

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

ŽENSKE NA MANAGERSKIH POLOŽAJIH

Ljubljana, maj 2007

TINA MIKLAVČIČ

IZJAVA

Študentka Tina Miklavčič izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Rudi Rozmana, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 24.5.2007

Podpis: _____

KAZALO

| | |
|---|-----------|
| <i>UVOD</i> | <i>1</i> |
| <i>1. RAZLIKE V ŠTEVILU MOŠKIH IN ŽENSK NA MANAGERSKIH POLOŽAJIH</i> | <i>2</i> |
| <i>2. MANAGEMENT</i> | <i>3</i> |
| 2.1 Opredelitev managementa | 3 |
| 2.2 Vloga managerja in njegove naloge | 5 |
| 2.2.1 Vloga managerja | 5 |
| 2.2.2 Vloge managerja po Mintzbergu | 6 |
| 2.3 Ravni managerjev | 7 |
| 2.4 Znanja in sposobnosti managerjev | 8 |
| 2.5 Uspešen in učinkovit manager | 9 |
| <i>3. ŽENSKE V MANAGEMENTU</i> | <i>11</i> |
| 3.1 Življenjski cikel ženske | 11 |
| 3.2 Primerjava ženskega in moškega načina vodenja | 13 |
| 3.3 Strateške prednosti žensk na managerskih položajih | 15 |
| 3.4 Stereotipne predstave o ženskih in moških vlogah v managementu | 16 |
| <i>4. RAZLOGI ZA (ŠE VEDNO) MANJŠE ŠTEVILO MANAGERK</i> | <i>17</i> |
| 4.1 »Stekleni strop« | 18 |
| 4.2 Mentorstvo | 19 |
| 4.3 Simbolna vloga in pomanjkanje vzornic | 20 |
| 4.4 Mreže poznanstev | 20 |
| 4.5 Načrtovanje poklicne kariere | 21 |
| 4.6 Spolno nadlegovanje | 21 |
| 4.7 Druge pogoste ovire za še vedno manjše število managerk | 22 |
| 4.8 Ovire pri odločanju za poklic managerke | 23 |
| 4.8.1 Odnos podrejenih | 23 |
| 4.8.2 Usklajevanje poslovnega in zasebnega življenja ter preobremenjenost | 24 |
| 4.8.3 Razlike v plačah | 24 |
| 4.8.4 Identitetna vprašanja | 25 |
| 4.8.5 Stres in managerke | 26 |
| 4.8.6 Izobraževanje managerk | 26 |

| | |
|---|-----------|
| 5. PRIHODNOST ŽENSK NA MANAGERSKIH POLOŽAJIH | 27 |
| 5.1 Stanje doslej | 27 |
| 5.2 Razlogi za večanje števila managerk | 27 |
| 5.3 Rešitve za večjo enakopravnost žensk kot managerk | 29 |
| 5.3.1 Kaj lahko naredijo podjetja | 29 |
| 5.3.2 Kaj lahko naredijo ženske | 30 |
| | |
| 6. OBLIKE ORGANIZIRANEGA DELOVANJA ŽENSK | 31 |
| 6.1 Sekcija managerk pri Združenju Manager | 31 |
| 6.2 Urad za enake možnosti | 33 |
| 6.3 Pospeševalni center za malo gospodarstvo | 33 |
| | |
| SKLEP | 34 |
| | |
| LITERATURA | 36 |
| | |
| VIRI | 37 |

UVOD

Na vseh področjih človekovega udejstvovanja se dogajajo spremembe in pomembno je, da jim sledimo in se jim prilagajamo. To še posebej velja za podjetja, saj v tem toku sprememb ne smejo ostati na doseženi ravni in pustiti, da jih drugi prehitijo. Eden ključnih dejavnikov prilagajanja je tehnologija. Vedno bolj pa so v ospredje postavljeni ljudje oziroma zaposleni, ter njihova znanja in izkušnje. S svojim znanjem in izkušnjami lahko veliko pripomorejo k uspešnosti in boljši prepoznavnosti podjetja ter svojo ustvarjalnost izrabijo za nove ideje. Prav tako pa je pomembno in potrebno, da ima podjetje, torej zaposleni, dobrega vodjo, ki spodbuja k ustvarjalnosti in učenju, pa tudi ustrezno organizacijo.

Povsod po svetu, pa tudi v Sloveniji, se na managerskih položajih pogosteje pojavljajo moški. Raziskave so pokazale, da je v velikih podjetjih med 500 člani uprave le 15 odstotkov žensk (Harvard Business Review, 2006). Ta problem nameravam obravnavati v svojem delu. Skušala bom dokazati predpostavko, da so ženske enako uspešne na managerskih položajih kot moški, problem pa predstavlja to, da jih je na teh položajih še vedno manj. Ugotavljala bom torej vzroke za relativno nizko število žensk na managerskih položajih.

Cilj diplomskega dela je torej predstaviti problem žensk-managerk na visokih položajih v Sloveniji, predvsem še vedno majhno število le-teh, razloge zanj, ter možne rešitve tega vprašanja. Ker pomanjkanje dobrih managerjev predstavlja problem povsod po svetu, menim, da je potrebo tudi ženskam omogočiti, da se dokažejo na tem področju, saj so njihove izkušnje, znanja in sposobnosti drugačne od moških. V svojem diplomskem delu bom preučila le-te, ter skušala ugotoviti, ali lahko z njimi res izboljšajo dejanska stanja v podjetju.

Pregledala bom domače in tuje raziskave s tega področja, ter prebrala tujo in domačo literaturo. Kar nekaj avtorjev se ukvarja s to problematiko, ter vsak na svoj način skuša priti do rešitve.

Struktura poglavij dela je sledeča: v prvem poglavju prikažem obstoječe razlike med spoloma v poslovnem svetu ter še vedno majhno zastopanost žensk na vodilnih položajih. Prikažem tudi tabelo enajstih najuspešnejših podjetij v Sloveniji, ki jih vodijo ženske. V drugem poglavju predstavim management kot znanstveno disciplino na splošno. Nekatere opredelitve managementa, managerja, katere in kakšne so lastnosti dobrega managerja, kdo je uspešen in učinkovit manager ter vloge in znanja, ki naj bi jih manager imel. V naslednjem, tretjem, poglavju se osredotočim na ženske v managementu. Najprej predstavim življenjski cikel ženske, torej spreminjanje vloge ženske in matere v vsakdanjem življenju, ter kako se le-ta razlikuje od moškega cikla. Sledi primerjava ženskega in moškega načina vodenja, ter strateške prednosti žensk pred moškimi. Na koncu poglavja pa se osredotočim še na nekatere stereotipe o moških in ženskah, ki so še vedno prisotni. V četrtem poglavju navedem razloge za še vedno manjše število žensk managerk v primerjavi z moškimi, v petem poglavju pa predstavim prihodnost žensk na managerskih položajih ter možne rešitve za izboljšanje

položaja, torej kaj lahko naredijo podjetja in kaj ženske same. V zadnjem, šestem poglavju predstavim še tri organizacije oziroma združenja, ki se ukvarjajo z izboljšanjem položaja žensk managerk, opišem njihove naloge in namen.

1. RAZLIKE V ŠTEVILU MOŠKIH IN ŽENSK NA MANAGERSKIH POLOŽAJIH

V poslovnem svetu so opazne razlike v številu moških in žensk na vodilnih položajih v podjetju. Tako še vedno prevladujejo moški predstavniki, saj se je tradicionalna podjetniška kultura skozi stoletja oblikovala po moških pravilih, kar so pokazale tudi številne raziskave. Čeprav so ženske na splošno v povprečju bolj izobražene od moških kolegov, je po sedanjem stanju v slovenskem vrhnjem managementu med vodilnimi komaj dva odstotka žensk, v managementu nasploh pa jih je nekaj manj kot tretjina. Med 300 največjimi slovenskimi podjetji jih le 11 vodijo ženske, kar prikazuje tudi Tabela 1 (Koražija, 2004, str. 22).

Tabela 1: Največja podjetja, ki jih vodijo ženske, s seznama 300 največjih

| | | Uvrstitev na seznamu 300 največjih |
|-----|--|---|
| 1. | Adria Mobil, Sonja Gole | 35. mesto |
| 2. | Vegrad, Hilda Tovšak | 64. mesto |
| 3. | Trimo, Tatjana Fink | 72. mesto |
| 4. | Kompas MTS, Veronika Šketa | 118. mesto |
| 5. | Aquasava, Cirila Kruh | 121. mesto |
| 6. | Interina, Gordana Tekavčič | 148. mesto |
| 7. | Siteco, Marinka Vohl | 178. mesto |
| 8. | Prevent Radlje, Andrejka Blagotinšek | 217. mesto |
| 9. | Arka Import Export, Alenka Šaver | 220. mesto |
| 10. | Steklarna Hrastnik-Vitrum, Majda Krošlin | 275. mesto |
| 11. | Peko Tržič, Marta Gorjup Brejc | 292. mesto |

Vir: Koražija, 2004, str. 22.

Postavlja se vprašanje, ali so za to krive ženske same, ker preprosto ne pokažejo dovolj ambicij, ali pa so prisotni kakšni drugi razlogi. Kanjuo Mrčela razloge vidi predvsem v storitveni družbi, kjer se od zaposlenih pričakuje visoko predanost, ta pa se ponavadi najboljšo pokaže z dolgim delovnikom. Temu konceptu pa se veliko lažje prilagajajo moški. Tako bi bilo potrebno ustvariti zaposlenim prijazna podjetja, saj dandanes tudi vse več moških teži k bolj prilagodljivem delovnem okolju. Raziskave pa so pokazale tudi, da so podjetja z mešano upravo uspešnejša od podjetij z le moško zasedbo, saj so poslovni rezultati le-teh za 35 odstotkov nižji (Šmuc, 2004, str. 9).

Revija Manager je opravila raziskavo, v katero je vključila 400 največjih podjetij, ki so naročniki revije Manager. Skušali so ugotoviti, katere ženske zaznavajo kot najvplivnejše v poslovnem svetu, oziroma jim pripisujejo velik vpliv. Raziskava je pokazala, da imajo največji vpliv predsednice uprave, sledijo ministrice, visoke državne uradnice in županja velikega mesta. Poslanke v državnem zboru so se uvrstile na zadnje mesto. Zelo nizko so se uvrstile tudi članice nadzornih svetov. Tudi avtorice uspešnic in znanstvenice so se uvrstile višje od nadzornic in poslank v državnem zboru. Žensk je na visokih položajih manj, ker še vedno velja, da je poslovni svet predvsem moško usmerjen. Dandanes se to spreminja, vendar še vedno ostajajo stereotipi, da je žensko delo predvsem skrb za dom in družino. Ko se ženska odloči da uveljavitev in graditev kariere se mora odpovedati marsičemu. Tako so se nekatere poslovno uspešne ženske odpovedale družini, druge pa so morale usklajevati družinsko in poslovno življenje (Koražija, 2004, str. 19-21).

Tako je za žensko, ki se odloči za uspešno kariero še toliko bolj pomembno, da se trudi za uspeh in veljavo. Vendar z znanjem, strokovnostjo, dobrim nastopom v javnosti, dobrimi rezultati pri delu, ki ga opravljajo, sposobnostjo ustvarjanja velikega števila znanstev ter povezanostjo z velikimi družinami, dosežejo lahko veliko. Tatjana Fink trdi, da je na svetu še veliko neizkoriščenega potenciala, da ga morajo ženske čimbolj izkoristiti in spreminjati svet. Večkrat se zgodi, da ženske ne zaupajo vase, so preveč samokritične, se ustrašijo pred pomembno nalogo ter so velikokrat same krive, da ne gredo naprej (Koražija, 2004, str. 22-23).

2. MANAGEMENT

Razvoj managementa je povezan z razvojem industrijske družbe in velikih podjetij, vendar pa dandanes ni omejen samo na industrijska področja. Izkušnje in znanja s področja managementa lahko uporabimo na različnih področjih, posebej tam, kjer so ljudje povezani v združbe. Brez uporabe znanj s področja managementa ne bi dosegali zelenih ciljev združb.

2.1 Opredelitev managementa

Management se je, kot mnoge druge znanstvene discipline, razvil v praksi. Sistematični razvoj managementa, kot ga poznamo danes, se je začel v začetku prejšnjega stoletja. Na to temo je bilo napisanih že veliko strokovnih del, manager kot poklic pa je postal eden najbolje plačanih in zelenih poklicev. V večini razvitih držav besede management ne prevajajo, pač pa uporabljajo kar angleški izraz. Tako lahko z veliko verjetnostjo trdimo, da je pojem management eden najbolj razširjenih na svetu.

V strokovni literaturi obstajajo številne definicije managementa. Razlikuje se pojmovanje besede management med avtorji z angleško govorečega področja, ki ves sistem upravljanja

pojmujejo management, za razliko od nemško govorečih avtorjev, ki delijo management na tako imenovani institucionalni (to so vsi posamezniki v podjetju, ki imajo kompetence odločanja, usmerjanja in koordiniranja dela podrejenih) in funkcionalni (ta del obsega vse procese in funkcije, ki so povezane s postavljanjem ciljev in zagotavljanjem pogojev za njihovo doseganje). Najpomembnejše funkcije managementa po nemških avtorjih so tako: planiranje, organiziranje, vodenje in kontrola (Ulrich, Fluri, 1988, str. 36-37; Hopfenbeck, 1989, str. 409; Staehle, 1991, str. 65).

Ameriški avtor Kreiter pa je opredelil management kot proces doseganja organizacijskih ciljev ob pomoči ostalih članov v nestabilnem okolju delovanja (Kreitner, 1989, str. 9). Podobno opredelitev sta podala tudi Stoner in Freeman, ki management opredeljujeta kot proces planiranja, organiziranja, vodenja in kontrole članov organizacije ter uporabo vseh organizacijskih resursov za doseg postavljenih ciljev (Stoner, Freeman, 1992, str. 4).

Tudi pri domačih avtorjih lahko najdemo različne opredelitve managementa. Tako je po Rozmanu management usklajevanje tehnično razdeljenega dela v celoto, kot tudi usklajevanje posameznikov in skupin. Meni, da je pomembno, da manager pozna v določenem obsegu dele razčlenjenega dela oziroma delo posameznikov, ki jih vodi, predvsem pa mora vedeti, kako so ti deli med seboj povezani in kako jih uskladiti v celoto (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 20). Možina, podobno kot tuji avtorji, 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).

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 inštrumenti, 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).

Kot opredelitev, ki zajema razne vidike managementa, lahko v domači strokovni literaturi omenim tudi Lipovčevo opredelitev, ki ga definira kot organizacijsko funkcijo in proces (Lipovec, 1987, str. 136-137):

- ki omogoča, da zaradi tehnične delitve dela ločene operacije posameznih izvajalcev ostanejo člen enotnega procesa uresničevanja cilja gospodarjenja;
- ki s svojo nalogo in oblast za izvedbo te naloge prejema od upravljanja, katerega izvršilni in zaupniški organ je;
- ki to svojo nalogo izvaja s pomočjo drugih ljudi v procesu planiranja, delegiranja, uresničevanja, koordiniranja in kontroliranja.

Lahko povzamem, da so opredelitve slovenskih avtorjev podobne ugotovitvam tujih (nemških) avtorjev, saj management opredeljujejo kot funkcije planiranja, vodenja, organiziranja in kontrole, za razliko od angleško govorečih avtorjev. Širijo pa to opredelitev s poudarjanjem usklajevanja in odnosom do upravljanja.

Čeprav so funkcije managementa štiri, pa se razlika med spoloma najbolje pokaže v funkciji vodenja, kjer so te razlike tudi najbolj opazne in izrazite. Prav zato avtorji to tudi največkrat obravnavajo v povezavi z obravnavano problematiko.

2.2 Vloga managerja in njegove naloge

2.2.1 Vloga managerja

Vloga managerja nam pokaže oziroma pove, kaj manager predstavlja v podjetju in kakšne zadolžitve opravlja glede na svoj namen. V strokovni literaturi najdemo veliko deloma različnih definicij pojma manager. Beseda je izpeljanka iz pojma management in jo pogosto napačno prevajajo kot upravljanje oziroma vodenje. Pojem namreč izhaja iz italijanskega pojma *maneggiare*, kar pomeni vodenje in izhaja iz besede *manus*, ki pomeni roka. V SSKJ je manager opredeljen kot vodilni uslužbenec podjetja, kot direktor, ravnatelj (Slovar slovenskega knjižnega jezika, 1994, str. 520) in največkrat ta pojem enačimo prav s temi opredelitvami.

Možina je opredelil managerja kot usmerjevalca človeških in materialnih virov ter vodjo dela v določenem oddelku oziroma organizaciji (Možina, 1994, str. 15). Kanjuo Mrčela (1996, str. 14) opredeljuje managerja - managerko kot učitelja - učiteljico, pospeševalca - pospeševalko, trenerja - trenerko. Pravi, 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.

Tudi pri Rozmanu (1996, str. 7) najdemo opredelitev pojma: »Managerji zagotavljajo, da bo skupna naloga izvedena, vendar je sami neposredno ne delajo, ne izvajajo, pač pa delegirajo naloge drugim in zagotavljajo smotrno izvedbo. So torej strokovnjaki, ki povezujejo delo v celoto, poznavajoč povezanosti med delci«. Tavčar (2002, str. 5) opredeljuje managerja, ko pravi, da je manager v najširšem smislu vsakdo, ki vsaj enemu podrejenemu sodelavcu delegira, posreduje, usmerja in kontrolira delovanje, medtem, ko pa se ožji pomen nanaša na upravo družbe, ki pomeni le najvišji management podjetja.

Manager se trudi doseči zastavljene cilje ter čim boljše delovanje organizacije. Avtorji v strokovni literaturi navajajo štiri osnovne naloge, povezane s funkcijami managementa, ki jih managerji opravljajo, ponavadi ne v kakem strogo določenem zaporedju, pač pa se največkrat opravljajo povezano (Tavčar, 1994, str. 3-4):

- **načrtovanje oziroma planiranje:** je določanje ciljev ter način, kako te cilje v prihodnosti doseči. Načrtovanje zajema v širšem smislu celotno organizacijo (njeno vizijo razvoja, strateške in taktične cilje ter predvidene rezultate). V ožjem smislu pa je načrtovanje le opredeljevanje ciljev, nalog in poti posameznih članov v organizaciji.
- **organiziranje:** je drugi element managementa. Je ključna dejavnost pri izvajanju načrtov, saj se nanaša na pripravo virov za uresničevanje zastavljenih ciljev. Je proces določevanja nalog, izvajalcev, delovnih pripomočkov, materiala, časa, zaporedja delovnih aktivnosti.
- **vođenje:** je usmerjanje, motiviranje ljudi za to, da bodo čim boljše opravljali svoje naloge. Potrebno je svetovati, informirati, poučevati posameznika, nato še skupino, da dosežemo delovne in organizacijske cilje. Potreben je tudi velik poudarek na vzdušju, odnosih, kulturi dela ter vedenju v organizaciji.
- **kontroliranje oziroma ocenjevanje:** je zadnje izmed opravil, saj gre za ugotavljanje, kako so bili cilji doseženi. V kolikor niso bili, je potrebno ugotoviti, kaj bi bilo potrebno popraviti oziroma opraviti na drugačen način.

Manager je tako hkrati vodja, organizator, kontrolor ter planer. Dobro opravljanje teh nalog lahko veliko pripomore k smotrnemu doseganju zastavljenih ciljev ter čim večji uspešnosti organizacije.

Manager se pri svojem delu srečuje tudi z različnimi dilemami. Najprej je manager vmesni člen med lastniki podjetja ter delavci. Tako mora na eni strani slediti interesom lastnikov podjetja, ki so povečini ekonomskega izvora. Zagotavljati mora pozitivne poslovne rezultate ter slediti ciljem in željam lastnikov. Na drugi strani pa mora zagotavljati stabilnost ter finančno varnost zaposlenim. Spet druga dilema je zagotavljati ravnovesje med zakonom in interesi. Na eni strani mora upoštevati zakone, ki jih navaja državna zakonodaja, saj bi ob kršitvi le-teh podjetje doletela kazen. Vendar so le-ti večkrat v nesoglasju z interesi podjetja, ki si skuša zagotavljati obstoj na trgu ter še večkrat, ko si skuša povečati tržni delež. Dober manager tako najde neko srednjo pot, da zadosti željam in pričakovanjem vseh.

2.2.2 Vloge managerja po Mintzbergu

Možina je po Mintzbergu povzel različne vrste vlog, ki jih managerji opravljajo in jih razdelil v tri skupine: medosebne, informacijske in vloge odločanja (Možina et al., 1994, str. 20-22).

Medosebne vloge so:

- *Zastopniška vloga:* ta se nanaša na zastopanje organizacije podjetja v javnosti, saj manager zastopa organizacijo ob raznih svečanih priložnostih ter drugih javnih prireditvah (podpisovanje dokumentov, razne simbolične dejavnosti, itd.).
- *Voditeljska vloga:* kadrovanje, uvajanje, usposabljanje, motiviranje, ocenjevanje zaposlenih, njihovo promoviranje, dajanje pomoči, reševanje problemov, ustvarjanje

vizije, razvoj posameznika in organizacije. Gre za odgovornost za usmerjanje in koordiniranje aktivnosti sodelavcev oziroma podrejenih k zastavljenim ciljem.

- *Povezovalna vloga*: gre tako za povezovanje posameznih delov organizacije z okoljem (dobavitelji, odjemalci, institucijami) kot tudi za oblikovanje in vzdrževanje stikov z zaposlenimi in strankami.

Informacijske vloge so:

- *Pregledovalna vloga*: gre za iskanje, dobivanje in pregledovanje informacij, ki naj bi bile koristne za organizacijo.
- *Posredovalna vloga*: manager nato te zbrane informacije posreduje ostalim članom organizacije.
- *Predstaviška vloga*: nanaša se na posredovanje ustreznih informacij drugim, predvsem tistim zunaj organizacije (javnost, mediji, institucije).

Vloge odločanja so:

- *Podjetniška vloga*: gre za načrtovanje in dajanje novega programa dejavnosti (pobude za spremembe).
- *Reševalna vloga*: reševanje problemov in odpravljanje motenj (pomembno je, da manager zna postopati v kriznih trenutkih).
- *Razdeljevalska vloga*: manager izbira in odloča o med seboj nasprotujočih si zahtevah glede finančnih sredstev, opreme, kadrov, časa itd.
- *Pogajalska vloga*: pomembno je, da manager zna doseči dogovore v primeru, ko so si mnenja med posamezniki in skupinami med seboj različna.

Vseh deset naštetih vlog je pomembnih za uspešno delovanje podjetja, saj se strinjam, da manager predstavlja podjetje navzven. Poleg tega, da mora dobro voditi podjetje in z dobrimi strategijami dosegati pozitivne rezultate, se mora udejstvovati tudi na prireditvah in sejmih. Manager je oseba, ki predstavlja podjetje, zato mora svoje vloge dosledno upoštevati in izvajati.

2.3 Ravni managerjev

Management ločimo na osnovi hierarhičnega položaja in področja delovanje, te hierarhične ravni pa vplivajo na delovanje managerja. Tako jih lahko razdelimo na (Vila, Kovač, 1997, str. 33-36; Možina et al., 1994, str. 8-9; Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 21-24):

- **Vrhni management** (angl. top management): le-ta je sestavljen iz posameznikov oziroma skupine managerjev z določenim vplivom in odgovornostjo za poslovanje podjetja. Večino časa morajo nameniti proučevanju različnih možnosti za nadaljnji razvoj podjetja in sprejemati odločitve, ki imajo dolgoročne posledice za podjetje (kaj proizvajati, za katere trge, kako investirati, itd.). Njihova dejavnost se tako povezuje z interesi lastnikov. Naloge višjega managementa so oblikovanje vizije, poslanstva, globalne strategije, zagotavljanje pogojev za izvedbo sprejetih strateških usmeritev

podjetja. Ti managerji tudi zastopajo podjetje v javnosti, najbolj značilni naslovi zanje pa so predsednik, pomočnik predsednika, izvršilni direktor in podobno.

- **Srednji management** (angl. middle management): tega predstavljajo managerji poslovnih enot oziroma managerji posameznih poslovnih funkcij (npr. finančne, prodajne, itd.), tako so tudi njihove pristojnosti in odgovornosti opredeljene z odgovornostjo za poslovanje enote, ki jo vodijo. To pomeni, da na podlagi usmeritve višjega vodstva podjetja, sprejemajo poslovne odločitve za lastno poslovno enoto. Njihova samostojnost pri tem je odvisna od stopnje decentralizacije v podjetju. Njihove obveznosti se nanašajo na zagotovitev maksimalne pretvorbe strateških usmeritev v vsakdanje poslovanje podjetja. Usklajujejo delo nižjih managerjev in administrativnih delavcev.
- **Nižji managerji** (angl. Supervisory ali lower-level management), deloma tudi operativni managerji: le-tega sestavljajo oddelkovodje, delovodje, nadzorniki, itd. Njihova naloga je motiviranje zaposlenih, ter usklajevanje sodelavcev. Tako na eni strani opravljajo managerska dela, ter na drugi pretežno neposredno izvajanje operativnih del. Samostojnost te ravni je relativno majhna, bolj so odvisni od nadrejenih (managerji na višjih ravneh hierarhične lestvice).

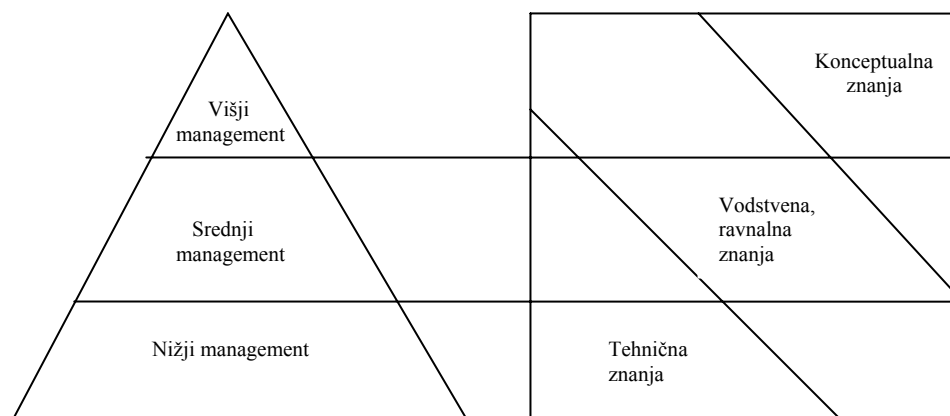
2. 4 Znanja in sposobnosti managerjev

Manager opravlja zahtevna dela in naloge, za kar potrebuje določena znanja in sposobnosti. Le-to so izkušnje, praktična znanja in spretnosti, ki so tesno povezane z dosežki pri delu in so v glavnem pridobljene (Možina et al., 1994, str. 26). Strukturo managerskih znanj sestavljajo (Vila, Kovač, 1997, str. 35-36):

- **konceptualna znanja** obsegajo povezovanje posameznih pojavov v celoto in razumevanje le-teh. Omogočajo razumevanje posameznih problemov z vidika celote in povezovanje posameznih pojavov s trendi v okolici.
- **vodstvena znanja** obsegajo vsa potrebna znanja z vidika tehnik in metod vodenja ter temeljna znanja s področja medčloveških odnosov, delo s skupinami in delovnimi timi. Gre za ravnalna managerska znanja.
- **tehnična znanja** so specifična znanja s področja funkcionalnih področij in obsegajo poznavanje metod in tehnik dela na tem strokovnem področju.

V Sliki 1 (na strani 9) je prikazana medsebojna povezanost med ravnjo managementa in strukturo potrebnih znanj, ki jih potrebuje manager na posamezni ravni. Tako lahko vidimo, da višji managerji potrebujejo predvsem konceptualna znanja, srednji managerji vodstvena znanja ter nižji managerji predvsem tehnična znanja.

Slika 1: Ravni managementa in struktura potrebnih znanj



Vir: Vila, Kovač, 1997, str. 35.

Tudi pri Možini (Možina, 1994, str. 27) najdemo podobno opredelitev in razdelitev, doda le še komunikacijske sposobnosti, ki se nanašajo na pošiljanje in sprejemanje informacij, misli, občutkov in mnenj.

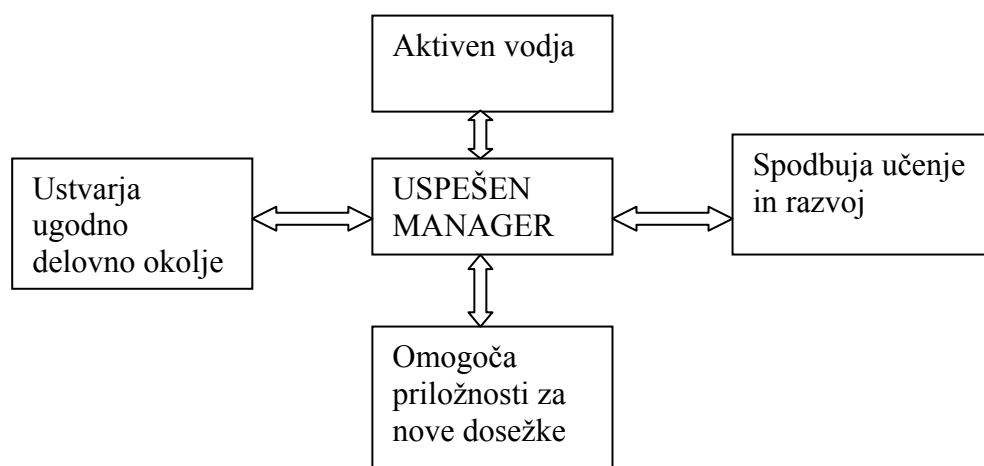
2.5 Uspešen in učinkovit manager

Manager mora biti učinkovit in uspešen. Po SSKJ (1994, str. 1440 in 1472) je uspešen tisti, ki daje take rezultate in poteka, kot se želi, pričakuje, učinkovit pa tisti, ki opravlja določene naloge ter izpolnjuje določene zahteve, kot se želi, pričakuje. Drugače povedano, uspešen je tisti, ki dela prave stvari, učinkovit pa tisti, ki dela stvari prav.

V okolju se dogajajo nenehne spremembe. Učinkovitost managementa se tako nanaša na to, koliko se znajo prilagoditi spremembam oziroma ali znajo pravočasno spremeniti potek in način dela v organizaciji. Kot je prikazano na Sliki 2, uspešen manager ustvarja ugodno delovno okolje, spodbuja učenje in razvoj zaposlenih. Ti dve lastnosti sta pomembni, saj se je potrebno zaradi nenehnih sprememb v okolju stalno prilagajati in učiti. Prilagajanje spremembam pa je možno le v organizaciji, ki le-to spodbuja in omogoča zaposlenim priložnosti za nove dosežke in razvoj. Manager mora ustvarjati razmere, ki spodbujajo k uspešnosti in onemogočajo napake. Uspešni managerji tako oblikujejo svoje delovno okolje tako, da zaposleni nimajo druge možnosti kot visoke dosežke. Nameščajo jih na taka delovna mesta, kjer s svojimi sposobnostmi lahko dosegajo rezultate in so si zanje pripravljene tudi močno prizadevati. Tako omogočajo zaposlenim, da sodelujejo pri načrtovanju in oblikovanju načina opravljanja dela. Tako lahko rečemo, da je sodelovanje ena tipičnih in uspešnih sestavin sodobnega managementa. Zaposleni v majhnih skupinah razpravljajo o vprašanjih, povezanih z delom, in iščejo najbolj uspešne poti za njihovo reševanje.

Uspešen manager naj bi sodelavce oskrboval z vsemi viri (sredstvi, delovnimi razmerami), ki jih potrebujejo za dobro opravljanje nalog. Odstranjeval naj bi vse ovire, ki se lahko pojavljajo pri delu zaposlenih. To se nanaša na pravočasno nabavo orodja, reševanje problemov, dodatno usposabljanje, opozarjanje, svetovanje in podobno. Managerji morajo tudi prepoznati dejavnike, ki bi motivirali sodelavce, in jim omogočiti sodelovanje v delovnem okolju. Ti dejavniki so lahko del delovnega procesa (izzivalno delo, dobri odnosi s sodelavci) ali pa del organizacijsko-kadrovskega procesa (napredovanje, izobraževanje, večja plača) (Možina et al., 2002, str. 30-31).

Slika 2: Ključne sestavine uspešnega managementa



Vir: Možina et al., 2002, str. 29.

Pomembno je, da se dosegajo zamišljeni cilji in da se naloge opravljajo učinkovito. Uspešen manager mora tako iskati nove ideje, metode, izdelke in storitve, iskati nove rešitve za stare probleme, omogočiti mora zaposlenim, da bodo prispevali po svojih najboljših močeh, ter jim in tudi sebi omogočiti razvoj (Možina et al., 2002, str. 30).

Raziskave vodenja so pokazale, da bi morali managerji redno komunicirati s sodelavci, jih poslušati in skupno reševati probleme, nagrajevati bi morali zaposlene v skladu z dosežki in strokovnim razvojem, ter skupaj razvijati različne vrste dela, nove naloge in projekte (Možina et al., 2002, str. 31). S takim pristopom se pri posameznikih povečuje zadovoljstvo, ki pripelje do dobre klime v podjetju in posledično do boljše produktivnosti zaposlenih.

Kovač (1996, str. 123) meni, da mora biti dober manager samozavesten, izobražen, z veliko primernimi izkušnjami ter razgledan. Sposoben se mora biti odločati v pomembnih trenutkih, ter voditi podjetje in zaposlene tako, da ustvarja delovno vnemo ter prepoznava priložnosti in doslednost pri delu. Dober manager naj bi bil nagnjen k strateškemu načrtovanju in predvidevanju poslovnih prihodnosti, saj se mora hitro prilagajati spremembam, ki so v današnjem času še kako prisotne, pripravljen pa mora biti tudi na sodelovanje in razumevanje

sodelavcev, ter upoštevati njihova mnenja in izkušnje. Pomembna je tudi poslovna etika in pripadnost organizaciji ter močan občutek za pravičnost in stalnost v organizaciji.

Učinkovit vodja na bi bil usmerjen k nalogam, iskanju podpore v skupini in imel ustrezno znanje in izkušnje. Vodje, ki so učinkoviti imajo navadno dobre odnose tako s podrejenimi kot tudi z nadrejenimi, pa tudi z ljudmi iz okolja organizacije.

3. ŽENSKÉ V MANAGEMENTU

Delež žensk v managementu je začel naraščati v drugi polovici 20. stoletja. Prej je veljalo prepričanje, da ženskam primanjkuje sposobnosti in strokovne usposobljenosti za prevzemanje managerskih poslov, zaradi socializacije in izobrazbe. Vendar se gospodarski in družbeni sistem, po mnenju Turkove (1992, str. 90) v Sloveniji močno spreminja, kar pomeni tudi nov izziv ter nove možnosti za uveljavljanje žensk na področjih, ki so bila prej rezervirana za moške. Tako imajo ženske kot managerke dobro priložnost za večji uspeh na teh področjih, saj so njihove sposobnosti in spretnosti drugačne od moških. Ženske postajajo vedno bolj izobražene, emancipirane in tako enakovreden partner svojim moškim kolegom. Vse bolj se uveljavljajo na področjih, ki so bila prej skoraj izključno rezervirana za moške. Eno izmed teh je tudi management.

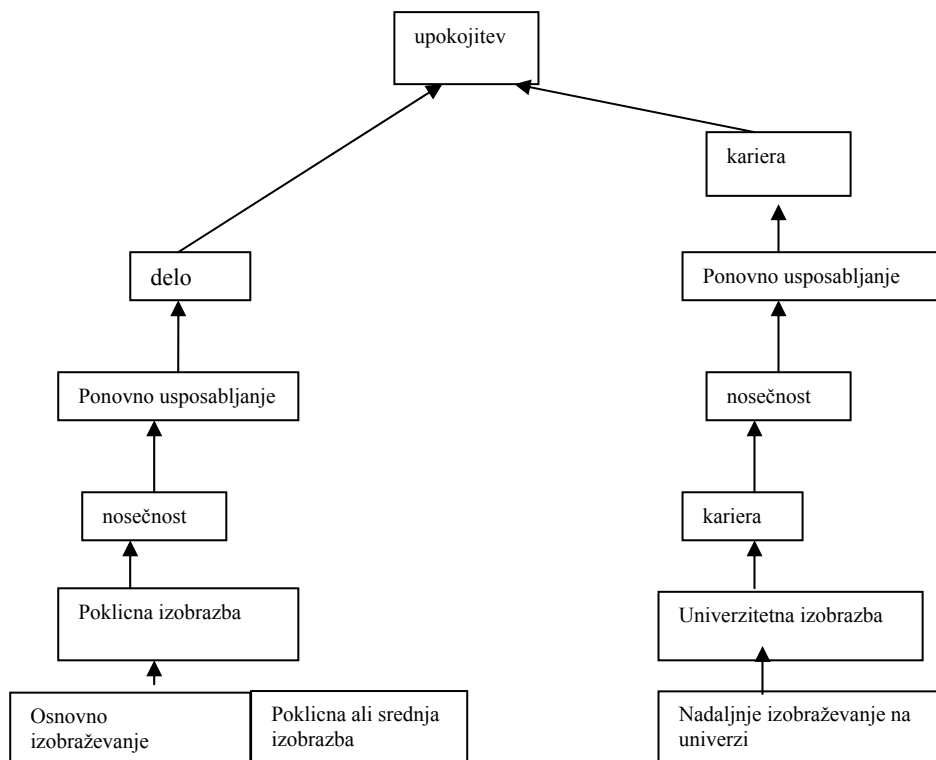
3.1 Življenjski cikel ženske

Razlike med spoloma se kažejo na različne načine, najdemo pa jih tudi v poslovnem svetu. Oba spola gresta skozi različne procese oziroma obdobja življenja. Nekje do konca šolanja so ti procesi razmeroma enaki, kasneje pa se pojavijo razlike, saj za oba spola še vedno veljajo nekakšni stereotipi oziroma pravila, ki naj bi določala njihovo življenje. Tako so opazne tudi razlike v življenjskem ciklu obeh spolov. Pri moških vsi procesi potekajo neodvisno drug od drugega, saj je njihova naloga še vedno skrbeti za družino ter služenje denarja. Zato se od njih ne pričakuje, da bodo po končanem šolanju ostali doma in skrbeli za dom in vzgojo otrok. Pri ženskah pa je to kompleksen splet procesov in sprejemanja vlog, ki se velikokrat izključujejo. Tako se morajo ženske dostikrat odločiti za eno izmed vlog in ji dati prednosti. Od ženske je odvisno ali se bo posvetila karieri in ji dala prednost pred družino ali obratno.

Življenjski vzorec ženske najbolje prikaže procese, skozi katere gre ženska v svojem življenju. Na spodnji Sliki 3 sem predstavila dva najbolj pogosta. Prvi vzorec 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 izobraževanja oziroma usposabljanja za vrnitev na delo, ki traja potem do upokojitve. Pri drugi različici ženske življenjske poti, le-ta po srednjem izobraževanju nadaljuje pot na univerzi, ki ji sledi prva zaposlitev in graditev začetne kariere. V bližnji

prihodnosti sledi nosečnost in po njej usposabljanje za delo. po njem se ponavadi takšne ženske ponovno odločijo za graditev kariere do upokojitve (Alexander, 1996, str. 12).

Slika 3: Poenostavljen življenjski vzorec ženske – tip 1 in tip 2



Vir: Alexander, 1996, str. 12.

Tako ženske kot moški so neprestano pozorni na razvoj kariere in na odnose v družini, le da se njihova pozornost z leti spreminja in razlikuje. Powell in Mainiero (1992, str. 216) opisujeta žensko spreminjanje in pravita, da se v začetni dobi prehajanja v odraslost, med 17. in 28. letom starosti, ženske osredotočijo na poroko in naučijo prevzemati obveznosti odraslega življenja. V drugi fazi, med 30. in 40. letom, ki jo imenujemo obdobje ustalitve, biološka ura ženskam narekuje potrebo po odločitvi za starševstvo in tako oblikuje njihove življenjske odločitve. Ta faza predstavlja ključno dimenzijo, ki ločuje življenje žensk od življenja moških. V tem obdobju se ženska odloči za družino ali kariero. 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 postanejo bolj skoncentrirane na delovne obveznosti in razvoj kariere. Pri moških se ta pozornost razlikuje, saj se jim ni potrebno odločiti za različne vloge. Prav tako je njihova pozornost na razvoj kariere manjša kot pri ženskah, saj jim v ključnem obdobju življenja ne narekuje potrebe biološka ura, pač pa se v tem obdobju zaposlijo. Tako je njihova skrb za kariero manjša, saj je ne ovira niti nosečnost ali skrb za otroke. Moški se lažje odločijo za kariero, saj se od njih ne pričakuje, da bodo ostali doma in skrbeli za družino in vzgojo otrok.

Njihova vloga očeta je vsaj na začetku otrokovega življenja ponavadi manjša kot vloga matere, kar pomeni, da jih le-ta vloga ne omejuje pri načrtovanju kariere.

3.2 Primerjava ženskega in moškega načina vodenja

Kot sem že prej omenila, so razlike med spoloma najbolj opazne prav v funkciji vodenja, saj se le te tu kažejo navzven. Ob enem se prav v tej funkciji izvaja neposreden odnos med vodjo in nosilcem. V tem poglavju opišem razlike v načinu vodenja ter ju med seboj primerjam.

Kultura v podjetjih se je dandanes spremenila, in po mnenju nekaterih avtorjev bolj ustreza ženskam. Le-te prinašajo v organizacijo nekatere specifične lastnosti, zato je veliko ljudi mnenja, da so ženske bolj usposobljene za vodenje v 21. stoletju kot moški.

Za posel je nedvomno pomembno, da imajo ženske bolj razvito intuicijo kot moški in s tem praviloma višji emocionalni kvocient (EQ). Številni znanstveniki menijo, da je šesti čut pogosteje pomembnejši od intelekta (IQ – inteligenčni kvocient). Čustveno inteligentna oseba ves čas ve, kaj čuti in zna to tudi izraziti ob pravem času na prav način, pa čeprav so njena čustva "neprijetna". To ji ne omogoča le boljšega poznavanja in razumevanja svojih čustvenih potreb, temveč tudi čustvenih potreb drugih. Laže premaguje spore, zna se vživljati v druge, optimizem in pozitivna naravnost pa jo delata močnejšo in bolj samozavestno (Mazi, 1998, str.48).

Inteligenco naših čustev, ki je po mnenju mnogih strokovnjakov kar 80 odstotkov uspeha in lahko jo razvijamo in izpopolnjujemo skozi celo življenje, v nasprotju z IQ-jem, ki je prirojen (Lunin forum o čustveni inteligenci, 2005).

Ženske se lahko bolj zanesejo na svoje občutke predvsem zato, ker leži center za te občutke v desni možganski hemisferi, ki je pri ženskah bolj dejavna kot pri moških. Sicer pa je desna polovica možganov namenjena še občutkom, slutnjam in sposobnostim zaznavanja oziroma prepoznavanja miselnih in čustvenih procesov pri soljudeh (Mazi, 1998, str. 48). Prav zato je čustvena inteligenca bolj prisotna pri ženskah, ki se večkrat lahko zanesejo na svoje občutke kot moški.

S čustveno inteligenco se je ukvarjal Goleman (po Emotional intelligence, 1995), ki je v svoji raziskavi ugotovil, da je čustvena inteligenca sposobnost vodilnih, da na sodelavce vplivajo tako, da bodo kar najbolj učinkoviti in s tem dvignili profit svojih podjetij. Ugotovil je, da človek razvije sposobnosti prilagajanja in se nauči sprejemati mnenja drugih, če živi oziroma dela v večji skupnosti. Ženske so tako bolj dovzetne za sprejemanje mnenja drugih, ter se lažje prilagajajo. Posledično se tako lahko hitreje vživijo v novo okolje ter se mu prilagodijo.

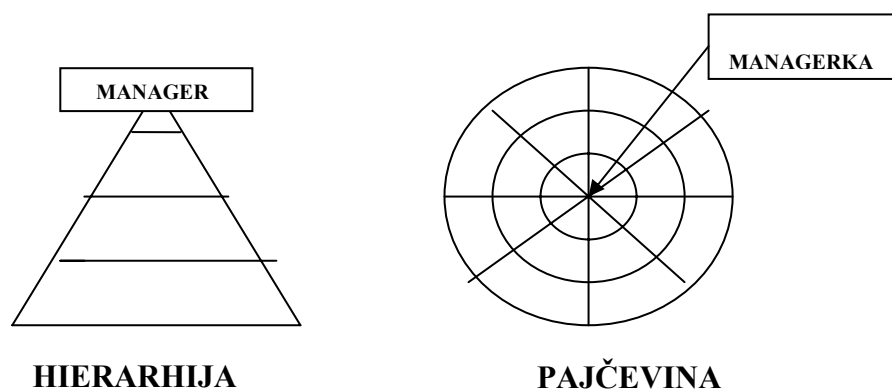
Prednosti njihovega drugačnega sloga vodenja poleg zgoraj omenjenega, izvirajo tudi iz učenja in vzgoje, ki deklice spodbuja k sodelovanju, popuščanju, razumevanju, fleksibilnosti

pri premagovanju problemov, diplomaciji v odnosu z nasprotnim spolom, naklonjenosti mirnim in praktičnim rešitvam, pripravljenosti za dialog in odprto komunikacijo. Za ženski spol je pomembna vizualna plat razmišljanja in delovanja. Dobri dve tretjini žensk se zna, zmore in želi prilagoditi moškemu partnerju na vseh področjih, medtem kot so moški pri tem bolj zadržani. Ženske so večinoma tudi bolj popustljive, razumevajoče, fleksibilne in pripravljene za kompromis, obenem pa čutijo močno potrebo po naklonjenosti, razumevanju, miru in harmoniji. Za oba spola pa velja, da so samozavestni, duševno uravnoteženi ljudje bolj nagnjeni k spravi, odpuščanju in pozabljanju zamer in krivic (Mazi, 1998, str. 48).

Avtorji, ki so se ukvarjali z vprašanjem ženske v managementu, so ugotovili, da je materinska vloga podobna vlogi managerke, saj zahteva enake spretnosti, kot so organiziranje, tempo, uravnovešene konfliktnih zahtev, učenje, vodenje, usmerjanje, opazovanje, ravnanje z motnjami, informiranje. Vendar v poslovnem svetu na najvišjih ravneh še vedno prevladujejo moški, ženske pa se jim skušajo približati, vendar pri tem naletijo na raznovrstne probleme.

Helgesova in drugi avtorji, ki se ukvarjajo z ženskim načinom vodenja vire razlik v stilih odkriva v otroštvu. Dečki in deklice se igrajo različne igre in to jih oblikuje v različne ljudi. Tako je dečkom pomembno zmagovati, deklicam pa sodelovati in razvijati dobra razmerja. Na tem temeljijo tudi razlike v managerski strukturi, ki jo spola uporabljata. Za moške je tako značilna hierarhična struktura, za ženske pa struktura pajčevine (slika 4) (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 87-88). Tako lahko trdimo, da so nekatere lastnosti pridobljene. Seveda pa so druge tudi prirojene in se z njimi rodimo. Tako so lastnosti, ki veljajo za dobrega managerja, kot je občutek za soljudi, optimizem, komunikativnost, samozavest povečini prirojene ter se ljudje, pri katerih so bolj prisotne bolje znajdejo v določenih situacijah.

Slika 4: Moški in ženski način vodenja



Vir: Kanjuo Mrčela, 1996, str. 88.75

Pri ženskem načinu vodenja le-tega vidimo kot krožni proces. Managerka je v središču in ne na vrhu. Helgesova se pri tem sklicuje na ženski in moški način razmišljanja. Pri teh podobah je najbolj zaželeno mesto v centru ali vrhu. S tem pojasnjuje in utemeljuje strategije moških in

žensk; moški imajo tako jasno zastavljene cilje, ženskam pa to manjka. Strategija pajčevine je vodenje glede na možnosti, uporaba intuicije, potrpežljivo čakanje na naslednji dogodek. Helgesova navaja še nekatere razlike med spoloma. Tako se pojavi razlika tudi med vizualnim in avditivnim. Za žensko je značilno avditivno, poslušanje in govorjenje pa pomenita dialog (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 89).

Kanjuo Mrčela (2004, str. 15) je v svoji raziskavi ugotovila, da ni nekih bistvenih razlik v načinu vodenja, ozračju, ki ga ustvarjajo v organizacijah med moškimi in ženskami. Vendar analize in raziskave govorijo o nekem specifičnem ženskem ali feminilnem načinu vodenja. Različne življenjske in delovne izkušnje pri ženskah in moških povzročajo določena specifična in drugačna ravnanja, prav tako pa se oboji obnašamo, tako kot se od nas pričakuje. Naše vedenje je družbeno pogojeno. Prilagajamo se okolju, v katerem delujemo in skušamo razviti določene načine vodenje, ki bi bile temu okolju primerne. Tako nekatere ženske, če so za to primerne okoliščine, razvijejo feminine, mehke načine vodenja, razvijejo pa jih tudi moški. So pa tudi ženske, ki vzdržujejo jekleno, mačistično disciplino v svojem okolju, kot tudi moški. Tako ne moremo pričakovati, da se bo organizacijska kultura spremenila, če zamenjamo moškega vodjo z žensko ali obratno.

Kombinacija lastnosti stila, ki je pogosto označen kot moški, in tega, ki je označen kot ženski, imenujemo androgini stil vodenja. Moral bi biti učinkovitejši od obeh stilov, saj od vsakega povzema le najboljše lastnosti, zato je lahko bolj prožen in ustrežnejši za večje število situacij. Tako lahko androgini način vodenja razumemo kot optimalen način za oba spola (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 90).

3.3 Strateške prednosti žensk na managerskih položajih

Dandanes ženske zasedajo veliko več managerskih položajih kot so jih v preteklosti. Spreminja se je razmišljanje, da ženske niso dovolj sposobne za opravljanje tovrstne službe. Spremenil se je tudi njihov način življenja, saj so v preteklosti ostajale doma in skrbele za družino. Iz tega sledi, da se morajo dandanes veliko bolj dokazovati, da uspejo in napredujejo po lestvici navzgor, saj je vodstveni del v podjetjih še vedno pretežno moški. Vendar tudi ženske imajo strateške prednosti, zato je Rejčeva (2004, str. 17) v svoji raziskavi ugotovila, da so podjetja, ki jih vodijo ali v katerega vodstvu sodelujejo ženske bolj uspešna.

Podjetja so v raziskavi razdelili v skupine z različno visokimi prihodki od prodaje. Ugotovili so, da ima podjetje z največ prihodki od prodaje v upravi tudi največ žensk. Na drugi strani pa so v nasprotnem primeru, ko je žensk v upravi manj ali jih ni, prihodki od prodaje nižji za 35 odstotkov (Women on boards, 2004). Čeprav prihodek od prodaje ni kazalnik uspešnosti podjetja, saj imajo lahko podjetja z velikim prihodkom, izgubo, pa je vseeno dober pokazatelj, da so ženske lahko boljše pogajalke kot moški. To analitiki povezujejo z dejstvom, da so ženske zelo odgovorne in načelne, imajo drugačna etična načela kot moški in so redkeje

pripravljena sodelovati v tako imenovanih skupinskih odločitvah, kjer se večina članov podredi vodilnemu, hkrati pa dobro obvladujejo konflikte in so dosledne pri izvajanju načrtov.

Pomembno pa je tudi dejstvo, da imajo različne osebe različna mnenja, izkušnje, navade. Mešanica le-teh velikokrat privede do dobrih rezultatov, saj je potrebno, da se v kriznih situacijah pojavijo različne možne rešitve. Lahko rečemo, da se žensko razmišljanje razlikuje od moškega, ter da mešanica teh dveh lahko pripelje do uspeha. Avtor Koehn pri tem odkriva ženska načela, kot so manj individualizma, dovzetnost za druge, skrb za šibke, povezovanje zasebnega in javnega, spoštovanje različnosti, želja spreminjati svet na boljše (Rejc, 2004, str. 17).

Poudariti je potrebno, da se spreminjajo tudi predpisi na področju upravljanja podjetij. Zahteva se večja neodvisnost in večja spolna uravnoveženost članov v upravljalnih funkcijah.

Za ženske managerke je značilno tudi transformacijsko vodenje, z novo vizijo, sposobnostjo mobilizirati zaposlene in izvesti določene spremembe v podjetju. Ženski način komuniciranja je bolj participativen, sodelovalen, vodi jih večja želja po spremembah in predanost. Na drugi strani je moškimi bližje transakcijsko vodenje, to je vodenje s hitrimi in preprostimi rešitvami.

V nadaljevanju bom predstavila pet slovenskih managerk, ter njihovo mnenje o ženskah, ki spreminjajo organizacijsko kulturo in kako one same uporabljajo svoj vpliv. Jadranka Dakič (Merkator) pravi, da ni bistvenih razlik med ženskim in moškim načinom vodenja. Čeprav smo ženske bolj čustvene, je potrebno, da imamo hkrati tudi lastnosti, kot so znanje, odločnost, razumevanje situacije, sposobnost, iskrenost in predvsem poštenost do sebe in drugih. Tatjana Fink (Trimo Trebnje) meni da ženske na vodilnih položajih pomembno vplivajo na organizacijsko kulturo predvsem v smeri doseganja ciljev in čim manj konfliktov. Priporoča mešane time. Danica Purg (IEDC) svetuje, naj ljudje razvijajo tista področja, kjer so dobri. Napaka je, če želiš postati nekaj, pa za to nimaš dobrih potencialov. Cvetka Selšek (SKB) meni, da so organizacijske kulture bolj mačistične. Ženske delujemo umirjeno, vzamemo si več časa za poslušanje. Moški se hitro skregajo, ženske pa se bolj ukvarjajo z rešitvami (Koražija, 2005a, str. 12-13).

3.4 Stereotipne predstave o ženskih in moških vlogah v managementu

Ženske se kot managerke na visokih ter srednjih položajih v podjetjih še vedno manj pojavljajo kot moški, zato lahko razloge za to iščemo v stereotipnih predstavah o moških in ženskih vlogah v managementu (Merkač, 2001, str. 9). Merkačeva je izpostavila nekaj najpogostejših stereotipov 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 atribute – značilnost dobrega managerja so najpogosteje odvisne od okoliščin

Potrebno je poudariti, da na to vpliva tudi ločevanje na »moške« in »ženske« poklice in področja, kar se začne že v času šolanja, kjer so npr. matematične vede bolj rezervirane za fante, saj veljajo za področja moči. Tako se dekleta manj odločajo za študij na naravoslovnih fakultetah, in se zato manj zaposlujejo na delovnih mestih, ki zahtevajo znanje iz omenjenih področij. Tako obstajajo poklici in delovna mesta, ki so označena kot moška in taka, ki so namenjena predvsem ženskam. Ženske tako težko najdemo na področjih, kot so računalništvo, itd., saj računalniki predstavljajo moč in nadzor, kar naj bi privlačilo moške in odbijalo ženske. Delovna mesta oziroma poklici, ki so enkrat spolno zaznamovani, takšni tudi ostanejo in se le stežka spremenijo. Poleg tega, pa ženske težko napredujejo v tovrstnih poklicih, kljub temu, da dosegajo ali celo presegajo svoje moške kolege v sposobnostih in kvalifikacijah (Webster, 1996, str. 167).

Razlika je tudi v pričakovanju o sposobnostih žensk in moških, ki je razvidna v odnosu do njihovih prirojenih spretnosti in sposobnosti. Raziskave so pokazale, da se od žensk pričakuje karakterne značilnosti, oziroma prirojene sposobnosti za nudenje podpore in motivacije, ki pripomore k večji storilnosti in učinkovitosti njihovih moških kolegov. Če teh sposobnosti niso imele, so bile ocenjene kot neuspešne pri opravljanju svojega dela na način, ki se o moških ni zahteval. Njihovi moški kolegi pa so, nasprotno svoje sposobnosti in spretnosti na področju medosebnih odnosov predstavljali in uveljavljali kot dokaz njihovih vsestranskih kvalitiet, zato so posledično bili prepoznavni kot uspešni in temu primerno tudi napredovali (Webster, 1996, str. 36)

Vendar 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).

4. RAZLOGI ZA (ŠE VEDNO) MANJŠE ŠTEVILO MANAGERK

Dandanes je v poslovnem svetu še vedno manj žensk na vodilnih položajih kot moških. Razlogi za to niso povsem jasni, saj je v Sloveniji še vedno več ženskega prebivalstva kot moškega. To dokazujejo popisi prebivalce v leti 1971, 1981, 1991 ter 2002. V vseh popisih je bilo žensk več kot moških od 5 do 13 odstotkov. Prav tako ne moremo trditi, da so ženske

slabše izobražene kot moški, saj njihova izobrazba po podatkih 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. Novejši podatki o vseh diplomantih v letu 2004 kažejo na to, da je skupaj diplomiralo 14.888 študentov, od tega 8.996 žensk, kar je precej več kot pa moških. Na vseh programih je bilo več diplomantk, izjema so le doktorji znanosti, kjer je bilo nekoliko več moških (Statistični letopis Republike Slovenije, 2005).

Iz podatkov statističnega letopisa tako lahko vidimo, da ženske v Sloveniji niso manj izobražene od moških. Za še vedno majhno število žensk na vodilnih položajih tako tičijo razlogi drugje. V nadaljevanju bom navedla nekaj najpogostejših razlogov za to.

Eden od razlogov, da je žensk manj na managerskih položajih, je ta, da jim je vsiljen pritisk s strani družbe, družine in verjetno žensk samih. To lahko opredelimo kot predsodek, ki se nanaša na poslovne ženske (Crampton, Mishra, 1998, str. 87):

- ženske pogosto menjajo delovno mesto,
- ženske ne bi delala, če ne bi za tem stali ekonomski razlogi,
- usposabljanje žensk je brez pomena, saj bodo 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.

To so še vedno predsodki oziroma stereotipi, s katerimi se morajo ženske dandanes soočiti pri iskanju zaposlitve, še posebno pri borbi za najvišja mesta v podjetju. Zavedati se morajo teh ovir, ter se jih naučiti premagati.

4.1 »Stekleni strop«

Stekleni strop (ang. Glass ceiling) je v managementu opredeljen kot prikrita diskriminacija. Je komaj prepustna membrana, ki obstaja med srednjim in najvišjim managementom, a je dovolj trdna, da onemogoča ženskam, da bi zasedle najpomembnejša delovna mesta v podjetjih. To membrano tvorijo prepričanja moških managerjev, tradicija, zgodovina, ter predstave, ki jih imajo ženske o sebi. Ženske se tako lahko vzpenjajo po lestvici navzgor, dokler ne pridejo do točke, od koder se ne morejo več prebijati dalje, ker niso moški. Tako ženske pridejo čisto pod vrh, prav na vrh pa lahko pridejo le njihovi moški kolegi. Zato marsikatera ženska na tej stopnji da odpoved in si skuša poiskati novo priložnost v drugem podjetju (Kuralt, 1998, str. 28).

Nekatere ženske menijo, da bi morale žrtvovati velik del osebnega življenja, da bi lahko prebile stekleni strop. Pogosto pa se ubadajo tudi z izgubo prostega časa in propadom zakonske zveze. Prav tako se morajo odločiti o različnih življenjskih slogih. To so odločitve o karieri, ter o zasebnem življenju, o otrocih, poroki. To so razlogi, da veliko žensk ostane neporočenih, ali pa se odločajo za otroke zelo pozno (Linehan, 2001, str. 104).

Linehan (2001, str. 104) tako zaključuje svojo raziskavo z dejstvi, ki preprečujejo ženskam managerkam, da zasedejo najvišje položaje v podjetjih:

- odgovornost za usklajevanje domačega življenja in poklicne kariere,
- izločenost in osamljenost,
- stalno osveščenost, da si ženska v svetu moških,
- nenehno dokazovanje svojih sposobnosti drugim,
- dejstvo, da mora ženska trše delati in biti boljša od moških kolegov.

4.2 Mentorstvo

V Slovarju slovenskega knjižnega jezika najdemo pod pojmom mentor opredelitev, da je le-to oseba, ki z nasveti, pojasnili usmerja in vodi mladega, neizkušenega človeka; vodja, svetovalec (SSKJ, 1994, str. 541). Mentorski odnosi so za moške zelo pomembni, za ženske pa celo bistveni, kajti managerke se spopadajo s številnimi organizacijskimi, medosebnimi in individualnimi ovirami pri napredovanju. Mentorji imajo pomembno vlogo pri izboljševanju razmer v organizacijah za managerke. Mentorstvo je pomembno zaradi pridobivanja izkušenj, zlasti v zgodnjem obdobju poklicne kariere. Mentor zagotavlja informacije, izpopolnjevanje, nasvete, usmeritve, razvoj socialne in poklicne integritete v organizacijah ter daje psihično podporo sodelavcem na nižjih položajih (Linehan, 2001, str. 69).

Čeprav se je izkazalo, da je mentorstvo za ženske izrednega pomena, pa so raziskave pokazale, da imajo managerke manj mentorjev kot moški, ter tudi manj možnosti da bi razvile tesnejše odnose z njimi. Za to ostaja več vrst razlag. Eden od razlogov je ta, da ženske mentorjev ne iščejo, saj se po večini ne zavedajo, kako pomembno je pridobiti pokrovitelja, in si predstavljajo, da lahko uspejo same. Kot drugi razlog lahko omenim, da tudi mentorji ne izbirajo žensk za svoje varovanke, saj se ob moškem varovancu počutijo bolj sproščeno pri razvijanju poklicnega in osebnega odnosa z drugim moškim. Da pa bi se ženske izognile težavam lahko izberejo mentorico, vendar pa se tu pojavi problem, saj je malo žensk na vodilnih položajih. Pri izbiri mentorja igra pomembno vlogo podobnost v osebnostnih potezah. Tako moški kot ženske izbirajo ljudi, ki so podobni njim samim, ker z njimi lažje sodelujejo (Linehan, 2001, str. 70-71).

4.3 Simbolna vloga in pomanjkanje vzornic

Dodatna obremenitev za žensko na visokem managerskem položaju je to, da ima neko simbolno vlogo v organizaciji. Povečana prepoznavnost tako lahko vodi do izgube zasebnosti in prinaša dodatne napetosti, ki jih doživljajo managerke na visokih položajih. Neugodnosti, ki izvirajo iz večje prepoznavnosti, so te, da njihove napake in lastnosti pripisujejo pripadnosti spolu, namesto, da bi upoštevali njihove sposobnosti. Zato je morajo managerke še toliko bolj truditi, da jih drugi jemljejo resno (Linehan, 2001, str. 126).

4.4 Mreže poznanstev

Razvijanje poklicnih mrež igra pomembno vlogo, še posebno pri managerjih, ki niso imeli izkušnje z mentorskim odnosom. V mnogih organizacijah koncept mrež poznanstev pojmujejo kot »moški klub«, »moška družčina« ali »mreža starih znancev«. Tako se ženske še vedno težko povezujejo v tovrstne mreže, ki si bolj dostopne moškim. Raziskave so pokazale, da so povečini v Evropi take skupine prisotne v večini organizacij, posebno na področjih, kot so medicina, finance in pravo (Linehan, 2001, str. 135-136).

Ženskam je še vedno težko prodreti v tovrstne skupine, saj moški težijo k prevladi in ženskam skušajo preprečevati dostop do neformalnih odnosov, ki potekajo med njimi. Glede na raziskave, managerke prodor v le-te skupine smatrajo za pozitivne ugodnosti, ki bi jim prinesle lastno prepoznavnost in dostop do neformalnih pogovorov z najvišjim managementom. Rešitev skušajo tako najti v povezovanju v tako imenovane ženske skupine, vendar pa se tu pojavi problem pomanjkanja časa zaradi domačih obveznosti (Linehan, 2001, str. 144-145).

Ženske se sicer družijo zunaj delovnega časa. Vendar omrežja razumejo bolj kot družabno zadevo in manj kot prostor za sklepanje dogovorov (Koražija, 1996b, str.12). Mreža poznanstev pa se smatra kot določena družbena skupina, ki se srečuje in ukvarja s podobnimi dejavnostmi zunaj delovnega časa. Gre za zaprte družbe, v katere se ženske težje vključujejo. To so uniformirane skupine, ki ustvarjajo skupinsko kulturo in vanjo je težko prodreti, če nisi njihov član. Pri moških omrežjih je potrebno opozoriti, da ne gre za zavestno izključevanje žensk, temveč preprosto za dejstvo, da se podobni ljudje s podobnimi življenjskimi vzorci družijo med seboj. Če se managerji dobivajo in igrajo nogomet, je ženska avtomatično odrinjena. V takšna druženja ženske nimajo vstopa (Koražija, 2001, str. 44).

V Sloveniji obstaja veliko ženskih omrežij, vendar pa niso vse vezane na ženske v managementu. Edino formalno omrežje žensk je sekcija managerk pri združenju Manager, med seboj pa so zelo dobro povezane in si pomagajo ženske podjetnice.

4.5 Načrtovanje poklicne kariere

Ženske po večini še vedno težje načrtujejo svojo poklicno kariero kot moški. Eden od razlogov je ta, da jih kadrovska politika pogosto zapostavlja, saj moški še vedno raje izbirajo, najemajo in nagrajujejo ljudi, ki so bolj podobni njim samim. Poleg tega pa morajo svojo poklicno pot usklajevati z domačimi obveznostmi, kot je vzgoja otrok, ki še vedno leži na njihovih ramenih. Povečini pa v podjetju niso preveč naklonjeni mladim ženskam, ki se šele odločajo za družino, ali pa imajo majhne otroke. Poleg tega pa je za žensko težje načrtovati poklicno kariero tudi v primeru, ko mora zamenjati podjetje zaradi resnega spolnega nadlegovanja (Linehan, 2001, str. 158-160).

4.6 Spolno nadlegovanje

Spolno nadlegovanje je pojav nezaželen spolne pozornosti, predlogov za spolne usluge in drugo vedenje seksualne narave, ki je odkrito ali prikrito nezaželeno. Lahko je sestavljeno iz dotikanja, lahko je besedno, vključeno s spolnim prigovarjanjem ali šalami. Spolno nadlegovanje je lahko tudi sovražno delovno okoljem kjer gre za stalno in nedobrodošlo spolno pozornost, ki pa ni nujno povezana z grožnjami z dejansko izgubo službe ali delovne ugodnosti. Žrtve spolnega nadlegovanja so v glavnem ženske, moški pa se pogosteje pojavljajo v vlogah nadlegovalca. O izkušnjah spolnega nadlegovanja največkrat poročajo samske ali ločene ženske ter ženske z višjo stopnjo izobrazbe. Raziskave so pokazale, da so ženske na srednjih ali nižjih položajih bolj izpostavljene možnosti spolnega nadlegovanja, kakor tiste na najvišjih položajih (Linehan, 2001, str. 75-77).

Spolno nadlegovanje posredno vpliva na zmanjševanje opravilne sposobnosti ter ženskam preprečuje dostop do neformalnih socialnih mrež in do nujnih povratnih informacij o lastni delovni izvedbi, ki so ključne zlasti za managerke. Spolno nadlegovanje povzroča napetost jezo, odpor, potrtost, prizadetost, žalost, strah in pripisovanje krivde samemu sebi. Te tako imenovane psihološke težave pogosto spremljajo tudi fizična obolenja, kot so nahod, glavobol, utrujenost, škrtanje z zobmi, požrešnost, izguba teka, nespečnost, hujšanje ali napadi joka (Linehan, 2001, str. 80).

Najpogosteje se kot nadlegovalci pojavijo sodelavci, ki se lahko čutijo ogrožene od sodelavk, ter verjamejo, da naraščanje moči žensk pomeni upadanje moči moških. Tako skušajo povečati svojo moč tako, da poudarjajo žensko spolno vlogo ali njeno seksualnost, da bi jo opomnili na njeno drugačnost ter na to, da ne sodi v moško delovno skupino (Linehan, 2001, str. 80).

4.7 Druge pogoste ovire za še vedno manjše število managerk

▪ **Družinske obveznosti**

Ženske imajo, ne glede na poklic, ki ga opravljajo, več obveznosti v zvezi z družino kot moški. Managerke v večini primerov opravljajo več gospodinjskih del kot njihovi partnerji. Zato mnogo podjetij ni naklonjeno zaposlovanju žensk na visokih položajih, saj so mnenja, da taki položaji zahtevajo celega človeka (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 74).

▪ **Pomanjkanje samozavesti**

Gre za pojav »statistične diskriminacije«, to je diskriminacija posameznikov, kar pomeni, da posameznika sodimo na osnovi značilnosti, ki veljajo za povprečja skupin (povprečni moški je bolj samozavesten kot povprečna ženska) (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 74).

▪ **Manjša geografska mobilnost**

Tudi ta razlog lahko povežemo z nižjim vrednotenjem ženskega dela, poklica, kariere. Predpostavka je, da ženska ne bo, tudi če bi njena kariera zahtevala, zamenjala mesta svojega dela, ker bi to pomenilo problem za njenega moža, ker je njegovo delo pomembnejše. Tudi službene poti naj bi bile bolj problematične za žensko, saj ni nikogar, ki bi skrbel za dom, otroke in moža, ko bi odpotovala (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 75).

▪ **Več odsotnosti z dela**

Argument se uporablja v povezavi s trditvijo, da ženske ne delajo dovolj dolgo (zapuščanje dela zaradi poroke ali poroda), saj so raziskave pokazale, da ženske niso pogosteje odsotne z dela kot moški, kljub številnim obveznostim zunaj delovnega časa. Po Bittelu in Jacksonu (1985) so ženske odsotne z dela enako število dni kot moški, tudi če upoštevamo nosečnost in porod (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 75).

▪ **Nižja specifična izobrazba**

Vedno večje je število žensk, ki se izobražujejo na tradicionalno moških področjih, vendar jim še vedno ni omogočeno, da bi tradicionalno moške poklice opravljale v enaki meri kot moški (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 76).

▪ **Diskriminacija v zaposlovanju, napredovanju in vodenju**

Čeprav so odkrite oblike diskriminacije žensk večinoma z zakonom prepovedane, veliko organizacij zaposluje, ocenjuje zaposlene in se odloča o njihovem napredovanju na načine, ki so do žensk diskriminacijski. Bennett (1991) je ugotovil, da igra pri tem pomembno vlogo odnos, ki ga imajo moški nadrejeni do napredovanja žensk, saj je pogosto negativen. Ženske v večini primerov dobivajo manj pozitivnih ali negativnih povratnih informacij, ki so pri oblikovanju kariere še kako pomembne. Po številnih raziskavah žensko delo slabše ocenjujejo kot moško (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 77).

▪ **Pomanjkanje institucij otroškega varstva**

Urejenost infrastrukture na tem področju je pomemben dejavnik udeležbe žensk na zahtevnih položajih, saj je v veliki meri to še vedno zadolžitev žensk. Temu problemu posvečajo veliko pozornosti, posebno v zahodnih državah. Ker ni družbeno urejene skrbi za otroke, so posameznice prepuščene sami sebi pri reševanju tega problema. Veliko je uspešnih managerk, ki so samske in brez otrok. Tako so raziskave pokazale, da je med članicami Britanskega inštituta za management okrog 90% poročenih moških in le nekaj manj kot 20% poročenih žensk. Med ameriškimi managerji-managerkami do 40. leta ima otroke 90% moških in le nekaj čez 30% žensk, kar pomeni, da preostalih nekaj več kot 60% ne bo nikoli imelo otrok (The Economist, 28.3.- 8.4.1992) (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 78).

▪ **Odnos podrejenih**

Raziskave so pokazale, da so moški in ženske bolj pripravljeni imeti za nadrejenega moškega kot žensko. Tovrstna mnenja so posledica prepričanj o predsodkih o moških in ženskih vlogah v managementu. Na drugi strani ljudje, ki so delali v mešanih skupinah oziroma imajo za nadrejenega žensko, običajno ne potrjujejo teh prepričanj (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 78).

4.8 Ovire pri odločanju za poklic managerke

Kot sem že omenila, se ženske pri odločanju o managerskih poklicih srečujejo s številnimi vprašanji in ovirami. Tovrstne ovire se pojavijo zaradi razločevanja spolov in definiranja poklicev, ki naj bi bili primerni za oba spola. V tem poglavju bom predstavila pet vprašanj oziroma ovire, ki predstavljajo problem ženski, ki se odloča o poklicu.

4.8.1 Odnos podrejenih

Odnos med nadrejenimi in podrejenimi definirajo kot produkt več dejavnikov: managerja, podrejenih managerjev in okolja oziroma situacije. Nekaj avtorjev se je že ukvarjalo z odnosom in stališčem podrejenih, ter so ugotovili, da je spol nadrejene osebe pogosto razlog za razlike. Tako lahko opazimo, da so v rabi dvojna merila, kar pomeni, da je pri moških dopustno nekaj, kar pri ženskah ni oziroma je ocenjeno negativno. Tako ima lahko enaki managerski stil povsem drugačne učinke, torej je odvisno ali ga uporablja manager ali managerka. Za ženske je bolj uporaben in učinkovitejši »mehki« managerski stil, ker se od nje (ker je ženska), tak stil pričakuje in bi drugačen stil naletel na odpor. Nasprotno pa velja za managerja, ki naj bi uporabil avtoritativni stil, da bi upravičil »moško identiteto« (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 93 – 94).

Vendar pa obstajajo razlike med laboratorijskimi poskusi in ugotovitvami iz resničnega življenja. V resničnih situacijah osebe spoznajo druga drugo in je teža stereotipov malo manjša. Kanjua Mrčela (1996, str. 94) povzema stereotipe po Kentejevi, ki pravi, da naj bi

bila managerka kruta, sitna, nagnjena h kontroli in vmešavanju v zasebne probleme podrejenih.

4.8.2 Usklajevanje poslovnega in zasebnega življenja ter preobremenjenost

Usklajevanje poslovnega in zasebnega življenja je problem, s katerim se srečujejo vse zaposlene ženske. Ta problem je še posebno v ospredju pri managerkah, saj le-te posvetijo temu delu veliko svojega časa ter se z njim ukvarjajo tudi izven delovnega časa. Tako so nekatere raziskave pokazale, da morajo ženske velikokrat izbirati med poklicem in družino, zato je veliko managerk neporočenih ali brez otrok. V Sloveniji raziskave tega niso pokazale, saj so tu ženske večinoma poročene in z otroki, ter so zelo obremenjene z usklajevanjem obeh plati svojega življenja. Ker se vloga ženske v gospodinjstvu ni spremenila in mora ženska še vedno opravljati tradicionalna dela doma, tega dejstva ne spremeni niti njena zaposlenost niti njen zahtevni položaj na delovnem mestu (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 94 – 95).

Marshallova (1984, str. 177) definira življenjski stil managerk kot zahtevo po uravnovešenem življenju. Pri tem si ženske zastavljajo nekaj osnovnih vprašanj (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 95 – 96):

- koliko naj bo pomembno delo v primerjavi z drugimi področji življenja,
- kako obvladovati neizogibne naloge, kot so gospodinjska dela,
- ali se poročiti,
- ali imeti otroke,
- kako ohraniti nekaj prostega časa,
- kako doseči ravnovesje med prednostnimi nalogami in zahtevami.

Menim, da so tovrstna vprašanja pomembna in jih je treba vzeti v obzir. Dandanes vse več mladih želi imeti družino, hkrati pa dobro delovno mesto. Pomembno je, da podjetja to začnejo upoštevati, saj le tako lahko dobimo dobre in uspešne, predvsem pa zadovoljne managerje.

4.8.3 Razlike v plačah

Ženske so na trgu delovne sile večinoma zaposlene v poklicih, ki so slabše plačani od poklicev, ki jih pretežno opravljajo moški. Razlike lahko začnemo iskati že v zgodovini. V nasprotju z ženskami, je moškim vedno pripadala funkcija finančnega vzdrževanja družine. Niso bili izločeni iz določenih poklicnih skupin in jim ni bila kratena pravica do izobraževanja na podlagi njihovega spola.

Razloge za slabše plačilo žensk je mogoče najti v dejstvu, da ženske in moški dejalo v različnih poklicih, v različnih sektorjih, na različnih ravneh in zasedajo različna delovna mesta. Izobrazba ženskam še ne zagotavlja enakega statusa v poklicnem življenju. Kljub

visoki izobrazbi in veliki motivaciji je razvoj kariere pri ženskah počasnejši, njihove plače pa so nižje od plač moških.

Ženske in moške najdemo v različnih poklicih, vendar so ženske pogosteje zaposlene v poklicih in na delovnih mestih, ki že tradicionalno niso ustrezno priznani in cenjeni ter torej slabše plačani (Neubauer, Salecl Bevc, 1995, str. 4)

Feminizirani poklici so v dejavnostih, kot so zdravstvo, šolstvo, gostinstvo, trgovina, turizem in socialno varstvo. Že od vsega začetka zaposlovanja žensk pa do danes opravljajo dela na manj kvalificiranih delovnih mestih ter so posledično slabše plačane. Tudi slabše plačane poklice znotraj industrijskega sektorja, za katere je značilna monotonost in nekreativnost (npr. delo za tekočim trakom v tekstilni, obutveni, predelovalni, itd industriji), v večji meri zasedajo ženske, čeprav je skupni delež moških v industriji višji od deleža žensk, kar potrjuje dejstvo, da se moški zaposlujejo na višjih in boljše vrednotenih položajih.

Po mnenju Jakliča (1999, str. 300) je vrhnji management eno najboljše plačanih delovnih mest v sodobni družbi. Malo ljudi ima takšno delovno mesto, raziskave pa kažejo, da so ženske med njimi v veliki manjšini, več žensk pa je na splošno zaposlenih na nižjih ravneh managementa.

Aleksandra Kanjuo-Mrčela (Koražija, 2001, str. 42) navaja podatek, da so razlike v plačah med moškim in ženskami približno 15 odstotne, med managerji in managerkami pa predvideno višje. O tem sklepajo na podlagi podatkov o plačah po strokovni usposobljenosti. Razlike se večajo z višino izobrazbe. Razlog, da imajo ženske managerke nižji plačo je v tem, da so le-te praviloma managerke v manjših podjetjih, ter so tam plače nekoliko nižje in ker so zaposlene pretežno v panogah, na takšnih delovnih mestih, kjer nimajo plačanih nadur in tako na koncu dobijo manj. Mrčelo še dodaja, da tudi ženske na fakultetah nimajo formalno določenih nižjih plač kot moški kolegi, vendar kljub temu prihaja do velikih razlik med plačami. Moški imajo več možnosti, večkrat jih povabijo v različne odbore, večkrat so predsedniki komisij in podobno.

4.8.4 Identitetna vprašanja

Ženske so pogosto v konfliktni situaciji, ko hočejo izpolniti, kar pričakujejo od njih, in tista pričakovanja, ki jih pred njih zastavlja vloga ženske. Pri tem moramo upoštevati vse stereotipne predstave, ki govorijo proti managerki (Kanjuo Mrčela, 1996, str.97):

- stereotipna predstava o osebi, ki opravlja managersko delo, ustreza stereotipni predstavi o moškem kot managerju,
- stereotipna predstava o ženski ne vključuje managerskega dela in položaja,
- stereotipna predstava o managerki je negativna in pomeni negiranje managerke kot ženske

4.8.5 Stres in managerke

Managerska dela, posebno tista vodila, sodijo med poklice, za katere sta značilna velika raven stresnih situacij in psihična izčrpanost. To se kaže predvsem v emocionalni in mentalni izčrpanosti, kronični utrujenosti, občutkih razočaranja, brezupa, negativnih občutkih do sebe, ter povzročajo pri vodilnih osebah stresne situacije. Najpogostejši vzroki za to so: kompleksnost dela, odločanje, ki ima posledice za druge ljudi, pomanjkanje časa, stalna zahteva po dokazovanju. Ženske so precej bolj psihično izčrpane kot moški. Razloge za to naj bi bil predvsem v ugotovitvi, da je managerski poklic bolj pisan na kožo moškim kot ženskam. Poleg tega, pa bi lahko iskali vzroke za to tudi v (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 98):

- pripadnosti manjšini v netradicionalni situaciji,
- nesoglasjih med predstavo ženske o sebi in managerskem delu, delom, ki je označen kot moško,
- nerešenem konflikta med kariero in družino,

Obstaja tudi povezanost med delom in zasebnim življenjem pri moških in ženskah. Za moške je značilna pozitivna povezava uspešnega poslovnega in uspešnega zasebnega življenja. Pri ženskah pa je uspešnost v poslovni sferi povezana z neuspehom in nezadovoljstvom v zasebnem življenju.

Ženske se pri svojem delu srečujejo z različnimi oblikami stresa. Stresni dejavniki so značilni za oba spola, vendar se razlikuje vrstni red. Kanjuo Mrčela (1996, str. 99) navaja prvih šest stresnih elementov, najpomembnejših za ženske, v oklepaju pa navaja številke tega elementa, ki govori o pomenu za moške:

- ni pričakovanega napredovanja (5. za moške)
- zaposlitev ni zanesljiva (3. za moške)
- zahteve dela, ki presegajo sposobnosti in zmožnosti (ni med prvimi šestimi za moške)
- slabi odnosi z nadrejenimi (1. za moške)
- spremembe standardov za sprejemljivo opravljanje dolžnosti (ni med prvimi šestimi za moške)
- pomanjkanje podpore nadrejenega (2. za moške)

4.8.6 Izobraževanje managerk

Bračkova je izvedla raziskavo v okviru Karierne usmeritve in načrtovanja kariere, in ugotovila, da se slovenski poslovneži izobražujejo, vendar premalo. Managerke se v primerjavi z moškimi kolegi izobražujejo manj. 10 dni na leto se izobražuje 38 odstotkov managerk in 59 odstotkov managerjev, več kot 30 dni pa si izobraževanje privoščijo le 19 odstotkov managerj in 36 odstotkov managerjev. 48 odstotkov managerjev nameni svojemu izobraževanju več kot 600.000 SIT na leto, medtem ko toliko denarja za izobraževanje nameni polovica manj managerk. Managerke posegajo manj tudi po strokovni literaturi,

dobrih 30 odstotkov poslovnih žensk namenja branju strokovne literature 30 do 60 minut dnevno, moških kolegov pa kar 42 odstotkov (Gospodarski vestnik-izobraževanje, 2002).

5. PRIHODNOST ŽENSK NA MANAGERSKIH POLOŽAJIH

5.1 Stanje doslej

Ugotovila sem, da so ženske v managementu diskriminirane. Diskriminacija delavcev pomeni, da so posamezni delavci obravnavani različno zaradi pripadnosti določenim demografskim skupinam, četudi imajo enake proizvodne značilnosti. Demografske skupine so ponavadi določene s spolom, raso, narodnostjo ali versko pripadnostjo. Diskriminacija je velikokrat posledica predsodkov, vnaprejšnjega statističnega ocenjevanja, ko se posameznikove značilnosti ocenjujejo po statističnih značilnosti skupine, ki ji pripada, ali pa monopolne moči tistih, ki diskriminirajo in se jim diskriminacija splača (Malačič et al., 1995, str. 23).

Pri diskriminaciji managerk ločimo dva očitna primera diskriminacije do njih, in sicer relativna lestvica plač ter izobrazbene kvalifikacije. Ženske več opravljajo nižje vrednotene poklice in imajo posledično nižjo plačo. Diskriminacija žensk se pojavlja tudi pri managerskih priložnostih, ki jih imajo moški veliko več. Moški z isto izobrazbo naj bi tako lažje in hitreje napredovali na višje položaje. Ženske se morajo skozi vso kariero, posebej pa na začetku, dokazovati veliko bolj kot moški s tem, da delajo več in bolje kot pa moški, da pridejo in tudi ostanejo v najvišjem managementu. Večina teh ovir je prikritih, saj ni zakonskih omejitev, ki bi izhajale iz pripadnosti spolu (Linehan, 2001, str. 136-241).

Vendar pa se kažejo spremembe, ki kažejo na večanje števila žensk-managerk. Managerk je dandanes čedalje več, kar je posledica velikega števila na novo nastalih majhnih podjetij. Tako jih lahko najdemo predvsem v srednjem managementu in administraciji, tam, kjer je dejanska moč, pa jih ni (Kanjuo Mrčela, 2004, str. 12-17).

5.2 Razlogi za večanje števila managerk

Število managerk iz leta v leto narašča. Razlogi za to so (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 79 – 82):

- demografski
- ekonomski
- spremembe v managementu
- spremembe globalnega okolja

Kot demografski razlog lahko omenim izredno neizkoriščen položaj žensk. Podjetja se bodo morala tako odločiti ali bodo raje zaposlili manj izobražene moške kot bolj izobražene ženske. Ker so razmere na trgu dela zelo tekmovalne bodo uspeli samo najboljši. To pomeni, da bodo morala podjetja dobro razmisliti, ali bodo zavržla polovico potencialno najboljših ljudi, samo zaradi njihovega spola (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 79).

Pojavljajo se tudi spremembe v managementu. Analitiki predvidevajo, da bo management v prihodnosti temeljil na timskem delu, sodelovanju, kvaliteti proizvodnje, odnosih med ljudmi, vodenju in na kontroli. To so lastnosti, ki jih je družna označevala kot ženske. Prav zato nekateri avtorji napovedujejo množični prodor žensk v management (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 80).

Kanjuo Mrčela (1996, str. 80) je po Bengtsonu povzela razloge zakaj zaposliti ženske. Tako Bengtson meni, da je potrebno uporabiti vse potenciale in med ženskami so še neodkriti. Nedvomno je to pomembno, saj je zaradi nenehnih sprememb potrebno prilagajati strategije v podjetju in slediti spremembam. To pa lahko podjetje doseže le z sposobnimi, izobraženimi kadri oziroma managerji. Strinjam se s trditvijo, da različnost spodbuja ustvarjalnost; moški in ženske pa imajo različne izkušnje in vrednote, to pa lahko ustvari ustvarjalno ozračje kakšnega v skupinah s pripadniki samo enega spola ne moremo najti. Prav tako je za managerja potrebno, da je sposoben aktivirati sodelavce, ustvarjati prijetno ozračje, reševati konflikte. Vse te lastnosti so razumljive kot tipično ženske. Tudi delovno ozračje spreminja in atmosfera v mešani skupini je bolj sproščena, bolj odprta in prijateljska. Tudi odločitve bodo boljše, saj moški in ženske bolje odločajo skupaj, ker zadeve vidijo z različnih vidikov in različno ocenjujejo prioritete.

Vedno več se pojavlja žensk kot podjetnic. Razloge za to lahko najdemo v nezadovoljstvu z možnostmi napredovanja znotraj velikih podjetij. To je pomembna sprememba, saj so ženske vse manj pripravljene igrati stereotipne vloge in iščejo načine, kako bi to spremenile. To pa govori tudi o nespremenjenosti velikih organizacij, ki ambiciozne ženske silijo ven. Tako bodo ženske, ki odprejo svoje podjetje, v njem verjetno našle veliko prednosti (možnosti za spodbujanje lastne kreativnosti, samostojnost, fleksibilnost in prilagojenost drugim načinom življenja) (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 81 – 82).

V današnjem času se pojavljajo spremembe tudi v globalnem okolju, in sicer v družini, izobraževanju, mnenju ljudi o sebi, tehnologiji, ekonomiji. Te spremembe so počasne in ne bodo kmalu radikalno spremenile nobenega od teh področij, toda že obstoj sprememb nakazuje smeri in oblike razvoja celotne družbe (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 82).

Tudi poslovni svet se dandanes spreminja, zato lahko trdim, da bo v prihodnosti vse več žensk na vodilnih položajih, saj kot sem že zgoraj omenila, so podjetja z mešano upravo uspešnejša. Vse več poslovnih ljudi teži k bolj prilagodljivem delovnem okolju, ki je tudi primernejši za ženske, ki bodo tako lahko uspešneje usklajevale družinsko in poslovno življenje. Seveda pa se to razlikuje od podjetja do podjetja, ter organizacijske strukture in kulture podjetja.

5.3 Rešitve za večjo enakopravnost žensk kot managerk

Po mnenju Kanjuo Mrčela (1996, str. 163) za še vedno majhno število žensk v managementu še vedno lahko krivimo neugoden družbeni položaj žensk in šele globalne družbene spremembe lahko spremenijo dejstva, da so ženske povsod v svetu manjšina na položajih, ki kažejo družbeno moč. Te spremembe sedanjega stanja zadevajo podjetja, ženske same in zakonodajo določene države. V poglavju bom tako najprej predstavila predloge za izboljšanje namenjene podjetjem, nato predloge kaj lahko storijo ženske, ter na koncu še pravni vidik za enake možnosti pri zaposlovanju.

5.3.1 Kaj lahko naredijo podjetja

Podjetja lahko zagotovijo moškim in ženskam enake možnosti pri zaposlovanju, napredovanju, in jih lahko enako nagrajujejo in plačujejo za opravljeno delo. Tako si lahko skrb za zaposlene ženske zadajo kot svoj socialni in tudi ekonomski cilj. Kanjuo Mrčela (1996, str. 166) je v svoji knjigi povzela šest možnih načinov zadovoljevanja potreb žensk:

- različni načini načrtovanja kariere,
- podaljšani dopusti,
- gibljiv urnik,
- gibljiv delovni čas in delo doma,
- delitev dela (več oseb na enem delovnem mestu),
- telekomunikacijske povezave.

Vendar te ugotovitve veljajo na splošno za zaposlovanje žensk. Seveda pa je uresničitev le-teh odvisna od delovnega mesta samega. Tako za managerke lahko izvzamemo gibljiv urnik, ki bi omogočil zaposleni ženski večjo fleksibilnost ter možnost usklajevanja družine in dela. Zaradi telekomunikacijskih pripomočkov lahko zaposleni opravljajo delo tudi od doma, kar bi še kako prav prišlo ženski, ki bi lahko svoje delo opravljala od doma.

Veliko podjetij se ukvarja z vprašanjem kako izboljšati položaj žensk. Pogosto jim postavlja pogoje tudi vlada. Za podjetja pa je pomembno tudi javno mnenje (podoba podjetja v javnosti) in pozitivno vpliva, da podjetja izvajajo omenjene programe. Eden od možnih načinov za pospešitev napredovanja žensk so sistemi kvot. Podjetja to lahko izvedejo na različne načine. Vendar ni zadosti samo odpiranje vrat ženskim managerkam, pač pa s sodelovanjem z univerzami in z razpisi namenjenim samo ženskam, pospešijo napredovanje žensk ali sprejemanje žensk na najvišja mesta. Temu rečemo pozitivna diskriminacija, saj ob enakih lastnostih dajejo prednost ženskam in tako popravijo nepravilno strukturo glede na spol, nastalo v preteklosti. Pogost očitok uvajanja takšnega sistema je, da to lahko pripelje do favoriziranja manj sposobnih žensk pred sposobnejšimi moškimi. Vendar pa je po drugi strani le možnost, da se sposobne ženske lahko dokažejo, saj se prej zaradi spola niso mogle. Na žalost so kritike tega načela tako razširjene in vplivajo na to, da si ga ženske same tudi na želijo, ker se bojijo, da jih sodelavci in nadrejeni, če bodo napredovale zaradi pravil tega

načela, ne bodo spoštovali enako kot bi jih, če bi napredovale po normalni poti (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 167).

Prav tako pa podjetja lahko posvetijo ženskam pozornost z izobraževanjem in usposabljanjem na različnih managerskih področjih. Nekatera podjetja že skrbijo za kvaliteto svojih zaposlenih. V teh podjetjih uporabljajo različne načine načrtovanja kariere, kar še posebej ustreza osebam z majhnimi otroci. Poleg tako imenovanega klasičnega napredovanja, je mogoče tudi spiralno in enakomerno napredovanje. Pri spiralnem napredovanju gre za uveljavljanje na različnih področjih, pri enakomernem pa za daljše postanke na določenih ravneh v karieri. V takih podjetjih imajo tudi organizirano varstvo za otroke znotraj ali blizu podjetja, ustanavljajo specialne službe za varstvo bolnih otrok in organizirajo programe za predšolsko izobraževanje ali izobraževanje po šoli.

Podjetja tako lahko ponujajo ženskam z majhnimi otroci delo s krajšim in gibljivim delovnim časom, od njih ne zahtevajo, da se čez noč preselijo ali odpotujejo na službeno potovanje, lahko imajo možnost, da si svoje delo s kom razdelijo. Tudi računalniške in telekomunikacijske povezave dandanes odpirajo možnosti za delo doma. Vendar pa vse to za sabo potegne veliko negativnih stvari (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 167–168). Delo, ki ga ženska opravlja doma, lahko pomeni tudi dvojno obremenjenost ženske doma in dodatne stresne situacije. Še vedno se od ženske pričakuje, da bo opravljala gospodinjska dela in skrbela za otroke. To lahko privede do tega, da bo njeno plačano delo imelo sekundarni pomen.

Od managerja oz. managerke se pričakuje tudi popolno predanost delu, veliko navzočnosti v podjetju ali na službenih sestankih, veliko službenih potovanj, zato bo oseba, ki bo opravljala svoje delo doma imela manj možnosti za napredovanje. Podjetja, ki se zavedajo splošnih sprememb v odnosu do ljudi, lahko veliko naredijo s spreminjanjem organizacijske kulture. Pomembno je, da je v njej prepoznana enakost med moškimi in ženskami. V podjetjih naj bi aktivno vplivali na spreminjanje stereotipnih stališč do žensk in vlog, ki naj bi jih opravljala. Tudi skrb za zasebno življenje na bi postalo del nove organizacijske kulture.

5.3.2 Kaj lahko naredijo ženske

Tudi ženske lahko veliko pripomorejo k boljšemu položaju v podjetju. Avtorji v svoji literaturi omenjajo nekatere taktike, ki jih svetujejo ženskam. Tako je Kanjuo Mrčela (1996, str. 170) povzela nekatere: prepričati nadrejene o svojih sposobnostih, naučiti se, kako sprejemati pomoč in pomagati moški kolegom, ne da bi to razmerje dobilo seksualni priokus, oblačiti se in se obnašati kot managerka, in ne kot tajnica, zavzemati vidna mesta na sestankih, obveščati nadrejene o svojih aktivnostih, igrati po potrebi vloge ženske in managerke, uporabljati stereotipno predstavo o »potrebem ženskem videnju problema«. Pomembna je izobrazba, ki je prvi pogoj uspeha. Tudi dodatno izobraževanje, še posebno na področjih, ki so managerki premalo poznani, ima vedno večji pomen. Pomembno je, da ženske razvijejo nekatere vedenjske lastnosti, ki jim niso bile privzgojene v enaki meri kot

moškimi. To je samozavest, samopredstavitelj, tekmovalnost, avtoritativnost. Oboji, tako moški kot ženske se morajo prilagajati modelu uspešne osebe na managerskem položaju (Kanjuro Mrčela, 1996, str. 171).

Managerke oziroma ženske, ki skušajo priti na visoke položaje morajo imeti jasno zastavljen cilj in podroben načrt za svojo kariero. Temu lahko pripomore dobra izbira mentorice oziroma mentorja, ki bo opravljal usmerjevalno vlogo. Pomembno je, da oseba zna uskladiti obveznosti iz službe in domače obveznosti, ki bi jim rada posvetila dovolj časa. Pri delu in napredovanju lahko ženski pomaga neformalne mreže stikov z ljudmi v podjetju in zunaj njega. Naučiti se morajo biti samozavestne, se boriti proti stereotipom in zaupati v svoje sposobnosti. Velikokrat so ženske kaznovane za nosečnost, zato se morajo boriti za enakopravnost in zahtevati enakopravno razdelitev rodiljskih obveznosti (Kanjuro Mrčela, 1996, str. 171 – 172).

Strinjam se s trditvijo, da bo ženska lahko obogatila organizacijsko kulturo šele takrat, ko ji bo uspelo ohraniti ženske vrline, kot so intuitivnost, empatijo, čustvenost, itd. Potrebno je večje usklajevanje odgovornosti in aktivnosti obeh spolov, tako v družini kot gospodarstvu. Tudi moški bi veliko lahko pripomogli k temu, če bi se počutili manj ogrožene ter začeli dojemati, da večja usklajenost in enakovrednost v družbi lahko prinese večjo izpopolnjenost in kakovost življenja, ne samo tistim, ki so bili do zdaj privilegirani (Kržišnik, 2004, str. 15).

6. OBLIKE ORGANIZIRANEGA DELOVANJA ŽENSK

Podjetja so se začela ukvarjati s spodbujanjem žensk na višje managerske položaje, saj se vedno bolj zavedajo, da bodo v poslovnem svetu uspela le tista, ki bodo izkoristila vse optimalne vire, ne glede na spol. Ta trend čutimo tudi v Sloveniji, in odpira žensko vprašanje, vendar največkrat v smeri političnega angažiranja žensk in vprašanja udeležbe žensk na poslovodskih delovnih mestih (Turk, 1992, str. 90).

V Sloveniji imamo nekaj organizacij oziroma združenj, ki se ukvarjajo s tem vprašanjem managerk in podjetnic. Izpostavila bi naslednje:

- Sekcija managerk pri Združenju Manager
- UEM (Urad za enake možnosti)
- PCMG (Pospeševalni center za malo gospodarstvo)

6.1 Sekcija managerk pri Združenju Manager

Sekcija managerk deluje v okviru Združenja Manager, njen glavni cilj pa je spodbujanje vodilnih žensk, da bi čimbolj izkoristile svoje zmožnosti in potenciale ter s tem v svojem okolju ustvarjale najboljše možnosti za doseganje dobrih poslovnih rezultatov.

Sekcija s svojim delovanjem povezuje ženske, ki so prisotne v vseh organih združenja, kjer imajo aktivno vlogo. Število članic se vedno bolj povečuje, s tem pa se uresničuje vodilno poslanstvo sekcije, ki je enakovredno uveljavljanje ženskega managementa ob moških kolegih ter z lastnim zgledom dokazati, da se je mogoče prebiti in spodbuditi druge managerke. Članice združenja so lahko vse managerke, ki imajo posebna pooblastila v podjetjih. Sekcija želi s svojimi aktivnostmi poudariti pomen in vlogo, ki jo imajo v slovenskem gospodarskem prostoru vodilne ženske, tako na samem vrhu, kakor tudi na drugih odgovornih mestih (Sekcija managerk, 2002).

Sekcija svoje cilje uresničuje predvsem z organiziranjem srečanje izobraževalne narave in s podelitvijo nagrade »Ženskam prijazno podjetje«. Nagrado prejmejo podjetja, kjer:

- so na vodilnih položajih in vodstvenih mestih ženske,
- skrbijo za urejenost in za prijazne delovne pogoje delavcev,
- so zaposlene predvsem ženske.

S to nagrado želijo poudariti pomen in vlogo vodilnih in vodstvenih žensk tako v podjetju, kot v širši okolici.

Na konferenci Managerke in poslovna odličnost, ki je potekala v Portorožu junija 2001 v organizaciji Gospodarskega vestnika, so bile ugotovljene naslednje ugotovitve in sprejeti naslednji sklepi (Sekcija managerk, 2002):

Ugotovitve:

- ženske vodijo dve karieri, moški večinoma le eno,
- moški se ukvarjajo z gospodinjskimi deli 7 ur na teden, ženske 26,
- ženske vodijo nekatere funkcijske enote (finance, kadrovska službo,...),
- managersko kariero načrtuje veliko žensk, uresniči precej manj,
- večje število žensk v managementu samo po sebi še ne zagotavlja uspeha,
- pričakovana življenjska starost za ženske je 78,6 let, za moške 71,1,
- ženske hitro nadomeščajo zgodovinske zaostanke pri izobraževanju, prevzemajo cele stroke in dominirajo v nekaterih poklicih,
- v Sloveniji je 28 odstotkov žensk na vseh vodilnih položajih, le 2-3 odstotka v top managementu,
- razlike v stilu vodenja med moškimi in ženskami so zelo majhne – le 1/5 standardne deviacije,
- managerke imajo 25 odstotkov nižje plače kot moški kolegi na istih delovnih mestih,
- znanje in strokovnost so najpomembnejši dejavniki tako žensk kot moških,
- ženske napredujejo počasneje kot moški,
- prisotnost steklenega stropa.

Sklepi, ki so jih sprejeli se v prvi vrsti ozirajo na uveljavljanje ženskega principa vodenja, saj imajo ženske lastnosti, ki so primerne za dobrega managerja. S temi lastnostmi lahko ženske bolje vodijo in pripravljajo strategije podjetja. Pomembno je tudi, da se premagujejo stereotipi

o diferenciaciji med spoloma. Podjetja nove ekonomije morajo tudi zagotavljati visoko stopnjo dodane vrednosti, kar pomeni izziv za ženske in moške managerje. Ženskam se še vedno pripisujejo stereotipi, ki jih je potrebno zavračati. Podjetja morajo poiskati priložnosti za sodelovanje žensk in moških. Kot vzor ženskam, ki se odločajo udeleževati se v managementu, je potrebno predstaviti managerke, ki so prebile »stekleni strop«. S tem bi dokazale drugim, da je lahko uspeti, če imaš voljo.

6.2 Urad za enake možnosti

1. julija je bil z Odlokom Vlade Republike Slovenije ustanovljen Urad za žensko politiko, ki se je 15. februarja 2001 preimenoval v Urad za enake možnosti (UEM). Urad se ukvarja z uveljavljanjem pravic na vseh področjih, ne le v managementu, saj so le-te prisotne povsod. Zakonodaja v Sloveniji povzema skoraj vsa načela mednarodnih konvencij v zvezi s pravicami žensk, na nekaterih področjih pa ponuja celo ugodnejše rešitve. Ustava Republike Slovenije govori o enakih pravicah ne glede na spol. Vendar kljub načelni enakosti in zakonskim pravicam, obstaja med formalnimi pravicami in možnostjo uresničevanja velik razkorak. Predvsem so družbene ovire tiste, ki preprečujejo ženskam, da bi dosegle enak položaj, kot ga imajo moški. Le-te se kažejo na področju zaposlovanja, izobraževanja, ter povsod tam, kjer so stereotipne predstave o »naravni« vlogi ženske najbolj zakoreninjene. Dandanes, ko je obdobje hitrih gospodarskih in družbenih sprememb, ta najbolj prizadene prav tiste družbene skupine prebivalstva, ki imajo najmanj družbene moči in najmanj političnih možnosti za spreminjanje razmer, v katerih živijo. Zlasti so to mladina, ženske in otroci. Pravice so dane, vendar jih je možno tudi izgubiti. Zato je potrebno spreminjati procese, ki bi vodili v izgubo že pridobljenih pravic žensk in preprečiti uvedbo takih ukrepov, ki bi vodili k poslabšanju njihovega položaja (Urad za enake možnosti, 2000).

6.3 Pospeševalni center za malo gospodarstvo

Tudi ta program se ne osredotoči le na management, pač pa še na druga področja, kjer se čuti potreba po uveljavljanju žensk.

Program spodbuja poklicno uveljavljanje žensk, izvaja pa ga Pospeševalni center za malo gospodarstvo (v nadaljevanju PCMG), skupaj s partnerji: Ministrstvo za malo gospodarstvo in turizem, Ministrstvo za gospodarske dejavnosti, Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje ter operativni izvajalci: konzorcij »Meta«, ki ga zastopa Gospodarsko interesno združenje Podjetnost (v nadaljevanju GIZ podjetnost), EIM Sklad za razvoj in usposabljanje človeških virov SURCV Maribor ter Racio Celje Informacijsko središče »Meta« (Pospeševalni center za malo gospodarstvo, 2002).

Program je namenjen brezposelnim ženskam, ženskam z nizko stopnjo izobrazbe, samohranilkam, kmečkim ter starejšim ženskam, ženskam s socialnimi težavami, podjetnicam in obrtnicam. Program skuša doseči odpiranje novih in boljših zaposlitvenih možnosti za ženske, jih spodbuja k izobraževanju in načrtovanju njihove poklicne kariere.

V okviru projekta sodelujejo tako mentorice kot promotorke. Mentorice so že uveljavljene in uspešne podjetnice ali obrtnice, ki imajo dovolj časa, znanja in energije, da namenijo čas in znanje začetnicam v okviru združenja in projekta META. Dejavnost promotork ženskega podjetništva pa je spodbujati podjetništvo in poklicno uveljavljanje različnih ciljnih skupin žensk. Njihova vloga je sodelovanje žensk in prepoznavanje podjetniških priložnosti in povezovanja iniciativ žensk v različnih območjih.

Profil promotorke:

- pozna stanje, problem in priložnosti na področju poklicnega uveljavljanja žensk,
- obvlada metode animacije in motivacije posameznih skupin žensk,
- pozna metode razvojnega in poslovnega načrtovanja,
- zna pripravljati projekte za kandidiranje na programih,
- pozna dobre primere v Sloveniji in tujini,
- je povezana z informacijskim središčem, kjer so ji na razpolago potrebne informacije in materiali,
- razpolaga z informacijami o programih in iniciativah na področju ženskega podjetništva v Sloveniji in tujini,
- razpolaga z informacijami o strokovnjakih s specifičnimi znanji, ki se lahko vključujejo v konkretne projekte in pobude (Gospodarsko interesno združenje, 2002).

SKLEP

Za podjetje je izrednega pomena, kakšen je njegov najvišji management. Sestavljen mora biti iz najboljših managerjev, saj se v pomembnih trenutkih odloča o prihodnosti podjetja in mora delovati v njegovo dobrobit. Vendar je povsod po svetu, tudi v Sloveniji, zelo malo dobrih managerjev.

Tu ni pomemben spol, čeprav najvišja mesta v podjetjih še vedno pripadajo moškim in so ženske pri tem zapostavljene. Za managerja je pomembno, da je dober vodja, ki deluje učinkovito in ima razvite managerske lastnosti. Ženske so pri tem še vedno zapostavljene, vendar razlogov ne moremo iskati v neizobrazbi, saj so v povprečju bolj izobražene kot moški. Med zaposlenimi v Sloveniji pa je tudi več kot polovica žensk.

Razloge moramo iskati drugje, predvsem v še vedno prisotnih stereotipih o moških in ženskah, ter se vedno zakoreninjenih vlogah ženske, ki naj bi ostajale doma in si ne gradile kariere. Te stereotipne predstave so prisotne pri ljudeh že od zgodovinskih dejstev, da je ženska vloga, vloga gospodinje doma in se ljudje še danes večkrat opirajo na ta dejstva.

Moški so vedno veljali za glavo družine, ki jih je tudi finančno oskrbovala. Zato jim je še sedaj večkrat težko sprejeti dejstvo, da so jim ženske enakovreden partner.

Tako se mnogokrat pojavijo ovire, ki ženski onemogočajo prodor na sam vrh podjetja. Med omenjenimi ovirami so najpogostejše prebijanje steklenega stropa, mentorstvo, nedostopne mreže poznanstev, pomanjkanje vzornic, načrtovanje kariere, spolno nadlegovanje, družinske obveznosti, pomanjkanje samozavesti, manjša geografska mobilnost, več odsotnosti z dela, diskriminacija v zaposlovanju, napredovanju in vodenju, pomanjkanje institucij otroškega varstva, odnos podrejenih, itd. Zaradi vsega naštetega velja prepričanje, da mora manager imeti moške attribute, saj so ženske po večini bolj emocionalne in nesamozavestne, čeprav je v praksi drugače, saj se večkrat izkažejo za boljše vodje in boljše pogajalke. Za razliko od moških kolegov so pripravljene na dialog, na sprejemanje različnih mnenj in izkušenj.

Njihove lastnosti so povsem drugače od moških, saj so bolj dovzetne za sprejemanje mnenja drugih ter skupinskih odločitev. Moški imajo bolj razvit ego, ki jim to velikokrat preprečuje. Ugotovila sem, da so ženske s temi lastnostmi lahko boljše managerke kot moški. Pomembno pa je tudi dejstvo, da so ženske še neizkoriščen kader, ki bi ga podjetja morala upoštevati, saj je v današnjem času pomembno, da sledijo spremembam in imajo v svojem vodstvu dobre in sposobne managerje.

Za boljši položaj žensk na trgu dela in nasploh v podjetjih so odgovorna tako podjetja sama, kot tudi ženske same. Tako lahko podjetja z različnimi načini, kot so podaljšani dopusti, različni načini načrtovanja kariere, gibljivim urnikom, gibljiv delovni čas, delitvijo dela, telekomunikacijskimi povezavami, zadovoljujejo potrebe žensk. Spremeniti se mora organizacijska kultura, ter se spremeniti v zaposlenim prijazna podjetja. Le tako bodo lahko ženske usklajevale družinsko življenje in kariero. Tudi ženske se morajo marsikaj naučiti, biti bolj samozavestne, se pripravljene učiti, pokazati svoja znanja in zmožnosti. Le tako bodo opazne in jih bodo moški kolegi sprejeli.

LITERATURA

1. Aleksander Laurel: Planning for Women: How to Make a Positive Impact on Your Working Life. Plymouth: How to Books, 1996, str. 12
2. Burke S., Collins K. M.: Gender Differences in Leadership Styles and Management Skills. Women in Management Review, Bradford, 16(2001), 5, str. 244-256.
3. Crampton S. M., Mishra J. M.: Women in Management. Public Personnel Management, Washington, D. C., 28(1999), 1, str. 87.
4. Florjančič Jože et al.: Globalni in kadrovski management. Kranj : Moderna organizacija, 1994, 401 str.
5. Goleman Daniel: Emotional intelligence. New York : Bantam. 1995. 352 str.
6. Jaklič Marko: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 353 str.
7. Kanjuo Mrčela Aleksandra: Ženske v menedžmentu. Ljubljana : Enotonost, 1996. 194 str.
8. Kanjuo Mrčela Aleksandra: Spolna konstrukcija menedžerskih vlog: Stekleni organizacijski stropovi v devetdesetih. Družboslovne razprave, 16(2000), 34/35, str. 52-80.
9. Konrad Alison, Kramer Vicki : How many women do boards need. Harvard business review, Boston, 12(2006).
10. Koradžija Nataša: Najvplivnejše ženske. Manager, Ljubljana, 2004, 11, str. 19-23.
11. Koradžija Nataša: Kultura vodenja po žensko. Manager, Ljubljana, 2005, 11, str. 13-15.
12. Koradžija Nataša: Najvplivnejše. Manager, Ljubljana, 2005a, 11, str. 12-13.
13. Kosi Mateja: Management v glasbeni industriji. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2006. str. 54
14. Kuralt Nataša: Problemi zaposlenih žensk. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. str. 44
15. Linehan Margaret: Uspešne ženske – managerke velikih mednarodnih podjetij. Ljubljana: GV založba, 2001. 327 str.
16. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor : Obzorja, 1987. 365 str.
17. Merkač Marjana: Konstrukcija managerskih vlog. Zbornik s posvetovanja: Managerke in poslovna odličnost. Portorož : Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, 2001, str. 1-26.
18. Mazi Nina: Kako stlačiti kvadrat v krog. Manager, Ljubljana, 1998. str. 45-48.
19. Možina Stane et al.: Management Radovljica : Didakta, 1994. 1027 str.
20. Možina Stane: Osnove vodenja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1994. 287 str.
21. Neubauer Vijolica, Salecl Bevc Tanja: Problemi žensk na delovnem mestu-opazanja sindikatov. Ljubljana : Vlada RS, Urad za žensko politiko, 1996.
22. 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. 216.
23. Rejc Adriana: Managerke za 21. stoletje. Manager, Ljubljana, 2004, 11, str. 17.
24. Rozman Rudi, Jure Kovač, Franc Koletnik: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. str. 312.
25. Rozman Rudi: Kako prevesti »management« v slovenščino: management, menedžment, upravljanje, poslovodenje, vodenje, ravnanje? Organizacija, Kranj : 1996. str. 5-18.

26. Šmuc Sonja: Mlade, Uspešne, dinamične. Štiri superženske. Manager, Ljubljana, 2004, 2, str. 9, 16-20.
27. Tavčar I. Mitja: Strateški management. Učbenik za podiplomski študij. Koper : Visoka šola za management v Kopru; Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta, Inštitut za razvoj managementa, 1994. 3-4 str.
28. Turk Marta: Podjetništvo je ženskega spola. Zbornik: Ko odgrneš sedem tančic. Ljubljana: Društvo iniciativa, 1992. str. 89-96.
29. Vila Antun, Jure Kovač: Osnove organizacije in managementa. Kranj : Moderna organizacija, 1997. 33-36 str.

VIRI

1. Izobraževanje managerjev.
[URL: <http://www.gvizobrazevanje.si/IzobrazevalniMozaik>], 1.3.2002.
2. Gospodarsko interesno združenje.
[URL: <http://www.podjetnost.org/slo/programi/meta/index.htm>], 1.3.2002.
3. Lunin forum o čustveni inteligenci.
[URL: <http://www.lunin.net/forum/blog/valkira/index.php?showentry=211>], 3.12.2005.
4. Marn Neva, Dedič Vahida: Položaj žensk na vodilnih delovnih položajih in težave pri napredovanju. Projekt pobude Equal. Za razvojno partnerstvo: Z odličnostjo do enakopravnosti med spoloma. 2006
5. Pospeševalni center za malo gospodarstvo. [URL: <http://www.pcmg.si>], 28.1.2002.
6. Slovar slovenskega knjižnega jezika, 1994, Ljubljana, str. 520, 1440, 1472.
7. Statistični letopis Republike Slovenije 2005. Ljubljana: Statistični urad republike Slovenije, 2005.
8. Urad za enake možnosti. [URL: http://www.uem-rs.si/slo/zakon_em.html], 30.5..2002.
9. Women on boards. Publikacije.
[URL: http://www.womenonboards.org.au/pubs/r01_research.htm/], 19.11. 2005.
10. Združenje manager – Sekcija managerk [URL: <http://www.zdruzenje-manager.si/si/iskanje?q=sekcija+managerk>], 5.2.2002