

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**STALIŠČA SLOVENSКИH MANAGERJEV DO VPELJAVE ŽENSKIH
KVOT NA MANAGERSKE POZICIJE V SLOVENIJI**

Ljubljana, februar 2024

NIKA ZABUKOVEC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Nika Zabukovec, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom »Stališča slovenskih managerjev do vpeljave ženskih kvot na managerske pozicije v Sloveniji«, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. Tamaro Pavasović Trošt, PhD

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 22. februar 2024

Podpis študentke: _____

KAZALO

1	UVOD	1
2	SPOLNA NEENAKOST	4
2.1	Definicija in opredelitev spolne neenakosti	5
2.2	Vzroki spolne neenakosti.....	5
2.3	Načini merjenja spolne neenakosti.....	6
2.4	Družbene posledice spolne neenakosti	7
2.5	Kazalniki merjenja spolne neenakosti	9
2.6	Mehanizmi za izboljšanje spolne neenakosti.....	12
2.7	Dejavniki, ki vplivajo na spolno neenakost	17
2.8	Spolna neenakost na vodilnih položajih.....	20
3	POMEN SPOLNIH KVOT	20
3.1	Opredelitev spolnih kvot	21
3.2	Obstoječe spolne kvote v državah EU	21
3.3	Primerjava poteka vpeljave spolnih kvot v nekaterih državah EU	24
3.4	Argumenti za in proti spolnim kvotam.....	28
4	SPOLNA NEENAKOST V SLOVENIJI	33
4.1	Stopnja neenakosti v Sloveniji v različnih sferah	33
4.2	Direktive EU o zmanjšanju spolne neenakosti.....	34
4.3	Zastopanost žensk na višjih položajih v Sloveniji.....	35
4.4	Vpeljava spolnih kvot	37
4.5	Poskusi zmanjšanja neenakosti v upravnih odborih	40
4.6	Trenutna situacija o uvedbi spolnih kvot	43
5	METODOLOGIJA	45
5.1	Izbira metodologije in zbiranje podatkov	45
5.2	Opis vzorca	46
5.3	Sestava intervjuja	47
6	ANALIZA REZULTATOV RAZISKAVE.....	50
6.1	Karierni vzpon do trenutnega položaja	50
6.1.1	Karierna pot in delovne izkušnje	50
6.1.2	Podpora na karierni poti	50

6.1.3	Ovire na karierni poti	51
6.1.4	Ravnovesje med delom in prostim časom.....	52
6.1.5	Izkušnje z vodenjem.....	53
6.2	Stališča o spolni enakosti na vodilnih položajih.....	55
6.2.1	Splošno o enakosti.....	55
6.2.2	V Sloveniji.....	57
6.2.3	V vašem podjetju.....	59
6.3	Stališča do vpeljave spolnih kvot in primeri njihovih uvedb.....	60
6.3.1	Primeri uvedbe spolnih kvot	61
6.3.2	Spolne kvote v Sloveniji	62
7	DISKUSIJA IN RAZISKOVALNE IMPLIKACIJE	63
7.1	Povzetek glavnih ugotovitev	63
7.2	Diskusija	64
7.3	Raziskovalne implikacije	67
7.4	Omejitve raziskave	68
7.5	Priporočila za nadaljnje raziskovanje	69
8	SKLEP	70
	LITERATURA IN VIRI.....	71
	PRILOGE	77

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Plati spolne neenakosti	9
Tabela 2:	Dosežki in omejitve ter izzivi nacionalnih mehanizmov	15
Tabela 3:	Delež žensk v parlamentu, v Evropi.....	22
Tabela 4:	Spolne kvote v upravnih odborih	24
Tabela 5:	Devet argumentov kvot z zvezi s prihodnostjo	28
Tabela 6:	Vključevanje spola v finančni proračun	35
Tabela 7:	Opis vzorca.....	46
Tabela 8:	Oris intervjuja.....	47

KAZALO SLIK

Slika 1: Indeks enakosti spolov v EU v letu 2022.....	6
Slika 2: Potek in učinkovitost pobud za povečanje žensk v upravnih odborih na Norveškem	25
Slika 3: Indeks enakosti spolov v Sloveniji v letu 2022.....	33
Slika 4: Zastopanost ženskega spola v organih vodenja in nadzora v družbah, kjer so bile spremembe v sestavi teh organov v obdobju 1. 9. - 31. 12. 2022	42

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Intervju.....	1
--------------------------	---

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

COVID-19 – (angl. Coronavirus disease 2019); koronavirusna bolezen 2019

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

EU – (angl. European Union); Evropska unija

RV – raziskovalno vprašanje

1 UVOD

Ukrepi proti neenakosti spolov¹ so se v zadnjih desetletjih zelo razširili. Močno so vplivali tudi na politiko Evropske unije (v nadaljevanju EU), ki velja za eno bolj razvitih politik glede spolne neenakosti nasploh (Stratigaki, 2005). Cilj EU je tako v prihodnosti še zmanjšati spolno neenakost, vendar pa mora pred tem dodobra uskladiti nacionalne politike (Ahrens in van der Vleuten, 2020). Kazalniki, s katerimi se meri enakost spolov, vključujejo zastopanost žensk v politiki, stopnjo zaposlenosti žensk v različnih panogah in z njimi povezana izobrazba žensk, ter razlike v plačah oz. plačilne vrzeli (Möhring in Teney, 2020). Kar se tiče spolne enakosti v podjetjih, raziskave kažejo, da spolna enakost v podjetjih vpliva na večjo inovativnost, produktivnost ter tudi na boljše finančne rezultate (Hunt in drugi, 2015; Reynolds in Lewis, 2021), medtem ko raznolikost na vodstvenih pozicijah prispeva k večji možnosti za pravičnejše medsebojne odnose v podjetju in večjo raznolikost delovnih praks (Glass in Cook, 2018).

Evropski inštitut za enakost spolov (v nadaljevanju EIGE) za kriterij uporablja šest kazalnikov, in sicer: delo, denar, znanje, čas, moč in zdravje ter vprašanje nasilja. Slovenija se je glede na indeks enakosti spolov v letu 2021 med evropskimi državami uvrstila na 12. mesto. Najvišje se je uvrstila pri denarju, ki zajema povprečni neto dohodek in stopnjo tveganja revščine, najnižje pa je bila uvrščena pri kategoriji znanje in moč, in sicer na 13. mesto (STA, 2021). Znanje opredeljujejo kot razlike med doseženo izobrazbo med spoloma, moč pa se meri kot zastopanost žensk na višjih funkcijah v političnih in gospodarskih področjih. Pri tem se gleda tako na nacionalno, kot tudi na regijsko in lokalno raven, torej povsod, kjer se dogajajo pomembni odločevalski procesi (European Institute for Gender Equality, brez datuma a). K zmanjšanju neenakosti med spoloma na managerskih pozicijah v Sloveniji so aktivno pristopili tudi v Združenju nadzornikov Slovenije, ki so v letu 2019 s pomočjo partnerja Deloitte Slovenija ustvarili pobudo za prostovoljno doseganje spolne raznolikosti v nadzornih svetih in upravah. Cilj pobude tako želijo doseči brez zakonskih regulacij, po zgledu nekaterih drugih držav, ki jim je slednje že uspelo (Združenje nadzornikov Slovenije, brez datuma).

Obstaja več načinov, s katerimi lahko države in tudi podjetja izboljšajo enakost med spoloma. Eden od načinov je potiskanje (angl. »pushing«), ki spodbuja ženske k večji participaciji, tako na področju izobraževanja, kot tudi mreženja med sabo. Drug način je lahko vlečenje (angl. »pulling«), ki se nanaša na mehanizme pri izbiri najrazličnejših kandidatov. Tretji način je splošno sugeriranje in spodbujanje s pomočjo kodeksov ravnanja. Pri tem gre za počasen proces, vendar pa je njegova prednost to, da ni sporen. Četrty način

¹ Čeprav se termin »gender inequality« (angl.) lahko v slovenščino prevede z dvema terminoma, bom v magistrskem delu uporabljala prevod »neenakost spolov«, kar velja kot krovni izraz za neenakovrednost spolov, neenake možnosti, neenake pravice itd., hkrati pa omenjeni izraz ne zanika razlik med spoloma (Metina lista, 2015; Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, brez datuma).

je izmed vseh načinov najbolj kontroverzen, vendar pa je hkrati najhitrejši, in sicer gre za spolne kvote, s katerimi podjetja prisilimo, da omogočijo napredovanje vsakemu posamezniku, ne glede na njegov spol (Kanjuo Mrčela, 2020). Eden izmed razlogov, zakaj se predlagajo spolne kvote, je za premagovanje t. i. steklenega stropa (angl. »glass ceiling«), opredeljenega kot navidezno oviro, na katero naletijo ženske, ki si želijo doseči uspešno kariero na najvišjih položajih na delovnem mestu (Blake-Beard, 2001). Vendar pa se pri tem pojavljajo druga vprašanja in kritike uporabe spolnih kvot, kot je npr. izguba managerjev, ki imajo dobre kompetence. Prav tako so kvote mnogokrat lahko neučinkovite, saj kvote zapolnjujejo ženske, ki so že uveljavljene in so si že pred tem izborile svoj prostor v podjetju. Tako ni novih mladih žensk, ki bi jim kvote dejansko pomagale pri karierni rasti. Poleg tega omenjene uveljavljene ženske nadomestijo mlajše moške, ki so tudi šele na začetku kariere in posledično, tako kot mlade ženske, izgubijo priložnost za dokazovanje. Ne glede na vse pa se je potrebno zavedati, da spolne kvote niso dovolj za dosego enakosti, saj je v to smer potrebno nenehno spodbujanje tako zaposlovalcev, kot tudi družbe nasploh (Kanjuo Mrčela, 2020).

Zaradi vprašanja, kakšen vpliv imajo lahko spolne kvote, se je veliko raziskav ukvarjalo z ocenjevanjem vpliva spolnih kvot na kakovost in kvalifikacije izbranih oseb na vodstvenih položajih. Študije so narejene predvsem v politični sferi, da preverijo, ali bo prišlo do znižanja kompetenc zaradi vpeljave spolnih kvot. Primeri v Italiji in Veliki Britaniji so pokazali, da ni razlike v kompetencah žensk, ki so dobile mesto zaradi vpeljave spolnih kvot (Weeks in Baldez, 2015; Allen in drugi, 2016). Kar se tiče uveljavitve ženskih kvot v podjetjih, so raziskave pokazale, da lahko pozitivno vplivajo na hierarhičen odnos med vodstvom in zaposlenimi, pa tudi na uspešnost podjetij. Slednje je pokazala tudi raziskava, narejena med upravnimi odbori v treh različnih državah, in sicer v Italiji, Franciji in Španiji. V zadnjih dveh državah avtorji raziskave niso ugotovili nobenih posebnih odstopanj, medtem ko so v Italiji opazili pozitivne učinke vpeljave kvot na učinkovitost podjetij. Po uvedbi ženskih kvot se je namreč povečalo zanimanje žensk za vodstvene položaje z visokošolsko in univerzitetno izobrazbo. Prav tako se je zmanjšalo število let delovnih izkušenj žensk znotraj upravnih odborov. Slednje je posledica vpeljave ženskih kvot, saj so sprva obdržali ženske, ki so imele že pred tem delovne izkušnje znotraj upravnih odborov, v primerih ko pa le teh ni bilo dovolj, so na hitro zaposlili še ženske s sicer primerno izobrazbo, vendar s precej manj izkušnjami z delom v upravnih odborih. Za dosego ženskih kvot so obdržali moške z daljšimi delovnimi izkušnjami in se je tako pri njih povprečno število let delovnih izkušenj povečalo. Poleg tega pa so podjetja pri zaposlovanju kandidatov gledala na njihovo izobrazbo in izkušnje ter ne več na sorodstvo, kot je bilo to v navadi v preteklosti. Vse naštetto je na koncu pripomoglo k povečanju produktivnosti podjetij v Italiji (Comi in drugi, 2020).

Ne glede na empirične ugotovitve so stališča do spolnih kvot kot mehanizma za zmanjšanje spolne neenakosti še vedno deljena. Tudi Dahlerup (2008, str. 323) v svoji raziskavi navaja: »Spolne kvote so pomemben raziskovalni predmet, saj se kvote dotikajo osrednjih tem v

feministični in politični teoriji, kot so: koncepti državljanstva, zastopanosti, demokracije, enakosti, poštenosti in političnega pomena spola«. K raziskovanju so pripomogle tudi dejanske politične odločitve, med drugim je od leta 2008 šestintrideset držav v svoje zakone uvedlo določene kvote. Vseeno pa se k spolnim kvotam v večini bolj nagibajo ženske, medtem ko se moškim zdijo nepravilne in tako niti ne priznavajo ovir, ki jih morajo preseči ženske, da dosežejo enakost z moškimi na določenem področju (Dahlerup, 2008). Največ podpore do vpeljave ženskih kvot imajo respondenti do kvot v sferi politične zastopanosti, medtem ko so stališča do kvot v drugih sferah še vedno zelo deljena (Batista Pereira in Porto, 2020).

Posamezne države se torej različno odzivajo na spolne kvote, nič drugače pa ni v Sloveniji. Raziskava avtoric Pajnik in Petković (2017) je zajemala intervjuvance iz slovenskih medijev. Rezultati so med drugim pokazali, da se ljudem zdi, da v poklicih, kot je novinarstvo in kjer je prisotnih več žensk, neenakost ne obstaja, oziroma če že, je ta v prevladi žensk. Prav tako je bilo v odgovorih zaznati, da je pogosta lastnost uspešnih moških pogum, pri ženskah pa pridnost. Mnogokrat spolno neenakost znotraj poklica nezavedno prekrijejo z opisom dela, ki naj bi zahteval določene lastnosti kandidata, ki pa naj ne bi bile vezane na njegov spol. Intervjuvanci bolj kot neenakost izpostavljajo delitev ljudi glede na njihovo politično pripadnost. Raziskava znotraj medijskih hiš v Sloveniji je torej pokazala, da vodstvo priznava neenakost na splošno, vendar pa jo pri svojem delu zanika. Takšno mnenje imajo kljub svojim opisanim izkušnjam, ki govorijo drugače (Pajnik in Petković, 2017).

Razen navedene obstaja malo raziskav, ki se ukvarjajo z vprašanjem stališč do spolnih kvot v Sloveniji. Ravno zato je zelo pomembno, da se razišče stališča slovenskih managerjev in se tako ozavešča tudi javnost. V Sloveniji namreč že obstaja pobuda, ki želi povečati spolno raznolikost v nadzornih svetih in upravah. Mnenja slovenskih managerjev do pobude so različna. Osnovni namen magistrskega dela je zato pomagati razumeti stališča do spolnih kvot na managerskih pozicijah v Sloveniji.

Cilji magistrskega dela so:

- na podlagi znanstvene literature preučiti obstoječe mehanizme za zvišanje deleža žensk na managerskih pozicijah ter argumente za in proti vpeljavi kvot,
- na podlagi sekundarnih podatkov predstaviti dobre in slabe prakse ženskih kvot na managerskih pozicijah iz tujine,
- na podlagi empirične študije iz zbranih primarnih podatkov prikazati stališča različnih slovenskih managerjev o možni vpeljavi ženskih kvot na managerske pozicije v Sloveniji in
- oblikovati predloge o smiselnosti vpeljave ženskih kvot na managerske pozicije v Sloveniji.

Raziskovalna vprašanja (v nadaljevanju RV), na katera bo odgovorilo magistrsko delo, so:

1. Kateri mehanizmi obstajajo za spolne kvote in kateri so se pokazali kot najbolj učinkoviti za zmanjšanje spolne neenakosti?
2. Kateri argumenti so podani za in proti vpeljavi ženskih kvot?
3. Kakšne so izkušnje v drugih državah, ki so že uvedle obvezne spolne kvote?
4. Kakšna so stališča slovenskih managerjev o ženskih kvotah na managerskih pozicijah?
5. Kakšne so dileme managerjev o ženskih kvotah na managerskih pozicijah?

Magistrsko delo je sestavljeno iz dveh glavnih delov, in sicer iz teoretičnega in empiričnega dela. V prvem, teoretičnem delu je na splošno predstavljena tematika spolne neenakosti, med drugim potem sledi podpoglavje o mehanizmi za zmanjšanje spolne neenakosti in podpoglavje o dejavnikih, ki vplivajo na spolno neenakost. V nadaljevanju sledita poglavje o spolnih kvotah ter poglavje o spolni neenakosti v Sloveniji. Poglavje o spolnih kvotah omenja tudi dobre prakse iz tujine, medtem ko poglavje o spolni neenakosti v Sloveniji med drugim govori tudi o direktivi EU o zmanjšanju spolne neenakosti, ki jo mora upoštevati tudi Slovenija in o trenutni situaciji v zvezi s spolnimi kvotami v Sloveniji. V teoretičnem delu so tako uporabljeni sekundarni podatki iz domače in tuje literature.

V drugem delu magistrskega dela sledi raziskovalni del. Pri tem so uporabljeni primarni podatki, ustvarjeni za namen magistrskega dela. S pomočjo virov in literature je sestavljen delno strukturiran globinski intervju, ki je uporabljen kot orodje, s pomočjo katerega je pet slovenskih managerjev odgovarjalo na vprašanja, vezana na tematiko ženskih kvot na managerskih pozicijah. Podatki so analizirani s pomočjo tematske analize, ki poskuša s pomočjo različnih intervjujev najti skupne značilnosti, hkrati pa izpostaviti svojevrstne izkušnje udeležencev (Braun in Clarke, 2012). Peto poglavje bolj podrobno opisuje metodologijo. Sledi šesto poglavje, kjer je predstavljena analiza rezultatov raziskave. Nato sledi še sedmo poglavje z diskusijo in raziskovalnimi implikacijami. Magistrsko delo se zaključi s sklepom in nato še s seznamom vseh uporabljenih virov v raziskovalni nalogi. Na koncu pa je v prilogi priložen še intervju.

2 SPOLNA NEENAKOST

Spolna neenakost se opazi v različnih pravicah in možnostih, ki posledično škodujejo določenemu spolu, hkrati pa ima to vpliv na družbo in gospodarstvo (Shang, 2022). Vzroki za spolno neenakost pogosto izvirajo že iz primarne družine, ko so ženskam dodeljene drugačne vloge kot moškim, kar pa se prenese tudi v širšo družbo in gospodarstvo. Zaradi pomembnosti vpliva spolne neenakosti so nastali različni načini merjenja tega konstrukta in kazalci, ki merijo položaj določene države v primerjavi z ostalimi. Razvili so se tudi mehanizmi, ki spodbujajo spolno enakost in tako državam pomagajo k zmanjšanju razlik

med spoloma. V vsakem primeru pa ima spolna (ne)enakost določen vpliv na dogajanje v družbi, kar ima tudi svoje posledice.

2.1 Definicija in opredelitev spolne neenakosti

Spolna neenakost izraža razlike med ženskami in moškimi v različnih družbenih sferah. Definicija spolne neenakosti je sestavljena iz dveh delov. Prvi del opredeljuje razlike med spoloma glede pravic, odgovornosti in ponujenih možnosti, drugi del pa se nanaša na preference žensk v primerjavi z moškimi. Primer prvega dela je razlika pri vpisu v osnovno oziroma srednjo šolo in je neposredno povezan s spolno neenakostjo. Primer drugega dela pa je višji delež žensk, vpisanih v terciarna izobraževanja (v razvitih državah). Slednje ni posledica slabših možnosti moških, temveč odraža samo preference žensk do višje izobrazbe. Poleg tega pa je tudi veliko primerov, kjer je zaposlitveni delež moških v pretežno ženskih poklicih zelo majhen. Eden od takih primerov je delež zaposlenih medicinskih bratov v zdravstvu, kar je posledica družbenih norm, ki predstavljajo oviro moškim pri izbiri zaposlitve (Shang, 2022).

2.2 Vzroki spolne neenakosti

Spolna neenakost ni problem le v Evropi in Severni Ameriki, ampak se prikrajšanost žensk opazi predvsem v državah t. i. tretjega sveta. Na spolno neenakost se velikokrat gleda iz dveh vidikov, in sicer iz pravičnosti in tolerance. O pravičnosti lahko govorimo le takrat, kadar imamo dovolj ustrezne teorije in orodja, ki merijo objektivno pravičnost. Toleranca pa je močno povezana s pojmom legitimnost in pravilnost. V mnogih družinah so neenakosti med spoloma sprejete kot »normalne«. Velikokrat zato tudi ženske bolj skrbijo za moški del družine kot za same sebe oziroma ostale ženske v družini. Na tak način ženske priznavajo spolno neenakost kot sprejemljivo in pri tem ne občutijo nobene nepravičnosti do njih samih. Tako pomagajo pri ohranitvi družinske ureditve, ki vključuje spolno neenakost. Ravno zato se mnoge družbe težje začnejo pogovarjati o tej temi, kar pa je povezano tudi z dogovarjanjem (Nussbaum in Glover, 1995).

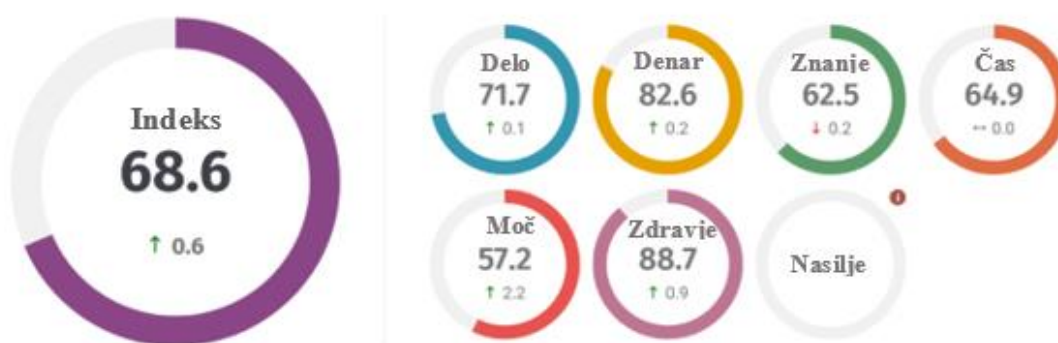
Medsebojno sodelovanje pri ciljih skupne neenakosti prinaša koristi za vse udeležence, vendar pa se pri tem zaradi številčnosti različnih ravni, ki so prepletene s spolno neenakostjo, težko doseže ustrezne rešitve. Prav tako pa je učinkovitost reševanja problema počasnejša, ker se predvsem mlada dekleta še vedno zanemarja in je na splošno vloga ženske manjvredna. To se kaže že v začetku otrokovega odraščanja iz družine, kjer otrok opazuje, kako se ljudje vedejo drug do drugega in kaj je pravično ter kaj ni. V primeru, da bi otrok zaznal spolno neenakost, se tudi sam počuti prizadetega. Kljub temu pa se nauči, da ima v primeru, ko je sam moškega spola, »prirojenih« več pravic kot ženske, ki pa jim ne preostane nič drugega, kot da se privadijo, da so podrejene moškim. Slednje se opazi zlasti v revnejših družinah, kjer velja trdno prepričanje o sprejetosti spolne neenakosti in so razlike še toliko večje in škodljivejše za ženske. Zatirane ženske so tako ponotranjile svoje občutke, da niti

ne vedo, do česar so upravičene. Velikokrat pa je problem tudi delitev na javno in zasebno sfero. V javni sferi namreč prevladujejo moški, medtem ko v zasebni ženske, kjer pa se pogosto niti ne ve, kaj točno se dogaja in se lahko marsikaj skriva pred javnostjo. Neenakost spolov pa izpostavlja ravno razlike med družbenimi normami glede na spol. Med moškimi in ženskami obstajajo biološke razlike, vendar pa to ne opravičuje zakonov in družbenih norm, na podlagi katerih so ženske neenakopravne moškim (Nussbaum in Glover, 1995).

2.3 Načini merjenja spolne neenakosti

Znotraj EU je bil ustanovljen poseben inštitut za enakost spolov (EIGE). S svojim delovanjem raziskuje in spodbuja k enakosti spola v EU. S pomočjo statistik in kazalnikov širi ozaveščenost o politikah, ki se pravočasno odzivajo na probleme moških in žensk, meri razlike med moškimi in ženskami v različnih dejavnostih in na splošno spremlja politike v EU ter njihove programe. Z raziskavami na ključnih področjih neenakosti spola ozavešča javnost in politiko o razlikah in spodbuja k zmanjšanju te vrzeli (European Institute for Gender Equality, 2019).

Slika 1: Indeks enakosti spolov v EU v letu 2022



Vir: prirejeno po European Institute for Gender Equality (brez datuma b).

Na sliki 1 je prikazan indeks spolne neenakosti v EU v letu 2022. Glede na to, da je EU skupno dosegla 68,6 točk, ima še kar nekaj dela, da bo dosegla popolno enakost (100 točk). Na slabše napredovanje pri spolni enakosti je vplival tudi COVID-19 (koronavirusna bolezen). Od leta 2010 do 2022 je EU sicer pridobila 5,5 točk, vendar pa je od leta 2019 do 2022 pridobila le 0,6 točk. Največ točk je pridobila iz področja moči (2,2 točki), medtem ko je bil na ostalih področjih napredek minimalen ali pa je celo nazadoval. EU je najbližje enakosti spolov na področju zdravja (88,7 točk), temu pa sledi področje denarja (82,6 točk). Največ prostora za napredek se kaže na področju moči (57,2 točk) in na področju znanja (62,5 točk). Čeprav je področje moči najslabše, se je rezultat skozi leta izboljšal, predvsem zaradi sprememb pri gospodarskem in političnem odločanju. Na področju znanja se je od leta 2019 ocena znižala za 0,2 točki, kar pa ostaja problem v skoraj vseh državah članicah EU (European Institute for Gender Equality, brez datuma b).

2.4 Družbene posledice spolne neenakosti

Spolna neenakost vpliva tudi na družbeni razvoj, ki pa je močno povezan z izobraževanjem in zdravstveno oskrbo. Ženske pri tem zaostajajo za moškimi, saj so bolj prikrajšane za zaposlitvene možnosti, imajo nižjo raven izobrazbe, manjši dohodek kot moški in se na splošno njihove dejavnosti bolj navezujejo na zasebno sfero, medtem ko so moški bližje javni sferi. Višji dohodek žensk pomeni tudi pozitivnejši učinek na zdravje in izobrazbo otrok. Zlasti v konservativnih družbah je veliko poudarka na izobraževanju moškega dediča družine, kar zapostavlja ženske in njihov potencial za delo. Prav tako se v patriarhalni družbi gospodinjsko delo, ki ga po večini opravljajo ženske, še vedno ne ceni dovolj. Slednje ostaja neplačano in podcenjeno. Hkrati velja, da je moški glavni v družini, kar pomeni, da ima tudi edini nadzor nad finančnimi sredstvi. Ženske so tako prikrajšane že pred morebitnim vstopom na trg dela. Poleg tega so ženske tudi na trgu dela precej manj fleksibilne ravno zaradi skrbi za družino, saj so pogosto dlje časa odsotne in težje opravljajo nadure ali nočno delo. To je tudi eden od razlogov, zakaj delodajalci dajejo prednost moškim kandidatom in ne ženskim. S tem si namreč med drugim zmanjšajo stroške (Bordoloi, 2017).

Na neenakost spolov močno vplivajo tudi družbene institucije in njihovo delovanje. Rezultati raziskave (Branisa in drugi, 2010) kažejo, da je večja spolna neenakost povezana z nižjo izobrazbo žensk, višjo stopnjo rodnosti, višjo umrljivostjo otrok ter nižjo stopnjo upravljanja. Družbene institucije, ki si prizadevajo za avtonomijo žensk, koristijo tudi njihovi višji izobrazbi, plodnosti in zmanjšanju umrljivosti otrok. Prav tako pa avtonomija žensk v javnih sferah (Branisa in drugi, 2010, str. 21) »povečuje kakovost upravljanja družbe, saj so ženske bolj socialno usmerjene kot moški«. To se nanaša tudi na izboljšanje pravne države ob predpostavki, da ženske nasprotujejo nepravičnosti in klientelizmu (Branisa in drugi, 2010).

Glavni vzroki spolne neenakosti izhajajo iz družbenih norm, ki sploh omogočajo pristranskost. Ravno ta pristranskost je povezana z razvojem družbe, njene kulture, tehnološkim napredkom in politiko, ki dopušča razlike med spoloma. Za zmanjšanje spolne neenakosti je torej potrebno odstraniti vzrok, torej pristranskost in družbene norme. Politika lahko z določenimi ukrepi zmanjša spolno neenakost, vendar pa ji bo uspelo doseči spolno enakost le z odpravo glavnega vzroka (Shang, 2022).

Prikrajšanost žensk do izobraževanja in zaposlovanja na trgu dela ne škoduje le ženskam, ampak celotni družbi. Družba kot celota jih mora namreč vzdrževati, kar pa pomeni visoke stroške za državo. Tako raziskava avtorjev Klasen in Lamanna (2009) kaže, da spolna neenakost na trgu dela škoduje gospodarski rasti države. Poleg tega pa izobraževanje žensk prinese manjšo umrljivost otrok, zmanjšanje stopnje revščine in zmanjšanje rodnosti (Klasen in Lamanna, 2009).

Neenakost spolov negativno vpliva tako na ženske, kot tudi na otroke. Raziskava, ki je iskala povezanost med indeksom neenakosti spolov (GII) in umrljivostjo otrok, je pokazala, da

med omenjenima kazalcema obstajajo pozitivne povezave. Indeks neenakosti med spoloma (GII) negativno vpliva na otroka med vsemi fazami njegovega razvoja, torej tako v predporodni, kot tudi v poporodni fazi ter tudi v nadaljevanju njegove rasti. Na umrljivost ima velik vpliv podhranjenost žensk, saj ima posledično tudi otrok nižjo telesno maso, je manj odporen in je tako bolj dovzeten za bolezni. Izpostavljenost nasilju med nosečnostjo vpliva tudi na otroka, ki ima kasneje lahko psihosocialne težave. Izobraževanje žensk se je izkazalo kot pozitiven učinek na umrljivost otrok, saj večja izobraženost žensk pomeni tudi ustrežnejšo prehrano otrok in skrb za njihovo zdravje. Slednje je povezano tudi z zmanjšanjem prenosa spolnih bolezni, kot sta HIV in AIDS, na otroka. Večja ekonomska neodvisnost ženskam omogoča tudi večji nadzor nad družinskimi financami, kar je povezano z ustrežnejšo prehrano in zdravjem otrok. Poleg tega pa je raziskava pokazala tudi, da višja, kot je neenakost med spoloma v državi, nižji je ženski dohodek. Kljub številnim dejstvom, ki govorijo v prid enakosti med spoloma, pa države z nizkim in srednjim dohodkom še vedno ostajajo pri svojih stališčih. Velikokrat so glavne ovire povezane z grožnjami lokalni kulturi in tradiciji, k čemur pa jih spodbujajo stereotipi. Poleg tega je v državah z nižjimi dohodki še vedno velik razkorak med vpisi deklet v srednješolsko izobraževanje in kasneje na fakultete. S tem pa se zmanjšuje tudi njihova zaposljivost na trgu dela. GII je pozitivno povezan z ekonomsko neenakostjo, kar pa pomeni, da je feministična ideologija dosegla večinoma ženske z višjimi dohodki. Prav tako patriarhalnost družin daje prednost moškim potomcem, kar je povezano tudi s koriščenjem zdravstvenih storitev, ko si ženske ne upajo na zdravstvene preglede zaradi visokih stroškov. Prav tako mnogi mediji zaradi poslovnih interesov v svojih objavah podpirajo spolne stereotipe. Omenjena raziskava pa podaja tudi načine, s katerimi bi lahko zmanjšali ovire pri zmanjševanju spolne neenakosti. Tako bi morali pri patriarhalnih družbah, kjer je pogosto glavna skrb le za potomce, ne pa tudi za ženske, razširiti zavest o povezanosti med nosečnico in preživetjem otroka. Glede na to, da je GII pozitivno povezan z BDP-jem na prebivalca, je potrebno revnejšim državam pojasniti pozitiven učinek pomoči drugih držav. GII ima prav tako pozitivno korelacijo z ekonomsko neenakostjo, kar pomeni tudi, da ženske, ki imajo nizko izobrazbo, pogosto niso dovolj kvalificirane niti za delo v industriji, ki pa se vse bolj razširja tudi med države z nižjimi dohodki, kar pa pomeni tudi potrebo po višji izobrazbi žensk in s tem več delovne sile. GII ima negativno korelacijo z imunostjo pred boleznimi, saj je v državah z nižjimi dohodki še vedno močno prisotna miselnost, ki ne sprejema ciljev, ki bi bili boljši za celotno fizično zdravje družbe. Ravno zato bi se moralo tamkajšnje zdravstvo povezati z družbenimi organizacijami, ki omogočajo ženskam večjo avtonomijo in s tem večjo možnost za doseg večje imunosti pred boleznimi. Poleg tega bi se morala vlade zavedati pozitivnih posledic izobraževanja žensk, saj to vpliva tako na gospodarsko rast, kot tudi na zmanjševanje umrljivosti otrok. Feministična gibanja bi se morala povezati z lokalnimi skupnostmi, javno debatirati in tako širiti zavest, ki koristi celotni družbi. Nenazadnje pa vlaganje v zdravstvo izboljšuje zdravstvene storitve in s tem zmanjšuje umrljivost otrok ter omogoča dobro počutje mater (Brinda in drugi, 2015).

2.5 Kazalniki merjenja spolne neenakosti

Statistike in kazalniki spola so zelo pomembni pri ozaveščanju spolne neenakosti. Na splošno je kazalnik kvantitativno ali kvalitativno merilo, ki na določenem področju meri položaj države, tem pa se meri tudi napredovanje ali nazadovanje. Hkrati kazalniki predstavljajo vpogled na aktualne trende, ki lahko politikam omogočajo ukrepe in spremembe (European Institute for Gender Equality, 2017). S pomočjo raziskav in dokazov spremljajo napredke držav in odpravljajo pristranskosti. Takšen primer je na primer izraz »ekonomski«, ki je tradicionalno uporabljen kot skupen dohodek, porazdeljen med člani gospodinjstva. Tako se upošteva, kot da je dohodek enakomerno porazdeljen in da imajo vsi enak dostop in nadzor nad njim. S tem se zanemari razlike med spoloma (United Nations Economic Commission for Europe, 2010). S pomočjo kazalnikov se ozavešča javnost in politiko, posledično pa se lahko postavijo ukrepi, ki zmanjšujejo spolno neenakost. Zlasti za trg dela so kazalniki in statistike spola zelo pomembni, saj merijo razlike v plačah in delež žensk na vodstvenih položajih (European Institute for Gender Equality, 2019).

Tabela 1: Plati spolne neenakosti

Področje	Poddomena	Kazalnik
Delo	Sodelovanje	- Stopnja zaposlenosti v ekvivalentu delovnega časa - Trajanje delovnega časa
	Ločevanje in kakovost dela	- Zaposleni v dejavnostih izobraževanja, zdravstva in socialnega varstva - Sposobnost vzeti si prosto uro ali dve med delovnim časom za urejanje osebnih ali družinskih zadev
Znanje	Dosežki in sodelovanje	- Dosežena terciarna izobrazba - Ljudje, vključeni v formalno ali neformalno izobraževanje in usposabljanje
	Segregacija	Študentje terciarnega izobraževanja zdravstva in socialnega varstva, humanistike in umetnosti
Moč	Politična moč	- Delež ministrov - Delež poslancev - Delež poslancev lokalnih občin
	Gospodarska moč	- Delež članov uprav največjih družb, nadzornih svetov ali upravnih odborov - Delež članov uprave centralne banke
	Socialna moč	- Delež članov uprav organizacij, ki financirajo raziskave - Delež članov uprav radiodifuznih organizacij v javni lasti - Delež članov najvišjega organa odločanja o nacionalnih olimpijskih športnih organizacij
Denar	Finančna sredstva	- Povprečni mesečni zaslužek - Povprečni ekvivalentni neto dohodek
	Gospodarska situacija	- Tveganje revščine - Porazdelitev dohodka

se nadaljuje

Tabela 1: Plati spolne neenakosti (nad.)

Področje	Poddomena	Kazalnik
Zdravje	Stanje	- Ocena svojega zdravja - Pričakovana življenjska doba ob rojstvu - Leta zdravega življenja ob rojstvu - Umrljivost mater med porodom - Stopnja rodnosti mladostnikov
	Vedenje	- Ljudje, ki ne kadijo in niso vpleteni v škodljivo pitje alkohola - Ljudje, ki se ukvarjajo s telesno aktivnostjo in/ali uživajo sadje in zelenjavo
	Dostop	- Prebivalstvo z neizpolnjenimi potrebami po zdravniškem pregledu - Prebivalstvo z neizpolnjenimi potrebami po zobozdravstvenem pregledu
Čas	Negovalne dejavnosti	- Osebe, ki vsak dan negujejo in izobražujejo svoje otroke ali vnuke, starejše ali invalide - Ljudje, ki vsak dan kuhajo in/ali opravljajo gospodinjska opravila
	Socialne aktivnosti	- Delavci, ki dnevno ali večkrat na teden izvajajo športne, kulturne ali prostočasne dejavnosti zunaj doma - Delavci, ki so vsaj enkrat mesečno vključeni v prostovoljne ali dobrodelne dejavnosti
Nasilje	/	- Fizično nasilje - Spolno nasilje - Nasilje v družini - Psihično nasilje - Pohabljanje ženskih organov

Vir: prirejeno po European Institute for Gender Equality (2019), Gaye in drugi (2010) in United Nations Economic Commission for Europe (2015).

Tabela 1 prikazuje vizualni povzetek različnih plati spolne neenakosti in načine, s katerimi jih merimo. Spolno neenakost se tako opazuje glede na različna področja. Vsako področje, z izjemo nasilja, ima tudi več poddomen, ki še dodatno razčlenijo osnovno področje. Iz poddomen pa se potem razvijejo kazalniki, s katerimi se merijo razlike med spoloma za specifično področje.

Indeks enakosti spolov (EIGE) ocenjuje razlike med spoloma v EU, s tem pa podaja predloge politikam in širi ozaveščenost o neenakosti spolov. Za dosego rezultatov je EIGE sestavljen iz 31 kazalnikov na šestih različnih področjih (delo, znanje, moč, denar, zdravje in čas). Vsaki državi EU se podeli oceno z vsakega področja posebej. Ocene so od 1 do 100, pri čemer 1 pomeni popolno neenakost, 100 pa popolno spolno enakost. Poleg tega kazalniki merijo tudi nasilje nad ženskami in napredke, ki se dogajajo na tem področju (European Institute for Gender Equality, 2019).

Ekonomska komisija Združenih narodov za Evropo (UNECE) je razvila minimalni niz kazalnikov spola, ki vključuje države s celega sveta. Kazalniki vsebujejo najmanjši skupni

imenovalec za statistiko o enakosti med spoloma (United Nations Economic Commission for Europe, 2015). Podatki zajemajo tako kvantitativne, kot tudi kvalitativne kazalnike. Med kvantitativne spada na primer povprečno število ur, ki so ga moški oziroma ženske porabili za neplačano gospodinjsko delo. Med kvalitativne kazalnike pa spadajo cilji držav za zmanjšanje spolne neenakosti na trgu dela (European Institute for Gender Equality, 2019).

Poleg tega pa je UNECE zaradi ciljev za izboljšanje spolne neenakosti razvila tudi niz kazalnikov, ki poleg minimuma vključuje še dodatne kazalnike. Omenjeni niz je sestavljen iz glavnih kazalnikov, ki pokrivajo najpomembnejša področja, in iz podpornih kazalnikov, ki pa so bolj specifična. Glavni kazalniki naslavljajo vprašanja fizičnega nasilja, spolnega nasilja, nasilja v družini, ekonomskega nasilja, psihičnega nasilja in pohabljanja ženskih spolnih organov. Poleg tega pa so za opredelitev nasilja dodali še dva indikatorja, in sicer nanašajoč se na ekonomsko in na psihično nasilje znotraj intimnega partnerstva (United Nations Economic Commission for Europe, 2015).

Obstaja pa tudi prav poseben portal podatkov o spolni neenakosti. Vanj je vključenih več kazalnikov, ki se nanašajo na področja: izobraževanje, zaposlovanje, podjetništvo ter upravljanje, zdravje in razvoj. Poleg tega pa na spletni strani na vsakem izmed navedenih področij spremljajo tudi napredek politike v različnih državah in ugotavljajo, na katerem področju so ukrepi najbolj potrebni (OECD, brez datuma).

Portal podatkov o spolu Svetovne banke (angl. »World Bank Gender Data Portal«) pa ravno tako zbira informacije o neenakosti spola. Namen spletne strani je s pomočjo podatkov in analiz ozavestiti javnost o neenakosti spolov, hkrati pa politikam pomagati pri sprejemanju ukrepov za enakost spolov. Zajema področja demografije, izobraževanja, zdravja, dostopa do gospodarskih priložnosti, javnega življenja in odločanja (World Bank Group, brez datuma). Poleg tega pa se lahko na portalu med sabo primerja 144 držav glede na spolno neenakost (World Bank Group, 2022).

Spolna neenakost je močno povezana tudi z indeksom neenakosti spolov (GII). Spolno neenakost avtorja članka Amin in Sabermahani (2017, str. 8) opredeljujeta kot: »... neenako porazdelitev bogastva, moči in koristi med ženskami in moškimi«. Za človeški oziroma družbeni razvoj pa to predstavlja pomembno oviro. Ravno zaradi velike pomembnosti, ki jo ima spolna neenakost na razvoj celotne družbe so bili uvedeni trije indeksi, in sicer: indeks razvoja spolov (GDI), indeks stopnje opolnomočenja spolov (GEM) in indeks neenakosti spolov (GII). GDI meri uspešnost države pri zmanjševanju razlik med moškimi in ženskami glede na pričakovano življenjsko dobo, možnost dostopa do izobraževanja in do višjega dohodka. GEM predstavlja (Amin in Sabermahani, 2017, str. 9): »... obteženo povprečje indeksa politične udeležbe, moči odločanja, ekonomske udeležbe in gospodarskih koristi«. Iz obeh indeksov se je razvil GII, ki pa se ga opredeljuje kot (Amin in Sabermahani, 2017, str. 9): »... izgubljeni človeški razvoj v treh pomembnih dimenzijah«, in sicer: »... reproduktivno zdravje, politično opolnomočenje in ekonomski status«. Omenjeni indeks je

razvil program Združenih narodov in vključuje 159 držav, z rezultati pa spodbuja politike k zmanjšanju spolne neenakosti (European Institute for Gender Equality, 2019).

Na področju reproduktivnega zdravja obstajata dva kazalnika. Prvi se nanaša na umrljivost mater med porodom, drugi pa na stopnjo rodnosti mladostnikov. Razmerje umrljivosti mater med drugim predstavlja počutje matere med porodom, kar pa se povezuje z razvojem države. Država namreč lahko omogoči osnovno izobraževanje, dostop do kontracepcijskih sredstev in spremljanje poroda s pomočjo zdravstvenih storitev. Drugi kazalnik, stopnja rodnosti mladostnic, starih od 15 do 19 let, izpostavlja, da se razmnoževanje lahko začne prezgodaj, kar pa pomeni tudi večjo ogroženost življenja tako za žensko, kot za otroka. Žensk, ki zanosijo tako zgodaj, je več v državah v razvoju. Slednje je namreč povezano s slabimi življenjskimi razmerami in nižjimi dohodki. Prav tako pa v takih razmerah zgodnje rojstvo ženskam onemogoča višje izobraževanje, kar pa vpliva tudi na možnost zaposlovanja in pogosto zaradi tega tudi na nižji mesečni zaslužek (Gaye in drugi, 2010).

Pri opolnomočenju je veliko poudarka na izobraževanju. Izobraževanje namreč prinaša dostop do številnih informacij, ki človeku omogočajo svojevrsten pogled na svet. Za ženske je pomembno, saj izobraževanje žensk omogoča tudi boljšo gospodarsko rast. Močno pa je povezano z znanjem, ki ga prenesejo na svoje otroke, predvsem z informacijami o zdravju, higieni in otrokovim učenjem. Tako je opolnomočenje povezano z dostopnostjo do kontracepcije in možnostjo zaposlovanja. Posebej pa se meri tudi delež žensk v parlamentu (Gaye in drugi, 2010).

Področje ekonomskega statusa opredeljuje stopnjo delovne aktivnosti tako žensk, kot tudi moških. Marsikatera ženska se namreč odloči, da ostane doma, opravlja neplačano gospodinjsko delo in tako ne vstopi na trg dela, kar pa je povezano z gospodarsko rastjo države. Poleg kulturnih ovir, ki ponekod onemogočajo vstop žensk na trg dela, pa je eden izmed problemov tudi razlika med plačami glede na spol. Slednje je povezano tudi z zaposlitvenimi možnostmi na vodstvenih položajih, kot so managerji in analitiki, kjer je veliko več moških kot žensk (Gaye in drugi, 2010).

2.6 Mehanizmi za izboljšanje spolne neenakosti

Obstaja več različnih mehanizmov, ki spodbujajo družbo k večji spolni enakosti. Eni od njih so tudi institucionalni mehanizmi, ki so postali pomembni zlasti od leta 1975, ko je potekala v Mehiki mednarodna konferenca na to temo. EIGE (European Institute for Gender Equality, brez datuma e) navaja nasvete o vpetosti nacionalnih mehanizmov v politiko in posledičnem izboljšanju enakosti med spoloma.

Nacionalni mehanizmi se razlikujejo med državami. Jahan (2008) mehanizme razlikuje po petih spremenljivkah: struktura, mandat, vloga/funkcija, politična podpora in viri. Pri **strukturi** se nacionalni mehanizmi lahko vzpostavljajo na različnih ravneh države, tako na državni, kot na lokalnih ravneh. Na nacionalni ravni se ločijo glede na pozicijo v izvršilni

ali zakonodajni veji oblasti. Poleg tega se lahko pojavljajo kot institucije ali svetovalni organi. Znotraj izvršilne veje oblasti se mehanizmi različno pozicionirajo. Lahko postanejo samostojno ministrstvo, enota v kabinetu predsednika vlade, oddelki znotraj ministrstva ali medresorske strukture. V primeru, ko so ustanovljeni kot samostojno ministrstvo, jim daje to večjo prepoznavnost, posledično pa tudi večjo moč odločanja. Hkrati lahko med drugim pripomorejo k oblikovanju zakonodaje skladno s spolno enakostjo. Kljub nekaterim pozitivnim lastnostim ločenega ministrstva, pa je v praksi pogosto omejeno ali pa je preobremenjeno z nalogami, povezanimi s spolno neenakostjo (Tsikata, 2001). Nacionalni mehanizmi kot del enote predsednika vlade pridobijo boljši položaj, saj se o njih lahko odloča na najvišji ravni. Hkrati so lahko tako bolj učinkoviti in uspešni pri svojem delu. Slabost takih mehanizmov pa je v omejenih sredstvih in s pomanjkanjem kadra. Prav tako je uspeh pogosto pogojen tako z birokratskim delom, kot tudi s politično mobilizacijo. Velikokrat se institucionalni mehanizmi nahajajo v oddelkih, resorjih ali komisijah določenega ministrstva, ki je povezano s socialno politiko, kar jim daje prednost pri finančnih sredstvih. Ravno zaradi pozicije v določenem ministrstvu se spolni neenakosti ne daje pomena še v drugih sektorjih v vladi. Pri medresorskih strukturah je prednost mehanizmov predvsem ta, da se jih sočasno uporablja na različnih področjih, od izobraževalnih, zdravstvenih do finančnih in zunanjih zadev. Mehanizmi, ki se nahajajo znotraj zakonodajne veje oblasti povezujejo tako formalne kot neformalne mehanizme in se povezujejo tudi s civilno družbo. Horizontalni mehanizmi odgovornosti so vladne institucije, ki od vladnih organov zahtevajo odgovornost do politike enakosti spolov (varuh človekovih pravic). Pri nekaterih državah so nacionalni mehanizmi neke vrste avtonomni organ - imajo široka pooblastila, so prilagodljivi, hkrati pa so še vedno pod nadzorom vlade (Jahan, 2008).

Druga spremenljivka nacionalnih mehanizmov je **mandat**. Mehanizmi imajo lahko pooblastila s strani zakonov, kjer majo večjo politično moč. Mandati, ki prihajajo s strani vladnih odločitev, so sicer bolj učinkoviti, a le do spremembe vlade. Ne glede na to pa se politika zaveda celovitejšega reševanja spolne neenakosti, da slednja postane del človekovih pravic. Cilji mandatorov nacionalnih mehanizmov so tako pogosto odprava diskriminacije žensk, priprava ukrepov in priprava nacionalnih poročil spolne neenakosti na področju izobraževanja in zdravstva. Problem pa je v državah, kjer je spolna neenakost del širših obravnav neenakosti nasploh, kjer morajo različne neenakosti med seboj tekmovati v pridobivanju pozornosti in finančnih sredstev (Jahan, 2008).

Tretja spremenljivka nacionalnih mehanizmov v različnih državah je **vloga** oziroma funkcija. Vloge so namreč različne; lahko so del razvojne politike, oblikovanja akcijskih načrtov, raziskovanja, analiziranja podatkov, spremljanja, ... - odvisno od tega, na kateri poziciji se nahajajo. Nacionalni mehanizmi so spodbudili premike proti spolni enakosti. Tako so mehanizmi na izvršilni ali zakonodajni veji oblasti oblikovali različne zakonodaje, avtonomni organi pa so z raziskavami okrepili pomembnost enakosti spola. Politično delo je tako zelo pomembno, zato nacionalni mehanizmi spremljajo napredke in cilje, povezane s spolno neenakostjo na področju izobraževanja, zaposlitvenih možnosti in politične

udeležbe. Politično delo pa je povezano tudi s strategijami, saj se problem neenakosti med spoloma vključuje v odločanje tako na horizontalni (medresorska telesa), kot tudi vertikalni ravni (lokalna struktura). Po koncu Pekinške deklaracije so si številne države zastavile akcijske načrte. Cilj slednjih je predvsem ozaveščanje javnosti o neenakosti med spoloma. Ključna področja so različna glede na državo, vendar pa se v večini nanašajo na zdravstvo, izobraževanje, zaposlovanje, politiko in odločanje. Mnogi akcijski načrti vključujejo tudi podajanje vmesnih rezultatov ministrstvom in njihovo redno spremljanje. Poleg tega ustrezno medsebojno usklajevanje različnih mehanizmov bistveno prispeva k izboljšanju spolne enakosti. S tem so povezani tako preko vertikalnih in horizontalnih struktur, kot tudi preko sodelovanja med civilno družbo in vlado (Jahan, 2008).

Politična podpora je četrta spremenljivka horizontalnih mehanizmov in ima pomembno vlogo. Njena moč se razlikuje po državah in izhaja iz treh virov (Jahan, 2008, str. 15): »... izvršnega direktorja, posebnih volilnih enot in množične podpore«. Podpora, ki prihaja s strani izvršnega direktorja, je ključna zlasti tedaj, ko javnosti tema spolne neenakosti še ni tako blizu. Kasneje, ko volivci že poznajo nacionalne mehanizme in so jim naklonjeni, pa podpora izvršnega direktorja ni več toliko pomembna. Tedaj se tudi moč politične podpore ne spreminja več tako močno s spremembo vlade. Prednost politične podpore izvršnega direktorja je tudi v tem, da mehanizmi lahko bolj vplivajo na odločanje, saj se s tem lahko zagotavlja tudi podpora s strani drugih ministrstev. Podpora nacionalnih mehanizmov s strani posebnih volilnih skupin prihaja predvsem iz določenih ženskih organizacij. Prav tako so jim naklonjene poslanke v zakonodajni veji oblasti. Kljub temu je v svetu še vedno ogromno držav, v katerih imajo ženska gibanja premalo politične moči, da bi si zagotovila množično podporo s strani volivcev in tako doprinesla k izboljšanju spolne enakosti. Slednje je povezano tudi z množično podporo nacionalnih mehanizmov, ki je predvsem v nordijskih državah že vzpostavljena in ima velik vpliv tudi na politično odločanje. Hkrati pa lahko volilne enote s tako veliko podporo delujejo z dolgoročnimi načrti in programi, kar se pozna tudi na političnem odločanju (Jahan, 2008).

Peta spremenljivka nacionalnih mehanizmov so **viri**. Izhajajo lahko iz proračuna, strokovnega znanja, kadra, ... Glede na njihovo dostopnost se razlikujejo od države do države. Nacionalni mehanizmi imajo malo proračuna, iz katerega bi krili kadre za njihovo delovanje, zato so pogosto odvisni od zunanjih svetovalcev, katerih stroški se krijejo iz donatorskih sredstev. Obstaja veliko različnih dejavnosti, s katerimi bi izboljšali spolno neenakost, po drugi strani pa je finančnih sredstev za kader velikokrat premalo. Prav tako so nacionalni mehanizmi odvisni od dodelitve proračunskih sredstev s strani vlade. Predvsem v državah v razvoju sredstva prihajajo iz mednarodnih agencij, medtem ko v državah, kjer so nacionalni mehanizmi že bolj ustaljeni, proračunska podpora prihaja iz zasebnih skladov. Viri pa izhajajo tudi iz podpore vodstva države glede enakosti spolov. Kakovost vodenja je tako odvisna od nacionalnega vodstva (predsednik, premier, ministri), ki lahko izboljša zavedanje o spolni neenakosti in hkrati tudi vzdržuje mehanizme, še posebej kadar jim hočejo nasprotniki škodovati. Pomemben vir nacionalnih mehanizmov pa je tudi strokovno

znanje, saj lahko le na ta način uspešno opravljajo naloge za načela enakosti spolov. Pri tem pa se dostopnost do strokovnosti razlikuje po državah (Jahan, 2008).

Poleg spremenljivk, ki vplivajo na različna stanja po državah, pa samo delovanje nacionalnih mehanizmov določajo tudi nekateri pogoji. Pogoji, ki bi omogočili kar najboljše delovanje nacionalnih mehanizmov, so (European Institute for Gender Equality, brez datuma e, str. 1):

- »položaj na najvišji možni ravni v vladi, ki spada pod odgovornost ministra v kabinetu;
- institucionalni mehanizmi ali procesi, ki po potrebi omogočajo decentralizirano načrtovanje, izvajanje in spremljanje z namenom vključevanja nevladnih organizacij in organizacij skupnosti od hierarhično najnižjih ravni navzgor;
- zadostna sredstva v smislu proračuna in strokovne usposobljenosti;
- možnost vplivanja na razvoj vseh vladnih politik«.

Poleg tega so se države članice EU dogovorile o merjenju ciljev pri zmanjševanju spolne neenakosti. V ta namen so razvili tri indikatorje. Indikator H1 (Status vladne odgovornosti pri spodbujanju enakosti spolov) ugotavlja prisotnost ukrepov za zmanjšanje spolne neenakosti v državi in hkratno zavedanje o odgovornosti za rešitev problema. Indikatorja H2a (Kadrovski viri vladnega organa za enakost spolov) in H2b (Kadrovski viri imenovanega organa ali organov za spodbujanje enakega obravnavanja žensk in moških) obravnavata dodeljevanje finančnih sredstev vladnemu organu, pristojnemu za enakost spolov. Tretji indikator H3 (Integracija načela enakosti spolov) pa meri vpliv (ne)uspešnosti vladnih ukrepov v smeri izboljšanja enakosti spolov (European Institute for Gender Equality, brez datuma e).

S pomočjo nacionalnih mehanizmov so države dosegle kar nekaj uspehov (Jahan, 2008, str. 22).

Tabela 2: Dosežki in omejitve ter izzivi nacionalnih mehanizmov

Dosežki	Omejitve in izzivi
Pravne reforme: – Zakoni o enakosti – Reforme osebnih zakonov v zvezi s poroko, ločitvijo, državljanstvom – Zakoni v zvezi z nasiljem nad ženskami – Zakoni proti trgovini z ljudmi – Zemljiške reforme – Lastninske pravice – Reforme zaposlovanja – Reforme dela – Politične reforme	Marginalizacija: – Strukturna lokacija – Šibki/konkurenčni mandati
Predpisi: – Enakost/protidiskriminacija – Pozitivni ukrepi – Spolno nadlegovanje	Viri: – Osebe – Proračun – Vodstvo

se nadaljuje

Tabela 2: Dosežki in omejitve ter izzivi nacionalnih mehanizmov (nad.)

Dosežki	Omejitve in izzivi
Razvoj zmogljivosti: – Podatki in statistika – Raziskave in analize – Metode in orodja – Usposabljanje	Krepitev zmogljivosti: – Podatki in statistika – Raziskave in analize – Metode in orodja – Usposabljanje
Ozaveščanje javnosti: – Zagovorništvo in kampanje – Označevanje z mediji – Dialog in posvetovanje s skupinami državljanov	Spremljanje in odgovornost: – Indikatorji za spremljanje napredka – Odgovornost javnega sektorja – Odgovornost trga – Odgovornost transnacionalnih sil
Spreminjanje institucionalnega vedenja: – Predanost vodstva – Dodeljevanje virov – Odgovornost	Usklajevanje in sodelovanje: – Usklajevanje – Sodelovanje
	Politična volja: – Podpora najvišjega vodstva – Podpora skupin moči – Množična podpora

Vir: prirejeno po Jahan (2008).

V tabeli 2 so prikazani dosežki in omejitve nacionalnih mehanizmov. Med najpomembnejše dosežke spadajo pravne reforme, ki s pomočjo zakonov ženskam med drugim pomagajo pri večjih možnostih zaposlovanja, kriminalizirajo nasilje nad ženskami in urejajo starševski dopust. S pomočjo predpisov se države bojujejo proti diskriminaciji žensk na področju trga dela, izobraževanja, odločanja ter političnega vodenja. Pomemben je tudi razvoj zmogljivosti, ki se navezuje tako na civilno družbo, kot na vlado. S tem so se vzpostavili razni inštituti, komisije in raziskovalni centri, ki spodbujajo k enakosti spolov. Ozaveščenost javnosti je pripomogla k spreminjanju vrednot in vedenja celotne družbe. Slednje pa je povezano tudi s spreminjanjem institucij in med drugim tudi s tamkajšnjimi vodstvi, ki se vse bolj zavezujejo za enakost spolov. Poleg tega je vse več proračuna namenjenega področjem, ki se ukvarjajo z enakostjo spola (Jahan, 2008).

Kljub dosežkom, ki so jih nacionalni mehanizmi že dosegli, pa se še vedno srečujejo z določenimi omejitvami. Kot prikazuje tabela 2, obstaja šest glavnih omejitev, in sicer (Jahan, 2008, str. 23): »marginalizacija, omejitve virov, šibka zmogljivost, neustrezno spremljanje in odgovornost, slabo usklajevanje in sodelovanje ter šibka politična volja«. Nacionalni mehanizmi so lahko omejeni s tem, ko se morajo z ostalimi neenakostmi boriti za izpostavljenost in pozornost ministrstev. Omejitve virov se nanašajo tako na pomanjkanje kadra, kot tudi proračuna. S povečanjem ozaveščenosti javnosti se je namreč povečalo tudi povpraševanje po kadrih na področju spolne enakosti. Še vedno je veliko omejitev v zvezi z zmogljivostjo raziskav in statističnih podatkov na področju spolne neenakosti. Nekatere države nimajo ustreznega načrta za spremljanje napredka spolne neenakosti, hkrati pa vladajoči ne priznavajo odgovornosti za spolno neenakost. V mnogih državah je problem

tudi sodelovanje in usklajevanje nacionalnih mehanizmov, ki prihajajo z različnih ravni oziroma lokacij. Prav tako velika ovira ostaja politična volja, povezana z vodstvom države, večjimi skupinami, ki imajo moč, in s podporo volivcev (Jahan, 2008).

Poleg navedene sistematizacije mehanizmov obstaja tudi delitev mehanizmov na prednostne in prikrajšane. Prednostni mehanizmi se osredotočajo na vprašanje, kot je: zakaj imajo drugi več kot jaz. Prikrajšani mehanizmi pa obravnavajo stereotipe in predsodke. Phillips in drugi (2022) opredelijo tri ključne mehanizme, ki povečujejo neenakost, in sicer: pomoč, permisivnost in strukturno prednost. Pri mehanizmu pomoči velja, da bolj, kot je posameznik vizualno privlačen, večja je možnost, da bo prejel pomoč ali posebno uslugo. Na primer lepša ženska, ki prosi za pomoč, bo dobila prijaznejšo in hitrejšo pomoč (Schwarz in Baßfeld, 2019). Prav tako naj bi premožnejši ljudje dobili ugodnejšo pomoč. Drugi mehanizem, tj. permisivnost, se nanaša na zmanjšano verjetnost, da bodo določeni ljudje kaznovani ali pa bodo spregledane njihove očitne napake. Slednje se nanaša predvsem na privlačnejše in ljudi iz višjega družbenega razreda. Raziskave so pokazale, da se kršenje pravil fantov ali deklet v šolah različno obravnava; medtem ko se pri fantih osredotoča na fizično vedenje, se pri dekletih gleda na njihovo odgovornost in spoštljivost (Gansen, 2019). Poleg tega pa atraktivnost in ugled veljata tudi v obratno smer; privlačnejši ali premožnejši moški si namreč lažje povrnejo ugled. Tretji mehanizem, strukturne prednosti, pa se nanašajo na lažji dostop do kapitala. Tako ima na primer posameznik, ki prihaja iz višjega družbenega razreda ali pa je vsaj tesen prijatelj z nekom, ki je premožnejši, večjo možnost za zaposlitev ali boljšo izobrazbo. Tako imajo študentje, ki prihajajo iz premožnejših družin in zato lahko obiskujejo prestižnejše fakultete, prednost pri kasnejšem zaposlovanju (Phillips in drugi, 2022).

2.7 Dejavniki, ki vplivajo na spolno neenakost

Na spolno neenakost vpliva veliko različnih dejavnikov. Spolna neenakost v določenih primerih ne pomeni nujno tudi potrebe po politični vpletenosti. V določenih državah, kjer je stopnja vpisa deleža žensk v terciarno izobraževanje večja kot delež moških, ni razloga k bolj enaki strukturi vpisa. Po drugi strani pa je v državah, ki niso tako gospodarsko razvite in kjer imajo ženske slabše možnosti za vpis na terciarno izobraževanje, ženski talent za izobraževanje premalo izkoriščen. Poleg tega pa je uspešna vpletenost politike močno povezana z razumevanjem dejavnikov spolne neenakosti (Shang, 2022).

V preteklosti so imele mlade ženske bistveno manjšo možnost izbire izobrazbe in poklica kot sedaj, ko imajo ženske na splošno višjo izobrazbo in boljše poklicne možnosti. Eden od dejstev, ki to potrjuje, je **raven izobrazbe**. Večja je namreč verjetnost, da ženska konča srednjo šolo kot moški, pri tem pa je tudi bolj uspešna, podobno pa velja tudi na univerzah. Pri tem obstajajo razlike glede na razvitost držav. V razvitejših državah je delež višje izobraženih žensk večji kot v državah v razvoju. S tem je povezana tudi kultura. V revnejših državah otroci že v zgodnjih letih začnejo opravljati razna dela, s tem pa prinašajo dodaten

zaslužek družini. Vseeno pa slednje velja predvsem za fante. Ženske se namreč hitro poročijo in doma opravljajo gospodinjska dela. Taka družba zelo ceni svojo skupnost in od žensk pričakuje, da bodo sledile ciljem skupnosti, ne pa svojim individualnim ciljem (Kodoth in Eapen, 2005; Mukhopadhyay in Seymour, 1994). Kljub temu pa se ponujene možnosti za delo razlikujejo tudi v razvitejših državah. Ženske se bolj pogosto odločajo za družboslovne programe na fakultetah kot moški, ki so bolj naravnani k naravoslovnim programom. Posledično pa je razlika tudi v službi, ki jo posameznik lahko dobi, in posledičnim plačilom. Kadrovniki pri izbiri kandidata velikokrat niti ne sprašujejo po usklajevanju kariere in družine, če pred njimi sedi moški, vendar pa to ne velja za žensko, ki jo družbene norme neposredno povezujejo z odgovornostjo do družine (Holmes, 2007).

Razvitost države oziroma gospodarstva pomeni večje tehnološko znanje, s tem pa manjši delež delovnih mest, ki so fizično naporna. Slednje je povezano tudi z gospodinjskimi opravili, ki so še vedno pretežno v domeni žensk. S pomočjo tehnologije so ta opravila postala lažja, predvsem pa hitrejša, kar pomeni več časa za ženske, s tem pa tudi več možnosti za iskanje delovnega mesta (Greenwood in drugi, 2005). Vseeno pa raziskava o spolni neenakosti v Evropi ugotavlja, da ni zares jasno, ali gospodarski razvoj države pozitivno ali negativno vpliva na spolno neenakost. Nekatere druge raziskave so namreč pokazale, da višji, kot je dohodek na prebivalca v državi, slabše je porazdeljen med moškimi in ženskami (Amate-Fortes in drugi, 2021).

Primerjalna prednost žensk se povečuje z razvojem držav. Ženske imajo namreč primerjalno prednost pri delih, ki so psihično bolj naporna, medtem ko imajo moški primerjalno prednost pri delih, ki so fizično bolj intenzivna. Z razvojem države se zmanjšujejo razlike v plačah med spoloma, kar pa pomeni tudi večjo vključenost žensk na trg dela (Shang, 2022).

Veliko je torej dokazov, ki govorijo o spolni neenakosti, vseeno pa v razvitih družbah vse več ljudi trdi, da so si ženske in moški enakopravni. Slednje je povezano z razumevanjem sprememb, ki se dogajajo v družbi. Ženske, ki izhajajo z družboslovnih fakultet, so v izobraževalnih poklicih res bolj enakopravne moškim, kot so bile v preteklosti. Vseeno pa se morajo ženske za mnoga druga delovna mesta, med drugim tudi za vodstvene položaje, bolj potruditi oziroma morajo »prevzeti moške vrednote« (Holmes, 2007).

Ženske na splošno zavzemajo bistveno manj **vodstvenih položajev** kot moški. Ne glede na velikost deleža žensk na delovnem trgu pa se v večini nahajajo na nižje plačanih delovnih mestih. Eden od razlogov je delitev dela glede na spol, ki tako delo razdeljuje na t. i. »moška dela« oziroma »ženska dela«. Med ženska dela med drugim spadajo gospodinjska dela, ki ga v veliki večini še vedno opravljajo ženske. V praksi pa se delitev del glede na spol kaže s tem, da ženske redkeje zasedajo vodstvene položaje (Holmes, 2007). Glavni problem, povezan z manjšimi možnostmi za vstop na višje položaje, je »stekleni strop« (angl. »glass ceiling«), ki predstavlja (Kump, 2010, str. 48): »... oviro, ki je posledica kulturnih in ekonomskih dejavnikov v neki družbi. Gre za stekleno pregrado prikritih norm in nerazumljivih pričakovanj, ki ženskam onemogočajo, da bi segale po najvišjih položajih«.

Posledično pa to pomeni, da so ženske bolj dovzetne za revščino kot moški. Vedno bolj se kaže tudi trend, imenovan »feminizacija revščine«, ko čedalje več žensk živi v revščini, ta pa se le še pogloblja. V državah v razvoju, kjer je na splošno huda revščina, je bolj pogosta absolutna revščina, ko ženske nimajo niti za osnovne stvari, kot je hrana. V zahodni družbi je sicer manj absolutne revščine, je pa zato bolj pogosta relativna revščina, kar pomeni, da ženske nimajo dovolj finančnih sredstev za dodaten luksuz, katerega je drugače okolica vajena. V slednje spada na primer potovanje ali televizija. Ženske so tako v primerjavi z ostalimi v družbi revne, kar pa mnogokrat lahko sovпада z razpadlo zvezo, ko skrbništvo nad otroki pripada ravno njim (Holmes, 2007).

Kulturne ovire in pristranskost glede na spol sta močna dejavnika pri spolni neenakosti. Ženske, ki izhajajo iz kultur, kjer jim le ta preprečuje vstop na trg dela, tudi s selitvijo v razvitejše države ohranjajo svojo kulturo, kar jim onemogoča vstop na trg dela (Shang, 2022).

Za enega od pomembnih mejnikov k spolni enakosti velja **volilna pravica** za ženske. Kljub temu pa so ženske še vedno v manjšini v parlamentih, kjer se dejansko odloča o spremembah tako na nacionalni kot na globalni ravni družbe. Prav tako pa več žensk v parlamentu ne pomeni nujno tudi več diskusij, povezanih s temami, ki se nanašajo na ženske. Javne razprave, kot je na primer politika, prinesejo veliko več pozornosti celotne družbe, saj se tudi moškim zdijo pomembne, ker so veliko bolj vpeti v javne razprave kot pa ženske. Nasprotno se v zasebni sferi velikokrat o spolni neenakosti niti ne govori. Kljub temu se je položaj žensk z uvedbo volilne pravice za ženske močno izboljšal (Holmes, 2007).

Dejavnikov, ki vplivajo na spolno neenakost, je torej več. Poleg naštetih so raziskave znotraj Evrope pokazale še nekatere druge. Čeprav se zdi, da vključenost žensk na delovna mesta izboljšuje položaj žensk, pa se slednji v resnici s tem še poslabšuje. Vzrok je predvsem v razlikah v plačah in možnostih za napredovanje žensk. V povezavi s socialnimi izdatki za prebivalce je raziskava (Amate-Fortes in drugi, 2021, str. 408) pokazala, da: »... višji, kot so izdatki za zdravstvo, manjša je neenakost med spoloma, tako v porazdelitvi dohodka kot tudi v neenakosti na splošno«. Poleg tega pa na spolno neenakost vpliva tudi dejstvo, da imajo ženske daljšo pričakovano življenjsko dobo, kar pomeni tudi daljše prejemanje pokojnine, s tem pa večjo neenakost. Slednje pa je povezano tudi s politiko države, saj imajo države, ki veliko namenijo za pokojnine, večjo spolno neenakost. Moški namreč z višjimi položaji na delovnih mestih in višjim plačilom prispevajo več v pokojninsko blagajno in imajo zato tudi višje pokojnine v primerjavi z ženskami. Ravno zato je potrebno, da so ženske del trga dela, v njem pa mora biti čim manj razlik v plačah med spoloma, kar pa je povezano tudi z več spodbudami k vodstvenim funkcijam v podjetjih. Vseeno pa raziskave kažejo, da višja, kot je institucionalna kakovost, manjša je spolna neenakost. Države, ki na splošno več namenijo za socialno varstvo, imajo nižjo spolno neenakost, saj se s tem zmanjša tudi dohodkovna neenakost. Pri tem je eden od pomembnejših ukrepov tudi zdravstveni izdatek, saj imajo ženske daljšo pričakovano življenjsko dobo in zato potrebujejo tudi več zdravstvenih storitev (Amate-Fortes in drugi, 2021).

2.8 Spolna neenakost na vodilnih položajih

Bistvo, zakaj je na splošno manj žensk na vodilnih položajih, pa se začne z družbenimi normami. Družbi je normalno, da je na vodilnem položaju moški, s tem pa se diskriminira ženske. Tako družba meni, da je vodenje moška dejavnost, posledično pa imajo ženske zmanjšane predispozicije za takšno vlogo. Žensk je torej na vodilnih položajih manj kot moških, kar pa vpliva tudi na njihove rezultate uspešnosti, ki lahko odstopajo od dejanskega rezultata. Manjši delež žensk na vodilnih položajih lahko kaže na manjšo uspešnost, čeprav se ne poudari dovolj, da jih je na splošno še vedno manj kot moških na podobnih položajih. Slednje pa lahko vpliva tudi na izbiro kandidata za vodenje, saj v primerih, ko ljudje ne poznajo uspešnosti žensk, avtomatično izberejo moškega, ker jim tako narekuje družbena norma, kjer so voditelji večinsko moški. Prav tako pa med člani upravnega odbora prevladuje mreženje med moškimi in so tako tudi potencialni kandidati za upravni odbor ali vodenje podjetja moški, med tem ko se do žensk redkeje pristopa (Pande in Ford, 2012).

Čeprav spolne kvote v parlamentu vplivajo na odnos družbe do žensk, pa ni nujno, da se slednje prenese tudi na enakost spolov na vodilnih položajih v podjetjih. Na Norveškem so tako po volitvah leta 2001 dosegli visoko zastopanost žensk v parlamentu, vendar pa slednje ni vplivalo na podjetja, saj je odstotek žensk v upravnih odborih ostajal pod 7 %. Leta 2003 so uvedli spolne kvote v poslovnem sektorju in odstotek se je začel povečevati. Poleg tega je v družbi zasidrano dejstvo, da je ženska oziroma mati bolj odgovorna za svojega otroka, kar med drugim povzroči tudi več bolniške odsotnosti. Hkrati manjše število delovnih ur in več prekinitev kariere pomeni tudi manj izkušenj v primerjavi z moškimi. Veliko delodajalcev pa gleda ravno na delovne izkušnje in imajo zato ženske pogosto manjšo možnost zaposlitve. Glede prostih delovnih mest na vodilnih položajih pa so ženske velikokrat prikrajšane, saj za njih izvedo šele preko medsebojnih povezav ali v primerih, ko v podjetju že nekatere druge ženske zasedajo podoben položaj. Ravno pomanjkanje žensk na vodilnih položajih pa ostalim ženskam predstavlja oviro, saj nimajo zgleda, da je to mogoče, posledično pa se sprijaznijo z zaposlitvijo na nižjem delovnem mestu. Ženskam pa predstavlja izziv tudi samo konkurenčno okolje, saj so glede na raziskavo (Gneezy in drugi, 2003) ženske manj učinkovite v tekmovalnem okolju kot moški.

3 POMEN SPOLNIH KVOT

Kot sem opisala že v prvem poglavju, obstaja več mehanizmov za zmanjšanje spolne neenakosti. Ena izmed najbolj kontroverznih so spolne kvote, ki podjetja in organizacije prisilijo, da imajo najmanj določen odstotek žensk oziroma moških na določenih delovnih mestih. Kvote znotraj politike so že uvedene v mnogih državah, kot so npr.: Norveška, Švedska, pa tudi Slovenija. Kvote v gospodarstvu, natančneje v upravnih odborih podjetij, so šele sedaj postale aktualne, zato jih ima nekaj manj držav v primerjavi s kvotami v politiki. Med drugim jih imajo države, kot so: Francija, Italija, Nizozemska. Ravno zaradi porasta pa se govori o njihovi uvedbi tudi v drugih državah.

3.1 Opredelevanje spolnih kvot

Spolne kvote so se v zadnjih dveh desetletjih zelo razširile in na nek način postale popularne. Prav tako pa so del osrednjih političnih in feminističnih teorij v zvezi z zastopanostjo in enakostjo. Uvedba spolnih kvot povzroča prerazporejanje moči kot tudi priznanje o spolni neenakosti in s tem odprtje problema, ki ga je potrebno rešiti. Na tak način se ozavešča javnost o problematiki izključenosti žensk, hkrati pa se krepi žensko samozavest na različnih položajih (Dahlerup, 2008).

Najbolj znane kvote so znotraj politike (zastopanost v parlamentu, na določenih političnih položajih) in znotraj gospodarstva (zastopanost na visokih funkcijah, kot tudi v zaposlovanju na splošno). Večina držav je že uvedla politične kvote, kar pomeni bistveno več žensk na vodilnih političnih položajih. Vse skupaj pa se je začelo v letu 1990, ko je Ekonomski in socialni svet ZN odločil, da naj bo do leta 1995 30 % zastopanost žensk znotraj organov odločanja. Leta 1995 pa so na konferenci ZN o ženskah v Pekingu države spodbudili k zmanjšani spolni neenakosti v nacionalnih in mednarodnih institucijah. Od takrat naprej so politične kvote postale vse bolj priljubljeno orodje za zmanjšanje neenakosti. Obstaja več vrst političnih kvot, najpomembnejše pa so naslednje tri: prostovoljne strankarske kvote, kandidatske kvote in rezervirani sedeži. Prostovoljne strankarske kvote se navezujejo na stranko (Pande in Ford, 2012, str. 8): »... ki se zaveže, da bo imenovala določen odstotek kandidatke na volilni listi«. Glede uvedbe kandidatskih kvot se odloči vsaka država posebej in pomeni, da je določeno število sedežev v parlamentu rezervirano samo za ženske. Rezervirani sedeži pa so položaji, ki so namenjeni izključno ženskam, ki se tako med sabo potegujejo za rezervirano mesto (Pande in Ford, 2012).

Spolne kvote so v politiki že kar nekaj časa, v poslovnem svetu pa so spolne kvote še zelo nove in posledično niso še toliko dodelane. Pri tem je bila prva Norveška (leta 2003), ki je zakonsko določila uvedbo spolnih kvot v upravnih odborih. Postala je nekakšen zgled ostalim državam. Tako so ji sledile Španija (2007), Francija in Islandija (2011). Določene države, kot so Izrael, Danska, Finska, Švica in Irska, pa so spolne kvote uvedle za podjetja, ki so v državni lasti. Prav tako so na lokalni ravni vlade, kot sta Berlin in Nürnberg, uvedle spolne kvote za deželna in občinska podjetja (Pande in Ford, 2012).

Kljub temu v vseh članicah EU v upravnih odborih še vedno prevladujejo moški. Nekatere države so tako, kot že omenjeno, uvedle spolne kvote, v mnogih drugih pa so določili kodekse podjetjem, s katerimi jih spodbujajo k večji zastopanosti žensk v upravnih odborih. Napredek je sicer viden pri neizvršnih direktorjih, medtem ko je na položajih izvršnih direktorjev odstotek žensk še vedno nizek (Kirsch, 2021).

3.2 Obstoječe spolne kvote v državah EU

Politične kvote se natančneje nanašajo na volilno kvoto po spolu. Razdeljene so na: zakonsko predpisane kvote kandidatov, rezervirane sedeže ali prostovoljne kvote politične

stranke. Zakonsko predpisane kvote kandidatov pomenijo, da se rezervira določeno število mest za ženske kandidatke na volilnih seznamih. Rezervirani sedeži določajo število sedežev za ženske v zakonodajni skupščini. Prostovoljne kvote politične stranke pa pomenijo, da stranka sama določi pravila in cilje, kakšen odstotek žensk bo vključenih med volilne kandidate. Vse našete določbe pa so lahko zapisane v različnih predpisih, kot so ustava, volilna zakonodaja ali pa statut politične stranke. Posledično pa se lahko določi spolne kvote na volitvah tudi na podnacionalni ravni, torej tako državni, okrožni in na lokalni ravni. Cilj spolnih kvot se navadno kaže v določenemu odstotku žensk na določenemu položaju, lahko pa je cilj tudi določen vrstni red žensk oziroma moških na strankarskih listah (International IDEA, brez datuma b).

Tabela 3: Delež žensk v parlamentu, v Evropi

Uvrstitev	Država	Tip kvot	Odstotek žensk v parlamentu
1	Islandija	- Zakonsko določene kvote na podnacionalni ravni - Prostovoljne kvote, ki so jih sprejele politične stranke	47,6 %
2	Švedska	- Zakonsko določene kvote na podnacionalni ravni - Prostovoljne kvote, ki so jih sprejele politične stranke	46,4 %
3	Norveška	- Zakonsko določene kvote na podnacionalni ravni - Prostovoljne kvote, ki so jih sprejele politične stranke	46,2 %
4	Finska	- Brez kvot *	45,5 %
5	Danska	- Brez kvot **	44,1 % ***
6	Španija	- Zakonsko določene kvote za enotni/spodnji dom - Zakonsko določene kvote za zgornji dom - Zakonsko določene kvote na podnacionalni ravni - Prostovoljne kvote, ki so jih sprejele politične stranke	42,4 %
7	Švica	- Zakonsko določene kvote na podnacionalni ravni - Prostovoljne kvote, ki so jih sprejele politične stranke	41,7 %
8	Nizozemska	- Zakonsko določene kvote na podnacionalni ravni - Prostovoljne kvote, ki so jih sprejele politične stranke	40,7 %
9	Avstrija	- Zakonsko določene kvote na podnacionalni ravni - Prostovoljne kvote, ki so jih sprejele politične stranke	40,4 %

se nadaljuje

Tabela 3: Delež žensk v parlamentu, v Evropi (nad.)

Uvrstitev	Država	Tip kvot	Odstotek žensk v parlamentu
...			
14	Slovenija	– Zakonsko določene kvote za enotni/spodnji dom – Zakonsko določene kvote na podnacionalni ravni – Prostovoljne kvote, ki so jih sprejele politične stranke	37,8 %

Vir: prirejeno po IPU Parline (brez datuma) in International IDEA (brez datuma b).

** Vir: Chesser (2019).*

*** Vir: International IDEA (brez datuma a).*

**** Vir: European Institute for Gender Equality (brez datuma d).*

Tabela 3 prikazuje delež žensk v parlamentu v Evropi. Podatek se nanaša na 1. februar 2023. Pri tem je opredeljeno tudi, ali je država uvedla spolne kvote, ter če da, kakšne. Na vrhu prevladujejo nordijske države, kjer je odstotek žensk v parlamentu najvišji. Prve tri so uvedle tudi zakonsko določene kvote na podnacionalni ravni ter tudi prostovoljne kvote s strani političnih strank. Slovenija je s 37,8 % na 14. mestu, uvedla pa je tako zakonsko določene kvote za enotni/spodnji dom, kot tudi na podnacionalni ravni, prav tako pa je uvedla tudi prostovoljne kvote s strani političnih strank.

Znotraj upravnih odborov podjetij se sprejemajo ene najpomembnejših gospodarskih odločitev, vendar pa so člani odborov v državah članic EU v večini še vedno moški. Premajhna zastopanost s strani žensk je zato ena ključnih razlik med spoloma v EU in se jo skuša s pomočjo spolnih kvot zmanjšati. V zadnjih letih je tako veliko držav znotraj EU uvedlo določene predpise, ki ženskam olajšajo dostop, da postanejo članice upravnih odborov. Nekatere države so določile kodekse upravljanja podjetij tako, da so določili priporočila, s katerimi bi povečali zastopanost žensk, druge pa so uvedle spolne kvote v upravnih odborih. Slednje pa se med sabo razlikujejo tudi po tem, ali so za neupoštevanje spolnih kvot uvedle sankcije ali ne, ter če so uvedle sankcije, kakšne so le te. Najpogostejša sankcija je t. i. »odprti sedež«, ki pomeni, da lahko prosta mesta zasedejo le pripadniki manjšinskega spola. Druge sankcije pa so denarne kazni ali pa začasna ustavitev plačila sejnine, ki pomeni, da se preostalim direktorjem ne izplača honorarjev za delo v upravnem odboru, dokler niso izpolnjene spolne kvote (Kirsch, 2021). Ene izmed najstrožjih sankcij imajo na Norveškem, kjer neizpolnjene spolne kvote pomenijo razpustitev podjetja (Mensi-Klarbach in Seierstad, 2020).

Tabela 4: Spolne kvote v upravnih odborih

Država	Leto uvedbe kvote	Ciljna raven kvote	Trajanje	Vrste sankcije
Norveška	2003	40 %	Trajna	Razpustitev podjetja
Španija	2007	40 %	Trajna	Brez
Belgija	2011	33,3 %	Trajna	Odprta mesta, začasna ustavitev plačila sejnine
Francija	2011	40 %	Trajna	Odprta mesta, začasna ustavitev plačila sejnine
Italija	2011	33,3 % povečano na 40 %	Začasna	Denarne kazni
Nizozemska	2011	30 %	Začasna	Brez
Nemčija	2015	30 %	Trajna	Odprti sedeži
Avstrija	2017	30 %	Trajna	Odprti sedeži
Portugalska	2017	33,3 %	Trajna	Odprti sedeži, denarne kazni
Grčija	2020	25 %	Trajna	Denarne kazni

Vir: prirejeno po Kirsch (2021) in Mensi-Klarbach in Seierstad (2020).

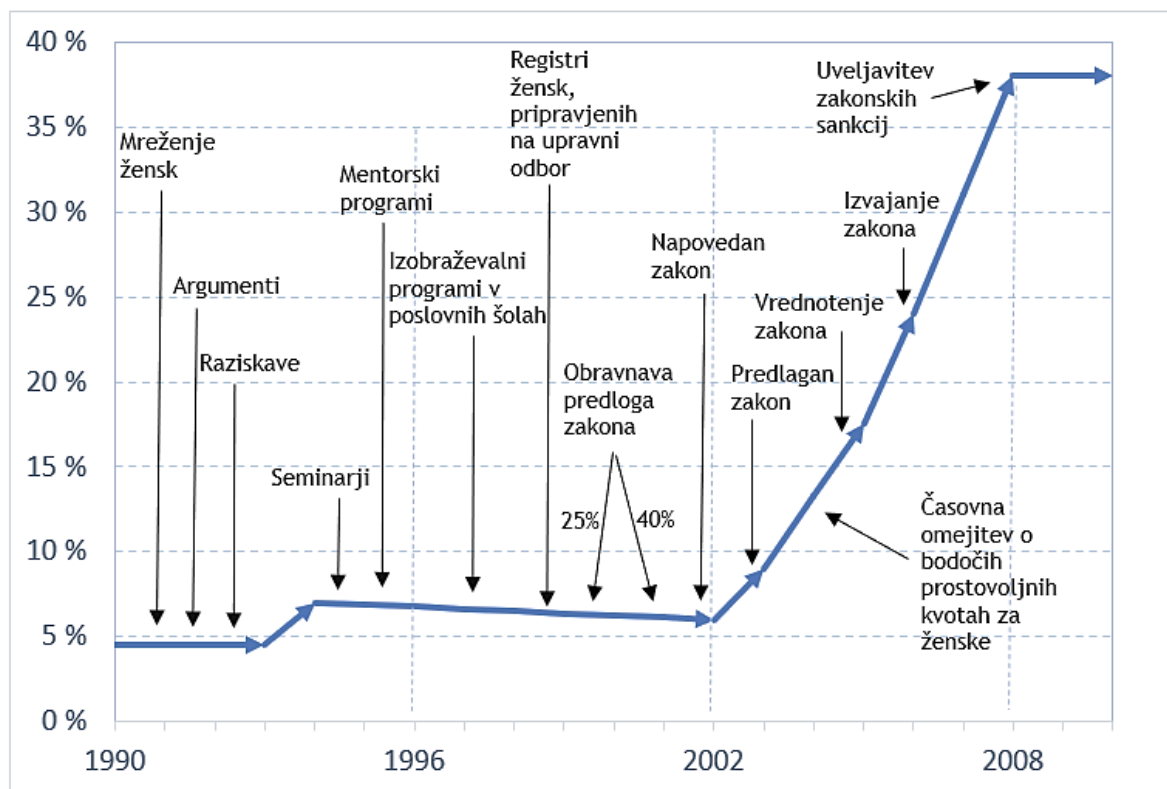
V tabeli 4 so predstavljene spolne kvote v upravnih odborih držav, ki so jih uvedle po Norveški. Vse države imajo najmanj 30 % ciljno raven kvot, z izjemo Grčije, ki ima 25 %. Velika večina držav je spolne kvote uvedla trajno. V Italiji so spolne kvote sprva veljale tri mandate odbora, kasneje so prenehale veljati, a so bile kmalu spet uveljavljene za nadaljnjih šest mandatov odbora in ciljno raven 40 % (Kirsch, 2021). Na Nizozemskem so bile najprej določene do konca leta 2016, kasneje pa so bile podaljšane do začetka leta 2020 (Kirsch, 2021). Prav tako je sedem držav uvedlo sankcije za primere, ko spolne kvote v upravnih odborih ne bodo upoštevane. Sankcije se razlikujejo glede na posamezno državo. Italija ima uvedeno denarno kazen, ki se razlikuje po velikosti podjetja in obdobju kršitve. Veliko držav se je odločilo za sankcijo »odprtega sedeža«, ki pomeni, da prosta mesta v upravnem odboru lahko zasede samo tisti spol, ki je manj zastopan. V Franciji in Belgiji se začasno ustavi plačilo sejnine, s čimer se tedanjim članom upravnega odbora ne izplača honorarjev, mesta v upravnih odborih pa ostanejo odprta (za manj zastopan spol). Portugalska podjetja, ki ne upoštevajo spolnih kvot pa so denarno kaznovana, če so sedeži odprti več kot 360 dni. V Španiji sicer sankcij ni, a imajo podjetja, ki izpolnjujejo spolne kvote, prednost pri sodelovanju z njihovo vlado. Na Nizozemskem prav tako ni posebnih sankcij, vseeno pa morajo tamkajšnja podjetja pojasniti svoja dejanja ob neupoštevanju spolnih kvot (Mensi-Klarbach in Seierstad, 2020).

3.3 Primerjava poteka vpeljave spolnih kvot v nekaterih državah EU

Norveška je država, ki je leta 2003 prva uvedla spolne kvote v upravnih odborih podjetij. Čeprav je orodje kvot zelo kontroveržno, norveški primer kaže na uspeh. Spolne kvote

namreč izvajajo pritisk nad družbo, kar sicer ni prijetno, vseeno pa pride do družbene razprave o enakosti spolov. Norveška je tako določila rok štirih let za izpolnitev kvot. Poleg tega so ustvarili tudi program »Female Future«, s pomočjo katerega ženske usposabljaajo za delovna mesta v upravnem odboru. Za zmanjševanje neenakosti spola na vodilnih položajih niso dovolj samo kvote, ampak tudi sankcije. Na Norveškem je najstrožja kazen prisilna razpustitev podjetja, ki ni izpolnjevala določenih obveznosti. Slednje sankcije so namreč uvedli po začetni fazi, ko se podjetja prostovoljno niso odločala za uvedbo spolnih kvot. Kljub temu da so leta 2009 ženske v upravnih odborih na Norveškem dosegale 40 % članov, pa so veliko večino uprav še vedno vodili moški. Po sedmih letih od uvedbe spolnih kvot v norveški politiki ni bilo več zaznati večjih protiargumentov v družbi nasploh. Prav tako so spolne kvote sprejeli tudi delodajalci (Storvik in Teigen, 2010).

Slika 2: Potek in učinkovitost pobud za povečanje žensk v upravnih odborih na Norveškem



Vir: prirejeno po Huse (2011) in Huse (2018).

Slika 2 prikazuje odstotek žensk v upravnih odborih v podjetjih, ki kotirajo na borzi na Norveškem. Zajeto je obdobje od leta 1990 do leta 2010. Od leta 1990 do leta 2002 se odstotek žensk v upravnih odborih ni bistveno spreminjal (okoli 5 %). Ravno zaradi nizkega odstotka so se v vsem tem času razvile številne pobude, ki so ženske in družbo nasploh spodbujale, da bi več žensk dobilo priložnost v upravnih odborih podjetij. Ženske, ki so to želele aktivno doseči, so se sprva povezovale med sabo, o tej temi začele javno diskutirati in posledično se je razvilo več raziskav. Zaradi veliko dvomov in protiargumentov, da ženske niso dovolj kompetentne za visoke položaje, so se odprla razna izobraževanja o delovanju znotraj upravnih odborov (seminarji, mentorski programi), da bi ženske bile res dovolj

usposobljene. Nastal je tudi poseben register, ki vključuje ženske, ki so pripravljene na delovanje v upravnem odboru. Prav tako sta bila v tem času predstavljena tudi dva predloga zakona, da bi se število žensk povečalo, vendar se to ni zgodilo. Leta 2002 pa se je zgodil preobrat. Takratni norveški minister za trgovino in industrijo Ansgar Gabrielsen je napovedal zakon, ki zahteva, da imajo delniške družbe, ki kotirajo na borzi, vsaj 40 % žensk v upravnih odborih. Verjel je namreč, da bo to koristilo tudi podjetjem. Zakon je bil predlagan leta 2003, a je naletel na številne negativne odzive. Nasprotniki zakona so menili, da bi morale biti ženske kvote za podjetja prostovoljne, in ne obvezne. To bi pomenilo, da zakon sploh ne bi bil potreben. Takratna vlada je zato uvedla poizkusno dobo dveh let, da bi podjetja sama, torej prostovoljno, uravnotežila zastopanost spolov. Omenjeni poizkus se je tako končal leta 2005. Rezultati niso pokazali bistvenega povečanja števila/odstotka žensk na vodilnih položajih. Norveški parlament je zato podjetjem dal dve leti časa, da uravnotežijo spolno zastopanost na vodilnih položajih podjetij, preden slednje tudi zakonsko določijo. V tem času je veliko podjetij doseglo zakonsko določeno število žensk v upravnih odborih. Kljub temu je še vedno obstajalo veliko podjetij, ki se niso strinjala s tako uvedbo, zato jih je veliko spremenilo svojo korporativno strukturo, tako da niso več kotirala na borzi, s tem pa so se izognili upoštevanju zakona. Kljub vsemu je leta 2008 v veljavo stopil zakon o zastopanosti obeh spolov v upravnih odborih znotraj podjetja. Prav tako so bile določene tudi sankcije ob neupoštevanju zakona. Kot je razvidno tudi na sliki 2, se je s pomočjo zakona odstotek žensk v upravnih odborih na Norveškem močno povečal (Huse, 2018).

Kvotne zahteve na Norveškem veljajo za vsa podjetja, ki so v javni lasti. Tako veljajo za (Storvik in Teigen, 2010, str. 4): »državne družbe z omejeno odgovornostjo in delniške družbe, podjetja v državni lasti, družbe s posebno zakonodajo in medobčinske družbe ...«. Poleg tega pa še za vse delniške družbe v zasebnem sektorju. Od začetka leta 2004 velja, da mora biti zastopanost obeh spolov v upravnih odborih vsaj 40 %. Pri tem so imela podjetja dve leti časa za prilagoditev, od leta 2006 pa to velja za vse novoustanovljene delniške družbe. Prvi vladni predlog je sicer prišel že v letu 1999, vendar pa je bilo takrat veliko razprav zaradi vprašanja, ali uvedba spolnih kvot krši obstoječe norveške norme; v preteklosti namreč ni zadevala zasebnih gospodarskih sfer. Do uvedbe zakona so sledile številne javne razprave. Proti kvotam so bili predvsem industrijski managerji, medtem ko so kvote podpirali politiki na visokih mestih. Razprava se je osredotočala na tri glavne argumente, in sicer na pravičnost, spretnost in demokracijo. Pri pravičnosti so zagovorniki izpostavljali uravnoteženo zastopanost spolov, ki zanje predstavlja poštenost. Prav tako se jim je pozitivna diskriminacija zdela nujno potreben ukrep za spolno enakost. Nasprotniki so trdili, da spolne kvote ne bi pripomogle k pravičnosti sestave znotraj upravnih odborov, saj delodajalci ne bi smeli biti prisiljeni gledati na spol kandidatov, ampak na njihove reference. Glede argumenta spretnosti in uporabnosti so zagovorniki trdili, da se v upravne odbore izbira predvsem moške kandidate, in to kljub dejstvu, da je potencial znanja in talenta enakomerno porazdeljen pri obeh spolih. Pogosto so namreč kvalificirane ženske spregledane, izključno zaradi svojega spola. Prav tako pa so zagovorniki menili, da ženska prisotnost pomeni drugačen način razmišljanja, s pomočjo katerega se odpirajo nove teme

in novi pristopi reševana problemov. Nasprotniki so na drugi strani menili, da so kvote sporne, saj imajo lahko manj kompetentne ženske prednost pred bolj kompetentnimi moškimi. Slednje se navezuje na manj številčnejše izkušnje ženskega vodenja, rešitev pa so sprva videli v večji spodbudi zaposlovanja žensk na vodilnih položajih na nižjih ravneh. V dvomih pa so bili tudi glede vlaganja tujih podjetij v norveška, saj so menili, da bo uvedba spolnih kvot podjetja prikazala kot manj dobičkonosna. Pri argumentu demokracije so zagovorniki trdili, da kvote omogočajo enakopravnost spolov, kar je v skladu z načeli demokracije. Nasprotniki pa so menili, da kvote ne podpirajo demokracije, saj so lastniki podjetij omejeni pri izbiri kandidatov. Sledilo je torej več pogajanj, v katera se ženske organizacije niso pretirano vpletale, razlog pa je v prizadetosti elitnih žensk. Bolj dejavne pa so bile ženske organizacije v političnih strankah. Od uvedbe spolnih kvot se je delež žensk postopoma povečal in tako dosegel svoj cilj. Kljub temu pa na vodstvenih položajih upravnih odborov še vedno prednjačijo moški. Glavni razlog uspeha spolnih kvot tiči v sankcijah. Najstrožja kazen je prisilna razpustitev podjetja, če ta kljub številnim opozorilom ne ustanovi uprave, kot jo določa zakon. Prav tako pa podjetje ne more biti registrirano, če nima izpolnjenih zahtev zakona. Številni managerji so še vedno skeptični glede vpeljave spolnih kvot, vendar pa je le teh vse manj. Tudi številne ženske sprva niso bile prepričane o pozitivnosti spolnih kvot, kasneje pa so spremenile svoja mnenja zaradi izkušenj na vodilnih položajih (Storvik in Teigen, 2010).

Za razliko od Norveške, ki je uveljavila »trši« način vpeljave spolnih kvot, pa so se v Španiji odločili za »mehkejši« način. Leta 2007 so si v Španiji določili cilj, da do leta 2015 dosežejo 40 % ženski delež upravnega odbora. Razlog za vpeljavo spolnih kvot se je nanašal predvsem na socialno pravičnost. Vseeno pa so potekale burne javne razprave in izkazalo se je, da možnost uvedbe spolnih kvot s pomočjo »tršega prijema« ne bo delovala, saj ji je javnost preveč nasprotovala. Španija je bila tako prisiljena uvesti kvote s pomočjo »mehkih prijemov«. S pomočjo mehkega pristopa so tako želeli vplivati tudi na neformalne institucije, ki spodbujajo podjetja, da sama pri sebi ocenijo razliko pri zaposlovanju kandidatov glede na spol. Zakon se je nanašal na vsa velika javna in zasebna podjetja. Glavna španska spodbuda se je nanašala na prednost gospodarskih družb pri dodeljevanju javnih naročil podjetjem, ki upoštevajo priporočilo kvot. Prav tako pa priporočilo služi kot samoocena pri zaposlovanju kandidatov na višja delovna mesta in obenem grozi, da bo lahko nekoč priporočilo postalo zakon, s tem pa obveza. Španija je uvedla samo spodbudo za podjetja, medtem ko je Norveška uveljavila mnoge strožje sankcije, kot so razpustitev ali ne-registracija podjetja. Številne države v EU so bolj sledile Španiji in njenim mehkejšim pristopom kot pa Norveški in njenim tršim pristopom. Rezultati raziskave (De Cabo in drugi, 2019) kažejo, da Španija s svojim pristopom ne dosega zastavljenega cilja. Podjetjem, ki se bolj pogosto prijavljajo na javna naročila, se je delež direktoric povečal za 4 odstotne točke, kar pa je vseeno veliko glede na to, da so imela v začetku ta podjetja 6,7 % delež ženskih direktoric. Prav tako pa se ni bistveno povečal niti delež žensk v upravnih odborih. Podjetjem, ki so upoštevala priporočila o kvotah, pa se zaradi prednosti pri dodeljevanju javnih naročil prihodek ni bistveno povečal. Temu se sicer lahko pripiše kriza in zamenjava

vlade iz leta 2011, ko je postala vse bolj pomembna ponudba pred povpraševanjem, spolne kvote pa so tako pristale šele na drugem mestu. Španija tako prikazuje primer, iz katerega so prišle pomembne informacije. Politika spolnih kvot se mora nanašati na vsa podjetja, ne le na tista, ki so vezana na javna naročila, prav tako pa je potrebno okrepiti nagrade oziroma sankcije. Tako se bo lahko hitreje izboljšala spolna neenakost na vodilnih položajih v podjetjih (De Cabo in drugi, 2019).

3.4 Argumenti za in proti spolnim kvotam

Glede uvedbe spolnih kvot obstaja pestra debata, mnenja so si zelo deljena. Poleg osebnih mnenj, ki se med seboj zelo razlikujejo, obstaja tudi debata o tem, ali so spolne kvote sploh učinkovite, ter ali lahko njihova uvedba povzroči kakšne negativne posledice. Učinke uvedbe spolnih kvot, torej ali kvote dejansko vplivajo na zmanjšanje neenakosti, lahko opazujemo skozi različne vidike. Te pa lahko delimo na opisno, vsebinsko in simbolno zastopanost.

Ljudje po svetu različno sprejemajo uvedbo spolnih kvot. Slednje namreč močno vplivajo na prerazporeditev družbe, tako na opisni, vsebinski in simbolični zastopanosti. Opisna zastopanost se nanaša na število izvoljenih žensk. Vsebinska zastopanost vključuje dejanske učinke uvedbe spolnih kvot znotraj politike, predvsem v smislu drugačne miselnosti žensk in s tem celotno drugačne politike. Simbolna zastopanost pa predstavlja prepričanost volivcev o vplivu upravičenosti uvedbe spolnih kvot znotraj politike (Celis in drugi, 2008).

Tabela 5: Devet argumentov kvot z zvezi s prihodnostjo

Vrsta zastopanosti	Napovedi zagovornikov (NZ)	Napovedi nasprotnikov (NN)
Opisna zastopanost	NZ1: Kvote so nujno potrebne, saj bodo povzročile hitro povečanje politične zastopanosti žensk.	NN1: Kvote so nepotrebne, saj se bo delež poslank povečal že po naravni poti.
	NZ2: Žensk, ki bodo pripravljene sodelovati v politiki, bo dovolj, če si bodo politične stranke resno prizadevale postati bolj vključujoče.	NN2: Ne bo mogoče najti zadostnega števila (kvalificiranih) žensk. Ženske ne bodo želele biti izbrane samo zaradi svojega spola. Kvote bodo predstavljale stekleni strop za ženske.
	NZ3: Kvote bodo prispevale k povečanju nabora potencialnih kandidatov in s tem k boljšemu izkoriščanju različnih in raznolikih kvalifikacij v družbi.	NN3: Kvote bodo povzročile imenovanja in izvolitev nekvalificiranih kandidat, zato so kvote ponižujoče za ženske in spodbijajo načelo zaslug.
Vsebinska zastopanost	NZ4: Krična masa žensk bo v politiko prinesla drugačen slog in pristop.	NN4: Ženske, izvoljene prek kvot, bodo obravnavane le kot predstavnice »skupine žensk«, njihova politična učinkovitost pa bo posledično omejena.

se nadaljuje

Tabela 5: Devet argumentov kvot v zvezi s prihodnostjo (nad.)

Vrsta zastopanosti	Napovedi zagovornikov (NZ)	Napovedi nasprotnikov (NN)
Vsebinska zastopanost	NZ5: Kritična masa žensk bo lahko uvedla nove politične pomisleke na politično agendo.	NN5: Kvote bodo prispevale k sumu, da so ženske napredovale zaradi svojega spola in ne zaradi talenta. Ženske, izvoljene na podlagi pravil o kvotah, bodo stigmatizirane in posledično ne bodo mogle dobro delovati kot poslanke.
	NZ6: Ženske bodo prispevale k bolj občutljivi zakonodaji in političnim rezultatom glede na spol.	NN6: Ženske, izvoljene na podlagi pravil o kvotah, bodo običajno obravnavane kot »navidezna možnost« oz. »pooblaščenke«, ki so preveč odvisne od svoje stranke ali svojih mož. Slednji pa ne bodo mogli zastopati interesov žensk, saj nimajo lastnih kvalifikacij.
Simbolna zastopanost	NZ7: Spol bo postal ena najpomembnejših osnih moči v družbi. Kvote glede na spol so torej potrebne in nujne.	NN7: Po uvedbi spolnih kvot bodo svoje kvote zahtevale tudi druge skupine (lastniki vozil Volvo, ljudje, ki pišejo z levo roko, rdečelasci) – kdaj se bo to ustavilo?
	NZ8: Kvote bodo prispevale k procesu demokratizacije v državi in k legitimnosti novih in ustaljenih demokracij.	NN8: Kvote bodo povzročile »balkanizacijo« politike (in politiko čistega interesa).
	NZ9: Kvote bodo prispevale k procesu demokratizacije z odpiranjem »skrivnega vrta nominacij«.	NN9: Kvote bodo obravnavale le simptome premajhne zastopanosti žensk in bodo posledično le simbolična gesta.

Vir: prirejeno po Dahlerup in Freidenvall (2010).

V tabeli 5 so prikazane tipične napovedi za in proti uvedbi spolnih kvot znotraj politike. Argumenti so razporejeni glede na opisno, vsebinsko in simbolno zastopanost. Prvi argument proti uvedbi spolnih kvot (NN1) se nanaša na to, da nasprotniki ne priznavajo spolne neenakosti oziroma se jim zdi, da se bo uravnala že sama po sebi. Prav tako pa jih je strah, da bi politične položaje zasedle premalo kvalificirane ženske, saj bi morali zapolniti kvote ne glede na njihove pretekle izkušnje in znanje. Slednje pa je povezano tudi z zavedanjem žensk, ki spolne kvote vidijo le kot orodje, s katerim lažje pridejo na določen položaj in bodo zato dvomile v svojo izbiro, saj se bodo bale, da so bile izbrane le zaradi svojega spola, ne pa zaradi svojih kvalifikacij (NN2). Na drugi strani pa zagovorniki spolnih kvot ugotavljajo, da so kvote zelo pomembne, saj bi se le tako hitreje približali enakosti med spoloma v politiki (NZ1). Zagovorniki tudi ne vidijo težav v iskanju dovolj številčnih kvalificiranih žensk, vendar pa je predpogoj neponižujoče gledanje na kvote tako s strani moških, kot tudi s strani žensk (NZ2 in NZ3). Različni argumenti se navezujejo tudi na vsebinski del zastopanosti uvedbe spolnih kvot. Zagovorniki tako napovedujejo, da bi z dosego kritične mase žensk v politiki spremenili tudi slog in pristop politike, ki bi na dnevnem nivoju odločala tudi o vprašanjih žensk, s tem pa bi se postopoma spremenila tudi zakonodaja (NZ4, NZ5 in NZ6). Nasprotna stališča pa se navezujejo na skrb za ženske, ki bodo izvoljene le na podlagi svojega spola in bodo tako lahko imele manj vpliva na politične

odločitve (NN4). Kljub temu da se mogoče ne strinjajo s prevlado moške politike, pa se nasprotniki vseeno bojijo, da bodo ženske zaradi kvot, ki so pogosto označene kot »ženske kvote«, stigmatizirane (NN5). Ravno zaradi tega napovedujejo, da bi lahko vpeljava kvot prinesla le še dodatne ovire za ženske. Simbolna zastopanost pa predstavlja vpliv na razvoj demokracije, ureditev političnega sistema in povezave med izvoljenimi kandidati in ljudmi, ki so jih izvolili. Zagovorniki spolne kvote vidijo kot prednost pri oblikovanju demokracije in odločevalskih procesov v politiki (NZ7, NZ8 in NZ9). Nasprotniki pa imajo pomisleke, da bi z uvedbo spolnih kvot kvote želele tudi druge skupine ljudi, ki imajo vsaka skupina zase podobne karakteristike (NN7). Prav tako pa se sprašujejo, ali je uvedba spolnih kvot le posledica stališč določenih organizacij in njihovih političnih interesov (NN8) (Dahlerup in Freidenvall, 2010).

Tabela 5 nam tako prikazuje pozitivne in negativne učinke vpeljave spolnih kvot med politične predstavnike. Zagovornikom kvot predstavlja glavno jedro ideja, da se bo z uvedbo spolnih kvot povečala tudi zastopanost žensk in hkrati tudi ozaveščanje o problematiki spolne neenakosti (NZ1). Nasprotniki pa trdijo, da jih je povsem nepotrebno uvajati, saj lahko povzročijo celo nasprotni učinek od zelenega (NN1 in NN4). Nasprotniki in zagovorniki gledajo na uvedbo spolnih kvot in s tem večjo zastopanost žensk v politiki povsem kontradiktorno. Zagovorniki menijo, da cilj enake zastopanosti spolov ne bo dosežen sam po sebi, ampak so zato potrebna aktivna ravnanja (NZ1), s čimer pa se nasprotniki ne strinjajo (Dahlerup in Freidenvall, 2010).

Od leta 1995 pa do leta 2020 se je namreč odstotek žensk v parlamentu bistveno povečal. Z 11,3 % v letu 1995 se je povečal na 24,9 % v letu 2020. V letu 1995 namreč še ni bilo nobenega parlamenta, ki bi imel enako zastopanost moških in žensk, v letu 2020 pa so imele štiri države enako zastopanost. Ruanda je imela v letu 2020 kar 60 % žensk v parlamentu. Med letoma 1995 in 2020 so najbolj napredovale države, kot so (IPU, 2020): Ruanda, Združeni arabski emirati, Andora in Bolivija. Slednje dokazuje argument NZ1 v tabeli 5, saj so našteje države uvedle spolne kvote v politiki in se je tako delež žensk močno povečal (Dahlerup in Freidenvall, 2010). Nasprotno so bile še leta 1995 v vrhu nordijske države, kot so Švedska, Norveška, Danska in Finska, ki pa so kasneje zaostale za nekaterimi državami, ki so uvedle zakonsko določene kvote (IPU, 2020). Zastopanost žensk v parlamentu se je sicer res povečala, vendar pa se je v državah, kjer so uvedli spolne kvote, razširila še bolj, kar se ne sklada s pričakovanji nasprotnikov (NN1). Kljub temu pa so nordijske države kar nekaj časa prevladovale v zastopanosti žensk v parlamentu, pri čemer še pri nobeni izmed naštetih držav niso bile uvedene spolne kvote. Težko je torej trditi, kateri izmed argumentov (NZ1 ali NN1) bolje drži. Med drugim tudi zato, ker nasprotniki niso opredelili pojma »naravna pot« in je zato težko ugotavljati, kaj slednje zares pomeni. Prav tako pa niti zagovorniki niso jasno definirali »hitrega povečanja« politične zastopanosti žensk. Kljub temu pa je dejstvo, da se je v številnih državah zastopanost žensk v parlamentih močno povečala ravno zaradi vpeljave spolnih kvot. Eden izmed argumentov nasprotnikov je tudi kršitev načela zaslug (NN3), ki pa lahko pomeni (Dahlerup in Freidenvall, 2010, str. 416):

»... napredovanje manj kvalificiranih kandidatov na račun bolj kvalificiranih kandidatov«. Tako ima lahko ženska zaradi svojega spola prednost, čeprav je slabše strokovno podkovana za določeno politično mesto. Glede izvolitve političnih predstavnikov pa je sprva problematično že to, da v parlamentu sedi veliko ljudi, ki imajo visoko izobrazbo z različnih področij, kar pa ne predstavlja dejanske strukture celotne družbe oziroma volivcev (Dahlerup in Freidenvall, 2010). Poleg tega pa je raziskava politične vključenosti žensk v Ruandi pokazala, da so poslanke bolj naklonjene zaščititi otrok, zdravju in reševanju socialnih problemov nasploh (Powley, 2008).

Stigmatizacija lahko mnogim ljudem uniči njihov trud in posledično njihove cilje. Argument NN5 se nanaša ravno na spolne kvote in stigmatizacijo žensk. Dahlerup in Freidenvall (2010) trdita, da lahko slednje ovržemo, saj so velikokrat spolne kvote že uvedene, a se o tem ne razpravlja javno. Mnogi volivci in poslanci tako ne poznajo podrobnejšega postopka izbire in zato niti ne morejo stigmatizirati ženske poslanke. Kljub temu je stigmatizacija možna, če se je delež poslank naglo povečal (Argentina); če pa se je delež žensk v parlamentu povečeval postopno (skandinavske države), stigmatizacije ni zaznati. Čeprav argumenta NN8 in NN9 govorita o politiki čistega interesa in simbolični gesti, pa države, ki so uvedle spolne kvote, dokazujejo pozitivne učinke. Države, ki so uvedle spolne kvote, kot so npr. Ruanda, Uganda in Južna Afrika, so z vključenostjo žensk dosegle medsebojni »spolni mir«. Poleg tega pa le te pozitivno vplivajo na legitimnost politike in demokracijo, hkrati pa odpravljajo številne ovire, ki ženskam onemogočajo enakopraven položaj z moškimi. Argument NN7 se sprašuje o končnosti vpeljave kvot na različna mesta. Kljub temu da vse več držav javno razpravlja o uvedbi kvot za ženske in mnoge druge manjšinske skupine, pa je vseeno malo verjetno, da bi se kvote nadaljevale tudi za skupine, kot so rdečelasci in drugi (Dahlerup in Freidenvall, 2010).

V veliki večini držav imajo ženske še vedno težave priti na vodilne položaje tako v politiki, kot tudi v gospodarstvu. Eden od načinov je tudi uvedba spolnih kvot, vendar pa je potrebno pri interpretaciji rezultatov upoštevati tudi pomislek, da so spolne kvote uvedene zaradi spreminjanja odnosa do žensk. To pomeni, da sama uvedba spolnih kvot ne pomeni tudi manj ovir za ženske na določenih položajih, ampak je slednje odvisno tudi od odnosa družbe do žensk. Pomanjkanje števila žensk na vodilnih položajih ni posledica tega, da žensk take funkcije ne bi zanimale, temveč posledica tega, da pri tem naletijo na številne ovire. Spolne kvote te ovire odstranijo, kar vodi v povečanje števila žensk na vodilnih položajih. Prav tako ženske v parlamentu vplivajo na teme razprav in posledično na odločitve politike. Kvote znotraj upravnih odborov sicer kažejo na kratkoročen negativen vpliv na rezultate podjetij, vendar pa vpliv na dolgi rok še ni raziskan. Uvedba spolnih kvot v družbi sprva doživi šok, vendar pa se le ta z ozaveščanjem in pridobivanjem novih informacij umiri. Vseeno pa ljudje (največkrat moški), ki jih je uvedba na nek način negativno prizadela, iščejo rešitve, s katerimi bi zmanjšali vpliv spolnih kvot na vodenje (Pande in Ford, 2012).

Pozitivna stran kvot je v izboljšanju opisne zastopanosti. Kot pišeta tudi Pande in Ford (2012, str. 11): »Namen kvot je neposredno povečati zastopanost žensk na vodilnih

položajih. Diskriminaciji se lahko izognejo tako, da neposredno zahtevajo, da so določeni položaji rezervirani za ženske. Podobno lahko kvote omogočijo pravičnejšo zastopanost žensk na vodilnih položajih, kadar struktura trga dela zavira napredovanje ženske (na primer s kaznovanjem prekinitve kariere).« Prav tako pa spolne kvote izboljšujejo tudi vsebinsko zastopanost žensk. Spol namreč vpliva tudi na prevladujoče teme razprav. V primerih, ko je v parlamentu večji delež moških, se tako pretirano odloča o njihovih interesih, ne pa tudi o interesih žensk. Tako lahko povečanje žensk na vodilnih položajih pripomore tudi k večjemu poudarku interesov žensk. Spolne kvote na dolgi rok tudi zmanjšujejo diskriminacijo žensk na vodilnih položajih, s tem pa se spreminjajo tudi družbene norme. S povečanjem žensk na vodilnih položajih se poveča tudi merjenje njihove učinkovitosti, s čimer pa se lahko zmanjšajo negativna prepričanja o ženski uspešnosti. Izbira izmed kandidatov za vodilne položaje se tako še poveča, saj se na njih ne prijavljajo le moški, ampak tudi ženske. Ženska na vodilnem mestu je zgled tudi drugim ženskam v poslovnem svetu, ki si želijo priti na vodilna mesta. Hkrati jim lahko nudi tudi znanje in izkušnje, pridobljene v okolju, ki je v preteklosti pripadal predvsem moškim. Spolne kvote tako znotraj politike, kot tudi znotraj poslovnega sveta omogočajo opustitev stereotipov o nižji uspešnosti žensk na vodilnih položajih. Prav tako pa omogočajo, da ženske samoiniciativno vlagajo svoj čas v izobraževanje in kariero za vodstvene položaje, saj imajo s spolnimi kvotami vse več priložnosti in ponudb za delovno mesto vodje (Pande in Ford, 2012).

Negativna stran spolnih kvot je zmanjšanje pomembnosti ostalih družbenih skupin. S tem ko se rezervira mesta za ženske, se zmanjša število mest za ostale družbeno-ekonomske skupine, ki imajo prav tako manjšo moč in so manj zastopane. Prav tako so lahko trenutno ženske vodje manj uspešne od moških, saj imajo veliko manj izkušenj in zgledov. Tako bi lahko zaradi kvot na vodilne položaje prišle ženske z manj izkušnjami, posledično pa bi lahko tudi podjetje imelo slabšo uspešnost. V primerih, ko ženska na vodilnem položaju meni, da je bila zaradi spolne kvote njena karierna pot do tega položaja lažja, pa se to opazi tudi v njenem delovanju, ki je manj tvegano, posledično pa je lahko tudi manj uspešno. Pri političnih kvotah so lahko ženske še dodatno napadene, če volivci menijo, da morajo izključno zaradi spolnih kvot izbrati žensko kandidatko. Slednje pa velikokrat povezujejo tudi z nižjo kvalificiranostjo žensk za določene položaje, saj menijo, da so bile izbrane le zaradi kvot (Pande in Ford, 2012).

Znotraj spolnih kvot v upravnih odborih podjetij obstajajo dokazi, da je podjetje, ki ima več članic v upravnem odboru na kratek rok manj uspešno. Odločitve upravnega odbora namreč podaja trenutno vodstvo, njihov (spremenjen) odnos do žensk pa se bo izkazal šele na dolgi rok. Pri tem imajo pomembno vlogo tudi poslovodstvo in delničarji, saj lahko s pristranskim in stereotipnim pogledom na večji delež žensk v upravnem odboru negativno vplivajo na uspešnost žensk, in tako delujejo po principu samouresničujoče prerokbe (predvsem pri vrednotenju na borzi). Pri ženskih članicah upravnega odbora se lahko zdi, da je na kratek rok odpustitev določenih ljudi negativna, vendar pa ima lahko koristi na dolgi rok (Pande in Ford, 2012).

Norveški primer uvedbe spolnih kvot v gospodarstvu je prinesel tudi nekaj pomislekov. Čeprav je po uvedbi kvot res več žensk na sedežih upravnih odborov, pa je problem v tem, da je takih žensk premalo oziroma so mlajše in manj izkušene od moških kolegov. Posledično določene ženske bolj izstopajo in so iste ženske del več različnih upravnih odborov. Ravno slednje pa lahko kasneje vodi v »ponovno koncentracijo moči« znotraj poslovnega sektorja (Kanjuro Mrčela in drugi, 2015).

4 SPOLNA NEENAKOST V SLOVENIJI

Slovenija je glede na splošno spolno neenakost znotraj prve tretjine med evropskimi državami. Najboljše ji gre na področju časa, predvsem na podpodročjih družbene dejavnosti in oskrbe, najslabše pa na področju moči. Pri tem ima veliko prostora za napredovanje na podpodročju ekonomskega odločanja. V zadnjih letih se je največji napredek zgodil na področju dela, zlasti na podpodročjih segregacija in kakovost dela (European Institute for Gender Equality, brez datuma c). Zaslugo za omenjene spremembe imajo tudi ženska gibanja, ki so se razvijala že od konca druge svetovne vojne (volilna pravica za ženske v Sloveniji) dalje. Kljub temu na področju managementa še vedno prevladujejo moški. Trenutno obstaja že več direktiv za izboljšanje spolne neenakosti, vključno s spolnimi kvotami. Slednje se med drugim pojavljajo tudi v pobudi za zmanjšanje spolne neenakosti v upravnih odborih, ki deluje v Sloveniji.

4.1 Stopnja neenakosti v Sloveniji v različnih sferah

Podatki o spolni neenakosti v Sloveniji so podani s pomočjo indeksa enakosti spolov, ki ga je razvil EIGE. Indeks meri napredek enakosti spola znotraj EU in vsaki državi posebej opredeljuje področja, ki jih mora še posebej izboljšati. Skupna ocena je med 1 in 100, pri čemer 1 pomeni popolno neenakost, 100 pa popolno enakost med obema spoloma (European Institute for Gender Equality, brez datuma a).

Slika 3: Indeks enakosti spolov v Sloveniji v letu 2022



Vir: prirejeno po European Institute for Gender Equality (brez datuma c).

Slika 3 nam prikazuje oceno Slovenije glede na indeks enakosti spolov v letu 2022. Slovenija je dosegla oceno 67,5 točk in pristala na 12. mestu v EU. Od povprečja EU (68,6 točk) odstopa za 1,1 točke. Čeprav je od leta 2010, ko je dosegla 62,7 točk, napredovala, pa je njen napredek dokaj počasen, predvsem v primerjavi z ostalimi evropskimi državami. Leta 2019 je dosegla 67,6 točk in se je tako do leta 2022 znižala za 0,1 točke. Glede na posamezne kazalnike se je Slovenija najvišje uvrstila na področju časa, in sicer na 7. mesto (72,9 točk) med vsemi članicami EU. Znotraj tega kazalnika je najboljšo oceno dobila na podpodročju družbene dejavnosti (76,4 točk), kjer se je skupno uvrstila na 4. mesto. Kljub temu da med letoma 2019 in 2022 Slovenija po točkah na področju časa ni napredovala, pa se je od leta 2010 do leta 2022 število točk povečalo za 4,6 in se je tako povzpela za tri mesta. Pri tem sta se najbolj izboljšali podpodročji družbenih dejavnosti (+4,0 točk) in oskrbe (+5,0 točk).

Kot je prikazano na sliki 3, se je največji napredek od leta 2019 zgodil na področju dela (+0,4 točk), kjer je Slovenija napredovala za eno mesto (s 15. na 14. mesto). Pri tem sta bili pomembni zlasti podpodročji segregacija in kakovost dela, kjer je Slovenija napredovala za 0,6 točke. Od leta 2010 (71,9 točk) se je sicer na področju dela izboljšala za 1,5 točke, vendar pa je v primerjavi z drugimi članicami EU nazadovala za štiri mesta. Razlog se skriva v prepočasnem napredovanju. Največje razlike med spoloma pa ima Slovenija na področju moči (53,3 točke), kjer skupno zaseda 14. mesto. Največ možnosti za izboljšave ima na podpodročju ekonomskega odločanja, kjer je v letu 2022 dosegla 45,0 točk in od leta 2019 padla za dve mesti. Prav tako je dosegla 3,6 točke manj na področju političnega odločanja. Skupno je sicer pri kazalniku moči od leta 2019 napredovala za 0,3 točke, kar pa gre pripisati predvsem izboljššanemu podpodročju družbenega odločanja (+4,7 točk). Največje nazadovanje od leta 2019 do leta 2022 se opazi na kazalniku zdravja (86,9 točk), kjer se je poslabšala za 0,9 točke in padla za tri mesta, na končno 16. mesto. Največji korak nazaj se je izkazal na podpodročju vedenja (-2,3 točke). Od leta 2010 do leta 2022 je Slovenija pri kazalniku zdravja napredovala le za 0,1 točke. Glede na vse kazalnike je imela Slovenija med letoma 2019 in 2020 največ težav na področju znanja (-0,6 točk). Slednje je posledica nazadovanja na podpodročju segregacije po spolu v izobraževanju, kjer je padla z 19. na končno 24. mesto (European Institute for Gender Equality, brez datuma c).

4.2 Direktive EU o zmanjšanju spolne neenakosti

Izboljšanje enakosti spolov je postalo tudi temeljna vrednota EU, v katero spada tudi Slovenija. EU je določila direktive, katerih namen je zmanjšanje spolne neenakosti. Te direktive se med drugim vežejo na enako plačilo ne glede na spol, starševski dopust in izbiro kandidata na zaposlitvenem razgovoru nevezano na spol. Pomembno vlogo imata tudi proračun, namenjen izboljšanju enakosti spola, in integracija omenjenega proračuna na različnih področjih države, tako formalnih kot neformalnih. Slovenija je svoj proračun, vezan na integracijo, razvijala dlje časa. Koncept integriranega proračuna je začela uporabljati kmalu po osamosvojitvi, leta 1999 pa ga je začela oblikovati skladno s politiko EU. Leta 2011 je nadgradila informacijski sistem proračuna in dodala kazalnik in cilje.

Načelo enakosti spolov je Slovenija vključila v svoj proračun leta 2008. Od leta 2012 je za zmanjšanje spolne neenakosti zadolženo Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, ki je tudi vključeno v projekt Progress, vezan na Evropsko komisijo. Čeprav je vključenost spola v proračun dosegla javne razprave, pa je merjenje spolne neenakosti v Sloveniji še vedno oteženo, predvsem zaradi pomanjkanja naklonjenosti politike in posledično manj vloženega truda, da bi se lahko zgodile večje spremembe (Stanimirović in Klun, 2021).

Tabela 6: Vključevanje spola v finančni proračun

Leto	Število politik, ki obravnavajo enakost spolov	Število programov s cilji, povezanimi z enakostjo spolov	Izdatki za programe, povezane z enakostjo spolov (glede na skupne državne izdatke)
2005	4	6	0,25 %
2018	5	3	0,74 %
2019	4	2	0,31 %

Vir: prirejeno po Stanimirović in Klun (2021).

Tabela 6 predstavlja vključevanje spola v proračun v Sloveniji v letih 2005, 2018 in 2019. Izdatki za programe, povezane z enakostjo spolov, so se od leta 2005 do leta 2018 povečali za 49 %. Eden od razlogov je tudi oblikovanje programa v letu 2018, kjer je bil cilj ravno zmanjšanje neenakosti spola v Sloveniji. Slednje pa se je merilo z deležem žensk na vodilnih položajih in deležem brezposelnih žensk. Kljub temu so izdatki v letu 2019 ponovno padli za 43 %. Vseeno se je ozaveščanje o spolni neenakosti v Sloveniji razširilo tudi na lokalno raven, kjer prav tako v svoj proračun vključujejo načela enakosti (Stanimirović in Klun, 2021).

4.3 Zastopanost žensk na višjih položajih v Sloveniji

Slovenija je skozi zgodovino dosegala določene mejnike za zmanjšanje spolne neenakosti, vendar so ti mejniki prihajali počasi. Slovenke so volilno pravico dobile leta 1945, po koncu 2. svetovne vojne. Po tem letu so bile nekatere ženske tudi del politike, vendar pa ni bilo zaželeno, da bi delovale na višjih položajih. Kasneje, v času med 1970 in 1990, so ženske večinoma zavzemale nekaj manj kot 30 % sedežev znotraj državnega zbora, ampak so delovale na področju t. i. »mehkejših politik« in tako niso zavzemale pomembnejših položajev. Enako je veljalo tudi v času, ko je bila Slovenija del Zvezne republike Jugoslavije (do leta 1991), ko so sicer nekatere posameznice izpostavljale težavo spolne neenakosti, vendar jim javnost ni bila naklonjena. Enakopravnost spolov v politiki je bila v preteklosti tema, ki je nobena politika ni jemala resno in je bila tako velikokrat prezrta. Tudi javnost je menila, da obstajajo bolj koristne teme, o katerih je potrebno razpravljati. Odstotek žensk, vključenih v politiko, se je od leta 1990 do 1998 zmanjševal, prav tako pa znotraj politike v tistem času niso bili naklonjeni spolnim kvotam. Večina strank je imela za center moškega

voditelja, ki je bil tudi pozoren na to, kdo je del stranke in kdo ne. Pri kandidatih se je tako gledalo predvsem na njihove politične izkušnje, medtem ko so ženskam redko dovolili vstop v politiko. Kljub temu so ženske, ki so bile v politiki, s prostovoljnimi spolnimi kvotami prepričale svoje moške kolege, da dobijo ženske v politiki več možnosti. Zaradi nespoštovanja pravil v celotnem procesu izbire novih političnih kandidatk pa prostovoljne spolne kvote niso bile uspešne. Kljub neuspehu so ženske v Sloveniji vztrajale in med letoma 1994 in 1998 predlagale več amandmajev, ki bi vključevali trdnejšo pravno podlago za minimalni odstotek žensk oziroma moških na volilnih listah. Nobeden izmed teh amandmajev pa ni dobil zadostne podpore. Kljub temu so zakonsko določene kvote začele podpirati predvsem levosredinske stranke. Čeprav je bilo politikov, ki bi podpirali kvote, še vedno premalo, so se zagovorniki kvot odločili, da morajo prepričati predvsem politike, ki so na višjih pozicijah. Tako je bila leta 2001 ustanovljena Koalicija za uravnoteženo zastopanost moških in žensk v javnem življenju. Z organizacijo okroglih miz in javnimi razpravami so dosegali vedno več ljudi, ki so podpirali njihov namen o spolnih kvotah (Antić Gaber, 2019).

Poleg tega je k izboljšanju spolne neenakosti znotraj politike prispevala tudi EU, ki je spodbujala države k večji prisotnosti žensk v politiki. Tako se je sprva v EU, kasneje pa tudi v Sloveniji začelo vse bolj razglabljati o spolnih kvotah. Argumenti za spolne kvote so bili, da je žensk toliko kot moških in da predstavljajo pomembno delovno silo, ki pa ima zelo malo možnosti na višjih položajih. Leta 2004 je bil v Sloveniji sprejet zakon, ki določa (Antić Gaber, 2019, str. 705): »... da je na kateri koli kandidatni listi vsaj 40 % zastopanost vsakega spola. Ti sezname morajo biti sestavljeni tako, da se zagotovi, da je vsaj en kandidat vsakega spola v prvi polovici seznama.« Zakon je imel prehodno obdobje, leta 2014 pa je 40 % zastopanost vsakega spola postal obvezen. Poleg tega so bile uvedene tudi sankcije, in sicer če kandidatska lista ne upošteva zakona, je lista zavrnjena. Spolne kvote so sčasoma dosegle svoj cilj, saj se je število političnih kandidatk povečalo, vedno več pa jih je bilo tudi izvoljenih. Število žensk v politiki se je zaradi uvedbe spolnih kvot močno povečalo. Pred njihovo uvedbo je bilo na lokalnih volitvah in volitvah v državni zbor izvoljenih 13 % žensk, po kasnejših volitvah pa se je odstotek dvignil na 35,6. Na volitvah v Evropski parlament leta 2004 se je delež žensk povečal že takoj po uvedbi spolnih kvot (42,8 %) (Antić Gaber, 2019).

Poleg deleža žensk v politiki je pomembno tudi vprašanje, vezano na spremembo odnosa do žensk v družbi. Med letoma 2005 in 2009, ko je bilo v politiki precej več moških kot žensk, so ljudje v Sloveniji menili, da so moški tudi boljši politični voditelji. Med letoma 2010 in 2014 pa se je odstotek moških in žensk, ki ne soglašajo s trditvijo, da so moški boljši politični voditelji, skupno dvignil na 69,8. Ženske so se tako čez leta vse manj strinjale s trditvijo, da so moški boljši voditelji, čemur pa sledijo tudi moški (Antić Gaber, 2016).

Ni pa se ustavilo le pri uvedbi kvot na političnem področju, ampak se kvote širijo tudi na druga področja, predvsem na poslovni svet. Znotraj gospodarstva je namreč še vedno majhen

delež žensk na vodilnih mestih. Slednje pa se navezuje tako na javni, kot tudi na zasebni sektor (Antić Gaber, 2019).

4.4 Vpeljava spolnih kvot

Slovenija je ne glede na vse med uspešnejšimi državami na področju enakosti spola. Ravno to pa hkrati predstavlja oviro za doseg popolne enakosti, saj prevladuje javno mnenje, da se spolna neenakost zmanjša sama po sebi. Posledično tudi kvote na višjih položajih v gospodarstvu marsikoga ne zanimajo. Spolna neenakost se še vedno pozna predvsem v zasebni sferi, ko se od žensk pričakuje, da poskrbijo za otroke, nego v družini in gospodinjstva opravila. Vse naštetu pa predstavlja veliko oviro ženskam pri grajenju kariere, saj jim zavzame skoraj polovico njihovega časa. Tako moški kot ženske pa morajo sami poskrbeti za svojo finančno varnost. Ljudje v Sloveniji so tudi pogosto mnenja, da je vsakdo odgovoren za svojo karierno rast in da le ta ni družbeno odvisna. Pri tem pa se ne ozirajo na družbene vzorce, po katerih se večina žensk po rojstvu otroka odloči ostati celo leto doma, kljub temu da bi starševski dopust lahko koristili tudi očetje. Prav tako je med mlajšo populacijo vse več žensk, ki dobijo zaposlitev za določen čas in tako niso toliko finančno stabilne. Vseeno pa država družinam pomaga pri varstvu otrok, saj jim ga deloma subvencionira (odvisno od finančnega stanja družine) (Kanjua Mrčela, 2017).

Ženske v Sloveniji so sicer vse več prisotne na vodilnih položajih na nižjih ravneh, medtem ko na višjih ravneh še vedno močno prednjačijo moški. V Sloveniji je bila leta 2004 uvedena Uredba o merilih za izpolnjevanje načela uravnotežene zastopanosti spolov, ki je določala, da v državnih organih, strokovnih svetih in med glavnimi predstavniki oblasti ne sme biti manj kot 40 % manjšinskega spola. Uredba pa ni bila uspešna, saj za njeno kršenje ni bilo napovedane nobene sankcije. Resoluciji o nacionalnem programu za enake možnosti žensk in moških, ki sta bili uvedeni med leti 2005 in 2013 ter 2015 in 2020, sicer nista povečali deleža na vodilnih položajih, sta pa odkrili pomembne ugotovitve za prihodnost. Potrebno je namreč poiskati bolj sistemske rešitve, ki med drugim vključujejo tudi spolne kvote. S pomočjo takšnih programov, kot sta omenjeni resoluciji, se je sicer ozaveščenost javnosti o spolni neenakosti na vodilnih položajih povečala, vendar do povečanega deleža na vodstvenih položajih še ni prišlo. Ravno zato so lahko rešitve tudi zakonsko določene, predvsem v smislu minimalnega deleža žensk na vodilnih položajih. Združenje Manager in Združenje nadzornikov Slovenije sta sicer okrepili spolno enakost znotraj upravnih odborov, a ostaja še veliko prostora za napredek znotraj podjetij (Kanjua Mrčela, 2017). Obstaja sicer nekaj gospodarskih družb, ki se skupaj s programi trudijo povečati delež žensk na vodilnih položajih, vendar pa večjega učinka še ni zaznati. Do sedaj je bilo sicer sprejetih več različnih ukrepov, ki bi pomagali zmanjšati spolno neenakost na vodilnih položajih, vendar jih večina gospodarskih organizacij ni upoštevala. Pri tem so navedli več razlogov: so panoga, ki je značilnejša za posamezen spol, najvišji management v organizaciji predstavlja samo ena oseba, ženske kandidatke nimajo dovolj kompetenc, na prosta delovna mesta se prijavlja precej več moških kot žensk ipd. (Robnik, 2015).

Raziskava iz leta 2011 (European Commission, 2012) je raziskovala naklonjenost Evropejcev do enakosti spolov, in sicer tako v politični in gospodarski, kot tudi v javni in zasebni sferi. Slovenci so v nekaterih odgovorih še posebej izstopali. Pri izjavi o zanimanju žensk za odgovorne položaje je večina Evropejcev (69 %) menila, da pri tem ni razlik med spoloma. V Sloveniji se je v primerjavi z raziskavo iz leta 2009 povečal odstotek ljudi, ki menijo, da so ženske manj zainteresirane za vodilne položaje kot moški (z 78 % leta 2009 je odstotek padel na 70 % leta 2011). Prav tako je Slovenija izstopala pri izjavi, da so se ženske manj pripravljene boriti za kariero kot moški. Od leta 2009 do leta 2011 se je namreč delež odgovorov, ki se strinjajo s trditvijo, povečal za 10 %, medtem ko večina (68 %) Evropejcev meni, da razlik med spoloma ni. Glede zastopanja žensk na vodilnih položajih v zasebnem sektorju je Slovenija (95 %) ena od tistih držav, ki najbolj podpirajo enakost spolov v poslovnem sektorju. S tem se popolnoma strinja 75 % anketiranih Slovencev. Vseeno pa ne vidijo prednosti (21 %) uravnoteženosti spolov na vodilnih položajih, in sicer zato, ker bi slednje h kariernemu napredovanju spodbudilo tudi druge ženske. Anketirani Slovenci z 22 % prav tako ne podpirajo kvot in ne želijo določiti cilja najmanjšega deleža uravnoteženosti med spoloma. Glede sankcij, namenjenih podjetjem, ki ne bi upoštevali uravnoteženosti spola, so Slovenci najmanj naklonjeni razpustitvi podjetja (le 4 %) (European Commission, 2012).

Neenakost med spoloma v gospodarstvu se najbolj tiče managerjev oziroma managerk. Z namenom vpogleda v njihova mnenja je leta 2015 nastala raziskava, kjer so ugotavljali izkušnje 151 slovenskih managerjev in managerk, skupaj s strokovnjaki, ter njihovo mnenje o enakosti spola v poslovnem sektorju. Moški so svojo prvo zaposlitev na mestu managerja (29 let) povprečno dobili dve leti prej od managerk (31 let), kar gre med drugim pripisati porodniškemu dopustu, ko se možnost za napredovanje ustavi in se (mogoče) nadaljuje šele po vrnitvi na delovno mesto. Velika večina moških (64,1 %) in žensk (45,9 %) je odgovorilo, da so bili sami glavni pobudnik začetka kariere na področju managementa. Zlasti ženskam (45,0 %) je močno spodbudo podal njihov tedanji nadrejeni. Slednje kaže, da je ženskam zunanja spodbuda, bodisi s strani nadrejenega, bodisi s strani znancev, zelo pomembna, saj jim poveča tudi samozavest pri nadaljnji novi funkciji. 50 % vseh anketirancev v nadaljnjih petih letih ne pričakuje bistveno drugačne funkcije, kot jo imajo trenutno. Razlog je predvsem v tem, da so že na najvišjem položaju, pri čemer je razlika med moškimi in ženskami precejšnja (55 % moških in 34 % žensk). Poleg tega 34 % žensk meni, da si ne želi napredovanja, saj bi jim to nakopalo le več problemov, medtem ko je delež moških, ki tako menijo, le 20 %. Povod je v ženskem odporu, saj se po koncu funkcije bojijo prevelikega nazadovanja in tako raje ostanejo na »stabilnejšem« delovnem mestu. Ženske se tudi ne zavedajo pomena neformalnega mreženja tako kot moški. Prav tako pa so ženske v primerjavi z moškimi bolj kritične do svojih osebnosti lastnosti in do lastnosti, ki naj bi jih imel vodja. Večina (79,3 %) jih meni, da je materam težje kot ženskam brez otrok, na drugi strani pa je večji del anketirancev (79,3 %) mnenja, da je očetom težje kot pa moškim brez otrok. Pri vprašanju o podvrženosti strožjim standardom glede njihovega ocenjevanja se moški z veliko večino (97,2 %) niso strinjali s trditvijo, medtem ko je bilo takih žensk le

38,9 %. Večji del tako moških kot žensk (60,7 %) tudi trdi, da je bilo napredovanje odvisno od prioritet, mnenj in odločitev najvišjega vodstva. Čeprav je delež tistih, ki imajo otroke, nagnjen na žensko stran (18 % žensk in 13 % moških), pa veliko pogosteje za bolnega otroka doma poskrbijo ženske kot moški. Prav tako večino gospodinjskih opravil opravijo ženske, medtem ko so moški v ospredju pri plačevanju računov (81,6 %). Ženske pa pogosto občutijo simptome pretiranega dela (50 % žensk, 33,3 % moških) (Kanjuro Mrčela in drugi, 2015).

Mnenja managerjev in managerk se razlikujejo tudi pri vprašanju razlik glede spola na vodstvenih položajih. Glavni razlogi za manjše število žensk na vodilnih položajih so predvsem družbeni stereotipi, skrb žensk za družino in različne predispozicije zaradi drugačne vzgoje glede na spol. Več žensk kot moških trdi, da morajo delati več kot moški na enaki funkciji. Oboji pa so mnenja, da zaposlitev ženskam prinaša neodvisnost, medtem ko se več žensk kot moških strinja s trditvijo, da se delo med spoloma v družbi ne ocenjuje enako. Glede možnosti dostopa žensk do višjih položajev v primerjavi s stanjem izpred 10 let je velika večina moških (74,3 %) mnenja, da jim je sedaj lažje. Pri tem so moški navedli predvsem razloge o boljšem standardu, večji ženski samozavesti in manjši prisotnosti spolnih stereotipov v družbi. Delež žensk, ki so enakega mnenja, je 44,8 %; da se dostopnost ni spremenila, meni 36,5 % žensk, medtem ko 18,8 % žensk meni, da je sedaj težje kot prej. Prednosti vidijo predvsem v tem, da je sedaj več žensk na višjih položajih, kot jih je bilo v preteklosti, da je kljub vsemu dostopnost zaradi izobraževanja in ozaveščenosti lažja, da družba vse bolj prepozna prednosti ženskih vodij (npr. čustveno inteligentnost), izpostavljajo pa tudi, da se danes po pomoč (predvsem znotraj zasebne sfere) lažje obrnejo na druge ljudi (varuške ipd.) kot v preteklosti. Nekateri razlogi žensk, ki menijo, da je sedaj težje priti na vodilni položaj kot 10 let nazaj, pa so: da se situacija v resnici ni spremenila, na vodilnih položajih je še vedno večina moških, še vedno obstaja veliko stereotipov in da je danes vse več daljših delovnikov in obveznosti kot v preteklosti (Kanjuro Mrčela in drugi, 2015).

Ženske in moški se razlikujejo tudi po uvedbi ukrepov za enakost spolov na vodilnih položajih. S slednjo trditvijo se namreč strinja 83 % žensk, medtem ko je enakega mnenja manj kot polovica moških (45,9 %). Moški, ki se s to trditvijo ne strinjajo, so navedli razloge, kot so: da to ni stvar družbe, ampak individualne želje žensk po kariernem napredku (1), le ta ni odvisen od spola, ampak od kompetenc (2). Eden od ukrepov je tudi vpeljava spolnih kvot, s čimer se je strinjalo 18,4 % moških in 62,3 % žensk. Pri tem eden od strokovnjakov meni, da bi bil odstotek žensk še višji, če bi spraševali ženske, ki še niso dosegle funkcije managerk, pa si to želijo. 81,6 % moških, ki se ni strinjalo s kvotami, so navedli razloge, da bi to lahko bila prisila (1), diskriminacija moških (2) in izbira kandidatov po spolu in ne po kompetencah (3). Strinjali pa so se s tem, da se vodilne zaposlene izbere ne glede na spol, vero ali etnično pripadnost, ampak v prvi vrsti na podlagi znanja in izkušenj. Moški, ki podpirajo kvote, pa v njih vidijo rešitev za zmanjšanje spolne neenakosti. Ženske, ki se strinjajo s kvotami, so navedle razloge, da se lahko le tako pohitri zmanjšanje spolne neenakosti na vodilnih položajih (1), izboljšala se bo tudi raznolikost in družba (2) in obstaja

še veliko stereotipov in ovir za ženske, zaradi česar mnogo težje pridejo na vodilni položaj kot moški (3). Menijo tudi, da naj bodo kvote začasne, in ne trajne. Ženske, ki ne podpirajo kvot, so mnenja, da je potrebno gledati na kompetence posameznikov in ne na njihov spol (1), obstajajo boljše rešitve, ki niso tako stroge (2), kvote ne pripomorejo k ozaveščanju družbe (3), bodo zato lahko na položajih ženske, ki niso tako sposobne, kar bi lahko metalo slabo luč na vse ženske (4), to pomeni tudi spreminjanje v zasebni sferi družbe, kjer ženska še vedno večinoma poskrbi za družino (5) in s kvotami se priznava, da so ženske slabše vodje od moških, ker so izbrane le zaradi kvot (6). Tako managerji kot managerke se strinjajo z začasno uvedbo kvot, če bi le te zares pomagale. Glavna razloga, da v njihovem podjetju v prihodnosti ne načrtujejo ukrepov za zmanjšanje spolne neenakosti, pa sta, da to ni problem, ki bi ga bilo potrebno reševati (49,5 %), in da to ni prioriteta vodstva (27,5 %). Eden od strokovnjakov meni, da je rešitev ravno v vodstvu, saj se vse začne tam in nato nadaljuje navzdol po hierarhiji (Kanjuo Mrčela in drugi, 2015).

Uvedba spolnih kvot ima v Sloveniji visoko podporo javnosti in deloma tudi politično. Vseeno pa se nekateri politiki zavzemajo za mehkejša metode. Gospodarski sektor ima ne glede na vse še vedno kar nekaj dvomov v spolne kvote. Mnogi zaposleni v gospodarstvu so mnenja, da je nizek delež žensk na vodilnih položajih individualni problem, ne pa družbeni. Prav tako menijo, da lahko edino lastniki, ki so vložili denar v podjetje, tudi odločajo o tem, koga bodo zaposlili in katero funkcijo bo opravljal. Managerji in managerke pa so pogosto tudi proti reševanju problema neenakosti, kar kaže na dve precej razširjeni prepričanju (Kanjuo Mrčela, 2017, str. 93): »prvič, da je problem ovir pri napredovanju žensk precenjen; in drugič, da bi problem lahko in morale rešiti ženske same.« Vseeno pa je potrebno v nadaljevanju izvajati ukrepe, usmerjene tako na individualne in organizacijske, kot tudi na družbene vidike diskriminacije, in tako zmanjšati spolno neenakost tudi v poslovnem sektorju (Kanjuo Mrčela, 2017).

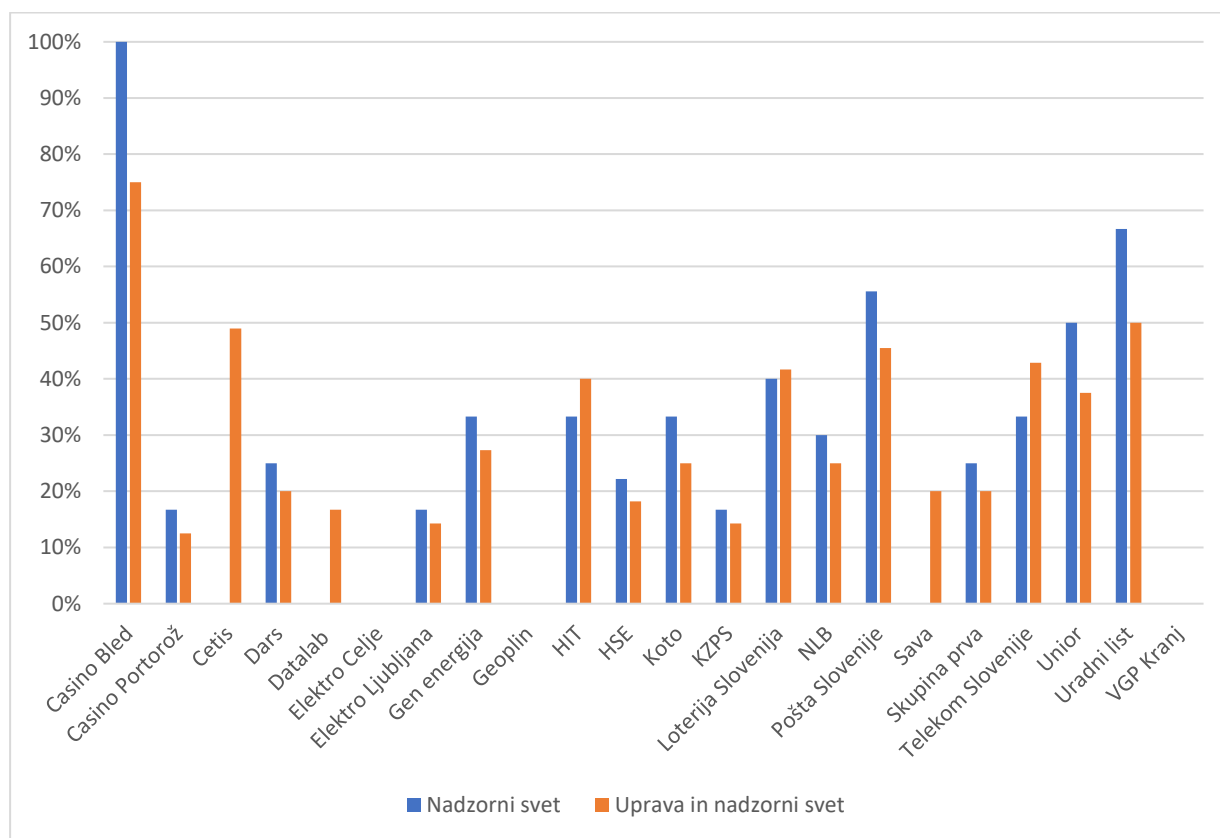
4.5 Poskusi zmanjšanja neenakosti v upravnih odborih

Združenje nadzornikov Slovenije so skupaj s partnerjem Deloitte Slovenija v letu 2019 podali pobudo, s katero želijo doseči, da se predvsem v upravnih odborih poveča spolna raznolikost. Za cilj so si zadali najmanj 40 % raznolikosti spola v nadzornih svetih in skupno 33 % v nadzornih svetih in upravah »v borznih in državnih družbah do konca leta 2026« (Združenje nadzornikov Slovenije, brez datuma). S tem želijo preko mehkejših metod povečati spolno raznolikost v Sloveniji po zgledu nekaterih drugih držav. Ves čas trajanja akcije bodo tudi spremljali napredek. Začetni podporniki pobude so bili (Združenje nadzornikov Slovenije, brez datuma, str. 2): »Slovenski državni holding d. d., Ljubljanska borza vrednostnih papirjev d. d., Sektor za enake možnosti pri Ministrstvu za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti ter Združenje Manager.« Pobudo želijo širiti predvsem med ljudmi, ki pomembno vplivajo na odločanje o izbiri kandidatov za nadzorne in upravne funkcije, pri čemer si želijo doseči predvsem tiste, ki so del večjih podjetij in zato prinašajo boljše možnosti za spolno raznolikost družbe (Združenje nadzornikov Slovenije, brez datuma).

Pobudo širijo pisno, kjer glavne odločevalce prepričujejo o pomenu spolne raznolikosti in njenem uravnavanju. Pri tem pa imajo naveden tudi glavni cilj pobude: od podjetij oziroma odločevalcev, ki so jim poslali pobudo, pričakujejo tudi njihov odziv in upajo na njihovo zainteresiranost. Prednost podane pobude vidijo zlasti v prostovoljstvu, da s tem širijo ozaveščenost spolne raznolikosti na vodilnih položajih, hkrati pa tudi kot opozorilo, da lahko kmalu pride tudi do zakonske urejenosti uravnoteženosti spolov v gospodarskem sektorju. Posledično upajo, da bodo odločevalci že preventivno uravnotežili sestavo organov. Spremljanje po določenih družbah se bo izvajalo skupaj z Deloitte Slovenija, pri čemer pa bodo posebno pozornost namenili SDH-ju in upoštevanju uravnoteženosti spola pri njihovem delu. Ob koncu vsakega leta bodo napisali tudi letno poročilo (Združenje nadzornikov Slovenije, brez datuma).

Poročilo pobude 40/33/2026 oziroma pobude za prostovoljno doseganje ciljne spolne raznolikosti v organih vodenja in nadzora državnih in borznih družb se podaja konec vsakega leta. Zadnje poročilo izhaja iz konca leta 2022, točneje na dan 31. 12. 2022. Podatki so predstavljeni za zadnje kvartalno obdobje, in sicer od 1. 9. 2022 do 31. 12. 2022. Cilj pobude je (Deloitte Slovenija, brez datuma): »da bi vsaka izmed 55-tih državnih in borznih družb do leta 2026 ohranila ali dosegla dva cilja: 40 % zastopanost manj zastopanega spola (običajno so to ženske) v nadzornem svetu in 33 % v nadzornem svetu in upravi skupaj«. V pobudo je trenutno vpetih 55 družb, spremembe v upravnih odborih in nadzornih organih so se v zadnjem kvartalu zgodile v 22 družbah. Vidnejše spremembe bodo lahko vidne po 30. 6. 2026, saj je Evropski parlament novembra 2022 odločil o »Direktivi o zagotavljanju uravnotežene zastopanosti spolov v upravnih odborih družb, ki kotirajo na borzi in s tem povezanih ukrepih«. Direktiva opredeljuje, da morajo delniške družbe do konca omenjenega datuma (30. 6. 2026) doseči 40 % zastopanost vsakega spola med (Deloitte Slovenija, brez datuma): »neizvršnimi direktorji oziroma direktoricami ali 33 % zastopanost med vsemi člani oziroma članicami upravnega odbora«.

Slika 4: Zastopanost ženskega spola v organih vodenja in nadzora v družbah, kjer so bile spremembe v sestavi teh organov v obdobju 1. 9. - 31. 12. 2022



Vir: prirejeno po Deloitte Slovenija (brez datuma).

Rezultati pobude v obdobju od 1. 9. 2022 do 31. 12. 2022 so razvidni na sliki 4. Izmed 22 družb, ki so dosegle spremembe v zadnjem kvartalu, so štiri napredovale. Od teh tri še vedno ne dosegajo ciljev (Dars d. d., Telekom SLO d. d., HSE d. o. o.), medtem ko HIT d. d. dosega cilje pobude, ki jih pred tem še ni nikoli izpolnil. Osem družb je nazadovalo, tri izmed njih še niso udeležene ciljev pobude in jih tudi še nikoli niso (Casino Portorož d. d., Datalab d. d., Gen energija d. o. o.). Prav tako pa tri izmed družb, ki so nazadovale, ne dosegajo več ciljev, čeprav so jih preteklosti že izpolnjevale (Casino Bled d. d., Geoplin d.o.o. NLB d. d.). Kljub nazadovanju v zadnjem obdobju pa dve izmed skupno osmih družb še vedno dosegajo cilje (Loterija Slovenije d. d., Pošta Slovenije d. o. o.). Pri desetih družbah od 1. 9. 2022 do 31. 12. 2022 ni prišlo do zamenjave sestave upravnega odbora ali nadzornega sveta. Od tega je šest takšnih, ki ne dosegajo zastavljenih ciljev (Elektro Celje d. d., Elektro Ljubljana d. d., KZPS d. o. o., Sava d. d., Skupina prva d. d., VGP Kranj d. o. o.), štiri pa trenutno izpolnjujejo cilje pobude (Cetis d. d., Koto d.o.o., Unior d. d., Uradni list d. o. o.) (Deloitte Slovenija, brez datuma).

Skupno je v omenjeno pobudo vključenih 55 družb. Sedemnajst izmed njih dosega 40 % zastopanost žensk v nadzornem svetu. Te družbe so: A.L.P. Peca, Bodočnost MB, D.S.U., HIT, Infra, Intereuropa, Koto, Loterija Slovenije, Melamin, Nama, Pošta Slovenije,

Savaprojekt, Skupina Prva, Terme Olimia, Unior, Uradni list in Varnost sistemi. Štiriindvajset družb dosega 33-% delež žensk v upravnem odboru in nadzornem svetu, in sicer: Casino Bled, Cetis, Istrabenz, Kompas shop, Telekom Slovenije, Terme Čatež, Union Hotels Collection in VGP Novo mesto. Skupno pa je 18 družb, ki dosegajo cilj pobude tako 40 % žensk v nadzornem svetu, kot tudi 33 % žensk v upravi in nadzornem svetu. Pobudo torej dosegajo A.L.P. Peca, Bodočnost MB, Cetis, D.S.U., HIT, Infra, Intereuropa, Koto, Loterija Slovenije, Melamin, Nama, Pošta Slovenije, Savaprojekt, Skupina Prva, Terme Olimia, Unior, Uradni list in Varnost sistemi. Znotraj 55 družb jih osem negativno izstopa, saj so člani organov vodenja in nadzora le predstavniki ene vrste spola. Družbe, kjer so na navedenih položajih izključno moški, so: Delo prodaja, Elektro Celje, Elektro Gorenjska, Geoplin, Pomgrad, Salus in VGP Kranj. Elektrooptika pa je edina družba iz pobude, kjer so znotraj uprave in nadzornega sveta prisotne samo ženske (Deloitte Slovenija, brez datuma).

4.6 Trenutna situacija o uvedbi spolnih kvot

V Sloveniji spolne kvote niso neznanka, saj so že kar nekaj časa uvedene v politiki, v gospodarstvu pa bodo najbrž uvedene kmalu. V Sloveniji so spolne kvote na področju politike uvedene z naslednjimi zakoni, ki zapovedujejo volitve: Zakon o lokalnih volitvah, Zakon o volitvah v državni zbor in Zakon o volitvah poslancev iz Slovenije v Evropski parlament. Ravno slednji je bil prvič uporabljen leta 2004. Zakon o volitvah v državni zbor zapoveduje, da mora stranka na kandidatske liste imenovati najmanj 35 % obeh spolov. Nekdanji ustavni sodnik Ciril Ribičič omenja tudi pozitivno diskriminacijo, ki se navezuje na ženske, in meni, da je koristna, saj omogoča, da sta spola bolj uravnoteženo zastopana. Ob uvedbi zakona je bilo namreč veliko pomislekov, da je tak ukrep protiustaven, saj v ustavi piše, da so vsi ljudje enaki, in zato ni pošteno, da ima določen spol prednost pred drugim. Ravno zaradi tega je bila spremenjena slovenska ustava, ki sedaj navaja, da se za potrebe enakopravne zastopanosti med moškimi in ženskami lahko uvede ukrepe, ki to izboljšujejo. Poleg tega je bil eden glavnih protiargumentov kvot ta, da bo kandidatka ženskega spola, ki nima zadostnih kompetenc, zasedla mesto kandidatu moškega spola z zadostnimi kompetencami. A strah je odveč, saj najbolj sposobna ženska v tem primeru nadomesti najslabšega moškega kandidata in ga bo tako ustrezno zastopala. Jana Javornik, ki je profesorica delovnih razmerij na Univerzi v Leedsu v Združenem kraljestvu si postavlja naslednje vprašanje: »Ali so res vsi moški v upravljaljskih strukturah, v vodstvenih pozicijah v resnici na teh pozicijah zaradi svojih sposobnosti, znanj, veščin, spretnosti in tako naprej? Odgovor je NE«. Jasna Mikić Ljubi s Fakultete za družbene vede Univerze v Ljubljani pa ugotavlja, da je v Sloveniji razširjeno prepričanje, da je enakost dosežena, in sicer predvsem z vidika, ker smo vsi enaki pred zakonom, vendar pa enakopravnost ne pomeni tudi enakosti v dejanjih družbe, kjer so med moškimi in ženskami še vedno razlike. Vse to pa izhaja iz tradicionalne delitve dela po spolu, kjer za moške velja, da delujejo v javni sferi, so vpeti v plačano delo, kjer so še posebej cenjene lastnosti, ki jih tudi drugače pripisujemo moškim, kot so: razumskost, odločnost in moč. Ženske na drugi strani delujejo bolj v zasebni sferi, so del neplačanega dela, za katere pa so bolj značilne lastnosti, ki jih tudi stereotipno

pripisujemo ženskam, kot so emocionalnost in skrb za medosebne odnose. Te tradicionalne vloge in omenjene lastnosti se prenesejo tudi na trg dela in posledično določajo tudi načine vključevanja in izključevanja določenih spolnih skupin. Razlika je že v samih panogah in določenih poklicih, ki so tipični za določen spol, kar pa pomeni, da moški in ženske pogosto niti ne delujejo skupaj, ampak vsak spol opravlja poklic, ki naj bi bil bolj značilen za njegov spol. Glavna posebnost razlike med spoloma pa je v tem, da so ženske (v Evropi) pogosto višje izobražene kot moški, vendar pa tekom iskanja dela naletijo na bistveno več ovir kot moški. Eden od pomembnejših »problemov« je, da se delo in družina težko usklajujeta med sabo, posledično ženska ni toliko vpeta v delo, kot je lahko moški. Vse to se sicer spreminja in je tudi vse več žensk, ki imajo svojo družino in so hkrati uspešne tudi na kariernem področju. Ravno ekonomska odvisnost je postala glavna motivacija ženskam, da so odšle na trg dela in tako odšle stran od neplačanega gospodinjanskega dela. Kljub temu mnogim ženskam to še vedno predstavlja velik napor, saj morajo ravno tako skrbeti za družino, saj slednjega niso prevzeli moški. Kljub napredku, ki se je zgodil na tem področju, pa so ženske še vedno prevečkrat diskreditirane. Velikokrat so deležne opazk, ki se navezuje na njihov videz, namesto na njihove sposobnosti. Ravno videz in lastnosti žensk so še vedno velikokrat v nasprotju z razmišljanjem družbe, saj ljudje še vedno menijo, da je vodja lahko nekdo, ki je izključno moški, je odločen in je dominanten. Poleg tega pa družba pogosto ni naklonjena žensk vodji tudi zato, ker to pomeni, da je družino dala na stranski tir in se jo zato obsoja, da je slaba mama, medtem ko moški nikoli ne dobijo take opazke. Kvote oziroma njihov cilj se tako lahko opiše tudi kot: »Naloga kvot je torej širša kot zgolj vsakokratno vpeljavanje obeh spolov na najvišje položaje v gospodarstvu, z enakomerno zastopanostjo lahko spremenimo družbo in manjšamo globoko ukoreninjene stereotipe« (Markič, 2023).

Leta 2021 je EU sprejela Evropsko direktivo o zagotavljanju uravnotežene zastopanosti spolov med direktorji družb, ki kotirajo na borzi, in posledično za doseg cilja uvedla določene ukrepe. Za datum dosega cilja so si zastavili 30. 6. 2026. V Sloveniji se je v zadnjem obdobju sicer izboljšala uravnoteženost spola na najvišjih položajih v gospodarstvu, vendar pa še zdaleč ne dosega cilja Evropske direktive. Ravno zato se je v začetku leta 2023 v Sloveniji začela pripravljati novela zakona o gospodarskih družbah, ki bi to zakonsko spremenila. Po besedah Hedwige Nuyedns, ki je predsednica evropskega združenja European Women on Boards, pa obvezujoče spolne kvote močno izboljšujejo uravnoteženost spolov na vodilnih položajih, predvsem pa je ta mehanizem bistveno hitrejši kot brez kakršnihkoli ukrepov (Združenje nadzornikov Slovenije, 2023).

V spletnem članku, objavljenem 1. 8. 2023 (R. K., 2023), je bilo navedeno, da se Slovenija pripravlja na uvedbo obveznih spolnih kvot v javnih in državnih družbah. Do sedaj je sicer obstajala pobuda, natančneje omenjena že v podpoglavju 4.5, ki je spodbujala večjo zastopanost žensk v nadzornih svetih in upravah, vendar pa je vse temeljilo na prostovoljstvu. Z novelo zakona o gospodarskih družbah pa naj bi se spolne kvote uvedle tudi zakonsko. S tem naj bi se zmanjšala razlika med spoloma na vodilnih položajih v podjetjih, kar pa je tudi eden od ciljev EU (R. K., 2023).

Novela zakona v gospodarskih družbah je skladna tudi z evropsko Direktivo o uravnoteženosti spolov znotraj gospodarstva. Slednjo med drugim podpirajo tudi pri Združenju Manager in Združenju nadzornikov Slovenije. Bistvo novele je predvsem v tem, kar je omenjeno v članku Maje Grgič (2023): »da bodo morale družbe zavezanke obvezno pripraviti politiko raznolikosti ter v njej določiti cilj glede deleža spolne zastopanosti, ki ga bodo izpolnile. Družbe zavezanke naj bi tako zagotovile vsaj 40 % zastopanost manj zastopanega spola med člani organa nadzora ali vsaj 33 % zastopanost manj zastopanega spola skupno med člani organov vodenja in nadzora ter izvršnimi direktorji«. V Sloveniji je ženski spol tisti, ki je manj zastopan na vodilnih položajih, posledično pa zakon želi doseči višjo vključenost žensk na visokih položajih v gospodarstvu. Navedena novela se vsaj na začetku navezuje predvsem na podjetja z več kot 250 zaposlenimi in (Grgič, 2023): »katerih čisti prihodek od prodaje presega 50 milijonov evrov ali vrednost aktive presega 43 milijonov evrov. Prav tako bodo k temu zavezane družbe, v katerih ima večinski delež država ali lokalna skupnost ter imajo več kot 250 zaposlenih«. V primeru neupoštevanja zakona pa bo družba primorana spremeniti izbirni postopek kandidatov. Kandidati bodo prav tako lahko zahtevali podatke o procesu samega izbiranja kandidata in na sodišču zahtevali ponovno preučitev ustreznosti navedenega postopka (Grgič, 2023).

5 METODOLOGIJA

5.1 Izbira metodologije in zbiranje podatkov

V prvem delu magistrskega dela je predstavljen teoretični del, v drugem delu magistrskega dela pa sledi raziskovalni del, ki je bil izveden s pomočjo kvalitativne študije. Pri tem so uporabljeni primarni podatki, ustvarjeni za namen magistrskega dela. S pomočjo virov in literature je bil sestavljen delno strukturiran globinski intervju, ki je bil uporabljen kot orodje, s katerim so različni managerji v Sloveniji odgovarjali o tematiki ženskih kvot na managerskih pozicijah. Globinski intervju namreč s pomočjo pogovora med raziskovalcem in udeležencem vodi do poglobljenih odgovorov, ki omogočajo pridobitev znanja o delovanju družbe (Ritchie in drugi, 2013). Vzorec je namerni, neverjetnostni vzorec, pri čemer sem se potrudila, da sem dobila čim bolj raznolike managerje glede na različne panoge (angl. »heterogeneity sampling«).

Izvedla sem skupno pet poglobljenih intervjujev. Intervjuvanci so tako moškega, kot tudi ženskega spola. Prihajajo iz različnih podjetij in panog ter so na različno visokih delovnih mestih. Vsem pa je skupno, da imajo pod sabo veliko podrejenih sodelavcev in tako vodijo velike time. Zaradi same teme so vsi managerji ostali anonimni, prav tako pa tudi imena podjetij, v katerih so zaposleni. Intervjuje sem individualno izvedla med junijem in avgustom leta 2023, večinoma v živo, nekaj pa jih je bilo izvedenih tudi preko programske opreme Microsoft Teams. V obeh primerih sem se potrudila pridobiti karseda najbolj poglobljene odgovore o stališčih managerjev o spolnih kvotah.

Podatki so analizirani s pomočjo tematske analize, ki poskuša s pomočjo različnih intervjujev najti skupne značilnosti, hkrati pa izpostaviti svojevrstne izkušnje udeležencev (Braun in Clarke, 2012). Prednost tematske analize je predvsem v njeni prilagodljivosti, saj se lahko uporablja na več načinov, tako na induktiven, kot tudi na deduktiven način. Induktiven pristop izhaja iz odgovorov udeležencev, torej se raziskava prilagaja njihovim odgovorom. Pri deduktivnem načinu pa je osnova teoretični del, ki se potem tudi navezuje na vprašanja in odgovore na intervjujih. Pri svojem magistrskem delu sem uporabila oba načina, saj sem vprašanja sestavila iz teoretičnega dela in dodala nekaj svojih, tekom intervjuja pa sem dodajala še dodatna vprašanja, ki so izvirala iz predhodnih odgovorov intervjuvancev. S pomočjo tematske analize sem skušala najti določene skupne vzorce, ki izpostavljajo odgovore udeležencev intervjujev in se jih lahko enači. Glede na veliko količino izrečenih besed, si s tematsko analizo olajšamo delo in hitreje pridemo do končnih ugotovitev. Skupne značilnosti empiričnega dela v povezavi s teoretičnim delom na koncu prikažejo končne zagotovitve, ki so povezane z realnim stanjem, torej s stališči slovenskih managerjev do vpeljave spolnih kvot na managerske pozicije v Sloveniji (Braun in Clarke, 2006).

5.2 Opis vzorca

Raziskovalni vzorec za magistrsko delo vsebuje 5 managerjev, iz različnih panog v Sloveniji. Tabela 7 vsebuje demografske podatke intervjuvancev, vrstni red pa je naključen.

Tabela 7: Opis vzorca

Številka intervjuja	Spol	Starost	Izobrazba	Trenutna pozicija na delovnem mestu	Zakonski stan	Število otrok
Intervju št. 1	M	73	Znanstveni magisterij	Direktor podjetja	Poročen	2
Intervju št. 2	M	37	Srednja šola	Vodja tehnične podpore	V zvezi	0
Intervju št. 3	Ž	47	Diploma	Direktorica s področja operacij	Zaročena	0
Intervju št. 4	Ž	55	Srednja šola	Izvršna direktorica	Poročena	2
Intervju št. 5	Ž	43	Magisterij	Direktorica s področja operacij	Samska	0

Vir: lastno delo.

V tabeli 7 lahko opazimo, da je povprečna starost vodij 51 let. Večina izmed njih je tudi na zelo visokem položaju (direktor podjetja ali določenega področja). Štirje od njih so v zvezi,

zaročeni ali poročeni. Od tega imata dva otroke, vsak po 2. Trije nimajo otrok, ena intervjuvanka pa nima otrok in je samska.

5.3 Sestava intervjuja

Magistrsko delo je v drugem, empiričnem delu vsebovalo delno strukturiran globinski intervju. Intervju je bil sestavljen v slovenščini, ker vsi intervjuvanci govorijo slovenski jezik. Pred vsakokratnim začetkom intervjuja je bil predstavljen opis tematike ter možnosti sodelovanja. Zaradi tematike in majhnega števila izvedenih intervjujev so vsi udeleženci obravnavani anonimno, prav tako pa tudi podjetja, v katerih so zaposleni. Intervjuje sem snemala s pomočjo snemalnika zvoka oziroma s pomočjo možnosti snemanja v programu Microsoft Teams. Intervjuvancem ni bilo potrebno odgovarjati na vprašanja, na katera niso želeli odgovoriti, prav tako pa so imeli možnost intervju kadarkoli prekiniti. Vsi intervjuvanci so se strinjali s pogoji sodelovanja.

Sam intervju je bil sestavljen na podlagi predhodnega teoretičnega dela in iz lastnih vprašanj. Intervju je vseboval več sklopov vprašanj. Na začetku je bilo postavljenih šest splošnih demografskih vprašanj, potem pa se je intervju nanašal na tri sklope vprašanj vezanih na temo raziskave, in sicer na karierni vzpon do trenutnega položaja, spolno enakost na vodilnih položajih v Sloveniji in v samem podjetju ter na kvote in uvedbo spolnih kvot. Sklopi so imeli tudi določene podskupine, ki so pripomogle še k dodatni razčlenitvi intervjuja in samih odgovorov. Tabela 8 tako prikazuje oris intervjuja, z vsemi sklopi ter vprašanji intervjuja. Glede na to, da je intervju delno strukturiran in globinski, je bilo med samim potekom dodanih še kar nekaj drugih vprašanj, ki niso prikazani v tabeli 8.

Tabela 8: Oris intervjuja

Sklop	Podskupina	Vprašanje	Vir
Splošna demografska vprašanja		Kako bi opredelili vaš spol?	Lastno vprašanje
		Koliko ste stari?	
		Kakšna je vaša najvišje dosežena izobrazba?	
		Kakšna je vaša trenutna pozicija na delovnem mestu?	
		Kakšen je vaš zakonski stan?	
		Ali imate otroke? Če da, koliko?	
1. Sklop: karierni vzpon do trenutnega položaja		Koliko let delovnih izkušenj imate in kako bi opisali vašo karierno pot?	Lastno vprašanje

se nadaljuje

Tabela 8: Oris intervjuja (nad.)

Sklop	Podskupina	Vprašanje	Vir	
	Podpora	Na kakšen način vas je pri vašem kariernem vzponu podpirala družina, nadrejeni, sodelavci?	Kanjuo Mrčela in drugi (2015)	
		Ali lahko naštejete in opišete ključne dejavnike, ki menite, da so vam pomagali pri poklicnem napredovanju? So to poznanstva, medsebojna mreženja, znanje, izkušnje?	Kanjuo Mrčela (2020)	
	Ovire	Ali ste pri svojem napredovanju naleteli na kakršnekoli ovire? Če da, na kakšne? Ali ste jih mogoče opazili pri kateremkoli drugem znancu na podobnem položaju?	Lastno vprašanje	
	Ravnovesje med delom in prostim časom	Kaj vse od vas zahteva vaš položaj? V smislu, ali več časa preživite v službi oz. imate manj prostega časa, odkar ste na tem delovnem mestu v primerjavi s preteklostjo?		
	Izkušnje z vodenjem	Kako se vam zdi, da vas gledajo vaši podrejeni? Sem vam zdi, da bi na vas drugače gledali, če bi bili moški/ženska na taki poziciji?		
		Kakšen človek mora biti po vašem mnenju vodja? Ali je slednje vezano tudi na spol?	Kanjuo Mrčela in drugi (2015)	
2.	Sklop: spolna enakost na vodilnih položajih	Splošno o enakosti	Kako vi gledate na spolno enakost na vodilnih položajih? Ali menite, da je potrebna? Kakšno je razmerje moški-ženske na vodilnih položajih v vašem podjetju?	Lastno vprašanje
			Obstajajo različni mehanizmi za zmanjšanje spolne neenakosti na vodilnih položajih, nekateri izmed njih so: splošno spodbujanje žensk k večji participaciji, zavestna izbira med seboj različnih kandidatov, spodbujanje s pomočjo kodeksov ravnanja, spolne kvote, ... Katerega izmed naštetih najbolj podpirate in kateri se vam zdi najbolj sporen?	
	V Sloveniji		Kakšna so vaša pričakovanja glede spremembe spolne strukture na višjih položajih v vašem podjetju?	Lastno vprašanje
			Ali se vam zdi, da ženske v Sloveniji težje pridejo na vodilne položaje kot moški? Poznate kakšne določene primere?	

se nadaljuje

Tabela 8: Oris intervjuja (nad.)

Sklop	Podskupina	Vprašanje	Vir
		Ali se vam zdi, da je danes ženski v Sloveniji lažje priti na vodilni položaj, kot je bilo to mogoče 10 let nazaj?	Prirejeno po Združenje nadzornikov Slovenije (brez datuma)
		Kakšne spremembe si želite, da bi se zgodile na področju spolne strukture vodilnih položajev v Sloveniji?	
	V vašem podjetju	Na kakšen način v vašem podjetju skrbite za enakopravnost med spoloma?	
		Kako se vam zdi, da se s tem soočajo druga podjetja v Sloveniji?	
		Združenje nadzornikov Slovenije je skupaj s partnerjem Deloitte Slovenija leta 2019 izdalo pobudo, s katero želijo v upravnih odborih in nadzornih svetih zmanjšati spolno neenakost, brez zakonskih regulacij. Za cilj so si zadali najmanj 40 % raznolikosti spola v nadzornih svetih in skupno 33 % v nadzornih svetih in upravah »v borznih in državnih družbah do konca leta 2026«. S tem želijo preko mehkejših metod zmanjšati spolno neenakost v Sloveniji, po zgledu nekaterih drugih držav.	
		Ali podpirate navedeno pobudo? Zakaj da oziroma zakaj ne? Menite, da navedena pobuda združuje ali mogoče oddaljuje managerje med seboj?	
3. Sklop: kvote in primeri uvedbe spolnih kvot	Primeri uvedbe spolnih kvot	Kako vi razumete pojem »spolne kvote«?	Kanjuo Mrčela (2020)
		Na Norveškem in v Španiji so že uvedli spolne kvote za upravne odbore podjetij. Na Norveškem so pri tem uvedli tudi sankcije, medtem ko so v Španiji dali pozitivno spodbudo za prednost pri izbiri javnih naročil. Kateri izmed načinov vam je bližji?	Prirejeno po Storvik in Teigen (2010) ter Mensi-Klarbach in Seierstad (2020)
	Spolne kvote v Sloveniji	Kakšna se vam zdi prednost uvedbe spolnih kvot v politiki in nato v gospodarstvu? Kaj pa vam ni všeč pri spolnih kvotah?	Lastno vprašanje
		Kateri so po vašem mnenje glavni argumenti za in kateri proti argumenti pri uvedbi spolnih kvot na vodilnih položajih v Sloveniji?	
		Ali bi še kaj dodali na to temo?	

Vir: lastno delo.

6 ANALIZA REZULTATOV RAZISKAVE

6.1 Karierni vzpon do trenutnega položaja

Prvi sklop zajema vprašanja o kariernemu vzponu do trenutnega položaja. Navezuje se na več dejavnikov, ki vplivajo na kariero managerja, in sicer na podporo družinskih članov, sodelavcev in znancev, ovire, ohranjanje ravnovesja med službenimi obveznostnimi in prostim časom ter na dosedanje izkušnje z vodenjem. V nadaljevanju bom predstavila rezultate intervjuja za vsak dejavnik posebej.

6.1.1 Karierna pot in delovne izkušnje

Z začetkom kariere so vsi intervjuvanci začeli ob študiju ali takoj po končanem šolanju. Trije od petih intervjuvancev delujejo v istem podjetju že od njihove prve zaposlitve. Intervjuvanka št. 5 je vmes sicer odšla delat drugam, vendar se je kasneje ponovno vrnila v prvotno podjetje. Intervjuvanci imajo povprečno 28,2 leti delovne dobe. Na trenutno delovno mesto vodje oziroma direktorja so skoraj vsi prišli postopoma, ko so imeli že nekaj izkušenj v podjetju, v katerem delujejo še danes. Izjema je le najstarejši intervjuvanec, ki je na delovno mesto direktorja prišel že takoj, ob ustanovitvi podjetja. Ostali so pred tem delovali na drugih delovnih mestih, potem pa so s pomočjo znanja, izkušenj in spodbude nadrejenih napredovali na mesta managerjev, kjer so sedaj. Vse ženske intervjuvanke so priznale, da so imele pred sprejemom delovnega mesta, na katerem delujejo sedaj, veliko pomislekov in so sprva tudi odlašale pred končno odločitvijo. Vse so se spraševale, če so njihovi nadrejeni res prepričani vanje, da prevzamejo tako visoko funkcijo, predvsem pa, ali so same res sposobne prevzeti tako delovno mesto. Vedele so namreč, da to prinaša tudi več dela, odgovornosti in odločanja. Ugotovimo lahko, da so pomembne predhodne izkušnje v podjetju, saj se s tem širi tako samozavest zaposlenih, kot tudi medsebojno zaupanje z nadrejenimi.

6.1.2 Podpora na karierni poti

Vsem udeležencem intervjuja je skupno, da jih je na njihovi karierni poti podpirala družina. Poleg podpore družine pa je večina intervjuvancev kot ključno podporo izpostavila tudi podporo sodelavcev, da so se sploh opogumili za sprejem višjega položaja in vztrajali pri tem. Ena od udeleženk intervjuja povzema zgoraj našete ugotovitve: »Družina itak. Večji del tega obdobja sem bila sama, v smislu brez partnerja. Ampak moja primarna družina, starši, sestre, so me absolutno pri tem podpirali. To so priložnosti, ki jih ne izpustiš in če prideš do njih, tudi sebe razvijaš, tako da sem imela absolutno podporo družine. S strani sodelavcev pa tudi, ker nenazadnje tudi če ne bi bili vsi nivoji sodelavci, se pravi nadrejeni, podrejeni in tisti, ki so v istem nivoju, kot jaz, zadovoljni z mojim delom, potem me tudi uprava ne bi podprla. Z napredovanji sem zmeraj čutila, da me tudi sodelavci podpirajo, tako da nisem čutila nobenih ovir.« (Intervju št. 3)

Trije izmed njih so tudi priznali, da je ob tem družina oziroma privatno življenje na stranskem tiru. Usklajevanje med družino in kariero pa je zlasti težko, kadar so otroci majhni. Slednje prikazuje tudi naslednji citat: »Podpora s strani družine je bila. Glede na to, da imam že velike otroke, težav s tem ni bilo. Vsekakor sem bila tudi tiste vrste mama, ki sem imela vedno neke ambicije, ko pa sem rodila prvega otroka, me je prevzelo in takrat je bil v mojih očeh samo še otrok. Tisti del takrat je bil veliko težji kot sedaj, otroci so bili majhni. Bila sem razpeta med službo in domom. Zdaj pa s tem nimam težav in sem lahko v službi do kadarkoli je pač potrebno ...« (Intervju št. 4)

Intervjuvanci so glede dejavnikov, ki so jim pomagali do poklicnega napredovanja izpostavljali zlasti svoj osebni karakter in znanje oziroma kot pravi ena od intervjuvank: »V prvi vrsti moraš biti samoiniciativen in pa tudi priden, marljiv, predan, prijazen in spoštljiv.« (Intervju št. 3) Z vsem naštetim pa potem tudi pridobiš podporo sodelavcev in nadrejenih. Podpora slednjih pa je tudi zelo pomembna, saj lahko z njihovo pomočjo pridobiš določeno znanje, ki ti pomaga pri vodenju. Trije izmed intervjuvancev so se tako tudi strinjali, da mreženje in poznanstva niso toliko pomembna. Dve izmed udeleženk intervjuja poudarjata zlasti izkušnje, ki jih pridobiš z vodenjem, predvsem znanje čustvene inteligentnosti. To prikazuje naslednji citat: »Ena dobra izkušnja je bila tudi, ko sem bila zelo veliko v projektih, z zelo različnimi nacionalnostmi in potem ko delaš s tujci, moraš razviti čustveno inteligenco poslušanja in te pripravljajo potem na naslednji nivo. Ker enkrat ko si na direktorskem nivoju, je dostikrat celo bolj pomembna ta čustvena inteligenca, kot pa prava inteligenca. Prej si bil skozi neki ekspert, sam si delal za računalnikom, sam s sabo si se ukvarjal, potem rata pa zelo pomembno, da se v bistvu odpreš navzven, zelo veliko poslušáš ...« (Intervju št. 5) ter citat: »Ko pa si ti na takem položaju moraš vse svoje zadeve odmisлити in veliko bolj preudarno in umirjeno delovati na celo okolico okoli sebe... Ljudje rabijo psihološki in vsebinski support. Velikokrat bi tudi jaz iz kože skočila od besa, ampak s tem narediš, da nekoga spraviš v paniko. Ti ga moraš najprej podpret, mu povedat, kaj dela narobe, potem pa ga usmeriti ...« (Intervju št. 4)

6.1.3 Ovi re na karierni poti

Pri napredovanju nobeden izmed udeležencev neposredno ni naletel na oviro. Kasneje, ko so nekaj časa že bili na višjem delovnem mestu, so nekateri izmed njih opazili zavist ali nestrinjanje z njihovim delom, vendar pa slednje ne dojemajo kot oviro, ampak samo kot možnost za izboljšavo. Dodajam citat iz enega izmed intervjujev: »Ne, naletela nisem na nobeno oviro. Tudi v šestnajstih letih nisem imela nobenega konflikta z zaposlenimi, nikoli. Bila so nestrinjanja, različni pogledi, različnih vidiki, kar je normalno, vendar take momente vedno izkoristiš v svoj prid. Ker to so situacije, ob katerih rasteš. Se razvijaš. Mi se moramo od vsakega od nas učiti, ker vsi nimamo neke kvalitete, eden je boljši v temu, drugi v temu, tretji v temu. Jaz vedno rečem, da je potrebno dobro poslušati, dobro vedeti in se skozi učiti.« (Intervju št. 3)

Čeprav so vsi udeleženci intervjuja sprva zanikali prisotnost ovir pri njihovem napredovanju, pa je skozi celoten intervju večina izmed njih izpostavila določene ovire, zlasti na temo žensk na vodilnih položajih, predvsem v določenih panogah, ki so smatrane kot moške. Na določenih področjih oziroma panogah se še vedno čuti ta pritisk zaradi spola, kar povzema naslednji citat: »To je pa zelo težko reči, jaz mislim, da v tem podjetju, ne boš tega direktno čutil. Je pa res, da to so socialna okolja in v vsakem socialnem okolju so določeni konflikti in sploh sedaj, ko sem bolj v proizvodni enoti, sem to veliko bolj občutila, ker je to zelo tehnično okolje, jaz pa nisem tehnik, sem ekonomist, in to občutiš. /.../ Bolj je vpliv iz panoge. Mi smo zelo moška panoga, sploh če si v proizvodni enoti. Prej, ko sem bila drugje, je bila bolj ženska tema, logistika in podobno. Ko pa si enkrat tam, kjer tipično moški kraljujejo, pa čutiš to. Samo ne kot oviro, ampak čutiš, da je nekaj prisotno. Da ni tistega istega zaupanja, kot če bi bil tukaj moški.« (Intervju št. 5)

Kljub večinoma dobrim izkušnjam udeležencev intervjujev pri napredovanju na višji položaj, pa je ena izmed udeleženk omenila tudi svojo izkušnjo, ko izključno zaradi spola ni bila sprejeta v izbor za višji položaj. Tega dogodka vseeno ne obžaluje, saj se je iz njega nekaj naučila. Omenjeni dogodek opisuje njen citat: »Potem pa sem želela v tem podjetju napredovati. Odprlo se je eno delovno mesto, in sicer namestnik direktorja. Bil je tudi razpis in sem se prijavila. Me je pa takrat generalni direktor poklical k sebi in mi povedal, da on me sicer ceni in ve, da so mi hitro dali tudi pogodbo za nedoločen čas, ampak da na to delovno mesto ne bodo kadrirale ženske. To sicer ni bila njegova kaprica, ampak bolj usmeritve lastnikov, ki so videli to delovno mesto bolj za moško pozicijo. Rekel mi je tudi, da vlogo sicer lahko oddam, ampak, da me že vnaprej obvešča, da bo negativen odgovor. Zelo hitro po tem pogovoru, za katerega moram reči sem zelo hvaležna, sem ugotovila, da to podjetje zagotovo ni primerno zame.« (Intervju št. 3)

6.1.4 Ravnovesje med delom in prostim časom

Večina udeležencev intervjuja se strinja, da imajo sedaj manj prostega časa, kot so ga imeli, ko so bili na nižjih položajih. Zlasti ker njihovo trenutno delovno mesto nosi veliko odgovornosti in se pričakuje hitro odzivnost na različne dogodke, ki vplivajo na njihovo podjetje, tako izven, kot tudi znotraj podjetja, kar pa prinese tudi veliko prilagajanja. To pomeni, da skoraj vsi delajo tudi od doma, predvsem pa o njej razmišljajo tudi med svojim prostim časom. Pri tem pa je pomembna zlasti organizacija in hobiji, pri katerih lahko odmisliš službo, kar prikazujeta tudi naslednja dva citata: »Če se znaš organizirat, lahko narediš vse med delovnikom. Glede nato, da pa trg raste, novitete prihajajo, pa je treba kaj poštudirati tudi doma. Ne nosim pa rad delo domov in tisto, kar je za narediti nujno, se naredi, ostalo pa lahko malo počaka, ker mislim, da je prosti čas kar zelo pomemben.« (Intervju št. 2) ter: »Absolutno, ne samo to, vse gre z mano domov. Velik izziv mi je, kako odmisлити določene zadeve, ki jih nonstop nosim s seboj. Veliko preberem, se sama s sabo pogovorim. Delo na vrtu me še najbolj sprosti. To težo, ki jo nosim, me vseskozi spremlja.« (Intervju št. 4)

Eden izmed intervjuvancev pa je mnenja, da ne vidi razlike med prejšnjim delovnim mestom in sedaj ter pravi: »Jaz ne vidim nobene razlike od samega začetka do sedaj, saj sem tudi na prejšnjem delovnem mestu veliko delal.« (Intervju št. 1)

6.1.5 Izkušnje z vodenjem

Pri vprašanju, ali se intervjuvancem zdi, da bi na njih gledali drugače, če bi bil na njihovem mestu nekdo drugega spola, so bili odgovori precej raznovrstni. Moški del intervjuvancev je bil mnenja, da ne bi bilo nič drugače, saj da so si sedaj moški in ženske že precej enakovredni. To prikazujeta tudi naslednja dva citata: »Ne verjamem, mislim, da bi bilo isto.« (Intervju št. 1) ter: »Težko rečem, saj sem na tej poziciji že toliko časa, da sploh ne gledamo več na to. Generacije so se toliko spremenile, da danes po moje tega ni več, no, vsaj pri nas ne, kar pomeni, da smo si po spolu čisto izenačeni. Vsak poskuša malo po ovinkih koga izkoristiti, je pa potem čisto od karakterja človeka na drugi strani odvisno, torej ne od spola. Tudi če je ženska vodja, ima čisto isto avtoriteto kot moški, mogoče so kdaj še celo bolj stroge.« (Intervju št. 2)

Dve izmed intervjuvank sta mnenja, da bi bilo bistveno drugače, če bi njihovo delovno mesto zasedel moški. Predvsem ker se jima zdi, da moški niso toliko empatični kot ženske in se ne bi toliko obremenjevali z medsebojnimi odnosi njihovih zaposlenih in posledično mnenju slednjih o njih. Poleg tega bi že s samo prisotnostjo vzpostavili avtoriteto in večje spoštovanje, medtem ko si morajo ženske slednje še pridobiti. S tem nakazujeta, da bi bilo moškim na nek način lažje na tej poziciji, saj bi jih podrejeni bolj upoštevali, hkrati pa sta tudi mnenja, da v sodobnih vodjih postaja vse bolj pomembna empatičnost, česar pa marsikateri moški nima dovolj. Vse naštetu povzemata naslednja dva citata: »Ja, ker ženske smo veliko bolj empatične. Še težji primer je pri meni, ker izhajam iz sredine. Mi smo bili eno, bila sem ena izmed njih. Marsikdo si zato včasih dovoli nekaj, kar ni primerno, ker smo si bili prej zelo blizu. Razlika je, če bi bil kdo, ki bi prišel od zunaj, saj bi obstajala neka distanca. To podjetje dojemam kot družinsko podjetje, podjetje z neko dušo in vedno sem spodbujala to, da smo povezani. Moj cilj je, da imajo ljudje dobre in varne službe v tem podjetju, to mi je osnovni cilj, ne da bo imel lastnik nekaj od tega, to bo prišlo samo v nadaljevanju. Ta moja empatičnost je za mene breme. Jaz poznam veliko življenjskih zgodb sodelavcev in sem jih tudi pomagala reševati, kar sigurno nek moški ne bi. Tam je distanca, kar je lažje, ker ne pustiš ljudi blizu. Vendar se mi zdi, da bo v svetu, v katerega gremo, potrebna ta empatičnost ...« (Intervju št. 4) ter citat: »To pa absolutno. Ne samo, da bi me dojemali drugače, ampak moški dajo tudi drugo energijo. Jaz hočem imeti neko harmonijo in se sekiram za vsako stvar, moški se pa ne sekirajo. Moški bi v tem proizvodnem okolju lažje že samo s svojo pojavo ali pa s svojim glasom vzpostavil red kot pa ženska, ki se more skoraj bolj potruditi, da je slišana.« (Intervju št. 5)

Ena od udeleženk intervjuja meni, da je zaradi panoge, v kateri deluje, celo boljše, da je ženska, saj je tudi na splošno več žensk in zato ženske bolj razume. Meni sicer, da tudi če bi

bil moški na tej poziciji ne bi bilo nič drugače, vseeno pa ima ženska vodja v takem primeru prednost. Dodajam citat enega izmed intervjujev: »Jaz vodim področje, kjer je 99 % žensk, in se mi zdi, da je celo boljše, da sem ženska na tem področju, ker bolj razumem ženske težave. Tudi jaz sem čustvena, jokam in to so vsi momenti, ki jih tudi v službi doživljamo, in iz tega vidika je mogoče za to področje boljše, da je ženska vodja. Pa tudi če bi bil moški, ki bi spoštoval zaposlene in bil dober, mislim, da ga sodelavke ne bi nič slabše obravnavale.« (Intervju št. 3)

Na splošno intervjuvanci menijo, da oznaka »dober vodja« ni vezana na spol. Menijo, da je dober vodja lahko tako ženska, kot tudi moški, pomembno pa je, da zna poslušati svoje sodelavce, imeti z njimi medsebojno zaupanje, hkrati pa tudi postaviti mejo, biti pravičen in imeti neko avtoriteto. Ne smeš biti torej preveč prijatelj z njimi, hkrati pa tudi ne preveč strog vodja, ki gleda samo nase. Napisano povzame tudi naslednji citat: »Ne, ni vezano na spol. Mora biti nek balans, ne smeš biti niti prijatelj z njimi, niti neki strog šef. Včasih smo imeli šefa, kjer si bil stalno pod pritiskom in pod stresom. Ni pa tudi v redu, da je vse preveč prijateljsko, ker potem tudi delavci vzamejo vse malo preveč sproščeno. Mora biti neki balans. Moraš biti neka avtoriteta, ampak po drugi strani moraš biti tudi pravičen.« (Intervju št. 2)

Ena od intervjuvank je omenila tudi izkušnjo iz enega od podjetij v Sloveniji, kjer je veljalo, da je šef res glavni v podjetju in da se mora vse prilagoditi njemu, torej tako, kot je včasih veljalo za »tradicionalnega vodja«, kjer je bilo edino sprejemljivo, da je vodja moški in da vsi delajo samo tako, kot on pravi, drugi pa niti ne razmišljajo, če bi lahko delali kako drugače. Intervjuvanka meni, da je takih vodij v Sloveniji še precej, vseeno pa trend vodij stremi k temu, da znajo vodje poslušati svoje podrejene in ne izključno obratno. To pomeni, da imajo ženske mnogokrat prednost. Poleg tega moraš narediti vse, da opolnomočiš svoje podrejene in vzpostaviš pogoje, v katerih lahko kar najboljše delujejo, ker je posledično to dobro tudi za podjetje. Vse skupaj prikazuje tudi njen citat: »Jaz sem že toliko časa tukaj v tem in že malo netrenirana v tem, da v resnici ne vidim spola. Sem tudi malo dlje od tega stran, ker sem bila veliko v tujini in ne prenesem tega »slovenceljstva«, kjer mora biti to nek moški, ki veliko govori in je karizmatičen. To je sicer vse lepo in prav, ampak jaz mislim, da je dober vodja zelo čustveno inteligentna oseba, ki predvsem zna poslušati in pravzaprav zna usklajevati korporacijo kot smo mi, ki smo le del enega velikega sistema. Da je vodja tisti, sploh sedaj v modernih časih, v službi svojih zaposlenih in ne kontra. Se pravi, ne daje nujno nalog in kontrolira, ampak pravzaprav ustvarja pogoje, da lahko zaposleni relativno bistveno bolj opolnomočeno delujejo. Torej, da pravzaprav posluša, poskuša finančno vse to podpreti, podpreti s tem, da se zaposli nove ljudi tam, kjer vidimo, da kdo ne zmore. Da dela na organizaciji, se pogovarja z ljudmi, da ima postavljene cilje. Vodja je torej za moje pojme lahko tisti, ki motivira, inspirira in gradi prihodnost. Izkušnjo neke tipične figure v preteklosti kot vodja, ki je tudi zelo tradicionalno slovenska, sem imela tudi jaz, ko sem delala drugje. Tam je vodja tisti, ki vse ve, ki vse pove, kako bo, in če kaj ni rekel, da je za narediti, potem nam ni treba narediti. Tisto, kar pa reče, pa potem naredimo in ne

razmišljamo, zakaj. Jaz pa mislim, da je moja definicija vodje in definicija tega podjetja, kjer sem sedaj, bistveno bolj napredna. Jaz to še vedno vidim, da v Sloveniji bo še vedno šef vse povedal in zaukazal svojim podrejenim. Namesto, da bi oni, torej podrejeni, povedali, kaj pa kako bi lahko nekaj naredili, in bom jaz ocenila, koliko je to tvegano za podjetje. Mislim, da ja ta moderna vloga vodje bolj pisana na kožo tudi nekaterim ženskim karakterjem in to je tujcem bolj jasno, ki potem tudi bolj podpirajo kvote zaposlenih žensk, ker vidijo da to deluje in so rezultati ...» (Intervju št. 5)

6.2 Stališča o spolni enakosti na vodilnih položajih

V drugem sklopu so postavljena vprašanja, ki se nanašajo na spolno enakost na vodilnih položajih. Najprej se vprašanja nanašajo na splošno, potem pa še posebej na slovensko okolje in podjetja, v katerih intervjuvanci delujejo. Sklop zajema tudi vprašanja o različnih mehanizmih, s katerimi lahko zmanjšamo spolno neenakost in ali katerega od njih podpirajo, kot na primer: splošno spodbujanje žensk k večji participaciji, zavestna izbira med seboj različnih kandidatov, spodbujanje s pomočjo kodeksov ravnanja, spolne kvote, ... Poleg tega pa se vprašanja nanašajo tudi na počutje na vodilnih položajih zaradi spola, razlike med preteklostjo in sedanjostjo na vodilnih položajih, uvid v prihodnost ter tudi o (ne)podpori pobude o zmanjšanju spolne neenakosti v upravnih odborih in nadzornih svetih v Sloveniji.

6.2.1 Splošno o enakosti

Intervjuvanci imajo zelo različna mnenja glede spolne enakosti na vodilnih položajih. Medtem ko se sicer strinjajo, da kolektivi med seboj boljše funkcionirajo, če sta v njem prisotna oba spola, pa so mnenja deljena glede razmerja po spolu na vodilnih položajih. Ena izmed udeleženk intervjuja meni, da se neenakost na vodilnih položajih zmanjšuje, vsaj če sodi po konkurenčnih podjetjih in tamkajšnjih direktorjih oziroma direktoricah. Druga udeleženka pa je prepričana, da številke, ki jih pozna, in tudi praksa kažejo na nesorazmernost med spoloma, posebej v panogah, ki so tipično moške. To prikazujeta tudi naslednja dva citata: »Ženske so pač tiste, ki morajo roditi in v tistem obdobju poskrbijo za otroka. V zadnjem času pa so moji moški sodelavci večkrat na bolniški za otroke, kot so bili včasih. Se mi zdi, da se ta neenakost zmanjšuje, moški so pripravljeni prevzeti tudi del gospodinjskih opravil. /.../ Tudi pri naših konkurenčnih podjetjih so direktorice ženske, pa ni ravno najbolj ženska panoga ...» (Intervju št. 4) ter: »Absolutno, jaz mislim, da že številke kažejo nesorazmernost. Na našem primeru je to 20 %, pa mislim, da ni kaj dosti drugače ali pa je še slabše v podobni branži v Sloveniji. Bolj, ko greš v farmacijo, v ostale vode, je lahko drugačno razmerje, je več žensk. V naših branžah pa ne. Kot sem že prej omenila, spoli imajo svoje karakteristike in ravno ta uravnoteženost je tista, ki potem kreira najboljše rezultate. Tako da sigurno ni dobro enoumje, ena miselnost in tako naprej ...» (Intervju št. 5)

Dva intervjuvanca pa menita, da se čisto preveč poudarja to spolno neenakost in da je bolj pomembno, da je vodja tisti, ki je dober in se ujame z ekipo. Eden od intervjuvancev pa meni, da je uravnoteženost sicer sigurno dobra, vendar pa je v panogah, kjer so pretežno

moški, to veliko težje doseči. S tem se ne strinja druga intervjuvanka, ki meni, da se to vseeno da preseči, predvsem če vate verjamejo tudi nadrejeni. Vseeno pa tudi meni, da v Sloveniji to še ni toliko prisotno, zato tudi sama včasih začuti kakšno diskriminacijo s strani moških. Oba citata dodajam tukaj: »Predvsem mislim, da kolektivi veliko boljše funkcionirajo, če je to razmerje med spoli bolj enakomerno. Naš kolektiv je bolj moški kot ženski, ker na našem področju že diplomira več moških kot žensk, ne zaradi kakšnih drugih razlogov. /.../ Čeprav je načeloma princip spolne enakosti zapisan tudi v zakonodaji, da je to potrebno, pa je v praksi to težko doseči. Nekaj je bolj moškega, drugo pa bolj ženskega, žal tako je.« (Intervju št. 1) ter »To glede panoge je res problem, ampak se mi zdi, da moramo to preseči. Jaz sem imela nekaj frustracij glede tega, ker so me kot ekonomistko prosili, da naj grem voditi proizvodnjo, in sem jim direktno rekla: »Ali ne bi raje vzeli kakšnega strojnika?«. Tujci gledajo na to zelo drugače, saj so mi rekli: »Mi ne potrebujemo strojnika, mi rabimo nekoga, ki bo znal voditi ljudi.« Se mi zdi, da je zelo odvisno od zrelosti podjetja. So mi tudi rekli, da če bom rabila nekoga za strojne teme, naj si dam v tim človeka, ki je zelo kompetenten na strojnih temah ali pa na tehničnih temah. Posledično sem včasih začutila tudi to neko diskriminacijo, sploh na kakšnih intervjujih, ko pride kakšen alfa samec, najbolj pameten na tem svetu in si misli kako bo mene ženska vodila ...« (Intervju št. 5)

Glede enakosti med spoloma v podjetjih, v katerih delujejo, pa je večina udeležencev intervjuja zadovoljnih z razmerji, ki jih imajo v podjetjih. Razlog neenakosti namreč vidijo v panogi, ki so bodisi bolj moške, bodisi bolj ženske. Le ena izmed intervjuvank pa meni, da je pri njih kljub moški panogi še vedno premalo žensk na vodilnih položajih. Višji odstotek žensk pa je tudi eden od ciljev njihovega podjetja. Slednje prikazuje tudi naslednji citat: »V našem podjetju je trenutno okoli 20 % vodij žensk in se trudimo, da bi bilo 30 %, to je nek kratkoročen cilj, ki ga bomo, upam, da še zviševali v našo prid. Pri tem pa ne diskriminiramo moškega spola. Trenutno smo tudi pri takem odstotku zaradi industrije same, ker je to zelo strojniški posel in seveda ženske potem že ne študirajo teh tem in iz tega potem to tudi malo izhaja. Ne kot neka neenakost, ampak enostavno tip poklica, znanja, ki v tej industriji prevladujejo, potem kreira več moških kandidatov.« (Intervju št. 5)

Kot je opisano v prvem poglavju, obstaja več različnih mehanizmov za zmanjšanje spolne neenakosti na vodilnih položajih, kot so: splošno spodbujanje žensk k večji participaciji, zavestna izbira med seboj različnih kandidatov, spodbujanje s pomočjo kodeksov ravnanja, spolne kvote, ... Intervjuvanci so se strinjali, da so vsaj za večino izmed njih najbolj sporne spolne kvote, med tem ko od naštetih mehanizmov še najbolj podpirajo splošno spodbujanje žensk k večji participaciji in zavestno izbiro različnih kandidatov. Spolne kvote se jim zdijo sporne zlasti zaradi primerov, ko so napačno definirane in posledično diskriminirajo druge kandidate. Prav tako pa tudi zato, ker je v določenih panogah več zanimanja s strani enega spola, kot s strani drugega spola. Na drugi strani pa menijo, da če že, potem podpirajo splošno spodbujanje žensk k večji participaciji, čeprav sta dva intervjuvanca mnenja, da onadva nimata vpliva na to, in da je že tako, da naj se vsak ukvarja s tistim poklicem, ki mu je najljubši, ne glede na spol. Naslednji citat povzema napisane ugotovitve: »Spolne kvote

se mi zdijo sporne, ker če pogledamo področje, v katerem jaz delujem, je 99 % žensk in to ne zato, ker jaz ne bi rada imela moških v ekipi, ampak ker ni prijav moških za to področje dela. Očitno so tudi neke preference s strani kandidatov. Ali je res potrebno spolne kvote nasilno ustvarjati? Jaz imam raje štirideset pridnih sodelavk, ki si želijo delati to, kar delajo, kot pa da bi imela dvajset sodelavk in dvajset sodelavcev, ki bi bili togotni na delovnem mestu. Pri nas enostavno ni prijav s strani moškega spola oziroma jih je zelo malo. Osebnostno težko karkoli spodbujam, si pa želim to razmerje povečati, ker je dobro imeti mešane energije.« (Intervju št. 3)

Ena od intervjuvank pa je mnenja, da je možno spodbuditi ženske na različne načine, že s samo podporo sodelavcev, okolja, v katerem deluješ, in pa tudi s posebnimi programi, ki so posebej namenjeni bodočim ženskim vodjam. Dodajam njen citat: »Spodbujanje in eno okolje, v katerem se o tem pogovarjamo, v katerem to promoviramo, je tisto, kar vidim, da pri nas zelo deluje. /.../ Na primer eden od naših CEO mentorjev se je odločil, da bo mentor samo ženskam. To se mi zdi, da prinaša rezultate, sploh tam, ko imaš kandidatke. Ker smo ženske manj samozavestne kot moški. Tudi raziskave kažejo, da dejansko ženska bo vedno prepričana, da ni dovolj dobra, moški se bo pa prijavil na vse razpise, še na tiste, ki niti ne ustreza vsem pogojem, pa bo še vedno prepričan, da je lahko najboljši. Tako da se mi zdi, dobro tovrstno spodbujanje ...« (Intervju št. 5)

6.2.2 V Sloveniji

Večini intervjuvancev se zdi, da ženske v Sloveniji težje pridejo na vodilne položaje kot moški. Menijo, da se mora ženska bistveno bolj dokazati, biti bolj prepričljiva in izstopati, da bo izbrana. Ena od intervjuvank tudi meni, da v primeru, da ženska že deluje v podjetju, lažje napreduje kot moški. Drugi intervjuvanec pa meni, da lahko napreduje le do določenega mesta, najvišji položaji v podjetju pa so še vedno »rezervirani« za moške. Ena od intervjuvank meni, da imata oba spola enake možnosti. Eden od intervjuvancev pa manj žensk na vodilnih položajih ne vidi kot neenakost ali manjše možnosti žensk, ampak kot posledico neenakih ciljev med moškimi in ženskami v kariernem razvoju. Po njegovem mnenju naj bi bile ženskam že prvotno manj privlačni vodilni položaji, saj si jih več želi otroke in družino, kot pa moških, ki lahko oboje lažje usklajujejo. To prikazuje tudi naslednji citat: »Jaz nisem čutil nobenih formalnih ovir, vendar v praksi je tako, da če imaš 2-3 otroke, takrat težje napreduješ in kot ženska nimaš časa, da ta korak narediš, in iz tega vidika je več moških na vodilnih položajih. Vendar je tukaj vprašanje, ali je vodilni položaj sploh nekaj, kar bi si vsak želel, ker vsak tak položaj pomeni garanje, živce,... Se pravi mora to biti res cilj. Pri moških je mogoče tak cilj bolj pogost. /.../ Predstavljam si, da so ženske bolj pametne in se ne grebejo toliko za vodilne položaje.« (Intervju št. 1)

Razlogov za pomanjkanje žensk na vodilnih položajih intervjuvanci vidijo v panogah, ki so ali bolj moške ali bolj ženske, v sami zgodovini, ki se je ne da tako hitro spremeniti, in pa tudi v samem biološkem razvoju ženske, ki lahko rojevajo in se jim posledično kariera

upočasni ali pa po rojstvu otrok same niti nimajo višjih ambicij. Dva od njih sta tudi priznala, da v procesu kadrovanja hitro izločijo kandidatke, ki so mlade in si po vsej verjetnosti želijo družino. Oba se zavedata, da to ni prav, vendar menita, da je to za podjetje boljše.

Dvema od treh udeleženk intervjuja se ne počutita osamljeni na vodilnih položajih, saj poznata veliko žensk, ki so na podobnih položajih. Dve intervjuvanki pa tudi menita, da sama vloga direktorja pomeni, da si tudi bolj sam, saj si sam odgovoren za težave in jih moraš znati rešiti. Svojih skrbi pa posledično ne moreš zaupati drugim, ampak moraš biti svojim sodelavcem zgled in v oporo. Hkrati pa več žensk na podobnih položajih pomeni več zaupanja med njimi, vendar pa tudi zavidanje. Slednje zajema tudi naslednji citat: »Pri nas v podjetju se kar počutim osamljeno. Mislim, da se moraš zavedati, da ne samo da se počutiš tako, ampak da je dejansko to tvoja vloga, da si kot direktor osamljen. V smislu, da ko so težave, moraš izstopati in ti voditi, ko pa ni težav, tudi ne moreš deliti svojih skrbi s komerkoli. Moraš biti tisti, ki to sam s sabo razčistiš, in si v službi tisti, ki inspirira, vodi in probaš biti sodelavcem za zgled in da si ti tudi njihova skala, opora in da v tebi vidijo nek smisel. Ženska energija ima svojo prednost. Mislim, da se pozna, da je druga energija med nami ženskami, ker si lahko tudi kaj zaupamo, podobno občutimo, se res poslušamo. Je pa potem tudi druga komponenta osebnosti, ker ženske smo pa tudi take, da si marsikaj zavidamo, ena proti drugi.« (Intervju št. 5)

Vsi intervjuvanci se tudi strinjajo, da je sedaj dosti lažje priti na vodilni položaj, kot pa je bilo to mogoče v preteklosti. Ena od intervjuvank napredek vidi tudi v tujini, ko je precej več žensk na vodilnih položajih in jih tudi okolje boljše sprejema. Vsi se tudi strinjajo, da se spolna struktura na vodilnih položajih tako v njihovem podjetju kot v Sloveniji, spreminja, da je več žensk, kot jih je bilo včasih. Eden od intervjuvancev pa meni, da se je struktura sicer spremenila, da pa so pa vsaj v njihovem podjetju položaji, višji od pozicije vodje, še vedno bolj naklonjeni moškim, predvsem poslovodstvo in funkcija direktorja. Skoraj vsi intervjuvanci za zgled sprememb na področju spolne strukture podajajo primer svojega podjetja, saj pri izbiri kandidatov ne gledajo na spol. To potrjuje tudi naslednji citat: »Težko komentiram za Slovenijo, če bi vsa podjetja delovala tako, kot deluje naše podjetje, potem mislim, da je to pravi način. Ženske imamo možnost napredovanja in biti na najvišjih pozicijah, tako da če podjetje deluje na tak način, potem se mi zdi, to okej.« (Intervju št. 3)

Glede konkretnih sprememb na področju spolne strukture na vodilnih položajih v Sloveniji ena od intervjuvank omenja ozaveščanje o tej problematiki, oblikovanje strateških ciljev v povezavi s tem in predvsem spremembo definicije dobrega vodja. Vodja v očeh Slovencev ne sme biti tisti, ki vse ve in zna udariti po mizi, ampak tisti, ki spodbuja sodelovanje, je predan in ima rezultate. Te vrednote pa se pogosto najde ravno v ženskah. Ena od intervjuvank pa meni, da se spolna struktura na vodilnih položajih v Sloveniji sicer spreminja, vendar pa ima pomisleke, če se bo kdaj spremenila tudi na področju plač. Že po naravi večini žensk ne gre toliko za denar in imajo tudi na splošno vsaj prvotno nižjo plačo kot moški na enako visokih položajih. To povzame tudi naslednji citat: »Jaz mislim, da se spreminja, kar se tiče plač, pa ne vem, če bo kdaj prišlo do tega. Če je moški, je že

samoumevno, da ima višjo plačo. Je razlika, pa ne vem zakaj. Se mi zdi, da imamo ženske drugo prioriteto, ne samo tisti denar na koncu. Meni je pomembno, da imajo ljudje službo. Se mi zdi, da ženske imamo te cilje, te vrednote drugače predstavljene kot moški. Mislim, da na dolgi rok se to tudi rezultira. /.../ Moškim je zelo pomembno, da se pokažejo. Ženskam pa to ni taka vrednota. Me ženske vedno mislimo, da moramo najprej pokazati, pa potem nekaj za to dobiti, moški si pa mislijo: »Toliko mi daj in potem bom mogoče pokazal, če pa ne bom, bom šel pa drugam«. Mogoče je to malo grdo, ampak tako je moje mnenje.« (Intervju št. 4)

6.2.3 V vašem podjetju

Velika večina intervjuvancev pravi, da v svojih podjetjih ne skrbijo posebej za enakopravnost med spoloma. Poudarjajo pa, da pri kadriranju izberejo najboljšega kandidata, ne ozirajoč se na spol. Le pri eni intervjuvanki imajo enakopravnost med spoloma zapisano tudi v strateških ciljnih podjetja. Zavestno skrbijo, da je na vodilnih položajih vse več žensk in da jim pri tem tudi nudijo podporo. To povzema tudi naslednji citat: »Na splošno dajemo poudarek na to. Se pravi sledimo kvotam in s posebnimi izobraževanji in mentorskimi programi podpiramo ženske vodje. V podjetju imamo prav poseben program, kjer imamo zapisano to kot strateško usmeritev ...« (Intervju št. 5)

Kar se tiče drugih podjetij v Sloveniji intervjuvanci nimajo mnenja, ker drugih podjetij ne poznajo tako dobro. Ena od udeleženk iz izkušenj meni, da se o tem redko katera podjetja sploh pogovarjajo in imajo miselnost, da je za take teme nesmiselno izgubljeni čas. Ravno zato bi si želela, da se v Sloveniji to spremeni, ker je ta neenakopravnost v poslovnem svetu diskriminatorna in so posledično lahko nekatera podjetja tudi neuspešna.

Dve udeleženci intervjuja podpirata pobudo Združenja nadzornikov Slovenije, opisano v 4. poglavju, ki je skupaj s partnerjem Deloitte Slovenija leta 2019 izdalo pobudo, s katero želijo v upravnih odborih in nadzornih svetih zmanjšati spolno neenakost brez zakonskih regulacij. Za cilj so si zadali najmanj 40-% raznolikost spola v nadzornih svetih in skupno 33-% raznolikost v nadzornih svetih in upravah »v borznih in državnih družbah do konca leta 2026«. S tem želijo preko mehkejših metod zmanjšati spolno neenakost v Sloveniji po zgledu nekaterih drugih držav. Podpirata jo, ker menita, da je spolna raznolikost dobra za podjetja, saj imajo moški in ženske različne poglede na stvari in to prinaša tudi različne debate, s katerimi se kreirajo nove rešitve. Prav tako pa tudi zato, ker v preteklosti mnoge ženske niso dobile niti priložnosti, da se dokažejo, in imajo s tem večjo možnost, da so enakopravne moškim. Vsi udeleženci intervjuja menijo, da je ne glede na vse potrebno izbrati kandidata zaradi njegovih kompetenc in ne spola. Pri eni od intervjuvank, pa v podjetju še posebej skrbijo za enakopravnost in imajo v ta namen ustvarjene tudi podporne skupine, posebej za ženske. Priznava pa, da to lahko prinese tudi nekakšno zavist s strani moških. Vendar pa je ravno zaradi tega pomembno, da se pri kadriranju izbere najboljšega kandidata, ne glede na spol. Slednje prikazuje tudi naslednji citat: »Ženske pač bolj skupaj

stopimo, imamo te podporne skupine, ravno iz tega naslova, ker naše podjetje želi, da ljudi s podobnimi interesi spodbujamo, da se organizirajo v neke skupine in potem debatirajo ali pa se pač družijo na različne načine. Predstavljam pa si, da je to včasih težko za moške kolege, ker trenutno smo do neke mere privilegirane, in to vidijo najbrž kot problem za njih. Ampak če to pravilno delamo, se pravi, da v vsakem primeru najboljši kandidat dobi službo, mislim, da potem to izzveni. Se pravi, da se ne oziramo samo za vsako ceno, da sedaj pa rabim tri ženske, ki bodo to pa to vodile, ampak da rečemo, da rabimo neko podporno mrežo za to, da ljudi in ženske spodbudimo, jim damo to samozavest, da jim tudi damo priložnosti, in potem le najboljša kandidatka lahko zastopa ali pa bo vodja. To je pa bolj prava pot.« (Intervju št. 5)

Ena od udeleženk intervjuja je glede te pobude neopredeljena, ker meni, da obstajajo pomembnejše stvari. Dva intervjuvanca sta sicer tudi bolj neopredeljena, vendar vseeno puščata možnost, da se do določene mere strinjata s pobudo, vendar pa menita, da bi morali biti kandidati v poslovodstvu ne glede na spol. Menita, da bi se tudi ženske počutile slabo, če bi jih izbrali le na podlagi spola. Eden od kandidatov, ki meni, da se s tem ustvarja pozitivna diskriminacija, je tudi podal primer na rasah: »Vprašanje, če bi to zelo podprl, vprašanje pa, če sem zelo proti. Tukaj gre v bistvu za pozitivno diskriminacijo, ker kot primer imam enega kolega, ki je raziskovalec v Ameriki in imajo problem s temnopoltimi. Temnopolte bi radi bolj vključili v družbo, v tem primeru na univerzo, tako da ko imaš sprejemne izpite, da če si temnopolt, lahko dosežeš manj točk, kot če si belec. In ko od daleč gledaš, se ti zdi dobro, ker cilj je dober, ker več temnopolte populacije je lahko bolj izobražene, bolj so lahko vključeni v družbo. Vendar pa če si tam nadobudni belec, ki imaš odlične rezultate, sprejmejo pa potem nekoga, ki je pokazal veliko slabše rezultate, zato ker je drugačne barve polti, se potem počutiš malo zatiranega. In v tem primeru je isto, lahko dobiš moškega, ki je veliko sposobnejši, vendar ker so stroga pravila, da je polovica žensk, bi potem na silo dali neko žensko, ki je morda precej manj sposobna za tako delovno mesto.« (Intervju št. 1)

6.3 Stališča do vpeljave spolnih kvot in primeri njihovih uvedb

Tretji sklop vprašanj se konkretnije navezuje na spolne kvote, in sicer na to, kako pojem »spolne kvote« intervjuvanci sploh definirajo, zakaj menijo, da so sporne, s čim se glede njih strinjajo in s čim se ne. Poleg tega pa sklop vsebuje tudi dva primera z Norveške in iz Španije, ko so uvedli spolne kvote v upravnih odborih podjetij. Pri Norveški je bilo tudi zakonsko določeno, medtem ko so v Španiji podjetja, ki so podprla to pobudo, dobila prednost pri dodeljevanju javnih naročil. Zanimalo me je, ali se intervjuvanci strinjajo s katerim od omenjenih dveh primerov. Prav tako pa me je zanimalo, ali bi katerega od njih uvedli v Sloveniji ter ali vidijo prednost uvedbe spolnih kvot najprej v politiki in nato v gospodarstvu. Glede na to, da je četrti sklop tudi zadnji sklop vprašanj, me je na koncu zanimalo še, ali imajo za povedati še kaj dodatnega na temo magistrskega dela, kar ni bilo zajeto v nobenem izmed predhodnih vprašanj.

6.3.1 Primeri uvedbe spolnih kvot

Pojem »spolne kvote« udeleženci intervjuja dojemajo precej podobno, torej da je na neki poziciji določeno število žensk v primerjavi z moškimi. Vsem je skupno tudi, da se ne strinjajo, da se pri tem diskriminira kateregakoli kandidata izključno zaradi spola. Dve definiciji iz citatov sta podani v nadaljevanju: »Pojem spolne kvote zame pomeni, da ne smeš diskriminirati kandidata, ki ga zaposluješ, po spolu. Jaz mislim, da je to usmeritev, ki bi se jo morali vsi držati ...« (Intervju št. 3) ter: »Če imamo deset menedžerjev in če je kvota, da morajo biti od tega vsaj štiri ženske ali pa več. Da je določeno za neko funkcijo, koliko jih je najmanj lahko na tistem delovnem mestu.« (Intervju št. 2)

Intervjuvanci so dobili tudi dva konkretna primera uvedbe spolnih kvot v upravnih odborih podjetij, ki se razlikujeta v pristopu. Na Norveškem so uvedli strožji pristop, ki vključuje tudi sankcije, medtem ko so v Španiji uvedli mehkejši pristop, s tem ko so dali pozitivno spodbudo za prednost pri izbiri javnih naročil. Zanimalo me je, kateri izmed načinov jim je bližji. Večina intervjuvancev ne podpira nobenega izmed omenjenih pristopov, saj menijo, da obstajajo boljši načini, ki bi povečali enakopravnost vodij med spoloma. Ena izmed intervjuvank meni, da je cilj spolnih kvot že sedaj dosežen in se zato ne potrebuje dodatnih zakonov ali priporočil. Slednje ponazarja tudi naslednji citat: »Glede na to, da je bil za moje pojme cilj spolnih kvot že dosežen, se mi zdi, da ni primerno, da mora biti na nekem položaju neka ženska, ki bi bila realno manj sposobna kot pa moški oziroma obratno. Se mi zdi, da je tukaj treba gledati vsebino, ne kateri spol je. Tako da se ne bi opredelila do tega odgovora.« (Intervju št. 4)

Noben izmed intervjuvancev ne podpira norveškega načina, saj se jim zdi preveč strog in menijo, da negativno kaznovanje ne bi zares spremenilo miselnosti družbe. Poleg tega pa izpostavljajo, da bi tako ponovno dobili prednost kandidati zaradi spola, ne pa zaradi sposobnosti. Dva intervjuvanca bolj podpirata španski način, pri čemer pa imata še vedno pomisleke glede izbire kandidata na razgovoru, izključno zaradi spola. Večina intervjuvancev rešitev vidi v večjem ozaveščanju o tej problematiki, spodbujanjih in priporočilih z dokazi o boljšem delovanju podjetij, če je uravnotežena zastopanost obeh spolov. Slednje prikazuje tudi naslednji citat: »Ne morem se čisto strinjati ne z eno, ne z drugo obliko. Zelo težko je te stvari opredeliti in omejiti. So določene dejavnosti, kjer enostavno prednjačijo bodisi ženske, bodisi moški, in sedaj umetno ustvarjati neko kvoto, ne vem, če je kakšna dodana vrednost. In če je to potem še celo zakonsko regulirano in sankcionirano, se mi ne zdi pravilno, če komentiram ta primer na Norveškem. V Španiji pa podobno, če deluješ v dejavnosti, kjer je več interesentk žensk, zakaj bi umetno ustvarjal ali izpolnjeval neko kvoto, zato da boš zadostil neki pozitivni spodbudi pri javnih naročilih. Tako da se mi ne eden, ne drugi pristop ne zdi pravilen. Se strinjam, da se spodbuja to, da se to priporoča, ampak vse z neko zdravo mero. Mislim, da je to že pretiravanje z umetnim vzpostavljanjem nekih kvot.« (Intervju št. 3)

Ena od intervjuvank tudi meni, da noben izmed navedenih načinov ni pravi, saj oba izhajata iz neke negativnosti, v smislu kaznovanja ali dodatnih bonusov, ne pa iz miselnosti ljudi, zakaj je to sploh potrebno. Se ji pa pri tem poraja vprašanje, kaj narediti, če je družba dolgo časa na isti točki in se ta miselnost ne premakne nikamor.

6.3.2 Spolne kvote v Sloveniji

V Sloveniji so bile že uvedene spolne kvote v politiki, medtem ko v gospodarstvu še ne. Vsi intervjuvanci se strinjajo, da je to smiselno, saj to kaže tudi zgled ostalim ženskam, da vejo, da lahko dosežejo take položaje, ne samo v politiki, ampak posledično tudi v gospodarstvu. Pri tem pa poudarjajo, da so bolj naklonjeni mehkejšim ukrepom oziroma spodbudam, kot pa zakonski regulaciji. Vse skupaj pa je tudi odvisno od panoge do panoge. Vse naštetu povzema tudi naslednji citat: »Če gledamo na politiko kot na državni vrh in če izhajamo iz angl. »Walk the talk«, da mora biti glava vzor, potem okej, da se potem tudi prenaša na gospodarstvo. Imam pa tukaj pomislek, da je to zakonsko regulirano. Lahko to vpliva pozitivno ali pa negativno na drugi strani, se pravi, ali nagrajuje ali sankcionira. Mogoče bi bila boljša samo neka priporočila, smernice. Je pa tudi res, da dokler nismo obvezani, nečesa običajno niti ne delamo. Težko pa je to posplošiti. Se pa ne strinjam z zakonskimi regulacijami.« (Intervju št. 3)

Spolne kvote so lahko za marsikoga kontroverzne, vseeno pa imajo tudi nekatere prednosti. Intervjuvanci kot razloge za spolne kvote navajajo: večjo možnost dokazovanja, torej enake možnosti (1), zgled ostalim ženskam (2) in prisila, da se stvari na teh področjih res hitreje spremenijo (3). Kot glavni razlog proti spolnim kvotam pa intervjuvanci navajajo, da si zaradi kvot prisiljen vzeti kandidata določenega spola, čeprav je mogoče slabši, ima manj znanja. Pri tem so se sklicevali tudi na panoge, ki že same po sebi bolj privlačijo en spol in bi zato v primeru kvot morali izbrati nekoga z nižjimi sposobnostmi, ima pa »pravi spol«. Ostali razlogi proti so bili tudi zaradi možnega negativnega kaznovanja v primeru, da bi bile spolne kvote uzakonjene, kar v ljudeh sproži negativne občutke in posledično tega ne delajo zaradi družbe, ampak izključno zaradi zakona. Ena od udeleženk intervjuja pa je prepričana, da bi se v primeru uzakonjenih spolnih kvot dogajale raznovrstne korupcije. Preplet vsega naštetega povzema tudi naslednji citat: »Razlog za spolne kvote je to, da je treba včasih malo potisniti in premagati kakšen predsodek. Proti pa, kot sem že rekel, če imaš neko dejavnost, ki je zelo strokovna. Na primer če imaš telekomunikacije, je 90-95 % moških, ki to tudi diplomirajo. Če boš ti tukaj silil neko enakopravnost spolov, boš nekaj tistih par deklet silil na nek položaj, kjer je velika razlika v sposobnostih. Ali pa obratno, če imaš neko šolo, kjer je večina učiteljic in imaš samo dva učitelja, jih boš moral dati na neke višje položaje, čeprav nista primerna. Skratka odvisno od področja.« (Intervju št. 1)

Vsi udeleženci intervjuja se strinjajo, da so se določeni premiki v smeri enakopravnosti žensk na vodilnih položajih že spremenili. Kljub temu pa že s tem, ko se o tej problematiki ozavešča, nekateri kadrovniki še posebej dajejo pozornost na ženske kandidatke, da se jim

da priložnost, da so lahko tudi ženske vodje, čeprav se hkrati na koncu izbire najboljšega kandidata ne glede na spol. Vseeno ostajajo biološke razlike med spoloma, ki se jih ne da kar tako preseči. Tako je za marsikatero žensko še vedno težko usklajevati privatno, družinsko življenje s kariero. V mlajših generacijah pa se kaže tudi sprememba na tem področju, saj so moški bolj vključeni v gospodinjska opravila, imajo več starševskega dopusta, s tem pa se daje tudi ženskam večjo možnost uspeha na kariernem področju. Poleg tega se nakazujejo tudi trendi, kjer imajo službe krajše delovnike in posledično lahko ljudje lažje usklajujejo privatno in službeno življenje. To povzema tudi naslednji citat: »Se mi zdi, da so sedaj moderni moški bolj vključeni v neko družinsko okolje in gospodinjstvo. Po moje se ta enakopravnost potem pozna tudi v poslovnem okolju. S tem se bo bistveno lažje spremenilo samo gledanje na posel kot na neko moško domeno. Otroci potegnejo ogromno za sabo, in kdo drug kot ženska je v prvih mesecih ali letu glavni. Mi imamo to že dobro urejeno, ker imamo eno leto porodniške, se res lahko posvetiš otroku do neke mere. Je pa to potem za posel slabo, po drugi strani pa v tujini ni tako. Se pravi po 2-3 mesecih si takoj nazaj. To usklajevati je težko, otrok pa rabi svoje, ta čas. Vlada tudi že veliko dela na tem, z očetovskim dopustom, in je potem tudi ženskam lažje v poslovnem okolju. So pa hkrati ta poslovna okolja ratala bolj težavna, ne moreš vse narediti v osmih urah, včasih so bili ob treh popoldan doma, sedaj pa posel od tebe enostavno zahteva celega človeka in tukaj je bistven problem. Če se bodo tukaj začeli premiki, in mislim, da se bodo, ker te nove generacije ne bodo dovolile delodajalcu, da bodo vstopali v privatni prostor, ker jim je to pomembno. Tako da jaz absolutno gledam zelo pozitivno na to temo v prihodnosti.« (Intervju št. 5)

7 DISKUSIJA IN RAZISKOVALNE IMPLIKACIJE

Na začetku tega poglavja bo predstavljena diskusija na podlagi raziskovalnih vprašanj iz začetka magistrskega dela. Na njih se odgovarja s pomočjo ugotovitve iz intervjujev. V nadaljevanju poglavja pa sledijo raziskovalne implikacije, omejitve ter priporočila za nadaljnje raziskave.

7.1 Povzetek glavnih ugotovitev

Glavne ugotovitve empirične raziskave so, da vseh pet intervjuvanih slovenskih managerjev ni naklonjenih uvedbi spolnih kvot na managerske pozicije v Sloveniji. Kot razlog navajajo, da spolne neenakosti na managerskih pozicijah v Sloveniji ni oziroma ni tako pomemben problem, da bi bilo treba uvesti spolne kvote. Poleg tega pa navajajo predlog, da obstajajo drugačni načini zmanjšanja spolne neenakosti, ki niso tako kontroverzni in so zato mogoče celo boljši. Če bi se kvote vseeno uvedle, so managerji v vzorcu bolj naklonjeni mehkejšim načinom uvedbe, kjer v primeru neupoštevanja niso zagrožene sankcije. Kot enega glavnih protiargumentov pa navajajo, da jih skrbi, da bi imele kandidatke prednost pred moškimi z

ustreznimi kompetencami in bi bilo podjetje tako primorano zaposliti žensko brez ustreznih kompetenc namesto moškega z zadostnimi kompetencami.

7.2 Diskusija

Na začetku je bilo postavljenih pet raziskovalnih vprašanj (v nadaljevanju RV). Na njih so podani odgovori na podlagi petih strokovnih intervjujev, ki so bili analizirani v prejšnjem poglavju.

RV št. 1: Kateri mehanizmi obstajajo za spolne kvote in kateri so se pokazali kot najbolj učinkoviti za zmanjšanje spolne neenakosti?

Obstaja več različnih mehanizmov, s katerimi se zmanjšuje neenakost med spoloma. Sprva je cilj predvsem spremeniti miselnost ljudi, predvsem pa tistih na višjih položajih. Veliko izmed njih se namreč s to problematiko noče niti ukvarjati, saj meni, da ni nujna, zato imajo pogosto veliko izgovorov in so brez motivacije za reševanje problema. Eden od mehanizmov so spolne kvote, ki določajo število žensk v upravnih odborih. Pri tem ljudi in družbo kot celoto prisilimo, da so ženske sprejete tudi na višje položaje v podjetjih. Drugi mehanizem je zavestna izbira med seboj različnih kandidatov, ki vodi v nudenje priložnosti ženskam, da se sploh lahko dokažejo. Vseeno pa je pri tem še vedno težava panog, ki so bolj privlačne enemu spolu, in je v takih primerih težje najti kandidata drugega spola, ki je prav tako ustrezen. Nekateri izvršni direktorji so se zato odločili tvegati in so postavili žensko na mesto direktorice v upravnem odboru. Ta mehanizem je uporaben predvsem za mala in srednje velika podjetja, saj po navadi ne morejo konkurirati ogromnim korporacijam, ki so zanimiva tudi za ženske, ki imajo veliko znanja in izkušenj. Poleg tega pa delovanje v upravnih odborih v manjših ali srednje velikih podjetjih omogoča ženskam tudi večjo vlogo v samem delovanju in lahko tudi bolj vplivajo na samo strategijo podjetja. Prav tako pa večje število žensk v upravnih odborih pomeni tudi zgled ostalim ženskam, s tem pa spodbujanje k večji participaciji žensk in tudi večjo možnost izbire za druga delovna mesta v podjetju. Poleg tega pa k povečanju žensk, ki se sploh odločijo za vodstvene položaje, pomaga tudi ustvarjanje raznih podpornih skupin in mentorji, ki še dodatno vplivajo na samozavest in znanje žensk (Huber in O'Rourke, 2017).

RV št. 2: Kateri argumenti so podani za in proti vpeljavi ženskih kvot?

Za vpeljavo ženskih kvot obstajajo mnogi argumenti. Turan (2015) meni, da obstaja vse več raziskav, ki kažejo na večjo donosnost podjetja, če je v njem več žensk na managerskih pozicijah. Prav tako pa se zaradi kvot ženske lažje dokažejo in pridejo na vodstvene pozicije (Turan, 2015). Posledica uvedbe kvot v upravnih odborih povzroča tudi večjo enakost med moškimi in ženskami na položajih tik pod upravnimi odbori. Ženske v upravnih odborih namreč močno podpirajo tudi ženske na nižjih položajih in jim s tem dajejo spodbudo in jim vlivajo samozavest. Poleg tega uvedba spolnih kvot omogoča tudi na splošno višji delež žensk v upravnih odborih ali na managerskih pozicijah, kar omogoča, da se sliši tudi njihov

glas, medtem ko v primerih, ko je na takem položaju le ena ali dve ženski, se ju bistveno manj sliši in opazi (Biswas in drugi, 2021).

Glavni argument proti uvedbi spolnih kvot je razlog, da bodo na vodstvene položaje izbrane manj kvalificirane ženske zaradi svojega spola, medtem ko moški z več kompetencami ne bo izbran. Prav tako pa se mnogi sprašujejo, ali uvedba spolnih kvot v prihodnosti omogoča tudi vpeljava kvot za ljudi, ki imajo na primer rdeče lase (Dahlerup, 2007).

Proti uvedbi spolnih kvot so velikokrat prav moški, saj se počutijo ogrožene. Prav tako pa so proti tudi ljudje v določenih panogah, kjer je dlje časa večinsko prisoten le eden izmed spolov in si zato ne zanj predstavlja drugega spola na višjih položajih, ker menijo, da to ni »naravno«. Veliko žensk se opredeljuje proti spolnim kvotam tudi zato, ker se bojijo, da bi s sprejetjem funkcije na višjem položaju postale stigmatizirane (Smolović Jones in drugi, 2021).

RV št. 3: Kakšne so izkušnje v drugih državah, ki so že uvedle obvezne spolne kvote?

Na Norveškem so leta 2003 sprejeli spremembo zakona o gospodarskih družbah, v kateri so določili najmanj 40-% delež manjšinskega spola v upravnih odborih delniških družb. Vse skupaj so začeli izvajati leta 2008. Ob tem so določili tudi sankcije, med katerimi so bile tudi globe ali celo razpustitev podjetja. Raziskava Seierstada in drugih (2021) je pokazala, da so kljub uvedbi spolnih kvot, le redke ženske prišle do najvišjega položaja, kot je npr. izvršni direktor. Na splošno se je predvsem zaradi sankcij močno povečal delež žensk v upravnih odborih delniških družb od leta 2003 do leta 2008. V tem času pa se je minimalno povečal delež žensk v družbah z omejeno odgovornostjo, kjer sankcij ni bilo in je bila odločitev za povečanje deleža žensk prostovoljna. V izogib sankcijam pri delniških družbah se je mnogo delniških družb odločilo za spremembo statusa v družbo z omejeno odgovornostjo. Kljub temu pa se je delež žensk na vodilnih položajih, med drugim tudi na položajih predsednikov in izvršnih direktorjev, med letoma 2006 in 2018 vseeno povečal, in sicer tako v delniških družbah, kot tudi v družbah z omejeno odgovornostjo. Pred uvedbo kvot so imele ženske težavo že z dobivanjem priložnosti za zaposlitev na vodstvene položaje, tik po uvedbi spolnih kvot pa so se mnoga podjetja začela zanimati zanje, vendar ne zaradi njihove strokovnosti, ampak samo zaradi izpolnjevanja zakona. Kljub temu je približno 10 let po izvedbi spolnih kvot norveška družba kot celota pri ženskah začela gledati tudi na njihova znanja in izkušnje (Seierstad in drugi, 2021).

Španija se je doseganja večje enakosti med spoloma v upravnih odborih leta 2007 lotila z mehkejšim pristopom. Za cilj so si zadali 40-% delež žensk v upravnih odborih, in sicer do leta 2017. Cilja niso dosegli, saj imajo v družbi že tako drugačen odnos do žensk, kot na primer v skandinavskih državah, in ker zakon ni vključeval nobenih sankcij. Pozitivna spodbuda upoštevanja zakona je bila, da so podjetja imela prednost pri oddaji javnih naročil. Kljub temu se je delež žensk v upravnih odborih v Španiji povečal. Raziskava Martíneza in Rambauda (2019) je pokazala, da višji delež žensk v upravnih odborih pomeni tudi boljše

finančno uspešnost. Pri tem sicer niso ugotovili, kolikšna bi morala biti kritična masa žensk v upravnih odborih, da bi to pozitivno vplivalo tudi na finančno uspešnost. Kljub vsemu avtorja zaključujeta, da se je tudi z mehkejšim pristopom povečal delež žensk v upravnih odborih (Martínez in Rambaud, 2019).

RV št. 4: Kakšna so stališča slovenskih managerjev o ženskih kvotah na managerskih pozicijah?

Vseh pet slovenskih managerjev, s katerimi sem izvedla intervju, so na splošno proti uvedbi spolnih kvot na managerske pozicije v Sloveniji. Kot glavni razlog navajajo izbor kandidata, ki je manj primeren, je pa »pravega spola«. Poleg tega pa menijo, da bi kvote, ki imajo že same po sebi negativen prizvok, negativno vplivalo tudi na mišljenje družbe. Družba torej ne bi ponotranjila problema in ga poskušala rešiti, ampak bi naredila vse, da bi se izognila morebitnim sankcijam ali pa na določeno mesto postavila kandidata, ki v svoji strokovnosti ni nujno primeren. Ljudje bi posledično imeli negativno mnenje o ženskah na managerskih pozicijah, saj bi menili, da so do teh položajev prišle samo zaradi uvedbe spolnih kvot, ne pa zaradi svojih kompetenc. Na tak način problematike ne bi rešili, saj bi se morale ženske še toliko bolj dokazovati, da so res primerne za managersko pozicijo. Lahko bi rekli, da bi s tem situacijo še poslabšali, saj bi taka miselnost ljudi vplivala tudi na ženske, ki imajo ambicije priti na tak položaj, vendar pa zaradi negativnega mnenja javnosti o ženskah na teh pozicijah, tega ne bi storile.

Pojem »spolne kvote« intervjuvanci razumejo kot mehanizem, ki določa najmanjše število manjšinskega spola v določenem timu ali na določenih delovnih mestih v podjetju, kot so managerske pozicije. Podobno opredeljuje tudi teorija, ki pravi (Turan, 2015): »Kvote so po definiciji začasni ukrepi, namenjeni izkoreninjenju neenakosti, ki se je kopičila skozi čas.« Intervjuvanci pa znajo pojem »spolne kvote« umestiti tudi v praktične primere, saj si znajo predstavljati, kaj bi to povzročilo ne samo v podjetjih, ampak tudi v družbi nasploh - torej spremembo miselnosti o problematiki neenakosti spola na vodstvenih položajih v Sloveniji.

Intervjuvanci so na splošno proti spolnim kvotam tudi zaradi lastnih izkušenj. Vsi, tako moški, kot ženske, menijo, da so zasluženo na tem položaju, na katerem trenutno so in zato ne vidijo dodatnih potreb, s katerimi bi lahko še več žensk prišlo na take pozicije. Deljena mnenja imajo sicer glede priložnosti, ki jih imajo ženske v Sloveniji za višje položaje, saj v večini menijo, da imajo ženske v Sloveniji že sedaj enake možnosti za zaposlitev na vodstvenih položajih kot moški. Ena od intervjuvank pa je bila mnenja, da je v Sloveniji še veliko podjetij, predvsem pa miselnosti ljudi, ki žensk še ne dojema kot dobrih vodij, zaradi česar imajo ženske manj priložnosti, da se dokažejo. Kljub temu pa nobeden od intervjuvancev ni naklonjen uvedbi spolnih kvot, saj bi to lahko povzročilo še dodaten odpor ljudi do reševanja omenjene problematike.

RV št. 5: Kakšne so dileme managerjev o ženskih kvotah na managerskih pozicijah?

Slovenski managerji, ki so odgovarjali na vprašanja za to magistrsko delo, so mnenja, da bi uvedba ženskih kvot na managerskih pozicijah v Sloveniji pomenila izbiro ženske kandidatke, ki bi lahko bila manj primerna kot nek moški kandidat. Predvsem imajo dilemo v panogah, v katerih prevladuje en spol, in bi zato imeli že na splošno manjši krog ljudi, med katerimi bi lahko izbirali.

Poleg tega pa so intervjuvanci tudi proti zakonsko obvezujočim spolnim kvotam na managerskih pozicijah, saj menijo, da bi to lahko negativno vplivalo na miselnost ljudi v zvezi z obravnavano problematiko. Posledično se težava ne bi rešila hitreje, ampak bi vpeljava spolnih kvot vse skupaj le še upočasnila.

Prav tako pa je ena od dilem intervjuvancev tudi ta, da imajo v Sloveniji ženske že sedaj dovolj priložnosti za zaposlitev na managerskih pozicijah in posledično uvedba spolnih kvot sploh ni potrebna. Nekateri menijo, da uvedba spolnih kvot ni potrebna, ker se spremembe že »naravno« odvijajo v smeri, da bo postopoma na vodilne položaje prihajalo vse več žensk. Težko pa je opredeliti, kaj »naravni proces« sploh pomeni, kako hitro se mora zgoditi preobrat, da bo na vodstvenih položajih res večje število žensk, in kakšna mora sploh biti ta številka, da bo veljala enakost med spoloma.

7.3 Raziskovalne implikacije

Glavna ugotovitev raziskovalne naloge je, da intervjuvanih pet slovenskih managerjev ne podpira uvedbe spolnih kvot na managerskih pozicijah v Sloveniji. Menijo, da je tak mehanizem za izboljšanje spolne neenakosti preveč kontroverzen in ima preveč negativnih vplivov. Glavni argument proti uvedbi spolnih kvot je, da bi se za managerski položaj izbralo kandidata oz. kandidatko, ki je samo »pravega« spola, nima pa toliko strokovnega znanja in izkušenj kot kandidat nasprotnega spola. Namesto tega je pet intervjuvanih slovenskih managerjev bolj naklonjenih spodbujanju žensk v smeri večje participacije na managerskih pozicijah. Na tak način bi se lahko vzpostavilo večje zanimanje žensk za take položaje, s tem pa bi se zmanjšala tudi spolna neenakost na managerskih pozicijah v Sloveniji. Ena od intervjuvank je izpostavila tudi, da bi za večjo spolno enakost na managerskih pozicijah morala podjetja sama v svoje strateške cilje vključiti spodbujanje žensk k zaposlovanju na managerske položaje. Cilj pa bi lahko dosegli s pomočjo večjega števila mentorskih programov, namenjenih ženskam, ki si želijo delati na managerski poziciji.

Na splošno so tudi vsi intervjuvanci naklonjeni timom, v katerih so tako moški, kot ženske. Menijo, da tako moški kot ženske k debati dodajajo svoje poglede, ki se lahko razlikujejo glede na spol. Iz tega pa se lahko razvijejo nove rešitve, ki lahko posledično pripomorejo tudi k uspešnosti podjetja. Ravno zaradi tega bi morali bolj spodbujati mešane time, kjer se prepletata moška in ženska energija. Problem pa nastane pri panogah, kjer je velika večina

zaposlenih istega spola, vendar pa bi tudi tam s spodbujanjem in ozaveščanjem o določenem poklicu lahko razbili to prevlado enega spola v določeni panogi.

Spodbujanje bi več ženskam omogočilo, da pridejo na managerski položaj, hkrati pa bi managerke postale zgled drugim ženskam, ki želijo priti na tak položaj, pa si mogoče tega še ne upajo. Magistrsko delo namreč ugotavlja, da so vse tri intervjuvane ženske imele velik strah pred sprejetjem določene managerske pozicije. Vse so morale pred sprejetjem ponudbe dobro premisliti, saj so vedele, da s tem prihaja tudi večja odgovornost in pa tudi funkcija, ki je velikokrat še vedno v domeni moških. Manager v razvitejših državah namreč ni več tisti, ki mora vse vedeti o delu svojih podrejenih, ampak je tisti, ki mora znati voditi ljudi, da sami opravijo delo, za katerega so usposobljeni. Pri tem pa intervjuvanim ženskam, za razliko od intervjuvanih moških, več pomeni tudi mnenje podrejenih, v smislu, da vejo, da jih slednji podpirajo. Intervjuvani moški na podlagi njihovih odgovorov niso imeli težav s sprejetjem višjega položaja, prav tako pa se toliko ne obremenjujejo s svojimi podrejenimi in njihovimi osebnimi težavami kot ženske, kar je po svoje tudi njihova prednost.

K večji spolni enakosti na managerskih pozicijah veliko pripomore tudi politika v Sloveniji. Vsi intervjuvanci namreč menijo, da je ena od glavnih ovir žensk, da ne pridejo na visoke managerske položaje, ta, da lahko rojevajo otroke. S tem namreč izgubijo vsaj eno leto, ko so na porodniški, in pa tudi kasneje, ko morajo zaradi bolehnosti otrok velikokrat ostati doma. Vse to negativno vpliva na njihovo kariero, saj niso ves čas vpete v delo tako kot moški. Sedanja politika pa je ženskam prišla naproti, saj imajo tudi moški več dni očetovskega dopusta. Poleg tega pa si lahko partnerja razdelita starševski dopust, kot si ga želita. Na tak način se lahko žensko razbremeni in je v vzgojo otrok bolj vpet tudi moški. Iz tega vidika lahko ženska kljub lastni družini lažje karierno raste in posledično lažje pride in sprejme managerski položaj.

7.4 Omejitve raziskave

Glavna omejitev raziskave je zagotovo ta, da je bilo intervjuvanih relativno malo ljudi. Tako ugotovitve raziskave ne moremo posplošiti na celotno populacijo. Kljub temu so se mnenja intervjuvancev razlikovala in se je s pomočjo globinskih intervjujev dalo razbrati, od kod izvirajo njihova različna mnenja. Vseeno pa je je imel vsak intervjuvanec svojo karierno pot, na katero so vplivali različni dejavniki, zato imajo vsi svoje stališče glede delovanja v poslovnem svetu. V primeru, da bi bilo intervjuvanih več ljudi, bi bili tudi rezultati lahko povsem drugačni.

Omejitev raziskave je tudi ta, da se intervjuvanci razlikujejo glede starosti, predvsem je velik razkorak med najmlajšim (37 let) in najstarejšim (73 let) intervjuvancem. Posledično so imeli vsak svojo karierno pot, ki se je razlikovala glede na čas, v katerem so delovali. Med drugim se je spremenil že sam način vodenja, in s tem tudi odločitve o izbiri kandidata, ki je najbolj primeren za določeno managersko pozicijo. Boljši vzorec bi tako vključeval ljudi, ki

se v starosti razlikujejo do 10 let, saj so bile v času njihovega kariernega vzpona okoliščine (naklonjenost politike oz. družbe do žensk na višjih položajih v podjetju) bolj primerljive.

Ena od omejitev raziskave je tudi ta, da v vzorcu ni vključenih čisto vseh najpomembnejših panog. Vzorec namreč ne zajema na primer zaposlenih v farmacevtski ali avtomobilski panogi. Managerji iz omenjenih dveh panog imajo gotovo drugačen pogled na sam karierni vzpon posameznika, saj za obe panogi velja, da sta bolj naklonjeni določenemu spolu. Posledično je lahko vzpon nasprotnega spola omejen ali težaven, kar pa bi lahko imelo vpliv na njihovo stališče glede vpeljave spolnih kvot. Vzorec bi tako postal boljši, če bi bilo vanj vključenih še več managerjev iz drugih panog, predvsem tistih, ki so že same po sebi bolj naklonjene določenemu spolu.

Omejitev raziskave je tudi ta, da so skoraj vsi intervjuvanci na položaje, na katerih so trenutno, prišli postopoma. Pred tem so vodili manjše oddelke, potem pa prišli na pozicijo, na kateri so sedaj. Prav tako pa so vsi že pred tem delali v tem podjetju, tako da so bili tudi oni znani večini sodelavcev in niso prišli direktno iz drugega podjetja na tako visok položaj. Posledično jim je bilo po eni strani vseeno nekoliko lažje, ker so tudi oni sami malo bolj vedeli, v kaj se spuščajo, kot pa če bi prišli iz čisto drugega podjetja ali celo panoge v neko novo podjetje, na nov visok položaj. To je potem tudi vplivalo na njihova mnenja glede spolne neenakosti, saj so bili zaposleni v dokaj malo podjetjih in so težje primerjali različna slovenska podjetja med sabo oziroma so se temu izognili.

Ena izmed omejitev raziskave je bila tudi ta, da vsi intervjuvanci delujejo v podjetjih, ki imajo zaposlenih veliko ljudi, medtem ko noben od intervjuvancev ni zaposlen v manjšem podjetju. Posledično ugotovitve raziskave temeljijo samo na podlagi podjetij, ki morajo imeti bolj strukturirano delovanje v primerjavi z manjšimi podjetji. Po drugi strani je v večjih podjetjih več različnih pozicij, na katerih je možnost, da delujejo tako moški kot ženske, medtem ko pri manjših podjetjih niti ni tako velike izbire kandidatov za managerske pozicije, hkrati pa je le ta tudi bolj vpet v samo delo, kot pa nekdo, ki je manager v večjem podjetju, kjer se lahko bolj osredotoča zgolj na vodenje ljudi. Boljši vzorec bi tako vključeval managerje iz velikih in iz malih podjetij, saj bi rezultati lahko bili drugačni, ker je v manjših podjetjih struktura in povezanost zaposlenih vseeno drugačna kot v velikih podjetjih. Vzorec v magistrskem delu sicer vključuje tako zasebna kot javna podjetja, vseeno pa bi lahko vključeval še več javnih podjetij, saj lahko razlika v delovanju med javnim in zasebnim podjetjem vpliva tudi na stališče managerjev do vpeljave spolnih kvot.

7.5 Priporočila za nadaljnje raziskovanje

V samem pisanju magistrskega dela se je nabralo kar nekaj tem, ki bi bile primerne za nadaljnje raziskovanje. Tako bi se morale nadaljnje raziskave bolj osredotočiti na miselnost managerjev v manjših podjetjih v Sloveniji, saj bi tako pridobili še njihova mnenja. Hkrati pa je eden od intervjuvancev izpostavil, da ženske lahko pridejo na položaj managerja le do določene pozicije, do mesta v upravi ali pa same pozicije direktorja pa veliko težje oziroma

sploh ne. Tako bi lahko nadaljnje raziskave vključile mnenja ljudi, ki so na tako visokih funkcijah, o tem, kaj oni menijo o spolni neenakosti na njihovih položajih. Dva izmed intervjuvancev pa sta tudi izpostavila, da za določen položaj ne bi izbrala mlade ženske, ki si želi imeti družino, saj bi s tem škodovala podjetju. Ena od nadaljnjih raziskav bi se zato lahko usmerila tudi na ovire pri mladih ženskah, ki si želijo družino, hkrati pa si želijo biti uspešne tudi v karieri. Poleg tega pa je ena od intervjuvank omenila tudi veliko razliko v plačah na managerskih pozicijah glede na spol, zato bi se lahko nadaljnja raziskava usmerila tudi na temo plač na tako visokih položajih in razlikah med spoloma.

8 SKLEP

Spolna neenakost je v Sloveniji še vedno prisotna, nič drugače pa ni na managerskih pozicijah. Za zmanjšanje spolne neenakosti na managerskih pozicijah obstajajo različni mehanizmi, kot so: splošno spodbujanje žensk k večji participaciji, zavestna izbira med seboj različnih kandidatov, spodbujanje s pomočjo kodeksov ravnanja, spolne kvote, ... Izmed naštetih mehanizmov pa so spolne kvote najbolj kontroverzne, vendar hkrati ene bolj učinkovitih. Mnogi niso prepričani o potrebi po tako rigoroznem ukrepu, saj menijo, da bi se spolno neenakost dalo zmanjšati tudi z drugimi, bolj pozitivnimi mehanizmi, kot je npr. zavestna izbira med seboj različnih kandidatov. Tudi praktični primeri so pokazali, da slednje daje predvsem zgled ostalim ženskam, da tudi one lahko delujejo na tako visokih položajih in s tem spodbujajo tudi ostale ženske k večji participaciji (Huber in O'Rourke, 2017).

Med naštetimi mehanizmi za zmanjšanje spolne neenakosti pa najbolj sporne ostajajo spolne kvote. Kljub dvomom pa so praktični primeri uvedbe spolnih kvot na managerskih pozicijah pokazali, da le te močno pripomorejo k zmanjšanju spolne neenakosti. Predvsem pa je to mehanizem, ki lahko najhitreje zmanjša spolno neenakost. Sama učinkovitost spolnih kvot pa je odvisna tudi od višine nagrade oziroma kazni. Na Norveškem, kjer so bila podjetja kaznovana z visokimi denarnimi kaznimi in v skrajnosti tudi z zaprtjem podjetja, se je spolna neenakost na managerskih pozicijah hitro začela zmanjševati (Seierstad in drugi, 2021). V Španiji pa so spolno neenakost na managerskih pozicijah želeli zmanjšati s pozitivno spodbudo, ki je pomenila prednost pri javnih naročilih. Že v začetku taka spodbuda ni vplivala na zasebna podjetja in je tako pomenilo bistveno počasnejše napredovanje v smeri zmanjšanja spolne neenakosti na managerskih pozicijah (Martínez in Rambaud, 2019).

Slovenski managerji, intervjuvani za to magistrsko delo, so imeli negativno stališče glede ženskih kvot na managerske pozicije v Sloveniji. Pomisleke so imeli glede prave izbire kandidata, saj menijo, da bi bil na podlagi kvot izbran kandidat, ki je sicer »pravega spola«, nima pa ustreznega znanja in strokovnosti. Navezovali so se predvsem na panoge, kjer že tako ali tako prevladuje eden od spolov, kar pomeni, da zaposlitev v tej panogi določen spol bolj privlači in je zato lahko tudi procentualno več kandidatov enega spola, kot pa drugega. Posledično pa je več izbire in strokovnosti kandidatov večinskega spola. Poleg tega pa so

intervjuvanci menili tudi, da uvedba spolnih kvot lahko povzroči še večjo spolno neenakost, saj bi povzročila več razdvajanja med ljudmi in tudi možnost neresnega jemanja same problematike. Kljub naštetim negativnim argumentom, pa so našli tudi nekaj pozitivnih. Ena od njih je, da spolne kvote vseeno omogočajo večjo možnost ženskam, da dosežejo svoje karijerne cilje in da imajo sploh priložnost, da se dokažejo. Hkrati bi to lahko omogočilo tudi dober zgled ostalim ženskam, ki si želijo priti na visoke položaje, a so do tedaj menile, da jim slednje zaradi spola ne bo uspelo. Vsi intervjuvanci pa se strinjajo predvsem z dejstvom, da timi, kjer sta prisotna oba spola, najboljše delujejo, kar pa bi na nek način omogočile tudi spolne kvote.

Raziskovalno delo je tako pokazalo nasprotujoča si mnenja med teorijo in intervjuvanimi managerji. Intervjuvani managerji namreč niso naklonjeni uvedbi spolnih kvot na managerske pozicije, vendar pa so v večini naklonjeni drugačnim načinom spodbujanja žensk na teh položajih. Hkrati pa so se iz analiz intervjujev izrazile tudi nove teme, ki so lahko podlaga za nadaljnjo raziskovanje.

LITERATURA IN VIRI

1. Ahrens, P. in van der Vleuten, A. (2020). Fish fingers and measles? Assessing complex gender equality in the scenarios for the future of Europe. *JCMS: Journal of Common Market Studies*, 58(2), 292-308.
2. Allen, P., Cutts, D. in Campbell, R. (2016). Measuring the quality of politicians elected by gender quotas—are they any different?. *Political Studies*, 64(1), 143-163.
3. Amate-Fortes, I., Guarnido-Rueda, A., Martínez-Navarro, D. et al. (2021). Measuring inequality in income distribution between men and women: what causes gender inequality in Europe?. *Qual Quant* 55, 395–418. <https://doi.org/10.1007/s11135-020-01009-2>
4. Amin, E. in Sabermahani, A. (2017). Gender inequality index appropriateness for measuring inequality. *Journal of Evidence-Informed Social Work*, 14(1), 8-18.
5. Antić Gaber, M. (2016). Javno mnenje in vrednote enakosti spolov ali o rahljanju moške dominacije v politiki. *Teorija in praksa*, 53, 129-147.
6. Antić Gaber, M. (2019). Slovenia: From Socialist Legacies to Legislative Gender Quotas. *The Palgrave Handbook of Women's Political Rights*, 699-711.
7. Batista Pereira, F. in Porto, N. F. (2020). Gender attitudes and public opinion towards electoral gender quotas in Brazil. *Political Psychology*, 41(5), 887-899.
8. Bilbija, N. (2017). *Posledice uvedbe spolnih kvot na podjetja in razmerja med spoloma na trgu dela: študija primera Norveške* (doktorska disertacija). Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
9. Biswas, P. K., Roberts, H. in Stainback, K. (2021). Does women's board representation affect non-managerial gender inequality? *Human Resource Management*, 60(4), 659-680.

10. Blake-Beard, S. (2001). Taking a hard look at formal mentoring programs: A consideration of potential challenges facing women. *The Journal of Management Development*, 20(4), 331-346.
11. Bordoloi, R. (2017). *Human Development and Gender Inequality Index, with Special Reference to Assam*. Working Paper/2017/03.
12. Branisa, B., Klasen, S. in Ziegler, M. (2010). *Why we should all care about social institutions related to gender inequality*. Courant Research Centre: Poverty, Equity and Growth - Discussion Paper 15, University of Goettingen.
13. Braun, V. in Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
14. Braun, V. in Clarke, V. (2012). *Thematic analysis*. American Psychological Association.
15. Brinda, E. M., Rajkumar, A. P. in Enemark, U. (2015). Association between gender inequality index and child mortality rates: a cross-national study of 138 countries. *BMC public health*, 15(1), 1-6.
16. Celis, K., Childs, S., Kantola, J. in Krook, M. L. (2008). Rethinking women's substantive representation. *Representation*, 44(2), 99-110.
17. Chesser, S. G. (2019). *Women in National Governments Around the Globe: Fact Sheet*. Washington, DC: Congressional Research Service.
18. Comi, S., Grasseni, M., Origo, F. in Pagani, L. (2020). Where women make a difference: gender quotas and firms' performance in three European countries. *ILR Review*, 73(3), 768-793.
19. Dahlerup, D. (2007). Electoral gender quotas: Between equality of opportunity and equality of result. *Representation*, 43(2), 73-92.
20. Dahlerup, D. (2008). Gender quotas—controversial but trendy: On expanding the research agenda. *International Feminist Journal of Politics*, 10(3), 322-328.
21. Dahlerup, D. in Freidenvall, L. (2010). Judging gender quotas: predictions and results. *Policy & Politics*, 38(3), 407-425.
22. De Cabo, R. M., Terjesen, S., Escot, L. in Gimeno, R. (2019). Do 'soft law' board gender quotas work? Evidence from a natural experiment. *European Management Journal*, 37(5), 611-624.
23. Deloitte Slovenija. (brez datuma). *Poročilo o napredku za doseganje ciljne spolne raznolikosti iz pobude 40/33/2026 na dan 31.12.2022*. Pridobljeno 29. marca 2023 s <https://www2.deloitte.com/si/sl/pages/about-deloitte/articles/Poro-ilo-o-napredku-za-doseganje-ciljne-spolne-raznolikosti-iz-pobude-40-33-2026-na-dan-31-12-2022.html>
24. European Commission. (2012). *Special Eurobarometer 376: Women in decision-making positions*. Conducted by TNS Opinion & Social at the request of Directorate-General Justice. Pridobljeno 28. marca 2023 s https://www.genderportal.eu/sites/default/files/resource_pool/ebs_376_en.pdf
25. European Institute for Gender Equality. (2017, 7. november). *Quality Criteria of the EIGE's Gender Statistics Database*. Pridobljeno 28. februarja 2023 s: http://eurogender.eige.europa.eu/system/files/events-files/quality_criteria_proposal_0.pdf

26. European Institute for Gender Equality. (2019). *Gender statistics and indicators*. Pridobljeno 28. februarja 2023 s <https://eige.europa.eu/>
27. European Institute for Gender Equality. (brez datuma a). *Gender equality index: About*. Pridobljeno 29. novembra 2022 s <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/about>
28. European Institute for Gender Equality. (brez datuma b). *Gender equality index: European Union in 2022 edition*. Pridobljeno 28. februarja 2023 s: <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2022/country>
29. European Institute for Gender Equality. (brez datuma c). *Gender equality index: Slovenia in 2022 edition*. Pridobljeno 28. marca 2023 s <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2022/country/SI>
30. European Institute for Gender Equality. (brez datuma d). *Gender statistics database*. Pridobljeno 27. marca 2023 s https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/wmidm_pol_parl__wmid_natparl/bar/year:2023-Q1/geo:EU28,EU27_2020,IPA,EEA,BE,BG,CZ,DK,DE,EE,IE,EL,ES,FR,HR,IT,CY,LV,LT,LU,HU,MT,NL,AT,PL,PT,RO,SI,SK,FI,SE,IS,LI,NO,UK,ME,MK,AL,RS,TR,BA,XK/sex:M,W,T/UNIT:PC/POSITION:MEMB_PARL/EGROUP:PARL_SINGLOW
31. European Institute for Gender Equality. (brez datuma e). *Institutional Mechanisms for the Advancement of Women (H)*. Pridobljeno s https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/browse/bpfa/bpfa_h
32. Galor, O. in Weil, D. N. (1996). The Gender Gap, Fertility and Growth. *American Economic Review*, 86(3), 374–387.
33. Gansen, H. M. (2019). Push-ups versus clean-up: Preschool teachers' gendered beliefs, expectations for behavior, and disciplinary practices. *Sex Roles*, 80(7/8), 393-408.
34. Gaye, A., Klugman, J., Kovacevic, M., Twigg, S. in Zambrano, E. (2010). Measuring key disparities in human development: The gender inequality index. *Human development research paper*, 46(10).
35. Glass, C. in Cook, A. (2018). Do women leaders promote positive change? Analyzing the effect of gender on business practices and diversity initiatives. *Human Resource Management*, 57(4), 823-837.
36. Gneezy, U., Niederle, M. in Rustichini, A. (2003). Performance in competitive environments: Gender differences. *The quarterly journal of economics*, 118(3), 1049-1074.
37. Greenwood, J., Seshadri, A. in Yorukoglu, M. (2005). Engines of liberation. *The Review of Economic Studies*, 72(1), 109-133.
38. Grgič, M. (2023, 3. oktober). Ženske kvote za borzne in državne družbe. *DELO*. Pridobljeno 4. januarja 2024 s <https://www.delo.si/gospodarstvo/novice/zenske-kvote-za-borzne-in-drzavne-druzbe/>
39. Holmes, M. (2007). *What is gender?: Sociological Approaches*. London: Sage Publications Ltd.
40. Huber, C. in O'Rourke, S. (2017, 16. januar). How to accelerate gender diversity on boards. *McKinsey Quarterly*, 1, 116-120.

41. Hunt, D. V., Layton, D. in Prince, S. (2015, 1. januar). Why diversity matters. *McKinsey & Company*. Pridobljeno 29. novembra 2022 s <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/why-diversity-matters>
42. Huse, M. (2011). The golden skirts: Changes in board composition following gender quotas on corporate boards. *Australian and New Zealand Academy Meeting* (str. 1-19). Wellington, NZ.
43. Huse, M. (2018). Gender in the boardroom: learnings from world-leader Norway. *FACTBase Bulletin* 58. The University of Western Australia
44. International IDEA. (brez datuma a). *Country data*. Pridobljeno 27. marca 2023 s <https://www.idea.int/data-tools/data/gender-quotas/country-view/94/35>
45. International IDEA. (brez datuma b). *Gender quotas database*. Pridobljeno 27. marca 2023 s <https://www.idea.int/data-tools/data/gender-quotas>
46. IPU Parline. (brez datuma). *Monthly Ranking of Women in national parliaments*. Pridobljeno 27. marca 2023 s <https://data.ipu.org/women-ranking?month=2&year=2023>
47. IPU. (2020). *Women in parliament: 1995-2020–25 years in review*. Geneva: Inter-Parliamentary Union.
48. Jahan, R. (2008). *National Mechanisms for Gender Equality and the Empowerment of Women: An Overview of Critical Issues for Review*. Prepared for the Division for the Advancement of Women by Rounaq Jahan. Division for the Advancement of Women (DAW), New York.
49. Kanjuo Mrčela, A. (2017). Gender Diversity on Boards of Directors in Slovenia: Impending Legislation to Establish Quotas. V C. Seierstad, P. Gabaldon in H. Mensi-Klarbach (ur.), *Gender Diversity in the Boardroom* (str. 75–102). Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-57273-4_4
50. Kanjuo Mrčela, A. (2020). *IBSC lecture 10* [Powepoint diapozitivi].
51. Kanjuo Mrčela, A., Kogovšek, T., Filipovič Hrast, M., Lužar, B. in Toni, T. (2015). *Enakost spolov na mestih odločanja v gospodarstvu: Končno poročilo*. Ljubljana: Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti.
52. Kirsch, A. (2021). *Women on Board Policies in Member States and the Effects on Corporate Governance*. EPRS: European Parliamentary Research Service. Belgium.
53. Klasen, S. in Lamanna, F. (2009). The impact of gender inequality in education and employment on economic growth: new evidence for a panel of countries. *Feminist economics*, 15(3), 91-132.
54. Kump, S. (2010). Akademске kariere žensk. *Sodobna pedagogika*, 61(3), 46-64.
55. Markič, R. (2023, 8. september). Slovenija po politiki spolne kvote vpeljuje tudi v gospodarstvo [Epizoda radijske oddaje]. *Prvi program Radia Slovenija*. Pridobljeno 4. januarja 2024 s <https://prvi.rtvsl.si/podkast/aktualna-tema/323/174985130>
56. Martínez, M. D. C. V. in Rambaud, S. C. (2019). Women on corporate boards and firm's financial performance. *In Women's Studies International Forum* 76(102251). Pergamon.

57. Mensi-Klarbach, H. in Seierstad, C. (2020). Gender quotas on corporate boards: Similarities and differences in quota scenarios. *European Management Review*, 17(3), 615-631.
58. Metina lista. (2015, 2. marec). Al' prav se reče enakost al' enakopravnost al' enakovrednost spolov. *Metina lista*. Pridobljeno 29. februarja 2024 s <https://metinalista.si/al-prav-se-rece-enakost-al-enakopravnost-al-enakovrednost-spolov/>
59. Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. (brez datuma). *Enakost žensk in moških*. Pridobljeno s: <https://www.gov.si teme/enakost-zensk-in-moskih/>
60. Möhring, K. in Teney, C. (2020). Equality prescribed? Contextual determinants of citizens' support for gender boardroom quotas across Europe. *Comparative European Politics*, 18(4), 560-589.
61. Nussbaum, M.C. in Glover, J. (1995). *Women, Culture, and Development: A Study of Human Capabilities*. Clarendon Press; Oxford.
62. OECD. (brez datuma). *Gender Equality*. Pridobljeno 28. februarja 2023 s: <https://www.oecd.org/gender/>
63. Pajnik, M. in Petković, B. (2017). Zanikana neenakost: uspoljenost medijskega sistema v Sloveniji in porast meritokracije. *Teorija in praksa*, 54(3-4), 612-629.
64. Pande, R. in Ford, D. (2012). *Gender quotas and female leadership*. Washington, DC: World Bank.
65. Phillips, L. T., Jun, S. in Shakeri, A. (2022). Barriers and boosts: Using inequity frames theory to expand understanding of mechanisms of race and gender inequity. *Academy of Management Annals*, 16(2), 547-587.
66. Powley, E. (2008) *Defending children's rights: The legislative priorities of Rwandan women parliamentarians*. Cambridge, MA: Hunt Alternatives Fund.
67. R. K. (2023, 1. avgust). Zagotavljanje ženskih kvot kmalu ne bo več prostovoljno, ampak obvezno. *SiolNET*. Pridobljeno 4. januarja 2024 s <https://siol.net/novice/slovenija/zagotavljanje-zenskih-kvot-kmalu-ne-bo-vec-prostovoljno-ampak-obvezno-612435>
68. Reynolds A. in Lewis, D. (2021, 27. avgust). *Teams solve problems faster when they're more cognitively diverse*. Harvard Business Review. Pridobljeno 29. novembra 2022 s <https://hbr.org/2017/03/teams-solve-problems-faster-when-theyre-more-cognitively-diverse>
69. Ritchie, J., Lewis, J., Nicholls, C. M. in Ormston, R. (ur.). (2013). *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*. London: Sage.
70. Robnik, S. (2015). *Enakost spolov na mestih odločanja—pomen transparentnega kadrovanja*. Ljubljana: Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti.
71. Schwarz, S. in Baßfeld, L. (2019). Do men help only beautiful women in social networks?. *Current Psychology*, 38, 965-976.
72. Seierstad, C., Healy, G., Sønju Le Bruyn Goldeng, E. in Fjellvær, H. (2021). A "quota silo" or positive equality reach? The equality impact of gender quotas on corporate boards in Norway. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 165-186.

73. Shang, B. (2022). Tackling Gender Inequality: Definitions, Trends, and Policy Designs. *IMF Working Papers*, 2022(232). International Monetary Fund.
74. Smolović Jones, O., Smolović Jones, S., Taylor, S. in Yarrow, E. (2021). 'I wanted more women in, but...': Oblique resistance to gender equality initiatives. *Work, Employment and Society*, 35(4), 640-656.
75. STA. (2021, 29. oktober). *Slovenia ranked 12th on gender equality in EU*. Pridobljeno 28. novembra 2022 s <https://www.total-slovenia-news.com/lifestyle/9112-slovenia-ranked-12th-on-gender-equality-in-eu>
76. Stanimirović, T. in Klun, M. (2021). Gender budgeting in Slovenia—approaches, achievements, and complexities. *Public Money & Management*, 41(7), 548-553.
77. Storvik, A. in Teigen, M. (2010). *Women on board: The Norwegian experience*. Friedrich-Ebert-Stiftung, Internat. Policy Analysis.
78. Stratigaki, M. (2005). Gender Mainstreaming vs Positive Action: An Ongoing Conflict in EU Gender Equality Policy. *European Journal of Women's Studies*, 12(2), 165–186.
79. Tsikata, D. (2001). *National machineries for the advancement of women in Africa: Are they transforming gender relations*. Ghana: Third World Network-Africa.
80. Turan G. (2015). *Why quotas work for Gender Equality*. OECD Yearbook 2015. Pridobljeno 12. oktobra 2023 s <https://www.oecd.org/social/quotas-gender-equality.htm>
81. United Nations Economic Commission for Europe. (2010). *Developing Gender Statistics: a Practical Tool*. Geneva: World Bank Institute. Pridobljeno s: https://www.unece.org/fileadmin/DAM/stats/publications/Developing_Gender_Statistics.pdf
82. United Nations Economic Commission for Europe. (2015). *Indicators of Gender Equality*. Pridobljeno 28. februarja 2023 s: https://unece.org/sites/default/files/2022-02/ECE_CES_37_WEB.pdf
83. Weeks, A. C. in Baldez, L. (2015). Quotas and qualifications: the impact of gender quota laws on the qualifications of legislators in the Italian parliament. *European Political Science Review*, 7(1), 119-144.
84. World Bank Group. (2022, 13. september). *Country gender landscapes*. Pridobljeno 28. februarja 2023 s <https://www.worldbank.org/en/topic/gender/brief/country-gender-landscapes>
85. World Bank Group. (brez datuma). *Gender*. Pridobljeno 28. februarja 2023 s: <https://www.worldbank.org/en/topic/gender>
86. Združenje nadzornikov Slovenije. (2023, 2. marec). *Izzivi prenosa EU direktive za krepitev spolne enakosti v prakso*. Pridobljeno 4. januarja 2024 s <https://www.zdruzenje-nns.si/aktualno/novice/izzivi-prenosa-eu-direktive-za-krepitev-spolne-enakosti-v-prakso-2023-03-02>
87. Združenje nadzornikov Slovenije. (brez datuma). *Pobuda 40/33/2026 - Pobuda za prostovoljno doseganje ciljne spolne raznolikosti v organih vodenja in nadzora državnih in borznih družb*. Pridobljeno 28. novembra 2022 s <https://www.zdruzenje-nns.si/knjiznica/1781>

PRILOGE

Priloga 1: Intervju

Pozdravljeni,

zahvaljujem se Vam, da ste si vzeli čas za izvedbo današnjega intervjuja. Sem Nika Zabukovec in zaključujem podiplomski študij programa Management na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. V okviru magistrskega dela raziskujem: Stališča slovenskih managerjev do vpeljave ženskih kvot na managerske pozicije v Sloveniji, pod mentorstvomizr. prof. Tamare Pavasović Trošt. Namen raziskave je razumeti stališča slovenskih managerjev do vpeljave spolnih kvot na managerskih pozicijah.

Intervju je sestavljen iz več sklopov vprašanj in bo trajal približno 1 uro. Prvi sklop se nanaša na splošna demografska vprašanja, ostali trije sklopi pa so vezani na temo raziskave. Prosim vas za vaše iskrene odgovore, saj bom le tako lahko naredila kakovostno in kvalitetno raziskavo ter s tem dosegla svoje cilje magistrskega dela. Vaša identiteta in kakršnikoli podatki, ki bi omogočali razkritje vas ali podjetja, ne bodo nikjer objavljeni. Med samim intervjujem si bom zapisovala vaše ključne odgovore, vendar pa bom za potrebe raziskave vse skupaj še snemala s snemalnikom zvoka na telefonu, če seveda to dovolite. Posnetek bom po koncu raziskave uničila. Na vprašanja vam ni potrebno odgovorite, če si ne želite, prav tako pa lahko kadarkoli prekinite sam intervju.

Že vnaprej se zahvaljujem za Vaš čas in Vaše odgovore.

Splošna demografska vprašanja

- Kako bi opredelili vaš spol?
- Koliko ste stari?
- Kakšna je vaša najvišje dosežena izobrazba?
- Kakšna je vaša trenutna pozicija na delovnem mestu?
- Kakšen je vaš zakonski stan?

1. SKLOP: Karierni vzpon do trenutnega položaja

- Koliko let delovnih izkušenj imate in kako bi opisali vašo karierno pot?

PODPORA

- Na kakšen način vas je pri svojem kariernem vzponu podpirala družina, nadrejeni, sodelavci?
- Ali lahko naštejete in opišite ključne dejavnike, ki menite, da so vam pomagali pri poklicnem napredovanju? So to poznanstva, medsebojna mreženja, znanje, izkušnje?

OVIRE

- Ali ste pri svojem napredovanju naleteli na kakršnekoli ovire? Če da, kakšne? Ali ste jih mogoče opazili pri kateremkoli drugem znancu na podobnem položaju?

WORK LIFE BALANCE

- Kaj vse od vas zahteva vaš položaj? V smislu, ali več časa preživite v službi oz. imate manj prostega časa, odkar ste na tem delovnem mestu, v primerjavi s preteklostjo?

IZKUŠNJE S VODENJEM

- Kako se vam zdi, da vas gledajo vaši podrejeni? Sem vam zdi, da bi na vas drugače gledali, če bi bili moški/ženska na taki poziciji?
- Kakšen človek mora biti po vašem mnenju vodja? Ali je slednje vezano tudi na spol?

2. SKLOP: Spolna enakost na vodilnih položajih

SPLOŠNO – ENAKOST

- Kako vi gledate na spolno enakost na vodilnih položajih? Ali menite, da je potrebna? Kakšno je razmerje moški-ženske na vodilnih položajih v vašem podjetju?
- Obstajajo različni mehanizmi za zmanjšanje spolne neenakosti na vodilnih položajih, nekateri izmed njih so: splošno spodbujanje žensk k večji participaciji, zavestna izbira med seboj različnih kandidatov, spodbujanje s pomočjo kodeksov ravnanja, spolne kvote, ... Katerega izmed naštetih najbolj podpirate in kateri se vam zdi najbolj sporen?

V SLOVENIJI

- Kakšna so vaša pričakovanja glede spremembe spolne strukture na višjih položajih v vašem podjetju?
- Ali se vam zdi, da ženske v Sloveniji težje pridejo na vodilne položaje kot moški? Poznate kakšne določene primere?
- Se vam kdaj zdi, da je žensk še vedno premalo na vodilnih položajih in se posledično počutite osamljene? Kakšni se vam zdi, da so razlogi za pomanjkanje žensk na vodilnih položajih v Sloveniji?
- Ali se vam zdi, da je danes ženski v Sloveniji lažje priti na vodilni položaj, kot je bilo to mogoče 10 let nazaj?
- Kakšne spremembe si želite, da bi se zgodile na področju spolne strukture vodilnih položajev v Sloveniji?

V VAŠEM PODJETJU

- Na kakšen način v vašem podjetju skrbite za enakopravnost med spoloma?
- Kako se vam zdi, da se s tem soočajo druga podjetja v Sloveniji?

- Združenje nadzornikov Slovenije je skupaj s partnerjem Deloitte Slovenija leta 2019 izdalo pobudo, s katero želijo v upravnih odborih in nadzornih svetih zmanjšati spolno neenakost, brez zakonskih regulacij. Za cilj so si zadali najmanj 40 % raznolikosti spola v nadzornih svetih in skupno 33 % v nadzornih svetih in upravah »v borznih in državnih družbah do konca leta 2026«. S tem želijo preko mehkejših metod zmanjšati spolno neenakost v Sloveniji po zgledu nekaterih drugih držav. Ali podpirate navedeno pobudo? Zakaj da oziroma zakaj ne? Menite, da navedena pobuda združuje ali mogoče oddaljuje managerje med seboj?

3. SKLOP: Kvote in primeri uvedbe spolnih kvot

PRIMERI UVEDBE SPOLNIH KVOT

- Kako vi razumete pojem »spolne kvote«?
- Na Norveškem in v Španiji so že uvedli spolne kvote za upravne odbore podjetij. Na Norveškem so pri tem uvedli tudi sankcije, medtem ko so v Španiji dali pozitivno spodbudo za prednost pri izbiri javnih naročil. Kateri izmed načinov vam je bližji?

KVOTE V SLOVENIJI

- Kakšna se vam zdi prednost uvedbe spolnih kvot v politiki in nato v gospodarstvu? Kaj pa vam ni všeč pri spolnih kvotah?
- Kot rečeno, obstaja več mehanizmov za zmanjšanje spolnih neenakosti: splošno spodbujanje žensk k večji participaciji, zavestna izbira med seboj različnih kandidatov, spodbujanje s pomočjo kodeksov ravnanja, spolne kvote, ... Ali bi si katerega od njih želeli uvesti tudi v Sloveniji?
- Kateri so po vašem mnenju glavni argumenti za in kateri proti uvedbi spolnih kvot na vodilnih položajih v Sloveniji?
- Ali bi še kaj dodali na to temo?