

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

SELMA MULIĆ

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

POLOŽAJ ŽENSK V SLOVENSKEM MANAGEMENTU

Ljubljana, maj 2002

SELMA MULIĆ

I Z J A V A

Študent/ka _____ izjavljam, da sem avtor/ica
tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom
_____ in dovolim objavo diplomskega
dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____ .

Podpis:

KAZALO

<i>UVOD</i>	_____	<i>1</i>
<i>1</i>	MANAGEMENT _____	2
1.1	Opredelitev pojmov _____	2
1.2	Ravni managementa _____	4
1.3	Stili managementa _____	4
1.4	Kakšen bo manager prihodnosti? _____	5
1.5	Zdravje in management _____	6
<i>2</i>	ŽENSKÉ V MANAGEMENTU _____	6
2.1	Ženska življenska pot _____	6
2.2	Stereotipi o ženskih in moških vlogah v managementu _____	8
2.3	Ovire, s katerimi se srečujejo managerke na poti poklicne kariere _____	8
2.4	Diskriminacija _____	10
2.5	Razlogi za večje število managerk v prihodnosti _____	11
2.6	Primerjava moškega in ženskega načina vodenja _____	12
2.7	Kateri način vodenja je najboljši? _____	14
<i>3</i>	RAZISKAVA O MANAGERKAH V SLOVENIJI _____	15
3.1	Metodologija _____	15
3.2	Rezultati raziskave _____	17
3.2.1	Osnovni podatki o managerkah _____	17
3.2.2	Družina in kariera _____	17
3.2.3	Izobrazba _____	19
3.2.4	Mentorstvo _____	19
3.2.5	Delovni čas in prosti čas _____	19
3.2.6	Zdravje _____	20
3.2.7	Primerjava položaja žensk s položajem moških _____	21
3.2.8	Dejavniki, ki vplivajo na majhno udeležbo žensk na vodilnih mestih v družbi _____	22
3.2.9	Dejavniki, ki vplivajo na poklicno napredovanje _____	22
3.3	Misli managerk _____	23
3.4	Ugotovitve o managerkah v Sloveniji _____	24

4	<i>SPREMEMBE V SMERI IZBOLJŠANJA POLOŽAJA</i>	26
4.1	Slovenija in svetovna konferenca o ženskah	26
4.2	Kako je Slovenija poskrbela za ženske?	27
4.3	Kaj lahko naredijo ženske?	29
4.4	Kaj lahko naredijo podjetja?	30
4.5	Zakonodaja	30
5	<i>SKLEP</i>	35
	<i>LITERATURA</i>	36
	<i>VIRI</i>	37
	<i>PRILOGA 1</i>	1
	<i>PRILOGA 2</i>	2

UVOD

V današnjem poslovnem svetu morajo biti podjetja pripravljena na negotovost, hudo konkurenco in neprestane spremembe. Vse našteje nevarnosti, ki pretijo podjetjem v vedno bolj krutem poslovnem svetu, pa lahko premagujejo ljudi s svojimi sposobnostmi. Tu je treba opozoriti na dejstvo, da je potencial žensk še vedno premalo izkoriščen. V moderni družbi so vloge, ki naj bi jih opravljale ženske, povezane s privatnim življenjem, moški pa naj bi opravljali vloge v javnem. Takšna razdelitev je utemeljena z argumentom o »naravnosti« in naravni, biološko določeni povezanosti žensk z domom, otroki in družino (Kanjuro Mrčela, 1996, str. 40).

Ko se ženske vključujejo v sfero plačanega dela, stopajo na trg delovne sile, ki je spolno stratificiran. Skoncentrirane so v »ženskih« poklicih in na področjih, ki ponavadi predstavljajo institucionalizirana domača dela in »naravne« ženske vloge. Ženske nimajo enakih možnosti za vertikalno poklicno mobilnost kot moški zaradi številnih ovir. Kljub delovni zakonodaji, ki naj bi zagotovila enake možnosti moškim in ženskam, se dejansko stanje razlikuje od pravnega.

Čeprav je management obravnavan kot spolno nevtralen pojav, so managerke zaradi svojega spola na slabšem položaju kot moški. V tem diplomskem delu bom predstavila položaj žensk v managementu, ovire, zaradi katerih je malo managerk na vrhu hierarhične lestvice, in spremembe, ki lahko pozitivno vplivajo na položaj managerk. Bolj podrobno pa me zanima položaj managerk v Sloveniji.

V začetnem delu diplomskega dela bom predstavila različne definicije managementa, ravni in stile managementa. Na koncu prvega poglavja bom predstavila managerja/ managerko prihodnosti ter povezavo med zdravjem in uspešnostjo poslovanja.

V drugem poglavju se bom posvetila ženskam v managementu. Predstavila bom stereotipe o ženskih in moških vlogah v managementu, najpogostejše ovire, s katerimi se srečujejo managerke na poti poklicne kariere, in razloge za večje število managerk v prihodnosti. Glede na to, da se moško vodenje razlikuje od ženskega, bom primerjala oba načina in izbrala najboljšega.

V nadaljevanju bom na podlagi raziskave, ki sem jo opravila s 24-imi managerkami v Sloveniji, prikazala položaj managerk pri nas, ki je po mojih predvidevanjih podoben položaju managerk v drugih razvitih državah.

Zaključni del diplomskega dela bo namenjen spremembam, ki lahko pozitivno vplivajo na položaj managerk. Navedla bom ukrepe, s katerimi lahko podjetja in tudi managerke same vplivajo na izboljšanje položaja. Posebno pozornost bom posvetila slovenski zakonodaji, ki sem jo primerjala z zakonodajo EU. Naša država se je leta 1995 udeležila svetovne konference ZN o ženskah v Pekingu, zato bom predstavila tudi nekaj ugotovitev s te konference.

1 MANAGEMENT

1.1 Opredelitev pojmov

O definiciji pojma management in njegovem razmerju do drugih pojmov, kot so upravljanje, vodenje in poslovanje, je v strokovni literaturi veliko zapisanega. Avtorji zagovarjajo različna stališča:

- Bernot opredeljuje management kot vodstveni organ (leadership), usmerjevalec (direction) in odločevalec (decision). Vodstvo mora usmerjati svojo inštitucijo, proučiti mora njeno poslanstvo, postaviti cilje in organizirati njena sredstva, vire, imetje, bogastva, sposobnosti in izkušnje zato, da bi inštitucija dosegla rezultate, ki jih zahteva to poslanstvo. Managerji prakticirajo, uresničujejo in izvajajo vodenje. Delo managerja definira kot načrtovanje, organiziranje, povezovanje in merjenje. Vsak manager mora biti sposoben s svojim delom integrirati delo delavcev, ki delajo v njegovi skupini (Bernot, 1990, str. 76).
- Možina management opredeljuje kot ustvarjalno reševanje problemov, ki se pojavljajo na področju planiranja, organiziranja, vodenja in pregledovanja razpoložljivih virov (resursov) pri doseganju ciljev poslanstva in razvoja organizacije (Možina, 1994, str. 3).
- Kanjuo Mrčela meni, da po večini definicij management združuje upravljanje in poslovanje. Upravljanje je definirano kot dejavnost, ki je namenjena zastavljanju ciljev, politike, strategije poslovanja in razvoja, razmestitvi virov, usmerjanju in kontroli uresničevanja ciljev. Poslovanje pa je proces in dejavnost, ki usklajuje človeške in materialne vire zato, da bi uresničili določene naloge in zastavljene cilje. V tem okviru je management definiran kot celota strateških (upravljanje) in operativnih (poslovanje) funkcij (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 12).
- Rozman pravi, da management temelji na usklajevanju ciljev in interesov ljudi, s tem pa tudi njihovih akcij. Usklajevanje je proces, v katerem manager z vnaprej zamišljenim načrtom zavestno usmerja dejavnosti posameznikov v skladu z zahtevami celotne naloge podjetja. Funkcije managementa so: planiranje, organiziranje, vodenje in kontrola, ki se med seboj prepletajo in so glede na raven managementa in tudi glede na okoliščine različno poudarjene. Na višjih ravneh prevladujeta zlasti planiranje in organiziranje, na nižjih pa vodenje in kontrola (Rozman, 1993, str. 20).
- Vodenje naj bi po Fayolu vsebovalo planiranje, organiziranje (konstruiranje kolektiva, kadrovanje), ukazovanje, koordinacijo in kontrolo. Osnovna načela vodenja so: delitev dela, oblast in odgovornost, enotnost ukazovanja in usmerjanja, podrejanje posebnih interesov splošnemu, plačevanje zaposlenih, centralizacija, hierarhija, red, pravičnost, stalnost osebja, iniciativnost in enotnost zaposlenih (Kanjuo Mrčela, 1996, str.1 - 8).

Distinkcija med terminoma vodenje in management se lahko vzpostavi tudi glede na predmet (objekt) dejavnosti. Beseda vodenje naj bi se uporabljala, ko je govor o delu z ljudmi, management pa, ko gre za delo s stvarmi. Glede na to, da delo managerja vsebuje obe sestavini, je težko dosledno uporabljati to distinkcijo, povzema Kanjuo Mrčela po Bassu (Kanjuo Mrčela, 1996, str.13).

V managementu je poudarek na funkciji, ki zajema sodelovanje z ljudmi, uravnavanje odnosov, vplivanje na vedenje in motiviranje, doseganje pripadnosti ter zavzetosti za delo. Razvoj organizacije, uvedba informacijske tehnologije in s tem povezana zahtevnost dela zahtevajo od managementa nove metode dela, vodenja in motivacije. Hierarhičen model managementa, ki temelji na avtoriteti in moči, se v poslovanju podjetij postopoma umika.

»Prevladujoči princip organizacije se intenzivno spreminja iz organizacije, kjer poteka upravljanje zaradi kontrole podjetja, v organizacijo s takim vodenjem, ki ljudi motivira ter razvija in usmerja podjetje v dobičkonosnost, « meni Merkačeva.

Če so bili za tradicionalni management značilni načrtovanje, organiziranje in kontrola, so za novega managerja spodbujanje, pomoč, usposabljanje sodelavcev ter ustvarjanje dobre delovne atmosfere in odnosov med ljudmi. Zaradi večjega poudarka človeškega kapitala, naj bi bili managerji bolj usmerjeni na ljudi kot na delovne naloge. Organizacija deluje kot tim enakovrednih posameznikov. Motiviranje zaposlenih se spreminja od usmerjenosti na materialne in socialne ugodnosti k usmerjenosti na participacijo v skladu s cilji organizacije.

V tem se razlikujeta transakcijski in transformacijski način vodenja. Transakcijski manager poskuša od zaposlenih pridobiti najboljše z obljubljanjem materialnih ali nematerialnih ugodnosti, transformacijski manager pa zaposlene navdušuje za cilje organizacije in poskuša doseči, da bi zaposleni svoje interese podredili koristim skupine (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 27).

Peter Drucker je poznan kot najbolj cenjen guru managementa, saj je imel močan vpliv na management po vsem svetu. Po njegovem morajo managerji: voditi skladno s cilji, prevzemati več tveganja, sprejemati strateške odločitve, prenašati informacije hitro in jasno, prepoznati mesto svojega dela v celotnem podjetju in prepoznati mesto podjetja v splošnem političnem, ekonomskem in socialnem okolju tako doma kot v tujini (The Economist Books Limited, 1994, str. 45-46).

Med opredelitvami pojma management se mi je najbolj vtisnila v spomin kratka opredelitev Paulssova Frecknerja: »Management je dejavnost ali umetnost, kjer tiste, ki še niso uspeli, in tiste, ki so se pokazali kot neuspešni, vodijo tisti, ki jim še ni spodletelo!«

1.2 Ravni managementa

Glede na velikost in strukturo organizacije so managerji razvrščeni znotraj hierarhije organizacije na tri temeljne managerske ravni:

- managerji na prvi ravni – nižji vodilni (supervisors, first line),
- managerji na drugi ravni – srednji vodilni (middle managers),
- managerji na najvišji ravni (top managers).

Managerji najvišje ravni (top management) predstavljajo organizacijo v okolju, formulirajo glavne organizacijske cilje, strategijo in ključne probleme poslovanja. Srednji managerji spreminjajo cilje v konkretne naloge, organizirajo, koordinirajo dejavnosti in delovanje organizacijskih enot. Nižji managerji (prve ravni) pa opravljajo naloge, operativno načrtujejo in organizirajo delo (Handžeković et al., 1992, str. 313). Število ravni managementa je odvisno od velikosti organizacije, pogosto prihaja do diferenciacije znotraj treh globalnih ravni.

1.3 Stili managementa

Stil pomeni način, kako neko stvar delamo. Za managerje torej pomeni stil vodenja način, kako uresničujejo svoje vloge oziroma naloge. Pri določanju stilov managerjev je pomemben odnos do podrejenih in sodelavcev ter način uporabe moči, odločanja, komuniciranja in kontrole (Kavčič, 1991, str. 218).

Kavčič (1991, str. 220) jih opredeljuje od avtoritativnega do demokratičnega takole:

- avtoritativni (manager ne zaupa sodelavcem in podrejenim, odloča večinoma sam, malo komunicira in podrejene motivira s kaznimi in zastraševanjem),
- patriarhalni (manager ima pokroviteljski odnos do podrejenih, dopušča nekaj komunikacije navzgor, toda odloča sam, motivacija temelji na kaznih in nagradah),
- informirajoči (nadrejeni odloča sam, podrejenim podaja svoje odločitve in jih prepričuje, da so le- te najbolj ustrezne),
- svetovalni (managerji zaupajo podrejenim, toda ne popolnoma, komunikacije potekajo navzgor in navzdol, generalne odločitve sprejemajo na najvišji ravni, motivacije so nagrade in občasno kazni ali participacije),
- participacijski (nadrejeni popolno zaupajo podrejenim, sodelovanje in komuniciranje je vsestransko in intenzivno, odločanje in kontrola potekata na vseh ravneh, motivacija so nagrade in participacija),
- demokratični (manager je samo koordinator, odločitve sprejemajo podrejeni, motivacija so nagrade, ne pa kazni, usmerjeni so na ljudi in odnose).

1.4 Kakšen bo manager prihodnosti?

V prihodnosti si bo moral manager-ka vzeti čas ne samo za delo, temveč tudi za čustveno življenje, če bo hotel-a živeti uravnovešeno življenje. Delo, ki zahteva veliko časa, pa otežuje posvečanje čustvom, ki niso povezana z delom. Situacije v prihodnosti bodo take, da bo manager-ka imel-a odgovornost tako za delo kot za družinske člane (če jih bo imela). Manager-ka prihodnosti naj bi živel-a uravnovešeno življenje, da pa bi le-to dosegel-a je potrebno več sprememb: v boljšem organizacijskem sistemu, boljši družbeni podpori in koristnejši porabi osebnega časa. Toda težave, ki nastopijo pri razdelitvi časa za delo in osebno življenje, ne bodo nikoli v popolnosti izginile, saj so skoraj neizbežen del življenja (Kanter, 1989, str. 267 - 272).

Edgar H. Schein (1996, str. 66) navaja značilnosti, ki naj bi jih imel manager prihodnosti:

- izredno *sposobnost zaznavanja* in vpogleda vase in v realni svet,
- izredno *sposobnost motivacije*, ki jim bo omogočila, da gredo skozi težave, ki nastopijo v fazi učenja skozi spremembe,
- *čustveno moč*, ki bo pomagala pri premagovanju strahu zaradi učenja in sprememb, ki bodo postale del vsakdanjika,
- voljo in *sposobnost pritegniti k sodelovanju tudi ostale* v organizaciji, ker bodo naloge preveč kompleksne in informacij bo preveč, da bi jih obdelal vodja sam,
- voljo in *sposobnost deliti moč in kontrolo* glede na znanje in sposobnosti sodelujočih, kar pomeni dovoliti in spodbujati vodenje po organizaciji.

Poleg že omenjenih lastnosti bo manager-ka prihodnosti oseba, ki bo sposobna (Hesselbein, Goldsmith, Beckard, 1996, str. 68):

- voditi in slediti,
- biti včasih središče, včasih obrobje dogajanja,
- biti včasih zgoraj, včasih spodaj na hierarhični lestvici,
- delati sama in v timu,
- biti VEČNI UČENEC.

Merkačeva pravi, da mora biti novi profil managerja, ki se uveljavlja na začetku novega tisočletja, *prepričljiv*, predvsem pa mora *znati motivirati* sodelavce in jih pritegniti z osebnim zgledom. Eden velikih izzivov managementa prihodnosti bo doseči, da se bodo cilji podjetja in osebni cilji zaposlenih (tudi managementa) ujemali in dopolnjevali (Merkač, 2001, str. 8 - 9).

1.5 Zdravje in management

Poslovni uspeh managerja-ke je odvisen od njihovega počutja in zdravja. Odgovornost za poslovanje podjetja, ure in ure posedanja po sestankih, neredna prehrana in pomanjkanje časa zase so vzroki zdravstvenega tveganja pri managerjih-kah. Celoviti redni zdravstveni pregledi veliko pripomorejo k temu, da človek lahko ohrani svoje zdravje in dobro počutje. Problem pa se pojavi, ker si managerji-ke težko vzamejo čas za obisk zdravnika (Franović, 1993, str. 15).

Tipična managerska bolezen je obolenje srca in ožilja oz. kardiovaskularno obolenje zaradi stresa, psihofizične obremenitve, nepravilnega prehranjevanja, nezadostne telesne aktivnosti...Srčno žilna obolenja so med našimi managerji celo nad evropskim povprečjem (Bogataj, 1997, str. 24 - 25).

»Kadar se bojujemo s kako boleznijo ali pa skušamo ohraniti zdravje, se praviloma rajši zatečemo po pomoč k zdravniku, kot da bi sami skušali živeti pametneje, « pravi Rene Dubois.

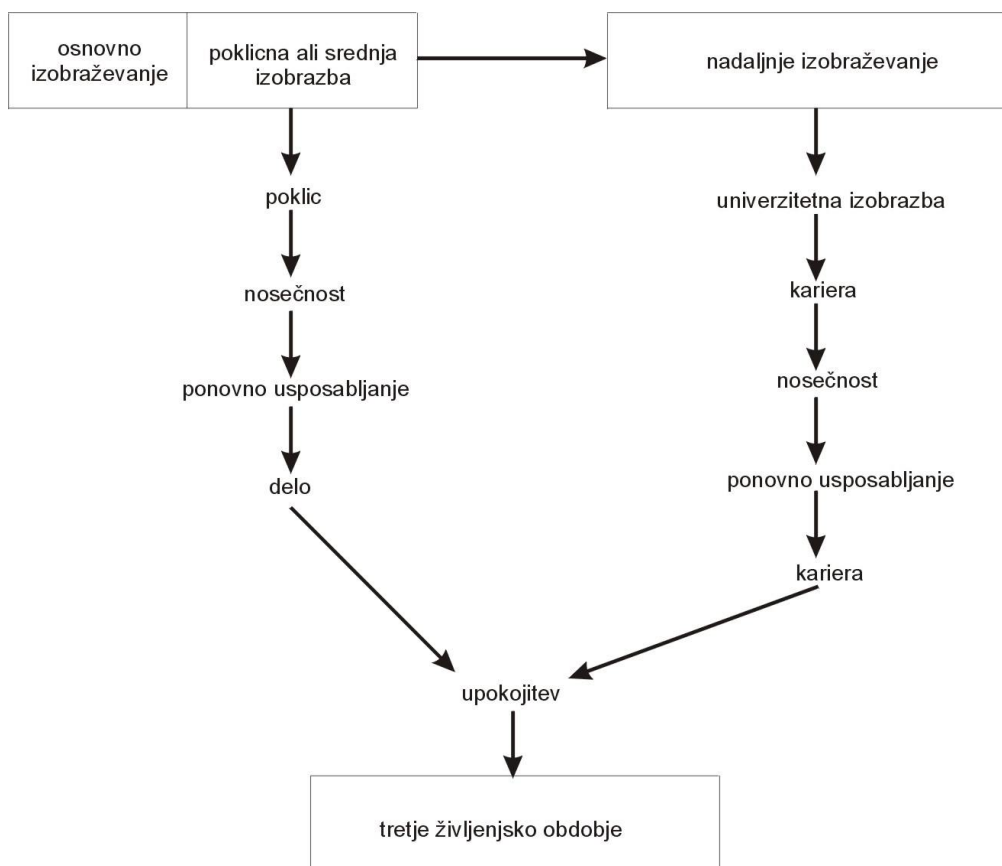
2 ŽENSKES V MANAGEMENTU

2.1 Ženska življenska pot

V življenju si vsak posameznik-ca izbira svojo življenjsko pot. Življenjske poti moških so si največkrat zelo podobne, saj lahko kariero in družinsko življenje vodijo hkrati. To je pri moškem spolu možno predvsem zato, ker so v večini primerov družinske obveznosti preložene na njihovo življenjsko sopotnico (npr. ženo).

Ženske imajo na izbiro več poti: lastna pot, razvijanje posebnih specifičnih lastnosti, razvijanje splošnih vrednot, nadgradnja osebnostnega razvoja ali mešanica vsega. Odločitev je odvisna od osebnostnih lastnosti in ambicij: so ženske, ki uživajo v skrbi za svoje otroke in moža, spet druge se v tej vlogi čutijo odrinjene in zapostavljene, tretje osrečujejo dosežki in kariera moža, četrte jo želijo ustvariti same (Vahtar, 1998, str. 10).

Slika 1: Posplošen življenjski vzorec



Vir: Alexander, 1996, str. 12.

Vsak-a posameznik-ca opravlja določeno število družbenih vlog in si s tem zagotavlja svoje mesto v družbi. V moderni družbi so vloge, ki naj bi jih opravljal ženske, povezane s privatnim življenjem (družbeno nižje ovrednotenim), moški pa naj bi opravljali vloge v javnem. Takšna razdelitev je utemeljena z argumentom o »naravnosti« in naravni, biološko določeni povezanosti žensk z domom, otroki in družino, čeprav številne raziskave dokazujejo, da ženske v moderni družbi ne živijo samo v sferi privatnosti (konstantna prisotnost v sferi plačanega dela). Ne glede na to, kakšne družbene vloge opravlja ženska, od nje pričakujejo, da bo opravljala tudi svoje »primarne«, »naravne« vloge (vloga matere in gospodinje). Družbene vloge, ki jih opravlja ženske, imajo nižji status od teh, ki jih opravlja moški. Na status ženske poleg poklica, izobrazbe in dohodka vplivajo še: status partnerja, zakonski stan, (ne)poročnost, materinstvo ali »nematerinstvo«. Razvezanost, samski stan ali »nematerinstvo« imajo ponavadi negativen vpliv na status ženske (Kanjuro Mrčela, 1996, str. 40 - 41).

Merkačeva pravi, da so pričakovanja do žensk praviloma večja na vseh področjih, vendar so standardi, namenjeni moškim, tudi zanje obremenilni. Pričakovanja okolja so oblika pritiska tako za moške kot za ženske, saj je posameznik deležen pohvale socialnega okolja glede na uspeh pri doseganju standardov, ki jih to okolje določa. Merila, s katerimi se to meri, se razlikujejo glede na spol. Pri ocenjevanju ženskega spola je v ospredju uspešnost

pri opravljanju funkcije doma in v družini, pa tudi njena ženstvenost (Merkač, 2001, str. 12).

2.2 Stereotipi o ženskih in moških vlogah v managementu

V življenju imamo hkrati različne vloge, ki pa so praviloma časovno težko uskladjive. Zaposlena ženska mora usklajevati poklicno in družinsko življenje. To usklajevanje je toliko bolj nujno pri managerkah, ki želijo priti na vrh hierarhične lestvice. Vsako usklajevanje zahteva določene žrtve, kot so lahko v primeru managerk: poroka, otroci, zdravje ali miren sen.

Glede na to, da je delež managerk na nižjih in srednjih ravneh večji kot na najvišjih managerskih položajih, je mogoče sklepati, da ne gre samo za manjšo uspešnost žensk na tej ravni, temveč gre za posledice stereotipov o ženskah in moških vlogah v managementu (Merkač, 2001, str. 9).

Merkačeva je izpostavila najpogostejše stereotipe o moških in ženskah (Merkač, 2001, str. 10):

- *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 cenijo dosežke, napredek in pomembno delo bolj kot ženske*- mnoge raziskave kažejo, da so tudi ženske intrinzično motivirane, 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;
- *uspešni manager ima moške attribute*- značilnosti dobrega managerja so najpogosteje odvisne od okoliščin.

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

2.3 Ovire, s katerimi se srečujejo managerke na poti poklicne kariere

Po podatkih Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve, ki je v juniju 2001 izpeljalo konferenco o managerkah v Sloveniji, je pri nas 28% žensk na vseh vodilnih položajih, le 2 - 3% pa jih je v top managementu. Izpostavila sem ovire, zaradi katerih je delež managerk na najvišji ravni managementa tako nizek:

- *Stekleni strop*
Stekleni strop (angl.: *the glass ceiling*) je v managementu komaj prepustna membrana, ki obstaja med srednjim in višjim managementom. Vključuje vrsto skritih, posrednih stvari, o katerih se ne govori. Nevidne ovire so nesproščenost, pomanjkanje zaupanja in dejstvo, da je moške treba prepričevati o sposobnosti žensk za zasedanje visokega položaja. Pojem se izraža na različne načine (npr. ženske »neformalno napredujejo« tako, da dobijo več odgovornosti, ne da bi pri tem dobile tudi ustrezen naziv in višjo plačo) (Demojzes, 1996, str. 16).
- *Mentorstvo*
Mentorji so ponavadi managerji na višjih položajih, ki managerkam pomagajo pri ustvarjanju ugleda, jih usmerjajo in podpirajo na njihovi poklicni poti. V večini primerov so moški, saj je delež žensk na visokih managerskih položajih nizek. Za redkost mentorskega odnosa pri ženskah obstaja več razlogov: ženske se ne zavedajo pomembnosti mentorja in jih zato tudi ne iščejo, poleg tega pa se bojijo, da ji bodo očitali seksualne vzgibe, če bo zaprosila za mentorstvo. Problem pa ni le v ženskah temveč tudi v moških, ki ne želijo biti mentorji ženski, temveč se počutijo bolj sproščeni pri razvijanju poklicnega in osebnega odnosa z drugim moškim (Linehan, 2001, str. 70).
- *Simbolna vloga in pomanjkanje vzornic*
Dejstvo, da ima ženska na visokem managerskem položaju nekakšno simbolno vlogo v organizaciji, je zanjo dodatna obremenitev. Neugodnosti se kažejo v tem, da zaradi večje prepoznavnosti poudarjajo predvsem njihove napake in lastnosti ter jih povezujejo s pripadnostjo spolu, namesto da bi upoštevali njihove sposobnosti. Vzornice na visokih managerskih položajih ugodno vplivajo na poklicne kariere drugih žensk, saj jim lahko pomagajo in svetujejo. Vzornice so dokaz, da je možno priti na vrh hierarhične lestvice in predstavljajo spodbudo za prihajajoče managerke (Linehan, 2001, str. 129).
- *Mreže poznanstev*
Velik del poslov in koristnih poznanstev nastane med neformalnim mrežnim povezovanjem moških managerjev. Gre za druženje managerjev v klubih za golf, nogometnih klubih... Problem se pojavi, ker imajo ženske zaradi domačih obveznosti manj časa za sodelovanje v takšnih povezavah in ker je dostop do moških povezav omejen. Negativni učinki izključevanj iz takšnih povezav se kažejo kot: preprečevanje napredovanja in razvoja poklicne kariere, diskriminacija, napetosti na delovnem mestu in nižje plače (Linehan, 2001, str. 144).
- *Podcenjen managerski stil*
Na najvišji ravni managementa še vedno prevladujejo moški, zato se ženske velikokrat sprašujejo, ali naj prevzamejo prijeme moških kolegov, da bi prebile stekleni strop. Dober manager naj bi bil: odločen, agresiven, dosleden in objektiven – to so pridevniki, ki jih ljudje uporabljajo, ko opisujejo moškega managerja. Managerke pa so opisane kot: pasivne, nežne, usmerjene k ljudem, pripravljene prisluhniti itd. Kakšen stil vodenja bo posameznica izbrala, je odvisno od podjetja, v katerem se nahaja, in tudi od nje same. V nekaterih podjetjih sta ukazovanje in

kontrola, ki sta bistveni značilnosti moškega načina vodenja, edini način za napredovanje (Demojzes, 1996, str. 17).

- *Načrtovanje poklicne kariere*

Tradicionalno je povezano z moškim modelom, saj so ti veliko bolj dejavni na področju načrtovanja svoje poslovne kariere. Ženske načrtujejo svojo kariero le za kratkoročno obdobje zaradi različnih razlogov: družinskih obveznosti, spolnega nadlegovanja, težav zaradi pripadnosti spolu itd. Managerke bi lahko zasedle visoke položaje na vseh ravneh, če bi jim dali priložnost, da razvijajo svoje poklicne kariere na osnovi ženskega razvojnega modela (Linehan, 2001, str. 161).

- *Spolno nadlegovanje*

Pomeni nezaželeno obnašanje spolne narave ali drugo vedenje, ki temelji na spolu in prizadene dostojanstvo žensk ali moških na delovnem mestu. Tako obnašanje lahko vključuje nezaželeno telesno, verbalno ali neverbalno ravnanje. Takšni neprijetni dogodki se največkrat pripetijo na zabavah in seminarjih, ko je prisoten alkohol. Managerka, ki je deležna takega ravnanja, je še posebej ranljiva in velika verjetnost je, da bo žrtev očitkov (»dobila je, kar je iskala«). Odločitev, kako naj ravna v takem primeru, je vse prej kot lahka. Prijava storilca lahko njeno kariero za vedno zaznamuje, kadar pa dejanja ne prijavi, je veliko možnosti, da se bo nadlegovanje nadaljevalo (Demojzes, 1996, str. 19).

- *Feminizacija*

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

2.4 Diskriminacija

Konvencija Mednarodne organizacije dela – MOD št. 111 opredeljuje diskriminacijo kot:

- vsako razlikovanje, izključevanje ali dajanje prednosti, ki temelji na rasi, barvi kože, spolu, veri, političnem prepričanju, nacionalnem ali socialnem poreklu, ki izniči ali ogroža enake možnosti ali enak postopek pri zaposlovanju in poklicih;
- vsako drugo razlikovanje, izključevanje ali dajanje prednosti z namenom, da se izničijo ali ogrozijo enake možnosti ali enak postopek pri zaposlovanju ali poklicih.

Razlikovanje, izključevanje in dajanje prednosti, ki temeljijo na zahtevani stopnji izobrazbe in drugih kvalifikacijah, potrebnih za določeno zaposlitev, ne predstavljajo diskriminacije.

Konvencija zavezuje države podpisnice, da sprejmejo predpise, ki bodo omogočali izvajanje takšne nacionalne politike, ki bo v skladu z navedeno konvencijo. Države naj s pomočjo metod, prilagojenih nacionalnim pogojem in običajem, spodbujajo enake možnosti in postopke pri zaposlovanju in poklicih ter na ta način odpravijo vse oblike diskriminacije na tem področju (Zakon o enakih možnostih- primerjalna analiza, 1999, str. 26).

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

Diskriminacija se pojavlja v več oblikah, najpomembnejši pa sta (Demojzes, 1996, str. 21):

- spolna diskriminacija, za katero je značilno, da delodajalci različno obravnavajo moške in ženske,
- rasna diskriminacija, kjer različno obravnavanje zaposlenih temelji na barvi, nacionalnosti, rasi ali etničnem izvoru.

Linehanova (2001, str. 236) pravi, da sta dva najočitnejša primera diskriminacije managerk: relativna lestvica plač in izobrazbene kvalifikacije. V splošnem imajo managerke nižje plače kot moški kolegi, čeprav so enako izkušene in usposobljene. Razlike se kažejo že na začetku kariere, saj jih vodilni v upravah organizacij pogosto gledajo preveč podcenjevalno in ironično. To je tudi razlog, da morajo managerke na začetku kariere veliko več delati in se dokazovati, če želijo kaj doseči. Rezultati raziskave so pokazali, da moško vodstvo uprave ne vrednoti prispevkov managerk enako kot prispevkov managerjev. To je najbolj opazno na sestankih, kjer predloge managerk pogosteje zavračajo ali pa jim sploh ne posvečajo dovolj pozornosti. Dejstvo je, da kljub zakonodaji EU o diskriminaciji po spolu in politiki enakih možnosti ni veliko dokazov, da se je položaj za managerke v zadnjih letih bistveno izboljšal.

2.5 Razlogi za večje število managerk v prihodnosti

Čeprav je število žensk na vrhu hierarhične lestvice zanemarljivo, se v prihodnosti obetajo boljši časi za managerke. Kanjuo - Mrčela je navedla nekaj razlogov, zaradi katerih naj bi se položaj managerk popravil (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 73 - 80):

- *demografski razlog*: Potencial žensk, ki je bil do sedaj neizkoriščen, bi lahko pomagal pri odločanju podjetij, ali zaposliti slabše izobražene moške namesto bolje izobraženih žensk;
- *ekonomski razlog*: Na zelo tekmovalnem svetovnem tržišču bodo uspevali samo najboljši, kar pomeni, da bodo podjetja morala dobro premisliti, ali bodo zavrgla polovico potencialno najboljših ljudi samo zaradi njihovega spola;

- *vpliv javnega mnenja:* Ženske se pojavljajo v vlogi volivk in njihova navzočnost je poudarjena tudi na seznamih prednostnih tem in vprašanj mednarodnih organizacij, kot so ZN, OECD, ILO, ISA... Ženska gibanja imajo velik vpliv na javno mnenje;
- *vpliv sprememb v managementu:* Teoretiki pravijo, da bo management prihodnosti temeljil na timskem delu, kooperativnosti, kvaliteti proizvodnje, odnosih med ljudmi, vodenju skratka lastnostih, ki jih družba označuje kot ženske;
- *vpliv sprememb globalnega okolja:* Živimo v času, ki ga označujejo spremembe na veliko družbenih področjih: v družini, izobraževanju, mnenju ljudi o sebi, tehnologiji, ekonomiji. Spremembe, ki potekajo, so počasne in ne bodo kmalu radikalno spremenile nobenega izmed naštetih področij, toda že njihov obstoj nakazuje smer, kamor se nagiba razvoj celotne družbe.

2.6 Primerjava moškega in ženskega načina vodenja

Kljub velikim razlikam v socializaciji in družbenih pričakovanjih, ki zadevajo moške in ženske, so razlike v stilu vodenja zelo majhne in na osnovi raziskav znašajo le 1/5 standardne deviacije. Nekateri strokovnjaki za management ugotavljajo, da je bilo še v osemdesetih razširjeno mnenje, da uspešni managerski stil označujejo lastnosti, ki jih tradicionalno povezujemo z lastnostmi, ki so značilne za moške: samouresničevalen, agresiven, tekmovalen ali celo brezkompromisen. V devetdesetih letih pa so se začele pojavljati ocene, da je uspešen tak stil, ki ga označujejo lastnosti, ki so značilne za ženske: sodelovanje s kolegi, pomoč podrejenim in vključevanje smisla za družino v delovno okolje (Merkač, 2001, str. 15).

Powell (1988) pri preučevanju razlik med managerkami in managerji opozarja na štiri vrste razlik, ki lahko obstajajo: v obnašanju, motivaciji, stresu in odnosu podrejenih. Ženske so po nekaterih raziskavah manj odprte in pristne s svojimi sodelavci, lahko reagirajo na slabo opravljeno delo drugače kot moški in so bistveno bolj dosegljive drugim kot managerji. Glede motivacije za management ni bistvenih razlik- managerji in managerke kažejo enako nagnjenje k uveljavljanju svoje moči, ženske pa nekaj večje k uveljavljanju podružbenih oblik moči.

Bass sicer ugotavlja, da obstaja zelo malo razlik med managerji in managerkami, ki dosežejo visoke položaje, ter pozdravlja ugotovitve Rosnerjeve o specifični poti, ki jo lahko izberejo ženske v managementu. M. R. Siegel meni, da ugotovitve Rosnerjeve pomenijo konec velikega mita o tem, da se morajo ženske, ki želijo uspeti v managementu, prilagoditi »moškimi pravilom igre« (Kanjuro Mrčela, 1996, str. 84).

Tabela 1: Rezultati raziskav o poklicnih izkušnjah managerk

IZKUŠNJE	Dognanja raziskav
NAPREDOVANJE	Ženske napredujejo počasneje po managerski hierarhiji kot moški.
OVIRE ZA POKLICNO NAPREDOVANJE	Pojav »steklenega stropa« nakazuje, da se ženske v karieri soočajo z ovirami, ki za njihove moške kolege ne obstajajo.
OSEBNI DOHODEK	Ženske imajo nižje osebne dohodke kot moški. Kljub razliki v začetni plači, ženske z diplomo MBA skozi celotno poklicno kariero zaslužijo le približno 80 odstotkov plače, ki jo prejme moški z enako izobrazbo.
ZAKONSKI STAN	Ženske se v primerjavi z moškimi managerji redkeje poročijo. Če so poročeni moški managerji, je to obravnavano kot posebna prednost, pri managerkah je zakonski stan obremenilni dejavnik.
GOSPODINJSTVO IN SKRIB ZA OTROKA	Ženske porabijo več časa na teden za gospodinjska dela in skrb za otroke kot moški.
PRITISKI	Ženske se soočajo z večjimi pritiski kot moški.
UČINKOVITOST IN IZVEDBA	Med moško in žensko managersko učinkovitostjo in končno izvedbo je več podobnosti kot razlik.
MENTORSTVO	Ženske imajo težave z iskanjem mentorjev, ker moški raje izbirajo ljudi, ki so jim najbolj podobni.

Vir: Linehan, 2001, str. 98.

Kanterjeva ugotavlja, da je razlog za koncentracijo žensk na dnu hierarhije struktura moči, ne pa lastnosti spola. Položaj, ki ga ima oseba v organizacijski strukturi, tako veliko bolj vpliva na njeno obnašanje kot spol te osebe. Kanjuo Mrčela povzema po Kanterjevi, da je obnašanje žensk in moških v organizaciji določeno s tremi strukturnimi spremenljivkami (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 90-91):

- *strukturo možnosti* -napredovanja (Osebe, ki imajo omejene možnosti, se pogosteje obračajo k svojemu neposrednemu okolju in so usmerjene na odnose s kolegi, to je značilno predvsem za ženske in pripadnike etničnih manjšin. Ljudje, ki so na položajih brez možnosti za napredovanje, kažejo lastnosti, ki so pogosto pripisane ženskam: manjša delovna motiviranost, neambicioznost, netekmovalnost...)
- *strukturo moči* (Na moč, ki jo ima manager-ka znotraj organizacije, vpliva tudi njegov/njen položaj zunaj organizacije, kar se kaže v odnosih z drugimi osebami na visokih položajih. Ranljive in negotove osebe pogosto uporabljajo avtoritativne načine vodenja, osebe z ugodnim položajem v strukturi moči pa uspešno vodijo in si tako pridobivajo še več moči.)
- *razmerjem med številom žensk in moških* (V organizaciji bo prevladovalo obnašanje tistega spola, ki v njej predstavlja večino.)

Kanterjeva delovno obnašanje pojasnjuje z individualnimi lastnostmi posameznika-ce in zanemarja pomen strukture in narave hierarhije. Meni, da bi bilo potrebno namesto spreminjanja žensk in moških kot posameznikov spreminjati strukture organizacij kot celotnih sistemov.

2.7 Kateri način vodenja je najboljši?

Kakšen stil bo izbral manager je odvisno tudi od tega, ali je podjetje v težavah, kakšen tim ima in kakšna je organizacijska klima v podjetju. Zelo učinkovit način vodenja se imenuje androgini management, za katerega je značilna mešanica moških in ženskih karakteristik. Učinkovitost se kaže v tem, da od obeh stilov (moškega in ženskega) prevzema najboljše lastnosti in je zaradi tega bolj prožen in ustrezen za večje število situacij. Androgenost naj bi bila kakovostna nadgradnja starejših managerskih (praviloma moških) stilov. Managerji z androgini stilom uporabljajo oboje logiko in intuicijo, priznavajo tako dejstva kot občutke in so tako tehnološko kompetentni kot ozirajoči se na čustva.

Powell pravi, da so boljši managerji tisti, ki so v svojem vedenju androgini. Prepričanje, da so boljši managerji tisti, ki se vedejo moško, je prisotno predvsem v glavah moških in žensk. Rezultati kažejo, da managerji z moškim stilom vodenja dosegajo samo povprečne rezultate. Androgenost lahko razumemo kot optimalen način vodenja za oba spola v današnjem času, čeprav vse novejšie managerske teorije trdijo, da ni enega samega najboljšega načina vodenja (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 90).

Fred E. Fiedler meni, da ni enega samega, najboljšega načina vodenja, primernega za vse situacije. Najboljši način vodenja je tisti, ki se prilagodi določeni situaciji. Navedel je kritične dimenzije managerske situacije (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 24):

- moč položaja, ki ga ima manager v strukturi organizacije;
- strukturo delovnih nalog;
- odnose vodje in članov skupine.

Nov model vodenja poudarja, da imajo moški in ženske številne lastnosti, ki jih tradicionalno štejemo kot prednosti ali slabosti ženskega spola na eni strani in moškega na drugi. Model bi lahko pripomogel k večjim možnostim za vstop žensk in tistih moških na najvišje ravni managementa, ki jim je bilo to prej onemogočeno, ker se niso ujemali z uveljavljenim, tradicionalnim modelom oziroma moškim stilom vodenja (Merkač, 2001, str. 20).

3 RAZISKAVA O MANAGERKAH V SLOVENIJI

3.1 Metodologija

Pri iskanju literature za diplomsko delo z naslovom »Položaj žensk v slovenskem managementu« sem ugotovila, da je v Sloveniji zelo malo pozornosti namenjeno problematiki žensk na področju managementa, saj je na razpolago zelo malo slovenske literature na to temo. Odločila sem se, da bom sama raziskala navedeno problematiko. V raziskavi sem želela ugotoviti, s katerimi ovirami se srečujejo managerke na svoji poslovni poti, katerim managerkam se uspe prebiti na vrh hierarhične lestvice in če obstaja pot, ki bi bodočim managerkam zagotovila uspeh v njihovi karieri.

V mesecu februarju 2002 sem opravila raziskavo, s katero sem želela ugotoviti, kakšen je položaj managerk v Sloveniji. Vzorec zajema 24 managerk, kjer 22 managerk zaseda najvišjo raven (top management), dve pa se nahajata na drugi ravni managementa.

Glede na velikost in strukturo organizacije so managerji razvrščeni znotraj hierarhije organizacije na tri temeljne managerske ravni:

- managerji na prvi ravni - nižji vodilni
- managerji na drugi ravni - srednji vodilni
- managerji na najvišji ravni - top managers

V raziskavi sem uporabila dva instrumenta: anketni vprašalnik, ki sem ga poslala petdesetim managerkam po vsej Sloveniji, in intervju, ki sem ga izvedla s sedmimi managerkami. Imena in naslove managerk, katerim sem poslala ankete, sem našla v reviji Manager, ki je aprila 2001 objavila članek z imeni in naslovi petdesetih največjih družb v Sloveniji, ki jih vodijo ženske. Podatke o imenih in naslovih so posredovali: Kompas, Fipo banka in Gospodarski Vestnik. Oba instrumenta, ki sem ju uporabila, imata svoje prednosti in slabosti.

ANKETA

Prednosti:

- če je razpršen vzorec, ga lahko hitro dosežemo (morda je to edini način, da dosežemo vprašanca);
- anonimnost (morda je anonimnost odgovorov edini pogoj, da vprašanec sodeluje);
- najcenejša metoda.

Slabosti:

- nimamo vpliva na hitrost odziva;
- ne vemo, kdo je odgovarjal na vprašalnik (ali je odgovarjala oseba, ki ji je bil vprašalnik namenjen);
- ni nikogar, ki bi razložil dvomljiva vprašanja.

INTERVJU

Prednosti:

- praviloma najboljši odziv;
- vemo, da je odgovarjala prava oseba;
- dopušča uporabo katerekoli vrste vprašanj;
- možno je pojasniti dvomljiva vprašanja;
- zaporedje zastavljenih vprašanj je možno spreminjati glede na situacijo.

Slabosti:

- draga metoda zaradi oddaljenosti med anketiranci (prevozni stroški, čas, ki ga anketiranec porabi, ponovni obiski zaradi prestavljenih srečanj...);
- ozka distribucija vzorčnih enot (manjša dosegljivost vzorca);
- pristranskost anketarjev (anketar lahko napeljuje na določen odgovor in tako ne dobimo realnih rezultatov);
- razmeroma počasna metoda pridobivanja rezultatov.

Pri sestavljanju vprašalnika sem se želela izogniti prevelikemu številu vprašanj, saj menim, da preveliko vprašanj lahko anketiranko odvrne od odgovarjanja ali pa se ne poglobi dovolj v vsebino vprašanja. Anketni vprašalnik je vseboval 25 zaprtih vprašanj in 3 odprta vprašanja. Eno vprašanje temelji na Likertovi lestvici.¹

Vprašanja so bila združena v naslednje sklope vprašanj:

- kariera in sedanji položaj;
- osebno mnenje posameznice o položaju managerk v Sloveniji;
- družinsko življenje;
- biografski podatki in izobrazba.

Temeljna skupina spremenljivk, ki naj bi jih z anketnim vprašalnikom izmerila, je bila taka:

- dosežena raven izobrazbe in stroka anketiranke;
- zakonski stan in otroci;
- ocena možnosti za kariero glede na spol;
- dejavniki, ki so bili odločilni pri individualni karieri.

Dobila sem 17 izpolnjenih vprašalnikov managerk, kar pomeni, da je bila odgovorljivost le 34%. Velikost obdelanega vzorca mi ne dovoljuje, da bi rezultate raziskave imela za reprezentativne za slovensko gospodarstvo.

¹ Likertova lestvica je sicer v osnovi ordinalna (služi za razvrščanje predmetov proučevanja glede na določene značilnosti), vendar ji za potrebe analize podatkov običajno pripišemo značaj intervalnosti. To pomeni, da predpostavimo, da je med posameznimi stopnjami strinjanja enaka razlika-interval, kar nam potem omogoča izračun aritmetične sredine, ki sicer za podatke ordinalnega značaja ni ustrezna.

3.2 Rezultati raziskave

3.2.1 Osnovni podatki o managerkah

Iz opravljene raziskave sem želela ugotoviti, v katerih panogah se nahajajo ženske na najvišjih vodilnih položajih. Največji odstotek (29,16%) managerk se nahaja v trgovini na drobno, v kovinski industriji je 12,5% žensk na vodilnih položajih, kar je presenetljiv podatek glede na to, da je to panoga, ki naj bi bila bolj primerna za moške. V gostinstvu in turizmu, izobraževanju ter tekstilni industriji se v vsaki izmed teh treh panog nahaja 8,33% vodilnih žensk. Najmanj žensk je v finančnem posredništvu, inženiringu, cestnem prometu, gradbeništvu, živilsko predelovalni industriji ter kmetijstvu, kjer je v vsaki izmed navedenih panog le ena managerka. Dve anketiranki nista odgovorili na vprašanje o panogi, v katero spada njihovo podjetje, kar pomeni, da je 4,17% vprašanih neopredeljenih glede na panogo. To so podatki, ki jih lahko predstavim na osnovi prejetih odgovorov, ker pa je odgovorljivost nizka, teh rezultatov ne morem prikazati kot neke splošne slike o managerkah v Sloveniji.

Tabela 2: Odstotek managerk glede na starost

Starost	Odstotek (%)
od 21 do 25 let	0
od 26 do 30 let	4,17
od 31 do 35 let	8,33
od 36 do 40 let	20,83
od 41 do 45 let	12,50
od 46 do 50 let	20,83
od 51 let in več	33,34

VIR: Rezultati raziskave.

3.2.2 Družina in kariera

Med anketiranimi managerkami jih 20,83% ni imelo otrok, ena je imela enega otroka, kar 66,66% jih je imelo po dva otroka, ena je imela tri in ena štiri otroke. Od tistih, ki imajo otroke, jih je imelo 47,37% prvega otroka v starosti od 26 do 30 let, 36,84% jih je imelo prvega otroka med 21 in 25 letom starosti in samo tri so bile stare 20 let oziroma manj, ko so rodile prvega otroka.

Tabela 3: Odstotek managerk glede na zakonski status

Zakonski status	Odstotek (%)
Poročena	70,83
Ločena	4,17
Samska	4,17
Izvenzakonska skupnost	16,66
Vdova	4,17

VIR: Rezultati raziskave.

Če povežem vse tri podatke in upoštevam najvišji odstotek managerk glede na zakonski stan, število otrok ter leta, ko so rodile prvega otroka, ugotovim, da jih je večina poročenih, z dvema otrokoma in da so imele prvega otroka v obdobju od 26. do 30. leta starosti.

Ko tej ugotovitvi dodam še podatek, da je največji odstotek managerk na vodilnem položaju v starosti od 51. leta in več, bi na osnovi dobljenih rezultatov lahko izoblikovala življenjski vzorec anketiranih managerk. Po končanem študiju (v starosti od 26 do 30 let) rodijo prvega otroka in so, dokler ne postanejo otroci preskrbljeni, razdvojene med družinskimi obveznostmi in kariero. Ko so otroci samostojni in lahko poskrbijo zase, se lahko bolj posvetijo karieri, na kar mi kaže podatek, da je največ managerk na vodilnih položajih starih 51 let in več. Ne smem pa zanemariti podatka, da je precejšen odstotek managerk (20,83%) na vodilnem položaju že v starosti od 36 do 40 let, iz česar sklepam, da so nekatere med njimi tako ambiciozne, da kariere ne postavljajo za družinskimi obveznostmi, temveč spretno usklajujejo družino in kariero. Učinkovito usklajevanje družine in kariere pa je odvisno tudi od drugih dejavnikov, ne le od sposobnosti managerke same.

Pri vprašanju, kakšne vrste pomoči so si privoščile, ko so bili otroci majhni, so imele na izbiro več možnosti:

- babice (tete),
- najeta pomoč,
- varstvo (vrtec),
- varuška,
- drugo.

Najpogostejši odgovor je bil kombinacija babic in vrtcev, tako je odgovorilo 31,58% vprašanih managerk. Samo z babico si je pomagalo 21,05% anketirank in enako odstotek samo z vrtcem. Kombinacijo vrtec in varuška je uporabljalo 10,53% ter kombinacijo vrtec in mož 10,53%. Le ena med njimi je navedla kombinacijo vrtec, najeta pomoč in varuška. Torej je uspešnost managerk, ki imajo obveznosti zaradi otrok, v precejšnji meri odvisna tudi od pomoči, ki ji je na razpolago.

Pri vsem povedanem ne smem prezreti managerk, ki nimajo otrok, saj je takih kar 20,83%. Prednost managerk brez otrok je v tem, da se lahko bolj posvetijo karieri, saj nobena druga obveznost ni primerljiva z obveznostjo do otrok.

3.2.3 Izobrazba

Največ managerk (50%) ima diplomu univerzitetnega programa, 33,33% managerk ima diplomu višje šole, tri imajo magisterij in ena ima doktorat. Glede na to, da današnji poslovni svet zaznamujejo nenehne spremembe in da sta izobrazba in znanje pomembno vodilo do visokega položaja, bodo morale managerke skrbeti za permanentno izobraževanje na področju, v katerem se nahajajo.

Na izobrazbo ima velik vpliv tudi družina, iz katere oseba izhaja. Otroci iz premožnejših in manjših družin (1 ali 2 otroka) imajo več možnosti za šolanje in nadaljnji študij kot tisti, ki živijo v revnejših in velikih družinah. Otroci, ki izhajajo iz normalno preskrbljenih družin, imajo veliko možnosti za uspeh na poslovnem področju, saj so jim starši dokaz, da je v življenju možno nekaj doseči. To je lahko spodbuda, da poskusijo, koliko več lahko sami dosežejo v svojem življenju.

Kar 70,83% anketirank je odgovorilo, da je bila njihova družina normalno preskrbljena, 20,83% je izhajalo iz revnih družin in le dve sta živeli v premožnih družinah. Največ managerk (37,5%) izhaja iz družin, kjer so imeli dva otroka, 25% anketirank je živelo v družini s tremi otroki in 20,83% vprašanih je živelo v družini s štirimi otroki. Le ena je bila edinka in tri so živele v družini z več kot štirimi otroki.

3.2.4 Mentorstvo

Mentor/ mentorica je oseba, ki je na kakršenkoli način (podpiranje, pomoč, poučevanje, uvajanje v delo, svetovanje) vplivala na poklicno napredovanje vprašanega. Mentorsko vlogo lahko zaseda kolega/kolegica v službi, nadrejeni v službi, direktor/ direktorica ali drugi vodilni delavci (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 131). Formalnih mentorjev, ki bi načrtovali kariero posameznika, je v praksi malo.

Med anketiranimi jih je imelo 37,5% mentorja/ mentorico, 62,5% pa je brez pomoči mentorja doseglo določen vodilni položaj. Med vsemi managerkami jih 54,17% meni, da je zaradi mentorjeve pomoči lažje doseči vodilni položaj, 16,67% se s tem ne strinja, 29,16% pa je neopredeljenih.

Pomanjkljivost pri vprašanju o mentorstvu je bila ta, da nisem razložila pomena besede »mentor«, vendar so vse managerke, ki so odgovorile pritrdilno, dodale, da so bile to osebe, ki so jim na kakršenkoli način pomagale ali so jim bili vzorniki/vzornice. To pa niso bile osebe, ki bi popolnoma načrtovale njihovo kariero. Iz tega podatka sem sklepala, da je v praksi formalnih mentorjev malo, na kar me je opomnila tudi ena izmed managerk, ki je to trditev tudi pripisala poleg vprašanja o mentorstvu.

3.2.5 Delovni čas in prosti čas

Večina managerk (37,5%) meni, da družinsko življenje trpi zaradi kariere. Pri manjšem odstotku managerk (33,3%) družinsko življenje trpi le včasih. Pet vprašanih meni, da družina ne trpi zaradi njihove odsotnosti in pri dveh managerkah družina trpi v zelo veliki meri.

Da bi dosegle sedanji položaj, se jih je 45,83% odreklo prostemu času, 20,83% se je odreklo prostemu času in času za družino, 16,67% managerk pa se ni odreklo ničemur na svoji poti kariere. Ena izmed njih se je odrekla času za družino in ena času za partnerja, dve pa sta se odpovedali času za družino, času za partnerja in svojemu prostemu času.

Managerke se v prostem času pogosto ukvarjajo z vrtnarjenjem, športom, branjem knjig, obiski gledališč... Največ je takih, ki vse te aktivnosti izmenično kombinirajo. Največ managerk (33,33%) dela v povprečju 46 - 50 ur na teden, 29,17% anketirank dela v povprečju 51 - 55 ur na teden ter 25% vprašanih dela več kot 56 ur na teden v povprečju. Le tri delajo v povprečju od 41 - 45 ur na teden.

Tabela 4: Odstotek managerk glede na število dni dopusta

Število dni dopusta	Odstotek managerk
0	0,00
1 - 5	8,33
6 - 10	12,50
11 - 15	20,83
16 - 20	16,67
21 - 25	25,00
26 - 30	16,67
31 oziroma več	00,00

VIR: Rezultati raziskave.

Na osnovi dobljenih rezultatov sklepam, da managerke veliko delajo in če temu prištejem še družinske obveznosti, ugotovim, da za le-te ostane bolj malo časa in v večini primerov je družina prikrajšana za pomembno osebo v družini, kot jo predstavlja mati in žena. Glede na to, da veliko delajo, si temu primerno privoščijo tudi dopust, toda žal v nekaterih primerih še vedno premalo glede na opravljeno delo.

3.2.6 Zdravje

Zdravstveno stanje anketiranih managerk je zadovoljivo, saj jih je kar 45,83% ocenilo svoje zdravje kot zelo dobro, 54,17% kot dobro in med njimi ni bila nobena, ki bi bila nezadovoljna s svojim zdravstvenim stanjem. Podatek je zanimiv glede na to, da je delo managerjev stresno in napeto, kar se ponavadi odraža na počutju in zdravju. Stres, kajenje, nepravilne prehranske navade, alkohol in telesna neaktivnost so dejavniki, ki najbolj negativno vplivajo na zdravje.

Rezultati ankete kažejo dobro zdravstveno stanje vprašanih managerk, čeprav je veliko možnosti, da se simptomi določenih bolezni pokažejo šele čez določen čas in jih človek sam še ne čuti. Najbolj pogosta managerska bolezen je obolenje srca in ožilja. Glede na to, da anketirank nisem vprašala, če vsaj enkrat na leto obišejo zdravnika, ne morem vedeti, če so odgovori odraz njihovega počutja ali pa so trditve zdravniško podkrepljene.

Menim, da se managerke, ki spadajo k mlajši starostni generaciji, bolj zavedajo pomembnosti zdrave prehrane, gibanja in sproščanja, ker je v sedanjih časih o tem veliko več govora, kot je bilo včasih. Po drugi strani pa lahko napetosti, ki nastanejo v službi, sproščajo z dejavnostmi, s katerimi se ukvarjajo v prostem času, ali pa s takim pristopom do dela, da ga opravljajo z veseljem in v njem ne vidijo stres in pritisk, temveč užitek in veselje.

3.2.7 Primerjava položaja žensk s položajem moških

Med vprašanimi managerkami jih kar 54,17% meni, da delajo več kot moški, ki zasedajo enakovredne položaje, 33,33% se jih s tem ne strinja in 12,50% je neopredeljenih. Večina managerk (66,66%) meni, da je njihova plača nižja od plače moških kolegov, ki opravljajo enakovredno delo, 16,67% jih trdi ravno obratno in enak odstotek (16,67%) je neopredeljenih.

Glede na to, da so podatki o plačah načeloma skrivnost oziroma nedostopni javnosti, lahko dobljene odgovore sprejemam kot predvidevanja, ki so resnična ali pa tudi ne. Pri primerjavi plač je pomemben podatek finančna stabilnost in uspešnost podjetja. Presenečena sem bila nad podatkom, da 75% vprašanih še nikoli ni bilo zavrjneno v svoji karieri zgolj zato, ker je ženskega spola. Dve med njimi sta bili zavrjnene samo enkrat in štiri managerke več kot enkrat. Pričakovala sem višji odstotek managerk, ki bi bile zavrjnene zaradi svojega spola. Resnica pa se lahko kaže z različnimi obrazi, saj so lahko zahteve za vodilni položaj take, da ustrezajo predvsem moškemu spolu in v tem primeru lahko govorimo o prikriti spolni diskriminaciji.

Želela sem ugotoviti, kako vprašane managerke ocenjujejo določena stališča, ki kažejo položaj žensk v primerjavi z moškimi. Stališča so lahko ocenjevale z ocenami od 1 do 5

(1 - popolnoma se ne strinjam, 2 - ne strinjam se, 3 - neopredeljena, 4 - strinjam se, 5 - popolnoma se strinjam).

Tabela 5: Ocena stališč o položaju žensk

Stališče	Povprečna ocena
v našem podjetju obravnavajo ženske in moške enako	4,4
v našem podjetju dobi za enako opravljeno delo moški večjo plačo kot ženska	1,8
ženska se mora za uspeh bolj truditi od moškega	3,6
ženskam je težje priti na vodilna delovna mesta	3,8

Vir: Rezultati raziskave.

Na podlagi rezultatov sklepam, da v večini podjetij, kjer so zaposlene managerke, obravnavajo ženske in moške enako. Večina vprašanih se ne strinja s tem, da moški dobi večjo plačo kot ženska za enako opravljeno delo. Rezultati kažejo, da se mora ženska za uspeh bolj truditi od moškega in jim je težje priti na vodilna delovna mesta.

Prvi dve trditvi kažeta na to, da so v podjetjih, kjer se nahajajo managerke, moški in ženske enakopravni glede plač in obravnavanja. Ko govorimo o vodilnih delovnih položajih, pa nastopijo težave, če je oseba ženskega spola, saj se morajo na poti proti vrhu svoje kariere ženske veliko bolj truditi kot moški. Zadnji dve trditvi sta bili dvomljivo zastavljeni, saj so ju lahko razumele kot položaj žensk na splošno ali položaj žensk v njihovem podjetju.

3.2.8 Dejavniki, ki vplivajo na majhno udeležbo žensk na vodilnih mestih v družbi

Pri vprašanju glede dejavnikov, ki vplivajo na majhno udeležbo žensk na vodilnih položajih v družbi, sem hotela ugotoviti mnenje managerk o tem in jim ponudila šest najpogostejših dejavnikov, kot sedmi dejavnik pa so lahko navedle možnost, ki je v trditvah ni bilo. Izbrale so lahko le tri dejavnike, ki so jih ocenile z ocenami od 1 do 3 (1 - najmanjši vpliv, 2 - srednji vpliv, 3 - največji vpliv). Določila sem le tri ocene, ker se mi je zdelo tako najbolj praktično, saj bi se v nasprotnem primeru zaradi prevelikega stopnjevanja lahko izgubili realni rezultati, ki bi vplivali na odgovor.

Anketiranke so imele na izbiro sedem možnosti:

- ženske so izolirane v okolju, kjer prevladujejo moški;
- ženskam manjkajo neformalne zveze;
- privzgojeno mišljenje, da mora ženska kariero postaviti na drugo mesto (za družino);
- ženske se nerade odločajo za tveganje;
- podcenjen stil vodenja managerk;
- pomanjkanje zaupanja vase;
- drugo.

Na podlagi izračunanih povprečnih ocen sem ugotovila, da ima na majhno udeležbo žensk na vodilnih položajih največji vpliv privzgojeno mišljenje, da mora ženska postaviti kariero za družino (povprečna ocena 2,3). Malo manjši vpliv, a še vedno dovolj velik (povprečna ocena 2,1) ima pomanjkanje zaupanja vase. Srednji vpliv (povp.ocena 2) imata podcenjen stil vodenja managerk in pomanjkanje neformalnih zvez. Manjši vpliv na tak položaj ima mnenje, da se ženske nerade odločajo za tveganje (povp. ocena 1,9), in mnenje, da so ženske izolirane v okolju, kjer prevladujejo moški (povp. ocena 1,4). Dve izmed managerk sta videli razlog v pomanjkanju časa in premalo ambicij žensk.

3.2.9 Dejavniki, ki vplivajo na poklicno napredovanje

Hotela sem ugotoviti, kateri dejavniki so v posameznih primerih vplivali na to, da so managerke dosegle svoje položaje. Na izbiro so imele pet najpogostejših dejavnikov, šesti dejavnik je bila možnost, ki ni navedena. Izbrale so lahko le tri dejavnike, ki so jih ocenile z ocenami od 1 do 3 (1 - najmanjši vpliv, 2 - srednji vpliv, 3 - največji vpliv).

Najmočnejši vpliv pri poklicnem napredovanju so imeli doseženi poslovni rezultati (povprečna ocena 2,5), znanje in strokovnost sta imela srednji vpliv na napredovanje (povp. ocena 2,1). Najmanjši vpliv pri napredovanju so imeli stiki s pomembnimi ljudmi (povp. ocena 1,4), delovne izkušnje (povp. ocena 1,8) in lojalnost vodilnim (povp. ocena 1,7) pa so imeli dokaj podoben vpliv na poslovno napredovanje. Med dejavniki, ki niso bili navedeni, a so imeli najmočnejši vpliv pri napredovanju, so bili navedeni:

- mednarodne izkušnje;
- dosledno izvajanje strategije;
- prilagajanje spremembam;
- ambicioznost;
- razvoj novih storitev;
- zaupanje, ki si ga je pridobila pri vodstvu;
- ni bilo primernejšega kandidata;
- komuniciranje z internimi in eksternimi javnostmi.

Na podlagi raziskave sem ugotovila, da je imela vsaka managerka svoje razloge za uspeh in da je težko posplošiti razloge napredovanja. Predvsem dejavniki, ki so imeli najmočnejši vpliv, se med seboj precej razlikujejo.

Ženske načrtujejo svojo kariero le za kratkoročno obdobje. Svoje poklicne načrte spreminjajo zaradi različnih razlogov: družinske obveznosti, onemogočeno napredovanje in težave, s katerimi se srečujejo zaradi pripadnosti spolu (Linehan, 2001, str. 159). To pomeni, da ne morem oblikovati neke poti, skozi katero bi lahko bodoče managerke hodile in na podlagi katere bi bil zagotovljen uspeh. Vsaka posameznica se mora prilagajati situaciji, v kateri se nahaja, in iskati priložnosti, ki bi jo pripeljale do vrha kariere. Največ možnosti za poslovni uspeh ima ženska, ki sledi točno določenim ciljem in išče poti, ki bi jo do ciljev pripeljale. Vztrajnost je lastnost, ki mora biti na poti k cilju nujno prisotna.

3.3 Misli managerk

Pri zadnjem vprašanju sem managerke prosila, naj mi zaupajo ključ do uspeha. Večina anketiranih je razlog za uspeh pripisala vztrajnosti, veselju do dela, pogumu, viziji, doslednosti, strokovnosti, zaupanju do sodelavcev in tekmovalnosti. Med navedenimi so mi bile najbolj všeč naslednje misli:

»Hoteti, hoteti, hoteti! Pošteno in vztrajno do cilja! Pazi, kako delaš z ljudmi, ko se vzpenjaš, kajti ponovno jih boš srečal, ko se boš spuščal!«

»Veliko naložb vase, v svoje znanje, zdravje, videz in dobra organizacija ter izkoristek časa, svojega in sodelavcev!«

»Vse lahko dosežeš, če si to močno želiš, s pravilno organizacijo svojega življenja!«

»Enakomerna porazdeljenost energije za družino in službo; vestnost in doslednost, permanentno neformalno izobraževanje v stroki!«

»Verjeti vase, verjeti v posel!«

3.4 Ugotovitve o managerkah v Sloveniji

Pri opravljeni raziskavi me je presenetil podatek, da je dokaj velik odstotek (20,83%) predstavnic v starostnem razredu od 36 do 40 let in da je 70,83% anketirank poročenih. V tem življenjskem obdobju imajo poročene managerke ponavadi otroke, ki še niso sposobni skrbeti zase. Iz tega sklepam, da so slovenske managerke ambiciozne in sposobne kombinirati družinsko življenje s kariero. Med vprašanimi jih 20,83% ni imelo otrok in kar slabih 70% je imelo po dva otroke. Seveda pa same managerke ne bi mogle usklajevati družinskih obveznosti s kariero brez tuje pomoči. Slaba tretjina managerk si pomaga s kombinacijo babic in vrtcev, manjši odstotek anketirank pa si pomaga z drugimi kombinacijami: vrtec in mož, varuška in vrtec, najeta pomoč...

Največji odstotek (29,16%) managerk se nahaja v trgovini na drobno. Presenetilo me je, da je kar 12,5% managerk v kovinski industriji, ki je poznana bolj kot moška panoga. Ženske pa se kot managerke pojavljajo tudi v gostinstvu in turizmu, izobraževanju, tekstilni industriji, finančnem posredništvu, živilsko predelovalni industriji, cestnem prometu, inženiringu in gradbeništvu.

Polovica managerk ima diplomo univerzitetnega programa, tretjina diplomo višje šole, tri imajo opravljen magisterij in ena doktorat. Na izobrazbo ima veliko vpliva družina, iz katere oseba izhaja. Kar 70% managerk izhaja iz normalno preskrbljenih družin. Taki otroci so imeli možnost izobraževanja in možnost doseči nekaj več v življenju, kot pa jim je bilo ponujeno. To je pomenil dober začetek v samostojno življenje, če pa ga je posameznik izkoristil, je bilo odvisno od njega samega. Revnejše družine si ponavadi niso mogle privoščiti stroškov šolanja, pri premožnih družinah pa je bilo ponavadi za visok položaj v družbi že poskrbljeno. Poudarila pa bi, da povsod obstajajo izjemni primeri, tako v revnih kot premožnih družinah.

Več kot tretjina managerk se zaveda, da družinsko življenje trpi zaradi kariere, saj jih skoraj 90% dela več kot 46 ur na teden. Da so dosegle sedanji položaj, pa se je skoraj polovica managerk odrekla svojemu prostemu času. Četrtnina anketirank si privoščiti od 21 do 25 dni dopusta na leto. Pri vsem stresu, ki je značilen za managersko delo, pa je presenetljiv podatek, da jih več kot polovica ocenjuje svoje zdravstveno stanje kot dobro oz. zelo dobro, niti ena pa ni nezadovoljna s svojim zdravstvenim stanjem.

Več kot polovica (54,17%) jih meni, da delajo več kot moški, ki zasedajo enakovredne položaje in skoraj 70% anketirank pravi, da je njihova plača nižja od plače moških kolegov, ki opravljajo enakovredno delo. Večina managerk se strinja s tem, da se mora ženska za uspeh bolj potruditi od moškega in da jo na poti proti vrhu kariere čaka več ovir kot moškega. Ženske so v glavnem slabše plačane v primerjavi z moškimi in imajo manjšo moč (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 40). Eden izmed razlogov za nižje plače žensk v primerjavi z moškimi je v koncentraciji žensk v panogah, ki so slabše plačane.

Raziskava je potrdila moja pričakovanja, da je ženskam v Sloveniji težko priti na vodilna delovna mesta (top management) zaradi družinskih obveznosti in okolja, ki v ženski vidi predvsem ženo in mamo, ne pa tudi uspešne poslovne ženske.

Ženske so zelo slabo udeležene na vodilnih položajih tudi drugje po svetu, ne glede na politično ali ekonomsko ureditev. V Sloveniji je delež managerk med vodilnimi sicer bistveno višji kot v nekaterih razvitih državah, vendar jih je tudi pri nas na najvišji hierarhični ravni v podjetjih le peščica (28% na vseh vodilnih položajih, le 2 – 3% v top managementu).

Glede na to, da ne obstaja specifična ženska pot poklicnega napredovanja, morajo ženske z velikimi omejitvami, težavami in problemi uporabljati zelo podobne načine kot moški (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 68). Kljub velikim razlikam v socializaciji in družbenih pričakovanjih, ki zadevajo moške in ženske, se obnašanje managerjev in managerk zelo malo razlikuje (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 82).

Razlog za majhno število žensk ni samo v okolju in družini, temveč tudi v tem, da ženske v podjetjih skrbijo predvsem za posamezna funkcionalna področja in splošne posle, vodilno vlogo pri sprejemanju strateških odločitev ter odločanju o usodi podjetij pa imajo moški. To pomeni, da se bodo v prihodnje morale ženske izobraževati bolj na področju splošnega managementa namesto izpopolnjevanja funkcijskih znanj. Tako se bo lahko povečal odstotek žensk v top managementu.

Profil managerja prihodnosti opredeljuje čustveno in psihično stabilnega človeka z visokim pragom obvladovanja stresa, ki je hkrati pragmatičen in ustvarjalen in ki ima razvite sposobnosti za delo s posamezniki ter skupinami. Vodja mora biti pobudnik sprememb v organizaciji. Nove zahteve pri delu pomenijo večje možnosti za managerke.

Perspektive za managerke v bližnji prihodnosti so obetavne, a za uresničitev zahtevajo veliko truda, prilagajanja in usposabljanja managerk (in managerjev) za nove pristope k vodenju podjetij in ljudi (Merkač, 2001, str. 22).

4 SPREMEMBE V SMERI IZBOLJŠANJA POLOŽAJA

Če sodimo po raziskavah, je povsod po svetu zelo malo žensk na vrhu hierarhične lestvice. Vzroki so različni, toda najpogostejši razlog med vsemi je neugoden družbeni položaj žensk in šele globalne družbene spremembe lahko izboljšajo dejansko stanje, v katerem se nahajajo managerke. Glede na to, da so globalne družbene spremembe počasen proces, se zastavlja vprašanje, kako (tukaj in sedaj) izboljšati položaj managerk in povečati možnosti za uveljavljanje žensk na visokih položajih. Spremembe zadevajo podjetja, ženske same in zakonodajo določene države. Čeprav reforme niso zagotovilo za uspeh, je njihov pomen dvojen: naredijo vsaj delen korak k zaželenim spremembam in zastavijo formalne okvire širšim in popolnejšim spremembam. Glede na to, da ignoriranje problemov težav ne bo rešilo, je vsak korak v smeri spreminjanja sedanjega stanja pozitiven (Kanjuo-Mrčela, 1996, str. 163).

4.1 Slovenija in svetovna konferenca o ženskah

Pekiška konferenca je bila prva svetovna konferenca Združenih narodov o ženskah, katere se je udeležila tudi Republika Slovenija. Temeljni dokument, ki so ga na Četrtni svetovni konferenci o ženskah (Peking, 4. - 15. september 1995) sprejele vlade, mednarodne in druge organizacije, udeležene na konferenci, se imenuje »Izhodišča za ukrepanje«. Vlada Republike Slovenije in tudi druge podpisnice so se s sprejemom tega besedila zavezale, da bodo spoštovale izhodišča in priporočila, zapisana v tem besedilu, in da bodo pri oblikovanju lastnih nacionalnih strategij ravnale v skladu z osnovnimi načeli Pekinške deklaracije. Napotki oziroma priporočila iz besedila »Izhodišča za ukrepanje« so v prvi vrsti namenjena vladam in posebnim vladnim organom, ki skrbijo za pravice žensk, raznim mednarodnim ustanovam, in tudi nevladnim organizacijam ter drugim institucijam, ki lahko pomembno prispevajo h krepitvi moči žensk.

Besedilo vsebuje konkretna navodila za izboljšanje položaja žensk na vseh področjih, ki so se izkazala za najbolj kritična (revščina in ženske, izobraževanje in usposabljanje žensk, ženske in zdravstvo, nasilje nad ženskami, ženske in oboroženi spopadi, ženske in gospodarstvo, ženske na oblasti in v procesih odločanja...) in ki zahtevajo posebno obravnavo na mednarodni ravni (Poročilo o četrti svetovni konferenci o ženskah- Akcija za enakost, razvoj in mir, 1996, str. 103 - 114).

Vodja delegacije Republike Slovenije Vera Kozmik je na plenarnem zasedanju v Pekingu predstavila Slovenijo kot državo, v kateri prehod iz socializma v demokracijo ni toliko prizadel žensk kot v nekaterih vzhodnoevropskih državah. Kozmikova je omenila, da se je v Sloveniji v obdobju transformacije planskega gospodarstva v tržno bolj povečala brezposelnost moških kot brezposelnost žensk. Tako stanje je posledica dejstva, da je prestrukturiranje gospodarstva bolj prizadelo tiste panoge, v katerih je bila večina zaposlenih moškega spola. Zastopanost žensk v političnem življenju se po prvih demokratičnih volitvah ni bistveno zmanjšala, znotraj večine parlamentarnih strank pa so ženske ustanovile posebna združenja in zveze.

Poudarila je, da je Slovenija tudi s pravnega vidika država, ki jamči ženskam vse pravice v skladu z načeli mednarodnega prava, s Konvencijo Združenih narodov o odpravi vseh oblik diskriminacije žensk in drugimi mednarodnimi pogodbami. Za uveljavljanje človekovih pravic in pravic žensk kot njihov sestavni del je Slovenija sprejela zakon o varuhu človekovih pravic, vzpostavila pa je tudi nacionalni mehanizem za spodbujanje enakosti žensk in moških. Parlamentarna Komisija za žensko politiko, ki je bila ustanovljena leta 1990, in vladni Urad za žensko politiko, ustanovljen leta 1992, sta organa, ki se v Sloveniji ukvarjata z vprašanji enakosti (Poročilo o četrti svetovni konferenci o ženskah, 1996, str. 191 - 192).

4.2 Kako je Slovenija poskrbela za ženske?

Po zadnjih statističnih podatkih živi v Sloveniji 51,1% žensk in 48,9% moških, iz česar bi lahko sklepali, da je naša dežela dosegla uravnovešenost spolov. Zastopanost žensk na pomembnejših položajih v gospodarstvu in politiki pa nam pove, da o enakopravnosti spolov pri odločanju ne moremo govoriti (Natlačen, 2001, str. 10). Čeprav ženske zavzemajo skoraj polovico delovne sile, zasedajo na primer 32,3% vseh vodilnih položajev v Kanadi, 23% v ZDA, 18,8% v Veliki Britaniji in 28% v Sloveniji (Merkač, 2001, str. 19). Direktorica Urada za enake možnosti meni, da že počasi stopamo po poti, ki nas bo pripeljala k uresničitvi cilja enake delitve moči in odgovornosti med moške in ženske. Cilj politike Urada za enake možnosti žensk in moških je enakost spolov, ki je merilo demokratičnosti družbe in tudi pogoj za njen vsestranski napredek.

Ženske v Sloveniji predstavljajo skoraj polovico vseh zaposlenih in tako kot moški delajo polni delovni čas, toda materinstvo in nosečnost sta razloga, zaradi katerih imajo težave pri iskanju zaposlitve. Večinoma zasedajo nižja delovna mesta in imajo manjše karijerne možnosti, za enakovredno delo pa dobijo v povprečju nižje plače. Drugačno dojetje nove generacije o tem, kaj je družina in kaj pomeni delitev družinskih obveznosti, je dober znak za napredek glede enakosti.

Vstop zakona, da lahko tudi očetje koristijo porodniški dopust, bo pozitivno vplival na zaposlovanje žensk, ker ne bo več samoumevno, da bo prav ženska zaradi bolezni otroka ostala doma. Umekova vidi eno izmed rešitev v zakonodaji, ki jo sprejemajo (konvencija ZN o odpravi vseh oblik diskriminacije žensk, strategija za enakost žensk in moških, ki jih je sprejela EU) (Natlačen, 2001, str. 2).

Premiki v smeri enakosti spolov so počasni, toda vsak korak pomeni biti bližje cilju. Na Uradu za enake možnosti se niso strinjali s podaljšanjem porodniškega dopusta, ker bi to le poslabšalo položaj žensk. K hitrejšem doseganju cilja bi pripomogla tudi enakovredna delitev dela znotraj družine, saj bi večja vloga moških pri vzgoji in negi otrok pomenila več časa, ki bi ga ženske lahko posvetile poklicnemu življenju. Pri sprejemanju ukrepov se Slovenija zgleduje po Švedski in Norveški, ki se s to problematiko ukvarjata že trideset let (Horvat, Vistoropski, 2002., str. 19).

V EU so že pred približno petimi leti sprejeli direktivo, ki države članice obvezuje, da omogočijo zaposlenim očetom in materam najmanj trimesečni starševski dopust zaradi rojstva otroka ali posvojitve.

Namen predloga zakona o starševskem varstvu in družinskih prejemkih je izboljšati usklajevanje poklicnih in starševskih obveznosti, da postane obravnavanje obeh staršev pri zaposlovanju enakopravnejše in da se pri skrbi za otroka poveča enakost med staršema. S sprejetjem tega zakona bo moral oče od skupaj 90 dni porabiti najmanj 15 dni očetovskega dopusta med porodniškim dopustom matere, preostalih 75 dni pa najdlje do osmega leta otrokove starosti. To je individualna pravica očeta, ki je ne more prenesti na drugo osebo in če je ne porabi, le-ta propade. Z načrtovanjem očetovskega dopusta se ukvarjajo na vladnem Uradu za enake možnosti. Očetovski dopust naj bi začel veljati s prvim januarjem 2003 (Stanković, 2001, str. 13).

V prejšnjem odstavku sem predstavila položaj žensk, kakršnega vidijo znotraj Urada za enake možnosti, ki lahko s sprejemanjem zakonov izboljšajo položaj žensk v Sloveniji. V naslednjem sestavku pa bom predstavila položaj managerk, kakršnega vidi oseba, ki se s problematiko managerk v Sloveniji ukvarja že vrsto let: Aleksandra Kanjuo Mrčela. Predvideva, da so plače managerk nižje za več kot 15%, ker so ženske praviloma managerke v manjših podjetjih, kjer so plače nekoliko nižje. »Nikjer ni formalno določeno, da so plače žensk nižje od managerjev, povsod po svetu pa zaslužijo manj. S tem ne bi bilo nič narobe, če bi lahko rekli, da delajo manj, toda resnica je, da delajo več (neplačano delo, skrb za gospodinjstvo, otroke...),« meni Kanjuo Mrčela.

Managerk je v Sloveniji čedalje več, toda pri vrhu jih je zelo malo. Veliko žensk v slovenskem managementu je posledica velikega števila na novo nastalih majhnih podjetij. Po podatkih zavoda za statistiko je med vsemi aktivnimi podjetji v registru 9% takšnih, ki jih vodijo ženske.

Na vzorcu 500 majhnih podjetij je 14% žensk na vodilnih mestih. Na vzorcu 500 srednjih podjetij je na najvišjih položajih 9% žensk. V velikih podjetjih je 7% žensk na vodilnih mestih. V KOMPASSu (slovenski poslovni imenik), v katerem je pogoj za vpis najmanj 100 000 dolarjev letnega prihodka, je vpisanih 14 239 podjetij, med njimi je 2 470 takšnih, ki jih vodijo ženske. Največje podjetje po številu zaposlenih (2 414), ki ga vodi ženska, je Zavarovalnica Triglav.

Čeprav so managerke v Sloveniji na boljšem položaju kot v večini držav po svetu, še vedno niso enakopravne. Stekljeni stropi se višajo, na vrhu pa še vedno ni žensk, iz česar sklepamo, da tam, kjer je moč, ni žensk. Da imajo ženske pri nas enak položaj kot moški, bomo lahko trdili šele, ko bodo ženske vodile podjetja, kot so: Revoz, Mercator, Petrol ali Telekom in ko jih bo v top managementu 50%, ne le 9% (Manager, april 2001, str. 40 - 44). Purgova meni, da imajo ženske v Sloveniji več možnosti kot ženske drugod po svetu, da dokažejo in razvijejo svoje sposobnosti. Ta podatek je spodbuden za prihajajoče managerke predvsem zato, ker prihaja iz ust osebe, ki je s svojim uspehom dokazala, da je to res. Podobno kot drugod po svetu se tudi pri nas vse premika v smeri doseganja enakosti spolov, res pa je, da je ta postopek dolgotrajen.

4.3 Kaj lahko naredijo ženske?

Dejstvo je, da so ženske tiste, ki si želijo boljšega položaja na poklicnem in tudi drugih življenjskih področjih, zato bodo morale za izboljšanje sedanjega položaja veliko narediti tudi same. Ženske bi se morale zavedati omejitev, ki jih postavlja njihov spol, in narediti vse, da bi te omejitve omilile.

Bass (1981, str. 504) meni, da bi morale managerke prepričati nadrejene o svojih sposobnostih ter se naučiti, kako naj sprejemajo pomoč in pomagajo moškim kolegom, ne da bi to razmerje izgledalo kot seksualno povabilo. Managerke naj bi se oblačile in obnašale kot se za poslovno žensko spodobi in ne kot tajnice. Pomembno je, da so opazne, zato naj bi na sestankih zasedale vidna mesta in o svojih aktivnostih obveščale nadrejene. Največji pogoj za uspeh managerskega dela je pravilna in popolna izobrazba, dodatno pa bi se morale izobraževati na področjih, ki so jim premalo znana. Z izobraževanjem ne bi smele nikoli prenehati, ker živimo v času nenehnih sprememb.

Glede na to, da ženskam niso prirojene enake lastnosti kot moškim, bi morale tiste managerke, ki želijo napredovati na višje managerske položaje, bolj razviti samozavest, samopredstaviteljske, tekmovalnost in avtoritativnost, kar pa ne pomeni, da bi morale sprejeti moški model vedenja. Pomembno je, da si managerke, ki želijo priti na vrh hierarhične lestvice, izoblikujejo jasen in podroben načrt za svojo kariero. Pomoč naj bi poiskale pri mentorjih, ki naj bi jih na njihovi poti usmerjali. Pri načrtovanju kariere naj bi se zavedale obveznosti in interesov, ki jih imajo zunaj službe in naj bi del svojega časa posvetile tudi njim.

Neformalne mreže stikov z ljudmi zunaj in znotraj podjetja so za napredovanje managerk zelo pomembne, saj se veliko poslov sklene na tak način. Managerke bi se morale naučiti, kako naj opravijo s spolnim nadlegovanjem, saj jim lahko nepravilno ravnanje v primeru doživetega spolnega nadlegovanja uniči kariero.

Ženske bi se morale zavedati, da otrok ne rojevajo le zase, zato naj ne bi bile zaradi rojevanja kaznovane. Pripadnice ženskega spola bi se morale zavzemati za enakopravno razdelitev starševskih obveznosti in nasprotovati stereotipom, ki negativno vplivajo na položaj žensk v družbi (Kanjuro Mrčela, 1996, str. 171 - 172).

»Pri človeku, ki ga poznamo, cenimo njegovo krepost, pri tujem človeku pa vidimo obleko,« pravi kitajski pregovor in poudarja, kako pomemben je zunanji videz. Zunanji izgled managerk je veliko bolj pomemben kot pri kolegih moškega spola. Pri ženski je pomembno, da nanjo gledajo kot na poslovno partnerico in ne kot na potencialni spolni objekt, zato morajo biti managerke pozorne na stil oblačenja. Naš izgled je kot embalaža, v kateri ponujamo vsebino, svojo osebnost in svoj značaj. Moč te embalaže je izjemna, saj z njo okolju povemo veliko več o sebi, kot bi lahko to povedali z besedami. Način oblačenja izraža celovito osebnost posameznice, zato naj ne skuša delati vtisa, da je nekdo drug. Obleka, ki jo oseba nosi, izraža njeno razpoloženje, družbeno pripadnost, vloge, stališča in navsezadnje tudi njen estetski čut. Managerka, ki bo zadovoljna s svojim videzom, bo delovala samozavestno in prepričljivo in na ta način si bo pridobila zaupanje drugih (Mulej, 1992, str. 74 - 78).

4.4 Kaj lahko naredijo podjetja?

Podjetja lahko zagotovijo ženskam in moškim enake možnosti za zaposlovanje, napredovanje in jih lahko enako plačujejo in nagrajujejo za opravljeno delo. Ob prepoznavanju nekaterih specifičnih potreb, ki jih imajo različne skupine zaposlenih, lahko te potrebe skušajo zadovoljiti.

Kanjuo Mrčela povzema po Martinu in Wallacevi šest načinov zadovoljevanja specialnih potreb žensk (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 166):

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

Angleška komisija za enakost možnosti (Equal Opportunities Commission- EOC) predlaga velikim podjetjem štiri ukrepe, na račun katerih naj bi se povečalo število žensk v managementu (Benett, 1997, str. 108):

- upoštevanje pravil komisije o odpravi diskriminacije spolov,
- aktivno spodbujanje žensk h kandidiranju za višje vodilne položaje,
- uvedba gibljivega delovnega časa in delitve dela,
- specialno izobraževanje za managerke.

Korak več pri izboljševanju položaja žensk (tudi deprivilegiranih skupin) so programi za pozitivne akcije (affirmative action), ki jih največkrat uporabljajo v ZDA in Veliki Britaniji.

4.5 Zakonodaja

Temeljno načelo človekovih pravic in nesporno eno temeljnih demokratičnih vodil moderne družbe je enakost žensk in moških. To je cilj, za doseganje katerega bi si morale prizadevati vse države, saj jih navsezadnje k temu zavezujejo številni mednarodni dokumenti.

Slovenija kot demokratična država ima za enega od ciljev zagotoviti enakost žensk in moških. Načelo enakosti žensk in moških je zagotovljeno z Ustavo Republike Slovenije in neposredno uporabo ratificiranih in objavljenih mednarodnih pogodb. Ratifikacija Konvencije o odpravi vseh oblik diskriminacije žensk pa še posebej potrjuje zavezo ciljem enakosti. Slovenija je v procesu spreminjanja zakonodaje v posamezne zakone vnesla določila, ki se nanašajo na enako obravnavo žensk in moških, toda vlada ugotavlja, da bo potrebno pripraviti in sprejeti poseben zakon o enakih možnostih. Pri tem se bodo zgledovali po tistih državah, ki so na tem področju najnaprednejše in ki na področju enakosti spolov dosegajo zavidljive rezultate. Ob spreminjanju zakonodaje so upoštevali direktive EU in s tem postavili nove temelje za uresničevanje enakosti v praksi (Zakon o enakih možnostih, 1999, str.5).

V naslednjih odstavkih bom s pomočjo primerjalne analize med EU in Slovenijo skušala prikazati, kako je v Sloveniji zakonodaja poskrbela za enakost med spoloma. Pomagala sem si s člani Zakona o enakih možnostih (str. 10-20).

Na podlagi različnih mednarodnih dokumentov, ki uvajajo načelo enakih možnosti in enake obravnave, so številne države sprejele posebne zakone o enakih možnostih. Članice EU se še posebej ozirajo na pomembna priporočila, resolucije in direktive Evropskega sveta, ki se nanašajo predvsem na delovno področje, usklajevanje družinskega in poklicnega življenja, pravno varstvo in zastopanost spolov v procesih odločanja.

V Sloveniji ni posebnega zakona o enakih možnostih, saj je veljavna zakonodaja nevtralna glede na spol in nima posebnih določb o enakosti spolov. To se bo delno spremenilo s sprejemom novih zakonov, predvsem Zakona o delovnih razmerjih, ki bo vseboval posebno določbo o enakih možnostih in enaki obravnavi spolov.

Izvajanje in nadzor nad zakonom

Praksa je pokazala, da ni dovolj, če za izvajanje načela enakosti skrbijo le obstoječe (običajne) institucije, zaradi česar so za izvajanje zakonov ustanovili posebne organe. Ti organi so komisije, uradi, državni zbori, nadzorni sveti ali pritožbeni odbori.

V Sloveniji ni posebnih institucij za nadzor nad zagotavljanjem enakih možnosti in enake obravnave žensk in moških. Nadzor nad izvajanjem zakonov, predpisov, kolektivnih pogodb in splošnih aktov, ki urejajo delovna razmerja, opravlja inšpektorat za delo. Za varovanje človekovih pravic in temeljnih svoboščin v razmerju do državnih organov, organov lokalne samouprave in nosilcev javnih pooblastil pa je pristojen varuh človekovih pravic.

Posebni (pozitivni) ukrepi za spodbujanje enakih možnosti pri zaposlovanju

Enakosti spolov ni mogoče doseči samo s prepovedjo diskriminacije na vseh področjih, temveč je za doseg posameznih ciljev potrebno vpeljati t.i. pozitivne ukrepe, ki dajejo prednost enemu spolu na določenem področju. Namen pozitivnih ukrepov je uveljaviti dejansko enakost delavcev in delavk. To so ukrepi začasne narave in se v prehodnem obdobju, v katerem se uveljavljajo, ne smejo šteti za diskriminatorne. Ukrepi prenehajo veljati, ko je dosežen njihov natančno opredeljen cilj.

Slovenija nima posebnih pozitivnih ukrepov in za njihovo uvedbo tudi nima pravne podlage.

Pravno varstvo in pritožbeni postopek

V okviru EU je bila za učinkovitejše pravno varstvo diskriminiranih oseb sprejeta posebna Direktiva Evropskega Sveta o dokaznem bremenu v postopkih zaradi diskriminacije na osnovi spola.

Pri nas mora delavec ali delavka po delovnopravni zakonodaji najprej zahtevati varstvo svojih pravic pri pristojnem organu v organizaciji oziroma delodajalcu, šele nato sodno varstvo, razen ko gre za uveljavljanje denarnih terjatev. Ustavno sodišče je najvišji organ sodne oblasti za varstvo ustavnosti in zakonitosti ter človekovih pravic in temeljnih svoboščin. Po Predlogu zakona o delovnih razmerjih je v primerih, ko delavec/ delavka v primeru spora navaja dejstva, ki dokazujejo diskriminacijo, dokazno breme na strani delodajalca.

Enaka obravnava (prepoved razlikovanja)

Načelo enake obravnave prepoveduje kakršnokoli diskriminacijo na podlagi spola, tako direktno kot indirektno. To načelo se nanaša tudi na sklenitev delovnega razmerja, dodelitev nalog v zvezi z delom, napredovanje, usposabljanje in izobraževanje, plačilne in delovne pogoje in prenehanje delovnega razmerja. V primerih razlikovanja med spoloma zaradi različne stopnje izobrazbe, usposobljenosti, stopnje odgovornosti ter drugih objektivnih okoliščin se načelo enake obravnave ne uporablja.

V Sloveniji Ustava vsakomur zagotavlja svobodo dela, prosto izbiro zaposlitve in dostopnost do vseh delovnih mest pod enakimi pogoji. Zakoni in drugi pravni akti, ki urejajo področje zaposlovanja, ne delajo razlik med spoloma. Temeljni zakon o delovnih razmerjih in Zakon o delovnih razmerjih sta nevtralna glede na spol, razen v določbah, ki se nanašajo na varstvo materinstva in ko gre za prepoved dela pod zemljo in nočnega dela. Da bi uskladili našo delovno zakonodajo s pravnim redom EU in odpravili posredne diskriminacije žensk na področju zaposlovanja, Predlog zakona o delovnih razmerjih za razliko od sedanje zakonodaje posveča posebno pozornost enakim možnostim in enaki obravnavi žensk in moških. Tako posredna kot neposredna oblika diskriminacije sta prepovedani, pri čemer je posebej obrazloženo, v katerih primerih govorimo o posredni diskriminaciji.

Pogoji za zaposlitev

Po določbah zakona mora biti delovno mesto dostopno obema spoloma pod enakimi pogoji, razen če gre za z zakonom določene izjeme in je spol nujen pogoj za določeno delovno mesto.

Slovenska veljavna zakonodaja določa pogoje, ki jih mora oseba izpolnjevati, če želi vstopiti v delovno razmerje, in zahteva javno objavo vseh prostih delovnih mest. Nikjer pa ni določila, v kakšni spolni slovnični obliki mora biti razpis za delovno mesto. Nov Zakon o delovnih razmerjih vsebuje določbo, da delodajalec prostega delovnega mesta ne sme objaviti samo za moške ali samo za ženske, razen če je določen spol nujen pogoj za opravljanje dela. Objava prostega delovnega mesta ne sme nakazovati, da daje delodajalec prednost določenemu spolu. Kdaj je spol nujen pogoj za opravljanje dela, pa ni posebej določeno.

Delovni pogoji

Kadar delodajalec ne ponudi oziroma zagotovi enakih delovnih pogojev za vse delavke in delavce, se po zakonu šteje kot diskriminatorno dejanje, čeprav se okoliščine, v katerih so zaposleni, bistveno ne razlikujejo.

Slovenski Predlog zakona o delovnih razmerjih vsebuje splošno določbo o prepovedi diskriminacije, ki se nanaša tudi na delovne pogoje. Delovni pogoji niso podrobneje opredeljeni, razen tega, da je delodajalec dolžan zagotavljati takšno delovno okolje, v katerem noben delavec ali delavka ne bosta izpostavljena nezaželenemu ravnanju spolne narave ali drugemu na spol temelječemu vedenju, ki žali dostojanstvo moških in žensk pri delu s strani delodajalca, predpostavljenih ali sodelavcev in sodelavk.

Napredovanje

Po zakonu morajo delodajalci zagotoviti obema spoloma napredovanje pod enakimi pogoji, kar velja tudi za napredovanje na vodilne položaje.

Veljavna slovenska delovna zakonodaja ne izpostavlja posebej enakih možnosti in enake obravnave pri napredovanju. To se bo delno spremenilo z novim zakonom, ki v splošni določbi o prepovedi diskriminacije zahteva enake možnosti in enako obravnavo žensk in moških tudi pri napredovanju. Kriteriji in postopki, s katerimi bi v praksi zagotovili enakost spolov pri napredovanju, pa niso še nikjer opredeljeni.

Enako plačilo za enako delo

Enako delo je opredeljeno kot delo, ki je po delovnih pogojih, zahtevah delovnega procesa, po naravi dela, vloženem naporu in znanju ter stopnji odgovornosti enako zahtevno kot delo, ki ga opravlja oseba nasprotnega spola.

Obstoječa slovenska zakonodaja, kolektivne pogodbe in splošni akti organizacij obravnavajo plačila enako ne glede na spol. Posebne določbe, ki bi eksplicitno opredeljevala, da mora biti enako delo ali delo enake vrednosti enako plačano, ne glede na spol, trenutno ni. To določbo pa bo vseboval nov Zakon o delovnih razmerjih, saj predlog poleg splošne določbe o prepovedi diskriminacije pri plačah in drugih prejemkih v posebnem členu določa, da je delodajalec dolžan za enako delo in za delo enake vrednosti izplačati enako plačilo delavcem in delavkam ne glede na spol.

Izobraževanje

Konvencija ZN proti diskriminaciji v izobraževanju in priporočilo Sveta Evrope o enakosti spolov na področju izobraževanja sta dva pomembna mednarodna dokumenta, ki se še posebej nanašata na diskriminacijo v izobraževanju.

Slovenska Ustava določa, da je izobraževanje svobodno. Osnovnošolsko izobraževanje, ki se financira iz javnih sredstev, je obvezno, država pa tudi ustvarja možnosti, da si državljani in državljanke lahko pridobijo ustrezno izobrazbo.

Zakoni o izobraževanju so nevtralni glede na spol in nikjer ne omenjajo enakih možnosti in enake obravnave spolov. Vsebujejo le splošno določbo o dostopnosti izobraževanja pod enakimi pogoji.

Zastopanost spolov

EU se s problematiko zastopanosti spolov v procesih odločanja ukvarja v resoluciji Evropskega Sveta o uravnoteženi zastopanosti obeh spolov v procesih odločanja in priporočilu Evropskega Sveta o uravnoteženi zastopanosti žensk in moških v procesu odločanja. Ta dva dokumenta za države članice sicer nista zavezujoča, opredeljujeta pa odnos do tega področja in pozivata države k sprejemu teh ukrepov, saj bodo le-ti omogočili ženskam prevzem vodilnih položajev na vseh ravneh odločanja v družbi.

V Sloveniji za imenovana mesta v vladnih organih, komisijah in drugih telesih nimamo predvidenih pozitivnih ukrepov.

5 SKLEP

Delež žensk med vsemi zaposlenimi in delež žensk v managementu sta v svetu in pri nas v izrazitem neskladju. V Sloveniji je delež managerk med vodilnimi sicer bistveno višji kot v nekaterih razvitih državah, vendar jih je tudi pri nas na najvišji hierarhični ravni v podjetjih le peščica.

Transformacija iz industrijske v informacijsko družbo zahteva spremembe v razvojnem konceptu managementa in profilu managerja. Poleg klasičnih funkcij planiranja, organiziranja, vodenja in kontrole se uveljavljajo nove funkcije, ki se nanašajo na odnose z ljudmi, vplivanje na vedenje, motivacijo in rezultate. Profil managerja prihodnosti opredeljuje čustveno in psihično stabilnega človeka, z visokim pragom obvladovanja stresa, ki je ustvarjalen in ki ima razvite sposobnosti za delo s posamezniki ter skupinami. Nove zahteve pri delu pomenijo večje možnosti za managerke, saj so to lastnosti, ki jih družba večinoma pripisuje ženskemu spolu.

Kljub velikim razlikam, ki zadevajo moške in ženske, so razlike v stilu vodenja zelo majhne in na osnovi raziskav znašajo le 1/5 standardne deviacije. V praksi se stili vodenja prilagajajo konkretnim razmeram v podjetjih in vključujejo ženske in moške vzorce delovanja.

Opravljen raziskava kaže, da so slovenske managerke uspele v svetu managementa predvsem zaradi vztrajnosti, trdega dela, znanja in strokovnosti, delovnih izkušenj in občutka za delo z ljudmi. Managerke menijo, da morajo ženske za uspeh delati boljše od moškega in da jim je težje priti na vodilna delovna mesta. Problem, s katerim se srečuje večina managerk, je usklajevanje družine in kariere, saj je večina managerk poročenih in ima otroke. Vse našete ugotovitve pa so značilne tudi za managerke v drugih razvitih državah.

Za večjo perspektivo žensk v managementu se morajo spremeniti določene možnosti v družbenem okolju, podjetjih in v ženskah samih. Zaradi posledic negativnih stereotipov o ženskah lahko organizacije izgubijo preveč kadrovskega potenciala. Managerji v podjetjih bi morali postati pozornejši na managerske potenciale pri obeh spolih, ne le pri moških, in hkrati zagotoviti konkretne aktivnosti, da bi te potenciale spodbudili in razvili. Ženske same bi se morale zavedati svojih vrednot in skrbeti, da dosežejo svoje cilje v karieri. Država bi lahko vplivala na boljši položaj za ženske s svojo zakonodajo. Vsi ti procesi so dolgotrajni, a še vedno dajejo upanje, da bo prihodnost prinesla enakopravnost spolov.

LITERATURA

1. Alexander Laurel: Career planning for women: How to make a positive impact on your working life. Plymouth : How To Books, 1996. 160 str.
2. Bennet Roger: Management. London, Pitman Publishing, 1997. 404 str.
3. Bass Bernard M.: Stogdill's Handbook of Leadership. New York: The Free Press, A Division of Maximillan Publishing Co., 1981. 1182 str.
4. Bernot Natan: Podjetništvo, naloge in odgovornost podjetniškega vodenja. Ljubljana: Gospodarski Vestnik, 1990. 184 str.
5. Bogataj Marjeta: Najbolj prijazna klinika v Sloveniji. Revija Status manager, 1997, marec, str. 24- 25.
6. Butler Lee, Litwin Anne H., Ritvo Roger A.: Managing in the age of change. New York: NTL Institute, 1994. 296 str.
7. Demojzes Nadja: Ženske v managementu. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 48 str.
8. Franović Anton: Zdrav manager- uspešen manager. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 114 str.
9. Hesselbein F., Goldsmith M., Beckard R.,: The Leader of the Future. New York: Jossey- Bass Publishers, 1996. 319 str.
10. Horvat Tina, Vistoropski Nika: Nageljni so uveli, ženske smo ostale- stroji!. Revija Ona, 5.3.2002, str. 17-19.
11. Kanjuo Mrčela Aleksandra: Ženske v menedžmentu. Ljubljana: Enotnost, 1996. 182 str.
12. Kanter Moss, Rosabeth: When Giants Learn to Dance. New York: A Touchstone Book, Simon& Schuster Inc., 1989. 415 str.
13. Kavčič Bogdan: Sodobna teorija organizacije. Ljubljana: DZS, 1991. 321 str.
14. Korajžija Nataša: Managerke sredi kulture macho. Revija Manager, 2001, april, str. 40-44.
15. Linehan Margaret: Uspešne ženske. Ljubljana: GV založba, 2001. 301 str.
16. Malačič Janez: Trg dela. Zbornik: Ekonomski vidiki kadrovske dejavnosti. Ljubljana: Zveze društev za kadrovske dejavnost, 1995, str. 7-30.

17. Možina Stane: Osnove vodenja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994. 287 str.
18. Merkač Marjana: Konstrukcija managerskih vlog. Zbornik s posvetovanja: Managerke in poslovna odličnost. Portorož: Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, 2001. str. 8-26.
19. Mulej Nada: Ženska na poti k sebi. Ljubljana: Tangram, 1992. 119 str.
20. Natlačen S. Tomaž: Uravnovežena zastopanost spolov še vedno le na papirju. Delo, 26. 11. 2001, str. 10.
21. Poročilo o četrti svetovni konferenci o ženskah- Akcija za enakost, razvoj in mir. Ljubljana: Vlada Republike Slovenije, Urad za žensko politiko, 1996. 194 str.
22. Rozman Rudi, Koletnik Franc, Kovač Jure: Management. Ljubljana: GV, 1993. 312 str.
23. Stanković Tanja: Ženske se morajo najprej dokazati doma. Delo, 28. 8. 2001, str. 13.
24. Vahtar Tina: Ženske v podjetništvu in managerstvu. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 43 str.
25. Volk Linda: Očetovski dopust- enakost pred delodajalcem? Delo, 28. 8. 2001, str. 13.

VIRI

1. Handžeković et al.: Poslovni rječnik. Zagreb: Masmmedia, 1992. 768 str.
2. http://www.gvizobrazevanje.com/IzobrazevalniMozaik/SklepiManagerkeInPoslovnaOdlicnost_2001.HTML
3. Temeljni pojmi MBA- osnove managementskega razmišljanja in abeceda teorije. Ljubljana: DZS, 1994. 218 str.
4. Zakoni o enakih možnostih- Primerjalna analiza, Ljubljana: Vlada Republike Slovenije, Urad za žensko politiko, 1999. 115 str.

PRILOGA 1

Sklepi konference Managerke in poslovna odličnost 2001

Ugotovitve:

- Ženske vodijo dve karieri, moški večinoma eno.
- Moški se ukvarjajo z gospodinjskimi deli 7 ur na teden, ženske 26.
- Ženske vodijo nekatere funkcijske enote (finance, kadrovsko službo...).
- Managersko kariero načrtuje veliko žensk, uresniči precej manj.
- Večje število žensk v managementu samo po sebi ne zagotavlja uspeha.
- Pričakovana življenjska starost za ženske 78,6 let, za moške 71,1 let.
- Ženske hitro nadomeščajo zgodovinske zaostanke pri izobraževanju, prevzemajo cele stroke in dominirajo v nekaterih poklicih.
- Statistične napovedi za Evropo: leta 2040 bodo podjetja večinoma vodile managerke, stare 50 let.
- V Sloveniji je 28% žensk na vseh vodilnih položajih, le 2-3% v top managementu.
- Najpogostejši stereotipi o ženskih in moških vlogah v managementu:
 - intelektualna superiornost
 - večja čustvena stabilnost
 - cenjenje dosežkov
 - večja odločnost
 - za dobrega managerja veljajo moški atributi.
- Moški stil vs. Ženski stil vodenja – od ukazovanja k transformacijskemu pristopu.
- Razlike v stilu vodenja med ženskami in moškimi so zelo majhne – le 1/5 standardne deviacije.
- Managerke imajo za 25% nižje plače kot moški kolegi na istih delovnih mestih.
- Napredujejo počasneje kot moški.
- Znanje in strokovnost so najpomembnejši dejavniki poklicnega napredovanja tako žensk kot moških.
- Prisotnost »steklenega stropa«.

Sklepi:

- Potrebno bi bilo bolj uveljaviti ženski princip vodenja. Spodbujati managerke k pridobivanju strateških znanj, ne le funkcionalnih.
- Premagovanje stereotipov o diferenciaciji med spoloma – eden izmed pogojev za rast slovenskega gospodarstva.
- Podjetja nove ekonomije morajo zagotavljati visoko stopnjo dodane vrednosti – izziv za ženske in moške managerje.
- Potrebno bo proaktivno ravnanje in sprememba vrednot – tudi pri ženskah.
- Zavestno zavračanje stereotipnih vlog, ki jih pripisujejo ženskam.
- Ne iščimo ovir, iščimo priložnosti za napredovanje.
- Bolje izkoristimo že obstoječe mreže povezav žensk v poslovnem svetu.
- Predstavimo managerke, ki so prebile »stekleni strop«.
- Naučimo se selekcionirati informacije.
- V skrbi za poslovno odličnost mislimo tudi na kakovost življenja.

PRILOGA 2

ANKETA

1. V katero panogo sodi vaše podjetje?

2. Koliko časa ste že v tem podjetju in koliko časa ste že na tem položaju?

3. Prosim, če mi poveste tri dejavnike, ki so po vašem mnenju vplivali na vaše poklicno napredovanje in moč vpliva ocenite z ocenami od 1 do 3 (1-je najmanj vplivalo, 2-je malo bolj vplivalo, 3-je najbolj vplivalo):

- lojalnost vodilnim osebam v podjetju
- stiki s pomembnimi ljudmi
- znanje in strokovnost
- delovne izkušnje
- poslovni rezultati, ki sem jih dosegla
- drugo(navedite)

4. Kateri trije dejavniki po vašem mnenju vplivajo na majhno udeležbo žensk na vodilnih mestih v družbi in moč vpliva ocenite z ocenami od 1 do 3 (1- najmanj vpliva, 2-ima večji vpliv, 3-ima največji vpliv):

- ženske so izolirane v okolju, kjer prevladujejo moški
- ženskam manjkajo neformalne zveze
- privzgojeno mišljenje, da mora ženska kariero postaviti na drugo mesto-(za družino)
- ženske se nerade odločajo za tveganje
- podcenjen stil vodenja managerk
- pomanjkanje zaupanja vase
- drugo(navedite)

5. Prosim, da z ocenami od 1 do 5 (1- popolnoma se ne strinjam, 2- ne strinjam se, 3- neopredeljena, 4- strinjam se, 5- popolnoma se strinjam) ocenite naslednje trditve:

- v našem podjetju obravnavajo ženske in moške enako
- v našem podjetju dobi za enako opravljeno delo moški večjo plačo kot ženska
- ženska se mora za uspeh bolj truditi od moškega
- ženskam je težje priti na vodilna delovna mesta

6. Ali menite, da delate več od moških, ki zasedajo enakovredne delovne položaje?

- da
- ne
- ne vem

7. Ali menite, da je vaša plača manjša od plače moških kolegov, ki zasedajo enakovredne delovne položaje ?

- da
- ne
- ne vem

8. Ali se vam je v vaši dosedanji karieri zgodilo, da so vas zavrnil (po krivici) zgolj zato, ker ste ženska ?

- da, enkrat
- da, več kot enkrat
- nikoli

9. Ali ste imeli mentorja, ki vam je pomagal pri vašem poklicnem napredovanju?

- da
- ne

10. Ali menite, da je zaradi mentorjeve pomoči lažje poklicno napredovati?

- da
- ne
- ne vem

11. Koliko ste stari?

- 25 let oz. manj
- 26-30 let
- 31-35 let
- 36-40 let
- 41-45 let
- 46-50 let
- 51 let in več

12. Kakšna je vaša izobrazba?

- dokončana srednja šola
- diploma višje šole
- diploma visoke šole
- magisterij
- doktorat

13. Koliko otrok je (oz. je bilo) v vaši družini?

- sem edinka
- dva
- tri
- štiri
- več kot štiri

14. Kako bi ocenili položaj svoje družine, ko ste bili stari 15 let?

- družina je bila zelo revna
- družina je bila revna
- družina je bila normalno preskrbljena
- družina je bila premožna
- družina je bila zelo premožna

15. Ali so vas starši spodbujali k doseganju visokega položaja (k poslovnemu uspehu)?

- da
- ne

16. Kakšen je vaš zakonski stan?

- samska
- poročena
- ločena
- živim v izvenzakonski skupnosti
- vdova

17. Ali je tudi vaš mož oz. partner poslovnež (podjetnik oz. manager)?

- da
- ne

18. Koliko otrok imate?

- nimam (še) otrok
- enega
- dva
- tri
- štiri oz. več

19. Koliko ste bili stari, ko ste imeli(oz. se odločili za) prvega otroka?

- 20 let oz. manj
- 21-25 let
- 26-30 let
- 31-35 let
- 36-40 let
- 41 let in več

20. Kakšne oblike pomoči ste si privoščili, ko so bili vaši otroci majhni?

- babice, tete
- najeta pomoč za razna dela
- varstvo (vrtec)
- varuška
- drugo (navedite)

21. Ali menite, da zaradi vaše zaposlitve vaše družinsko življenje trpi?

- da, v zelo veliki meri
- da
- ne
- včasih

22. Čemu ste se morali odreči, da ste dosegli sedanji položaj?

- času za družino
- prostemu času (osebni)
- času za partnerja
- odlašati z otroki oz. jih ne imeti
- ničemur
- drugo (navedite)

23. Koliko ur na teden v povprečju delate?

- 40 oz. manj
- 41- 45 ur
- 46- 50 ur
- 51-55 ur
- 56 ur in več

24. Koliko dni dopusta si v povprečju privoščite na leto?

- nič
- 1-5 dni
- 6-10 dni
- 11-15 dni
- 16-20 dni
- 21-25 dni
- 26-30 dni
- 31 dni in več

25. S čim se ukvarjate v prostem času?

- šport
- zabava
- branje
- vrtnarjenje
- gledališče
- drugo (navedite)

26. Kako bi opisali svoje zdravstveno stanje?

- zelo dobro
- dobro (zadovoljivo)
- slabo

27. Ali se strinjate s tem, da se ženska lažje posveti karieri potem, ko so otroci preskrbljeni?

- da
- ne
- delno se strinjam

28. Ali mi lahko zaupate vaš ključ do uspeha?

Hvala za sodelovanje