

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

**DIPLOMSKO DELO**

**ŽENSKE NA VODILNIH MANAGERSKIH POLOŽAJIH  
V DELNIŠKIH DRUŽBAH V SLOVENIJI  
– EMPIRIČNA ANALIZA**

Ljubljana, februar 2006

ANDREJA AVBERŠEK

## **IZJAVA**

Študentka Andreja Avberšek izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom doc. dr. Adriane Rejc Buhovac in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 13.02.2006

Podpis: \_\_\_\_\_

# KAZALO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>UVOD .....</b>  | <b>1</b>  |
| <b>1 MANAGEMENT KOT DISCIPLINA IN VEŠČINA .....</b>  | <b>2</b>  |
| 1.1 Management .....   | 2         |
| 1.2 Naloge in vloge managerjev .....   | 3         |
| 1.3 Potrebna znanja in sposobnosti managerjev .....  | 6         |
| 1.4 Lastnosti dobrega managerja .....  | 8         |
| <b>2 ŽENSKÉ V MANAGEMENTU .....</b>  | <b>10</b> |
| 2.1 Življenjski cikel ženske .....   | 11        |
| 2.2 Stereotipi o moških in ženskih vlogah v managementu .....                              | 12        |
| 2.3 Primerjava ženskega in moškega načina vodenja .....                                    | 13        |
| 2.4 Strateške prednosti žensk na managerskih položajih .....                               | 16        |
| <b>3 VLOGA IN POMEN MANAGERK V SVETU.....</b>  | <b>18</b> |
| <b>4 ŽENSKÉ KOT ČLANICE UPRAV IN NADZORNIH SVETOV V DELNIŠKIH DRUŽBAH V SLOVENIJI.....</b> | <b>20</b> |
| 4.1 Metodologija raziskave .....   | 20        |
| 4.2 Rezultati raziskave.....   | 21        |
| 4.2.1 Uprava .....   | 21        |
| 4.2.1.1 Ženske v upravah slovenskih delniških družb .....                                  | 22        |
| 4.2.1.2 Ženske kot predsednice uprav .....   | 22        |
| 4.2.1.3 Ženske kot članice uprav .....   | 23        |
| 4.2.2 Nadzorni svet .....  | 24        |
| 4.2.3 Skupaj uprava in nadzorni svet.....  | 26        |
| 4.3 Ugotovitve raziskave .....   | 27        |
| <b>5 RAZMIŠLJANJE O PRIHODNOSTI ŽENSK NA VODILNIH MANGERSKIH POLOŽAJIH.....</b>            | <b>30</b> |
| 5.1 Razlogi za obstoječe majhno število managerk.....                                      | 30        |
| 5.2 Diskriminacija žensk kot managerk .....  | 35        |
| 5.3 Razlogi za naraščanje števila managerk .....   | 37        |
| 5.4 Rešitve za večjo enakopravnost žensk kot managerk.....                                 | 37        |
| <b>SKLEP .....</b>   | <b>40</b> |
| <b>LITERATURA .....</b>  | <b>42</b> |
| <b>VIRI .....</b>  | <b>44</b> |



## UVOD

Živimo v času nenehnih sprememb in najbolj uspešni so tisti, ki so tudi najbolj pripravljeni na spremembe. To velja tudi za podjetja. Eden ključnih dejavnikov prožnosti (fleksibilnosti) poslovanja podjetij je gotovo tehnologija, vendar so še pomembnejši ljudje, njihove osebne lastnosti in zmožnosti (kompetence). Za prožnost bi najprej rekli, da je pogojena z ustvarjalnostjo zaposlenih, odprtostjo za novo in sprejemljivostjo vodilnih. Dejstvo pa je, da za hiter odziv na spremembe potrebujemo predvsem zelo dobro organizacijo in disciplino. Tu se posebej odlikujejo ženske. Znano je, da je njihov potencial še vedno premalo izkoriščen, predvsem če upoštevamo njihovo izobraženost in zastopanost na vodilnih položajih.

Najvišje managerske položaje naj bi zasedali dobri managerji ne glede na spol. Ženske so v boju za najvišja mesta v podjetju prepogosto zapostavljene, saj obstaja ogromno stereotipov o ženskih in moških vlogah, ki ženskam preprečujejo zasedati najvišje položaje. Ker je to že vsa leta pereč problem ne samo v Sloveniji pač pa tudi povsod po svetu, sem se odločila, da v svojem diplomskem delu podrobneje predstavim ta problem.

Cilj diplomskega dela je predstaviti obstoječo vlogo in pomen žensk na vodilnih managerskih položajih v Sloveniji, opozoriti na razloge za obstoječe majhno število managerk in nakazati aktualne spremembe v smeri izboljšanja prisotnosti žensk v managementu. Cilj je tudi ugotoviti dejansko število žensk v upravah in nadzornih svetih velikih in ostalih delniških družb v Sloveniji, saj ni na voljo resničnih podatkov. Oboje z namenom odstrani nekatere tančice, ki po nepotrebnem ustvarjajo neresnične mite o ženskah kot managerkah in prispevati k nujni razpravi o upravičeno večji vlogi žensk v poslovnem svetu. Metoda dela vključuje študijo domače in tuje literature, pregled tujih raziskav s tega področja in lastno raziskavo o zastopanosti žensk v upravah in nadzornih svetih velikih in drugih slovenskih delniških družb.

Struktura poglavij je naslednja: v začetnem poglavju predstavim management kot disciplino in večino. Navedem nekaj opredelitev managementa, naloge in vloge managerja, katera znanja in sposobnosti potrebuje manager in nazadnje, kakšne naj bi bile lastnosti dobrega managerja. V drugem poglavju se osredotočim predvsem na ženske v managementu. Najprej predstavim življenjski cikel ženske, nato najpogostejše stereotipe o moških in ženskih vlogah v managementu. V tem poglavju navedem tudi primerjavo ženskega in moškega načina vodenja ter zaključim s strateškimi prednostmi žensk na managerskih položajih. Tretje poglavje je namenjeno pregledu nekaterih dosedanjih empiričnih raziskav v svetu o vlogi in pomenu žensk na vodilnih managerskih položajih. V četrtem poglavju na podlagi lastne raziskave, ki sem jo opravila med 180 delniškimi družbami v Sloveniji v mesecu septembru in oktobru leta 2005, prikažem zastopanost žensk v upravah in nadzornih svetih teh delniških družb. Zaključni del diplomskega dela se nanaša na razmišljanje o prihodnosti žensk na vodilnih managerskih položajih. Najprej navedem najpogostejše razloge za tako majhno število žensk na najvišjih mestih v podjetju. V tem poglavju se dotaknem tudi diskriminacije, saj je še vedno prisotna v

večini podjetij. Pozornost namenim tudi razlogom za večanje števila managerk in kje so rešitve za večjo enakopravnost žensk in moških pri zasedanju najvišjih položajev v podjetjih.

## 1 MANAGEMENT KOT DISCIPLINA IN VEŠČINA

Začetno poglavje o managementu kot disciplini in veščini se nanaša predvsem na pojma management in manager. Zanju obstajajo opredelitve različnih avtorjev, zato na začetku poglavja nekatere tudi navedem in se do njih opredelim. Managerji pogosto opravljajo v podjetju različne naloge ter izvršujejo različne vrste vlog. Za to potrebujejo managerske sposobnosti ter posebna znanja, ki so močno povezana z ravnmi managementa. Na koncu poglavja navedem lastnosti dobrega managerja, ki pa jih je v resničnem svetu zelo težko najti v eni osebi.

### 1.1 Management

Management se je razvil v praksi tako kot mnoge druge znanstvene discipline. Sistematični razvoj sodobnega managementa kot znanstvene discipline se je začel v začetku prejšnjega stoletja in do danes je bilo v svetu objavljenih veliko strokovnih del. Manager je postal eden od najboljše plačanih poklicev. O besedi management je sicer veliko nejasnosti, predvsem pa neskladnosti pri prevodih, zato ni čudno, da se v večini razvitih držav uporablja kar angleška beseda management. Uporablja se tako v vsakdanjem pogovornem jeziku kot tudi v strokovnih publikacijah. Tako lahko z veliko verjetnostjo trdimo, da je management eden od najbolj razširjenih pojmov na svetu (Vila, Kovač, 1997, str. 25).

V strokovni literaturi je veliko različnih opredelitev pojma management, zato jih bom v nadaljevanju besedila nekaj tudi navedla:

- **Možina** opredeljuje management kot planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela v organizaciji oziroma vseh nalog in aktivnosti, ki jih zaposleni opravljajo. Cilji organizacije dajejo pobude in vodila za te naloge in aktivnosti. Zato je management v bistvu usklajevanje nalog in dejavnost za doseg zastavljenih ciljev (Možina et al., 1994, str. 16).
- **Lipovec** opredeli management (ravnateljstvo) kot organizacijsko funkcijo in proces, ki zaradi tehnične delitve dela omogoča, da ločene operacije posameznih izvajalcev ostanejo člen enotnega procesa uresničevanja cilja gospodarjenja; ki svojo nalogo in oblast za izvedbo te naloge prejema od upravljanja, katerega izvršilni in zaupniški organ je; in ki to svojo nalogo izvaja s pomočjo drugih ljudi v procesu planiranja, delegiranja, uresničevanja, koordiniranja in kontroliranja (Lipovec, 1987, str. 136-137).
- **Kanjuo Mrčela** (1996, str. 12) meni, da pri večini opredelitev management združuje upravljanje in poslovanje. Upravljanje je definirano kot dejavnost, namenjena zastavljanju ciljev, politike in strategije poslovanja in razvoja, razmestitvi virov, usmerjanju in kontroli

uresničevanja ciljev. Poslovanje pa opredeljuje kot proces in dejavnost usklajevanja človeških in materialnih virov zato, da bi uresničili določene naloge in postavljene cilje. Tako je v tem okviru management definiran kot celota strateških (upravljanje) in operativnih (poslovanje) funkcij.

- **Rozman** opredeljuje management kot usklajevanje tehnično razdeljenega dela v celoto, kot usklajevanje posameznikov in skupin. Zato mora manager poznati v določenem obsegu dele razčlenjenega dela oziroma delo posameznikov, ki jih vodi, predvsem pa mora vedeti, kako so ti deli povezani med seboj in kako jih uskladiti v celoto (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 20).
- **Drucker** opredeljuje management, ko pravi: »Managerjeva naloga je ustvariti celoto, ki bo več kot vsota delov; celoto, ki bo dajala več kot vsota naporov, vloženih vanjo. Manager je podoben dirigentu simfoničnega orkestra. Z njegovim delom, vizijo in vodenjem zazvenijo posamezni instrumenti, ki vsak zase povzročajo toliko hrupa, kot celota glasbe. Toda dirigent ima skladbo; je samo njen izvajalec. Manager pa je skladatelj in izvajalec obenem.« (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 20).
- **Florjančič** opredeljuje management kot družbeno funkcijo, pogojeno s kulturo, vrednotami in navadami družbe, zato je v različnih družbenih sistemih različno definiran. Dejansko pa je management hierarhični vrh, skupina višjih vodij, od katerih je odvisen obstoj, razvoj in rezultat podjetja (Florjančič et al., 1994, str. 20).

Vse zgoraj navedene opredelitve managementa so po mojem mnenju uporabne, vendar nekatere med njimi še posebej izstopajo. S tem mislim predvsem na opredelitev Lipovca, Možine ter Rozmana. Med njimi je Lipovčeva opredelitev managementa tista, s katero se v vseh delih popolnoma strinjam.

## 1.2 Naloge in vloge managerjev

Prav tako kot je v strokovni literaturi veliko različnih opredelitev pojma management, obstaja veliko opredelitev za pojem manager. Poglejmo opredelitve nekaterih izbranih avtorjev:

- Beseda **manager** je izpeljana iz termina management, ki ga prevajamo z izrazom upravljanje, a ga pogosto razumemo tudi kot vodenje. Manager je namreč angleški termin, ki pa je izpeljanka iz italijanske besede maneggiare, ki pomeni vodenje, in izhaja iz besede manus-roka. V našem besednjaku beseda manager pomeni: upravitelj, direktor, ravnatelj, podjetnik, vodja sploh (Florjančič et al., 1994, str. 19).
- Kanjuo Mrčela (1996, str. 14) opredeljuje managerja – managerko kot učitelja – učiteljico, pospeševalca – pospeševalko, trenerja – trenerko. Pravi tudi, da so managerji nosilci in uresničevalci managerskih nalog, torej osebe, ki uporabljajo svoje sposobnosti in strokovno znanje pri odločanju za komuniciranje, vplivanje na druge in vodenje pri doseganju organizacijskih ciljev.

- Manager je v najširšem pomenu vsakdo, kdor vsaj enemu podrejenemu sodelavcu načrtuje, organizira, usmerja in kontrolira delovanje, medtem ko pa se ožji pojem nanaša na upravo družbe, ki pomeni le najvišji management podjetja (Tavčar, 2002, str. 5).

Z navedenimi opredelitvami pojma manager se strinjam, vendar nobena od teh opredelitev ni popolna. Florjančič opredeljuje managerja kot vodjo, čeprav so naloge managerja štiri, in sicer načrtovanje, organiziranje, vodenje in kontroliranje. To pomeni, da je vodenje le ena od štirih nalog, zato za pojem manager ne moremo uporabljati besedo vodja. Potemtakem bi lahko bil manager tudi načrtovalec, organizator ali kontrolor. Tako beseda vodja po mojem mnenju ni dobra izbira za slovenski prevod. Tavčarjeva opredelitev je v tem smislu boljša, saj se nanaša na vse štiri naloge managerja.

Manager največkrat opravlja štiri osnovne naloge: načrtuje, organizira, vodi in kontrolira. Te naloge se največkrat opravljajo povezano in ne v kakem strogem zaporedju (Možina, 1994, str. 3-4).

- **Načrtovanje** oziroma planiranje je določanje ciljev in način, s katerim bi lahko te cilje v prihodnosti, ki je negotova, dosegli. Načrtovanje zajema v širšem smislu celotno organizacijo (njeno vizijo razvoja, strateške in taktične cilje in predvidene rezultate). Medtem ko v ožjem smislu pojmuje mo načrtovanje le kot opredeljevanje ciljev, nalog in poti posameznim članom v organizaciji.
- **Organiziranje** velja za drugi element managementa. Nanaša se na pripravo virov za uresničevanje zastavljenih načrtov in je tako ključna dejavnost pri izvajanju načrtov. V tem procesu določimo naloge, izvajalce, delovne pripomočke, material, čas, zaporedje delovnih nalog in podobno. Seveda pa vse te naloge določimo v ustrezni organizacijski celoti na individualni ali skupinski ravni. Na tem mestu je potrebno opredeliti tudi odgovornost za delo in pristojnost oseb v procesu organiziranja.
- **Vodenje** se v ožjem smislu nanaša na ljudi in sicer, kako jih usmerjati, motivirati, vplivati nanje, da bi naloge opravljali čim bolje. Najprej je potrebno svetovati, informirati, poučevati posameznika, nato pa tudi skupino, saj lahko le na ta način dosežemo delovni in organizacijski cilj. Pri tem je seveda velik poudarek namenjen vzdušju, odnosom, kulturi dela in vedenju v organizaciji.
- **Kontroliranje** oziroma ocenjevanje pa je proces ugotavljanja, kako so bili zastavljeni cilji doseženi. V kolikor ti zastavljeni cilji niso bili doseženi, je potrebno ugotoviti, kaj bi bilo naslednjič dobro popraviti oziroma izvesti na drugačen način. Da pa lahko kontroliranje sploh izvedemo, je potrebno cilje postaviti in jih seveda spremljati. Dobljene informacije o dosežkih nato primerjamo z zastavljenimi cilji.

Lipovec (1987, str. 229) zgoraj omenjene štiri faze združi v tri faze upravljalno–ravnalnega procesa, ki ga lahko opredelimo z njegovimi sestavinami in rečemo, da je to proces, ki se razvija s planiranjem, uveljavljanjem in kontroliranjem. Po vsebini pa je proces usmerjene koordinacije.



Managerji opravljajo oziroma izvršujejo več vrst vlog. Vlogo lahko opredelimo kot ustaljeno obliko načina vedenja. Poznamo različne vrste vlog, ki jih lahko razdelimo v tri skupine (Možina et al., 1994, str. 20-22):

### 1) Medosebne vloge:

- Zastopniška vloga – nanaša se na zastopanje organizacije v javnosti; manager zastopa organizacijo ob raznih svečanostih, pri podpisovanju dokumentov in drugih simboličnih dejavnostih.
- Voditeljska vloga – gre za kadrovanje, uvajanje, usposabljanje, motiviranje, ocenjevanje zaposlenih ter njihovo promoviranje, dajanje pomoči, reševanje problemov, ustvarjanje vizije, razvoj posameznika in organizacije; vsebuje odgovornost za usmerjanje in koordiniranje aktivnosti sodelavcev oziroma podrejenih k zastavljenim ciljem.
- Povezovalna vloga – ta vloga se nanaša na povezovanje posameznih delov organizacije z okoljem (dobavitelji, odjemalci, institucijami); gre tudi za oblikovanje in vzdrževanje stikov z zaposlenimi in strankami.

### 2) Informacijske vloge:

- Pregledovalna vloga – sestoji iz iskanja, dobivanja in pregledovanja informacij; managerji neprestano pregledujejo svoje delovno okolje, s ciljem pridobivanja koristnih informacij za organizacijo.
- Posredovalna vloga – nanaša se na posredovanje zbranih informacij ostalim članom organizacije; uspešen manager presodi, kaj in koliko informacij potrebujejo zaposleni v določeni situaciji.
- Predstavniska vloga – ta vloga se nanaša na posredovanje ustreznih informacij drugim, predvsem tistim zunaj organizacije; ta vloga je vedno bolj pomembna za organizacijo, saj veliko informacij zahtevajo javnost, mediji, institucije in drugi.

### 3) Vloge odločanja:

- Podjetniška vloga – sestoji iz načrtovanja in dajanja novega programa dejavnosti; velikokrat je prav manager tisti, ki daje pobude za spremembe ali pa se jim aktivno prilagaja.
- Reševalska vloga – nanaša se na reševanje problemov in odpravljanje motenj; v vsakem podjetju prihaja do kriz, nasprotij, problemov, motenj in drugo; te probleme mora znati reševati odgovorni manager.
- Razdeljevalska vloga – manager izbira in odloča o med seboj nasprotujočih si zahtevah glede finančnih sredstev, opreme, kadrov, časa in podobnem.
- Pogajalska vloga – manager se srečuje s posamezniki in skupinami, ki imajo različna mnenja in seveda skuša z njimi doseči dogovor v vlogi pogajalca; pogajanja so sestavni del managerskega dela in so včasih tudi zelo težavna.

Popolnoma se strinjam z avtorjem Možino pri opredeljevanju vrst vlog ter njihovem razvrščanju v tri skupine. Vseh dvanajst naštetih vlog managerja je izredno pomembnih za podjetje in njegovo uspešno poslovanje, zato jih morajo managerji pri svojem delu tudi dosledno upoštevati in izvajati.

### 1.3 Potrebna znanja in sposobnosti managerjev

Managerske sposobnosti so spretnosti, izkušnje, praktična znanja, ki so tesno povezane z dosežki pri delu in so v glavnem pridobljene (Možina et al., 1994, str. 26). Strukturo potrebnih managerskih znanj sestavljajo t.i. (Vila, Kovač, 1997, str. 35-36):

- **Konceptualna znanja**, katera obsegajo sposobnost generiranja posameznih pojavov v celoto in razumevanje le-teh. Omogočajo razumevanje posameznih problemov z vidika celote in povezovanja posameznih pojavov s trendi v okolici.
- **Vodstvena znanja** so vsa potrebna znanja z vidika tehnik in metod vodenja ter neka temeljna znanja s področja medčloveških odnosov in dela s skupinami.
- **Tehnična znanja** pa so specifična znanja s posameznih funkcionalnih področij in obsegajo poznavanje metod in tehnik dela na tem strokovnem področju.

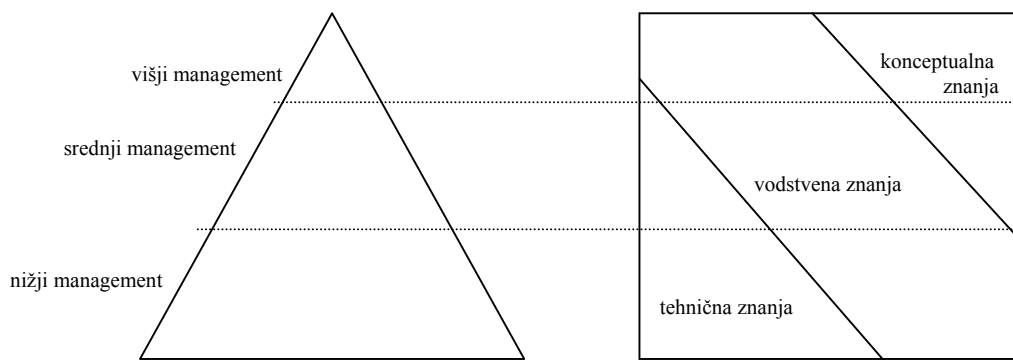
Potrebna managerska znanja so močno povezana z ravnmi managementa in na osnovi hierarhičnega položaja in področja delovanja ločimo tri ravni managementa in s tem višje, srednje in nižje managerje (Vila, Kovač, 1997, str. 33-36; Možina et al., 1994, str. 8-9; Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 21-24):

- **Višji managerji** (angl. Top Management) so najvišje vodstvo podjetja in se ukvarjajo predvsem z oblikovanjem in predlaganjem temeljnih dolgoročnih odločitev v podjetju (kaj in kje proizvajati, za katere trge, kam investirati, itd.). Tako se njihova dejavnost zelo povezuje z interesi lastnikov. Zanje so značilni nazivi predsednik, pomočnik predsednika, izvršilni direktor (angl. Chief Executive Officer – CEO), direktor sektorja in podobno. Ti managerji opredeljujejo vizijo, poslanstvo, politiko, cilje in strategijo za celotno organizacijo. Te cilje nato posredujejo po hierarhiji navzdol, tako da dosežejo vsakega od zaposlenih. Višji managerji tudi zastopajo organizacijo v javnosti, v poslovnih in upravnih zadevah. Večino časa morajo nameniti proučevanju nadaljnega razvoja podjetja in sprejemati odločitve, ki imajo dolgoročne posledice za podjetje.
- **Srednji managerji** (angl. Middle Management) so managerji poslovnih enot (divizij, podjetij) ali managerji posameznih poslovnih funkcij (npr. prodaje, nabave, financ). Njihove pristojnosti in odgovornosti so opredeljene z odgovornostjo poslovne enote, ki jo vodijo. To pomeni, da na podlagi usmeritve najvišjega managementa podjetja, sprejemajo poslovne odločitve za lastno poslovno enoto. Koliko pa imajo pri tem proste roke, je odvisno od stopnje decentralizacije v podjetju. Njihove obveznosti se nanašajo na zagotovitev maksimalne pretvorbe strateških usmeritev v vsakdanje poslovanje podjetja. Odgovorni so za usklajevanje dela nižjih managerjev in administrativnih delavcev.
- **Nižji managerji** (angl. Lower Management) so neposredno odgovorni za proizvodnjo izdelkov ali storitev. Nižji manager je lahko npr. vodja prodaje, nadzornik delovnega procesa, oddelkovodja, delovodja in podobno. Zaposleni mu neposredno poročajo o svojem delu in ta raven je namenjena povezavi med proizvodnjo in preostalim delom organizacije. Nižji managerji največ časa porabijo za usklajevanje dela svojih sodelavcev ter za motiviranje

delavcev k večji produktivnosti in medosebnim odnosom med izvajalci. Samostojnost te ravni je relativno majhna, večja pa je odvisnost od nadrejenih.

V Sliki 1 je prikazana medsebojna povezanost med ravno managementa in potrebno strukturo znanj, saj so za vsako raven managementa potrebna drugačna znanja. Iz Slike 1 je razvidno, da najvišji managerji potrebujejo predvsem konceptualna in vodstvena znanja, srednji managerji tako konceptualna, vodstvena kot tudi tehnična znanja, medtem ko nižji managerji predvsem vodstvena in tehnična znanja.

**Slika 1:** Ravni managementa in struktura potrebnih znanj



Vir: Vila, Kovač, 1997, str. 35.

Schermerhorn (2002, str. 26) navaja šest splošnih vrst spretnosti oziroma znanj, odločilnih za uspeh managerja:

- 1) **Komunikacija** – zmožnost podajanja idej in ugotovitev tako v govorni kot v pisni obliki (sposobnost pisnega izražanja, ustnih predstavitev, prejemanja in dajanja ustreznih odzivov ter obvladovanje sodobnih komunikacijskih kanalov).
- 2) **Skupinsko delo** – zmožnost učinkovitega delovanja kot vodja ali član delovne skupine (vodenje, pogajanja, reševanje konfliktov in sklepanje kompromisov).
- 3) **Samoobvladovanje** (angl. self-management) – zmožnost vrednotenja in obvladovanja samega sebe (vključuje poslovno etiko, fleksibilnost in toleranco, dopuščanje dvomov in različnih mnenj ipd.).
- 4) **Vodenje** – zmožnost vplivanja na druge ljudi tako, da bodo le-ti pripravljene izvajati tudi kompleksne in včasih nerazumljive naloge.
- 5) **Kritično razmišljanje** – zmožnost zbiranja in analiziranja informacij za kreativno reševanje problemov (sposobnost reševanja problemov, oblikovanja mnenj in odločitev, zbiranje informacij in njihovo podajanje ter kreativnost).
- 6) **Profesionalnost** – zmožnost ohranjanja pozitivne drže in samozaupanja v vseh situacijah (kaže se v vedenju in samoiniciativnosti).

Hunsaker (2001, str. 4) opredeljuje potrebne sposobnosti oziroma spretnosti, in sicer jih deli na:

- 1) **splošne** – sposobnost analitičnega mišljenja, sposobnost za delo z ljudmi, tehnične sposobnosti in politične sposobnosti (sposobnost utrjevanja lastne pozicije, zgraditve in usposabljanja moči in pravih povezav) ter
- 2) **specifične** – kontrola okolja podjetja in njegovih virov, organiziranje in koordiniranje, obvladovanje informacij, prispevek k razvoju in rasti podjetja, motiviranje zaposlenih in reševanje konfliktov, strateško reševanje problemov.

Med navedenimi avtorji vsak po svoje razume ter razvršča potrebna znanja in sposobnosti managerjev. Vila in Kovač jih delita na konceptualna, vodstvena in tehnična znanja. Schermerhorn navaja šest vrst spretnosti oziroma znanj: komunikacija, skupinsko delo, samoobladovanje, vodenje, kritično razmišljanje in profesionalnost. Hunsaker deli potrebne sposobnosti oziroma spretnosti na splošne in specifične. Med temi tremi opredelitvami mi je najbližja opredelitev Vile, saj nazorno prikaže, kakšna znanja in sposobnosti naj bi imeli managerji na treh različnih ravneh managementa.

## 1.4 Lastnosti dobrega managerja

Znanstveniki so dolgo iskali fizične in osebnostne poteze, ki naj bi bile značilne za dobre vodje, vendar niso prišli daleč. Po raziskavah, opravljenih v večini v prvi polovici 20. stoletja, so bili nekateri uspešni vodje nizki, drugi visoki, nekateri umirjeni, drugi razdražljivi, eni odprti, drugi zaprti, eni spontani, drugi preišljeni. Težko je bilo najti kakšno fizično ali osebnostno potezo, ki bi bila skupna vsem vodjem, še posebno, ker so nekateri vodje uspešni v določenih okoliščinah in neuspešni v drugih (Zagoršek, 2004, str. 32). Veliko strokovnjakov se strinja, da je mogoče dolg seznam zelenih značilnosti vodje povzeti s sedmimi osnovnimi osebnostnimi lastnostmi, ki so potrebne uspešnemu vodji (Treven, 2001, str. 156-157):

- 1) **Inteligenca** – vizionarstvo in sposobnost predvidevanja dogodkov, ustvarjalnost, iznajdljivost v novih okoliščinah, osredotočenost na cilj in široko splošno znanje v sodobnem okolju.
- 2) **Dominantnost** – težnja po prestižu, moči in doseganju vodilnega mesta v skupini; dominantno vedenje se dojema kot samozavestno, izžareva moč, včasih pa tudi krutost in ukazovalnost.
- 3) **Samozavest in zanesljivost** – sposobnost za sprejemanje odločitev, trdnost, zaupanje v lastne postopke; ne zadošča, da je vodja sam po sebi takšen, temveč mora imeti tudi skupina o njem takšen vtis.
- 4) **Odprtost** – interes za iskanje in vzdrževanje različnih povezav z okoljem; navzven usmerjeni, odprti (ekstravertirani) ljudje se dobro počutijo, če so obkroženi s skupino; prevelika odprtost ima tudi nekaj slabih strani; najpogostejše so vsiljivost, podcenjevanje ali oviranje drugih.
- 5) **Fleksibilnost** – sposobnost in pripravljenost, da se v spremenjenih okoliščinah prilagodijo cilji, sredstva, stališča in metode.

- 6) **Iniciativnost** – sposobnost za začetek in spreminjanje dogodkov ter akcij, odločnost v ključnih trenutkih ter pripravljenost za sprejemanje posledic lastnih odločitev.
- 7) **Visoka energetska raven** – strokovnjaki menijo, da vodje ne sme utrujati tempo, ki bi ga drugi dojeli kot nemogočega, in da se mora počutiti dobro, ko dela v kompleksnih, nepredvidljivih in nestabilnih pogojih.

Seveda je v realnem svetu zelo težko najti osebe, pri katerih je v idealni meri vsebovanih vseh sedem osebnostnih lastnosti. Čeprav imajo nekateri morda več teh lastnosti, to še ne zagotavlja, da bodo te osebe uspešni vodje. Za uspešnost reševanja povsem določene poslovne situacije je pomembno, kakšen je sestav teh lastnosti.

Zagoršek (2004, str. 32-35) takole opredeljuje zelene in nezelene lastnosti, ki naj bi jih imel manager. S pojmom lastnosti vodje upoštevamo več kategorij: kdo vodja je (vrednote, motivi, osebnostne poteze, značaj, inteligenca), kaj vodja ve (veščine, sposobnosti, znanje) in kaj vodja počne (vedenje, navade, slogi). V članku navaja izsledke svetovne raziskave iz konca devetdesetih let, ki so jo opravili raziskovalci raziskovalnega konzorcija Globe. V več kot 63 državah sveta (tudi v Sloveniji) so povprašali okoli 20.000 srednjih managerjev v finančni, živilski in telekomunikacijski panogi, katere lastnosti pozitivno in katere negativno vplivajo na uspešnost vodij v njihovi državi. Izkazalo se je, da integriteta (zanesljivost, pravičnost, poštenje) bistveno vpliva na uspeh managerja povsod po svetu. Le če je vodja vreden zaupanja, mu bomo sledili. Druga pomembna lastnost je vizionarstvo, saj mora biti vodja usmerjen v prihodnost in mora oblikovati privlačno vizijo prihodnosti podjetja. Določiti mora neke splošne smernice razvoja skupine, oddelka ali podjetja. Tretja univerzalna lastnost odličnega managerja je sposobnost navduševanja ter motiviranja podrejenih in sodelavcev, čemur navadno pravimo karizma. Ljudje bodo sledili vodji, ki je dinamičen, pozitiven in spodbujajoč. Četrta lastnost, ki so jo izpostavili je inteligenca, ki je ena od najboljših napovedovalcev uspeha posameznika. Pomembna lastnost dobrega vodje je tudi umetnost pogajanja in sposobnost konstruktivnega reševanja problemov. Univerzalno negativne lastnosti managerja pa so samotar, nedružaben, nesodelujoč, razdražljiv, egocentričen, neizprosen in diktatorski. Te lastnosti zmanjšujejo njegovo učinkovitost povsod po svetu.

Tudi v Sloveniji so naredili raziskavo med 80 managerji vseh ravni in jih povprašali, katere so po njihovem mnenju najpomembnejše lastnosti slovenskega vodje. Med najbolj pomembne lastnosti prištevajo strokovno usposobljenost, vizionarstvo, zanesljivost, inteligentnost in čustveno stabilnost. Med najmanj pomembne lastnosti pa spadata sočutnost in dominantnost (Zagoršek, 2004, str. 35).

Obe raziskavi sta dali precej podobne rezultate glede pozitivnih in negativnih lastnosti managerja, pa vendar obstaja ena razlika. Slovenski managerji so prepričani, da je strokovna podkovanost najpomembnejša lastnost managerja, saj lahko druge uspešno vodi le tisti manager, ki je strokovnjak na svojem področju. Drugje v svetu ne dajejo tako velik pomen strokovnosti. Med pozitivne lastnosti prištevamo še vizionarstvo, zanesljivost in inteligenco. Sledita poštenost

in čustvena trdnost. Med negativne lastnosti prištevamo predvsem dominantnost, provokativnost ter indirektnost. Navedene negativne lastnosti managerja so tudi sicer splošno negativne lastnosti človeka. Vendar se pri managerju te negativne lastnosti odražajo pri slabem vodenju, slabih odnosih z podrejenimi, ipd. Vse naštetu posledično vpliva na uspešnost podjetja, kar pa je za podjetje najpomembnejše.

Kanjuo Mrčela opozarja na spremembe, ki jih doživlja sfera dela (nove tehnologije, informatizacija, fleksibilnost delovnih mest in delovnega časa, višja izobrazba zaposlenih itd.). Te spremembe zahtevajo tudi spremembe v načinu vodenja in od vodilnih ljudi se ne pričakuje več, da bi upravljali hierarhično strukturirane organizacije, temveč da bi vodili skupine enakopravnih sodelavcev. Odnosi nadrejenosti in upravljanja se spreminjajo v odnose sodelovanja in soupravljanja. Nekateri avtorji trdijo, da so lastnosti »novih managerjev« bolj izražene pri ženskah managerkah in da so bližje »ženskemu stilu« vodenja (Cigale, 1992, str. 86).

Strinjam se z Rejčevo (2004, str. 17), ki meni, da so kompetence<sup>1</sup> managerja 21. stoletja zelo blizu tradicionalno ženskim odlikam, saj je to čas, ko so vizionarstvo, trdo delo, temeljit pristop in odgovornost na najvišji ravni nujni za poslovni uspeh. Ženske kot nosilke teh lastnosti imajo kot managerke odlično popotnico in priložnost za še večji prispevek v poslovnem svetu.

## 2 ŽENSKÉ V MANAGEMENTU

Pomembnejša značilnost globalnega trga delovne sile v zadnji polovici 20. stoletja je izrazita udeležba žensk na delovnem trgu. Tematika žensk v managementu se je pojavila skupaj z naraščanjem števila žensk, ki vstopajo v poslovni svet. Še v začetku 70-ih let prejšnjega stoletja se je predvidevalo, da ženskam zaradi socializacije in izobrazbe primanjkuje sposobnosti in strokovne usposobljenosti za prevzemanje managerskih poslov. Že desetletje kasneje pa so se pojavili številni avtorji, ki so poudarili, da so ženske spretnosti in sposobnosti res drugačne od moških. To je lahko za podjetja kvečjemu koristno in ženske so lahko s svojimi specifičnimi znanji zelo dobre managerke.

V tem poglavju se osredotočim predvsem na ženske v managementu in najprej predstavim življenjski cikel ženske. Sledijo najpogostejši stereotipi o moških in ženskih vlogah v

---

<sup>1</sup> Pojem kompetenc je v laični javnosti, v dnevnem pogovoru ali žargonu običajno enačen ali prevajan kot pristojnost. V strokovni terminologiji pojem uporabljamo drugače in s časoma bo takšna opredelitev gotovo pridobivala na uporabi v dnevni praksi. Kompetence so namreč vse sposobnosti uporabe znanja in druge zmožnosti, ki so potrebne, da nekdo uspešno in učinkovito in v skladu s standardi delovne uspešnosti, izvrši določeno nalogo, opravi delo ali odigra vlogo v poslovnem procesu. Obsegajo znanja, veščine, spretnosti, osebnostne in vedenjske značilnosti, prepričanja in vrednote, samopodobo, in drugo, skratka vse tisto, kar je skupaj precej večje jamstvo za delovni uspeh, kot je to znanje samo po sebi (Dialogos, 2005).

managementu. V nadaljevanju navedem tudi primerjavo ženskega in moškega načina vodenja ter zaključim s strateškimi prednostmi žensk na managerskih položajih.

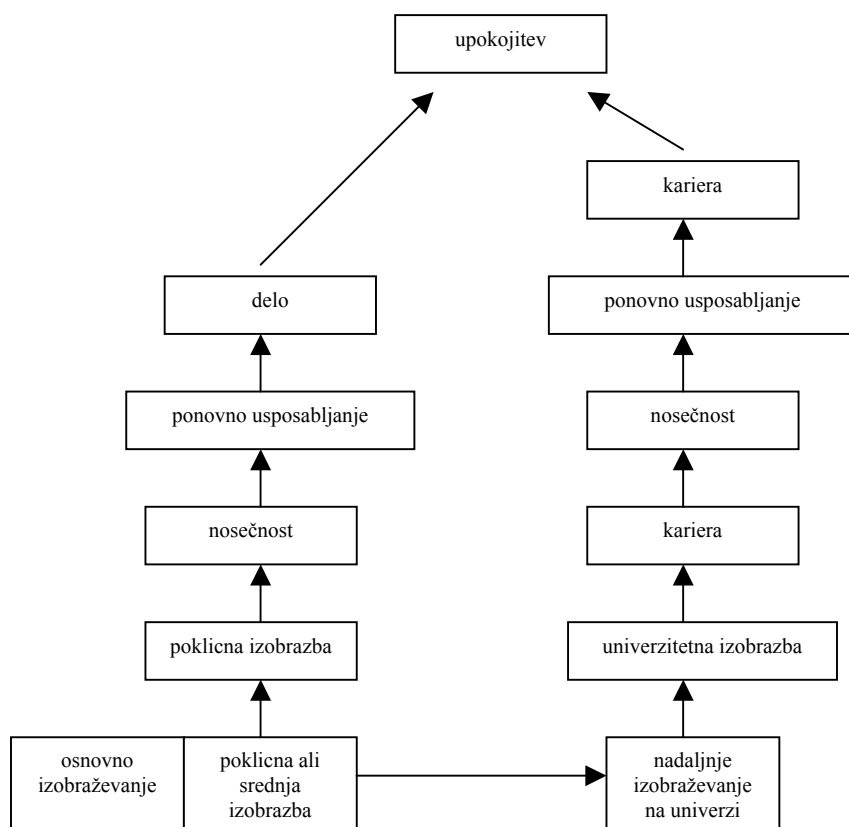
## 2.1 Življenjski cikel ženske

V poslovnem svetu se kažejo razlike med moškimi in ženskami v različnih oblikah. To ne preseneča, opazne so namreč tudi razlike v življenjskem ciklusu obeh spolov. Proces pridobitve zaposlitve, vstopa v zakonski stan in ustvarjanje družine pri moških potekajo skoraj neodvisno drug od drugega. Za ženske to pomeni kompleksen splet procesov in sprejemanja vlog, ki se velikokrat izključujejo. Prav zato se morajo ženske za razliko od moških odločiti za slog življenja, ki jim po njihovem mnenju najbolj ustreza. Tako nekaterim ženskam največ pomeni družina in se na ta račun odpovejo karieri in obratno. Spet drugim najbolj ustreza kombinacija družine in kariere. Za katero od različnih možnih življenjskih poti se bo odločila, je seveda njena osebna odločitev.

Vzorcev za življenjsko pot ženske je torej veliko in v Sliki 2 (na str. 12) sta prikazana dva najbolj pogosta. Prvi vzorec življenjske poti ženske se začne z osnovnim izobraževanjem in nato z možnostjo nadaljevanja do poklicne oziroma srednje izobrazbe. Sledijo poklic, prva zaposlitev in nosečnost. Po nosečnosti je velikokrat potrebno nekaj ponovnega usposabljanja za vrnitev na delo, ki traja potem do upokojitve. Pri drugi različici ženske življenjske poti po srednjem izobraževanju ta nadaljuje z univerzitetnim izobraževanjem, ki mu sledi prva zaposlitev in graditev začetne kariere. V bližnji prihodnosti sledi nosečnost in po nosečnosti usposabljanje za delo. Po ponovnem usposabljanju se potem ponavadi takšne ženske ponovno odločijo za graditev kariere do upokojitve (Alexander, 1996, str. 12).

Powell in Mainiero (1992, str. 216) navajata, da so ženske neprestano pozorne na razvoj kariere in na odnose v družini, le da se njihova pozornost z leti spreminja. V začetni dobi prehajanja v odraslost, med 17. in 28. letom starosti, se ženske osredotočijo na poroko in naučijo prevzemati obveznosti odraslega življenja. V drugi fazi, torej obdobju ustalitve, med 30. in 40. letom, biološka ura ženskam narekuje potrebo po odločitvi za starševstvo in tako oblikuje njihove življenjske odločitve. Ta faza predstavlja edinstveno in ključno dimenzijo, ki ločuje življenje žensk od življenja moških. Obdobje zrelih let, med 40. in 50. letom starosti, postane za žensko zelo obetajoče, kar se tiče kariere. Tiste, ki so zaradi družine in drugih odnosov žrtvovale svoje potrebe, običajno postanejo bolj neodvisne in si dopustijo biti bolj skoncentrirane na delovne obveznosti in razvoj kariere.

**Slika 2:** Poenostavljen življenjski vzorec ženske – tip 1 in tip 2



Vir: Alexander, 1996, str. 12.

Omenila sem življenjski cikel ženske dveh avtorjev, vendar se življenjska pot ženske skozi čas spreminja. Danes je vse več žensk karieristk in tako se samska doba žensk pomika proti tridesetim. Prav tako je z nosečnostjo, ki jo morajo ženske prestaviti na kasnejša leta, če se zanjo sploh odločijo. Zelo veliko žensk, ki nameravajo delati kariero, tudi načrtno ostane samskih. Žnidaršič Kranjc, po mnenju bralcev revije Manager med petimi najvplivnejšimi ženskami v slovenskem poslovnem svetu za leto 2005, je komentirala takole (Koražija, 2005a, str. 13): »Ne odrecite se zasebnemu življenju zaradi kariere. S tem bi izgubile, ne pridobile. Če nameravate imeti otroke, jih rodite, preden začnete delati kariero, in to zato, ker vam drugi ne bodo pustili, da jo začnete delati, dokler ne rodite (pa tudi, če sploh ne mislite roditi). Za kariero je še čas, saj bomo menda delale do 70. leta, za otroke pa je prepozno.«

## 2.2 Stereotipi o moških in ženskih vlogah v managementu

Glede na to, da je delež managerk med moškimi na nižjih in srednjih ravneh nekoliko večji kot na najvišjih managerskih položajih, je mogoče sklepati tudi, da ne gre za manjšo uspešnost žensk na tej ravni, temveč za posledice stereotipov o moških in ženskih vlogah v managementu (Merkač, 2001, str. 9). Merkačeva (2001, str. 10) je izpostavila najpogostejše stereotipe o moških in ženskah:



- moški so intelektualno superiornejši – raziskave tega ne potrjujejo;
- moški so čustveno stabilnejši – raziskave tega ne potrjujejo, moški in ženske imajo enak niz čustev; stereotip izhaja iz tega, da lahko ženske pokažejo več čustev, ne da bi naletele na nestrinjanje;
- moški bolj kot ženske cenijo dosežke, napredek in pomembno delo – mnoge raziskave kažejo, da so tudi ženske motivirane neodvisno od zunanjih vplivov, saj so enako kot moški nezadovoljne z delom, ki jim ne omogoča izrabiti vseh sposobnosti;
- moški so odločnejši od žensk – ženske so lahko enako odločne kot moški;
- uspešen manager ima moške attribute – značilnosti dobrega managerja so najpogosteje odvisne od okoliščin.

Raziskovalci ugotavljajo, da so stereotipi o manjši sposobnosti žensk za management res samo predsodki. Managerji in managerke se ne razlikujejo v bistvenih stališčih, sposobnostih in vedenju, saj je pri obeh spolih moč najti odlično, slabo in povprečno učinkovitost (Merkač, 2001, str. 10).

Crampton in Mishra (1999, str. 87) navajata, da ženskam, ki želijo doseči managerske položaje, predstavlja enega izmed večjih ovir ravno »pritisk«, ki jim je vsiljen s strani družbe, družine in verjetno tudi žensk samih. Tovrstne pritiske lahko opredelimo kot mite ali predsodke. Nekateri izmed obstoječih predsodkov, ki se nanašajo na poslovne ženske:

- ženske pogosteje zamenjajo delovno mesto (službo);
- ženske ne bi delale, če ne bi za tem stali ekonomski razlogi;
- usposabljanje žensk je brez pomena, saj bodo tako kmalu odšle na porodniški dopust;
- niti moški niti ženska si ne želita delati pod »taktirko« ženske;
- ženske niso kos kriznim situacijam;
- ženska ne more zasedati najvišjih managerskih položajev, saj mora biti prosta, ko se bo morala preseliti s svojim možem, ko bo njemu ponujeno mesto managerja v drugem kraju.

Iz zgoraj omenjenih razlogov so ženske velikokrat opisane kot pasivne, odvisne, krhke, nenasilne, netekmovalne, zaprte vase, nežne ter subjektivne. Mnogo od naštetih predsodkov je še vedno razširjenih znotraj podjetij in ženske morajo biti pripravljene na soočenje z njimi. Na svojo managersko pot se morajo podati z zavedanjem, da bodo naletele na mnogo ovir. Pri tem se morajo zavedati, da je mnogo ženskam to že uspelo in da so tudi same sposobne premostiti te ovire.

### **2.3 Primerjava ženskega in moškega načina vodenja**

V zadnjih desetletjih je možno zaznati v literaturi o managementu veliko ugibanj in posledično raziskav na temo vodstvenih stilov. Fenomen žensk v managementu je sprožil vprašanje, ali imajo ženske, ko vstopijo v management, zaradi svojih posebnih značilnosti, res drugačen vodstveni stil kot moški.

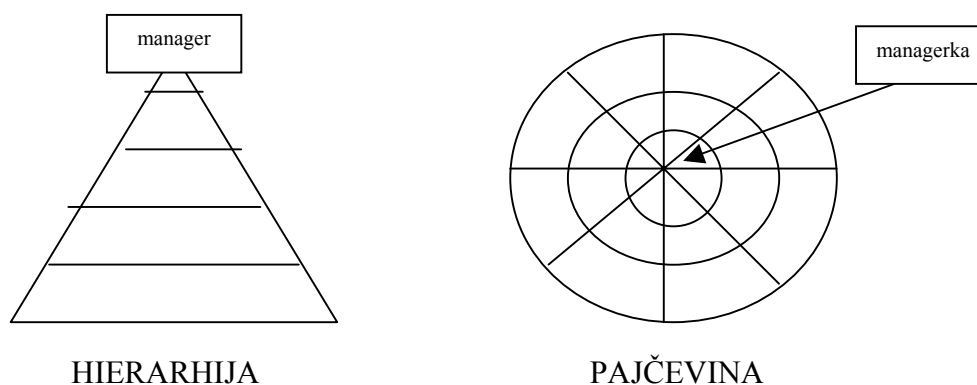
V poslovnem svetu, managementu in predvsem na najvišji ravni le-tega še zmeraj močno prevladujejo moški, zato veliko družbenih in poslovnih norm temelji na idealizirani moški stereotipni predstavi, kateri se skušajo približati tako moški kot ženske. Vendar pa imajo managerke pri tem veliko več težav, saj se morajo sprva prilagoditi nečemu, kar jim je nenaravno, nato pa jim je to pogosto še očitano. Še vedno prevladuje prepričanje mnogih, da se ženski in moški stil vodenja razlikujeta, zato si pogledajmo razlike.

### Moški in ženski ter androgeni stil vodenja

Ko govorimo o stilih vodenja, lahko le-te zaradi očitnih razlik delimo tudi na moški in ženski stil vodenja, čeprav avtorji pri tem niso skladnih mnenj. V literaturi je omenjen tudi androgeni stil vodenja, ki združuje pozitivne lastnosti ženskega in moškega načina vodenja.

Ženske prinašajo v organizacije specifične lastnosti, ki so jih oblikovale od obdobja lovsko – nabiralnih skupnosti, saj so že od takrat navajene delati ponavljajoča se dela in so se naučile uživati v procesu dela. Materinska vloga zahteva zelo podobne spretnosti kot managerska: organizacijo, tempo, uravnovešanje konfliktnih zahtev, učenje, vodenje, usmerjanje, opazovanje, ravnanje z motnjami, informiranje. Vire razlik med spoloma razvijamo že v otroštvu, saj se dečki in deklice igrajo različne igre. Dečkom je najpomembnejše zmagovati, medtem ko deklicam sodelovati. Tako je za moške značilna hierarhična managerska struktura, za ženske pa struktura pajčevine (glej Sliko 3). Ženski princip opredeljuje management kot krožni proces. Managerka je v centru, ne pa tako kot pri moških, ko je manager na vrhu, pod njim pa hierarhija (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 88).

**Slika 3:** Moški in ženski stil vodenja



Vir: Kanjuo Mrčela, 1996, str. 88.

Poznan je tudi stil vodenja, za katerega je značilna kombinacija lastnosti stila, ki je pogosto označen kot moški, in tistega, ki je označen kot ženski. Ta stil vodenja imenujemo androgeni stil vodenja in bi moral biti učinkovitejši od obeh navedenih stilov, saj od vsakega prevzema najboljše lastnosti in je lahko bolj prožen in ustrežnejši za večje število situacij. Seveda pa

veljajo tudi za ta stil vodenja kritike, ki pa se nanašajo na androgenost na splošno (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 90).

### **Transakcijski in transformacijski stil vodenja**

Nov trend raziskovanja vodstvenih stilov se je pojavil v začetku 90-ih let prejšnjega stoletja, ko so podjetja zaradi odpuščanja ljudi in s tem zmanjševanja stroškov prestajala ogromne strukturne spremembe. Raziskovalci so se osredotočili na dva kontrastna vodstvena stila, in sicer na transformacijski in transakcijski. To delitev je prvič predstavil Burns leta 1978, kot koncept pa leta 1985 izpeljal Bass. Transformacijsko vodenje je način, pri katerem vodje razvijejo pozitiven odnos s podrejenim z namenom izboljšanja uspehov zaposlenih in organizacije. Prav tako spodbujajo zaposlene, da ne gledajo le na svojo korist, temveč se osredotočijo na interese širše skupine in celotnega podjetja (Burke, Collins, 2001, str. 246).

Značilnosti transformacijskih vodij so po Burku in Collinsu (2001, str. 248) sledeče:

- lahko imajo karizmatičen odnos do podrejenih in jim predstavljajo vzornike,
- zaposlene intelektualno stimulirajo,
- imajo sposobnosti prepričevanja in motiviranja zaposlenih,
- pozorni so na čustvene potrebe zaposlenih.

Transakcijski vodstveni stil se deli na dve podskupini. Prvi način vodenja je t.i. »Contingent reward leadership« ali način vodenja, kjer managerji uporabljajo sistem nagrajevanja oziroma kaznovanja podrejenih za prispevek k določenemu delu in kjer so pogodbeno zapisane tako nagrade kot tudi posledice za slabo opravljeno delo. Drugi način vodenja, ki se imenuje »Management by exception«, torej management z izjemo, pa pomeni, da se vodje osredotočijo le na iskanje in prepoznavanje napak ter na discipliniranje podrejenih, če slabo opravljajo svoje naloge (Burke, Collins, 2001, str. 249).

Čeprav večina managerjev uporablja kombinacije vodstvenih stilov, so raziskave pokazale, da je najbolj učinkovit in med podrejenimi tudi najbolj priljubljen transformacijski način vodenja. Izkazalo se je, da ta pristop pozitivno vpliva na produktivnost in finančno poslovanje podjetja (Burke, Collins, 2001, str. 249).

Bass in Avolio (Maddock, 2002, str. 14) sta že pred leti ugotovila, da se vodstveni pristopi razlikujejo glede na spol. Karakteristike, ki so značilne za transformacijskega vodjo (karizmatičnost, strastnost, sposobnost motiviranja, poslušanja in inspiriranja), so običajno bližje ženskam. Ženskam je tudi bližje delo v skupini, rade zavzemajo vlogo trenerja, moški pa za razliko od njih uporabljajo tradicionalen, avtoritativen pristop vodenja, ki sovpada s transakcijskim načinom.

Podobno je v svoji raziskavi ugotovila Rosenerjeva (1990, str. 121), in sicer na vprašanje, kako vodje vplivajo na svoje sodelavce in podrejene, so moški pogosteje kakor ženske opisovali

načine, ki ustrezajo transakcijskemu vodenju, ki ga Rosenerjeva imenuje »komandno-kontrolni« (opravljanje delovnih nalog vidijo kot serije transakcij z zaposlenimi, torej kot izmenjave nagrad za dobro in kazni za slabo opravljene naloge). Na drugi strani so ženske ponavadi opisovale metode, ki ustrezajo transformacijskemu vodenju (odgovorile so, da skušajo prepričati podrejene, da bi transformirali oziroma pretvorili svoje lastne interese v interese skupine, torej v skupno dobro). Managerke spodbujajo sodelovanje, delijo moč in informacije, povečujejo oziroma poudarjajo vrednost podrejenih in jih poskušajo navdati z navdušenjem. Zavedajo se namreč, da je za situacijo »zmaga – zmaga« (dobro tako za zaposlene kot za organizacijo) pomembno, da se zaposlenim dopušča sodelovanje in da imajo občutek pomembnosti. Managerke v nasprotju z managerji svojo moč pripisujejo predvsem osebnim značilnostim, kot so karizma in medsebojne spretnosti, ter trdemu delu in osebnim stikom.

Nekateri strokovnjaki za management ugotavljajo, da je bilo še v osemdesetih razširjeno mnenje, da uspešni managerski stil označujejo lastnosti, ki jih tradicionalno povezujemo z lastnostmi, ki so značilne za moške: samouresničevalen, agresiven, tekmovalen in celo brezkompromisen. V devetdesetih letih pa so se začele pojavljati ocene, da je uspešen tak stil, ki ga označujejo lastnosti, ki so značilne za ženske: sodelovanje s kolegi, pomoč podrejenim in vključevanje smisla za družino v delovno okolje (Merkač, 2001, str. 15).

Vse novejšje managerske teorije menijo, da ni enega najboljšega načina vodenja za vse situacije. Tudi sama menim, da mora dober manager (ženskega ali moškega spola) upoštevati trenutne okoliščine in značilnosti ljudi, s katerimi dela, in se na podlagi trenutnega stanja odločiti, kateri stil vodenja bo v dani situaciji najbolj primeren.

## **2.4 Strateške prednosti žensk na managerskih položajih**

Ženske danes veliko bolj zasedajo managerske položaje kot so jih v preteklosti. Veliko zaslug lahko pripišemo njihovim lastnostim in sposobnostim. V nadaljevanju navajam, katere so strateške prednosti žensk na managerskih položajih po mnenju nekaterih avtorjev.

Bengtson delodajalcem predstavlja devet razlogov za zaposlitev managerk (Kanjuro Mrčela, 1996, str. 80-81):

- 1) uporabiti je potrebno vse potencialne – med ženskami so še posebej neodkriti in neuporabljeni;
- 2) pomanjkanje kandidatov za managerske položaje – managerske kvalitete imajo tako moški kot ženske, tako da so lahko kandidati za managerske položaje oboji;
- 3) odločilni kriterij mora biti sposobnost, ne pa spol – veliko je izobraženih žensk in izbira samo med moškimi kandidati zmanjšuje možnost pri izbiri ter s tem tudi pri izbiri glede na kvaliteto;

- 4) nove zahteve managerjem – današnji manager mora biti sposoben aktivirati sodelavce, ustvarjati prijetno ozračje, reševati konflikte; vse te lastnosti so razumljene kot tipično ženske;
- 5) delovno ozračje se spreminja – vzdušje v mešani skupini je bolj sproščeno, bolj odprto in prijateljsko;
- 6) različnost spodbuja ustvarjalnost – moški in ženske imajo različne izkušnje in vrednote, to pa lahko ustvari ustvarjalno ozračje, kakršnega v skupinah s pripadniki samo enega spola ne moremo najti;
- 7) odločitve bodo boljše – moški in ženske odločajo skupaj, ker zadeve vidijo z različnih vidikov in različno ocenjujejo prioritete;
- 8) vloga managerja mora postati manj pomembna – ženske pogosto manj skrbijo za status in imajo drugačne vodstvene kvalitete kot moški; ženske imajo bolj realen odnos do managerskega dela;
- 9) tvegajte – to je nasvet za vse, ki še niso prepričani o prednostih managerk, ker je vsako tveganje priložnost, ki jo ne gre prezreti.

Rejčeva (2004, str. 17) navaja raziskavo, kjer so razdelili podjetja v skupine z različnimi prihodki od prodaje in ugotovili, da ima skupina podjetij z največjimi prihodki v upravi tudi največ ženskih predstavnic. V podjetjih z manj žensk v upravi ali brez njih so bili ti prihodki statistično značilno nižji za 35 %. Analitiki to povezujejo s posebnimi značilnostmi žensk, ki naj bi bile zelo odgovorne in načelne, imajo drugačna etična prepričanja kot moški in so redkeje pripravljene sodelovati pri skupinskih odločitvah, kjer se večina članov podredi vodilnemu. Hkrati pa dobro obvladujejo konflikte in dosledno izvajajo spremembe. Ženski način komuniciranja je bolj participativen in procesno orientiran, odlikuje jih širina misli, volja, da izpeljejo spremembe, in predanost. Izpostavljena je torej etična dimenzija managementa, ki ga vodijo ženske, saj so ženske manj individualistične, so bolj dovzetne za druge, skrbijo za šibke, povezujejo zasebno in javno, spoštujejo različnost in imajo željo po spreminjanju sveta na boljše.

Šmucova (2004, str. 16-20) je vprašala štiri ženske na vodilnih položajih v Sloveniji o ženskem slogu vodenja oziroma o nekih njihovih lastnostih, ki so drugačne od lastnosti moških vodij. Tako je Mateja Jesenek, članica uprave Mercatorja, izpostavila, da so ženske bolj temeljite in dosledne in to pri svojem delu zahtevajo od sebe in prav tako od sodelavcev. Mirjana Dimc Perko (članica uprave v Triglavu DU in predsednica alumni kluba poslovne šole Bled) meni, da so ženske po naravi večje perfekcionistke, imajo boljši smisel za izvedbo, za detajle, so bolj odgovorne, kritične, pa tudi bolj zahtevne do sodelavcev, vendar pa obenem pogosto tudi bolj razumevajoče za človeške stiske. Mateja Treven (Zavarovalnica Triglav) pa je prepričana, da ženski stil vodenja obstaja ter je na eni strani mehkejši in bolj razumevajoč, na drugi strani pa bolj žilav, z več vztrajnosti. Članica uprave v Probanki, Milana Lah, je prepričana, da vsak izoblikuje svoj stil vodenja, da pa so ženskam bližji mehkejši načini, predvsem sposobnost dialoga, poslušanja, zaupanja ter spoštovanja sodelavk in sodelavcev ter poslovnih partnerjev.

Naštela sem nekatere najbolj pogoste strateške prednosti žensk na managerskih položajih. Danes se nekatera podjetja teh prednosti že dobro zavedajo in dajejo priložnost tudi ženskam, da dokažejo svoja managerska znanja in sposobnosti. Najbrž je to eden od pglavitnih razlogov, da se po večini raziskav tako v svetu kot tudi pri nas stanje v managementu počasi izboljšuje.

### **3 VLOGA IN POMEN MANAGERK V SVETU**

Kanjuo Mrčela (1996, str. 71) navaja, da je število žensk na managerskih položajih v svetu izredno nizko. Različne statistike uporabljajo različne kriterije pri opredeljevanju managerskih položajev in nekatere upoštevajo kar vse ravni v managementu. Pa vendar so po vseh statistikah ženske na teh položajih v izraziti manjšini. Seveda je najbolj kritična udeležba žensk v najvišjem managementu, saj obstaja raven, ki jo ženske težko presežejo (t.i. stekleni strop – angl. Glass ceiling).

Nekaj starejših raziskav na tem področju kaže na precej zaskrbljujoče podatke, saj so v raziskavi leta 1982 obdelali 420 podjetij devetih evropskih držav. Nekaj manj kot polovica nikoli ni imela zaposlene ženske na managerskem položaju, skoraj tretjina pa tudi ni nameravala spodbujati žensk k napredovanju na managerske položaje. Ta raziskava je pokazala odstotek žensk v managementu na srednji ravni: Nizozemska in Irska 4 %, Belgija 7 %, Danska, Nemčija in Italija 8 % ter Francija 9 % žensk. V managementu najvišje ravni odstotek žensk ni več kot 3 %, razen v Franciji, kjer je 7 %. V Veliki Britaniji je bilo leta 1992 od 7.103 vrhunskih managerjev in managerk 152 žensk, torej le 2 %. Na Japonskem pa naj bi bilo leta 1983 v 1.754 glavnih japonskih podjetjih samo 68 žensk med 160.764 managerji (0,04 %). Maloštevilstvo žensk v managementu je povsod v svetu navzoče dejstvo (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 71-72).

Podatki Mednarodne organizacije dela iz leta 1997 kažejo na naraščanje udeležbe žensk v managementu v nekaterih državah (Kanjuo Mrčela, 2000, str. 55):

- V Kanadi je 13 % udeležba žensk leta 1970 porasla na 40 % žensk leta 1990.
- Na Madžarskem je bilo leta 1980 na vodilnih položajih 16 % žensk, leta 1990 pa že 25 %.
- Največjo rast opazimo v Združenih državah Amerike, kjer je s 16 % deleža žensk leta 1970 leta 1992 nastal kar 41,5 % delež.
- V Nemčiji pa porast ni bil značilen, saj je 16 % delež žensk na vodilnih položajih leta 1976 narasel le za eno odstotno točko do leta 1989.
- Na Japonskem prav tako beležijo porast in sicer 1 % leta 1950 ter leta 1989 9 %.
- V Avstraliji je bilo žensk v managementu leta 1986 23 % in pozneje leta 1996 26 %.
- V Sloveniji je bil leta 1995 odstotek deleža aktivnih žensk v poklicni skupini zakonodajalk, visokih uradnic in managerk 28. V poklicni skupini managerk manjših družb je delež aktivnih žensk 26 %, v poklicni skupini direktoric, managerk podjetij pa je njihov delež 36 %.

Še bistveno manjša kot udeležba žensk v managementu je udeležba žensk v najvišjem managementu. Podatki Mednarodne organizacije dela iz leta 1997 kažejo, da je bilo v ZDA leta 1996 2,4 % žensk med generalnimi direktorji, predsedniki in podpredsedniki uprav ter 1,9 % najboljše plačanih uradnikov in direktorjev v 500 največjih ameriških podjetjih. Direktorice korporacij je na Japonskem le 2 % (1990). V Veliki Britaniji je bilo leta 1995 3 % članic uprav (raziskava 300 podjetij), ali v letu 1997 2 % generalnih direktoric (100 podjetij Financial Times stock Exchange). V 70.000 največjih nemških podjetjih najdemo leta 1995 le 1 % generalnih direktoric. Le za Francijo je odstotek nekoliko večji in sicer v letu 1990 13 % generalnih direktoric velikih podjetij. Visoka udeležba žensk v najvišjem managementu se je v Franciji celo znižala, saj je bila leta 1982 že 15 %. V Sloveniji je bilo leta 1996 7 % direktoric velikih podjetij, 9 % direktoric srednje velikih podjetij in 14 % direktoric majhnih podjetij. Skupaj je bilo žensk direktoric 9 % (Kanjuro Mrčela, 2000, str. 56).

V reviji *The Economist* so v članku *The Conundrum of the Glass Ceiling* (2005, str. 63) navedene nekatere raziskave o številu žensk na vodilnih položajih v Združenih državah Amerike in drugje po svetu. Leta 1995 je bilo v Združenih državah Amerike od vseh zaposlenih 45,7 % žensk, na najvišjih položajih je bilo 95 % moških in ženske so zaslužile le 68 % moške plače na istem položaju. Deset let pozneje, leta 2005, pa je vseh zaposlenih žensk 46,5 % in 8 % na vodilnih položajih, kar je le malo višji rezultat kot leta 1995. Booz Allen Hamilton je ugotovil, da je bilo tako leta 1998 kot tudi pozneje v letu 2004 izvršnih direktoric v ZDA le 0,7 %, kar pomeni, da je odstotek izredno nizek in se skozi leta niti malo ne povečuje. V drugih državah je zgodba o ženskah precej podobna, saj ni bilo nobene ženske na seznamu revije *Fortune* med 25 najboljše plačanimi izvršilnimi direktorji (angl. CEO) podjetij v Evropi. Še slabši položaj je na Japonskem, kjer je pred tridesetimi leti veljalo, da je nezaslišano, če ženska ostane v pisarni po peti uri popoldan. V Veliki Britaniji je bilo leta 2000 11 žensk na mestu direktorice stotih najboljših podjetij in leta 2004 17 žensk ter približno 400 moških. Leta 2003 v Veliki Britaniji 65 % velikega vzorca podjetij sploh ni imelo ženske v upravi. Nobena ženska še ni bila v na čelu kakšnega velikega britanskega podjetja, pa čeprav je žensk v britanski delovni sili 44 %.

Zaključimo lahko, da je število žensk v managementu v svetu zelo različno. V osemdesetih je bilo žensk v managementu od manj kot 1 % na Japonskem pa tja do največ 9 % v Franciji. Ta odstotek se je skozi leta povečeval, saj podatki za devetdeseta leta kažejo na večje število managerk. Precej nižja je zastopanost žensk v najvišjem managementu, saj se giblje okrog 2 %. Izjema je le Francija, ki naj bi imela v letu 1990 kar 13 % generalnih direktoric velikih podjetij. Zaskrbljujoč je podatek za Veliko Britanijo, ki leta 2003 v vzorcu 65 % podjetij sploh ni imelo ženske v upravi. V Sloveniji se odstotek managerk giblje okrog 10 %. Za Slovenijo nisem našla primernih podatkov o udeležbi žensk v upravah in nadzornih svetih delniških družb. Na podlagi tega sem se odločila za empirično analizo dejanskega stanja v najvišjem managementu.

## 4 ŽENSKÉ KOT ČLANICE UPRAV IN NADZORNIH SVETOV V DELNIŠKIH DRUŽBAH V SLOVENIJI

Ženske so povsod po svetu razmeroma slabo zastopane v najvišjem managementu podjetij. S tem mislim predvsem na ženske kot članice uprav in nadzornih svetov. Nič drugače ni v Sloveniji. Cilj empirične analize je ugotoviti zastopanost žensk v upravah in nadzornih svetih delniških družb v Sloveniji, saj na voljo ni dovolj podatkov.

### 4.1 Metodologija raziskave

Pri teoretičnem opazovanju problema žensk v najvišjem managementu nisem zasledila podatkov o njihovi zastopanosti v upravah in nadzornih svetih slovenskih podjetij. Ker so največja slovenska podjetja organizirana kot delniške družbe, sem se odločila, da v vzorec vključim prav te.

Delniška družba je družba, ki ima osnovni kapital razdeljen na delnice in jo lahko ustanovi najmanj ena fizična oziroma pravna oseba (ustanovitelj), ki sprejme statut. Upravljavski sestav vsake delniške družbe je sestavljen iz uprave, nadzornega sveta in skupščine. Če ima delniška družba samo skupščino in upravo, govorimo o enotirnem upravljanju. Kadar pa ima ob skupščini in upravi še nadzorni svet, govorimo o dvotirnem upravljanju (Puharič, 2004, str. 110).

V Sloveniji je zakonsko določeno dvotirno upravljanje, to pomeni, da ima delniška družba vse tri organe upravljanja. Sama sem tako v analizi ugotavljala, koliko žensk je v slovenskih podjetjih predsednic uprav, članic uprav in članic nadzornih svetov.

Raziskavo sem izvajala od 14.9.2005 do 14.10.2005. Enote populacije – delniške družbe, registrirane v Sloveniji – sem določila s pomočjo spletne strani Gospodarske zbornice Slovenije. Iz njihove baze podatkov sem črpala osnovne podatke za velike delniške družbe in sicer naslov delniške družbe, njeno internetno stran ter elektronski naslov kontaktne osebe. Na koncu analize se je izkazalo, da v analizo nisem zajela samo velikih delniških družb, ampak tudi nekaj malih in srednje velikih, zato sem tudi te vključila v analizo. V analizo sem tako zajela 356 delniških družb.

Podatke o enotah sem nato zbirala na dva načina. Najprej sem poslala elektronsko pošto z vsebino (glej prilogo 1) na kontaktne osebe vseh izbranih delniških družb in odziv je bil kar dober. Vprašalnik je bil nezahteven in ni zahteval veliko časa. Ostale podatke sem nato črpala še iz spletnih strani delniških družb. Iz analize sem izločila tiste delniške družbe, ki se niso odzvale na vprašalnik oziroma tiste, za katere sama nisem našla podatkov na njihovi spletni strani.



Od 356 delniških družb sem dobila popoln odgovor za 180 delniških družb (51 %). Nepopolne podatke (manjka kateri od iskanih podatkov) sem zbrala še za naslednjih 79 delniških družb. Skupno sem torej zbrala podatke za 258 delniških družb, kar pomeni 72 odstotkov.

Pri razvrščanju delniških družb na male, srednje velike in velike delniške družbe sem upoštevala razvrstitev podjetij po velikosti glede na število zaposlenih, zato sem jih tudi sama razvrstila v naslednje tri razrede (Zakon o gospodarskih družbah /ZGD/, 1993, 51. člen):

- mala podjetja: do 50 zaposlenih;
- srednje velika podjetja: od 51 do 250 zaposlenih;
- velika podjetja: več kot 250 zaposlenih.

Za razvrščanje delniških družb po velikosti v tri skupine sem se odločila, ker se mi zdi precej pomemben podatek, koliko ženskam je zaupano najvišje mesto v managementu v malih, srednje velikih ter v velikih delniških družbah.

## **4.2 Rezultati raziskave**

Analizo in rezultate raziskave sem razdelila na tri dele in sicer sem najprej analizirala posebej upravo in nadzorni svet, na koncu pa še oboje skupaj. Upravo sem razdelila na predsednika uprave ter člane uprave, saj se mi zdi podatek o zastopanosti žensk kot predsednic uprav izredno pomemben. Pri vseh analizah sem uporabila vzorec 180 delniških družb, za katere sem zbrala popolne podatke. Od teh 180 delniških družb je 19 malih, 55 srednje velikih in 106 velikih delniških družb. Izjema je le analiza predsednikov uprav, za katero sem zbrala več podatkov in sicer za 258 delniških družb različnih velikosti.

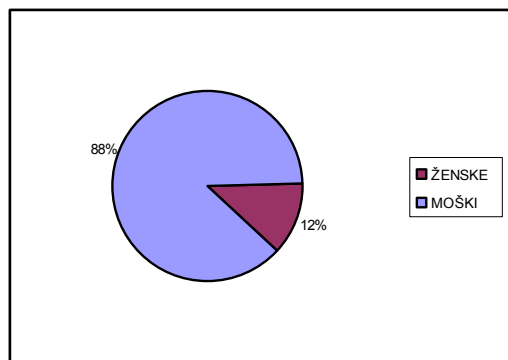
### **4.2.1 Uprava**

Delniško družbo vodi uprava, ki je lahko individualno ali kolegijsko telo. Člane uprave in predsednika uprave imenuje nadzorni svet za dobo največ petih let z možnostjo neomejenega vnovičnega imenovanja, ki pa se ne sme opraviti prej kot eno leto pred iztekom mandata. Priporoča se, naj upravo sestavlja več članov, pri čemer se eden izmed njih imenuje za predsednika uprave. Predsednik uprave naj bi imel poleg tega, da izpolnjuje pogoje, ki jih določajo zakon, statut ter drugi akti družbe, tudi sposobnosti za vodenje in organiziranje dela ter ugled dobrega gospodarstvenika v širšem družbenem okolju. Člani uprave morajo biti na vseh področjih svojega delovanja lojalni družbi. Pri odločanju ne smejo postaviti svojih lastnih interesov pred interese družbe ali izkoriščati poslovnih priložnosti družbe na svoj račun (Puharič, 2004, str. 114).

#### 4.2.1.1 Ženske v upravah slovenskih delniških družb

Podatek za celotno upravo sem zbrala za 180 delniških družb v Sloveniji in ta imajo skupaj 408 predsednikov in članov uprave. Od tega je 358 moških in 50 žensk, kar pomeni 88 % moških in 12 % žensk (glej Sliko 4).

**Slika 4:** Delež moških in žensk v upravah delniških družb v Sloveniji leta 2005



Vir: Rezultati lastne raziskave.

Zanimiva je tudi analiza zastopanosti žensk v upravah po velikosti delniške družbe, kar prikazujem v Tabeli 1. V upravah malih delniških družb je žensk 11 %, v srednje velikih jih je 14 % in v velikih delniških družbah 12 %.

**Tabela 1:** Število in odstotek moških in žensk v upravah po velikosti delniških družb v Sloveniji leta 2005

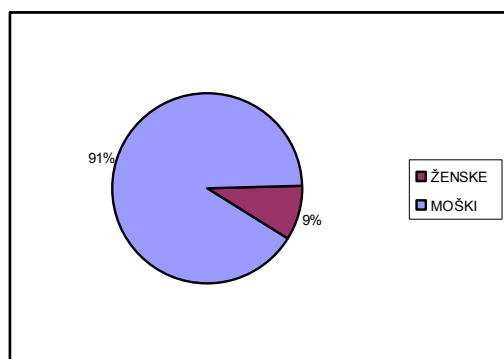
| Velikost delniške družbe | Moški |      | Ženske |      | Skupaj |
|--------------------------|-------|------|--------|------|--------|
| Mala                     | 34    | 89 % | 4      | 11 % | 38     |
| Srednje velika           | 96    | 86 % | 15     | 14 % | 111    |
| Velika                   | 228   | 88 % | 31     | 12 % | 259    |
| Skupaj                   | 358   | 88 % | 50     | 12 % | 408    |

Vir: Rezultati lastne raziskave.

#### 4.2.1.2 Ženske kot predsednice uprav

Pri analizi predsednikov uprav sem zbrala nekoliko več podatkov, saj je ta podatek javnosti veliko bolj dostopen kot ostali podatki. Podatke sem zbrala za 258 delniških družb različnih velikosti. Od tega je 235 predsednikov uprav in samo 23 predsednic uprav, kar pomeni 91 % moških in 9 % žensk na najvišjem mestu v podjetju.

**Slika 5:** Delež moških in žensk na mestu predsednika uprave v delniških družbah v Sloveniji leta 2005



Vir: Rezultati lastne raziskave.

Ponovno sem predsednike uprav razdelila tudi po velikosti delniške družbe in dobila rezultate, ki so prikazani v Tabeli 2. Tudi tokrat sem upoštevala podatke za 258 delniških družb in dobila rezultat, da je v malih delniških družbah predsednic uprav le 4 %, v srednje velikih 9 % in v velikih 10 %. Podatek za majhne delniške družbe najbrž ni realen, predvsem zato ne, ker je vzorec premajhen, saj sem se pri iskanju podatkov za analizo osredotočila bolj na velike delniške družbe.

**Tabela 2:** Število moških in žensk na mestu predsednika uprave po velikosti delniških družb v Sloveniji leta 2005

| Velikost delniške družbe | Moški |      | Ženske |      | Skupaj |
|--------------------------|-------|------|--------|------|--------|
| Mala                     | 25    | 96 % | 1      | 4 %  | 26     |
| Srednje velika           | 72    | 91 % | 7      | 9 %  | 79     |
| Velika                   | 138   | 90 % | 15     | 10 % | 153    |
| Skupaj                   | 235   | 91 % | 23     | 9 %  | 258    |

Vir: Rezultati lastne raziskave.

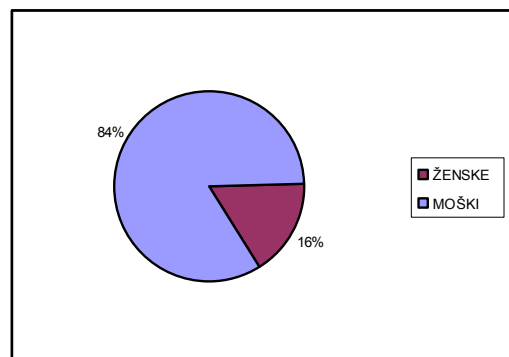
V članku Koražije (2004, str. 19) lahko najdemo podatek za primerjavo. V Sloveniji imamo občutek, da so ženske v managementu dobro zastopane, saj naj bi po statističnih podatkih 29 % managerskih položajev zastopale ženske. Vendar ti podatki niso najbolj zanesljivi, saj v različnih podjetjih in državah različno opredeljujejo managerske položaje. Na seznamu 300 največjih podjetij v Sloveniji po prihodku so zgolj 11 podjetij vodile ženske, kar pomeni le 3,6 %. Z drugimi besedami, kar 289 izmed 300 največjih podjetij so vodili moški.

#### 4.2.1.3 Ženske kot članice uprav

Na tem mestu bi rada ugotovila, koliko žensk je v upravah prisotnih kot članice uprave. To pomeni, da so iz analize izločeni predsedniki uprav in so vključeni torej le člani uprave. Pri analizi članov uprave po spolu sem vzela vzorec 180 delniških družb in dobila naslednje rezultate. Analizirane delniške družbe imajo skupaj 228 članov uprave, od tega je 192 moških (84 %) in 36 žensk (16 %). Iz rezultatov je razvidno, da so ženske veliko bolj prisotne v upravi

kot članice, kot pa predsednice uprav, kar kaže na to, da jim ni zaupano najvišje mesto v podjetju.

**Slika 6:** Struktura članov uprave po spolu v delniških družbah v Sloveniji leta 2005



Vir: Rezultati lastne raziskave.

V Tabeli 3 ponovno prikazujem zastopanost žensk kot članic uprave tudi po velikosti delniške družbe. Tako je v malih 16 %, v srednje velikih 20 % ter v velikih delniških družbah 14 % žensk kot članic uprave. Rezultati ponovno kažejo na veliko večjo prisotnost žensk v upravi kot članic uprav kot pa njihovih predsednic.

**Tabela 3:** Število in odstotek članov uprave po spolu in velikosti delniških družb v Sloveniji leta 2005

| Velikost delniške družbe | Moški      |             | Ženske    |             | Skupaj     |
|--------------------------|------------|-------------|-----------|-------------|------------|
| <b>Mala</b>              | 16         | 84 %        | 3         | 16 %        | 19         |
| <b>Srednje velika</b>    | 45         | 80 %        | 11        | 20 %        | 56         |
| <b>Velika</b>            | 131        | 86 %        | 22        | 14 %        | 153        |
| <b>Skupaj</b>            | <b>194</b> | <b>84 %</b> | <b>37</b> | <b>16 %</b> | <b>231</b> |

Vir: Rezultati lastne raziskave.

#### 4.2.2 Nadzorni svet

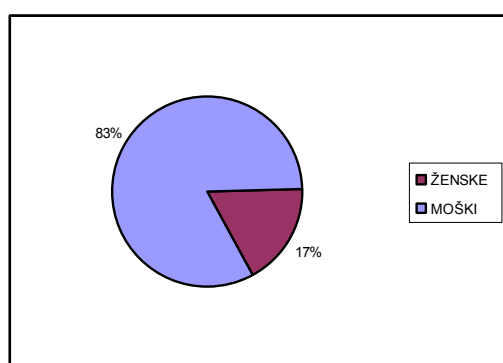
Nadzorni svet delniške družbe sestavljajo najmanj trije člani. Tiste člane nadzornega sveta, ki zastopajo interese delničarjev, voli skupščina delniške družbe, drugi njegovi člani pa se imenujejo skladno z določbami Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU). Nadzorni svet ima po Zakonu o gospodarskih družbah (ZGD) številne naloge, predvsem s področij (Puharič, 2004, str. 117-118):

- imenovanja in odpoklica članov uprave,
- odločanja o dajanju posojil članom uprave in prokuristom,
- sklepanja pogodb s člani uprave ter
- zastopanja delniške družbe v izjemnih primerih ipd.

Ob zgoraj naštetih pristojnostih so pomembne pristojnosti tudi v zvezi s sklicem skupščine, poročilom uprave, z mnenjem k njenemu letnemu poročilu, z udeležbo na sejah skupščine, ničnostjo in izpodbojnostjo sklepa skupščine, s spremembami statuta itn. Nadzorni svet torej ne vodi poslovanja delniške družbe, temveč le nadzira upravo pri vodenju. Ker nadzorni svet opravlja le notranji nadzor v delniški družbi, tudi nima pooblastil za zastopanje delniške družbe navzven (Puharič, 2004, str. 117-118).

Ponovno sem analizirala nadzorne svete v 180 delniških družbah in skupaj je bilo v njih 988 članov in predsednikov nadzornih svetov. Od tega je bilo 821 moških, kar je 83 % in 167 žensk (17%), kar je grafično prikazano v Sliki 7.

**Slika 7:** Struktura članov nadzornih svetov po spolu v delniških družbah v Sloveniji leta 2005



Vir: Rezultati lastne raziskave.

Člane in predsednike nadzornih svetov sem analizirala tudi po spolu in velikosti delniške družbe. Dobljene rezultate prikazujem v Tabeli 4. V majhnih delniških družbah je žensk v nadzornih svetih 18 %, v srednje velikih 19 % in v velikih 17 %. Zopet se je izkazalo, da je žensk v nadzornih svetih veliko več kot pa je predsednic uprav.

**Tabela 4:** Število članov nadzornih svetov po spolu in velikosti delniških družb v Sloveniji v letu 2005

| Velikost delniške družbe | Moški      |             | Ženske     |             | Skupaj     |
|--------------------------|------------|-------------|------------|-------------|------------|
| Mala                     | 77         | 82 %        | 17         | 18 %        | 94         |
| Srednje velika           | 218        | 81 %        | 52         | 19 %        | 270        |
| Velika                   | 523        | 83 %        | 104        | 17 %        | 627        |
| <b>Skupaj</b>            | <b>821</b> | <b>83 %</b> | <b>167</b> | <b>17 %</b> | <b>988</b> |

Vir: Rezultati lastne raziskave.

Za primerjavo so mi iz Združenja članov nadzornih svetov posredovali podatke, ki so jih pridobili z lastno anketo o delu in nagrajevanju nadzornih svetov iz leta 1999, 2000 in 2001. Če pridobljene podatke iz te ankete (glej Tabelo 5, na str. 26) primerjamo s podatki, ki sem jih pridobila sama na podlagi analize, lahko sklepamo, da se podatki bistveno ne razlikujejo. Kljub temu je po mojih podatkih članic nadzornih svetov le 17 %, kar pomeni, da se je odstotek v zadnjih petih letih znižal.

**Tabela 5:** Odstotek članov nadzornih svetov po spolu in po velikosti podjetij v Sloveniji v letih 1999, 2000 in 2001

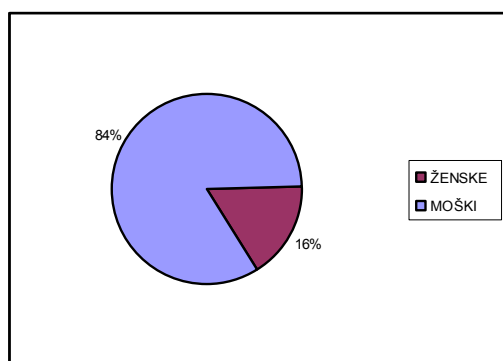
| Velikost podjetja | 1999 |      | 2000 |      | 2001 |      |
|-------------------|------|------|------|------|------|------|
|                   | M    | Ž    | M    | Ž    | M    | Ž    |
| Mala              | 85 % | 15 % | 83 % | 17 % | 81 % | 19 % |
| Srednje velika    | 75 % | 25 % | 75 % | 25 % | 76 % | 24 % |
| Velika            | 80 % | 20 % | 79 % | 21 % | 80 % | 20 % |
| Skupaj            | 79 % | 21 % | 78 % | 22 % | 79 % | 21 % |

Vir: Jesenovec, 2002.

#### 4.2.3 Skupaj uprava in nadzorni svet

Pri tej zadnji analizi sem uporabila le popolne podatke o upravah in nadzornih svetih, torej za 180 delniških družb. Skupaj je predsednikov uprave, članov uprave in članov nadzornega sveta 1.399, od katerih je 1.176 moških (84 %) in 223 žensk (16 %).

**Slika 8:** Odstotek moških in žensk v upravah in nadzornih svetih delniških družb v Sloveniji v letu 2005



Vir: Rezultati lastne raziskave.

Tudi tokrat sem delniške družbe razdelila tudi po velikosti in dobila rezultate, ki so prikazani v Tabeli 6. V majhnih delniških družbah je tako 16 % žensk v najvišjem managementu, 18 % jih je v srednje velikih, v velikih, ki pa nas najbolj zanimajo, pa je žensk 15 %.

**Tabela 6:** Število moških in žensk v upravah in nadzornih svetih po velikosti delniških družb v Sloveniji leta 2005

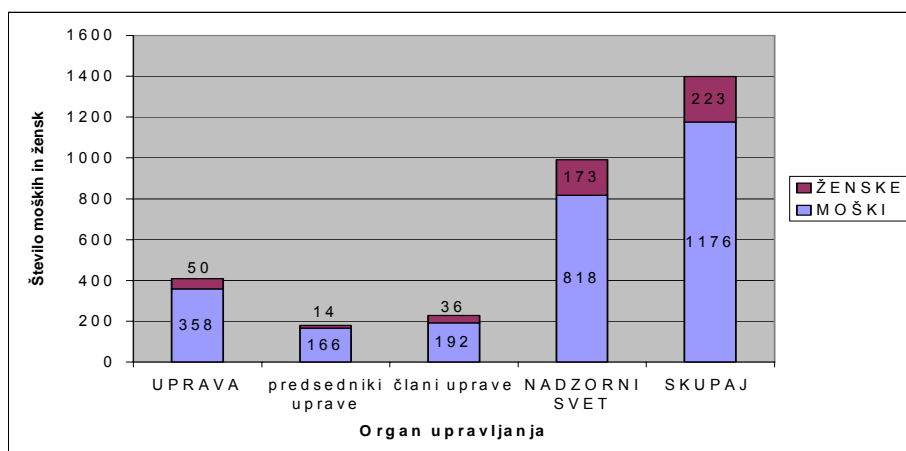
| Velikost delniške družbe | Moški |      | Ženske |      | Skupaj |
|--------------------------|-------|------|--------|------|--------|
| Mala                     | 111   | 84 % | 21     | 16 % | 132    |
| Srednje velika           | 314   | 82 % | 67     | 18 % | 381    |
| Velika                   | 751   | 85 % | 135    | 15 % | 886    |
| Skupaj                   | 1176  | 84 % | 223    | 16 % | 1399   |

Vir: Rezultati lastne raziskave.

### 4.3 Ugotovitve raziskave

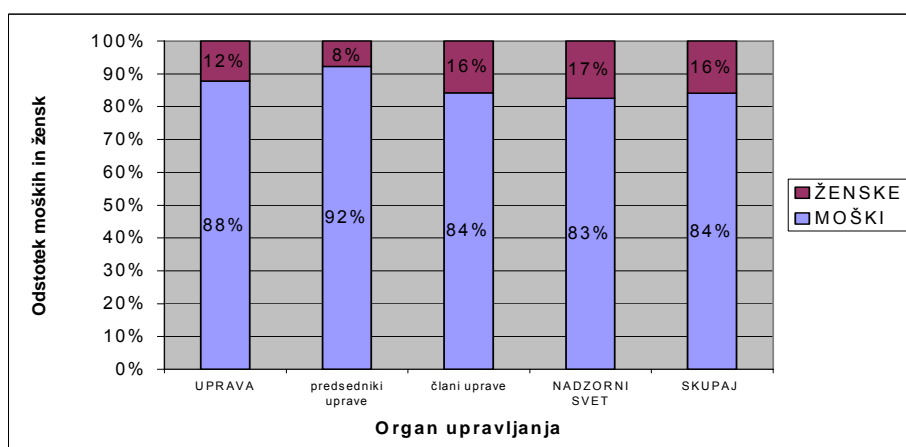
V vzorec za analizo sem vzela 180 delniških družb različnih velikosti, čeprav sem se prvotno osredotočila le na velike delniške družbe. Zastopanost žensk v slovenskih delniških družbah je naslednja: predsednic uprav je 8 %, članic uprav pa 16 %. Skupaj je tako v upravah 12 % žensk. V nadzornih svetih je 17 odstotkov žensk in 83 odstotkov moških. Skupaj v upravah in nadzornih svetih pa je v delniških družbah v Sloveniji 16 % žensk. Podatke, ki sem jih pridobila z analizo, sem prikazala tudi na spodnjih dveh slikah, od katerih ena prikazuje število, druga pa odstotek žensk in moških v delniških družbah v Sloveniji v letu 2005.

**Slika 9:** Število žensk in moških v upravah in nadzornih svetih v delniških družbah v Sloveniji leta 2005



Vir: Rezultati lastne raziskave.

**Slika 10:** Delež žensk in moških v upravah in nadzornih svetih delniških družb v Sloveniji leta 2005



Vir: Rezultati lastne raziskave.

Iz rezultatov lastne raziskave lahko sklepamo, da je žensk v najvišjem managementu malo. Podatki za Slovenijo kažejo, da so ženske enako izobražene kot moški in jih je v delovno

aktivnem prebivalstvu skoraj polovica. Kljub temu skupaj ne zasedajo več kot 16 % najvišjih managerskih položajev. Ali lahko iščemo razlog za majhno število managerk v njihovi izraziti neuspešnosti?

V ta namen sem opravila dve različni raziskavi, s katerima želim dokazati, da so ženske prav tako uspešne pri svojem delu kot moški. V prvi raziskavi sem primerjala dve ali več delniških družb znotraj iste dejavnosti. Tako sem primerjala delniško družbo brez ženske v upravi z delniško družbo, ki ima vsaj eno žensko v upravi, na podlagi treh najpogostejših kazalcev (donosnost sredstev, donosnost kapitala in dobičkovnost skupnih prihodkov) za merjenje uspešnosti na ravni celotnega podjetja. Enote druge raziskave so bile delniške družbe, ki imajo žensko na mestu predsednika uprave. Ponovno sem preverjala njihovo uspešnost na podlagi kazalcev uspešnosti. Podrobnejša metodologija ter tabele in slike analize so predstavljeni v Prilogah 2 in 3.

Rezultati prve raziskave so pokazali, da so lahko delniške družbe, ki imajo v upravi vsaj eno žensko predstavnico, v posamezni dejavnosti bolj uspešne kot delniške družbe, katere v upravi nimajo žensk. Seveda je lahko tudi obratno, vendar so rezultati analize v prid delniškim družbam, ki imajo v upravi vsaj eno žensko. V osmih od štirinajstih primerjav delniških družb znotraj posamezne dejavnosti imajo delniške družbe, ki imajo v upravi vsaj eno žensko, boljše rezultate omenjenih treh kazalcev za leto 2004. To so dejavnost proizvodnje obutve, proizvodjanje kritnih barv, lakov, kitov ipd., proizvodnja naprav za distribucijo in krmiljenje elektrike, splošna gradbena dela, vzdrževanje in popravilo motornih vozil, trgovina na drobno v drugih nespecializiranih prodajalnah, oskrba z računalniškimi programi in svetovanje ter drugo projektiranje in tehnično svetovanje. To kaže predvsem na to, da so delniške družbe, ki imajo vsaj eno žensko v upravi, vsaj enako oziroma celo bolj uspešne od delniških družb, ki v upravad nimajo niti ene ženske predstavnice.

Rezultati druge raziskave prav tako dajejo vzpodbudne rezultate. Pri tej analizi sem delniške družbe razdelila v dve skupini. Prvo skupino predstavljajo delniške družbe, katere imajo sedanjo predsednico uprave na tem položaju že pred letom 2000. Kazalniki teh delniških družb so se skozi vseh proučevanih pet let v večini delniških družb izboljševali. Izjema so le tri delniške družbe, v katerih je povprečje rasti negativno. Drugo skupino pa predstavljajo delniške družbe, kjer je ženska postala predsednica uprave po letu 2000. Zanimalo me je, ali je podjetje uspelo povečati svojo uspešnost z novo predsednico uprave. Tako se je uspešnost z novo predsednico v nekaterih delniških družbah povečala, v drugih zmanjšala, v nekaterih delniških družbah pa je stanje ostalo nespremenjeno. Razloge za takšne poslovne rezultate ne moremo vnaprej obsojati, saj je nujno potrebno nekoliko globlje razmišljanje. Mislim predvsem na dejstvo, da so nekatere dejavnosti v Sloveniji v globoki krizi (npr. tekstil) in v teh podjetjih, kljub učinkovitemu managementu, podjetje izjemno težko dosega dobre poslovne rezultate.

Za primerjavo sem poiskala tudi dve raziskavi v svetu na temo uspešnosti podjetij, ki jih vodijo ženske. Raziskava v Avstraliji »Women on Boards Goes National« je pokazala, da obstaja



značilen trend za podjetja z boljšimi finančnimi rezultati, če imajo v upravi ženske predstavnice. Rezultati raziskave so prikazani v Tabeli 7.

**Tabela 7:** Število podjetij z ženskami v upravi po poslovnem rezultatu v Avstraliji za leto 2003

| Finančni rezultat podjetja za preteklo obračunsko leto | Število uprav z ženskami | Skupno število uprav | Uprave z ženskami (v %) |
|--|--------------------------|----------------------|-------------------------|
| Dobiček več kot 5 mio \$                               | 64                       | 142                  | 45 %                    |
| Dobiček med 0 in 5 mio \$                              | 33                       | 103                  | 32 %                    |
| Izguba   | 14                       | 69                   | 20 %                    |
| Skupaj   | 111                      | 314                  |                         |

Vir: Women on Boards, 2005.

Vinnicombova prav tako navaja rezultate raziskave o večji uspešnosti podjetij, ki jih vodijo ženske. Raziskava je bila narejena v Franciji med 22.000 podjetji v letu 1996. Rezultati kažejo na to, da so podjetja, ki jih vodijo ženske, dvakrat bolj donosna in rastejo dvakrat hitreje. Srednje velika podjetja, ki jih vodijo ženske, imajo še boljše rezultate, saj rastejo trikrat hitreje in so trikrat bolj donosna (Davidson, Burke, 2000, str. 19).

Na tem mestu se mi zdi pomembno poudariti, da lahko uspešnost podjetja spremljamo na podlagi finančnih in računovodskih kazalcev, vedno bolj v ospredju pa so tudi nefinančni kazalci uspešnosti (zadovoljstvo zaposlenih, ugodna organizacijska klima ipd.). Na žalost teh kazalcev v analizo uspešnosti proučevanih podjetij nisem mogla vključiti, saj večina podjetij pri nas teh kazalcev še ne meri. V kolikor pa jih, jih predvsem uporabljajo predvsem kot notranje informacije, ki pa javnosti niso dostopne. Sama analize zadovoljstva zaposlenih v vseh teh podjetjih nisem opravljala, saj jo je zaradi metodoloških razlogov izredno težko empirično obdelati. V Sloveniji obstaja na tem področju raziskava Slovenska organizacijska klima (SiOK), v katero je bilo v letu 2004 vključenih okrog 100 podjetij. Rezultati te raziskave so zame neuporabni, saj so vrednosti kazalcev prikazane kot povprečje vseh v raziskavo vključenih podjetij in ne za vsako podjetje posamično.

Želela bi omeniti tudi nagrado Ženskam prijazno podjetje, ki jo že od leta 1991 podeljuje Združenje Manager. Osnovni namen priznanja je predvsem poudariti pomen ter vlogo vodilnih in vodstvenih žensk tako v podjetju kot širši okolici. Priznanje podeljujejo uspešnim podjetjem, kjer so na vodilnih in vodstvenih mestih ženske, kjer skrbijo za urejenost in za prijazne delovne pogoje delavcev ter kjer so zaposlene pretežno ženske. Ob izpolnjevanju enega ali več kriterijev mora podjetje izkazovati uspešne poslovne rezultate po kazalcih, ki se uporabljajo v računovodskih izkazih podjetij. To priznanje so med drugim dobila podjetja: A banka, Komet, Krka, Fructal, Lek, Autocommerce, Probanka ter Meblo Jogi.

Dobljeni rezultati empirične raziskave kažejo na to, da je zastopanost žensk v najvišjem managementu tudi v Sloveniji, tako kot povsod v svetu, izredno pereč problem. Število žensk v upravah in nadzornih svetih je lahko samostojen kazalec, saj nam sam po sebi dovolj nazorno pokaže problematično stanje v managementu. V najvišjem managementu je žensk zelo malo,

čepprav so rezultati dveh raziskav v Avstraliji in Franciji pokazali, da so podjetja bolj uspešna, če imajo v upravah ženske predstavnice oziroma če podjetja vodijo ženske. Podobne rezultate je dala tudi moja analiza o uspešnosti žensk na vodstvenih položajih, ki je pokazala, da so ženske lahko prav tako uspešne in učinkovite managerke. Kljub temu žensk ni prav veliko v najvišjem managementu, čepprav se stanje izboljšuje. Razloge za maloštevilnost managerk je torej potrebno iskati drugje.

## **5 RAZMIŠLJANJE O PRIHODNOSTI ŽENSK NA VODILNIH MANAGERSKIH POLOŽAJIH**

Ugotovili smo, da je v najvišjem managementu majhno število žensk, zato se zaključni del diplomskega dela nanaša na razmišljanje o ženskah na vodilnih položajih. Najprej je potrebno poiskati razloge za obstoječe stanje. V tem poglavju se dotaknem tudi diskriminacije, saj igra pri tem pomembno vlogo in je še vedno prisotna v večini podjetij. Pozornost namenim tudi razlogom za večanje števila managerk. Na koncu navedem rešitve za večjo enakopravnost žensk in moških pri zasedanju najvišjih položajev v podjetjih.

### **5.1 Razlogi za obstoječe majhno število managerk**

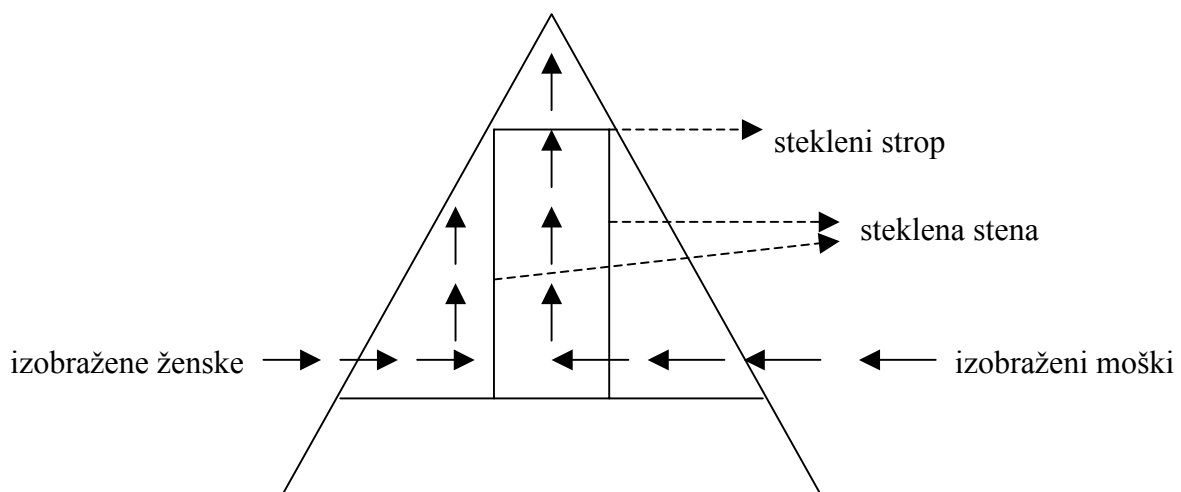
Razlogov za majhno število žensk na vodilnih managerskih položajih v Sloveniji ne moremo iskati niti v slabi populaciji ženskega spola niti v slabši izobraženosti žensk, prav tako pa tudi ne v udeležbi žensk v številu zaposlenih, saj je žensk 46 %. To potrjujejo tudi podatki iz popisov prebivalstva v preteklih letih. Pri vseh popisih prebivalstva Slovenije od leta 1921 pa do leta 2002 je bilo v Sloveniji več prebivalok kot prebivalcev. V vseh popisih je bilo žensk več kot moških od 5 pa tudi do 13 odstotkov. Prav tako izobrazba žensk nikakor ne zaostaja za izobrazbo moških. Izobrazba prebivalcev v popisih iz leta 1971, 1981, 1991 in 2002 kaže na to, da je bilo v letu 1971 res 66 % vseh prebivalcev z višjo, dodiplomsko ali podiplomsko izobrazbo moškega spola. Vendar pa se je ta odstotek skozi vse naslednje popise zmanjševal in pri popisu leta 2002 je bilo že več žensk (53 %) kakor moških z višjo, dodiplomsko ali podiplomsko izobrazbo. Še novejši pa so podatki o vseh diplomantih v letu 2004 in kažejo na to, da je skupaj diplomiralo 14.888 študentov, od tega 8.996 žensk, kar je precej več kot pa moških (40 %). Na vseh programih je bilo več diplomantk, izjema so le doktorji znanosti, kjer je bilo nekoliko več moških (Statistični letopis Republike Slovenije, 2005).

Vsi zgoraj navedeni podatki kažejo na to, da ženske v Sloveniji še zdaleč niso manj izobražene kot moški in da to ni razlog, zaradi katerega ženske ne bi mogle zasedati najvišjih managerskih položajev v podjetjih. Razlogi torej obstajajo drugje, zato bom v nadaljevanju izpostavila najpogostejše ovire, zaradi katerih je delež managerk v najvišjem managementu tako nizek.

## 1) Stekleni strop

Število žensk v managementu je že tako nizko, pa vendar se uspe še manj managerkam prebiti v najvišji management podjetja. Gre za problem steklenega stropa (angl. Glass ceiling), ki je v managementu opredeljen kot prikrita diskriminacija. Stekleni strop je komaj prepustna membrana, ki obstaja med srednjim in najvišjim managementom, a je še vedno dovolj trdna, da onemogoča ženskam, da bi zasedale najpomembnejša delovna mesta v podjetju. Sestavljajo jo prepričanja moških managerjev, zgodovina, tradicija in predstave, ki jih imajo ženske o sebi. Ko govorimo o »steklenem stropu«, mislimo na nevidno pregrado, ki preprečuje ženskam (pa tudi predstavnikom etničnih, rasnih in religioznih manjšin), da bi zasedale najpomembnejša delovna mesta. Gre torej za spoznanje sposobnih in visoko izobraženih žensk, ki se v podjetju uspešno vzpenjajo po lestvici navzgor, dokler ne pridejo do neke točke, od koder se ne morejo več prebijati dalje, ker pač niso moški. Ženske tako pridejo čisto pod vrh, prav na vrh pa lahko splezajo le njihovi moški kolegi, ki imajo enake ali celo slabše sposobnosti od njih. Marsikatera na tej stopnji da odpoved in si poišče svojo priložnost v podjetništvu (Kuralt, 1998, str. 28).

**Slika 11:** Stekleni stropi in steklene stene – nevidni deli spolno določene organizacijske strukture



Vir: Kanjuo Mrčela, 2000, str. 58.

Ženska mora dokazati, da zna delo opraviti bolje in hitreje kot moški, če se želi prebiti čez pregrade. Zaradi poklicne kariere mora biti pripravljena žrtvovati velik del svojega zasebnega življenja in ko je ženska stara 30 let, se mora odločiti med kariero in otroci. Tiste ženske, ki bi rade dosegle najvišja mesta v podjetju, čaka ogromno dela in sprotnega izobraževanja, tako da jim ne bi ostalo veliko časa za otroke. Zato ostane kar veliko žensk neporočenih in brez otrok. Tiste ženske, ki pa se vseeno odločijo za družino, se vrnejo na delo kmalu po rojstvu otroka, ker menijo, da bi imela daljša odsotnost z dela negativne posledice na njihovo nadaljnjo kariero (Kuralt, 1998, str. 28).

Ženske so vsaj tako sposobne kot moški, zato bi morale biti v interesu podjetij, da lahko ženske prebijejo stekleni strop in se zaposlujejo na najvišjih mestih v podjetjih (Kural, 1998, str. 29).

## **2) Mreže poznanstev**

Sklepanje poslov poteka tudi preko neformalnih odnosov in tako moški, ki so prevladujoča skupina, skušajo zavestno ali podzavestno preprečevati ženskam dostop do teh odnosov. Povezovalne mreže so velikokrat dostopne samo za moške, poleg tega pa imajo ženske tudi manj časa za sodelovanje v mrežah poznanstev, zaradi domačih obveznosti. Ženske so prepričane, da bi jim, če bi jim uspelo priti v mrežo poznanstev, prineslo mnogo ugodnosti, zlasti na področju lastne prepoznavnosti in dostopa do neformalnih pogovorov z najvišjim managementom. V kolikor bi se več ženskam uspelo prebiti v te mreže poznanstev, bi se s krepitvijo ženskih mrež krepili tudi njihova moč in vplivnost, kar bi pripeljalo do tega, da bi se več žensk borilo za najvišje managerske položaje (Linehan, 2001, str. 144-145).

## **3) Simbolna vloga in pomanjkanje vzornic**

Za žensko obstaja dodatna obremenitev dejstvo, da ima ženska na visokem managerskem položaju nekakšno simbolno vlogo v podjetju. Povečana prepoznavnost lahko vodi do izgube zasebnosti in prinaša dodatne napetosti, ki jih doživljajo managerke na visokih položajih. Neugodnosti se kažejo v tem, da v organizaciji poudarjajo njihove napake in lastnosti ter jih povezujejo s pripadnostjo spolu, namesto da bi upoštevali njihove sposobnosti. Prav zaradi tega se morajo še bolj potruditi, da so sploh obravnavane resno. Simbolna vloga in pomanjkanje vzornic pomembno vplivata na to, da je v najvišjem managementu tako malo žensk (Linehan, 2001, str. 126-129).

## **4) Podcenjen managerski stil**

Moški še vedno prevladujejo na najvišjih managerskih položajih, zato študije kažejo, da večina zaposlenih opisuje dobrega managerja z lastnostmi, kot so odločen, agresiven, dosleden, objektivni. Prav to so pridevniki, ki jih ti isti ljudje uporabljajo pri opisu moškega managerja. Ženski stil vodenja pa največkrat opisujejo z besedami: naklonjena sodelovanju in timskega delu, navdušena, usmerjena k ljudem, pripravljena prisluhni in podobno. Številne uspešne managerke uporabljajo takšen stil vodenja, medtem ko se ostale zatekajo k »moškemu« stilu vodenja. Zlasti tiste managerke, ki so v hierarhičnih in birokratičnih organizacijah, so prepričane, da je posnemanje moškega stila vodenja, katerega bistveni značilnosti sta ukazovanje in nadziranje, edini možni način za napredovanje (Demojzes, 1996, str. 17).

## **5) Načrtovanje poklicne kariere**

Ženske naj bi bile manj dejavne pri načrtovanju svoje poklicne poti kot moški, ki pa vedno glasno povprašajo o svojem naslednjem koraku, namesto da bi čakali, da se bo vodstvo samo spomnilo nanje. Razlog naj bi bil v tem, da kadrovska politika podjetja ženske pogosto zapostavlja, saj vedno moški izbirajo, najemajo in nagrajujejo ljudi, ki so bolj podobni njim samim. Načrtovanje poklicne kariere je vsaj za poročene ženske težje tudi zaradi tega, ker norme žensko podrejajo moškemu in ni v navadi, da bi partnersko usklajevanje dajalo prednost njeni poklicni karieri. Tukaj gre tudi za prekinitve poklicne kariere, zaradi načrtovanja in vzgoje otrok. Poleg tega je za žensko težje načrtovati poklicno kariero, saj se lahko zgodi, da mora zamenjati podjetje, zaradi resnega spolnega nadlegovanja (Linehan, 2001, str. 157-158).

## **6) Spolno nadlegovanje**

Spolno nadlegovanje je termin, s katerim opisujemo nezaželeno seksualno pozornost, predloge za spolne usluge in drugo vedenje seksualne narave, ki je odkrito ali prikrito izraženo. Lahko je sestavljeno iz dotikanja, lahko je besedno, vključno s spolnim prigovarjanjem ali šalami. Žrtve spolnega nadlegovanja so v glavnem ženske, moški pa se najpogosteje pojavljajo v vlogi nadlegovalcev. Ženske na netradicionalnih položajih, vključno z delovnimi okolji, kjer v vodstvu prevladujejo moški, so bolj izpostavljene spolnemu nadlegovanju, ki vključuje sovražne in ogrožajoče spolne pripombe, s katerimi naj bi se ženskam dalo vedeti, da so nezaželene (Linehan, 2001, str. 75-76).

Spolno nadlegovanje povzroča splošno napetost, jezo, odpor, prizadetost, potrto, žalost, strah in pripisovanje krivde samemu sebi. Psihološke težave pogosto spremljajo fizična obolenja, ki vključujejo nahod, glavobole, utrujenost, škrtanje z zobmi, požrešnost, nespečnost, izgubo teka, hujšanje ali napade joka. Tako spolno nadlegovanje vpliva na zmanjšano delovno storilnost in ženskam preprečuje dostop do neformalnih mrež in do nujnih povratnih informacij o lastni delovni izvedbi, ki so ključne zlasti za managerke (Linehan, 2001, str. 80).

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

## **7) Mentorstvo**

Mentor je oseba, ki zna pametno ravnati v različnih situacijah ter je vredna zaupanja. Mentor opravlja sedem specifičnih funkcij: pokroviteljstvo, zaščitništvo, psihološka podpora, svetovanje, sprejetje in potrditve, izpostavljanje in vidnost sposobnosti ter inštruiranje (Hunsaker J., Hunsaker P., 1991, str. 102).

Medtem ko so mentorski odnosi že za moške pomembni, so za ženske lahko bistveni, saj se managerke spopadajo s še težjimi organizacijskimi, medosebnimi in individualnimi ovirami pri napredovanju. Mentor zagotavlja informacije, izpopolnjevanje, nasvete, usmeritve ter psihično podporo sodelavcem na nižjih položajih. Gre za odnos, ki traja daljše časovno obdobje (Linehan, 2001, str. 69).

Dejstvo, da je v mentorskih odnosih izredno malo žensk je v tem, da mentorji niso pripravljeni izbirati ženskih sodelavk. Moški mentorji se torej raje odločijo za moške kot ženske, četudi slednje ocenijo kot primerne kandidatke za vlogo varovanke v mentorskem odnosu. Moškega varovanca izberejo zato, da se bodo počutili bolj sproščeno pri razvijanju poklicnega in osebnega odnosa z drugim moškim. Da bi se ženske izognile težavam pri iskanju moškega mentorja, lahko izberejo mentorico. To pa utegne biti težavno, saj je na najvišjih managerskih položajih še vedno razmeroma malo žensk. Pri iskanju mentorja poleg pripadnosti spolu igra pomembno vlogo podobnost v osebnostnih potezah. Tako moški kot ženske izbirajo ljudi, ki so podobni njim samim, zaradi boljšega nadaljnjega sodelovanja (Linehan, 2001, str. 70-71).

## **8) Družinske obveznosti**

Ženske naj bi imele skladno s stereotipno predstavo o naravni vlogi ženske ne glede na poklic, ki ga opravljajo, več obveznosti z družino kot moški. V večini primerov, kjer so ženske na najvišjih položajih in so možje zaposleni, ženske doma opravljajo več kot polovico gospodinjskih opravil (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 74 in 148).

## **9) Emocionalna nestabilnost**

Precej klasičen predsodek o ženski naravi je pogost argument pri predvidevanju o delovni zmožnosti žensk, saj naj bi za ženske veljala predpostavka, da bodo dopustile vpliv čustev na poslovne odločitve. To pa je ocenjeno kot negativno. Enako velja tudi za prepričanje, da ženske niso pripravljene prevzemati odgovornost (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 74).

## **10) Manjša geografska mobilnost**

Tudi ta argument je navezan na nižje vrednotenje ženskega dela, poklica, kariere, saj je predpostavka, da ženska ne bo z lahkoto zamenjala mesta svojega dela, ker bi to pomenilo problem za njenega moža, saj je njegovo delo seveda pomembnejše. Prav tako je pri službenih poteh, ki naj bi bile bolj problematične za žensko, ker ni potem doma nikogar, ki bi skrbel za dom, otroke in moža, če bi potovala (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 75).

## **11) Več odsotnosti z dela**

Kljub dejstvu, da so ženske zunaj delovnega časa veliko bolj obremenjene kot moški, številne raziskave kažejo na to, da ženske niso nič pogosteje odsotne z dela kot moški. To pa še posebej

velja za managerke. Ženske naj bi bile odsotne z dela enako število dni kot moški, tudi če upoštevamo nosečnost in porod (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 75).

## **12) Odnos podrejenih**

Veliko raziskav trdi, da so moški in ženske bolj pripravljeni imeti za nadrejenega moškega kot žensko. To so prepričanja, ki v veliki meri temeljijo na predsodkih o managerjih in managerkah. Vendar pa tisti ljudje, ki so že imeli izkušnje z delom v mešanih skupinah, ali ljudje, ki imajo žensko za nadrejeno, običajno ne potrjujejo teh prepričanj (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 78).

## **13) Feminizacija**

Ženske so zelo slabo udeležene na vodilnih položajih povsod po svetu, ne glede na politično ali ekonomsko ureditev. Kljub zakonskim aktom, ki naj bi zagotavljali enake možnosti za oba spola, je še vedno prisotna spolna segregacija poklicev in razlika med plačami moških in žensk. Službe za ženske so manj cenjene, slabše ovrednotene in plačane, saj se moč koncentrira v moškem spolu. Spolna determiniranost je očitna že pri samih razpisih delovnih mest, saj podjetja še vedno iščejo managerja, pravnika, inženirja, ekonomista in tajnice, strojepiske in čistilke. Področja z največjim vplivom in močjo v podjetju (odločanje, finance, razvoj) namreč praviloma zasedajo moški (Merkač, 2001, str. 14).

Pojav steklenega stropa, mreže poznanstev, simbolna vloga in pomanjkanje vzornic, podcenjen managerski stil, mentorstvo, načrtovanje poklicne kariere, spolno nadlegovanje, družinske obveznosti, odnos podrejenih, feminizacija in ogromno predsodkov o ženskah so dovolj zgovorne ovire, ki zmanjšujejo število žensk v najvišjem managementu. Tako moški kot ženske se srečujejo z veliko konkurenco tako na trgu delovne sile kot na samem delovnem mestu. Vendar je potrebno omeniti, da je ženskam, samo zato ker so ženske, vstop v najvišji management veliko bolj nedostopen kot moškim.

## **5.2 Diskriminacija žensk kot managerk**

Diskriminacija delavcev obstaja tam, kjer so posamezni delavci obravnavani različno, zaradi pripadnosti posebnim demografskim skupinam, četudi imajo enake proizvodne značilnosti. Demografske skupine so običajno določene s spolom, raso, narodnostno ali versko pripadnostjo. Diskriminacija je velikokrat posledica predsodkov, vnaprejšnjega statističnega ocenjevanja, ko se posameznikove značilnosti ocenjujejo po statističnih značilnostih skupine, ki ji pripada, ali pa monopolne moči tistih, ki diskriminirajo in se jim diskriminacija splača (Malačič et al., 1995, str. 23).

Konvencija mednarodne organizacije dela – MOD št. 111 opredeljuje diskriminacijo kot (Zakon o enakih možnostih – primerjalna analiza, 1999, str. 26):

- vsako razlikovanje, izključevanje ali dajanje prednosti, ki temelji na rasi, barvi kože, spolu, veri, političnemu prepričanju, nacionalnem ali socialnem poreklu, ki izniči ali ogroža enake možnosti ali enak postopek pri zaposlovanju in poklicih;
- vsako drugo razlikovanje, izključevanje ali dajanje prednosti z namenom, da se izničijo ali ogrozijo enake možnosti ali enak postopek pri zaposlovanju ali poklicih;
- razlikovanje, izključevanje in dajanje prednosti, ki temeljijo na zahtevani stopnji izobrazbe in drugih klasifikacijah, potrebnih za določeno zaposlitev, ne predstavljajo diskriminacije.

Pri diskriminaciji managerk sta dva najbolj očitna primera diskriminacije do njih, in sicer relativna lestvica plač ter izobrazbene kvalifikacije. V splošnem imajo nižje plače kot njihovi moški kolegi, čeprav so enako izkušene in usposobljene ter opravljajo enako delo. Diskriminacija managerk se pojavlja seveda tudi pri managerskih priložnostih, ki jih imajo moški veliko več. Moški naj bi z isto izobrazbo pogosto napredovali na višje položaje in v višje plačilne razrede kot ženska. Ženske se morajo na začetku in skozi vso kariero veliko bolj dokazovati, s tem da delajo več in bolje, kot pa moški, da pridejo in tudi ostanejo v najvišjem managementu. Večina teh ovir pa je seveda prikritih, saj ni zakonskih omejitev, ki bi izhajale iz pripadnosti spolu (Linehan, 2001, str. 136-241).

Da ženske zaslužijo veliko manj kot moški na istem delovnem mestu kažejo tudi podatki za Slovenijo v letu 2002. Koražija (2005, str. 14) navaja podatke Statističnega urada Republike Slovenije o povprečni mesečni bruto plači zaposlenih žensk v družbah, podjetjih in organizacijah kot deležu od moških povprečnih mesečnih bruto plač po stopnjah strokovne usposobljenosti za opravljanje določenih del (glej Tabelo 8).

**Tabela 8:** Povprečna mesečna bruto plača zaposlenih žensk v družbah, podjetjih in organizacijah kot deležu od moških povprečnih mesečnih bruto plač po stopnjah strokovne usposobljenosti za opravljanje določenih del v letu 2002

| Stopnja strokovne usposobljenosti |          | Odstotek    |
|-----------------------------------|----------|-------------|
| Nekvalificirani                   |          | 88,6        |
| Polkvalificirani                  |          | 88,1        |
| Kvalificirani                     |          | 76,2        |
| Visokokvalificirani               |          | 80,0        |
| Nižja strokovna usposobljenost    |          | 90,9        |
| Srednja strokovna usposobljenost  |          | 91,8        |
| Višja strokovna usposobljenost    |          | 91,3        |
| Visoko strokovno usposobljeni     | vsi      | 80,3        |
|                                   | magistri | 88,2        |
|                                   | doktorji | 92,2        |
| <b>Skupaj</b>                     |          | <b>90,5</b> |

Vir: Koražija, 2005, str. 14.



### 5.3 Razlogi za naraščanje števila managerk

Kljub izredno majhnemu številu žensk v najvišjem managementu število managerk narašča, vendar izredno počasi. Kanjuo Mrčela (1996, str. 79-82) navaja najpogostejše argumente za večanje števila managerk:

- **Demografski razlogi**

Do sedaj je bil izredno neizkoriščen potencial žensk in se bodo podjetja morala odločiti ali bodo zaposlili slabše izobražene moške namesto bolj izobraženih žensk.

- **Ekonomski razlogi**

Na svetovnem trgu, ki je izredno tekmovalno, bodo uspevali samo tisti, ki bodo najuspešnejši, to pomeni, da bodo podjetja morala dobro razmisliti, ali bodo zavrgla potencialno najboljše ljudi samo zaradi njihovega spola.

- **Javno mnenje**

Vloga žensk kot volivk in navzočnost žensk sta poudarjeni tudi na seznamih prednostnih tem in vprašanj mednarodnih organizacij, kot so ZN, OECD, ILO, ISA. Ženska gibanja imajo velik pomen na javno mnenje.

- **Spremembe v managementu**

Po predvidevanjih naj bi management prihodnosti temeljil na skupinskemu delu, kooperativnosti, odnosih med ljudmi, vodenju in na kontroli, intuitivnemu načinu reševanja problemov. Torej na lastnostih, ki jih je družba označevala kot za ženske. Prav zaradi tega se pričakuje vedno večji prodor žensk v najvišji management.

- **Spremembe globalnega okolja**

Današnji čas označujejo spremembe na veliko družbenih področjih: v družini, izobraževanju, mnenju ljudi o sebi, tehnologiji, ekonomiji. Vse te spremembe so počasne in ne bodo na hitro spremenile nobenega od teh področij, vendar že njihov obstoj nakazuje smer in obliko razvoja celotne družbe.

### 5.4 Rešitve za večjo enakopravnost žensk kot managerk

Vzrok za neugoden položaj žensk v managementu je predvsem neugoden družbeni položaj žensk, ki ga po mnenju Kanjuo Mrčela (1996, str. 163) lahko spremenijo šele globalne družbene spremembe. Ker je to počasen proces, se zastavlja vprašanje, kateri ukrepi bi povečali število in možnosti za uveljavljanje žensk na visokih položajih. Vsekakor pa reforme zadevajo podjetja, ženske same in navsezadnje tudi zakonodajo posamezne države. Ker morajo prevzeti odgovornost in pobudo za spremembo položaja žensk v managementu tako podjetja kot tudi managerke same, sprva podam predloge za izboljšanje namenjene podjetjem, nato pa poiščem še rešitve, s katerimi lahko ženske same vplivajo na izboljšanje svojega položaja.

## **Kaj bi morala storiti podjetja?**

Podjetja bi se morala bolj zavedati problema majhnega števila žensk v managementu. Pomemben korak pri tem je vključevanje politike enakih možnosti. Tudi omogočanje raznih izobraževanj in uvajanj ter treningov z različnih področij pomaga zaposlenim spoznati organizacijsko strukturo in funkcije organizacije, kar ženskam nudi nova znanja in izkušnje, pozitivno vpliva na njihovo samozavest ter jim da možnost, da vidijo priložnosti za napredovanja in navežejo ustrezne kontakte.

Eden izmed načinov, kako izboljšati situacijo, je družinam prijazna politika. Številni programi za delavce z družinskimi obveznostmi zmanjšajo pritisk na zaposlene in zvečajo njihovo produktivnost. Taki programi običajno vključujejo porodniški dopust, starševski dopust, dopust zaradi nege otroka in ostarelih (običajno staršev), prilagodljiv delovni čas, polovični delovni čas ali delo preko telefona in v veliki meri pritegnejo in tudi ohranjajo ženske v podjetjih. Nekatera podjetja nudijo celo pomoč pri varstvu otrok in sicer s subvencijami za plačilo varstva ali z organiziranim varstvom otrok znotraj podjetja. S tem, ko organizacije pomagajo ženskam urediti odnose zunaj posla, jim pomagajo doseči večje uspehe v karieri, saj za čas delavnika odstranijo za delo moteče elemente družinskih obveznosti (Kozmik, Neubauer, 1995, str. 30; Powell, Mainiero, 1992, str. 225). Podobne načine zadovoljevanja specifičnih potreb žensk navajata tudi Martin in Wallaceova in sicer: alternativni načini načrtovanja kariere, podaljšani dopusti, gibljiv urnik, gibljiv delovni čas in delo doma, delitev dela (angl. Job sharing), uporaba telekomunikacijskih povezav (Kanjuro Mrčela, 1996, str. 166).

Prilagodljivost glede načina dela, delavnika, koriščenja prostih dni in podobno, je torej ena izmed rešitev, kako lahko podjetja ohranijo pri njih zaposlene ženske. Take organizacije bi naj imele možnost pritegniti ljudi kljub nižjemu plačilu, saj je nekaterim večja fleksibilnost cenjeno nadomestilo za višje plačilo (Powell, Mainiero, 1992, str. 233). Vendar je takšna vrsta prilagajanj za podjetja velikokrat stroškovno obremenjujoča, zato ne posegajo po takšnih rešitvah, čeprav bi se jim dolgoročno obrestovale.

Angleška komisija za enake možnosti (angl. Equal Opportunities Commission – EOC) velikim podjetjem predlaga štiri ukrepe, s katerimi naj bi podjetja spodbudila večjo udeležbo žensk v managementu (Benett, 1994, str. 358):

- 1) upoštevanje pravil EOC-a o odpravi spolne diskriminacije,
- 2) aktivno spodbujanje žensk h kandidiranju za višje vodilne položaje,
- 3) uvedba fleksibilnega delovnega časa in delitve del in
- 4) specialno izobraževanje oziroma usposabljanje za managerke.

Podjetja torej razen upoštevanja zakonov lahko naredijo en korak naprej več pri izboljševanju položaja žensk. Možni načini pospešenega napredovanja večjega števila žensk so ukrepi pozitivne diskriminacije ali sistemi kvot. Podjetja lahko ugotovijo, da samo odpiranje vrat managerkam še ne pomeni, da se bo njihovo število hitro povečalo, in zaradi tega lahko

pospešijo napredovanje žensk ali njihovo sprejemanje na najvišje položaje s tem, da jih direktno rekrutirajo (samo ženskam namenjeni razpisi, sodelovanje z univerzami), da praviloma dajejo prednost ženskam pred moškim kandidatom v primeru, če so vse ostale lastnosti enake (pozitivna diskriminacija) ali pa lahko uvedejo sistem kvot (določeno zahtevano število ali odstotek žensk na managerskih položajih). Slednjemu pogosto očitajo, da to lahko pripelje do favoriziranja manj sposobnih žensk pred bolj sposobnimi moškimi. Kritiki, ki zastopajo takšna stališča, namreč ne verjamejo, da bodo ženske, ki bodo promovirane zaradi kvotnih pravil, lahko s svojo sposobnostjo zadovoljile zahteve položaja, na katerega bodo prišle. Kvote ne pomenijo, da se bo kriterij izbire zniževal, pomenijo le, da bodo ženske, ki po sposobnostih ustrezajo kriterijem izbire, dobile možnost, da to tudi pokažejo, kar jim je bilo prej zaradi spolne diskriminacije onemogočeno (Kanjuo Mrčela, 1994, str. 160).

Podjetja bi prav tako morala koristiti specifične strategije za gradnjo kariere, kot so mentorstvo ali gradnja mreže poznanstev, spremljanje in podpora pri razvoju kariere, saj dokazano pomagajo pri napredovanju žensk. Vključevanje žensk v neformalne odnose je ključnega pomena za pridobivanje informacij in kontaktov, oseba pa je na ta način tudi prej opažena. Mentor kot trener pomaga mlajšim kolegom z nasveti in podporo do zelenih uspehov. Ker je običajen mentorski odnos zgrajen med dvema moškima, nekatera podjetja že uvajajo formalno mentorstvo, kjer ni mogoča diskriminacija. Mentorstvo pa pomaga tudi moškim bolje razumeti razlike med moškim in ženskim pristopom k managementu in pomen vključitve obeh v podjetje (Wirth, 1998, str. 99).

Podjetja bi morala sodelovati z univerzami ter spodbujati pri napredovanju tiste ženske, ki imajo managerski potencial. Na področju izobraževanja naj uvedejo specialno izobraževanje za managerke in ženske z managerskimi sposobnostmi ter jih tako postopoma izobrazijo in pripravijo za najvišja mesta v podjetju. Potrebno je tudi informiranje žensk o možnostih za napredovanje. Na področju organizacijske kulture je pomembno, da se v podjetju spremenijo stereotipne predstave o moških in ženskih vlogah v podjetju. V podjetju je potrebno vzpostaviti kulturo sprejemanja različnih potreb ljudi ter uvesti ženske skupine, saj si ženske tako krepijo samozavest (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 164).

Bistvenega pomena za uspešno zaposlovanje žensk in ohranjanje žensk v organizaciji pa je predvsem zavezanost lastnikov podjetja ter najvišjega managementa podjetja politiki enakih možnosti in uspešno plasiranje le-te na ostale ravni managementa. Navsezadnje so lastniki tisti, ki bi se morali bolj zavedati tega problema in dejansko uresničiti vsaj katero od naštetih rešitev za izboljšanje položaja žensk v managementu.

### **Kaj lahko storijo ženske?**

Ženske se za izboljšanje svojega položaja ne smejo ozirati le po ekonomskih rešitvah in se zanašati le na podjetja. Veliko je na ženskah samih, saj morajo stopiti v ospredje z svojimi dejanji, ki jim bodo omogočala zasedati najvišje položaje v podjetju.

Nedvomno je zelo pomembno področje izobraževanje. Izkoristiti je potrebno vsako možnost za dodatno izobraževanje. Stalno izpopolnjevanje in spremljanje novosti v stroki ne zagotavlja le ohranitve delovnega mesta in boljše delovne usposobljenosti, ampak postane še pomembnejše, če želijo v poklicu napredovati. Stalno dodatno izobraževanje naj bi vsebovalo teme in področja, na katerih managerke čutijo, da jim primanjkuje znanj. Managerke in predvsem ženske, ki naj bi napredovale na managerske položaje, lahko razvijajo tudi nekatere vedenjske veščine, ki jim zaradi specifične socializacije niso vzgojene v enaki meri kot moškim: samozavest, samopredstavitel, tekmovalnost in avtoritativnost (Kanjuo Mrčela, 1994, str. 164).

Managerke in ženske, ki želijo priti na managerske položaje, naj bi izoblikovale jasen in podroben načrt lastne kariere. Pri tem naj bi si pridobile pomoč in sodelovanje mentorja ali več oseb, ki bodo opravljale mentorsko, usmerjevalno vlogo. Pri načrtovanju kariere naj bi upoštevale tudi obveznosti in interese, ki jih bodo imele izven službe in ki bi jim rade posvetile del svojega časa in moči in bodo, če jim bodo v podjetjih na voljo, uporabile temu ustrezne načine napredovanja (Kanjuo Mrčela, 1994, str. 164).

Pri delu in napredovanju managerkam lahko pomagajo neformalne mreže stikov z ljudmi zunaj in znotraj podjetja, saj se veliko poslov sklene na tak način. Managerke bi se morale naučiti, kako naj opravijo s spolnim nadlegovanjem, saj jim lahko nepravilno ravnanje v primeru spolnega nadlegovanja uniči kariero. Pomembno je tudi, da managerka, tako kot vsi managerji, pravilno opravlja managersko vlogo, kamor prištevamo jasno definicijo vloge, poudarjanje sposobnosti in uspehov, ustrezno oblačenje in obnašanje ter uporabo avtoritete. Poleg tega je izredno pomembno, kako ženska usklajuje managersko in žensko vlogo, kar pomeni primerno uporabo »ženskih prednosti«, poudarjanje »ženskih« managerskih sposobnosti, če je potrebno, ter previdno uporabljanje »moških« managerskih sposobnosti (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 170-172).

## **SKLEP**

V preteklosti, sedanjosti in tudi v prihodnosti je bilo, je in bo za podjetje izjemno pomembno, kakšno je njegovo najvišje vodstvo. Najvišje vodstvo podjetja ima v rokah vse niti podjetja, zato mora biti sestavljeno iz najboljših strokovnjakov. Povsod po svetu, tudi v Sloveniji, je izjemno malo dobrih managerjev oziroma tistih, ki so sposobni in hkrati tudi pripravljeni učinkovito voditi podjetje.

Dober manager ni moški in ni ženska, ampak je oseba, ki ima lastnosti dobrega vodje in odlično razvite managerske sposobnosti. Vendar so kljub temu ženske v boju za najvišja mesta v podjetju pogostokrat zapostavljene, čeprav razlogov ne moremo iskati niti v slabi populaciji ženskega

spola niti v slabši izobrazenosti žensk, saj ženske v Sloveniji še zdaleč niso manj izobražene kot moški. Poleg tega je v Sloveniji žensk v strukturi zaposlenih skoraj polovica.

Razloge za majhno število žensk v najvišjem managementu je torej potrebno iskati drugje. Ženske se na poti proti vrhu srečujejo z vidnimi in nevidnimi ovirami ter pogostimi predsodki o moških in ženskih vlogah v managementu. Med omenjenimi ovirami so najpogostejše mentorstvo, pojav steklenih stropov in steklenih sten, nedostopne mreže poznanstev, pomanjkanje vzornic, načrtovanje poklicne kariere, spolno nadlegovanje na delovnem mestu ter družinske obveznosti. Pogosti predsodki o ženskah so naslednji: ženske so emocionalno nestabilne, neodločne, manj geografsko mobilne ter bolj odstotne z dela kot moški. V javnosti velja prepričanje, da mora imeti uspešen manager moške atribute. Vsi naštetih razlogi zmanjšujejo število managerk ali ženskam celo sploh ne dovoljujejo potegovati se in posledično zasedati najvišje položaje v podjetjih.

Opravljena raziskava kaže, da je zastopanost žensk v 180 delniških družbah v Sloveniji naslednja: predsednic uprav je 8 % in 16 % članic uprav. Skupaj je tako v upravah 12 % žensk. V nadzornih svetih je 17 odstotkov žensk in 83 % moških. Skupaj v upravah in nadzornih svetih, torej v najvišjem vodstvu 180 delniških družb v Sloveniji, pa najdemo 16 % žensk. Rezultati raziskave nazorno pokažejo, da je zastopanost žensk v nadzornih svetih in upravah precej večji, kot pa je odstotek predsednic uprav. To pomeni, da ženskam v večini podjetij še vedno ni dodeljeno in zaupano najvišje mesto v podjetju. Podjetja imajo tako vidno neizkoriščene zmogljivosti na področju znanja, saj so ženske po statističnih podatkih bolj izobražene kot moški. Tega pa se podjetja očitno ne zavedajo dovolj in tako izgubljajo preveč kadrovskega potenciala samo zaradi spola.

Za večjo perspektivo žensk v managementu se morajo spremeniti predvsem razmere v podjetjih, v ženskah samih in ponekod tudi v zakonodaji posamezne države. Podjetja bi tako morala vzpodbujati vse osebe, ne glede na spol, ki imajo managerski potencial ter vodstvene lastnosti in sposobnosti. Ženske same bi se morale zavedati svojih vrednot in sposobnosti ter načrtovati svojo kariero že od samega začetka.

## LITERATURA

1. Alexander Laurel: Career Planning for Women: How to Make a Positive Impact on Your Working Life. Plymouth : How To Books, 1993. 160 str.
2. Benett Roger: Management. London : Pitman Publishing, 1994, str. 358.
3. Burke S., Collins K. M.: Gender Differences in Leadership Styles and Management Skills. Women in Management Review, Bradford, 16(2001), 5, str. 244-256.
4. Cigale Marija: Ko odgrneš sedem tančic. Zbornik žensk v Sloveniji. Ljubljana : Društvo iniciativa, 1992. 167 str.
5. Crampton S. M., Mishra J. M.: Women in Management. Public Personnel Management, Washington, D. C., 28(1999), 1, str. 87.
6. Davidson M. J., Burke R. J.: Women in Management. Current Research Issues Volume II. London : SAGE Publications, 2000. 309 str.
7. Demojzes Nadja: Ženske v managementu. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 51 str.
8. Epstein Cynthia Fuchs et al.: Ways Men and Women Lead. Harvard Business Review, Boston, 69(1991), Jan/Feb, str. 150-160.
9. Florjančič Jože et al.: Globalni in kadrovski management. Kranj : Moderna organizacija, 1994. 401 str.
10. Hunsaker Johanna, Hunsaker Phillip: Strategies and Skills for Managerial Women. Cincinnati : South-Western publishing, 1991. 303 str.
11. Hunsaker Phillip L.: Training in Management Skills. Upper Saddle River (N.J.) : Prentice Hall, 2001. 522 str.
12. Kanjuro Mrčela Aleksandra: Ženske v menedžmentu – stanje in perspektiva. Magistrsko delo. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 1994. 185 str.
13. Kanjuro Mrčela Aleksandra: Ženske v menedžmentu. Ljubljana: Enotnost, 1996. 195 str.
14. Kanjuro Mrčela Aleksandra: Spolna konstrukcija menedžerskih vlog: Stekleni organizacijski stropovi v devetdesetih. Družboslovne razprave, XVI (2000), 34/35, str. 53-78.
15. Koražija Nataša: Najvplivnejše ženske. Manager, Ljubljana, 2004, 11, str. 19-23.
16. Koražija Nataša: Kultura vodenja po žensko. Manager, Ljubljana, 2005, 11, str. 14-15.
17. Koražija Nataša: Najvplivnejše. Manager, Ljubljana, 2005a, 11, str. 12-13.
18. Kozmik Vera, Neubauer Violeta: Skladnost družinskega in poklicnega življenja. Ljubljana : Vlada Republike Slovenije, Urad za žensko politiko, 1995. 76 str.
19. Kuralt Nataša: Problemi zaposlenih žensk. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 44 str.
20. Linehan Margaret: Uspešne ženske – managerke velikih mednarodnih podjetij. Ljubljana : GV založba, 2001. 242 str.
21. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor : Obzorja, 1987. 365 str.
22. Maddock Su: Modernization Requires Transformational Skills: The Need for Gender-Balanced Workforce. Women in Management Review, Bradford, 2002, 1, str. 12-17.

23. Malačič Janez et al.: Ekonomski vidiki kadrovske dejavnosti. Ljubljana : Zveza društev za kadrovske dejavnosti Slovenije, 1995, str. 7-30.
24. Merkač Marjana: Konstrukcija managerskih vlog. Zbornik s posvetovanja: Managerke in poslovna odličnost. Portorož : Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, 2001, str. 8-26.
25. Možina Stane et al.: Management. Radovljica : Didakta, 1994, str. 14-33 in 1004-1019.
26. Možina Stane: Osnove vodenja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1994. 287 str.
27. Parry Ken: Women Behaving as Leaders. New Zealand Management, Auckland, 47(2000), 5, str. 24-27.
28. Powell G. N., Graves L. M.: Women and Men in Management. Third Edition. London : SAGE publications, 2003. 262 str.
29. Powell G. N., Mainiero L. A.: Cross-Currents in the River of Time: Conceptualizing the Complexities of Women's Careers. Journal of Management, New York, 18(1992), Jun, str. 215-237.
30. Puharič Krešo: Gospodarsko pravo z osnovami prava. Ljubljana : Uradni list Republike Slovenije, 2004. 369 str.
31. Rejc Adriana: Managerke za 21. stoletje. Manager, Ljubljana, 2004, 11, str. 17.
32. Rosener Judy B.: Ways Women Lead. Harvard Business Review, Boston, 1990, November-December, str. 119-125.
33. Rozman Rudi, Jure Kovač, Franc Koletnik: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
34. Schermerhorn John R. Jr.: Management. New York : John Wiley & Sons Inc., 2002. 501 str.
35. Šmuc Sonja: Mlade, uspešne, dinamične. Štiri superženske. Manager, Ljubljana, 2004, 2, str. 16-20.
36. Tavčar I. Mitja: Strateški management. Učbenik za podiplomski študij. Koper : Visoka šola za management v Kopru; Maribor : Ekonomsko poslovna fakulteta, Inštitut za razvoj managementa, 2002. 498 str.
37. The Conundrum of the Glass Ceiling. The Economist, London, 376 (2005), 8436, str. 63-65.
38. Treven Sonja: Mednarodno organizacijsko vedenje. Ljubljana : GV založba, 2001. 268 str.
39. Vila Antun, Jure Kovač: Osnove organizacije in managementa. Kranj : Moderna organizacija, 1997. 319 str.
40. Zagoršek Hugo: Generali za vse razmere. Manager, Ljubljana, 2004, 2, str. 32-37.
41. Zupan Nada, Kaše Robert: Organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 151 str.
42. Wirth Linda: Women in Management: Closer to Breaking through the Glass Ceiling?. International Labour Review, Geneva, 137(1998), 1, str. 93-102.

## VIRI

1. Dialogos. Kaj so kompetence?. [URL: <http://www.dialogos.si/slo/storitve/svetovanje/model-kompetenc/kompetence/>], 22.11.2005.
2. FI=PO 2005. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (AJPES). [URL: <http://www.ajpes.si/fipo/default.asp>], 09.12.2005.
3. Indeksi cen življenjskih potrebščin. Statistični urad Republike Slovenije. [URL: <http://www.stat.si/pxweb/Dialog/Saveshow.asp>], 20.9.2005.
4. Jesenovec Valerija: Anketa o delu in nagrajevanju nadzornih svetov. Ljubljana : Združenje članov nadzornih svetov, 2002.
5. Podatkovne zbirke. Gospodarska zbornica Slovenije. [URL: <http://www.gzs.si/register/iskanje.asp>], 14.9.2005.
6. Poslovni splet GV IN - finančni podatki. [URL: <http://www.gvin.com/>], 09.12.2005.
7. Revija Manager. [URL: <http://www.manager-on.net/>], 17.9.2005.
8. Slovenska organizacijska klima – SiOK. [URL: [http://www.rmplus.si/siok/index.php?sesion\\_id=](http://www.rmplus.si/siok/index.php?sesion_id=)], 1.12.2005.
9. Statistični letopis Republike Slovenije 2005. Ljubljana : Statistični urad republike Slovenije, 2005, str. 65-98, 108-138 in 219-241.
10. Zakoni o enakih možnostih: primerjalna analiza. Ljubljana: Vlada Republike Slovenije, Urad za žensko politiko, 1999. 119 str.
11. Zakon o gospodarskih družbah – ZGD. Ljubljana : Uradni list Republike Slovenije, št. 30, 1993.
12. Združenje članov nadzornih svetov. [URL: <http://www.zdruzenje-ns.si/>], 17.9.2005.
13. Združenje Manager. [URL: <http://www.zdruzenje-manager.si/slo/>], 17.9.2005.
14. Združenje Manager - Nagrade. Ženskam prijazno podjetje. [URL: <http://www.zdruzenje-manager.si/slo/nagrade/managerkam-prijazno-podjetje/>], 1.12.2005.
15. Women on Boards. Publikacije. [URL: [http://www.womenonboards.org.au/pubs/r01\\_research.htm/](http://www.womenonboards.org.au/pubs/r01_research.htm/)], 19.11.2005.



## **PRILOGA 1**

### **Vsebina dopisa delniškim družbam**

Pozdravljeni!

Spodaj podpisana Andreja Avberšek sem absolventka rednega univerzitetnega študija Ekonomije na Ekonomski fakulteti v Ljubljani in sem si izbrala diplomsko delo z naslovom Ženske na vodilnih managerskih položajih v delniških družbah v Sloveniji. Ker za analizo ni na voljo vseh podatkov, sem se odločila, da sama izvedem analizo. Da bo analiza čim bolj verodostojna, moram imeti čim večji vzorec.

Vljudno bi Vas prosila, če si lahko vzamete samo minuto časa in mi izpolnite spodnja vprašanja, saj potrebujem le nekaj podatkov o spolni strukturi članov organov delniške družbe. Če Vaša delniška družba nima posameznega organa delniške družbe, potem enostavno napišete število nič.

V kolikor se nisem obrnila na pravi elektronski naslov (dobila sem ga na uradni strani baze podatkov Gospodarske zbornice Slovenije) in mi sami ne morete pomagati, bi Vas lepo prosila, če pošljete to sporočilo tistemu v podjetju, ki bo znal odgovoriti na spodnja vprašanja in mi naj potem prosim pošlje odgovor na moj elektronski naslov [andreja.avbersek@kiss.si](mailto:andreja.avbersek@kiss.si).

---

#### **Postavljena vprašanja:**

Ime delniške družbe: (odgovor)

Število zaposlenih: (odgovor)

Predsednik/ca uprave: (moški ali ženska)

Člani uprave:

- število članov uprave moškega spola:
- število članov uprave ženskega spola:

Nadzorni svet:

- število članov nadzornega sveta moškega spola:
- število članov nadzornega sveta ženskega spola:

---

Najlepša hvala za Vaš čas in podatke, ki mi bodo v veliko pomoč pri pisanju diplomskega dela.

Lep pozdrav,

Andreja Avberšek

## PRILOGA 2

### Primerjava uspešnosti poslovanja delniške družbe brez ženske v upravi z delniško družbo, ki ima v upravi vsaj eno žensko predstavnico

Primerjave sem se lotila tako, da sem od 356 delniških družb izločila tiste delniške družbe, za katere nisem zbrala popolne podatke o upravi. Tako je ostalo 200 delniških družb in te sem razdelila v dve skupini. V prvo skupino sodijo delniške družbe, katere v upravi nimajo nobene ženske. Teh delniških družb je bilo 146. V drugi skupini pa so delniške družbe, ki imajo v upravi vsaj eno žensko predstavnico in teh je bilo 54. Za vseh 200 delniških družb sem preverila njihovo osnovno dejavnost, da bi lahko neposredno primerjala uspešnost delniške družbe z žensko v upravi in uspešnost delniške družbe brez ženske v upravi. Tako sem dobila 14 različnih možnih primerjav. Delniške družbe v isti dejavnosti sem primerjala s tremi najpogostejšimi kazalci, s katerimi merimo uspešnost na ravni celotnega podjetja. Ti trije kazalci so čista donosnost sredstev (angl. Return on Assets – ROA), čista donosnost kapitala (angl. Return on Equity – ROE) ter čista dobičkovnost skupnih prihodkov. Za primerjavo sem dodala tudi podatke teh kazalcev za povprečje posamezne dejavnosti. Rezultati deskriptivne statistične analize so prikazani v Tabeli 1.

**Tabela 1:** Čista donosnost sredstev, čista donosnost kapitala in čista dobičkovnost skupnih prihodkov za posamezno delniško družbo in povprečje posamezne dejavnosti v Sloveniji za leto 2004

| Dejavnosti in delniške družbe                                     | Čista donosnost sredstev | Čista donosnost kapitala | Čista dobičkovnost skupnih prihodkov |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------------------|
| <i>Proizvodnja kruha, svežega peciva in slaščic</i>               | 1                        | 1,69                     | 0,98                                 |
| PEKARNA VRHNIKA   | 2,53                     | 4,61                     | 2,22                                 |
| <b>KLASJE CELJE</b>   | <b>-19,13</b>            | <b>-44,22</b>            | <b>-14,55</b>                        |
| <i>Proizvodnja obutve</i>   | 1,46                     | 2,53                     | 1,3                                  |
| ALPINA ŽIRI   | 1,95                     | 3,47                     | 1,7                                  |
| <b>PEKO</b>   | <b>2,35</b>              | <b>3,06</b>              | <b>2,51</b>                          |
| <i>Strojenje in dodelava usnja</i>                                | -6,06                    | -14,46                   | -5,18                                |
| KOTO  | 0,47                     | 0,83                     | 0,41                                 |
| <b>IUV</b>  | <b>-15,08</b>            | <b>-58,45</b>            | <b>-14,22</b>                        |
| <i>Proizvajanje kritnih barv, lakov, kitov ipd.</i>               | 5,18                     | 8,88                     | 4,05                                 |
| COLOR   | -10,66                   | -25,35                   | -8,14                                |
| <b>JUB</b>  | <b>4,81</b>              | <b>7,82</b>              | <b>4,61</b>                          |
| <i>Proizvodnja drugih kovinskih izdelkov, d.n.</i>                | 6,08                     | 15,18                    | 4,33                                 |
| TITAN   | 8,53                     | 13,77                    | 8,15                                 |
| <b>PRIMAT</b>   | <b>4,14</b>              | <b>6,16</b>              | <b>2,19</b>                          |
| <i>Proizvodnja naprav za distribucijo in krmiljenje elektrike</i> | 2,78                     | 4,4                      | 2,59                                 |
| ELEKTROMATERIAL LENDAVALA   | 0,22                     | 0,26                     | 0,33                                 |
| <b>ETI ELEKTROELEMENT</b>   | <b>3,3</b>               | <b>4,71</b>              | <b>3,12</b>                          |
| <i>Reciklaža kovinskih odpadkov</i>                               | 12,72                    | 20,98                    | 7,11                                 |
| SUROVINA  | 6,68                     | 10,7                     | 5,01                                 |
| <b>DINOS</b>  | <b>-0,17</b>             | <b>-0,2</b>              | <b>-3,77</b>                         |
| <i>Splošna gradbena dela</i>                                      | 0,14                     | 0,65                     | 0,11                                 |
| GRADBENO PODJETJE GROSUPLJE                                       | 0,33                     | -1,74                    | 0,07                                 |
| <b>GRADIS CELJE</b>   | <b>0,21</b>              | <b>0,77</b>              | <b>0,16</b>                          |
| <b>VEGRAD</b>   | <b>0,43</b>              | <b>1,82</b>              | <b>0,46</b>                          |

| Dejavnosti in delniške družbe                                    | Čista donosnost sredstev | Čista donosnost kapitala | Čista dobičkovnost skupnih prihodkov |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------------------|
| <i>Vzdrževanje, popravilo motornih vozil</i>                     | 4,3                      | 10,39                    | 2,02                                 |
| PETOVIA AVTO PTUJ  | -7,27                    | -33,75                   | -3,17                                |
| <b>ALPETOUR – REMONT KRANJ</b>                                   | <b>2,54</b>              | <b>2,78</b>              | <b>3,11</b>                          |
| <i>Druga trgovina na debelo</i>                                  | 2,77                     | 7,65                     | 1,88                                 |
| TEHNOUNION LJUBLJANA   | 4,02                     | 5,58                     | 7,9                                  |
| IMPAKTA  | 1,23                     | 5,11                     | 0,46                                 |
| <b>EMONA OBALA</b>   | <b>-5,76</b>             | <b>-13,22</b>            | <b>-5,5</b>                          |
| <i>Trgovina na drobno v drugih nespecializiranih prodajalnah</i> | -3,57                    | -10,31                   | -2,53                                |
| METALKA TRGOVINA   | -11,55                   | -26,71                   | -25,14                               |
| DAIMOND  | 4,77                     | 6,99                     | 10,86                                |
| <b>NAMA</b>  | <b>3,47</b>              | <b>4,89</b>              | <b>1,6</b>                           |
| <b>MAGISTRAT INTERNATIONAL</b>                                   | <b>4,24</b>              | <b>5,52</b>              | <b>4,62</b>                          |
| <i>Dejavnost hotelov in podobnih obratov</i>                     | -0,93                    | -1,49                    | -2,86                                |
| NARAVNI PARK TERME 3000  | 2,43                     | 3,8                      | 9,65                                 |
| HOTELI BERNARDIN   | 2,81                     | 4,21                     | 10,26                                |
| HOTELI PALACE  | 1,03                     | 1,5                      | 3,76                                 |
| TERME OLIMIA   | 0,75                     | 1,2                      | 2,66                                 |
| <b>TERME MARIBOR</b>   | <b>-33,67</b>            | <b>-44,84</b>            | <b>-86,69</b>                        |
| <b>HOTELI MORJE</b>  | <b>1,25</b>              | <b>1,49</b>              | <b>6,13</b>                          |
| <b>HOTELI PIRAN</b>  | <b>2,71</b>              | <b>3,82</b>              | <b>9,23</b>                          |
| <i>Oskrba z računalniškimi programi in svetovanje</i>            | 6,94                     | 14,96                    | 5,15                                 |
| S & T HERMES PLUS  | 2,42                     | 5,74                     | 2,31                                 |
| <b>HERMES SOFTLAB</b>  | <b>9,38</b>              | <b>16,34</b>             | <b>5,0</b>                           |
| <i>Drugo projektiranje in tehnično svetovanje</i>                | 3,67                     | 10,87                    | 3,41                                 |
| SITEEP   | 0,7                      | 7,61                     | 0,7                                  |
| LIZ – INŽENIRING LJUBLJANA                                       | 0,4                      | 1,64                     | 0,82                                 |
| <b>ESOTECH</b>   | <b>1,4</b>               | <b>3,01</b>              | <b>1,19</b>                          |

Opomba: Delniške družbe, ki imajo vsaj eno žensko v upravi, so označene odebeljeno.

Vir: Poslovni splet GV IN – finančni podatki, 2005; Podatkovne zbirke – GZS, 2005; Rezultati lastne analize.

## PRILOGA 3

### Uspešnost poslovanja delniških družb, v katerih so predsednice uprave ženske

Enote druge raziskave o uspešnosti žensk na najvišjih položajih so tiste delniške družbe, ki imajo predsednico uprave. Izmed 258 proučevanih delniških družb ima predsednico uprave samo 23 delniških družb. Torej sem v nadaljevanju proučevala uspešnost poslovanja le-teh.

Raziskave sem se lotila tako, da sem za vseh 23 delniških družb najprej morala pridobiti podatek o tem, od kdaj so ženske na teh položajih, saj sem se le tako lahko lotila nadaljnje analize. Podatke sem pridobila s telefonskim klicanjem v vsako izmed omenjenih delniških družb in se pozanimala za ta podatek. Ko sem pridobila te podatke, sem izločila 4 podjetja, ki so že nekaj časa v stečaju, likvidaciji, prisilni poravnavi ipd. Tako je za analizo ostalo 19 delniških družb in te sem razdelila v dve skupini. Prvo skupino predstavljajo podjetja, ki imajo predsednico uprave že dlje kot od leta 2000 in teh podjetij je osem. Razlog je v tem, da so meni dostopni finančni podatki le na Ekonomski fakulteti, kjer pa je na voljo le dostop do podatkovne baze GV IN. V tej podatkovni bazi so dostopni finančni podatki od leta 2000 pa do leta 2004. To pomeni, da sem lahko analizirala finančne podatke le za pet let nazaj. Drugo skupino predstavljajo delniške družbe, ki so postavile na mesto predsednika uprave žensko po letu 2000. Teh podjetij je bilo 11, vendar sem iz te skupine izločila dve delniški družbi, saj sta postali predsednici uprave šele letos (2005) in tako še nimata doseženih in posledično objavljenih nobenih poslovnih rezultatov.

V prvi skupini delniških družb sem podjetja analizirala le trendno, na podlagi njihovih rezultatov, ki pa jih nisem mogla primerjati z rezultati predhodnega predsednika uprave. V drugi skupini delniških družb pa sem natančno videla, kako so se poslovni rezultati spremenili s prihodom ženske na mesto predsednika uprave.

Tako sem za prvo skupino spremljala šest kazalnikov uspešnosti podjetja od leta 2000 do leta 2004. Izjema sta obe banki, za kateri sem upoštevala le tri kazalnike. Finančnih podatkov nisem indeksirala z indeksom cen življenjskih potrebščin, saj je bil na voljo tudi podatek o povprečju rasti posameznega kazalca in ta je za nas zanimiv. Doseženi rezultati so prikazani v Tabeli 1 ter v Slikah 1 in 2.

Pri drugi skupini podjetij sem lahko uspešnost poslovanja spremljala na drugačen način, saj je v omenjenih delniških družbah ženska prevzela mesto predsednika uprave po letu 2000. Ponovno sem spremljala uspešnost poslovanja podjetja s prej omenjenimi šestimi kazalniki uspešnosti poslovanja podjetja. Pri tem sem morala, zaradi primerljivosti podatkov, čiste prihodke od prodaje, čisti poslovni izid iz poslovanja ter čisti poslovni izid obračunskega obdobja inflacionirati na raven cen v letu 2004. To sem storila s pomočjo indeksov cen življenjskih potrebščin in so znašali:  $I_{dec00/dec01} = 107,0$ ;  $I_{dec01/dec02} = 107,2$ ;  $I_{dec02/dec03} = 104,6$ ;  $I_{dec03/dec04} = 103,2$ . Tako sem dobila primerljive podatke in nato sem izračunala še indekse in sicer indeks za

obdobje, ko se je uprava spremenila. Poleg tega lahko rezultate predsednice uprave neposredno primerjamo z rezultati njenega predhodnika. Primerjava je prikazana v Tabelah 2 in 3.

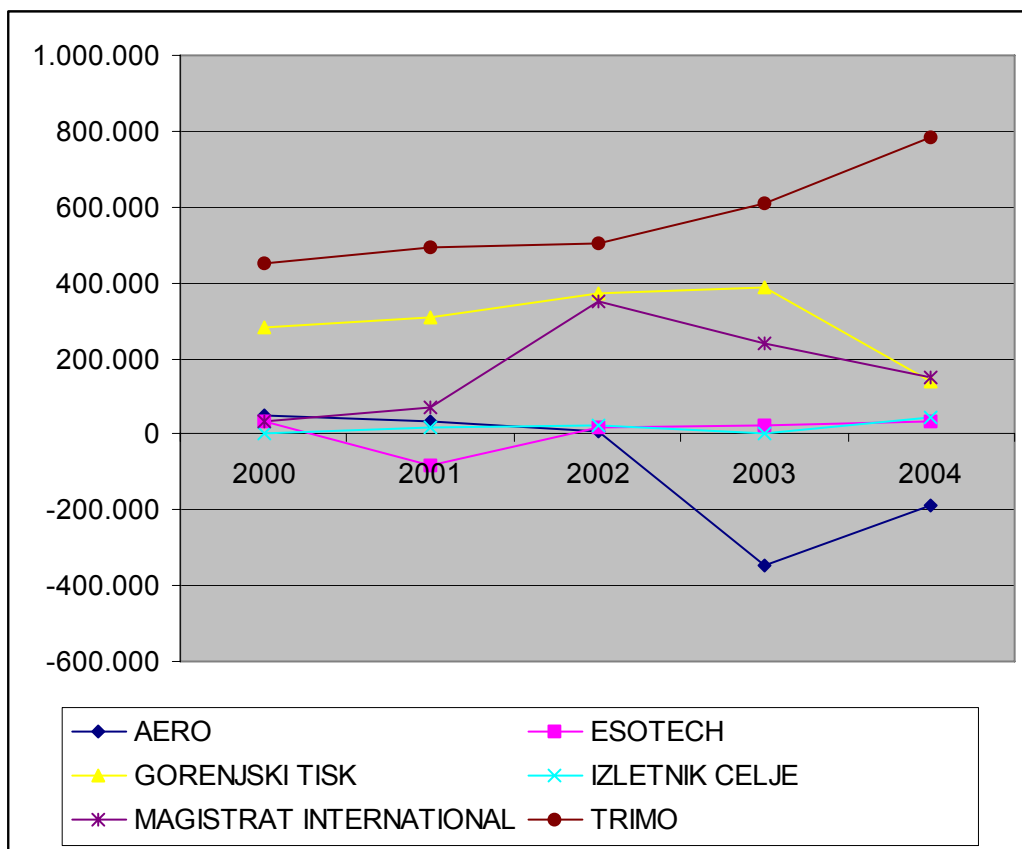
**Tabela 1:** Nekateri rezultati poslovanja ter kazalci uspešnosti poslovanja delniških družb od leta 2000 - 2004 ter povprečje rasti posameznega kazalca (čisti prihodki od prodaje, čisti poslovni izid iz poslovanja ter čisti poslovni izid obračunskega obdobja so v 000 SIT)

|  | 2000       | 2001        | 2002       | 2003       | 2004       | Povprečje rasti |
|--|------------|-------------|------------|------------|------------|-----------------|
| <b>AERO</b>                              |            |             |            |            |            |                 |
| Čisti prihodki od prodaje                | 4.535.152  | 4.958.283   | 5.525.510  | 5.589.749  | 5.378.760  | -1,34 %         |
| Poslovni izid iz poslovanja (EBID)       | 125.965    | 189.099     | 196.220    | 64.928     | -94.089    | n.p.            |
| Čisti poslovni izid obračunskega obdobja | 51.218     | 31.829      | 7.869      | -347.003   | -189.364   | n.p.            |
| Čista dobičkovnost skupnih prihodkov     | 1,06       | 0,61        | 0,13       | -5,87      | -3,27      | n.p.            |
| Čista donosnost sredstev (ROA)           | 0,69       | 0,4         | 0,09       | -3,76      | -2,03      | n.p.            |
| Čista donosnost kapitala (ROE)           | 1,23       | 0,7         | 0,16       | -6,73      | -3,88      | n.p.            |
| <b>ESOTECH</b>                           |            |             |            |            |            |                 |
| Čisti prihodki od prodaje                | 2.536.794  | 2.008.906   | 2.466.210  | 3.127.630  | 2.918.143  | 8,78 %          |
| Poslovni izid iz poslovanja (EBID)       | 51.909     | -45.043     | 70.008     | 78.037     | 58.508     | -8,58 %         |
| Čisti poslovni izid obračunskega obdobja | 36.215     | -82.440     | 18.629     | 24.474     | 35.488     | 38,02 %         |
| Čista dobičkovnost skupnih prihodkov     | 1,36       | -3,84       | 0,73       | 0,77       | 1,19       | 27,33 %         |
| Čista donosnost sredstev (ROA)           | 1,62       | -3,56       | 0,77       | 1,02       | 1,4        | 34,40 %         |
| Čista donosnost kapitala (ROE)           | 2,97       | -7,06       | 1,6        | 2,08       | 3,01       | 37,23 %         |
| <b>GORENJSKI TISK</b>                    |            |             |            |            |            |                 |
| Čisti prihodki od prodaje                | 4.127.936  | 4.318.080   | 5.131.833  | 5.013.680  | 4.145.594  | -10,12 %        |
| Poslovni izid iz poslovanja (EBID)       | 317.936    | 305.866     | 321.996    | 351.219    | 55.687     | -58,41 %        |
| Čisti poslovni izid obračunskega obdobja | 284.013    | 306.444     | 370.502    | 384.821    | 140.750    | -38,36 %        |
| Čista dobičkovnost skupnih prihodkov     | 6,52       | 6,68        | 6,96       | 7,41       | 3,31       | -31,06 %        |
| Čista donosnost sredstev (ROA)           | 5,8        | 5,74        | 6,42       | 6,27       | 2,26       | -40,67 %        |
| Čista donosnost kapitala (ROE)           | 6,84       | 6,51        | 7,24       | 7,11       | 2,51       | -41,14 %        |
| <b>IZLETNIK CELJE</b>                    |            |             |            |            |            |                 |
| Čisti prihodki od prodaje                | 2.960.473  | 3.084.743   | 3.197.660  | 3.293.594  | 3.440.027  | 3,72 %          |
| Poslovni izid iz poslovanja (EBID)       | 29.195     | 19.029      | 66.204     | 32.222     | 85.435     | 13,60 %         |
| Čisti poslovni izid obračunskega obdobja | 578        | 18.135      | 20.639     | 1.228      | 41.596     | 41,97 %         |
| Čista dobičkovnost skupnih prihodkov     | 0,02       | 0,57        | 0,62       | 0,04       | 1,14       | 35,54 %         |
| Čista donosnost sredstev (ROA)           | 0,02       | 0,57        | 0,6        | 0,04       | 1,17       | 39,46 %         |
| Čista donosnost kapitala (ROE)           | 0,03       | 0,88        | 0,96       | 0,06       | 1,92       | 40,92 %         |
| <b>MAGISTRAT INTERNATIONAL</b>           |            |             |            |            |            |                 |
| Čisti prihodki od prodaje                | 7.572.911  | 9.682.277   | 10.692.316 | 10.143.121 | 9.222.293  | -7,13 %         |
| Poslovni izid iz poslovanja (EBID)       | 34.983     | 74.323      | 370.100    | 241.340    | 102.362    | -47,41 %        |
| Čisti poslovni izid obračunskega obdobja | 35.958     | 69.425      | 349.421    | 241.992    | 149.895    | -34,50 %        |
| Čista dobičkovnost skupnih prihodkov     | 0,45       | 0,67        | 3,14       | 2,35       | 1,6        | -28,53 %        |
| Čista donosnost sredstev (ROA)           | 0,72       | 1,38        | 7,42       | 5,43       | 3,47       | -31,62 %        |
| Čista donosnost kapitala (ROE)           | 1,19       | 2,4         | 12,89      | 8,34       | 4,89       | -38,42 %        |
| <b>TRIMO</b>                             |            |             |            |            |            |                 |
| Čisti prihodki od prodaje                | 11.540.084 | 14.453.664  | 15.257.586 | 19.599.581 | 22.248.597 | 20,76 %         |
| Poslovni izid iz poslovanja (EBID)       | 449.152    | 482.484     | 499.738    | 598.317    | 1.120.405  | 49,73 %         |
| Čisti poslovni izid obračunskega obdobja | 452.390    | 492.670     | 503.075    | 609.358    | 785.432    | 24,95 %         |
| Čista dobičkovnost skupnih prihodkov     | 3,7        | 3,31        | 3,17       | 3          | 3,4        | 3,49 %          |
| Čista donosnost sredstev (ROA)           | 5,69       | 5,48        | 4,89       | 5          | 5,52       | 6,26 %          |
| Čista donosnost kapitala (ROE)           | 11,3       | 10,42       | 9,46       | 10,52      | 12,13      | 13,23 %         |
| <b>PROBANKA</b>                          |            |             |            |            |            |                 |
| Čiste obresti in podobni prihodki        | n.p.       | 344.421     | 226.668    | 852.241    | 1.109.215  | 121,21 %        |
| Celotni poslovni izid                    | n.p.       | 559.343     | 703.091    | 813.892    | 894.648    | 12,80 %         |
| Čisti poslovni izid poslovnega leta      | n.p.       | 428.319     | 588.687    | 639.067    | 714.345    | 10,16 %         |
| <b>SKB BANKA</b>                         |            |             |            |            |            |                 |
| Čiste obresti in podobni prihodki        | n.p.       | 8.032.855   | 10.565.821 | 12.405.262 | 11.035.173 | 2,20 %          |
| Celotni poslovni izid                    | n.p.       | -19.526.665 | 100.949    | 170.385    | 312.806    | 76,02 %         |
| Čisti poslovni izid poslovnega leta      | n.p.       | -19.526.665 | 50.475     | 85.193     | 156.403    | 76,03 %         |

Opomba: n.p. pomeni, da podatka ni na voljo.

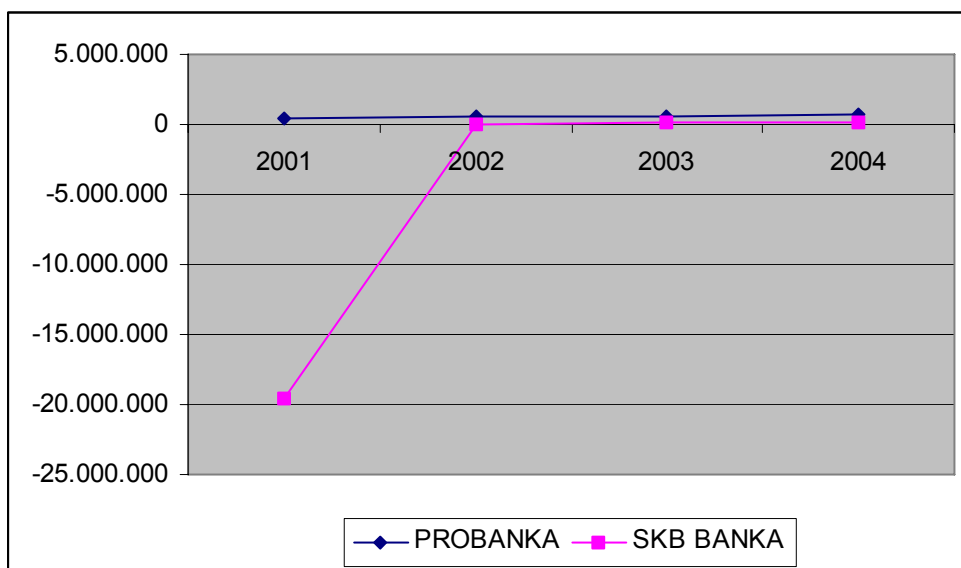
Vir: Poslovni splet GV IN - finančni podatki, 2005.

**Slika 1:** Čisti poslovni izid obračunskega obdobja za posamezno delniško družbo od leta 2000 do 2004 (v 000 SIT)



Vir: Poslovni spleti GV IN – finančni podatki, 2005.

**Slika 2:** Čisti poslovni izid poslovnega leta Probanka in SKB Banke od leta 2001 do 2004 (v 000 SIT)



Vir: Poslovni spleti GV IN – finančni podatki, 2005.

**Tabela 2:** Indeksirani podatki za čiste prihodke od prodaje, poslovni izid iz poslovanja ter čisti poslovni izid obračunskega obdobja delniških družb za leta 2000 - 2004 (v 000 SIT)

|  | 2000       | 2001             | 2002              | 2003              | 2004              | Indeks           |
|--|------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------|
| <b>ALPETOUR – POTOVALNA AGENCIJA</b>     |            |                  |                   |                   |                   | <b>2003/2002</b> |
| Čisti prihodki od prodaje                | 3.003.616  | 2.794.304        | 2.522.101         | <b>2.522.318</b>  | <b>2.591.163</b>  | 100              |
| Poslovni izid iz poslovanja (EBID)       | 61.566     | 73.960           | -26.514           | <b>19.829</b>     | <b>69.304</b>     | -                |
| Čisti poslovni izid obračunskega obdobja | 43.290     | 72.551           | 46.500            | <b>83.267</b>     | <b>89.389</b>     | 179              |
| <b>HOTELI PIRAN</b>                      |            |                  |                   |                   |                   | <b>2001/2000</b> |
| Čisti prihodki od prodaje                | 362.142    | <b>23.267</b>    | <b>460.332</b>    | <b>527.772</b>    | <b>567.819</b>    | 6                |
| Poslovni izid iz poslovanja (EBID)       | -128.806   | <b>-5.792</b>    | <b>57.930</b>     | <b>50.581</b>     | <b>98.517</b>     | 4                |
| Čisti poslovni izid obračunskega obdobja | -198.894   | <b>-10.992</b>   | <b>-5.810</b>     | <b>-4.279</b>     | <b>60.390</b>     | 6                |
| <b>KLASJE CELJE</b>                      |            |                  |                   |                   |                   | <b>2004/2003</b> |
| Čisti prihodki od prodaje                | 4.933.247  | 5.051.278        | 4.160.014         | 3.685.299         | <b>3.279.147</b>  | 89               |
| Poslovni izid iz poslovanja (EBID)       | -83.107    | -256.257         | -493.779          | -5.406            | <b>-404.570</b>   | 7484             |
| Čisti poslovni izid obračunskega obdobja | -122.704   | -344.170         | -700.001          | -95.189           | <b>-485.913</b>   | 510              |
| <b>LTH ŠKOFJA LOKA</b>                   |            |                  |                   |                   |                   | <b>2004/2003</b> |
| Čisti prihodki od prodaje                | 4.170.690  | 4.597.529        | 6.063.497         | 6.889.443         | <b>7.613.056</b>  | 111              |
| Poslovni izid iz poslovanja (EBID)       | -592.308   | -95.359          | 202.229           | 259.328           | <b>-46.078</b>    | -                |
| Čisti poslovni izid obračunskega obdobja | -864.461   | -336.746         | -48.655           | 690               | <b>363</b>        | 53               |
| <b>NAMA</b>                              |            |                  |                   |                   |                   | <b>2004/2003</b> |
| Čisti prihodki od prodaje                | 10.461.100 | 9.624.406        | 8.587.933         | 7.219.656         | <b>4.297.177</b>  | 60               |
| Poslovni izid iz poslovanja (EBID)       | 117.801    | 3.268            | -64.726           | 69.336            | <b>352.039</b>    | 508              |
| Čisti poslovni izid obračunskega obdobja | 174.512    | 330              | 62.262            | 117.591           | <b>222.183</b>    | 189              |
| <b>PREVENT GRADNJE IGM</b>               |            |                  |                   |                   |                   | <b>2003/2002</b> |
| Čisti prihodki od prodaje                | 7.007.496  | 6.436.429        | 6.475.984         | <b>4.738.588</b>  | <b>4.632.038</b>  | 73               |
| Poslovni izid iz poslovanja (EBID)       | 350.100    | 392.231          | -1.286.535        | <b>-127.771</b>   | <b>283.832</b>    | 10               |
| Čisti poslovni izid obračunskega obdobja | 50.305     | 48.184           | -2.010.758        | <b>-880.758</b>   | <b>-73.074</b>    | 44               |
| <b>PRIMAT</b>                            |            |                  |                   |                   |                   | <b>2001/2000</b> |
| Čisti prihodki od prodaje                | 2.877.358  | <b>2.818.694</b> | <b>2.323.992</b>  | <b>2.098.342</b>  | <b>2.529.285</b>  | 98               |
| Poslovni izid iz poslovanja (EBID)       | 102.774    | <b>92.008</b>    | <b>94.745</b>     | <b>12.560</b>     | <b>55.244</b>     | 90               |
| Čisti poslovni izid obračunskega obdobja | 59.133     | <b>345</b>       | <b>110.474</b>    | <b>8.503</b>      | <b>55.870</b>     | 0,6              |
| <b>TERME MARIBOR</b>                     |            |                  |                   |                   |                   | <b>2001/2000</b> |
| Čisti prihodki od prodaje                | 3.349.650  | <b>3.681.881</b> | <b>4.131.886</b>  | <b>3.824.876</b>  | <b>3.715.245</b>  | 110              |
| Poslovni izid iz poslovanja (EBID)       | -129.794   | <b>-343.722</b>  | <b>-623.463</b>   | <b>-300.401</b>   | <b>-4.347.927</b> | 265              |
| Čisti poslovni izid obračunskega obdobja | 13.536     | <b>-150.306</b>  | <b>-403.688</b>   | <b>80.847</b>     | <b>-4.210.615</b> | -                |
| <b>VEGRAD</b>                            |            |                  |                   |                   |                   | <b>2002/2001</b> |
| Čisti prihodki od prodaje                | 20.357.451 | 19.451.945       | <b>21.786.619</b> | <b>19.585.454</b> | <b>20.377.667</b> | 112              |
| Poslovni izid iz poslovanja (EBID)       | -888.805   | 535.634          | <b>704.833</b>    | 279.126           | <b>377.451</b>    | 132              |
| Čisti poslovni izid obračunskega obdobja | -1.164.177 | 51.050           | <b>63.273</b>     | <b>68.270</b>     | <b>103.848</b>    | 124              |

Opomba: Osenčeni stolpci in poudarjene številke v Tabeli 2 kažejo, od katerega leta dalje je ženska na položaju predsednice uprave. Podatki so indeksirani z indeksi cen življenjskih potrebščin na leto 2004, tako da so med seboj neposredno primerljivi.

Vir: Poslovni splet GV IN – finančni podatki, 2005; Podatkovne zbirke – GZS, 2005; Indeksi cen življenjskih potrebščin – SURS, 2005; Rezultati lastne analize.

**Tabela 3:** Kazalci uspešnosti poslovanja delniških družb od leta 2000 – 2004

|                                      | 2000   | 2001          | 2002         | 2003             | 2004          |
|--------------------------------------|--------|---------------|--------------|------------------|---------------|
| <b>ALPETOUR – POTOVALNA AGENCIJA</b> |        |               |              |                  |               |
| Čista dobičkovnost skupnih prihodkov | 1,38   | 2,47          | 1,65         | <b>2,98</b>      | <b>3,11</b>   |
| Čista donosnost sredstev (ROA)       | 1,1    | 1,87          | 1,25         | <b>2,34</b>      | <b>2,54</b>   |
| Čista donosnost kapitala (ROE)       | 1,28   | 2,09          | 1,37         | <b>2,55</b>      | <b>2,78</b>   |
| <b>HOTELI PIRAN</b>                  |        |               |              |                  |               |
| Čista dobičkovnost skupnih prihodkov | -37,62 | <b>-21,17</b> | <b>-0,99</b> | <b>-0,74</b>     | <b>9,23</b>   |
| Čista donosnost sredstev (ROA)       | -6,82  | <b>-3,02</b>  | <b>-0,47</b> | <b>-0,2</b>      | <b>2,71</b>   |
| Čista donosnost kapitala (ROE)       | -13,35 | <b>-7,49</b>  | <b>-0,84</b> | <b>-0,31</b>     | <b>3,82</b>   |
| <b>KLASJE CELJE</b>                  |        |               |              |                  |               |
| Čista dobičkovnost skupnih prihodkov | -2,36  | -6,57         | -16,6        | -2,51            | <b>-14,55</b> |
| Čista donosnost sredstev (ROA)       | -2,53  | -7,17         | -17,84       | -2,99            | <b>-19,13</b> |
| Čista donosnost kapitala (ROE)       | -4,55  | -13,81        | -36,83       | -6,63            | <b>-44,22</b> |
| <b>LTH ŠKOFJA LOKA</b>               |        |               |              |                  |               |
| Čista dobičkovnost skupnih prihodkov | -19,79 | -7,1          | -18,21       | 0,01             | <b>0</b>      |
| Čista donosnost sredstev (ROA)       | -16,73 | -7,09         | -0,95        | 0,01             | <b>0</b>      |
| Čista donosnost kapitala (ROE)       | -36,99 | -19,58        | -3,19        | 0,05             | <b>0,03</b>   |
| <b>NAMA</b>                          |        |               |              |                  |               |
| Čista dobičkovnost skupnih prihodkov | 1,59   | 0             | 0,68         | 1,54             | <b>4,62</b>   |
| Čista donosnost sredstev (ROA)       | 2,03   | 0             | 0,81         | 1,66             | <b>4,24</b>   |
| Čista donosnost kapitala (ROE)       | 2,62   | 0,01          | 1,19         | 2,36             | <b>5,52</b>   |
| <b>PREVENT GRADNJE IGM</b>           |        |               |              |                  |               |
| Čista dobičkovnost skupnih prihodkov | 0,68   | 0,7           | -31,06       | <b>-18,58</b>    | <b>-1,52</b>  |
| Čista donosnost sredstev (ROA)       | 0,62   | 0,58          | -25,33       | <b>-12,79</b>    | <b>-1,31</b>  |
| Čista donosnost kapitala (ROE)       | 1,98   | 1,84          | -129,93      | <b>-1.011,40</b> | <b>56,61</b>  |
| <b>PRIMAT</b>                        |        |               |              |                  |               |
| Čista dobičkovnost skupnih prihodkov | 1,98   | <b>0,01</b>   | <b>4,33</b>  | <b>0,39</b>      | <b>2,19</b>   |
| Čista donosnost sredstev (ROA)       | 2,77   | <b>0,01</b>   | <b>5,18</b>  | <b>0,58</b>      | <b>4,14</b>   |
| Čista donosnost kapitala (ROE)       | 3,54   | <b>0,02</b>   | <b>8,45</b>  | <b>0,95</b>      | <b>6,16</b>   |
| <b>TERME MARIBOR</b>                 |        |               |              |                  |               |
| Čista dobičkovnost skupnih prihodkov | 0,25   | <b>-3,57</b>  | <b>-8,48</b> | <b>1,69</b>      | <b>-86,59</b> |
| Čista donosnost sredstev (ROA)       | 0,08   | <b>-0,95</b>  | <b>-2,62</b> | <b>0,54</b>      | <b>-33,67</b> |
| Čista donosnost kapitala (ROE)       | 0,1    | <b>-1,12</b>  | <b>-3,25</b> | <b>0,69</b>      | <b>-44,84</b> |
| <b>VEGRAD</b>                        |        |               |              |                  |               |
| Čista dobičkovnost skupnih prihodkov | -5,47  | 0,25          | <b>0,3</b>   | <b>0,31</b>      | <b>0,46</b>   |
| Čista donosnost sredstev (ROA)       | -7,37  | 0,28          | <b>0,35</b>  | <b>0,36</b>      | <b>0,43</b>   |
| Čista donosnost kapitala (ROE)       | -21,17 | 1,01          | <b>1,29</b>  | <b>1,28</b>      | <b>1,82</b>   |

Opomba: Osenčeni stolpci in poudarjene številke v Tabeli 3 kažejo, od katerega leta dalje je ženska na položaju predsednice uprave.

Vir: Poslovni splet GV IN – finančni podatki, 2005; Rezultati lastne raziskave.