

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

VLOGA ŽENSK V MANAGEMENTU

Ljubljana, junij 2017

SANELA HASKOVIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Sanela Hasković, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Vloga žensk v managementu, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Vlado Dimovski

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 7.6.2017

Podpis študentke: Sanela Hasković

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV MANAGEMENTA	1
2 OPREDELITEV VODENJA.....	4
2.1 Načini vodenja	4
2.2 Lastnosti uspešnega managerja.....	5
2.3 Lastnosti ženskega vodenja in njihov položaj v svetu	6
3 ANALIZA ZASTOPANOSTI ŽENSK NA VODILNIH POLOŽAJIH.....	9
3.1 Lestvica najbogatejših Slovencev 2016.....	9
3.2 Zastopanost žensk na vodilnih položajih v Sloveniji v primerjavi z ostalimi članicami Evropske unije.....	12
3.3 Pregled poslovanja organizacije Skupina prva d.d.	15
3.4 Pregled poslovanja organizacije Adriatic Slovenica d.d.	16
3.5 Primerjava rezultatov poslovanja organizacije Skupina prva d.d. in organizacije Adriatic Slovenica d.d.	17
4 UGOTOVITVE IN INTERPRETACIJA RAZISKAV	18
SKLEP	19
LITERATURA IN VIRI	21
PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Lestvica najbogatejših Slovencev v letu 2016	10
--	----

KAZALO SLIK

Slika 1: Ravni managementa.....	3
Slika 2: Delovna aktivnost in moč odločanja, merjeni z deležem žensk na vodstvenih in vodilnih položajih, države članice EU-27 leta 2009	13
Slika 3: Povprečne mesečne bruto plače po glavnih poklicnih skupinah in po spolu v letu 2015.....	14

UVOD

Kljub temu, da smo v 21. stoletju je še danes moč slišati veliko na temo vojne spolov na vodilnih položajih. Prisotnost žensk na visokih položajih narašča, vendar še vedno na teh delovnih mestih prevladujejo moški. Po poročilih Statističnega urada Republike Slovenije so ženske v Sloveniji bolj izobražene kot moški, njihove povprečne plače se približujejo plači moških, vendar jih do uspeha na delovnem področju še vedno ovirajo družinske obveznosti in zastarela miselnost.

Namen naloge je raziskati položaj žensk v managementu in ovire, s katerimi se ženske srečujejo na svoji karierni poti ter na primerih analizirati organizacije, ki jih vodijo ženske vodje ter na podlagi domače in tuje literature preučiti položaj žensk v managementu v Sloveniji in po svetu.

Cilj naloge je predstaviti razlike med moškimi in ženskami na vodilnih položajih in ovreči trditve, da so ženske slabše vodje kot moški.

Hipoteze:

H1: Na vodilnih položajih je še vedno več moških kot žensk.

H2: Ženske na vodilnih položajih imajo nižjo plačo kot moški na vodilnem položaju.

H3: Organizacije, ki jih vodijo ženske so manj uspešne.

Zaključna strokovna naloga bo razdeljena na teoretični in raziskovalni del. V teoretičnem delu bo uporabljena deskriptivna metoda in predstavljena dejstva oz. pogledi domačih in tujih avtorjev na ženske v managementu v Sloveniji in po svetu. V raziskovalnem delu bodo z analitičnim pristopom raziskani vzroki pojavov in njihovo medsebojno odvisnost.

Hipoteze bomo potrdili oziroma zavrnil s preučevanjem aktualnega stanja. Komparativno metodo bomo uporabili za primerjavo moških in žensk v managementu in pa v primerjavi poslovnih rezultatov organizacij, ki jih vodijo ženske s poslovnimi rezultati podjetij, ki jih vodijo moški. Za povzetek spoznanj, stališč in sklepov ter rezultatov drugih avtorjev bomo uporabili metodo kompilacije. Podatki bodo zajeti iz domače in tuje literature in bodo čimbolj aktualni.

1 OPREDELITEV MANAGEMENTA

Obstaja več definicij managementa. Že francoski ekonomist in podjetnik Henri Fayol je v svojem delu *Administration Industrielle et Generale* iz leta 1916 definiral osnovne aktivnosti managementa in sicer v delu napovedovanje, planiranje, organiziranje, ukazovanje, koordiniranje in kontroliranje. Dimovski, Penger in Žnidaršič (2005, str. 3) ugotavljajo, da proces managementa sestoji iz štirih temeljnih funkcij in sicer funkcije

planiranja, funkcije organiziranja, funkcije vodenja in funkcije kontroliranja ter da je osrednja naloga managementa doseganje ciljev organizacije na učinkovit in uspešen način.

Pri funkciji planiranja gre v prvi vrsti za definiranje ciljev oz. določitvi želenih rezultatov. Na podlagi določitve cilja se določijo tudi poti do cilja. Navadno cilje predlaga vrhnji management organizacije z opredelitvijo vizije in poslanstva organizacije kot celote. Z definiranjem poslanstva organizacija odgovarja zakaj sploh obstaja, medtem ko z definiranjem vizije organizacija opisuje svoja pričakovanja oz. videnja svojega poslovanja v prihodnosti (Dimovski et al., 2005, str. 92). V današnjih časih čedalje več organizacij razvija decentralizirano planiranje, kar pomeni, da so v proces planiranja vključeni zaposleni na vseh ravneh organizacije in ne samo vrhnji management (Dimovski et al., 2005, str. 97). Definicijo planiranja je Rosenberg (1992) zapisal kot organizacijsko aktivnost, ki deluje na podlagi akcij z začetkom na postavljanju ciljev. Za planiranje kot funkcijo pa, da pomeni vse managerske aktivnosti, ki vodijo do definicije ciljev ter do primerne determinacije za doseg te zastavljenih ciljev.

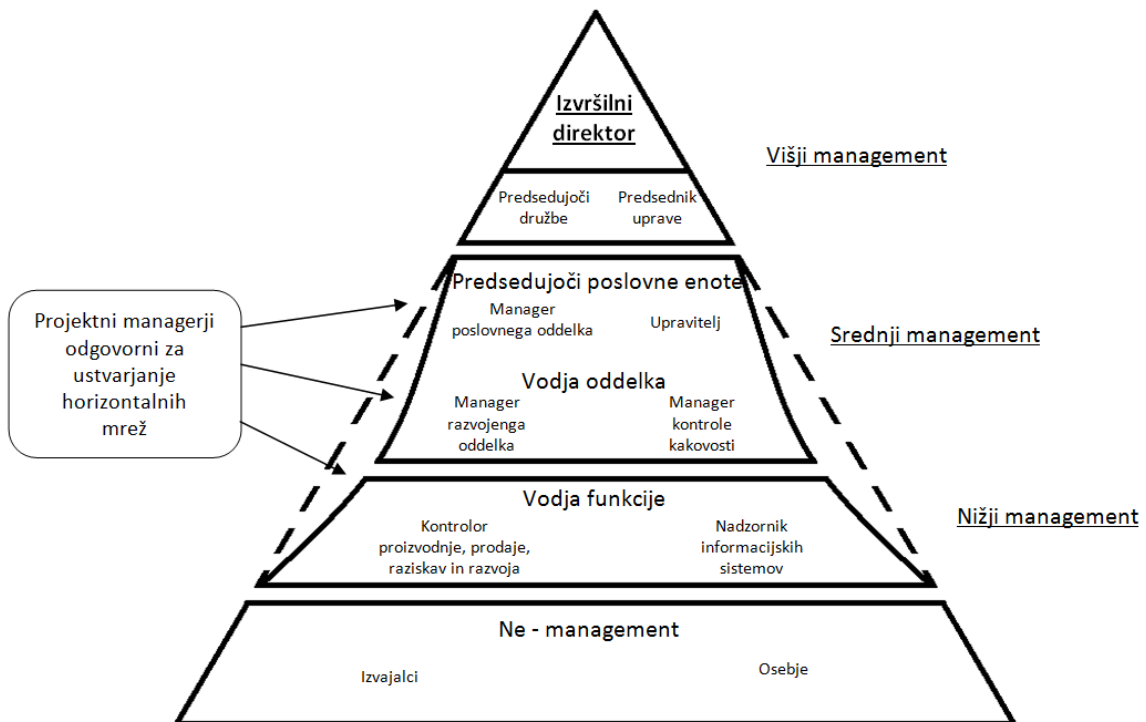
Funkcija organiziranja je funkcija, ki oblikuje delovne skupine in naloge skupine, katere bodo uresničevale cilje organizacije. Poleg delitve dela gre tudi za delitev pristojnosti in odgovornosti znotraj organizacije na posamezne delovne skupine oziroma delovna mesta, ki so povezana v oddelke (Dimovski et al., 2005, str. 126).

Vodenje je definirano kot sposobnost vplivanja na druge ljudi, da skupaj sodelujejo in prizadevajo k doseganju skupnih ciljev. Funkcija vodenja pomeni komuniciranje z zaposlenimi v obliki usmerjanja zaposlenih k delovanju v skladu s postavljenimi cilji organizacije, z motiviranjem zaposlenih, sprožanjem akcij z ukazi, zgledi in disciplino. Vključuje komuniciranje, motiviranje in kadrovanje z ravnanjem vodje (Dimovski et al., 2005, str. 217). Koncept vodenja se neprestano spreminja v smislu razvijanja skladno s potrebami organizacije.

Pri funkciji kontroliranja govorimo o nadziranju aktivnosti zaposlenih in preverjanje ali je organizacija na začrtani poti k postavljenim ciljem. V to funkcijo spada tudi izvajanje morebitnih korekcij v kolikor je ugotovljeno, da je organizacija zašla z začrtane poti v smislu izvajanja ustreznih odločevalnih ukrepov za vrnitev na začrtano pot (Dimovski et al., 2005, str. 6). Funkcija kontroliranja je usmerjena na dogodke pred, med in po procesu. V tem primeru govorimo o vrsti nadzora kakovosti z vnaprejšnjo kontrolo, sprotno kontrolo in povratno kontrolo (Dimovski et al., 2005, str. 276).

Management delimo tudi na tri ravni managementa in sicer na višji management, srednji management in nižji management. Na Sliki 1 so prikazane ravni v obliki piramide, saj se število managerjev zmanjšuje po ravneh.

Slika 1: Ravni managementa



Vir: V. Dimovski et al., *Sodobni management*, 2005, str. 9.

Vrhnji management so vodje, ki so odgovorni za celotno organizacijo. Naloge vrhnjega managementa obsegajo oblikovanje vizije organizacije in opredelitev poslanstva organizacije v smislu postavljanje ciljev, oblikovanje in izvedba strategij ter spremljanje zunanjega okolja in sposobnost prepoznavanja sprememb v okolju (Dimovski et al., 2005, str. 8). Vrhnji management so npr. predsednik uprave, izvršilni direktorji, upravni odbor ipd.

Srednji management so vodje, ki so odgovorni za določene oddelke organizacije oz. poslovne enote organizacije, katere imajo pod seboj še vsaj eno ali dve ravni managementa. Naloge srednjega managementa obsegajo vodenje aktivnosti organizacije v bližnji prihodnosti. Vodja je odgovoren za doseganje ciljev, ki so jih določili v vrhnjem managementu. Funkcija srednjega managementa se zmanjšuje, ker so poslovne enote organizacije čedalje bolj medsebojno povezane in je potrebna funkcija projektnega managerja, ki povezuje oddelke na podlagi posameznega projekta (Dimovski et al., 2005, str. 9).

Nižji management je odgovoren za proizvodnjo rezultatov organizacije. Naloga nižjega managementa vsebuje poslovodenje zaposlenih, ki niso management (proizvodni oz. storitveni delavci) na dnevni ravni (Dimovski et al., 2005, str. 9).

2 OPREDELITEV VODENJA

Sodobni vidiki managementa predstavljajo, da se čedalje manj organizacij drži tipične razdelitve nalog managementa po ravneh v smislu, da se določa cilje samo na vrhnjem managementu, da se na samo na vrhnjem managementu izbirajo in določajo poti do ciljev ipd.

2.1 Načini vodenja

Način vodenja opredeljuje način postopanja z ljudmi, da bi le-ti bili sposobni kar se le da bolje opraviti svoje delo. Poznamo različne pristope k vodenju. Kateri pristop izbrati, da bodo doseženi rezultati, je odvisno od organizacije. Avtorji poročajo o mnogih načinih vodenja, Dimovski et al. (2005, str. 224) pa predstavljajo naslednje pristope k vodenju.

Vodenje z izjemami je način vodenja, ko se vodje ne ukvarjajo s podrobnostmi in se vmešajo samo, ko pride do odstopanj. Vse ostale naloge se pri tem vodenju prenašajo na podrejene.

Vodenje s pravili odločanja predpostavlja, da se delavec na vsaki ravni sam odloča kako bo delo opravljeno po vnaprej določenih pravilih, ki mu jih določi vodja. Pravila naj bi zajemala vse konkretne dogodke, ki jih je mogoče pričakovati pri nekem delu.

Vodenje z motiviranjem je koncept vodenja, ki vpliva na željo po samouresničevanju posameznega delavca. Pričakovati je, da bodo delavci uspešnejši če se pri delu lahko izobražujejo in razvijajo, če imajo veliko samostojnosti in lahko sami kontrolirajo dosežene rezultate. Pri tem načinu vodenja se razvija partnerstvo med vodjo in delavci.

Vodenje s soudeležbo pomeni sodelovanje delavcev pri vseh odločitvah organizacije, še posebej pri ciljih, ki naj bi jih uresničevali delavci sami. Ker delavci pri temu načinu vodenja sodelujejo pri nastajanju ciljev so s cilji seznanjeni in jih lažje sprejemajo in velja, da jih lažje uresničujejo.

Vodenje z delegiranjem pomeni delegiranje odgovornosti med vodji in delavci. Vnaprej so znane obveznosti delavcev in vodij, katere je potrebno spoštovati in za katere odgovarja posameznik, ki je vnaprej določen za posamezno obveznost.

Vodenje s cilji je način vodenja, ko v organizaciji določimo cilje in nato vse člane organizacije usmerjamo k uspešnemu doseganju zastavljenim ciljem. Uspešnost takšnega načina vodenja se meri po doseženih ciljih.

2.2 Lastnosti uspešnega managerja

Izjava Nelsona Mandela: »Dober vodja je nekdo, ki vodi čredo, da ta niti ne opazi, da je vodena« in nikakor drugače ni mogoče opisati uspešnega managerja. Sodobni managerji morajo graditi na vsakodnevnih kontaktih z zaposlenimi in to dejavnost postavljati najvišje na mesto pomembnosti. Kot smo že omenili se cilji organizacije ne postavljajo več samo v vrhnjem managementu in je vodenje razpršeno po celotni organizaciji. Zaposlenim se podeljujejo vedno večje pristojnosti odločanja, zato je pomembno, da sodobni managerji oblikujejo skupine, v katerih so delavci med seboj pripravljeni in sposobni sodelovati.

Mayer (2004, str. 55) našteva lastnosti, ki so skupne uspešnim vodjem in vplivajo na uspešnost vodje kot posameznika in sicer inteligentnost, osebnost, ustvarjalnost, izraznost, sposobnost vživljanja v doživljanje drugega, pozitivna samopodoba, odločnost, etična načela, altruizem in filantropija.

Inteligentnost je lastnost večini uspešnim vodjem, saj je večina uspešnih vodij nadpovprečno inteligentnih, saj lahko hkrati opravljajo več različnih opravil. Previsoka inteligentnost praviloma ovira uspešne vodje, saj jih visoko razvit logični um obrača v dialog s samim seboj, kar pomeni da so zelo visoko inteligentni ljudje pogosto zazrti predvsem vase in manj odprti k drugim. Takšni vodje mislijo zelo hitro in ne uspejo besedno izraziti vsega kar mislijo. In obratno, tudi nizka inteligentnost pomeni slabo vodjo.

Pod lastnost osebnost spadajo karakterne lastnosti kot so gospodovalnost, odprtost, čustvena stabilnost, poštenost, odgovornost in zanesljivost. Brez gospodovalnosti je težko slediti vodji, razen v redkih izjemah, ko je negospodovalna oseba postavljena na položaj kot strokovni vodja, ki ima nalogo koordinacije in nadzor delovnih procesov, z delavci pa se ne ukvarja. Prav tako močna gospodovalnost in ustvarjanje podredljivosti delavcev ne izraža uspešnost vodje. Pri lastnosti odprtosti je mišljena komunikativnost, družabnost, čustvena izraznost, vzpostavljanje medosebnih odnosov in sodelovanje ter sprejemljivost drugačnega. Pri čustveni stabilnosti je pomembno, da se je vodja sposoben obraniti posledicam delovanja stresa, kateremu je kot vodja nenehno izpostavljen. Značajska lastnost poštenost pri sodelavcih vzbuja zaupanje, da so naloge in nagrade za uspešnost ter odgovornosti pravično in objektivno razdeljene. Značajska lastnost zanesljivost pri uspešni vodji pomeni izpolnjevanje obljub in dogovorov.

Ustvarjalni vodje so vodje, ki se stvari lotevajo temeljito, so trmasti in vztrajni ter nimajo dlake na jeziku, razmišljajo na svojevrsten način, imajo bogato domišljijo, v svojem ravnanju pa so izvirni in duhoviti. Vodje z visoko ustvarjalnostjo spodbujajo navduševanje oz. veselje pri delu in druženju ter spodbujajo k ustvarjalnosti tudi svoje delavce.

Izraznost je večšina sporočanja vodje svojim delavcem. Ta večšina je zelo pomembna za delavce, katerim je sporočilo namenjeno. Pomembna je lahkotnost oz. razumljivost

sporočanja, način sporočanja in prepričljivost sporočila. Veščina izraznost pa ni pomembna samo pri dajanju nalog delavcem, vendar tudi na predstavitvah, pogajanjih, sestankih, nastopanjih,...

Sposobnost vživljanja v doživljanje drugega (empatija) je sposobnost, ki pomeni postavljanje v doživljanje drugega, postavljanje v vlogo drugega, ki je pomembna predvsem takrat, ko v poslovanju pride do nasprotij. Postavljanje v doživljanje drugega lahko vpliva na spremembo pri odločanju. Pozitivna samopodoba je zelo pomembna lastnost uspešnega vodje, saj lahko le nekdo, ki popolnoma zaupa vase, ki je samokritičen vodi druge. Ravno nasprotno negativen odnos vodje do sebe vodi k nenaklonjenosti drugih do vodje. Odločnost je lastnost, ki je povezana s čustveno reakcijo, saj če bo odločitev čustveno močno vplivala na vodjo, bo ravnal neodločno. Ljudje nikoli nismo odločni v vseh primerih. Gre za pogum. Etična načela pomenijo občutek za dobro oz. slabo, pravično oz. nepravično,...se razvije v procesu vzgoje in je učljivo. Vodja je odgovoren za pristojnost, spoštovanje in uveljavljanje strokovne etike na področju na katerem deluje. Altruizem in filantropija pomeni, da je uspešen vodja načeloma v ozadju in se izpostavi, če je to potrebno. Pomembno je imeti radi ljudi in jim biti pripravljen pomagati. Medsebojno spoštovanje, podpiranje in deljenje težkih in veselih trenutkov vodijo k uspešnemu vodenju. Mera vseh lastnosti v razumnih razmerij pomeni uspešno vodjo. Kot zaključí Mayer (2004, str. 54) je tipičen vzorec lastnosti »naravnega« vodje avtoriteta, ki temelji na moči, samodršstvo, agresivnost, ukazovalnost, brezobzirnost, racionalnost, konvergentna logistika in enosmerna komunikacija.

John (2005) je na podlagi raziskav z uspešnimi ljudmi v videu, ki ga je objavil portal Ted leta 2005 predstavil ugotovitve za uspeh. Najprej je izpostavil strast, imeti gorečo strast do tega kar počnemo, stvari početi zato, ker čutimo ljubezen do teh stvari in ne samo zaradi denarja, če stvari počnemo iz ljubezni denar pride kot posledica. Trdo delo, trdno delati, nič se ne doseže z lahkoto, pomembno je da se obenem tudi zabavamo. Odličnost, osredotočenost na določeno področje, ki nam vzbuja zanimanje ter postati najboljši na tem področju z vajo in vajo. Fokus, osredotočenost samo na eno stvar. Potiskanje preko meje, potiskanje samega sebe preko vseh meja v mentalnem in fizičnem smislu, dvomi o lastnih sposobnostih in sramežljivost so samo ovire. Služenje, opravljanje poklica je privilegij, da lahko služimo drugim. Če želimo obogateti je potrebno služiti drugim tako, da jim prinašamo nekaj z veliko dodano vrednostjo.. Ideje, potrebujemo dobre ideje zato je potrebno poslušati, opazovati, biti radovedni in spraševati, reševati probleme in širiti mrežo poznanstev. Vztrajnost: nujno potrebna vztrajnost, še posebej pri neuspehih.

2.3 Lastnosti ženskega vodenja in njihov položaj v svetu

Bezenšek (2014) našteva značilnosti, ki opisujejo moško vodenje in sicer agresivnost, tekmovalnost, individualizem, avtoritarnost, ukazovanje in kontrola, malomarnost, želja po tveganju, izključitev zaposlenih pri odločanju in celo brezkompromisnost. Medtem ko za

ženske velja demokratičnost, potrpežljivost, previdnost, natančnost, interaktivnost, sodelovanje s kolegi, pomoč podrejenim in vključevanje smisla za družbino v delovno okolje.

Yannakoudakis (2011, str. 13) v poročilu Evropskega parlamenta o ženskem podjetništvu v malih in srednjih podjetjih poudarja sposobnost ženske opravljanja več del hkrati, kar je v podjetništvu neprecenljivega pomena. Kot lastnosti ženskega vodenja pa izpostavlja previdnost in skrbnost. Poročilo je namenjeno za priznanje sposobnosti žensk na delovnem mestu ter pomagati okrepiti njihov položaj in spodbuditi ženske, da se podajo v poslovni svet in jim zagotoviti enake pogoje brez diskriminacije na podlagi spola.

Evropska komisija izvaja sistem ambasadork-podjetnic, katerih vloga je spodbujanje in pomoč ženskam. Delo je prostovoljno in ga pogosto sprejemajo ženske, ki tudi same vodijo podjetje. Države članice so sprejele različne pristope glede podpore in spodbujanja žensk kot primer Avstrija je povečala zmogljivost storitev otroškega varstva in okrepila nadomestila za varstvo otrok ter spodbuja ženske za odločitev izobraževanja za netradicionalne poklice, Ciper omogoča finančno podporo za ženske v starosti od 18 do 55 let, ki želijo začeti poslovno dejavnost, Velika Britanija je izboljšala dostop do financiranja malim podjetjem ter jih postavila v ospredje pri sprejemanju odločitev za odpravo bremen pri dostopu do novih trgov.

Poleg omenjenih pristopov v poročilu Evropskega parlamenta obstajajo še ostale samostojne pobude, ki si prizadevajo za krepitev vloge žensk in pomoč ženskam na delovnem mestu. Težave s katerimi se srečujejo ženske se razlikujejo glede na kulturne razlike pri dojemanju vloge žensk v posamični državi. Avtorica Yannakoudakis poudarja, da bi bilo potrebno imeti na skupnih področjih skupne pobude. Skupina ambasadork-podjetnic bi potrebovala večjo podporo v smislu formalne organiziranosti glede organizacije različnih seminarjev, saj so finančna sredstva omejena, da bi se le-ta razmetavala za najmanjše poslovne prostore. Avtorica poudarja tudi to, da urejanje ženske delovne sile z zakonodajo ni primerno, zaželeno pa bi bila izmenjava primerov dobre prakse preko razvojne agencije za žensko podjetništvo, ki bi usklajevala delo ambasador-podjetnic v vsaki državi članici. Podjetja je potrebno spodbuditi k podpiranju žensk, ne nujno preko kvot, ampak s postavitvijo notranjih ciljev v smislu sprejetje ženske pod enakimi pogoji kot moške, če so enako usposobljene in izobražene kot moški.

Ženske potrebujejo zgolj čas, da bi lahko izpolnile svoje družinske obveznosti in hkrati vodile podjetja ter tako uresničevale svoje sanje, kar pomeni, da je potrebno zagotoviti podporo pri varstvu otrok, razširiti vloge in usposobiti ženske, da si bodo upale uresničiti svoje sanje. Uspešne ženske je potrebno dodatno izpostavljati v medijih in jih predstavljati kot vzornice in to tudi nadgraditi (Yannakoudakis, 2011, str. 15).

Center Zupam Vase!, ki je ustanovljen za pospeševanje ženskega podjetništva je na svoji spletni strani predstavil izzive in pasti ženskega podjetništva, ki se kažejo pri ustanavljanju in vodenju podjetja pri slabem poslovnem okolju, izbiri tipa poslovanja podjetij, informacijske luknje, pomanjkanje ustreznih in kakovostnih kontaktov, slabe možnosti za mreženje, nefleksibilna ponudba olajšav in varstva otrok, spolna diskriminacija in stereotipi in slaba ponudba ustrezne finančne podpore.

Čeprav so nekateri izzivi značilni za oba spola, se ženske sprašujejo tudi kako poslovno uspešno sodelovati z moškimi, kako svoje poslovno življenje usklajevati z družinskim in pri tem ohraniti še nekaj časa zase ter kaj je pri poslu bolj pomembno: delovne naloge ali vzpostavljanje kakovostnih odnosov med ljudmi (zaposlenimi, poslovnimi partnerji).

Ovire s katerimi se srečujejo ženske, pa se moški ne poudarja že Yannakoudakis (2011) v poročilu o ženskem podjetništvu v malih in srednjih podjetjih v smislu diskriminacije, saj je potrebno svoje želje po poslovnih uspehih usklajevati s svojimi obveznostmi v družini, četudi smo v 21. stoletju, saj ima ženska še vedno zelo pomembno vlogo doma še posebej če ima otroke. Avtorica poudarja, da imajo ženske pravico izbrati, kakšno vlogo želijo imeti doma in v skupnosti, kjer živijo.

Center Zaupam vase! je poudaril ključno omejitev in rešitev pri ženskem vodenju: Usklajevanje dela z družino in s prostim časom: potrebno je dogovarjanje o družinskih obveznostih s partnerjem z dobro organizacijo oz. razporeditvijo časa. Teden je potrebno planirati v naprej in ga sproti (vsakodnevno) prilagoditi v kolikor je to potrebno. Ženske pri vodenju gradijo na zaupanju in znajo biti subjektivne pri svojem odločanju ter povejo kaj mislijo, medtem ko moški sledijo nadzoru, opazujejo, preračunavajo in manipulirajo (Mavrič, 2006, str. 80).

Mavrič (2006, str. 82) poudarja, da je potrebno ženske in moške vodje proučevati kot osebe, ki lahko uporabljajo različne sloge vodenja ne glede na spol. Obe osebi, ne glede na spol sta sposobni prevzeti nadzor, odločati, se samopotrjevati in opravljati disciplinske dejavnosti, vendar je kljub temu predstava o ženski popolnoma nasprotna. Avtor nadalje omenja različne študije in raziskave o tem, da se vedenje managerjev in managerk zelo malo razlikuje in o zavračanju domneve, da so ženske bolj usmerjene k odnosom, moški pa k nalogam. Ženske, ko dosežejo vodstveni položaj, se ne vedejo nič drugače kot moški. Ženski slog vodenja je definiran kot krožni proces, za katerega je značilno vodenje glede na možnosti, uporaba intuicije in potrpežljivo čakanja na naslednji dogodek. Takšnemu načinu vodenja pravimo tudi strategija pajčevine, kar pomeni, da so zaposleni med seboj dobro povezani in usklajeni ter da skupaj iščejo rešitve.

3 ANALIZA ZASTOPANOSTI ŽENSK NA VODILNIH POLOŽAJIH

Namen raziskave je raziskati in predstaviti položaj žensk v managementu. Najprej bomo v ta namen kot zanimivost preučili aktualno lestvico najbogatejših Slovencev. Predvsem nas zanima, koliko predstavnic ženskega spola se je na lestvici pojavilo in koliko predstavnic je na lestvici navedenih samostojno.

Pregledali in preučili bomo baze Statističnega urada Republike Slovenije in predstavili najpomembnejše analize in raziskave glede zastopanosti žensk na vodilnih položajih po različnih merilih, kot so delovna aktivnost in moč odločanja v Sloveniji v primerjavi z drugimi evropskimi državami ter struktura statistika plač.

V nadaljevanju bomo predstavili tudi dve izbrani organizaciji in preučili poslovanje preteklih dveh let vsake organizacije. Ena izmed organizacij je podjetje, ki ga vodi ženska oseba, druga organizacija pa je podjetje, ki ga vodi moška oseba. Organizaciji sta primerljivi po letu vpisa v poslovni register Slovenije, po panogi in imata enako organizacijsko obliko.

3.1 Lestvica najbogatejših Slovencev 2016

Časnik Finance vsako leto objavi lestvico najbogatejših Slovencev. Premoženje najbogatejših Slovencev se na tej lestvici v večini primerov upošteva vrednost njihovih deležev v organizacijah, pri nekaterih primerih pa tudi vrednostni papirji ali nepremičnine. Ocenjevali so čisto vrednost premoženja saj so upoštevali tudi dolgove organizacij. Za vrednotenje premoženja v javnih delniških družbah uporabljajo tečaje na borzi. Neborzne družbe pa na dva načina: glede na njihovo premoženje in uspešnost poslovanja, kar pomeni, večji donos kot ga organizacija ustvarja in večja kot je predvidena rast poslovanja, več je organizacija vredna. Te organizacije so primerjali tudi s panogo, v kateri delujejo in organizacije ocenili glede na vrednost, ki ji jo imele, če bi bile uvrščene na borzo. Upoštevali so kapital, prihodke, denarni tok iz poslovanja, dobiček iz poslovanja in čisti dobiček družbe ter na podlagi teh kazalnikov izračunali vrednost družb glede na kazalnike poslovanja, ki jih dosegajo borzne družbe v panogi. Vsem neborznim družbam so pripisali 25-odstotni diskont. Končna ocena premoženja je tehtano povprečje ocen pridobljenih na podlagi obeh pristopov. Osebnega premoženja niso vrednotili, razen v primeru ko je bilo osebno premoženje del premoženja organizacije. V lestvico ni vključeno niti tisto premoženje, ki ni videno, denimo na bančnih računih. Vsem, ki so se uvrstili na lestvico najbogatejših so dali možnost komentiranja ocene (Javornik, 2016, str. 16)

Lestvica najbogatejših Slovencev ima 100 mest in prag za uvrstitev na lestvico v letu 2016 znaša 17,6 milijona evrov. Na Sliki 2 prikazujem uvrstitev na prvih 10 mestih.

Tabela 1: Lestvica najbogatejših Slovencev v letu 2016

Uvrstitev	Ime in priimek	Družba	Ocena premoženja 2016 (v mio EUR)	Sprememba v primerjavi z 2015
1.	Izza in Samo Login	Outfit7	699	-18%
2.	Joc Pečečnik	Interblock	255	6%
3.	Tatjana in Albin Doberšek	Engineering Dobersek	222	4%
4.	Marko Pistotnik	Outfit7	211	-19%
5.	Sandi Češko	Studio Moderna	184	-32%
6.	Gabrijel in Petra Rejc	Efaflex	98	6%
7.	Lah, družina	Auber, Ampelus	98,8	-17%
8.	Igor Akrapovič	Akrapovič	91,6	58%
9.	Vladimir Puklavec	TGE Holding	81,4	6%
10.	Anton in Verica Šenk	Inotherm	70,8	10%
28.	Alenka Žnidaršič Kranjc	Skupina Prva d.d.	35,4	V letu 2015 ni bila uvrščena na lestvico
45.	Barbara Vrčkovnik Čepin	Filec d.d.	27,1	24%
83.	Bernardica Viher Gašparec	Lior Invest	19,3	28%
98.	Diana Dimnik	Finforti Holding	18,6	4%
100.	Helena Draškovič	Magistrat International d.o.o.	17,6	V letu 2015 ni bila uvrščena na lestvico

Vir: V. C. Javornik, Slovenski multimilijonarji 2016, 2016, str. 12.

Lestvica predstavlja premoženje Slovencev in ne najuspešnejše managerje. Na prvih desetih mestih se žensko ime pojavi štirikrat, vendar nikoli samostojno. S partnerjem na lestvici se žensko ime pojavi enaindvajsetkrat, samostojno pa se žensko ime pojavi samo štirikrat. Samostojno se žensko ime pojavi šele na osemindvajsetem mestu Alenka Žnidaršič Kranjc. Naslednje mesto, ki ga zaseda samostojno žensko ime se pojavi na petinštiridesetem mestu Barbara Vrčkovnik Čepin, trinosemdesetem mestu Bernardica Viher Gašparec, osemindvedesetem mestu Diana Dimnik in na zadnjem stotem mestu Helena Draškovič.

Iza Login in Samo Login sta zakonca, ki se na lestvici najbogatejših pojavljata že tretje leto na prvem mestu. Njuno premoženje je revija Manager ocenila na 699 milijonov evrov. Sta največja lastnika Skupine Outfit7 prek liechteinsteinske družbe Izzas Establishment. Skupina Outfit7 je najbolj znana po svoji priv mobilni aplikaciji Talking Tom, ki je bila kasneje nadgrajena z vrsto podobnih aplikacij. Prva aplikacija je bila narejena leta 1996. Izza je končala kranjsko gimnazijo in fakulteto za računalništvo. Izkušnje je pridobivala kot računalničarka v multinacionalkah Microsoft in Novartis. Sedež skupine je v Londonu, davčni rezidenti Cipra, hčerinske družbe pa imajo v Londonu, Ljubljani, Cipru, Švici, Južni Koreji, Hongkongu, Kitajski in v Združenih državah Amerike. V letu 2015 je imela skupina 81 milijonov evrov dobička, ki pa si ga lastniki sproti izplačujejo. Delnic družb ne

podarjajo zaposlenim, vendar jih zaposlenim prodajajo po knjigovodski vrednosti, ki pa je skoraj štirikrat nižja od vrednosti, ki bi jo lahko dosegli na trgu prodaje. V letu 2017 je bila skupina prodana za 936,97 milijonov evrov investitorjem iz Azije. (Lipnik & Javornik, 2016, str. 28).

Alenka Žnidaršič Kranjc je svoje prvo podjetje Dej d.o.o. ustanovila že leta 1991 in posluje še danes. Podjetje je opravljalo svetovalne storitve in v začetku tranzicije v kapitalizem zaslužila svoj prvi milijon. Leta 1994 so jo kot svetovalko povabili k ustanovitvi družbe za upravljanje privatizacijskih skladov KBM Infond, v kateri je še danes sedemodstotna lastnica. Leta 2000 je ustanovila pokojninsko družbo Skupina prva d.d. in je še danes predsednica uprave. Hkrati je ustanovila še družbo Deos d.d., ki gradi in upravlja domove za starejše. Danes družba Deos d.d. upravlja že osem domov za starejše. Od dne 7.10.2013 je predsednica nadzornega sveta v podjetju Luka koper d.d. Leta 2015 se je pričela umikati iz upravljanja Skupine prva d.d., saj naj bi vodstvu družbe bili potrebni drugačni kadri. Jedro njenega premoženja še danes ostaja Skupina prva d.d. in Deos d.d. V letu 2015 je ustanovila še podjetje MPN, Moj pogrebni načrt d.o.o. in začela s projektom »pogrebni servis«. Premoženje Alenke Žnidaršič Kranjc je revija Manager ocenila na 35,4 milijonov evrov in jo uvrstila na osemindvajseto mesto na lestvici (Lipnik & Javornik, 2016, str. 58).

Alenka Žnidaršič Kranjc je dober dokaz, da se z idejo, vztrajnostjo in trdim delom daleč pride. Na lestvici najbogatejših je bila že leta 2007 in po njenem mnenju z lestvice ne bi smela niti oditi. Verodostojnost lestvice je vsekakor vprašljiva.

Barbara Vrčkovnik Čepin je solastnica podjetja Filc d.d iz Škofje Loke, ki se ukvarja s proizvodnjo netkanih tekstilij in laminatov. Podjetje je bilo ustanovljeno že leta 1937. Večino svojih izdelkov izvozijo, v Sloveniji prodajo zgolj 5,3 odstotkov. Izvozili so za 63 milijonov evrov izdelkov in se uvrščajo med največje slovenske izvoznike. Načrtujejo izgradnjo še treh proizvodno-skladiščnih hal, da bi dosegli svoj cilj – sto milijonov evrov prodaje. Premoženje Barbare Vrčkovnik Čepin je revija Manager ocenila na 27,1 milijonov evrov in jo uvrstila na petinštirideseto mesto na lestvici (Javornik & Humar, 2016, str. 44).

Bernardica Viher Gašparec je prek podjetja Lior Invest 7,7 lastnica podjetja LTH Castings d.o.o., ki je na trgu že od leta 1989. Podjetje se ukvarja z izdelavo ulitkov za avtomobilsko industrijo. Lastništvo podjetja Lior Invest d.o.o. je razdeljeno na 13 podjetnikov in skupaj so leta 2009 kupili podjetje od avstrijskega lastnika brez gotovine s prevzemom dolga v višini 5,2 milijonov evrov v obliki posojila. Ocenjena današnja prodajna cena podjetja znaša 200 milijonov evrov. Podjetje je po prevzemu zelo rastlo, čisti dobiček je v letu 2016 v primerjavi z letom 2015 zrastel za 50 odstotkov. Premoženje Bernardice Viher Gašparec je revija Manager ocenila na 19,3 milijonov evrov in jo uvrstila na triinosemdeseto mesto (Javornik & Humar, 2016, str. 51).

Diana Dimnik je preko družbe Finforti Holding lastnica podjetij DimnikCobau in Medias International. Je predsednica nadzornega odbora podjetja Medias International, ki se ukvarja s prodajo medicinskih pripomočkov in opreme. Večino svojih prihodkov pa ustvarijo s prodajo preko javnih naročil. Podjetje je Diana Dimnik ustanovila že leta 1992, vendar je že leta 1995 izstopila kot lastnica in nato leta 2012 s podjetjem Finforti Holding ponovno prevzela lastništvo. V skupini Finforti Holding je tudi hrvaško podjetje Erigo, katerega član uprave je Patrik Rozina, ki je partner Diane Dimnik. Diana Dimnik je sicer hči znanega lobista Boža Dimnika, ki je tudi sam imel dobaviteljsko podjetje Sono-prom do leta 1996, ki ga je potem prevzela takratna soproga Boža Dimnika, Tanja Frantar Zabret, solastnica uspešnega dobaviteljskega podjetja Medicoengineering. Diana Dimnik vodi tudi podjetje DimnikCobau, ki je nepremičninska družba in se ukvarja z oddajanjem nepremičnin v najem. Prav tako vodi tudi podjetje Proderma d.o.o. in je 50 odstotna lastnica, lastništvo pa si deli z Borutom Žgavec, prav tako specialistom dermatovenergologije. Revija Manager je premoženje Diane Dimnik ocenila na 18,6 milijonov evrov in jo uvrstila na osemindeseto mesto na lestvici najbogatejših Slovencev v letu 2016 (Javornik & Humar, 2016, str. 52).

Helena Drašković je 27,3 odstotna lastnica modne trgovske verige Magistrat International d.o.o., ki je bila ustanovljena leta 1991. Podjetje ima dve modni hiši Emporium v Sloveniji, poleg tega pa še 33 modnih trgovin po Sloveniji, Hrvaški, Srbiji in Madžarski. V svojih trgovinah ponujajo sto različnih blagovnih znamk, poleg tega pa so tudi največji distributer za nekaj priznanih vrst sladkarij. Dobiček leta 2015 si niso razdelili ampak vložili v kapital, trgovska veriga tako skoraj nima dolga. Helena Drašković je bila na lestvico uvrščena že leta 2010 z 11,1 milijonov premoženja na osemindesetem mestu, leta 2016 pa je revija Manager ocenila njeno premoženje na 17,6 milijonov evrov in jo uvrstila na zadnje, stoto mesto na lestvici najbogatejših (Javornik & Humar, 2016, str. 52).

3.2 Zastopanost žensk na vodilnih položajih v Sloveniji v primerjavi z ostalimi članicami Evropske unije

Po pregledu razvoja na področju zaposlovanja in socialnih zadev za leto 2015, ki ga je objavila Evropska komisija (2016) spadajo ženske še vedno v skupino, ki se pri ustanavljanju lastnega podjetja srečujejo z večjimi ovirami. Za zanimivost, so v taki skupini tudi mladi, starejši in etnične manjšine.

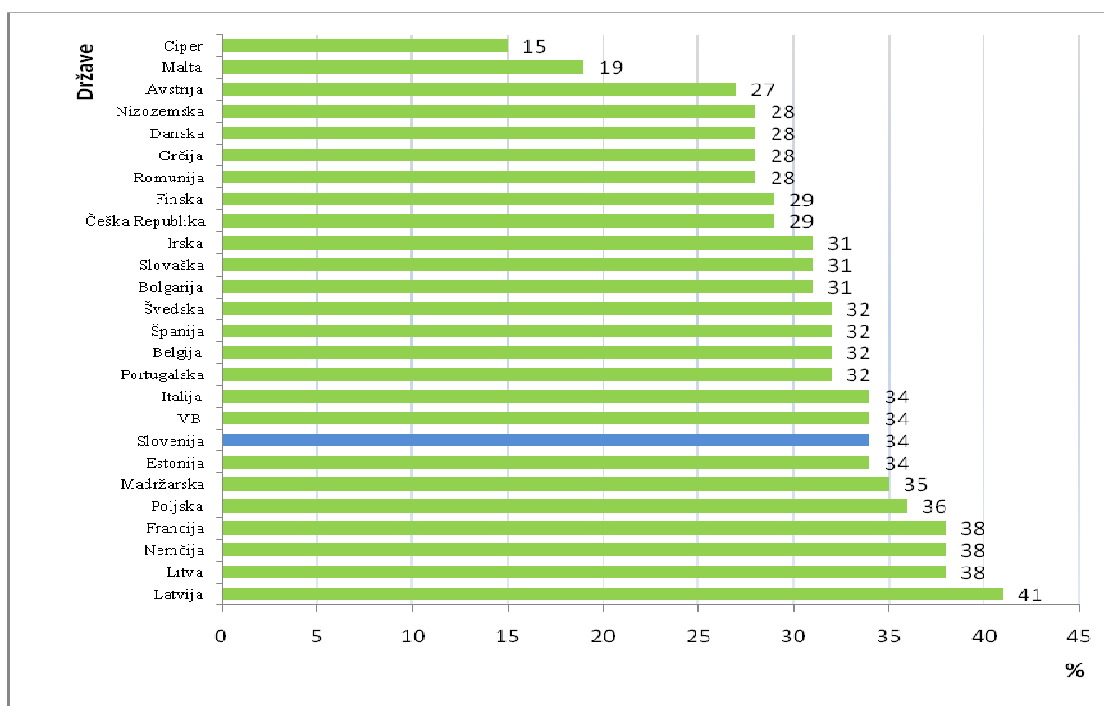
Ena izmed prednostnih nalog načrta Evropske komisije za enakost med ženskami in moškimi je bila spodbujanje enake udeležnosti moških in žensk na vodilnih položajih, saj so ženske vseh poklicev brez izjeme v večini držav članic Evropske unije na vseh ravneh odločanja še vedno premalo zastopane.

Izpostavljeno je bilo razmerje med poslankami in poslanci, ki je v parlamentih držav bilo 1:4 v korist moških. V podjetjih je bilo razmerje še slabše, saj so ženske zasedale eno od desetih mest v upravah evropskih delniških družbah.

Pomembnost spodbujanja in uveljavljanja enakosti med spoloma na vodstvenih položajih se izpostavlja že od leta 1996, ko je Svet ministrov Evropske unije dal državam članicam formalno priporočilo za sprejetje določenih ukrepov na področju zakonodaje, regulacije in spodbujanja enakosti med spoloma na vodilnih položajih. Leta 2008 je bila s strani Evropske komisije v ta namen ustanovljena tudi evropska mreža žensk za odločanje v politiki in gospodarstvu, za razprave, izmenjavo informacij in dobrih praks in prepoznavanje najboljših strategij na tem področju (Statistični urad Republike Slovenije, 2010, str. 3).

Slovenija se je glede na merilo zastopanosti in sodelovanja žensk v politiki, merjeni z deležem žensk v parlamentu, države članice EU-27, leta 2009 uvrstila na predzadnje, 26. mesto z 10 odstotno zastopanostjo in merjeno z deležem žensk na vodstvenih in vodilnih državah na 8. mesto z 34 odstotno zastopanostjo, kar prikazujemo na Sliki 3. Mesto si delimo z državami Italija, Velika Britanija in Estonija.

Slika 2: Delovna aktivnost in moč odločanja, merjeni z deležem žensk na vodstvenih in vodilnih položajih, države članice EU-27 leta 2009



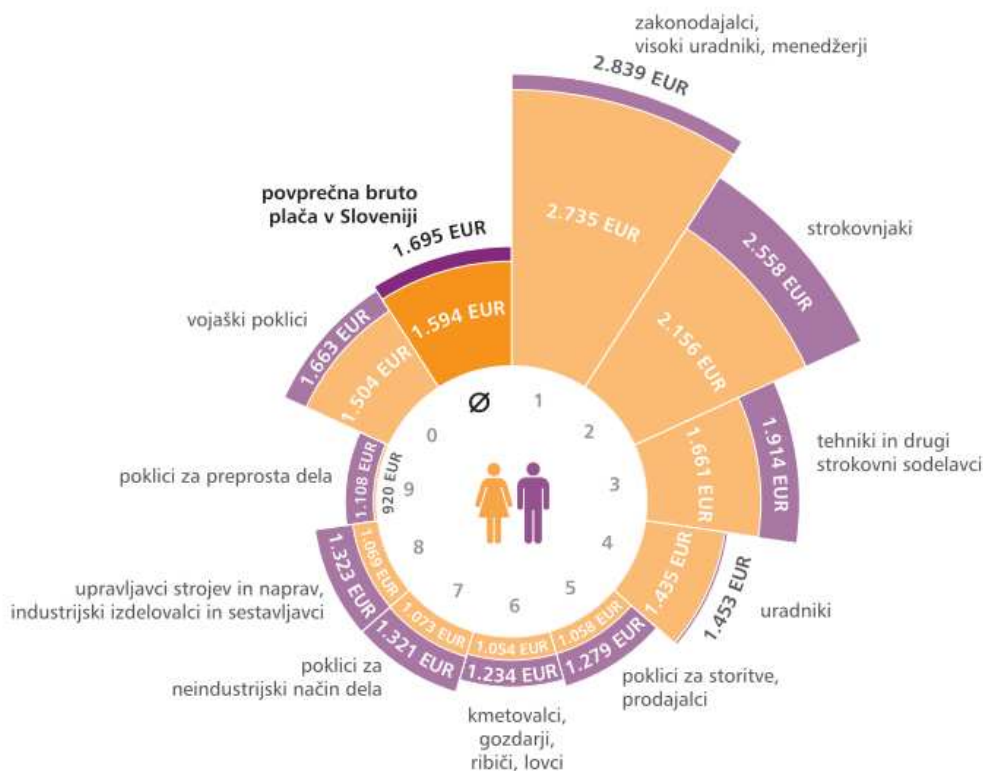
Vir: Statistični urad Republike Slovenije, Novinarska konferenca ob mednarodnem dnevu žensk, 2010, str. 5.

Na dan 31.12.2015 je bilo v poklicni skupini Zakonodajalci, visoki uradniki, managerji zaposlenih 30.491 moških in 15.663 žensk. Za primerjavo je bilo na dan 31.12.2010 v isti poklicni skupini zaposlenih 30.820 moških in 14.633 žensk (Statistični urad Republike Slovenije, 2010).

Strukturno statistiko bruto plač v Sloveniji za leto 2015 po glavnih poklicnih skupinah in po spolu prikazujemo v Sliki 4. V vseh skupinah je razvidna razlika v višini plače med spoloma. V letu 2015 so bile plače žensk povprečno za 6 % nižje od plač moških (Statistični urad Republike Slovenije, 2016, str. 25). Poročila Statističnega urada Republike Slovenije poročajo, da so bile razlike med plačami moških in žensk v letu 2007 višje kot v letu 2015 in so te razlike v letu 2007 bile 7,8 odstotne (Statistični urad Republike Slovenije, 2010, str. 7).

Statistični urad Republike Slovenije (2010) poroča, da so ženske v Sloveniji bolj izobražene kot moški in prednjačijo tudi v vlaganju v razvoj in izpopolnjevanje človeških sposobnosti, saj stalno povečujejo vlaganje v izobrazbo in usposabljanja. Plače žensk se postopoma približujejo plačam moških, med podjetniki in managerji pa v nobeni državi niso zastopane s skoraj 50 odstotnim deležem.

Slika 3: Povprečne mesečne bruto plače po glavnih poklicnih skupinah in po spolu v letu 2015



Vir: Statistični urad Republike Slovenije, Statopis 2016, 2016, str. 22.

3.3 Pregled poslovanja organizacije Skupina prva d.d.

Prva organizacija, ki jo predstavljamo je bila izbrana, ker jo vodi dr. Alenka Žnidaršič Kranjc, ki je bila v letu 2016 tudi ena izmed najbogatejših managerk v Sloveniji in je bila samostojno uvrščena na osemindvajseto mesto. Skupina prva d.d. je bila ustanovljena leta 2000. Predsednica uprave je dr. Alenka Žnidaršič Kranjc.

Skupina prva d.d. je zavarovalniški holding sestavljen iz petih hčerinskih družb, med katerimi je ena življenjska zavarovalnica, tri pokojninske družbe in ena družba, ki trži zavarovalne produkte. Dejavnost družbe obsega holdinško dejavnost na področju zavarovalništva in pokojninskih družb. Poslujejo tudi na jugu vzhodne Evrope.

Ob koncu leta 2015 je skupina zaposlovala 116 zaposlenih. Leto 2015 so zaključili s čistim dobičkom v višini 5.028.218 EUR. Osnovni čisti dobiček na delnico je v letu 2015 znašal 1,38 EUR.

Čisti prihodki od zavarovalnih premij so v letu 2013 v primerjavi z letom 2012 zrastle za 41 odstotkov, v letu 2014 v primerjavi z letom 2013 zrastle za 33 odstotkov, v letu 2015 v primerjavi z letom 2014 zrastle za 7 odstotkov. V letu 2014 so čisti prihodki od zavarovalnih premij v primerjavi z letom 2012 zrastle za kar za 87 odstotkov, v letu 2015 v primerjavi z letom 2012 pa za dobrih 100 odstotkov.

Drugi zavarovalni prihodki so v letu 2013 v primerjavi z letom 2012 zrastle za 3 odstotke, v letu 2014 v primerjavi z letom 2013 zrastle za 4 odstotke, v letu 2015 v primerjavi z letom 2014 zrastle za 6 odstotkov. V letu 2014 so drugi zavarovalni prihodki v primerjavi z letom 2012 zrastle za za 7 odstotkov, v letu 2015 v primerjavi z letom 2012 pa za dobrih 14 odstotkov.

Prihodki od finančnih sredstev, konkretno prihodki od obresti se v letu 2013 v primerjavi z letom 2012 niso bistveno spremenili, v letu 2014 v primerjavi z letom 2013 so se celo za malenkost znižali. V letu 2015 v primerjavi z letom 2014 so prihodki od obresti zrastle za 5 odstotkov. V letu 2015 v primerjavi z letom 2012 so se le-ti zvišali za 4 odstotke.

Čisti odhodki za škode so od leta 2012 do leta 2015 naraščali. V letu 2013 v primerjavi z letom 2012 so se podvojili, v letu 2014 v primerjavi z letom 2013 pa so se zvišali za 60 odstotkov. V letu 2015 v primerjavi z letom 2014 so čisti odhodki za škode bili 38 odstotkov višji kot leto poprej, v letu 2015 v primerjavi z letom 2012 pa so se zvišali za več kot štirikrat.

Obratovalni stroški, konkretno stroški pridobivanja zavarovanj so se v letu 2013 v primerjavi z letom 2012 zvišali za 31 odstotkov, v letu 2014 v primerjavi z letom 2013 so se zvišali za 25 odstotkov, v letu 2014 v primerjavi z letom 2015 pa so upadli in sicer za 14

odstotkov. V letu 2015 v primerjavi z letom 2012 so se stroški pridobivanja zavarovanj zvišali za 43 odstotkov.

Stroški dela so se v letu 2013 v primerjavi z letom 2012 znižali za 5 odstotkov%, v letu 2014 v primerjavi z letom 2013 so se zvišali za 10 odstotkov, v letu 2014 v primerjavi z letom 2015 so se zvišali za 10 odstotkov. V letu 2015 v primerjavi z letom 2012 so se stroški dela zvišali za 18 odstotkov.

3.4 Pregled poslovanja organizacije Adriatic Slovenica d.d.

Adriatic Slovenica d.d. je bila ustanovljena leta 1990 in je bila prva zavarovalna delniška družba v Sloveniji. Najprej je delovala pod imenom Slovenica d.d. in se je šele leta 2005 pripojila k Adriaticu Zavarovalni družbi d.d. Trenutni predsednik uprave je Gabrijel Škof. V zavarovalniški panogi nudi vse zavarovalne vrste, zdravstveno, premoženjsko, življenjsko in pokojninsko zavarovanje. Od leta 2008 poslujejo tudi na trgih jugovzhodne Evrope.

Stoodstotni lastnik družbe Adriatic Slovenica d.d. je družba KD Group d.d. Vsi izvršni direktorji družbe KD Group d.d. so moškega spola. Tudi v tej družbi se kot izvršilni direktor pojavi Gabrijel Škof.

V letu 2015 so zaposlovali 1035 ljudi. Leto 2015 so zaključili z dobičkom v višini 14.264.229 EUR. Osnovni čisti dobiček na delnico je v letu 2015 znašal 1,38 EUR. Čisti prihodki od zavarovalnih premij so v letu 2013 v primerjavi z letom 2012 zrastle za 20 odstotkov, v letu 2014 v primerjavi z letom 2013 so se zmanjšali za 5 odstotkov, v letu 2015 v primerjavi z letom 2014 zrastle za 13 odstotkov. V letu 2014 so čisti prihodki od zavarovalnih premij v primerjavi z letom 2012 zrastle za 15 odstotkov, v letu 2015 v primerjavi z letom 2012 pa za 32 odstotkov.

Drugi zavarovalni prihodki so v letu 2013 v primerjavi z letom 2012 zrastle za 83 odstotkov, v letu 2014 v primerjavi z letom 2013 so znašali samo še 54 odstotkov vrednosti drugih zavarovalnih prihodkov iz leta 2012, v letu 2015 v primerjavi z letom 2014 pa ponovno padli na vrednost 32 odstotkov drugih zavarovalnih prihodkov iz leta 2014. V letu 2014 so drugi zavarovalni prihodki v primerjavi z letom 2012 zrastle za za 1 odstotek, v letu 2015 v primerjavi z letom 2012 pa so drugi zavarovalni prihodki znašali slabih 32 odstotkov vrednosti iz leta 2012.

Prihodki od naložb so v letu 2013 v primerjavi z letom 2012 narastli za 16 odstotkov, v letu 2014 v primerjavi z letom 2013 so narastli za kar 192 odstotkov. V letu 2015 v primerjavi z letom 2014 pa so prihodki od naložb zmanjšali na 38 odstotno vrednost prihodkov od naložb leta 2014. V letu 2015 v primerjavi z letom 2012 so se le-ti zvišali za 32 odstotkov.

Čisti odhodki za škode so od leta 2012 do leta 2015 naraščali. V letu 2013 v primerjavi z letom 2012 so narastli za 19 odstotkov, v letu 2014 v primerjavi z letom 2013 pa so se zvišali malenkost znižali. V letu 2015 v primerjavi z letom 2014 ponovno narastli in sicer za 16 odstotkov, v letu 2015 v primerjavi z letom 2012 pa so se zvišali za skupno 36 odstotkov.

Obratovalni stroški, konkretno stroški pridobivanja zavarovanj so se v letu 2013 v primerjavi z letom 2012 zvišali za 19 odstotkov, v letu 2014 v primerjavi z letom 2013 so ostali približno enako visoki, v letu 2014 v primerjavi z letom 2015 pa so se zvišali za 11 odstotkov. V letu 2015 v primerjavi z letom 2012 so se stroški pridobivanja zavarovanj zvišali za 35 odstotkov.

Ugotovljeno je, da prihodki naraščajo hitreje kot stroški. Čisti poslovni izid poslovnega leta je bil v letu 2015 dosežen v višini 14.264.229 EUR, kar je nekoliko manj kot 1,1krat več kot v letu 2012.

3.5 Primerjava rezultatov poslovanja organizacije Skupina prva d.d. in organizacije Adriatic Slovenica d.d.

Organizacija Adriatic Slovenica d.d. je na trgu že od leta 1990, torej 10 let prej kot je bila ustanovljena organizacija Skupina prva d.d. Če primerjamo dobiček lanskega leta obeh organizacij je bil le ta v organizaciji Adriatic Slovenica od organizacije Skupina prva kar trikrat višji, vendar če primerjamo dobiček na delnico, je bil le-ta v enaki višini in sicer 1,38 EUR. Skupina prva je takšen rezultat ustvarila z 116 zaposlenimi v šestnajstih letih, medtem ko Adriatic Slovenica zaposluje čez 1000 zaposlenih in je takšen dobiček na delnico ustvarila v šestindvajsetih letih.

Čisti prihodki od prodaje v letu 2013 v primerjavi z letom 2012 so v družbi Skupina prva d.d. zrastle za 20 odstotnih točk več kot v družbi Adriatic Slovenica d.d. V letu 2014 v primerjavi z letom 2013 so se čisti prihodki od prodaje zvišali za 33 odstotkov, medtem so se v istem primerjalnem obdobju v družbi Adriatic Slovenica čisti prihodki od prodaje zmanjšali. Če bi merili uspešnost poslovanja zgolj po čistih prihodkih od prodaje, bi lahko z lahkoto sprejeli, da je Skupina prva d.d. uspešnejše poslovala v obdobju od 2012 do 2015.

Drugi zavarovalni prihodki so v letu 2013 v primerjavi z letom 2012 v družbi Skupina prva d.d. zrastle za samo 3 odstotke, medtem ko so v družbi Adriatic Slovenica d.d. zrastle za 83 odstotkov. V letu 2014 v primerjavi z letom 2013 so v družbi Skupina prva d.d. drugi zavarovalni prihodki ponovno zrastle za 4 odstotke, medtem ko so v družbi Adriatic Slovenica zabeležili zgolj še 54 odstotkov vrednosti drugih zavarovalnih prihodkov iz leta

2012. V letu 2015 družba Skupina prva d.d. beleži rast drugih zavarovalnih prihodkov v primerjavi z letom 2012 za 14 odstotkov, medtem ko Adriatic Slovenica d.d. beleži bistven padec. Če bi merili uspešnost poslovanja zgolj po drugih zavarovalnih prihodkih, bi sprejeli, da je Skupina prva d.d. uspešnejše poslovala v obdobju od 2012 do 2015. Skupina prva d.d. je skozi leta ohranjala druge zavarovalne prihodke v okviru višine tega prihodka preteklih let.

Čisti odhodki za škode so v letih od 2012 do leta 2015 pri obeh družbah naraščali. Razlika med družbama v primerjavi leta 2015 z letom 2012 je zelo visoka. Opomniti je potrebno, da obe družbi oziroma vodji družb nimata bistvenega vpliva na tovrstne odhodke, čisti odhodki za škode.

Obratovalni stroški, konkretno stroški pridobivanja zavarovanj so se v letu 2013 v primerjavi z letom 2012 v družbi Skupina prva d.d. zvišali za 31 odstotkov, v družbi Adriatic Slovenica d.d. pa so v priemerjalnem obdobju ti stroški narastli za 19 odstotkov, kar je za 12 odstotnih točk manj kot družba Skupina prva d.d. V letu 2014 v primerjavi z letom 2013 je družba Adriatic slovenica d.d. za obratovalne stroške pridobivanja zavarovanj namenila približno enako vsoto, medtem ko je družba Skupina prva d.d. namenila še dodatnih 25 odstotkov. Če primerjamo leto 2015 z letom 2012 so v družbi Skupina prva d.d. povečali stroške pridobivanja zavarovanj za 43 odstotkov, v družbi Adriatic slovenica d.d. pa za 35 odstotkov, kar predstavlja 8 odstotnih točk razlike.

Adriatic Slovenica d.d. je od leta 2012 do leta 2015 uspešno zniževala svoje stroške, prav tako Skupini prva d.d., ki pa je v letu 2015 uspelo znižati svoje stroške na nižjo raven kot v letu 2014.

4 UGOTOVITVE IN INTERPRETACIJA RAZISKAV

Na vodilnih položajih je brez dvoma še vedno več moških kot žensk. Ženske so v poslovnem svetu bolj podvržene stresu in stresnim situacijam kot moški, saj kljub temu da smo v 21. stoletju še vedno glavno vlogo v družini odigra ženska. Trditev, da je na vodilnih položajih še vedno več žensk kot moških dokazujejo in potrjujejo številne študije. Trditev pa lahko potrdimo tudi po pregledu lestvice najbogatejših Slovencev v letu 2016, ki jo je pripravil časnik Finance in je ugotovljeno, da je na lestvici več moških kot žensk. Žensko ime se na lestvici pojavi samostojno samo petkrat. Prvo žensko ime, ki se pojavi samostojno je šele na osemindvajsetem mestu. Sicer so na lestvici še ostale ženske, ki se pojavijo v sklopu družine.

Pri pregledu literature Statističnega urada Republike Slovenije je v najnovejših poročilih ponovno izpostavljena primerjava plač moških in žensk na vseh delovnih mestih in tudi na vodilnih položajih. Razlike v plačah so čedalje manjše, še vedno pa so plače žensk za 7

odstotkov nižje kot plače moških, čeprav ženske prednjačijo v vlaganju v izobraževanje in razvoj.

V primerjavi dveh podjetij iz enake dejavnosti je ugotovljeno, da podjetje, ki ga vodi ženska ni nič manj uspešno kot podjetje, ki ga vodi moški. Skupina prva d.d. je ustvarila enak dobiček na delnico, ki je v tej primerjavi verjetno najbolj primerljiva vrednost, kljub temu, da je na trgu prisotna 10 let manj kot Adriatic Slovenica d.d. in to so dosegli zgolj z 116 zaposlenimi, medtem ko je v družbi Adriatic Slovenica d.d. zaposlenih več kot 1000 zaposlenih.

Glede na to, da je bila Adriatic Slovenica d.d. prva zavarovalna delniška družba bi lahko pričakovali, da bi bil njen napredek hitrejši oz. izrazitejši od ostalih zavarovalniških družb, ne glede na to, ali je voden s strani moškega ali ženske.

SKLEP

Ženske in moški nikoli ne bomo mogli popolnoma enakopravno opravljati vseh del, kar je popolnoma razumljivo in zaželeno. Tudi ženske verjamejo stereotipom o ženskem vodenju in na tem področju bi potrebno še marsikaj urediti. Najprej vsaka ženska pri sebi, saj sam najboljše veš, česa si sposoben, potem pa tudi s strani različnih institucij, ki spodbujajo ženske k podjetništvu.

Z zaključno strokovno nalogo smo potrdili prvo hipotezo, da je na vodilnih položajih še vedno več moških kot žensk, potrdili drugo hipotezo, da imajo ženske na vodilnih položajih nižje plače kot moški na vodilnih položajih in to velja tudi na ostalih delovnih mestih ter zavrgli tretjo hipotezo, da so organizacije, ki ji vodijo ženske manj uspešne, kar smo dokazali s primerjavo poslovanja dveh organizacij.

Na podlagi primerjave dveh podjetij v isti panogi je dokazano, da podjetje, ki ga vodi ženska in je na trgu bistveno manj časa, kot drugo primerjalno podjetje, ki ga vodi moški, lahko doseže enake rezultate, ali pa tudi boljše.

Ženske se v poslovnem svetu čedalje bolj uspešno prebijajo na vrh hierarhične lestvice, čeprav je njihova prisotnost tam še vedno majhna. V poslovnem svetu jim uspeva dokazovanje, pri čemer svoj način vodenja bogatijo z nenehnimi izobraževanji in močni želji za potrditev njihovih poslovnih odločitev. Še vedno je prisotno stereotipno mišljenje moških in tudi žensk o vodilnih položajih in njihovi zasedenosti.

V prihodnosti je sicer pričakovati večjo udeležbo žensk na višjih položajih, pri dejstvu, da ženske na poti do uspeha premagujejo različne ovire, s katerimi se moški ne srečujejo kot so vključevanje v poslovni svet pred ustvarjanjem družine, usklajevanje družinskih

obveznosti s poslovnim svetom, pomanjkanje primerne podpore ter premajhno izpostavljenost poslovnih žensk, ki jim je to že uspelo.

Na podlagi raznovrstnih poročil, ki se opravljajo vsako leto, lahko potegnemo vedno podobna poročila o tem, da še vedno moški ostajajo vodilni na managerskih položajih in pričakovati je, da bo tako tudi v naslednjih dvajsetih letih, pa naj bo to že zaradi zastarele miselnosti moških in žensk ali pomanjkanja samozavesti.

LITERATURA IN VIRI

1. Adriatic Slovenica d.d. (2014). *Revidirano letno poročilo za leto 2013*. Ljubljana: Adriatic Slovenica d.d.
2. Adriatic Slovenica d.d. (2016). *Revidirano letno poročilo za leto 2015*. Ljubljana: Adriatic Slovenica d.d.
3. Bezenšek, N. (2014, 22. februar). Ženski in moški stil vodenja. *Poslovni svet*. Najdeno 17. januarja 2017 na spletnem naslovu <http://www.poslovnisvet.si/vodenje/zenski-in-moski-stil-vodenja/>
4. Center Zaupam vase (2017). Žensko podjetništvo. *Pasti in izzivi podjetnic*. Najdeno 17. januarja 2017 na spletnem naslovu <http://www.zensko-podjetnistvo.eu/pasti-in-izzivi-podjetnic/>
5. Dimovski, V., Penger, S., Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Evropska komisija. (2016). *Pregled razvoja na področju zaposlovanja in socialnih zadev za leto 2015: vlaganje v ljudi je ključnega pomena za gospodarsko rast*. Bruselj: Evropski parlament.
7. Fayol, H. (1916). *Administration Industrielle et Generale*. Pariz: Dunod.
8. Javornik, C. V. (2016). Vrtoglavi skoki, kakršnih od krize še ni bilo. *Manager*, 45, 12-16.
9. Javornik, C. V., Humar, B. (2016). Slovenski multimilijonarji. *Manager*, 45, 44-52.
10. John, S. R. (2005). *8 secrets of success*. Najdeno 17. januarja 2017 na spletnem naslovu https://www.ted.com/talks/richard_st_john_s_8_secrets_of_success
11. Lipnik, K., Javornik, C. V. (2016). Vrnitev nekdanje najbogatejše Slovenke. *Manager*, 45, 58-59.
12. Mayer, J. (2004). Lastnosti uspešnih vodij. *Lex localis*, 2(3), 51-68.
13. Mavrič, F. (2006). Ženske v srednješolskem managementu. *Management*, 1(1), str. 79-91.
14. Prva group d.d. (2014). *Revidirano letno poročilo za leto 2013*. Ljubljana: Prva group d.d.
15. Prva group d.d. (2016). *Revidirano letno poročilo za leto 2015*. Ljubljana: Prva group d.d.
16. Rosenberg, J. M. (1992). *Dictionary of Business and Management*. New York: Wiley.
17. Statistični urad Republike Slovenije. (2010). Novinarska konferenca ob mednarodnem dnevu žensk. Najdeno 20. januarja 2017 na spletnem naslovu http://pxweb.stat.si/pxweb/Database/Dem_soc/07_trg_dela/06_akt_preb_reg_viri_s_trukturni/05_07648_del_aktivni_poklic/05_07648_del_aktivni_poklic.asp
18. Statistični urad Republike Slovenije. (2016). *Statopis – Statistični pregled Slovenije 2016*. Najdeno 20. januarja 2017 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/dokument/9199/statopis-2016.pdf>

19. Yannakoudakis, M. (2011). *Poročilo o ženskem podjetništvu v malih in srednjih podjetjih*. Bruselj: Evropski parlament.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Izkaz poslovnega izida Skupina prva d.d. v letu od 2012 do 2015..... 1

Priloga 2: Izkaz poslovnega izida Adriatic Slovenica d.d. v letu od 2012 do leta 2015 2

PRILOGA 1: Izkaz poslovnega izida Skupina prva d.d. v letu od 2012 do 2015

v EUR	2015	2014	2013	2012
Čisti prihodki od zavarovalnih premij	12.208.790	11.368.005	8.568.697	6.095.090
Drugi prihodki zavarovalni prihodki	7.802.653	7.342.899	7.053.105	6.841.488
Prihodki od finančnih sredstev				
<i>Prihodki od obresti</i>	1.495.955	1.415.870	1.450.098	1.439.539
<i>Odhodki od obresti</i>	-183	-697	0	-1.390
<i>Prihodki od dividend</i>	34.649	161.618	347.366	13.254
<i>Neto tečajne razlike</i>	5.000	133.039	-13.771	63.205
<i>Neto dobički/izgube pri odtujitvah naložb</i>	544.278	61.211	81.906	-121.174
<i>Prevrednotovalni finančni prihodki (neto)</i>	32.875	49.715	67.664	47.331
<i>Odhodki iz slabitev naložb</i>	-134.007	-133.815	-4.053.924	-370.887
Čisti odhodki za škode	-4.745.911	-3.441.179	-2.154.811	-1.036.283
Sprememba zavarovalno-tehničnih rezervacij	-2.476.333	-3.654.201	-3.421.833	-2.966.413
Obratovalni stroški				
<i>Stroški pridobivanja zavarovanj</i>	-2.950.038	-3.430.979	-2.725.420	-2.067.739
<i>Stroški dela</i>	-3.162.577	-2.855.580	-2.574.056	-2.681.958
<i>Amortizacija</i>	-270.507	-359.336	-320.721	-284.327
Ostali stroški	-2.463.234	-2.001.000	-1.751.872	-1.962.053
Drugi prihodki	111.932	173.615	167.665	119.672
Drugi odhodki	-537.529	-738.340	-458.816	0
Dobiček pred davki	5.495.811	4.090.845	261.278	3.127.353
Davek iz dobička in odloženi davek	-467.594	-185.702	319.300	-96.694
Čisti dobiček	5.028.218	3.905.143	580.575	3.030.658
- <i>večinskega lastnika</i>	4.328.638	3.242.905	14.674	2.196.218
- <i>neobvladujočega deleža</i>	699.580	662.238	565.901	834.441
Čisti/popravljeni dobiček na delnico	13,47	9,75	0,1	8

Vir: Povzeto in prirejeno po Prva group d.d., Revidirano letno poročilo 2013, 2014; Prva group d.d., Revidirano letno poročilo 2015, 2016.

PRILOGA 2: Izkaz poslovnega izida Adriatic Slovenica d.d. v letu od 2012 do leta 2015

v EUR	2015	2014	2013	2012
ČISTI PRIHODKI OD ZAVAROVALNIH PREMIJ	287.335.263	249.924.540	260.768.138	215.247.295
- Obračunane kosmate zavarovalne premije	296.648.952	297.879.905	306.399.078	269.153.301
- Obračunana premija oddana v pozavarovanje in sozavarovanje	(10.442.444)	(48.257.084)	(51.371.704)	(55.613.307)
- Sprememba prenosnih premij	1.128.755	301.719	5.740.764	1.707.301
PRIHODKI OD NALOŽB V POVEZANE DRUŽBE, od tega	34.953	-	-	-
PRIHODKI OD NALOŽB	22.841.819	59.260.803	20.218.978	17.222.662
DRUGI ZAVAROVALNI PRIHODKI, od tega	4.164.825	13.183.642	24.079.378	13.019.718
- prihodki od provizij	4.164.825	13.183.642	21.584.161	12.555.036
DRUGI PRIHODKI	7.118.090	6.577.652	19.991.636	17.900.707
ČISTI ODHODKI ZA ŠKODE	(206.648.963)	(176.054.916)	(181.032.840)	(150.766.647)
- Obračunani kosmati zneski škod	(213.400.456)	(208.836.049)	(217.593.248)	(192.756.474)
- Obračunani deleži pozavarovateljev in sozavarovateljev	9.693.470	23.602.014	25.261.473	20.877.539
- Sprememba škodnih rezervacij	(2.941.977)	9.179.119	11.298.935	21.112.289
SPREMEMBA DRUGIH ZAVAROVALNO-TEHNIČNIH REZERVACIJ	(4.519.135)	(472.590)	3.374.417	(4.843.455)
SPREMEMBA ZAVAROVALNO-TEHNIČNIH REZERVACIJ ZAVAROVANCEV, KI PREVZEMAJO NALOŽBENO TVEGANJA	(1.826.453)	(42.397.264)	(10.604.186)	(2.368.928)
SPREMEMBE OBVEZNOSTI IZ FINANČNIH POGODB	-	-	-	-
ODHODKI ZA BONUSSE IN POPUSTE	(286.786)	2.088	215.687	(296.940)
OBRAČUNLJIVI STROŠKI, od tega	(72.195.291)	(70.005.906)	(70.406.765)	(60.436.843)
- stroški pridobivanja zavarovanj	(27.099.309)	(24.214.427)	(23.856.776)	(19.858.347)
ODHODKI OD NALOŽB V POVEZANE DRUŽBE, od tega	(389.169)	(984.741)	(643.978)	(2.362.519)
- oslabitve finančnih sredstev, ki niso merjena po pošteni vrednosti skozi poslovni izid	(389.169)	(984.741)	(643.978)	(2.362.519)
ODHODKI NALOŽB, od tega	(6.622.244)	(4.424.185)	(18.668.986)	(5.349.529)
- oslabitve finančnih sredstev, ki niso merjena po pošteni vrednosti skozi poslovni izid	(380.153)	(3.092.069)	(12.745.084)	(131.194)
DRUGI ZAVAROVALNI ODHODKI	(4.642.130)	(6.495.725)	(26.369.081)	(17.149.217)
DRUGI ODHODKI	(7.549.436)	(5.069.073)	(5.001.796)	(2.685.540)
- od tega odhodki iz finančnih obveznosti	(926.197)	(540.217)	(1.641.804)	(396.507)
POSLOVNI IZID PRED OBDAVČITVIJO	16.815.342	23.044.325	15.920.603	17.130.766
DAVEK OD DOHODKA	(2.551.113)	(3.767.452)	(2.337.504)	(3.952.252)
ČISTI POSLOVNI IZID OBRAČUNSKEGA OBDOBJA	14.264.229	19.276.873	13.583.099	13.178.514

v EUR	2015	2014	2013	2012
Osnovni čisti dobiček/izguba na delnico	1,38	1,87	1,38	1,36
Popravljeni čisti dobiček/izguba na delnico	1,38	1,87	1,38	1,36

Vir: Povzeto in prirejeno po Adriatic Slovenica d.d., Revidirano letno poročilo 2013, 2014; Adriatic Slovenica d.d., Revidirano letno poročilo 2015, 2016.