

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

**ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
VLOGA ŽENSK NA VODILNIH POLOŽAJIH**

VESNA JAKLIN

IZJAVA

Študentka Vesna Jaklin izjavljam, da sem avtorica te zaključne strokovne naloge, ki sem jo napisala pod mentorstvom doc. dr. Sandre Penger in da dovolim njeno objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 9.10.2009

Podpis _____

KAZALO

UVOD.....	1
1. TEORIJA MANAGEMENTA	2
1.1. RAVNI IN PODROČJA DELOVANJA MANAGEMENTA	2
1.2. LASTNOSTI USPEŠNIH MANAGERJEV	4
1.3. ŽENSKI STIL VODENJA	5
2. POLOŽAJ ŽENSK NA VODILNIH POLOŽAJIH	7
2.1. OPIS POLOŽAJA ŽENSK V RS.....	8
2.2. DOKUMENTI, KI UREJAJO DRUŽBENI POLOŽAJ ŽENSK V	
SLOVENIJI	9
2.3. ORGANIZACIJE ZA IZBOLJŠANJE POLOŽAJA ŽENSK V.....	
SLOVENIJI	10
3. RAZLOGI ZA MAJHNO ŠTEVILO ŽENSK NA	
VODILNIH POLOŽAJIH	10
3.1. RAZLOGI, KI IZHAJAJO IZ ŽENSK	11
3.1.1. DRUŽINSKE OBVEZNOSTI	11
3.1.2. POMANJKANJE SAMOZAVESTI	12
3.1.3. NEADEKVATNO NAČRTOVANJE KARIERE	12
3.1.4. EMOCIONALNA NESTABILNOST.....	12
3.1.5. POMANJKANJE NEFORMALNIH ZVEZ	13
3.1.6. VEČ ODSOTNOSTI Z DELA	13
3.1.7. NIZKE ASPIRACIJE.....	13
3.1.8. STEREOTIPI O MANAGERKAH.....	13
3.1.9. POMANJKANJE IZKUŠENJ V TIMSKIH ŠPORTIH.....	15
3.2. RAZLOGI, KI SE NANAŠAJO NA OKOLJE.....	15
3.2.1. PREDSDOKI.....	15
3.2.2. POMANJKANJE ŽENSKIH ZGLEDOV	15
3.2.3. DISKRIMINACIJA V ZAPOSLOVANJU, NAPREDOVANJU IN	
VODENJU.....	16
3.2.4. POVEZANOST STEREOTIPOV O SPOLU IN STEREOTIPOV O.....	
MANAGERJIH	16
3.2.5. ODNOS PODREJENIH	17
3.2.6. MEDIJSKE PODOBE ŽENSK.....	17
3.2.7. STEKLENI STROP IN STEKLENA STENA.....	17
4. KAKO LAHKO PODJETJA POMAGAJO PRI.....	
ZAPOSLOVANJU IN NAPREDOVANJU ŽENSK?	18
4.1. KAJ LAHKO NAREDIJO ŽENSK?	19
4.2. RAZLOGI ZA IZBOLJŠANJE	19
4.3. PRIPOROČILA	20
4.3.1. SPLOŠNA PRIPOROČILA	20
4.3.2. KONKRETNA PRIPOROČILA	21

SKLEP	21
LITERATURA IN VIRI:	23

KAZALO TABEL IN SLIK

Slika 1: Ravni in funkcije managementa.....	3
Slika 2: Ravni managementa in struktura potrebnih znanj.....	4
Tabela 1: Lastnosti maskulinega in feminilnega stereotipa.....	14

UVOD

Kljub vse večjemu številu žensk na visokih delovnih položajih, je še vedno moč začutiti prevlado moških na teh delovnih mestih. Na management se še vedno gleda, kot na bolj moški poklic kot ženski, zato so ženske v podrejenem položaju, saj žensko delovno silo pojmujejo kot manj zanesljivo od moške, zato imajo posledično slabše pogoje zaposlovanja, napredovanja in izobraževanja.

Namen te zaključne strokovne naloge je predstaviti seksističnost večine dosedanjih analiz managementa, predstaviti položaj žensk v managementu, razkriti zakaj je tako malo žensk na managerskih položajih ter nakazati možne rešitve trenutnega položaja na trgu delovne sile.

V prvem delu zaključne strokovne naloge bom teoretično predstavila management ter lastnosti dobrih managerjev in razkrila razliko med ženskim in moškim vodenjem. Managerji so uresničevalci in nosilci managerskih nalog, so osebe, ki uporabljajo svoje strokovno znanje in sposobnosti pri odločanju, komuniciranju, vodenju in organiziranju pri doseganju organizacijskih ciljev. Ena izmed najbolj pomembnih vlog managerja je njegova avtoriteta, ki je pomembna pri vodenju podrejenih, saj je nemalokrat ta ključna za doseganje ciljev. V današnjem času je zelo pomembno, da je vodja karizmatičen, saj ima močan čustven vpliv in moč na zaposlene. Ženske managerke v principu vodijo drugače od moških managerjev, saj je njihov pogled na svet drugačen. Sicer to ne pomeni, da imajo vse ženske enak pristop, vendar se je že v vedenjskem ciklu skozi zgodovino izoblikovalo delovanje in dojemanje na svoj način. Predvsem gre drugačnost pripisati drugim dejavnostim, ki so jih ženske upravljale skozi vso zgodovino. Ženske so kot vodje večinoma bolj odprte, komunikativne in prisluhneje težavam podrejenih. Vendar ravno zaradi vseh diskriminacij vse več žensk managerk uporablja moški način vodenja, vsaj v začetku kariere, saj si želijo vspostaviti avtoriteto.

V drugem delu se bom osredotočila na položaj žensk na vodilnih položajih, posebno pozornost pa bom posvetila specifičnim problemom managerk: diskriminaciji žensk, ki je še vedno tako močno prisotna, povezanosti stereotipnih predstav o moškem managerju in ženski managerki, družinskim obveznostim, ki jih ima vsaka ženska in zaradi katerih ljudje mislijo, da so manj prisotne in posvečene delu, pomanjkanju neformalnih zvez, katerim bi ženske morale posvetiti več časa, vendar včasih zaradi družinskih obveznosti to ni možno, saj so prepletanja zvez pogosto v času izven službenega časa. Dostikrat ženske zaradi diskriminatornih pogledov ne morejo priti v moško mrežo. Ženskim managerkam primanjkujejo tudi vzornice po katerih bi se lahko zgledovale, prav tako so za managerke pomembni mentorji, ki jim priskrbijo pomembne informacije, ter jim pomagajo pri nadgrajevanju kariere.

Kljub vsem oviram, ki pretijo na ženske v poslovnem svetu, se na svoji poklicni poti vse bolj uveljavljajo. Ženske so vse bolj izobražene, samozavestne ter se trudijo biti čim bolj enakopravne moškim managerjem in na splošno. Zato bom v tretjem delu bom predstavila položaj žensk v Sloveniji, dokumente in organizacije, ki se ukvarjajo z družbenim položajem žensk ter možne rešitve po katerih bi se v prihodnosti lahko stanje žensk na trgu delovne sile spremenilo.

1. TEORIJA MANAGEMENTA

Poznamo štiri osnovne funkcije managementa:

- **Planiranje**, ki pomeni zamišljanje cilja, rezultatov in poti do cilja. Je odločanje, usklajevanje ciljev, poti, posameznikov, delov podjetja in je delegiranje.
- **Organiziranje**, ki obsega členjenje skupne delovne naloge do opravil, povezovanje le-teh v delovne naloge, pripisovanje delovnih nalog delovnim mestom, določanje zadolžitev, odgovornosti in avtoriteto. Je povezovanje delovnih nalog v oddelke in oddelke v celotno strukturo podjetja.
- **Vodenje** je komuniciranje, sprožanje akcij z ukazi, zgledom in disciplino, motiviranje.
- **Kontroliranje** pomeni spremljanje izvedbe, ugotavljanje odstopanj dejanske izvedbe od planirane, ter ugotavljanje vzrokov in ukrepanje.

1.1. RAVNI IN PODROČJA DELOVANJA MANAGEMENTA

Managerji na različnih ravneh opravljajo poleg managerskega dela tudi izvedbena dela. Višje kot so v ravni hierarhije, večje je managersko znanje in odgovornost.

V podjetju ločimo tri ravni managementa:

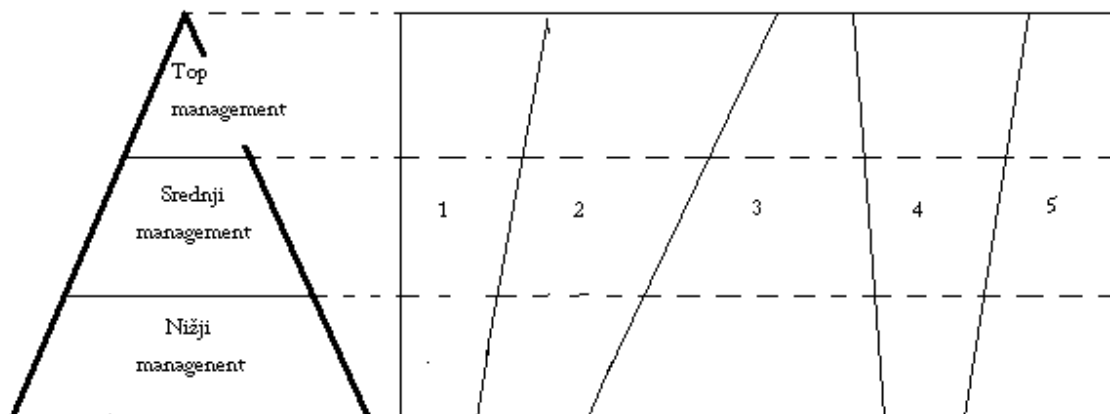
- Prva linja managementa sestavljajo vodje oddelkov, timov in delovodje ter nadzorniki. Prva linija managementa je tudi neposreden izvajalec operativnih vlog, zato je managerjevo delo predvsem neposredno operativno vodenje izvajanja nalog.
- Srednje vodstvo predstavljajo managerji poslovnih enot ali managerji posameznih poslovnih funkcij. Njihove pristojnosti in odgovornosti s v veliki meri opredeljene z odgovornostjo za poslovanje enote, ki jo vodijo. Na osnovi usmeritve najvišjega vodstva podjetja sprejemajo poslovne odločitve za lastno poslovno enoto. Njihove obveznosti se nanašajo tudi na zagotovitev maksimalne pretvorbe strateških usmeritev

v vsakdanje poslovanje podjetja. Koliko možnosti imajo ti managerji za odločanje, je odvisno od stopnje decentralizacije v podjetju.

- Top managerji ali najvišje vodstvo podjetja, ki ga sestavlja struktura managerjev z odločujočim vplivom in odgovornostjo za poslovanje podjetja. Top managerji skrbijo za oblikovanje vizije, poslanstva, globalne strategije, zagotavljanje pogojev za implementacijo sprejetih strateških usmeritev podjetja. Najvišje vodstvo sprejema odločitve, ki imajo dolgoročne posledice za podjetje in so ključne za njegov nadaljni razvoj in rast.

Glede na hierarhično raven lahko zaključimo, da se najvišje vodstvo ukvarja z razvojnimi nalogami, srednje vodstvo te naloge pretvori v prakso in najnižje vodstvo z operativnimi nalogami.

Slika 1: Ravni in funkcije managementa



Vir: A. Kanjuo Mrčela, Ženske v managementu, 1996, str. 15

Slika 1 nam prikazuje kolikšen delež na različnih funkcijah managementa upravljajo na različnih ravneh managementa.

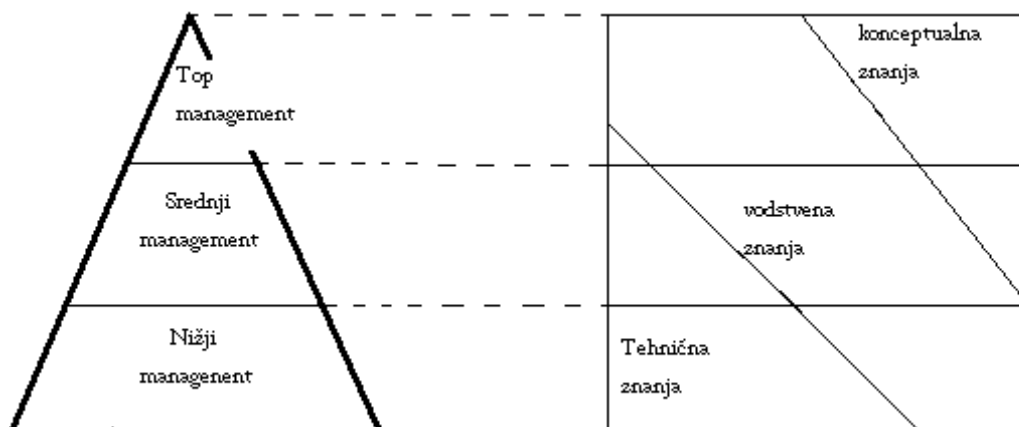
Na sliki 1 pod vpisane številke spadajo naslednje funkcije:

1. Načrtovanje: največjo vlogo pri načrtovanju v podjetju ima najvišje vodstvo, s tem ko padajo ravni managementa, se niža tudi vloga načrtovanja.
2. Organiziranje: od vseh funkcij managementa je ravno organiziranje najbolj pomembno za top management, ki se nato strmo zmanjšuje po ravneh managementa.

3. Vodenje in motiviranje: ker imajo na nižjem managementu direkten stik z zaposlenimi ima vodenje in motiviranje največjo vlogo na tej ravni. Z rastjo ravni managementa se tako zmanjšuje vloga pri tej funkciji.
4. Kontroliranje: največjo vlogo pri tej funkciji ima top management, nato pa se ta vloga z padanjem ravni zmanjšuje.
5. Upravljanje človeških virov: največjo vlogo pri tej funkciji ima nižji management potem pa se z rastjo ravni vloga zmanjšuje.

Za izvajanje posameznih vrst nalog oziroma funkcij managementa so potrebna različna znanja. Na sliki 2 je prikazana medsebojna povezanost med ravni managementa in potrebno strukturo znanj.

Slika 2: Ravni managementa in struktura potrebnih znanj



Strukturo potrebnih znanj sestavljajo:

- **Konceptualna znanja**, ki obsegajo sposobnosti generiranja posameznih pojavov v celoto in razumevanje le teh. Omogočajo razumevanje posameznih problemov z vidika celote in povezovanja posameznih pojavov s trendi v okolici.
- **Vodstvena znanja** obsegajo znanja z vidika tehnik in metod vodenja ter temeljna znanja s področja medčloveških odnosov, delo s skupinami in delovnimi timi.
- **Tehnična znanja** so specifična znanja s posameznih funkcionalnih področij in obsegajo poznavanje metod in tehnik dela na strokovnem področju.

1.2. LASTNOSTI USPEŠNIH MANAGERJEV

Vodenje je temeljni element uspešnega managementa. Manager mora imeti potrebno znanje in strokovnost, poleg tega pa mora imeti tudi lastnosti dobrega in uspešnega vodje.

Njegova naloga ni samo, da razdeli delo, da uporablja znanje sodelavcev in da sodelavci delo opravijo. Manager mora sodelavce navdušiti za delo, jih spodbuditi, oni pa delo opravljati z veseljem. Samo manager, ki je vodja v pravem pomenu zna sodelavce navdušiti nad delom.

Ena izmed najpomembnejših lastnosti managerja je njegova avtoriteta in kako jo zaznavajo in se nanjo odzivajo njegovi sodelavci in podrejeni. Dejanska legitimnost managerja je torej odvisna od tega, ali ga člani organizacije sprejmejo ali ne.

Posebno vlogo pri vodenju igra tako imenovana "karizmatična teorija vodenja", ki pravi: "Karizmatične teorije obujajo že znan pristop teorije osebnostnih lastnosti, vendar iz čustvene perspektive. So nadaljevanje atributivne teorije. Ljudje vodjem pripisujejo herojske in izjemne osebnostne lastnosti".(Ovsenik & Ambrož, 2000, str. 207).

Lastnosti karizmatičnih vodij je moč opaziti v njihovih vedenjskih vzorcih. Tak vodja ima zelo močan čustven vpliv in moč nad sodelavci. Ta moč nad sodelavci se najbolj kaže v času krize, ko se pojavi močna potreba po usmerjanju in reševanju iz krize. Za karizmatičnega vodjo so potrebne nekatere osebnostne lastnosti za uspešno vodenje. Jasna vizija o cilju, sposobnost predstaviti vizijo sodelavcem, doslednost pri izpeljavi ciljev, izraba lastnih ciljev so osebnostne lastnosti karizmatičnega vodje, ki jih je definiral Bennis. Robert House, avtor teorije usmerjenosti k ciljem, pa je med lastnosti uvrstil, zelo visoko samozavest, dominantnost in zelo močno prepričanje v lastne cilje (Ovsenik & Ambrož, 2000, str. 278-279).

Poznamo kar nekaj ljudi katerim so pripisovali karizmatične lastnosti. Med njimi so Marija Tereza, Martin Luther King, Bill Gates, Milan Kučan, Zoran Jankovič in drugi.

1.3. ŽENSKI STIL VODENJA

Žensko razumevanje sveta je posebno. To ne pomeni, da imajo vse enako zavest ali da verjamejo v iste stvari, ampak, da so v vsaki kulturi ali skupini izoblikovale specifično zavest, način gledanja, ki je skupen vsem ženskam prav zato, ker se razlikuje od moškega pogleda v isti kulturi ali skupini (Linehan, 2001).

Ženske so bile že od obdobja lovsko-nabiralnih skupnosti navajene delati ponavljajoča se dela, zato so se naučile uživati v procesu dela bolj kot v abstraktnem pojmu opravljanja dela (Kanjuro Mrčela, 1996, str. 88). Helgesenova trdi, da materinska vloga zahteva zelo podobne spretnosti in lastnosti kot managerska: tempo, uravnovešanje konfliktnih zahtev, organizacijo, učenje, vodenje, usmerjanje, opazovanje, ravnanje z motnjami ter informiranje.

Ženski način vodenja je kot krožni proces. Takšno strukturo imenujemo strategija pajčevine, pri kateri je managerka v sredini samega procesa. Moško strategijo vodenja, pa

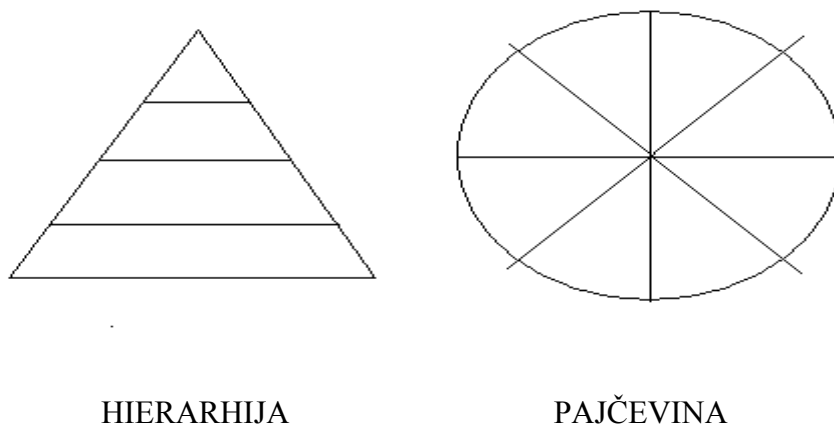
imenujemo hierarhična struktura, pri kateri je manager na vrhu. V posameznih strukturah je torej najbolj zaželeno mesto v centru ali vrhu strukture. Če pa strukture zamenjamo, dobimo najbolj neželeno mesto, saj je center v hierarhični strukturi povprečje, vrh pri pajčevini pa obrobje. S pomočjo teh dveh strategij si lahko bolje pomagamo razumeti ženski oziroma moški stil vodenja. Moški imajo točno določene cilje in način vodenja, ženske pa si le-te ustvarjajo ob nastanku določenih situacij. Ženske managerke vodijo glede na možnosti, uporabljajo intuicijo, potrpežljivo čakajo na naslednji dogodek in možnosti. Kar pa ne pomeni, da je ženska pasivna, pretirano potrpežljiva in neiniciativna. Vendar ženske ob prevzemu vodilnega delovnega položaja dostikrat ne vedo ali naj uporabijo moški ali ženski način vodenja, saj bi si z moškim načinom na začetku pridobile tako pomembno avtoriteto. Mnoge se želijo izogniti občutku materinske vloge, saj naj bi jih ta, po mnenju mnogih stala odločnega vodenja podjetja. Ko si ustvarijo določeno avtoriteto, pa ustvarijo svoj slog vodenja (Kanujo Mrčela, 1996, str. 89).

V podjetjih z žensko na vodilnih položajih, je zaznati več zaupanja in odkritosti, saj znajo ženske bolj prisluhnuti, vendar se zaradi tega dostikrat podaljša čas reakcije pri odločitvah. Zanimivo je, da je pri starejših generacijah opazno večje spoštovanje in pripadnost moškemu načinu vodenja, mlajše generacije, pa so že bolj naklonjene ženskemu načinu vodenja. Verjetno gre temu pripisati, da so mlajše generacije že iz mladosti vajene, na ambiciozne ženske, ki so jih srečevali v študentskih časih. Ravno tako nimajo več takega pogleda na ženski spol, kot starejše generacije, ki vidijo ženske zgolj kot matere, ki skrbijo za dom in družino. Ravno zaradi tega so starejše generacije, sploh moški del populacije prepričani, da so vodilna mesta rezervirana zgolj za moški spol.

Kakšen način vodenja bo sprejela ženska managerka je odvisno le od nje, vendar je vseeno v majhni prednosti, saj lahko izbere tako ženski, kot tudi moški način vodenja, saj lahko delujejo mačistično, izredno ambiciozno in tekmovalno. Moški vodje pa bodo le redko izbrali ženski način vodenja.

Okolje kjer so zelo prisotni stereotipi in predsodki, je škodljivo za organizacijo in jo s tem omejuje. Zato je potrebno poudariti, da sta oba načina vodenja prava, vendar samo s pravim pristopom, ki ustvarja zdravo klimo organizacije (Linehan, 2001).

Slika 3: Moški in ženski stil vodenja



Vir: A. Kanjuo Mrčela, Ženske v managementu, 1996, str. 88

2. POLOŽAJ ŽENSK NA VODILNIH POLOŽAJIH

Ena najpomembnejših značilnosti svetovnega trga dela v drugi polovici dvajsetega stoletja je bilo naraščanje deleža ženske delovne sile. Zlasti v zadnjih letih je število žensk, ki se pojavljajo na vodilnih delovnih mestih, naraslo (Harris, 1995; Davidson in Cooper, 1993; Gordon & Whelan, 1998). Toda Alimo-Metcalfova in Wedderburn-Tateova (1993) navajata, da je v okviru celotne populacije managerjev težko ugotoviti zanesljive številke o deležu žensk, kajti pri različnih raziskavah se uporabljajo različne definicije vodilnega delovnega mesta. Vendar definicijskim težavam navkljub je iz številnih raziskav, opravljenih na tem področju, očitno, da ženske ne napredujejo na vodilna delovna mesta v takem deležu kot moški kolegi (Harris, 1995; Smith & Hutchinson, 1995; Burke & Davidson, 1994; Izraeli & Adler, 1994; Berthoin-Antal & Izraeli, 1993).

Berthoin-Antalova in Izraelijeva (1993) pripominjata, da so bile ženske na vodilnih delovnih položajih v večini držav do poznih sedemdesetih let povsem neopazne. V sredini osemdesetih let (Hojeva, 1993), ugotavlja, da statistike kažejo, da je ena tretjina delovne sile na svetu žensk. Opravljajo dve tretjini vseh delovnih ur, zaslužijo pa le eno desetino svetovnega prihodka, so lastnice zgolj ene stotine svetovnih dobrin, ter zasedajo manj kot en odstotek svetovnih vodstvenih položajev.

Berthoin-Antalova in Izraelijeva (1993) poročata, da je podpovprečni delež žensk na položajih moči v osemdesetih letih postal problem in v industrijsko razvitih državah so mu začeli posvečati veliko pozornost. Adlerjeva in Izraelijeva (1988) kot razloge za ta preobrat navajata globalizacijo, pomanjkanje usposobljenosti, sodelovanje delovne sile in prizadevanje žensk. Svetovna konkurenca je namreč ustvarila potrebo po razvijanju odličnosti in izpopolnjevanju sposobnosti pri delovni sili, demografske raziskave so nakazovale pomanjkanje usposobljenih moških bele rase na ključnih delovnih mestih, večji

delež žensk v delovni sili pa je pripeljal k spoznanju, da so te premalo izkoriščen človeški vir. Navsezadnje je nenehno povečevanje vlaganj v izobrazbo in usposabljanje najizrazitejše prav pri ženskah, njihov dejavni odnos do lastne uveljavitve pa je prispeval k temu, da jih je pri kadrovanju in promocijskih odločitvah težje spregledati (Adler & Izraeli, 1988).

Še eden od razlogov za slabši položaj žensk na trgu delovne sile in samem delovnem mestu je, da so ženske obravnavane kot nepredvidljivi segment delovne sile predvsem zaradi njihovih družinskih obveznosti. Zaradi tovrstnih stereotipov je bilo posledično manjše zaposlovanje žensk v obliki rednega delovnega razmerja (Lobodzinska, 1995, str.229). Še toliko bolj pa vpliva ta stereotip pri zaposlovanju žensk na vodilnih položajih, saj se od njih pričakuje popolna predanost podjetju in delu s čim manj "motečimi momentimi", med katere pa, s stališča zaposlovalcev, skrb za družino in gospodinjstvo vsekakor sodi.

Peter Cappeli in Monika Hamori sta v eni izmed izdaj Harvard Business Review-a v članku z naslovom "The New Road To The Top" zapisala, da se je slika vodilnih v podjetjih začela spreminjati v letih po 1980. Prej so bili vodilni v podjetjih moški, ki so ostajali v podjetjih, kjer so se zaposlili na začetku svojih karier in nato sistematično napredovali po lestvi, dokler se niso upokojili. V letih po 1980 se je na področju karier zgodil močan preobrat. Današnji vodilni managerji v podjetjih na seznamu Fortune 100 so bistveno drugačni. Managerji so mlajši, več je žensk in manj jih je študiralo na elitnih fakultetah. Na vrh uspejo priti z hitreje in z manj vmesnimi delovnimi mesti. V času razvoja kariere pogosto menjajo podjetja, kjer so zaposleni.

Od leta 1980 do leta 2001 se je delež žensk med vodilnimi povečal od 0 na 11%. Razlika med ženskimi in moškimi na vodilnih položajih je v tem, da so ženske mlajše (povprečna starost pri ženskah je 47 in pri moških 52 let). Pri ženskah velja manjša verjetnost, da so v podjetju zaposlene od samega začetka kariere, na vsakem delovnem mestu so zaposlene manj časa kot moški in hitreje napredujejo. Povprečen vodilni manager na seznamu Fortune 100 v letu 2001 je v povprečju 4 leta mlajši in nekoliko bolj izobražen od tistega v letu 1980.

Po podatkih Eurostata (2008) je največ žensk na vodilnih položajih v Litvi, kjer delež managerk znaša kar 40.7 odstotkov, Litvi sledi sosednja Latvija s 40.6 odstotnim deležem žensk na vodilnih delovnih mestih v podjetjih. V Sloveniji je delež žensk na visokih delovnih položajih 33.4 odstoten, medtem ko povprečje držav EU znaša 32,6 odstotka.

2.1. OPIS POLOŽAJA ŽENSK V RS

Ženske so na trgu dela prisotne že skozi daljše obdobje slovenske zgodovine. Položaj žensk pa se skozi različna obdobja in sisteme počasi a vztrajno spreminja. Tako se tudi v RS približujejo evropskim pogledom na to problematiko. V Sloveniji se je začel

povečevati delež žensk med zaposlenimi približno leta 1955. Leta 1955 je znašal 33,4% in je naraščal vse do leta 1992, ko je dosegel vrh pri 45% deležu. Ženske so se vse bolj zavedale svojih pravic in se zato vedno bolj zaposlovale ter tako skupno prispevale v dobrobit svojim družinam in gospodarstvu.

Sprememba političnega in gospodarskega sistema v začetku devetdesetih let je prinesla nam do takrat neznane probleme in situacije. Podjetja, ki niso bila rentabilna, so začeli ukinjati, zato so ljudje začeli ostajati brez zaposlitve. Delež brezposelnih žensk je od leta 1989 postopoma upadal, saj je val stečajev in reorganizacij najprej zajel tiste gospodarske panoge, kjer je med zaposlenimi prevladal moški.

V Sloveniji je v zadnjih desetletjih vidno začela rasti stopnja izobrazbe pri ženskah, saj je že dalj časa opaziti večji delež študentk in študentov. Zaradi tega je moč pričakovati povišanje zaposlovanja žensk na visokih delovnih položajih. Še vedno pa je veliko manj študentk na tehničnih področjih študija, vendar se tudi ta rahlo povečuje.

2.2. DOKUMENTI, KI UREJAJO DRUŽBENI POLOŽAJ ŽENSK V SLOVENIJI

- **Ustava RS**
- **Konvencija o odpravi vseh oblik diskriminacije žensk**, je osrednji in najbolj splošen dokument o pravicah žensk. Z njenim podpisom, se je Slovenija leta 1992 zavezala, da bo načelo enakosti moških in žensk vključila v zakonodajo in zagotovila uresničevanje tega načela v praksi.
- Slovenija je članica Sveta Evrope, ki prav tako varuje pravice žensk in moških. **Konvencija o varstvu človekovih pravic in temeljnih svoboščin** je prvi mednarodni inštrument o človekovih pravicah, namenjen varovanju širokega obsega državljskih in političnih pravic posameznic in posameznikov, uvaja pa element univerzalne narave človekovih pravic.
- Evropska unija je enakost žensk in moških poudarila kot eno svojih temeljnih načel v **Amsterdamski pogodbi**. Evropsko pravo je to področje razdelilo na tri dele, in sicer na enako plačilo, enako obravnavo in socialno varnost.
- **Zakon o enakih možnostih žensk in moških**, ki nadgrajuje in dopolnjuje obstoječe pravne inštrumente.
- **Zakon o delovnih razmerjih**, ki izrecno prepoveduje diskriminacijo glede na spol pri zaposlovanju, med trajanjem in v zvezi s prenehanjem delovnega razmerja.

- **Resolucija o nacionalnem programu za enake možnosti žensk in moških**, je strateški dokument, ki določa cilje in ukrepe ter ključne nosilce politik za uresničevanje enakosti spolov na posameznih področjih življenja žensk in moških v Republiki Sloveniji za obdobje od leta 2005 do leta 2013. temeljni namen je izboljšati položaj žensk oziroma zagotavljati trajnostni razvoj pri uveljavitvi enakosti spolov.

2.3. ORGANIZACIJE ZA IZBOLJŠANJE POLOŽAJA ŽENSK V SLOVENIJI

Z izboljšanjem položaja žensk v Sloveniji se ukvarjajo vladne in nevladne organizacije, izobraževalne in raziskovalne institucije. Prve skupine, ki so delovale na tem področju so se pojavile v obdobju prehoda iz socializma v parlamentarno demokracijo. Začele so opozarjati na vrsto problemov, povezanih s položajem žensk in družin.

- Urad za žensko politiko je bil eden prvih, ki je začel z delom v letu 1992, leta 2001 pa se je preimenoval v **Urad za enake možnosti**, ki spremlja položaj žensk in uresničuje njihove pravice, zagotovljene z zakoni in mednarodnimi konvencijami ter pripravlja analize o položaju žensk na vseh področjih življenja.
- **Sekcija managerk** s svojim delovanjem povezuje zainteresirane kolegice, da uresničijo vodilno misel – poudariti pomen in vlogo, ki jo imajo v slovenskem gospodarskem prostoru ženske, tako na samem vrhu podjetij kot tudi na drugih delovnih mestih. Od leta 1991 podeljujejo priznanje »Ženskam prijazno podjetje« uspešni in urejeni gospodarski družbi, v kateri je zaposleno tudi pomembno število žensk in kjer so uspešne ženske na vodilnih delovnih mestih enakovredno uveljavljajo ob svojih kolegih.
- **Komisija za enake možnosti v državnem zboru** – najprej komisija za žensko politiko (svetovalno parlamentarno telo).
- **Urad Vlade RS za žensko politiko** (svetovalno telo pri vladi, preimenovano v **Urad za enake možnosti**)
- **Urad varuha človekovih pravic**

3. RAZLOGI ZA MAJHNO ŠTEVILO ŽENSK NA VODILNIH POLOŽAJIH

Ženske so danes bistveno bolj izobražene, ambiciozne, njihova prvotna skrb ni več gospodinjstvo in družina, na prvo mesto znajo postaviti tudi sebe, zato danes bolj kot kdaj

koli prej izpolnjujejo bistvene pogoje za vodenje podjetij. Na zakonodajnem in pravnem področju jih ščitijo mnogi predpisi. Med njimi so tudi zakoni, ki preprečujejo spolno diskriminacijo in zagotavljajo enake možnosti in enakopravnost. Vendar še vedno lahko zasledimo, da med direktorji, predsedniki ali člani uprave in lastniki podjetij ni tolikšnega števila žensk, kot bi jih lahko bilo.

Ali obstajajo razlogi za to? In če obstajajo, kje so razlogi za takšno stanje? Merkačeva (2001) jih razdeli na tiste, ki se nanašajo na ženske in na tiste, ki se nanašajo na okolje.

3.1. RAZLOGI, KI IZHAJAJO IZ ŽENSK

3.1.1. DRUŽINSKE OBVEZNOSTI

Družbena vloga žensk je povezana z njihovo vlogo v družini, medtem, ko je za moške čas, ki ga peživijo na delu najpomembnejši. Družinske obveznosti se pojavijo kot ovira za napredovanje, saj ženskam onemogočajo, da bi bile vedno na voljo za delo, kar je eden bistvenih pogojev za napredovanje.

Aupič, (2004, str. 76) navaja, da so med moškimi in ženskimi različne meje med področjem dela in področjem družine oziroma med delovnimi in družinskimi vlogami. Pri moških ni dovoljeno oziroma se od njih pričakuje, da bodo delovno vlogo ločili od domače vloge, saj ni zaželeno, da bi le ta posegala v delovno okolje, medtem, ko je za ženske dovoljeno oziroma družbeno sprejemljivo, da njihova družinska vloga vpliva na delovno vlogo.

Usklajevanje zahtev poslovnega in zasebnega življenja je problem, s katerim se vse zaposlene ženske. Pri managerkah je ta problem-zaradi narave njihovega dela-še posebej v ospredju. Managersko delo je zelo zahtevno, prav tako veliko managerjev in managerk vloži v delo veliko število ur in se s svojim delom ukvarja tudi izven delovnega časa. Pogosto managerji in managerke dosti svojega družabnega življenja posvečajo poslovnim stikom. Pri tako zahtevnem poklicu predstavlja dvojna obremenjenost (delo-družina) žensk še toliko večji problem. Raziskave na zahodu (Bass 1981) kažejo, da morajo managerke pogosto izbirati med delom in družino, prav tako je veliko managerk neporočenih ali brez otrok. Kar pa za managerje ne velja. V Sloveniji niso dobili takih podatkov. Slovenske managerke so večinoma poročene in matere in so zelo obremenjene z usklajevanjem obeh plati življenja (Kanjuro-Mrčela, 1992, str. 82).

Marshallova (1984, str. 177) definira življenski stil managerk kot zahtevo po uravnovešenem življenju. Pri tem si managerke zastavljajo nekaj osnovnih vprašanj:

- kako naj bo pomembno delo v primerjavi z drugimi področji življenja,
- kako obvladati neizogibne naloge, kot so gospodinjska opravila,
- ali se poročiti,

- ali imeti otroke,
- kako ohraniti nekaj prostega časa,
- kako doseči ravnovesje med prednostnimi nalogami in zahtevami.

Če želimo uspešne in zadovoljne managerke in managerje moramo o njih začeti premišljevati kot o celostnih osebah- del te celostnosti je tudi njihovo starševstvo.

3.1.2. POMANJKANJE SAMOZAVESTI

Ena izmed pomembnih ovir pri napredovanju žensk je definitivno nizka raven samozavesti in pa splošno prepričanje, da je mesto ženske v gospodinjstvu. Ravno tako imajo zaradi slednjega ženske, ki želijo napredovati v karieri znotraj družine velikokrat malo podpore in jim le-ta predstavlja veliko oviro pri napredovanju.

Tega stereotipa so obdolžene vse ženske, tudi tiste, ki imajo zadosti samozavesti. Tako mišljenje je prišlo iz napačnega interpretiranja statistike, saj je dokazano samo to, da ima povprečni moški večjo samozavest kot povprečna ženska.

3.1.3. NEADEKVATNO NAČRTOVANJE KARIERE

Ženske v manjši meri uporabljajo sledeče strategije: zastavljanje ciljev, mentorska pomoč, in ustvarjanje neformalnih stikov.

Ena izmed najbolj pomembnih strategij je mentorstvo. Mentorji so bistveni za napredovanje v podjetju, vendar so ženske dostikrat v prizadevanju pridobitve le tega, še bolj omejene zaradi organizacijskih ovir in odnosov s sodelavci. Mentor zagotavlja zaposlenemu oz. bodočemu managerju informacije, izpopolnjevanje, nasvete, usmeritve, razvoj socialne in poklicne integritete v organizacijah ter psihično podporo delavcem na nižjih položajih. Eden od razlogov, zakaj mentorstvo pri ženskah ni tako pogosto, je da so ženske mnenja, da je bistveno za napredovanje znanje in sposobnost. Ženske pa se dostikrat bojijo namigovanja na seksualno razmerje med žensko in mentorjem, saj se dostikrat razvije pristen in trden odnos med zaposlenim in mentorjem, ki pa je za uspešen in učinkovit sistem odločilen.

3.1.4. EMOCIONALNA NESTABILNOST

V svetu velja prepričanje, da ženske dopustijo vpliv čustev na poslovne odločitve, pa tudi to, da nerade prevzemajo odgovornost.

3.1.5. POMANJKANJE NEFORMALNIH ZVEZ

Ženske se pomena tega dejavnika premalo zavedajo, pa tudi časovno jim udeleževanje v raznih klubih ne znese. Ena ključnih veščin uspešnih managerjev je najti prijatelje in vplivne posameznike. Kavčič, (1997, str. 8) navaja, da gre za pragmatične napore pridobivanja otipljivih poslovnih koristi, ki jih taka strategija širjenja in pridobivanja vpliva omogoča. Pomembna značilnost takšnih mrež je, da temeljijo na neformalnih stikih, ki vključujejo usluge, prepričevanje in povezovanje med ljudmi na visokih položajih, kar naj bi v največji meri omogočalo doseganje lastnih in organizacijskih ciljev. Neformalno povezovanje večino časa poteka v času, ki je manj primeren za ženske- po delovnih urah, ko jih čakajo domače obveznosti in ponavadi na mestih, ki so namenjena sprostitvi moških v prostem času (bari, igrišča, itd.) (Jogan, 1998, str. 996).

Moški uporabljajo neformalne mreže v medsebojni pomoči, ženskam pa je vstop vanje otežen zaradi spola. Moško druženje, pogovori, preklinjanje in šale na temo spolnosti pripomorejo k izključevanju žensk iz socialnih interakcij in zato iz pomembnih virov informacij glede kariernega napredovanja in možnosti. Mreže imajo torej pri razvoju poklicne kariere izreden pomen, saj lahko zagotavljajo organizacijsko podporo managerkam, zlasti ker redkeje vzpostavijo mentorske odnose in zaradi težav, ki jih imajo kot predstavnice manjšinske skupine. Linehanova pravi, da so mreže poznanstev lahko uporabne na vseh stopnjah poklicne poti in lahko olajšajo poklicni in osebni razvoj.

3.1.6. VEČ ODSOTNOSTI Z DELA

Zaradi nosečnosti in poroda so ženske več časa odsotne z dela v primerjavi z moškimi.

3.1.7. NIZKE ASPIRACIJE

Ženske naj bi bile manj ambiciozne, ker kljub vsem danim možnostim, ki jim omogočajo popolno enakopravnost na vseh področjih, tega ne izkoristijo. Proti tej teoriji o premajhni ambicioznosti žensk govori podatek, da vsako leto več žensk v Sloveniji zaključi diplomu in doktorat.

3.1.8. STEREOTIPI O MANAGERKAH

Management je stereotipsko moška vloga, zato v družbi velja mišljenje, da uspešna ženska ne more biti uspešna managerka in uspešna managerka ne more biti uspešna ženska.

V tabeli so karakteristike stereotipov o spolih.

Tabela 1: Lastnosti maskulinega in feminilnega stereotipa

FEMINILNOST	MASKULINOST
Nesposobnost	Sposobnost
<ul style="list-style-type: none"> • Neagresivnost • Odvisnost • Čustvenost • Odkrivanje čustev • Subjektivnost • Sugestivnost • Podložnost • Nenaklonjenost matematiki in znanosti • Razburljivost v manjših krizah • Pasivnost • Netekmovalnost • Nelogičnost • Orientiranost na dom • Nesposobnost pri poslu • Hinavščina • Nepoznavanje sveta • Lahko užaljivost • Ni pustolovska • Težko odločanje • Lahko se razjoče • Skoraj nikoli se ne obnaša kot vodja • Nesamozavest • Neagresivnost • Neambicioznost • Nezmožnost ločevanja čustev od idej • Skrb za zunanost • Stališče, da so ženske superiorne moškimi • Ne pogovarja se sproščeno z moškimi o seksu 	<ul style="list-style-type: none"> • Agresivnost • Neodvisnost • Nečustvenost • Skrivanje čustev • Objektivnost • Nesugestivnost • Dominantnost • Naklonjenost k matematiki in znanosti • Nerazburljivost v manjših krizah • Aktivnost • Tekmovalnost • Logičnost • Orientiranost v svet • Sposobnost pri poslu • Neposrednost • Poznavanje sveta • Ni ga lahko užaliti • Zelo pustolovski • Lahko odločanje • Nikoli ne joče • Skoraj vedno se obnaša kot vodja • Samozavest • Ambicioznost • Sposobnost za ločevanje čustev od idej • Nezanimanje za zunanost • Stališče, da so moški superiorni ženskam • Sproščeno se pogovarja z moškimi o seksu
Toplota/Ekspresivnost	Distanciranost/Neekspresivnost
<ul style="list-style-type: none"> • Nikoli ne preklinja 	<ul style="list-style-type: none"> • Pogosto preklinja

<ul style="list-style-type: none"> • Zgovornost • Nežnost • Zavest o čustvih drugih • Religioznost • Zanimanje za zunanost • Urejene navade • Tihost • Močna potreba po gotovosti • Naklonjenost umetnosti in literaturi • Lahko izraža nežna čustva 	<ul style="list-style-type: none"> • Nezgovornost • Brezobzirnost • Grobost • Nezavedanje čustev drugih • Nereligioznost • Nezanimanje za zunanost • Zanemarjenost navad • Glasnost • Majhna potreba po gotovosti • Nenaklonjenost umetnosti in literaturi • Ne izraža nežnih čustev
--	---

Vir: G. Powell, Women and Men in Management, 1988, str. 50-51

3.1.9. POMANJKANJE IZKUŠENJ V TIMSKIH ŠPORTIH

Moški naj bi se ukvarjali z več športi pri katerih je potrebno upoštevati pravila igre, na njih pa temeljijo tudi organizacije.

3.2. RAZLOGI, KI SE NANAŠAJO NA OKOLJE

3.2.1. PREDSDOKI

Linehanova meni, da je pripadnost ženskemu spolu posebna ovira, zlasti v začetnih letih managerske kariere. Velikokrat se zgodi, da managerke v njenih dvajsetih letih ne jemljejo resno, če je poleg tega še razmeroma privlačna - in večina žensk, ki imajo okoli dvajset let je privlačnih – jo bodo najprej gledali kot žensko, šele nato kot profesionalko.

3.2.2. POMANJKANJE ŽENSKIH ZGLEDOV

Povdarja neobičajnost odločitve, ki jo sprejme ženska, ko se odloči za managersko delo. Višje kot sežemo v hierarhični lestvici, manj je nadrejenih žensk, ki bi lahko predstavljale vzor bodočim managerkam – role models (Mrčela, 1996, str. 77). Zato ženske, ki stopajo v svet vodenja in tiste, ki si želijo napredovanja, nimajo primerljivih vzornic, ki so prehodile podobne poklicne poti od katerih bi se lahko učile in pridobivale izkušnje, kako uspešno premagovati ovire. Managerke vzornice lahko navdihnejo in spodbudijo mlajše ženske, da se opogumijo za opravljanje managerskih del, ter da bi imeli moški prizanesljivejše gledanje na svet ženskih managerk. Vzornice managerke pomagajo tudi pri razblinjanju stereotipa, da ženska, ki ima družino, ne more biti tudi uspešna managerka.

M. Linehan, (2001, str. 287), pravi, da so bile managerke, ki so sodelovale v njeni raziskavi mnenja, da bi morale biti kot vzornice koristne tudi pri razvijanju neformalnih mrež, ter pri vzpostavljanju ugleda in medsebojnega spoštovanja, kar naj bi ustvarjalo dober tovariški odnos in prijateljstvo do žensk na nižjih managerskih položajih. Še zlasti pa naj bi bili zgledi pomembni zaradi velikih težav, ki se pojavljajo pri prodiranju v organizacijske mrežne povezave in zaradi pomanjkanja ženskih mentoric.

3.2.3. DISKRIMINACIJA V ZAPOSLOVANJU, NAPREDOVANJU IN VODENJU

Diskriminacije žensk, ki so odkrite oblike, so prepovedane z zakonom, vendar se veliko odločitev sprejme na podlagi spola, ki je seveda diskriminatorno. Vinnicombova in Sturgesova navajata, da imajo nekatere organizacije dvojna merila glede zakonskega stanu. Poročenemu moškemu dajejo prednost, češ, da ima trdno podporo v domačem okolju, zato lahko vso svojo pozornost posveti svojemu delu. Poročena ženska pa se jim zdi preveč vezana in verjetneje se jim zdi, da bo zanemarila poklicno kariero zaradi družine. Večina managerk v Evropi zaradi diskriminacije ni poročenih (so samske, ločene ali vdove), če pa so že poročene po večini nimajo otrok. To je lahko dvorezni meč za managerke, saj je družabnost velik del managerskega življenja, saj se veliko poslov sklepa v družabnih okoljih, dostikrat tudi tako, da soproga pripravi poslovno kosilo. Družabna etika zahteva, da moraš imeti partnerja, vendar managerke ravno zaradi diskriminacije ne morejo upoštevati le-te.

3.2.4. POVEZANOST STEREOTIPOV O SPOLU IN STEREOTIPOV O MANAGERJIH

Lastnosti, ki so značilne za moške, naj bi bile iste, kot naj bi jih imeli managerji, predstava o ženski pa je popolnoma drugačna. Veliko avtorjev poudarja, da so sodobni koncepti managerskega dela in vloge vse bolj podobni stereotipni predstavi žensk. Nekateri izmed njih pričakujejo večje število žensk v managerstvu ravno zaradi tega razloga.

Na položaj žensk in odnos do tistih žensk, ki so na vodilnih položajih poleg že omenjenih dejavnikov vplivajo tudi stereotipi, ki na vsakem koraku odločajo o načinu odzivanja na okolico.

Merkačeva (2001) izpostavlja nekatere izmed najbolj pogostih stereotipov o moških in ženskah:

- **moški so intelektualno superiornejši**- raziskave tega ne potrjujejo;
- **moški so čustveno stabilnejši**- raziskave tega ne potrjujejo, moški in ženske imajo enak niz čustev. Stereotip izhaja iz tega, da lahko ženske pokažejo več čustev, ne da bi naletele na nestrinjanje;

- **moški cenijo dosežke, napredek in pomembno delo bolj kot ženske-** mnoge raziskave kažejo, da so tudi ženske intrinzično motivirane, saj so enako kot moški nezadovoljne z delom, ki jim ne omogoča izrabiti vseh sposobnosti;
- **moški so odločnejši od žensk-** ženske so lahko enako odločne kot moški;
- **uspešni manager ima moške attribute-** značilnosti dobrega managerja so najpogosteje odvisne od okoliščin.

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

3.2.5. ODNOS PODREJENIH

Na podlagi dokazanih raziskav, velja, da imajo zaposleni moški, kot ženske za nadrejenega raje moškega kot žensko, vendar to ne velja za vse.

3.2.6. MEDIJSKE PODOBE ŽENSK

Večina medijev prikazuje moškega, kot pomemben člen družbe, ženske pa prikazujejo v omejenem številu stereotipnih vlog, kar vpliva na družbeno sprejemanje žensk v vlogo managerk.

3.2.7. STEKLENI STROP IN STEKLENA STENA

Ženske se pri poseganju na višja delovna mesta srečujejo z ovirami, s tako imenovanimi steklenimi stropi in tako imenovanimi steklenimi stenami.

Pojem stekleni strop (angl.: the glass ceiling) se pojavi v ZDA leta 1970 in v managementu pomeni točko, kjer ni objektivnih razlogov, ki bi onemogočili napredovanje na sam vrh, vendar obstajajo nevidne ovire, ki v obliki predsodkov in stereotipov ustavljajo in onemogočajo napredovanje določenim družbenim skupinam. Med njimi so najpogosteje ženske, pripadniki in pripadnice rasnih ali etničnih manjšin. (Mrčela, 2001, str. 58).

Kvalificirane in ambiciozne ženske vidijo skozi stekleni strop oziroma vidijo sam cilj, ki bi ga bile sposobne doseči, če ne bi bilo nevidnih mej, ki jim preprečujejo dosego le tega. Stekleni strop obstaja na različnih stopnjah v organizacijskih strukturah. V nekaterih državah se lahko stekleni strop nahaja zelo visoko na vrhu piramidne strukture, med tem, ko je v drugih lahko prisoten že na najnižji ravni managementa ali pa celo še nižje (Wirth, 2001, str. 25).

Steklena stena (angl.: the glass wall). Pojem opisuje točko v priamidni strukturi, ki zavira zaposlovanje žensk na bistvena strateška področja razvoja in financ, ki so glavna odskočna deska za vertikalno napredovanje na najvišje položaje (Wirth, 2001, str. 47).

Zaradi steklenih sten in stropov zaposlene ženske niso enakovredno zastopane v poklicnih skupinah, ki tradicionalno veljajo za moške. Dejavniki, ki so onemogočali podiranje slovenskih steklenih organizacijskih stropov so deloma vezani na splošno in tudi drugod prisotno družbeno in organizacijsko (ne)sprejemanje na položajih družbene moči, del pa jih zagotovo lahko pripišemo specifičnemu obdobju tranzicije.

4. KAKO LAHKO PODJETJA POMAGAJO PRI ZAPOSLOVANJU IN NAPREDOVANJU ŽENSK?

Podjetja bi lahko pokazala skrb za zaposlene ženske in uvajanje različnih programov enakih možnosti – kot socialni in tudi ekonomski cilj. Veliko podjetij v tujini že zaposluje posebne strokovnjake in ustvarja posebne oddelke (Equal Opportunity Units), odgovorne za izvajanje programov za enake možnosti. Z njihovo pomočjo kadrovske službe lažje in brez predsodkov zaposlijo različne skupine ljudi, ter ženskim in moškim zagotovijo enake možnosti za zaposlovanje, napredovanje in jih lahko enako nagrajujejo in plačujejo za opravljeno delo. Lažje tudi prepoznajo nekatere specifične potrebe, ki jih imajo različne skupine zaposlenih in jih lahko poskušajo zadovoljiti. Za to so na voljo različni načini. Martin in Wallaceova (1984, str. 90) navajata šest možnih načinov zadovoljevanja specialnih potreb žensk:

1. alternativni načini načrtovanja kariere
2. podaljšani dopusti
3. gibljiv urnik
4. gibljiv delovni čas in delo doma
5. delitev dela (job sharing) – več oseb na enem delovnem delovnem
6. telekomunikacijske povezave

Angleška komisija za enakost možnosti (Equal Opportunities Commission – EOC) predlaga velikim podjetjem štiri ukrepe, s katerimi naj bi pritegnila ženske v management (Benett, 1991, str. 404):

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

(Affirmative action) programi za pozitivne akcije so skupek dejavnikov za vse poskuse podjetij (največ jih je v Veliki Britaniji in ZDA), da bi ne le upoštevala zakone, ampak

naredila tudi korak naprej k izboljševanju položaja žensk. Pogosto vlade kot pogoj za nekatere velike nacionalne pogodbe podjetjem postavljajo uvedbo programa za pozitivne akcije. Tudi javno mnenje (podoba podjetja v javnosti) je pomemben dejavnik, ki vpliva na to, da podjetja uvajajo omenjene programe.

4.1. KAJ LAHKO NAREDIJO ŽENSKESKE?

Mrčela (1996, str.170) navaja, da so ženske glavni akterji sprememb, ki zadevajo njihov položaj v podjetjih. Ne glede na dilemo, ali so ženske in moški v osnovi enaki ali različni, ali uporabljajo enake ali različne managerske stile, se lahko strinjamo, da bi bilo upravičeno vsako specifično izobraževanje, pa tudi uporaba specifičnih strategij napredovanja, če managerka (ali ženska, ki bi želela biti managerka) meni, da bi ji specifično izobraževanje ali usposabljanje ali specifična »ženska« strategija lahko pomagali v delu ali napredovanju. Bass (1981, str. 504) poudarja, da bi se morale ženske same zavedati omejitev, ki jim jih postavlja njihov spol, in naj naredijo vse, da bi te omejitve omilile. Bass (1981, str. 504) navaja nekatere taktike, predlagane managerkam: prepričati nadrejene o njihovih sposobnostih, naučiti se, kako sprejemati pomoč in pomagati moškim kolegom, ne da bi to razmerje dobilo seksualne konotacije, oblačiti se in obnašati kot managerka in ne kot tajnica, zavzemati vidna mesta na sestankih, obveščati nadrejene o svojih aktivnostih, igrati po potrebi vlogo ženske in managerke, uporabljati stereotipno predstavo o »potrebem ženskem videnju problema«.

Mrčela (1996, str. 171) navaja, da naj bi managerke in ženske, ki to hočejo postati, izoblikovale jasen in podroben načrt za svojo kariero. Pri tem naj bi si pridobile pomoč in sodelovanje mentorja-mentorice ali več oseb, ki bodo opravljala mentorsko, usmerjevalno vlogo. Pri načrtovanju kariere morajo upoštevati tudi obveznosti in interese, ki jih bodo imele zunaj službe in bi jim rade posvetile del svojega časa in moči, in bodo, če jim bodo v podjetjih na voljo, uporabile ustrezne načine napredovanja. Managerke se morajo naučiti, kako opraviti s spolnim nadlegovanjem ali trpinčenjem.

Ženske bi morale zavestno nasprotovati stereotipom ter zahtevati in izvajati spremembe.

4.2. RAZLOGI ZA IZBOLJŠANJE

Številni avtorji obljublajo, da se v prihodnosti obetajo boljši časi za managerke. Kanjuo-Mrčela navaja nekaj razlogov, zaradi katerih naj bi se položaj managerk popravil:

- **ekonomski razlog**

Na zelo tekmovalnem svetovnem tržišču bodo uspevali samo najboljši, kar pomeni, da bodo podjetja morala dobro premisliti, ali bodo zavrgla polovico potencialno najboljših ljudi samo zaradi njihovega spola;

- **vpliv javnega mnenja**

Ženske se pojavljajo v vlogi volilk in njihova navzočnost je poudarjena na seznamih prednostnih tem in vprašanj mednarodnih organizacij, kot so ZN, OECD, ILO, ISA,... Ženska gibanja imajo velik vpliv na javno mnenje;

- **demografski razlog**

Potencial žensk, ki je bil do sedaj neizkoriščen, bi lahko pomagal pri odločanju podjetij, ali zaposliti slabše izobražene moške namesto bolj izobraženih žensk;

- **vpliv sprememb v managementu**

Teoretiki pravijo, da bo management prihodnosti temeljil na tiskem delu, kooperativnosti, kvaliteti proizvodnje, odnosih med ljudmi, vodenju, skratka lastnostih, ki jih družba označuje kot ženske;

- **vpliv sprememb globalnega okolja**

Živimo v času, ki ga označujejo spremembe na veliko družbenih področjih. V družini, izobraževanju, mnenju ljudi o sebi, tehnologiji, ekonomiji. Spremembe, ki potekajo so počasne in ne bodo radikalno spremenile nobenega od naštetih področij, toda že njihov obstoj nakazuje smer, kamor se nagiba razvoj celotne družbe.

4.3. PRIPOROČILA

Jalušičeva in Antičeva (2001) navajata naslednja splošna in konkretna priporočila:

4.3.1. SPLOŠNA PRIPOROČILA

- Sprožiti bi bilo potrebno **splošno razpravo o enakih možnostih** in posvetiti pozornost različnim dimenzijam spolne enakosti in razlik in torej ne le osredotočati se na ženske, temveč omogočiti tudi »vidnost moških«, hkrati pa opozarjati na to, da politika enakih možnosti ni usmerjena proti moškim, temveč, da gre za pozitivno akcijo za moške in ženske, čeprav na različne načine.
- **Vprašanje enakih možnosti promovirati kot tisto, kar bo prineslo koristi** posameznikom iz različnih skupin in ga povezati z vprašanjem aktivnega državljanstva in državne blaginje.

- **Evropska razširitev in kritična ter kreativna aplikacija regulativ Evropske unije**, predvsem za ustvarjanje nacionalnih mehanizmov.
- Različni viri zgodovinske legitimnosti, posebne **tradicije in dosežki žensk** v politični zgodovini.
- **Ustvarjanje baz statističnih podatkov**, na podlagi katerih bo mogoče delati primerljne analize in politike, ki upoštevajo dimenzijo spola.

4.3.2. KONKRETNA PRIPOROČILA

- **Ustvariti splošno zakonsko podlago**, na kateri bi lahko gradili nove institucionalne mehanizme ter zakonodajo enakih možnosti; operacionalizacija ustavnih določb v zakonih enakih možnostih.
- **Obstoječi elementi nacionalnih mehanizmov** bi morali dobiti **trdnejšo podlago**.
- Uvesti **nove instance učinkovitega nadzora** različnih oblik diskriminacije, **definirati pristojnosti in odgovornosti v državnih organih oblasti**.
- **Uvesti gender mainstreaming v vladne institucije** (morda začeti na lokalni ravni) kot konkretno dejavnost.
- **Umestiti implementacijo mehanizmov** tja, kjer poteka dejanski proces odločanja.
- **Določiti načine poročanja javnosti in nevladnim organizacijam** o delovanju nacionalnih mehanizmov.

SKLEP

Managerski položaji so položaji družbene moči, zato so ženske v podrejenem stanju ter so v družbi managerjev prisotne kot manjšina. Zaradi stereotipno prevladujočih mišljenj so managerski položaji v družbi dostopnejši moškim kot ženskam. Navkljub vsemu pa živimo v času hitrih sprememb pri katerih je vse bolj pomembno znanje, zato bodo vse bolj uspešni tisti posamezniki, ki se bodo znali tem spremembam najbolje prilagoditi. Delo dobrega managerja ni pogojeno s spolom, vendar z najbolj razvitim čutom za management.

Ženske morajo na poti do uspeha in managerskega položaja premagati različne ovire, ki jim preprečujejo dostop do željenega delovnega mesta. Med temi ovirami so: družinske obveznosti, stekleni strop, pomanjkanje vzornic, pomanjkanje mentorjev, težko vključevanje v mreže poznanstev, diskriminacija in različni stereotipi o ženskah in njihovem delu.

Po pregledu domači in tujih raziskovalcev, lahko trdimo, da razlog manjšega števila žensk na managerskih položajih ni v funkcionalnih razlikah med managerji in managerkami. Ti le redko uporabljajo različne metode in managerske stile. Seveda razlike vedno obstajajo, vendar ne vplivajo na število managerk. Zato je delitev na »moško« in »žensko« vodenje nesprejemljivo, saj kaže na spolno etiketiranje in stereotipiziranje.

Ravno majhno število žensk še bolj pripomore na stereotipno gledanje na ženske ter negativno vpliva na napredovanje in položaj žensk v managementu.

V raziskavah različnih slovenskih avtorjev je moč ugotoviti, da v Sloveniji in njenih podjetjih ne poznamo nobene od oblik aktivnega pospeševanja vstopanja žensk v management, kot tudi nobene oblike programov za uveljavljavitev enakih možnosti pri zaposlovanju, izobraževanju in usposabljanju žensk. Izkušnje v tujih državah pa kažejo da je tudi dobra zakonodaja sama na področju enakopravnosti spolov nezadosten dejavnik za zagotavljanje enakosti možnosti spolov v resnici. Zato bi bilo posnemanje nekaterih tujih uspešnih držav na tem področju, v naših podjetjih lahko dobrodošel korak k odpravi neenakopravnosti spolov v managementu.

Čeprav se povečevanje pojavljanja žensk na visokih delovnih mestih odvija zelo počasi, je vseeno viden trend povečevanja, zato sem mnenja, da bo v prihodnosti enakopravnost med spoloma bistveno izboljšana.

LITERATURA IN VIRI:

1. Adler, N. J. & Izraeli D. N. (1988). *Women in Management Worldwide*. New York M.E. Sharpe.
2. Bass, M. (1981). *Stogdill`s Handbook of Leadership*. New York. The Free Press, A Division of Maximillian Publishing Co.
3. Bennet, R. (1991). *Management*. London. Pitman Publishing,.
4. Berthoin-Antal, A. & Izraeli, D. N. (1933). *A Global Comparison of Women in Management: Women Managers in their Homelands and as Expatriates*. London E.A.Fageson.
5. Kanjuo Mrčela, A. (1996). *Ženske v managementu*. Ljubljana. ČZP Enotnost.
6. Linehan, M. (2001). *Uspešne ženske, Managerke velikih mednarodnih podjetij*. Ljubljana. GV Založba.
7. Lobodzinska, B. (1995). *Family, women, and employment in central-eastern Europe*. London. Greenwood Press.
8. Marshall, J. (1984). *Women managers: Travelers in a Male World*. Chichester. John Wiley & Sons.
9. Martin, R. & Wallace, J. (1984). *Working Women in Recession-Employment, Redundancy and Unemployment*. Oxford. Oxford University Press.
10. Merkač, M. (2001). *Konstrukcija managerskih vlog, Zbornik s posvetovanja: Managerke in poslovna odločnost*. (str.10). Portorož. Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve.
11. Ovsenik, M. & Ambrož, M. (2000). *Ustvarjalno vodenje poslovnih procesov*. Portorož. Turistica.
12. Powell, G. (1988). *Women and Men in Management*. Newbury. Park Sage Publications.
13. Vila, A. & Kovač, J. (2006). *Osnove organizacije in managementa*. Kranj. Založba Moderna organizacija.
14. *Zakon o enakih možnostih žensk in moških*. Vlada RS. Urad za enake možnosti.