-equal-pay\\_en](https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/equal-pay/eu-action-equal-pay_en)
18. European Commission. (2020c). *EU legislation on family leaves and work-life balance*. Pridobljeno 19. februarja 2021 iz [https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/women-labour-market-work-life-balance/eu-rights-work-life-balance\\_en](https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/women-labour-market-work-life-balance/eu-rights-work-life-balance_en)
19. European Commission. (2020d). *Gender equality strategy*. Pridobljeno 19. februarja 2021 iz [https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy\\_en](https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy_en)

20. European Commission. (2020e). *Gender pay gap – transparency on pay for men and women*. Pridobljeno 19. februarja 2021 iz <https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/12098-Strengthening-the-principle-of-equal-pay-between-men-and-women-through-pay-transparency>
21. European Commission. (2020f). *International partnerships*. Pridobljeno 19. februarja 2021 iz [https://ec.europa.eu/international-partnerships/sdg/gender-equality\\_en](https://ec.europa.eu/international-partnerships/sdg/gender-equality_en)
22. European Commission. (2020g). *Promoting gender equality & women's rights beyond the EU*. Pridobljeno 19. februarja 2021 iz [https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/promoting-gender-equality-womens-rights-beyond-eu\\_en](https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/promoting-gender-equality-womens-rights-beyond-eu_en)
23. European Commission. (2020h). *The gender pay gap situation in the EU*. Pridobljeno 19. februarja 2021 iz [https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/equal-pay/gender-pay-gap-situation-eu\\_en](https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/equal-pay/gender-pay-gap-situation-eu_en)
24. European Commission. (2020i). *Women's situation in the labour market*. Pridobljeno 19. februarja 2021 iz [https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/women-labour-market-work-life-balance/womens-situation-labour-market\\_en](https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/women-labour-market-work-life-balance/womens-situation-labour-market_en)
25. European Commission. (2020j). *Equal pay? Time to close the gap!* Pridobljeno 19. februarja 2021 iz [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/equal-pay/gender-pay-gap-situation-eu\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/equal-pay/gender-pay-gap-situation-eu_en)
26. Eurostat. (2019a, 7. marec). *Gender employment gap in the EU*. Pridobljeno 19. marca 2022 iz <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/EDN-20190307-1>
27. Eurostat. (2019b, 7. marec). *Only 1 manager out of 3 in the EU is a woman*. Pridobljeno 19. marca 2022 iz <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-euro-indicators/-/3-07032019-bp>
28. Eurostat. (2021, november, 2022, marec). *Gender pay gap statistics*. Pridobljeno 17. marca 2022 iz [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Gender\\_pay\\_gap\\_statistics](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Gender_pay_gap_statistics)
29. Eurostat. (2022). *Sustainable Development Goals – Overview*. Pridobljeno 16. septembra 2022 iz <https://ec.europa.eu/eurostat/web/sdi>
30. Evropska komisija. (2020, marec). *Strategija za enakost spolov*. Pridobljeno 25. januarja 2021 iz [https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy\\_sl](https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy_sl)
31. Evropski inštitut za enakost spolov – EIGE (2020a). *Indeks enakosti spolov za leto 2020 Slovenija*. Pridobljeno 24. maja 2022 iz <https://www.bing.com/ck/a?!&&p=d19baa560bebe9c1a6dc4e4ae8b77f9076f16ae977996c969e15ef7852aabb24JmldtHM9MTY1MzQyMTUxMiZpZ3VpZD1jNDNkYmU1OC0xMWY0LTQ0NzYtYmNkYy0yNTA0MTFIMTI4M2YmaW5zaWQ9NTEzNw&pptn=3&fclid=067155d0-db9a-11ec-b87f->



e1532f35b49a&u=a1aHR0cHM6Ly9laWdlLmV1cm9wYS5ldS9zaXRlcy9kZWZhdWx0L2ZpbGVzL2RvY3VtZW50cy9taGFnMjAwMTNzbGFfMDAyLnBkZg&ntb=1

32. Evropski inštitut za enakost spolov – EIGE. (2020b). *Gender Equality Index: Slovenia in 2020 edition*. Pridobljeno 12. februarja 2021 iz <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2020/SI>
33. Evropski inštitut za enakost spolov – EIGE. (2020c). *Gender Equality Index: European Union in 2020 edition*. Pridobljeno 12. februarja 2021 iz <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2020/EU>
34. Evropski inštitut za enakost spolov – EIGE. (2020d). *Gender Equality Index: Power in European Union in 2020 edition*. Pridobljeno 12. februarja 2021 iz <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2020/domain/power>
35. Evropski inštitut za enakost spolov – EIGE. (2020e, 3. december). *More equal sharing of care would reduce workplace gender inequality*. Pridobljeno 10. februarja 2021 iz <https://eige.europa.eu/news/more-equal-sharing-care-would-reduce-workplace-gender-inequality>
36. Evropski inštitut za enakost spolov – EIGE. (2021a). *EIGE's approach to Good Practices*. Pridobljeno 10. februarja 2021 iz <https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/good-practices/eige-approach>
37. Evropski inštitut za enakost spolov – EIGE. (2021b). *Gender inequalities in care and consequences for the labour market*. Pridobljeno 10. februarja 2021 iz <https://eige.europa.eu/publications-resources/publications/gender-inequalities-care-and-consequences-labour-market>
38. Evropski inštitut za enakost spolov – EIGE. (2022a). *O inštitutu EIGE*. Pridobljeno 10. februarja 2021 iz <https://old.eige.europa.eu/sl/in-brief>
39. Evropski inštitut za enakost spolov – EIGE. (2022b). *Glossary & Thesaurus*. Pridobljeno 10. februarja 2021 iz <https://eige.europa.eu/thesaurus/overview>
40. Gamba, M. & Kleiner, B. H. (2001). *The old boys' network today*. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 21(8/9/10), 101–107.
41. Hartman, P., Černigoj Sadar N., Konavec, N., Kranjc Kušlan A. & Skorupan, M. (2015). *Usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja v praksi: izkušnje z izvajanjem projekta Certifikat Družini prijazno podjetje v Sloveniji*. (1. izd.). Ljubljana: Ekvilib Inštitut.
42. Hodigere, R. & Bilimoria, D. (2015). Human capital and professional network effects on women's odds of corporate board directorships. *Gender in Management*, 30(7), 523–550.
43. Humar, B. (2007). Zakoreninjena miselnost, naj ženske gospodinjijo. *Manager*, (6), 16–17.
44. Johns, L. M. (2013). Breaking the Glass Ceiling: Structural, Cultural, and Organizational Barriers Preventing Women from Achieving Senior and Executive Positions. *Perspectives in Health Information Management*, (1).

45. Kanjuo Mrčela, A. & Černigoj Sadar, N. (2006). *Starši med delom in družino*. Pridobljeno 24. januarja 2023 iz <http://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:DOC-YM1DZM6F>
46. Kanjuo Mrčela, A. & Černigoj Sadar, N. (2010). *V iskanju ravnotežja med plačanim delom in skrbstvenim delom v družini*. Pridobljeno 24. januarja 2023 iz <http://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:DOC-SCNO7IQ4>
47. Kanjuo Mrčela, A. (1996). *Ženske v menedžmentu*. Ljubljana: Enotnost.
48. Kanjuo Mrčela, A. (2000). *Spolna konstrukcija menedžerskih vlog: stekleni organizacijski stropovi v devetdesetih*. Pridobljeno 24. januarja 2023 iz <http://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:doc-ZAYUWIR7>
49. Kanjuo Mrčela, A. (2003). Strategije za hitrejša napredovanje managerk. *Manager*, (7/8), 40–42.
50. Knoop, C. I. (2023). Zgrešeno je iskati ljubezen in občutek izpopolnitve pri delu. *Delo*, str. 14–16.
51. LaPierre, T. A. & Zimmerman, M. K. (2012). Career advancement and gender equity in healthcare management. *Gender in Management*, 27(2), 100–118.
52. Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165–184.
53. Linehan, M. (2001). *Uspešne ženske: Managerke velikih mednarodnih podjetij*. Ljubljana: GV založba.
54. Mihajlović T. J. (2019). *Gender & Science* (prosojnice s predavanj). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
55. Ministrstvo za gospodarstvo, turizem in šport (2023, 24. januar). *Mednarodno gospodarsko sodelovanje*. Pridobljeno 24. januarja 2023 iz <https://www.gov.si/podrocja/podjetnistvo-in-gospodarstvo/mednarodno-gospodarsko-sodelovanje/>
56. Ortiz-Ospina, E. & Tzvetkova, S. (2017). *Working women: Key facts and trends in female labor force participation*. Pridobljeno 26. maja 2022 iz <https://ourworldindata.org/female-labor-force-participation-key-facts>
57. Poje, A. & Roksandić, M. (2013). *Enako plačilo za enako delo in plačna vrzel med spoloma*. Ljubljana: Zveza svobodnih sindikatov Slovenije.
58. Powell, G. N. & Butterfield, D. A. (2015). The Preference to Work for a Man or a Woman: A Matter of Sex and Gender? *Journal of Vocational Behavior*, 86, 28–37.
59. Powell, G. N., Butterfield, D. A. & Parent, J. D. (2002). Gender and Managerial Stereotypes: Have the Times Changed? *Journal of Management*, 28(2), 177–193.
60. Ragins, B. R., Cotton, J. L. & Miller, J. S. (2000). Marginal Mentoring: The Effects Of Type Of Mentor, Quality Of Relationship, And Program Design On Work And Career Attitudes. *The Academy of Management Journal*, 43(6), 1177–1194.

61. Robinson, O. C. (2014). Sampling in Interview-Based Qualitative Research: A Theoretical and Practical Guide. *Qualitative Research in Psychology*, 11(1), 25–41.
62. Sahoo, D. K. & Lenka, U. (2016). Breaking the glass ceiling: opportunity for the organization. *Industrial and Commercial Training*, 48(6), 311–319.
63. Statistični Urad Republike Slovenije – SURS. (2010). *Slovensko državna statistika: Menedžerke v Sloveniji*. Ljubljana: SURS.
64. Statistični Urad Republike Slovenije – SURS. (2015). *Mednarodni dan žensk – dan praznovanja ekonomske, politične in socialne enakopravnosti žensk*. Pridobljeno 15. septembra 2021 iz <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/5798>
65. Statistični Urad Republike Slovenije – SURS. (2018). *Mednarodni dan žensk*. Pridobljeno 15. septembra 2021 iz <https://www.stat.si/StatWeb/File/DocSysFile/10817/sl-dan-zensk.pdf>
66. Statistični Urad Republike Slovenije – SURS. (2021a). *Kazalniki ciljev trajnostnega razvoja*. Pridobljeno 15. septembra 2021 iz <https://www.stat.si/Pages/cilji>
67. Statistični Urad Republike Slovenije – SURS. (2021b). *Cilj 5. Doseči enakost spolov ter krepiti vlogo vseh žensk in deklic*. Pridobljeno 15. septembra 2021 iz <https://www.stat.si/Pages/cilji/cilj-5.-dose%C4%8Di-enakost-spolov-ter-krepiti-vlogo-vseh-%C5%BEensk-in-deklic>
68. Statistični Urad Republike Slovenije – SURS. (2022). *Plačna vrzel med spoloma po skupinah poklicev (SKP-08) v Sloveniji za leti 2010 in 2011 (v %)*. Pridobljeno 16. junija 2022 iz <https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/sl/Data/-/0782535S.px/chart/chartViewColumn/>
69. Švab, A. (2003). Skrb med delom in družino: Koncept usklajevanja dela in družinskih obveznosti v družinski politiki. *Teorija in praksa*, 40(6), 1112–1126.
70. Tinsley, C. H., Ely, R. J. (2018). What Most People Get Wrong About Men and Women. *Harvard Business Review*, 96(3), 114–121.
71. Turk, A., Vidonja, S., Juvančič, P. & Javornik, K. (2023). Managerka leta 2023. *Managerski kongres 23*, str. 16–17.
72. Wood, G. (2008). Gender stereotypical attitudes: Past, present and future influences on women's career advancement. *Equal Opportunities International*, 27(7), 613–628.
73. World Economic Forum – WEF. (2016). *The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*. Cologny/Geneva: WEF.
74. World Economic Forum – WEF. (2020). *Global Gender Gap Report 2020*. Cologny/Geneva: WEF.
75. World Economic Forum – WEF. (2021). *Global Gender Gap Report 2021*. Cologny/Geneva: WEF.
76. Zavod Republike Slovenije za Zaposlovanje – ZRSZ. (2010). *Starševsko varstvo*. Pridobljeno 31. januarja 2021 iz <https://www.ess.gov.si/iskalci>

zaposlitve/zaposlitev-tujih-drzavljanov/vstop-in-prebivanje-v-sloveniji/socialna-varnost/#

77. Žaucer, B., Černigoj Sadar, N., Kanjuo Mrčela, A. & Stropnik, N. (2011). *Delo in družina: s partnerstvom do družini prijaznega delovnega okolja*. Pridobljeno 24. januarja 2023 iz <http://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:DOC-GY6DRHOG>

## **PRILOGE**



## **Priloga 1: Vprašanja intervjuja**

### **1. SKLOP (poklic, opis kariere, s kom živijo, kakšen partner, ali imajo otroke):**

- Opišite se na kratko: koliko ste stari, kaj ste po poklicu, kakšno imate izobrazbo, licence in izpite?
- Opišite svojo kariero, kje (v kateri panogi, v katerem sektorju) in na kakšnem delovnem mestu ste zaposleni in koliko časa? Ali imate nadrejene in podrejene, in če jih imate, kakšna sta njihov naziv in vloga v podjetju?
- Opišite se na kratko z vidika zasebnega življenja: kje in s kom živite, ali ste samski ali poročeni oz. imate partnerja (ali ima zgrajeno kariero, poklic ...), ali imate otroke, in če da, koliko so stari?

### **2. SKLOP (vsakdanje delovno življenje oz. povprečen delovni dan, odnosi v podjetju/z nadrejenimi, zadovoljstvo v službi, ovire, kaj jim pomaga pri spopadanju z njim – olajšave/podporni mehanizmi):**

- Opišite svoj povprečni delovni dan: kdaj se začne in kdaj se konča, kaj vse opravljate, kakšen je vaš odnos z nadrejenimi in podrejenimi tekom dneva?
- Opišite, ali je potrebno opravljati službene dolžnosti po končanem predvidenem delovniku in delati nadure. Ali je potrebno opravljati službene dolžnosti tudi čez vikend – nedokončane ali nove?
- Opišite, kako ste zadovoljni s svojo službo. Kako ste zadovoljni z odnosi podrejenih in nadrejenih na vašem delovnem mestu? Koliko velja vaša beseda pri obeh vrstah odnosa? Ali ste ustrezno nagrajeni za uspešno opravljeno delo? Če da, na kakšen način? Če ne, kaj bi si po vašem zaslužili in pričakovali za dobro opravljeno delo?
- Opredelite delež moških in žensk med nadrejenimi in podrejenimi in opišite, kakšne izkušnje imate pri odnosih s podrejenimi in nadrejenimi moškega spola in kakšne s podrejenimi in nadrejenimi ženskega spola. Ali ste kdaj imeli občutek diskriminacije pri opravljanju svojega dela zato, ker ste ženska? Če da, v katerih primerih?
- Opišite, na katere ovire ste naleteli v povprečnem delovnem dnevu v službi.
- Opišite, v kakšni obliki ste prejeli podporo v podjetju, ki vam je pomagala v povprečnem delovnem dnevu v službi. Kakšnih podpornih mehanizmov ste bili deležni?

### **3. SKLOP (napredovanje, ovire, olajšave/podporni mehanizmi):**

- Opišite, kako ste zadovoljni s svojo kariero oz. z njenim razvojem.
- Ali vam nadrejena oseba nudi podporo in usmerjanje pri razvoju kariere? Če da, kako? Če ne, kako bi si želeli, da vam nudi podporo?
- Ali vaša odsotnost v službi vpliva na vaš odnos z nadrejenimi in podrejenimi, vaše napredovanje in razvoj kariere? Če da, kako?
- Opreделите svoje razumevanje pojma »stekleni strop v delovni sili«, kaj za vas predstavlja? Ali ste ga občutili na lastni koži tekom razvoja lastne kariere?
- Opišite, kakšno je po vašem mnenju trenutno stanje zastopanosti žensk na vodilnih položajih v Sloveniji, kakšno je gibanje po panogah? Kakšno je stanje v svetu?
- Opišite, na katere ovire ste naleteli pri napredovanju in uspešnem grajenju kariere.
- Katere so po vašem mnenju glavne ovire, ki povzročajo pomanjkanje žensk na vodilnih položajih v Sloveniji in ali se ovire razlikujejo po panogah?
- Ali obstajajo katere panoge, ki so po vašem nedostopne za ženske? Če da, katere?
- Opišite, v kakšni obliki ste prejeli podporo v podjetju, da vam je pomagala pri napredovanju in uspešnem grajenju kariere. Kakšnih podpornih mehanizmov ste bili deležni?
- Kateri so po vašem mnenju glavni dejavniki, s katerimi je ženskam uspel preboj v managementu v različnih panogah v Sloveniji in v svetu? Kateri so po vašem mnenju dejavniki, s katerimi bi se ženske lažje uspele prebiti v management v prihodnosti?

**4. SKLOP (usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja, dopust, vožnja otrok v vrtec, žrtvovanje kariere/družine, ovire, olajšave/podporni mehanizmi):**

- Opišite, kako pogosto si lahko vzamete dopust in koliko prej morate zaprositi zanj. Ali vas v primeru odsotnosti zaradi dopusta, bolniške odsotnosti ali skrbi za otroke kdo nadomešča in opravi delo namesto vas?
- Opreделите, ali ste morali zaradi kariere žrtvovati svojo družino in obratno, ali ste morali zaradi družine žrtvovati svojo kariero. Če da, opišite s primeri, v katerih situacijah.
- Opišite, kdo vozi v vrtec in šolo otroke, kdo jih hodi iskat, kdo skrbi zanje, kako so razdeljena gospodinjska opravila in druge družinske obveznosti. Ali imate določena pravila, kaj kdo počne in kdaj?
- Opišite, ali se dovolj posvečate sebi in svoji družini. Ali imate po vašem mnenju dovolj časa zase, za vzgojo otrok, za partnerja? Če ne, kaj so razlogi? Imate predlog, kako bi lahko optimizirali svoj čas?
- Opreделите, katere pomanjkljivosti bi izpostavili oziroma na katere ovire ste naleteli pri usklajevanju službe in zasebnega življenja.
- Opreделите, katere prednosti bi izpostavili oziroma v kakšni obliki ste prejeli podporo, da vam je pomagala pri usklajevanju službe in zasebnega življenja? Kakšnih podpornih mehanizmov ste bili deležni?



## **5. SKLOP (mnenje in nasveti glede odnosov v družbi, predlogi za izboljšave):**

- Opredelite vaš nasvet, priporočila mladi ženski, ki zaključuje izobraževanje in si je zadala cilj zgraditi uspešno kariero, kako bi obvladovala oziroma premagala stekleni strop na poti v svoji karieri.
- Imate predlog, kako bi lahko ženske uspešno razvijale svojo kariero tudi, ko si ustvarijo družino? Kako bi ženska lahko optimizirala svoj čas med zasebnim in poklicnim življenjem?
- Kako bi bilo po vašem mnenju ustrezno postopati, ko se ženska znajde v situaciji stereotipnega obnašanja s strani (potencialnih ali obstoječih) sodelavcev, nadrejenih, družbe?
- Opišite, kako bi lahko država, podjetja, družba pripomogli k premagovanju steklenega stropa in večjemu deležu žensk v managementu.
- Če bi se lahko ponovno odločali o družini in karieri, kako bi se odločili?