

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

TANJA ŠULIN

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ŽENSKE V MANAGEMENTU IN NJIHOV POLOŽAJ NA TRGU DELA
V SLOVENIJI IN EVROPSKI UNIJI**

Ljubljana, avgust 2011

TANJA ŠULIN

IZJAVA

Študentka Tanja Šulin izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala v soglasju s svetovalko prof. dr. Ireno Ograjenšek, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 16.8.2011

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 DEMOGRAFSKI PROFIL SLOVENIJE IN EVROPSKE UNIJE	3
1.1 Demografsko in socioekonomsko stanje prebivalstva	3
1.2 Socialno varstvo in enakost spolov	5
2 UKREPI ZAGOTAVLJANJA ENAKOSTI MED SPOLOMA	6
2.1 Pregled osnovnih pojmov	6
2.2 Usklajevanje zasebnega in službenega življenja	7
2.3 Ekonomski vidiki družini prijazne politike v podjetjih	8
2.4 Ukrepi družini prijazne politike v podjetjih	9
2.4.1 Vrste ukrepov	9
2.4.2 Pozitivne posledice družini prijazne politike	10
2.4.2.1 Pozitivne posledice za zaposlene	10
2.4.2.2 Pozitivne posledice za podjetja	10
2.4.2.3 Pozitivne posledice za narodno gospodarstvo	10
2.4.2.4 Pozitivne posledice za državo/družbo	11
2.4.3 Morebitne negativne posledice družini prijazne politike	11
2.4.3.1 Negativne posledice za zaposlene	11
2.4.3.2 Negativne posledice za podjetja	12
2.5 Oblike starševskega dopusta in druge ugodnosti	12
3 ŽENSK V MANAGEMENTU V SLOVENIJI IN EVROPSKI UNIJI	13
3.1 Pregled osnovnih pojmov	13
3.2 Položaj žensk v managementu	14
3.3 Zaposlovanje žensk na vodilnih položajih in razlogi za njihovo (pre)majhno število ..	16
3.4 Coaching	18
3.5 Ženske in politika	18
3.6 Ženske kvote	20
3.7 Ovire žensk za napredovanje v managementu	21
3.7.1 Odkrite ovire	21
3.7.2 Prikrite ovire	23
3.7.3 Ostale ovire	24
3.8 Spolna neenakost na področju plačanega in neplačanega dela	25
3.9 Pravna ureditev nediskriminacije žensk	28
4 (NE)ENAKOST ŽENSK V MANAGEMENTU: EMPIRIČNA RAZISKAVA	28
4.1 Metodologija raziskave	28
4.2 Raziskovalne hipoteze	29
4.3 Značilnosti vzorca	31
4.4 Omejitve analize	33
4.5 Rezultati empirične raziskave	34

4.6 Analiza povezav med spremenljivkami	41
4.7 Priporočila za izboljšanje položaja žensk.....	45
SKLEP.....	48
LITERATURA IN VIRI.....	51

PRILOGE

KAZALO SLIK

Slika 1: Diplomanti terciarnega izobraževanja po področjih izobraževanja, EU-27 2007 in Slovenija, 2008.....	4
Slika 2: Deleži žensk in moških po glavnih poklicnih skupinah, Slovenija, 31.12.2010	4
Slika 4: Prikaz starostne strukture po letih.....	31
Slika 5: Prikaz starostne strukture po starostnih razredih	32
Slika 6: Struktura anketirank glede na izobrazbo.....	32
Slika 7: Struktura anketirank glede na zakonski stan.....	33
Slika 8: Povprečne stopnje strinjanja managerk s postavljenimi trditvami z vidika vodenja ..	35
Slika 9: Povprečne stopnje strinjanja managerk s postavljenimi trditvami v primerjavi med spoloma	36
Slika 10: Povprečne stopnje strinjanja managerk s postavljenimi trditvami glede vpliva na zasebno življenje	38
Slika 11: Frekvenčna porazdelitev trditve »Uvedba ženskih kvot za vodstvene položaje v podjetjih se mi zdi smiselna«	39

KAZALO TABEL

Tabela 1: Razlika v plačilu med ženskami in moškimi v EU-27 v % v letu 2008.....	26
--	----

UVOD

Zaradi velikih in hitrih sprememb podjetja vse bolj stremijo h konkurenčnim prednostim in napredku, pri tem pa pozabljajo na t.i. mehka dejavnika, kot sta zadovoljstvo in enakopravnost zaposlenih znotraj podjetja. Prav slednjima gre v zadnjem času, zlasti v trenutnem času gospodarske in finančne krize, posvečati večjo pozornost, saj je njun rezultat lahko plod marsikatero dobre rešitve in s tem uspeha podjetja v prihodnosti. Več sprememb bi bilo potrebno udejaniti na področju enakopravnosti med spoloma, zlasti na področju managementa in zastopanosti žensk v njem, kar je v ospredju moje raziskovalne pozornosti v okviru pričujočega magistrskega dela.

Kljub zakonskim določilom in raznim pravilnikom namreč tako v splošnem kot tudi v poslovni praksi še vedno zasledimo neenako obravnavanje spolov. Wittenberg-Cox in Maitland (2008) pravita, da vprašanje spola ni žensko vprašanje, kar je povzeto tudi v naslednjem izhodišču delovanja Urada za enake možnosti (2007, str. 4): »Enakost žensk in moških je temeljna človekova pravica in osnovna vrednota vsake demokracije. Za dosego enakosti spolov pa ni dovolj zgolj, da je ta pravica oziroma vrednota zakonsko urejena, temveč se mora učinkovito uveljavljati v vseh sferah življenja: politični, ekonomski, socialni, kulturni in zasebni. [...] V Sloveniji ima politika enakosti spolov dolgo, aktivno in ciljno usmerjeno tradicijo, vendar pa enakost žensk in moških v vsakdanjem življenju še vedno ni realnost. V slovenski družbi smo še vedno priča socialnim, političnim, ekonomskim in kulturnim neenakostim med ženskami in moškimi, na primer razlikam v plačah žensk in moških, nizki zastopanosti žensk na položajih odločanja, nasilju nad ženskami. Neenakosti so posledica tradicionalnih struktur družbenih vlog spolov, ki temeljijo na številnih stereotipih, prisotnih v družini, izobraževanju, kulturi, medijih, delovnem življenju, torej v celotnem delovanju družbe. Vse to so področja, kjer je z ustreznimi ukrepi mogoče doseči družbene spremembe.«

Za ženske v managementu je značilno, da so maloštevilne zlasti na najvišjih položajih (Kanjuro-Mrčela, 1996). Toda zakaj je temu tako? Managerke se na svoji karierni poti srečujejo z veliko ovirami, tako odkritimi kot prikritimi, kar predstavlja razliko z moškimi, prav zato je tudi njihova kariera drugačna od njihovih moških kolegov. Kariera je tako tudi bolj zapletena zaradi večje obremenjenosti z delom tako na delovnem mestu kot doma. (Linehan, 2001). »Raziskava organizacije European Professional Women's Network (PWN) je pokazala, da so uprave, ki jih sestavljajo tako moški kot ženske, uspešnejše od tistih, kjer sedijo le moški. Družbe s tremi ali več ženskami v upravi pa naj bi dosegale od 15 do 35 odstotkov boljše rezultate« (Koritnik, 2009, str. 14).

Da so ženske še vedno, kljub formalno pravnim podlagam, diskriminirane, nihče ne more glasno trditi. Vse dosedanje raziskave s področja ženskega managementa pa potrjujejo hipotezo, da obstaja znotraj podjetij neenakost med spoloma, da potrebujejo ženske za napredovanje na vodilne položaje dalj časa, pri čemer se morajo bolj potruditi in dokazovati,

kot je to potrebno moškim kolegom, če se želijo povzpeti po hierarhični lestvici morajo premagovati različne ovire navkljub zakonom o enakopravnosti med spoloma. Z izvedbo empirične raziskave želim v okviru pričujočega magistrskega dela ugotoviti, ali je temu res tako in v kolikšni meri se anketirane managerke s tem strinjajo.

Temeljni cilj magistrskega dela je ugotoviti, ali prihaja med spoloma, zlasti na vodilnih položajih v podjetjih, do neenakosti in če da, kaj temu botruje. Poleg navedenega pa iščem tudi morebitne rešitve za zmanjšanje oziroma odpravo neenakosti znotraj ženskega managementa, kar lahko poveča prisotnost žensk na vodilnih položajih podjetij ter posledično izboljša delovno klimo in vnemo, predvsem ženskih predstavnic. Rezultati raziskovalnega dela lahko predstavljajo za managerska podjetja izziv za izboljšanje na področju odnosov med managerji ter posledično med ostalimi zaposlenimi, zlasti v odnosu do nežnejšega spola. Delodajalcem in vodilnim zaposlenim pa je lahko delo v opozorilo na enako obravnavanje spolov. Osebnostno sem mnenja, da če se hoče ženska kot managerka uveljaviti in ima za to voljo, znanje in ustrezne veščine in izkušnje, lahko svoje hotenje tudi uresniči, ob predpostavki, da ima za to priložnost.

Magistrsko delo je razdeljeno na dva sklopa. V prvem sklopu predstavim deskriptiven pristop same seznanitve izbrane teme ženskega managementa in problema neenakosti žensk na tem področju, kar daje osnovo za kasnejši celovit pogled na navedeno področje. Uporabim izbrano domačo in tujo strokovno literaturo, članke z najnovejšimi teoretičnimi spoznanji s področja ženskega managementa, razprave in študije različnih strokovnjakov s tega področja ter določene statistične podatke. V empirično raziskavo pa poskušam prenesti in v njej uporabiti tudi spoznanja in ugotovitve tujih avtorjev. Vse navedeno predstavlja podlago za empirično raziskovanje v drugem sklopu magistrskega dela. Magistrsko delo tako sestavlja šest glavnih poglavij, ki so razčlenjena na podpoglavja. V prvem poglavju podrobneje predstavim demografsko in socialno stanje prebivalstva. Sledi poglavje o usklajevanju poklicnega, zasebnega in družinskega življenja, kjer je podrobneje obrazložena dvojna vloga ženske v družinskem življenju ter različne oblike starševskega dopusta in drugih ugodnosti. V tretjem poglavju prehajam na obravnavo glavne tematike magistrskega dela, žensk v managementu na ravni Slovenije v primerjavi z EU. V nadaljevanju predstavljam še glavne ovire žensk na trgu dela in njihovo (ne)enakost v primerjavi z moškimi.

Drugi sklop magistrskega dela, empirično raziskovanje, pa temelji na kvantitativni in kvalitativni raziskavi ženskega managementa. Kvantitativno raziskavo izvajam na osnovi že zbranih sekundarnih statističnih podatkov ter primarnih podatkov, pridobljenih s spletnim anketiranjem slovenskih managerk. V četrtem poglavju predstavljam in interpretiram rezultate ankete, na koncu poglavja pa podam tudi priporočila za izboljšanje položaja žensk v managementu.

1 DEMOGRAFSKI PROFIL SLOVENIJE IN EVROPSKE UNIJE

1.1 Demografsko in socioekonomsko stanje prebivalstva

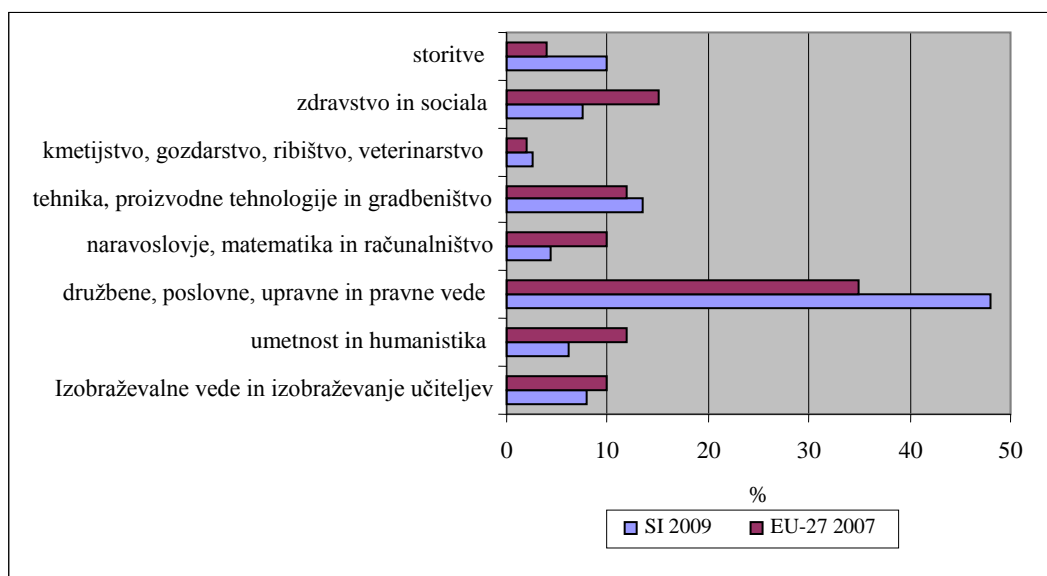
V Sloveniji je v začetku leta 2010 živel 2.046.976 prebivalcev, od tega 50,46 % žensk in 49,54 % moških. Pri primerjavi rodnosti po spolu ugotovimo malenkostno odstopanje (3,48 %) v korist dečkov. Starost mater ob rojstvu prvega otroka se je od leta 1979 do leta 2009 v povprečju dvignila za 5,6 let, kar pomeni, da vse več žensk odlaga rojstvo na poznejša leta (Žnidaršič, 2010). V letu 2009 tako znaša povprečna starost matere ob rojstvu prvega otroka 28,5 let. To gre pripisovati predvsem daljšemu izobraževanju in začetku kariere oziroma zaposlitvi za določen čas, saj so nekatere ženske v to prisiljene, če hočejo obdržati službo. Več kot polovica (53,8 %) otrok se je v letu 2009 rodila v zunajzakonskih zvezah. Povprečna starost v letu 2009 umrlih moških je bila v Sloveniji za 9 let nižja od povprečne starosti v tem letu umrlih žensk, umrli moški so bili tako stari povprečno 70,1 let, umrle ženske pa povprečno 79,1 let. Od leta 1979 dalje se je povprečna starost umrlega moškega tako povečala za 6,7 leta, povprečna starost umrle ženske pa za 7,9 let.

Razlike med spoloma v izobraževanju so v prid žensk, saj se njihov napredek v izobraževanju iz leta v leto povečuje tako po doseženem številu vpisa kot tudi po njihovem dokončanju izbranega izobraževanja. Slednje se odraža zlasti na terciarni ravni izobraževanja. Statistični urad Republike Slovenije (v nadaljevanju SURS) za terciarno raven izobraževanja opredeljuje širok nabor študijskih programov, ki omogočajo pridobitev višješolske, visokošolske in univerzitetne izobrazbe, pa tudi magistrsko in specialistično ter izobrazbo na ravni doktorata. Tudi statistični podatki o izobraževanju pričajo v korist žensk, saj je bilo na primer v letu 2004 63 % univerzitetnih diplomantk, leta 2008 pa že 66 %. Še vedno pa se kažejo razlike med spoloma v študijskih področjih, na primer računalništvu (94 %) in tehniških vedah (59 %), ki še vedno veljajo za »moške smeri«. Drugačna slika pa je na »feminiziranih« študijih poslovanja, uprave in prava (71 %) (Statistični urad Republike Slovenije, 2008).

Enaki rezultati se kažejo tudi na ravni EU, kjer ženske predstavljajo več kot polovico vseh vpisanih v terciarno izobraževanje (Eurostat, 2008).

Za primerjavo Slovenije in EU ter prikazom najbolj zaželenih področij izobraževanja podajam Sliko 1, iz katere je mogoče razbrati, da po priljubljenosti področij izobraževanja Slovenija sledi oziroma ponekod prednjači pred EU. Skratka, tudi v državah EU prevladujejo ista področja izobraževanja kot pri nas.

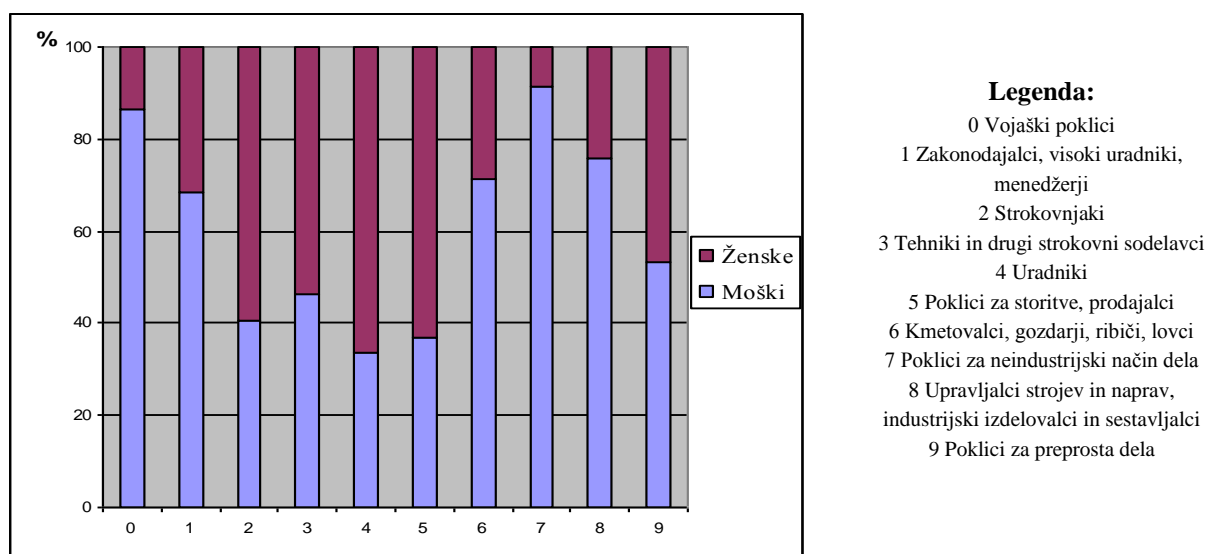
Slika 1: Diplomanti terciarnega izobraževanja po področjih izobraževanja, EU-27 2007 in Slovenija, 2008



Vir: Prirejeno po podatkih pridobljenih na SURS; Vertot (2009).

Prav neuravnoteženost spolov na študijskih področjih se kasneje odraža tudi na trgu dela. Glede ločevanja študijskih področij na »moška in ženska področja« pa gre predvsem spremeniti naše razmišljanje, saj se slednje začne že pri vzgoji otrok v vrtcu, kjer otrokom izoblikujemo mnenje o poklicih, slednje pa se kaže v številkah študijskih področij in kasneje kot razlike v plačah. Poudariti pa moram, da se razlika v Sloveniji na področju ločenih moških in ženskih poklicev zmanjšuje. Kot primer navajam Sliko 2, ki prikazuje stanje na dan 31.12.2010. V letu 2000 je bilo v vojaških poklicih približno 9 % žensk, decembra 2010 pa že skoraj 14 %. Ravno tako je bilo pri poklicu policista, kjer je bil v letu 2000 delež žensk 10 %, konec leta 2010 pa že 16 %.

Slika 2: Deleži žensk in moških po glavnih poklicnih skupinah, Slovenija, 31.12.2010



Vir: Prirejeno po podatkih pridobljenih na SURS; Brnot & Malešič (2011, 3. marec).

Če se bomo začeli zavedati pomena neločevanja poklicev na ženske in moške, lahko v prihodnosti pričakujemo tudi večje število managerk, tako v Sloveniji kot tudi na ravni EU. Upam, da bodo študentke naučeno študijsko znanje in pridobljene izkušnje znale tudi konkretno uporabiti in pokazati, da so tudi ženske lahko sposobne voditi podjetja in se uveljaviti kot ženske na vodilni položajih/managerke.

1.2 Socialno varstvo in enakost spolov

Komisija Evropskih skupnosti v svojem poročilu o enakosti med ženskami in moškimi (2008, 23. januar) priznava, da prihaja tudi na področju socialnega varstva do razlik med spoloma, ki se lahko odražajo kot razlike na trgu dela. Sama zaposlenost žensk v EU naj bi po lizbonskem cilju do leta 2010 znašala 60 %. Slovenija pa je ta cilj dosegla oziroma preseгла že prej. Omenjeni delež je v Sloveniji v letu 2010 znašal 62,5 %, v EU pa le 56 %. Kot je mogoče predpostavljati prihaja do razlik predvsem znotraj držav EU. V kolikor bomo želeli doseči 75 % delovne aktivnosti žensk in moških, kot je določeno v Evropi 2020, bo potrebno posvečati veliko pozornosti zlasti »udeležbi starejših žensk, samohranilk, invalidnih žensk, migrantk in pripadnic etničnih manjšin na trgu dela« (Komisija Evropskih skupnosti, 2010, str. 4).

Povprečna stopnja tveganja revščine v državah članicah EU je v letu 2009 znašala 17 %, v Sloveniji pa 11,3 %. Če primerjamo stopnje tveganja revščine med državami članicami EU ugotovimo, da je bila ta nekoliko nižja kot v Sloveniji le na Nizozemskem in Slovaškem (11 %). Presenetljivo nizko raven (9 %) pa beležijo tudi na Češkem, kar pa gre pripisovati hitremu gospodarskemu razvoju v zadnjih letih. Približno enak delež revnega prebivalstva kot v Sloveniji so imeli na Danskem, Madžarskem, v Avstriji in na Švedskem (12 %). Največje tveganje za revščino pa beležijo v Latviji (26 %), Romuniji (23 %), Bolgariji (21 %), Grčiji, Španiji ter Litvi (20 %) (Poslovni utrip, 2010). Na nevarnost revščine lahko vpliva krajša, prekinjena ali slabše plačana poklicna kariera, kar je izrazitejše pri ženskah, zlasti starejših od petinšestdeset let. »Stopnja tveganja revščine pove, kolikšen delež populacije razpolaga z dohodkom, nižjim od tistega, ki je izračunan kot prag revščine« (Vertot & Kozmelj, 2009). Iz preteklih let je za Slovenijo razvidno, da so ženske izkazovale višje stopnje revščine kot moški. Zlasti izstopajo ženske, ki živijo same (44,8 %), čeprav jim močno sledijo tudi samski moški (36,8 %). »Brezposelne ženske (31 %) so bile v nekoliko boljšem položaju kot brezposelni moški (35 %), prav tako druge neaktivne ženske (18 %) v primerjavi z drugimi neaktivnimi moškimi (21 %). Najnižja stopnja revščine je bila izkazana za ženske, stare 25 do 49 let (8 %), in za zaposlene ženske (3 %), ki so bile v malo boljšem položaju kot enako stari (9 %) in zaposleni moški (4 %)« (Vertot & Kozmelj, 2009).

Stopnja zaposlenosti žensk za polni delovni čas v Sloveniji je ena najvišjih v Evropi. Delež žensk med delovno aktivnim prebivalstvom je po statističnih podatkih v letu 2009 znašal 45,9 %, zaposlitev za krajši delovni čas je imelo v letu 2009 13,4 % zaposlenih žensk in 8,5 % zaposlenih moških (Statistični urad Republike Slovenije, 2009, december). Dolgotrajna

brezposelnost je bila v letu 2009 pri ženskah večja za slabi 2 odstotni točki v primerjavi z moškimi. Med brezposelnimi moškimi je bilo največ starih od 25 do 54 let (dobrih 65 %), sledili so jim moški, stari 55 let in več (dobrih 20 %). Med brezposelnimi ženskami pa so prevladovale ženske, stare od 25 do 54 let. Njihov delež je bil za 15 odstotnih točk višji kot pri moških iste starosti. Z dobro desetino so jim sledile ženske, stare do 25 let, oziroma iskalke prve zaposlitve (Jacović, 2011).

2 UKREPI ZAGOTAVLJANJA ENAKOSTI MED SPOLOMA

2.1 Pregled osnovnih pojmov

Ker je enakost med spoloma temeljna vrednota EU, postaja vse večjega pomena. Vendar pa se besede, kot so neenakost med spoloma, diskriminacija oziroma emancipacija žensk, v sodobni družbi še vedno pojavljajo vse pre pogosto. V nadaljevanju podajam nekaj ključnih razlag terminov, povezanih z (ne)enakostjo med spoloma.

Z **enakostjo spolov** (angl. *gender mainstreaming*) razumemo, da imajo ženske in moški v družbi enak položaj in enake pravice za vključevanje na vseh področjih delovanja, tako javnega kot tudi zasebnega življenja (Urad za enake možnosti, 2008).

V slovarju slovenskega knjižnega jezika (v nadaljevanju SSKJ) lahko zasledimo razlago izraza **diskriminacija žensk** kot priznavanje manjših pravic ali ugodnosti komu v primerjavi z drugimi ali kot zapostavljanje. Diskriminacijo lahko opredelimo tudi kot razlikovanje ali omejevanje na podlagi spola, zaradi katerega prihaja do neveljavljanja človekovih pravic in svoboščin na katerem koli področju (ekonomskem, političnem, socialnem ...). Poznamo dve vrsti diskriminacije – **neposredno** (ko neka oseba ni enako obravnavana v primerjavi z drugo osebo samo zaradi spola) in **posredno** (ko nevtralna merila določajo slabši položaj osebam enega spola v primerjavi z drugim spolom) (Urad za enake možnosti, 2008).

Emancipacija žensk po SSKJ pomeni pridobitev enakopravnega položaja žensk z moškimi. Boj proti neenakosti poteka po celotni Evropi. Z bojem proti neenakosti med spoloma gre predvsem za bolj uravnoteženo in bolj usklajeno družinsko, zasebno in poklicno življenje. Direktiva Evropskega parlamenta in Sveta (2006/54/ES) v splošnih določbah navaja, da je za uresničevanje načela enakih možnosti in enakega obravnavanja moških in žensk na področju zaposlovanja in poklicnega dela potrebno upoštevati načelo enakega obravnavanja, in sicer za dostop do zaposlitve, napredovanja in poklicnega usposabljanja, za delovne pogoje in plačilo ter za poklicne sisteme socialne varnosti. Tako mora biti prepovedana kakršna koli oblika diskriminacije (neposredna ali posredna), spolno ali kakršno koli drugo nadlegovanje, plačilo ter pravica do sistema socialne varnosti.

2.2 Usklajevanje zasebnega in službenega življenja

Kljub zakonski ureditvi enakih možnosti se v praksi pojavljalo težave pri njihovem zagotavljanju. Glede na to, da naj bi ženske skrbele tudi za družino, je usklajevanje družinskega življenja z napredovanjem v karieri zelo težko, zlasti če si ženska želi uspeti v poslovnem svetu, poleg tega pa si želi ustvariti tudi družino. Ženska si v takem primeru skorajda ne more privoščiti porodniškega dopusta, saj zaradi tega lahko zamudi priložnost napredovanja. Prav načrtovanje družinskega življenja pa včasih zanima tudi (bodoče) delodajalce na razgovorih, kljub temu, da je slednje z zakonom prepovedano. Poznani so primeri, ko ženske porodniški dopust izkoristijo za razmislek o nadaljnji karieri, nekatere pa se za čas porodniškega dopusta celo odločijo opravljati delo od doma ter tako obdržati stik z novostmi na delovnem področju (Brečko, 2006).

Ženska, ki je napredovala na vodilno mesto se mora zavedati, da mora biti do določene mere mobilna. Tako se veliko žensk na vodilnih položajih odloča med družinskim življenjem in kariero. V primeru, da ima ženska majhne otroke ima manjše možnosti biti mobilna in se udeleževati različnih sestankov, posvetov, konferenc ipd. S tega vidika očetovstvo ne predstavlja ovir, saj je slednje združljivo s kariernim napredovanjem brez kakršnih koli prekinitev, materinstvo pa predstavlja oviro oziroma večjo možnost za prekinitve kariernega napredovanja oziroma zapostavljanje kariere v korist otroka ali drugih družinskih obveznosti ali pa napredovanje ob preobremenjenosti. Ker se (nekatera) podjetja pomena slednjega zavedajo, ima že kar nekaj podjetij tudi certifikat Družini prijaznega podjetja. Prav slednje pa predstavlja uravnoteženost med družinskim in poklicnim življenjem. Med večjimi podjetji, ki so nagrajena s certifikatom so: Mercator d.d, Adriatic Slovenica d.d., Zavarovalnica Maribor d.d., Lek d.d., Si.mobil d.d., Planet GV d.o.o. in Sava Kranj d.d. (Certifikat družini prijazno podjetje, b.l.). Mislim, da bi morala država na tem področju bolj spodbujati delodajalce z raznimi subvencijami, da bi se v večji meri odločali za pridobitev omenjenega certifikata, kar bi bila ne nazadnje tudi prednost samega podjetja. Podjetja pa bi, dolgoročno gledano, pridobivala boljši kader.

»Ko vrednotimo ukrepe usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja s stališča enakosti spolov, ne zgolj na trgu dela, pač pa tudi v družbi nasploh, velja opozoriti na nekatere problematične točke. Zaposlitve za polovični delovni čas namreč redko omogočajo ženskam, na primer, finančno neodvisnost ali napredovanje na delovnem mestu, kaj šele vodstveni položaj. [...] Fleksibilne in atipične oblike zaposlovanja so pogosto povezane z nižjim plačilom, slabim socialnim varstvom, manjšimi ali nikakršnimi bonitetami ter nestabilnim statusom zaposlenosti« (Hrženjak, 2007, str. 33). Navedeno zagotovo pripomore k lažjemu usklajevanju službenega in privatnega življenja, vendar prihaja s tem na trgu dela do razlik med spoloma. Za zmanjšanje neenakosti med spoloma bi morali v take oblike zaposlitev vključevati več moških, saj bi lahko le tako govorili o enakosti med spoloma in posledično enakopravnosti, v nasprotnem primeru gre za omejeno skupino žensk mater. V družbi velja prepričanje, da bodo ženske opravljale javno plačano delo in domače neplačano (ne) delo

(Hrženjak, 2007). Družba tako neenako vrednoti vloge, ki so vezane na javno (kamor sodi plačano delo) in zasebno (kamor sodi neplačano delo in družinski odnosi). Javno ima večjo veljavo kot zasebno, katero je tudi nadrejeno javnemu. »Dve področji družbe sta definirani tudi po spolu: javno kot prostor moških/moškosti in zasebno kot prostor žensk/ženskosti« (Černigoj-Sadar & Kanjuro-Mrčela, Stropnik & Žaucer Šefman, 2007, str. 13).

V današnji družbi se čutijo posledice napetosti zaradi neenakega vrednotenja življenjskih področij. »Posebej so navzoče v določenih življenjskih obdobjih. Danes mladi z odločitvijo za starševsko vlogo odlašajo, kar je povezano s sodobnimi procesi in spremembami (individualizacija, spremembe vrednot in s tem povezana negotovost v zasebnem in delovnem življenju). Želje po starševstvu in pričakovanju mladih glede možnosti usklajevanja družine in dela so povezane z dominantnimi vrednotami v družbi« (Černigoj-Sadar et al., 2007, str. 14). Kot posledico navedenega si lahko razlagamo majhno uporabo fleksibilnih oblik dela, zlasti dela s krajšim delovnim časom in majhen izkoristek očetovskega dopusta, saj iz navedenega lahko sklepamo, da se, tako ženske kot moški, bojijo delati s skrajšanim delovnim časom oziroma se bojijo izkoristiti očetovski dopust, zaradi bojazni pred izgubo službe.

2.3 Ekonomski vidiki družini prijazne politike v podjetjih

Ker prihaja iz objektivnih ali subjektivnih razlogov do neuskajevanja družinskih obveznosti z delom, kar je lahko vzrok za diskriminacijo na trgu dela, »ki se kaže v težji zaposljivosti, manjših možnostih za dodatno izobraževanja in počasnejšem napredovanju, najpogosteje mladih žensk/mater. V delovnem okolju smo tudi pogosto priča predsodkom in oviram za uspešno usklajevanje poklicnega in družinskega življenja moških, ki bi radi več časa namenili družini. Oboje postaja vse bolj žgoče vprašanje« (Černigoj-Sadar et al., 2007, str. 135). Prav zaradi omenjenega si morajo zaposleni prizadevati za boljše usklajevanja dela in družinskih obveznosti, delodajalci pa morajo zaposlenim pomagati z boljšimi pogoji dela, na primer z različnimi aktivnostmi družini prijaznega podjetja. Poudariti moram, »da slovenska zakonodaja na področju delovnih razmerij, starševskega varstva in enakih možnosti spolov predstavlja ustrezno podlago za uresničevanje enakega položaja mladih žensk ter staršev mlajših otrok na trgu dela. Toda tudi delodajalci v Sloveniji morajo zaznavati potrebe staršev ter z družini prijazno politiko ustvarjati delovno okolje, ki bo kolikor je le mogoče preprečevalo konfliktnost starševske vloge in vloge zaposlenega. Družini prijazna politika je del družbene odgovornosti podjetja: odgovornosti do zaposlenih« (Černigoj-Sadar et al., 2007, str. 135).

»Država igra pri uvajanju družini prijazne politike v podjetjih pomembno vlogo, in to predvsem z zakonodajo na področju trga dela, enakih možnosti in zdravja, z obveščanjem, ustrezno finančno podporo ter načrtovanjem in izvajanjem programov, s katerimi se razširja zavedanje o pomembnosti družini prijazne politike. Države se glede tega precej razlikujejo, kar pušča različno velik prostor podjetjem, da na eni strani omogočajo svojim zaposlenim lažje usklajevanje in se na drugi družbeno uveljavijo na tem področju« (Černigoj-Sadar et al.,

2007, str. 136). Ker je za delodajalce glavni cilj dobiček se s težavo angažirajo za zaposlene, če tega ne stori država oziroma, če slednje ni v interesu podjetja. Prav vlaganja v družini prijazno podjetje so, po številnih raziskavah, ekonomsko upravičena (Černigoj-Sadar et al., 2007).

2.4 Ukrepi družini prijazne politike v podjetjih

2.4.1 Vrste ukrepov

Med najpogostejše ukrepe družini prijazne politike (Černigoj-Sadar et al., 2007) sodijo naslednje oblike:

- a) **Prožne oblike delovnega časa**, v sklopu katerega poznamo prožni delavnik (angl. *flexitime*), kombinacijo prožnega delavnika s časovnim skladom: prenašanje viška ali manjka ur iz enega tedna/meseca v drugega (angl. *annualised hours*), strnjen delovni teden (angl. *compressed work week*), krajši delovni čas od polnega (angl. *part-time working*), delitev delovnega mesta (angl. *job sharing*), delo med šolskim letom (angl. *term-time working*) – plača se enakomerno porazdeli preko celega leta, zaposleni sodelujejo pri izdelavi urnikov.
- b) **Druge prožne oblike dela**: delo na daljavo (angl. *telework*), kamor sodi tudi delo na domu (angl. *homework*), možnost prekinitve zaposlitve za določen čas z zagotovljeno vrnitvijo na isto ali enakovredno delovno mesto (angl. *career break*), možnost prehoda iz zaposlitve s polnim delovnim časom v zaposlitev s krajšim delovnim časom in obratno (angl. *voluntary reduced hours working, V-time*), usklajevanje delavnika s šolskimi obveznostmi otrok.
- c) **Ugodnosti v zvezi s starševskim dopustom**: prožnejši starševski dopust, starši si sami izberejo način izrabe in trajanje dopusta, dodaten porodniški (očetovski, starševski) dopust, daljše obdobje od zakonskega, ko je po porodniškem/starševskem dopustu zagotovljena vrnitev na delovno mesto.
- d) **Lajšanje vnovičnega prevzema delovnih nalog po daljši odsotnosti z dela zaradi starševskih obveznosti**: obveščanje zaposlenih o starševskem dopustu, o dogajanju na delovnem mestu in v podjetju nasploh, programi usposabljanja in ponovnega uvajanja v delo po vrnitvi na delovno mesto.
- e) **Organizacija in (so)financiranje otroškega varstva**: lastni vrtec za predšolske otroke, rezervacija/zakup mest v lokalni ponudbi otroškega varstva, vavčerji za otroško varstvo, pomoč pri iskanju otroškega varstva, organizacija otroškega varstva v nujnih primerih, organizacija varstva šoloobveznih otrok med počitnicami in prazniki, (delno) kritje/subvencioniranje stroškov otroškega varstva.
- f) **Druge storitve za družine**: svetovanje v zvezi z zadevami, pomembnimi za družine, ponudba gospodinjskih storitev, kosila v menzi podjetja za otroke zaposlenih.
- g) **Dodatni prosti dnevi**: plačan ali neplačan dodaten dopust za nego otroka ali drugega družinskega člana, plačana ali neplačana odsotnost zaradi drugih družinskih obveznosti,

neplačan dopust med šolskimi počitnicami, neplačana načrtovana daljša odsotnost (angl. *sabbatical*), zagotovljen dopust v času božičnih praznikov za zaposlene z otroki.

- h) **Obveščanje in komuniciranje z zaposlenimi:** obveščanje (po intranetu) zaposlenih o njihovih pravicah, obveščanje o zadevah, pomembnih za družine.
- i) **Organizacija dogodkov za družinske člane:** dan odprtih vrat za družinske člane, izleti/pikniki za družine zaposlenih, (novoletna) obdaritev otrok.

2.4.2 Pozitivne posledice družini prijazne politike

2.4.2.1 Pozitivne posledice za zaposlene

Pozitivne posledice zaposlenih v podjetjih z družini prijazno politiko zaposlovanja se kažejo v tem, da so zaposleni »bolj zadovoljni, ker lažje usklajujejo poklicne in družinske obveznosti. Manj so izpostavljeni stresu, izgorevanju, depresiji in anksioznosti, zato je pri njih manj psihično povzročenih boleznih, kot so na primer motnje v delovanju srca in ožilja (Duxbury, Higgins & Johnson, 1999). Zaradi manjše konfliktnosti med delom in družinskim življenjem je kakovost njihovega delovnega in zasebnega življenja večja. To prispeva tudi h kakovosti življenja njihovih družin, tudi zato, ker se jim kljub zaposlitvi lahko posvetijo, ko nujno potrebujejo varstvo, nego ali kakšno drugo obliko skrbi. Manj je težav z vzgojo otrok in odnosi med družinskimi člani so boljši« (Černigoj-Sadar et al., 2007, str. 147–148).

2.4.2.2 Pozitivne posledice za podjetja

Černigoj-Sadar, Kanjuo-Mrčela, Stropnik, Žaucer Šefman (2007) v knjigi povzemajo (po Embley, 1992; Evanc, 2001, str. 24–25; Gray, 2002; Prognos AG, 2003, str. 11; Yasbek, 2004, str. 6–7; Prognos AG, 2004, str. 6–7; Prognos AG, 2005, str. 18–37; European Commission, 2005, str. 74–75, Juncke, 2005, str. 11–12; Levin-Epstein, 2006) pozitivne učinke družini prijazne politike za podjetja, ki se kažejo v večji motivaciji in zadovoljstvu zaposlenih v takem podjetju, saj se zaposleni na podjetje navežejo. Ravno tako se v takem podjetju poveča učinkovitost in storilnost, zmanjša pa se obremenjenost s stresom, manjše je število nezgod pri delu in tako upadejo bolniške in druge odsotnosti z dela. Podjetjem ni potrebno skrbeti za izgubo človeškega kapitala, zniža se fluktuacija, posledično pa tudi stroški, povezani z iskanjem novih zaposlenih. Ženske se po porodniškem dopustu vrnejo nazaj na delo, skrajša se tudi odsotnost zaradi materinstva. Vse to pripomore k večji prepoznavnosti in boljši podobi podjetja ter večji kakovosti izdelkov in storitev na trgu in s tem h konkurenčnejšemu položaju podjetja, kar se odraža na večjem zadovoljstvu strank in ne nazadnje tudi pri višjem donosu za delničarje.

2.4.2.3 Pozitivne posledice za narodno gospodarstvo

Kot sem že omenila, imajo posledice družini prijazne politike učinke tudi na področju narodnega gospodarstva. Prožnejši delovni čas omogoča zaposlenim staršem, da so delovno aktivni, kljub starševstvu. Posledica je večja izkoriščenost človeškega kapitala, zlasti žensk, ki

naj bi v večji meri skrbele za usklajevanje družine. Prav »človeški kapital pa je pomemben dejavnik gospodarske rasti« (Černigoj-Sadar et al., 2007, str. 157).

2.4.2.4 Pozitivne posledice za državo/družbo

Vsak neprostovoljno nezaposleni pomeni za državo, ki vlaga v izobraževanje, neobrestovani vložek, ki predstavlja zmanjšanje človeškega kapitala. Ravno zato se tudi država zavzema za družini prijazno politiko, ki omogoča zlasti ženskam lažje usklajevanje družinskih (materinskih) in službenih obveznosti. Zaposlene ženske tako s plačevanjem socialnih prispevkov in davkov od dohodka izboljšajo razmerje med aktivnim in neaktivnim prebivalstvom (Černigoj-Sadar et al., 2007). Če zaposleni ne zmorejo ustrezno opravljati družinskih obveznosti, predstavlja to problem za države oziroma družbeno raven. Družini prijazni ukrepi pomagajo družinam pri skrbi za njihove otroke, saj se jim le tako lahko bolje posvečajo, kar kasneje otrokom lahko pripomore do boljšega položaja na trgu dela. Ne nazadnje, pa to lahko vpliva tudi na večje število otrok. Glede na trenutne razmere staranja prebivalstva bi se pozitivne posledice družini prijaznih ukrepov odražale tudi pri skrbi za družinske člane, saj državi ne bi bilo potrebno vlagati v infrastrukture in (so)financiranje storitev, namenjenih starostnikom. Zaradi vse večje obremenjenosti na delu pa prihaja tudi do vse večjega števila bolezni, povezanih s stresom in z drugimi pritiski. Prav pozitivne posledice teh ukrepov pa bi lahko pripomogle k zmanjšanju stresnih obremenjenosti in posledično manjšim zdravstvenim izdatkom države. Ob tem lahko kot skrb za varovanje okolja omenim še delo na daljavo. Delo na daljavo posledično predstavlja manjše število prevozov na delo in tako pripomore k zmanjšanju okoljevarstvenih problemov (Černigoj-Sadar et al., 2007).

2.4.3 Morebitne negativne posledice družini prijazne politike

2.4.3.1 Negativne posledice za zaposlene

Ker lahko le s pomočjo fleksibilnih oblik zaposlovanja lažje usklajujemo družinsko življenje, se slednje odraža tudi pri nižjem finančnem zaslužku osebe, ki na primer dela s skrajšanim delovnim časom. Vsakdo si pač tega ne more privoščiti, prav zato lahko to privede do neenakosti med zaposlenimi. Prav tako lahko prihaja do neenakega obravnavanja zaposlenih, če prihaja pri delu s krajšim delovni časom do večje delovne obremenjenosti, saj ni pravila, da bo tudi delo porazdeljeno sorazmerno z delovnim časom. Ker se za krajši delavnik odločajo pretežno ženske, prihaja do spolne diskriminacije na trgu dela. Zaposlenim s krajšim delavnikom oziroma tistim, ki si delovno mesto delijo, pa je ovirano tudi karierno napredovanje, saj dobijo manj izkušenj in so lahko prisotni na manjšem številu izobraževanj in manj sestankih. Negativne posledice družini prijazne politike pa se lahko odražajo tudi pri varčevanju pri zniževanju plač zaposlenih, to pa lahko privede do negativnih odzivov sodelavcev, ki imajo že velike otroke oziroma jih nimajo (Černigoj-Sadar et al., 2007).

2.4.3.2 Negativne posledice za podjetja

Negativne posledice se lahko na podjetju pokažejo zlasti, če gre za manjše oziroma novo podjetje, ki nima dovolj zaposlenih za izvajanje prožnih oblik zaposlovanja. Prav tako se lahko negativni učinki pokažejo, ko zaposleni nimajo družinskih obveznosti in se v primerjavi z zaposlenimi, ki jih imajo, počutijo zapostavljene in nemotivirane za delo, kar se posledično lahko odraža na njihovi storilnosti (Černigoj-Sadar et al., 2007).

2.5 Oblike starševskega dopusta in druge ugodnosti

Po besedah Hreženjakove (2007) velja Slovenija za državo, v kateri je na ravni politike, usklajevanje poklicnih in zasebnih obveznosti dobro urejeno. Imamo dobro razvejano javno mrežo kakovostnih in subvencioniranih vrtcev, ustrezno dolg porodniški in starševski dopust, davčne olajšave za otroke, vse bolj pa se spodbuja tudi aktivno očetovstvo in očetovski dopust. Vse to sodi med javne podpore pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja za aktivno prebivalstvo.

Omenim lahko še, da v Sloveniji dopust za nego in varstvo otroka večinoma v celoti izkoristijo ženske. Obstaja pa tudi očetovski dopust, ki se z leti vedno bolj uveljavlja. To pravico je leta 2008 izkoristilo že 15.800 očetov, kar je približno 72 %. Slednje sem sklepala iz podatka o številu rojstev, saj je bilo v omenjenem letu rojenih 21.817 otrok. Kot sem že omenila, dela s krajšim delovnim časom samo 8,5 % moških in 13,4 % žensk. Kot evropski primer lahko navedem Nizozemsko, kjer je s krajšim delovnim časom zaposlenih kar tri četrtine žensk, v Nemčiji in Belgiji več kot dve petini. Tudi podatki o koriščenju bolniškega staleža za nego družinskih članov (otrok ali ostarelih) kažejo, da tudi to opravljajo po večini ženske, saj so šestkrat pogosteje kot moški odsotne zaradi navedenega vzroka (Urad za enake možnosti, 2005). »S trendom staranja prebivalstva je tudi pričakovati, da bo velik del skrbi za starejše prešel na družinski krog, torej se bo obremenjenost žensk z domačim delom še povečala« (Hrženjak, 2007, str. 101–102). Po raziskavi Eurostata porabijo zaposlene matere za varstvo otrok v povprečju dvakrat več časa kot zaposleni očetje (Rupnik, 2006). Med državami obstajajo razlike, ki jih je mogoče pojasniti z različnimi sistemi otroškega varstva, v kar pa se zaradi omejitve magistrskega dela nisem spuščala.

»V številnih državah EU se spodbuja razvoj različnih podpornih servisov za gospodinjstva (od pomoči pri gospodinjskih delih, varstvu otrok, skrbi za nego potrebnih članov gospodinjstva in podobno). Ti servisi imajo dvojni učinek: po eni strani razbremenijo člane gospodinjstev, zlasti ženske, pritiskov in bremen usklajevanja obveznosti v službi in doma, po drugi strani pa ustvarjajo nova delovna mesta za težko zaposljive skupine brezposelnih, zlasti za dolgotrajno brezposelne osebe z nizko stopnjo izobrazbe« (Hrženjak, 2007, str. 102). Ugotavljam, da je na tem področju potrebno več vlagati v spodbujanje moških, »da prevzamejo družinske obveznosti in odgovornosti, zlasti s spodbudami za starševski in

očetovski dopust, ter da delijo pravice do dopusta z ženskami« (Komisija Evropskih skupnosti, 1. marec 2006, str. 5).

3 ŽENSKÉ V MANAGEMENTU V SLOVENIJI IN EVROPSKI UNIJI

3.1 Pregled osnovnih pojmov

Zaradi dostopnosti in boljše primerjave podatkov z besedo **Evropska unija** označujem vse evropske države (oziroma države kandidatke EU, ki si prizadevajo biti članice, in ne samo članice EU-27) za katere sem uspela pridobiti podatke.

Za boljše razumevanje tematike podajam v nadaljevanju še razlago ključnih pojmov s podrobnejšo opredelitvijo.

Z besedo **management** lahko označimo organ, ki vodi poslovanje podjetja, ali njegove dele. Lahko pa management označuje tudi ljudi – managerje v podjetju (Kralj, 2003). Ločimo več **ravni managementa**. **Spodnji/nišji management** (angl. *shop-floor management*) – je najnižja raven (na primer delavnica, poslovalnica), kjer manager vodi zaposlene. **Srednji management** (angl. *middle management*) – nanaša se na del podjetja (na primer oddelek, funkcija). Tu gre za več plasti, kjer je nižji manager odgovoren višjemu managerju. Najvišji management je **vršni/vrhovni management** (angl. *top management, top executives*) (na primer direkcija, uprava) (Kralj, 2005), na katerem tudi izvajam empirično raziskavo. Kot sem že predhodno omenila, je management sestavljen iz managerjev in managerk, ali drugače managerji oziroma managerke so sestavni del managementa. Z besedo **manager/managerka** lahko označujemo osebo, ki v podjetju opravlja managersko delo oziroma v njem odloča: »snuje in planira, organizira, vodi, usmerja in nadzoruje delovanje podjetja. Njegovo oziroma njeno delovanje obsega vodenje poslovanja podjetja, lahko le poslov podjetja (poslovođenje) in vodenje ljudi v podjetju (voditeljstvo, leadership)« (Kralj, 2003, str. 19).

Med dve največji oviri pri napredovanju žensk v poslovnem svetu nedvomno sodita t.i. stekleni strop in steklena stena. Pojem **stekleni strop** (angl. *the glass ceiling*) se je leta 1970 prvič pojavil v Združenih državah Amerike. V managementu predstavlja pojem neko točko, nevidno oviro za napredovanje zaradi določenih predsodkov in stereotipov o določenih skupinah – ženskah (Kanujo-Mrčela, 2000, v Marn & Dedič, b.l.). Znotraj organizacijskih struktur se stekleni strop pojavlja na različnih stopnjah. Ponekod ga lahko zasledimo pod vrhom piramidne strukture, drugod se lahko pojavlja že na nižjih ravneh managementa (Wirth, 2001, v Marn & Dedič, b.l.). Na tem mestu moram omeniti še pojav segregacije. Poznamo horizontalno in vertikalno segregacijo. O **horizontalni segregaciji** (angl. *separate horizontal segregation*) govorimo, ko gre za večjo koncentracijo enega ali drugega spola v določeni dejavnosti (na primer trg dela, študijske smeri). O **vertikalni segregaciji** (angl. *separate vertical segregation*) pa govorimo v primeru t.i. steklenega stropa. Poleg steklenega stropa poznamo tudi pojav steklene stene. Pojem **steklena stena** (angl. *the glass wall*)

predstavlja »točko v piramidni strukturi, ki zavira zaposlovanje žensk na bistvenih strateških področjih razvoja ali financ, ki so glavna odskočna deska za vertikalno napredovanje na najvišje položaje« (Wirth, 2001, v Marn & Dedič, b.l.). Skratka gre za prepreko premikanja na druge enako zahtevne položaje (Linehan, 2001). Prav navedenim poglavitnim oviram gre pripisovati tako majhno zastopanost žensk na vodilnih položajih.

3.2 Položaj žensk v managementu

Vse države članice so z vstopom v EU izrazile zavezo za enakost med spoloma z Evropskim paktom za enakost spolov. Prizadevanja držav članic EU se pozitivno odražajo na zaposlovanju žensk, vendar pa je razvoj na ostalih področjih še vedno prepočasen in tako še ne moremo govoriti o enakosti med spoloma, saj ta še ni dosežena. Za krajši delovni čas je še vedno zaposlenih več žensk kot moških, slednje pa prevladujejo tudi na področju slabše plačanih in manj cenjenih poklicih, zasedajo pa tudi manj odgovorna delovna mesta (Komisija Evropskih skupnosti, 2009). Ob slednjem ne smemo zanemariti tudi dejstva, da so trenutne razmere na trgu upočasnjene zaradi gospodarske rasti in finančne krize, kar posledično vpliva na rast in samo zaposlovanje v celotni EU. Upočasnjeno rast in finančno krizo pa lahko mnoga podjetja izkoristijo in iz tega potegnejo pozitivno plat – več vlaganj v človeški kapital. Tako lahko omogočijo zaposlenim ženskam in moškim, da pokažejo svoje sposobnosti, izkušnje in zmogljivosti in jim tako dovolijo do pravičnejšega napredovanja.

Razlogov, ki bi jih lahko šteli med največje zaviralce napredovanja žensk v managementu, je veliko. Eden izmed največjih so tudi družinske obveznosti žensk. Zaradi stereotipa, da so družinske obveznosti samo stvar žensk, predstavlja slednje za ženske v managementu zaviralno točko od zaposlovanja dalje, saj delodajalci pričakujejo od svojih zaposlenih, zlasti zaposlenih na vodilnih položajih, popolno predanost delu, kar pa je ob usklajevanju družinskih in gospodinjinskih obveznosti nemogoče. Oviro predstavlja tudi predstava o ločenih ženskih in moških poklicih. Po podatkih The Economist-a moški še vedno prevladujejo pri tehničnih in managerskih delih, medtem ko se ženske odločajo za poklice s področja vzgoje, nege ter podpornih storitev (The Economist, 1998, v Marn & Dedič, b.l.). Upočasnjena gospodarska rast in trenutna finančna kriza pa bosta bolj prizadeli ženske, ker so le-te zaposlene na bolj negotovih delovnih mestih kot moški. Ker spada enakost žensk in moških med razvojne dosežke, le-ta sama sebi ni namen, »ampak pogoj za doseganje splošnih ciljev EU rasti, zaposlovanja in socialne kohezije. Večje sodelovanje žensk na trgu dela jim zagotavlja materialno neodvisnost ter pomembno prispeva h gospodarskemu razvoju in trajnosti sistemov socialne zaščite. [...] Bistveno je prizadevanje za integracijo načela enakosti spolov v politiko zaposlovanja in socialno politiko, vključno z ureditvijo prožne varnosti, njena okrepitev ter nadaljevanje prizadevanj za odpravo ovir za celovito sodelovanje žensk in moških na trgu dela« (Komisija Evropskih skupnosti, 2009, str. 4). Kot pravita Wittenberg-Cox in Maitland (2008), se morajo tako podjetja kot managerji, tako ženske kot moški, naučiti spolne dvojezičnosti (angl. *gender-bilingual*), saj le spolna različenost omogoča bolj učinkovito vodenje in boljše odzive podjetja.

Različne raziskave, ki se ukvarjajo z reševanjem neenakosti med spoloma na delovnem mestu zajemajo različna področja, od psihologije, sociologije do upravljanja in ekonomije. Veliko knjig s tega področja kaže le na tradicionalne pristope upravljanja ter novejšo feministično perspektivo, redke pa pokažejo primerjavo med tema dvema pristopoma (Cleveland, Stockdale & Murphy, 2000).

»Kljub temu, da je vse več žensk visoko usposobljenih in da se vključenost žensk v trg dela povečuje, pa so moški še vedno veliko številnejši na odgovornih položajih v politiki in poslovnem svetu, zlasti na najvišji ravni« (Direktiva Evropskega parlamenta in Sveta, 2006/54/ES).

Največ žensk na vodilnih položajih imajo v Litvi in Latviji, nekaj nad 40 %, najmanj pa na Cipru in Malti, 15 % in 19 % (Rupnik, 2006; Novak & STA, 2010). Sicer pa moram na tem mestu poudariti, da je evropsko povprečje približno enako slovenskemu, ki znaša 32,8 % managerskih položajev. Razloge za tako visoko prisotnost slovenskih žensk v managementu, je zaznati zlasti zaradi povečanja novo nastalih majhnih podjetij. »Ženska vodstva podjetij pa ostajajo predvsem v ženskih panogah« (Koražija, 2001), medtem ko žensk v največjih podjetjih ni zaslediti. Slovenski management še vedno velja za moški svet, v katerega so začele vstopati tudi ženske. Še vedno pa obstajajo stekleni stropovi, ki se višajo, vendar na vrhu ni zaslediti žensk (Koražija, 2001). Ugotovila sem, da na najvišjih položajih centralnih bank v državah EU ni nobene ženske predstavnice guvernerja, med člani teh organov pa je le 18 % žensk, kar je ravno nasprotno glede na prej prikazano stanje pri izbiri izobraževanja na terciarni stopnji. Ženske predstavnice na najvišjem položaju v centralni banki poleg Nemčije, Cipra, Luksemburga, Avstrije in Turčije nima še Slovenija (European Communities, 2009a). Iz tega je razvidno, da imajo tudi velike države, kot je na primer Nemčija, pomanjkanje ženskih predstavnic na vodilnih položajih.

Podobna slika kot na področju managementa je slika v državnih parlamentih, ki pa je na tem mestu ne bom omenjala, saj jo podrobneje predstavljena v poglavju Ženske in politika. Kot zanimivost in napredek na področju ženskega managementa lahko na tem mestu omenim, da v Sloveniji obstajajo, poleg t.i. družini prijaznih podjetij, tudi t.i. managerkam (prvotno ženskam) prijazna podjetja. V sklopu slednjega podeljujejo nagrade najuspešnejšemu podjetju za preteklo leto. Eden izmed pogojev za prijavo na razpis je, da ima prijavljeno podjetje več kot tretjino managerk na vodilnih in vodstvenih mestih. Med dosedanjimi prejemniki nagrade so naslednja podjetja: Adriatic zavarovalna družba d.d. Koper, SKB Banka d.d., Livar d.d., G&P Hoteli Bled, Trimo d.d., Mercator d.d., Terme Maribor d.d. ter Henkel Slovenija d.o.o. (Perčič, 2010).

3.3 Zaposlovanje žensk na vodilnih položajih in razlogi za njihovo (pre)majhno število

Postavlja se mi vprašanje, zakaj je na visokih (vodilnih) delovnih položajih več moških kot žensk. So morda ženske manj sposobne od moških? Po različnih statističnih podatkih, ki sem jih predhodno že navedla, je ravno obratno, in sicer ženske zaključijo študij hitreje in uspešneje kot moški, pri vodenju pa so bolj učinkovite kot moški. Eden ključnih razlogov premajhnega števila žensk na vodilnih položajih je brez dvoma tudi njihova, že omenjena, dvojna vloga, ki ženskam onemogoča napredovanje po lestvici. Ženska naj bi bila uspešna managerka in hkrati uspešna mati.

V nadaljevanju podajam najpomembnejše razloge za (pre)majhno zasedenost žensk na vodilnih položajih, kot jih je podala Kanjuo-Mrčela (1996). Po njenem mnenju lahko razloge za majhno število žensk na vodilnih položajih iščemo v **ženskih lastnostih** (ki jih imajo ali jih nimajo oziroma jim le te pripisujejo ali ne) ter v **okolju** (družbenem ali organizacijskem).

Med razloge, ki se nanašajo na ženske, spadajo v prvi vrsti **družinske obveznosti**, katere opravljajo vse ženske, tudi managerke. Iz tega lahko ugotovim, zakaj veliko podjetij noče zaposlovati žensk na vodilnih položajih, saj vedo, da vodilna mesta zahtevajo »celega človeka«. Naslednji pomemben dejavnik majhnega števila žensk na vodilnih položajih je vsekakor tudi **pomanjkanje samozavesti** v ženskah samih. Gre za nekakšen pojav »statistične diskriminacije« – diskriminacije posameznika, ki se posploši z značilnostmi, ki veljajo za povprečno skupino (povprečni moški je bolj samozavesten kot povprečna ženska). Za ženske velja **neadekvatno načrtovanje kariere**, kar pomeni, da od žensk nihče ne pričakuje kariere. Napredovanje po hierarhični lestvici ustreza bolj moškim kot ženskam, saj ne upošteva dejstva za različne pogoje zaposlovanja med spoloma ter usklajevanja privatnega življenja. Za ženske velja, da imajo **emocionalne nestabilnosti**, kar se lahko na poslovnem področju odraža kot negativno. Ravno tako velja, da ženske niso pripravljene prevzeti odgovornosti. Ženske imajo **premalo neformalnih zvez** v organizacijskem življenju in zato slednjega ne znajo izkoristiti sebi v prid, kot znajo to moški. Omejitev ženskam predstavlja tudi **manjša geografska mobilnost**, saj ne morejo pustiti doma moža in otrok. Enako velja za službene poti. Čeprav naj bi **ženska imela več odsotnosti z dela** kot moški, zaradi nosečnosti in poroda, raziskave na področju managerk ne kažejo take slike. Ženskam pripisujejo tudi **nizko aspiracijo**, kar je še ena izmed postavk o stereotipih žensk, saj naj bi bila ženska sama po sebi neambiciozna. Iz te predpostavke si je ženska sama kriva, če noče izkoristiti možnosti za enakopravnost. **Nižja specifična izobrazba**, kljub večjemu številu izobraževanja žensk na moških področjih, ni omogočila, da bi poklice, ki veljajo za moške, opravljalo enako število žensk in moških. Še eden izmed stereotipov žensk, ki predstavlja razlog za manjše število žensk na vodilnih položajih, je **nerazumevanje poslovnega sveta**. V poslovnem svetu naj bi tekmovali ženske in moški, za katere pa velja, da so v tem boljši. Naslednji stereotip predstavlja **stereotip o managerkah**. Zanj velja, da je vloga v managementu moška vloga. Za žensko na tem področju pa velja, da je »možača«, ker je izbrala moški poklic. Kanjuo-Mrčela

(1996) po besedah Hennigove in Jardimove navaja, da uspešna ženska ne more biti tudi uspešna managerka in obratno, da ji uspeh na tem področju pomeni biološki primanjkljaj v feminilnosti. Kot pri tej avtorici sem tudi v drugi literaturi in virih zasledila, da ženskam pripisujejo **pomanjkanje izkušenj v timskih športih**. Za moške velja, da se od malega urijo v timskih športih in se tako naučijo upoštevanja pravil, na katerih temelji življenje organizacij. Vse do sedaj navedene razloge lahko štejemo kot tradicionalne stereotipe oziroma dele socializacije žensk.

V nadaljevanju podajam še najpogostejše razloge za premajhno število žensk na vodilnih položajih v managementu, ki se, kot navaja Kanjuo-Mrčela, **nanašajo na okolje**. Znotraj podjetja lahko zasledimo **obstoj neformalnih moških mrež**, ki so pomemben del organizacije, in do katerih je ženskam vstop otežen zaradi njihovega spola. Zaradi maloštevilčnosti žensk na področju managementa prihaja do **pomanjkanja ženskih zgledov/modelov**, ki bi lahko bili vzor mlajšim ženskam, ki se o karieri šele odločajo. Kljub temu, da je diskriminacija protizakonita, prihaja znotraj podjetij do **diskriminacije pri zaposlovanju, napredovanju in vodenju**. Delo, ki ga opravlja ženska, je manj cenjeno kot moško, zato prihaja znotraj podjetij do razlik med spoloma. Ženske dobivajo tudi manj pozitivnih ali negativnih povratnih informacij, kar je nujno za oblikovanje kariere, še poudarja Kanjuo-Mrčela. Razloge gre tako iskati tudi v **povezanosti stereotipov o spolu in stereotipov o managerjih**. Velik vpliv pri napredovanju po hierarhični lestvici ima tudi **odnos podrejenih**. Kanjuo-Mrčela trdi, da so zaposleni bolj pripravljeni imeti nadrejenega moškega kot žensko. Slednje je moč zaslediti tudi v različnih raziskavah in člankih, ne nazadnje pa je to dejstvo potrdila tudi moja opravljena raziskava. Tudi zaradi **pomanjkanja institucij otroškega varstva** smo lahko priča upadanju žensk na vodilnih položajih. V primeru, da se na tem področju ne bo nič uredilo, ali v primeru, da se bo trend žensk na vodilnih položajih povzpela, se bo slednje odrazilo na upadanju števila rojstev, saj se bodo le tako lahko ženske svobodneje odločale za kariero. Velik vpliv na število managerk oziroma žensk na vodilnih položajih imajo zagotovo tudi **medijske podobe žensk**. Majhno število žensk na vodilnih položajih zagotovo vpliva na družbeno sprejemanje žensk na področju managementa. Sicer pa sem iz prebranih virov zasledila, da naj bi v Evropi leta 2040 podjetja večinoma vodile ženske/managerke, stare 50 let (Združenje Manager, b.l.).

Tudi lastna empirična raziskava je potrdila kar nekaj izmed naštetih teoretičnih spoznanj dr. Kanjuo-Mrčele. Navedene trditve sta predstavila tudi Storvik Aagoth in Schøne (2008), ki navajata, da ženskim managerkam primanjkuje poguma za prijavo na razpisana prosta vodilna delovna mesta. Slednje pomeni, da ovire ne predstavljajo problemov pri napredovanju. Njuna študija je tudi pokazala, da ženske niso preobremenjene zaradi družinskih obveznosti, ampak gre razlog za manjše število managerk na vodilnih položajih iskati predvsem v neprijavljanju žensk na vodilne položaje, saj se slednje manj številno prijavljajo na razpisana prosta vodilna delovna mesta kot moški. Predvsem pa se, po raziskavah sodeč, spolna raznovrstnost izplača, saj obstaja pozitivna korelacija med ženskami na vodilnih položajih in poslovnimi rezultati (European Commission, 2010).

3.4 Coaching

Vse pomembnejšo vlogo v današnjem hitrem in spremembah polnem življenju prevzema *coaching*. Zaradi določenih pomanjkljivosti, ki jih pripisujejo ženskam, bom na tem mestu predstavila vlogo *coachinga* pri napredovanju. Ta postaja vse bolj prepoznaven in se vedno bolj uveljavlja, saj se podjetja začenjajo zavedati, da je njihovo največje bogastvo skrito prav v človeških virih. Prav zato je v zadnjih letih, tudi v Sloveniji, zaznati vse večji napredek in poudarek temu področju oziroma razvoju posebnih tehnik pomoči, t.i. *coachinga*. Toda kaj pravzaprav je *coaching*? **Coaching** je »interaktivni proces, v katerem coach z uporabo posebnih tehnik sproži miselne procese, ki pomagajo posameznikom in podjetjem, organizacijam in ustanovam k hitrejšemu in učinkovitejšemu doseganju boljših rezultatov. Glavni cilj coaching procesa je zmanjševati ovire do ciljev in tako zagotoviti kar se da veliko uspešnost posameznika, torej mu pomagati, da v polnosti uporabi svoje potenciale« (Planinc, b.l.). *Coaching* nudi posameznikom neke vrste pomoč pri prevzemanju odgovornosti za delo in kariero, slednje je zelo pomembno zlasti za zaposlene na vodilnih položajih (Gnezda, 2009).

Mislim, da je tehnika *coachinga* primerna oblika urjenja samozavesti zlasti za ženske, ki si v poslovnem svetu želijo uspeti, vendar jim je to zaradi katerega koli razloga onemogočeno. S pomočjo *coachinga* si pridobijo potrebne veščine za vodenje in dodatno izobrazbo na področju, kjer do tedaj niso bile najboljše. Omenjena tehnika omogoča posameznikom aktiviranje vseh notranjih potencialov za doseg določenega osebnega cilja. Tehnika je uporabna zlasti za pomoč zaposlenim pri odločanju na vodilnih položajih, kot so managerji in vodje (Planinc, b.l.). *Coaching* lahko »zaposlenemu managerju omogoča, da izboljša učinkovitost svojega delovanja, pospeši karierni napredek ali prepreči nazadovanje ter se lažje spoprime z organizacijskimi problemi in pobudami za spremembe. [...] Coaching je usmerjen k dvigu managerjeve kompetentnosti za opravljanje njegovih delovnih nalog« (Čeč & Grošelj, 2007, str. 26–27). *Coachinga* ne smemo enačiti z drugimi oblikami pomoči za rast posameznika, kot so na primer mentorstvo, usposabljanje, konzultiranje, svetovanje in terapija. Mentorstvo podrobneje predstavljam v naslednjem poglavju.

3.5 Ženske in politika

Kot na ostalih vodilnih in odločujočih položajih, kljub zagotavljanju napredka na področju enakosti med spoloma, tudi na področju politike, primanjkuje žensk oziroma je njihov delež sorazmerno majhen. Leta 1990 si je Komisija za organizacijo združenih narodov zastavila cilj, s katerim naj bi bila do leta 1995 zastopanost žensk v vladah, političnih strankah, sindikatih ter drugih predstavniških skupinah 30 % (European Communities, 2009b). Ravno tako si je Komisija evropskih skupnosti v letu 2006 z Načrtom za enakost med ženskami in moškimi v letih med 2006 in 2010 postavila za cilj spodbujanje aktivnega sodelovanja žensk v politiki, katerega poleg ostalih dejavnikov tudi meri in o njem poroča v letnih poročilih. V primerjavi s

prejšnjimi leti je sicer zaznati minimalni napredek na teh področjih, vendar še zdaleč ne dovolj, da bi lahko rekli, da imamo dovolj veliko žensko zastopanost v politiki.

Na ravni EU, kjer je 490,5 milijonov prebivalcev, znaša povprečen delež ženskih predstavnic v nacionalnih parlamentih 51 %, od tega jih je v evropskem parlamentu le 35 %. Ravno tako kot pri nacionalnih parlamentih tudi v evropskem parlamentu prednjačijo skandinavske države, kjer z več kot polovico ženskih predstavnic zasedajo največ stolčkov Finska (62 %) in Švedska (56 %), sledijo jima Estonija (50 %), Nizozemska (48 %), Francija in Danska (46 %). Z majhno zastopanostjo žensk v evropskem parlamentu pa so države Luksemburg (17 %), Češka (18 %), Italija in Poljska (22 %), ter Irska in Litva (25 %). Kmalu za njimi, in hkrati pod evropskim povprečjem, pa je tudi Slovenija (29 %). Brez ženske predstavnice v evropskem parlamentu pa ostaja Malta (European Communities, 2009b).

Povprečen delež poslank v nacionalnih parlamentih se je, po podatkih Komisije Evropskih skupnosti (2009), od leta 1997 do 2008 povečal iz 16 % na 24 %. V sklopu nacionalnih vlad je eden od štirih ministrov ženska, ravno tako je na evropskem parlamentu, kjer so od desetih poslancev tri ženske predstavnice. Glede zastopanosti žensk v parlamentu pa med državami obstajajo precejšnje razlike. V samem vrhu najdemo skandinavske države, ki že vrsto let prednjačijo na področju enakosti med spoloma. Skoraj polovico poslanskih mest v nacionalnih parlamentih tako zasedajo ženske na Švedskem (46 %), sledijo pa Islandija (43 %), Finska, Nizozemska in Belgija (40 %). Najnižji delež zastopanosti žensk v parlamentu imajo na Malti in v Turčiji (9 %), sledijo jima Romunija (10 %), Madžarska (11 %) in Ciper (13 %).

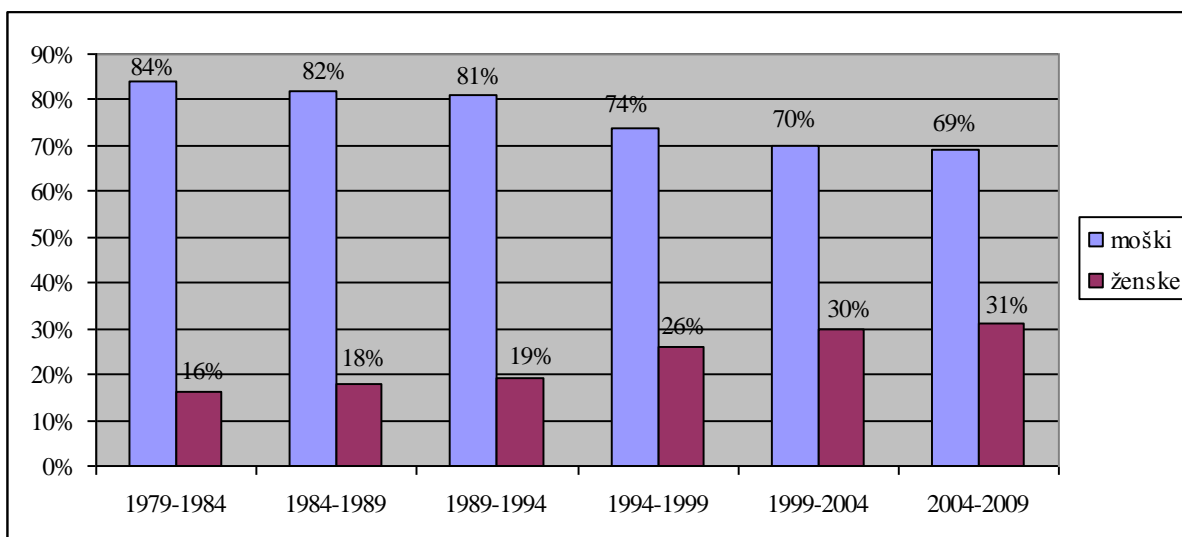
Tudi v Sloveniji je slika podobna. V letu 2008 je bila v državnem zboru 13,3 % zastopanost žensk, kar uvršča Slovenijo med države z najnižjim deležem žensk v nacionalnem parlamentu. V istem letu so bile ženske »med poslanci najmočnejše zastopane v stranki Socialnih demokratov (SD), s 27,6-odstotnim deležem (21 poslancev in 8 poslank); sledijo Liberalna demokracija Slovenije (LDS) (z 20-odstotnim deležem žensk oziroma z eno poslanko) in stranka Zares – nova politika (z 11,1-odstotnim deležem žensk oziroma prav tako z eno poslanko); v Slovenski demokratični stranki (SDS) so ženske v parlamentu zastopane s 7,1-odstotnim deležem (oziroma z dvema poslankama)« (Vertot & Kozmelj, 2009). Ostale stranke pa v državnem zboru v letu 2008 niso imele ženskih predstavnic. Slovenija se s tako majhno zastopanostjo žensk v politiki uvršča na dno evropskih držav. Slovenska vlada pa ostaja tudi ena izmed osmih držav EU, ki še ni imela predsednice parlamenta.

V primerjavi s prejšnjimi leti lahko med razloge za nekoliko višjo zastopanost žensk v politiki štejemo uvedbo kvot in spremenjen volilni sistem, med razloge za nizko zastopanost žensk v politični sferi pa predvsem kulturno pogojene razloge. Za enakopravno zastopanost spolov se zavzema tudi evropska kampanja 50/50 s sloganom »Ni sodobne demokracije brez enakosti spolov«. »Namen kampanje je doseči, da bi enakost spolov zaživela ne samo kot vrednota in

načelo Evropske unije ter njenih članic, temveč kot vsakdanja praksa v vseh politikah in programih« (Sankovič, Štefančič & Kandare, 2009). Slednje bo evropska kampanja poskušala zagotoviti z izbiro proporcionalnega volilnega sistema, saj se je v preteklosti izkazalo, da je slednji učinkovitejši od večinskega sistema. V številnih državah se je tudi uvedba sistema kvot izkazala za učinkovito potezo. Do enakopravnosti spolov naj bi prišli s spreminjanjem kulturnih vrednot in opustitvijo predsodkov. V kampanji se zavedajo, da bo to ena izmed najtežjih nalog vsake družbe (Sankovič et al., 2009).

Težava za bistvene spremembe v politiki je tudi to, da so volitve redke – za evropski parlament enkrat na vsakih pet let – tako da je malo priložnosti, da bi se uvedle bistvene spremembe v sestavi parlamenta. Poleg tega pa je odločitev za politiko kariernega značaja in se morebitnih kandidatov za politične stolčke ne da kar izriniti iz položaja, saj kandidirajo vedno znova. Tudi uvedba kvot lahko poveča število žensk v politiki, vendar pa tudi to ni zagotovilo, da bodo ženske postavljene na volilno listo ali posamezno volilno okrožje, kjer bi imele možnost biti izvoljene (European Communities, 2009b).

Slika 3: Uravnoveženost po spolu med člani Evropskega parlamenta od leta 1979 do 2009



Vir: Prirejeno po podatkih pridobljenih na spletni strani evropskega parlamenta(b.l.), Delež moških in žensk.

3.6 Ženske kvote

S **kvotami** razumemo razmerje oziroma delež sedežev, ki se dodeli določeni skupini, ki ustreza določenim pravilom ali kriterijem. Njihov cilj je vzpostavitev nekega sorazmerja, na primer na položaju odločanja (Urad za enake možnosti, 2007). Ena od možnosti za izboljšanje spolne uravnoveženosti v politiki je tudi uvedba pozitivne diskriminacije oziroma ženskih kvot ali minimalnega odstotka zastopanosti določenega spola, ki bi bili uvrščeni na volilno listo in tako imeli enake možnosti za izvolitev. Kljub temu, da kvote ne zagotavljajo izvolitve kandidatke, ampak samo njihovo kandidaturo, z njihovo uvedbo obstaja večja možnost izvolitve ženske kandidatke, kot brez njih. S kvotami lahko izboljšamo zastopanost žensk v

politiki in tako dosežemo več enakosti med spoloma na tem področju. Obstajata dve možnosti uvedbe kvot, in sicer **zakonodajna** ali **prostovoljna uvedba**. Slednja se pojavlja v večini demokratičnih držav, čeprav se porajajo polemike glede njene rabe. Polemike pa se ravno tako pojavljajo glede same upravičenosti kvot, saj gre za hiter porast žensk v politiki in vprašanje časa je glede njihove upravičenosti. Zakonsko so kvote uvedle Belgija, Španija, Portugalska in Francija, prostovoljno pa Švedska, Nizozemska, Avstrija, Nemčija, Italija, Litva, Poljska, Luksemburg, Velika Britanija, Češka, Grčija, Romunija, Madžarska in Malta. V ostalih državah EU (Finska, Danska, Estonija, Bolgarija, Latvija, Slovaška, Ciper in Irsko) pa nimajo uvedenih kvot. Slovenija je prvič uvedla kvote na volitvah za evropski parlament leta 2004. Prav zaradi neenotnega sistema uvedenih kvot je primerjava med državami EU nesmiselna, kvečjemu bi lahko države primerjali glede na njihov sistem uvedenih kvot (European Communities, 2009b).

Uvedba kvot pa še zdaleč ne more zagotoviti uspeha (izvolitve) žensk v politiki. To se je izkazalo tudi v našem primeru, saj je Slovenija kljub uvedenim kvotam zaostajala na primer za državami, ki sploh niso imele uvedenih kvot. Poleg kvot ima pomemben učinek tudi pozicija kandidata na volilnem lističu. Če je kandidat na primer uvrščen na dno liste, ima manjše možnosti za izvolitev kot kandidat na vrhu seznama. Na Mednarodnem inštitutu za demokracijo in volilno asistenco (IDEA) v Stockholmu trdijo, da kvote same po sebi ne morejo povečati števila žensk v politiki, ampak to lahko storimo ob hkratni spremembi volilnega sistema. Tako so na primer v Belgiji z uvedbo kvotnega sistema delež žensk v spodnjem domu parlamenta povečali iz 12 % v letu 1997 na 35 % v letu 2007. Rezultat je bil posledica vladnega ukrepa o predpisani enaki zastopanosti žensk in moških v parlamentu ter razlog, da prva dva kandidata na listi nista smela biti enakega spola (European Communities, 2009b).

Kvota naj bi imele vlogo nekakšne zadrge, saj naj bi se na volilnih lističih na dva moška kandidata pojavila ena ženska kandidatka. Iz prebrane literature sem zasledila, da se do leta 2014 predvideva dvig kvot v politiki iz dosedanjih zakonskih 30 % na 40 %. Ne nazadnje pa, tako kot za poslovni svet velja tudi za politiko, da se morajo ženske odločiti, kaj jim je prioriteta, saj ima tudi politika nestabilne in dolge urnike, zato zahteva veliko naklonjenost in izostajanje z doma, tako da ostane manj časa, posvečenega družini in otrokom (Sankovič et al., 2009).

3.7 Ovire žensk za napredovanje v managementu

3.7.1 Odkrite ovire

Odkrite ovire izhajajo iz razmerja med delom, družino in iz osebnih stališč. Ločimo kulturne, zakonske, izobraževalne ter podjetniške razlike:

- **Kulturne razlike.** Oblikovanje kulturne tradicije in norm poteka veliko let, prav zato je njihovo spreminjanje še toliko težje. Za nekatere evropske države velja, da ženske ne smejo opravljati plačanega dela. Za Italijo na primer velja, da morajo ženske zapustiti trg dela, ko se poročijo, prav zato je v Italiji tako majhen delež žensk na vodilnih položajih (približno 3 %). Podobno velja tudi za Portugalsko, kjer naj bi ženske bile doma in skrbele za otroke in njihovo vzgojo. Za Švico velja pravilo, da je ženska zaposlena, le če je mož ni sposoben vzdrževati oziroma lahko dela, le če se njen mož s tem strinja, sicer je primorana skrbeti za družino (Linehan, 2001).
- **Zakonske razlike.** Kljub zakonskim ureditvam o enakih možnostih za oba spola je zaznati neenako obravnavanje med spoloma, saj se v zakonih še vedno najdejo luknje, ki se jih zlasti delodajalci na celotni ravni EU pogosto poslužujejo.
- **Izobraževalne razlike.** Kot sem v delu že navedla, je število izobraženih žensk večje od števila izobraženih moških. Ta razlika se iz leta v leto še povečuje, vendar pa takšnega porasta v prid ženskam ni zaznati na področju vodenja. Zlasti negativna stališča do managerk lahko preprečijo ženskam, da se vpišejo v programe, ki bi jim pomagali do ustrezne izobrazbe za opravljanje dela managerke. V Franciji na primer zaposlujejo določene kandidate na podlagi končanega izobraževanja, izbirajo pa jih iz elitnih šol, kjer ni ženskih predstavnic (Linehan, 2001).
- **Podjetniške razlike.** Med najpogostejše podjetniške razlike med spoloma sodijo »zaposlovanje in izbor prijavljenih za prosto delovno mesto, organizacijska politika ter strukturalne ovire« (Linehan, 2001). Poleg navedenih morajo ženske premagovati še ovire, ki so značilne za določen sektor, znotraj katerega so zaposlene. Na področju oglaševanja prostih delovnih mest je zaznati napredek, saj morajo podjetja oglaševati prosto mesto navedeno za oba spola in ne samo za moškega ali žensko, v kolikor ne gre za naravo dela, kjer je potreben določen spol. Sicer pa prihaja do selekciranja po spolu in vsečnosti tudi na razgovorih, kjer je bistvenega pomena subjektivno mnenje kadrovnika o določenem kandidatu/kandidatki. Prav zaradi slednjega, čeprav se v Sloveniji še vedno poslužujemo tudi razgovorov, pa se vse več podjetij, tako v Sloveniji kot tujini, odloča za različna preverjanja znanj in sposobnosti (t.i. psiho testi in drugi testi preverjanja sposobnosti – testi inteligentnosti, ročnih spretnosti). Kljub temu pa velja neko splošno nenapisano pravilo, da so lastnosti uspešnega managerja povezane z moškimi.

Kot lahko vidimo, se odkrite ovire, ki ženskam pogosto preprečujejo napredovanje, kažejo tako na področju različnih kultur, zakonske neurejenosti ter na področju izobraževanja in na ravni podjetij. Mislim, da bi lahko z ustrezno zakonsko ureditvijo vse našteje ovire postopoma odpravili.

3.7.2 Prikrite ovire

Poleg odkritih ovir poznamo tudi prikrite ovire, katerih kršenje je v večji meri zaznati znotraj podjetij. Tukaj gre predvsem za pomanjkanje mentorjev, pripadnost manjšinski skupini v podjetju in pomanjkanje povezanosti med sodelavci.

- **Mentorstvo.** »Mentorski odnosi, ki so za moške zelo pomembni, so za ženske lahko celo bistveni, kajti managerke se spopadajo s še težjimi organizacijskimi, medosebnimi in individualnimi ovirami pri napredovanju« (Linehan, 2001, str. 69). Pri mentorstvu gre za zagotavljanje nekaterih informacij s področja dela, gre za izpolnjevanje in dajanje nasvetov ter določenih usmeritev. Ne nazadnje mentor podrejenemu pomaga pri razvoju socialne in poklicne integritete v organizaciji ter tako psihično podpre sodelavca na nižjem položaju. Tak odnos traja dalj časa. Z mentorjem se mora varovanec tudi osebnostno ujemati, saj drugače prihaja do trenj med njima in vloga mentorja ni popolna. Koristni so zlasti v začetnih obdobjih poklicne poti (Linehan, 2001). Ker pa imajo ženske manj možnosti za izbiranje mentorjev, lahko pride do neprijetnosti. Te se lahko pojavijo, ko želi ženska imeti mentorico, ki pa ima t.i. **sindrom čebele matice**. S čebelo matico (angl. *queen bee syndrom*) razumemo žensko na vodilnem položaju, ki je sprejela nek status in se obnaša v skladu s pravili, zato ne poskuša pomagati ali podpirati druge ženske. »Ne želijo se poistovetiti z drugimi ženskami in želijo ostati med redkimi sposobnimi, ki jim je uspelo v svetu moških« (Koražija, 2001). Razloge za tako obnašanje žensk na vodilnih položajih gre iskati v tem, da ne poskušajo pridobiti konkurence na svojem področju, zato ne poskušajo pomagati ženskam na položaj oziroma se z njimi sploh ne želijo identificirati. Slednje je lahko zelo izrazito pri mentorstvu ženske predstavnice. Posledično lahko sklepamo, zakaj imajo ženske predstavnice raje mentorja kot mentorico. Slednje, kot sem že predhodno omenila, sem ugotovila tudi sama s pomočjo empirične raziskave. Žal pa mentorstvo v podjetjih izgublja na pomenu. Večina mladih žensk se nerada zaveže planirati dolgoročne kariere, saj težko najdejo pomoč oziroma mentorstvo v podjetju. Kot navaja DeLaat (2007), večina moških na vodilnih položajih raje nudi mentorstvo mladim moškim kot pa ženskam. Za nudenje pomoči pri mentorstvu pa se pri ženskah najde bolj malo takih, ki so pripravljene nuditi mentorstvo mladim ženskam. Vzroke za slednje gre iskati morda tudi v prej omenjenem sindromu čebele matice. Mislim, da je mentorstvo dober dejavnik za kasnejše izpopolnjevanje in lažje napredovanje na vodilne položaje, zlasti za ženske.
- **Odnosi s sodelavci in mreže poznanstev.** Zaradi pomanjkanja mentorstev se managerke lahko poslužujejo tudi mrež poznanstev in odnosov s sodelavci, ki jim zagotavljajo organizacijsko podporo. Mreže poznanstev so za razliko od mentorjev koristne skozi celotno obdobje poklicne poti in ne samo na začetku (Linehan, 2001). Managerkam pomagajo zlasti pri izmenjavanju informacij iz prve roke, saj jim lažje svetujejo. Na tem mestu moram omeniti tudi povezovanje ženskih predstavnic v različna združenja, ki so lahko koristna za bodoče managerke, ki si želijo uspeli v poslovnem svetu. V Sloveniji je

najbolj poznano združenje Sekcija managerk, ki posredno skrbi za večje število managerk v Sloveniji, saj se lahko managerke zgledujejo po že uveljavljenih in uspešnih managerkah.

Ugotovimo lahko, da so tako mentorstvo kot odnosi s sodelavci in mreže poznanstev koristni tako za ženske kot za moške. Če pride do pomanjkanja oziroma do ovir pri navedenih odnosih, se slednje lahko kaj hitro pokaže tudi pri odnosih vodilnega managementa do managerk, zlasti do managerk, ki so v kariernem vzponu. Kot ene izmed rešitev dobre prakse se lahko zato poslužujemo mešanih delavnih skupin, ki so uspešnejše in si med seboj pomagajo.

3.7.3 Ostale ovire

V prejšnjem poglavju sem opisala tudi relativno nov pojav *coachinga*, ki do določene mere spominja na mentorstvo. V tem delu pa se posvečam ostalim oviram pri napredovanju, med katerimi je moč, posredno in neposredno, zaslediti pojav stresnih situacij in pritiskov, ki spremljajo naš vsakdan ter izvajanje mobinga na delovnem mestu. Prav zato bom na tem mestu opredelila pojav stresa in pritiskov ter pojav mobinga, ki je vse bolj razširjen. Ne nazadnje pa se je verjetno vsaka ženska pri napredovanju in vzponu po hierarhični lestvici z omenjenimi pojavi kdaj srečala.

- **Stres in pritiski.** Naš vsakdanjik je nepredvidljiv, v službi in doma imamo nešteto obveznosti, zato prihaja do stresnih situacij in različnih pritiskov, ki so posledica številnih nepredvidljivosti. Vse to pa vodi k poklicni bolezni 21. stoletja, kot še drugače imenujemo stres oziroma izgorelost na delovnem mestu. **Stres** označuje »neprijetno stanje napetosti, ki se pojavi pri človeku, kadar nastane neskladje med zaželenim stanjem oziroma opravljenim delom in dejansko opravljenim delom oziroma pričakovanjem« (Žaler, 2006). V Evropi za posledicami stresa trpi od 65 do 70 % prebivalstva. Najpogostejši vzroki zanj pa so povezani z razmerami na delovnem mestu, brezposelnostjo in pomanjkanjem denarja (Žaler, 2006). Mislim, da je stres do določene mere koristen, saj je skorajda vsak izziv do določene mere stresen in ravno zato zanimivejši za njegovo doseg. Vendar pa ponavljajoči se stres ni zaželen, saj ima lahko negativne posledice, ki se odražajo na zdravju posameznika. Poleg stresa poznamo v današnji družbi tudi pojav mobinga, ki ga lahko tudi uvrstimo med ostale ovire.
- **Mobing (angl. *mobbing*).** Pojav mobinga ima več poimenovanj glede na kulture, v katerih se pojavlja (»*bullying*«, teroriziranje, viktimiziranje, trpinčenje, šikaniranje itd.). Vsem poimenovanjem pa je skupen skorajda enak pomen, in sicer da gre za psihično nasilje na delovnem mestu, ko ena ali več oseb psihično zlorablja in ponižuje drugo osebo, pa naj si bo to na ravni podrejeni nadrejeni ali obratno (Wikipedija - Mobing, b.l.). O *mobingu* govorimo, če se pojavlja dalj časa, najmanj pa šest mesecev enkrat tedensko. Njegova značilnost je, da se žrtev izloči in stigmatizira, kar *mobing* tudi loči od običajne

opredelitve stresa. Usmerjen pa je predvsem na posameznika. Po podatkih o razširjenosti *mobinga* v Evropi zaradi psihičnega nasilja med zaposlenimi trpi od 1 do 4 % žrtev, občasnih žrtev pa je od 8 do 10 %. Za Slovenijo navedeni podatki niso na voljo. Znano je, da se *mobing* v večji meri pojavlja v javnem sektorju, njegove žrtve pa so po večini prav ženske. Žrtve lahko utrpijo psihične, vedenjske in tudi telesne zdravstvene težave. Posledice pa se odražajo predvsem pri delodajalcu, saj so zaposleni manj učinkoviti pri delu, prihaja do negativne podobe podjetja v javnosti, več je bolniških odsotnosti zaposlenih, poveča se fluktuacija zaposlenih. Posledice so vidne tudi v družbi, saj posamezniki koristijo več bolniškega staleža, slabši so pri opravljanju svojih nalog, ne nazadnje pa lahko potrebujejo tudi ustrezna zdravljenja. Mislim, da *mobinga* ne gre zanemarjati, saj ima lahko posledice ne samo na posameznih žrtvah *mobinga*, temveč tudi pri delodajalcih in ne nazadnje na celotni družbi (UKC Ljubljana, b.l.).

Številne opravljene raziskave primerjanja žensk in moških na vodilnih položajih, glede managerske učinkovitosti in uspešnosti so privedle do spoznanja, da je med njimi več podobnosti kot razlik. Kjer prihaja do razlik, pa so razlogi naslednji: »majhno število žensk na vodilnih položajih, osebne poteze, predsodki, diskriminacija, različni življenjski cikli in dodatne obremenitve managerk v primerjavi z njihovimi moškimi kolegi. Številne takšne razlike veljajo za slabosti, zato ovirajo poklicno napredovanje žensk v managementu« (Linehan, 2001, str. 44). Težave in pritiski, s katerimi se morajo soočiti ženske v poslovnem svetu predstavljajo »breme, ki ga prinaša njihova simbolna vloga, vloga preizkusnih zajčkov za managerke v prihodnosti, pomanjkanje vzornic in občutki izločenosti; premagovanje predsodkov in stereotipov o spolih, odkrita in prikrita diskriminacija, ki jo izvajajo sodelavci, delodajalci in organizacijske strukture, ter splošno ozračje« (Linehan, 2001, str. 44–45).

3.8 Spolna neenakost na področju plačanega in neplačanega dela

Vodja Evropske mreže za enakost spolov, Sonja Lokar, je za EUekspres (Sankovič et al., 2009) podala komentar, v katerem se je spraševala zakaj lahko nekatere evropske direktive, na primer tiste, ki predpisujejo velikost kumaric na trgu EU spoštujemo, po drugi strani pa se že vrsto let krši določbe o enakem plačilu za delo enake vrednosti. Po njenem mnenju je odgovor v prikriti, a zato nič manj dejanski diskriminaciji žensk pri njihovem odločanju, pa naj bo to v politiki, gospodarstvu ali v znanosti. Kot sem predhodno že omenila, so ženske v teh dejavnostih zastopane v manjšini na celotnem ozemlju EU, ne samo v Sloveniji. Ravno to pa je posledica, da ne morejo enakopravno odločati in vplivati na prednostne naloge družbenega in gospodarskega razvoja. Posledično se to izkazuje pri obeh spolih na področju usklajevanja družinskih in delovnih obveznosti, še zmeraj so prisotni spolni stereotipi pri izbiri poklica, prikrite oblike diskriminacije, pa tudi stekleni strop je za ženske še zmeraj pretrd (Sankovič, et al., 2009).

Prav zaradi navedenega postaja ženskam del vsakodnevnega življenja materialno in moralno breme. Če primerjam razlike na področju plačanega in neplačanega dela, ugotovim, da so

ženske na tem področju zelo prikrajšane. **Spolno razliko med plačami** opredelimo kot relativno razliko med povprečnimi bruto urnimi plačili žensk in moških znotraj celotnega gospodarstva. Za primerjavo vzemimo ženske in moške, ki opravljajo enako vrsto dela, vendar morajo v primerjavi z njihovimi moškimi kolegi na enaki hierarhični ravni v delo vložiti več navora za slabše plačilo. Evropska povprečna razlika v plačah med spoloma za leto 2008 znaša 17,8 %, v Sloveniji pa je ta nekoliko manjša in znaša 8,5 % (Tabela 1). »To je posledica neposredne diskriminacije žensk in strukturnih neenakosti, kot so ločevanje v sektorjih, poklicih ter vzorcih dela, dostop do izobraževanja in usposabljanja, pristranski sistem ocenjevanja in plačilni sistemi ter stereotipi« (Komisija Evropskih skupnosti, 1. marec 2006, str. 3). Seveda pa moram pri tem opomniti, da je potrebno podatek, ki zajema države EU, gledati celostno, saj so v nekaterih evropskih državah uveljavljeni drugačni delavni vzorci žensk (na primer stopnja zaposlenih žensk je manjša, ponekod ženske delajo pretežno s skrajšanim delovnim časom, ipd.) in dejstvo, da gre pri navedenih podatkih za povprečja in da so razlike posledica različne izobrazbe, starosti in poklicne strukture (Vertot, 2010).

Tabela 1: Razlika v plačilu med ženskami in moškimi v EU-27 v % v letu 2008

Država	Razlika v %	Država	Razlika v %
Belgija	9,0	Luksemburg	12,4
Bolgarija	13,6	Madžarska	17,5
Češka	26,2	Malta	9,2
Danska	17,1	Nizozemska	19,6
Nemčija	23,2	Avstrija	25,5
Estonija	30,3	Poljska	9,8
Irska	17,1	Portugalska	9,2
Grčija	22,0	Romunija	9,0
Španija	17,1	Slovenija	8,5
Francija	19,2	Slovaška	20,9
Italija	4,9	Finska	20,0
Ciper	21,6	Švedska	17,1
Latvija	13,4	Združeno kraljestvo	21,4
Litva	21,6		

Vir: Prirejeno po podatkih iz Eurostat-a (2008); European Commission, The situation in the EU, (b.l.).

Za odpravo razlik na področju plačanega dela je potrebno sodelovanje vseh zainteresiranih strani, od delodajalcev, sindikatov, nacionalnih organov do posameznika, saj bomo le tako lahko dosegli pravičnejšo družbo, v kateri se bomo vsi počutili bolje. V kampanji, ki je del prizadevanj Komisije Evropskih skupnosti za ozaveščanje o razlikah v plačilu med ženskami in moškimi ter načinih za njihovo odpravo (Komisija Evropskih skupnosti, b.l.c), lahko najdemo naslednje vzroke za manjši zaslužek žensk:

- **Neposredna diskriminacija** – ki le delno pojasnjuje razliko med plačami žensk in moških v gospodarstvu, saj je bilo na tem področju veliko narejenega zakonsko.
- **Znanje in sposobnosti žensk so podcenjene** – ženske za delo enake vrednosti zaslužijo manj kot moški. Kljub izobraženosti žensk ostaja njihovo delo podcenjeno v primerjavi z delom moških, če predpostavimo, da so vse ostale okoliščine nespremenjene.
- **Segregacija na trgu dela** – značilno je, da ženske opravljajo bolj »feminizirane« poklice, ki so slabše plačani, moški pa se odločajo za moške poklice, zaradi česar posledično prihaja do razlik v plačah.
- **Tradicija in stereotipi** – tradicija in stereotipi navadno odražajo neko osebno izbiro posameznikov, lahko pa vplivajo tudi na izbiro izobraževanja in zaposlitve.
- **Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja** – ker velja neko nenapisano pravilo, da mora ženska poskrbeti za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja (družine) je posledično ženska preobremenjena. Velikokrat prekine kariero ali pa se ji odpove, kar pa morda negativno vpliva na njeno kasnejše življenje, saj jo zmanjšani zaslužki lahko pripeljejo do nižje pokojnine, slednje pa lahko vodi do večje izpostavljenosti revščini.

Med razloge, zakaj odpraviti razliko v plačilu med ženskami in moškimi, lahko štejemo dejstvo, da bi bila družba tako pravičnejša in bolj povezana, kar je smiselno tudi s poslovnega vidika. Z odpravo razlik v plačilu med spoloma bi pridobili tako delodajalci kot tudi zaposleni. Z enakostjo bi podjetja dosegla kakovostna delovna mesta ter tako zaposlovala in obdržala najboljše zaposlene, lažje bi ustvarjala pozitivno delovno okolje in pridobivala zaupanje zaposlenih. Hkrati pa bi optimalno uporabila človeške vire in tako izboljšala storilnost zaposlenih in konkurenčnost podjetja na trgu, posledično bi pridobila na boljši javni podobi ter imela zadovoljnejši krog strank. Ne nazadnje bi se to odražalo na večji dobičkonosnosti celotnega gospodarstva, večji socialni pravičnosti in enakih možnostih, kar posledično pomeni manjšo stopnjo revščine v državi (Komisija Evropskih skupnosti, b.l.c). Tako vrednotenje plačanega dela se v Sloveniji pojavlja predvsem v javni upravi. Plača je odvisna od plačilnega razreda, v katerega so zaposleni dodeljeni, in je enako ovrednotena ne glede na spol. Vendar je tudi v tem sistemu negativna stran, in sicer da razlog za napredovanje zaposlenega predstavlja delovna doba in učinkovitost. Tako delovno mesto lahko na zaposlenega ne deluje dovolj stimulatивно in ne predstavlja nekega izziva v karieri, pa tudi do zaposlenih ni enakovredno in pravično.

Farrell (2005) meni, da je večja razlika v plačah med poročenim in neporočenim zaposlenim moškim, kot pa razlika v plači med zaposlenim moškim ter žensko. Avtorjeva raziskava je potrdila dejstvo, kot sem navedla tudi sama, da boljše plačane službe zahtevajo več odsotnosti z doma. Posledično pa je taka služba primernejša za moške.

Evropska komisija si prizadeva k napredku enakega plačila, posledično je v letošnjem letu (2011) prvič uvedla dan enakega plačila, kar naj bi pripomoglo k boljši ozaveščenosti o plačah med spoloma (European Communities, 2011).

3.9 Pravna ureditev nediskriminacije žensk

Ko govorimo o enakosti med spoloma, pogosto zasledimo besedno zvezo **integracija načela enakosti spolov**. Besedna zveza pomeni, da morajo biti vsi ukrepi in politike oblikovani z namenom odpravljanja neenakosti ter pomagati k vzburjanju enakosti spolov. K izvajanju slednjega se je zavezala tudi Slovenija s sprejetjem Zakona o enakih možnostih žensk in moških ter Resolucijo o nacionalnem programu za enake možnosti žensk in moških v letih 2005–2013 (Urad za enake možnosti, 2008).

Pogosto lahko zasledimo tudi to, da so podatki, tako demografski kot še mnogi drugi, razdeljeni po spolu, na ženske in moške. Tudi tukaj se odraža napredek, saj je tako mogoče spremljati statistične podatke na posameznih področjih po spolu in ugotavljati napredek na posameznem področju ločeno po spolu. Kot sem v delu že omenila, pa je napredek zaznati tudi pri oglaševanju prostih delovnih mest, kjer delovno mesto ni več omejeno na spol. Izjemoma se to še pojavlja tam, kjer je določen spol pogoj za opravljanje dela.

»Slovenija se je k izvajanju politike enakosti spolov zavezala s podpisom različnih mednarodnih sporazumov, sprejemom evropskega pravnega reda ter nacionalne zakonodaje s področja enakega obravnavanja in enakih možnosti spolov. Z *Zakonom o enakih možnostih žensk in moških* (Ur. l. RS, št. 59/2002), sprejetim leta 2002, je Slovenija dobila krovni zakon na področju enakosti spolov, ki določa skupne smernice oziroma temelje za izboljšanje položaja žensk in ustvarjanje enakih možnosti spolov na posameznih področjih družbenega življenja« (Urad za enake možnosti, 2007, str. 3). Omenjeni zakon je leta 2004 nadgradil še Zakon o uresničevanju načela enakega obravnavanja (Ur. l. RS, št. 50/2004).

4 (NE)ENAKOST ŽENSK V MANAGEMENTU: EMPIRIČNA RAZISKAVA

4.1 Metodologija raziskave

V tem sklopu magistrskega dela predstavljam rezultate lastne empirične raziskave. Za izvedbo raziskave sem najprej opredelila raziskovalni problem magistrskega dela. Glede na poznano dejstvo o neenakosti med spoloma sem nadalje opredelila temeljne hipoteze in trditve, ki sem jih želela preveriti z empirično raziskavo. S pomočjo predhodno zastavljenega cilja, metod raziskave in zbiranja podatkov sem izdelala anketni vprašalnik, s katerim sem izvedla spletno anketiranje ciljne populacije – žensk na vodilnih položajih oziroma managerk. Vprašalnik je sestavljen iz dveh sklopov vprašanj, in sicer iz sklopa, ki se je nanašal na kariero, in sklopa splošnih (osebnih) podatkov.

Ker so moja ciljna populacija ženske na vodilnih položajih/managerke, ki imajo dostop in znanje za uporabo interneta, sem se odločila za uporabo spletnega vprašalnika, saj sem na tak način najhitreje zajela ciljno populacijo. Spletni naslov, ki je vodil do objavljene spletne

ankete, je bil v prvem koraku objavljen na spletni strani Združenja Manager (v nadaljevanju Združenje) v sklopu Sekcije managerk. V stik z navedenim Združenjem sem stopila, ker se tudi slednje ukvarja z omenjeno tematiko. Sekcija managerk šteje približno 220 članic. Ker se članice Združenja na vabilo k izpolnjevanju spletne ankete niso odzvale v pričakovani meri, sem se bila primorana posluževati še različnih kontaktov žensk na vodilnih položajih, ki so objavljeni na spletu. Dodatno sem tako razposlala spletni naslov ankete še približno 136 managerkam. V času raziskave, ki je trajala od aprila do novembra 2010, sem prejela 51 izpolnjenih anket. Odzivnost managerk je tako znašala dobrih 14 %, pri čemer ne morem z gotovostjo predpostavljati, da so bile vse managerke v Združenju seznanjene z anketnim vprašalnikom.

Glavni cilj ankete je bil ugotoviti, v kolikšni meri managerke v svojih krogih delovanja občutijo neenakost med spoloma, kaj temu botruje, ter iskati morebitne dejavnike in vzroke za odpravo diskriminatornih dejanj. Anketna vprašanja so bila v večini polodprtega tipa, saj je v večji meri šlo za izbiro odgovora z možnostjo komentarjev. Pri vprašanjih odprtega tipa pa se je izkazalo, da je na njih, po pričakovanjih, odgovorilo manjše število managerk. V nadaljevanju navajam nekaj prednosti in slabosti uporabe anketnega vprašalnika, ki so botrovale moji izbiri pri izvedbi empirične raziskave.

Glavna in ključna prednost moje spletne ankete je njena anonimnost. Če zajamemo dovolj velik nabor anketirancev, lahko rezultate posplošimo na celotno populacijo. Anketa predstavlja tudi eno najcenejših metod pridobivanja podatkov, kar zlasti pri večjem številu anketirancev pomeni veliko prednost. Prav tako predstavlja eno izmed prednosti pri izvedbi spletnih anket dejstvo, da ni geografskih omejitev in tako hitro zajamemo velik del izbrane populacije, podatke lahko kasneje večkrat uporabimo in po potrebi nadgradimo, saj so zbrani na enem mestu.

Izbira ankete kot metode zbiranja primarnih podatkov pa ima tudi določene slabosti, ki so se odrazile tudi pri moji empirični raziskavi. Izpostaviti velja interpretacijo odgovorov na odprta vprašanja (zagotavljanje enakega referenčnega okvira anketiranca in sestavljalca vprašalnika). Pojavi se lahko tudi tveganje za pravilnost odgovorov v primeru, ko anketiranec ne razume pravilno postavljenega vprašanja, zato nanj posledično ne more pravilno odgovoriti. Prav tako pa ne moremo vplivati na hitrost odzivanja anketirancev, posledično lahko anketiranje traja dalj časa oziroma se ciljna populacija na anketo niti ne odzove ali pa se odzove v manjši meri od pričakovane. Slabost ankete predstavlja tudi neodgovor – v mojem primeru tako neodgovor spremenljivke kot tudi neodgovor anketiranca.

4.2 Raziskovalne hipoteze

Oblikovala sem sedem raziskovalnih hipotez, ki sem jih želela preveriti in jih s pomočjo analize zbranih podatkov potrditi oziroma zavrniti.

Temeljna hipoteza (H₀): V Sloveniji je položaj managerk in managerjev enakopraven. Da bi ugotovila, kakšno je dejansko stanje v Sloveniji, sem predpostavljala ter izhajala iz izhodišča, da je položaj managerk in managerjev v Sloveniji enakopraven.

Hipoteza 1 (H₁): Ženske kljub zakonom niso enakopravne moškim. Glede na aktualno tematiko neenakopravnosti žensk z moškimi sem ugotavljala, ali je temu res tako ter v kolikšni meri to občutijo anketirane managerke.

Hipoteza 2 (H₂): Ženske na vodilnih položajih se morajo bolj dokazovati kot moški. Za napredovanje velja prepričanje, da se morajo bolj potruditi in dokazovati ravno ženske, saj naj bi moškim bila kariera bolj pisana na kožo.

Hipoteza 3 (H₃): Ženske so premalo izkoriščen vir. Ženske ostajajo na področju managementa ter ostalih vodilnih položajih še vedno neodkrit ter premalo izkoriščen potencial. Vse to pa posledično botruje neenakosti med spoloma.

Hipoteza 4 (H₄): Ženske so na področju zaposlovanja bolj zapostavljene zaradi družinskih obveznosti v primerjavi z moškimi. Trditev predstavlja tudi enega izmed vzrokov, zakaj se ženske v tako majhnem številu odločajo za visoke karijerne vzpone. Poleg kariere morajo ženske poskrbeti še za družinske obveznosti, kamor sodijo gospodinjstvo, skrb za otroke in družino, skrb za morebitne starejše starše, itd. Vse navedeno pa moškim ne predstavlja ovire pri načrtovanju in napredovanju kariere.

Hipoteza 5 (H₅): Uvedba ženskih kvot v managementu je smiselna, saj bi tako lahko dvignili število zaposlenih žensk na vodilnih položajih v managementu. Glede na to, da so v politiki poznane in uvedene t.i. ženske kvote, sem preverjala, ali bi bilo smiselno kvote uvesti tudi v managementu, da bi tako omogočili prodor večjemu številu managerk na vodilna delovna mesta.

Hipoteza 6 (H₆): Pojav steklenega stropa/stene je pri napredovanju na višje delovno mesto še vedno prisoten. Ker v javnosti večkrat zasledimo besedni zvezi stekleni strop in steklena stena, sem s pomočjo hipoteze 6 preverjala, ali sta pojava dejansko res prisotna.

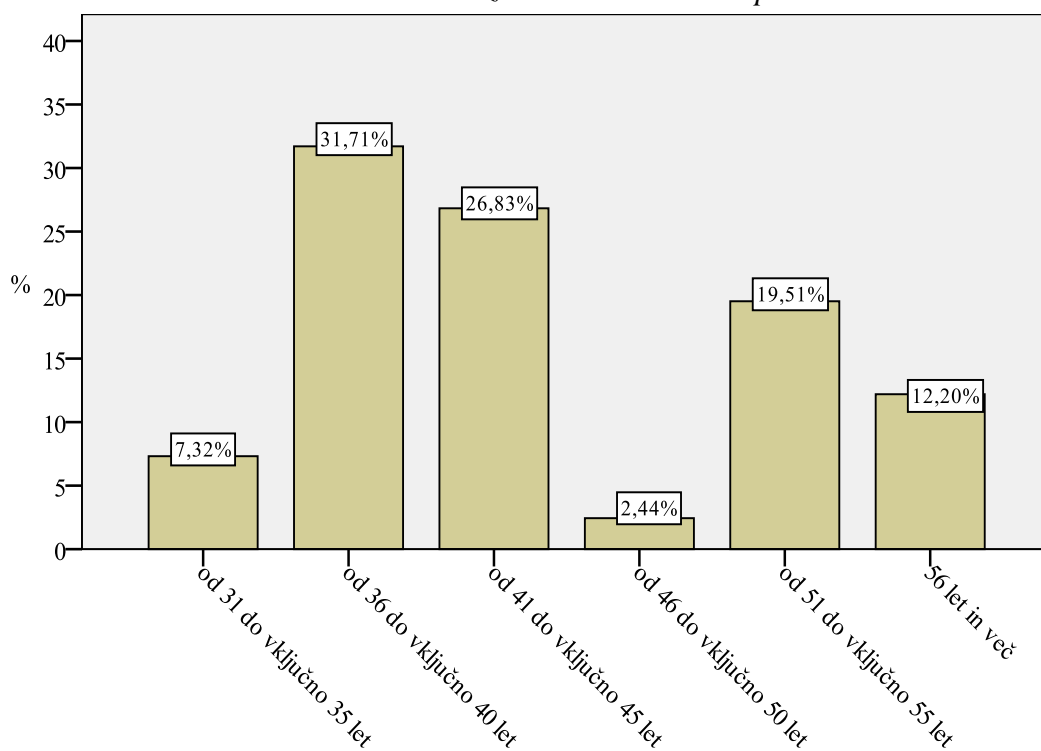
Hipoteza 7 (H₇): Ženske so kljub višji izobrazbi manj plačane kot moški. Številke v statistiki kažejo, da je vsako leto več diplomantk kot diplomantov v terciarnih študijskih izobraževanjih. Posledično bi slednje morale pomeniti vedno več žensk na vodilnih položajih, a temu ni tako. Ženske in moški na enako ovrednotenem delovnem mestu ne dosegajo enakega plačila za enako delo, prav tako pa so ženske z višjo stopnjo izobrazbe manj plačane kot moški.

Poleg zastavljenih hipotez bom v nadaljevanju predstavila tudi odgovore na nekatera druga, s hipotezami povezana vprašanja.

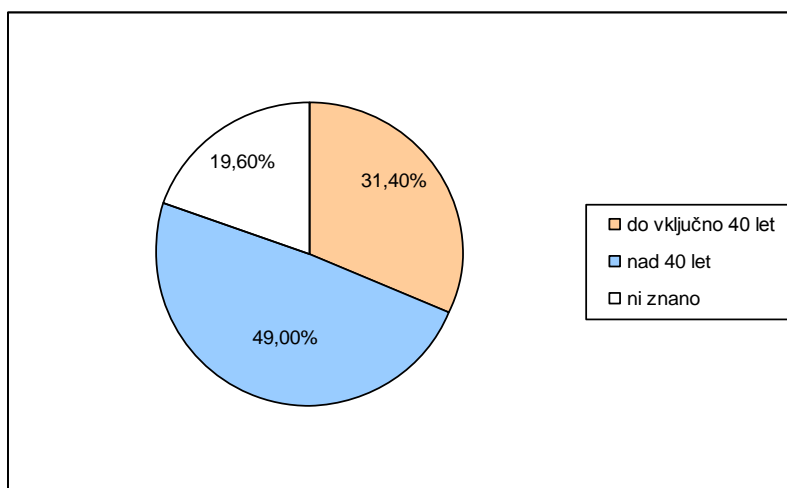
4.3 Značilnosti vzorca

Kot je razvidno že iz teme magistrskega dela, sem bila glede anketiranega vzorca usmerjena samo na žensko populacijo, managerke. Povprečna starost vzorca 51-ih managerk, ki so odgovorile na vprašanje o starosti, je 44,5 let. Najmlajša anketiranka v vzorcu je imela 32 let, najstarejša pa 65 let. Standardni odklon je 7,86 (Tabela 1, Priloga 2), kar pomeni, da je starost anketiranih managerk odstopala navzgor in navzdol od aritmetične sredine v povprečju za približno 8 let, izračunana varianca pa znaša 61,76. Slika 4 prikazuje porazdelitev vzorca managerk v petletnih starostnih razredih iz katerih je razvidno, da je bilo največ anketirank (31,71 %) starih od 36 do vključno 40 let. Za potrebe nadaljnje analize magistrskega dela pa sem pridobljene podatke glede starosti oblikovala v dva starostna razreda, in sicer managerke do vključno 40 let ter managerke nad 40 let (Slika 5).

Slika 4: Prikaz starostne strukture po letih

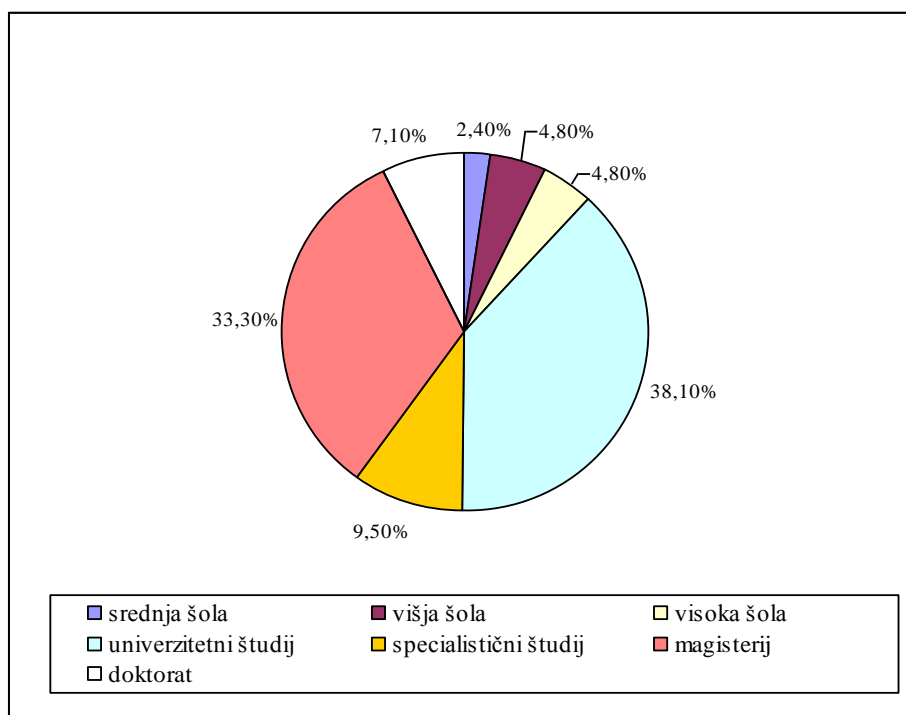


Slika 5: Prikaz starostne strukture po starostnih razredih



Kot je razvidno iz Slike 6, so med anketiranimi managerkami prevladovale managerke z univerzitetno izobrazbo (38,1 %), izmed katerih jih na področju financ in ekonomije deluje 35,4 %.

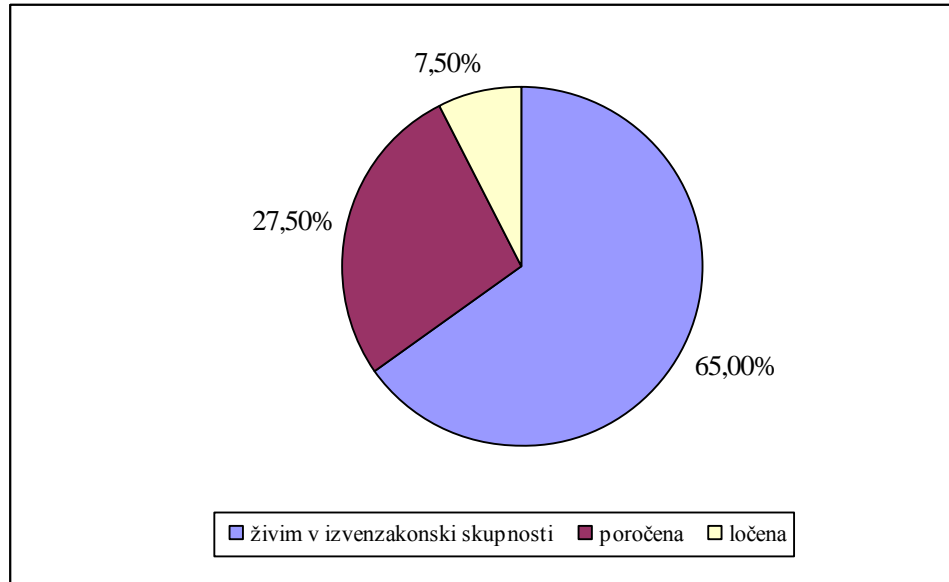
Slika 6: Struktura anketirank glede na izobrazbo



Slika 7 prikazuje, da je največ managerk (65 %) poročenih, sledijo jim managerke, ki živijo v izvenzakonski skupnosti (27,5 %). Največ managerke ima po dva otroke (55 %), stara 3 oziroma 4 leta. Večina managerk je rodila v obdobju od 26 (19,5 %) do 29 leta (12,2 %). V več kot polovici primerov so se za varstvo otroka v največji meri posluževale vrtca (64,3 %), redko pa pomoči babic ali je otroka varoval partner. Pri opredelitvi tega odgovora moram dodati še to, da sem z vprašanjem mislila, za kateri vir varstva so se managerke v največji

meri posluževale. Glede na delovni čas managerk, ki ni predvidljiv, pa odgovori na to vprašanje ne dajejo najbolj jasne slike, saj so se managerke po vsej verjetnosti poleg vrtca morale posluževati še kakšne druge oblike varstva.

Slika 7: Struktura anketirank glede na zakonski stan



4.4 Omejitve analize

Ker sem se v magistrskem delu omejila zgolj na preučevanje žensk na vodilnih položajih (v managementu), sem se bila primorana tudi pri sami izvedbi anketiranja omejiti zgolj na njih.

Zavedam se, da so podatki pridobljeni na premajhnem vzorcu, kar pomeni, da niso dovolj reprezentativni, da bi jih lahko posplošila na celotno populacijo managerk, saj njenih lastnosti v celoti ne poznam. Poznana mi je samo približna velikost populacije, kot indikacijo pa lahko vzamem število članic v Sekciji, ki je 220. Ob tem lahko predpostavljam, da bi večje število anketirank potrdilo še ostale postavljene hipoteze ter tako v celoti ovrglo postavljeno temeljno hipotezo o enakopravnem položaju med spoloma v managementu.

Poleg premajhnega odziva managerk na raziskavo se zavedam tudi pomanjkljivosti pri opravljeni raziskavi, saj managerkam nisem postavila vprašanja iz katere regije so, s tem bi lahko pridobljene rezultate primerjala tudi po regijah in ugotavljala morebitna odstopanja glede na regijo delovanja posamezne managerke. Dodatno slabost pa so predstavljali delno izpolnjeni vprašalniki, saj je veliko managerk odgovarjalo le na nekatera vprašanja, navadno na vprašanja zaprtega tipa. Morebitno slabost lahko predstavljajo tudi ravni managementa, zlasti v primerjavi s tujimi državami, saj lahko pride do različnega interpretiranja samega managementa ter posledično do nezanesljivosti zbranih podatkov.

Ne nazadnje pa je pri pridobljenih rezultatih raziskave potrebno upoštevati tudi čas gospodarske krize, katera je veliko pripomogla k poslabšanju stanja na trgu dela in bi raziskava pred ali po tem obdobju morda pokazala drugačne rezultate.

Kljub naštetim omejitvam pa mislim, da predstavlja analiza dober vpogled v stanje na področju vodilnih žensk v Sloveniji.

Podobno raziskavo bi bilo smiselno opraviti tudi med moškimi na vodilnih položajih in tako ugotavljati morebitna odstopanja. Ravno tako pa bi bila zanimiva raziskava tudi na nižjih nivojih managementa ter na ravni mednarodnega managementa. Smotrno pa bi bilo raziskati tudi področje mentorstva v slovenskih podjetjih.

4.5 Rezultati empirične raziskave

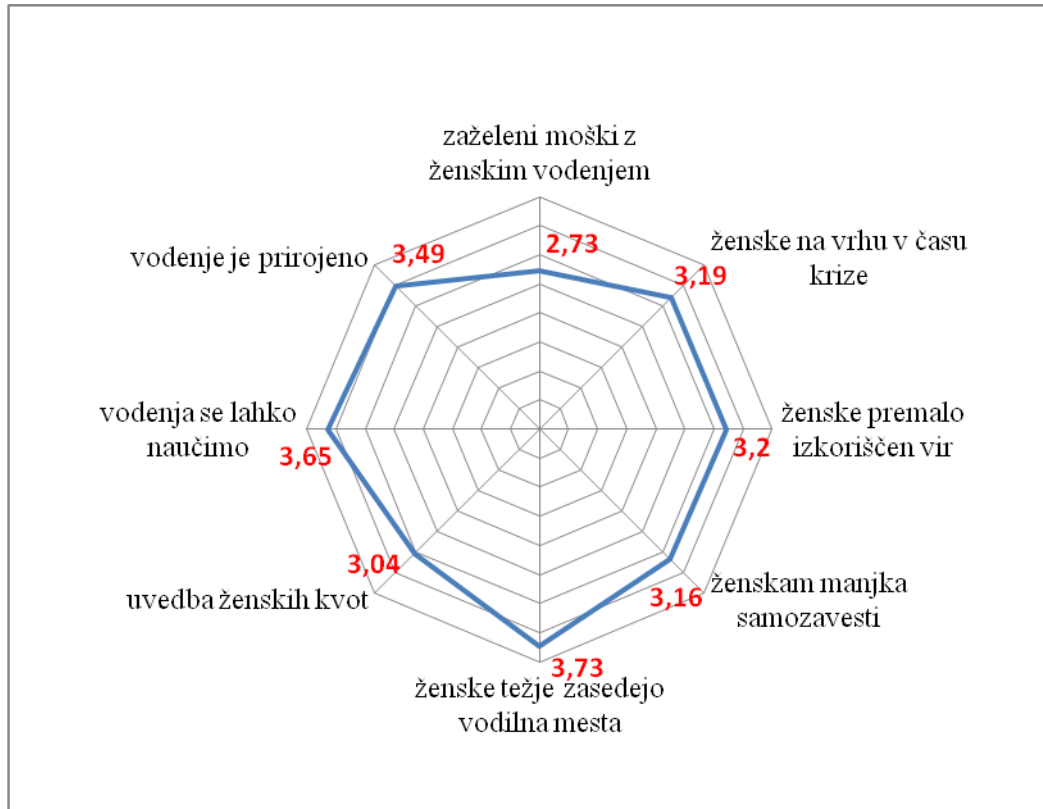
Pridobljene primarne podatke sem obdelala s pomočjo računalniškega programa SPSS for Windows 17.0, in sicer z uporabo metod univariatne in bivariatne analize. Na podlagi zbranih podatkov sem najprej vse spremenljivke analizirala s pomočjo podprograma Frequencies, s katerim sem dobila frekvenčne porazdelitve in deleže, nato pa določene podatke primerjala v Crosstabs tabelah. Izbrane podatke sem preverjala tudi s pomočjo kontingenčnih tabel, χ^2 preizkusi ter s korelacijo med izbranimi spremenljivkami. S pomočjo bivariatne analize sem tako predstavila statistično značilnost povezav med izbranimi spremenljivkami. Navedeno podrobneje predstavljam v nadaljevanju magistrskega dela.

Eno izmed zastavljenih vprašanj v anketnem vprašalniku, ki je pripomoglo k odgovoru na zastavljeno ničelno hipotezo (H_0 : V Sloveniji je položaj managerk in managerjev enakopraven) se je nanašalo na starost managerk, ko so prvič postale nadrejene osebe. Na to vprašanje je odgovorilo 49 managerk. Največji delež (13,7 %) managerk je postalo prvič nekemu nadrejenih pri starosti 30 let. Glede na podobnost drugega vprašanja prvemu (starost managerk, ko so prvič zasedle vodilno mesto) je bil pričakovan tudi odgovor. Največjo frekvenco predstavljajo managerke na vodilnem mestu pri 30-ih oziroma 31-ih letih, navedeni starosti predstavljata 14,3 % vseh veljavnih odgovorov.

V nadaljevanju vprašalnika sem na podlagi preučene literature s področja ženskega managementa oblikovala 24 trditev, s katerimi sem želela preveriti strinjanje managerk z navedenimi trditvami. Izbrala sem Likertovo lestvico strinjanja tako, da so imele managerke na voljo naslednje možnosti: sploh se ne strinjam (1), se ne strinjam (2), se niti ne strinjam niti strinjam (3), se strinjam (4) in se popolnoma strinjam (5). Ugotovila sem, da se managerke pri odgovorih večinoma niso odločale za najbolj skrajni možnosti, sploh se ne strinjam (1) ali pa se popolnoma strinjam (5). Povprečna ocena posameznih trditev se je gibala med 1,82 in 3,73. Zaradi preglednejšega prikaza sem povprečne stopnje strinjanja managerk s posameznimi trditvami razdelila na tri sklope. Slika 8 prikazuje povprečne stopnje strinjanja managerk s postavljenimi trditvami z vidika vodenja, Slika 9 prikazuje stopnje strinjanja managerk s

trditvami v primerjavi med spoloma, Slika 10 pa stopnje strinjanja glede vpliva posamezne trditve na zasebno življenje managerk. Podatki so podrobneje opredeljeni v Prilogi 2, Tabela 2.

Slika 8: Povprečne stopnje strinjanja managerk s postavljenimi trditvami z vidika vodenja



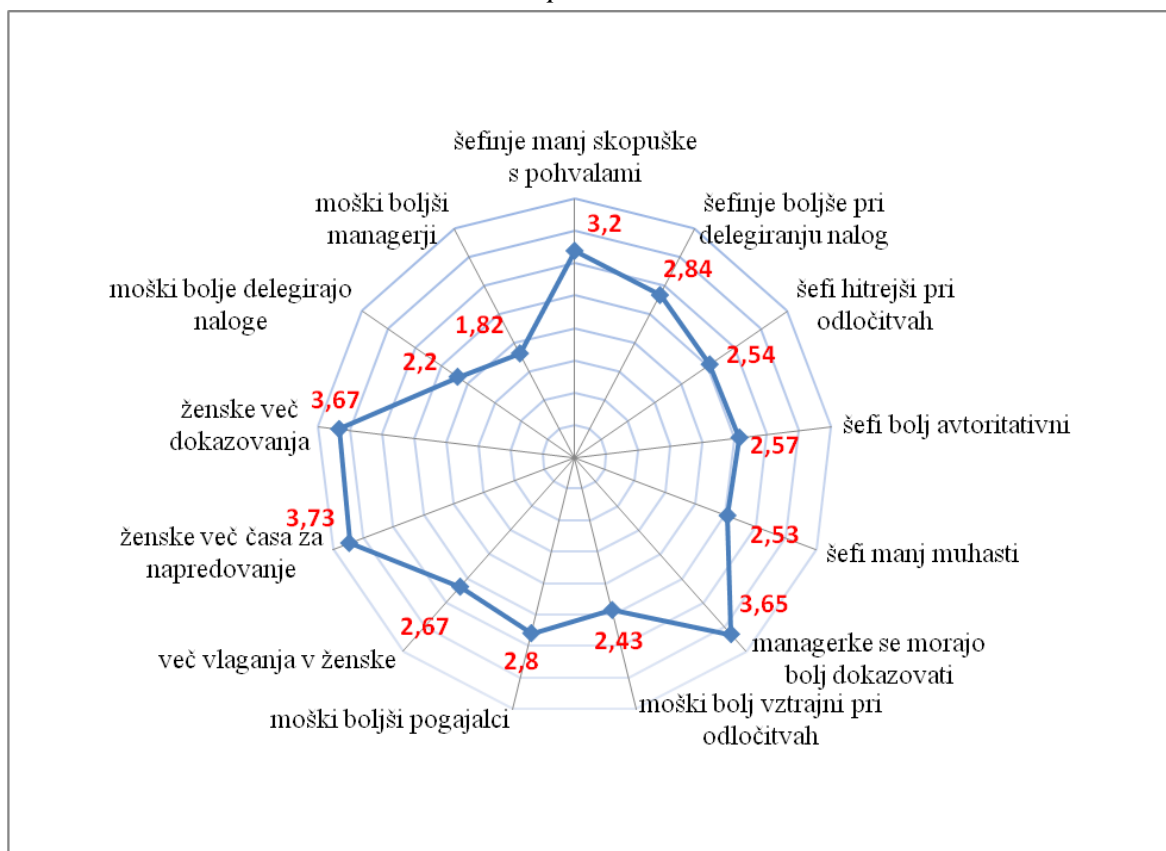
Sposobnost vodenja je prirojena. S trditvijo, da je sposobnost vodenja prirojena, se je strinjalo kar 59,1 % vseh managerk, ki so sodelovale v raziskavi. Slednje je za navedeno trditev razvidno tudi iz Slike 8, katere povprečna stopnja strinjanja znaša 3,49. S trditvijo, da se je sposobnosti vodenja mogoče naučiti, pa se je strinjalo 62,5 % anketiranih managerk pri kateri je znašala povprečna stopnja strinjanja 3,65. Povprečno je bila skoraj tretjina managerk (30,95 %) do omenjenih trditev neopredeljena (odgovor se niti ne strinjam niti strinjam).

Ženske so premalo izkoriščen človeški vir. V trditvi, da so ženske premalo izkoriščen človeški vir, ki je hkrati tudi **raziskovalna hipoteza 3**, pa si managerke niso najbolj enotne. Nekatero se s trditvijo strinjajo v 42,9 %, nekoliko nižji del (32,7 %) se jih z navedeno trditvijo ne strinja, 24,5 % managerk pa se s trditvijo ni niti strinjalo niti ne strinjalo. Ker so bila mnenja dokaj neenotna, sem se zaradi preverjanja hipoteze tudi tukaj odločila še za izvedbo t-preizkusa, s katerim sem poskušala zavrniti ničelno domnevo, da je aritmetična sredina ocen trditve glede premalo izkoriščenega ženskega potenciala enaka oziroma manjša od 3. Ta vrednost predstavlja, da so se managerke do navedene trditve bolj ali manj opredelile negativno in se z njo ne strinjajo. Pridobljeni rezultat (Priloga 3, Tabela 4) kaže, da ničelne domneve ponovno ne morem zavrniti, saj je stopnja značilnosti višja od 0,05 ($P=0,215$).

Alternativne domneve, da so ženske premalo izkoriščen človeški vir tako ne morem sprejeti, saj se anketirane managerke s trditvijo ne strinjajo.

Ženske težje zasedejo vodilna mesta kot moški. S trditvijo, da ženske težje zasedejo vodilna mesta kot moški, se po pričakovanjih strinja 63,3 % managerk. Trditev hkrati predstavlja tudi najvišje povprečje (3,73) strinjanja managerk z vidika vodenja. Morda gre za to iskati tudi vzrok v trditvi, da ženskam manjka več samozavesti pri vzpenjanju po hierarhični lestvici, s čimer se strinja skoraj polovica (46,9 %) žensk na vodilnih položajih, ki so na zastavljeno trditev odgovorile s povprečno stopnjo strinjanja 3,16 (Slika 8). S trditvijo, da so moški boljši managerji kot ženske in da moški naloge sodelavcem bolje delegirajo, se bolj ali manj ni strinjalo 83,7 % oziroma 73,4 % anketirank. S trditvijo, da ženske potrebujejo v primerjavi z moškimi kolegi več dokazovanja oziroma več časa za napredovanje na iste položaje, se je strinjala več kot polovica managerk, ki so odgovorile na zastavljeno trditev, to je 58,3 % oziroma 61,2 %, kar je zadostno merilo za potrditev **hipoteze 2**, ki pravi, da se morajo ženske na vodilnem položaju bolj dokazovati in za napredovanje na iste položaje potrebujejo več časa kot moški. Slednje potrjuje tudi modus pri obeh trditvah, ki je 4, kar pomeni, da je bil odgovor managerk, da se s trditvijo strinjajo, izbran najpogosteje (Slika 9; Priloga 2, Tabela 2).

Slika 9: Povprečne stopnje strinjanja managerk s postavljenimi trditvami v primerjavi med spoloma

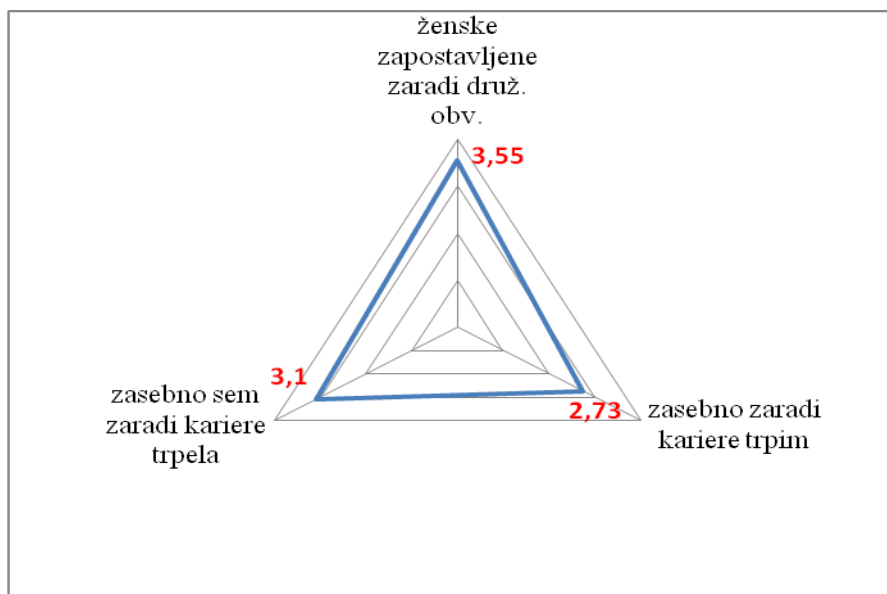


V ženske je potrebno več vlagati. Mnenje managerk, da je v ženske potrebno več vlagati (namenjati več pozornosti, jih vključevati v več izobraževanj), je neodločeno. Z navedeno trditvijo se največ managerk ni niti ne strinjalo niti strinjalo (44,9 % oziroma povprečna stopnja strinjanja 2,67), iz česar lahko predpostavljam, da je vložek v žensko izobraževanje zadovoljiv in zadosten.

Šefi so hitrejši pri sprejemanju odločitev in skopuški pri pohvalah. Da so šefi hitrejši pri sprejemanju odločitev kot šefinje, se ne strinja 52,1 % anketirank, katerih povprečna stopnja strinjanja s trditvijo je znašala 2,54 (Slika 9). Trditve, da so šefinje boljše pri delegiranju nalog sodelavcem v primerjavi z moškimi kolegi, pa ne morem povsem zanikati, saj so managerke pri odločitvi neodločene ravno v tolikšni meri (36,7 %), kot se s podano trditvijo ne strinjajo (36,7 %). Potrdim pa lahko trditve, da so šefinje manj skopuške pri pohvalah kot moški kolegi, tako trdi tudi 44,9 % anketirank. Slednje je potrdilo tudi moja pričakovanja, saj veljajo ženske za bolj čustvene osebnosti. Skoraj polovica (49 %) anketiranih žensk na vodilnih položajih pa se ne strinja, da so moški boljši pogajalci kot ženske. Tudi s trditvijo, da so moški bolj vztrajni pri svojih odločitvah kot ženske, se bolj ali manj ne strinja 63,3 % anketirank, kar potrjuje tudi najnižje povprečje strinjanja managerk s trditvami v primerjavi med spoloma (2,43 – Slika 9). Da pridejo ženske na vrh v času krize, je mnenja 41,7 % managerk, ki menijo, da je temu res tako. Tudi glede trditve, da so v managementu bolj zaželeni moški z ženskim načinom vodenja, so si mnenja deljena, saj je neodločenih 33,3 % anketirank, nekoliko večji delež (43,8 %) pa temu nasprotuje, kar potrjuje tudi povprečje odgovorov, ki je najmanjše od postavljenih trditve z vidika vodenja in znaša 2,73 (Slika 8). Pri trditvi, da so šefi manj muhasti oziroma bolj avtoritativni kot šefinje, je ponovno prevladovalo skorajda neodločeno mnenje, in sicer je pri prvi trditvi 42,8 % anketirank menilo, da temu ni tako, pri drugi trditvi pa je bil delež anketirank, ki se s trditvijo niso strinjale še višji (48,9 %).

S trditvijo, da je zasebno življenje anketirank trpelo oziroma ta hip še trpi zaradi njihove kariere, se ni strinjalo 40,8 % oziroma 57,1 % managerk, kar je razvidno tudi iz Slike 10, pri kateri stopnja strinjanja s trditvama znaša 3,1 oziroma 2,73.

Slika 10: Povprečne stopnje strinjanja managerk s postavljenimi trditvami glede vpliva na zasebno življenje

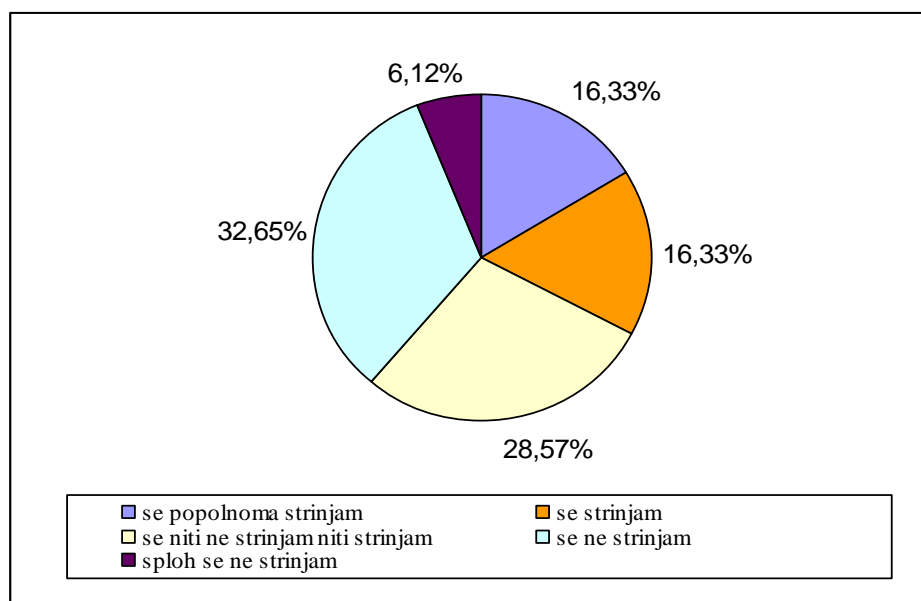


Ženske so na področju zaposlovanja bolj zapostavljene zaradi družinskih obveznosti v primerjavi z moškimi. Tudi s **hipotezo 4**, ki je ena od vodilnih predpostavk raziskave se večji del anketirank strinja, to kaže tudi povprečna stopnja strinjanja (Slika 10). Hipoteza pravi, da so ženske na področju zaposlovanja bolj zapostavljene zaradi družinskih obveznosti v primerjavi z moškimi, kar je vzrok, da se malo žensk odloča za visoke karijerne vzpone. S trditvijo se strinja kar 63,2 % vseh anketirank, ki so odgovorile na navedeno trditev. Kot sem tudi sama predvidevala, se je največ managerk odločilo za odgovor strinjam se, kar prikazuje tudi modus, ki je 4 (Priloga 2, Tabela 2) in aritmetična sredina 3,55 (Slika 10). Pri dodatnem preverjanju hipoteze še s t-preizkusom pa sem dodatno ugotovila, da ničelno domnevo lahko zavrnem, saj je $P=0,001 < 0,05$ (Priloga 3, Tabela 5), posledično pa lahko alternativno domnevo sprejemem. Iz tega lahko sklepam, da raziskovalna hipoteza delno potrjuje tudi H_1 . Kar zadeva pomanjkanja prostega časa (pa naj si bo to zaradi družinskih/sluzbenih/drugih obveznosti) pa je, v opravljeni raziskavi, polovica managerk odgovorila, da se je v življenju že posluževala ene izmed oblik plačanega dela (na primer gospodinjstvo pomočnico). Največkrat so to storile zaradi pridobitve prostega časa, ki so ga posledično lahko namenile za rekreacijo ali družino.

Uvedba ženskih kvot. Managerke so, presenetljivo, ne strinjajo s trditvijo o uvedbi ženskih kvot za vodstvene položaje v 38,8 % (ocena 2 in 1), nekoliko manjši delež managerk pa se je z uvedbo kvot strinjal (32,6 % – ocena 4 in 5). Povprečna stopnja strinjanja za to trditev je tako znašala 3,04 (Slika 8). Navedena trditev je hkrati tudi **hipoteza 5**. Pridobljene rezultate prikazuje tudi Slika 11. Po izračunih frekvenčne porazdelitve bi lahko, hipotezo o uvedbi ženskih kvot v management ter posledično takim načinom povečevanja števila žensk na vodilne položaje zavrnila. Ker pa je bil visok delež managerk neopredeljen (28,6 %

– ocena 3), sem trditve še dodatno preverila. Statistično značilnost hipoteze 5, ki pravi, da je uvedba ženskih kvot na vodstvene položaje v podjetjih smiselna, saj bi tako lahko povečali število zaposlenih žensk na vodilnih položajih, sem dodatno preverjala še s t-preizkusom domneve o aritmetični sredini. Z navedenim načinom sem poskušala zavrniti ničelno domnevo, da je aritmetična sredina ocen trditve o uvedbi ženskih kvot v managementu in posledično takim povečanjem števila žensk na vodilnih položajih enaka oziroma manjša od 3, kar predstavlja mejno vrednost, da se managerke s H_5 bolj ali manj ne strinjajo. Kot sem že iz frekvenčne porazdelitve pravilno sklepala, je enak rezultat pokazal oziroma potrdil tudi t-preizkus. Rezultat enostranskega t-preizkusa ni pokazal statistično značilnih razlik, saj je stopnja značilnosti višja od 0,05 ($P=0,811$ – Priloga 3, Tabela 3). Po t-preizkusu za hipotezo 5 torej ničelne domneve ne morem zavrniti, saj je stopnja značilnosti višja od 0,05. Alternativne domneve tako ne morem sprejeti, saj se managerke z uvedbo ženskih kvot za vodstvene položaje v podjetjih, in posledično s takim načinom povečanja števila vodilnih žensk v Sloveniji, ne strinjajo.

Slika 11: Frekvenčna porazdelitev trditve »Uvedba ženskih kvot za vodstvene položaje v podjetjih se mi zdi smiselna«



Ženske kljub zakonom niso enakopravne moškim. Po mnenju managerk, ki so sodelovale v empirični raziskavi, so ženske enako sposobne kot moški, tako meni 79,2 % anketiranih managerk. 56,3 % managerk, ki so odgovorile na zastavljeno vprašanje, se je moralo na poti do uspeha odrekati prostemu času. V večini (52,1 %) partnerji(ke) anketirank niso managerji(ke). Managerke zaradi odsotnosti pri delodajalcu zaradi bolezni oziroma nege otroka ali drugih družinskih članov niso imele nikakršnih težav (69,6 %), zaslediti pa je, da jih je imela četrtnina vprašanih težave vsaj občasno.

Naslednja ključna, **hipoteza 1** se nanaša na diskriminacijo oziroma ovire na poti do uspeha/neenakosti v primerjavi z moškimi na enaki ravni. Hipoteza prepostavlja, da ženske

kljub zakonom niso enakopravne moškimi. Hipotezo moram na podlagi rezultatov o frekvenčnih izračunih ovreči, saj iz pridobljenih podatkov ugotovim, da se anketirane managerke ne počutijo/niso počutile ovirane pri napredovanju do sedanjega položaja. Tako se je opredelilo kar 32 od 39 sodelujočih oziroma 82,1 % žensk na vodilnih položajih, ki so odgovorile na zastavljeno vprašanje. Kljub navedenemu pa anketirane menijo, da gre v Sloveniji za delno oziroma močno zapostavljenost na področju napredovanja, tako meni 42,5 %, pri vodenju pa 53,6 % anketiranih managerk. Da gre le za majhno zapostavljenost na omenjenih področjih, pa je bilo mnenja 35 % oziroma 24,4 % anketiranih managerk. Managerke menijo, da ženske kljub zakonom še vedno niso enako obravnavane, saj gre za stereotipe že pri samem kadrovanju, ambicioznost žensk je premajhna, moškimi se še vedno daje prednost, ker nimajo tolikšnih družinskih obveznosti, ženske pa pridejo na površje zlasti v času krize. Za ženske velja, da so razpete med poklicem in družino, ne nazadnje tiči vzrok tudi v družbenih normah, ki jim vladajo moški. Poleg navedenega pa majhnemu številu žensk na vodilnih položajih botrujejo pomanjkanje vpetosti v neformalne mreže (48,8 %), ženske se raje posvečajo družinskemu življenju (39,5 %) ter dejstvo, da se delodajalci bolj zanesejo na moške (manj so odsotni zaradi bolniških ipd.). Tako je odgovorilo 39,5 % managerk. Navedeni razlogi so tudi med temeljnimi razlogi za nizek delež žensk na vodilnih položajih v podjetjih, zaradi česar sem postavljeno hipotezo preverila še s t-preizkusom. Ugotovila sem, da lahko temeljno hipotezo brez tveganja zavrnem in sprejemam alternativno domnevo (Priloga 3, Tabela 6). Vzrok za potrditev omenjene hipoteze pa gre morda iskati tudi v dejstvih, da ženske ne rade tvegajo, se ne cenijo dovolj in nimajo dovolj samozavesti. Eden izmed očitkov anketiranih managerk je tudi ta, da so preveč čustvene za zasedanje vodilnih položajev in da so »ustvarjene« za družinsko življenje. Po mnenju managerk imajo glede napredovanja največji vpliv na kariero ambicioznost žensk (76,7 %), znanje in izobrazba (56,1 %), ter veze in poznanstva (54,8 %). Delovne izkušnje po mnenju managerk zasedajo šele četrto mesto s 53,7 %. Ostali dejavniki pa imajo majhen ali srednji vpliv (36,8 %). Ob začetku kariere je kar 48,8 % anketiranih managerk dobilo zaposlitev za nedoločen čas, kar povečuje varnost zaposlitve in posledično vpliva na njihovo družinsko življenje.

Pojav steklenega stropa/stene. Ovreči moram tudi **hipotezo 6** o pojavu steklenega stropa/stene, ki ga zasledimo v povezavi z managementom. Z navedenim se pri napredovanju ni soočalo 32 od 47 vodilnih anketiranih managerk oziroma 68,1 %. Kljub zavrnjeni hipotezi je H_6 zaskrbljujoča, saj je bil pojav steklenega stropa/stene poznan, in so se z njim soočale managerke v skoraj 32 %. Menim, da so na tem področju vseeno potrebna izboljšanja za odpravo teh dveh pojavov v managementu in družbi nasploh.

Vpliv spola na pot do uspeha. Več kot polovica (54,2 %) managerk je na poti do uspeha imela nad seboj moškega. Tretjina managerk, ki so imele nad seboj žensko managerko, pa meni, da se ne bi bolje počutile, če bi imele nad seboj moškega managerja.

Vpliv spola na plačilo. Glede postavljene **hipoteze 7**, ki pravi, da so ženske kljub višji izobrazbi manj plačane od moških, pa so si bile managerke v večini enotnega mnenja, saj je

kar 59,1 % anketiranih managerk odgovorilo pritrdilno. Na podlagi navedenega lahko postavljeno hipotezo potrdim. Tiste, ki so trditvi nasprotovale, pa so bile po večini zaposlene v podjetjih, kjer so delovna mesta ovrednotena ter posledično nimajo podobnih negativnih izkušenj. Managerke na splošno ter znotraj podjetja, kjer so zaposlene, ocenjujejo položaj žensk kot enako dobrega moškemu položaju (71,4 %). Raziskava, ki sem jo opravila, je med drugim pokazala, da je kar polovica anketirank aktivnih tudi v mednarodnem okolju. Tiste managerke, ki pa to niso si v veliki večini tega niti ne želijo, ker imajo dovolj izzivov v domačem okolju, dajejo prednost družinskemu življenju ali pač nimajo te želje.

Mentorstvo. Kot sem že omenila ima mentorstvo premajhno vlogo pri uvajanju v delo in kasnejšem napredovanju. Slednje potrjujejo tudi rezultati raziskave, ki kažejo, da je to v Sloveniji premalo razširjeno, saj kar 20 od 42 anketirank oziroma 47,6 % managerk ni imelo mentorja/mentorice. Presenetljivo pa ni dejstvo, da bi si kar 38,9 % žensk na vodilnih položajih, ki niso imele priložnosti imeti mentorstva, želelo imeti mentorja/mentorico, saj bi tako hitreje in učinkoviteje prišle do rešitev, katerim bi morale oziroma so morale nameniti več časa. Mentor/mentorica lahko skrajša čas uvajanja v delo, zaposleni pa vložijo več energije v druga, zanj še neodkrita področja.

4.6 Analiza povezav med spremenljivkami

Povezava starosti managerk, stopnje izobrazbe, zakonskega stanu, materinstva in mentorstva s postavljeno hipotezo 2. Za proučevanje odvisnosti navedenih spremenljivk sem s pomočjo programa SPSS izvedla analizo kontingence, saj imajo vse proučevane spremenljivke več kot dve vrednosti. Tako sem ugotavljala povezanost z vsako posamezno lastnostjo – starost managerk, stopnjo izobrazbe in zakonskega stanu, materinstva ter mentorstva, z raziskovalno hipotezo 2, ki pravi, da ženske potrebujejo več časa in več dokazovanja v primerjavi z moškimi za napredovanje na iste položaje. Zaradi preglednosti sem združila stopnjo strinjanja managerk iz petih v tri kategorije (se ne strinjam, se niti ne strinjam niti strinjam, se strinjam). Rezultate sem iz podprograma Crosstabs dobila v obliki kontingenčnih tabel, χ^2 preizkusov ter korelacij med izbranimi spremenljivkami, vsako v svoji tabeli (Priloga 3, Tabela 12 – 26).

Pridobljenih rezultatov ne morem posplošiti na celotno populacijo managerk, saj se vzorec anketiranih managerk razlikuje po starosti, zakonskem stanu, stopnji izobrazbe, mentorstvu ter materinstvu. Vseeno pa mislim, da so rezultati analize pomembni in kažejo na to, kar sem predvidevala, da neenakosti med spoloma le ne gre zanemarjati in da je v sodobni družbi prisotna, čeprav to sprva ni povsem očitno. Povezave med zgoraj omenjenimi spremenljivkami nisem ugotovila. Posledično ni bilo mogoče izračunati niti χ^2 preizkusa, saj je za to potreben pogoj, da so vse pričakovane frekvence večje od 5. V nadaljevanju dela pa analiziram uporabne pridobljene podatke po izbranih spremenljivkah.

Vpliv mentorstva na H₂. V kontingenčni tabeli (Priloga 3, Tabela 13) sem prikazala managerke, ki sem jih glede na podane odgovore razvrstila v 3 sklope: ženske z mentorjem, mentorico in brez njega/nje. Kot sem že predhodno omenila, pa sem zaradi preglednosti stopnjo strinjanja skrčila na 3 postavke, kar mi je omogočilo tudi lažje interpretiranje rezultatov. Da potrebujejo ženske več dokazovanja za napredovanje na iste položaje kot moški, je odgovorilo 40 managerk, od tega jih je 25 % managerk, ki so imele v svoji karieri mentorja, 27,5 % jih je imelo mentorico, 47,5 % pa je bilo takih, ki niso imele mentorstva. 45,5 % anketiranih managerk, ki niso imele mentorja/mentorice, se je s trditvijo strinjalo, da ženske potrebujejo več dokazovanja. Enak odstotek strinjanja (27,3 %), pa so predstavljale managerke z moškim in ženskim mentorstvom. Neodločen izid je predstavljal negativno mnenje pri managerkah z ženskim mentorstvom in brez njega, in sicer v kar 42,9 %. Tiste, ki se s trditvijo ne strinjajo, predstavljajo 28,6 %, vseh managerk, ki nimajo otrok, preostalih 71,4 % managerk, ki imajo otroke, pa se s trditvijo strinjajo.

Vpliv stopnje izobrazbe na H₂. Kot je razvidno iz Tabele 12 (Priloga 3), stopnja izobrazbe ni vplivala na postavljeno H₂, saj so bili odgovori porazdeljeni med vse tri stopnje strinjanja.

Vpliv starosti na H₂. Zaradi kakovostnejših podatkov in boljšega pregleda sem tudi starost managerk razdelila na dve starostni skupini, in sicer na managerke do vključno 40 let in tiste nad 40 let starosti. Managerke, ki so starejše od 40 let, se s postavljeno trditvijo niso strinjale v kar 85,7 % (Priloga 3, Tabela 20).

Vpliv zakonskega stanu na H₂. Zakonski stan na postavljeno trditev ni imel velikega vpliva, saj so si bila mnenja porazdeljena. S trditvijo se ni strinjalo 71,4 % managerk, ki živijo izvenzakonsko ali pa so poročene, 75 % managerk, ki so odgovorile na zastavljeni vprašanji se je s postavljeno hipotezo strinjalo, približno tolikšen delež (76,9 %) pa jih je bilo neopredeljenih (Priloga 3, Tabela 16). Te managerke ravno tako živijo s partnerjem. Tako število odgovorov v tej skupini je pričakovano glede na povprečno starost anketirank, ki znaša 44,5 let, saj gre pričakovati, da so se ustalile. Ker gre za zelo velik delež anketiranih managerk, ki živijo v izvenzakonski skupnosti ali pa so poročene, se je to posledično tudi odrazilo pri podatkih. Naj poudarim, da sem tudi tukaj managerke razdelila v dva sklopa, in sicer na tiste, ki živijo s partnerjem (izvenzakonsko ali so poročene), in na ločene ali vdove, zato sem izračunane podatke tudi interpretirala na sledeči način.

Vpliv časa za napredovanje na H₂. Anketiranke, ki so bile v svoji karieri brez mentorja/mentorice, so se v največji meri (54,5 % – Priloga 3, Tabela 17) odločile za neopredeljen odgovor (se niti ne strinjam niti strinjam). Zanimiv je tudi podatek, da je bilo na vseh treh nivojih strinjanja (se ne strinjam, se niti ne strinjam niti strinjam, se strinjam) največ odgovorov managerk, ki niso imele mentorstva. Ob tem predpostavljam, da je pomoč mentorja lahko odskočna deska do hitrejšega napredovanja.

Vpliv materinstva na H₂. Glede na dejstvo, da imajo skoraj vse anketirane managerke otroke (90,2 % anketirank), se tudi ti odgovori, vezani na čas napredovanja in materinstvo, v največji meri porazdeljeni med managerke, ki imajo otroke. Največ managerk, ki so odgovorile na zastavljeno trditev, je bilo neopredeljenih (Priloga 3, Tabela 18).

Tako kot pri trditvi glede večjega dokazovanja za napredovanje, se tudi v povezavi s časom za napredovanje, managerke, ki sodijo v starostno skupino nad 40 let (85,7 %) (Priloga 3, Tabela 20), ne strinjajo. Pri stopnji izobrazbe se managerke v največji meri niso strinjale v tisti skupini, kjer so prevladovalе managerke z visokošolsko izobrazbo ali več (57,1 %). Glede na podobnost trditev, da ženske potrebujejo več dokazovanja oziroma več časa za napredovanje, se je ta podobnost odražala tudi pri odgovorih, saj ima največ managerk partnerja (izvenzakonskega ali pa so poročene), zato so tudi odgovori glede strinjanja, prikazani v Tabeli 21 (Priloga 3), porazdeljeni sorazmerno.

Povezava starosti managerk, stopnje izobrazbe, zakonskega stanu, materinstva in mentorstva s postavljeno hipotezo 4. Raziskovalno hipotezo H₄ o ženski zapostavljenosti zaradi družinskih obveznosti sem ravno tako preverila še s pomočjo podprograma Crosstabs z izračunom kontingenčnih tabel.

Vpliv mentorstva na H₄. Ugotovila sem, da se z večjo zapostavljenostjo zaradi družinskih obveznosti strinjajo tiste managerke, ki niso imele mentorja/mentorice (53,8 %).

Vpliv materinstva na H₄. Največ neodločenih anketirank je bilo med tistimi, ki imajo otroke, sledijo jim anketiranke, ki so se s tem strinjale in so ravno tako že izkusile vlogo materinstva (96 %) (Priloga 3, Tabela 28).

Vpliv starosti na H₄. 77,8 % anketiranih managerk v starosti nad 40 let se ne strinja s trditvijo o zapostavljenosti zaradi družinskih obveznosti. Glede na to, da je večina managerk prvič rodila v starosti med 26 in 29 let, lahko sklepam, da so otroci teh managerk, ki so se do odgovorov opredelile negativno, sedaj že v obdobju pubertete in so anketiranke morda manj obremenjene z družinskimi obveznostmi kot tiste z malimi otroki.

Vpliv stopnje izobrazbe na H₄. 55,6 % managerk, ki imajo visoko, visokošolsko oziroma univerzitetno stopnjo izobrazbe se s H₄ ne strinja.

Vpliv zakonskega stanu na H₄. 77,8 % managerk je bilo do H₄ neodločenih, iz česar lahko sklepam, da zakonski stan na trditev o zapostavljenosti glede družinskih obveznosti v večji meri ne vpliva. Sicer pa je bilo mnenje sorazmerno porazdeljeno med tistimi managerkami, ki živijo s partnerjem.

Preverjanje trditve, da so moški bolj vztrajni pri svojih odločitvah kot ženske. S trditvijo, da so moški bolj vztrajni pri odločitvah kot ženske, se je strinjala polovica anketirank brez

mentorja/mentorice. S trditvijo se ni strinjalo 96,2 % managerk, ki imajo otroke, ter 48,4 % managerk z višjo, visoko ali univerzitetno izobrazbo. Izmed tistih managerk, ki so se strinjale s trditvijo, jih je bila polovica starejših od 40 let. Enakomerno porazdeljeni odgovori med vse 3 stopnje strinjanja pa so bili pri managerkah, ki živijo s partnerjem, iz česar lahko predpostavljam, da partnerstvo nima vpliva na vztrajnost pri ženskah.

Povezava starosti managerk, stopnje izobrazbe, zakonskega stanu, materinstva in mentorstva s postavljeno hipotezo 5. Uvedba ženskih kvot v managementu se zdi smiselna 57,1 % managerkam, ki v karieri niso imele mentorja/mentorice. Vse managerke, ki so do odgovora o uvedbi kvot ostale neodločene, so imele otroka. Izmed managerk, ki so se strinjale s kvotami, jih je bila polovica starejših od 40 let ter 81,3 % takih, ki so živele s partnerjem. Ugotovila sem, da je bilo največ neopredeljenih anketiranih managerk z višjo, visokošolsko ali univerzitetno izobrazbo (Priloga 3, Tabela 7).

Povezava starosti managerk ter materinstva s postavljeno hipotezo 6. Tudi hipotezo H_6 o pojavu steklenega stropa/stene v managementu sem preverjala s kontingenčno tabelo in χ^2 preizkusom. Spremenljivko sem primerjala s starostnima razredoma in v povezavi z materinstvom. Na pojav steklenega stropa/stene so managerke do 40 let naletale v 46,7 %, v starostnem razredu nad 40 let pa v 40 %. Managerke, ki se s pojavom niso srečale, prevladujejo v starostnem razredu nad 40 let, in sicer v 56,3 % (Priloga 3, Tabela 37). Pearsonov koeficient korelacije je 0,332, kar pomeni, da ima pojavnost steklenega stropa/stene pomemben vpliv na starost. Nadalje sem ugotovila, da je inteziteta povezanosti spremenljivk srednje močna, kar pokažeta izračuna kontingenčnega in Cramarjevega koeficienta (Priloga 3, Tabela 37). Za navedeno spremenljivko sem želela preveriti še pojavnost v povezanosti z materinstvom. Pokazalo se je, da je kar 88,5 % managerk, ki imajo otroke odgovorilo, da se s pojavoma steklene stene in stropa v svoji karieri niso srečale. 92,9 % managerk, ki so že matere, pa so se s pojavom že srečale. Pearsonov koeficient je dokaj močan, saj je sig. 0,658, to pa pomeni, da obstaja med pojavom steklenega stropa/stene in vlogo materinstva močna povezanost. To je razvidno tudi iz izračuna kontingenčnega in Cramarjevega koeficienta (Priloga 3, Tabela 38). Glede na pridobljene podatke bi bilo potrebno stanje poskusiti popraviti, da bi pojavnost steklenega stropa in stene v managementu zmanjšali.

Preverjanje povezave med starostjo managerk in materinstvom. Ugotavljala sem tudi povezanost med starostjo managerk in vlogo materinstva. Iz navedenega lahko ugotovim, kdaj so se anketirane managerke odločile za materinstvo ter posredno sklepam na to, ali so najprej zgradile kariero in se nato odločile za materinstvo ali obratno. Iz Tabele 41 (Priloga 4) je razvidno, da so odgovori medsebojno povezani, slednje pa velja ob stopnji značilnosti 0,01. Izračunani Spearmanov koeficient pa znaša -0,343 in nam kaže, da med primerljivimi podatki povezava ne obstaja, posredno predhodnih trditev ne morem preveriti.

4.7 Priporočila za izboljšanje položaja žensk

Glede na prejšnja leta število managerk tudi v Sloveniji narašča, vendar zelo počasi. Med morebitne razloge za povečanje števila managerk na vodilnih položajih Kanjue-Mrčela (1996) navaja demografske in ekonomske razloge, javno mnenje, same spremembe v managementu in globalnem okolju ter normativno naravo moči. Kot sem že omenila demografski kazalniki kažejo, da se povečuje število žensk, ki so bolj izobražene od moških kolegov. Iz tega lahko sklepam, da bo v prihodnosti to eden od vzrokov večjemu številu žensk na vodilnih položajih. Tekmovalnost in izbira zaposlenih bodo ključni ekonomski razlog za zaposlovanje najboljših. Podjetja pa se pri tem ne smejo ozirati na spol. Zlasti v trenutnem času gospodarske in finančne krize ter v obdobju po njej bo slednje odločilnega pomena. Odločilnega pomena pri vsem tem pa ima tudi javno mnenje. Menim, da dokler se sami ne bomo zavedali pomena uspeha našega gospodarstva kot celote (ne glede na spol znotraj podjetij), bodo ženskam v podjetjih kršene pravice enakosti in enakopravnosti. Odločilno vlogo pri vsem tem pa imajo zagotovo mediji, ki močno vplivajo na javno mnenje. Kot navaja Kanjue-Mrčela (1996), bo po predvidevanjih managerskih teoretikov management v prihodnosti temeljil na timskem delu, odnosih do ljudi, vodenju in kontroli, kar naj bi veljalo za lastnosti žensk, slednje pa naj bi povzročilo porast žensk na vodilnih položajih. Ker živimo v času nenehnih sprememb, se bodo spremembe odražale tudi na področju globalnega okolja.

Kaj lahko naredijo ženske same. Če si ženske zares želijo enakosti, si morajo tudi za to prizadevati, biti morajo bolj samozavestne, odločne, ambiciozne in vztrajne pri svojih odločitvah. Ženske si morajo prizadevati za večjo vpetost v neformalne mreže, izboriti si morajo priložnosti za napredovanje, saj je moškim slednje samo ponujeno. Prav tako si morajo ženske v gospodinjstvu v večji meri deliti delo s partnerji, saj se bodo le tako lahko razbremenile in si enakopravno delile delo ter čas, porabljen za plačano in neplačano delo oziroma usklajevanje gospodinjskih in družinskih obveznosti. Po ugotovitvah empirične raziskave menim, da bi tudi uvedba večjega števila sekcij oziroma združenj žensk na vodilnih položajih pripomoglo k boljši ozaveščenosti žensk na področju enakosti med spoloma in posledično pripomoglo ženskam pri premagovanju ovir in pridobivanju večje samozavesti. Prav tako so tudi pogostejša predstavljanja uspešnih domačih in tujih managerk lahko dober način za odpravo stereotipov o ženskah (Mladenić, 2007). Ne nazadnje pa je potrebno spremeniti mišljenje, tako žensk kot moških, da nekateri poklici veljajo samo za ženske, nekateri pa samo za moške. To mišljenje je potrebno spremeniti že pri otrocih v vrtcu, saj jim to lahko kasneje pomaga pri izbiri področja študija, kar posledično vpliva tudi na manjše ločevanja trga dela po spolu ter manjšo razliko v plači in posledično k odpravi stereotipov o ženskah, steklenih stropovih in steklenih stenah.

Kaj lahko naredijo podjetja/delodajalci. Tako za podjetja kot njihove zaposlene, zlasti pa za ženske, bi bilo dobro, da uredijo otroško varstvo ter tako omogočijo varstvo otrok ženskam, ki bi bile pripravljene ostajati dalj časa v službi, zaradi česar bi v nasprotnem primeru bile primorane oditi prej domov, pa naj si bo to zaradi vrtca ali drugačne oblike

varstva otrok. Ravno tako bi morali delodajalci poskrbeti za več ozaveščenja na temo enakosti med spoloma, da bi se predsodki porazgubili, hkrati pa bi morali biti tudi sami za zgled ostalim delodajalcem. Tudi mediji lahko pripomorejo k večji enakosti spolov, in sicer s propagiranjem nestereotipnih podob in vsebin, zlasti žensk na vodilnih položajih (Komisija Evropskih skupnosti, 2009). Raziskava, ki sem jo izvedla je potrdila, da še vedno prihaja do neenakega obravnavanja med spoloma pri zaposlovanju, zato bi si morali delodajalci prizadevati za enako obravnavanje žensk in moških že pri samem zaposlovanju in se izogibati vsakršni obliki diskriminacije, za katero vemo, da se kljub zakonom na trgu dela še vedno izvaja. Pri oglaševanju prostih delovnih mest in drugje (na primer v raznih člankih in dokumentih) bi morala podjetja stremeti k povečani rabi ne-seksističnih izrazov ter tako zmanjšati stereotipne podobe (Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve Republike Slovenije, 2005). Delodajalci bi se morali zavzemati tudi za spodbujanje enakega plačila za enako delo ne glede na spol, saj je odprava razlik v plačah med spoloma ključnega pomena za podjetja. Vse to pa bi morala urejati in predpisovati tudi zakonodaja. Tako bi lahko podjetja ustvarjala kakovostna delovna mesta in obdržala najboljše zaposlene, ki bi jim lahko ponudili boljše delovno okolje, posledično pa ustvarila boljše javno podobo in več zadovoljnih strank. S pravičnostjo plač pa bi podjetja lahko od zaposlenih izrabila optimalno uporabo človeških virov in tako povečala storilnost.

Kot sem iz opravljene raziskave ugotovila je imelo majhno število anketirank zagotovljeno mentorstvo znotraj podjetja, zato mislim, da bi si morala podjetja prizadevati za ureditev mentorstev, saj bi zaposleni tako hitreje napredovali, kar bi podjetjem predstavljalo ugodnejši položaj na trgu, ki je v današnjih časih gospodarske in finančne krize še kako pomemben. Zaposleni bi hitreje pridobili osnovna znanja in imeli občutek pomembnosti ter pripadnosti podjetju. Mislim, da bi morala podjetja v večji meri pokazati tudi interes za pridobitev certifikata družini prijaznega podjetja, saj jim pridobitev certifikata predstavlja izziv in prednost.

Ker na trgu primanjkuje vodilnih kadrov, se morajo delodajalci zavedati, da obstaja še neodkrit in neizkoriščen potencial na tem področju, ki se morda skriva prav v ženskah. Ker so po raziskavah mešani timi uspešnejši, je slednje lahko eden od razlogov za večjo zaposlenost žensk na vodilnih položajih, saj imajo ženske in moški različne sposobnosti in izkušnje in se tako med seboj lažje dopolnjujejo.

Kaj lahko naredi država/zakonodaja. Poleg samih žensk in delodajalcev lahko tudi država z ustrezno zakonodajo pripomore v družbeni dobrobit žensk. Za doseganje enakosti med spoloma je potrebno boljše usklajevanje dela in družinskih obveznosti, k temu pa lahko pripomore tudi država s kakovostnejšim otroškim varstvom, zlasti za otroke do tretjega leta starosti, zaradi katerih se največ žensk odloča za delo s skrajšanim delovnim časom, in zaradi česar se mnogo žensk tudi odpove karieri. V nasprotnem primeru se lahko obetajoča slika o povečanju števila rojstev kaj kmalu obrne.

Ravno tako mora država z zakonodajo stremeti k bolj dosegljivemu otroškemu varstvu, boljšemu oglaševanju dopusta, predvsem za očete, in k večji ozaveščenosti o vlogi očeta v družini. Politika usklajevanja moških in žensk mora omogočiti, da si bodo posamezniki sami prilagajali način dela in dopust. Prav starševski dopust bi lahko spodbudil moške k enakopravnemu prevzemanju večje odgovornosti (Komisija Evropskih skupnosti, 2009). Za izboljšanje položaja enakosti spolov v družbi bi bilo potrebno zvišati ugodnosti za družine z otroki, uvesti fleksibilnejši delovni čas vrtcev ter nižje cene le-teh. Ravno tako bi bila dobrodošla ugodnejša davčna zakonodaja in večje ugodnosti za mlade družine z otroki (ugodnosti za mlade družine glede na starost otroka, ne na starost staršev, kot je sedaj v veljavi), kar bi pripomoglo k bolj socialni in prijaznejši državi. Prav tako bi morali več spodbude nameniti za enako vključevanje obeh spolov v starševstvo in večjo promocijo očetovskega dopusta (Kanjuro-Mrčela & Černigoj-Sadar, 2006).

Država si mora prizadevati za večje obveščanje podjetij o koristih, ki jih prinaša odpravljanje stereotipnih predstav o spolih, izvajanje kampanij za pritegnitev mladih deklet in ostajanje žensk v »moških poklicih« (Komisija Evropskih skupnosti, 2009). Mislim, da bi bilo smotrno razmisliti tudi o oblikah subvencioniranja. Potrebno je odpraviti tudi kulturne ovire, saj bi tako lahko moškim in ženskam omogočili dostop do netradicionalnih poklicev, tudi na vodilne položaje, ter tako podpirali njihovo osebno odločitev (Komisija Evropskih skupnosti, 23. januar 2008). Izvajalcem pravic za enakost med spoloma je potrebno pomagati s sredstvi za uveljavljanje in prizadevanje le teh, kasneje pa je potrebno tudi njihovo spremljanje in ugotavljanje morebitnih pozitivnih odstopanj pri določenem spolu. Tudi uvedba vsakoletnega evropskega dneva enakega plačila, bi lahko pripomogla k ozaveščanju o razlikah v plačah moških in žensk (Komisija Evropskih skupnosti, 2010). Slednje se, kot sem v delu omenila, ponekod že izvaja, vendar še ni postalo stalna praksa. Država mora poskrbeti tudi za finančno spodbujanje podjetij ženskega podjetništva oziroma podjetij, kjer zasedajo vodilne položaje ženske. Poleg navedenega bi morala država več pozornosti nameniti tudi boju proti spolnim razlikam na področju plač, boljšemu izvajanju obstoječe zakonodaje in večjemu statističnemu spremljanju podatkov o plačah. Odprava razlik v plačilu med spoloma omogoča večjo dobičkonosnost celotnega gospodarstva, spodbuja socialno pravičnost in enake možnosti vseh zaposlenih (Komisija Evropskih skupnosti, b.l.b). Na področju zaposlovanja žensk bi bila dobrodošla ustrezna davčna olajšava za zaposlovanje mladih, predvsem žensk. Slednje je sicer v določeni meri sicer že zaznati. Poskrbeti bi bilo potrebno tudi za večje nadziranje delodajalcev zlasti v privatnem sektorju, da ne bi prihajalo do kršenja pravic enakosti. Prav tako kot na področju politike bi bilo smiselno tudi na področju managementa zakonsko uvesti ženske kvote in tako povišati število žensk na vodilnih položajih v Sloveniji.

Predlagala bi tudi več prizadevanj za zmanjševanje segregacije zaradi spola v izobraževalnih programih na področjih, kjer prevladujejo predvsem moški, na primer s štipendiranjem žensk v moških poklicih in obratno, ne nazadnje pa tudi spodbujanje programa za izobraževanje in usposabljanje, ki vključuje ukrepe za zmanjšanje neravnotežja v izobraževanju in znanstveno-tehničnih poklicih (Komisija Evropskih skupnosti, 26. november, 2008).

Kot sem iz prebranega in ugotovljenega izluščila, gre neenakost med spoloma pripisovati večinoma stereotipu o ženskah in njeni nesposobnosti v poslovnem svetu. Če želimo stereotip v družbi izkoreniniti, se morajo ženske managerke (tako domače kot tuje) pogosteje predstavljati in pojavljati v medijih, med poslovnimi partnerji in ostalimi, saj bi to dokazalo, da znajo biti tudi ženske uspešne. K temu bi pripomogla različna združenja oziroma t.i. ženska omrežja, na katerih se srečujejo in zbirajo ženske (managerke) in tam izmenjujejo izkušnje ter tako posredno spodbujajo nadarjene ženske, da se opogumijo in prevzamejo vodilna mesta v podjetjih. V Sloveniji imamo primer žensk podjetnic, ki so se med seboj dobro povezale. Edino formalno omrežje managerk v Sloveniji je Sekcija managerk v sklopu Združenja Manager. Slednja skupaj s Planetom GV od leta 2005 podeljuje tudi letne nagrade za najuspešnejšo managerko, ki se je prebila na prvo mesto v podjetju v prejšnjem letu, kar zagotovo predstavlja izziv. Najuspešnejša managerka prejme za nagrado kipec Artemide, ki se vsako leto podeljuje na konferenci Odličnost managerk. »Konferenca [...] je priložnost za vsakoletno srečanje managerk, vseh tistih žensk, ki sprejemajo pomembne poslovne odločitve, strokovnjakinj iz akademskih krogov in vseh predstavnic organizacij ter institucij, ki kakorkoli vplivajo na gospodarjenje v državi« (Gnezda, 2009). Srečanje pripomore »predvsem k spodbujanju prenosa znanja ter izkušenj uspešnih managerk in razvijanju sposobnosti za odlično vodenje. Konferenca pa je tudi priložnost za navezovanje dialoga z mediji in ustvarjanje socialne mreže ter s tem uresničevanje poglobitvenega cilja – spodbujanje žensk k prevzemanju vodilnih položajev« (Gnezda, 2009). Kristalni kipec Artemide predstavlja grško boginjo, ki po videzu spominja na moč olimpijske boginje, zaradi izbire materiala pa na prebijanje že večkrat omenjenega steklenega stropa. Upodobljena je z lokom in puščico, ki naj bi simbolizirala ljubezen in odločnost, kar je značilno za managerke na najvišjih položajih. Kot pravijo pri Sekciji managerk, je namen tega priznanja prispevati k spremembam v razmišljanju ter k uravnoteženemu odnosu med moškimi in ženskami v managementu (Jecič, 2007).

Skleпам, da nobena zakonodaja ne more biti tako uspešna, da bi se neenakost med spoloma izkoreninila sama od sebe. Potrebno je spremeniti mišljenje v družbi in okolju, saj bomo le tako lahko govorili o enakosti med moškimi in ženskami na poslovnem in zasebnem področju. Seveda pri tem ne gre zanemarjati države in zakonodaje, ki lahko pripomore k izboljšanju in spodbujanju aktivnejše vloge v teh odnosih, saj podatki raziskav kažejo, da le 33 % Evropejcev pozna svoje pravice v zvezi z diskriminacijo in nadlegovanjem (Commission of the European communities, 2008).

SKLEP

V magistrskem delu sem se posvetila aktualni tematiki neenakosti med spoloma, ki sem jo podkrepila z lastno empirično raziskavo. Podrobneje sem predstavila položaj žensk na trgu dela, s poudarkom na managementu. Ženske opravljajo dvojno oziroma trojno vlogo v življenju, prav slednjemu sem posvetila tudi eno izmed poglavij v svojem delu. Dokazovati se morajo tako v družinskem življenju (kot gospodinje, žene, matere...) kot tudi v poklicnem ter

v zasebnem življenju. Prav zaradi slednjega postaja vse bolj pomembna tudi delitev dela s partnerjem v gospodinjstvu. Poleg navedenih družinskih obveznosti, ki ovirajo ženske pri napredovanju, je potrebno čimprej odpraviti zastarelo miselnost o stereotipih glede ženskih lastnosti.

Iz prebrane literature in lastne raziskave sem ugotovila, da so ženske po stopnji izobrazbe pred moškimi, njihova povprečna plača pa je nižja od moških, živijo dlje od njih, otroke pa rojevajo vedno starejše, čemur lahko pripisujemo dalj časa trajajoče izobraževanje.

V delu sem naštel tudi vrsto ukrepov družini prijazne politike, ki imajo tako pozitivne kot negativne posledice. Posledice so vidne na zaposlenih in podjetjih, vplivajo pa tudi na narodno gospodarstvo in državo ter celotno družbo.

V magistrskem delu sem predstavila tudi razloge za majhno število žensk na vodilnih položajih, ki jih lahko iščemo v ženskih lastnostih in okolju. Delež zaposlenih žensk na vodilnih položajih na ravni EU znaša 33 %, v Sloveniji pa nekaj manj kot 32 %. Še vedno pa ostajajo države v EU, ki na določenih področjih na vrhu nimajo ženskih predstavnic.

Podobna slika kot na področju managementa je tudi pri zastopanosti žensk v politiki. Omeniti moram, da imajo v politiki določene države uvedene ženske kvote (med drugim tudi Slovenija), kar je lahko posledica višjega deleža zastopanosti žensk na tem področju v določenih državah. Poleg uvedenih kvot lahko k povečanju števila žensk na vodilnih položajih pripomore tudi spremenjen volilni sistem, saj naj bi bila na kadidatnem lističu na dva kandidata napisana ena kandidatka, kar pa se v praksi ne izvaja najbolje. Kot zanimivost naj omenim, da kvote niso edina rešitev, saj nekatere države nimajo uvednih kvot, pa imajo kljub temu večje število žensk v politiki kot tiste z uvednim kvotnim sistemom.

Z izvedbo empirične raziskave sem zavrnila temeljno hipotezo, da je položaj managerk in managerjev enakopraven. Anketirane managerke so bile mnenja, da je neenakost v managementu prisotna pri napredovanju in vodenju. Do navedenega pa prihaja zaradi stereotipov pri kadrovanju, premajhne ambicioznosti žensk, moški imajo navadno prednost, ker imajo manj družinskih obveznosti, ženske navadno pridejo na površje v času krize, razpete so med poklicem in družino, prisotne pa so tudi družbene navade v katerih prednjačijo moški.

S pomočjo zbranih podatkov sem ugotovila, da ženskam primanjkuje več vpetosti v neformalne mreže, bolj se posvečajo družinskemu življenju kot moški, zato se delodajalci bolj zanesejo na moške. Vsi naštetih dejavniki tako botrujejo, da ženske kljub zakonom niso enakopravne moškim.

Nad pridobljenimi rezultati postavljenih hipotez nisem bila presenečena, saj sem glede na poznano statistiko o (ne)enakosti žensk in moških pridobila pričakovan odziv na

nasprotovanje temeljni hipotezi. Raziskava je tako potrdila (dokaj) razširjeno mnenje o ženski neenakosti. Na osnovi zbranih ugotovitev sem v zadnjem poglavju oblikovala priporočila, s katerimi lahko tako zaposleni, kot delodajalci in država z zakonodajo prispevajo k enakopravnejšemu položaju žensk in moških na trgu dela.

Podobno raziskavo bi bilo smiselno opraviti tudi z moškimi managerji, da bi dobili primerjavo ter mnenja glede (ne)enakosti med spoloma, tako bi ugotovili, ali je diskriminacija povezana s spolom. V prihodnje bi bilo zanimivo raziskati tudi področje mednarodnega managementa, kjer so managerke prisiljene zapustiti svojo državo in oditi v tujino. Kako se pri tem znajdejo, kako to vpliva na njihovo družino, če jo imajo, oziroma ali se za družino in mednarodno kariero hkrati sploh odločijo. Ravno tako mislim, da bi bila zanimiva raziskava o prisotnosti mentorstva v slovenskih podjetjih, ali so ženske tega deležne in v kolikšni meri. Smotrno bi bilo tudi raziskati, v kolikšni meri je prisotno mentorstvo v primerjavi z mrežo poznanstev in kaj bolj pripomore k pridobivanju uspešnejšega kadra za podjetja.

Ker gre za tematiko svetovne razsežnosti, sklepam, da se bo v prihodnosti zaradi naraščajočega števila managerk tej tematiki namenjalo vedno večji pomen, predvsem na področju zakonodaje. Mislim, da se bo sčasoma spremenilo tudi naše mišljenje in bomo ugotovili, da so ženske ravno tako, če ne še bolj, sposobne kot moški, le priložnost potrebujejo. Ne nazadnje pa, kot pravita Wittenberg-Cox in Maitlan (2008), je namesto razmišljanja o različnih planetih žensk in moških potrebno razmišljati, kako bomo planet vodili skupaj.

LITERATURA IN VIRI

1. Brečko, D. (2006). *Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom*. Ljubljana: Planet GV.
2. Bregar, L., Ograjenšek, I., & Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: Izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. Brnot, N., & Malešič, K. (2011, 3. marec). Mednarodni dan žensk 2011. *Statistični urad Republike Slovenije*. Najdeno 3. marca 2011 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=3768
4. Certifikat družini prijazno podjetje. (b.l.). *Zasebno in poklicno življenje z roko v roki*. Najdeno 16. marca 2011 na spletnem naslovu <http://www.certifikatdpp.si/o-certifikatu>
5. Cleveland, N.J., Stockdale, M., & Murphy, R.K. (2000). *Women and men in organizations Sex and gender issues at work*. London: Lawrence erlbaum associates.
6. Commission of the European communities. (2008, October). Social Agenda – Women and political decision – making. *The European Commision's magazine on employment and social affairs N°18*, 7–9 in 17.
7. Čeč, F., & Grošelj, B. (2007). *Coaching za managerje*. Radeče: Inštitut za coaching.
8. Černigoj-Sadar, N., Kanjuo-Mrčela, A., Stropnik, N., & Žaucer Šefman, B. (2007). *Delo in družina: s partnerstvom do družini prijaznega delovnega okolja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
9. DeLaat, J. (2007). *Gender in the workplace: A case study approach* (2nd ed.). Najdeno 6. marca 2011 na spletnem naslovu http://www.amazon.com/Gender-Workplace-Case-Study-Approach/dp/1412928176/ref=pd_bxgy_b_img_b#reader_1412928176
10. Direktiva Evropskega parlamenta in Sveta. 2006/54/ES. Uradni list Evropske unije. L204/23 z dne 26.7.2006. Najdeno 17. januarja 2010 na spletnem naslovu <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:204:0023:0036:SL:PDF>
11. European Commission. (2010). *Strategy for equality between women and men 2010–2015*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
12. European Commission. (b.l.). *Employment, Social Affairs & Inclusion. The situation in the EU*. Najdeno 10. maja 2011 na spletnem naslovu <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=685&langId=en>
13. European Communities. (2009a). *Employment, Social Affairs and Inclusion – Business and finance – Largest quotes companies*. Najdeno 17. februarja 2011 na spletnem naslovu <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=777&langId=en&intPageId=675>
14. European Communities. (2009b). *Women in European politics – time for action*. Luxembourg: Directorate – General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities.
15. European Communities. (2011). *Employment, Social Affairs and Inclusion – Gender pay gap*. Najdeno 14. marca 2011 na spletnem naslovu <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=681&newsId=999&furtherNews=yes>
16. Eurostat. (2008). *The life of women and men in Europe. A statistical portrait*. Luxembourg: Eurostat.

17. Evropski parlament. (b.l.) *Evropske volitve. Delež moških in žensk*. Najdeno 15. maja 2011 na spletnem naslovu <http://www.europarl.europa.eu/parliament/archive/staticDisplay.do?id=216&language=SL>
18. Farrell, W. (2005). *Why Men Earn More: the starting truth behind the pay gap – and what women can do about it*. New York: American Management Association.
19. Gnezda S. (2009, september). Čas vodilnih žensk v Sloveniji šele prihaja (Odmevi). *Revija HRM*, 30/2009. Najdeno 1. oktobra 2009 na spletnem naslovu http://www.hrm-revija.si/index.php?page=magazine&s=1&iid=78&a_id=1514
20. Hreženjak, M. (2007). *Nevidno delo*. Ljubljana: Mirovni inštitut, Inštitut za sodobne družbene in politične študije.
21. Jacović, A. (2011, 20. januar). Politika trga dela, Slovenija, 2009 – končni podatki. *Statistični urad Republike Slovenije*. Najdeno 5. marca 2011 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=3693
22. Jecič, D. (junij 2007). Artemide prebijajo steklene stropce. *Revija MQ. Združenje Manager*, (3). Najdeno 29. maja 2010 na spletnem naslovu <http://www.zdruzenje-manager.si/storage/2480/mq-29.artemide.%20stekleni.pdf>
23. Kanjoo-Mrčela, A. (1996). *Ženske v managementu*. Ljubljana: Enotnost.
24. Kanjoo-Mrčela, A., & Černigoj-Sadar, N. (2006, april). Razvojno partnerstvo Mladim materam/družinam prijazno zaposlovanje – Študije primerov – Podjetja/organizacije v Sloveniji. *Equal*. Najdeno 22. avgusta 2009 na spletnem naslovu http://www.certifikatdpp.si/equal/images/teksti/_tudij_primerov_zaklju_ki_001.pdf
25. Komisija Evropskih skupnosti. (2006, 1. marec). Sporočilo komisije svetu, evropskemu parlamentu, ekonomsko-socialnemu odboru in odboru regij. *Načrt za enakost med ženskami in moškimi 2006–2010*. Bruselj: Komisija Evropskih skupnosti.
26. Komisija Evropskih skupnosti. (2008, 23. januar). *Poročilo komisije svetu, evropskemu parlamentu, ekonomsko-socialnemu odboru in odboru regij. Enakost med ženskami in moškimi 2008*. Bruselj: Komisija evropskih skupnosti.
27. Komisija Evropskih skupnosti. (2008, 26. november). Sporočilo komisije svetu, evropskemu parlamentu, ekonomsko-socialnemu odboru in odboru regij. *Vmesno poročilo o napredku načrta za enakost med ženskami in moškimi 2006–2010*. Bruselj: Komisija Evropskih skupnosti.
28. Komisija Evropskih skupnosti. (2009, 27. februar). Poročilo komisije svetu, evropskemu parlamentu, ekonomsko-socialnemu odboru in odboru regij. *Enakost žensk in moških 2009*. Bruselj: Komisija evropskih skupnosti.
29. Komisija Evropskih skupnosti. (2010). *Sporočilo komisije evropskemu parlamentu, svetu, evropskemu ekonomsko-socialnemu odboru in odboru regij. Strategija za enakost žensk in moških 2010–2015*. Bruselj: Komisija Evropskih skupnosti.
30. Komisija Evropskih skupnosti. (b.l.a). *Zaposlovanje, socialne zadeve in vključevanje. Enakost med spoloma*. Najdeno 17. februarja 2011 na spletnem naslovu <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=sl&catId=418>

31. Komisija Evropskih skupnosti. (b.l.b). *Zaposlovanje, socialne zadeve in vključevanje. Razlika v plačilu med ženskami in moškimi*. Najdeno 16. marca 2011 na spletnem naslovu <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=681&langId=sl>
32. Komisija Evropskih skupnosti. (b.l.c). *Enako plačilo za delo enake vrednosti. Odpravimo razliko v plačilu med ženskami in moškimi* (brošura). Najdeno 3. decembra 2009 na spletnem naslovu <http://ec.europa.eu/equalpay>
33. Komisija Evropskih skupnosti. (b.l.d). *Enakost med spoloma*. Najdeno 6. septembra 2009 na spletnem naslovu <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=418&langId=sl>
34. Koradžija, N. (2001, april). Managerke sredi kulture macho – Zaželeni so moški z ženskim načinom vodenja. *Revija Manager*, (4), 41–42.
35. Koritnik, B. (2009). Ženske na vodilnih položajih. *Revija MQ*, (11), 14–15.
36. Kožuh, B., & Vogrinc, J. (2009). *Obdelava podatkov*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.
37. Kralj, J. (2003). *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
38. Kralj, J. (2005). *Management: temelji managementu, odločanju in ostale naloge managerjev*. Koper: Fakulteta za management.
39. Kropivnik, S., & Kogovšek, T. (2003/2004). *Analize podatkov z SPSS-om, predavanja in vaje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
40. Linehan, M. (2001). *Uspešne ženske: managerke velikih mednarodnih podjetij*. Ljubljana: GV Založba.
41. Marn, N., & Dedič, V. (b.l.). Položaj žensk na področju dela – položaj žensk na vodilnih delovnih mestih in težave pri napredovanju (elaborat na podlagi študija literature iz področja položaja žensk na področju zaposlovanja). *Equal*. Najdeno 2. avgust 2009 na spletnem naslovu <http://www.equal.oria.si/equal/data/strani/ELABORAT.pdf>
42. Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve Republike Slovenije. (2005). *Smernice za integracijo načela enakosti spolov v strukturnih skladih v Sloveniji*. Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve Republike Slovenije. Najdeno 27. avgusta 2009 na spletnem naslovu http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti__pdf/smernice_ enakost_spolov.pdf
43. Mladenič, D. (2007). *Biti ali ne biti ženska v znanosti: razprava o ženskah v znanosti v Sloveniji*. Ljubljana: Institut Jožef Stefan
44. Mobing. (b.l.). *V Wikipedija. Prosta enciklopedija*. Najdeno 10. januarja 2011 na spletnem naslovu <http://sl.wikipedia.org/wiki/Mobing>
45. Novak, A. & STA. (2010, 8. Marec). Osmi marec – mednarodni dan, posvečen ženskam. *Revija Evropa*. Najdeno 3. marca 2011 na spletnem naslovu http://www.evropavspletu.si/8_marec_women_zenske,257,3146,1.html
46. Perčič, A. (2010, 1. april). Managerkam prijazno podjetje je Henkel. *Časopis Finance*. Najdeno 17. aprila 2010 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/275902/Managerkam-prijazno-podjetje-je-Henkel>
47. Planinc, A. (b.l.). *Kaj je coaching*. Najdeno 15. januarja 2011 na spletnem naslovu <http://www.planinca.si/coaching/kaj-je-coaching>

48. Poslovni utrip. (2010, 19. januar). Stopnja tveganja revščine v EU je najnižja na Češkem. Najdeno 20. februarja 2011 na spletnem naslovu <http://www.poslovni-utrip.si/2010/01/stopnja-tveganja-revscine-v-eu-je-najnizja-na-ceskem>
49. R.,V. (2009, 6. oktober). Moški so boljši menedžerji. *24 ur.com*. Najdeno 6. oktobra 2009 na spletnem naslovu <http://24ur.com/ekskluziv/zanimivosti/moski-so-boljsi-menedzerji.html>
50. Rovan, J., & Turk, T. (2008). *Analiza podatkov s SPSS za Windows*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
51. Rupnik, M. (2006, 12. avgust). Enakopravnost namesto steklenega stropa. *Dnevnik*. Najdeno 1. decembra 2009 na spletnem naslovu http://www.dnevnik.si/zaposlitve_in_kariera/aktualno/1042278441
52. Sankovič, N., Štefančič, M., & Kandare, M. (2009). Kje so ženske? *EUekspres*, (2), 10-12.
53. Saudners, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2007). *Research Methods for Business Students*. England: British library cataloging in publication data. Najdeno 27. avgusta 2009 na spletnem naslovu <http://books.google.com/books?id=43wDBmAKzA4C&pg=PA557&dq=research+methods+for+business+students+2003&ei=sRqkSq6pFZeMyQTVvuSICA#v=onepage&q=research%20methods%20for%20business%20students%202003&f=false>
54. *Slovar slovenskega knjižnega jezika (SSKJ)*. Najdeno 3. januarja 2010 na spletnem naslovu <http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html>
55. Statistični urad Republike Slovenije. (2008). *Statistični podatki*. Najdeno 6. marca 2011 na spletnem naslovu <http://www.stat.si>
56. Statistični urad Republike Slovenije. (2009, december). Trg dela št. 13. *Statistične informacije*, št. 40, str. 7 in 19
57. Statistični urad Republike Slovenije. (2010a). Menedžerke v Sloveniji. Slovenska državna statistika zaupanja vredna in uporabniško usmerjena. Najdeno 15. januarja 2011 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/doc/pub/Menedzerke.pdf>
58. Statistični urad Republike Slovenije. (2010b). *Statistični letopis/Statistical yearbook 2010*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije
59. Storvik Aagoth, E., & Schøne, P. (2008). In search of the glass ceiling: gender and recruitment to management in Norway's state bureaucracy. *The British Journal of Sociology*, 59(4), 729–755.
60. UKC Ljubljana. Klinični inštitut za medicino dela, prometa in športa. (b.l.). *Mobbing ali psihično nasilje na delovnem mestu*. Najdeno 10. januarja 2011 na spletnem naslovu <http://www.cilizadelo.si/default-30510.html>
61. Urad za enake možnosti. (2005). *Analiza stanja. Podlaga za Resolucijo o nacionalnem programu za enake možnosti žensk in moških (2005–2013)*. Ljubljana: Vlada Republike Slovenije.
62. Urad za enake možnosti. (2007). *Pot k enakosti spolov Smernice in dokumenti za izvajanje politike enakosti spolov*. Ljubljana: Urad Vlade Republike Slovenije.

63. Urad za enake možnosti. (2008). *Pot k enakosti spolov Učinkovito integriranje načela enakosti spolov v politike*. Ljubljana: Urad Vlade Republike Slovenije.
64. Vertot, N. (2009, 13. november). Mednarodni dan študentov 2009. *Statistični urad Republike Slovenije*. Najdeno 3. marec 2011 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=2761
65. Vertot, N. (2010, 19. februar). Menedžerke v Sloveniji. *Statistični urad Republike Slovenije*. Najdeno 15. marca 2011 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=2952
66. Vertot, N., & Kozmelj, A. (2009, 4. marec). Ob mednarodnem dnevu žensk 2009. *Statistični urad Republike Slovenije*. Najdeno 15. marca 2010 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=2198
67. Wittenberg-Cox, A., & Maitland, A. (2008). *Why women mean business: understanding the emergence of our next economic revolution*. Chichester (England): Wiley.
68. Zakon o enakih možnostih žensk in moških (ZEMŽM). *Uradni list RS št. 59/2002*.
69. Zakon o uresničevanju načela enakega obravnavanja (ZUNEO). *Uradni list RS št. 50/2004*.
70. Združenje Manager. (b.l.). Managerke in poslovna odličnost. Ugotovitve in sklepi. *GV izobraževanje*. Najdeno 17. junija 2010 na spletnem naslovu <http://www.zdruzenje-manager.si/storage/1699/sklepi%282%29.pdf>
71. Znanost in tehnologije. (2009, 13. avgust). Raziskava: Ženske imajo raje šefe, ker so boljši menedžerji in manj muhasti. *Dnevnik*. Najdeno 16. avgusta 2009 na spletnem naslovu <http://www.dnevnik.si/novice/znanost/1042290882>
72. Žaler, J. (2006, 25. maj). Konstanten stres na delovnem mestu – pot proti izgorelosti – poklicni bolezn 21. stoletja. *MojeDelo Revija*. Najdeno 17. aprila 2010 na spletnem naslovu <http://www.revija.mojedelo.com/karierni-razvoj/konstanten-stres-na-delovnem-mestu-pot-proti-izgorelosti-poklicni-bolezni-21-stoletja-241.aspx>
73. Žnidaršič, T. (2010, 30. junij). Živorojeni otroci, Slovenija, 2009 – Končni podatki. *Statistični urad Republike Slovenije*. Najdeno 5. avgusta 2010 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=3247

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Spletni anketni vprašalnik	1
Priloga 2: Opisne statistike odgovorov na vprašanja	7
Priloga 3: Statistični preizkusi posameznih trditev	10
Priloga 3.1: Preizkus domnev o eni aritmetični sredini	10
Priloga 3.2: Kontingenčne tabele za preverjanje posameznih hipotez/trditev	12
Priloga 4: Korelacije med spremenljivkama	75

Priloga 1: Spletni anketni vprašalnik

ANKETNI VPRAŠALNIK

Pozdravljeni! Sem študentka podiplomskega študija Ekonomske fakultete. V sklopu magistrskega dela pripravljam raziskavo na temo žensk v managementu in njihove enakosti z moškimi kolegi. Z vašo pomočjo bi rada pridobila odgovore na omenjeno temo, ki so ključnega pomena za rezultate mojega magistrskega dela. Podatke bom strokovni javnosti predstavila izključno v agregirani obliki.

Anketa je razdeljena na dva sklopa vprašanj – prvi del se nanaša na vašo kariero, drugi del pa je namenjen splošnim (osebnim) podatkom.

1. SKLOP VPRAŠANJ : Kariera

1. Pri kateri starosti (v dopoljenih letih) ste v službi nekomu prvič postali nadrejena oseba?

*

2. Pri kateri starosti (v dopoljenih letih) ste v službi prvič zasedli eno od vodilnih mest?

*

3. V tabeli označite, v kolikšni meri se strinjate s podanimi trditvami:

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam niti strinjam	Se strinjam	Se popolnoma strinjam
Sposobnost vodenja je prirojena.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sposobnosti vodenja se je mogoče naučiti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uvedba ženskih kvot za vodstvene položaje v podjetjih se mi zdi smiselna.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ženske težje zasedemo vodilna mesta kot moški.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ženskam pri vzpenjanju po hierarhični lestvici manjka samozavesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moški so boljši managerji kot ženske.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moški bolje delegirajo naloge sodelavcem kot ženske.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ženske potrebujejo v primerjavi z moškimi kolegi več dokazovanja za napredovanje na iste položaje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ženske potrebujejo v primerjavi z moškimi kolegi več časa za napredovanje na iste položaje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moje zasebno življenje je v preteklosti zaradi moje kariere trpelo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moje zasebno življenje ta hip zaradi moje kariere trpi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ženske so premalo izkoriščen človeški vir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V ženske je potrebno več vlagati (namenjati več pozornosti, več izobraževanj, ...).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

se nadaljuje

nadaljevanje

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam niti strinjam	Se strinjam	Se popolnoma strinjam
Ženske so na področju zaposlovanja bolj zapostavljene zaradi družinskih obveznosti kot moški.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moški so boljši pogajalci kot ženske.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moški so bolj vztrajni pri svojih odločitvah kot ženske.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ženske najpogosteje pridemo na vrh v času krize.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V managementu so zaželeni moški z ženskim načinom vodenja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ženske na vodilnih položajih se moramo bolj dokazovati kot moški na istih položajih.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Šefi so manj muhasti kot šefinje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Šefi so bolj avtoritativni kot šefinje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Šefi so hitrejši pri sprejemanju odločitev kot šefinje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Šefinje so boljše pri delegiranju nalog sodelavcem v primerjavi z moškimi kolegi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Šefinje so manj skopuške pri pohvalah v primerjavi z moškimi kolegi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pri naslednjih vprašanjih označite oziroma napišite za vas sprejemljiv odgovor.

4. Menite, da so (na splošno) ženske:

- bolj sposobne kot moški.
- manj sposobne kot moški.
- enako sposobne kot moški.
- drugo (napišite komentar).

5. Menite, da so ženske managerke:

- bolj sposobne kot moški.
- manj sposobne kot moški.
- enako sposobne kot moški.
- drugo (napišite komentar).

6. Ste se na poti do uspeha odrekli (vašemu) prostemu času?

- Da.
- Ne.
- Včasih.

7. Je tudi vaš partner/ka manager/ka?

- Da.
- Ne.
- Nimam partnerja/ke.

8. Ste imeli kdaj težave z delodajalcem zaradi odsotnosti zaradi bolezni oziroma nege otroka ali drugih družinskih članov?

- Nikoli nisem bila odsotna zaradi navedenega razloga.
- Ne.
- Včasih.
- Da (navedite razlog zakaj menite, da je bilo tako).

9. Ali ste se, pri vašem (vzponu) napredovanju do sedanjega položaja, počutili kdaj diskriminirano ali ovirano na poti uspeha (ste se počutili neenako v primerjavi z moškimi kolegi na enaki ravni)?

- Ne.
- Da (navedite zakaj menite, da je bilo tako).

10. Ste na vaši poklicni poti naleteli na pojav t.i. steklenega stropa (nevidno oviro za napredovanje, zaradi določenih predsodkov in stereotipov žensk) ali steklene stene (prepreko premikanja na druge enako zahtevne položaje)?

- Da.
- Ne.

11. Na poti do uspeha sem nad seboj imela:

- Moškega (nadaljujte z vprašanjem 13).
- Žensko (nadaljujte z vprašanjem 13).
- Moškega in žensko (nadaljujte z vprašanjem 12).

12. Bi se bolje počutili oziroma se bolje počutite, če imate nad seboj moškega managerja?

- Da (navedite zakaj)
- Ne (navedite zakaj)

13. Ali so, po vašem mnenju, ženske manj plačane kot moški, kljub zasedbi enakega položaja oziroma opravljanju enakega dela kot moški?

- Da (navedite zakaj)
- Ne (navedite zakaj)

14. Ocenite položaj žensk (na splošno) v primerjavi z moškimi znotraj vašega podjetja.

- Položaj žensk je enako dober kot moški.
- Položaj žensk je boljši kot moški.
- Položaj žensk je slabši kot moški.
- Ostalo (napišite komentar).

15. Ocenite položaj ženskih managerk v primerjavi z moškimi managerji znotraj vašega podjetja.

- Položaj žensk je enako dober kot moški.
- Položaj žensk je boljši kot moški.
- Položaj žensk je slabši kot moški.
- Ostalo (napišite komentar).

16. Ali kot managerka delujete (tudi) v mednarodnem okolju?

- Da (nadaljujte z vprašanjem 18).
- Ne (nadaljujte z vprašanjem 17).

17. Si želite kot managerka uspeti tudi v mednarodnem okolju (upoštevajoč vse oteževalne okoliščine, ki jih ta služba prinaša – tujina, stran od domačih, itd.)?

Da (navedite zakaj)

Ne (navedite zakaj)

18. Ali ste se za domača opravila, v času vašega poklicnega vzpona, posluževali katere izmed oblik plačanega dela (npr. gospodinjstvo pomočnico)?

- Ne.
- Da (navedite zakaj)

19. Označite v kolikšni meri menite, da so ženske v Sloveniji zapostavljene (diskriminirane) zaradi spola na področju napredovanja in vodenja:

	Gre za močno zapostavljenost (diskriminiranost) žensk na tem področju.	Ženske na tem področju so delno zapostavljene (diskriminirane).	Gre za majhno zapostavljenost (diskriminiranost) žensk na tem področju.	Zapostavljenosti (diskriminacije) žensk sploh ni.
Na področju napredovanja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na področju vodenja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Ste imeli na poti do vodilnega položaja mentorja ali mentorico?

- Da, mentorico (sledi vprašanje 22).
- Da, mentorja (sledi vprašanje 22).
- Nisem imela mentorja/mentorice (sledi vprašanje 21).

21. Bi si želeli imeti mentorja/mentorico?

- Ne (zakaj ne)
- Da (zakaj da)

22. Izberite odgovore (maksimalno 3) za katere menite, da najboljše opisujejo odgovor na zastavljeno vprašanje. Kaj je po vašem mnenju vzrok majhne zasedenosti vodilnih položajev s strani žensk?

- Ženske se premalo cenijo.
- Ženske ne zaupajo vase.
- Ženske ne rade tvegajo.
- Ženskam manjka vpetost v neformalne mreže.
- Ženske so izolirane v moškem okolju (stekleni strop!).
- Ženske so preveč čustvene.
- Ženske se raje posvečajo družinskemu življenju.
- Delodajalci se bolj zanesejo na moške (manj so odstotni zaradi bolniških, ipd.).
- Drugo (navedite).

23. Navedite kaj je, po vašem mnenju, temeljni razlog za nizek delež žensk na vodilnih položajih v podjetjih.

24. Označite naslednje dejavnike po pomembnosti glede napredovanja:

	dejavnik ima majhen vpliv	dejavnik ima srednji vpliv	dejavnik ima velik vpliv
Delovne izkušnje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Znanje, izobrazba.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambicioznost.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veze in poznanstva (neformalne mreže).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ostalo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. Kako ste bili zaposleni ob začetku kariere (prva zaposlitev):

- Najprej poskusno delo, nato zaposlitev za določen čas.
- Najprej poskusno delo, nato zaposlitev za nedoločen čas.
- Najprej zaposlitev za določen čas.
- Takoj zaposlitev za nedoločen čas.
- Drugo (npr. študentsko delo).

26. Navedite zakaj, po vašem mnenju, ženske kljub zakonom in drugim dokumentom o enakem obravnavanju (še vedno) niso enako obravnavane kot moški?

II. SKLOP VPRAŠANJ : Splošni (osebni) podatki

Pred zaključkom vas prosim še za nekaj vaših osebnih podatkov.

27. Koliko ste stari (v dopoljenih letih)?

28. Označite najvišjo doseženo stopnjo izobrazbe:

- Srednja šola.
- Višja šola.
- Visoka šola.
- Univerzitetni študij.
- Specialistični študij.
- Magisterij.
- Doktorat.

29. Navedite vsebinsko področje zadnjega opravljenega formalnega izobraževanja:

30. Vaš zakonski stan:

- Samska.
- Poročena.
- Živim v izvenzakonski skupnosti.
- Ločena.
- Vdova.

31. Imate otroke?

- Ne (lahko zaključite z anketo).
- Da (Koliko?, Koliko je star najmlajši?)

32. Koliko let ste imeli, ko ste rodili prvega otroka?

33. Varstvo za otroka, ki ste se ga največ posluževali:

- Vrtec.
- Sorodstvo (babice, tete, ...).
- Varuška.
- Najeta pomoč.
- Drugo (navedite).

Hvala za sodelovanje in še naprej veliko uspeha v karieri!

Tanja Šulin

Priloga 2: Opisne statistike odgovorov na vprašanja

Analiza odgovorov za 27. vprašanje

Tabela 1: Starost managerk

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
starost v dopoljenih letih	41	32	65	44,51	7,859	61,756
Valid N (listwise)	41					

Analiza odgovorov na postavljene trditve v 3. vprašanju

Tabela 2: Trditve 3. vprašanja z analizo odgovorov

Statistics					
		Sposobnost vodenja je prirojena.	Sposobnosti vodenja se je mogoče naučiti.	Uvedba ženskih kvot za vodstvene položaje v podjetjih se mi zdi smiselna.	Ženske težje zasedemo vodilna mesta kot moški.
N	Valid	49	48	49	49
	Missing	3	4	3	3
	Mean	3,49	3,65	3,04	3,73
	Median	4,00	4,00	3,00	4,00
	Mode	4	4	2	4
	Std. Deviation	,767	,729	1,190	1,114
	Variance	,588	,531	1,415	1,241
	Minimum	1	2	1	1
	Maximum	5	5	5	5

se nadaljuje

nadaljevanje

Statistics						
		Ženskam pri vzpenjanju po hierarhični lestvici manjka samozavesti.	Moški so boljši managerji kot ženske.	Moški bolje delegirajo naloge sodelavcem kot ženske.	Ženske potrebujemo v primerjavi z moškimi kolegi več dokazovanja za napredovanje na iste položaje.	Ženske potrebujemo v primerjavi z moškimi kolegi več časa za napredovanje na iste položaje.
N	Valid	49	49	49	48	49
	Missing	3	3	3	4	3
	Mean	3,16	1,82	2,20	3,67	3,73
	Median	3,00	2,00	2,00	4,00	4,00
	Mode	4	2	2	4	4
	Std. Deviation	1,161	,834	1,080	,996	,974
	Variance	1,348	,695	1,166	,993	,949
	Minimum	1	1	1	2	2
	Maximum	5	5	5	5	5

se nadaljuje

nadaljevanje

Statistics						
		Moje zasebno življenje je v preteklosti zaradi moje kariere trpelo.	Moje zasebno življenje ta hip zaradi moje kariere trpi.	Ženske smo premalo izkoriščen človeški vir.	V ženske je potrebno več vlagati (namenjati več pozornosti, več izobraževanj, ...).	Ženske smo na področju zaposlovanja bolj zastopane zaradi družinskih obveznosti kot moški.
N	Valid	49	49	49	49	49
	Missing	3	3	3	3	3
	Mean	3,10	2,73	3,20	2,67	3,55
	Median	3,00	2,00	3,00	3,00	4,00
	Mode	2	2	2 ^a	3	4
	Std. Deviation	1,246	1,221	1,136	1,008	1,100
	Variance	1,552	1,491	1,291	1,016	1,211
	Minimum	1	1	1	1	1
	Maximum	5	5	5	5	5

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

se nadaljuje

nadaljevanje

Statistics						
		Moški so boljši pogajalci kot ženske.	Moški so bolj vztrajni pri svojih odločitvah kot ženske.	Ženske najpogosteje pridemo na vrh v času krize.	V managementu so zaželeni moški z ženskim načinom vodenja.	Ženske na vodilnih položajih se moramo bolj dokazovati kot moški na istih položajih
N	Valid	49	49	48	48	49
	Missing	3	3	4	4	3
	Mean	2,80	2,43	3,19	2,73	3,65
	Median	3,00	2,00	3,00	3,00	4,00
	Mode	2	2	3 ^a	3	4
	Std. Deviation	1,241	1,021	1,123	1,086	1,032
	Variance	1,541	1,042	1,262	1,180	1,065
	Minimum	1	1	1	1	1
	Maximum	5	5	5	5	5

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

se nadaljuje

nadaljevanje

Statistics						
		Šefi so manj muhasti kot šefinje.	Šefi so bolj avtoritativni kot šefinje.	Šefi so hitrejši pri sprejemanju odločitev kot šefinje.	Šefinje so boljše pri delegiranju nalog sodelavcem v primerjavi z moškimi kolegi.	Šefinje so manj skopuške pri pohvalah v primerjavi z moškimi kolegi.
N	Valid	49	49	48	49	49
	Missing	3	3	4	3	3
	Mean	2,53	2,57	2,54	2,84	3,20
	Median	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00
	Mode	3	2	2	3	4
	Std. Deviation	1,002	,935	1,051	1,028	1,136
	Variance	1,004	,875	1,105	1,056	1,291
	Minimum	1	1	1	1	1
	Maximum	4	4	5	5	5

Priloga 3: Statistični preizkusi posameznih trditev

Priloga 3.1: Preizkus domnev o eni aritmetični sredini

Tabela 3: Opisne statistike in t-preizkus za preverjanje H5

H₅: Uvedba ženskih kvot je smiselna, saj bi tako lahko povečali število zaposlenih žensk na vodilnih položajih

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Uvedba ženskih kvot za vodstvene položaje v podjetjih se mi zdi smiselna.	49	3,04	1,190	,170

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Uvedba ženskih kvot za vodstvene položaje v podjetjih se mi zdi smiselna.	,240	48	,811	,041	-,30	,38

Tabela 4: Opisne statistike in t-preizkus za preverjanje H3

H₃: Ženske so premalo izkoriščen človeški vir.

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Ženske so premalo izkoriščen človeški vir.	49	3,20	1,136	,162

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Ženske so premalo izkoriščen človeški vir.	1,257	48	,215	,204	-,12	,53

Tabela 5: Opisne statistike in t-preizkus za preverjanje H4

H₄: Ženske so na področju zaposlovanja bolj zapostavljene zaradi družinskih obveznosti kot moški.

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Ženske so na področju zaposlovanja bolj zapostavljene zaradi družinskih obveznosti kot moški.	49	3,55	1,100	,157

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Ženske smo na področju zaposlovanja bolj zapostavljene zaradi družinskih obveznosti kot moški.	3,505	48	,001	,551	,23	,87

Tabela 6: Opisne statistike in t-preizkus za preverjanje H1

H₁: Ovire pri (vzponu) napredovanju do sedanjega položaja

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Ovire pri (vzponu) napredovanju do sedanjega položaja	39	,18	,389	,062

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Oviranost pri (vzponu) napredovanju do sedanjega položaja	-45,306	38	,000	-2,821	-2,95	-2,69

Priloga 3.2: Kontingenčne tabele za preverjanje posameznih hipotez/trditev

Tabela 7: Preverjanje H_5 - Uvedba ženskih kvot za vodstvene položaje v podjetjih se mi zdi smiselna. Mentor*

Crosstab						
			Mentor			Total
			ženske z mentorjem	ženske z mentorico	ni imela mentorja/-ice	
Uvedba ženskih kvot za vodstvene položaje v podjetjih se mi zdi smiselna.	se ne strinja	Count	3	5	6	14
		% within Uvedba ženskih kvot za vodstvene položaje v podjetjih se mi zdi smiselna.	21,4%	35,7%	42,9%	100,0%
		% within Mentor	30,0%	45,5%	30,0%	34,1%
		% of Total	7,3%	12,2%	14,6%	34,1%
	se niti ne strinja niti strinja	Count	3	4	6	13
		% within Uvedba ženskih kvot za vodstvene položaje v podjetjih se mi zdi smiselna.	23,1%	30,8%	46,2%	100,0%
		% within Mentor	30,0%	36,4%	30,0%	31,7%
		% of Total	7,3%	9,8%	14,6%	31,7%
	se strinja	Count	4	2	8	14
		% within Uvedba ženskih kvot za vodstvene položaje v podjetjih se mi zdi smiselna.	28,6%	14,3%	57,1%	100,0%
		% within Mentor	40,0%	18,2%	40,0%	34,1%
		% of Total	9,8%	4,9%	19,5%	34,1%
Total	Count	10	11	20	41	
	% within Uvedba ženskih kvot za vodstvene položaje v podjetjih se mi zdi smiselna.	24,4%	26,8%	48,8%	100,0%	
	% within Mentor	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	24,4%	26,8%	48,8%	100,0%	

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,788 ^a	4	,775
Likelihood Ratio	1,907	4	,753
Linear-by-Linear Association	,545	1	,460
N of Valid Cases	41		

a. 6 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,17.

Symmetric Measures					
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,209			,775
	Cramer's V	,148			,775
	Contingency Coefficient	,204			,775
Interval by Interval	Pearson's R	,117	,155	,734	,467 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	,055	,159	,347	,731 ^c
N of Valid Cases		41			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Tabela 8: Uvedba ženskih kvot za vodstvene položaje v podjetjih se mi zdi smiselna.* Imate otroke?

Crosstab					
			Imate otroke?		Total
			nimajo	imajo	
Uvedba ženskih kvot za vodstvene položaje v podjetjih se mi zdi smiselna.	se ne strinja	Count	2	12	14
		% within Uvedba ženskih kvot za vodstvene položaje v podjetjih se mi zdi smiselna.	14,3%	85,7%	100,0%
		% within Imate otroke?	66,7%	32,4%	35,0%
		% of Total	5,0%	30,0%	35,0%
	se niti ne strinja niti strinja	Count	0	12	12
		% within Uvedba ženskih kvot za vodstvene položaje v podjetjih se mi zdi smiselna.	,0%	100,0%	100,0%
		% within Imate otroke?	,0%	32,4%	30,0%
		% of Total	,0%	30,0%	30,0%
	se strinja	Count	1	13	14
		% within Uvedba ženskih kvot za vodstvene položaje v podjetjih se mi zdi smiselna.	7,1%	92,9%	100,0%
		% within Imate otroke?	33,3%	35,1%	35,0%
		% of Total	2,5%	32,5%	35,0%
Total	Count	3	37	40	
	% within Uvedba ženskih kvot za vodstvene položaje v podjetjih se mi zdi smiselna.	7,5%	92,5%	100,0%	
	% within Imate otroke?	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	7,5%	92,5%	100,0%	

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,905 ^a	2	,386
Likelihood Ratio	2,623	2	,269
Linear-by-Linear Association	,502	1	,479
N of Valid Cases	40		

a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,90.

Symmetric Measures					
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,218			,386
	Cramer's V	,218			,386
	Contingency Coefficient	,213			,386
Interval by Interval	Pearson's R	,113	,179	,704	,486 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	,113	,180	,704	,486 ^c
N of Valid Cases		40			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Tabela 9: Uvedba ženskih kvot za vodstvene položaje v podjetjih se mi zdi smiselna.* Starost managerk

Crosstab						
			Starost managerk			Total
			do vključno 40 let	nad 40 let	ni znano	
Uvedba ženskih kvot za vodstvene položaje v podjetjih se mi zdi smiselna.	se ne strinja	Count	3	11	5	19
		% within Uvedba ženskih kvot za vodstvene položaje v podjetjih se mi zdi smiselna.	15,8%	57,9%	26,3%	100,0%
		% within Starost managerk	18,8%	44,0%	62,5%	38,8%
		% of Total	6,1%	22,4%	10,2%	38,8%
	se niti ne strinja niti strinja	Count	7	6	1	14
		% within Uvedba ženskih kvot za vodstvene položaje v podjetjih se mi zdi smiselna.	50,0%	42,9%	7,1%	100,0%
		% within Starost managerk	43,8%	24,0%	12,5%	28,6%
		% of Total	14,3%	12,2%	2,0%	28,6%
	se strinja	Count	6	8	2	16
		% within Uvedba ženskih kvot za vodstvene položaje v podjetjih se mi zdi smiselna.	37,5%	50,0%	12,5%	100,0%
		% within Starost managerk	37,5%	32,0%	25,0%	32,7%
		% of Total	12,2%	16,3%	4,1%	32,7%
Total	Count	16	25	8	49	
	% within Uvedba ženskih kvot za vodstvene položaje v podjetjih se mi zdi smiselna.	32,7%	51,0%	16,3%	100,0%	
	% within Starost managerk	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	32,7%	51,0%	16,3%	100,0%	

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,450 ^a	4	,244
Likelihood Ratio	5,684	4	,224
Linear-by-Linear Association	1,330	1	,249
N of Valid Cases	49		

a. 4 cells (44,4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,29.

Symmetric Measures					
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,334			,244
	Cramer's V	,236			,244
	Contingency Coefficient	,316			,244
Interval by Interval	Pearson's R	-,166	,146	-1,157	,253 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	-,237	,136	-1,675	,101 ^c
N of Valid Cases		49			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

*Tabela 10: Uvedba ženskih kvot za vodstvene položaje v podjetjih se mi zdi smiselna.
* Stopnja izobrazbe*

Crosstab								
			Stopnja izobrazbe					Total
			srednja šola	višja/visoka/univ. šola	specialistični/magistrski študij	doktorat	ni odgovora	
Uvedba ženskih kvot za vodstvene položaje v podjetjih se mi zdi smiselna.	se ne strinja	Count	0	6	5	3	5	19
		% within Uvedba ženskih kvot za vodstvene položaje v podjetjih se mi zdi smiselna.	,0%	31,6%	26,3%	15,8%	26,3%	100,0%
		% within stopnja izobrazbe	,0%	28,6%	31,3%	100,0%	62,5%	38,8%
		% of Total	,0%	12,2%	10,2%	6,1%	10,2%	38,8%
	se niti ne strinja niti strinja	Count	0	10	3	0	1	14
		% within Uvedba ženskih kvot za vodstvene položaje v podjetjih se mi zdi smiselna.	,0%	71,4%	21,4%	,0%	7,1%	100,0%
		% within stopnja izobrazbe	,0%	47,6%	18,8%	,0%	12,5%	28,6%
		% of Total	,0%	20,4%	6,1%	,0%	2,0%	28,6%
	se strinja	Count	1	5	8	0	2	16
		% within Uvedba ženskih kvot za vodstvene položaje v podjetjih se mi zdi smiselna.	6,3%	31,3%	50,0%	,0%	12,5%	100,0%
		% within stopnja izobrazbe	100,0%	23,8%	50,0%	,0%	25,0%	32,7%
		% of Total	2,0%	10,2%	16,3%	,0%	4,1%	32,7%
Total	Count	1	21	16	3	8	49	
	% within Uvedba ženskih kvot za vodstvene položaje v podjetjih se mi zdi smiselna.	2,0%	42,9%	32,7%	6,1%	16,3%	100,0%	
	% within stopnja izobrazbe	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	2,0%	42,9%	32,7%	6,1%	16,3%	100,0%	

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14,809 ^a	8	,063
Likelihood Ratio	15,501	8	,050
Linear-by-Linear Association	1,341	1	,247
N of Valid Cases	49		

a. 10 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,29.

Symmetric Measures					
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,550			,063
	Cramer's V	,389			,063
	Contingency Coefficient	,482			,063
Interval by Interval	Pearson's R	-,167	,145	-1,162	,251 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	-,192	,144	-1,340	,187 ^c
N of Valid Cases		49			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Tabela 11: Uvedba ženskih kvot za vodstvene položaje v podjetjih se mi zdi smiselna.
* Zakonski stan

Crosstab						
		Zakonski stan				Total
		živim v izvenzakonski skupnosti/poro čena	ločena/vd ova	ni odgovora		
Uvedba ženskih kvot za vodstvene položaje v podjetjih se mi zdi smiselna.	se ne strinja	Count	13	1	5	19
		% within Uvedba ženskih kvot za vodstvene položaje v podjetjih se mi zdi smiselna.	68,4%	5,3%	26,3%	100,0%
		% within zakonski stan	35,1%	33,3%	55,6%	38,8%
		% of Total	26,5%	2,0%	10,2%	38,8%
	se niti ne strinja niti strinja	Count	11	2	1	14
		% within Uvedba ženskih kvot za vodstvene položaje v podjetjih se mi zdi smiselna.	78,6%	14,3%	7,1%	100,0%
		% within zakonski stan	29,7%	66,7%	11,1%	28,6%
		% of Total	22,4%	4,1%	2,0%	28,6%
	se strinja	Count	13	0	3	16
		% within Uvedba ženskih kvot za vodstvene položaje v podjetjih se mi zdi smiselna.	81,3%	,0%	18,8%	100,0%
		% within zakonski stan	35,1%	,0%	33,3%	32,7%
		% of Total	26,5%	,0%	6,1%	32,7%
Total		Count	37	3	9	49
		% within Uvedba ženskih kvot za vodstvene položaje v podjetjih se mi zdi smiselna.	75,5%	6,1%	18,4%	100,0%
		% within zakonski stan	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	75,5%	6,1%	18,4%	100,0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,355 ^a	4	,360
Likelihood Ratio	5,133	4	,274
Linear-by-Linear Association	,399	1	,528
N of Valid Cases	49		

a. 6 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,86.

Symmetric Measures					
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,298			,360
	Cramer's V	,211			,360
	Contingency Coefficient	,286			,360
Interval by Interval	Pearson's R	-,091	,153	-,628	,533 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	-,125	,146	-,863	,392 ^c
N of Valid Cases		49			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

*Tabela 12: Preverjanje H₂ - Ženske potrebujejo v primerjavi z moškimi kolegi več dokazovanja za napredovanje na iste položaje. * Stopnja izobrazbe*

Crosstab								
			Stopnja izobrazbe					Total
			srednja šola	višja/visoka/univ. šola	specialistični študij	doktorat	ni odgovora	
Ženske potrebujemo v primerjavi z moškimi kolegi več dokazovanja za napredovanje na iste položaje.	se ne strinja	Count	0	4	3	0	0	7
		% within Ženske potrebujemo v primerjavi z moškimi kolegi več dokazovanja za napredovanje na iste položaje.	,0%	57,1%	42,9%	,0%	,0%	100,0%
		% within stopnja izobrazbe	,0%	20,0%	18,8%	,0%	,0%	14,6%
		% of Total	,0%	8,3%	6,3%	,0%	,0%	14,6%
	se niti ne strinja niti strinja	Count	0	5	5	1	2	13
		% within Ženske potrebujemo v primerjavi z moškimi kolegi več dokazovanja za napredovanje na iste položaje.	,0%	38,5%	38,5%	7,7%	15,4%	100,0%
		% within stopnja izobrazbe	,0%	25,0%	31,3%	33,3%	25,0%	27,1%
		% of Total	,0%	10,4%	10,4%	2,1%	4,2%	27,1%
	se strinja	Count	1	11	8	2	6	28
		% within Ženske potrebujemo v primerjavi z moškimi kolegi več dokazovanja za napredovanje na iste položaje.	3,6%	39,3%	28,6%	7,1%	21,4%	100,0%
		% within stopnja izobrazbe	100,0%	55,0%	50,0%	66,7%	75,0%	58,3%
		% of Total	2,1%	22,9%	16,7%	4,2%	12,5%	58,3%
	Total	Count	1	20	16	3	8	48
% within Ženske potrebujemo v primerjavi z moškimi kolegi več dokazovanja za napredovanje na iste položaje.		2,1%	41,7%	33,3%	6,3%	16,7%	100,0%	
% within stopnja izobrazbe		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
% of Total		2,1%	41,7%	33,3%	6,3%	16,7%	100,0%	

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,747 ^a	8	,879
Likelihood Ratio	5,627	8	,689
Linear-by-Linear Association	1,708	1	,191
N of Valid Cases	48		

a. 12 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,15.

Symmetric Measures					
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,279			,879
	Cramer's V	,198			,879
	Contingency Coefficient	,269			,879
Interval by Interval	Pearson's R	,191	,096	1,317	,194 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	,109	,135	,741	,462 ^c
N of Valid Cases		48			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Tabela 13: Ženske potrebujemo v primerjavi z moškimi kolegi več dokazovanja za napredovanje na iste položaje. * Mentor

Crosstabulation						
			Mentor			Total
			ženske z mentorjem	ženske z mentorico	ni imela mentorja/-ice	
Ženske potrebujemo v primerjavi z moškimi kolegi več dokazovanja za napredovanje na iste položaje.	se ne strinja	Count	1	3	3	7
		% within Ženske potrebujemo v primerjavi z moškimi kolegi več dokazovanja za napredovanje na iste položaje.	14,3%	42,9%	42,9%	100,0%
		% within Mentor	10,0%	27,3%	15,8%	17,5%
		% of Total	2,5%	7,5%	7,5%	17,5%
	se niti ne strinja niti strinja	Count	3	2	6	11
		% within Ženske potrebujemo v primerjavi z moškimi kolegi več dokazovanja za napredovanje na iste položaje.	27,3%	18,2%	54,5%	100,0%
		% within Mentor	30,0%	18,2%	31,6%	27,5%
		% of Total	7,5%	5,0%	15,0%	27,5%
	se strinja	Count	6	6	10	22
		% within Ženske potrebujemo v primerjavi z moškimi kolegi več dokazovanja za napredovanje na iste položaje.	27,3%	27,3%	45,5%	100,0%
		% within Mentor	60,0%	54,5%	52,6%	55,0%
		% of Total	15,0%	15,0%	25,0%	55,0%
Total	Count	10	11	19	40	
	% within Ženske potrebujemo v primerjavi z moškimi kolegi več dokazovanja za napredovanje na iste položaje.	25,0%	27,5%	47,5%	100,0%	
	% within Mentor	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	25,0%	27,5%	47,5%	100,0%	

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,504 ^a	4	,826
Likelihood Ratio	1,517	4	,824
Linear-by-Linear Association	,003	1	,955
N of Valid Cases	40		

a. 5 cells (55,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,75.

Symmetric Measures					
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,194			,826
	Cramer's V	,137			,826
	Contingency Coefficient	,190			,826
Interval by Interval	Pearson's R	-.009	,157	-.056	,956 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	-.051	,152	-.313	,756 ^c
N of Valid Cases		40			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Tabela 14: Ženske potrebujemo v primerjavi z moškimi kolegi več dokazovanja za napredovanje na iste položaje. * Imate otroke?

Crosstabulation

			Imate otroke?		Total
			nimajo	imajo	
Ženske potrebujemo v primerjavi z moškimi kolegi več dokazovanja za napredovanje na iste položaje.	se ne strinja	Count	2	5	7
		% within Ženske potrebujemo v primerjavi z moškimi kolegi več dokazovanja za napredovanje na iste položaje.	28,6%	71,4%	100,0%
		% within Imate otroke?	66,7%	13,9%	17,9%
		% of Total	5,1%	12,8%	17,9%
	se niti ne strinja niti strinja	Count	0	10	10
		% within Ženske potrebujemo v primerjavi z moškimi kolegi več dokazovanja za napredovanje na iste položaje.	,0%	100,0%	100,0%
		% within Imate otroke?	,0%	27,8%	25,6%
		% of Total	,0%	25,6%	25,6%
	se strinja	Count	1	21	22
		% within Ženske potrebujemo v primerjavi z moškimi kolegi več dokazovanja za napredovanje na iste položaje.	4,5%	95,5%	100,0%
		% within Imate otroke?	33,3%	58,3%	56,4%
		% of Total	2,6%	53,8%	56,4%
	Total	Count	3	36	39
		% within Ženske potrebujemo v primerjavi z moškimi kolegi več dokazovanja za napredovanje na iste položaje.	7,7%	92,3%	100,0%
		% within Imate otroke?	100,0%	100,0%	100,0%
% of Total		7,7%	92,3%	100,0%	

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,438 ^a	2	,066
Likelihood Ratio	4,641	2	,098
Linear-by-Linear Association	2,740	1	,098
N of Valid Cases	39		

a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,54.

Symmetric Measures					
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,373			,066
	Cramer's V	,373			,066
	Contingency Coefficient	,350			,066
Interval by Interval	Pearson's R	,269	,199	1,696	,098 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	,225	,189	1,404	,169 ^c
N of Valid Cases		39			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

*Tabela 15: Ženske potrebujejo v primerjavi z moškimi kolegi več dokazovanja za napredovanje na iste položaje. * Starost managerk*

Crosstab						
			Starost managerk			Total
			do vključno 40 let	nad 40 let	ni znano	
Ženske potrebujejo v primerjavi z moškimi kolegi več dokazovanja za napredovanje na iste položaje.	se ne strinja	Count	1	6	0	7
		% within Ženske potrebujejo v primerjavi z moškimi kolegi več dokazovanja za napredovanje na iste položaje.	14,3%	85,7%	,0%	100,0%
		% within Starost managerk	6,7%	24,0%	,0%	14,6%
		% of Total	2,1%	12,5%	,0%	14,6%
	se niti ne strinja	Count	5	6	2	13
		% within Ženske potrebujejo v primerjavi z moškimi kolegi več dokazovanja za napredovanje na iste položaje.	38,5%	46,2%	15,4%	100,0%
		% within Starost managerk	33,3%	24,0%	25,0%	27,1%
		% of Total	10,4%	12,5%	4,2%	27,1%
	se strinja	Count	9	13	6	28
		% within Ženske potrebujejo v primerjavi z moškimi kolegi več dokazovanja za napredovanje na iste položaje.	32,1%	46,4%	21,4%	100,0%
		% within Starost managerk	60,0%	52,0%	75,0%	58,3%
		% of Total	18,8%	27,1%	12,5%	58,3%
	Total		Count	15	25	8
		% within Ženske potrebujejo v primerjavi z moškimi kolegi več dokazovanja za napredovanje na iste položaje.	31,3%	52,1%	16,7%	100,0%
		% within Starost managerk	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	31,3%	52,1%	16,7%	100,0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,208 ^a	4	,379
Likelihood Ratio	5,253	4	,262
Linear-by-Linear Association	1,674	1	,196
N of Valid Cases	48		

a. 6 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,17.

Symmetric Measures					
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,296			,379
	Cramer's V	,209			,379
	Contingency Coefficient	,284			,379
Interval by Interval	Pearson's R	,189	,096	1,303	,199 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	,041	,130	,279	,781 ^c
N of Valid Cases		48			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Tabela 16: Ženske potrebujejo v primerjavi z moškimi kolegi več dokazovanja za napredovanje na iste položaje. * Zakonski stan

Crosstab						
			Zakonski stan			Total
			Živim v izvenzakonski skupnosti/poročena	ločena/vdova	ni odgovora	
Ženske potrebujejo v primerjavi z moškimi kolegi več dokazovanja za napredovanje na iste položaje.	se ne strinja	Count	5	2	0	7
		% within Ženske potrebujejo v primerjavi z moškimi kolegi več dokazovanja za napredovanje na iste položaje.	71,4%	28,6%	,0%	100,0%
		% within zakonski stan	13,9%	66,7%	,0%	14,6%
		% of Total	10,4%	4,2%	,0%	14,6%
	se niti ne strinja niti strinja	Count	10	1	2	13
		% within Ženske potrebujejo v primerjavi z moškimi kolegi več dokazovanja za napredovanje na iste položaje.	76,9%	7,7%	15,4%	100,0%
		% within zakonski stan	27,8%	33,3%	22,2%	27,1%
		% of Total	20,8%	2,1%	4,2%	27,1%
	se strinja	Count	21	0	7	28
		% within Ženske potrebujejo v primerjavi z moškimi kolegi več dokazovanja za napredovanje na iste položaje.	75,0%	,0%	25,0%	100,0%
		% within zakonski stan	58,3%	,0%	77,8%	58,3%
		% of Total	43,8%	,0%	14,6%	58,3%
Total	Count	36	3	9	48	
	% within Ženske potrebujejo v primerjavi z moškimi kolegi več dokazovanja za napredovanje na iste položaje.	75,0%	6,3%	18,8%	100,0%	
	% within zakonski stan	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	75,0%	6,3%	18,8%	100,0%	

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,366 ^a	4	,053
Likelihood Ratio	9,749	4	,045
Linear-by-Linear Association	2,287	1	,130
N of Valid Cases	48		

a. 5 cells (55,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,44.

Symmetric Measures					
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. x. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,442			,053
	Cramer's V	,312			,053
	Contingency Coefficient	,404			,053
Interval by Interval	Pearson's R	,221	,095	1,534	,132 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	,040	,139	,271	,788 ^c
N of Valid Cases		48			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Tabela 17: Ženske potrebujejo v primerjavi z moškimi kolegi več časa za napredovanje na iste položaje * Mentor

Crosstab						
			Mentor			Total
			ženske z mentorjem	ženske z mentorico	ni imela mentorja/-ice	
Ženske potrebujejo v primerjavi z moškimi kolegi več časa za napredovanje na iste položaje.	se ne strinja	Count	1	3	3	7
		% within Ženske potrebujejo v primerjavi z moškimi kolegi več časa za napredovanje na iste položaje.	14,3%	42,9%	42,9%	100,0%
		% within Mentor	10,0%	27,3%	15,8%	17,5%
		% of Total	2,5%	7,5%	7,5%	17,5%
	se niti ne strinja niti strinja	Count	3	2	6	11
		% within Ženske potrebujejo v primerjavi z moškimi kolegi več časa za napredovanje na iste položaje.	27,3%	18,2%	54,5%	100,0%
		% within Mentor	30,0%	18,2%	31,6%	27,5%
		% of Total	7,5%	5,0%	15,0%	27,5%
	se strinja	Count	6	6	10	22
		% within Ženske potrebujejo v primerjavi z moškimi kolegi več časa za napredovanje na iste položaje.	27,3%	27,3%	45,5%	100,0%
		% within Mentor	60,0%	54,5%	52,6%	55,0%
		% of Total	15,0%	15,0%	25,0%	55,0%
	Total	Count	10	11	19	40
		% within Ženske potrebujejo v primerjavi z moškimi kolegi več časa za napredovanje na iste položaje.	25,0%	27,5%	47,5%	100,0%
		% within Mentor	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
% of Total		25,0%	27,5%	47,5%	100,0%	

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,504 ^a	4	,826
Likelihood Ratio	1,517	4	,824
Linear-by-Linear Association	,003	1	,955
N of Valid Cases	40		

a. 5 cells (55,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,75.

Symmetric Measures					
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,194			,826
	Cramer's V	,137			,826
	Contingency Coefficient	,190			,826
Interval by Interval	Pearson's R	-,009	,157	-,056	,956 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	-,051	,152	-,313	,756 ^c
N of Valid Cases		40			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Tabela 18: Ženske potrebujejo v primerjavi z moškimi kolegi več časa za napredovanje na iste položaje. * Imate otroke?

Crosstab					
			Imate otroke?		Total
			nimajo	imajo	
Ženske potrebujejo v primerjavi z moškimi kolegi več časa za napredovanje na iste položaje.	se ne strinja	Count	2	5	7
		% within Ženske potrebujejo v primerjavi z moškimi kolegi več časa za napredovanje na iste položaje.	28,6%	71,4%	100,0%
		% within Imate otroke?	66,7%	13,9%	17,9%
		% of Total	5,1%	12,8%	17,9%
	se niti ne strinja niti strinja	Count	0	10	10
		% within Ženske potrebujejo v primerjavi z moškimi kolegi več časa za napredovanje na iste položaje.	,0%	100,0%	100,0%
		% within Imate otroke?	,0%	27,8%	25,6%
		% of Total	,0%	25,6%	25,6%
	se strinja	Count	1	21	22
		% within Ženske potrebujejo v primerjavi z moškimi kolegi več časa za napredovanje na iste položaje.	4,5%	95,5%	100,0%
		% within Imate otroke?	33,3%	58,3%	56,4%
		% of Total	2,6%	53,8%	56,4%
Total		Count	3	36	39
		% within Ženske potrebujejo v primerjavi z moškimi kolegi več časa za napredovanje na iste položaje.	7,7%	92,3%	100,0%
		% within Imate otroke?	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	7,7%	92,3%	100,0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,438 ^a	2	,066
Likelihood Ratio	4,641	2	,098
Linear-by-Linear Association	2,740	1	,098
N of Valid Cases	39		

a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,54.

Symmetric Measures					
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,373			,066
	Cramer's V	,373			,066
	Contingency Coefficient	,350			,066
Interval by Interval	Pearson's R	,269	,199	1,696	,098 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	,225	,189	1,404	,169 ^c
N of Valid Cases		39			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Tabela 19: Ženske potrebujejo v primerjavi z moškimi kolegi več časa za napredovanje na iste položaje.* Stopnja izobrazbe

		Crosstab						
			stopnja izobrazbe					
			srednja šola	višja/visoka /univ. šola	specialisti čni/magis trski študij	doktorat	ni odgovor a	Total
Ženske potrebujejo v primerjavi z moškimi kolegi več časa za napredovanje na iste položaje.	se ne strinja	Count	0	4	3	0	0	7
		% within Ženske potrebujejo v primerjavi z moškimi kolegi več časa za napredovanje na iste položaje.	,0%	57,1%	42,9%	,0%	,0%	100,0%
		% within stopnja izobrazbe	,0%	20,0%	18,8%	,0%	,0%	14,6%
		% of Total	,0%	8,3%	6,3%	,0%	,0%	14,6%
	se niti ne strinja niti strinja	Count	0	5	5	1	2	13
		% within Ženske potrebujejo v primerjavi z moškimi kolegi več časa za napredovanje na iste položaje.	,0%	38,5%	38,5%	7,7%	15,4%	100,0%
		% within stopnja izobrazbe	,0%	25,0%	31,3%	33,3%	25,0%	27,1%
		% of Total	,0%	10,4%	10,4%	2,1%	4,2%	27,1%
	se strinja	Count	1	11	8	2	6	28
		% within Ženske potrebujejo v primerjavi z moškimi kolegi več časa za napredovanje na iste položaje.	3,6%	39,3%	28,6%	7,1%	21,4%	100,0%
		% within stopnja izobrazbe	100,0%	55,0%	50,0%	66,7%	75,0%	58,3%
		% of Total	2,1%	22,9%	16,7%	4,2%	12,5%	58,3%
Total	Count	1	20	16	3	8	48	
	% within Ženske potrebujejo v primerjavi z moškimi kolegi več časa za napredovanje na iste položaje.	2,1%	41,7%	33,3%	6,3%	16,7%	100,0%	
	% within stopnja izobrazbe	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	2,1%	41,7%	33,3%	6,3%	16,7%	100,0%	

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,747 ^a	8	,879
Likelihood Ratio	5,627	8	,689
Linear-by-Linear Association	1,708	1	,191
N of Valid Cases	48		

a. 12 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,15.

Symmetric Measures					
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,279			,879
	Cramer's V	,198			,879
	Contingency Coefficient	,269			,879
Interval by Interval	Pearson's R	,191	,096	1,317	,194 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	,109	,135	,741	,462 ^c
N of Valid Cases		48			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Tabela 20: Ženske potrebujejo v primerjavi z moškimi kolegi več časa za napredovanje na iste položaje. * Starost managerk

Crosstab						
			Starost managerk			Total
			do vključno 40 let	nad 40 let	ni znano	
Ženske potrebujejo v primerjavi z moškimi kolegi več časa za napredovanje na iste položaje.	se ne strinja	Count	1	6	0	7
		% within Ženske potrebujejo v primerjavi z moškimi kolegi več časa za napredovanje na iste položaje.	14,3%	85,7%	,0%	100,0%
		% within Starost managerk	6,7%	24,0%	,0%	14,6%
		% of Total	2,1%	12,5%	,0%	14,6%
	se niti ne strinja niti strinja	Count	5	6	2	13
		% within Ženske potrebujejo v primerjavi z moškimi kolegi več časa za napredovanje na iste položaje.	38,5%	46,2%	15,4%	100,0%
		% within Starost managerk	33,3%	24,0%	25,0%	27,1%
		% of Total	10,4%	12,5%	4,2%	27,1%
	se strinja	Count	9	13	6	28
		% within Ženske potrebujejo v primerjavi z moškimi kolegi več časa za napredovanje na iste položaje.	32,1%	46,4%	21,4%	100,0%
		% within Starost managerk	60,0%	52,0%	75,0%	58,3%
		% of Total	18,8%	27,1%	12,5%	58,3%
	Total	Count	15	25	8	48
% within Ženske potrebujejo v primerjavi z moškimi kolegi več časa za napredovanje na iste položaje.		31,3%	52,1%	16,7%	100,0%	
% within Starost managerk		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
% of Total		31,3%	52,1%	16,7%	100,0%	

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,208 ^a	4	,379
Likelihood Ratio	5,253	4	,262
Linear-by-Linear Association	1,674	1	,196
N of Valid Cases	48		

a. 6 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,17.

Symmetric Measures					
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,296			,379
	Cramer's V	,209			,379
	Contingency Coefficient	,284			,379
Interval by Interval	Pearson's R	,189	,096	1,303	,199 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	,041	,130	,279	,781 ^c
N of Valid Cases		48			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Tabela 21: Ženske potrebujejo v primerjavi z moškimi kolegi več časa za napredovanje na iste položaje. * Zakonski stan

Crosstab						
			Zakonski stan			Total
			živim v izvenzakonski skupnosti/ poročena	ločena/vdova	ni odgovora	
Ženske potrebujejo v primerjavi z moškimi kolegi več časa za napredovanje na iste položaje.	se ne strinja	Count	5	2	0	7
		% within Ženske potrebujejo v primerjavi z moškimi kolegi več časa za napredovanje na iste položaje.	71,4%	28,6%	,0%	100,0%
		% within zakonski stan	13,9%	66,7%	,0%	14,6%
		% of Total	10,4%	4,2%	,0%	14,6%
	se niti ne strinja niti strinja	Count	10	1	2	13
		% within Ženske potrebujejo v primerjavi z moškimi kolegi več časa za napredovanje na iste položaje.	76,9%	7,7%	15,4%	100,0%
		% within zakonski stan	27,8%	33,3%	22,2%	27,1%
		% of Total	20,8%	2,1%	4,2%	27,1%
	se strinja	Count	21	0	7	28
		% within Ženske potrebujejo v primerjavi z moškimi kolegi več časa za napredovanje na iste položaje.	75,0%	,0%	25,0%	100,0%
		% within zakonski stan	58,3%	,0%	77,8%	58,3%
		% of Total	43,8%	,0%	14,6%	58,3%
	Total	Count	36	3	9	48
		% within Ženske potrebujejo v primerjavi z moškimi kolegi več časa za napredovanje na iste položaje.	75,0%	6,3%	18,8%	100,0%
		% within zakonski stan	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
% of Total		75,0%	6,3%	18,8%	100,0%	

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,366 ^a	4	,053
Likelihood Ratio	9,749	4	,045
Linear-by-Linear Association	2,287	1	,130
N of Valid Cases	48		

a. 5 cells (55,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,44.

Symmetric Measures					
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,442			,053
	Cramer's V	,312			,053
	Contingency Coefficient	,404			,053
Interval by Interval	Pearson's R	,221	,095	1,534	,132 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	,040	,139	,271	,788 ^c
N of Valid Cases		48			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Tabela 22: Preverjanje H_4 - Ženske potrebujejo v primerjavi z moškimi kolegi več časa za napredovanje na iste položaje. * Mentor

Crosstab						
			Mentor			Total
			ženske z mentorjem	ženske z mentorico	ni imela mentorja/-ice	
Ženske potrebujejo v primerjavi z moškimi kolegi več časa za napredovanje na iste položaje.	se ne strinja	Count	1	3	3	7
		% within Ženske potrebujejo v primerjavi z moškimi kolegi več časa za napredovanje na iste položaje.	14,3%	42,9%	42,9%	100,0%
		% within Mentor	10,0%	27,3%	15,8%	17,5%
		% of Total	2,5%	7,5%	7,5%	17,5%
	se niti ne strinja niti strinja	Count	3	2	6	11
		% within Ženske potrebujejo v primerjavi z moškimi kolegi več časa za napredovanje na iste položaje.	27,3%	18,2%	54,5%	100,0%
		% within Mentor	30,0%	18,2%	31,6%	27,5%
		% of Total	7,5%	5,0%	15,0%	27,5%
	se strinja	Count	6	6	10	22
		% within Ženske potrebujejo v primerjavi z moškimi kolegi več časa za napredovanje na iste položaje.	27,3%	27,3%	45,5%	100,0%
		% within Mentor	60,0%	54,5%	52,6%	55,0%
		% of Total	15,0%	15,0%	25,0%	55,0%
	Total	Count	10	11	19	40
		% within Ženske potrebujejo v primerjavi z moškimi kolegi več časa za napredovanje na iste položaje.	25,0%	27,5%	47,5%	100,0%
		% within Mentor	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
% of Total		25,0%	27,5%	47,5%	100,0%	

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,504 ^a	4	,826
Likelihood Ratio	1,517	4	,824
Linear-by-Linear Association	,003	1	,955
N of Valid Cases	40		

a. 5 cells (55,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,75.

Symmetric Measures					
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,194			,826
	Cramer's V	,137			,826
	Contingency Coefficient	,190			,826
Interval by Interval	Pearson's R	-,009	,157	-,056	,956 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	-,051	,152	-,313	,756 ^c
N of Valid Cases		40			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Tabela 23: Ženske potrebujejo v primerjavi z moškimi kolegi več časa za napredovanje na iste položaje. * Imate otroke?

Crosstab					
			Imate otroke?		Total
			nimajo	imajo	
Ženske potrebujejo v primerjavi z moškimi kolegi več časa za napredovanje na iste položaje.	se ne strinja	Count	2	5	7
		% within Ženske potrebujejo v primerjavi z moškimi kolegi več časa za napredovanje na iste položaje.	28,6%	71,4%	100,0%
		% within Imate otroke?	66,7%	13,9%	17,9%
		% of Total	5,1%	12,8%	17,9%
	se niti ne strinja niti strinja	Count	0	10	10
		% within Ženske potrebujejo v primerjavi z moškimi kolegi več časa za napredovanje na iste položaje.	,0%	100,0%	100,0%
		% within Imate otroke?	,0%	27,8%	25,6%
		% of Total	,0%	25,6%	25,6%
	se strinja	Count	1	21	22
		% within Ženske potrebujejo v primerjavi z moškimi kolegi več časa za napredovanje na iste položaje.	4,5%	95,5%	100,0%
		% within Imate otroke?	33,3%	58,3%	56,4%
		% of Total	2,6%	53,8%	56,4%
Total		Count	3	36	39
		% within Ženske potrebujejo v primerjavi z moškimi kolegi več časa za napredovanje na iste položaje.	7,7%	92,3%	100,0%
		% within Imate otroke?	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	7,7%	92,3%	100,0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,438 ^a	2	,066
Likelihood Ratio	4,641	2	,098
Linear-by-Linear Association	2,740	1	,098
N of Valid Cases	39		,000

a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,54.

Symmetric Measures					
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,373			,066
	Cramer's V	,373			,066
	Contingency Coefficient	,350			,066
Interval by Interval	Pearson's R	,269	,199	1,696	,098 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	,225	,189	1,404	,169 ^c
N of Valid Cases		39			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Tabela 24: Ženske potrebujejo v primerjavi z moškimi kolegi več časa za napredovanje na iste položaje. * Starost managerk

Crosstab						
			Starost managerk			Total
			do vključno 40 let	nad 40 let	ni znano	
Ženske potrebujejo v primerjavi z moškimi kolegi več časa za napredovanje na iste položaje.	se ne strinja	Count	1	6	0	7
		% within Ženske potrebujejo v primerjavi z moškimi kolegi več časa za napredovanje na iste položaje.	14,3%	85,7%	,0%	100,0%
		% within Starost managerk	6,7%	24,0%	,0%	14,6%
		% of Total	2,1%	12,5%	,0%	14,6%
	se niti ne strinja niti strinja	Count	5	6	2	13
		% within Ženske potrebujejo v primerjavi z moškimi kolegi več časa za napredovanje na iste položaje.	38,5%	46,2%	15,4%	100,0%
		% within Starost managerk	33,3%	24,0%	25,0%	27,1%
		% of Total	10,4%	12,5%	4,2%	27,1%
	se strinja	Count	9	13	6	28
		% within Ženske potrebujejo v primerjavi z moškimi kolegi več časa za napredovanje na iste položaje.	32,1%	46,4%	21,4%	100,0%
		% within Starost managerk	60,0%	52,0%	75,0%	58,3%
		% of Total	18,8%	27,1%	12,5%	58,3%
	Total	Count	15	25	8	48
% within Ženske potrebujejo v primerjavi z moškimi kolegi več časa za napredovanje na iste položaje.		31,3%	52,1%	16,7%	100,0%	
% within Starost managerk		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
% of Total		31,3%	52,1%	16,7%	100,0%	

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,208 ^a	4	,379
Likelihood Ratio	5,253	4	,262
Linear-by-Linear Association	1,674	1	,196
N of Valid Cases	48		

a. 6 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,17.

Symmetric Measures					
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,296			,379
	Cramer's V	,209			,379
	Contingency Coefficient	,284			,379
Interval by Interval	Pearson's R	,189	,096	1,303	,199 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	,041	,130	,279	,781 ^c
N of Valid Cases		48			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Tabela 25: Ženske potrebujejo v primerjavi z moškimi kolegi več časa za napredovanje na iste položaje.* Stopnja izobrazbe

Crosstab								
			Stopnja izobrazbe					Total
			srednja šola	višja/visoka /univ. šola	specialistični/magistrski študij	doktorat	ni odgovora	
Ženske potrebujejo v primerjavi z moškimi kolegi več časa za napredovanje na iste položaje.	se ne strinja	Count	0	4	3	0	0	7
		% within Ženske potrebujejo v primerjavi z moškimi kolegi več časa za napredovanje na iste položaje.	,0%	57,1%	42,9%	,0%	,0%	100,0%
		% within stopnja izobrazbe	,0%	20,0%	18,8%	,0%	,0%	14,6%
		% of Total	,0%	8,3%	6,3%	,0%	,0%	14,6%
	se niti ne strinja niti strinja	Count	0	5	5	1	2	13
		% within Ženske potrebujejo v primerjavi z moškimi kolegi več časa za napredovanje na iste položaje.	,0%	38,5%	38,5%	7,7%	15,4%	100,0%
		% within stopnja izobrazbe	,0%	25,0%	31,3%	33,3%	25,0%	27,1%
		% of Total	,0%	10,4%	10,4%	2,1%	4,2%	27,1%
	se strinja	Count	1	11	8	2	6	28
		% within Ženske potrebujejo v primerjavi z moškimi kolegi več časa za napredovanje na iste položaje.	3,6%	39,3%	28,6%	7,1%	21,4%	100,0%
		% within stopnja izobrazbe	100,0%	55,0%	50,0%	66,7%	75,0%	58,3%
		% of Total	2,1%	22,9%	16,7%	4,2%	12,5%	58,3%
Total	Count	1	20	16	3	8	48	
	% within Ženske potrebujejo v primerjavi z moškimi kolegi več časa za napredovanje na iste položaje.	2,1%	41,7%	33,3%	6,3%	16,7%	100,0%	
	% within stopnja izobrazbe	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	2,1%	41,7%	33,3%	6,3%	16,7%	100,0%	

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,747 ^a	8	,879
Likelihood Ratio	5,627	8	,689
Linear-by-Linear Association	1,708	1	,191
N of Valid Cases	48		

a. 12 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,15.

Symmetric Measures					
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,279			,879
	Cramer's V	,198			,879
	Contingency Coefficient	,269			,879
Interval by Interval	Pearson's R	,191	,096	1,317	,194 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	,109	,135	,741	,462 ^c
N of Valid Cases		48			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Tabela 26: Ženske potrebujejo v primerjavi z moškimi kolegi več časa za napredovanje na iste položaje. * Zakonski stan

Crosstab						
		Zakonski stan			Total	
		živim v izvenzakonski skupnosti/poročena	ločena/vdova	ni odgovora		
Ženske potrebujejo v primerjavi z moškimi kolegi več časa za napredovanje na iste položaje.	se ne strinja	Count	5	2	0	7
		% within Ženske potrebujejo v primerjavi z moškimi kolegi več časa za napredovanje na iste položaje.	71,4%	28,6%	,0%	100,0%
		% within zakonski stan	13,9%	66,7%	,0%	14,6%
		% of Total	10,4%	4,2%	,0%	14,6%
	se niti ne strinja niti strinja	Count	10	1	2	13
		% within Ženske potrebujejo v primerjavi z moškimi kolegi več časa za napredovanje na iste položaje.	76,9%	7,7%	15,4%	100,0%
		% within zakonski stan	27,8%	33,3%	22,2%	27,1%
		% of Total	20,8%	2,1%	4,2%	27,1%
	se strinja	Count	21	0	7	28
		% within Ženske potrebujejo v primerjavi z moškimi kolegi več časa za napredovanje na iste položaje.	75,0%	,0%	25,0%	100,0%
		% within zakonski stan	58,3%	,0%	77,8%	58,3%
		% of Total	43,8%	,0%	14,6%	58,3%
Total		Count	36	3	9	48
		% within Ženske potrebujejo v primerjavi z moškimi kolegi več časa za napredovanje na iste položaje.	75,0%	6,3%	18,8%	100,0%
		% within zakonski stan	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	75,0%	6,3%	18,8%	100,0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,366 ^a	4	,053
Likelihood Ratio	9,749	4	,045
Linear-by-Linear Association	2,287	1	,130
N of Valid Cases	48		

a. 5 cells (55,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,44.

Symmetric Measures					
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,442			,053
	Cramer's V	,312			,053
	Contingency Coefficient	,404			,053
Interval by Interval	Pearson's R	,221	,095	1,534	,132 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	,040	,139	,271	,788 ^c
N of Valid Cases		48			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Tabela 27: Preverjanje H_4 - Ženske so na področju zaposlovanja bolj zapostavljene zaradi družinskih obveznosti kot moški. * Mentor

Crosstab						
			Mentor			Total
			ženske z mentorjem	ženske z mentorico	ni imela mentorja/-ice	
Ženske so na področju zaposlovanja bolj zapostavljene zaradi družinskih obveznosti kot moški.	se ne strinja	Count	3	3	2	8
		% within Ženske so na področju zaposlovanja bolj zapostavljene zaradi družinskih obveznosti kot moški.	37,5%	37,5%	25,0%	100,0%
		% within Mentor	30,0%	27,3%	10,0%	19,5%
		% of Total	7,3%	7,3%	4,9%	19,5%
	se niti ne strinja niti strinja	Count	2	1	4	7
		% within Ženske so na področju zaposlovanja bolj zapostavljene zaradi družinskih obveznosti kot moški.	28,6%	14,3%	57,1%	100,0%
		% within Mentor	20,0%	9,1%	20,0%	17,1%
		% of Total	4,9%	2,4%	9,8%	17,1%
	se strinja	Count	5	7	14	26
		% within Ženske so na področju zaposlovanja bolj zapostavljene zaradi družinskih obveznosti kot moški.	19,2%	26,9%	53,8%	100,0%
		% within Mentor	50,0%	63,6%	70,0%	63,4%
		% of Total	12,2%	17,1%	34,1%	63,4%
Total	Count	10	11	20	41	
	% within Ženske so na področju zaposlovanja bolj zapostavljene zaradi družinskih obveznosti kot moški.	24,4%	26,8%	48,8%	100,0%	
	% within Mentor	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	24,4%	26,8%	48,8%	100,0%	

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,812 ^a	4	,590
Likelihood Ratio	2,993	4	,559
Linear-by-Linear Association	1,560	1	,212
N of Valid Cases	41		

a. 6 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,71.

Symmetric Measures					
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,262			,590
	Cramer's V	,185			,590
	Contingency Coefficient	,253			,590
Interval by Interval	Pearson's R	,197	,147	1,258	,216 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	,193	,153	1,226	,228 ^c
N of Valid Cases		41			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Tabela 28: Ženske so na področju zaposlovanja bolj zapostavljene zaradi družinskih obveznosti kot moški. * Imate otroke?

Crosstab					
			Imate otroke?		Total
			nimajo	imajo	
Ženske so na področju zaposlovanja bolj zapostavljene zaradi družinskih obveznosti kot moški.	se ne strinja	Count	2	6	8
		% within Ženske so na področju zaposlovanja bolj zapostavljene zaradi družinskih obveznosti kot moški.	25,0%	75,0%	100,0%
		% within Imate otroke?	66,7%	16,2%	20,0%
		% of Total	5,0%	15,0%	20,0%
	se niti ne strinja niti strinja	Count	0	7	7
		% within Ženske so na področju zaposlovanja bolj zapostavljene zaradi družinskih obveznosti kot moški.	,0%	100,0%	100,0%
		% within Imate otroke?	,0%	18,9%	17,5%
		% of Total	,0%	17,5%	17,5%
	se strinja	Count	1	24	25
		% within Ženske so na področju zaposlovanja bolj zapostavljene zaradi družinskih obveznosti kot moški.	4,0%	96,0%	100,0%
		% within Imate otroke?	33,3%	64,9%	62,5%
		% of Total	2,5%	60,0%	62,5%
	Total	Count	3	37	40
		% within Ženske so na področju zaposlovanja bolj zapostavljene zaradi družinskih obveznosti kot moški.	7,5%	92,5%	100,0%
		% within Imate otroke?	100,0%	100,0%	100,0%
% of Total		7,5%	92,5%	100,0%	

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,541 ^a	2	,103
Likelihood Ratio	3,916	2	,141
Linear-by-Linear Association	2,822	1	,093
N of Valid Cases	40		

a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,53.

Symmetric Measures					
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,337			,103
	Cramer's V	,337			,103
	Contingency Coefficient	,319			,103
Interval by Interval	Pearson's R	,269	,191	1,722	,093 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	,234	,183	1,482	,147 ^c
N of Valid Cases		40			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Tabela 29: Ženske so na področju zaposlovanja bolj zapostavljene zaradi družinskih obveznosti kot moški. * Starost managerk

Crosstab						
			Starost managerk			Total
			do vključno 40 let	nad 40 let	ni znano	
Ženske so na področju zaposlovanja bolj zapostavljene zaradi družinskih obveznosti kot moški.	se ne strinja	Count	1	7	1	9
		% within Ženske so na področju zaposlovanja bolj zapostavljene zaradi družinskih obveznosti kot moški.	11,1%	77,8%	11,1%	100,0%
		% within Starost managerk	6,3%	28,0%	12,5%	18,4%
		% of Total	2,0%	14,3%	2,0%	18,4%
	se niti ne strinja niti strinja	Count	3	4	2	9
		% within Ženske so na področju zaposlovanja bolj zapostavljene zaradi družinskih obveznosti kot moški.	33,3%	44,4%	22,2%	100,0%
		% within Starost managerk	18,8%	16,0%	25,0%	18,4%
		% of Total	6,1%	8,2%	4,1%	18,4%
	se strinja	Count	12	14	5	31
		% within Ženske so na področju zaposlovanja bolj zapostavljene zaradi družinskih obveznosti kot moški.	38,7%	45,2%	16,1%	100,0%
		% within Starost managerk	75,0%	56,0%	62,5%	63,3%
		% of Total	24,5%	28,6%	10,2%	63,3%
	Total	Count	16	25	8	49
% within Ženske so na področju zaposlovanja bolj zapostavljene zaradi družinskih obveznosti kot moški.		32,7%	51,0%	16,3%	100,0%	
% within Starost managerk		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
% of Total		32,7%	51,0%	16,3%	100,0%	

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,519 ^a	4	,475
Likelihood Ratio	3,777	4	,437
Linear-by-Linear Association	,032	1	,858
N of Valid Cases	49		

a. 6 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,47.

Symmetric Measures					
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,268			,475
	Cramer's V	,189			,475
	Contingency Coefficient	,259			,475
Interval by Interval	Pearson's R	,026	,131	,177	,860 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	-,141	,128	-,976	,334 ^c
N of Valid Cases		49			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Tabela 30: Ženske so na področju zaposlovanja bolj zapostavljene zaradi družinskih obveznosti kot moški. * Stopnja izobrazbe

		Crosstab						
		Stopnja izobrazbe						Total
			srednja šola	višja/viso ka/univ. šola	specialisti čni/magis trski študij	doktorat	ni odgovor a	
Ženske so na področju zaposlovanja bolj zapostavljene zaradi družinskih obveznosti kot moški.	se ne strinja	Count	0	5	3	0	1	9
		% within Ženske so na področju zaposlovanja bolj zapostavljene zaradi družinskih obveznosti kot moški.	,0%	55,6%	33,3%	,0%	11,1%	100,0%
		% within stopnja izobrazbe	,0%	23,8%	18,8%	,0%	12,5%	18,4%
		% of Total	,0%	10,2%	6,1%	,0%	2,0%	18,4%
	se niti ne strinja niti strinja	Count	0	3	4	0	2	9
		% within Ženske so na področju zaposlovanja bolj zapostavljene zaradi družinskih obveznosti kot moški.	,0%	33,3%	44,4%	,0%	22,2%	100,0%
		% within stopnja izobrazbe	,0%	14,3%	25,0%	,0%	25,0%	18,4%
		% of Total	,0%	6,1%	8,2%	,0%	4,1%	18,4%
	se strinja	Count	1	13	9	3	5	31
		% within Ženske so na področju zaposlovanja bolj zapostavljene zaradi družinskih obveznosti kot moški.	3,2%	41,9%	29,0%	9,7%	16,1%	100,0%
		% within stopnja izobrazbe	100,0%	61,9%	56,3%	100,0%	62,5%	63,3%
		% of Total	2,0%	26,5%	18,4%	6,1%	10,2%	63,3%
	Total		Count	1	21	16	3	8
		% within Ženske so na področju zaposlovanja bolj zapostavljene zaradi družinskih obveznosti kot moški.	2,0%	42,9%	32,7%	6,1%	16,3%	100,0%
		% within stopnja izobrazbe	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	2,0%	42,9%	32,7%	6,1%	16,3%	100,0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,709 ^a	8	,882
Likelihood Ratio	5,001	8	,757
Linear-by-Linear Association	,043	1	,835
N of Valid Cases	49		

a. 12 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,18.

Symmetric Measures					
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,275			,882
	Cramer's V	,195			,882
	Contingency Coefficient	,265			,882
Interval by Interval	Pearson's R	,030	,132	,206	,838 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	,042	,139	,289	,774 ^c
N of Valid Cases		49			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Tabela 31: Ženske so na področju zaposlovanja bolj zapostavljene zaradi družinskih obveznosti kot moški. * Zakonski stan

Crosstab						
			Zakonski stan			Total
			živim v izvenzakonski skupnosti/poročena	ločena/vdova	ni odgovora	
Ženske so na področju zaposlovanja bolj zapostavljene zaradi družinskih obveznosti kot moški.	se ne strinja	Count	6	2	1	9
		% within Ženske so na področju zaposlovanja bolj zapostavljene zaradi družinskih obveznosti kot moški.	66,7%	22,2%	11,1%	100,0%
		% within zakonski stan	16,2%	66,7%	11,1%	18,4%
		% of Total	12,2%	4,1%	2,0%	18,4%
	se niti ne strinja niti strinja	Count	7	0	2	9
		% within Ženske so na področju zaposlovanja bolj zapostavljene zaradi družinskih obveznosti kot moški.	77,8%	,0%	22,2%	100,0%
		% within zakonski stan	18,9%	,0%	22,2%	18,4%
		% of Total	14,3%	,0%	4,1%	18,4%
	se strinja	Count	24	1	6	31
		% within Ženske so na področju zaposlovanja bolj zapostavljene zaradi družinskih obveznosti kot moški.	77,4%	3,2%	19,4%	100,0%
		% within zakonski stan	64,9%	33,3%	66,7%	63,3%
		% of Total	49,0%	2,0%	12,2%	63,3%
	Total		Count	37	3	9
		% within Ženske so na področju zaposlovanja bolj zapostavljene zaradi družinskih obveznosti kot moški.	75,5%	6,1%	18,4%	100,0%
		% within zakonski stan	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	75,5%	6,1%	18,4%	100,0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,248 ^a	4	,263
Likelihood Ratio	4,378	4	,357
Linear-by-Linear Association	,190	1	,663
N of Valid Cases	49		

a. 5 cells (55,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,55.

Symmetric Measures					
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,327			,263
	Cramer's V	,231			,263
	Contingency Coefficient	,311			,263
Interval by Interval	Pearson's R	,063	,128	,432	,668 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	-,049	,143	-,335	,739 ^c
N of Valid Cases		49			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Tabela 32: Preverjanje trditve- Moški so bolj vztrajni pri svojih odločitvah kot ženske.
* Mentor

Crosstab						
			Mentor			Total
			ženske z mentorjem	ženske z mentorico	ni imela mentorja/-ice	
Moški so bolj vztrajni pri svojih odločitvah kot ženske.	se ne strinja	Count	7	9	12	28
		% within Moški so bolj vztrajni pri svojih odločitvah kot ženske.	25,0%	32,1%	42,9%	100,0%
		% within Mentor	70,0%	81,8%	60,0%	68,3%
		% of Total	17,1%	22,0%	29,3%	68,3%
	se niti ne strinja niti strinja	Count	2	0	5	7
		% within Moški so bolj vztrajni pri svojih odločitvah kot ženske.	28,6%	,0%	71,4%	100,0%
		% within Mentor	20,0%	,0%	25,0%	17,1%
		% of Total	4,9%	,0%	12,2%	17,1%
	se strinja	Count	1	2	3	6
		% within Moški so bolj vztrajni pri svojih odločitvah kot ženske.	16,7%	33,3%	50,0%	100,0%
		% within Mentor	10,0%	18,2%	15,0%	14,6%
		% of Total	2,4%	4,9%	7,3%	14,6%
	Total	Count	10	11	20	41
% within Moški so bolj vztrajni pri svojih odločitvah kot ženske.		24,4%	26,8%	48,8%	100,0%	
% within Mentor		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
% of Total		24,4%	26,8%	48,8%	100,0%	

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,408 ^a	4	,492
Likelihood Ratio	5,193	4	,268
Linear-by-Linear Association	,526	1	,468
N of Valid Cases	41		

a. 6 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,46.

Symmetric Measures					
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,288			,492
	Cramer's V	,204			,492
	Contingency Coefficient	,277			,492
Interval by Interval	Pearson's R	,115	,156	,721	,475 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	,120	,154	,753	,456 ^c
N of Valid Cases		41			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Tabela 33: Moški so bolj vztrajni pri svojih odločitvah kot ženske. * Imate otroke?

Crosstab					
			Imate otroke?		Total
			nimajo	imajo	
Moški so bolj vztrajni pri svojih odločitvah kot ženske.	se ne strinja	Count	1	25	26
		% within Moški so bolj vztrajni pri svojih odločitvah kot ženske.	3,8%	96,2%	100,0%
		% within Imate otroke?	33,3%	67,6%	65,0%
		% of Total	2,5%	62,5%	65,0%
	se niti ne strinja niti strinja	Count	1	7	8
		% within Moški so bolj vztrajni pri svojih odločitvah kot ženske.	12,5%	87,5%	100,0%
		% within Imate otroke?	33,3%	18,9%	20,0%
		% of Total	2,5%	17,5%	20,0%
	se strinja	Count	1	5	6
		% within Moški so bolj vztrajni pri svojih odločitvah kot ženske.	16,7%	83,3%	100,0%
		% within Imate otroke?	33,3%	13,5%	15,0%
		% of Total	2,5%	12,5%	15,0%
Total	Count	3	37	40	
	% within Moški so bolj vztrajni pri svojih odločitvah kot ženske.	7,5%	92,5%	100,0%	
	% within Imate otroke?	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	7,5%	92,5%	100,0%	

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,515 ^a	2	,469
Likelihood Ratio	1,398	2	,497
Linear-by-Linear Association	1,437	1	,231
N of Valid Cases	40		

a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,45.

Symmetric Measures					
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,195			,469
	Cramer's V	,195			,469
	Contingency Coefficient	,191			,469
Interval by Interval	Pearson's R	-,192	,178	-1,206	,235 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	-,195	,169	-1,223	,229 ^c
N of Valid Cases		40			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Tabela 34: Moški so bolj vztrajni pri svojih odločitvah kot ženske.* Starost managerk

Crosstab						
			Starost managerk			Total
			do vključno 40 let	nad 40 let	ni znano	
Moški so bolj vztrajni pri svojih odločitvah kot ženske.	se ne strinja	Count	10	17	4	31
		% within Moški so bolj vztrajni pri svojih odločitvah kot ženske.	32,3%	54,8%	12,9%	100,0%
		% within Starost managerk	62,5%	68,0%	50,0%	63,3%
		% of Total	20,4%	34,7%	8,2%	63,3%
	se niti ne strinja niti strinja	Count	4	4	2	10
		% within Moški so bolj vztrajni pri svojih odločitvah kot ženske.	40,0%	40,0%	20,0%	100,0%
		% within Starost managerk	25,0%	16,0%	25,0%	20,4%
		% of Total	8,2%	8,2%	4,1%	20,4%
	se strinja	Count	2	4	2	8
		% within Moški so bolj vztrajni pri svojih odločitvah kot ženske.	25,0%	50,0%	25,0%	100,0%
		% within Starost managerk	12,5%	16,0%	25,0%	16,3%
		% of Total	4,1%	8,2%	4,1%	16,3%
Total	Count	16	25	8	49	
	% within Moški so bolj vztrajni pri svojih odločitvah kot ženske.	32,7%	51,0%	16,3%	100,0%	
	% within Starost managerk	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	32,7%	51,0%	16,3%	100,0%	

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,312 ^a	4	,859
Likelihood Ratio	1,291	4	,863
Linear-by-Linear Association	,781	1	,377
N of Valid Cases	49		

a. 5 cells (55,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,31.

Symmetric Measures					
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,164			,859
	Cramer's V	,116			,859
	Contingency Coefficient	,162			,859
Interval by Interval	Pearson's R	,128	,153	,882	,382 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	,068	,146	,471	,640 ^c
N of Valid Cases		49			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Tabela 35: Moški so bolj vztrajni pri svojih odločitvah kot ženske.* Stopnja izobrazbe

Crosstab								
		stopnja izobrazbe					Total	
		srednja šola	višja/visoka/univ. šola	specialistični/magistrski študij	doktorat	ni odgovora		
Moški so bolj vztrajni pri svojih odločitvah kot ženske.	se ne strinja	Count	0	15	11	1	4	31
		% within Moški so bolj vztrajni pri svojih odločitvah kot ženske.	,0%	48,4%	35,5%	3,2%	12,9%	100,0%
		% within stopnja izobrazbe	,0%	71,4%	68,8%	33,3%	50,0%	63,3%
		% of Total	,0%	30,6%	22,4%	2,0%	8,2%	63,3%
	se niti ne strinja niti strinja	Count	0	4	3	1	2	10
		% within Moški so bolj vztrajni pri svojih odločitvah kot ženske.	,0%	40,0%	30,0%	10,0%	20,0%	100,0%
		% within stopnja izobrazbe	,0%	19,0%	18,8%	33,3%	25,0%	20,4%
		% of Total	,0%	8,2%	6,1%	2,0%	4,1%	20,4%
	se strinja	Count	1	2	2	1	2	8
		% within Moški so bolj vztrajni pri svojih odločitvah kot ženske.	12,5%	25,0%	25,0%	12,5%	25,0%	100,0%
		% within stopnja izobrazbe	100,0%	9,5%	12,5%	33,3%	25,0%	16,3%
		% of Total	2,0%	4,1%	4,1%	2,0%	4,1%	16,3%
Total	Count	1	21	16	3	8	49	
	% within Moški so bolj vztrajni pri svojih odločitvah kot ženske.	2,0%	42,9%	32,7%	6,1%	16,3%	100,0%	
	% within stopnja izobrazbe	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	2,0%	42,9%	32,7%	6,1%	16,3%	100,0%	

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,077 ^a	8	,426
Likelihood Ratio	6,571	8	,584
Linear-by-Linear Association	,790	1	,374
N of Valid Cases	49		

a. 12 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,16.

Symmetric Measures					
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,406			,426
	Cramer's V	,287			,426
	Contingency Coefficient	,376			,426
Interval by Interval	Pearson's R	,128	,153	,887	,380 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	,117	,155	,807	,424 ^c
N of Valid Cases		49			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Tabela 36: Moški so bolj vztrajni pri svojih odločitvah kot ženske. * Zakonski stan

Crosstab						
			Zakonski stan			Total
			živim v izvenzakonski skupnosti/poročena	ločena/vdova	ni odgovora	
Moški so bolj vztrajni pri svojih odločitvah kot ženske.	se ne strinja	Count	24	3	4	31
		% within Moški so bolj vztrajni pri svojih odločitvah kot ženske.	77,4%	9,7%	12,9%	100,0%
		% within zakonski stan	64,9%	100,0%	44,4%	63,3%
		% of Total	49,0%	6,1%	8,2%	63,3%
	se niti ne strinja niti strinja	Count	7	0	3	10
		% within Moški so bolj vztrajni pri svojih odločitvah kot ženske.	70,0%	,0%	30,0%	100,0%
		% within zakonski stan	18,9%	,0%	33,3%	20,4%
		% of Total	14,3%	,0%	6,1%	20,4%
	se strinja	Count	6	0	2	8
		% within Moški so bolj vztrajni pri svojih odločitvah kot ženske.	75,0%	,0%	25,0%	100,0%
		% within zakonski stan	16,2%	,0%	22,2%	16,3%
		% of Total	12,2%	,0%	4,1%	16,3%
Total		Count	37	3	9	49
		% within Moški so bolj vztrajni pri svojih odločitvah kot ženske.	75,5%	6,1%	18,4%	100,0%
		% within zakonski stan	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	75,5%	6,1%	18,4%	100,0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,230 ^a	4	,520
Likelihood Ratio	4,156	4	,385
Linear-by-Linear Association	1,131	1	,288
N of Valid Cases	49		

a. 5 cells (55,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,49.

Symmetric Measures					
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,257			,520
	Cramer's V	,182			,520
	Contingency Coefficient	,249			,520
Interval by Interval	Pearson's R	,154	,147	1,065	,292 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	,077	,147	,531	,598 ^c
N of Valid Cases		49			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Tabela 37: Preverjanje H_6 – Crosstabs

Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Ste naleteli na pojav steklenega stropa/stene * Starost managerk	47	92,2%	4	7,8%	51	100,0%

Ste naleteli na pojav steklenega stropa/stene * Starost managerk Crosstabulation						
			Starost managerk			Total
			do vključno 40 let	nad 40 let	ni znano	
Ste naleteli na pojav steklenega stropa/stene	ne	Count	8	18	6	32
		% within ste naleteli na pojav steklenega stropa/stene	25,0%	56,3%	18,8%	100,0%
		% within Starost managerk	53,3%	75,0%	75,0%	68,1%
		% of Total	17,0%	38,3%	12,8%	68,1%
	da	Count	7	6	2	15
		% within ste naleteli na pojav steklenega stropa/stene	46,7%	40,0%	13,3%	100,0%
		% within Starost managerk	46,7%	25,0%	25,0%	31,9%
		% of Total	14,9%	12,8%	4,3%	31,9%
Total		Count	15	24	8	47
		% within ste naleteli na pojav steklenega stropa/stene	31,9%	51,1%	17,0%	100,0%
		% within Starost managerk	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	31,9%	51,1%	17,0%	100,0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,206 ^a	2	,332
Likelihood Ratio	2,148	2	,342
Linear-by-Linear Association	,223	1	,637
N of Valid Cases	47		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,55.

Symmetric Measures			
		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,217	,332
	Cramer's V	,217	,332
	Contingency Coefficient	,212	,332
N of Valid Cases		47	

Tabela 38: Crosstabs

Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Ste naleteli na pojav steklenega stropa/stene * Imate otroke?	40	78,4%	11	21,6%	51	100,0%

Ste naleteli na pojav steklenega stropa/stene * Imate otroke? Crosstabulation					
			Imate otroke?		Total
			nimajo	imajo	
Ste naleteli na pojav steklenega stropa/stene	ne	Count	3	23	26
		% within ste naleteli na pojav steklenega stropa/stene	11,5%	88,5%	100,0%
		% within Imate otroke?	75,0%	63,9%	65,0%
		% of Total	7,5%	57,5%	65,0%
	da	Count	1	13	14
		% within ste naleteli na pojav steklenega stropa/stene	7,1%	92,9%	100,0%
		% within Imate otroke?	25,0%	36,1%	35,0%
		% of Total	2,5%	32,5%	35,0%
Total	Count	4	36	40	
	% within ste naleteli na pojav steklenega stropa/stene	10,0%	90,0%	100,0%	
	% within Imate otroke?	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	10,0%	90,0%	100,0%	

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,195 ^a	1	,658		
Continuity Correction ^b	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,205	1	,651		
Fisher's Exact Test				1,000	,562
Linear-by-Linear Association	,190	1	,663		
N of Valid Cases	40				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,40.

b. Computed only for a 2x2 table

Symmetric Measures			
		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,070	,658
	Cramer's V	,070	,658
	Contingency Coefficient	,070	,658
N of Valid Cases		40	

Priloga 4: Korelacije med spremenljivkama

Tabela 39: Preverjanje H_5 - Korelacija med spremenljivkama o uvedbi ženskih kvot v primerjavi s stopnjo izobrazbe

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
Uvedba ženskih kvot za vodstvene položaje v podjetjih se mi zdi smiselna.	3,04	1,190	49
Stopnja izobrazbe	19,55	37,150	51

Correlations			
		Uvedba ženskih kvot za vodstvene položaje v podjetjih se mi zdi smiselna.	Stopnja izobrazbe
Uvedba ženskih kvot za vodstvene položaje v podjetjih se mi zdi smiselna.	Pearson Correlation	1	-,113
	Sig. (2-tailed)		,441
	N	49	49
Stopnja izobrazbe	Pearson Correlation	-,113	1
	Sig. (2-tailed)	,441	
	N	49	51

Nonparametric Correlations

Correlations				
		Uvedba ženskih kvot za vodstvene položaje v podjetjih se mi zdi smiselna.		Stopnja izobrazbe
Spearman's rho	Uvedba ženskih kvot za vodstvene položaje v podjetjih se mi zdi smiselna.	Correlation Coefficient	1,000	-,200
		Sig. (2-tailed)	.	,168
		N	49	49
	Stopnja izobrazbe	Correlation Coefficient	-,200	1,000
		Sig. (2-tailed)	,168	.
		N	49	51

Tabela 40: Korelacija med spremenljivkama o uvedbi ženskih kvot v primerjavi s starostjo managerk

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
Uvedba ženskih kvot za vodstvene položaje v podjetjih se mi zdi smiselna.	3,04	1,190	49
Starost managerk	20,71	39,054	51

Correlations			
		Uvedba ženskih kvot za vodstvene položaje v podjetjih se mi zdi smiselna.	Starost managerk
Uvedba ženskih kvot za vodstvene položaje v podjetjih se mi zdi smiselna.	Pearson Correlation	1	-,111
	Sig. (2-tailed)		,447
	N	49	49
Starost managerk	Pearson Correlation	-,111	1
	Sig. (2-tailed)	,447	
	N	49	51

Nonparametric Correlations

Correlations				
			Uvedba ženskih kvot za vodstvene položaje v podjetjih se mi zdi smiselna.	Starost managerk
Spearman's rho	Uvedba ženskih kvot za vodstvene položaje v podjetjih se mi zdi smiselna.	Correlation Coefficient	1,000	-,227
		Sig. (2-tailed)	.	,116
		N	49	49
	Starost managerk	Correlation Coefficient	-,227	1,000
		Sig. (2-tailed)	,116	.
		N	49	51

Tabela 41: Korelacija med spremenljivkama o materinstvu v primerjavi s starostjo managerk

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
Imate otroke?	,90	,300	41
Starost managerk	20,71	39,054	51

Correlations			
		Imate otroke?	Starost managerk
Imate otroke?	Pearson Correlation	1	-,487**
	Sig. (2-tailed)		,001
	N	41	41
Starost managerk	Pearson Correlation	-,487**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	
	N	41	51

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Nonparametric Correlations

Correlations				
			Imate otroke?	Starost managerk
Spearman's rho	Imate otroke?	Correlation Coefficient	1,000	-,343*
		Sig. (2-tailed)	.	,028
		N	41	41
	Starost managerk	Correlation Coefficient	-,343*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,028	.
		N	41	51

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).