

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO
VLOGA ŽENSK V SLOVENSКИH DRUŽINSКИH
PODJETJIH

Ljubljana, september 2007

PETRA ŽUŽEK

IZJAVA

Študentka Petra Žužek izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Miroslava Glasa in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih straneh.

Ljubljana, dne 24.09.2007

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD	1
2. DRUŽINSKO PODJETNIŠTVO	2
2.1. POJEM DRUŽINSKEGA PODJETJA	2
2.2. DRUŽINSKI IN POSLOVNI SISTEM.....	3
2.3. PREDNOSTI IN SLABOSTI DRUŽINSKIH PODJETIJ	4
2.4. KLJUČNE OSEBE V DRUŽINSKEM PODJETJU	4
2.4.1. Lastnikova žena.....	4
2.4.2. Lastnica	5
2.4.3. Zakonski pari.....	5
2.4.4. Hčere	5
2.5. PRISOTNOST ŽENSK V PODJETNIŠTVU.....	6
2.5.1. Žensko podjetništvo	6
2.5.2. Preučevanje vloge žensk v družinskih podjetjih	7
2.5.3. Ženska spolna vloga	8
2.5.4. Konflikti med družinskimi člani v družinskem podjetju.....	9
2.5.5. Ženske kot naslednice družinskih podjetij	10
2.5.6. Prispevek žensk pri uspešnosti družinskega podjetja.....	10
3. PRIKAZ VLOG ŽENSK V SLOVENSkih DRUŽINSKIH PODJETJIH	11
3.1. PODJETJE FOTOKOP D.O.O.....	11
3.1.1. Kratka predstavitev podjetja in zaposlenih	11
3.1.2. Mnenje o vlogi žensk v podjetju	11
3.2. PODJETJE TALP D.O.O.	12
3.2.1. Kratka predstavitev podjetja in zaposlenih	12
3.2.2. Mnenje o vlogi žensk v podjetju	12
3.3. AVTOSERVIS D.O.O.	13
3.3.1. Kratka predstavitev podjetja in zaposlenih	13
3.3.2. Mnenje o vlogi žensk v podjetju	13
3.4. PODJETJE ŽIDARSTVO FRANC G., S.P.	14
3.4.1. Kratka predstavitev podjetja in zaposlenih	14
3.4.2. Mnenje o vlogi žensk v podjetju	14
3.5. PRIMERJAVA IZBRANIH DRUŽINSKIH PODJETIJ	14
4. METODOLOGIJA EMPIRIČNE RAZISKAVE	16
5. RAZISKAVA	17
5.1. ZNAČILNOST VZORCA	17
5.2. POSLOVNA IN VODSTVENA VLOGA ŽENSK.....	20
5.3. LASTNIŠKA STRUKTURA V SLOVENSkih DRUŽINSKIH PODJETJIH	24
5.4. CILJI DRUŽINSKEGA PODJETIJA	26
5.5. SPOLNA VLOGA ŽENSK V DRUŽINSKIH PODJETJIH: PRIMER SPOLNE DISKRIMINACIJE.....	27
5.5.1. Predlagane spremembe v podjetju.....	32
5.6. ŽENSKE KOT DIREKTORICE V DRUŽINSKIH PODJETJIH	33
5.7. ALI JE DRUŽINSKO PODJETJE DOBRA KARIERA ZA ŽENSKE?	37
5.8. ŽENSKE, KI NISO ZAPOSLENE V DRUŽINSKIH PODJETJIH	38
6. SKLEP	40
LITERATURA IN VIRI	42
PRILOGE	

1. UVOD

Raziskave kažejo, da Slovenija po deležu podjetnic še vedno zaostaja za razvitimi državami, vendar glede na ugotovitve raziskav Svetovnega podjetniškega monitorja GEM 2003-2006 predvidevamo, da naj bi ženske imele pomembnejšo vlogo v družinskih podjetjih, katerih delež znaša od 56-61 % vseh podjetij v Sloveniji (Glas et al., 2006).

V času socializma so ženske v Sloveniji dosegle visoko stopnjo enakopravnosti, tako pri izobraževanju kot tudi pri zaposlitvi, zato domnevam, da bodo zmožne enako dobro opravljati tudi odločilne vloge v družinskih podjetjih. Demografske okoliščine, ki nakazujejo zmanjšanje števila otrok, bi morale ženske izkoristiti kot prednost, da se uveljavijo kot naslednice družinskih podjetij. To je pomembno zaradi naraščajočega deleža družinskih podjetij, ki bodo v bližnji prihodnosti vstopila v nasledstveni proces (Glas, Vadnjal, 2005).

Namen diplomskega dela je oceniti vlogo žensk v slovenskih družinskih podjetjih, pri čemer izhajam iz petih tez. Prvič, ženske lahko igrajo pomembnejšo vlogo v družinskih podjetjih kot v nedružinskih podjetjih. Drugič, ženski prispevek v družinskem podjetju je zaradi prisotnosti spolnih razlik manjši kot moški. Tretjič, nefinančni prispevek žensk bi lahko zaradi njihovih specifičnih funkcij v podjetju bil celo večji. Četrto, ženske opravljajo vodstvene vloge na bolj »ženstveni« način, zato bi bistveno prispevale k boljši delovni klimi in uspehu podjetja tudi takrat, ko ne bi zasedale vodilnih položajev. Petič, kljub temu, da obstajajo razlike med spolnimi vlogami in načinom nagrajevanja v družinskih podjetjih, pa to stanje ne vodi v spolno diskriminacijo, ki bi zahtevala takojšnje ukrepanje.

Cilj diplomskega dela je ugotoviti formalno lastniško strukturo družinskih podjetij, delitev vodilnih položajev, kakor tudi razlike v vrednotah med spoloma in preučiti družinske odnose v podjetju ter vodstveni stil žensk. Moje trditve temeljijo na splošni oceni, da je prispevek žensk v slovenskih družinskih podjetjih podcenjen ter premalo izrabljen.

Diplomsko delo je razdeljeno na tri sklope. V prvem skušam teoretično prikazati, kaj sploh je družinsko podjetje, katere so njegove prednosti in slabosti ter kdo so ključni ljudje v njem. Večjo pozornost namenim prisotnosti žensk v družinskih podjetjih. V drugem sklopu predstavim primerjavo ženskih vlog v štirih tipičnih slovenskih družinskih podjetjih s pomočjo že izdelanih študij. Vzorec družinskih podjetij sestavljajo podjetja Fotokop d.o.o., Talp d.o.o., Avtoservis d.o.o. ter Zidarstvo Franc G., s.p.. V vsakem izmed teh podjetij je vloga žensk različna. Ženske lahko srečamo v družinskih podjetjih kot lastnice podjetij, žene lastnikov, enakovredne poslovne partnerice ter hčere.

V tretjem sklopu diplomskega dela predstavim analizo raziskave vlog žensk v 107-ih slovenskih družinskih podjetjih. To je tudi prva tovrstna raziskovalna študija v Sloveniji, ki je bila izvedena na podlagi obsežne ankete. Najprej opredelim značilnosti vzorca izbranih slovenskih družinskih podjetij, nato se osredotočim na poslovno in vodstveno vlogo žensk, lastniško strukturo v

družinskih podjetjih ter spolno vlogo žensk (spolna diskriminacija). Nato predstavim položaj ženskih direktoric v družinskih podjetjih ter razlagam ali je družinsko podjetje dobra kariera za ženske ali ne. Zaključim s predstavitvijo žensk, ki niso zaposlene v družinskih podjetjih. Temu sledi sklep, v katerem povzamem najpomembnejše ugotovitve diplomskega dela.

Pri pisanju prvega sklopa sem uporabila domačo in tujo literaturo (študije, članke). Podatke za drugi sklop sem pridobila s pomočjo primerjave študijskih primerov izbranih slovenskih družinskih podjetij. Glavni vir podatkov pa predstavlja analiza slovenskih družinskih podjetij, ki sem jo izvedla s pomočjo anketnega vprašalnika.

V prihodnosti bi morale ženske v slovenskih družinskih podjetjih pridobiti pomembnejšo gospodarsko in socialno funkcijo. Družinska blaginja bi se s tem povečala, kar bi seveda vplivalo tudi na boljši razvoj družinskih podjetij pri prehodu v naslednjo generacijo.

2. DRUŽINSKO PODJETNIŠTVO

2.1. Pojem družinskega podjetja

Da bi bolje razumeli pojem družinskega podjetništva, je smiselno poznati pojma podjetništvo in družina. Podjetništvo je dinamičen proces ustvarjanja bogastva, ki se povečuje. Opredelimo ga lahko kot proces ustvarjanja nečesa novega ter prevzemanje tveganj in nagrad. Podjetništvo je trenutno najuspešnejša metoda za zapolnjevanje vrzeli med znanostjo in trgom ter za ustanavljanje novih podjetij. Podjetniške dejavnosti pomembno vplivajo na gospodarstvo določenega območja, saj postavljajo ekonomske temelje in zagotavljajo delovna mesta (Antončič et al., 2002, str. 29-30). Družina je tista skupina ljudi, v kateri se rodimo, odrastemo, ki za nas skrbi in nas varuje, dokler si ne ustvarimo svoje družine, kjer se ves cikel ponovi.

Splošna definicija družinskega podjetništva pravi, da ne gre za pravni, temveč mnogo bolj sociološki pojem, ki označuje povezanost podjetja in družine z ekonomskega, narodnogospodarskega in socialnega vidika ter v širšem pomenu upošteva družbene odnose znotraj družine (Duh, 1999, str. 121). Avtorji predstavljajo in razlagajo pojem družinskega podjetja zelo različno, saj želijo čim bolj natančno opredeliti bistvene značilnosti družinskih podjetij. Prilagojene so predvsem razumevanju poslovnih procesov in tistih, ki se dogajajo v družini (Rosenblatt et al., 1990, str. 4). Nekatere opredelitve poudarjajo le eno razsežnost: lastništvo (Filion, 1991), management (Handler, 1989), zaposlovanje (Vahčič, 1994); druge povezujejo še vlogo čustev (Leach, 1991), vključenost vsaj dveh generacij (Syms, 1992) oziroma kombinacijo teh razsežnosti (Hahn, 1992).

Alternativne definicije družinskega podjetja, ki kažejo te različne pristope so:

- V družinskem podjetju so aktivni člani neke družine in/ali so lastniki podjetja (Vadnjal, 2003, str. 4).
- V gospodarstvu oziroma državah, kjer zbirajo statistične podatke o družinskih podjetjih, uporabljajo definicijo o večinskem deležu, in sicer je 51 % družinski delež pogoj, da je neko podjetje označeno za družinsko (Vadnjal, 2003, str. 7).
- Družinsko podjetje je tisto, ki v prvi vrsti zaposluje družinske člane in jim zagotavlja dolgoročni dohodek (Vahčič, 1995, str. 914).
- V podjetje sta vpleteni vsaj dve generaciji družine (Syms, 1992, str. 5).
- Podobo podjetja mora odločilno zaznamovati družina (njena lastna predstava o sebi), kakor tudi sistem vrednot družine (ali več družin), (Nagel et al., 2003, str. 15).

Zaradi različnih pogledov avtorjev je natančna opredelitev družinskega podjetja zelo zapletena. Tako bo diplomsko delo vodila kombinacija dveh definicij avtorjev: Rosenblatt (1990, str. 4) in Leach (1991, str. 3). Prvi avtor ugotavlja, da sta energija in čas, ki jo posameznik prispeva podjetju, zelo odvisna od podpore in strpnosti, ki ju je deležen v svoji družini. Vsekakor je smiselno, da sta v podjetju dejavna vsaj dva člana, vendar pa je treba določiti, katere naloge opravljata, kako odločilna mora biti njuna vloga in kolikšen delež lastništva ima vsak. Leach poudarja, da je podjetje družinsko takrat, kadar na njegovo poslovanje vplivajo družinske povezave in s tem družinska čustva.

2.2. Družinski in poslovni sistem

Bistvena značilnost družinskih podjetij je prepletanje dveh sistemov, družinskega in poslovnega, ki se razlikujeta v konfliktnih vrednotah. Bistvene razlike med njima so prikazane v Tabeli 1.

Tabela 1: Bistvene razlike med družinskim in poslovnim sistemom

DRUŽINSKI SISTEM	POSLOVNI SISTEM
<ul style="list-style-type: none">• temelji na čustvih• prevladuje skrb za družinske člane• enakost družinskih članov• članstvo do konca življenja	<ul style="list-style-type: none">• temelji na racionalnosti (nečustven)• temelji na nalogah• zahteva in nagrajuje rezultate• prisotnost pogojena z uspehom

Vir: Benson, Crego, Drucker, 1990, str. 17.

Družinski in poslovni sistem se razlikujeta po normah, pravilih, strukturi vrednot, pravilih o članstvu ter organizacijski strukturi. Ko je prekrivanje obeh sistemov smiselno, to ne prinaša konfliktov ne v podjetju kot tudi ne v družini. V popolni neusklajenosti ali pretiranem prekrivanju pa je to pogubno za podjetje in družino.

2.3. Prednosti in slabosti družinskih podjetij

Za uspešno usklajevanje ciljev podjetja in ciljev družine je potrebno poznati tako prednosti kot slabosti slovenskih družinskih podjetij; predstavljene so v Tabeli 2 (Vadnjal 1996, str. 71-73). Raziskava, ki je bila izvedena med slovenskimi družinskimi podjetji, je pokazala, da slovenski podjetniki med večje prednosti štejejo veliko predanost poslu in družini ter fleksibilnost družinskih članov v času, delu in denarju, najmanj pa stabilno kulturo. Kot posebno težavo so slovenska podjetja izpostavila poslovne odločitve pod vplivom čustev in pojav, da avtoritete v podjetjih niso točno definirane. Anketiranci so uvrstili finančno konzervativnost na zadnje mesto pomanjkljivosti družinskih podjetij.

Tabela 2: Prednosti in slabosti slovenskih družinskih podjetij

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none">● Velika predanost poslu in družini● Fleksibilnost v času, delu in denarju● Hitro sprejemanje odločitev● Dolgoročno razmišljanje● Veliko znanja se prenaša iz roda v rod● Varnost družine● Zanesljivost in ponos● Boljši odnosu med družinskimi člani● Kredibilnost blagovne znamke● Stabilna kultura	<ul style="list-style-type: none">● Čustveni vpliv na poslovanje● Avtoritete niso točno definirane● Finančni apetiti družinskih članov● Stalni konflikti med družinskimi člani● Pritiski sorodnikov za službe● Nevarnost ogrožanja družinskega imena s propadom podjetja● Prenos v naslednjo generacijo● Zaposlovanje družinskih članov● Rigidnost (togost)● Zastarele metode vodenja● Finančna konzervativnost

Vir: Vadnjal Jaka, 1996, str. 71-73.

2.4. Ključne osebe v družinskem podjetju

Med ključne osebe v družinskem podjetju ne štejemo le uslužbencev, managerjev in direktorjev, ampak predvsem družinske člane, vsak izmed njih ima v podjetju določeno funkcijo. Vadnjal (2004, str. 16) uvršča med ključne osebe v družinskem podjetju: ustanovitelje, moške podjetnike, lastnice, zakonske pare, sinove, hčere, priženjene, nedružinske uslužbence, itd. Posebno vlogo v družinskih podjetjih zavzemajo ženske, ki so lahko: *žene lastnikov, lastnice družinskih podjetij, enakovredne poslovne partnerice in hčere*, katerim bom v nadaljevanju namenila tudi več pozornosti, saj so glavna tema mojega diplomskega dela.

2.4.1. Lastnikova žena

V družinskem podjetju ima lastnikova žena pomembno vlogo. Ureja družinske razmere, ki so ponavadi ključne za uspešno poslovno življenje. Žena naj bi skrbela tudi za dom in prijetno

okolje v družini (Gillis-Donovan, Moynihan-Brandt, 1990, str. 158). Pozneje lahko lastnikova žena pridobi vlogo matere in vzgojiteljice otrok. Poleg tega opravlja več različnih funkcij, kot so zaupni in poslovni svetovalec, vodja družine in simbol enotnosti, ki podpira skupinsko delo in komunikacijo. Njena prva prednost je vzdrževanje družine (Duh, 2003, str. 91).

2.4.2. Lastnica

Razlogi za vstop žensk v poslovni svet so enaki kot pri moških, in sicer svoboda, neodvisnost in biti zadovoljen z delom. Pri ženskah je moč nadzora še trdnejša kot pri moških, saj so si največkrat svoj položaj pridobile z veliko truda.

2.4.3. Zakonski pari

V Sloveniji imamo veliko družinskih podjetij pod vodstvom zakonskih parov. Dober odnos med partnerjema je temelj za uravnoteženo življenje in omogoča nemoteno ustvarjanje in delovanje v okvirih zastavljenega podjetja (Družinsko podjetništvo, 2007). Uspešni zakonski pari morajo upoštevati določena načela, da ne pride do težav v njihovem zasebnem in poslovnem življenju (Panthieu, Caudill, 1993, str. 14, 15):

- na prvem mestu so otroci in družina,
- pomembno je medsebojno spoštovanje,
- usklajevanja znanja in sposobnosti,
- veliko komunicirata,
- nastopata kot podjetna ekipa proti konkurenci in
- natančno določita odgovornost drug drugega.

2.4.4. Hčere

Vloga žensk v družinskih podjetjih močno narašča, kar vpliva na spreminjanje tradicionalno podrejene vloge hčera. Hčere obravnavamo kot možne kandidatke za vodstvene položaje oziroma kot potencialne naslednice. Še vedno pa ostaja dvom, ali so hčere pri tem enakovredne sinovom. Možnost nasledstva hčera največkrat obstaja samo v primeru, ko ni sinov ali pa so starejše od svojih bratov (Leach, 1996, str. 42-43). Očetje dvomijo o njihovi dolgoročni pripadnosti, skrbi jih, da se hčere po svoji poroki ne bodo več posvečale poslu, ampak svoji družini in možu. Mnogi avtorji ugotavljajo, da so odnosi oče – hčerka običajno manj konfliktni kot odnosi oče – sin ter da so očetje bolj pripravljeni sprejemati nasvete in tudi kritike s strani hčera (Leach, Bagod, 2003, str. 46). Očetje svojih hčera ne obravnavajo kot konkurenco sebi, po drugi strani pa le-te zaradi večjega občutka za družinske zadeve pomagajo očetom bolj iz ljubezni kot iz drugih poslovnih razlogov (Vadnjal, 2004, str. 18).

2.5. Prisotnost žensk v podjetništvu

Leach in Bagod (2003, str. 14) ugotavljata, da se je od leta 1980 število žensk v podjetništvu zelo povečalo. Tako v podjetništvu lahko srečamo ženske kot samostojne podjetnice ali pa kot ženske, ki predstavljajo pomemben člen v družinskih podjetjih.

Salganicoff (1990, str. 130) navaja pomembne lastnosti žensk, po katerih se le-te značilno razlikujejo od moških:

- skrbnejši odnos do drugih ljudi,
- pripravljenost sprejeti odvisno vlogo,
- ljubezen, delitev dobrega in slabega,
- pozornost vzgoji otrok, materinski vlogi,
- lažje razumevajo čustva in razpoloženje drugih,
- kombiniranje družine in kariere,
- relativnost moralnih presoj,
- razmišljanje v kontekstu in
- vloga »omehčanja« partnerja.

2.5.1. Žensko podjetništvo

Od začetka devetdesetih let prejšnjega stoletja, ko so v obdobju tranzicije in prestrukturiranja slovenskega gospodarstva ženske začele samozavestneje vstopati v svet podjetništva, do danes, se je število ženskih podjetij pri nas sicer povečalo skoraj za dvakrat, vendar je med slovenskimi podjetniki samo 21 odstotkov podjetnic, pravi Marta Turk, predsednica slovenskega združenja podjetnic GIZ Podjetnost in podpredsednica svetovnega združenja podjetnic FCEM, ki je imelo novembra 2006 v Ljubljani svoj kongres (Podjetnik, 2007).

Marta Turk je v letih 1993/94 v svojih raziskavah prišla do ugotovitve, da so ženske nadpovprečno obremenjene, saj ima vsaka podjetnica povprečno 2,3 otroka (Kaučič, 1998, str. 14). Za podjetnice, ki imajo družino, je zelo pomembno, da znajo dobro uravnati zasebno in poslovno življenje. Družina jih delno omejuje, saj ji namenijo večino svojega prostega časa. Poleg tega skušajo imeti fiksen delovni čas v podjetju, kar lahko včasih pomeni izgubo kakega pomembnega posla (Erhatic, 1998, str. 14). Samske podjetnice se sicer lahko enačijo z moškimi podjetniki, saj imajo več časa, dosegljive so tudi zunaj delovnega časa ter se lahko več samoizobražujejo.

Razlike med podjetniki in podjetnicami (Kaučič, 1998, str. 14) naj bi bile predvsem:

- *ženske so veliko bolj pogumne kot moški* (njihov pogum se kaže v tem, da so istočasno mame in podjetnice, kar kaže na to, da zmorejo še več),
- *podjetnice imajo boljšo organizacijo* (moški so pri odločanju zelo hitri, medtem ko za ženske to ne velja),

- *podjetnice so mnogo bolj kooperativne* (želiyo si sodelovanja s podjetji),
- *podjetnice so razočarane nad moškimi poslovnimi partnerji*, obratno pa ne drži (ženske se ne počutijo manjvredne od moških),
- *podjetnice imajo »mehkejši« in spretnejši odnos do zaposlenih* (so bolj čustvene in razumevajoče v odnosih do zaposlenih kot moški).

2.5.2. Preučevanje vloge žensk v družinskih podjetjih

Literatura, ki preučuje družinsko podjetništvo, se ne more izogniti razlagam o vlogah žensk v družinskih podjetjih, še posebej vlogi žena in hčera (Sharma, 2004), čeprav je bila v preteklosti ženska vloga zelo redko empirično raziskovana (Rowe, Hong, 2000; Bowman-Upton, Heck, 1996).

Kakorkoli, pogledi avtorjev na preučevano temo so zelo različni. David in Tagiuri (1991) navajata, da ženske kot članice družine uvrščamo, poleg lastnikov in zaposlenih, v eno izmed treh kategorij vlagateljev z večjim zanimanjem za podjetništvo, zato bi morale imeti močnejši vpliv na podjetništvo. Temu nasprotuje raziskava žensk v ameriških družinskih podjetjih, ki ugotavlja, da si želiyo ženske močno izboljšati svojo prisotnost v vlogi podjetnic. V splošnem raziskave o ženskah v družinskih podjetjih kažejo, da večina teh žensk še naprej ostaja v ozadju in »nevidna« (Cole, 1997; Fitzgerald, Muske, 2002), kar nasprotuje doseženi stopnji feminizma v ZDA.

Ženskam se s prevzemanjem manjših vlog v družinskih podjetjih po mnenju nekaterih avtorjev (Dumas, 1998; Lyman, Salganicoff, Hollander, 1985) ponuja enkratno izhodišče za boljše razumevanje prevladujočih problemov in dinamičnih odnosov med zaposlenimi, zaradi česa lahko bistveno prispevajo k učinkovitemu vodenju podjetja in urejanju odnosov med družinskimi člani. Sharma (2004, str. 14) je mnenja, da bi v družinskih podjetjih lahko izkoristili žensko natančno opazovanje, intuicijo ter njihovo čustveno noto, to pa bi bistveno vplivalo na uspešnost družinskega podjetja. Zaradi kulturnih razlik, tradicije in zgodovine pričakujem v slovenskih družinskih podjetjih do neke mere drugačen položaj žensk.

V sicer redki empirični literaturi Poza in Messer (2001) opisujeta šest različnih tipov vlog, ki jih lahko zavzamejo soproge v uspešnih družinskih podjetjih. Raziskava je temeljila na 11-ih intervjujih in deli ženske na več vlog: vloga ljubosumne žene, glavnega zaupnika, partnerke ali sodelavke, podpredsednika, višjega svetovalca ter prostovoljnega predstavnika. Curimbaba (2002) je intervjuvala 12 potencialnih dedinj v brazilskih družinskih podjetjih. Na podlagi teh raziskav naj bi ženske zavzemale eno izmed poklicnih, nevidnih vlog ali vlogo vodje v njihovih podjetjih.

Očitno je, da raziskava lahko vključuje raznolike vidike. Nekateri avtorji so analizirali prednosti in slabosti žensk v družinskih podjetjih (Frishkoff, Brown, 1993). Pri tem so upoštevali fleksibilni delovni čas, dostop žensk do položajev v tradicionalni moško usmerjeni industriji, varnost v službi, poklicne izzive ter možnost osebnega napredovanja (Barnett, 1988).

S proučevanjem ženskih vlog v družinskem podjetništvu se raziskave usmerijo na različna področja, in sicer:

- *Vloga žensk pri odločitvah v zvezi z ustanovitvijo družinskih podjetij*: medtem ko je družinska podpora pomembna, so empirične raziskave pokazale pomembno vlogo moških pri odločanju, čeprav je bil nastanek mnogih družinskih podjetij skupna odločitev obeh zakonskih partnerjev, medtem ko je imela v nekaterih primerih pobudo tudi ženska. Nekatera družinska podjetja so bila tudi skupen projekt dveh generacij.
- *Lastniški deleži v družinskih podjetjih*: v splošnem kot lastniki družinskih podjetij prevladujejo moški. Čeprav lahko pričakujemo, da bodo pri odločanju glede lastniške strukture podjetij igrali pomembno vlogo tudi kultura, tradicija in celo pravni sistem.
- *Vodilna vloga žensk (menedžerske funkcije)*: moški imajo bolj dominantno vlogo v primerjavi z ženskami, ki imajo manjši delež pri vodenju podjetij. Včasih tudi ženske formalno vodijo družinsko podjetje, medtem ko imajo moške resničen vpliv/moč v podjetju. Kakorkoli, v večini primerov ženske zavzamejo drugo mesto ali položaj v podjetju. Področja, ki jih v večji meri zasedajo so finance, računovodstvo ter prodaja. Zanimivo, Danes in Olson (2003) sta prišla do ugotovitev, da ima 42 % soproj glavno vlogo pri odločitvah, celo v družinskih podjetjih, kjer je lastnik mož.
- *Soproge ter druge članice družine so pogosto enako plačane kot ostali uslužbenci v družinskih podjetjih*. Danes in Olson (2003) sta raziskala, da 57 % soproj dela v družinskih podjetjih, kjer imajo moške vodilno vlogo (lastniki), vendar je za to delo plačanih le 47 % soproj.
- *Zelo pomembna ugotovitev predstavlja ženske kot dedinje v družinskih podjetjih*, kjer se proces priprave hčera na prevzem podjetja razlikuje od sinov, zato družinska podjetja običajno vlagajo v hčere manj.

Ženske so bile v preteklosti v podjetjih v deljeni vlogi predvsem kot matere, soproge, skrbnice, posrednice ali knjigovodje (Frishkoff, Brown, 1996). Te vloge pogosto niso bile ustrezno cenjene in plačane, kar je ustvarjalo nejasnosti v strukturi podjetja, povezanosti in pomenu vloge žensk.

2.5.3. Ženska spolna vloga

V današnji družbi obstajajo v odnosu do žensk določeni spolni stereotipi in oblike diskriminacije, ki jih najdemo tudi v družinskih podjetjih (Jaffee, Salganicoff, 1990). Primer tipične situacije v družinskem podjetju prikazuje moža kot ustanovitelja družinskega podjetja, medtem ko žena opravlja le knjigovodska dela (Dumas, 1998). To vedenje vodi do dejstva, da celo pomemben prispevek žensk v družinskem podjetništvu ni ustrezno priznan pri njihovih poklicnih nazivih ali plačah (Gillis-Donovan, Moynihan-Brandt, 1990; Lyman, Salganicoff, Hollander, 1985).

Ženske bi bile mogoče celo pripravljene sprejeti nižji položaj ter manjšo prepoznavnost v družinskem podjetju, da bi se v zameno lahko izognile bodočim konfliktom (Rowe, Hong, 2000).

Marshack (1994) je ugotovil, da 80 % moških solastnikov v partnerskih podjetjih med možem in ženo zagovarja stereotipno moško spolno vlogo, medtem ko 76 % ženskih solastnic v podjetju podpira oziroma sprejema stereotipno žensko spolno vlogo. Te razlike se prikažejo v različnih vrstah opravljenega dela. Žena ima predvsem tajniško in knjigovodsko funkcijo, medtem ko se mož ukvarja z vzdrževanjem opreme ter s pogajanjem v zvezi s pogodbami. Asimetrična delitev vlog v družini je vidna v situacijah, kjer se vloge prepletajo. Žene tako prevzemajo moževe obveznosti, kot so prodaja, poslovno planiranje ter strokovne storitve, vendar može ne prevzemajo pisarniških obveznosti svojih žena.

Teze o tradicionalnih vlogah žensk v družinskih podjetjih je proučeval Cole (1997) in jih razvrstil na naslednje: posebne naloge in vloge žensk, njihov strokovni razvoj in starševstvo oziroma materinstvo. Pomoč pri reševanju konfliktov, skrb za dobre odnose v družini, absolutna podpora moškim partnerjem itd. so vloge, ki odražajo bolj pričakovanja, kaj naj bi ženske delale v družinskem podjetju, kot pa dejansko stanje, saj raziskava ni potrdila, da bi ženske te vloge dejansko množično opravljale. Predpostavka, da je starševstvo bolj žensko področje, se je v raziskavi potrdila. Teza o splošnem strokovnem nazadovanju žensk v družinskih podjetjih ni bila potrjena, saj so se anketiranci v večini strinjali, da jim družinsko podjetje nudi možnost razvoja na osebni kot tudi na poklicni ravni.

Raziskovalci domnevajo, da so v družinskih podjetjih večinoma prisotne tradicionalne spolne vloge. S tem se strinja tudi Alcorn (1982), ki poudarja prevladujočo vlogo očeta in podrejeno materinsko vlogo v družinskih podjetjih. Medtem ko, Lyman, Salganicoff in Hollander (1985) navajajo, da je delovno okolje v družinskih podjetjih izraz kulturne tradicije, ki postavlja ženske in moške na različne družbene položaje in jim dodeljuje različne službene in družinske odgovornosti. Glede na raziskavo Ponthieu in Caudill (1993) se te značilnosti nanašajo na žene, matere in hčere.

2.5.4. Konflikti med družinskimi člani v družinskem podjetju

Vključenost v družinsko podjetje pomeni biti del celote tega podjetja, ki ga sestavljajo družinski člani v podjetju ter povezave med njimi in zunanjim svetom (Doherty et al., 1991). Zaradi izključenosti družinskih članov iz vodenja podjetja ter njihovih prenizkih zaslug v podjetju nastajajo med njimi napetosti, ki izvirajo iz nezadovoljstva in konfliktov vrednot oziroma prepričanj o poslovanju podjetja, ter razdelitve nalog in nagrad med družinskimi člani (Danes, Amarapurkar, 2001; Frishkoff, Brown, 1996).

Dolgotrajne in nepojasnjene napetosti navsezadnje vplivajo na dosežke, zdravje in kolegialnost družinskih članov v podjetju (Danes et al., 2002). Vendar, kot razpravljata Danes in Olson (2003), lahko napetosti in konflikti povzročijo določena nasprotja. Po eni strani lahko vzpostavijo konstruktivno ozračje, ki usmeri sredstva v načrtovane cilje, kar vodijo k rasti in nadaljnjemu uspehu (Cosier, Harvey, 1998; Danes et al., 1999), po drugi strani pa lahko ustvarijo okolje s pomanjkanjem zaupanja in kolegialnosti (Danes, Amarapurkar, 2001), kar negativno

vpliva na uspeh podjetja ter produktivnost zaposlenih v njem, to pa posledično ogroža povezovanje družine in podjetja.

Dandanes nekateri avtorji (Frishkoff, Brown, 1996) opozarjajo, da se vloge spolov v družinskih podjetjih spreminjajo, vendar so v primeru, ko netradicionalen položaj v družinskem podjetju zasedejo ženske, pogosto pojavijo napetosti (Freudenberger, Freedheim, Kurtz, 1989; Hollander, Bukowitz, 1996; Lyman, Salganicoff, Hollander, 1996). Wicker in Burley (1991) sta ugotovila, da žene pogosto vplivajo na dvig uspešnosti družinskega podjetja, kadar sodelujejo v njem. Vendar ta relativni prispevek žensk lahko povzroča tudi napetosti v družinskem podjetju (Levinson, 1991; Marschak, 1998; Rodriguez et al., 1999). Nasprotja med poslovnim in družinskim sistemom znotraj družinskega podjetja so še posebej plodno področje za konflikte (Harvey, Evans, 1994), pri čemer le-ti izvirajo iz petih kategorij: pravičnost, vloga, delo-družina, identiteta in nepretrgan konflikt (Danes et al., 2000; McClendon, Kadis, 1991).

Obstoj več kot ene vodje v družinskem podjetju bo občasno ustvaril določeno stopnjo nesoglasij in sporov (Kaye, 1996). To je vsekakor odvisno od situacije ali so zakonci tudi partnerji in bi zato morali imeti besedo pri odločanju v družinskem podjetju ali pa imajo možje nadzor nad družinskim podjetjem in vloga žene ni natančno določena (Rosenblatt et al., 1985). Po besedah Danesa (2000) imajo moški in ženske različne stile reševanja konfliktov, le-ti najlažje nastanejo takrat, ko se ženske poskušajo izogniti konfliktom.

2.5.5. Ženske kot naslednice družinskih podjetij

Posebna tema so hčere kot potencialne naslednice družinskih podjetij. Bowman-Upton in Sexton (1987) sta proučevala razmere v ZDA in prišla do sklepa, da se ženske štejejo kot možne naslednice le, kadar družina ne more računati na moškega naslednika. Durand (1984) je proučeval majhna brazilska družinska tekstilna podjetja in ugotovil, da se od žensk (hčera, snah in žena) pričakuje, da zasedajo vodstvene položaje pretežno takrat, ko ni bilo moških (sinov, zetov), ki bi se potegovali za isti položaj. Sinovi so bili po večini vključeni v družinsko podjetje, ženske pa so bile vključene vanj le v primeru, da je bilo podjetje usmerjeno k ženski klienteli (moda, umetnost) in je njihovo sodelovanje prispevalo podjetju več koristi kot sodelovanje moških. Blotnick (1984) in Rosenblatt et al. (1985) sta na splošno odkrila, da si ustanovitelji podjetja želijo in predvidevajo, da bodo njihovi moški potomci nekega dne prevzeli podjetje in žensk pogosto ne štejejo kot naslednic, razen če bi to bila edina možna rešitev v družinskem podjetju (Dumas 1989). Kakorkoli, proces priprave žensk na vlogo naslednice je bil v družinskih podjetjih zapostavljen (Dumas 1989a).

2.5.6. Prispevek žensk pri uspešnosti družinskega podjetja

Ocena resničnega prispevka k družinski ekonomski blaginji se sooča z zelo različno mešanico plačane zaposlitve in neplačanega družinskega dela med možmi in ženami (Voydanoff, 1990). Veliko število žena istočasno opravlja službo izven družinskega podjetja, skrbi za gospodinjstvo, ter dela v družinskem podjetju, pri čemer se dnevno sooča s tremi sloji obveznosti (Rowe, Hong, 2000). Prispevek žensk k uspehu posameznega družinskega podjetja ni odvisen samo od

dejansko opravljenega dela v podjetju in obveznosti, ki so povezane z gospodinjstvom in starševstvom (Rowe, Hong, 2000), ampak predvsem v razvoju socialnega kapitala, kamor spadajo informacijski kanali, družbena mreža, družbene norme, obveznosti, pričakovanja ter identiteta. Ženske omogočajo boljše komuniciranje in mreženje, nastopajo v vlogi spodbujevalca in povezovalca in zagotavljajo bistveno čustveno podporo.

3. PRIKAZ VLOG ŽENSK V SLOVENSkih DRUŽINSKIH PODJETJIH

V tem poglavju diplomskega dela bom predstavila primere vlog žensk v štirih tipičnih slovenskih družinskih podjetjih. Vzorec družinskih podjetij sestavljajo podjetja Fotokop d.o.o., Talp d.o.o., Avtoservis d.o.o. ter Zidarstvo Franc G, s.p..

3.1. Podjetje Fotokop d.o.o.

3.1.1. Kratka predstavitev podjetja in zaposlenih

Podjetje Fotokop d.o.o. je fotokopirnica, ki se nahaja v večjem slovenskem mestu in je bila ustanovljena leta 1990. To podjetje je tipičen primer družinskega podjetja, v katerem moški zaseda vodilni položaj. Janez S. je ustanovitelj, direktor ter 100 % lastnik podjetja. Podjetje zaposluje 13 ljudi, izmed katerih so le 4 družinski člani (zakonca S., starejša hči Tanja S. ter njen mož). Nobeni izmed žensk ne pripada lastniški delež v podjetju.

3.1.2. Mnenje o vlogi žensk v podjetju

Lastnikova žena, Bernardka S., je izredno zanesljiva in delovna ženska. Zaposlena je kot računovodja in že od ustanovitve podjetja skrbi za sprotno in učinkovito delo. Kot lastnikova žena mora biti na dveh koncih in skrbeti tako za družino kot tudi za posel, kar ni lahko. To ji je povzročalo večje probleme, ko sta bili hčerki še majhni. Sedaj sta že odrasli osebi in lahko pomagata, tako doma kot tudi v podjetju. Žena je bila vedno v oporo svojemu partnerju. Janez S. pravi, da se v podjetju dobro razumejo in da je v veliki meri za to zadolžena žena, ki vedno zgladi konflikte ki se pojavijo med zaposlenimi.

V obravnavanem družinskem podjetju že imajo potencialno naslednico podjetja, in sicer starejšo hči Tanjo S., ki kaže zanimanje za prevzem podjetja in sodeluje v njem že dalj časa. Po mnenju očeta je sposobna naslediti vlogo lastnika oz. direktorja v podjetju. Tanja S. je v podjetju odgovorna za kadrovanje, planiranje ter reševanje problemov v zvezi s širitvijo podjetja. Dokončna odločitev staršev o naslednici podjetja lahko pripelje do spora med hčerkama. Mlajša hči, Silva S., si sicer želi prevzeti vodilen položaj, vendar z manj truda in brez predhodnih izkušenj v podjetju. Starša temu nasprotujeta in menita, da je zelo neresna pri delu ter nezrela za

prevzem tako odgovorne funkcije v podjetju. Odločila sta se, da ji ponudita delovno mesto, vendar se bo morala prilagoditi ter se dodatno izobraziti za višje funkcije v podjetju. Janez S. bo razdelil lastništvo približno enakovredno med obe hčerki, pod pogojem, da ostaneta aktivni v podjetju. Meni, da je vse več žensk podjetnic in se zato ne boji prepustiti hčerki direktorskega položaja. Poudarja pa, da hči pri sprejemu višjega položaja v podjetju ne sme izgubiti dobrih možnosti za srečen zakon in materinstvo.

3.2. Podjetje Talp d.o.o.

3.2.1. Kratka predstavitev podjetja in zaposlenih

Osnovna dejavnost podjetja Talp d.o.o. je trženje medicinskih pripomočkov. Glavni proizvodi/storitve so: merilniki krvnega tlaka, sladkorja v krvi, termometri, inhalatorji in vlažilci. Leta 1992 sta podjetje ustanovila zakonca Blanka M. (51 let) in Bruno M. (53 let). Blanka M. je z dokončano višjo šolo direktorica in večinska lastnica podjetja (51 %), preostali lastniški delež (49 %) pa pripada njenemu možu. Za ustanovitev lastnega podjetja se je odločila zaradi nezadovoljstva s predhodno zaposlitvijo ter želje po večji samostojnosti pri delu. V podjetju so trenutno 4 zaposleni. Blanka M. je vodja ključnih področij – nabava, prodaja, finance in marketing. Pri majhnih podjetjih je zelo pomembno, da znajo zaposleni delati vse. Ni namreč stroge specializiranosti ali razvejane strukture podjetja. V podjetju ni zaposlenih drugih družinskih članov. Občasno dela v podjetju njuna hči Boni M. (21 let), ki se izobražuje za potrebe podjetja.

3.2.2. Mnenje o vlogi žensk v podjetju

Primer vloge žensk v tem podjetju je nekoliko specifičen, saj je ženska ključna nosilka dejavnosti podjetja. Ta posebna vloga Blanke M. je mogoča tudi zato, ker ima mož Bruno M. podobno podjetje na Hrvaškem. Obstoj dveh podjetij v družini omogoča tako smiselno razdeljeno vlogo obeh družinskih članov. Blanka M. je kot direktorica v podjetju organizirana, učinkovita ter vedno pripravljena na nove izzive. Njene prednosti so komunikativnost, prepričljivost, prijaznost, sprejemanje odgovornosti ter praktičnost. Sama se dobro znajde v poslovnem okolju, kljub temu, da naj bi bilo to bolj "moška stvar". Čeprav se zaveda odpovedovanj, ki jih prinaša njen položaj v podjetju, se trudi obvladovati poslovno in zasebno življenje. Pomembno se ji zdi, da v podjetju ne sodelujeta oba z možem, temveč le ona sama, saj se s takim načinom dela lažje izogneš problemom in konfliktom, ki bi lahko nastali v bodoče, če bi v podjetju delala oba. Lastnica torej sodi v prvo generacijo, za katero velja predvsem želja po finančni neodvisnosti za družino, višji življenjski standard, želja po uresnitvi lastnih idej in ciljev in želja po uspehu.

Blanka M. ima hčer in sina, ki ju vključuje v podjetje tako, da pomagata pri priložnostnih delih. Vendar pa podjetje še ni določilo pravega naslednika. Kljub temu pa se Blanka M. ne bo

popolnoma umaknila iz podjetja, saj ga je ustvarila sama in ima veliko izkušenj na tem področju. V primeru, da nobeden od otrok ne prevzame podjetja, zakonca razmišljata o dveh možnostih, da bi podjetje lahko prodala oziroma ga zaprla.

3.3. Avtoservis d.o.o.

3.3.1. Kratka predstavitev podjetja in zaposlenih

Družinsko podjetje Avtoservis d.o.o. je bilo ustanovljeno leta 1989. Njihova glavna dejavnost je prodaja avtomobilov in servisiranje. Dopolnilni programi k osnovnim storitvam so: servisna dejavnost, tehnični pregledi za vse vrste vozil, avtopralnica, vulkanizerstvo ter okrepčevalnica. Leta 1999 so pričeli tudi s prodajo programa Peugeot ter kasneje postali zastopnik in distributer pnevmatik Marshal za Slovenijo, trge bivše republike Jugoslavije in Romunijo. V letu 2004 so izpeljali investicijo za novogradnjo za blagovni znamki Chevrolet in Peugeot.

Obravnavano podjetje Avtoservis d.o.o. je v 100 % lasti zakoncev B.. V podjetju s tremi družinskimi člani imajo 26 zaposlenih. Niko B. (47 let) je direktor in lastnik podjetja (50 %). V podjetju je zaposlen kot vodja zastopstva Peugeota, Chevroleta in pnevmatik Marshal. Lastnikova žena, Teja B. (48 let) je solastnica podjetja (50 %) in prokuristka, poleg tega pa skrbi za računovodstvo in kadre. Njuna starejša hči, Tanja B. (22 let) je po izobrazbi diplomirana ekonomistka ter vodja avtopralnice, servisa, tehničnih pregledov in okrepčevalnice.

3.3.2. Mnenje o vlogi žensk v podjetju

V podjetju sta prisotni dve generaciji žensk z zelo močnim vplivom na poslovanje podjetja. Ženske lahko tukaj srečamo v tipični moški panogi. V tem podjetju je ključna ženska Teja B. tudi podjetnica, ki je pravzaprav začela družinski posel. Po precej trdih začetkih si je uspela ustvariti avtoriteto in sedaj dokaj uspešno nadaljuje svojo podjetniško pot skupaj s svojim možem. Zakonca B. sta lahko dober zgled uspešnih zakonskih parov. Dileme, s katerimi se srečuje, so zlasti pomanjkanje prostega časa, ki bi ga rada preživela z družino, naporen delovni urnik, usklajevanje dolžnosti doma in na delovnem mestu ter vpeljevanje družinskih članov v podjetje.

V obravnavanem podjetju še nimajo določenega potencialnega nasledstva. Izbira naslednika predstavlja problem, saj imata ustanovitelja več otrok, med katerimi obstaja velika starostna razlika (najstarejša hči je že zaposlena v podjetju, ostali otroci so v fazi šolanja). Tanja B. je najstarejša hči zakoncev in je tudi potencialna kandidatka za družinskega naslednika. Poslovanje podjetja ji je poznano, saj je začela v podjetju pridobivati izkušnje že zelo zgodaj in je v njem še zdaj. Tanja B. je ambiciozna, delavna, odgovorna, razumevajoča, itd., skratka prava potencialna naslednica. Tudi mlajša hči občasno pomaga v podjetju in se v bližnji prihodnosti tudi želi zaposliti v njem. Ostali člani družine obiskujejo še osnovno šolo in še ne razmišljajo o zaposlitvi v podjetju, vendar bo prostor zanje zagotovljen če bodo želeli delati.

3.4. Podjetje Zidarstvo Franc G., s.p.

3.4.1. Kratka predstavitev podjetja in zaposlenih

Podjetje Zidarstvo Franc G., s.p. je bilo ustanovljeno leta 1994. Njihova glavna dejavnost je splošno zidarstvo, poleg tega se ukvarjajo še z adaptacijami, fasadarstvom in polaganjem keramike. V podjetju je zaposlenih 7 ljudi. Podjetje je v 100 % lasti lastnika, ustanovitelja in hkrati direktorja Franca G. (46 let). Po poklicu je zidar. V podjetju je zaposlena tudi njegova žena Marjeta G. (43 let), ki skrbi za administrativna dela, ker za vodenje financ ni šolana in tudi ne usposobljena, to delo prepusti zunanji računovodski službi. Oba sinova Grega G. (24 let) in Matic G. (22 let) sta že zaposlena v podjetju kot zidarja.

3.4.2. Mnenje o vlogi žensk v podjetju

Marjeta G. ima velik vpliv na moža Franca G. in seveda tudi na svoja sinova Gregorja G. in Matica G.. Poleg tega odlično razrešuje spore, ki se občasno pojavijo med očetom in sinovoma, pa tudi med ostalimi člani podjetja. Vloga žene Marjete G. v podjetju je nedvomno večja kot je dejansko priznано iz vidika njenega lastniškega deleža v podjetju. V obravnavanem primeru ima žena podrejeno vlogo, saj ne soodloča pri vodenju firme, ampak skrbi le za administracijo, kar je potrditev tradicionalnega modela vodenja družinskih podjetij.

Čeprav je oče še mlad, bo lastništvo in vodenje podjetja verjetno predal sinu Gregu G., saj se bo zaradi zdravstvenih težav upokojil. Predmet spora lahko predstavljata vlogi obeh sinov, ki se potegujeta za vodenje podjetja ob upokojitvi očeta. Da bi preprečili konflikte, je potrebno mlajšega sina Matica G. dokaj hitro vpeljati v podjetje, ga zblížati s poslovanjem ter mu po treh letih ponuditi solastništvo.

3.5. Primerjava izbranih družinskih podjetij

Za primerjavo različnih vlog žensk v družinskem podjetju sem izbrala štiri slovenska družinska podjetja (Tabela 3). Prišla sem do ugotovitve, da je vloga žensk nedvomno večja kot bi lahko sklepali glede na lastniški delež oziroma njihovo funkcijo v podjetju. Vpliv na rezultate raziskave imajo lahko tudi analize podjetij, ki so morda nepopolne z vidika nekaterih podatkov, na podlagi katerih sem analizirala problem. Prav tako je konkretna vloga žensk dejansko odvisna od položaja ostalih družinskih članov v družinskem podjetju. V primeru, da v podjetju ni moških naslednikov, ima ženska večjo možnost, da se poteguje za višji položaj v podjetju oziroma lahko deluje v tipično "moški" panogi. V izbranih podjetjih najdemo različne vloge žensk, na eni strani je najbolj tipična vloga lastnikova žena, na drugi strani pa vloga ženske kot lastnice družinskega podjetja (Talp d.o.o.). Poleg tega obstajajo razlike v položaju žensk med ustanoviteljsko in nasledstveno generacijo, kjer je več ključnih žensk v podjetju.

Tabela 3: Primerjava izbranih štirih slovenskih družinskih podjetij

Podjetje	Fotokop d.o.o.	Talp d.o.o.	Avtoservis d.o.o.	Zidarstvo Franc G., s.p.
Značilnosti				
Leto ustanovitve	1990	1992	1986	1994
Število zaposlenih	13	4	26	7
Ustanovitelj	Janez S.	Zakonca: Blanka M. in Bruno M.	Zakonca: Niko B. in Teja B.	Franc G.
Ženske v podjetju in njihova vloga	1. Bernarda S. (lastnikova žena): računovodska dela 2. Tanja S. (najstarejša hči): kadrovanje in planiranje 3. Silva S. (mlajša hči) : zaposlena kot študentka v podjetju	1. Blanka M. (večinska lastnica in direktorica): vodja ključnih področij (nabava, prodaja, finance, marketing) 2. Boni M. (hči zakoncev): občasna pomoč v podjetju	1. Teja B. (lastnikova žena in solastnica): prokuristka, (računovodstvo, kadri) 2. Tanja B. (najstarejša hči): vodja (avtopralnice, servisa, tehničnih pregledov in okrepevalnice) 3. mlajša hči: občasna pomoč v podjetju	1. Marjeta G. (lastnikova žena): administrativna dela
Verjetni nasledniki	hčerki Tanja S. in Silva S.	hči Boni M.	hči Tanja B.	sinova Grega G. in Matic G.
Problemi (z vidika vloge žensk)	formalna vloga žensk ni potrjena z lastniškim deležem	premajhen lastniški delež direktorice, prenos podjetja na hčer	pomanjkanje prostega časa, vpeljevanje družinskih članov, usklajevanje dolžnosti doma in v službi	formalna vloga žensk ni potrjena z lastniškim deležem
Vloga ključne ženske:	vse tri ženske	Blanka M.	Teja B.	Marjeta G.
- poslovna funkcija	vodje oddelkov, (razen mlajše hčerke)	večinska lastnica in direktorica podjetja	prokuristka in solastnica	administrativna dela
- delež v lastništvu	0 %	51 %	50 %	0 %
- vloga v prihodnje	zakonca prepustita podjetje hčeram	direktorica podjetja, večji lastniški delež	umik iz podjetja, prepustitev poslovanja podjetja hčeram	umik iz podjetja, prepuščanje svojih funkcij ostalim zaposlenim v podjetju ter sinovoma
Ocena vloge žensk	vloga žensk je večja kot njihov lastniški delež, vsaj v naslednji generaciji je potrebna večja potrditev žensk	primer vloge ženske v tem podjetju je nekoliko specifičen, ker je ženska večinska lastnica (velik pomen ženske v družinskem podjetju)	potrditev vloge ženske (žene) z vidika njihovih lastniških deležev, v naslednji generaciji je potrebna večja potrditev žensk	vloga žensk je nedvomno večja kot bi lahko sklepali z vidika njihovih lastniških deležev

Vir: Seminarske naloge študentov, 2006.

4. METODOLOGIJA EMPIRIČNE RAZISKAVE

Namen raziskave v diplomskem delu je preveriti, kakšno vlogo imajo ženske v slovenskih družinskih podjetjih. Hoteli smo pripraviti kvantitativno študijo, s katero bi podali ustrezen prikaz trenutnega položaja žensk v Sloveniji, zato smo uporabili vzorec slovenskih družinskih podjetij. Pri raziskavi je sodelovalo 87 dodiplomskih študentov Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani. Vsak izmed njih je opravil obsežen intervju z izbranim slovenskim družinskim podjetjem, podprt z vprašalnikom o vlogah žensk v slovenskih družinskih podjetjih. Intervjuji so bili opravljeni v novembru 2006.

Da bi uspeli prikazati dejansko stanje vlog žensk v slovenskih družinskih podjetjih, smo vključili v raziskavo družinska podjetja: a) z najmanj petimi zaposlenimi, b) z vsaj dvema zaposlenima družinskima članoma, c) ki obstajajo in poslujejo vsaj tri leta, zato da imajo že utečena pravila vedenja in določen »track record«.

Vprašalnik je bil sestavljen iz naslednjih sklopov: a) splošni podatki o družinskem podjetju, b) podatki o direktorju, c) podatki o ključni ženski v podjetju (v primeru da ne zaseda direktorskega položaja), d) podatki o drugi ženski v podjetju (če obstaja), e) podatki o ženskah, ki še niso zaposlene v družinskem podjetju (predvsem hčere, ki se še šolajo) in f) podatki o odraslih ženskah, ki niso zaposlene v družinskem podjetju.

To je prva raziskava vloge žensk v slovenskih družinskih podjetjih, zato predvidevamo, da rezultatov oziroma ugotovitev iz drugih držav ne bo mogoče vedno uporabiti za primerjavo z našim okoljem zaradi različne zgodovine, kulture in tradicije, zato sem se odločila, da razvijemo nekaj trditev in ne hipotez. Na podlagi literature in ugotovitev preteklih študij v Sloveniji smo opredelili nekaj trditev, ki jih bo potrebno še preveriti:

- T1** – Na splošno imajo ženske pomembnejšo vlogo v družinskih podjetjih kot v nedružinskih podjetjih.
- T2** – Prispevek žensk v družinskih podjetjih je manjši kot prispevek moških zaradi razlik med spoloma pri ustanavljanju, lastništvu in vodenju družinskih podjetij.
- T3** – Nefinančni prispevek žensk v družinskih podjetjih bi lahko bil zaradi njihovih specifičnih funkcij v podjetjih celo večji.
- T4** – Ženske opravljajo vodstvene vloge na bolj »ženstveni« način, zaradi razlik v njihovih vrednotah, osebnih prepričanjih in izkušnjah. Ženske bi bistveno prispevale k boljši klimi in uspehu podjetja tudi takrat, ko ne bi prevzele vodilnih položajev v družinskih podjetjih.
- T5** – Kljub temu, da obstajajo razlike med spolnimi vlogami in pri načinu nagrajevanja v družinskih podjetjih, pa to stanje ne vodi v spolno diskriminacijo, ki bi zahtevala takojšnje ukrepanje.

5. RAZISKAVA

5.1. Značilnost vzorca

Raziskava je obravnavala 107 slovenskih družinskih podjetij, med katerimi je 57,9 % gospodarskih družb, saj so v vzorec raziskave vključena podjetja z najmanj pet zaposlenimi, medtem ko je v splošnem med slovenskimi družinskimi podjetji več samostojnih podjetnikov. Vseh 107 družinskih podjetij smo dobili tako, da je vsak od 87 študentov prispeval eno podjetje vključno z vprašalnikom, 20 podjetij pa smo dobili iz skupinskih seminarskih nalog (4-5 študentov v skupini), kjer je skupina poleg intervjuja prispevala tudi obsežnejšo pisno analizo družinskega podjetja. Glede na geografsko poreklo študentov ima raziskava večji delež družinskih podjetij iz osrednje Slovenije. To območje predstavlja 35 % slovenskega gospodarskega potenciala ter ima v vzorcu 48 % družinskih podjetij.

Tabela 4: Opis vzorca družinskih podjetij iz raziskave v Sloveniji, 2006

<i>Spremenljivka/kazalec poslovanja</i>	<i>Število</i>	<i>Delež (v %)</i>	<i>Vrednosti spremenljivke</i>
<i>Dejavnost</i> (podjetja so izbirala do dve dejavnosti, 34 jih je imelo dve dejavnosti)	37	34,5	Trgovina
	20	18,7	Predelovalna industrija
	19	17,8	Gradbeništvo
	12	11,2	Transport in komunikacije
	8	7,5	Druge (npr. osebne) storitve
	6	5,6	Turizem in gostinstvo
	3	2,8	Finančne in druge poslovne storitve
	36	33,6	Druge dejavnosti
<i>Organizacijska oblika</i>	62	57,9	Gospodarska družba
	45	42,1	Samostojni podjetnik
<i>Število zaposlenih</i>	Povprečje: 12,8		V skladu z EU kriteriji glede na število zaposlenih: 60 mikro, 45 manjših, 2 srednji po velikosti podjetij
<i>Število zaposlenih družinskih članov</i>	Povprečje: 2,67		55 (51,4 %) z dvema ali manj, 52 (48,6 %) s tremi ali več
<i>Ustanovitelj</i>	63	58,9	Mož
	8	7,5	Žena
	23	21,5	Zakonca kot partnerja
	13	12,1	Drugi (nasledstvo)
<i>Leto ustanovitve (Slovenija je vstopila v tržno gospodarstvo leta 1989)</i>	41	38,2	Do leta 1989 (socialistično obdobje)
	50	46,7	Med leti 1990-1994 (val novih podjetij)
	16	15,0	Od leta 1995 dalje (padec rasti novih podjetij)
<i>Lastništvo podjetja</i>	97	90,7	100 % družinsko lastništvo
	9	8,4	50-81 % družinsko lastništvo
	1	0,9	Družina ni lastnik Drugi solastniki: drugi sorodniki (3), tujci (2), drugo podjetje (2), zaposleni (1)
<i>Direktor družine, ki je lastnik podjetja</i>	104	97,2	Da
	3	2,8	Ne
<i>Spol direktorja</i>	89	83,2	Moški
	18	16,8	Ženski

Vir: Raziskava, 2006.

Družinsko podjetništvo v Sloveniji je doseglo razmah po spremembi sistema, in sicer konec osemdesetih in v začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja. Z vstopom Slovenije v tržno gospodarstvo leta 1989 je prišlo do naraščanja števila novih družinskih podjetjih, kar je razvidno tudi v naši raziskavi (46,7 %).

Raziskava (Tabela 4, str 17) je pokazala, da se družinska podjetja v večini ukvarjajo s trgovino, kjer velik delež predstavlja prodaja avtomobilov. Zelo pomembni dejavnosti sta tudi predelovalna industrija in gradbeništvo. Tretjina izmed anketiranih je v vprašalniku navedla, da se ukvarja z dvema različnima dejavnostma v podjetju predvsem zato, da zagotovijo stabilen priliv dohodka. Takšno ravnanje je tudi sicer značilno za slovenska manjša podjetja, ne le za družinska podjetja.

Anketirana družinska podjetja so v večini mikro podjetja, s povprečno 12,8 zaposlenimi, med katerimi je 2,67 % družinskih članov. Iz Tabele 4 (str. 17) je razvidno, da je bilo povprečje zaposlenih pri anketiranih družinskih podjetjih večje v primerjavi s slovenskim povprečjem, ki znaša 6 zaposlenih. Do te razlike je prišlo zaradi namenoma oblikovanega vzorca raziskave, v katerega smo vključili samo tista družinska podjetja, ki imajo najmanj 5 zaposlenih.

Tabela 5: Ocena razvoja oziroma rasti podjetja v zadnjih petih letih (v %)

<i>Kazalec poslovanja</i>	<i>Upada</i>	<i>Ostaja isto</i>	<i>Niha</i>	<i>Raste (do 10 %)</i>	<i>Hitro raste (nad 10 %)</i>	<i>Ni odgovora</i>
Število novih proizvodov	0,9	25,2	11,2	42,1	12,1	8,4
Število zaposlenih	1,9	38,3	16,8	35,5	5,6	1,9
Prihodek	1,9	14,0	18,7	47,7	15,9	1,9
Delež izvoza v prihodku*	1,9	28,0	8,4	21,5	3,7	36,4

Opomba: * več kot tretjina preučevanih podjetij ne izvažata

Vir: Raziskava, 2006.

V primerjavi s podobnimi podjetji v isti dejavnosti so slovenska družinska podjetja kar optimistična pri ocenjevanju poslovanja podjetja (ne upoštevamo 13 podjetij, ki niso odgovorila na vprašanje). Rezultati (Tabela 5) kažejo, da 46,8 % podjetij misli, da posluje bolj uspešno, 52,1 % enako uspešno, ter samo eno podjetje pa ocenjuje, da je manj uspešno. Takšno sliko prikazujejo tudi ocene razvoja oziroma rasti podjetja v zadnjih petih letih. Iz Tabele 5 je razvidno, da nekateri posli nihajo, večina pa jih raste: 42,1 % podjetij je v zadnji petih letih povečalo število proizvodov, 35,5 % jih je povečalo število zaposlenih, 47,7 % je povečalo prihodek, medtem ko jih je 21,5 % povečalo izvoz (več kot tretjina preučevanih podjetij sicer sploh ne izvažata).

V Tabeli 6 (str. 19) so predstavljeni podatki o ključnih skupinah udeležencev v družinskih podjetjih, predvsem o družinskih članih, ki vodijo podjetje in so njihovi lastniki. Skupine sem razdelila na 1) direktorje (osebe, ki formalno vodijo podjetje; 2) ključne ženske v družinskih podjetjih, kot a) ženska, ki ni direktorica (v družinskem podjetju, kjer ga vodi direktor ter ženske, ki zavzemajo najpomembnejši položaj žensk v podjetju), b) vse ključne ženske (ženske

direktorice in ženske, ki nimajo direktorskega položaja); 3) druge pomembne ženske: ženske iz družinskih vrst, ki zavzemajo drugi najpomembnejši položaj žensk; 4) družinske članice (ženske/hčere), ki so še v procesu šolanja, zato še niso zaposlene v podjetju; 5) družinske članice (ženske/hčere), ki so zaposlene v kakšnem drugem, vendar ne v družinskem podjetju. V Tabelah 6 in 7 so podane nekatere značilnosti ključnih anketirancev 1) – 3).

Tabela 6: Starost in delovne izkušnje pri ključnih anketirancih

<i>Skupina anketirancev</i>	<i>Število anketirancev</i>	<i>Povprečna starost (v letih)</i>	<i>Povprečna delovna doba (v letih)</i>	<i>Delovne izkušnje v drugih podjetjih (v letih)</i>	<i>Število let na direktorskem položaju</i>
Direktorji: vsi	107	47,2	25,6	10,2	14,2
- direktorji (moški)	89	48,2	26,8	10,5	14,9
- direktorice (ženske)	18	42,6	19,4	8,7	10,3
Ključne ženske – vse	106	42,2	20,7	9,0	
Ženske, ki niso direktorice	88	42,1	20,9	9,1	
Druge pomembne ženske	25	38,4	16,4	7,5	

Vir: Raziskava, 2006.

Pomanjkljivost slovenskih družinskih podjetij je velik delež tistih podjetij, ki so nastala iz obrtnega sektorja, ki se je zelo močno razvil v 80-ih letih z bolj liberalno gospodarsko politiko nekdanje Jugoslavije (Glas, 1998). Ta obrtniška tradicija je prinesla konzervativen pogled na nekatere dejavnike uspeha: izobrazba vodstvenega osebja, tržna naravnost in zavarovanje izdelkov, sprejemanja moderne tehnologije itd. V našem vzorcu (Tabela 7) je stopnja formalne izobrazbe v družinskih podjetjih precej nižja od povprečja, ugotovljenega v drugih SMEs-ih v Sloveniji (Glas et al., 2007).

Tabela 7: Raven formalne izobrazbe v vzorcu raziskave družinskih podjetij (v %)

<i>Dokončana izobrazba</i>	<i>Ustanovitelj družinskega podjetja</i>	<i>Direktor</i>		<i>Ključna ženska v podjetju*</i>	<i>Druga pomembna ženska v podjetju</i>	<i>Ženske, ki še niso zaposlene</i>	<i>Ženske, ki delajo drugje</i>
		<i>Vsi</i>	<i>Ženska</i>				
Osnovna šola	1,9	1,9	-	4,5	8,0	24,4	6,7
Poklicna šola	32,7	25,2	16,7	11,4	4,0	4,9	6,7
Srednja šola	43,0	49,5	50,0	52,3	64,0	51,2	26,7
Višja šola	10,3	10,3	22,2	12,5	8,0	-	20,0
Visoka šola	11,2	12,1	11,0	18,2	16,0	4,9	40,0
Drugo	0,9	0,9	-	1,1	-	14,6	-
Število oseb	107	107	18	88	25	41	15

Opomba: * ne zavzema položaja direktorja

Vir: Raziskava, 2006.

Ker je v Sloveniji večina družinskih podjetij prve generacije, ni velikih razlik v izobrazbi med ustanovitelji in direktorji. Ženske, ki imajo položaj direktorice, so bolj izobražene od moških. Ključne ženske, ki ne zavzemajo položaja direktorice, imajo večinoma višjo ali visoko izobrazbo, kar jim omogoča opravljati zahtevna strokovna dela, kar ne drži za druge pomembne

ženske v družinskem podjetju. Ženske, ki še niso zaposlene v družinskem podjetju, so manj izobražene, vendar je 38,3 % le-teh še v procesu šolanja, pričakujemo lahko, da se bo njihova stopnja izobrazbe v prihodnje še povečala. Ženske, ki so zaposlene v drugih podjetjih (ne v družinskem podjetju), imajo višjo in visoko izobrazbo. Le-te verjetno zavzemajo v drugih podjetjih visoke položaje in temu primerno plačo in stremijo k ohranitvi svojega delovnega mesta zaradi dobrega finančnega prispevka k družinskemu proračunu družine. Večina opravlja delo v državnih institucijah, mnoge med njimi pa najdemo tudi na vodilnih položajih. Prav zato zaposlitve v družinskem podjetju večina od njih ne sprejema za strokovni izziv.

5.2. Poslovna in vodstvena vloga žensk

Najprej bom predstavila vloge, ki jih zasedajo ženske v slovenskih družinskih podjetjih. Družinska podjetja so v začetni fazi razvoja v večini "moška zadeva", saj jih je bilo kar 58 % ustanovljenih s strani moških, 22 % podjetij je bilo ustanovljenih s skupnimi močmi zakonskih parov, samo 7 % družinskih podjetij so ustanovile ženske; ostala podjetja pa izvirajo iz prve generacije (Tabela 4). Pomembnejša moška vloga se kaže tudi v tem, da direktorji vodijo kar 83 % podjetij, medtem ko je 17 % direktoric zelo blizu nizki oceni deleža ženskih podjetnic v Sloveniji. Vendar pa obstaja močna težnja po povečanju deleža žensk v vlogi direktoric med družinskimi podjetji, ustanovljenimi po letu 1990. Koncept o prevzemu vodilnih položajev družinskih članov v podjetju je potrjen s tem, da je samo 3 % direktorjev nedružinskih članov.

Včasih uraden položaj družinskih članov v podjetju predstavlja samo uradno označbo za opredelitev položaja do nedružinskih zaposlenih članov podjetja, vendar moški pogosto razpravljajo o svojih odločitvah z ženami (kljub njihovemu nižjemu uradnemu statusu v podjetju). Druga pomembna ženska v podjetju zavzema v večini primerov vlogo vodje oddelka, zelo malo jih ima zgolj pomožno vlogo.

Tabela 8: Poslovna/vodstvena vloga žensk v slovenskih družinskih podjetjih

<i>Poslovna/vodstvena vloga</i>	<i>Ključna ženska v podjetju</i>		<i>Druga ženska v podjetju</i>	
	<i>Število</i>	<i>%</i>	<i>Število</i>	<i>%</i>
Direktor	18	16,8	-	-
Pomočnik direktorja	9	8,4	1	4,0
Vodja enote/oddelka	40	37,4	10	40,0
- prokuristka	7	6,5	2	8,0
- proizvodnja	8	7,5	1	4,0
- finance in računovodstvo	16	14,9	1	4,0
- marketing in prodaja	9	8,4	6	24,0
Strokovna delavka	31	29,0	12	48,0
Pomožna delavka	7	6,5	2	8,0
Ni odgovora	2	1,9	-	-
Število anketirancev	107	100,0	25	100,0

Vir: Raziskava, 2006.

S preučevanjem različnih skupin vlog žensk po Curimbabi (2000) lahko ugotovimo, da ima vodilno vlogo direktorice 17 % žensk v Sloveniji. Vendar so le-te daleč stran od tega, da bi imele

le pomožno vlogo v podjetju ali da bi ostajale "nevidne" nekje v ozadju. Ženske zavzemajo tudi vodilne položaje na drugem nivoju v kar 37 % podjetij (pomočnica direktorja, vodja oddelka), 29 % jih je na položaju strokovnih delavk z določeno stopnjo odločilne moči. Kakorkoli, če pogledamo poklicna opravila žensk, ugotovimo, da zavzemajo nižje položaje v podjetju kot prikazujejo podatki; o tem govori dejstvo, da ženske s formalno vodilno vlogo v bistvu opravljajo podporne naloge v podjetju (Tabela 8).

Medtem ko 40 % ključnih žensk zaseda dobro določeno poslovno področje, predvsem v finančah, drugih 40 % opravlja administrativna dela, ki ponavadi zasedajo vse, kar potrebujemo za vodenje manjšega podjetja, 19 % pa jih dela v pomožnih vlogah, predvsem kot "deklica za vse". Druga ženska ponavadi vodi prodajo, vendar opravlja večkrat tudi pomožne dejavnosti, kot je "deklica za vse". Očitno je, da obstaja nek tipičen vzorec v slovenskih družinskih podjetjih, kjer moški prevzame vlogo direktorja, ključna ženska skrbi za finance in računovodstvo (preostali del, ki ga ne opravi najeti računovodja), medtem ko druga ženska opravlja delo v oddelku prodaje. Z upoštevanjem stereotipov, da ženskam pripada ključna vloga pri delu z zaposlenimi, imamo nekaj težav, saj ženske večinoma ne vodijo oddelka za kadre, vendar so ta družinska podjetja premajhna, da bi imela kadrovsko službo, zato jih ženske, ki opravljajo te naloge, večinoma sprejemajo kot del svojih vodstvenih/administrativnih vlog in le-to delno opravljajo neformalno (Tabela 9).

Tabela 9: Poslovna področja, ki jih zasedajo ženske, ki niso direktorice v podjetju

<i>Poslovna področja, ki jih zasedajo ženske</i>	<i>Ključna ženska, ki ni direktorica</i>		<i>Druga ženska v podjetju</i>	
	<i>Število</i>	<i>%</i>	<i>Število</i>	<i>%</i>
Vodstveni položaji:	35	39,8	18	72,0
- Finance, investicije	16	18,2	5	20,0
- Marketing in prodaja	12	13,6	11	44,0
- Proizvodnja	6	6,8	1	4,0
- Kadri	1	1,1	1	4,0
Stroka: administracija	35	39,8	-	-
Pomožne dejavnosti:	17	19,3	7	28,0
- pomožna delavka	5	5,7	2	8,0
- "deklica za vse"	12	13,6	5	20,0
Drugi	1	1,1	-	-
Število anketirancev	88	100,0	25	100,0

Vir: Raziskava, 2006.

Tak podjetnikov položaj obeh spolov v podjetju ni le stvar tradicije in slučaja, temveč se opira na izrazito različno izobrazbeno strukturo. Raven izobrazbe v družinskih podjetjih je v splošnem nizka (Glas et al., 2003), pri naslednji generaciji pa se zvišuje (Glas et al., 2006); ženske imajo višjo formalno izobrazbo (Tabela 10, str. 22). Člani družinskih podjetij se zelo razlikujejo po strukturi izobrazbe in zaradi tega tudi glede svojih strokovnih znanj.

Tabela 10: Usmeritve poklicne izobrazbe (v %)

Poklicna izobrazba	Direktorji			Ključna ženska, ki ni direktorica	Druga ženska v podjetju
	VSI	Moški	Ženske		
Tehnološka, znanstvena	54	53	1	10	8
Ekonomska, poslovna	26	15	11	70	67
Drugo	24	18	6	20	25
Ni odgovora	3	2	1	-	-
Število anketirancev	107	88	19	86	24

Vir: Raziskava, 2006.

Medtem ko so moški zelo spretni v tehnični stroki, le vsaka deseta ključna ženska, ki ni direktorica, prihaja s tega področja. Velika večina ima podlago v ekonomski/poslovni ali družbeni znanosti, kar dokazuje razlike med spoloma v poklicni usmerjenosti v Sloveniji. Njihovega nadaljnega strokovnega izpopolnjevanja nismo raziskovali, vendar so upoštevajoč izkušnje drugih ljudi iz poslovno-izobraževalnih centrov, moški obiskovali več splošnih programov iz vodstva manjših podjetij, financ in trženja, s čimer so primerno dopolnili prejšnja znanja, medtem ko ženske nadaljujejo vzdolž "svojih" poslovnih področij, predvsem financ, računovodstva in trženja. Že na primeru številnih slovenskih družinskih podjetij pa smo lahko ugotovili, da so v preteklosti družinski člani prevzemali področja, za katera se niso izšolali, so pa poskušali pridobiti izkušnje. Šele mlajše generacije se bolj vestno šolajo glede na dejavnost podjetja oziroma glede na pričakovani položaj v njem.

Tabela 11: Stališča ženskih in moških direktorjev o vlogah družine v podjetju

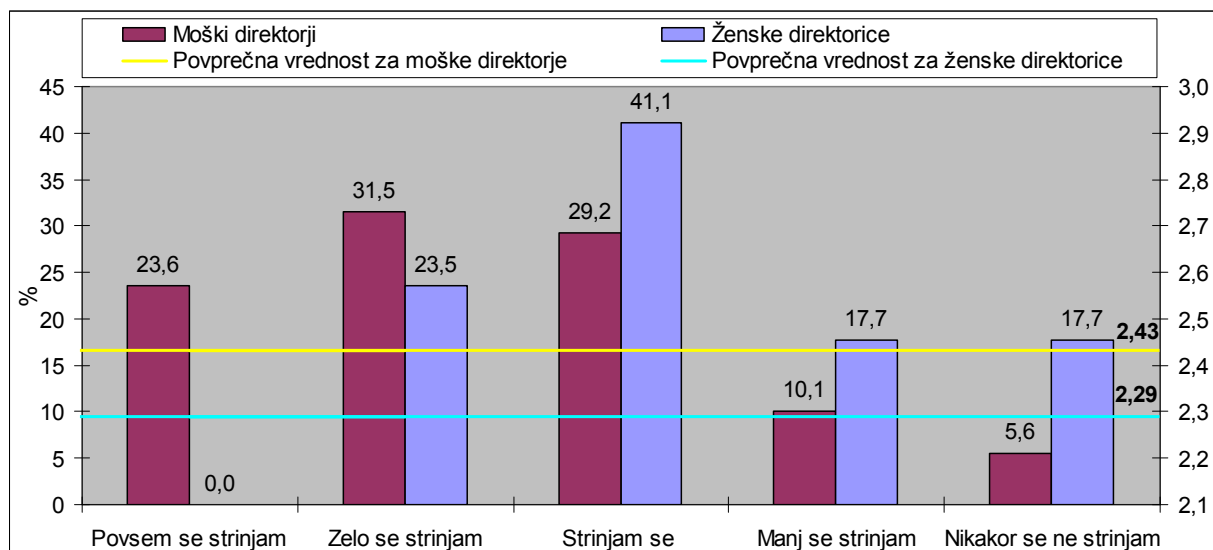
Vloga družine v družinskem podjetju	Vzorec	Relativne frekvence (v %)					Ocena
		1	2	3	4	5	
Nasledniki v managementu naj bodo izbrani med družinskimi člani	MD	22,7	34,1	27,3	9,1	6,8	2,43
	ŽD	17,6	23,5	41,2	11,8	5,9	2,65
Starši naj se upokojijo, ko so otroci pripravljeni prevzeti podjetje	MD	20,2	19,1	24,8	19,1	16,8	2,94
	ŽD	11,8	17,6	29,5	23,5	17,6	3,18
Rivalstvo med brati in sestrami je dobro za podjetje	MD	4,5	4,5	11,2	20,2	59,6	4,26
	ŽD	0,0	0,0	0,0	35,3	64,7	4,65
Za družinske člane naj veljajo drugačna pravila za plače kot za ostale zaposlene v podjetju	MD	6,8	18,2	21,6	21,6	31,8	3,53
	ŽD	0,0	5,9	17,6	29,4	47,1	4,18

Opombe: MD - moški direktorji, ŽD - ženske direktorice, 1 - Povsem se strinjam, 5 - Nikakor se ne strinjam

Vir: Raziskava, 2006.

Posebnost družinskih podjetij je vrsta dilem, ki so povezane z odnosom med družino, družinskimi člani in podjetjem. Pri ugotavljanju stališč družinskih članov o vodstvenih vlogah v družinskih podjetjih (Tabela 11) smo spraševali, ali se strinjajo ali ne z nekaterimi izjavami o delovanju družinskega podjetja (vključeno v raziskavi Birleyeve, podprti s svetovalnim podjetjem Grant Thornton v letih 2000 in 2002). Anketiranci so odgovarjali po petstopenjski Likertovi lestvici, koliko soglašajo s posameznimi trditvami, od 1 (povsem se strinjam) do 5 (nikakor se ne strinjam). Nato smo ocenili povprečne vrednosti in opravili t-teste o razlikah v povprečnih vrednostih.

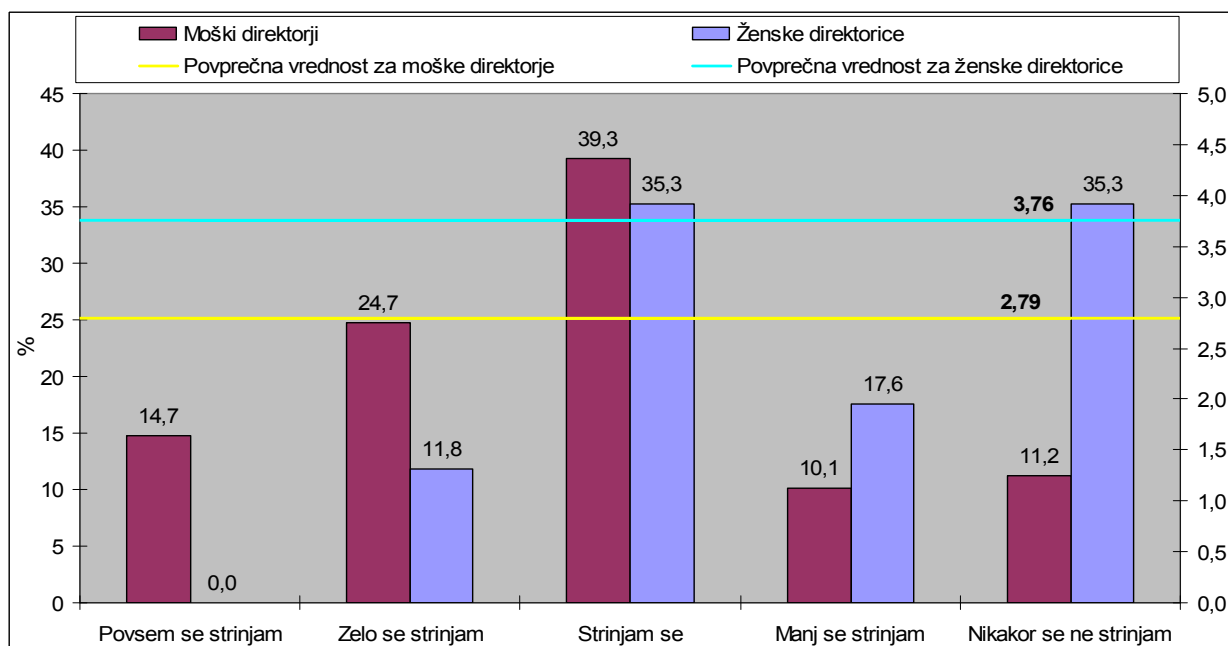
Slika 1: Otroke je treba vpeljati v podjetje že zelo zgodaj



Vir: Raziskava, 2006.

Bistvene razlike med moškimi in ženskimi pogledi na vlogo družine v družinskem podjetju so vidne le za prvi dve trditvi, ki sta prikazani v Slikah 1 in 2. Ženske, ki imajo direktorski položaj, so bolj liberalne do svojih otrok, zato jim dovolijo izkusiti več svobode pri vključevanju v podjetje in pri možnostih izobraževanja. Verjetno bolje razumejo dvome svojih otrok glede njihove prihodnosti v družinskem podjetju, saj so preživele več časa z njimi in se mogoče bolje spominjajo svojih težkih časov pri ustvarjanju lastnega menedžerskega položaja. Mnenja žensk, ki nimajo direktorskega položaja, so bila bližja stališčem direktorjev (Priloga 2).

Slika 2: Otroci naj se izobražujejo za potrebe podjetja



Vir: Raziskava, 2006.

Iz Tabele 11 (str. 23) je razvidno, da so direktorice manj nagnjene k monopoliziranju vodstvenih vlog z družinskimi člani ter uporabi drugačnih pravil za družinske člane pri plačah kot za ostale zaposlene v podjetju, kjer razlike niso statistično značilne. Pogled direktoric na vodstvene vloge v podjetju ni vključeval razlik med spoloma, kar kaže na večji vpliv njihove dejanske vloge v podjetju. Drugačna stališča o tej temi so imele le ženske, ki zasedajo drugi položaj v družinskem podjetju (Priloga 2).

5.3. Lastniška struktura v slovenskih družinskih podjetjih

Lastniška struktura v družinskih podjetjih predstavlja vzorec prve generacije družinskih podjetij: delež podjetij v lasti družine je 96,3 % (izračunano kot netehtano povprečje), le 3,7 % podjetij je v lasti drugih solastnikov (Tabela 12).

Tabela 12: Lastniška struktura v slovenskih družinskih podjetjih

<i>Lastniški delež</i>	<i>Lastništvo (v %)</i>			<i>Družinski člani</i>		
	<i>Družina</i>	<i>Drugi lastniki</i>	<i>Direktor</i>	<i>Ključne ženske</i>	<i>Druge ženske</i>	<i>Ženske, ki še niso zaposlene</i>
Vsi (100 %)	90,7	0,9	57,0	3,4	4,0	-
Večina (50-99 %)	8,4	2,8	31,8	15,9	-	-
Manjšina (1-49 %)	-	5,6	7,5	11,4	-	2,4
Brez deleža (0 %)	0,9	90,6	3,7	69,3	-	-
Lastniški delež (v %)	96,3	3,7	76,2	11,3	1,4	0,1
Število anketirancev	107	107	107	88	25	42
Delež lastnikov med vsemi 107 podjetji	99,1	9,3	96,3	25,2	0,9	0,9
Delež lastnikov med vsemi anketiranci	99,1	9,3	96,3	30,7	4,0	2,4

Vir: Raziskava, 2006.

Ugotovili smo, da moški definitivno prevladujejo kot lastniki družinskih podjetij, tako med direktorji kot tudi med drugimi zaposlenimi, saj imajo že direktorji kar 76,2 % lastniški delež. Iz Tabele 12 je razvidno, da ima 57 % direktorjev 100 % lastniški delež v družinskih podjetjih, po drugi strani 11,4 % ključnim ženskam pripada manjšinski delež, kar 69,3 % jih je brez deleža v podjetju, kar kaže na podcenjenost vloge žensk glede na njihov lastniški delež v slovenskih družinskih podjetjih.

Med ženskami, ki zavzemajo drugi položaj v družinskem podjetju, sta samo simbolični dve ženski lastnici. Ženske, ki niso zaposlene v družinskih podjetjih, so izključene iz lastništva. Podrejena vloga žensk je lahko delno opredeljena glede na stališča ostalih anketirancev o lastniški strukturi v družinskih podjetjih (Tabela 13) osnovanih na petstopenjski ocenjevalni lestvici kot v Tabeli 11.

Tabela 13: Stališča direktorjev in ključnih žensk o lastništvu v družinskih podjetjih

Trditve o različnih pogledih na lastništvo ter prenosu lastništva	Vzorec	Relativne frekvence (v %)					Ocena
		1	2	3	4	5	
Otroci naj dobijo določen lastniški delež v podjetju takoj, ko se vključijo vanj	MD	7,9	21,3	25,8	27,0	18,0	3,16
	ŽD	0,0	5,9	47,1	23,5	23,5	3,65
Otroci, ki se ne vključijo v podjetje, naj ne dobijo deleža v podjetju	MD	13,5	12,4	25,8	29,2	19,1	3,28
	ŽD	23,5	5,9	35,3	35,3	0,0	2,82
Deleži v podjetju se lahko prenašajo samo med družinskimi člani	MD	20,2	32,6	25,8	15,8	5,6	2,54
	ŽD	29,4	11,8	23,5	23,5	11,8	2,76
Če vpeljem v podjetje druge, nedružinske lastnike, bodo pohlepni	MD	4,5	15,7	33,7	23,6	22,5	3,44
	ŽD	5,9	5,9	47,1	23,5	17,6	3,41
Za ključne zaposlene v podjetju, tudi nedružinske člane, bi sčasoma dali lastniški delež v podjetju	MD	7,9	13,5	40,4	16,9	21,3	3,30
	ŽD	5,9	11,8	52,9	5,9	23,5	3,29

Opombe: MD - moški direktorji, ŽD - ženske direktorice, 1 - Povsem se strinjam, 5 - Nikakor se ne strinjam

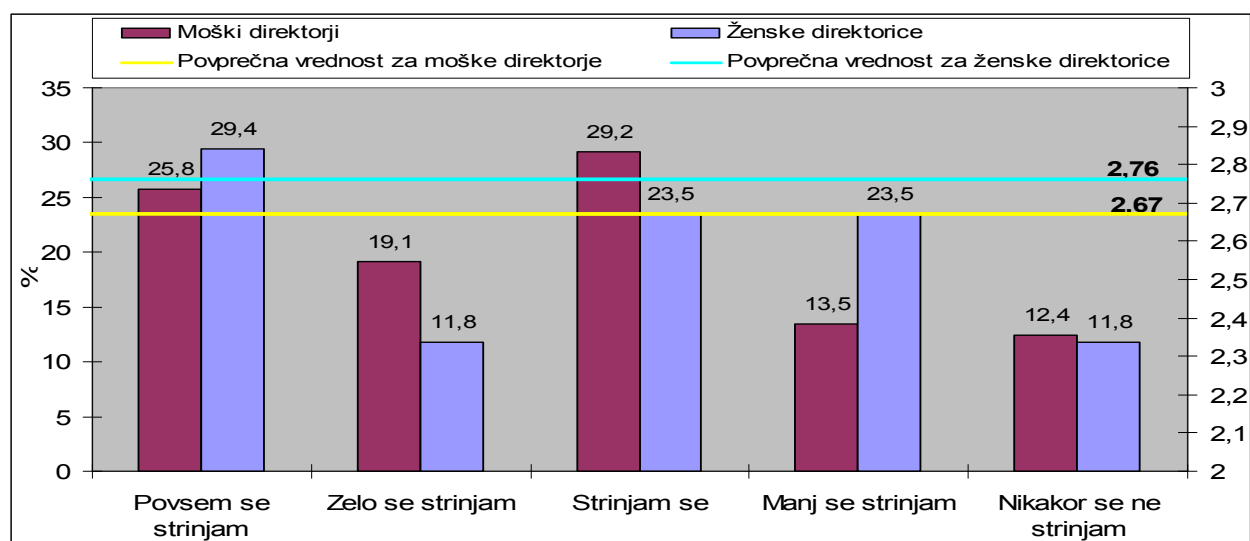
Vir: Raziskava, 2006.

Zanimiva ugotovitev je, da so osebna stališča anketirancev glede lastništva v družinskih podjetjih zelo enotna, saj ni statistično značilnih razlik med moško in žensko skupino anketirancev. Njihove bistvene ugotovitve prikazuje Tabela 13.

a) Želijo si, da bi lastništvo ostalo v družini, kar je tudi v skladu z drugimi raziskavami (npr. Vadnjal (2005) in Glas (2004)).

- Stališča proti (ne)enakim lastniškim deležem otrok v družini so deljena. Ocene ne kažejo razlik med spoloma, ampak je problem bolj v vlogi otrok v družinskem podjetju. Iz slike 3 je razvidno, da se tako direktorice (29,4 %) kot tudi direktorji (25,8 %) povsem strinjajo s tem, da naj bi dobili otroci enake lastniške deleže v podjetju.
- Družinska podjetja so nenaklonjena solastništvu nedružinskih ključnih delavcev.

Slika 3: Otroci naj dobijo enake lastniške deleže v podjetju



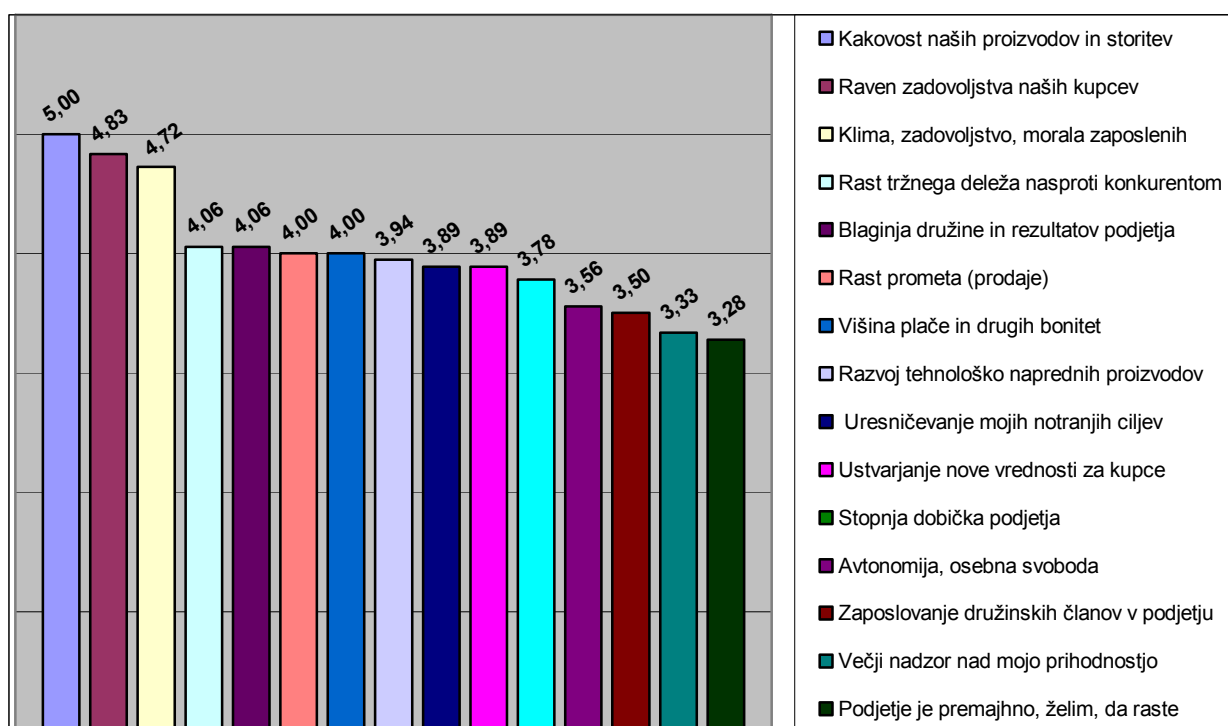
Vir: Raziskava, 2006.

b) V prihodnosti lahko pričakujemo "sprostitve" teh pogledov in povečanje "odprtosti" naslednjih generacij družinskih podjetij, kjer bodo čustva igrala manjšo vlogo kot pri ustanovitveni generaciji.

5.4. Cilji družinskega podjetja

Naša družinska podjetja so morda nekoliko bolj tradicionalna, konservativna, bolj družinska in manj podjetniška, saj tudi uspešnosti ne merijo toliko s finančnimi merili, temveč z uresničevanjem ciljev družine (Glas, 2003).

Slika 4: Prikaz pomembnosti ciljev podjetja za ženske direktorice v družinskem podjetju (povprečne vrednosti)



Vir: Anketa, 2006.

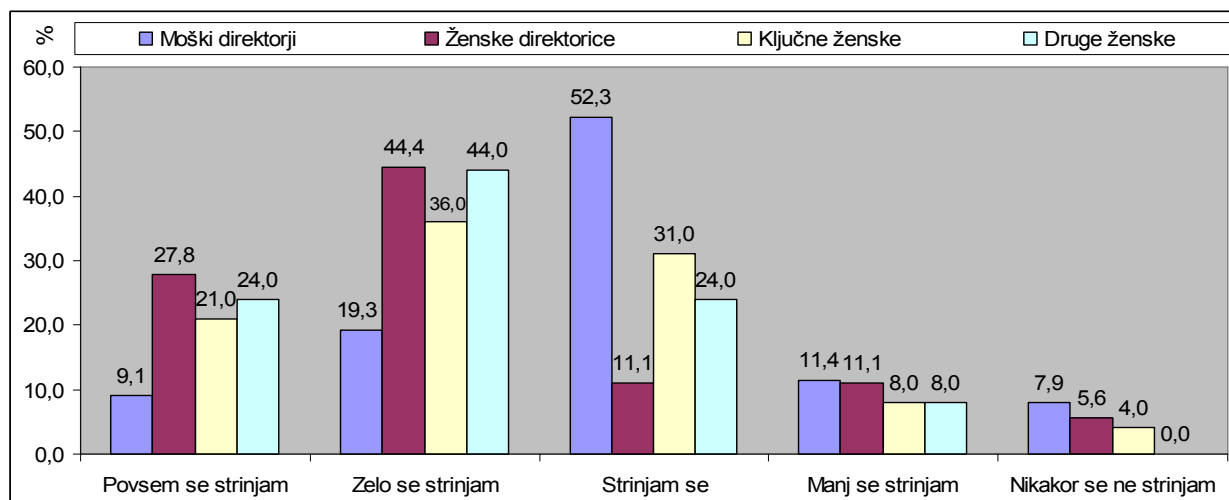
Uspešnost družinskega podjetja lahko merimo z doseženimi cilji podjetja. V naši raziskavi so imele ženske podjetnice na voljo za odgovore petstopenjsko Likertovo lestvico med 1 (sploh ni pomembno) in 5 (zelo je pomembno). Kot največji cilj podjetja so izbrale kakovost proizvodov in storitev (5,00), sledita še dva pomembna cilja raven zadovoljstva kupcev (4,38) ter klima, zadovoljstvo in morala zaposlenih (4,72). Za podjetnice je značilno, da imajo mehkejši in spretnejši odnos do zaposlenih ter večjo skrb za vzdušje tako v družini kot tudi v podjetju. S Slike 4 je razvidno, da družinska podjetja pogosto ne postavljajo ekonomskih kazalnikov poslovanja v ospredje, ampak raje dajejo prednost družini. Poslovni kazalniki so uvrščeni šele od četrtega mesta naprej: rast tržnega deleža (4,06), blaginja družine in rezultatov podjetja (4,06), rast prometa ter zaslužki (3,28). Dobiček je pristal šele na 11. mestu, čeprav je pogoj za uspešno podjetje nedvomno dolgoročni in stalni razvoj podjetja.

5.5. Spolna vloga žensk v družinskih podjetjih: primer spolne diskriminacije

Očitno je, da so moški tisti, ki v družinskih podjetjih v večini primerov zavzemajo direktorski položaj. To ugotovitev lahko pojasnimo s tem, da so v večini moški ustanovitelji podjetij, zato je pravzaprav smiselno, da so oni prevzeli direktorske položaje, medtem ko so ženskam preostale le pomožne vloge. Vprašamo se lahko, kako se ženske počutijo v tej dodeljeni vlogi? Ali to vlogo sprejemajo kot primer spolne diskriminacije v družinskem podjetju? Družinske člane smo povprašali o njihovih stališčih do vloge žensk pri delovanju družinskih podjetij. Na podlagi že sestavljenih trditev o delovanju družinskega podjetja so morali oceniti osebna stališča do teh trditev z ocenjevalno lestvico od 1 (povsem se strinjam) do 5 (nikakor se ne strinjam). Testirali smo razlike v pogledih na trditve med dvema skupinama, pri čemer sem uporabila t-test za povprečne vrednosti. Prvo skupino za primerjavo so sestavljali direktorji in direktorice, drugo pa direktorji ter ključne ženske (direktorice ter tiste, ki niso direktorice). Pri ocenjevanju stališč glede vloge žensk pri delovanju družinskega podjetja smo ugotovili nekaj statistično značilnih razlik med anketiranci (Tabela 14).

a) Vodilna vloga: medtem ko direktorji štejejo svojo vlogo kot najbolj pomembno, so ženske popolnoma prepričane, da v povprečju podpirajo (poleg vodenja gospodinjstva) "tri vogale" tudi v družinskem podjetju; kar izhaja iz dejstva, da morajo ženske opravljati različne naloge, medtem ko imajo moški bolj specifično izbrane vloge v družinskih podjetjih (Slika 5).

Slika 5: Ženske podpirajo "tri vogale" tudi v podjetju



Vir: Anketa, 2006.

Rezultati so pokazali (Tabela 14, str 28), da direktorji ne zanikajo prispevka žensk v družinskih podjetjih, vendar le stežka priznavajo, da so ženske lahko uspešne direktorice podjetja. Pogled žensk na to temo je zelo pritrdilen in le tiste ženske, ki so zaposlene nekje drugje in ne v družinskem podjetju, delijo mnenje z moškimi direktorji. Ni splošnega pravila, da so družinska podjetja pod vodstvom žensk uspešnejša (čemur tudi težko nasprotujemo). V bistvu so ženske bolj naklonjene vlogi žensk na visokih položajih, nasprotujejo jim le direktorice družinskih podjetij.

Tabela 14: Stališča anketirancev o vlogi žensk pri delovanju družinskih podjetjih

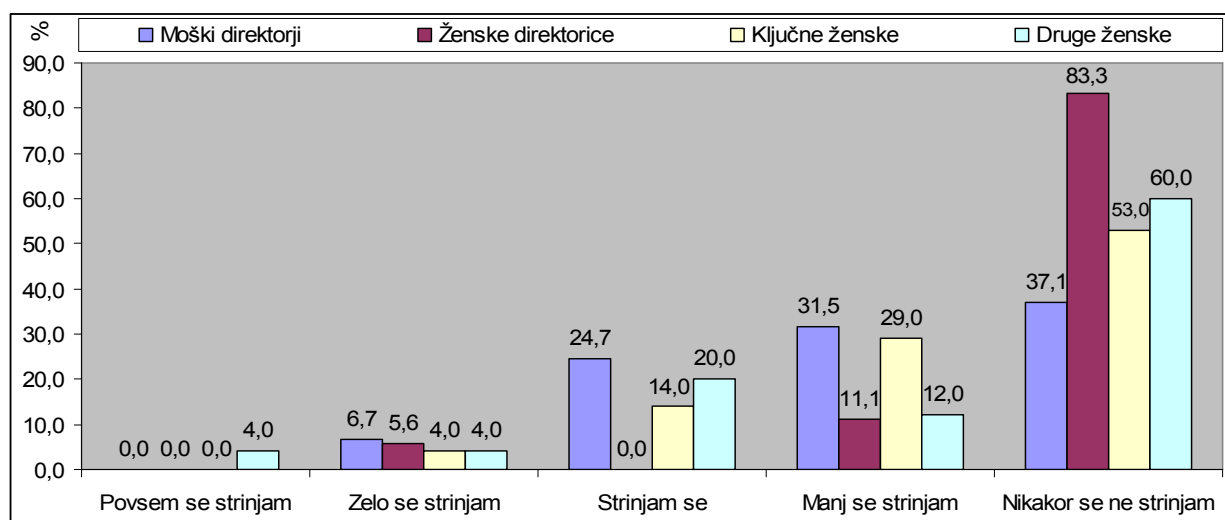
<i>Trditve o delovanju družinskega podjetja</i>	<i>Direktorji</i>			<i>Ključne ženske</i>	<i>Ključne ženske, ki niso direktorice</i>	<i>Druge ženske</i>	<i>Ženske, ki delajo drugje</i>
	<i>Vsi</i>	<i>Moški</i>	<i>Ženske</i>				
Ženske podpirajo »tri vogale« tudi v podjetju	2,78	2,90 t=2,548; P=0,013	2,22	2,38 t=3,490; P=0,001	2,41	2,16	2,73
Ženske so lahko uspešne direktorice podjetja	1,72	1,87 t=3,390; P=0,001	1,00	1,41 t=3,226; P=0,001	1,51	1,36	1,87
Družinska podjetja, v katerih so ženske v vodstvu, so bolj uspešna	3,05	3,11	2,72	2,83 t=1,978; P=0,049	2,85	2,80	3,27
Ženske naj imajo enak lastniški delež, če so zaposlene v podjetju	2,31	2,39	1,89	2,02 t=2,167; P=0,031	2,05	2,00	2,60
Ženske naj delajo le na »ženskih« področjih kot so: računovodstvo, kadri, finance	3,83	3,62 t=4,308; P=0,000	4,89	4,26 t=3,900; P=0,000	4,12	4,04	4,27
Ženske naj raje skrbijo za družino, otroke	4,11	3,99 t=3,090; P=0,003	4,72	4,31 t=2,442; P=0,016	4,22	4,20	4,20
Ženske nimajo ambicij po vodilnih položajih, ker skrbijo za družino	3,79	3,67 t=2,567; P=0,012	4,39	4,07 t=2,551; P=0,012	4,00	4,32	3,80
Ženske so zaradi »moške« tradicije pogoste prikrajšane za vodilne položaje v podjetjih	2,61	2,65	2,39	2,40	2,40	2,44	2,53
Ženske v podjetju ne morejo dati vsega od sebe, ker podpirajo tri vogale v gospodinjstvu	3,60	3,47 t=3,058; P=0,003	4,25	3,78 t=1,988; P=0,046	3,67	3,84	3,83
Tudi če ženska polnopravno dela v podjetju, nima nobenih »olajšav« pri vodenju gospodinjstva	2,67	2,70	2,56	2,37 t=2,005; P=0,046	2,33	2,56	2,60
Ženske bolje poskrbijo zaodnose med osebjem	2,32	2,41 t=1,812; P=0,073	1,89	1,93 t=3,304; P=0,003	1,94	1,96	2,57
Ženske niso dovolj odločne in trde pri poslovanju	3,92	3,79 t=2,942; P=0,004	4,56	4,00	3,88	4,20	3,87
Ženske tvegajo manj kot moški	3,15	3,08	3,50	3,25	3,23	3,40	3,00
Ženske imajo lahko zelo pozitivno neformalno vlogo v podjetju (posredovanje v konfliktih itd.)	2,14	2,17	2,00	1,90 t=1,821; P=0,070	1,88	2,08	2,53
Poslovni partnerji direktoric ne ocenjujejo enako resno kot direktorje	3,33	3,28	3,56	3,10	3,00	3,12	3,07
Ženske so za enako delo plačane manj kot moški	3,88	3,99 t=2,207; P=0,029	3,33	3,37 t=3,363; P=0,001	3,38	3,40	3,13
Ženske opravljajo manj zahtevna, manj odgovorna in zato slabše plačana dela	3,69	3,72	3,56	3,64	3,66	3,64	3,40
Ženske teže napredujejo kot moški v podjetju	3,17	3,26	2,72	2,80 t=2,269; P=0,023	2,82	3,00	2,67

Vir: Raziskava, 2006.

b) Lastništvo: ženske se strinjajo, da naj imajo v primeru, ko so v podjetju zaposleni tako moški kot ženske, enakovredne lastniške deleže. Mnenja o tem so pokazala, da ženske ne sprejemajo trenutne prevlade moških v lastniški strukturi in si želijo, da bi bila formalna vloga žensk v družinskih podjetjih bolj priznana z lastniškim deležem (Tabela 14, str. 28).

c) Funkcijska področja: ugotovili smo, da obstaja močno soglasje o tem, da ženske ne smejo biti omejene le na »ženska« področja, kot so: računovodstvo, kadri in finance (Tabela 14, str. 28), vendar se zato zavzemajo predvsem ženske; v nasprotju z moškimi direktorji, ki se s tem delno strinjajo. Ženske v slovenskih družinskih podjetjih ne želijo biti potisnjene le na določena področja dela, ampak želijo imeti enak dostop do vseh funkcijskih področij. Še vedno pa obstajajo zelo močni stereotipi o ženskih vlogah in le redke ženske vodijo oddelke za raziskave in razvoj ter predelovalno industrijo.

Slika 6: Ženske naj raje skrbijo za družino in otroke (v %)

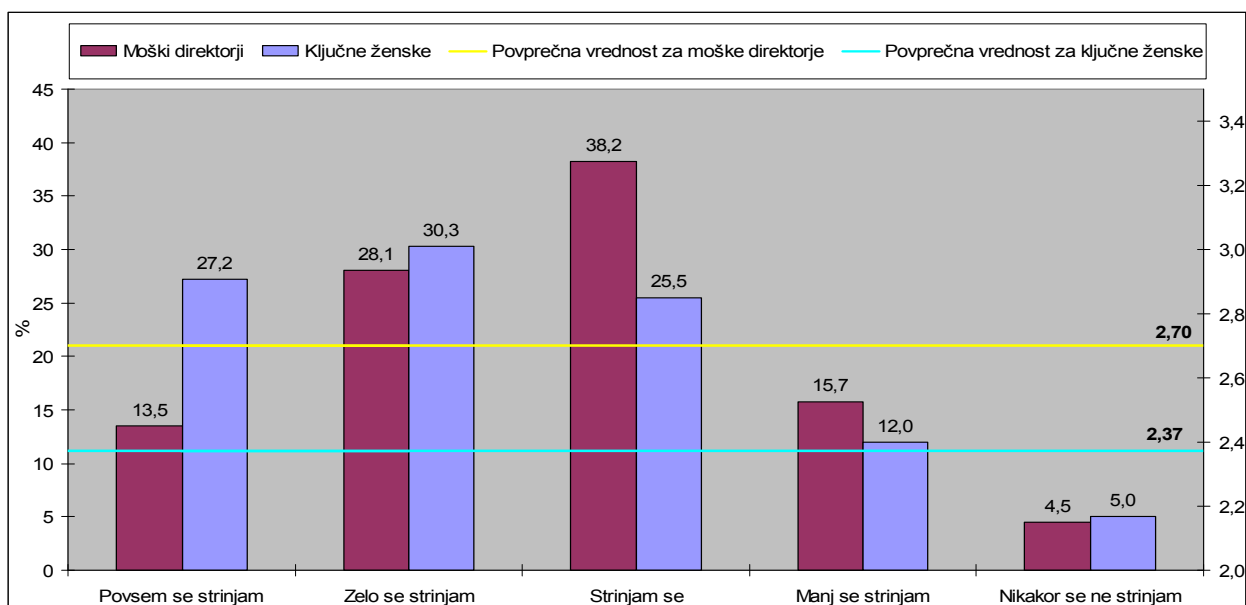


Vir: Anketa, 2006.

d) Družina in podjetništvo: anketirane ženske močno nasprotujejo dejstvu, da naj ženske raje skrbijo za družino in otroke, kar je razvidno iz Slike 6. Pri tem jih podpirajo tudi njihovi možje (37,1 %), ki svojih žena ne silijo k opravljanju zgolj te vloge. Bolj konzervativen pogled na vlogo ženske v družini so imeli v 90. letih, saj je prevladovalo mnenje, da naj bo ženska vloga omejena na "delo v kuhinji in cerkev". Slovenija se je utrdila kot dežela z visoko stopnjo formalne enakosti spolov, vendar razlike obstajajo.

Rezultati so pokazali (Slika 7, str. 30), da več direktorjev kot žensk v družinskih podjetjih sprejema neformalno stališče, da ženske nimajo ambicij po vodilnih položajih, ker skrbijo za družino. Kakorkoli, ženske v Sloveniji si prizadevajo za večjo enakost pri zasedanju vodstvenih in podjetniških vlog, medtem ko jih tak položaj v politiki ne zanima. Ženske ne zaznavajo, da bi bile zaradi »moške« tradicije pogosto prikrajšane za vodilne položaje v družinskih podjetjih, čeprav oba spola štejeta tradicijo za zelo pomembno.

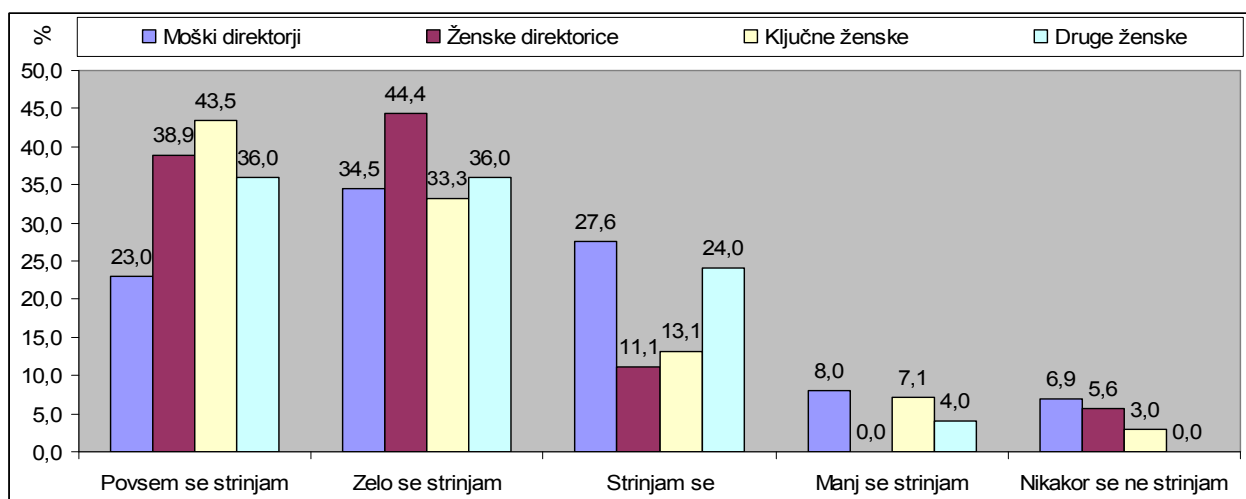
Slika 7: Tudi če ženska polnopravno dela v podjetju, nima nobenih olajšav pri vodenju gospodinjstva (v %)



Vir: Anketa, 2006.

e) **Različni stili vodenja:** raziskava je potrdila hipotezo, da se ženski stil vodenja razlikuje od moškega stila vodenja z različnih vidikov (Tabela 14, str. 28).

Slika 8: Ženske bolj poskrbijo za odnose med osebjem (v %)



Vir: Anketa, 2006.

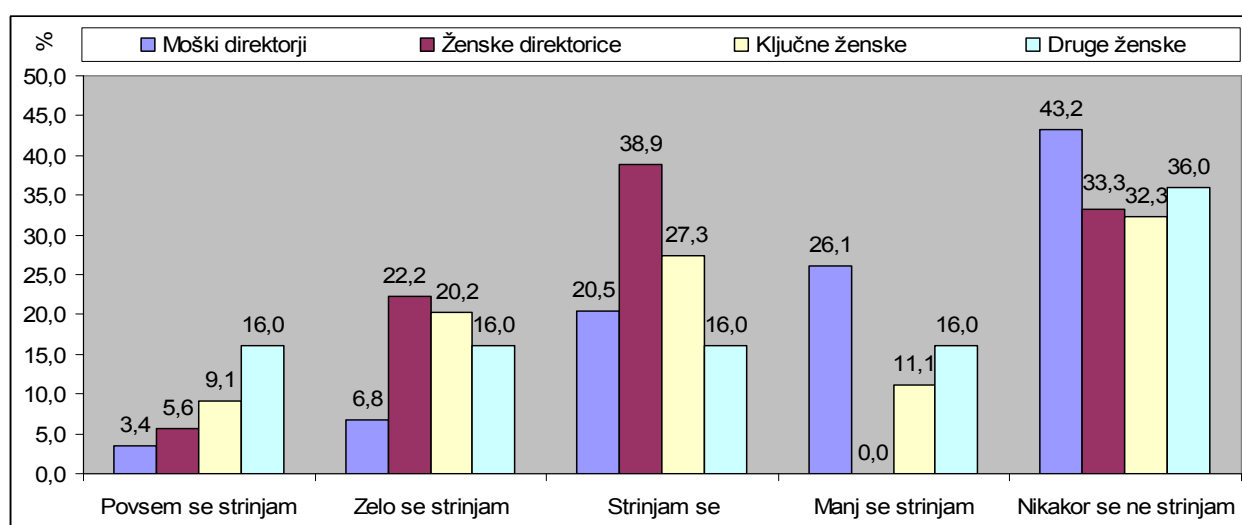
- Želeli smo ugotoviti, kako nadrejeni skrbijo za odnose med osebjem. Prišli smo do sklepa, da so ženske v primerjavi z moškimi direktorji bolj sposobne urejati odnose med zaposlenimi (Slika 8).
- Manjši del anketirancev meni, da ženske niso dovolj odločne in trde pri poslovanju podjetja, temu stališču so nasprotovale ženske na direktorskem položaju.

- Raziskava delno potrjuje trditev, da ženske tvegajo manj kot moški, vendar bistveno značilne razlike med spoloma niso bile dokazane.
- Ženske imajo zelo pozitivno neformalno vlogo v podjetju (posredovanje v konfliktih itd.). Ta lastnost je vidna predvsem pri ženskah, ki niso direktorice. To dokazuje, da je formalna vloga žensk, tudi ko je dodeljena, celo manj pomembna kot neformalna, ki vključuje bolj izostreno ravnanje žensk.
- Kot nevtrarno se je pokazalo stališče, da morda poslovni partnerji direktoric ne ocenjujejo enako resno kot direktorje. Direktorice nasprotujejo temu stališču, medtem ko se ženske, ki niso direktorice, popolnoma strinjajo (Tabela 14, str. 28).

Čeprav je določeno število anketirancev zaznalo nekatere določene značilnosti ženskih stilov vodenja, pa te razlike ne štejemo kot velike slabosti, ki bi lahko preprečile ženskam dostop do višjih položajev. V bistvu bi raje videli, da bi ženske imele dopolnilno vlogo v podjetju, ki bi prinesla malo mehkode k strogim moškim podjetnikom.

f) Nagrade in napredovanje: čeprav ne obstaja splošno mnenje, da so ženske za enako delo plačane manj kot moški, razlike v plačah bolj občutijo ženske, medtem ko se 43,2 % moških nikakor ne strinja s tem. (Slika 9). Ta problem bi morali še podrobneje preučiti, lahko pa sklepamo, da do tega prihaja zato, ker ženske opravljajo manj zahtevna, manj odgovorna, slabše definirana ter slabše plačana dela. Ženske prav tako domnevajo, da se soočajo s slabšo možnostjo napredovanja kot moški. Kakorkoli, za ženske se pogosto misli, da ne opravljajo zahtevnega in odgovornega dela, vendar nismo našli značilnih spolnih razlik v tem, zakaj imajo ženske nižje plače kot moški. Slovenija je po ugotovitvah Eurostat raziskave evropska država z najmanjšimi spolnimi razlikami v plačah med moškim in žensko, vendar te razlike še vedno obstajajo (Tabela 14, str. 28).

Slika 9: Ženske so za enako delo plačane manj kot moški (v %)



Vir: Anketa, 2006.

Ugotovili smo, da ženske v družinskih podjetjih zaznavajo svoj položaj bolj kritično kakor moški direktorji, čeprav je enakopravna vloga žensk v podjetju celo splošno spoštovana. Zaznala sem tudi velike razlike v pogledih žensk, ki imajo različne položaje v družinskih podjetjih. Do teh razlik prihaja zaradi njihovih različnih izkušenj v podjetju ter različnih značilnosti žensk. Pogledi moških direktorjev vsebujejo nekaj tradicionalnih konceptov o ženskah ter stremijo k zapostavljanju pomena formalne enakopravnosti žensk pri izboljšanju njihovega zadovoljstva in motivacije. Čeprav se ženske ne pritožujejo zelo, zaznavajo svoj delež v vodstvu, lastništvu in nagrajevanju kot nepravilnega. Prav tako štejejo svojo dvojno vlogo v družini in podjetju kot zelo zahtevno in obremenjujočo, saj jim vzame veliko časa in energije, s čimer se moški v svojih vlogah ne srečujejo. Slovenske ženske niso nagnjene k temu, da bi govorile o svojem pomanjkanju, ampak imajo do tega stališča deljena mnenja.

5.5.1. Predlagane spremembe v podjetju

Da smo preverili nujnost sprememb v družinskih podjetjih, smo v raziskavi vprašali ženske o osebnih stališčih glede sprememb njihovega položaja v podjetju in družbi, da bi se lahko počutile resnično enakopravne z moškimi (Tabela 15). Anketiranke so lahko izrazile svoja mnenja na ocenjevalni lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam).

Tabela 15: Mnenja ključnih in drugih žensk o spremembah v družinskem podjetju

Predlagane spremembe	Vzorec	Relativne frekvence (v %)					Ocena
		1	2	3	4	5	
Morali bi bolj prisluhniti mojemu mnenju	KŽ	6,1	20,7	26,8	41,5	4,9	3,20
	DŽ	12,5	25,0	33,4	20,8	8,3	2,88
Partner bi moral prevzeti več dela v družini	KŽ	15,9	21,9	24,4	30,5	7,3	2,91
	DŽ	20,0	12,0	28,0	12,0	28,0	3,18
Morala bi se izobraževati na račun podjetja	KŽ	17,1	22,0	31,7	20,7	8,5	2,80
	DŽ	25,0	8,3	37,5	20,9	8,3	2,79
Drugi v podjetju bi me morali bolj upoštevati	KŽ	18,5	24,7	29,6	19,8	7,4	2,77
	DŽ	24,0	16,0	24,0	24,0	12,0	2,84
V družbi bi morala imeti večje priznanje	KŽ	16,0	21,0	42,0	18,5	2,5	2,75
	DŽ	20,0	16,0	40,0	12,0	12,0	2,80
Druge ženske bi me morale posnemati	KŽ	18,5	18,5	39,5	17,3	6,2	2,74
	DŽ	30,4	4,3	43,5	13,1	8,7	2,66
Dobiti bi morala višjo plačo	KŽ	19,5	28,0	32,9	15,9	3,7	2,59
	DŽ	24,0	32,0	20,0	16,0	8,0	2,52
Moj lastniški delež bi moral biti večji	KŽ	28,4	23,5	30,9	12,3	4,9	2,44
	DŽ	37,5	25,0	20,9	8,3	8,3	2,25
Dobiti bi morala odgovornejše delo	KŽ	22,0	30,5	36,6	8,5	2,4	2,40
	DŽ	24,0	12,0	44,0	12,0	8,0	2,68
Morala bi dobiti bonitete (avto, mobilni telefon itd.)	KŽ	31,7	28,0	31,7	6,2	2,4	2,19
	DŽ	32,0	20,0	16,0	20,0	12,0	2,60

Opomba: KŽ - Ključne ženske, DŽ - Druge ženske, 1 - Sploh se ne strinjam, 5 - Popolnoma se strinjam

Vir: anketa, 2006.

Očitno nismo naleteli na skupino žensk, katerih zahteve bi bile ostre ali radikalne. Ključne ženske si predvsem želijo, da bi bolj prisluhnili njihovem mnenju v razpravah/pogovorih in pri odločanju (tako družinski člani kot tudi z drugimi zaposleni v podjetju). V družini bi moral partner prevzeti več dela, da bi bile družinske skrbi enakovredno razdeljene med oba partnerja.

Druga literatura poudarja, da družinska podjetja zanemarjajo izobraževanje ženskih članic družine. Kakorkoli, ženske ne zahtevajo povečanja svojih plač, celo izogibajo se večjim bonitetam in ne zahtevajo večjih lastniških deležev v podjetjih. Obe skupini žensk (ključne in druge ženske) se razlikujeta pri svojem razvrščanju potrebnih sprememb (Tabeli 15), vendar nobena skupina žensk ni zahtevala radikalnih sprememb ter s tem ni ponudila dobrega razloga feminističnim predlogom za močnejše protidiskriminacijske ukrepe glede njihovega položaja v podjetju.

5.6. Ženske kot direktorice v družinskih podjetjih

V prejšnjih raziskavah (Glas et al., 2006) so že preučevali razlike med življenjskimi in delovnimi vrednotami pri ustanovitveni in nasledstveni generaciji v slovenskih družinskih podjetjih. Ugotovili so nekatere značilne razlike pri ocenjevanju vrednot mlajše generacije, ki pripada drugačnemu sistemu vrednot kot njihovi starši, saj višje cenijo poglede na življenje in posel, individualizem in boljšo kvaliteto življenja. V naši raziskavi smo uporabili enake skupine življenjskih in delovnih vrednot za anketirance v družinskem podjetju kot v prejšnjih raziskavah. Prišli smo do naslednjih ugotovitev (Priloga 4 in 5):

a) Življenjske vrednote: družinski člani so postavili družino, zdravje in vzgojo otrok med najpomembnejše življenjske vrednote, ki so ene izmed najbolj izrazitih družinskih vrednot v Sloveniji; najmanj pomembne vrednote so bile politični vpliv in vera, medtem ko družbena razmerja, prijateljstvo in prosti čas uvrščajo med manj pomembne vrednote; direktorji so postavili osebni uspeh na peto mesto, višino zaslužka pa na mesto nižje.

- Ženske direktorice navajajo značilno višje vrednosti za vrednote, kot sta družina in vzgoja otrok, kar je dokaz za njihovo ključno vlogo v družini.
- Za direktorje in ključne ženske sta obe zgoraj navedeni vrednoti statistično značilni, vendar pa ženske bolj skrbijo za ljubezen in družbene odnose, kar lahko pripišemo njihovem "nežnejšemu" značaju in pomembni socialni vlogi.
- Vseh žensk ne uvrščamo v enotno skupino, ženske direktorice so izbrana skupina, ki navajajo značilno višje vrednosti za vrednote kot so delo, osebni uspeh in družbeni odnosi, medtem ko manj cenijo vero; tako lahko ugotovimo, da so ženske direktorice bolj delovne in ambiciozne, kot tiste ženske, ki niso na vodstvenih položajih.

b) Delovne vrednote: med vsemi petnajstimi možnimi delovnimi vrednotami so najvišje razvrščene vrednote učinkovitost pri delu, izvajanje dolžnosti in disciplina, čemur sledita kreativnost in marljivost. Slovenski direktorji niso toliko zainteresirani za samouresničitev,

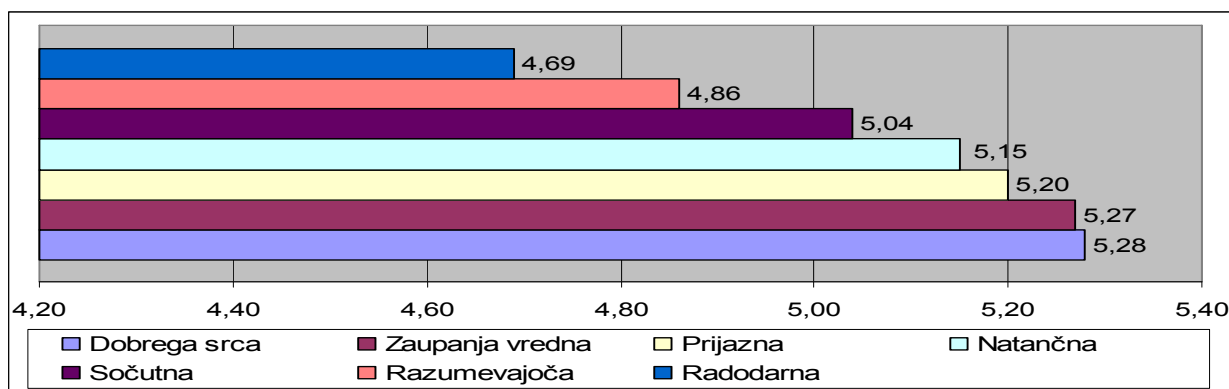
enakost in demokracijo – lahko sklepamo, da so nekatere posamezne in "mehkejše" vrednote odvisne od delovne učinkovitosti in trdega dela. Nekateri zanimivi izsledki:

- Ženske direktorice višje cenijo enakopravnost (moški direktorji nimajo problemov v zvezi s tem) in demokracijo.
- Ključne ženske v družinskih podjetjih so manj zainteresirane za učinkovitost dela kot moški direktorji, prav tako nižje vrednotijo disciplino, prednost pa dajejo samouresničitvi, enakopravnosti in demokraciji, kar potrjuje njihov "mehkejši" pristop k poslovanju, ki je bolj skladen z modernim stilom vodenja podjetja.
- Med vsemi anketiranimi ženskami so ženske direktorice veliko bolj osredotočene na učinkovitost pri delu, kreativnost, disciplino in samouresničevanje v primerjavi z ženskami, ki niso direktorice – direktorski položaj je značilno vplival na njihov vrednostni sistem, ker so bili lahko pri tem vključeni tudi njihovi osebni pogledi.

c) Lastnosti oseb pri opravljanju dela: delovne vrednote potrjujejo nekatere ženske značilnosti, ki lahko bistveno vplivajo na njihov vodstveni stil, čeprav se te vrednote med seboj zelo razlikujejo. Pogled na vodstveni stil bi lahko razbrali iz ocenitve različnih skupin anketirancev, na podlagi 25-ih lastnosti, ki jih opisujejo pri opravljanju dela, pri čemer smo uporabili petstopenjsko Likertovo lestvico od 1 (skoraj nikoli) do 6 (popolnoma točno). Seznam vrednot smo prevzeli iz druge raziskave o slovenskih direktorjih (Mihelič, 2006) in nam bo omogočal nadaljnjo primerjavo direktorjev v družinskih in nedružinskih podjetjih. Z raziskavo smo določili naslednje vzorce (Priloga 6):

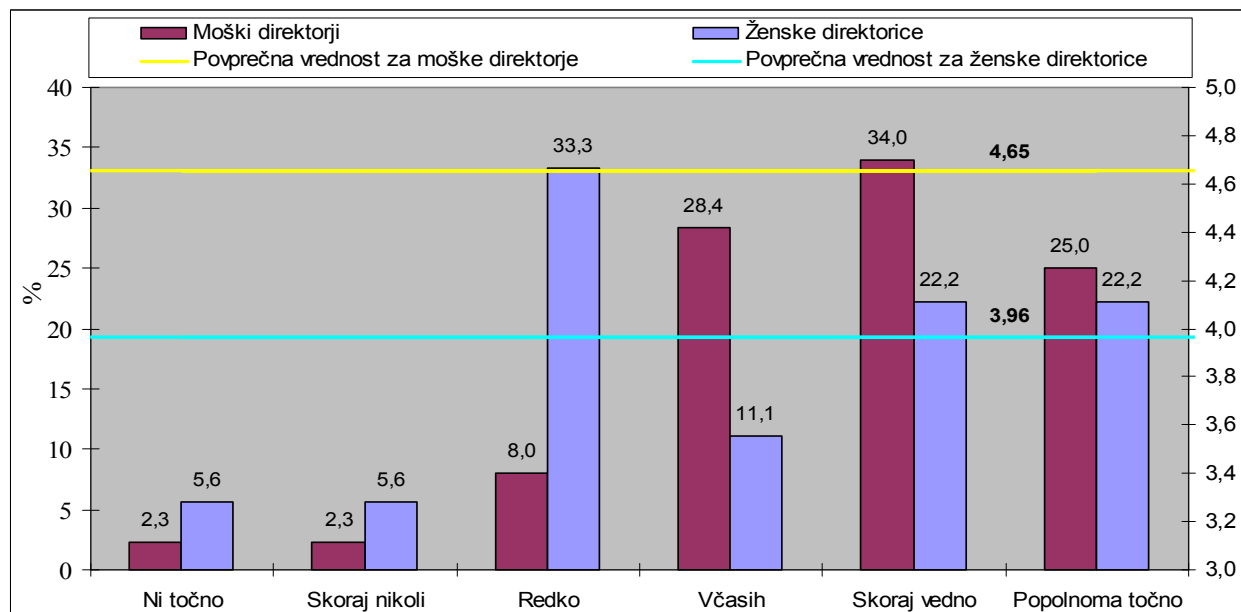
- Visoko postavljene vrednote so mešanica "trdih" in "mehkih" stilov vodenja.
- Ženske direktorice so se navadno ocenile z najvišjo vrednostjo – to lahko razložimo na eni strani s preveliko stopnjo samozavesti, na drugi strani pa s predpostavko, da morajo ženske resnično biti nadrejene moškimi, če se želijo povzpeti na najvišji položaj v podjetju.
- Ženske, ki niso direktorice, ostajajo v ozadju ženskih direktoric in moških direktorjev. Z izjemo nekaterih zelo "ženskih" lastnosti so ključne ženske bolj dobrosrčne, kredibilne in zaupanja vredne, prijazne, razumevajoče, sočutne in radodarne; ena izmed značilnih lastnosti žensk je pa natančnost, te lastnosti so prikazane v Sliki 10.

Slika 10: Najbolj značilne lastnosti ključnih žensk (povprečne vrednosti)



Vir: Ankete, 2006.

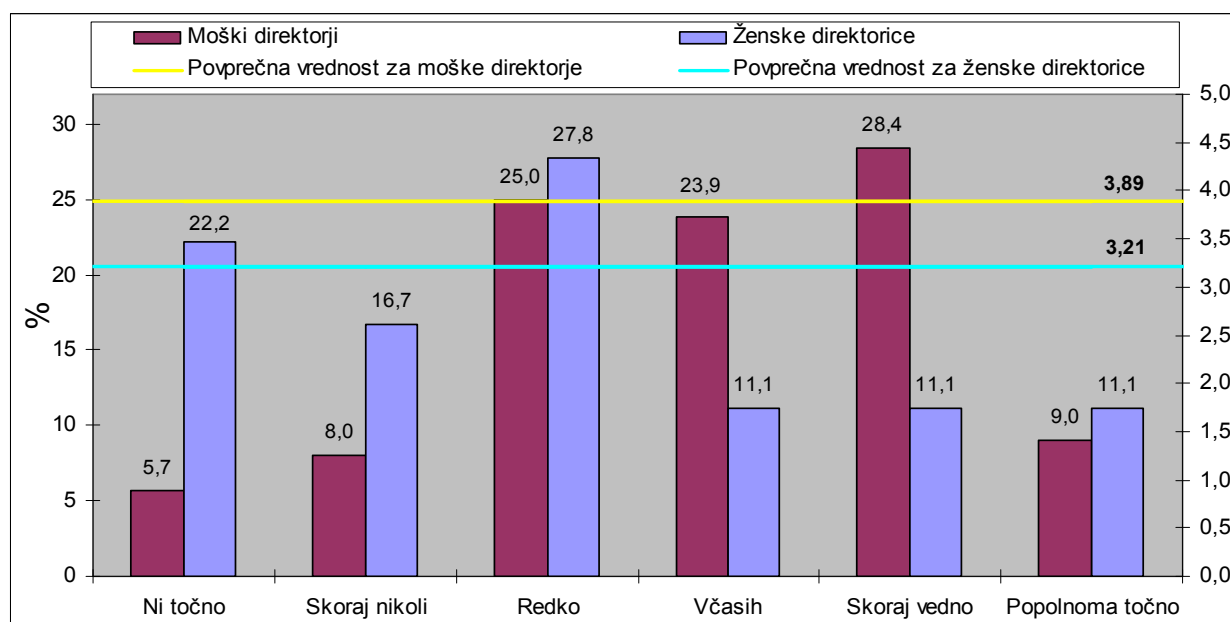
Slika 11: Odgovori ženskih in moških direktorjev na trditev: Pri opravljanju dela sem vizionar



Vir: Ankete, 2006.

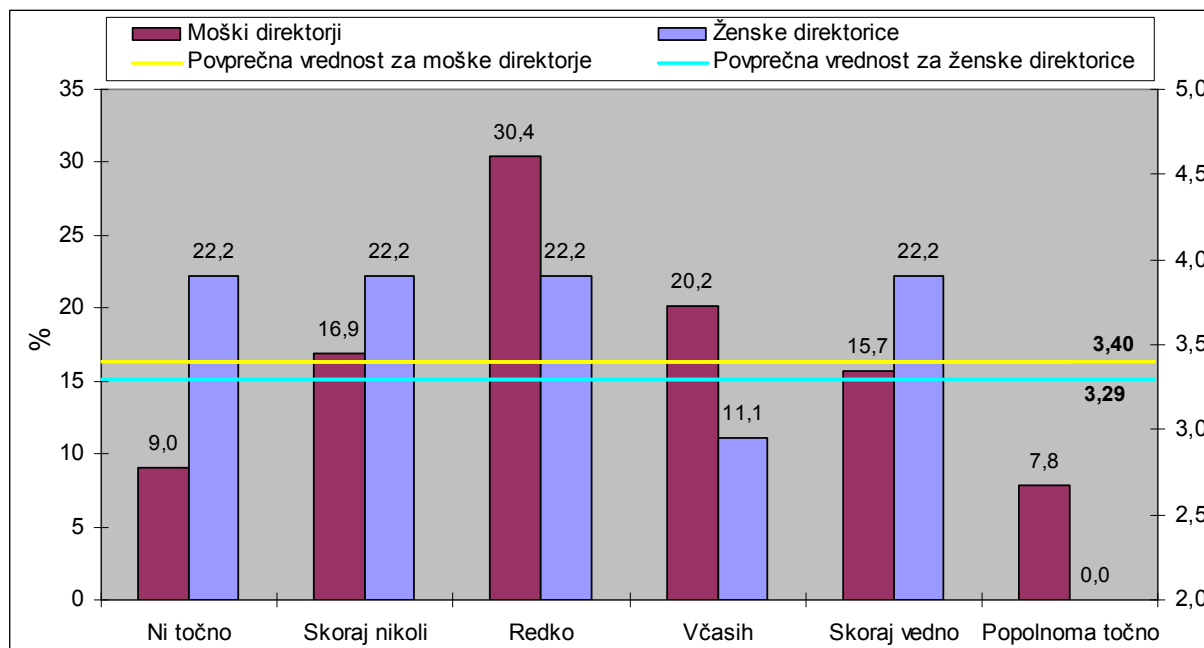
- V vzorcu je le nekaj izjem, vendar so zanimive: moški direktorji bi morali biti v primerjavi z ženskami bolj kreativni in inovativni, so nadrejeni v ustvarjanju vizij (Slika 11) in se vedejo bolj tekmovalno kot ženske (Slika 12). Presenetljivo, moški se obnašajo tudi bolj živčno (Slika 13) in zaskrbljujoče kot ženske, kar lahko poveča stresa, ki lahko negativno vpliva na njihovo zdravje.
- Skupina drugih žensk ne kaže nikakršnega jasnega vzorca, vendar so njihova stališča bližje ženskam, ki niso direktorice.

Slika 12: Odgovori ženskih in moških direktorjev na trditev: Pri opravljanju dela sem tekmovalen



Vir: Ankete, 2006.

Slika 13: Odgovor ženskih in moških direktorjev na trditev: Pri opravljanju dela sem živčen



Vir: Raziskava, 2006.

Ti rezultati (Priloga 6) potrjujejo hipotezo, ki pravi, da naj bi se ženski vodstveni stili razlikovali od moških. Ženske direktorice so izbrana skupina, ki jih ne uvrščamo v isto skupino kot ostale ženske v družinskem podjetju. Ta položaj morajo sprejeti kot nekakšno dolžnost ali izziv, saj se morajo ženske bolj boriti za ta položaj v družinskem podjetju kot moški. Končni pregled različnih vodstvenih stilov je predstavljen z izjavami žensk, ki niso direktorice, o tem, kaj bi spremenile v načinu vodenja in upravljanja družinskega podjetja, če bi postale direktorice (s pomočjo petstopenjske Likertove lestvice). V Tabeli 16 so vključene ključne žensk, ki niso direktorice, ki se vsekakor strinjajo s spremembami 4 (zelo se strinjam) in 5 (popolnoma se strinjam). V 7-ih izmed 15-ih sprememb je večina žensk izjavila, da se strinja z navedeno spremembo s povprečno oceno nad (3,00), kar kaže na njihovo delno zavzemanje za spremembe.

Ženske bi izvedle določene spremembe na različnih področjih vodenja, saj so večino trditev o predlaganih spremembah ocenile s povprečno vrednostjo nad (3,00):

- Osredotočile bi se na komunikacijo v podjetju, na kvaliteto proizvodov/storitev, podporo ambicij zaposlenih in timskega delu – kvaliteta je že zelo pomembna skrb družinskih podjetij, če upoštevamo našo raziskavo, glede na druge raziskave družinskih podjetij v Sloveniji, medtem ko se zdijo ostale tri trditve zelo "ženstvene".
- Več pozornosti bi posvetile izobraževanju zaposlenih, bolj neformalnim in sproščenim odnosom med zaposlenimi (ženske so zagovornice takšnega pristopa, saj le delno podpirajo formalno hierarhijo).
- Ključne ženske imajo manjšo željo po fleksibilnosti zaposlitve za zaposlene matere, kar negativno preseneča, da podjetja niso že kaj več postorila v tej smeri.

- Ženske ne bi poiskale pomoč pri drugih podjetnicah – ženske ne poudarjajo spolnih razlik in se čutijo dovolj samozavestne v podjetništvu – ta ugotovitev potrjuje prakso v Sloveniji, kjer ženske redko ustanovljajo le skupine in ne poudarjajo vloge spola v ustvarjanju skupnosti, ampak si prizadevajo postati enakovreden del celotne skupnosti.
- Poskrbele bi za etični vidik poslovanja, vendar pri njih ni močne osredotočenosti na socialno odgovornost podjetja, niti na humanitarno dejavnost, poleg tega tudi ne na razvoj skupnosti, kar deloma preseneča.

Tabela 16: Mnenja ključnih žensk glede sprememb v načinu vodenja in poslovanja družinskega podjetja, če bi imele možnost prevzeti direktorski položaj

<i>Mnenja glede sprememb vodenja in poslovanja družinskega podjetja, če bi imeli možnost prevzeti direktorski položaj</i>	<i>Zelo se strinjam*</i>	<i>Popolnoma se strinjam*</i>	<i>Povprečna vrednost</i>
Okrepila bi medsebojno komunikacijo	41	25	4,06
Poskrbela bi za boljšo kakovost proizvodov	26	24	3,80
Bolj bi podpirala ambicije zaposlenih	43	13	3,77
Bolj bi poudarila timsko delo	41	12	3,67
Več bi vlagala v izobraževanje osebja	34	11	3,56
Odnosi med zaposlenimi bi bili bolj sproščeni, neformalni	29	16	3,54
Poskrbela bi za boljše plače zaposlenih	34	6	3,47
Zaposlenim materam bi omogočila bolj fleksibilno zaposlitev	32	10	3,46
Bolj bi skrbela za etično plat poslovanja	32	6	3,28
Več bi prispevala za dobrodelne namene	22	7	3,05
Dobiček kot merilo uspeha bi bil ključen	18	10	3,04
V večji meri bi se povezala s podjetnicami	14	8	2,99
Bolj bi se opirala na zunanje svetovalce	23	5	2,98
Bolj bi skrbela za razvoj našega kraja	13	4	2,93
Uvedla bi čvrstejšo hierarhijo, naj se ve, kdo je šef	23	7	2,83

Opomba: * število žensk, ki niso direktorice, od 88ih zajetih v raziskavi

Vir: Ankete, 2006.

Te ugotovitve ne dajejo trdne podpore trditvam o značilno različnem pristopu žensk k vodstvenim in poslovnim vprašanjem. Ta pristop je bolj določen s splošno situacijo v podjetništvu v Sloveniji, kjer kultura, splošno poslovno ozračje in vladna politika (če sodimo po raziskavi GEM 2003-2006) niso ravno ugodni za podjetništvo. Primarna skrb žensk torej ni le spolni položaj; ženske ne bi povzročile revolucije v podjetjih, če bi prevzele vodilne položaje.

5.7. Ali je družinsko podjetje dobra kariera za ženske?

Ugotovili smo, da prispevek žensk k družinskim podjetjem ni resnično spoštovan in nagrajen, saj bi ženske spremenile veliko bistvenih stališč v formalni strukturi družinskih podjetij, vodstveni stil ter klimo med zaposlenimi, čeprav ženske (zaposlene v družinskem podjetju) še vedno najdejo mnogo prednosti v primerjavi z ženskami v nedružinskih podjetjih. S tem pogledom se strinjajo tudi slovenske podjetnice, ki iščejo nove karijerne izzive v podjetništvu. Te ugotovitve so tako potrdile trditev T1 v diplomskem delu, ki pravi, da ženske igrajo pomembnejšo vlogo v družinskem podjetju kot v nedružinskem. Ženske smo zaprosili za ocenitev prednosti zaposlitve

v družinskih podjetjih po petstopenjski Likertovi lestvici. Ženske, ki imajo v podjetju ključno vlogo ter druge ženske so prednosti družinskega podjetja zelo pozitivno ocenile (Tabela 17), predvsem glede povečane avtonomnosti in fleksibilnosti, medtem ko finančne prednosti niso bile potrjene.

Tabela 17: Prednosti žensk, zaposlenih v družinskih podjetjih

Mnenja o prednostih zaposlitve v družinskem podjetju	Vzorec	Relativne frekvence (v %)					Ocena
		1	2	3	4	5	
Bolj samostojno opravljam delo	KŽ	0,0	2,4	18,0	38,6	41,0	4,18
	DŽ	4,0	4,0	16,0	52,0	24,0	3,88
Imam bolj prilagodljiv delovni čas	KŽ	4,8	4,8	7,2	36,2	47,0	4,16
	DŽ	4,0	8,0	24,0	32,0	32,0	3,80
Bolje lahko nadziram svoje obveznosti	KŽ	3,6	2,4	9,6	43,4	41,0	4,16
	DŽ	8,0	8,0	28,0	16,0	40,0	3,72
V večji meri sem enakopravna moškim	KŽ	0,0	4,8	22,9	48,2	24,1	3,92
	DŽ	4,0	16,0	32,0	32,0	16,0	3,40
Bolj zadovoljna sem z življenjem	KŽ	2,4	2,4	30,2	32,5	32,5	3,90
	DŽ	8,0	12,0	20,0	40,0	20,0	3,52
Manj sem izpostavljena šikaniranju	KŽ	3,7	2,4	29,3	37,8	26,8	3,82
	DŽ	4,0	4,0	44,0	28,0	20,0	3,56
Dosegam višjo plačo	KŽ	2,4	8,5	28,0	44,0	17,1	3,65
	DŽ	4,0	16,0	44,0	20,0	16,0	3,28
Moje delo je bolj cenjeno, priznано	KŽ	4,8	9,7	36,1	36,1	13,3	3,43
	DŽ	8,0	12,0	44,0	32,0	4,0	3,12
Več časa imam za družino	KŽ	11,0	15,9	26,8	28,0	18,3	3,27
	DŽ	8,0	16,0	24,0	28,0	16,0	3,42

Opombe: KŽ – Ključne ženske, DŽ – Druge ženske, 1 - Sploh se ne strinjam, 5 - Popolnoma se strinjam

Vir: Ankete, 2006

Obe skupini žensk se v glavnem ujemata pri ocenjevanju prednosti, dve bistveni razliki pa bi lahko povezali z različnimi vlogami žensk v podjetju. Ključne ženske se počutijo bolj enakovredne moškim, saj v podjetju večinoma opravljajo pomembnejše funkcije. To pomeni, da imajo več odgovornosti v podjetju, vendar pa jim primanjkuje časa za družino. Iz Tabele 17 je razvidno, da so zaradi svojega položaja v podjetju ključne ženske dane prednosti ocenile z višjo povprečno vrednostjo kot druge ženske. Družinska podjetja, ki so po določenem obdobju razvoja še vedno dokaj majhna, večinoma ne ponujajo večjih kariernih možnosti, vendar pa ženskam dopuščajo boljši nadzor nad svojim delom in prispevkom v podjetju, kar je iskano pri podjetnikih.

5.8. Ženske, ki niso zaposlene v družinskih podjetjih

Obstajata dve skupini žensk, ki niso zaposlene v družinskih podjetjih: v prvo skupino uvrščamo mlajše ženske, ki so še vedno v procesu izobraževanja, v drugo skupino pa ženske, ki so si ustvarile drugačno kariero. V prvi skupini imamo ženske iz 42 družinskih podjetjih (le ena ženska je že končala šolanje), njihova starost se giblje od 11 do 26 let, večina je brez delovnih

izkušenj, razen krajših občasnih opravil v družinskih podjetjih. Medtem ko jih je 25 % izbralo smer šolanja glede na aktivnost, ki jo opravljajo v njihovem družinskem podjetju, 42 % pa je to upoštevalo le delno, se je le 20 % teh žensk s starši že dogovorilo o položaju v družinskem podjetju v prihodnosti, 22 % žensk o vlogi v podjetju še razpravlja, skoraj 60 % pa te teme s starši še sploh ni načelo ali pa so jo le redko omenile.

21 % teh mladoletnic se je že odločilo, da bo delo poiskalo drugje, medtem ko bi jih 40 % zaposlitev iskalo v družinskem podjetju, 21 % pa bi se odločilo glede na ponudbo. Mlajša generacija veliko bolj svobodno išče izkušnje drugje, vendar pa bi jih 51 % sprejelo odločitev glede na ponujene ugodnosti. Število žensk, ki ne iščejo zaposlitve v družinskem podjetju, je dokaj veliko, ker se jim aktivnost podjetja ne zdi zanimiva. Mlajša generacija je zelo ambiciozna in tretjina jih pričakuje, da bodo postali direktorji družinskih podjetij. Njihove ambicije se kažejo tudi pri razvrščanju njihovih pričakovanj o službi v družinskem podjetju ali drugje.

Tabela 18: Mnenja o pričakovanjih od dela med ženskami, ki niso zaposlene v družinskem podjetju

Pričakovanja od dela	Vzorec	Relativne frekvence (v %)					Ocena
		1	2	3	4	5	
Možnost napredovanja	ŽNZ	0,0	0,0	7,3	34,1	58,5	4,52
	ŽDK	6,7	6,7	13,3	46,7	26,7	3,80
Visoka stopnja samostojnosti pri delu	ŽNZ	0,0	0,0	7,3	36,6	56,1	4,49
	ŽDK	0,0	6,7	13,3	40,0	40,0	4,13
Možnost ustvarjalnega dela	ŽNZ	0,0	0,0	4,9	51,2	43,9	4,39
	ŽDK	0,0	20,0	33,3	13,3	33,3	3,60
Dovolj časa za družino	ŽNZ	0,0	2,4	12,2	29,3	56,1	4,36
	ŽDK	0,0	6,7	40,0	13,3	40,0	3,87
Visoka plača	ŽNZ	0,0	0,0	14,6	43,9	41,5	4,31
	ŽDK	0,0	13,3	20,0	46,7	20,0	3,73
Fleksibilen delovni čas	ŽNZ	0,0	4,9	7,3	43,9	43,9	4,27
	ŽDK	13,3	0,0	46,7	13,3	26,7	3,40
Razne bonitete	ŽNZ	0,0	0,0	24,4	48,8	26,8	4,03
	ŽDK	6,7	0,0	40,0	33,3	20,0	3,60
Nadaljnje izobraževanje	ŽNZ	0,0	0,0	41,5	24,4	34,1	3,92
	ŽDK	7,1	21,4	21,4	28,6	21,4	3,36
Delo z družinskimi člani*	ŽNZ	12,5	12,5	27,5	25,0	22,5	3,88
	ŽDK	-	-	-	-	-	-

Opombe: ŽNZ - Ženske, ki še niso zaposlene; ŽDK - Ženske, ki so ustvarile drugačno kariero;

1 - Sploh ni pomembno..... 5 - zelo pomembno;

Vir: Anketa, 2006.

Ženska pripadnica družine, ki je še v procesu izobraževanja, je ocenila možnost napredovanja kot najbolj pomembno, sledile so visoka neodvisnost v službi, možnost za vključevanje kreativnosti in dovolj časa za družino. Visoka plača se je znašla šele na petem mestu, druge ugodnosti na sedmem mestu, delo z družinskimi člani pa jim je najmanj pomembno (Tabela 18).

Druga skupina, v kateri ženske kariero iščejo drugje, šteje le 15 žensk, stare so od 25 do 56 let, v povprečju imajo 17,8 let delovnih izkušenj. Samo dve od njih sta pred tem delali v družinskem

podjetju. Te ženske so visoko izobražene in večinoma opravljajo profesionalno delo. Na prvo mesto so uvrstile visoko stopnjo neodvisnosti pri delu, na drugo mesto so postavile dovolj časa za družino, dobre možnosti za napredovanje pa so umestile na tretje mesto. Pri ovrednotenju plače in ugodnosti so malce bolj svetovljanske, kreativnost pa jim ni zelo pomembna. Ti dve skupini žensk se razlikujeta v svojih pričakovanjih do službe, vendar so v prvi skupini zaradi mladosti in neizkušenosti nekateri idealistični pogledi močnejši.

Le nekaj žensk, zaposlenih drugje, občasno pomaga v družinskem podjetju pri računovodstvu in administraciji. Razlogi, da so si službo poiskale drugje, so pri 67 % bili, da so se zanimale za druge aktivnosti, kot jih je izvajalo družinsko podjetje, pri 60 % je bil razlog, da so hotele izkušnje pridobiti v drugem podjetju, 47 % pa jih je pričakovalo, da bodo dobile več neodvisnosti, možnosti za napredovanje in zadovoljstva drugje. Zdi se, da je delo pri drugem podjetju bolj profesionalna odločitev kot pa posledica nezadovoljstva nad družinskim poslom, čeprav je dokaj očitno, da predvsem zelo mala podjetja težko zadovoljijo njihove karijerne ambicije. Pogum, da si iščejo službo drugod, pa lahko dokaže njihov poslovni duh. Vendar pa Tabela 18 nakazuje bolj na pomanjkanje kreativnosti in želje po boljšem družinskem življenju, ki ga ne žrtvujejo za poslovni uspeh. Anketirane ženske so povedale, da odločitev o iskanju službe drugje ni ustvarila nesporazumov v družini in da so starši podprli njihovo odločitev. Ta odločitev se zdi razumljiva, saj se samo od enega otroka pričakuje, da bo v prihodnosti vodil družinsko podjetje.

6. SKLEP

Iz raziskave o slovenskih družinskih podjetjih je razvidno, da je več žensk raje svoj poslovni potencial uresničilo v teh podjetjih kot si ustvarilo lastno podjetje. Njihovo delo z družinskimi člani in dejstvo, da sta jim v določeni meri prihranjena stres in negotovost, če prepustijo dominantno vlogo svojim moškim partnerjem, je za ženske v Sloveniji bolj privlačno kot soočenje s poslovnimi izzivi pri samostojnem poslu. Medtem ko je neformalna vloga žensk v upravi in na vodstvenih položajih velikokrat cenjena, je ta vloga bolj izrazita v družinskih podjetjih. Ta prednost združevanja družine in posla bi lahko podprla mojo prvo hipotezo, glede na to, da formalna vloga žensk v družinskih podjetjih ne presega vloge ženske v nedružinskih podjetjih. V prvi generaciji družinskih podjetjih prevladujejo predvsem moški direktorji, medtem ko si ženske delijo drugorazredni vodstveni položaj v večjem delu družinskih podjetij, kar kaže na podcenjenost vloge žensk v družinskih podjetjih. Vendar pa se ženske ne borijo proti tej obstoječi (nepravični) situaciji in se jim zdi že neformalni vpliv zadosten za osebno zadovoljstvo. Prav tako se ne zavzemajo za višje plače in ugodnosti in raje zanikajo pomembnost teh finančnih vidikov, kar je dober razlog, da ne težijo k radikalnim spremembam.

»Mehki« vodstveni stil žensk v družinskih podjetjih je zelo pomemben za urejene medsebojne odnose, dobro delovno klimo v podjetju ter za zadovoljstvo in moralo zaposlenih. Ta vidik lahko poveča finančni učinek družinskih podjetij, vsekakor pa ima sam po sebi pozitiven učinek na blaginjo zaposlenih, četudi ni prispeval k večjemu učinku na finančni uspeh. Ta prispevek žensk

je pogosto pozitivno sprejet, ni pa zares nagrajen. Znova si ženske dokaj potrpežljivo želijo, da bi bile priznane s strani družbe in družinskih članov, vendar tega ne zahtevajo agresivno.

Če bi ženske imele možnost postati direktorice, bi prinesle veliko sprememb v načinu vodenja in poslovanja podjetja, čeprav večinoma ne bi vnesle revolucionarnih sprememb v upravo, ampak bi dopolnile svoj mehkejši pristop kot novo kvaliteto že obstoječemu stilu vodenja. To predvidevanje lahko še dodatno utemeljimo z raziskavo, ki je pokazala, da se ženske kot direktorice družinskih podjetij vedejo precej drugače od ostalih vpletenih družinskih članov. Iz tega bi lahko sklepali, da morajo biti ženske v družinskih podjetjih, predvsem tam, kjer niso ostale kot edine potencialne naslednice, zares močne in nadrejene v primerjavi s svojim bratom, da se lahko povzpnejo na najvišji položaj. Proces prebijanja na direktorski položaj lahko nevtralizira del njihove ženskosti in nežnosti, opravljanje direktorskih dolžnosti pa razvija izkušnje, ki še bolj utrdijo njihov pristop.

Stališča anketirancev do spolne (ne)diskriminacije žensk so dokaj sporna, kar kaže na pomanjkanje razprav o tem stališču. Ženske ocenjujejo svojo vlogo v družinskih podjetjih drugače od moških direktorjev. Predvidevali bi, da so ženske razočarane nad obstoječo formalno strukturo v družinskih podjetjih. Vendar pa so zadržane pri odpiranju teh vprašanj v družini, medtem ko pri svojih zahtevah po spremembah niso radikalne. Feministično gibanje v Sloveniji ni imelo nikoli močnih korenin, radikalizem pa je v veliki meri umirila zakonodaja, ki formalno podpira enakopravnost spolov, vendar pa mehanizmi, ki bi to zagotovili v realnosti niso izoblikovani.

Položaj žensk v slovenskih družinskih podjetjih lahko izboljšamo z naslednjimi priporočili:

- Izboljšati podporo ženskam v družini/pri pomoči v gospodinjstvu preko številnih storitvenih služb, vendar hkrati povečati vlogo moških kot očetov in soprogov pri deljenju različnih vsakdanjih opravil.
- Zavzemati se za pravičnejši lastniški delež žensk.
- Natančno določiti dolžnosti/obveznosti žensk v podjetjih, kar se nanaša tudi na nagrajevanje in napredovanje žensk.
- Povišati izobrazbo žensk in povečati izobraževanja na funkcijskih področjih, ki so pomembna za podjetniško aktivnost, izven ekonomske/poslovne izobrazbe.

Slovenija je država, kjer družine niso nagnjene k Freudovski samoanalizi in v družini so močne razprave o tem le redko načete. Vendar pa se mlajše generacije vedejo bistveno drugače od starejših, spremembe v ekonomiji pa promovirajo jasne rešitve pri lastništvu in sistemu nagrajevanja, da bi s tem okrepili ekonomski položaj posameznikov. Pošteno bi bilo ženskam ponuditi formalno enakopravnost, da bi se tako izognili možnim težavam pri skrbi za blaginjo družinskih članov v nasledstvenem procesu (s katerim se običajno ne doseže najvišjih ekonomskih rezultatov) in pri upokojitvi generacije, ki je podjetje ustanovila.

LITERATURA

1. Antončič Boštjan et al.: Podjetništvo. Ljubljana : GV založba, 2002. 485 str.
2. Alcorn P. B.: Success and Survival in the Family-Owned Business. New York : McGraw-Hill Book Company, 1982. 385 str.
3. Barnett Frank, Barnett Sharn: Working Together: Entrepreneurial Couples. Berkeley, (CA) : Ten Speed Press, 1988. 115 str.
4. Benson Benjamin, Crego Edwin T., Drucker Ronald H.: Your Family Business – A Success Guide for Growth and Survival. Homewood : Business One Irwin, 1990. 163 str.
5. Blotnick S: The Case of the Reluctant Heirs. Forbes, B.k., 1984, 134. 180 str.
6. Bowman-Upton Nancy, Sexton Donald L.: Family Business Succession: The Female Perspective. 32nd Annual Conference of the International Center of Small Business. ICSB, 1987, str 115- 158.
7. Bowman-Upton Nancy, Heck Ramona K. Z.: The Family Dimension of Entrepreneurship. Sexton Donald L., ur., The State of the Art of Entrepreneurship Upstart. Chicago, 1996, str. 1-36.
8. Cosier Richardo A., Harvey Michael: The Hidden Strengths in Family Business: Functional Conflict. Family Business Review, San Francisco, 11(1998), 1, str. 75-79.
9. Cole M. Patricia: Women in Family Business. Family Business Review, San Francisco, 10(1997), 4, str. 353-371.
10. Curimbaba Florence: The Dynamics of Women's Roles as Family Business Managers. Family Business Review, San Francisco, 15(2002), 3, str. 239-246.
11. Danes Sharon M. et al.: Predictors of Family Business Tensions and Goal Achievement. Family Business Review, San Francisco, 12(1999), 3, str. 241-252.
12. Danes Sharon M. et al.: Family FIRO Model: An Application to Family Business. Family Business Review, San Francisco, 15(2002), 1, str. 31-43.
13. Danes Sharon M., Olson Patricia D.: Women's Role Involvement in Family Businesses, Business Tensions, and Business Success. Family Business Review, San Francisco, 16(2003), 1, str. 53-68.
14. Danes Sharon M. et al.: Effects of Conflict Styles and Conflict Severity. Journal of Family and Economic Issues, 21(2000), str. 259-286.
15. Davis John, Tagiuri Renato: Bivalent Attributes of the Family Firm. V Aronoff Craig E., Ward John L., ur., Family Business Sourcebook: A Guide for Families Who Own Businesses and the Professionals Who Serve Them. Detroit, (MI) : Omnigraphics, 1991, str. 62-73.
16. Doherty William J., Colangelo Nicholas, Hovander Deborah: Priority Setting in Family Change and Clinical Practice: The Family FIRO Model. Family Process, 30(1991), 2, str. 227-240.
17. Duh Mojca: Razvojne posebnosti družinskega podjetja. Doktorska disertacija. Maribor : Ekonomska-poslovna fakulteta, 1999. 468 str.

18. Dumas Colette: Daughters in Family-Owned Business-An Applied System Perspective. Doctoral Dissertation. Santa Barbara, (California) : The Fielding Institute, 1989. 15 str.
19. Dumas Colette: Understanding of Father-Daughter and Father-Son Dyads in Family Owned Businesses. *Family Business Review*, 2(1989a), 1, str. 31-46.
20. Fillion Louis Jacques: The Definition of Small Business as a Basic Element for Policy Making. *Small Business Marketing and Society*, Tbilisy, Georgia, October 1991.
21. Fitzgerald Margaret A., Muske Glenn: Copreneurs: An Exploration and Comparison to Other Family Businesses. *Family Business Review*, San Francisco, 15(2002), 1, str. 1-16.
22. Freudenberger H. J., Freedheim D. K., Kurtz T. S.: Treatment of Individuals in Family Business. *Psychotherapy*, 26(1989), 1, str. 47-53.
23. Frishkoff Patricia A., Brown Bonnie M.: Women on the Move in Family Business. Aronoff Craig E., Astrachan Joseph H., Ward John L., ur., *Family and Business Sourcebook II, Business Resources*. Marietta, (GA) : Stamford, 1996, str. 446-450.
24. Frishkoff Patricia A., Brown Bonnie M: Women on the Move in Family Business. *Business Horizons*, Stamford, 36(1993), 2, str. 66-70.
25. Gillis-Donovan Joanne, Moynihan-Brandt Carolyn: The Power of Invisible Women in the Family Business. *Family Business Review*, San Francisco, 3(1990), 2, str. 153–168.
26. Glas Miroslav: Eastern Europe: Slovenia. Morrison Alison, ur., *Entrepreneurship: An International Perspective*. Oxford : Butterworth-Heinemann, 1998, str. 108-124.
27. Glas Miroslav: Družinska podjetja v Sloveniji: kaj vemo o njih? Mednarodna konferenca: Izzivi in priložnosti za mala in srednje velika podjetja v državah Srednjeevropske pobude ob širitvi Evropske unije. Delavnica: Dan slovenskega družinskega podjetništva. Ljubljana : Ekonomska fakulteta – Center za razvoj podjetništva, Piran, 2003, str. 1-30.
28. Glas Miroslav, Vadnjak Jaka: Transition of Businesses Into the Next Generation in Slovenia. Ljubljana : University of Ljubljana, 2005.
29. Glas Miroslav et al.: Transgenerational Views on the Success and the Future Development of Family Firms. EFMD Conference. Barcelona, IESE, september 2005, str. 1-20.
30. Glas Miroslav et al.: The State of Family Firm Management in Slovenia. 2nd Workshop on Family Firm Management Research, Nice, 2006, str. 1-28.
31. Glas Miroslav et al.: Predlog strategije uvajanja podjetništva v redni šolski sistem 2007-2013. Gradivo seminarja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta – Center za razvoj podjetništva, 2007.
32. Handler Wendy C: Methodological Issues and Considerations in Studying Family Business, *Family Business Review*, San Francisco, 1(1989), 3, str. 257-276
33. Harvey Michael, Evans Rodney E.: Family Business and Multiple Levels of Conflict. *Family Business Review*, San Francisco, 7(1994), 4, str. 331-348.
34. Hollander Barbara S., Bukowitz Wendi R.: Women, Family Culture and Family Business. Aronoff Craig E., Astrachan Joseph H., Ward John L., ur., *Family and Business. Sourcebook II*. Marietta, (GA) : Business Resources, 1996, str. 451-459.
35. Jaffee D. T.: Working With the Ones You Love: Conflict Resolution & Problem Solving Strategies for a Successful Family Business. Berkeley : Conari Press, 1990, str. 1-28.

36. Kaye Kenneth: When the Family Business is a Sickness. *Family Business Review*, San Francisco, 9(1996), 4, str. 347-368.
37. Levinson Hary: Problems in Managing a Family Owned Business. Aronoff Craig E., Ward John L., ur., *Family Business Sourcebook: A Guide for Families Who Own Businesses and the Professionals Who Serve Them*. Detroit: Omnigraphics, Inc., 1991, str. 169-174.
38. Leach Peter: *The Stoy Hayward Guide to The Family Business*. London : Kogan Page, 1993. 185 str.
39. Lyman Amy R., Salganicoff Matildea, Hollander Barbara S.: Women in Family Business: An Untapped Resource. Aronoff C. E., Ward J. L., ur., *Family Business Sourcebook*. Detroit, (MI) : Omnigraphics, 1985, str. 46-49.
40. Lovšin Kozina Francka: Kritične točke uspešnega medgeneracijskega prehoda v slovenskih družinskih podjetjih. Doktorska disertacija. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2006. 195 str.
41. Marshack J. Kathy: Copreneurs and Dual-Career Couples: Are They Different? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(1994), 1, str. 49-69.
42. McClendon R., Kadis L. B.: Family Therapists and Family Businesses: A View to the Future. *Contemporary Family Therapy*, Vienna, 13(1991), 6, str. 641-651.
43. Mihelič Katarina Katja: Vrednote slovenskih managerjev ob vstopu v 21. stoletje. Magistrsko delo. Ljubljana : Univerza v Ljubljani, 2006. 108 str.
44. Ponthieu Louis D., Caudill Helene L.: Who's the Boss? Responsibility and Decision Making in Copreneurial Ventures. *Family Business Review*, San Francisco, 6(1993), 1, str. 3-17.
45. Poza J. Ernesto, Messer Tracey: Spousal Leadership and Continuity in the Family Firm. *Family Business Review*, San Francisco ,14(2001), 1, str. 25-36.
46. Rodriguez Sonya Nance, Hildreth Gladys J., Mancuso Joseph: The Dynamics of Families in Business: How Therapists Can Help in Ways Consultants Don't. *Contemporary Family Therapy*, Vienna, 21(1999), str. 453-468.
47. Rosenblatt C. Paul, de Mik Leni, Anderson M. Roxanne, Johnson A. Patricia: Understanding and Dealing with the Challenges Entrepreneurial Families Face. *The Family in Business*, San Francisco, 1985, str. 1-321.
48. Rowe R. Barbara, Hong Gong-Soog: The Role of Wives in Family Business: the Paid and Unpaid Work of Women. *Family Business Review*, San Francisco, 13(2000), 1, str. 1-13.
49. Salganicoff Matildea: Women in Family Business: Challenges and Opportunities. *Family Business Review*, San Francisco, 3(1990), 2, str. 125-138.
50. Sharma Pramodita: An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review*, San Francisco, 17(2004), 1, str. 1-36.
51. Syms Marcy: *Mind Your Own Business And Keep It In the Family*. New York : Master Limited, 1992. 235 str.
52. Vadnjal Jaka: Družinsko podjetništvo v Sloveniji. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 168 str.
53. Vadnjal Jaka: Razvojna naravnost družinskih podjetij v Sloveniji. Doktorska disertacija. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 247 str.

54. Vadnjal Jaka: Družinsko podjetništvo. Študijsko gradivo. Piran : Visoka šola za podjetništvo, 2004/2005. 54 str.
55. Vahčič Aleš: Podjetništvo. Možina Stane, ur., Managament. Radovljica : Didakta, 1995, str. 1-1072.
56. Vidic Zlatko: Vloga žensk v družinskih podjetjih. Zaključna strokovna naloga Visoke poslovne šole. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2006. 28 str.
57. Višnar Aljoša: Vrednote ustanovitvene in nasledstvene generacije v družinskem podjetju. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2006. 91 str.
58. Voydanoff Patricia: Economic Distress and Family Relations. A Review of the Eighties. *Journal of Marriage and the Family*, 52(1990), str. 1099-1115.
59. Wicker Allan W., Burley Kim A.: Close Coupling in Work-Family Relationships: Making and Implementing Decisions in a New Family Business and at Home. *Human Relations*, B.k., 44(1991), 1, str. 77-92.

VIRI

1. Bandelj Kristina et al.: Diagnoza poslovanja družinskega podjetja Avtoservis d.o.o.. Seminarska naloga. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2006. 36 str.
2. Drole Saša et al.: Diagnoza poslovanja družinskega podjetja Zidarstvo Franc G., s.p.. Seminarska naloga. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2006. 27 str.
3. Družinsko podjetništvo.
[URL: <http://www.druzinsko-podjetnistvo.si/index.php?m=3inx=izpisi>], 15.03.2007.
4. Juhant Jurij et al.: Diagnoza poslovanja družinskega podjetja Talp d.o.o.. Seminarska naloga. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2006. 30 str.
5. Podjetnik.
[URL: <http://www.podjetnik.com/default.asp?KatID=347&ClanekID=3281>], 15.03.2007.
6. PRIMA Research – Survey 2002 (2002). Grant Thornton.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

UNIVERZA V LJUBLJANI – Ekonomska fakulteta: Center za razvoj podjetništva
Raziskava: *Vloga žensk v slovenskih družinskih podjetjih, 2006/2007*

ANKETNI VPRAŠALNIK

List A. PODATKI O PODJETJU / DRUŽINI / USTANOVITELJU

TEMELJNI PODATKI O PODJETJU
Naziv podjetja:
Kraj sedeža podjetja (<i>vpišite</i>):
Leto ustanovitve podjetja:
Ustanovitelj: 1 - Mož 2 - Žena 3 - Mož in žena 4 - Drugi:
Glavna dejavnost podjetja (<i>obkrožite do dve dejavnosti</i>) 1 - Predelovalna industrija 2 - Gradbeništvo 3 - Trgovina 4 - Transport in komunikacije 5 - Finančne in druge poslovne storitve 6 - Turizem in gostinstvo 7 - Druge storitve 8 - Drugo (<i>navedite, kaj</i>):
Glavni proizvodi ali storitve podjetja (<i>vpišite proizvode/storitve ali njihove skupine</i>): - Glavni proizvod/storitev: - Drugi proizvod/storitev: - Tretji proizvod/storitev:
Organizacijski status podjetja: 1 - Samostojni podjetnik 2 - Gospodarska družba
Podjetje štejejo za družinsko podjetje: 1 - Da 2 - Ne
Podatki o velikosti in poslovanju podjetja: - Število zaposlenih (na dan 31.12.2005): - Od tega: število družinskih članov (na dan 31.12.2005): - Prihodek v letu 2005 (v milijonih SIT, približno): Mio SIT - Poslovna sredstva skupaj (bilančna aktiva, 31.12.2006): mio SIT - Delež izvoza v prihodku v letu 2005: %
Delež lastništva podjetja v lasti družine: % Drugi lastniki (<i>če so</i>):

ORGANIZACIJSKA SHEMA PODJETJA

(vrišite skico, v njej vpišite, v kateri enoti je kateri družinski član, njegov sorodniški status, kaj je njegova funkcija v podjetju, kakšno izobrazbo ima, število dopolnjenih let starosti 15.11.2006)

OCENA POSLOVANJA PODJETJA

V primerjavi s podobnimi podjetji v isti dejavnosti posluje podjetje (*obkrožite*):

1 – Bistveno manj uspešno 2 – Manj uspešno 3 – Enako uspešno 4 – Bolj uspešno 5 – Odlično

Ocena razvoja oziroma rasti podjetja v zadnjih petih letih (*obkrožite*):

<i>Kazalec poslovanja</i>	<i>Upada</i>	<i>Ostaja isto</i>	<i>Niha</i>	<i>Raste</i>	<i>Hitro raste</i>
Število novih proizvodov	1	2	3	4	5
Število zaposlenih	1	2	3	4	5
Prihodek	1	2	3	4	5
Delež izvoza v prihodku	1	2	3	4	5

PODATKI O USTANOVITELJU PODJETJA

Izobrazba (*obkrožite*):

1 – Osnovna šola 2 – Poklicna šola 3 – Srednja šola
4 – Višja šola 5 – Visoka šola, univerza 6 – Drugo:

Starost ob ustanovitvi podjetja: let

Število let delovnih izkušenj ob ustanovitvi podjetja: Let

Razlog za ustanovitev podjetja (*obkrožite do tri razloge*):

1 - Dosežek, možnost, da se dokaže 5 - Ekonomska stiska, nezaposlenost
2 – Neodvisnost, samostojnost 6 – Nezadovoljstvo s prejšnjim delom
3 – Nadaljevanje družinske tradicije 7 – Status / ugled v družbi
4 – Bogastvo, možnost dobrega zaslužka 8 – Možnost dela z družinskimi člani

PODATKI O DRUŽINI

Število otrok:

Podatki o otrocih:

	<i>Prvi otrok</i>	<i>Drugi otrok</i>	<i>Tretji otrok</i>
Spol (<i>obkrožite</i>)	1 – M 2 - Ž	1 – M 2 - Ž	1 – M 2 - Ž
Starost (<i>v letih</i>)	let	let	let
Dokončana šola (<i>vpišite</i>)			
Že zaposlen v podjetju	1 – Da 2 – Ne	1 – Da 2 – Ne	1 – Da 2 – Ne
Bo delal v podjetju	1 – Da 2 – Ne 3 – Ne ve	1 – Da 2 – Ne 3 – Ne ve	1 – Da 2 – Ne 3 – Ne ve

Družinsko podjetje vodi (*obkrožite*):

1 - Ustanovitelj(ica) 2 - Zakonec ustanovitelja 3 - Naslednja generacija
4 - Kdo drug (*napišite*):

Sedanja generacija, ki vodi podjetje, je že določila naslednika:

1 – Ne 2 – Družina je v procesu določitve naslednika 3 – Da

List B. PODATKI O DIREKTORJU

(vpišite podatke o direktorju, tudi v primeru, če je hkrati ustanovitelj in se zato nekatera vprašanja ponovijo)

Član družine, ki je lastnik podjetja: 1 - Da 2 - Ne
Spol: 1 - M 2 - Ž
Starost (v letih): let
Zakonski stan: 1 - poročen(a) 2 - samski(a) 3 - drugo:
Dokončana izobrazba (obkrožite):
1 – Osnovna šola 2 – Poklicna šola 3 – Srednja šola
4 – Višja šola 5 – Visoka šola, univerza 6 – Drugo:
Smer izobrazbe:
1 – Tehnika, tehnologija 2 – Naravoslovna 3 – Ekonomska, poslovna
4 – Družboslovje, humanistika 5 – Drugo:
Število let delovne dobe: let
Število let izkušenj v drugih podjetjih: let
Število let na direktorskem položaju: let
Vaš delež lastništva podjetja (v odstotkih, približno): %

Za vsako od naslednjih vrednot na življenjskem ter delovnem področju ocenite z oceno med 1 (nepomembna) in 5 (zelo pomembna), kako pomembna se vam zdi:

ŽIVLJENJSKE VREDNOTE	<i>Nepomembna</i>	<i>Srednje pomembna</i>	<i>Zelo pomembna</i>		
Delo	1	2	3	4	5
Družina	1	2	3	4	5
Zdravje	1	2	3	4	5
Osebni uspeh	1	2	3	4	5
Vzgoja otrok	1	2	3	4	5
Socialni odnosi	1	2	3	4	5
Ljubezen in naklonjenost	1	2	3	4	5
Plača	1	2	3	4	5
Prosti čas	1	2	3	4	5
Politični vpliv	1	2	3	4	5
Vera	1	2	3	4	5
Prijateljstvo	1	2	3	4	5
DELOVNE VREDNOTE					
Delovna učinkovitost	1	2	3	4	5
Ustvarjalnost, kreativnost	1	2	3	4	5
Izpolnjevanje dolžnost	1	2	3	4	5
Disciplina	1	2	3	4	5
Socialna varnost	1	2	3	4	5
Samouresničitev, samorealizacija	1	2	3	4	5
Pridnost	1	2	3	4	5
Soodločanje	1	2	3	4	5
Enakopravnost	1	2	3	4	5
Avtonomija posameznika	1	2	3	4	5
Demokracija	1	2	3	4	5
Varčnost	1	2	3	4	5
Družinska čast	1	2	3	4	5
Poslušnost	1	2	3	4	5
Skromnost	1	2	3	4	5

Obkrožite številko, ki kaže, v kakšni meri vas spodnje lastnosti opisujejo pri opravljanju dela (*obkrožite številko med 1 – ni točno in 6 – popolnoma točno*)

Pri opravljanju dela sem	1 – Ni točno			6 – Popolnoma točno		
Ustvarjalen, poln idej	1	2	3	4	5	6
Organiziran	1	2	3	4	5	6
Komunikativen	1	2	3	4	5	6
Sočuten	1	2	3	4	5	6
Kredibilen, vlivam zaupanje	1	2	3	4	5	6
Bister, pronicljiv	1	2	3	4	5	6
Temeljit, natančen	1	2	3	4	5	6
Prepričljiv	1	2	3	4	5	6
Prijazen	1	2	3	4	5	6
Navdušen	1	2	3	4	5	6
Inovativen	1	2	3	4	5	6
Učinkovit	1	2	3	4	5	6
Aktiven	1	2	3	4	5	6
Dobrega srca	1	2	3	4	5	6
Živčen	1	2	3	4	5	6
Razumevajoč	1	2	3	4	5	6
Odgovoren	1	2	3	4	5	6
Energičen	1	2	3	4	5	6
Dobrohoten	1	2	3	4	5	6
Zaskrbljen, nesproščen	1	2	3	4	5	6
Tekmovalen	1	2	3	4	5	6
Praktičen	1	2	3	4	5	6
Družaben	1	2	3	4	5	6
Vizionar	1	2	3	4	5	6
Radodaren	1	2	3	4	5	6

Koliko ur tedensko v povprečju delate (*obkrožite*):

1 – 40-45 ur 2 – 46-50 ur 3 – 51-55 ur 4 – 56-60 ur 5 – nad 60 ur

Obkrožite, kako pomembne naj bi bile lastnosti pri nasledniku vašega podjetja (*obkrožite med 1 – sploh ni pomembna in 6 – zelo je pomembna*)

Lastnost naslednika	1 – Sploh ni pomembna			6 – Zelo je pomembna		
Ambicioznost	1	2	3	4	5	6
Sorodstveno razmerje	1	2	3	4	5	6
Strokovna/šolska izobrazba	1	2	3	4	5	6
Vrstni red rojstva (najstarejši)	1	2	3	4	5	6
Motiviranost za delo	1	2	3	4	5	6
Želja po napredovanju	1	2	3	4	5	6
Poslušnost	1	2	3	4	5	6
Izkušnje v domačem podjetju	1	2	3	4	5	6
Izkušnje v drugem podjetju	1	2	3	4	5	6
Pripravljenost za izobraževanje	1	2	3	4	5	6
Spol	1	2	3	4	5	6
Zmožnost reševanja problemov	1	2	3	4	5	6
Karizma, karizmatičnost	1	2	3	4	5	6
Zmožnost za delo v timu	1	2	3	4	5	6
Samoiniciativnost	1	2	3	4	5	6
Pripravljenost tvegati	1	2	3	4	5	6

POGLED NA DELOVANJE DRUŽINSKEGA PODJETJA

Označite v tabeli vaše osebno stališče do nekaterih trditev o delovanju družinskih podjetij na lestvici: 1 – povsem se strinjam, 2 – strinjam se, 3 – nevtralen, 4 – se ne strinjam in 5 – nikakor se ne strinjam

<i>Trditve o delovanju družinskega podjetja</i>	<i>1 – Povsem se strinjam</i>			<i>5 – Nikakor se ne strinjam</i>	
	1	2	3	4	5
Otroke je treba vpeljevati v podjetje že zelo zgodaj	1	2	3	4	5
Otroci naj se izobražujejo za potrebe podjetja	1	2	3	4	5
Nasledniki v managementu naj bodo izbrani med družinskimi člani	1	2	3	4	5
Podjetje mora imeti izdelane kriterije za vključitev in izstopanje družinskih članov	1	2	3	4	5
Otroci naj dobijo določen lastniški delež v podjetju takoj, ko se vključijo vanj	1	2	3	4	5
Otroci, ki se ne vključijo v podjetje, naj ne dobijo deleža v podjetju	1	2	3	4	5
Starši naj se upokojijo, ko so otroci pripravljeni prevzeti podjetje	1	2	3	4	5
Podjetje je močnejše, če v njem družinski člani	1	2	3	4	5
Družinske težave in težave podjetja je potrebno ločevati	1	2	3	4	5
Otroci, ki se vključijo v podjetje, naj začnejo z vsemi opravili, »na dnu«	1	2	3	4	5
Otroci naj dobijo enake lastniške deleže v podjetju	1	2	3	4	5
Deleži v podjetju se lahko prenašajo samo med družinskimi člani	1	2	3	4	5
Za družinske člane naj veljajo drugačna pravila za plače kot za ostale zaposlene v podjetju	1	2	3	4	5
Rivalstvo med brati in sestrami je dobro za podjetje	1	2	3	4	5
Če vpeljem v podjetje druge, nedružinske lastnike, bodo pohlepni	1	2	3	4	5
Za družinsko podjetje rast ni pomembna	1	2	3	4	5
Če se otroci v podjetju ne izkažejo, naj gredo drugam	1	2	3	4	5
Za ključne zaposlene v podjetju, tudi nedružinske člane, bi sčasoma dali lastniški delež v podjetju	1	2	3	4	5

ŽENSKÉ, ČLANICE DRUŽINE, V DRUŽINSKEM PODJETJU

Pojasnite, kaj bi šteli med tri prednosti in kaj med tri slabosti delovanja žensk, članic družine, ki poseduje podjetje, v družinskih podjetjih

<i>Prednosti</i>	1
	2
	3
<i>Slabosti</i>	1
	2
	3

Obkrožite, koliko se strinjate z naslednjimi trditvami o ženskah v naših družinskih podjetjih

<i>Trditve o delovanju družinskega podjetja</i>	<i>1 – Povsem se strinjam</i>			<i>5 – Nikakor se ne strinjam</i>	
Ženske držijo »tri vogale« tudi v podjetju	1	2	3	4	5
Ženske so lahko uspešne direktorice podjetja	1	2	3	4	5
Ženske naj delajo le na »ženskih« področjih kot so: računovodstvo, kadri, finance	1	2	3	4	5
Ženske naj raje skrbijo za družino, otroke	1	2	3	4	5
Ženske naj imajo enak lastniški delež, če so zaposlene v podjetju	1	2	3	4	5
Ženske so plačane manj kot moški za enako delo	1	2	3	4	5
Ženske teže napredujejo kot moški v podjetju	1	2	3	4	5
Ženske opravljajo manj zahtevna, odgovorna in zato slabše plačana dela	1	2	3	4	5
Ženske nimajo ambicij po vodilnih položajih, ker skrbijo za družino	1	2	3	4	5
Ženske niso dovolj odločne in trde pri poslovanju	1	2	3	4	5
Ženske bolje poskrbijo za odnose med osebjem	1	2	3	4	5
Družinska podjetja, v katerih so ženske v vodstvu, so bolj uspešna	1	2	3	4	5
Poslovni partnerji direktoric ne jemljejo enako resno kot direktorje	1	2	3	4	5
Ženske tvegajo manj kot moški	1	2	3	4	5

CILJI PODJETJA

Označite na lestvici med 1 – sploh ni pomembno in 5 – zelo je pomembno, kako pomembni se vam zdijo določeni dosežki podjetja (*opozorilo: nikar ne označite več kot 30 % z oceno 5*)

<i>Dosežki podjetja</i>	<i>1 – Sploh ni pomembno</i>			<i>5 – Zelo je pomembno</i>	
Rast prometa (prodaje)	1	2	3	4	5
Stopnja dobička podjetja	1	2	3	4	5
Rast tržnega deleža nasproti konkurentom	1	2	3	4	5
Klima, zadovoljstvo, morala zaposlenih	1	2	3	4	5
Kakovost naših proizvodov in storitev	1	2	3	4	5
Raven zadovoljstva naših kupcev	1	2	3	4	5
Uresničevanje mojih notranjih ciljev	1	2	3	4	5
Avtonomija, osebna svoboda	1	2	3	4	5
Večji nadzor nad mojo prihodnostjo	1	2	3	4	5
Ustvarjanje nove vrednosti za kupce	1	2	3	4	5
Podjetje je premajhno, želim, da raste	1	2	3	4	5
Blaginja družine iz rezultatov podjetja	1	2	3	4	5
Razvoj tehnološko naprednih proizvodov	1	2	3	4	5
Zaposlovanje družinskih članov v podjetju	1	2	3	4	5
Višina plače in drugih bonitet	1	2	3	4	5

Zapišite tri stvari, ki jih želite izboljšati v podjetju:

1.
2.
3.

List C. ANKETA KLJUČNE ŽENSKE V PODJETJU*(Ta list izpolnimo, če ženska ni direktorica, saj smo v tistem primeru izpolnili List B)*

Članica družine, ki je lastnik podjetja: 1 - Da 2 - Ne
 Položaj/funkcija v podjetju (*zapišite*):
 Funkcijska področja, ki jih pokriva:
 Starost (*v letih*): let
 Zakonski stan: 1 - poročena 2 - samska 3 - drugo:
 Dokončana izobrazba (*obkrožite*):
 1 – Osnovna šola 2 – Poklicna šola 3 – Srednja šola
 4 – Višja šola 5 – Visoka šola, univerza 6 – Drugo:
 Smer izobrazbe:
 1 – Tehnika, tehnologija 2 – Naravoslovna 3 – Ekonomska, poslovna
 4 – Družboslovje, humanistika 5 – Drugo:
 Število let delovne dobe: let
 Število let izkušenj v drugih podjetjih: let
 Število let v tem podjetju: let
 Vaš delež lastništva podjetja (v odstotkih, približno): %

Za vsako od naslednjih vrednot na življenjskem ter delovnem področju ocenite z oceno med 1 (nepomembna) in 5 (zelo pomembna), kako pomembna se vam zdi:

<i>Vrednote</i>	<i>Nepomembna</i>	<i>Srednje pomembna</i>	<i>Zelo pomembna</i>		
ŽIVLJENJSKE VREDNOTE					
Delo	1	2	3	4	5
Družina	1	2	3	4	5
Zdravje	1	2	3	4	5
Osebni uspeh	1	2	3	4	5
Vzgoja otrok	1	2	3	4	5
Socialni odnosi	1	2	3	4	5
Ljubezen in naklonjenost	1	2	3	4	5
Plača	1	2	3	4	5
Prosti čas	1	2	3	4	5
Politični vpliv	1	2	3	4	5
Vera	1	2	3	4	5
Prijateljstvo	1	2	3	4	5
DELOVNE VREDNOTE					
Delovna učinkovitost	1	2	3	4	5
Ustvarjalnost, kreativnost	1	2	3	4	5
Izpolnjevanje dolžnost	1	2	3	4	5
Disciplina	1	2	3	4	5
Socialna varnost	1	2	3	4	5
Samouresničitev, samorealizacija	1	2	3	4	5
Pridnost	1	2	3	4	5
Soodločanje	1	2	3	4	5
Enakopravnost	1	2	3	4	5
Avtonomija posameznika	1	2	3	4	5
Demokracija	1	2	3	4	5
Varčnost	1	2	3	4	5
Družinska čast	1	2	3	4	5
Poslušnost	1	2	3	4	5
Skromnost	1	2	3	4	5

Obkrožite številko, ki kaže, v kakšni meri vas spodnje lastnosti opisujejo pri opravljanju dela (obkrožite številko med 1 – ni točno in 6 – popolnoma točno)

Pri opravljanju dela sem	1 – Ni točno			6 – Popolnoma točno		
Ustvarjalna, polna idej	1	2	3	4	5	6
Organizirana	1	2	3	4	5	6
Komunikativna	1	2	3	4	5	6
Sočutna	1	2	3	4	5	6
Kredibilna, vlivam zaupanje	1	2	3	4	5	6
Bistra, pronicljiva	1	2	3	4	5	6
Temeljita, natančna	1	2	3	4	5	6
Prepričljiva	1	2	3	4	5	6
Prijazna	1	2	3	4	5	6
Navdušena	1	2	3	4	5	6
Inovativna	1	2	3	4	5	6
Učinkovita	1	2	3	4	5	6
Aktivna	1	2	3	4	5	6
Dobrega srca	1	2	3	4	5	6
Živčna	1	2	3	4	5	6
Razumevajoča	1	2	3	4	5	6
Odgovorna	1	2	3	4	5	6
Energična	1	2	3	4	5	6
Dobrohotna	1	2	3	4	5	6
Zaskrbljena, nesproščena	1	2	3	4	5	6
Tekmovalna	1	2	3	4	5	6
Praktična	1	2	3	4	5	6
Družabna	1	2	3	4	5	6
Vizionarka	1	2	3	4	5	6
Radodarna	1	2	3	4	5	6

Koliko ur tedensko v povprečju delate (obkrožite):

1 – 40-45 ur 2 – 46-50 ur 3 – 51-55 ur 4 – 56-60 ur 5 – nad 60 ur

Obkrožite, kako pomembne naj bi bile lastnosti pri nasledniku vašega podjetja (obkrožite med 1 – sploh ni pomembna in 6 – zelo je pomembna)

Lastnost naslednika	1 – Sploh ni pomembna			6 – Zelo je pomembna		
Ambicioznost	1	2	3	4	5	6
Sorodstveno razmerje	1	2	3	4	5	6
Strokovna/šolska izobrazba	1	2	3	4	5	6
Vrstni red rojstva (najstarejši)	1	2	3	4	5	6
Motiviranost za delo	1	2	3	4	5	6
Želja po napredovanju	1	2	3	4	5	6
Poslušnost	1	2	3	4	5	6
Izkušnje v domačem podjetju	1	2	3	4	5	6
Izkušnje v drugem podjetju	1	2	3	4	5	6
Pripravljenost za izobraževanje	1	2	3	4	5	6
Spol	1	2	3	4	5	6
Zmožnost reševanja problemov	1	2	3	4	5	6
Karizma, karizmatičnost	1	2	3	4	5	6
Zmožnost za delo v timu	1	2	3	4	5	6
Samoiniciativnost	1	2	3	4	5	6
Pripravljenost tvegati	1	2	3	4	5	6

POGLED NA DELOVANJE DRUŽINSKEGA PODJETJA

Označite v tabeli vaše osebno stališče do nekaterih trditev o delovanju družinskih podjetij na lestvici: 1 – povsem se strinjam, 2 – strinjam se, 3 – nevtralen, 4 – se ne strinjam in 5 – nikakor se ne strinjam

<i>Trditve o delovanju družinskega podjetja</i>	<i>1 – Povsem se strinjam</i>			<i>5 – Nikakor se ne strinjam</i>	
	1	2	3	4	5
Otroke je treba vpeljevati v podjetje že zelo zgodaj	1	2	3	4	5
Otroci naj se izobražujejo za potrebe podjetja	1	2	3	4	5
Nasledniki v managementu naj bodo izbrani med družinskimi člani	1	2	3	4	5
Podjetje mora imeti izdelane kriterije za vključitev in izstopanje družinskih članov	1	2	3	4	5
Otroci naj dobijo določen lastniški delež v podjetju takoj, ko se vključijo vanj	1	2	3	4	5
Otroci, ki se ne vključijo v podjetje, naj ne dobijo deleža v podjetju	1	2	3	4	5
Starši naj se upokojijo, ko so otroci pripravljeni prevzeti podjetje	1	2	3	4	5
Podjetje je močnejše, če v njem družinski člani	1	2	3	4	5
Družinske težave in težave podjetja je potrebno ločevati	1	2	3	4	5
Otroci, ki se vključijo v podjetje, naj začnejo z vsemi opravili, »na dnu«	1	2	3	4	5
Otroci naj dobijo enake lastniške deleže v podjetju	1	2	3	4	5
Deleži v podjetju se lahko prenašajo samo med družinskimi člani	1	2	3	4	5
Za družinske člane naj veljajo drugačna pravila za plače kot za ostale zaposlene v podjetju	1	2	3	4	5
Rivalstvo med brati in sestrami je dobro za podjetje	1	2	3	4	5
Če vpeljem v podjetje druge, nedružinske lastnike, bodo pohlepni	1	2	3	4	5
Za družinsko podjetje rast ni pomembna	1	2	3	4	5
Če se otroci v podjetju ne izkažejo, naj gredo drugam	1	2	3	4	5
Za ključne zaposlene v podjetju, tudi nedružinske člane, bi sčasoma dali lastniški delež v podjetju	1	2	3	4	5

ŽENSKÉ, ČLANICE DRUŽINE, V DRUŽINSKEM PODJETJU

Pojasnite, kaj bi šteli med tri prednosti in kaj med tri slabosti delovanja žensk, članic družine, ki poseduje podjetje, v družinskih podjetjih

<i>Prednosti</i>	1
	2
	3
<i>Slabosti</i>	1
	2
	3

Obkrožite, koliko se strinjate z naslednjimi trditvami o ženskah v naših družinskih podjetjih

<i>Trditve o delovanju družinskega podjetja</i>	<i>1 – Povsem se strinjam</i>			<i>5 – Nikakor se ne strinjam</i>	
Ženske držijo »tri vogale« tudi v podjetju	1	2	3	4	5
Ženske so lahko uspešne direktorice podjetja	1	2	3	4	5
Ženske naj delajo le na »ženskih« področjih kot so: računovodstvo, kadri, finance	1	2	3	4	5
Ženske naj raje skrbijo za družino, otroke	1	2	3	4	5
Ženske naj imajo enak lastniški delež, če so zaposlene v podjetju	1	2	3	4	5
Ženske so plačane manj kot moški za enako delo	1	2	3	4	5
Ženske teže napredujejo kot moški v podjetju	1	2	3	4	5
Ženske opravljajo manj zahtevna, odgovorna in zato slabše plačana dela	1	2	3	4	5
Ženske nimajo ambicij po vodilnih položajih, ker skrbijo za družino	1	2	3	4	5
Ženske niso dovolj odločne in trde pri poslovanju	1	2	3	4	5
Ženske bolje poskrbijo za odnose med osebjem	1	2	3	4	5
Družinska podjetja, v katerih so ženske v vodstvu, so bolj uspešna	1	2	3	4	5
Poslovni partnerji direktoric ne jemljejo enako resno kot direktorje	1	2	3	4	5
Ženske tvegajo manj kot moški	1	2	3	4	5

CILJI PODJETJA

Označite na lestvici med 1 – sploh ni pomembno in 5 – zelo je pomembno, kako pomembni se vam zdijo določeni dosežki podjetja (*opozorilo: nikar ne označite več kot 30 % z oceno 5*)

<i>Dosežki podjetja</i>	<i>1 – Sploh ni pomembno</i>			<i>5 – Zelo je pomembno</i>	
Rast prometa (prodaje)	1	2	3	4	5
Stopnja dobička podjetja	1	2	3	4	5
Rast tržnega deleža nasproti konkurentom	1	2	3	4	5
Klima, zadovoljstvo, morala zaposlenih	1	2	3	4	5
Kakovost naših proizvodov in storitev	1	2	3	4	5
Raven zadovoljstva naših kupcev	1	2	3	4	5
Uresničevanje mojih notranjih ciljev	1	2	3	4	5
Avtonomija, osebna svoboda	1	2	3	4	5
Večji nadzor nad mojo prihodnostjo	1	2	3	4	5
Ustvarjanje nove vrednosti za kupce	1	2	3	4	5
Podjetje je premajhno, želim, da raste	1	2	3	4	5
Blaginja družine iz rezultatov podjetja	1	2	3	4	5
Razvoj tehnološko naprednih proizvodov	1	2	3	4	5
Zaposlovanje družinskih članov v podjetju	1	2	3	4	5
Višina plače in drugih bonitet	1	2	3	4	5

Zapišite tri stvari, ki jih želite izboljšati v podjetju:

1.
2.
3.

Pojasnite, ali menite, da bi se moral vaš položaj v podjetju in družbi spremeniti, da bi se šteli za resnično enakopravno z moškimi (na lestvici med 1- Sploh se ne strinjam in 5 – Popolnoma se strinjam)

Mnenje o spremembah	1 – Sploh se ne strinjam 5 – Popolnoma se strinjam				
Dobiti bi morala odgovornejše delo	1	2	3	4	5
Morali bi bolj prisluhniti mojemu mnenju	1	2	3	4	5
Dobiti bi morala višjo plačo	1	2	3	4	5
Moj lastniški delež bi moral biti večji	1	2	3	4	5
Morala bi dobiti bonitete (avto, mobilni telefon itd.)	1	2	3	4	5
Morala bi se izobraževati na račun podjetja	1	2	3	4	5
Partner bi moral prevzeti več dela v družini	1	2	3	4	5
Drugi v podjetju bi me morali bolj upoštevati	1	2	3	4	5
V družbi bi morala imeti večje priznanje	1	2	3	4	5
Druge ženske bi me morale posnemati	1	2	3	4	5

Pojasnite, ali soglašate s tem, kako bi spremenili način vodenja in poslovanja podjetja, če bi prevzeli direktorski položaj (na enaki lestvici kot v prejšnjem vprašanju)

Spremembe v vodenju in poslovanju	1 – Sploh se ne strinjam 5 – Popolnoma se strinjam				
Bolj bi poudarila timsko delo	1	2	3	4	5
Uvedla bi čvrstejšo hierarhijo, naj se ve, kdo je šef	1	2	3	4	5
Dobiček kot merilo uspeha bi bil ključen	1	2	3	4	5
Bolj bi podpirala ambicije zaposlenih	1	2	3	4	5
Poskrbela bi za boljšo kakovost proizvodov	1	2	3	4	5
Poskrbela bi za boljše plače zaposlenih	1	2	3	4	5
Zaposlenim materam bi omogočila bolj fleksibilno zaposlitev	1	2	3	4	5
Okrepila bi medsebojno komunikacijo	1	2	3	4	5
Odnosi med zaposlenimi bi bili bolj sproščeni, neformalni	1	2	3	4	5
Več bi vlagala v izobraževanje osebja	1	2	3	4	5
Bolj bi se opirala na zunanje svetovalce	1	2	3	4	5
V večji meri bi se povezala s podjetnicami	1	2	3	4	5
Bolj bi skrbela za razvoj našega kraja	1	2	3	4	5
Več bi prispevala za dobrodelne namene	1	2	3	4	5
Bolj bi skrbela za etično plat poslovanja	1	2	3	4	5

Katere prednosti čutite kot ženska v družinskem podjetju nasproti ženskam, ki so zaposlene v nedružinskih podjetjih (na enaki lestvici kot v prejšnjem vprašanju)

Mnenje o prednostih	1 – Sploh se ne strinjam 5 – Popolnoma se strinjam				
Bolj samostojno opravljam delo	1	2	3	4	5
V večji meri sem enakopravna moškimi	1	2	3	4	5
Imam bolj prilagodljiv delovni čas	1	2	3	4	5
Bolje lahko nadziram svoje obveznosti	1	2	3	4	5
Dosegam višjo plačo	1	2	3	4	5
Več časa imam za družino	1	2	3	4	5
Moje delo je bolj cenjeno, priznано	1	2	3	4	5
Bolj zadovoljna sem z življenjem	1	2	3	4	5
Manj sem izpostavljena šikaniranju	1	2	3	4	5

List D. DRUGA POMEMBNA ŽENSKA V PODJETJU

(ta list izpolni druga ženska iz vrst družine, ki poseduje podjetje, če obstaja; enako izpolnijo vse druge ženske iz družinskih vrst, če so že zaposlene v podjetju)

Položaj/funkcija v podjetju (*zapišite*):

Funkcijska področja, ki jih pokriva:

Starost (*v letih*): let

Zakonski stan: 1 - poročena 2 - samska 3 - drugo:

Dokončana izobrazba (*obkrožite*):

1 – Osnovna šola 2 – Poklicna šola 3 – Srednja šola

4 – Višja šola 5 – Visoka šola, univerza 6 – Drugo:

Smer izobrazbe:

1 – Tehnika, tehnologija 2 – Naravoslovna 3 – Ekonomska, poslovna

4 – Družboslovje, humanistika 5 – Drugo:

Število let delovne dobe: let

Število let izkušenj v drugih podjetjih: let

Število let v tem podjetju: let

Vaš delež lastništva podjetja (v odstotkih, približno): %

Za vsako od naslednjih vrednot na življenjskem ter delovnem področju ocenite z oceno med 1 (nepomembna) in 5 (zelo pomembna), kako pomembna se vam zdi:

<i>Vrednote</i>	<i>Nepomembna</i>	<i>Srednje pomembna</i>	<i>Zelo pomembna</i>		
ŽIVLJENJSKE VREDNOTE					
Delo	1	2	3	4	5
Družina	1	2	3	4	5
Zdravje	1	2	3	4	5
Osebni uspeh	1	2	3	4	5
Vzgoja otrok	1	2	3	4	5
Socialni odnosi	1	2	3	4	5
Ljubezen in naklonjenost	1	2	3	4	5
Plača	1	2	3	4	5
Prosti čas	1	2	3	4	5
Politični vpliv	1	2	3	4	5
Vera	1	2	3	4	5
Prijateljstvo	1	2	3	4	5
DELOVNE VREDNOTE					
Delovna učinkovitost	1	2	3	4	5
Ustvarjalnost, kreativnost	1	2	3	4	5
Izpolnjevanje dolžnost	1	2	3	4	5
Disciplina	1	2	3	4	5
Socialna varnost	1	2	3	4	5
Samouresničitev, samorealizacija	1	2	3	4	5
Pridnost	1	2	3	4	5
Soodločanje	1	2	3	4	5
Enakopravnost	1	2	3	4	5
Avtonomija posameznika	1	2	3	4	5
Demokracija	1	2	3	4	5
Varčnost	1	2	3	4	5
Družinska čast	1	2	3	4	5
Poslušnost	1	2	3	4	5
Skromnost	1	2	3	4	5

Obkrožite številko, ki kaže, v kakšni meri vas spodnje lastnosti opisujejo pri opravljanju dela (obkrožite številko med 1 – ni točno in 6 – popolnoma točno)

<i>Pri opravljanju dela sem</i>	<i>1 – Ni točno</i>			<i>6 – Popolnoma točno</i>		
Ustvarjalna, polna idej	1	2	3	4	5	6
Organizirana	1	2	3	4	5	6
Komunikativna	1	2	3	4	5	6
Sočutna	1	2	3	4	5	6
Kredibilna, vlivam zaupanje	1	2	3	4	5	6
Bistra, pronicljiva	1	2	3	4	5	6
Temeljita, natančna	1	2	3	4	5	6
Prepričljiva	1	2	3	4	5	6
Prijazna	1	2	3	4	5	6
Navdušena	1	2	3	4	5	6
Inovativna	1	2	3	4	5	6
Učinkovita	1	2	3	4	5	6
Aktivna	1	2	3	4	5	6
Dobrega srca	1	2	3	4	5	6
Živčna	1	2	3	4	5	6
Razumevajoča	1	2	3	4	5	6
Odgovorna	1	2	3	4	5	6
Energična	1	2	3	4	5	6
Dobrohotna	1	2	3	4	5	6
Zaskrbljena, nesproščena	1	2	3	4	5	6
Tekmovalna	1	2	3	4	5	6
Praktična	1	2	3	4	5	6
Družabna	1	2	3	4	5	6
Vizionarka	1	2	3	4	5	6
Radodarna	1	2	3	4	5	6

Koliko ur tedensko v povprečju delate (obkrožite):

1 – 40-45 ur 2 – 46-50 ur 3 – 51-55 ur 4 – 56-60 ur 5 – nad 60 ur

POGLED NA DELOVANJE DRUŽINSKEGA PODJETJA

Označite v tabeli vaše osebno stališče do nekaterih trditev o delovanju družinskih podjetij na lestvici: 1 – povsem se strinjam, 2 – strinjam se, 3 – nevtralen, 4 – se ne strinjam in 5 – nikakor se ne strinjam

<i>Trditve o delovanju družinskega podjetja</i>	<i>1 – Povsem se strinjam</i>			<i>5 – Nikakor se ne strinjam</i>	
Otroke je treba vpeljevati v podjetje že zelo zgodaj	1	2	3	4	5
Otroci naj se izobražujejo za potrebe podjetja	1	2	3	4	5
Nasledniki v managementu naj bodo izbrani med družinskimi člani	1	2	3	4	5
Podjetje mora imeti izdelane kriterije za vključitev in izstopanje družinskih članov	1	2	3	4	5
Otroci naj dobijo določen lastniški delež v podjetju takoj, ko se vključijo vanj	1	2	3	4	5
Otroci, ki se ne vključijo v podjetje, naj ne dobijo deleža v podjetju	1	2	3	4	5
Starši naj se upokojijo, ko so otroci pripravljeni prevzeti podjetje	1	2	3	4	5

<i>Trditve o delovanju družinskega podjetja</i>	<i>1 – Povsem se strinjam</i>			<i>5 – Nikakor se ne strinjam</i>	
Podjetje je močnejše, če so v njem družinski člani	1	2	3	4	5
Družinske težave in težave podjetja je potrebno ločevati	1	2	3	4	5
Otroci, ki se vključijo v podjetje, naj začnejo z vsemi opravili, »na dnu«	1	2	3	4	5
Otroci naj dobijo enake lastniške deleže v podjetju	1	2	3	4	5
Deleži v podjetju se lahko prenašajo samo med družinskimi člani	1	2	3	4	5
Za družinske člane naj veljajo drugačna pravila za plače kot za ostale zaposlene v podjetju	1	2	3	4	5
Rivalstvo med brati in sestrami je dobro za podjetje	1	2	3	4	5
Če vpeljem v podjetje druge, nedružinske lastnike, bodo pohlepni	1	2	3	4	5
Za družinsko podjetje rast ni pomembna	1	2	3	4	5
Če se otroci v podjetju ne izkažejo, naj gredo drugam	1	2	3	4	5
Za ključne zaposlene v podjetju, tudi nedružinske člane, bi sčasoma dali lastniški delež v podjetju	1	2	3	4	5

ŽENSKE, ČLANICE DRUŽINE, V DRUŽINSKEM PODJETJU

Pojasnite, kaj bi šteli med tri prednosti in kaj med tri slabosti delovanja žensk, članic družine, ki poseduje podjetje, v družinskih podjetjih

<i>Prednosti</i>	1
	2
	3
<i>Slabosti</i>	1
	2
	3

Obkrožite, koliko se strinjate z naslednjimi trditvami o ženskah v naših družinskih podjetjih

<i>Trditve o delovanju družinskega podjetja</i>	<i>1 – Povsem se strinjam</i>			<i>5 – Nikakor se ne strinjam</i>	
Ženske držijo »tri vogale« tudi v podjetju	1	2	3	4	5
Ženske so lahko uspešne direktorice podjetja	1	2	3	4	5
Ženske naj delajo le na »ženskih« področjih kot so: računovodstvo, kadri, finance	1	2	3	4	5
Ženske naj raje skrbijo za družino, otroke	1	2	3	4	5
Ženske naj imajo enak lastniški delež, če so zaposlene v podjetju	1	2	3	4	5
Ženske so plačane manj kot moški za enako delo	1	2	3	4	5
Ženske teže napredujejo kot moški v podjetju	1	2	3	4	5
Ženske opravljajo manj zahtevna, odgovorna in zato slabše plačana dela	1	2	3	4	5
Ženske nimajo ambicij po vodilnih položajih, ker skrbijo za družino	1	2	3	4	5
Ženske niso dovolj odločne in trde pri poslovanju	1	2	3	4	5

<i>Trditve o delovanju družinskega podjetja</i>	<i>1 – Povsem se strinjam</i>			<i>5 – Nikakor se ne strinjam</i>	
	1	2	3	4	5
Ženske bolje poskrbijo za odnose med osebjem	1	2	3	4	5
Družinska podjetja, v katerih so ženske v vodstvu, so bolj uspešna	1	2	3	4	5
Poslovni partnerji direktoric ne jemljejo enako resno kot direktorje	1	2	3	4	5
Ženske tvegajo manj kot moški	1	2	3	4	5

CILJI PODJETJA

Označite na lestvici med 1 – sploh ni pomembno in 5 – zelo je pomembno, kako pomembni se vam zdijo določeni dosežki podjetja (*opozorilo: nikar ne označite več kot 30 % z oceno 5*)

<i>Dosežki podjetja</i>	<i>1 – Sploh ni pomembno</i>			<i>5 – Zelo je pomembno</i>	
	1	2	3	4	5
Rast prometa (prodaje)	1	2	3	4	5
Stopnja dobička podjetja	1	2	3	4	5
Rast tržnega deleža nasproti konkurentom	1	2	3	4	5
Klima, zadovoljstvo, morala zaposlenih	1	2	3	4	5
Kakovost naših proizvodov in storitev	1	2	3	4	5
Raven zadovoljstva naših kupcev	1	2	3	4	5
Uresničevanje mojih notranjih ciljev	1	2	3	4	5
Avtonomija, osebna svoboda	1	2	3	4	5
Večji nadzor nad mojo prihodnostjo	1	2	3	4	5
Ustvarjanje nove vrednosti za kupce	1	2	3	4	5
Podjetje je premajhno, želim, da raste	1	2	3	4	5
Blaginja družine iz rezultatov podjetja	1	2	3	4	5
Razvoj tehnološko naprednih proizvodov	1	2	3	4	5
Zaposlovanje družinskih članov v podjetju	1	2	3	4	5
Višina plače in drugih bonitet	1	2	3	4	5

Pojasnite, ali menite, da bi se moral vaš položaj v podjetju in družbi spremeniti, da bi se šteli za resnično enakopravno z moškimi (na lestvici med 1- Sploh se ne strinjam in 5 – Popolnoma se strinjam)

<i>Mnenje o spremembah</i>	<i>1 – Sploh se ne strinjam</i>			<i>5 – Popolnoma se strinjam</i>	
	1	2	3	4	5
Dobiti bi morala odgovornejše delo	1	2	3	4	5
Morali bi bolj prisluhniti mojemu mnenju	1	2	3	4	5
Dobiti bi morala višjo plačo	1	2	3	4	5
Moj lastniški delež bi moral biti večji	1	2	3	4	5
Morala bi dobiti bonitete (avto, mobilni telefon itd.)	1	2	3	4	5
Morala bi se izobraževati na račun podjetja	1	2	3	4	5
Partner bi moral prevzeti več dela v družini	1	2	3	4	5
Drugi v podjetju bi me morali bolj upoštevati	1	2	3	4	5
V družbi bi morala imeti večje priznanje	1	2	3	4	5
Druge ženske bi me morale posnemati	1	2	3	4	5

Pojasnite, ali si želite prevzeti odgovornejše mesto v podjetju, da bi si s tem zagotovili pomembnejši položaj in druge ugodnosti:

.....

Katere prednosti čutite kot ženska v družinskem podjetju nasproti ženskam, ki so zaposlene v nedružinskih podjetjih (*na enaki lestvici kot v prejšnjem vprašanju*)

<i>Mnenje o prednostih</i>	<i>1 – Sploh se ne strinjam 5 – Popolnoma se strinjam</i>				
Bolj samostojno opravljam delo	1	2	3	4	5
V večji meri sem enakopravna moškim	1	2	3	4	5
Imam bolj prilagodljiv delovni čas	1	2	3	4	5
Bolje lahko nadziram svoje obveznosti	1	2	3	4	5
Dosegam višjo plačo	1	2	3	4	5
Več časa imam za družino	1	2	3	4	5
Moje delo je bolj cenjeno, priznано	1	2	3	4	5
Bolj zadovoljna sem z življenjem	1	2	3	4	5
Manj sem izpostavljena šikaniranju	1	2	3	4	5

List E. ŽENSKE, KI ŠE NISO ZAPOSLENE V PODJETJU

(ta list izpolnijo ženske/hčerke, ki so še v procesu šolanja, zato še niso zaposlene v podjetju – na vprašanja, ki niso relevantna za posamezno osebo, ne odgovarjajte)

Starost (v letih): let

Zakonski stan: 1 - poročena 2 - samska 3 - drugo:

Dokončana izobrazba (*obkrožite*):

1 – Osnovna šola 2 – Poklicna šola 3 – Srednja šola

4 – Višja šola 5 – Visoka šola, univerza 6 – Drugo:

Smer izobrazbe:

1 – Tehnika, tehnologija 2 – Naravoslovna 3 – Ekonomska, poslovna

4 – Družboslovje, humanistika 5 – Drugo:

Ste še v procesu izobraževanja: 1 – Da 2 – Ne

Število let delovne dobe: let

Število let izkušenj v drugih podjetjih: let

Število let v tem podjetju: let

Vaš delež lastništva podjetja (v odstotkih, približno): %

Če ste še v procesu izobraževanja, odgovorite na naslednje vprašanje: Kako vidite svojo prihodnost v družinskem podjetju:

Ali se izobražujete za potrebe podjetja: 1 – Da 2 – Deloma 3 – Ne

Ali se s starši pogovarjate o vaši vlogi v podjetju (*obkrožite*):

1 – Nikoli 2 – Redko 3 – Pogosto 4 – Smo že dogovorjeni

Se želite zaposliti v družinskem podjetju:

1 – Da, vsekakor 2 – Da, če mi bo delo ustrezalo 3 – Ne 4 – Še ne vem

Vas dejavnost podjetja (proizvodi/storitve) privlači: 1 – Da 2 – Deloma 3 – Ne

Se želite najprej zaposliti kje drugje: 1 – Da 2 – Odvisno od pogojev 3 – Ne

Kaj si želite od dela, ko se boste zaposlili, kako pomembno bo (*doma ali drugje*):

Pričakovanja od dela	1 – Sploh ni pomembno			5 – Zelo je pomembno	
Možnost ustvarjalnega dela	1	2	3	4	5
Visoka stopnja samostojnosti pri delu	1	2	3	4	5
Visoka plača	1	2	3	4	5
Možnost napredovanja	1	2	3	4	5
Fleksibilen delovni čas	1	2	3	4	5
Nadaljnje izobraževanje	1	2	3	4	5
Dovolj časa za družino	1	2	3	4	5
Razne bonitete	1	2	3	4	5
Delo z družinskimi člani	1	2	3	4	5

V kakšni meri lahko delo v družinskem podjetju izpolni ta pričakovanja (*opišite*):

.....
.....
.....

List G. ŽENSKE, KI NISO ZAPOSLENE V DRUŽINSKEM PODJETJU

(ta list izpolnijo ženske/hčerke, ki so zaposlene v kakšnem drugem, ne v družinskem podjetju – na vprašanja, ki niso relevantna za posamezno osebo, ne odgovarjajte)

Starost (v letih): let

Zakonski stan: 1 - poročena 2 - samska 3 - drugo:

Dokončana izobrazba (obkrožite):

1 – Osnovna šola 2 – Poklicna šola 3 – Srednja šola
4 – Višja šola 5 – Visoka šola, univerza 6 – Drugo:

Smer izobrazbe:

1 – Tehnika, tehnologija 2 – Naravoslovna 3 – Ekonomska, poslovna
4 – Družboslovje, humanistika 5 – Drugo:

Število let delovne dobe: let

Število let izkušenj v drugih podjetjih: let

Število let v družinskem podjetju (če ste kdaj delali v njem): let

Vaš delež lastništva podjetja (v odstotkih, približno): %

Vrsta službe, ki jo opravljate (obkrožite):

1 – Podjetje v gospodarstvu 2 – Državna ustanova 3 – Druge organizacije

Položaj v službi (obkrožite): 1 – Delavka v proizvodnji 2 – Delavka v administraciji

3 – Strokovna delavka 4 – Vodilna delavka 5 – Drugo:

Kaj imate od dela, ki ga opravljate, kako pomembno je:

Pričakovanja od dela	1 – Sploh ni pomembno		5 – Zelo je pomembno		
Možnost ustvarjalnega dela	1	2	3	4	5
Visoka stopnja samostojnosti pri delu	1	2	3	4	5
Visoka plača	1	2	3	4	5
Možnost napredovanja	1	2	3	4	5
Fleksibilen delovni čas	1	2	3	4	5
Nadaljnje izobraževanje	1	2	3	4	5
Dovolj časa za družino	1	2	3	4	5
Razne bonitete	1	2	3	4	5

V kakšni obliki ste vključeni v delo in odločanje v družinskem podjetju (če sodelujete):

.....
.....

Kateri so bili razlogi, da se niste zaposlili v družinskem podjetju (zapišite vsaj 2 razloga):

1.
2.
3.

Pričakujete, da se boste v prihodnje zaposlili v družinskem podjetju (pojasnite):

.....
.....

Ali je odločitev, da se ne zaposlite v družinskem podjetju, povzročila nesoglasja v družini:

.....
.....

Pojasnite, kaj bi šteli po svojih izkušnjah med tri prednosti in kaj med tri slabosti delovanja žensk, članic družine, ki poseduje podjetje, v družinskih podjetjih

Prednosti	1
	2
	3
Slabosti	1
	2
	3

Obkrožite, koliko se strinjate z naslednjimi trditvami o ženskah v naših družinskih podjetjih

Trditve o delovanju družinskega podjetja	1 – Povsem se strinjam			5 – Nikakor se ne strinjam	
Ženske držijo »tri vogale« tudi v podjetju	1	2	3	4	5
Ženske so lahko uspešne direktorice podjetja	1	2	3	4	5
Ženske naj delajo le na »ženskih« področjih kot so: računovodstvo, kadri, finance	1	2	3	4	5
Ženske naj raje skrbijo za družino, otroke	1	2	3	4	5
Ženske naj imajo enak lastniški delež, če so zaposlene v podjetju	1	2	3	4	5
Ženske so plačane manj kot moški za enako delo	1	2	3	4	5
Ženske teže napredujejo kot moški v podjetju	1	2	3	4	5
Ženske opravljajo manj zahtevna, odgovorna in zato slabše plačana dela	1	2	3	4	5
Ženske nimajo ambicij po vodilnih položajih, ker skrbijo za družino	1	2	3	4	5
Ženske niso dovolj odločne in trde pri poslovanju	1	2	3	4	5
Ženske bolje poskrbijo za odnose med osebjem	1	2	3	4	5
Družinska podjetja, v katerih so ženske v vodstvu, so bolj uspešna	1	2	3	4	5
Poslovni partnerji direktoric ne jemljejo enako resno kot direktorje	1	2	3	4	5
Ženske tvegajo manj kot moški	1	2	3	4	5

NAVODILA ZA IZVEDBO ANKETE

OSNOVNI NAPOTKI ZA ANKETO/INTERVJU
Anketo izvedejo študenti kot del predmeta Družinsko podjetništvo: <ul style="list-style-type: none">- vsaka skupina za družinsko podjetje, ki ga obravnava v svoji skupinski seminarski nalogi- vsak posamezni študent za družinsko podjetje, ki ga je izbral za svoj intervju z družinskim podjetnikom/podjetnico
POMEMBNO: podjetnikom/podjetnicam zagotovite, da so vprašalniki <i>poslovna skrivnost</i> in posamezno podjetje ne bo nikjer posebej omenjeno. Tudi s svojim načinom dela zagotovite, da bodo razumeli, da ne bo zlorabe teh podatkov. Zanima nas le način ravnanja slovenskih družinskih podjetij, ne posamezno podjetje.
Za intervju z družinskim podjetnikom/podjetnico izberite podjetje: <ul style="list-style-type: none">- ki ima najmanj 5 zaposlenih (v trenutku intervjuja)- v katerem sta zaposlena vsaj dva družinska člana- ki obstaja in posluje vsaj tri leta
Vprašalnike, ki se nanašajo na različne družinske člane, izpolnjujte <i>ločeno</i> , da ne bi eni družinski člani nadzirali druge pri njihovem odgovarjanju. Lahko tudi razdelite družinskim članom ustrezne vprašalnike, da vsak izpolni svojega, nato pa z njimi pregledate vprašalnike in dopolnite vprašanja, na katera sami niso odgovorili, ker so imeli dileme ali niso razumeli v celoti vprašanja.
POMEMBNO: vprašalniki, ki niso dobro izpolnjeni, so za raziskavo neuporabni (če je večje število vprašanj neodgovorjenih ali pomanjkljivo odgovorjenih).
Zaradi lažjega izpolnjevanja imejte 2 kopiji vprašalnika , eno uporabite, da vanjo vnašate odgovore, drugo pa dajte družinskemu članu, ki ga sprašujete. Če ima v rokah svoj izvod, lažje hitro in natančno odgovarja kot brez njega!
Če anketiranec na kakšno vprašanje ne želi odgovoriti, npr. o prihodku podjetja, ga skušajte pridobiti tako, da mu ponovite zagotovilo o anonimnosti, če pa vztraja, potem nadaljujte z vprašalnikom z naslednjim vprašanjem. Pri anketiranju ne smete nastopati vsiljivo, družina ima vselej pravico, da zavrne sodelovanje ali na določeno vprašanje ne želi odgovoriti. Če bi prišlo do situacije, da družina ne želi odgovoriti na več vprašanj, morate poiskati drugo družino in jo vključiti v raziskavo.

NOSILEC RAZISKAVE
Predstavnikom anketiranega družinskega podjetja povejte, da poteka raziskava na <i>Centru za razvoj podjetništva</i> , Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani, njen nosilec je profesor dr. <i>Miroslav Glas</i> . V raziskavi bo predvidoma sodeloval tudi dr. Jaka Vadnjal, GEA College – Visoka šola za podjetništvo, Piran, ki tudi predava Družinsko podjetništvo. Namen raziskave je pridobiti nova spoznanja o ravnanju slovenskih družinskih podjetij, kar bo podlaga za diplomska dela in za sodelovanje na mednarodnih konferencah o družinskem podjetništvu. Nikjer se ne bo pojavilo z imenom katerokoli slovensko družinsko podjetje, ki je sodelovalo v raziskavi.

Priloga 2: Povprečna ocena za stališča družinskih članov o vlogah družine v družinskem podjetju

<i>Vloga družine v družinskem podjetju</i>	<i>Skupine anketirancev iz družinskih podjetij</i>					
	<i>Direktorji</i>			<i>Vse ključne ženske</i>	<i>Ključna ženska, ki ni direktorica</i>	<i>Druge ženske v podjetju</i>
	<i>Vsi</i>	<i>Moški</i>	<i>Ženske</i>			
Otroke je treba vpeljati v podjetje že zelo zgodaj	2,57	2,43(1)	3,29(1)	2,77	2,66	2,52
Otroci naj se izobražujejo za potrebe podjetja	2,94	2,79(2)	3,76(2)	2,93	2,76	3,04
Nasledniki v managementu naj bodo izbrani med družinskimi člani	2,47	2,43	2,65	2,61	2,60	2,48
Starši naj se upokojijo, ko so otroci pripravljeni prevzeti podjetje	2,98	2,94	3,18	3,04	3,01	2,76
Rivalstvo med brati in sestrami je dobro za podjetje	4,32	4,26	4,65	4,22	4,13	4,16
Za družinske člane naj veljajo drugačna pravila za plače kot za ostale zaposlene v podjetju	3,64	3,53	4,18	3,74	3,65	3,54
Število anketirancev	107	89	19	107	88	25

Opomba: (1) $t = -2,938$, označba = 0,004, (2) $t = -3,208$, označba = 0,002

Vir: Anketa, 2006.

Priloga 3: Povprečna ocena za stališča o lastništvu v družinskih podjetjih

<i>Trditve o različnih pogledih na lastništvo ter prenosu lastništva</i>	<i>Skupine anketirancev iz družinskih podjetij</i>					
	<i>Direktorji</i>			<i>Vse ključne ženske</i>	<i>Ključna ženska, ki ni direktoric</i>	<i>Druge ženska v podjetju</i>
	<i>Vsi</i>	<i>Moški</i>	<i>Ženske</i>			
Otroci naj dobijo določen lastniški delež v podjetju takoj, ko se vključijo vanj	3,32	3,16	3,65	3,09	2,98	3,36
Otroci, ki se ne vključijo v podjetje, naj ne dobijo deleža v podjetju	3,21	3,28	2,82	3,34	3,45	3,56
Otroci naj dobijo enake lastniške deleže v podjetju	2,69	2,67	2,76	2,70	2,68	2,08
Deleži v podjetju se lahko prenašajo samo med družinskimi člani	2,58	2,54	2,76	2,73	2,72	2,48
Če vpeljem v podjetje druge, nedružinske lastnike, bodo pohlepni	3,43	3,44	3,41	3,46	3,47	3,32
Za ključne zaposlene v podjetju, tudi nedružinske člane, bi sčasoma dali lastniški delež v podjetju	3,30	3,30	3,29	3,23	3,22	3,40
Število anketirancev	107	89	19	107	88	25

Vir: Anketa, 2006

Priloga 4: Samoocnitev življenskih vrednot anketirancev

<i>Življenske vrednote</i>	<i>Direktorji</i>			<i>Vse ključne ženske</i>	<i>Ključne ženske ,ki niso direktorice</i>	<i>Druge ženske</i>
	<i>Vsi</i>	<i>Moški</i>	<i>Ženske</i>			
Delo	4,36	4,35	4,44	4,19	4,13	4,12
Družina	4,76	4,72	4,94	4,87	4,86	4,80
Zdravje	4,76	4,73	4,89	4,77	4,75	4,88
Osebni uspeh	4,32	4,28	4,50	4,16	4,08	4,40
Vzgoja otrok	4,49	4,40	4,89	4,76	4,74	4,64
Socialni odnosi	4,21	4,12	4,67	4,38	4,31	4,44
Ljubezen in naklonjenost	4,28	4,22	4,56	4,56	4,56	4,63
Plača	3,77	3,73	3,94	3,76	3,73	3,92
Prosti čas	3,75	3,69	4,00	3,91	3,89	4,21
Politični vpliv	2,15	2,22	1,78	2,09	2,15	2,08
Vera	2,35	2,40	2,11	2,62	2,73	2,44
Prijateljstvo	4,27	4,24	4,44	4,33	4,31	4,56

Vir: Anketa, 2006.

Priloga 5: Samoocnitev delovnih vrednot anketirancev

<i>Delovne vrednote</i>	<i>Direktorji</i>			<i>Vse ključne ženske</i>	<i>Ključne ženske ,ki niso direktorice</i>	<i>Druge ženske</i>
	<i>Vsi</i>	<i>Moški</i>	<i>Ženske</i>			
Delovna učinkovitost	4,74	4,71	4,89	44,55	4,48	4,64
Ustvarjalnost, kreativnost	4,50	4,46	4,67	4,34	4,27	4,44
Izpopolnjevanje dolžnosti	4,66	4,65	4,72	4,63	4,61	4,64
Disciplina	4,62	4,60	4,72	4,43	4,37	4,60
Socialna varnost	4,23	4,17	4,50	4,34	4,31	4,48
Samouresničitev, samoaktualizacija	4,19	4,16	4,33	3,97	3,89	4,32
Pridnost	4,36	4,31	4,61	4,44	4,40	4,52
Soodločanje	3,92	3,90	4,06	3,89	3,86	4,16
Enakopravnost	4,08	4,01	4,44	4,37	4,36	4,48
Avtonomija posameznika	3,75	3,70	3,94	3,89	3,88	3,88
Demokracija	3,50	3,42	3,94	3,87	3,86	4,00
Varčnost	4,10	4,04	4,39	4,07	4,00	4,04
Družinska čast	4,16	4,17	4,11	4,17	4,18	4,00
Poslušnost	4,06	4,07	4,00	4,00	4,00	4,12
Skromnost	3,82	3,82	3,83	3,81	3,81	3,92

Vir: Anketa, 2006.

Priloga 6: Samoocenitev lastnosti oseb pri opravljanju dela

<i>Lastnosti obnašanja pri opravljanju dela</i>	<i>Direktorji</i>			<i>Vse ključne ženske</i>	<i>Ključne ženske, ki niso direktorice</i>	<i>Druge ženske</i>
	<i>Vsi</i>	<i>Moški</i>	<i>Ženske</i>			
Odgovoren	5,37	5,33	5,61	5,27	5,20	5,08
Aktiven	5,28	5,26	5,39	5,07	5,00	5,04
				t=2,108; P=0,036		
Komunikativen	5,19	5,13	5,44	5,09	5,01	4,96
Prepričljiv	5,08	5,06	5,22	4,71	4,60	4,84
				t=3,247; P=0,001		
Dobrega srca	5,05	4,97	5,44	5,28	5,25	5,12
		t=1,883; P=0,062		t=2,071; P=0,040		
Učinkovit	5,04	5,01	5,17	4,90	4,85	4,96
Družaben	5,03	4,95	5,39	4,91	4,81	5,16
		t=1,757; P=0,082				
Temeljit, natančen	5,03	5,00	5,17	5,15	5,14	5,08
Praktičen	4,99	4,91	5,41	4,75	4,62	4,72
		t=2,189; P=0,031		t=2,087; P=0,038		
Kredibilen, vlivam zaupanje	4,92	4,83	5,33	4,93	4,85	4,76
		t=2,069; P=0,041				
Prijazen	4,92	4,81	5,50	5,20	5,13	5,04
		t=2,978; P=0,004		t=2,348; P=0,020		
Organiziran	4,92	4,88	5,11	4,83	4,77	4,80
Energičen	4,86	4,80	5,17	4,71	4,61	4,64
Bister, pronicljiv	4,82	4,78	5,00	4,68	4,61	4,56
Ustvarjalen, poln idej	4,80	4,82	4,72	4,38	4,31	4,28
				t=3,503; P=0,001		
Inovativen	4,79	4,80	4,78	4,28	4,18	4,56
				t=3,633; P=0,000		
Dobrohoten	4,72	4,65	5,12	4,84	4,79	4,44
		t=1,820; P=0,072				
Navdušen	4,68	4,66	4,78	4,56	4,51	4,68
Vizionar	4,55	4,65	4,06	3,96	3,94	4,31
		t=1,877; P=0,062		t=3,787; P=0,000		
Razumevajoč	4,52	4,43	5,00	4,86	4,83	5,00
		t=2,130; P=0,036		t=2,668; P=0,008		
Sočuten	4,51	4,36	5,28	5,04	4,99	4,79
		t=3,470; P=0,001		t=4,252; P=0,000		
Radodaren	4,47	4,35	5,06	4,69	4,61	4,68
		t=2,386; P=0,019				
Tekmovalen	3,75	3,89	3,06	3,21	3,24	3,50
		t=2,329; P=0,022		t=3,117; P=0,002		
Živčen	3,32	3,40	2,89	3,29	3,38	3,52
Zaskrbljen, nesproščen	3,28	3,36	2,89	3,15	3,20	3,44

Vir: Anketa, 2006.