

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

ŽENSKE NA VODILNIH POLOŽAJIH

CHARLOTTE KLAKOČAR

IZJAVA

Študentka Charlotte Klakočar izjavljam, da sem avtorica zaključne strokovne naloge, ki sem jo napisala pod mentorstvom dr. Sandre Penger in dovoljujem njeno objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 POLOŽAJ ŽENSK NA TRGU DELOVNE SILE	3
1.1 Položaj žensk na trgu dela.....	3
1.2 Neenakost spolov na trgu dela	3
1.3 Brezposelnost žensk v primerjavi z moškimi	4
1.4 Razlike med plačami žensk in moških.....	4
1.5 Odsotnost z dela.....	5
1.6 Stopnja tveganja revščine	5
1.7 Ženske v politični sferi	5
1.8 Izobraževanje po spolu	5
2 ŽENSK NA VODSTVENIH POLOŽAJIH.....	6
2.1 Vloga žensk na vodilnih položajih.....	6
2.2 Ovire za ženske v managementu.....	7
2.3 Razlogi za malo število žensk v managementu	7
2.3.1 Razlogi, ki izhajajo iz žensk samih	7
2.3.2 Dejavniki okolja.....	8
2.4 Stereotipi o ženskah in moških	9
3 MOŠKE IN ŽENSK ZNAČILNOSTI – MIT ALI RESNIČNOST?.....	9
3.1 Stil vodenja	9
3.2 Segregacija poklicev	9
3.3 Pričakovane spretnosti in sposobnosti žensk	11
3.4 Razlike med managerji in managerkami.....	12
4 TEŽAVE PRI NAPREDOVANJU	14
5 RAZLOGI IN REŠITVE ZA IZBOLJŠANJE POLOŽAJA MANAGERK	20
5.1 Konkretna priporočila za izboljšanje položaja:.....	21

5.2 Prihodnji trendi zaposlovanja žensk	21
5.3 Uspešne slovenske managerke.....	22
SKLEP	23
LITERATURA IN VIRI	25
PRILOGE.....	1

KAZALO TABEL

Tabela 1: Prebivalstvo v Sloveniji po delovni aktivnosti, december, 2007.....	4
Tabela 2: Stopnja registrirane brezposelnosti v Sloveniji, december, 2007.....	4

KAZALO SLIK:

Slika 1: Moški in ženski stil vodenja.....	13
Slika 2: Različni stili vodenja.....	14
Slika 3: Stekleni strop in steklene stene v organizacijski piramidi.....	18

UVOD

Opredelitev področja in opis problema

Živimo v svetu, velikokrat zaznamovanem kot moški svet, kjer se ženske težje dokazujejo in so ponekod po svetu še vedno neenakopravne moškim. Tudi v poslovnem svetu obstajajo razlike in so vidne predvsem v tem, da je žensko delo podcenjeno in manj plačano, da naletijo na poklicni poti na številne ovire in težave. Danes družba še vedno potiska žensko v privatno sfero, to je sfero družine, kjer je vloga ženske kot matere in gospodinje skrita očem javnosti in (zato) manj cenjena. Kljub povečanju števila žensk na trgu delovne sile in njihovega deleža med zaposlenimi, je delitev odgovornosti in vsakdanjih praktičnih obveznosti med spoloma znotraj družine pretežno asimetrična, z bistveno večjo obremenitvijo žensk kot moških. Nadobremenjenost je univerzalna značilnost položaja žensk v sodobnosti, ki obstaja neodvisno od višine njihovega dohodka, statusa in izobrazbe.

Ženske na trgu dela predstavljajo relativno velik delež delovne sile, zato njihovih želja, potreb in zahtev nikakor ne smemo zanemariti. Minili so časi, ko so ženske le pasivno sprejemale odločitve moških; danes si ženske želijo aktivnega vključevanja v odločanje na vseh področjih ter priznavanja svojih sposobnosti in znanja. Zaradi še vedno prisotnih stereotipov o podobi ženske kot (samo) matere in gospodinje je prodor žensk na trg delovne sile otežen. Zastopanost žensk na trgu delovne sile je visoka. Vendar se ženske še vedno težko prebijejo na vodilne položaje, saj morajo pri tem pokazati več znanja in sposobnosti, kot njihovi moški kolegi. Pri njihovi poti navzgor pa so jim postavljene nekatere ovire, s katerimi se njihovim moškim sodelavcem ni potrebno obremenjevati. S prepovedjo spolne diskriminacije je enakosti žensk in moških v Ustavi Republike Slovenije priznana kot osnovno načelo demokracije in spoštovanja človekovih pravic in kot taka pogoj za socialno pravično in pravno državo. Ženske imajo kljub dobro urejenim razmeram na področju zakonodaje o enakopravnosti žensk in moških še vedno podrejen in neenakopraven položaj na trgu delovne sile. Sklepamo lahko, da sistemska ureditev enakosti spolov pred zakonom in njeno pravno varstvo še ni zagotovilo za dejansko obravnavanje spolov v praksi. Povsod po svetu, pa tudi v Sloveniji, se na managerskih položajih pogosteje pojavljajo moški. Raziskave so pokazale, da je v velikih podjetjih med 500 člani uprave le 15 odstotkov žensk (Harvard Business Review, 2006, str. 12). Ta problem nameravam obravnavati v svojem delu. Skušala bom dokazati predpostavko, da so ženske enako uspešne na managerskih položajih kot moški, problem pa predstavlja to, da jih je na teh položajih še vedno manj. Ugotavljala bom torej vzroke za relativno nizko število žensk na managerskih položajih.

Po drugi strani pa so zanimive ideje, o katerih poslušamo, da so ženske sposobnosti tiste, ki bodo v prihodnje lahko močno vplivale na to, ali bo neko podjetje uspešno poslovalo še naprej ali ne. Pomemben naj bi bil bolj demokratičen slog vodenja, posvečanje zaposlenemu, njegovemu zadovoljstvu, poudarjanje dvosmernega komuniciranja in sodelovanja.

Predmet proučevanja strokovne zaključne naloge so ženske na vodilnih položajih. Osredotočila se bom predvsem na položaj žensk na trgu delovne sile ter s kakšnimi ovirami in odločitvami se srečujejo na poti do uresničitve poklicne kariere.

Namen je predstaviti položaj žensk na trgu dela in proučiti obstoj ključnih vrzeli v zaposlovanju med spoloma, ter hkrati ugotoviti, ali so ženske res podvržene neenakemu

obravnavanju oziroma diskriminaciji na trgu dela. Prav tako sem želela predstaviti možne rešitve za izboljšanje položaja žensk na trgu dela.

Cilji zaključne strokovne naloge je predstaviti obstoječo vlogo in pomen žensk na vodilnih managerskih položajih v Sloveniji, opozoriti na razloge za obstoječe majhno število managerk in nakazati akutalne spremembe v smeri izboljšanja prisotnosti žensk v managementu. Cilj je tudi prikazati razlike med spoloma v zaposlovanju, izobrazbi, plačah, napredovanju, pokazati težave in razloge za majhno udeležbo žensk na vodilnih položajih, predstaviti usklajevanje njihove kariere z družinskim življenjem, prikazati značilnosti družinskega in gospodinjanskega dela ter delitev le-tega med partnerjema. Zaradi pomanjkanja dobrih managerjev povsod po svetu, menim, da je potrebno tudi ženskam najprej zagotoviti enakopravnost na trgu dela, ter jim omogočiti, da se dokažejo na tem področju, saj so njihove izkušnje, znanja in sposobnosti drugačne od moških. V svoji nalogi bom preučila le-te, ter skušala ugotoviti, ali lahko res izboljšajo dejanska stanja v podjetju.

Struktura poglavij je naslednja: v začetnem poglavju predstavim problem, torej položaj žensk v slovenski družbi na podlagi statističnih podatkov. Prikazano je stanje zadnjih let na področju izobraževanja, zaposlovanja, plač, neplačanega dela žensk, ter njihovih možnosti glede napredovanja oziroma zasedanja vodilnih delovnih mest in ovire, ki jim to onemogočajo.

V drugem poglavju se bom osredotočila predvsem na položaj žensk na najvišjih managerskih položajih in skušala poiskati in opredeliti vzroke, ki ženskam onemogočajo namestitve na teh mestih in s tem vzpostavljajo njihovo neenakopravnost z moškimi kolegi. Majhno število žensk na položaju moči še nima opaznega pozitivnega vpliva na napredovanje žensk na boljša delovna mesta in na boljši položaj žensk na trgu dela in v družbi na splošno. Predstavila bom tudi ovire, ki po mojem mnenju najbolj ovirajo ženske pri napredovanju. Prav tako proučim različne stereotipe o ženskah in moških, ki naj bi predstavljali neke vrste izhodišče za neenakost v položaju med spoloma na trgu dela.

V naslednjem poglavju preverjam napovedi, da se bo v spreminjajoči organizaciji ženski način vodenja in njene značilnosti izkazal za boljšega. Opredelim moške in ženske značilnosti vodenja, pričakovane spretnosti in sposobnosti ter udeležbo spolov po posameznih poklicih oz. poklicno segregacijo. Ugotavljam tudi ali obstajajo razlike med managerjem in managerko le kot mit ali resničnost?

V četrtem poglavju bom govorila o ženskah na vodilnih položajih, kjer bom med drugim navedla tudi najpogostejše ovire, ki ženskam otežujejo napredovanje na sam vrh hierarhične lestvice. Podrobneje bom obravnavala problematiko usklajevanja družinskega in poklicnega življenja, zaradi česar so ženske ne samo preobremenjene, ampak pogosto tudi diskriminirane na trgu dela.

V zadnjem – petem poglavju bom navedla razloge in rešitve za izboljšanje položaja žensk na trgu dela, saj trendi zaposlovanja v prihodnosti obetajo boljše čase za managerke. V zadnjem delu se mi je zdelo smiselno navesti nekaj razmišljanj uspešnih slovenskih managerk o tem, kako so se počutile kot ženske v moškem svetu managerstva in kaj svetujejo nam – svojim naslednicam.

1 POLOŽAJ ŽENSK NA TRGU DELOVNE SILE

1.1 Položaj žensk na trgu dela

Predstave o podrejenem in neenakopravnem položaju žensk na trgu dela, o tem da so ženske manj vredne in manj sposobne kot moški, ter da se ženske lahko družbeno uveljavijo le na področju gospodinjstva in družine, so bile neločljiva sestavina vsakdanje množične prakse in zavesti družb v preteklosti. Podrejen položaj žensk so utrjevali prevladujoči lastninski odnosi, pravne norme, moralna pravila in prenos vzorcev s staršev na otroke. Osvobajanje in družbeno uveljavljanje žensk se je pričelo v 19. stoletju, vendar pa le-to ni potekalo spontano in samodejno, temveč kot premagovanje ukoreninjene miselnosti o podrejenosti žensk.

Prizadevanja za uveljavitev enakopravnosti žensk na področju zaposlovanja, kljub pravni enakopravnosti in čedalje večji usposobljenosti, trčijo na dve oviri: na trg delovne sile, ki dela očitne razlike med spoloma, in na seksistično dodeljevanje vlog glede na spol: svet moških je svet poklica; svet žensk pa svet družine (Moser, 2000, str. 279).

Trg delovne sile je segmentiran na podtrge, ki jih sestavljajo različne kategorije prebivalstva, vsekakor pa je najbolj izrazita in empirično potrjena segmentacija trga delovne sile na »ženskega« in »moškega«. S povečevanjem stopnje zaposlenosti žensk se njihova diskriminacija prenaša iz privatnega življenja tudi na trg delovne sile (Svetlik, 1985, str. 90).

Pri zaposlovanju se diskriminacija odraža v višji brezposelnosti žensk, v njihovi poklicni segregaciji, v povečanem zaposlovanju za skrajšan in določen delovni čas, v slabšem plačilu in prevzemanju službenih kot tudi večino družinskih obveznosti. Slednje je tudi glavni razlog za označevanje ženske delovne sile kot nestalne, neprilagodljive in manj zanesljive (Gorše, 1992, str. 123).

Družina in njen položaj v družbi vpliva na strukturo zaposlovanja, kar posledično vpliva na delež brezposelnosti žensk, ki je večji od deleža moških. Delojemalke se soočajo z vrsto korenitih sprememb, ki so posledica gospodarske recesije na eni strani in tehnološkega napredka na drugi strani. Na položaj žensk pa ne vplivajo samo gospodarski dejavniki vendar tudi in predvsem pomanjkanje delitve dela v družini.

1.2 Neenakost spolov na trgu dela

Poročilo Komisije o enakosti žensk in moških 2008: na trgu dela ženske v slabšem položaju kot moški Ženske so po podatkih EU od leta 2000 zasedle 7,5 milijona od skupno 12 milijonov novih delovnih mest. V celotni EU je zaposlenih 57,2 % žensk oz. za 3,5 odstotne točke več kot leta 2000, zaposlenost moških pa se je v tem času povečala za manj kot eno odstotno točko. Čeprav ima 59 % žensk univerzitetno izobrazbo in imajo na splošno boljšo izobrazbo kot moški, je stopnja zaposlenosti za ženske nižja kot za moške, in sicer v povprečju za 14,4 odstotne točke. Ženske zaslužijo na uro približno 15 % manj kakor moški, pri doseganju visokih položajev pa imajo več težav kakor moški. Število žensk na direktorskih mestih se povečuje zelo počasi (trenutno jih je le 33 %). Zaposlenih je precej manj žensk z majhnimi otroki (62,4 %)

kakor pa takih moških (91,4 %). Med zaposlenimi s polovičnim delovnim časom je delež žensk znatno višji od deleža moških (žensk je 32,9 %, moških pa 7,7 %).

Položaj žensk v Sloveniji je glede na povprečje EU nekoliko boljši: zaposlenost žensk v Sloveniji je 61,8-odstotna (zaposlenost moških pa 71,1-odstotna). V EU ima glede tega najugodnejši položaj Danska (73,4-odstotna zaposlenost žensk in 81,2-odstotna zaposlenost moških), najmanj ugodnega pa Malta (zaposlenost žensk 35-odstotna %, zaposlenost moških 74,5-odstotna). Tudi razlika v stopnji zaposlenosti med spoloma je na Malti največja (40 odstotnih točk); najmanjša pa je ta razlika na Finskem (4 odstotne točke), Slovenija pa je z 9,3 odstotne točke razlike med stopnjo zaposlenosti moških in žensk na 8. mestu med 27 članicami EU (Vertot, 2008).

1.3 Brezposelnost žensk v primerjavi z moškimi

Med brezposelnimi v Sloveniji prevladujejo ženske. Decembra 2007 je bilo v Sloveniji 864.361 delovno aktivnih prebivalcev, od tega 43,3 % žensk. Decembra 2007 je bilo na Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje registriranih 68.411 brezposelnih oseb, med njimi je bilo 53,7 % žensk. Stopnja registrirane brezposelnosti konec leta 2007 je bila 7,3-odstotna (8,9-odstotna za ženske in 6,1-odstotna za moške). Povprečna stopnja registrirane brezposelnosti v letu 2007 pa je bila 9,6 % za ženske 6,2 % za moške (Vertot, 2008).

Tabela 1: Prebivalstvo v Sloveniji po delovni aktivnosti, december, 2007

	Aktivno prebivalstvo	Delovno aktivno prebivalstvo	Delovno aktivno prebivalstvo		Registrirane brezposelne osebe
		skupaj	zaposlene osebe	samozaposlene osebe	
Skupaj	932.772	864.361	776.689	87.672	68.411
Moški	521.486	489.779	425.408	64.371	31.707
Ženske	411.286	374.582	351.281	23.301	36.704

Vir: Svetin, I., SURS

Tabela 2: Stopnja registrirane brezposelnosti v Sloveniji Decembra 2007

	XI 07	XII 07
	%	
Skupaj	7,3	7,3
Moški	6,0	6,1

Vir: Svetin, I., SURS.

1.4 Razlike med plačami žensk in moških

Povprečna mesečna bruto plača žensk za 7 % nižja kakor plača moških. Razlika med

plačo žensk in plačo moških je bila najmanjša (6 %) v uradniških poklicih, največja pa v poklicih za neindustrijski način dela, pri obeh skupinah poklicev pa je plača ženske znašala v povprečju približno 75 % plače moških. Povprečne mesečne bruto plače so bile najvišje v dejavnosti finančno posredništvo. Čeprav so tako plače žensk kot plače moških v tej dejavnosti najvišje, pa so plače žensk dosegale le dobrih 69 % plače moških. Precej so plače žensk zaostajale za plačami moških tudi v dejavnosti zdravstvo in socialno varstvo, saj so tam dosegale le slabih 71 % povprečne mesečne bruto plače moških.

Ženske so imele višje plače kakor moški le v dejavnostih gradbeništvo in promet, skladiščenje in zveze, vendar je bil delež v teh dejavnostih zaposlenih žensk precej nizek (10 % v gradbeništvu) in ženske so v njih opravljale zahtevnejša, bolje plačana dela (Vertot, 2008).

1.5 Odsotnost z dela

Ženske so zaradi bolezni ali poškodbe družinskega člana pogostejše odsotne z dela kakor moški. Zaradi bolezni ali poškodbe družinskega člana so ženske v vsaj 10 % primerov pogostejše odsotne z dela kot moški. Med letoma 2004 in 2005 je bilo odsotnih z dela zaradi bolezni ali poškodbe družinskega člana 63 tisoč delovno aktivnih žensk in 41 tisoč moških. Skoraj tri četrtine vseh delovno aktivnih prebivalcev so zaradi nege družinskega člana vzele bolniški dopust, in sicer 48 tisoč oz. 63,1 % žensk in 28 tisoč moških. Le 13 tisoč teh oseb je za skrb družinskega člana uporabilo proste ure, v takih primerih je bil delež žensk 57- odstoten (Vertot, 2008).

1.6 Stopnja tveganja revščine

Stopnja tveganja revščine največja pri starejših neaktivnih ženskah. Podatki o stopnjah tveganja revščine različnih socialnoekonomskih kategorij oseb kažejo, da so bile v zelo slabem položaju vse neaktivne osebe, med ženskami so še posebej izstopale brezposelne (takih je bilo 31,8 % žensk), tiste, ki so bile starejše od 64 let (24,9 %) ter najemnice stanovanj (24,0 %). Stopnjo tveganja revščine uspešno znižujejo tako pri ženskah kot pri moških socialni transferji. Če v dohodek ne bi šteli družinskih in socialnih prejemkov, bi se stopnja tveganja revščine podvojila, pri starejših osebah pa bi presegla 30 % (Vertot, 2008).

1.7 Ženske v politični sferi

Navzočnost žensk v politični sferi narašča zelo počasi. Po zadnjih podatkih so ženske v nacionalnih parlamentih držav članic EU zastopane v povprečju 23-odstotno, v Evropskem parlamentu je pa ta delež nekoliko višji, 33%. Povprečni delež žensk – ministric – v nacionalnih vladah dosega komaj 22 %, v Sloveniji pa 20 % (Vertot, 2008).

1.8 Izobraževanje po spolu

Med prebivalstvom, ki študij nadaljuje na terciarni ravni, se število žensk v zadnjih letih močno povečuje. Delež prebivalstva, ki študij nadaljuje na terciarni ravni (na višjih strokovnih šolah in visokošolskih zavodih), je v Sloveniji vsako leto večji; posebej močno se med njimi povečuje število žensk. V študijskem letu 2006/2007 je bilo v Sloveniji v terciarno (tj. višješolsko strokovno in visokošolsko) izobraževanje vpisanih 115.944 študentov, to je že skoraj polovica (48,2 %) prebivalstva, starega 19 do 23 let; med vpisanimi je bilo 58,3 % žensk. Največja razlika v deležih po spolu je bila pri

študentih, vpisanih v stare univerzitetne ter bolonjske visokošolske strokovne in bolonjske univerzitetne programe (večinoma stari 19–24 let). Pri zadnjih je delež študentk presegal 60 %. Prav nasprotno pa velja za stare in bolonjske programe za pridobitev doktorata; pri slednjih so med vpisanimi v rahli prednosti moški. Tudi delež žensk med študenti višješolskega strokovnega študija se povečuje in v študijskem letu 2006/2007 je že dosegel polovico vseh vpisanih (Vertot, 2008).

V letu 2006 je na terciarni ravni diplomiralo 17.145 študentov, od tega 61,9 % žensk; ženske so bile v največjem številu zastopane med diplomanti univerzitetnega študija (66,6 %), v najmanjšem številu pa med novimi doktorji znanosti (49,6 %). Med vsemi diplomanti dosedanjih visokošolskih dodiplomskih programov in programov 1. (bolonjske) stopnje jih je v letu 2006 skoraj polovica diplomirala na področju družboslovja, poslovnih ved in prava; med temi je bilo 68,7 % žensk. Med diplomanti v programih s področja naravoslovja, matematike in računalništva je bilo samo 2,6 % žensk. Delež diplomantk je bil skromen tudi na področjih tehnike, proizvodne in predelovalne tehnologije in gradbeništva (komaj četrтина). Največ žensk med diplomanti, in sicer več kot 80 %, pa je bilo na področju izobraževanja ter zdravstva in sociale (Vertot, 2008).

2 ŽENSKÉ NA VODSTVENIH POLOŽAJIH

2.1 Vloga žensk na vodilnih položajih

Razlog za slabši položaj na trgu delovne sile in samem delovnem mestu je bilo mnenje, da so ženske obravnavane kot nepredvidljivi segment delovne sile predvsem zaradi njihovih družinskih obveznosti. Posledica tovrstnih stereotipov je bil manjši obseg zaposlovanja žensk v obliki rednega delovnega razmerja (Lobodzinska, 1995, str. 229). In če je družina zaviralni moment že pri samem zaposlovanju, je to seveda še toliko bolj prisotno pri izbiri kandidatov za napredovanje na vodilna delovna mesta, kjer se od njih pričakuje popolna predanost delu s seveda čim manj "motečimi momenti", med katere pa, vsaj s stališča zaposlovalcev, skrb za družino (otroke) in gospodinjstvo vsekakor sodi. Seveda pa omenjeno ni edina ovira na poti žensk na vodilne položaje. Mednje namreč vsekakor spada tudi ločenost poklicev na "ženske" in "moške".

Mednarodna organizacija dela (MOD) ugotavlja, da so ženske danes bolj kot kdaj koli v preteklosti izobražene in vključene v zaposlitev, vendar pa še vedno le redke posameznice uspejo prebiti »stekleni strop«, ki jih ločuje od vodilnih delovnih mest. Izraz »stekleni strop« je nastal v ZDA v sedemdesetih letih in označuje nevidne umetne ovire, ki nastanejo zaradi vedenjskih in organizacijskih predsodkov, ki preprečujejo ženskam, da bi prevzele vodilna delovna mesta. Navkljub občutnemu napredku pri zmanjševanju spolne diskriminacije in navkljub temu, da ženske predstavljajo 40% svetovne delovne sile, pa so ženske na vrhu še vedno osamljene.

Po podatkih Mednarodne organizacije dela zasedajo ženske v svetovnem merilu manj kot 5% vodilnih delovnih mest v delniških družbah, medtem ko na nacionalnih nivojih ta delež le redko presega 20%. Dodati je potrebno, da je tudi tedaj, ko se uspejo prebiti, njihov zaslužek skoraj vedno manjši od zaslužka njihovih kolegov (Pospeševalni center, 2002, str. 26).

Managerski položaji so zaradi prevladujočih stereotipno določenih vlog spolov, v družbi manj dostopni ženskam kot moškim. Ženske zasedajo v družbi nižje vrednotene vloge

in položaje z nižjim statusom in manjšo družbeno močjo, zato je vertikalna mobilnost žensk manjša, ugotavlja Aleksandra Kanjuo Mrčela, (1996, str. 27). Poleg tega ugotavlja, da so ženske managerke za razliko od njihovih moških kolegov preobremenjene, kar je posledica usklajevanja poslovnega in zasebnega življenja. To pa seveda ne pomeni, da svoje delo ne opravljajo enako dobro kot njihovi moški kolegi in da mora biti njihovo delo zaradi tega materialno podcenjeno.

2.2 Ovire za ženske v managementu

Prevladujoči (patriarhalni) kulturni obrazci od zgodnjega otroštva predpisujejo »primerne« socialne vloge ženskam in moškim. Družba preko dejavnikov socializacije (družina, šola, socialne institucije) prenaša na posameznika vzorce vedenja in sklope vrednot, ki so družbeno sprejemljivi in zaželeni. Tradicionalne predstave o spolnih vlogah pripisujejo ženskam vloge, vezane na privatno sfero, javna sfera pa se prepušča moškim. Tudi če ženska izstopi iz privatne sfere, ponavadi opravlja dela, ki so nadaljevanje domačih opravil (skrb za druge: storitvene dejavnosti, šolstvo, zdravstvo, itn.), kar dokazuje koncentracija žensk v t.i. »ženskih poklicih«. Vseeno pa se od ženske pričakuje, da bo katerikoli drugi vlogi opravljala tudi svoje »primarne« vloge (Kanjuo-Mrčela, 1992, str. 85).

Kljub neenakim začetnim možnostim in oviram, ki jih določa družbeno okolje, se določenemu številu žensk uspe prebiti v »svet moških« in doseči vodilne položaje (praviloma z podvojenimi napor). S tem se ženska znajde v specifičnem položaju izolirane pripadnice drugačne skupine in je s svojim spolom stigmatizirana.

Danes ženske zavzemajo mnoge visoke položaje na vseh ravneh poslovnega, družbenega in političnega življenja. Vendar se nemalokrat zadevajo ob najrazličnejše ovire, ki jih njihovi moški kolegi po navadi ne poznajo. Biti na vodilnem položaju in biti ženska je zelo zahteven poklic (Osredečki, 1994, str. 158).

2.3 Razlogi za malo število žensk v managementu

Ženske danes bolj kot kdajkoli izpolnjujejo bistvene pogoje za vodenje podjetij. So izobražene, ambiciozne, njihova prvotna skrb ni več gospodinjstvo in družina, poskrbeti znajo tudi zase. Na pravnem in zakonodajnem področju jih ščitijo in varujejo mnogi predpisi in celo zakoni, ki preprečujejo spolno diskriminacijo in zagotavljajo enake možnosti in enakopravnost. Vseeno pa med direktorji, predsedniki ali člani uprave in lastniki podjetij ne najdemo tolikšnega odstotka žensk, kakršen je v celotni zaposlenosti. Kje so torej razlogi za to? Merkačeva (2001) jih najprej razdeli na tiste, ki se nanašajo na ženske in na tiste, ki se nanašajo na okolje.

2.3.1 Razlogi, ki izhajajo iz žensk samih

Razlogi, ki izhajajo iz žensk samih naj bi po Merkačevi bili:

- **družinske obveznosti:** ženske imajo več obveznosti v zvezi z družino kot moški, ne glede na poklic, ki ga opravljajo,
- **pomanjkanje samozavesti:** 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
- **neadekvatno načrtovanje kariere:** ženske v manjši meri uporabljajo sledeče strategije: zastavljanje ciljev, mentorska pomoč in ustvarjanje neformalnih stikov,

- **emocionalna nestabilnost:** v svetu velja prepričanje, da ženske dopustijo vpliv čustev na poslovne odločitve, pa tudi to, da nerade prevzemajo odgovornost,
- **pomanjkanje neformalnih zvez:** ženske se pomena tega dejavnika premalo zavedajo, pa tudi časovno jim udeleževanje v raznih klubih ne znese,
- **več odsotnosti z dela:** zaradi nosečnosti in poroda so ženske več časa odsotne z dela v primerjavi z moškimi,
- **nizke aspiracije:** ženske naj bi bile manj ambiciozne,
- **stereotip 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
- **pomanjkanje izkušenj v timskih športih:** moški naj bi se ukvarjali več s športi pri katerih je potrebno upoštevati pravila igre, na njih pa temeljijo tudi organizacije.

2.3.2 Dejavniki okolja

Kot dejavnike, ki se nanašajo na okolje pa Merkačeva omenja naslednje:

- **Obstoj neformalnih moških mrež,** ki jih moški uporabljajo v medsebojni pomoči, ženskam pa je vstop vanje otežen zaradi spola,
- **pomanjkanje ženskih zgledov,** kar potem poudarja neobičajnost odločitve, ki jo sprejme ženska, ko se odloči za managersko delo,
- **diskriminacija v zaposlovanju, napredovanju in vodenju:** odkrite oblike diskriminacije žensk so prepovedane z zakonom, vendar se veliko odločitev sprejme na podlagi spola, kar pa je diskriminatorno,
- **povezanost stereotipov o spolu in stereotipov o managerjih:** velja prepričanje, da naj bi managerji imeli iste lastnosti kot so značilne za moške, 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 tudi večje število žensk v managementu ravno zaradi tega razloga,
- **odnos podrejenih:** na osnovi raziskav je dokazano, da imajo tako ženske kot moški raje za nadrejenega moškega kot žensko, seveda pa se vsi ne strinjajo s to izjavo,
- **medijske podobe žensk:** mediji so polni seksistične vsebine, ženske pa prikazujejo v omejenem številu stereotipnih vlog, kar vpliva na družbeno sprejemanje žensk v vlogo managerk.

Poleg omenjenih je vsekakor treba omeniti tudi samo **življenjsko pot pri ženskah in moških**, oziroma razlike v tej. Življenjske poti moških so si največkrat zelo podobne, saj lahko kariero in družinsko življenje vodijo hkrati. To je možno predvsem zato, ker so v večini primerov družinske obveznosti preložene na njihovo življenjsko sopotnico (npr. ženo). Ženske imajo po drugi strani na izbiro več poti, odločitev pa je odvisna od osebnostnih lastnosti in ambicij; so ženske, ki uživajo v skrbi za svoje otroke in moža, spet druge se v tej vlogi čutijo odrinjene in zapostavljene, tretje osrečujejo dosežki in kariera moža, četrte jo želijo ustvariti same. V življenju igrajo torej, zlasti ženske, hkrati različne vloge, ki pa so praviloma časovno težko uskladjive. Zaposlena ženska mora na primer usklajevati poklicno in družinsko življenje. To usklajevanje je toliko bolj nujno pri managerkah, ki želijo priti na vrh hierarhične lestvice. Vsako usklajevanje žal zahteva določene žrtve, kot so lahko v primeru managerk poroka, otroci, zdravje ali miren sen.

Kanjuro Mrčela, (1996), pravi, da ne glede na to, kakšne družbene vloge opravlja ženska, od nje pričakujejo, da bo opravljala tudi svoje »primarne«, »naravne« vloge (vloga matere in gospodinje). Družbene vloge, ki jih opravljajo ženske pa imajo nižji status od teh, ki jih opravljajo moški. Na status ženske poleg poklica, izobrazbe in dohodka vplivajo še: status partnerja, zakonski stan, (ne)poročenost, materinstvo ali »nematerinstvo«. Razvezanost, samski stan ali »nematerinstvo« imajo ponavadi

negativen vpliv na status ženske. Na položaj žensk in odnos do njih na vodilnih mestih poleg že omenjenih dejavnikov vplivajo tudi stereotipi, ki na vsakem koraku prevečajo našo percepcijo in načine odzivanja na okolico.

2.4 Stereotipi o ženskah in moških

Merkačeva (2001) izpostavlja naslednje najpogostejše stereotipe o moških in ženskah:

- moški so intelektualno superiorniji- 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 najpogostejše 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 MOŠKE IN ŽENSKÉ ZNAČILNOSTI – MIT ALI RESNIČNOST?

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).

3.1 Stil vodenja

Ko govorimo o načinih, oziroma stilih vodenja, beseda mnogokrat nanese na razlike med moškimi in ženskimi vodji. Moški naj bi bili močnejši vodje, bolj neizprosnji, medtem, ko naj bi ženske v tej vlogi bile preveč popustljive in neodločne. Pa je res tako? So razlike med obema spoloma res tako očitne? Mnenja o tem so deljena, tako med strokovnjaki, kot med managerji. Merkačeva (1996, str. 96) uspešnih managerk ne opredeljuje z vidika razlik med moškimi in ženskami, ampak z lastnostmi in načinom vodenja, ki je usklajen s potrebami spremenjene organizacije. Meni, da se poudarek v želenih znanjih in sposobnostih, ki naj bi jih imeli managerji, preusmerja z organizacijskih na interpersonalna znanja, tako da prihajajo do izraza ženske in njihove zmožnosti za vzpostavljanjem odnosov, komuniciranja, empatija in skrb za druge. Ti elementi so značilni za nov model vodenja, ki združuje tiste lastnosti managerjev in managerk, ki najbolj ustrezajo novim potrebam organizacije.

3.2 Segregacija poklicev

Poklicna segregacija obstaja, ko je določen spol nesorazmerno zastopan v določenih poklicih glede na njegovo sorazmerno udeležbo v delovni sili na trgu dela. Obstajajo različne stopnje poklicne segregacije, ki so odvisne od ločitve trga dela v prevladujoče moške in ženske poklice. Ločimo dve vrsti poklicne segregacije, in sicer horizontalno in

vertikalno (Wilson, 2003, str. 16-17). Horizontalna poklicna segregacija obstaja, ko se moški in ženske zaposlujejo v različnih poklicih, kar pomeni, da v okviru celotne zaposlitvene strukture prevladujejo v določenih poklicih ženske (npr. storitve) in v določenih moški (npr. tehnični poklici). Vertikalna poklicna segregacija pa obstaja, ko se moški in ženske zaposlujejo na različnih v okviru istega poklica oziroma poklicne skupine (Melkas, Anker, 2003, str. 32). pri slednjih velja, da običajno moški zasedajo vodilna in prestižnejša delovna mesta, medtem ko so ženske zaposlene na nižjih in manj zahtevnih delovnih mestih. Po mnenju Ankerja (2001, str. 129) ima pojav poklicne segregacije številne negativne učinke, kot so rigidnost trga dela in ekonomske neučinkovitost, neizkoriščenost človeških virov, slabši položaj žensk in vzdrževanje spolne neenakosti ter s tem posledično neenakost v plačilu.

Segregacija in ločevanje na "moške" in ženske" poklice in področja se začne že v času šolanja, kjer so npr. matematične vede bolj rezervirane za fante, saj veljajo za področja moči. To se pozneje seveda stopnjuje in odraža v tem, da se dekleta manj pogosto odločajo za študij na naravoslovnih fakultetah in so zato tudi manj zastopane na delovnih mestih, ki zahtevajo znanje iz omenjenih področji (sem spada tudi IT tehnologija). Posledica je, da so s tem tudi prikrajšane za vodilne položaje, saj delovna mesta, ki bi jim lahko omogočila napredovanje že zasedajo njihovi moški kolegi.

Tudi Webstrova (1996), piše o tem, da obstajajo poklici in delovna mesta, ki so determinirana kot moška in taka, ki so definirana kot ženska. Eno izmed področij, ki so opredeljena kot moška, je delo na področju računalništva. Majhna zastopanost ženske je tu razložena z naravo dela, ki v veliki meri vsebuje področje matematike in naravoslovnih znanosti, ki je v večji meri rezervirana za moške. Kot drugi razlog Webstrova navaja mnenje, da računalniki predstavljajo moč in nadzor, kar naj bi spet privlačilo moške in odbijalo ženske. Kot tretji vidik pa navaja dejstvo, da delovne mesta/poklici, ki so enkrat spolno determinirani, takšni tudi ostanejo in se le stežka spremenijo. Npr. mesto tajnice v večini primerov zaseda ženska, ki opravlja funkcijo podobno njeni vlogi doma. Bodisi kuha kavo, skrbi za šefove sestanke in druge obveznosti, mu nudi moralno podporo, ga spodbuja, itd...; skratka "skrbi" zanj, tako, kot skrbi za svoje otroke mama, ali žena za soproga. Podobni primeri so npr. zbiranje podatkov, poučevanje, nega, ki so vsi funkcijsko zelo povezani z delom in vlogami, ki jih žena opravlja doma.

Webstrova nadaljuje z razliko med dojemanjem računalnikov in programiranja s strani moških in žensk. Medtem, ko moški vzpostavijo osebni, nekateri celo "ljubezenski" odnos do računalnikov, programov, ipd, jih ženske dojemajo strogo kot orodje in delo z njim. Prav tako navaja, da je za moške programiranje značilno, da ostajajo v pisarna pozno v noč, kar je za ženske, (sploh če imajo družino) precej težje. V nekaterih primerih ustvarijo programerji "samopodobo" s tem, da izkazujejo izredno stopnjo elitizma in agresije proti končnim uporabnikom njihovih produktov s tem, da jih obravnavajo precej podcenjujoče in celo žaljivo. Takšno sociopatsko obnašanje je povezano s pomanjkljivimi sposobnostmi moških v medosebnih odnosih.

Webstrova poudarja tudi, da ženskam, čeprav dosegajo ali celo presegajo svoje moške kolege v sposobnostih in IT kvalifikacijah, to ne omogoča kariernega napredovanja. Leto je, zlasti na managerskem nivoju močno odvisno od neformalnih procesov znotraj podjetij, ki vključujejo neformalne kriterije za napredovanje, kot so "vklapljanje v okolje" (*fitting in*) in neformalne procedure, kot so mreženje (*networking*). Obstaja očitna razlika v načinu in pridobivanja in dojemanju omenjenih procesov; moški namreč

zbirajo informacije kot del njihovega "tihega" znanja, medtem ko se ženske nanašajo na pomoč razumevajočega managerja, ki je povod za otežkočeno napredovanje karier pri ženskah.

3.3 Pričakovane spretnosti in sposobnosti žensk

Naslednja razlika v pričakovanjih o sposobnostih žensk in moških je razvidna v odnosu do njihovih prirojenih spretnosti in sposobnosti. Woodfieldova raziskava na oddelku za raziskave in razvoj softwara v VB je namreč pokazala, da se od žensk pričakujejo karakterne značilnosti, oziroma prirojene sposobnosti za nudenje podpore in motivacije, ki pripomore k večji storilnosti in učinkovitosti njihovih moških kolegov. Če teh sposobnosti niso imele, so bile ocenjene kot neuspešne pri opravljanju svojega dela na način, ki se od moških ni zahteval, po drugi strani pa v primeru, da so izpolnjevale pričakovanja in torej imele zahtevane ne-tehnične sposobnosti, le-te niso bile prepoznane in tudi ne nagrajene. Njihove ne-tehnične sposobnosti so bile torej sprejete kot naravne/prirojene in zato trivializirane. Njihovi moški kolegi so, nasprotno svoje sposobnosti in spretnosti na področju medosebnih odnosov predstavljali in uveljavljali kot dokaz njihovih vsestranskih kvalitete, zato so posledično bili prepoznani kot uspešni in temu primerno tudi napredovali. (Webster, 1996, str. 36). Eno izmed vprašanj, ki si jih zastavlja Webstrova je tudi, ali tehnologinje in njihov način dela in razmišljanja vplivajo na proces in rezultate razvoja sistemov. Naslednje vprašanje je seveda, v kakšni meri vnašajo ženske v procese tipično "ženske" kvalitete in vrednote, ki s tem postanejo artefakti z očitnimi "ženskimi" atributi... Eden izmed ženskih atributov so vsekakor "*caring values*". (skrb, podpora, empatija), ki jih Sorensen razlaga skozi dva različna koncepta: empatija "zmožnost in pripravljenost dožemanja, raziskovanja, prepoznavanja in reagiranja na potrebe drugih" in racionalnost odgovornosti, ki zajema identifikacijo z ugodjem (*well-being*) sodelavcev, pozornost na vzroke aktivnosti enih do drugih, prevzemanje odgovornosti za posledice in spreminjanje obnašanja glede na okoliščine in sprejemanje ne-reciprocitete. V informatiki to pomeni, da imajo ženske skrb, v druge usmerjen odnos do narave in ljudi, integriran in bolj holističen ter ne toliko hierarhičen pogled na svet, manj tekmovalen odnos do kolegov in večjo sposobnost vživljanja v stranke.

Webstrova nadaljuje z Morgallovo opredelitvijo razlik med kontekstno-orientiranim/ženskim pristopom in tehnično-orientiranim/moškim pristopom. Ženske namreč delajo z močnim čutom za socialni kontekst in vplive računalniških sistemov in so manj prevzete z njihovimi tehničnimi in abstraktnimi lastnostmi. V nadaljevanju navaja posamezne raziskave, ki potrjujejo to tezo. Ženske, ki razvijajo informacijske sisteme torej posedujejo "odgovorno razmišljanje", še zlasti na področju potreb uporabnikov. Pri tem postajajo nosilke, razvojnice in prenašalke delovne kulture, ki je običajno prepoznan s strani moških v njihovih praksah razvoja sistemov. Takšno razmišljanje daje možnost za razvoj različnih pristopov k razvoju "dobrih" sistemov. "Da lahko zgradiš dobre sisteme, moraš predvsem biti oseba, ki gradi pozitiven odnos do soljudi. Moraš biti sposoben prepoznati prave želje in potrebe ljudi. Da lahko vzpostaviš dober kontakt z uporabniki, moraš znati dobro oceniti njihov značaj. To je zelo velika prednost. Seveda moraš znati tudi logično razmišljati in načrtovati svoje delo." Razvojnica sistemov, ki jo je citiral Gunnarson, (1994, str. 117) (Webster, 1996, str. 167). Del procesa artikulacije vzorcev znanja, ki jih uporabljajo ženske pri svojem delu je tudi način, kako se s svojimi sodelavci pogovarjajo. Projekt "Kaj je v besedi", ki ga je izvedla Enota za svetovanje ženskam Avstralskega ministrstva za delo se zavzema

za upoštevanje in nagrajevanje retoričnih sposobnosti, ki jih imajo ženske. To pomeni več kot le identifikacija teh sposobnosti kot "komunikacijske" ali "medosebne sposobnosti", saj so, zlasti zadnje označene kot generične in ne specifične za določene delovne kontekste. Številne sposobnosti, ki jih imajo ženske, kot so potrpežljivost, pozornost, prijaznost in podpora, so prevečkrat obravnavane kot osebni atributi in ne kot interaktivne sposobnosti govornega jezika in pismenosti knjižnega jezika. Z uporabo tovrstnih sposobnosti namreč ženske izvajajo neprecenljivo vlogo v delovnem okolju in delujejo v obliki sodelovanja in podpore s tistimi, s katerimi so v stiku in s tem pripomorejo k bolj učinkovitem izpolnjevanju delovnih nalog.

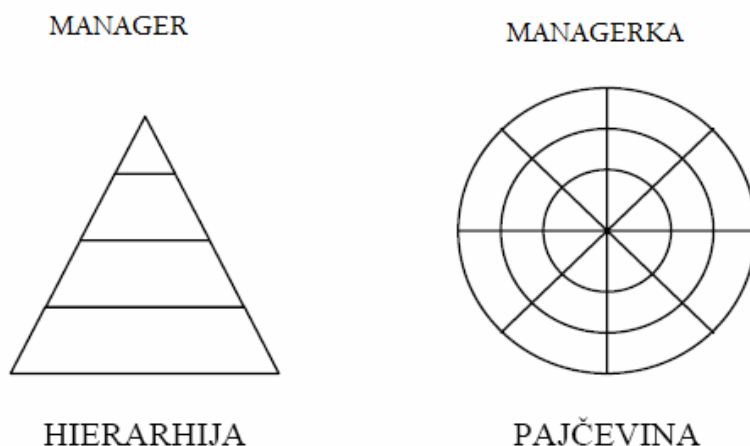
Neupoštevanje omenjenih sposobnosti pa ne velja le za moške sodelavce, nadrejene in družbo na splošno, temveč tudi za ženske same, ki vse prevečkrat minimizirajo pomen svojih sposobnosti. Obstajajo torej številne kompetence, ki jih imajo ženske pri opravljanju svojega dela in so lahko definirane kot točke moči. Webstrova tu omenja "Orodje za analizo", ki so ga razvili Cindio in Simone z namenom boljšega razumevanja pisarniškega dela in sposobnosti zaposlenih žensk. Cindio in Simone ob tem navajata pet nivojev diskurza: fizični; ki zajema fizično okolje in gibanje ljudi v njem; operacijski nivo, ki zajema operacije in procese, ki jih izvajajo zaposleni; proceduralni; so dokumenti in produkti, s katerimi delajo zaposleni in inputi, ki so potrebni za te outpute; nivo obvez, ki zajema vloge, odnose in skupne obveznosti zaposlenih in končno, individualni nivo, ki zajema pričakovanja, odnose in pričakovanja zaposlenih. Orodje torej ponuja okvir za študij različnih vidikov dela v pisarni in vključuje tehnologije in resurse, pa tudi sposobnosti in spretnosti zaposlenih.

3.4 Razlike med managerji in managerkami

Powell (1988) pri preučevanju razlik med managerkami in managerji opozarja na štiri vrste razlik, ki lahko obstajajo: v obnašanju, motivaciji, stresu in odnosu podrejenih. Ženske so po nekaterih raziskavah manj odprte in pristne s svojimi sodelavci, lahko reagirajo na slabo opravljeno delo drugače kot moški in so bistveno bolj dosegljive drugim kot managerji.

Merkačeva po drugi strani ugotavlja, da so razlike v dejanskem stilu vodenja, kljub velikim razlikam v socializaciji in družbenih pričakovanjih, ki zadevajo moške in ženske, zelo majhne. "...Nekateri strokovnjaki za management ugotavljajo, da je bilo še v osemdesetih razširjeno mnenje, da uspešni managerski stil označujejo lastnosti, ki jih tradicionalno povezujemo z lastnostmi, ki so značilne za moške: samouresničevalen, agresiven, tekmovalen ali celo brezkompromisen. V devetdesetih letih pa so se začele pojavljati ocene, da je uspešen tisti, ki ga odlikujejo lastnosti, značilne za ženske: sodelovanje s kolegi, pomoč podrejenim in vključevanje smisla za družino v delovno okolje" (Merkač, 2001, str. 15). Glede motivacije za management ni bistvenih razlik - managerji in managerke kažejo enako nagnjenje k uveljavljanju svoje moči, ženske pa nekaj večje k uveljavljanju po družbenih oblikah moči. Za ženske in njihov stil vodenja je po Helgesonovi značilna struktura pajčevine. Vse informacije delijo z ostalimi, poudarek pa je na prijateljskem enakovrednem medsebojnem odnosu.

Slika 1: Moški in ženski stil vodenja



Vir: Kanjuo Mrčela, Ženske v menedžmentu, 1996, str. 88.

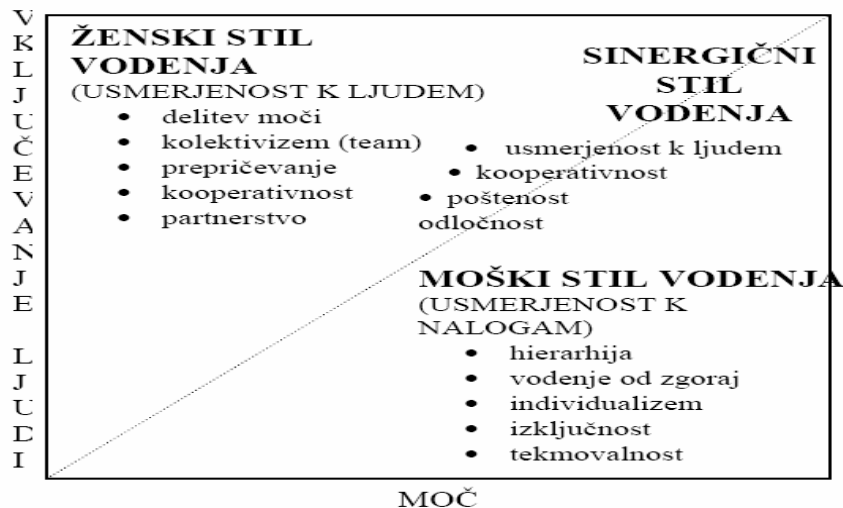
Aleksandra Kanjuo Mrčela, FDV po drugi strani trdi, da razlike med moškimi in ženskami niso tako očitne, kot bi jih radi prikazali. Pravi, da ... "bistvenih razlik po spolu ni, večje so denimo razlike med managerji in managerkami različnih generacij. Mislim, da nekatere ženske, če so za to primerne okoliščine, razvijejo mehke, feminilne načine vodenja, ampak razvijejo jih tudi nekateri moški. So pa tudi mnoge ženske, ki vzdržujejo jekleno, mačistično disciplino v svojih okoljih, tako kot mnogi moški."

Marjeta Novak, Humus pravi, da se je tradicionalna podjetniška kultura skozi stoletja izoblikovala po "moških" pravilih igre in to je celo eden izmed razlogov, zakaj je odstotek žensk na vodilnih položajih bistveno nižji. V najbolj idealnem primeru ženske na vodilnih položajih spodbujajo participativno, kooperativno timsko kulturo, saj imajo manj težav z egom kot moški in so pripravljene prisluhniti drugim pogledom. V najmanj idealnem pa jemljejo zadeve, zlasti nestrinjanje in nesporazume, preveč osebno, in posledica so nejasna in nepregledna pravila (so)delovanja in napredovanja v podjetju/organizaciji. Brane Gruban, Dialogos pa spet pravi, da je "...dejstvo, da so poslovni in organizacijski modeli zelo "moški". Osredotočajo se na tehnične in funkcionalne razsežnosti, tekmovalnost, ozko naravnost in prevladujočo željo po nadzoru in hierarhiji. Moški smo obsedeni s statusnimi zemljevidi, želimo vedeti, kje se kaj dogaja, in kakšno strategijo igre uporabiti. Ženske se bolj trudijo z grajenjem odnosov, vzpostavljanjem povezav, ki jim zagotavljajo vključenost in čustveno angažiranost. Jasno pa je, da oba spola potrebujeta...oba pola!... Dejstvo je, da so "moške" značilnosti: tekmovalnost, igranje igrice, večja tveganja, večja samozavest, ozka fokusiranost na naloge in boljše mentalne mape. Med ženske pa uvrščamo: lažje izražanje čustev, večjo skrbnost, večje socialne spretnosti, lažje sodelovanje, zmožnost dela pri več nalogah hkrati in boljši spomin za posamezne stvari.

Uspešni manager mora torej uporabljati, oziroma imeti tako ženske, kot moške lastnosti, te pa so seveda tako sicer poimenovane, ni pa nujno, da se lahko z moškimi ponašajo izključno moški, oziroma z ženskimi izključno ženske, medtem, ko se jih morajo drugi priučiti. Kakšen stil bo izbral manager je odvisno tudi od tega, ali je podjetje v težavah, kakšen tim ima in kakšna je organizacijska klima v podjetju. Zelo učinkovit način vodenja se imenuje androgini management, za katerega je značilna mešanica moških in ženskih karakteristik. Učinkovitost se kaže v tem, da od obeh stilov (moškega in ženskega) prevzema najboljše lastnosti in je zaradi tega bolj prožen in ustrezen za večje

število situacij. Androginost naj bi bila kakovostna nadgradnja starejših managerskih (praviloma moških) stilov. Managerji z androginiim stilom uporabljajo oboje logiko in intuicijo, priznavajo tako dejstva kot občutke in so tako tehnološko kompetentni kot ozirajoči se na čustva.”

Slika 2: Različni stili vodenja



Vir: Kanjuo Mrčela, *Ženske v menedžmentu*, 1996, str. 76.

4 TEŽAVE PRI NAPREDOVANJU

Ženske se na delovnem mestu in zlasti pri napredovanju na višja delovna mesta soočajo s številnimi težavami in ovirami. Med njimi so še zlasti prisotne naslednje:

• **tradicionalna delitev dela in tradicionalno določene spolne vloge**

...Intervjuvanke so pojasnile, da so drugi vir pritiskov njihova javna prepoznavnost v pretežno moškem okolju, ki pritegne nesorazmerno pozornost in spodbuja večjo kritičnost do njih kot žensk na vodilnih delovnih mestih. Pojasnjevale so tudi, da visok odsotek zastopanosti enega spola na določenem delovnem področju pripelje do splošnih pričakovanj o najprimernejšem obnašanju pri takem delu, ki v glavnem izhajajo iz vedenjskega vzorca večinskega spola. To je dodatni pritisk za pripadnike manjšinskega spola. Powell (1993) podobno ugotavlja, da ženske v managementu pogosto prevzamejo moški vedenjski vzorec in slog vodenja, da bi zmanjšale očitne razlike med seboj in svojimi moškimi kolegi ter svojo izpostavljenost in preveliko izstopanje zaradi pripradnosti spolov. (Linehan, 2001, str. 260). Parasuramanova in Greenhaus (1993) trdita, da so ženske pogosto prisiljene sprejeti težavne in zapletene odločitve o tem, kako naj usmerijo svoje življenje. Hewlettova (1986) in uredniki zbornika Catalyst (1982) navajajo svoja opažanja, da se ženske zato, ker nosijo večino odgovornosti za dom in družino, pogosto čutijo prisiljene k žrtvovanju poklicnih načrtov v dobro svojih otrok...Raziskave različnih kultur so pokazale, da "superženske" z majhnimi otroki preživijo več časa kakor moški; imajo sicer manj možnosti, da bi se ob koncu tedna sprostile ali ob večerih spočile; so tudi bolj dojemljive za občutke krivde, za nasprotja med različnimi vlogami, ki jih opravljajo, in težijo k temu, da si nalagajo preveč dela.

• **karijera-materinstvo-družina**

Med moškimi in ženskami obstajajo asimetrično propustne meje med področjem dela in področjem družine oziroma med »delovnimi« in »družinskimi« vlogami. Za ženske je dovoljeno oziroma družbeno sprejemljivo, da njihova družinska vloga vpliva na

delovno vlogo. Pri moških pa se pričakuje, da njihove vloge v družini ne bodo interferirale z njihovo delovno vlogo (Aupič, 2004, str. 76).

Hewlettova (1986) in Gielejeva (1982) sta v raziskavi ugotovili, da obstajajo očitni razlogi, da imajo ženske lastne vrednote in si svet razlagajo po svoje. Ti razlogi so sposobnost rojevanja otrok, razlike v zgodnjem obdobju socializacije v otroštvu, pa tudi družbeni in politični pritiski, ki so jim izpostavljene in ki jih potiskajo v ohranjanje tradicionalno ženske vloge. Posledično se zaposlujejo zlasti v storitvenem sektorju ali na položajih, kjer skrbijo za druge družbene skupine, na primer kot učiteljice, socialne delavke, medicinske sestre in tajnice. Intervjujanke so govorile tudi o tem, kako težko najdejo "čas zase", da bi šle k frizerju, si kupile obleko za delo ali si uredile nohte, kar je vse zelo pomembno za managerko na visokem položaju. Opozorile so tudi, da na mednarodnih potovanjih moški potrebujejo le "dve obleki in nekaj srajc", saj jih kolegi ne presojujejo po videzu tako zelo kot ženske. Bile so prepričane, da so zato, ker so manjšina, bolj izpostavljene in predstavljajo vse ženske, zato se jim zdi nujno, da vpeljejo primeren način oblačenja. Zatrdile pa so, da se ne želijo oblačiti "pretirano po žensko", saj bi s tem utegnile pritegniti nezaželeno pozornost in bi jih gledali predvsem kot ženske. Te sogovornice so menile, da so v zgodnjem obdobju svojih poklicnih karier poskušale nositi takšno pričesko in obleko, "da bi bile videti starejše" – tako naj bi zmanjšale pozornost, ki so jim jo posvečali predvsem zato, ker so bile ženske, in ne zato, ker so bile managerke.

- ***pomanjkanje samozavesti***

Ena izmed pomembnih ovir pri napredovanju žensk je nedvomno nizka raven samozavesti in pa splošno prepričanje, da je mesto ženske v gospodinjstvu. Posledica tega je tudi dejstvo, da imajo ženske, ki želijo napredovati v karieri znotraj družine malo podpore in jim zato le-ta predstavlja glavno oviro pri napredovanju.

- ***prepričanje o emocionalni nestabilnosti***

- ***predsodki***

Linehanova pravi, da je pripadnost ženskemu spolu prav gotovo posebna ovira, zlasti v začetnih letih managerske kariere: "Za žensko je najtežje doseči, da bi jo jemali rsno v njenih dvajsetih letih. Če je poleg tega še razmeroma privlačna-in večina žensk, ki imajo nekaj čez dvajset let, je privlačnih – jo bodo obvezno gledali najprej kot žensko, šele nato kot profesionalko. Ko predstavlja svoje zamisli, jo bodo prvih dvajset minut ogledovali, ker je ženska, vsebina njenega prispevka pa jih ne bo zanimala...Ženska bo vedno doživljala upočasnitve, ki so povezane z njeno pripadnostjo spolu."

- ***vera v stereotipe***

Podoba managerja je moškega spola! (Linehan, 1992, str. 146) in tudi ženske managerke pri vodenju privzemajo moške pristope vodenja. Moški se pri izvajanju managerskih nalog označujejo kot bolj storilnostno usmerjene, objektivne, neodvisne, odločne in v splošnem sposobnejše kot ženske. Nekatere ženske so omenile, da se jima je v primeru odločnejšega nastopa dogajalo, da so njuno vedenje moški kolegi dojemali kot agresivnost, ne kot odločnost. Stereotipna pojmovanja managerke v splošnem opisujejo kot pasivne, nežne, naravnane k premisleku, občutljive in manj primerne od moških za visoke in zelo odgovorne položaje v organizacijah. Intervjuvanke, ki niso hotele razviti "ženskega" managerskega sloga, so ugotavljale, da niso hotele prevzemati "materinske vloge" v svojih organizacijah. Veliko managerk težavo rešuje tako, da razvijejo svoj osebni slog, ki ni ne ženski, ne moški, oziroma verjetno vsebuje elemente obeh.

Udeleženke raziskave so tudi menile, da je bilo najtežje doseči spoštovanje sodelavcev v začetnem obdobju poklicne kariere, zato, ker so jih – po njihovem prepričanju – ocenjevali po njihovem videzu, v nasprotju s tem, kar je veljalo za presojo njihovih

moških kolegov. Hahschildova tudi ugotavlja, da so poklicne karriere zasnovane tako, da se prilagajajo moškim, njihove žene pa skrbijo za otroke. Ena od osmih razvezanih intervjuvank je izjavila, da je bila njena poklicna kariera glavna grožnja za njenega bivšega soproga in da se preprosto ni mogel sprijazniti z njenim uspehom. Raziskava je odkrila, da so managerke na mednarodnih položajih prisiljene sprejeti tako odločitve predvsem iz naslednjih razlogov:

- **zaradi relativne neprilagodljivosti delovnih organizacij**

- **zaradi predsodkov v družbi in pri vodilnih** v matični organizaciji, da je glavna vloga ženske biti mati, in ne mednarodna managerka, ker uspešnost v poklicu še vedno sloni na moškem modelu poklicne kariere, ki ne upošteva poroke, nosečnosti in otrok, pa tudi gospodinjskih obveznosti

- **diskriminacija**

Družbena vloga žensk je povezana z njihovo vlogo v družini, medtem, ko je za moške čas, ki ga preživijo na delu najpomembnejši. Družinske obveznosti se pojavljajo kot ovira za napredovanje, saj ženskam onemogočajo, da bi bile vedno na voljo za delo, kar je eden bistvenih pogojev za napredovanje. Ženske so v glavnem odgovorne za vodenje gospodinjstva in morajo po potrebi vzeti dopust ter pozabiti na svoje delovne obveznosti, da bi se posvetile otrokom. 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 pozornost posveti svojemu delu; poročena ženska se jim zdi preveč vezana in verjetneje se jim zdi, da bo zanemarila poklicno kariero zaradi družine. Z dvojnimi merili se morajo soočiti mnoge managerke, zato se večinoma izogibajo dodatnim obveznostim, ki jih prinese družina, če je le mogoče. Večina managerk v Evropi zaradi tega ni poročenih (so samske, ločene ali vdove), če pa so že poročene, nimajo otrok. To je seveda nov vir napetosti in konfliktov, saj je družabnost pomemben del managerskega življenja, saj se veliko poslov sklepa prav v takih družabnih okoljih – navadno tako, da soproga pripravi poslovno kosilo. Družabna etika pa zahteva, "da moraš imeti partnerja".

- **pomanjkanje mrež, poznanstev**

Sposobnost najti prijatelje in vplivne posameznike naj bi bila ena ključnih veščin uspešnih menedžerjev. "Gre za pragmatične napore pridobivanja otipljivih poslovnih koristi, ki jih taka strategija širjenja in pridobivanja vpliva omogoča" (Kavčič, 1997, str. 8). 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 poteka bodisi v času, ki je manj primeren za ženske - po delovnih urah, ko jih čakajo še obveznosti "primarne vloge" in ponavadi na mestih, ki so namenjena sprostitvi moških v prostem času (bari, igrišča, itd.)" (Jogan, 1998, str. 96).

Mreže imajo torej pri razvoju poklicne kariere izreden pomen. Te namreč lahko zagotovijo organizacijsko podporo menedžerkam, zlasti ker redkeje vzpostavljajo mentorske odnose in zaradi dodatnih težav, ki jih imajo kot predstavnice manjšinske skupine. Mreže poznanstev so, kot pravi Linehanova, uporabne na vseh stopnjah poklicne poti in lahko olajšajo poklicni in osebni razvoj.

Primer izključenosti žensk iz splošnega dogajanja/mreženja med moškimi, ki ga opisuje Tierney (1995, str. 38), se nanaša na podjetja, ki spadajo na področje informacijske tehnologije. Poudarja pomembnost kulture delovnega mesta, ki privilegira moške. Opredeljuje množico neformalnih praks in odnosov v *software* podjetjih, ki so koristni pri napredovanju in, ki v veliki meri izključujejo ženske – pijače v času kosil v pub-ih, kamor so povabljeni le moški, mreženje med "kolegi" – ki so bistvenega pomena v IT

podjetjih. Poleg tega, moško druženje, pogovori, preklinjanje in šale na temo spolnosti pripomorejo k izključevanju žensk iz socialnih interakcij med IT osebjem in zato iz pomembnih virov informacij glede kariernega napredovanja in možnosti. V svetu IT so torej moški pripravljeni za kariero, ki ne temelji toliko na formalnih IT sposobnostih in znanju, kot bi bilo pričakovati, ampak veliko bolj na privrženosti za upoštevanje "pravil igre". Ni torej presenečenje, da so moški na vodilnih položajih na IT področju veliko bolje zastopani kot ženske. Za primer Silikonske doline so na primer ugotavljali, da je bilo ženskam nemogoče doseči vodilne položaje, zato sta bili prvi dve ženski, ki sta dosegli status podpredsednic pravzaprav najeti iz Appli; kar se je zgodilo v času, ko je bil Microsoft pod zveznim drobnogledom zaradi možnosti spolne diskriminacije. Po tem obdobju se je stopnja zastopanosti žensk na vodilnih položajih sicer izboljšala (poleg novo zaposlenih žensk, ki so zasedle vodilne položaje je bila tudi soproga Billa Gatesa), vendar pa zastopanost žensk ni bila dobro sprejeta s strani njihovih moških kolegov, ki so strogo zavračali prihod toliko žensk na takšne položaje. Število, oziroma delež žensk torej ne zagotavlja vedno "ženskam prijaznega" okolja.

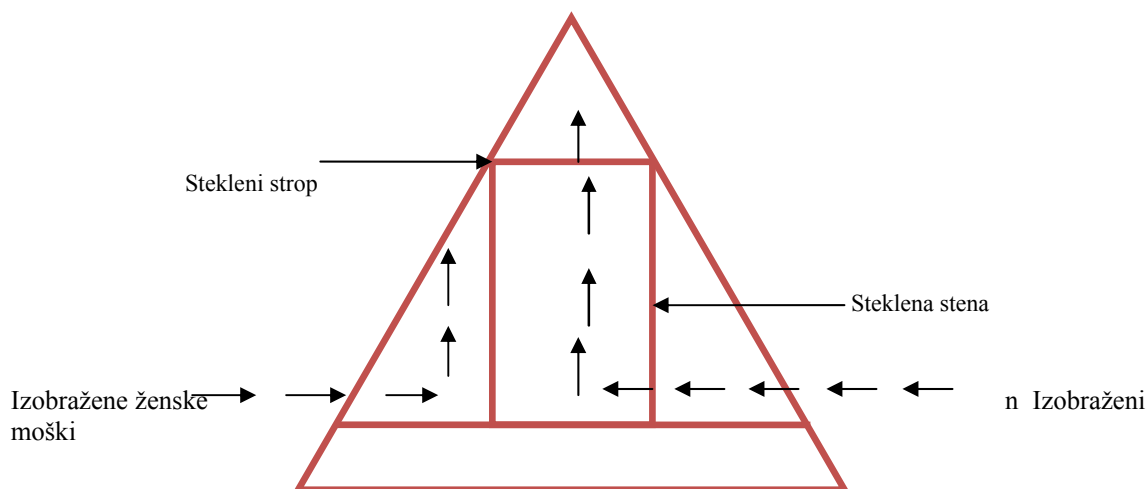
• **stekleni strop in steklena stena**

Ženske se pri poseganju po moških vlogah, tako na ravni družbe kot na ravni organizacij, srečujejo z ovirami, s tako imenovanimi steklenimi stropovi in tako imenovanimi steklenimi stenami. Stekleni strop (angl.: *the glass ceiling*). Pojem se pojavi v ZDA leta 1970 in v menedžmentu pomeni točko, kjer sicer ni objektivnih razlogov, ki bi onemogočili napredovanje na sam vrh, obstajajo pa nevidne ovire, ki v obliki predsodkov in stereotipov ustavljajo in onemogočajo napredovanje določenim družbenim skupinam (ženskam, pripadnikom in pripadnicam rasnih ali etničnih manjšin) (Mrčela, 2000, str. 58). L. Wirth trdi, da obstaja inherentna diskriminacija, tako v strukturah, kjer se napreduje, kot v procesih napredovanja samih. Kvalificirane in ambiciozne ženske vidijo skozi stekleni strop oz. 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 ali podjetjih se stekleni strop lahko nahaja zelo blizu vrhu piramidne strukture, med tem, ko je v drugih lahko prisoten že na najnižji ravni menedžmenta ali pa celo še nižje (Wirth, 2001, str. 25).

Pojem steklena stena (angl.: *the glass wall*) ilustrira točko v piramidalni strukturi, ki zavira zaposlovanje žensk na bistvena strateška področja razvoja ali 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 žensk na položajih družbene moči, del pa jih zagotovo lahko pripišemo specifičnem obdobju tranzicije. Ekonomska kriza na začetku devetdesetih (izguba jugoslovanskih trgov, zniževanje produktivnosti in življenjskega standarda, visoka brezposelnost) in obsežne spremembe (privatizacija in restrukturiranje podjetij, spreminjanje in priprave sprememb delovne, socialne in gospodarske zakonodaje) so v tranzicijskem obdobju pomembno vplivale na organizacijsko življenje v Sloveniji.

Slika 3. Stekljeni strop in steklene stene v organizacijski piramidi



Vir: ILO, 1997, Wirth, *Breaking through the Glass Ceiling*, 2001, str. 48.

• vrednotenje delovnega časa

Storey navaja, da je veliko odvisno tudi od tega, kako organizacija gleda na ženske-ali veljajo za strošek, ali za naložbo, ali, kot pravi: "za dragoceno pridobitev ali sprejemljiv strošek". Predlogi, kot so polovični delovni čas ali delo na domu, ki naj bi olajšali opravljane dela za ženske so večkrat dvorezen meč, saj takšni predlogi večkrat veljajo kot dokaz za politiko enakih možnosti, a imajo tudi neugodne posledice, saj so obravnavani kot netipični, ker odstopajo od moških norm. Obsežnejše ugodnosti na delovnem mestu, ki naj bi olajšale breme materinstva in drugih domačih obveznosti so torej mnogokrat povod, da veljajo ženske za manj drugačne in "manj resne" od svojih moških sodelavcev. Ženske izkušnje v gospodinjstvu so torej zelo nizko vrednotene, pa čeprav zajemajo potrebo po številnih sposobnostih vodenja, organizacije in medsebojne komunikacije. Kot eno izmed ovir, ki jih morajo premagovati managerke so torej tudi napetosti, ki izvirajo iz razmerja med delom in družino. Zaradi neenakomerne porazdelitve dela tako opravljajo ženske še eno službo doma – kot dodatek nalogam na delovnem mestu. Ženske po mnenju Hohnschildove vztrajajo v tej "delovni izmeni" tudi zato, ker naj bi bilo po splošnem prepričanje njihovo delo manj pomembno od tistega, ki ga opravljajo njihovi soprogi. Avtorica nadaljuje: "Ker moški dajejo več poudarka svoji identiteti pri svojem delu, je njihov delovni čas vreden več od ženskega – tako za moškega, kot za njegovo družino. Večji pomen moškega delovnega časa vpliva na večjo dragocenost njegovega prostega časa, kajti prav prosti čas, ki mu pripada, mu omogoča, da obnavlja svojo energijo, okrepi ambicioznost in dela bolje. Ker doma opravi manj dela, lahko v službi dela dlje, s tem dokaže svojo pripadnost podjetju in hitreje napreduje. Njegove težnje po napredovanju se zato še okrepijo. Poveča se tudi njegova plača. In njegovo sodelovanje pri domačih opravilih se še bolj zmanjša." Šestinsirideset od petdesetih udeleženk raziskave, ki jo v svoji knjigi navaja Linehanova, je navajalo, da se še kako zavedajo svojega spola, saj so prepričane, da zavzemajo položaje v "moškem svetu". Menile so, da sta dva najočitnejša primera diskriminacije do njih relativno lestvica plač in izobrazbene kvalifikacije. Pripomnile so, da imajo v splošnem nižje plače kot njihovi moški kolegi, čeprav so enako izkušene in usposobljene. Ta odkritja potrjujejo prejšnje študije, ki o dokazale, da se pri managerjih že od začetka delajo razlike na osnovi pripadnosti spolu...Mnogo sogovornic je tudi menilo, da na

sestankih predloge managerk pogosteje zavračajo kot moške ali pa jim sploh ne posvečajo pozornosti. Ena je omenila primer, ko je bila njena misel zavrnjena, ko pa je njen kolega kmalu zatem predlagal nekaj zelo podobnega, so se vsi strinjali-kot da bi manageji svojemu tovarišu, moškemu, in njegovemu prispevku priznavali večjo avtoriteto. Grantova (1988) meni, da se spremembe, ki jih ženske vnašajo v organizacije, večinoma prezrejo, razvrednostijo, zatrejo ali pa se jim jemlje cena. To je bilo razvidno iz navedb udeleženk te raziskave, saj so se pritoževale, da se njihov prispevek h kolektivnemu vodenju pogosto prezre. Ena je razmere povzela z izjavo: "Ponekod preprosto obstaja stereotipna podoba, da mlada ženska nima možganov."

- **metode izbora kandidatov**

Znotraj korporacij obstaja več ovir, ki ženskam preprečujejo napredovanje na vodilne managerske položaje. Ena izmed njih so tudi metode izbora kandidatov, metode vrednotenja prijavljenih kandidatov, organizacijska politika in strukture, ki same po sebi povzročajo težave tistim, ki skrbijo še za druge družinske člane. Naslednja ovira je sam postopek izbiranja kandidatov preko razgovorov. Predsodki glede tega, ali je določeno mesto žensko ali moško so še podkrepljeni z izpraševalčevim dojemanjem kandidatnine obleke, njene telesne privlačnosti in primernosti za "moško delovno mesto". Alimo-Metcalfova pravi, da je treba intervjuje obravnavati kot proces socialne presoje, ki je izrazito subjektivne narave in zato hitro predmet pristranskih odločitev in predsodkov. Prav zaradi omenjenih pristranskosti se podjetja vse bolj odločajo za drugačne metode pri izbiranju kandidatov – npr. za psihometrične teste, ki naj bi zagotavljali zanesljive in "objektivne" podatke o posameznikovih sposobnostih.

- **pomanjkanje vzornic**

Mrčela pravi, da kolikor višje v organizacijsko hierarhijo sežemo, toliko manj je nadrejenih žensk, ki bi lahko igrale vzornice – (angl.: *role models*) (Mrčela, 1996, str. 77). Tako ženske, 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. Vzornice lahko navdihujejo in spodbujajo mlajše ženske, da se opogumijo za prevzemanje menedžerskih položajev in da lahko pripomorejo k temu, da bi moški menedžerji imeli prizanesljivejša stališča do žensk v menedžmentu. K tej spodbudi ogromno prispeva dokaz, ki ga lahko dajo vzornice, da je tudi mogoče povezovati uspešno kariero z družinskim življenjem. Sogovornice v raziskavi M. Linehan so bile prepričane, da bi morale biti kot vzornice koristne tudi pri razvijanju neformalnih komunikacijskih poti ter pri vzpostavljanju ugleda in medsebojnega spoštovanja, kar naj bi ustvarjalo dober tovariški odnos in prijateljstvo do žensk na nižjih menedžerskih 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 (Linehan, 2001, str. 287).

- **Mentorstvo**

Čeprav so mentorji bistveni za napredovanje v organizacijah, pa so ženske v prizadevanju, da bi si jih pridobile, še bolj omejene zaradi organizacijskih ovir in odnosov s sodelavci. Mentor namreč zagotavlja informacije, izpopolnjevanje, nasvete, usmeritve, razvoj socialne in poklicne integritete v organizacijah ter psihično podporo sodelavcem na nižjih položajih. Eden izmed vzrokov, zakaj je mentorstvo pri ženskah redkejše, je, da ženske mislijo, da je za napredovanje odločilna le sposobnost, pojavlja pa se tudi možnost namigovanja na seksualno razmerje med žensko in njenim mentorjem, če ta dva ustvarita pristen in trden odnos (ki pa je za učinkovitost sistema mentorstva odločilen).

Poleg že omenjenih težav Linehanovva (2001, str. 102) navaja še naslednje ovire, ki ženskim managerkam preprečujejo napredovanje na visoke položaje v domačem in mednarodnem managementu:

- Odgovornost za usklajevanje domačega življenja in poklicne kariere
- Izločenost in osamljenost
- Stalno osveščenost, da si ženska v svetu moških
- Nenehno dokazovanje svojih sposobnosti drugim
- Dejstvo, da mora ženska trše delati in biti boljša od moških kolegov

5 RAZLOGI IN REŠITVE ZA IZBOLJŠANJE POLOŽAJA MANAGERK

Čeprav je število žensk na vrhu hierarhične lestvice zanemarljivo, pa številni avtorji obljublajo, da se v prihodnosti obetajo boljši časi za managerke. Kanjuo - Mrčela tako navaja nekaj razlogov, zaradi katerih naj bi se položaj managerk popravil:

• **demografski razlog**

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

• **ekonomski razlog**

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

• **vpliv javnega mnenja**

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

• **vpliv sprememb v managementu**

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

• **vpliv sprememb globalnega okolja**

Živimo v času, ki ga označujejo spremembe na veliko družbenih področjih: v družini, izobraževanju, mnenju ljudi o sebi, tehnologiji, ekonomiji. Spremembe, ki potekajo, so počasne in ne bodo kmalu radikalno spremenile nobenega izmed naštetih področij, toda že njihov obstoj nakazuje smer, kamor se nagiba razvoj celotne družbe. Jalušičeva in Antičeva (2001) pa poleg Kanjuove navajata naslednja splošna in konkretna 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;

• **drugi mednarodni dokumenti**, predvsem dokumenti ZN

• **različni viri zgodovinske legitimnosti**, posebne tradicije in dosežki žensk v politični zgodovini

• **ustvarjanje baz statističnih podatkov**, na podlagi katerih bo mogoče delati primerjalne analize in politike, ki upoštevajo dimenzijo spola

5.1 Konkretna priporočila za izboljšanje položaja:

- **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

Pri reševanju problematike zastopanosti žensk na vodilnih položajih je vsekakor treba nameniti veliko pozornosti organizacijskim virom podpore managerjem, ki vključuje mentorje, vzornike in mreže poznanstev. Mentorji so pomembni zlasti v zgodnejšem obdobju poklicnih karier, saj lahko svojim varovankam dajejo priložnosti za odgovorne naloge, osebno podporo in prijateljstvo in jim s tem nudijo najpomembnejšo podporo pri premagovanju ovir v delovnih organizacijah, ki jih lahko pripišemo predsodkom zaradi pripadnosti spolu. Pomembno je tudi, da si ženske poiščejo ženske vzornice. Če se zgleduje le po uspešnih moških poslovnih, jo to lahko dodatno osami, saj se njihov življenjski slog le težko prilagodi moškemu managerskemu modelu. Tu naj omenim težave pri nekaterih ženskah, ki so bile mentorke, a so se zaradi tega soočale z večjimi težavami, ki so izvirale iz dejstva, da so postale bolj prepoznavne. Okolica/moški jih je tako še bolj podrobno opazovala in poudarjala njihove napake ter jih pripisovala pripadnosti spolu. Raziskave kažejo, da je podoba uspešnega managerja povsod po Evropi predvsem podoba moškega. Temelji na teorijah o življenjskem ciklu, ki si kot osnovni model jemljejo moškega.

Managerke zato vedno presojujejo po moških merilih in vse, kar v njihovi poklicni karieri odstopa od takih meril, se ocenjuje kot pomankljivost. Številni avtorji, pa tudi managerke zagotavljajo, da glede sposobnosti, izobrazbe in prizadevnosti med moškimi in ženskami v managementu obstaja zelo malo razlik ali jih celo sploh ni, toda zaradi sočasnih zahtev družine in doma je poklicni razvoj žensk drugačen od tradicionalno moškega linearnega modela razvoja poklicne kariere, ki ne predvideva prekinitve zaradi rojstva in nege otrok. V delovnih organizacijah se predanost managerskemu delu še vedo meri s tem, da si "zjutraj prvi v pisarni in zvečer odideš zadnji". In ker ženske v splošnem prevzemajo večje obveznosti za dom in družino, so v organizacijah bolj naklonjeni moškemu življenjskemu slogu.

5.2 Prihodnji trendi zaposlovanja žensk

Izključevanje managerk iz formalnih mrež poznanstev prispeva k poklicni osamitvi in omejuje podporo vrstnikov, zaradi česar imajo njihovi moški kolegi večje prednosti pri napredovanju. Ženska naleti na dodatne težave tudi zato, ker jo izključujejo iz izrazito moške "družine". Povezovanje v mreže je zato koristno na vseh ravneh mednarodne poklicne kariere, saj omogoča, da se ženske pogosto znajdejo v dveh vrstah povezav - v skupini žensk, ki daje socialno in psihično podporo pri napredovanju poklicne kariere. Sogovornice v različnih raziskavah so namreč poudarjale, da so ekskluzivno moške mreže nagnjene k negovanju in ohranjanju negativnih moških stališč o managerkah,

zato podpirajo moške v managementu, da bi glavni mehanizmi moči v delovnih organizacijah ostali v njihovih rokah. Robert Kržišnik, Humus: "Resničen napredek bomo dosegli tedaj, ko ženski v politiki in gospodarstvu ne bo treba najprej postati moški, da bi lahko kot ženska preživela. Ženska bo lahko organizacijsko kulturo oplemenitila predvsem, če ji bo uspelo ohraniti svoje ženske vrline; intuitivnost, empatijo, čustvenost...Če bo družina še vedno visela prvenstveno na ženski, bodo ženske še naprej v podrejenem položaju pri razvoju svojih potencialov, tudi vodstvenih. Kot navaja sintezno poročilo raziskovalnega projekta Inštituta za družbene vede, je napredovanje žensk v doseženem nivoju izobrazbe bilo in je hitrejše od napredovanja moških, zato je mogoče pričakovati v naslednjih letih porast žensk na vodstvenih in vodilnih položajih, pri čemer pa se bodo soočile s patriarhaino in dokaj rigidno organizacijsko kulturo. Pričakovati je večjo tekmovalnost med spoloma na trgu delovne sile, kar pomeni možnost desegregacije trga delovne sile in s tem večje vrednotenje ženskega dela, kar na drugi strani pomeni večjo negotovost za ženske na trgu delovne sile. Ženske se bodo v prihodnosti lažje uveljavljale na trgu skozi učenje strategij za obvladovanje negotovosti ter s sprejemom in obvladovanjem fleksibilnih kariernih potekov.

5.3 Uspešne slovenske managerke

V nadaljevanju navajam še nekaj razmišljanj uspešnih slovenskih managerk o tem, kako so se počutile kot ženske v moškem svetu managerstva in kaj svetujejo svojim naslednicam: Jadranka Dakič, Mercator: "Bodite vztrajne, pogumne in nikakor ne pozabite na svoj zasebno življenje.", "Pred 17 leti mi je bilo težko sprejeti mesto finančne direktorice v Leku. Takrat sem menila, da imajo prednost moški in da še nisem pripravljena na tako zahtevno nalogo. Velike izbire sicer nisem imela, vendar danes mi ni žal...Ne vidim bistvenih razlik med moškim in ženskim načinom vodenja. Res je, da smo ženske bolj čustvene, v svoje delo vlagamo več čustev, včasih se celo zjočemo, vendar morajo biti lastnosti vsakega dobrega vodje, ne glede na spol: znanje, odločnost, razumevanje situacije, sposobnost, iskrenost in predsvem poštenost do sebe in drugih. Tatjana Fink, Trimo Trebnje: "Ženske na vodilnih položajih pomembno vplivajo na organizacijsko kulturo predvsem v smeri doseganja ciljev in čimmanj konfliktov. Glede na moje izkušnje zelo priporočam mešane time." Danica Purg, IEDC: "Pri nas te imajo za agresivnega, če želiš biti viden. Ne vidim razlike med ženskami in moškimi na vodilnih položajih – eni in drugi imajo tipične managerske težave."

Cvetka Selšek, SKB: "Ženske delujemo bolj umirjeno. Vzamemo si več časa za poslušanje. Moški se hitro skregajo, ženske se bolj ukvarjajo z rešitvami. Sicer pa ženske niso boljše od moških in moški niso boljši od žensk. Tudi med ženskami so takšne, ki sploh ne poslušajo. Najslabše pa so tiste, ki mislijo, da lahko vse uredijo s svojim šarmom. Perspektivne pa se mi zdijo agresivne, ambiciozne in takšne, ki skušajo dosegati soglasje. "

Alenka Žnidaršič Krajnc, PPD: "Če nameravate imeti otroke, jih rodite preden začnete delati kariero, in to zato, ker vam drugi ne bodo pustili, da jo začnete delati, dokler ne rodite... Bodite in ostanite ženska v vsakem trenutku poslovnega življenja. Zavedajte se, da biti ženska pomeni neizmerno prednost. Že zato, ker vas nihče ne jemlje resno, in zato, ker imate malo tekmecev. Pazite na svoje vedenje in slog oblačenja. V mojih letih si lahko v poslovnem svetu privoščite krajše krilo kot pri petindvajsetih. Sledite svojim ciljem in vizijam. Morate jih imeti čimprej, da boste imele dovolj časa, da jih dosežete.

Ne odrecite se zasebnemu življenju zaradi kariere. Poslovni svet je prilagojen moškim in tega nekaj žensk v vrhu podjetij ne more spremeniti. Napačno je misliti, da lahko veliko žensk na nižjih ravneh (tako za predsednikom uprave) spremeni podobo poslovnega sveta. Največja slabost žensk na vodilnih položajih je, da jih praviloma ni tam, kjer se kolegi usklajujejo-zato je lahko ženska na vodilnem mestu tudi ovira za organizacijo, ki jo vodi. Ženske zato na vrh praviloma pridejo v krizi-ko njihovi kolegi in lastniki podjetij menijo, da iz tega tako ali tako ne more biti nič. (Kultura vodenja po žensko, 2005, str. 12-13)

SKLEP

V zaključni strokovni nalogi sem s pomočjo statističnih podatkov o položaju žensk na trgu dela, raziskav, opravljenih na tem področju, in prebrane literature ugotovila, da kljub pravni enakosti moških in žensk spolna diskriminacija na trgu dela v Sloveniji še vedno predstavlja pereč problem, žrtve diskriminacije pa so največkrat ženske.

Položaji in odnosi se spreminjajo tudi pri nas, vendar se moramo zavedati, da smo ženske zelo pozno, šele leta 1948 dobile volilno pravico, da smo se šele takrat oddaljile od štedilnika (Širca, 2009, str. 5).

Prevladujoča značilnost družbe v zadnjem stoletju so neprestane in korenite spremembe na vseh področjih življenja. Podoba zveste, nemočne in trpeče žene se je razblinila, ženska je postala opaznejša, njeno delovanje se je razširilo tudi na področje javne sfere. Toda z vstopom na trg delovne sile smo priča dvojni obremenjenosti, saj se vzporedno s tem njihov delež pri domačih opravilih ni bistveno zmanjšal. V nasprotju z ženskami, ki so izgubile svoje stare tradicionalne vloge in se morajo spopasti z ekonomsko neodvisnostjo, pa pri moških neodvisno življenje in stare vloge identitete v sodobni družbi še delujejo.

Kljub veliki vključenosti žensk na trg delovne sile in njihovi čedalje višji izobraženosti je spolna diskriminacija prisotna tako pri zaposlovanju kot pri napredovanju na najvišje položaje in pri plačilu za delo. Na delovnem mestu se ženske soočajo s celotnim nizom ovir in težav, ki jim v veliki meri onemogočajo enakopravnost z moškimi. Segregirane so v tako imenovane ženske poklice in panoge, ki običajno predstavljajo institucionalizirana domača dela in "naravne" ženske vloge, njihovo delo je manj cenjeno in slabše vrednoteno, velikokrat se morajo dokazovati, da znajo delo opraviti bolje in hitreje kot njihovi moški kolegi, za enako oz. primerljivo delo so, kljub enaki izobrazbi in strokovni usposobljenosti, slabše plačane.

Kljub enakopravnosti splov, ki jo družba javno zagovarja, se izkaže, da je le-ta bolj deklarativne narave. Srž problema je dejstvo, da še vedno živimo v moškosredni družbi, kjer se ženskam, ne glede na njihovo izobrazbo, poklic, sposobnosti, pripisuje drugorazredni položaj, podrejen moškimi. Ko bomo enakopravnost resnično udeležili, ko bodo ljudje spremenili svoje mnenje o primarni vlogi ženske kot gospodinje in spoznali, da se ženska lahko kosa z moškim na vseh področjih plačanega dela in da zaradi tega, ker določen poklic opravlja pripadnik določenega spola, ta ni apriorno nižje vrednoten, takrat se bo za ženske začelo svetlejše obdobje na področju, kjer že nekaj časa bijejo boj za enakopravnost s pripadniki nasprotnega spola.

Vodja v sodobni organizaciji bo moral poudariti medsebojno sodelovanje, ko bo prenašal vizijo in znanja na svoje podrejene ter pri tem skrbeti za njihovo motiviranost

in zadovoljstvo. Le takšni zaposleni bodo nekaj doprinesli k podjetju. Samo vodenje kot vzorec obnašanja se bo moralo spremeniti, vodje bodo morali biti usmerjeni bolj v ljudi in ne samo v rezultate. Spoznati bo moral, da je potrebno zaposlenega usmerjati s korektnim odnosom ter sodelovanjem, ne pa z ukazi in močjo. To so lastnosti, ki naj bi bile pri ženskem spolu bolj razvite. Gre za lastnosti motiviranja, bolj razvitega instinkta, emocionalnega kvocienta, čuta za soljudi, organizacijo dela, vodenja ljudi ob pravi kombinaciji z znanjem, sposobnostmi in dosežki, ki jih imajo tudi ženske. Kot sem prikazala v zaključni nalogi je skoraj nemogoče opredeliti, katere lastnosti, skupne managerjem, so zgolj moške ali ženske. Prihaja čas, ko bodo še zadnji moški morali priznati enakopravnost žensk tudi v poslu in jih sprejeti medse. Te sposobnosti naj bi ženske razvile že med vzgojo, saj se deklice spodbuja k skrbi za druge in med vodenjem gospodinjstva, ki zahteva organizacijo in družinskim življenjem. Prednost je, če se človek rodi že z določenimi vodstvenimi lastnostmi, ki jih potem med šolanjem in začetki na delovnem mestu še bolj razvije. A vendar velja prepričanje, da se je določenih osnov vodenja možno tudi naučiti.

Tako v preteklosti kot tudi v sedanjosti in prihodnosti je in bo za podjetje najbolj pomembno, kako sposobno je njegovo najvišje vodstvo. Za večjo perspektivo žensk v managementu se morajo spremeniti določene možnosti v družbenem okolju, podjetjih in ženskah samih. Znanje in strokovnost bi morala biti najpomembnejša dejavnika poklicnega napredovanja tako žensk kot moških. Ker so ženske vedno bolj izobražene in ambiciozne ter pripravljene na vedno večje izzive, se bo položaj v prihodnosti kontinuirano izboljševal in vedno več žensk bo zasedalo vodilne položaje. Problem ni ne ženskost voditeljstva, ne odnos moških do managerk; temeljni izziv je obojestransko učenje nove organizacijske resničnosti in začetek dela na novih temeljih. Razvoj medsebojnega razumevanja različnosti oblikuje pot k doseganju sprememb, ki so potrebne za uspešnost v globalni konkurenci.

LITERATURA IN VIRI

1. Aktivno prebivalstvo, Slovenija, december 2007. Statistični urad Republike Slovenije. Najdeno 27.01.2009 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=1455.
2. Aktualni kazalniki: Povprečna mesečna plača, Slovenija, (2006). Statistični urad Republike Slovenije. Najdeno 20. februarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/indikatorji.asp?ID=29>.
3. Anker, R. (2001). Theories of Occupational Segregation by Sex: An overview. Lonfth Fetheroff Martha, ed, Women, gender and work: *What is equality and how do we get there?* Geneva: International Labour Office.
4. Aupič, T. (2004). *Diskriminacija žensk pri zaposlovanju*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Gorše, Alenka. (1992). Položaj žensk, zaposlovanje – perspektive, priložnosti, tveganja. Zbornik: *Zbirka Forum1/92*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče, str. 123.
6. Jalušič, V. & Antič G. M., (2001). *Ženske-politike-možnosti*. Ljubljana: Mirovni inštitut.
7. Jogan, M. (1986). *Ženske in diskriminacija*. Ljubljana: Delavska enotnost.
8. Kanjua Marčela, A. (1992). *Ali so "družinske kraljice" lahko tudi "šefice"?* Ljubljana: Društvo Inicijativa.
9. Kanjua-Mrčela, A. (1996). *Ženske v menedžmentu*. Ljubljana: ČZP Enotnost.
10. Kanjua Marčela Aleksandra, (2000). Spolna konstrukcija menedžerskih vlog: *Stekleni organizacijski stropovi v devetdesetih*. Družboslovne razprave, 34/35, str. 58.
11. Konrad, A. & Kramer, V. (2006). *How many women do boards need*. Boston: Harvard business review.
12. *Kultura vodenja po žensko*. (2005). Revija Manager, (11), str. 13-17.
13. Linehan, M. (2001). *Uspešne ženske. Managerke velikih mednarodnih podjetij*. Ljubljana: GV založba.
14. Lobodzinska, B. (1995). *Family, women, and employment in central-eastern Europe*. London: Greenwood Press.
15. Melkas, H. & Anker, R. (2003). Towards Gender Equity in Japanese and Nordic Labour Markets. *A Tale of Two Paths*. Geneva: International Labour Office.
16. Merkač, M. (1996). *Razvojne perspektive vključevanja žensk v management*. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
17. Merkač Marjana, (2001). Konstrukcija managerskih vlog. Zbornik s posvetovanja: *Managerke in poslovna odličnost*, str.8-26. Portorož: Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve.
18. Moser, Anna. (2000). Biti ženska na avstrijskem Koroškem. Zbornik: *Izobraževanje in zaposlovanje žensk nekoč in danes*. Zgodovinski arhiv Ptuj. Ljubljana: Urad za žensko politiko pri vladi RS, str. 279.
19. Osredečki, E. (1994). *Ljudje in organizacija*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta.
20. Pospeševalni center za malo gospodarstvo (2002). *Smo Slovenke na trgu delovne sile enakopravne?* Ljubljana: Pospeševalni center za malo gospodarstvo.
21. *Povprečne mesečne plače*. Statistični urad Republike Slovenije. Najdeno 05. februarja 2009 na spletnem naslovu: http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=766.

22. *Statistični letopis Republike Slovenije 2008*. Statistični urad Republike Slovenije. Najdeno 27. januarja 2009 na spletnem naslovu: http://www.stat.si/letopis/index_letopis.asp.
23. *Statistični portret Slovenije v Evropski uniji*. Statistični urad Republike Slovenije, (2007, 10. oktober). Najdeno 02. februarja 2009 na spletnem naslovu http://www.stat.si/pub_portret.asp.
24. Statistični urad Republike Slovenije, (2008). SI-Statistično podatkovni portal. *Eurostatove projekcije prebivalstva*. Najdemo 03. februarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.o-sta.com/msg.php?t=0&id=2785>.
25. Svetin, I. (2008). *Aktivno prebivalstvo*, (po Anketi o delovni sili). Statistični urad Republike Slovenije. Najdeno 31. Januarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/PrikaziPDF.aspx?ID=2024>.
26. Svetlik, I. (1985). *Brezposelnost in zaposlovanje*. Ljubljana: Delavska enotnost.
27. Širca, M. (2009, 01. februar). Prepozno smo šle od štedilnika. *Nedeljski dnevnik*, str. 5.
28. Vertot, N. (2008). *Ženske v Sloveniji*. Statistični urad Republike Slovenije. Najdeno 05. februarja 2009 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=749.
29. Vpis študentov v terciarno izobraževanje, Statistični urad Republike Slovenije, najdeno 25. Januarja 2009, na spletnem naslovu: http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=1568.
30. Webster, J. (1996). *Shaping Women's Work. Gender, Employment and Information Technology*. London in New York: Addison Wesley Longman Limited.
31. Wilson, F.M. (2003). *Organizational behavior and gender*. (2nd Ed.) Aldershot, Burlington (VT): Ashgate.
32. Wirth, L., (2001). *Breaking through the Glass Ceiling: Women in Management*. Geneva: International Labour Office.

PRILOGE

IZOBRAŽEVANJE PO SPOLU

Tabela 1: Vpis študentov v terciarno izobraževanje po izobraževalnih ustanovah in vrsti študijskega programa, Slovenija, 2006/07

Izobraževalna ustanova	Število ustanov	Vpisani po vrsti programa			
	Število ustanov	skupaj	višješolski strokovni	visokošolski dodiplomski	visokošolski podiplomski
Skupaj	113	115.944	15.831	91.426	8.687
Visokošolski zavodi	62	100.113	-	91.426	8.687
Univerza v Ljubljani	26	62.314	-	57.598	4.716
Univerza v Mariboru	15	25.531	-	23.796	1.735
Univerza na Primorskem	5	6.256	-	5.437	819
Univerza v Novi Gorici	5	696	-	524	172
Samostojni visokošolski zavodi	11	5.316	-	4.071	1.245
Višje šole	51	15.831	15.831	-	-

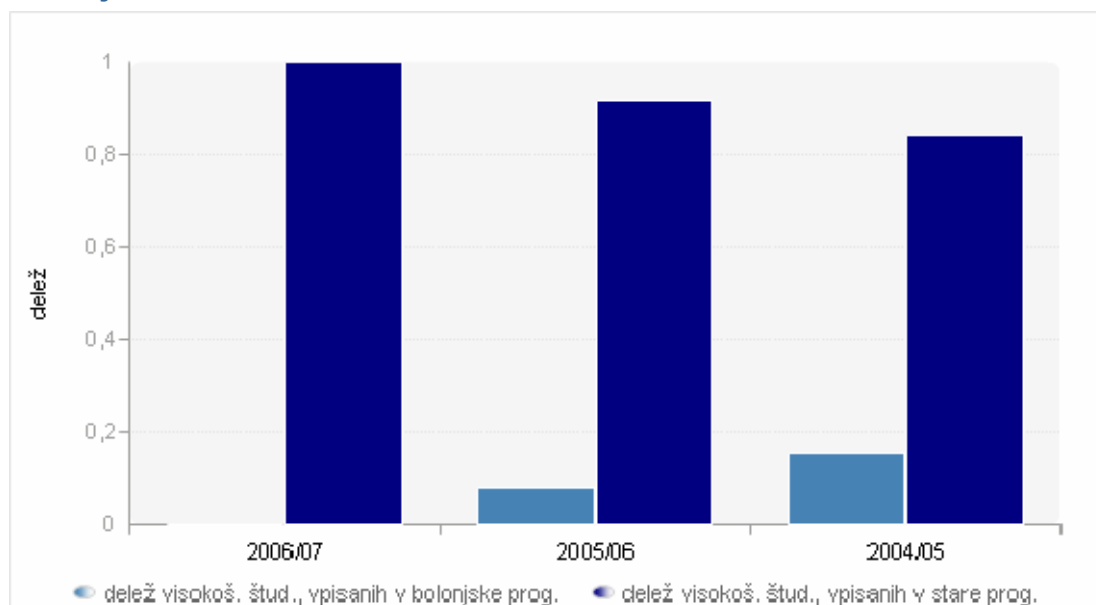
Tabela 2: Vpis študentov v terciarno izobraževanje po izobraževalnih ustanovah in načinu študija, Slovenija, 2006/07

Izobraževalne ustanove	Skupaj	Redni	Izredni
Skupaj	115.944	75.309	40.635
Visokošolski zavodi	100.113	69.786	30.327
Univerza v Ljubljani	62.314	48.869	13.445
Univerza v Mariboru	25.531	16.166	9.365
Univerza na Primorskem	6.256	2.959	3.297
Univerza v Novi Gorici	696	596	100
Samostojni visokošolski zavodi	5.316	1.196	4.120
Višje šole	15.831	5.523	10.308

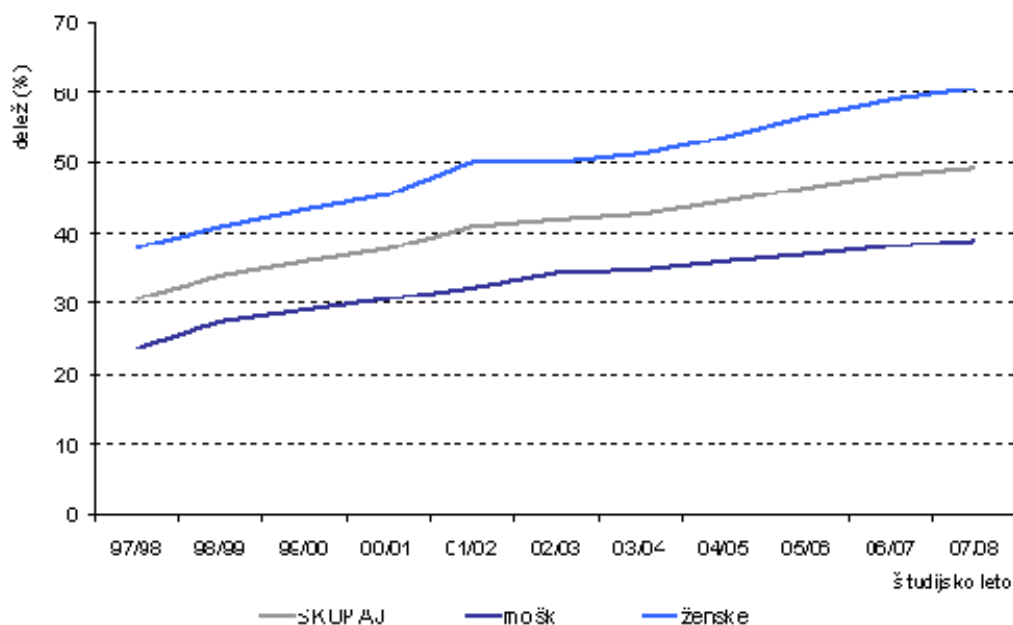
Tabela 3: Študentje visokošolskega izobraževanja po področjih izobraževanja in spolu, Slovenija, 2006/07

Področje izobraževanja	Visokošolski dodiplomski			Visokošolski podiplomski		
	skupaj	moški	ženske	skupaj	moški	ženske
Skupaj	91.426	36.628	54.798	8.687	3.822	4.865
Izobraževanje	9.389	1.772	7.617	314	77	237
Humanistika in umetnost	7.969	2.008	5.961	819	238	581
Družb., posl. vede in pravo	36.298	12.484	23.814	4.688	1.888	2.800
Znanost, matemat. in račun.	5.163	3.427	1.736	697	372	325
Tehnika, proizvodne in pred.tehnol. in gradb.	14.452	10.521	3.931	967	740	227
Kmetijstvo in veterina	2.955	1.276	1.679	137	56	81
Zdravstvo in sociala	7.886	1.572	6.314	469	182	287
Storitve	7.314	3.568	3.746	596	269	327

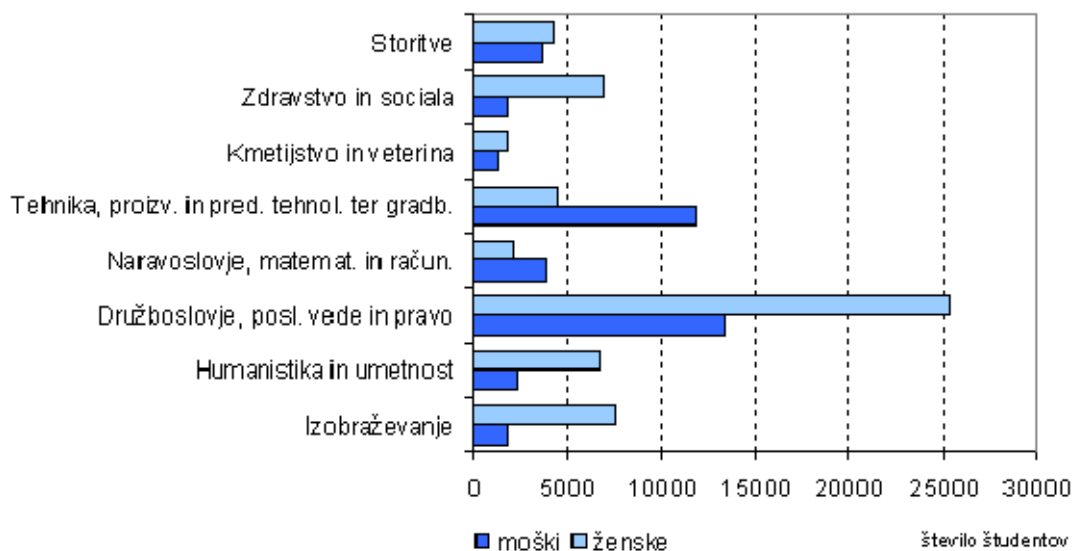
Slika 1: Delež študentov, vpisanih v stare in bolonjske programe visokošolskega študija, Slovenija



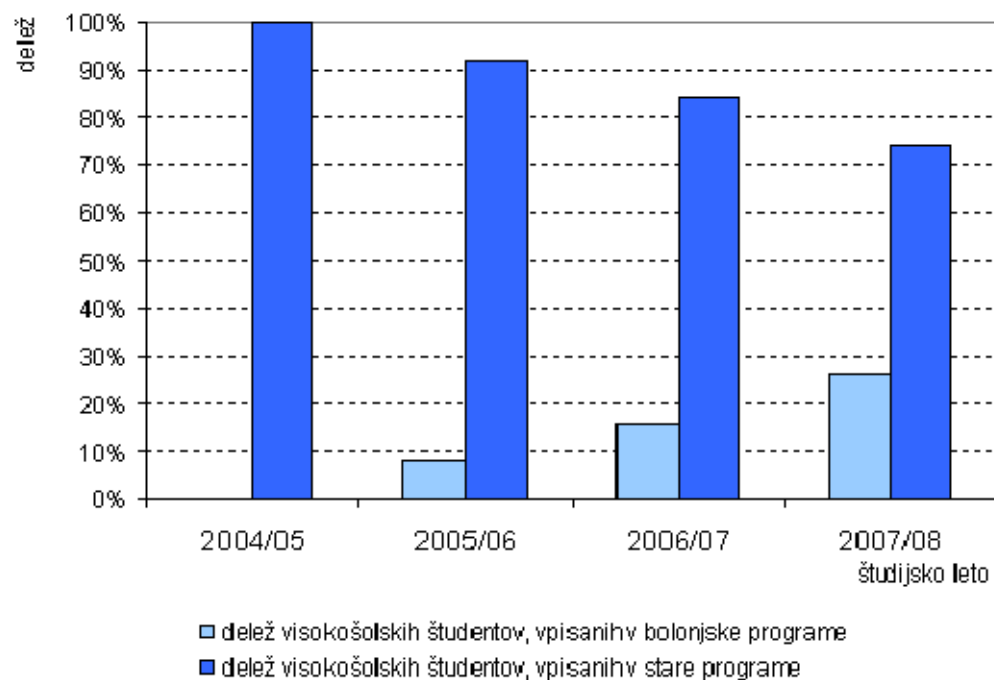
Slika2: Vključenost prebivalcev po spolu, starih od 19 do 23 let, v terciarno izobraževanje, Slovenija, študijska leta 1997/98 – 2007/08.



Slika 3: Študenti visokošolskega izobraževanja po področjih izobraževanja (ISCED 97) in spolu, Slovenija, 2007/08



Slika 4: Delež študentov, vpisanih v stare in bolonjske programe visokošolskega študija, Slovenija, od leta 2004 do 2008.



RAZLIKE V PLAČAH

Tabela 4: Povprečne mesečne bruto plače po glavnih poklicnih skupinah in spolu, Slovenija, 2006

Glavna poklicna skupina	Skupaj	Moški	Ženske	Razmerje ž/m
	SIT			%
Skupaj	298.171	307.792	286.678	93,1
Zakonodajalci, visoki uradniki, menedžerji	579.635	596.653	540.590	90,6
Strokovnjaki	496.045	547.500	462.268	84,4
Tehniki in drugi strokovni sodelavci	332.810	355.878	312.716	87,9
Uradniki	269.956	280.106	265.411	94,8
Poklici za storitve, prodajalci	207.816	236.947	187.922	79,3
Kmetovalci, gozdarji, ribiči, lovci	203.955	217.161	178.314	82,1
Poklici za neindustrijski način dela	221.817	227.502	170.119	74,8
Upravljalci strojev in naprav, industrijski izdelovalci in sestavljalci	213.208	232.611	172.324	74,1
Poklici za preprosta dela	172.998	187.874	157.998	84,1
Vojaški poklici	292.125	295.665	270.251	91,4
Neznano	336.359	344.380	327.399	95,1

Tabela 5: Povprečne mesečne bruto plače po glavnih poklicnih skupinah in spolu, Slovenija, 2006

Glavna poklicna skupina	Skupaj	Moški	Ženske	Razmerje ž/m
	EUR			%
Skupaj	1.244	1.284	1.196	93,1
Zakonodajalci, visoki uradniki, menedžerji	2.419	2.490	2.256	90,6
Strokovnjaki	2.070	2.285	1.929	84,4
Tehniki in drugi strokovni sodelavci	1.389	1.485	1.305	87,9
Uradniki	1.127	1.169	1.108	94,8
Poklici za storitve, prodajalci	867	989	784	79,3
Kmetovalci, gozdarji, ribiči, lovci	851	906	744	82,1
Poklici za neindustrijski način dela	926	949	710	74,8
Upravljalci strojev in naprav, industrijski izdelovalci in sestavljalci	890	971	719	74,1
Poklici za preprosta dela	722	784	659	84,1
Vojaški poklici	1.219	1.234	1.128	91,4
Neznano	1.404	1.437	1.366	95,1

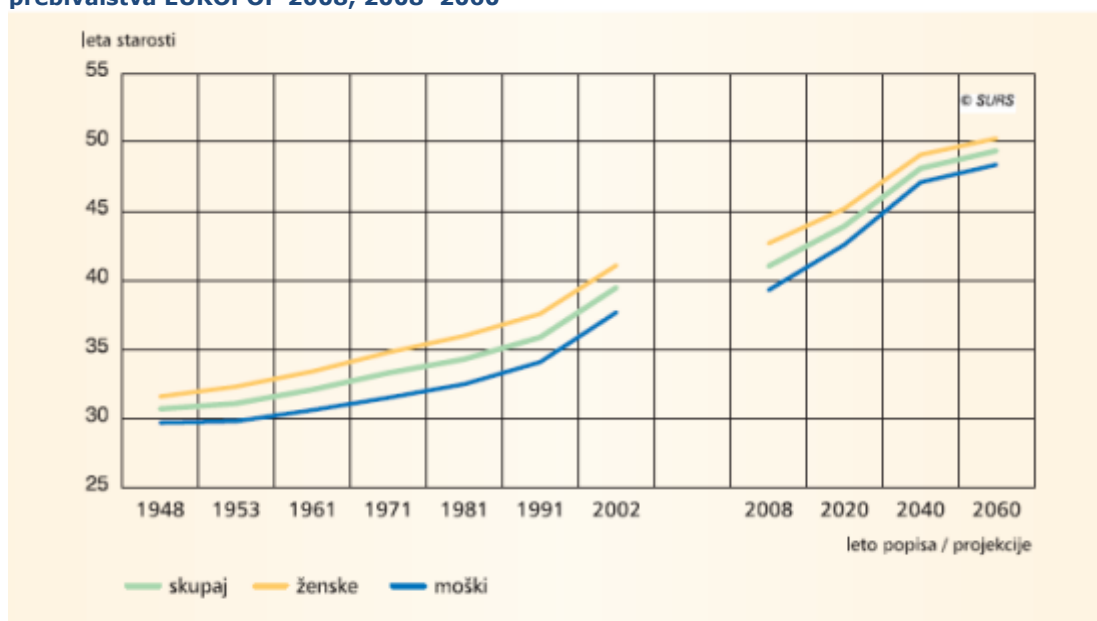
Tabela 6: Povprečne mesečne bruto plače po starostnih skupinah in spolu, Slovenija, 2006

Starost	Skupaj	Moški	Ženske	Razmerje ž/m
	SIT			%
Skupaj	298.171	307.792	286.678	93,1
15-64	297.557	306.826	286.500	93,4
15-24	187.728	190.570	180.432	94,7
25-34	260.517	266.444	252.916	94,9
35-44	301.342	315.649	286.949	90,9
45-54	314.274	325.083	303.028	93,2
55-64	398.950	392.958	416.356	106,0
65+	832.911	870.169	669.157	76,9

Tabela 7: Povprečne mesečne bruto plače po starostnih skupinah in spolu, Slovenija, 2006

Starost	Skupaj	Moški	Ženske	Razmerje ž/m
	EUR			%
Skupaj	1.244	1.284	1.196	93,1
15-64	1.242	1.280	1.196	93,4
15-24	783	795	753	94,7
25-34	1.087	1.112	1.055	94,9
35-44	1.257	1.317	1.197	90,9
45-54	1.311	1.357	1.265	93,2
55-64	1.665	1.640	1.737	106,0
65+	3.476	3.631	2.792	76,9

Slika 5: Povprečna starost prebivalcev po spolu, Slovenija, popisi 1948–2002 in projekcije prebivalstva EUROPOP 2008, 2008–2060



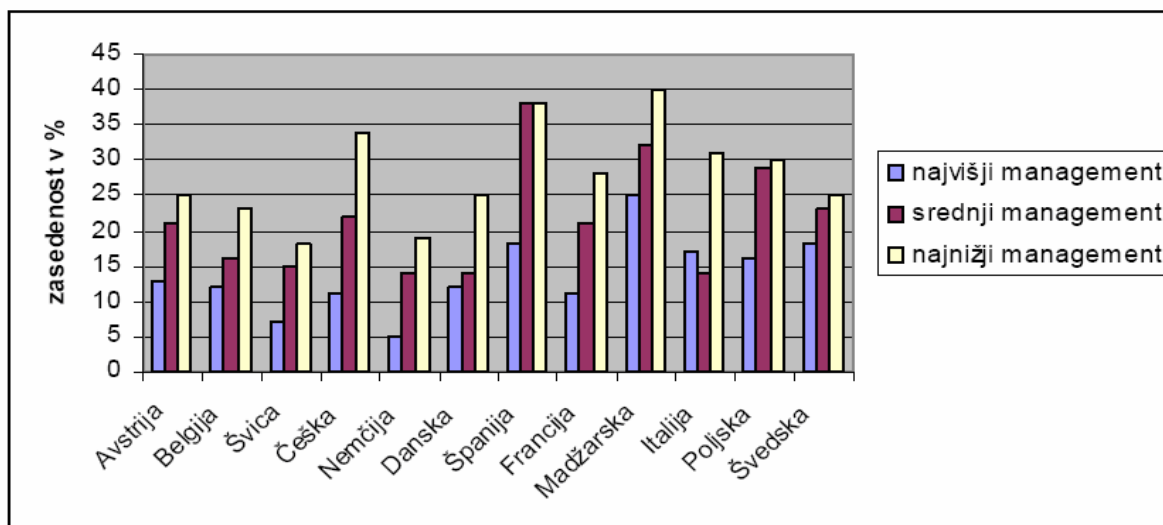
V današnjem času, ko se življenjska doba vse bolj daljša in število moških in žensk v poznejših letih življenja narašča, ni več mogoče govoriti o starosti samo kot o obdobju upada vitalnosti. Danes praktično povsod po Evropi že govorijo o starosti kot o priložnosti in o starejših ljudeh tudi kot o skritih zakladih znanj in izkušenj, o »skritih človeških virih«. Torej je starost vse bolj vprašanje dogovora v družbi.

Tabela 8: Poslanke in poslanci po kandidatnih listah in spolu, Slovenija, 2004-2008

Kandidatne liste	2004			2008		
	Skupaj	Moški	Ženske	Skupaj	Moški	Ženske
SKUPAJ	90	79	11	90	78	12
Socialni demokrati (SD)	10	8	2	29	21	8
Slovenska demokratska stranka (SDS)	29	27	2	28	26	2
Zares - Nova politika	-	-	-	9	8	1
Demokatična stranka upokojencev Slovenije (DeSUS)	4	4	-	7	7	-
Liberalna demokracija Slovenije (LDS)	23	20	3	5	4	1
Slovenska nacionalna stranka (SNS)	6	5	1	5	5	-
Slovenska ljudska stranka (SLS) + Stranka mladih Slovenije (SMS)	-	-	-	5	5	-
Nova Slovenija Krščanska ljudska stranka (Nsi)	9	7	2	-	-	-
Slovenska ljudska stranka (SLS)	7	7	-	-	-	-
Italijanska narodna skupnost	1	1	-	1	1	-
Madžarska narodna skupnost	1	-	1	1	1	-

Slika 6: Ženske na vodstvenih položajih v državah EU

V Evropi so ženske na vodstvenih položajih še vedno v podrejenem položaju, kar kažejo tudi podatki iz spodnjega grafa.



Če upoštevamo vse ravni vodenja skupaj, ženske na vodstvenih položajih v Evropskih državah zasedajo povprečno 21%. Od tega jih je največ na najnižji vodstveni ravni, 21

jih deluje na srednji ravni menedžmenta, najmanj pa jih je na najvišjih vodstvenih pozicijah, samo 14%. Pri primerjavi držav med seboj ugotovimo, da je največ menedžerk zaposlenih na Madžarskem, sledi ji Španija, najmanj žensk na vodstvenem položaju pa imajo v Nemčiji in Švici.

Viri: SURS, Popisi in Eurostat, Projekcije prebivalstva EUROPOP2008.

