

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
ANALIZA PRIMEROV USPEŠNIH POSLOVNIH ŽENSK

Ljubljana, 26. julij 2018

TAMARA PETROVIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Tamara Petrović, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza primerov uspešnih poslovnih žensk, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Judito Peterlin

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 26.7.2018

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MANAGEMENT	2
1.1 Opredelitev procesa managementa	2
1.2 Funkcija planiranja	2
1.3 Funkcija organiziranja	2
1.4 Funkcija vodenja	3
1.5 Funkcija kontroliranja	4
1.6 Managerji in njihova vloga	4
2 ŽENSKÉ V MANAGEMENTU	6
2.1 Opredelitev položaja žensk v sodobnem poslovnem okolju	6
2.2 Zakonodaja v Sloveniji	7
2.3 Značilnosti vodenja žensk	8
2.4 Razlogi za manjše število žensk v poslovnem svetu	10
2.5 Študija Harvard Business Review	11
3 ZDRUŽENJE MANAGER	13
3.1 Projekt EQPOWEREC	13
3.2 Projekt Vključi.Vse	14
4 USPEŠNE PRAKSE DOMA IN V TUJINI	15
4.1 Medeja Lončar	15
4.2 Andreja Sterle Podobnik	16
4.3 Sheryl Sandberg	16
4.4 Mary Barra	17
4.5 Vodilna podjetja v odstotku zaposlovanja žensk	18
4.6 Priporočila	19
SKLEP	20
LITERATURA IN VIRI	21
PRILOGA	1

KAZALO TABEL

Tabela 1: Razmerje med spoloma na vodilnih položajih v EU leta 2017 (v %)	6
Tabela 2: Ciljne skupine projekta EQPOWEREC.....	14
Tabela 3: Deset najbolj ugodnih podjetij za ženski management.....	18

KAZALO SLIK

Slika 1: Procesi organiziranja	3
Slika 2: Sestavine uspešnega managerja	5
Slika 3: Moški stil vodenja: hierarhija	9
Slika 4: Ženski stil vodenja: struktura pajčevine	9

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Raziskava podjetja 99design	1
--	---

SEZNAM KRATIC

ang. – angleško

EIGE – (ang. European institute for gender equality); Evropski inštituta za enakost med spoloma

EU – Evropska unija

ZEMŽM – Zakon o enakih možnostih žensk in moških

UVOD

V modernem, hitro se spreminjajočem okolju oziroma družbi, v kateri živimo, je vse več poudarka oziroma zavzetosti za enakost med spoloma oziroma enačenje pravic ter možnosti med moškimi in ženskami. To se kaže tudi, ko gre za vprašanje managementa. Vse več institucij, združenj in posameznikov se zavzema, da bi bilo število žensk v poslovnem svetu oziroma na visokih položajih tako v družbi kot tudi v samih podjetjih čim večje oziroma da bi bil v prihodnosti odstotek žensk na vodilnih položajih sorazmerno enak moškim. Z vse večjim poudarjanjem na enakosti pa so pred velik izziv postavljena tudi podjetja, saj je težko uskladiti odstotek žensk in moških zaposlenih, da bo vladala enakopravnost med spoloma. Številni spodbujevalni programi ponujajo rešitve in ukrepe, v katere se podjetje lahko vključi, da bo povečalo odstotek zaposlenih žensk.

Namen zaključne strokovne naloge je predstaviti in razširiti znanje na področju managementa z opredelitvijo pomena managementa in kaj vse spada pod pojem management. V zaključni strokovni nalogi se osredotočam na problematiko žensk v poslovnem svetu. Uspešno vodenje podjetja je zahtevno opredeliti oziroma ima vsak posameznik svojevrsten pogled na to, kakšni so kazalniki, ki kažejo, da je neko vodenje uspešno. Vsak, ki se znajde v vlogi vodje, bi tako tudi razvil različne stile vodenja, razlika je predvsem očitna, ko gre pri razliki med vodenjem ženske in moškega.

Cilj zaključne strokovne naloge je raziskati slabo zastopanost žensk na različnih hierarhičnih ravneh managementa. Zastavljeno raziskovalno vprašanje se glasi, kje najti razloge, kaj vse vpliva na to in kakšni projekti so bili izvedeni za razrešitev tako velikega odstopanja. Predvsem ugotavljam razloge, zakaj je število žensk v poslovnem svetu manjše od števila moških. S kakšnimi ovirami se srečujejo, ko želijo nastopiti v poslovnem svetu, in kateri so glavni razlogi, da do ovir sploh pride. Skozi uspešne zgodbe managerk tako doma kot tudi v tujini želim predstaviti neizmerno voljo in vztrajnost žensk, ki so uspele v poslovnem svetu, in na ta način spodbuditi vse ženske, ki imajo pomisleke oziroma strah pred nastopom v poslovnem svetu.

Struktura zaključne strokovne naloge se deli na dva dela. V prvem delu na teoretičen način predstavim celoten pomen managementa in pomembne lastnosti managerja. Vsa teorija je pridobljena s pomočjo sekundarnih virov. Drugi del zajema razloge, zakaj je število žensk v poslovnem svetu manjše, in predvsem moj pogled na uspešne prakse na področju zaposlovanja žensk, katere ženske me najbolj navdihujejo in spodbujajo razmišljanje, da je treba na področju enakopravnosti med spoloma v poslovnem svetu še veliko postoriti.

1 MANAGEMENT

1.1 Opredelitev procesa managementa

Management obsega planiranje, vodenje, organiziranje in kontroliranje dela v podjetju oziroma vseh aktivnosti in nalog, ki jih opravljajo zaposleni. Če povzamemo, je management usklajevanje nalog in dejavnosti za doseganje postavljenih ciljev. Naloga managementa je predvideti cilje in prihodnje rezultate ter jih s pomočjo sodelavcev doseči (Možina in drugi, 2002, str. 15). Proces managementa je sestavljen iz štirih temeljnih funkcij, in sicer iz funkcije planiranja, organiziranja, vodenja in iz funkcije kontroliranja (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003, str. 4).

1.2 Funkcija planiranja

Planiranje vključuje določanje ciljev in definiranje sredstev za njihovo uresničenje – želeno stanje v prihodnosti, ki ga želi doseči podjetje (Dimovski & Penger, 2014). Je primarna managerska funkcija, ki pomembno vpliva na doseganje zastavljenih ciljev podjetja, rast in razvoj. V podjetju je uspešnost le-tega odvisna predvsem od planiranja poslovanja, saj si s tem podjetje zamišlja prihodnje poslovanje, ga usklajuje in se odloča o njem tako, da bo čim bolj izkoristilo prednosti, ki jih ima, ter priložnosti, ki se mu ponujajo (Vurušič, 2008, str. 5).

Rezultat planiranja se pokaže v strateškem, taktičnem in operativnem planu. Strateško in taktično planiranje se nanašata na podjetje kot celoto. Strateško planiranje določa osnovne smeri razvoja podjetja, glavne cilje podjetja in poslovno politiko za daljše časovno obdobje. Taktično planiranje oziroma letno planiranje se navezuje na strateške plane. Izhaja iz dolgoročnih planov in pomembno upošteva rezultate poslovanja podjetja v preteklem letu in kar je še pomembneje, upošteva vse spremembe v notranjem in zunanjem okolju podjetja (Možina in drugi, 2002, str. 236).

1.3 Funkcija organiziranja

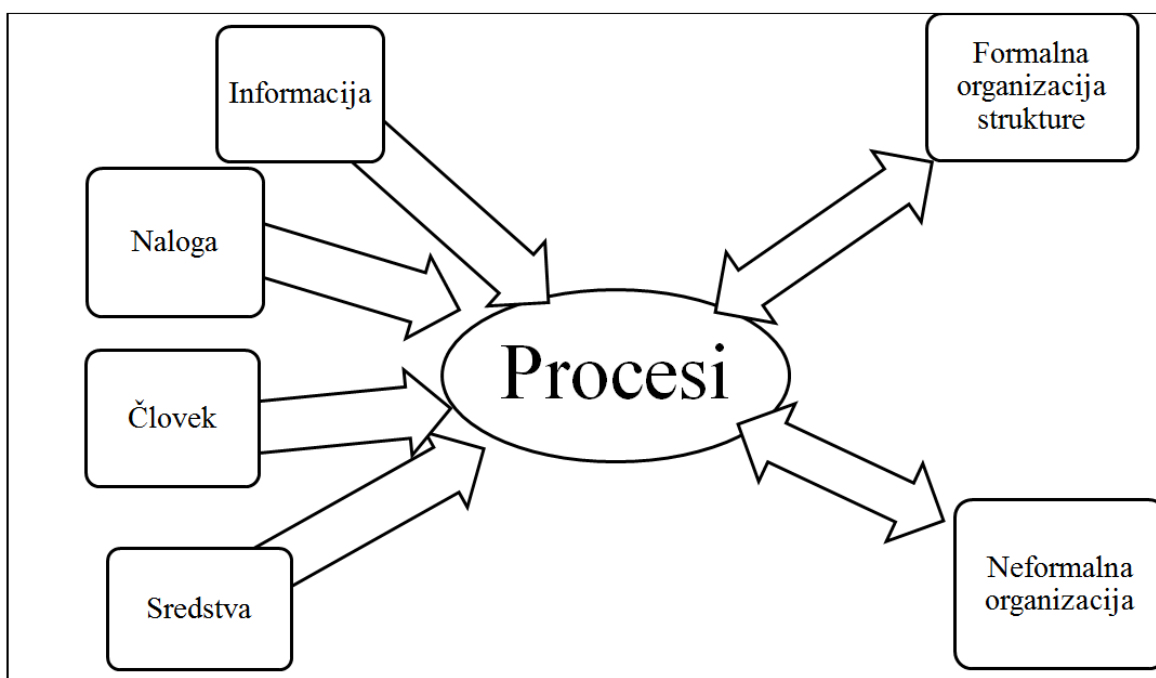
Funkcija organiziranja se ukvarja z dodeljevanjem nalog, združevanjem nalog v organizacijske enote in alociranjem virov posameznim organizacijskim enotam. Po navadi sledi planiranju in odraža način, kako želi podjetje uresničiti postavljene plane (Dimovski & Penger, 2014).

Namen te funkcije je, da se z oblikovanjem strukture nalog in odnosov med pristojnimi dosežejo koordinirani napor, kjer sta ključna koncepta oblika in struktura. Oblika pomeni, da managerji determinirajo načine, kako bodo zaposleni opravljali delo, struktura pa se nanaša na stabilne odnose in vidike v podjetju.

Podjetja se v današnjem globalnem, hitro se spreminjajočem okolju srečujejo s skorajda nerešljivimi situacijami. Od njih se po eni strani pričakuje skrajna učinkovitost, po drugi strani pa neprestano spreminjanje in prilagajanje.

Slika 1 prikazuje, kaj je organiziranje. To je proces, kako oblikovati ustrezne organizacijske zgradbe, in sicer takšne, v katerih bodo zaposleni učinkovito opravljali svoje delo. Nosilec delovnih nalog je človek, ki naloge izvaja v poslovnem procesu. Da bi dobro opravil naloge, uporablja sredstva in informacije, ki so mu na voljo, pri čemer naj bi uresničeval tako organizacijske kot tudi osebne cilje (Možina, Bernik & Svetic, 2004, str. 86).

Slika 1: Procesi organiziranja



Vir: Možina, Bernik & Svetic (2004, str. 86).

1.4 Funkcija vodenja

Vodenje podjetja je nepretrgan, ustvarjalen proces izgrajevanja prihodnosti podjetja. Pri tem si pomagamo s planiranjem, ki podpira ta proces (Šnidaršič, 2003, str. 24). Poznamo vodenje v ožjem smislu in vodenje v najširšem smislu. Vodenje v ožjem smislu vključuje uporabo vpliva za motiviranje zaposlenih, da bi dosegli cilje organizacije. Vodenje opredelimo kot sposobnost vplivanja na obnašanje in delovanje članov v podjetju in s tem usmerjanje njihovega delovanja k zastavljenim ciljem podjetja. Vodenje v najširšem smislu zajema aktivnosti, kot so sprožanje akcij, vplivanje na druge, komuniciranje, motiviranje in kadrovanje (Dimovski & Penger, 2014).

Stili vodenja so lahko različni. Izbira stila vodenja vpliva na rezultate, ki jih želi podjetje doseči. Ločimo tri različne stile vodenja (Vurušić, 2008, str. 9):

- avtorski način vodenja: temelji predvsem na ukazovanju. Sodelavci nimajo nobene besede, manager odloča o vsem. Tak način vodenja je potreben, ko se podjetje nahaja v kriznih situacijah, ko je potrebna disciplina;
- participativni način vodenja: temelji na posvetovanju z izbranimi sodelavci, z določeno skupino. Manager izbere skupino in v skupnem razgovoru spozna njihovo mišljenje in zamisli, vendar odločitev sprejme sam. Njihove nasvete tako lahko upošteva ali pa tudi ne;
- timski način vodenja: pri sprejemanju odločitev sodeluje celoten tim (manager poda problem, ki ga rešujejo skupaj).

1.5 Funkcija kontroliranja

Kontroliranje je četrta funkcija v procesu managementa. Vključuje nadziranje aktivnosti zaposlenih, preverjanje, ali je podjetje na pravi poti k svojim ciljem, in izvajanje korekcij.

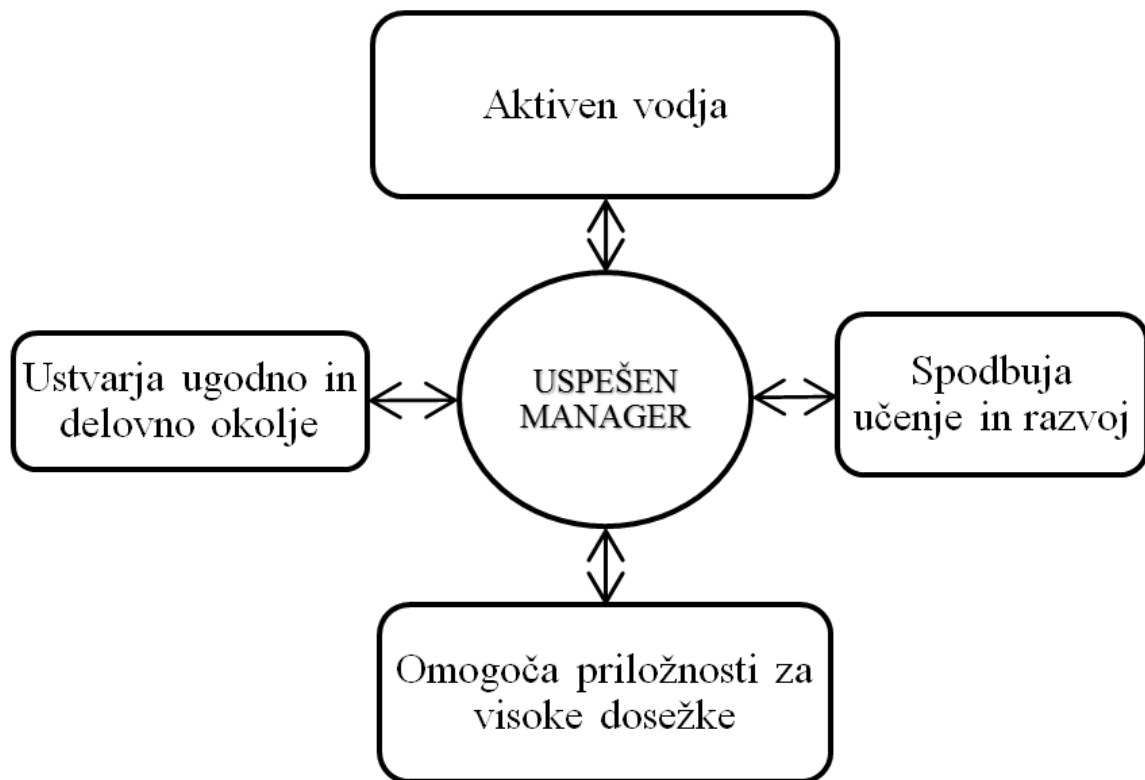
Manager mora biti prepričan, da je podjetje na pravi poti za doseganje zastavljenih ciljev. Kontrola se nanaša tako na dogodke pred in med procesom ali po njem. Ločimo tri zvrsti kontrole (Dimovski & Penger, 2014):

- vnaprejšnja – preliminarna kontrola (osredotočimo se na vhod), kjer kontrolirajo vhodne surovine in kjer zaposlujejo samo univerzitetne diplomante,
- sprotne kontrole (osredotočimo se na proces), kjer kontrolirajo zaposlene, ustvarjajo prilagodljivo organizacijsko kulturo in kjer izvajajo management celovite kakovosti (ang. total quality management),
- povratna – končna kontrola (osredotočimo se na izhod), kjer preverjajo analizo prodaje na zaposlenega in končno kontrolo kakovosti.

1.6 Managerji in njihova vloga

Manager je tisti, ki v podjetju planira, postavlja cilje, oblikuje strategije, spremlja in analizira zunanje okolje s pomočjo svojih sodelavcev. Najpomembnejše je, da se manager stalno prilagaja spreminjajočemu se okolju (Dimovski & Penger, 2014). Beseda manager je izpeljana iz izraza management, ki ga prevajamo v izraz vodenje (Florjančič, Andrejčič, Brekić, Jereb & Jesenko, 1994, str. 19). Ključne sestavine uspešnega managerja so po mnenju Možine in drugih (2002, str. 29–30) naslednje: manager mora biti aktiven vodja, kar pomeni, da se ne boji novih izzivov in sprememb, ki se dogajajo. Ustvarjati mora ugodno delovno okolje za podjetje in svoje zaposlene spodbujati k učenju ter razvoju, hkrati pa mora tudi sebe izpopolnjevati in izobraževati. Slika 2 prikazuje sestavine uspešnega managerja po mnenju Možine in drugih (2002).

Slika 2: Sestavine uspešnega managerja



Vir: Možina in drugi (2002, str. 29).

V nadaljevanju predstavljam razloge, zakaj so managerji potrebni v podjetju (Maxwell, 2008, str. 308–313). Brez managerja:

- bi bila vizija podjetja izgubljena: manager je tako z eno besedo vizionar;
- bi odlašali s svojimi odločitvami: pri odločanju je potreben manager, in sicer ne zato, da se sam odloči, temveč da pomaga drugim pri hitrejši odločitvi;
- se cilji množijo: če imamo skupino ljudi brez nekega managerja, posamezniki začnejo slediti svojim ciljem in si ne prizadevajo za cilj, ki bi bil enotno dober za podjetje;
- bi bilo več konfliktov: ena izmed najpomembnejših nalog managerja je, da rešuje konflikte;
- bi bila morala v podjetju slabša;
- bi bila produktivnost manjša: vodilni morajo imeti to moč in kreativnost, da usmerjajo zaposlene na pravo pot in jih vodijo k večji produktivnosti.

Iz razlogov, zakaj so managerji potrebni v nekem podjetju, se lahko izpostavi nekaj najbolj značilnih lastnosti dobrega managerja (Bizjak & Petrin, 1996, str. 140–141):

- zavedati se prednosti in slabosti podjetja,
- sposobnost prepoznati vrline drugih,
- ustvarjanje učnega okolja podjetja,

- dajati zgled drugim ljudem,
- sprejemanje predlogov,
- stalno mora biti v stiku s svojim družbenim okoljem,
- sposobnost reševanja sporov,
- vzbuja zaupanje pri sodelavcih.

2 ŽENSKÉ V MANAGEMENTU

2.1 Opredelitev položaja žensk v sodobnem poslovnem okolju

V tabeli 1 prikazujem razmerje med spoloma na vodilnih položajih v Evropski uniji (v nadaljevanju EU) za leto 2017 v odstotkih. Podatki so bili zbrani iz Evropskega inštituta za enakopravnost med spoloma.

Tabela 1: Razmerje med spoloma na vodilnih položajih v EU leta 2017 (v %)

Država	Moški	Ženske
EU 28	84,2	15,8
Belgija	86,6	13,4
Bolgarija	78	22
Česka	93,1	6,9
Danska	84,1	15,9
Nemčija	86,6	13,4
Estonija	69,8	30,2
Irska	88,1	11,9
Grčija	83,5	16,5
Španija	86,8	13,2
Francija	84,8	15,2
Hrvaška	80,9	19,1
Italija	90,1	9,9
Ciper	84,8	15,2
Latvija	76,5	23,5
Litva	74,7	25,3
Luksemburg	88	12
Madžarska	86,7	13,3
Malta	86,2	13,8
Nizozemska	87,6	12,4
Avstrija	95,9	4,1
Poljska	86,5	13,5
Portugalska	91	9
Romunija	66,7	33,3
Slovenija	79,4	20,6
Slovaška	87	13
Finska	81,4	18,6
Švedska	75,5	24,5
Velika Britanija	82,1	17,9

Prirejeno po European Institute for Gender Equality (brez datuma).

Osredotočam se na statistiko, in sicer na analize, koliko odstotkov žensk je na vodilnih položajih v EU in posledično tudi v Sloveniji leta 2017. Primerjam jih s statistiko izpred petih let.

Kot lahko razberemo iz zgornje tabele, se evropsko povprečje pri ženskah na vodilnih položajih (tukaj se štejejo prevladujoč vrhnji in srednji managerji – predsedniki uprave, člani uprave, direktorji) v podjetjih giblje okrog 15,8 % zaposlenih žensk v posamezni državi. Pri moških je ta odstotek bistveno višji, in sicer znaša kar 84,2 % zaposlenih moških na vodilnih položajih v podjetjih v posamezni državi. Najbolj nizek odstotek žensk, ki so v podjetjih na pomembnem položaju oziroma imajo neko vodilno moč, je v Avstriji, in sicer samo 4,1 %, kar je za dobrih 11 % pod evropskim povprečjem. Države, ki so nad evropskim povprečjem, kar se tiče odstotka žensk na vodilnih položajih, so Bolgarija, Danska, Estonija, Grčija, Hrvaška, Latvija, Litva, Romunija, Finska, Švedska, Velika Britanija in med njimi je tudi Slovenija. Moško prebivalstvo ima pri vseh državah v EU večinski delež na vodilnih položajih v podjetjih. Najvišji odstotek moških na vodilnih položajih je v Avstriji s kar 95,9 %. Najnižji odstotek je v Romuniji, in sicer 66,7 %, posledično pa imajo najvišji odstotek žensk na vodilnih položajih – kar 33 %. Države v EU, ki so nad evropskim povprečjem pri moški populaciji, so Belgija, Češka, Nemčija, Irska, Španija, Francija, Italija, Ciper, Luksemburg, Madžarska, Malta, Nizozemska, Avstrija, Poljska, Portugalska in Slovaška. Te države tako večinoma vodijo moški.

Slovenija je bila leta 2017 pri moških na vodilnih položajih pod evropskim povprečjem za 4,8 %, pri ženskah pa nad evropskim povprečjem za enak odstotek. Glede na statistiko izpred petih let je v Sloveniji naraslo povprečno število žensk na vodilnih mestih za slabe 3 %, pri moških pa je padlo za prav toliko odstotkov. Evropsko povprečje za leto 2012, pridobljeno iz Evropskega inštituta za enakost med spoloma (ang. European institute for gender equality – EIGE), po spolu na visokih položajih kaže, da je bilo na visokih položajih kar 89,60 % moških in le 10,40 % žensk.

Na podlagi evropskega povprečja lahko vidimo, da se je evropsko povprečje oziroma odstotek žensk na vodilnih položajih povečal za dobrih 5 %, odstotek pri moških pa se je zmanjšal za 5 %. Rezultati so spodbujajoči.

2.2 Zakonodaja v Sloveniji

Glede na položaj žensk v managementu velja omeniti, kakšno pravno podlago imajo ženske v Sloveniji glede enakosti oziroma enakega obravnavanja moških in žensk na splošno v poslovnem svetu. V Sloveniji velja, da imamo na nacionalni ravni zakonodajo in mehanizme javne politike, ki vplivajo na zaposlovanje žensk ter njihovo napredovanje.

Vladna politika predvsem skrbi za to, da se ne pojavlja nobena vrsta diskriminacije in da imajo ženske enake zaposlitvene možnosti kot moški.

Glavne zakonodajne listine v Sloveniji, ki urejajo enakost med spoloma, so naslednje:

- Ustava Republike Slovenije, ki poudarja, da so v Sloveniji vsakomur zagotovljene enake človekove pravice in temeljne svoboščine ne glede na narodnost, spol, vero, jezik, politično ali drugo prepričanje, rojstvo, izobrazbo, družbeni položaj ali katero koli drugo osebno svoboščino;
- Zakon o enakih možnostih žensk in moških (ZEMŽM), Ur. l. RS, št. 33/2016, v katerem je določeno sledeče: »S tem zakonom se določajo skupni temelji za izboljšanje položaja žensk in ustvarjanje enakih možnosti žensk in moških na političnem, ekonomskem, socialnem, vzgojno-izobraževalnem ter na drugih področjih družbenega življenja.« (ZEMŽM);
- Zakon o uresničevanju načela enakega obravnavanja (ZUNEO), Ur. l. RS, št. 33/2016, v katerem je določeno sledeče: »S tem zakonom se določajo skupni temelji in izhodišča za zagotavljanje enakega obravnavanja vsakogar pri uveljavljanju njegovih ali njenih pravic in obveznosti ter pri uresničevanju človekovih pravic in temeljnih svoboščin.«

Pomembno je omeniti, da obstaja veliko podjetij, tako tujih kot tudi domačih, ki izvajajo organizacijske programe oziroma ukrepe za povečanje deleža žensk v managementu, kot so programi za zagotavljanje raznolikosti, družinam prijazni programi, veliko bolj prilagodljivi delovni čas kot tudi sama lokacija dela. Programi, ki izvajajo organizacijske programe za povečanje deleža žensk v managementu, so v nadaljevanju zaključne strokovne naloge tudi predstavljeni.

2.3 Značilnosti vodenja žensk

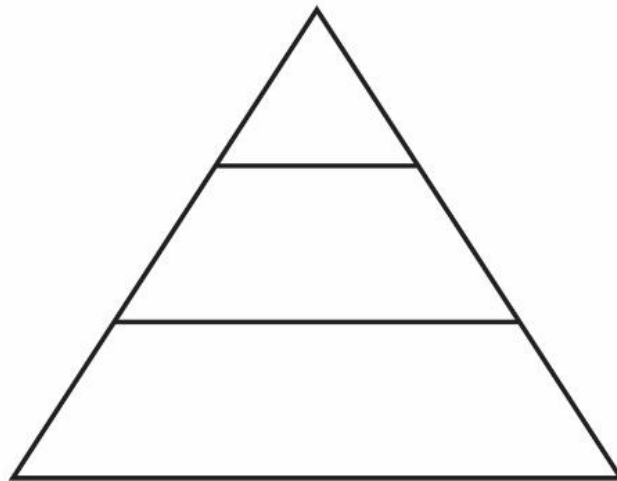
Število žensk je tako v managementu kot tudi na pomembnih mestih odločanja v manjšini. V preteklosti (v sedemdesetih letih) so predvidevali, da sta razloga za to socializacija in izobrazba. Ženskam naj bi primanjkovalo izobraženosti kot tudi strokovne usposobljenosti za prevzemanje managerskih poslov oziroma malo bolj pomembnejših odločitev v podjetju. V sodobnejših časih pa se veliko bolj zavedamo problema pri manjšem številu zaposlenih žensk v managementu in so zato tudi številni avtorji začeli poudarjati ta problem, saj so mnjenja, da so ženske spretnosti in sposobnosti drugačne od moških in da to lahko samo pozitivno vpliva tako na stil vodenja kot tudi na uspešnost nekega podjetja (Zupančič, 2008, str. 16).

V zgodovini se je zvrstilo veliko uspešnih ženskih vodij, ki so imele naslednje lastnosti (Možina, 1994, str. 18):

- znanje, študijski uspeh (izobraženost),
- inteligentnost, komunikacijska sposobnost,
- številne dobre značilnosti: zanesljivost, vztrajnost, iniciativnost.

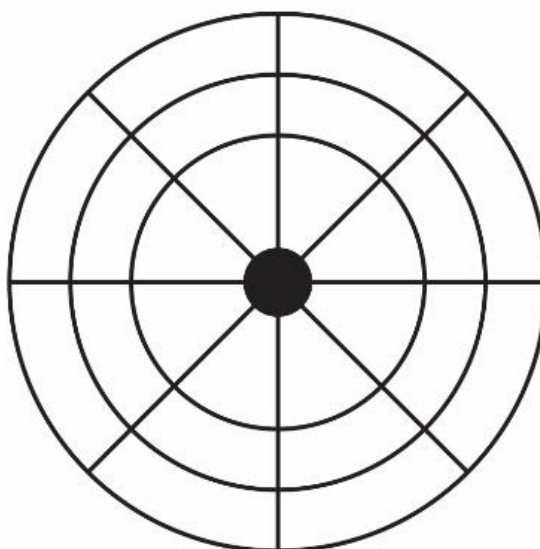
Tudi številne študije dokazujejo, da so ženske bolj uspešne v vlogi managerjev kot moški. Naslanjajo se na idejo, da ženska pri materinski vlogi pridobi veliko spretnosti, ki so pomembne tudi pri managementu. Te spretnosti so na primer: organizacija, tempo, spopadanje s konfliktnimi situacijami, učenje, vodenje, opazovanje, usmerjanje. Razlike pa se razvijajo že v otroštvu, saj se dečki in deklice igrajo različne igre. Dečki so navajeni zmagovati, deklicam pa je pomembno sodelovanje. Tako je moškim značilna hierarhična managerska struktura, ženskam pa struktura pajčevine (Mrčela Kanjuo, 1996, str. 88).

Slika 3: Moški stil vodenja: hierarhija



Vir: Mrčela Kanjuo (1996, str. 88).

Slika 4: Ženski stil vodenja: struktura pajčevine



Vir: Mrčela Kanjuo (1996, str. 88).

Kot je razvidno s slik 3 in 4, je za ženski management značilen krožni proces, managerka – vodja je v centru. Pri moških je manager na vrhu, pod njim pa je hierarhija. Iz teh podob lahko vidimo tako strategije pri moškem kot tudi pri ženskem stilu vodenja. Na podlagi prikazanih domnevnih stilov vodenja pri moškem in ženski lahko sklepamo, da ima moški pri vodenju točno zastavljen cilj, ženskam pa ta manjka.

2.4 Razlogi za manjše število žensk v poslovnem svetu

Raziskave so pokazale, da se razloge za manjše število žensk na mestih odločanja lahko najde na treh ravneh, in sicer na (Mrčela Kanjuo, Kogovšek, Hrast Filipovič, Lužar & Toni, 2015, str. 16–18):

- individualni ravni: pomanjkanje ustreznih izkušenj, manjša ambicioznost, manjša samozavest, več obveznosti zunaj delovnega okolja (skrb za družino), manj voditeljskih sposobnosti, večja čustvenost in empatičnost. Vrsta izkušenj je tako pri ženskah odvisna od priložnosti, v katerih jih oseba pridobi. Tako ženske pogosto zasedajo položaje, ki jih imenujemo slepe ulice oziroma steklene stene, kar pomeni, da zasedajo položaje, iz katerih se težko rekrutirajo najvišji menedžerji. Pri individualni ravni je treba omeniti tudi statistično diskriminacijo, ki onemogoča napredovanje tudi zelo ambicioznim ženskam, medtem ko pri moških deluje spol pri napredovanju kot stekleno dvigalo (nevidni pospeševalniki) tudi v okoljih, kjer bi prej pričakovali napredovanje žensk;
- organizacijski ravni: prisotne so nevidne, neformalne ovire enakosti spolov. Prevladujočim načinom organizacije dela se lažje prilagajajo moški, ker je od ženske pričakovano, da bo prevzela večino skrbi, kar se tiče družine;
- družbeni ravni: na družbeni ravni je število žensk na pomembnih delovnih mestih odvisno predvsem od raznih ukrepov, kodeksov, zakonov na področju enakosti spolov, vrednot in prepričanja o delitvi dela in družbenih vlog po spolu.

Mrčela Kanjuo (1996, str. 77) je mnenja, da na manjše število žensk v managementu vplivajo tudi dejavniki, ki se nanašajo na okolje:

- pomanjkanje ženskih zgledov,
- diskriminacija v zaposlovanju kot tudi vodenju,
- odnos podrejenih: iz raziskav so ugotovili, da imajo zaposleni raje moškega za vodjo kot žensko,
- velik vpliv medijev: mediji prikazujejo žensko v raznih stereotipih (da je samo gospodinja, ki skrbi za družino), kar vpliva na družbeno sprejemanje žensk v vlogo managerk.

Podjetje 99 design je letos (leta 2018) končalo raziskovanje, imenovano Women in business 2018: the march goes on (99designs Pty Ltd., 2018), v katerem je sodelovalo 3.000 moških in žensk, ki se gibljejo v poslovnih vodah po vsem svetu. Z raziskovanjem so želeli ugotoviti, zakaj prihaja do takšnih razlik, ko govorimo o številkah moških in žensk, ki so v poslovnem

svetu. Raziskovali so, s kakšnimi ovirami in izzivi se ženske soočajo v primerjavi z moškimi, ko vstopajo v poslovni svet. Odkrili so, da je moškim kar dvakrat bolj naklonjeno, da pridobijo denar za financiranje svojega začetnega posla, kot ženskam. Glede na to, da je raziskovanje potekalo leta 2017, se odstotki niso bistveno spremenili v primerjavi z letošnjim letom. Na tem dejstvu slonijo vse nadaljnje ovire. Tudi pogledi žensk in moških, zakaj so se odločili za svoje podjetje oziroma da ustvarijo neko svoje podjetje, so različni. Ženski razlogi temeljijo predvsem na tem, da bodo imele svobodno izbiro delovnega časa in poudarjajo, da imajo za določeno strokovno območje neko strast. Moški razlogi pa temeljijo predvsem na tem, da so si od vedno želeli biti podjetniki. Zakaj pride do tako velike razlike pri zbiranju virov financiranja?

Ko potekajo razgovori oziroma sestanki s potencialnimi vlagatelji oziroma donatorji, so ženske v njihovih očeh še vedno stereotipne, in sicer si jih predstavljajo kot šibke, zaskrbljene in celo preveč previdne, kar je čisto nasprotje lastnostim, ki jih mora imeti dober podjetnik oziroma manager. Moški so predstavljeni kot drzni, pogumni in predvsem pripravljeni na raznorazne prepreke. Praksa pa kaže drugače.

Raziskava Women in business 2018: the March goes on podjetja 99 design je namreč pokazala, da so podjetja, v katerih je vodilna oseba ženskega spola, veliko bolj uspešna in privlačna za vlagatelje, kot podjetja, ki jih vodijo moški. Podjetja tako pridobijo večjo vrednost (99designs Pty Ltd., 2018).

Raziskovalci podjetja 99 design poudarjajo, da se problema premajhnega števila žensk v poslovnem svetu zaveda vse več držav. Tako je vlada Velike Britanije izjavila, da bi ženske v poslovnem svetu lahko doprinesle kar do 180 milijonov funtov dobička na letni ravni (99designs Pty Ltd., 2018).

Razlogi za manjše število žensk v poslovnem svetu po mnenju ustvarjalcev raziskave iz leta 2018 temelji na tem, da obstaja še vedno veliko stereotipov, neenakih možnosti moških in žensk ter velika mera prilagajanja žensk na vsakem poslovnem koraku. Ravno zaradi velikega prilagajanja žensk in predvsem zaradi družinskega življenja je večina žensk, ki dospe do nekega pomembnega, vodilnega položaja, starih čez 30 let (99designs Pty Ltd., 2018).

2.5 Študija Harvard Business Review

Študija, izvedena od maja do junija leta 2018, avtorjev Tinsley in Ely (2018) prikazuje najnovejše ugotovitve o zmotah ljudi, ko gre za primerjavo žensk in moških v poslovnem svetu. Osredotočata se na tri glavne razlage/stereotipe, ki jih navedeta, ko pride do vprašanja, zakaj ženske ne dosežajo enakih poslovnih uspehov kot moški. Ti stereotipi so: ženske se slabo pogajajo oziroma nimajo želje in sposobnosti za pogajanja, primanjkuje jim samozavesti in posledično nimajo zaupanja, ne drznejo si tvegati in tudi nimajo želje po tveganju ter cenijo družino bolj kot kariero, kar privede do tega, da niso pripravljene

opravljati dodatnih delovnih ur. Po drugi strani pa poudarjata, da ženske posedujejo dobre lastnosti, ki so razlogi, zakaj podjetja vlagajo v njih. Te dobre lastnosti so: skrbnost, usmerjenost k cilju in predanost. Podrobno sta raziskala tri razloge, zaradi katerih ženske ne dosegajo enakih poslovnih rezultatov kot moški.

Prvi razlog, ki sta ga raziskala, je pogajanje. V družbi velja zmota, da so ženske slabe pogajalke, ker zlahka popustijo, so preveč prijazne in preveč usmerjene k skupnemu sodelovanju. V okviru študije Harvard Business Review (Tinsley & Ely, 2018) so Jens Mazei in njegovi sodelavci ugotovili ravno nasprotna dejstva. Jens Mazei in njegovi sodelavci so analizirali več kot sto študij o tem, ali se moški in ženske res drugače pogajajo in če so posledično tudi rezultati pogajanj drugačni. Ugotovili so, da so razlike izredno majhne in zanemarljive. Tako tezo, da so ženske slabše pogajalke kot moški, zavračajo. Zavračajo tudi ostali dve prepričanju, da so ženske manj zaupljive in manj konzervativne kot moški. Raziskave namreč ne potrjujejo nobenega od teh stereotipov (Tinsley & Ely, 2018).

V študiji Harvard Business Review avtorja (Tinsley & Ely, 2018) omenjata tudi študijo, ki je bila izvedena leta 2014 s strani diplomantov harvardske poslovne šole. Poimenovali so jo Razmislite, kaj veste o ženskah, ki zasedajo visoke položaje (ang. Rethink What You Know About High-Achieving Women), v kateri so želeli raziskati, ali so ženske res bolj predane družini oziroma če res bolj cenijo družino kot kariero. Rezultati so bili presenetljivi, saj je večina, tako moški kot ženske, odgovorila, da daje večjo prednost družini kot karieri. Zato sklepajo, da moški in ženske nimajo ravno različnih pogledov na ravnotežje med delom in družino, kot večina ljudi misli.

Uspešnost je odvisna predvsem od vrst priložnosti, ki jih človek prejme, ne glede na spol. Avtorja študije Harvard Business Review (Tinsley & Ely, 2018) poudarjata, da ženske dobijo veliko slabše priložnosti kot moški in zato tudi privede do takšnih razmišljanj. Analize študije namreč prikazujejo, da so ženske manj vključene v razne procese oziroma okolja, ki bi jim omogočala nove priložnosti za zbiranje informacij in pridobivanje podpore. Ker so manj vključene v celoten proces oziroma ne pridobijo potrebnih informacij, se tako soočajo s slabšim položajem in nimajo veliko priložnosti, da se izkažejo. Dokazano je tudi, da so ženske bolj pod drobnogledom, kar pomeni, da so njihove napake bolj podrobneje proučevane kot pri moških in bolj strožje kaznovane.

V študiji Harvard Business Review (Tinsley & Ely, 2018) sta podrobneje raziskovala primer v računovodskem podjetju, imenovanem Big Four. Pozvala sta jih, naj raziščejo, zakaj je tako majhno število žensk na vodilnih položajih. Prišla sta do ugotovitve, da je razlog v tem, da so bila ta vodilna mesta ponujena bolj verjetno moškim kot ženskam, kar pomeni, da moški pri enakem znanju in izkušnjah kot ženska bolj verjetno dobi možnost, da se poteguje za vodilni položaj. Drugi razlog je ta, da se ženske v primeru neuspeha ne bi opomogle in tako ne bi mogle prevzeti tveganj. V študiji Victoria Brescoll iz leta 2012 so ugotovili, da v primeru, če bi ženske storile enako napako kot moški, bi bile bolj sankcionirane kot moški (Tinsley & Ely, 2018).

Na podlagi študije lahko zaključimo, da so stereotipi o ženskah še vedno močno prisotni in še vedno močno vplivajo na njihovo sodelovanje in uspešnost v poslovnem svetu. Drugače je treba oblikovati pogoje za vključitev žensk v poslovni svet oziroma omogočiti vsem enakopravno vključitev v poslovne procese. Oblikovati je treba okolje, v katerem bodo vsi lahko izkazali svoje zmožnosti in potencial, ne glede na spol.

3 ZDRUŽENJE MANAGER

Združenje Manager že več kot 25 let spodbuja razvoj managerskega poklica v Sloveniji. Povezuje več kot 1.100 slovenskih managerjev in managerk. Njihova vizija je, da se do leta 2020 uvrstijo med prvih 15 najrazvitejših držav z najvišjo kakovostjo bivanja. Vredno je omeniti tudi njihovo Zavezo za uspešno prihodnost: 15/2020, ki je nastala ob 20. obletnici Republike Slovenije kot odziv slovenskih managerjev na izzive, s katerimi se Slovenija sooča na svoji samostojni poti. Združenje veliko prispeva managementu na slovenskem prostoru kot tudi prizadevanju k čim večji udeležbi žensk v poslovnem svetu (Združenje Manager, brez datuma).

3.1 Projekt EQPOWEREC

Poleg številnih projektov, v katerih združenje sodeluje oziroma jih ustvarja, so se na združenju osredotočili tudi na ženski management, ki mu namenjajo velik pomen. Managerkam želijo predvsem nuditi strokovno podporo, ki jo potrebujejo pri njihovem razvoju. Na združenju se zavedajo, da je število žensk na vodilnih in visokih položajih bistveno nižje od števila moških, kljub temu da imajo ženske v povprečju višjo raven izobrazbe kot moški.

S partnerstvom so podprli projekt, imenovan EQPOWEREC. Projekt je potekal pod okriljem Norveškega finančnega mehanizma 2009–2014, njegov namen pa je proučiti enakost spolov pri razdelitvi ekonomske moči: razumevanje in preseganje ovir enakosti spolov pri odločanju v gospodarstvu. Projekt se je zaključil 7. septembra 2016 s končnimi rezultati projekta. Govor je imelo veliko žensk, ki so sodelovale pri projektu, kot tudi politiki, npr. predsednik Državnega zbora, prva takratna premierka Republike Slovenije in razni predsedniki političnih strank. Glede na povprečje iz leta 2015 je v 19 največjih slovenskih podjetjih samo 11 % predsednic uprav, 15 % članic uprav, 16 % neizvršnih direktoric in 20 % izvršnih direktoric. Glede na prikazano povprečje je zato zaposlovanje in ustvarjanje karier na visokih vodilnih položajih za ženske vse prej kot neproblematično in brez ovir (Služba Vlade RS za razvoj in evropsko kohezijsko politiko, brez datuma).

Ciljne skupine pri projektu so predstavljene v tabeli 2, kjer je prikazano, kako bodo dosegli ciljne skupine oziroma jih seznanili s projektom in tudi na kateri del raziskave bodo dali največji poudarek glede na izbrano ciljno skupino.

Tabela 2: Ciljne skupine projekta EQPOWEREC

Ciljne skupine			
Politični odločevalci	Menedžerji	Študentke	Splošna javnost
Kako jih bomo dosegli? Enodnevna konferenca v Državnem svetu Republike Slovenije. Seznajenost s/z: – prednostmi uravnotežene zastopanosti žensk in moških pri sprejemanju gospodarskih odločitev za gospodarstvo in družbo, – smernicami za izboljšanje enakosti med spoloma pri odločanju na gospodarskem področju, svetovanje glede razvoja.	Kako jih bomo dosegli? Dva dogodka, povezana s posebnimi/letnimi ključnimi dogodki dveh slovenskih partnerjev: Združenja manager in Slovenske kadrovske zveze. Seznajenost s/z: – organizacijskimi postopki in praksami, ki spodbujajo uravnoteženo zastopanost obeh spolov na položajih odločanja, – novimi bazami podatkov o enakosti med spoloma pri odločanju.	Kako jih bomo dosegli? Program karijerne orientacije za študentke v sodelovanju s Kariernim centrom Univerze v Ljubljani. Seznajenost s/z: – morebitnimi ovirami in rešitvami na njihovi vodstveni poklicni poti, – zagotavljanje informacij in posredovanje novega znanja, ki bo temeljilo na raziskovalnem delu.	Kako jih bomo dosegli? Spletna stran projekta, družbena omrežja, sodelovanje z mediji. Večja prepoznavnost argumentov za enakost spolov v gospodarskem življenju v širši javnosti. Seznajenost s/z: – o obstoječi neenakosti med spoloma pri sprejemanju gospodarskih odločitev, vzrokih in posledicah te neenakosti, – potrebnimi instrumenti in akterji, ki so odgovorni za spremembe.

Prilagojeno po Služba Vlade RS za razvoj in evropsko kohezijsko politiko (brez datuma).

V projektu poudarjajo, da je največji dejavnik, ki ovira ženske pri sodelovanju v gospodarskem odločanju, ravno v nasprotovanju moških, da bi si delili enakopravno razdelitev nalog v povezavi z gospodinjstvom (nega in vzgoja otrok). Še vedno je prisoten stereotip, da naj bi ženska skrbela za družino, moški pa za finančna sredstva, kar doprinese k vertikalni segregaciji (razporejanje na hierarhično lestvico zaposlenih glede na spol (moški zasedajo višja delovna mesta kot ženske (Rolih, 2009)). Ženske so tako premalo zastopane na mestih upravljanja, s katerih lahko napredujejo do vodilnega položaja. Ravno zaradi te problematike je treba izvajati ukrepe za spodbujanje enakosti spolov. S tem bi olajšali in pospešili usklajevanje družinskega (zasebnega) in poklicnega življenja (Služba Vlade RS za razvoj in evropsko kohezijsko politiko, brez datuma).

3.2 Projekt Vključi.Vse

Projekt, imenovan Vključi.Vse, se je odvijal od leta 2013 do 2015, projektiralo pa ga je ravno Združenje managerjev. To združenje je v svoji zavezi 15/2020 kot cilj navedlo, da bi radi povečali število oziroma odstotek managerk v vodstvenih podjetjih na 40 %. Želijo

predvsem privabiti več sposobnih žensk na položaje odločanja. V projektu se tako zavzemajo za oblikovanje in pripravo ukrepov, ki bodo pripomogli k uravnoteženosti spolov na mestih odločanja v gospodarstvu. Projekt bi pripomogel na tak način, da bi podjetja čim bolj osveščali o tematici enakosti med spoloma, podjetjem bi tako predstavili uspešne prakse iz tujine.

Glede na rezultate, tako finančne kot sociološke, kažejo na upravičeno in predvsem smiselno uravnoteženo vodstvo. S tem namenom se v vsakem podjetju sodelavci projekta Vključi.Vse najprej sestanejo z vodstvom podjetij, ki so pripravljeni sodelovati in uravnotežiti vodstvo. Tako se izvedejo tri delavnice s podjetjem, ki je pripravljeno sodelovati. V projektu pa je vključenih šest modelov ukrepov, ki naj bi jim podjetje sledilo za lažje uravnoteženje med spoloma. V projektu so poudarili tudi dejstvo, da zadnje raziskave kažejo, da ženske v 61 % menijo, da se na svoji karierni poti srečujejo z veliko strožjimi ukrepi kot moški in da bi aktivna politika zelo pripomogla k napredovanju žensk.

Vsako leto Sekcija managerk pri Združenju Manager podeljuje priznanje Vključi.Vse enemu podjetju, ki pokaže največje napredovanje na področju ženskega managementa. Za leto 2017 je to priznanje prejelo podjetje Varis Lendava. Gre za podjetje, ki je eno izmed vodilnih podjetij na trgu, ki ponujajo že končane kopalnice, kot tudi radiatorje in betonske skate. Podjetje je leta 2017 zaposlovalo 208 ljudi. Priznanje Vključi.Vse je podjetje prejelo predvsem zato, ker daje velik pomen uravnoteženosti v vodstveni strukturi in raznolikosti zaposlenih. V podjetju je bilo leta 2017 na vodilnih mestih kar 40 % žensk, kar za gradbeno podjetje ni ravno značilno. Ker daje velik poudarek enakim možnostim med obema spoloma, žensko populacijo izobražujejo in usposabljaajo za delovna mesta, na katerih je tradicionalno več moških. Kot rezultat dobrega dela oziroma dobrega usklajevanja med spoloma in njihovimi možnostmi je večina zaposlenih izredno zadovoljna s svojim delom in okoljem, v katerem dela (Združenje Manager, 2017).

4 USPEŠNE PRAKSE DOMA IN V TUJINI

Ženske, ki so uspešne v managementu, so glede opisano v manjšini. Kljub vsem ukrepom in zavzemanjem je delež žensk na vodilnih položajih še vedno zelo nizko. Je pa seveda tako po svetu kot tudi doma veliko žensk, ki so kljub vsem oviram uspele in se prebile na vodilne položaje ali pa si zgradilo uspešno kariero v poslovnem svetu. Tukaj je samo nekaj primerov uspešnih žensk, katerih zgodbe so me najbolj navdihnile in navdušile. Predvsem me navdušuje njihov pogum in njihovo usklajevanje osebnega življenja s poslovnim.

4.1 Medeja Lončar

Medeja Lončar je direktorica velikega podjetja. Njena uspešnost navdušuje predvsem zato, saj je poleg tega, da je predsednica podjetja, tudi predsednica nadzornega odbora nemško-slovenske zbornice in predsednica uprave Unicefa.

Medeja Lončar vodi podjetje Siemens, ki je vodilno podjetje na področju elektrifikacije, avtomatizacije in digitalizacije že 11. leto. Ravno letos aprila pa je prišla novica, da bo vodila tudi hrvaški Siemens. V svoji dolgoletni karieri je pridobila izkušnje z več področij, kot so strateški razvoj, prodaja in trženje. Sem mnjenja, da ji ravna ta znanja pomagajo pri tako uspešnem vodenju podjetja.

Je tudi velika zagovornica tega, da je treba dati poudarek na delež žensk v managementu, saj če ne, bo ta ostal na zelo nizki ravni. Opozarja na majhen odstotek žensk na menedžerskih položajih (Simens d.o.o., 2018).

Prevzeti vodenje v tuji državi je velik izziv, vendar je gospa Lončar odločena, da ima vsak človek svojo vrsto vodenja kot tudi kulturo in procese. Prepričana je, da njen ženski stil vodenja pripomore k povsem drugačnemu stilu, kot ga imajo moški. Zaveda se, da je v današnjih časih zelo težko dobiti kakovostne delavce in delovno silo, vendar trdi, da se v Siemensu to zaenkrat ne občuti, poudarja pa, da bi se moralo več žensk odločiti za tak poklic, naravnani v tehnološke poklice, da bi v podjetju prispevale s svojim ženskim razmišljanjem oziroma k pozitivni naravnosti zaposlenih v podjetju (Kapitanovič, 2017).

4.2 Andreja Sterle Podobnik

Andreja Sterle Podobnik je slovenska maratonka in menedžerka. Kot njen osebni največji uspeh velja omeniti, da je zmagovalka na teku pod visokimi himalajskimi vrhovi, ki se imenuje Everest Trail Race. Gospa Sterle Podobnik ni samo izvrstna športnica, ampak je tudi lastnica podjetja Andifit, ki se ukvarja s kozmetičnimi storitvami, podjetje pa ponuja tudi uporabo savne. Podjetje se nahaja v Cerknici, ta kraj pa nudi odlično možnost za podjetje, saj v takšnem mestu, ki je oddaljeno od Ljubljane, ni veliko konkurence.

Navdušuje me najbolj to, da je mati dveh otrok, kljub temu pa ji uspeva usklajevati družinsko in poslovno življenje. V intervjuju je omenila, da je uspeh do uspešnega usklajevanja ravno dobra organizacija in podpora družine. V njeni življenjski zgodbi lahko z razlogom zanikamo trditev, da je usklajevanje poslovnega in zasebnega življenja težka zadeva ter razlog, zakaj je žensk v poslovnem svetu bistveno manj kot moških. Njena zgodba bi morala biti v navdih in spodbudo, da je ne glede na okoliščine treba vztrajati pri svojih željah, sanjah in ciljih (Teran Košir, 2016). Zelo spoštujem to, da je sledila svojemu srcu, da se ukvarja z vsem, kar jo veseli, in da je združila obe svoji strasti v eno uspešno podjetje.

4.3 Sheryl Sandberg

Članek na ameriški spletni strani CNBC avtorice Zimmermann (2015) govori o realni situaciji žensk v poslovnem svetu. Sklicuje se na podjetje Catalyst, katerega namen je, da omogoči enake možnosti ženskam v preboju na visoke položaje. Podjetje je v svoji raziskavi ugotovilo, da bodo podjetja, v katerih so vodilne ženske, bolj verjetno dosegla višjo

uspešnost na družbeni ravni. Raziskali so tudi, kolikšna je plača žensk, ki končajo fakulteto, in kolikšna je plača moških, ki imajo enako stopnjo izobrazbe. Tako so prišli do podatka, da je ženska za isto delovno mesto, takoj ko zaključi fakulteto, plačana kar do 4.600 dolarjev manj kot moški. Skozi leta se ta razlika še bolj povečuje, in sicer se v štiridesetletni karieri lahko poveča kar na 431.000 dolarjev. Ugotavljajo, da razlika ne temelji na tem, da si ženske bolj prizadevajo za družinsko naravnost in skrb za otroka, ter tem, da jim primanjkuje ambicij, temveč na tem, da že od prvega dne pravice in predvsem možnosti žensk in moških niso enake. Že samo delovno mesto je tako oblikovano, da je bolj namenjeno moškemu kot ženski.

Poudarjajo, da morajo podjetja začeti posvečati pozornost temu, da je število žensk in moških, vključenih v poslovni svet, približno enako. V članku tako omenjajo Sheryl Sandberg, ki je glavna izvršna direktorica družbene spletne strani Facebook in ena od najbolj uspešnih žensk v poslovnem svetu. Leta 2012 je bila izvoljena v izvršni odbor Facebooka in tako postala prva ženska, ki je v vodilnih vrstah tega podjetja. Pred delovanjem v Facebooku je delala tudi v podjetju Google kot tudi v drugih svetovno znanih podjetjih. Tudi sama je zelo velika zagovornica tega, da bi morale biti število žensk in moških bolj uravnoteženo (Zimmermann, 2015). Ravno zaradi takega razmišljanja in prepričanja je napisala knjigo z naslovom *Lean In: Women, Work, and the Will to Lead*. Knjiga je bila prodana v velikem številu in je postala uspešnica. V knjigi je zapisan stavek, ki potrjuje njeno naklonjenost k čim večji uspešnosti žensk, kjer navaja, da bi bil enakopraven svet videti tako, da bi ženske vodile polovico držav in podjetij, moški pa bi vodili gospodinjstva (Sandberg, 2013).

4.4 Mary Barra

Mary Barra je po mnenju ameriškega medija, imenovanega *Fortune*, izbrana za najbolj vplivno žensko v poslovnem svetu. Vodi podjetje, imenovano General Motors, ki se ukvarja z avtomobilsko industrijo, in sicer od izdelave avtomobilov do njihovega marketinga. Je eno izmed največjih proizvajalcev avtomobilov na svetu. Poudariti je treba, da podjetje zaposluje kar 180.000 zaposlenih. Mary Barra je tako postala prva ženska, ki vodi podjetje, ki se ukvarja z avtomobilizmom.

Že kot mlado dekle, imela je le 18 let, je začela delati v podjetju General Motors, v katerem je bil zaposlen tudi njen oče. Začela je kot pripravnica in se nato skozi leta prebijala vse do samega vrha podjetja. Kljub številnim oviram in izzivom ji je uspelo priti do vrha podjetja. Zagovarja miselnost, da je na vodilnih položajih čim večje število žensk, da s svojo miselnostjo na drugačen način prispevajo k samemu podjetju. Velikokrat v karieri je tudi sama doživela, da njen glas ni bil uslišan oziroma je dobila občutek, da njeno mnenje nič ne šteje. Skozi leta se je borila, da bo njen glas uslišan in njeno mnenje pomembno, zato zdaj, ko je v tem uspela, vse mlade ženske nagovarja k večji samozavesti in večjemu prizadevanju samih sebe. Da bo njihov glas nekaj veljal in da naj bodo bolj odločne in pogumne, tudi ko imajo občutek negotovosti in nervoze zaradi nečesa drugačnega ter novega. Le tako se bodo

lahko veliko naučile, kar bo pripomoglo k njihovi karieri. Njena največja vzornica pri delu in skozi celotno življenje je njena mati. Vedno ji je govorila, da lahko uspe in doseže vse, kar si želi, vendar mora za to trdo delati (Time Inc., 2017).

4.5 Vodilna podjetja v odstotku zaposlovanja žensk

Ameriški časopis Forbes je eden izmed najbolj uspešnih časopisov na svetu. Objavili so članek, v katerem so razkrili, katera podjetja na letni ravni zaposlujejo najvišji odstotek žensk, jim omogočajo najboljše možnosti za napredovanje in jim ustvarjajo prijetno delovno okolje. V tabeli 3 so prikazani rezultati raziskave, in sicer katero podjetje ima najvišji odstotek zaposlenih žensk, kakšen je odstotek žensk na različnih vodilnih položajih, tako managerk kot članic upravnega odbora ter izvršnih direktoric.

Tabela 3: Deset najbolj ugodnih podjetij za ženski management

Podjetje	% zaposlenih žensk v podjetju	% višjih managerk	% žensk na vodstvenem položaju	% žensk, ki so članice upravnega odbora
Accenture	36	-	-	36
Chico's FAS, Inc.	96	63	91	56
Deloitte	43	40	25	33
Ernst&Young LPP	45	43	34	29
FleishmanHillard	66	53	57	59
IBM	31	27	-	29
JLL	33	39	25	44
L'Oréal USA	68	53	46	47
Marriott International	55	42	34	29
Procter&Gamble	36	36	35	36

Prirejeno po Valet (2018).

Kot je razvidno iz tabele, je podjetje Chico's FAS, Inc., ki se ukvarja z žensko modo, daleč vodilno v zaposlovanju žensk. S kar 96 % zaposlenih žensk je daleč pred vsemi podjetji v zaposlovanju žensk. Podjetje se zavzema za čim večji odstotek zaposlenih žensk. Velja omeniti tudi, da so pri odstotku žensk, ki so članice upravnega odbora, na drugem mestu za podjetjem FleishmanHillard, ki je agencija za odnose z javnostmi, ukvarja se tudi s trženjem. Drugo podjetje, ki zaposluje največje število žensk, je podjetje L'Oréal USA. Podjetje se ukvarja s kozmetiko in je zelo razširjeno po vsem svetu. Na tretjem mestu je že omenjeno podjetje FleishmanHillard. Sledijo podjetja Marriott International, ki po vsem svetu ponuja hotelske usluge, Ernst&Young LPP in Deloitte, ki se ukvarjata z računovodskimi storitvami, Procter&Gamble, ki proizvaja izdelke za osebno higieno, globalno svetovalno podjetje Accenture, družba za upravljanje naložb JLL in podjetje IBM, ki izdeluje in prodaja računalniško strojno opremo ter ponuja informacijske storitve.

4.6 Priporočila

Glede na proučevane uspešne primere iz tujine kot tudi v domovini ter skozi proučevano teorijo iz sekundarnih virov sem prišla do zanimivih in predvsem novih spoznanj. Pridobila sem nova znanja s področja managementa, najbolj s področja osnov managementa, predvsem samega managerja, kakšna je njegova vloga v podjetju in kakšne lastnosti mora imeti, da je uspešen. Na podlagi zastavljenega raziskovalnega vprašanja sem prišla do odgovorov in ugotovila, zakaj je odstotek žensk v poslovnem svetu še vedno tako nizek.

Glavno vodilo oziroma zastavljeno vprašanje se glasi: »Kakšni so glavni razlogi, da je odstotek žensk v poslovnem svetu še vedno tako nizek?« Na podlagi pridobljene teorije in raziskovanja, predvsem na primerih uspešnih poslovnih žensk, sem prišla do zaključka, da je glavni razlog družba oziroma dojemanje žensk v družbi. Glede na razloge, zakaj se ženske ne odločajo vstopiti v poslovni svet, čeprav imajo vse potrebne kompetence, sem prišla do ugotovitve, da se večina žensk boji vstopiti v poslovni svet zaradi raznoraznih družbenih pritiskov. Pod besedo družbeni pritiski imam predvsem v mislih, kako se bo okolica odzvala na svobodno izbiro ženske za vstop v poslovni svet. Večina ljudi še vedno razmišlja zelo staromodno; ženska je gospodinja in tak naj bo tudi njen poklic. Ljudje niso navajeni, da bi bila ženska v ospredju oziroma da bi ženska služila denar za družino ali pa vodila državo. Če se ženska odloči za vstop v poslovni svet in ima toliko poguma ter vztrajnosti, na svoji poti doživi oziroma izkusi veliko več ovir in izzivov kot moški. To je po mojem mnenju glavni razlog, zakaj je odstotek žensk v poslovnem svetu še vedno tako nizek v primerjavi z moškimi.

Družba kot taka se mora začeti zavedati, da ženska veliko prispeva tako podjetju kot tudi poslovnemu svetu. S svojo drugačno miselnostjo in drugačnimi atributi lahko podjetju prinese dinamičnost in drugačnost. Po pregledu literature sem opazila, da je vse več podjetij, ki se zavedajo omenjenega problema in na tem področju izvajajo raznorazne projekte, delavnice, celo opozarjajo vladne organizacije na ta problem. Tudi v Sloveniji je nekaj projektov (EQPOWEREC, Vključi.Vse) in združenj, ki se borijo za enakopravnost žensk pri vstopu in delovanju v poslovnem svetu. Prizadevajo si, da se bo v prihodnosti odstotek žensk v poslovnem svetu povečal in da se bo problema neenakih možnosti začelo zavedati več ljudi, podjetij, združenj in drugih institucij.

Moj predlog za vse ženske, ki imajo morda pomisleke glede vstopa v poslovni svet, je, da se ženske morajo začeti zavedati, da imajo enake pravice kot moški, da niso nič manj pomembne in da morajo biti za svoje delo ter vztrajnost tudi cenjene. Na podlagi veliko uspešnih primerov, dobrih managerk po vsem svetu je čas, da stopijo iz svojih okvirjev in delajo, kar jih veseli.

Ovir in preprek je povsod zelo veliko, pa vendarle se z vztrajnostjo lahko doseže zastavljene cilje. Ko naletijo na ovire oziroma na neenake možnosti, je treba to sporočiti podjetjem, ki se zavzemajo za čim večje število žensk v poslovnih vodah. Veliko bi se spremenilo tudi, če

bi se v Sloveniji velika podjetja začela zavzemati za večje zaposlovanje žensk na visoke položaje, če imajo za to ustrezne kompetence. Tudi v političnem svetu bi morali več vključevati ženske. Na to so opozorile tudi številne politične osebnosti. Ministrica za delo Anja Kopač Mrak je napovedala zakon za uravnoteženo zastopanost žensk in moških v organih odločanja v gospodarstvu do leta 2025. Zavedajo se, da državo vodijo prevladujoče moški. Skozi leta upam, da se bo odstotek žensk na vodilnih položajih povišal tako doma kot tudi v tujini (Socialni demokrati, 2015).

SKLEP

Biti dober manager in uspešen v poslovnem svetu, je zelo težko. Od vodilne osebe je odvisno celotno podjetje, poslovna uspešnost podjetja, prepoznavnost, zadovoljstvo zaposlenih in ustvarjanje ugodnega delovnega okolja za vse zaposlene, ne glede na različnost. Na vse to pa ne vpliva spol osebe, ki je na vodilnem položaju, oziroma vpliva do te mere, da oseba vzpostavi stil vodenja, ki bo primeren za določeno podjetje.

V zaključni strokovni nalogi sem se poglobljala v raziskovalno vprašanje: »Zakaj je odstotek žensk tako nizek kot odstotek moških v poslovnem svetu?« Cilj sem dosegla, saj sem skozi raznovrstne raziskave in študije prišla do odgovora.

Dejstvo je, da je število žensk na vodilnih položajih bistveno nižje od števila moških. To sem potrdila tudi s statističnimi podatki (inštitut EIGE). Razlogov za to pa ne najdemo le v slabši izobraženosti žensk, saj se število izobraženih žensk vsako leto povečuje (Žlogar, 2015). Razlogi za manjše število žensk so dejstva, da se ženske pri vstopu v poslovni svet soočajo s številnimi ovirami, tako vidnimi kot nevidnimi, ki jih moški na drugi strani ne doživijo oziroma jih doživijo v manjši meri. Soočati se morajo s številnimi predsodki in predvsem stereotipi. Čeprav živimo v 21. stoletju, se ženske še vedno povezuje s tipičnim stereotipom, ki temelji na tem, da je ženska gospodinja, mater, kar pomeni, da je njena največja skrb in dolžnost skrbeti za družino. Veljajo za bolj čustvene, neodločne, previdne in predvsem bolj odsotne z dela (bodisi zaradi otrok ali drugih razlogov) v primerjavi z moškimi. Številne lastnosti tako ne morejo pozitivno vplivati na vključenost žensk v poslovni svet. Ravno ti razlogi vplivajo na manjše število žensk v poslovnem svetu, saj jim predstavljajo strah, ki jih odvrača od zavzetosti za preboj na visoke položaje, družbi pa dajejo vtis, da ne sodijo v poslovni svet oziroma da naj ne bi zasedale visokih položajev. Tudi študija, opravljena v reviji Harvard Business Review, dokazuje, da je še vedno prisotno veliko stereotipov in da ljudje še vedno ne poznajo pravih razlogov, zakaj je število žensk v poslovnem svetu manjše kot število moških. Družbo je treba oblikovati tako, da bo ženskam ponujala enake poslovne možnosti kot moškim in da bistvenih razlik ne bi bilo več.

Po pregledu literature sem prišla do zaključka, da se skozi zadnja leta vse več podjetij in posameznikov zavzema za povečanje števila žensk v poslovnem svetu. Zavedajo se pomembnosti vključenosti žensk na vodilne položaje in koliko lahko prispevajo s svojim

drugačnim razmišljanjem ter vodenjem. Tako tudi ustvarjajo in podpirajo raznorazne projekte, s katerimi želijo predvsem poudariti problematiko vstopa žensk v poslovni svet in spodbujati podjetja, da bodo začela razmišljati v smeri zavedanja, da je enakopravnost na poslovnem področju zelo pomembna.

LITERATURA IN VIRI

1. 99designs Pty Ltd. (2018). *Women in business 2018: the march goes on*. Pridobljeno 21. junija 2018 iz <https://99designs.com/blog/business/women-in-business-2018/>
2. Bizjak, F. & Petrin, T. (1996). *Uspešno vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
3. Dimovski, V. & Penger, S. (2014). *Temeljni managementa in organizacije* (prosojnice predavanj). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. European Institute for Gender Equality. (brez datuma). *Largest listed companies: CEOs, executives and non-executives*. Pridobljeno 17. februarja 2018 iz http://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/wmidm_bus_bus__wmid_comp_compex/datatable/table
6. Florjančič, J., Andrejčič, R., Brekić, J., Jereb, J. & Jesenko, J. (1994). *Globalni in kadrovske management*. Kranj: Moderna organizacija.
7. Kapitanovič, P. (2017, 16. julij). Medeja Lončar: Odpor do tujega kapitala nas razvojno omejuje. *Svet kapitala*. Pridobljeno 8. junija 2018 iz <https://svetkapitala.delo.si/ikonomija/medeja-loncar-odpor-do-tujega-kapitala-nas-razvojno-omejuje-2749>
8. Maxwell, J. C. (2008). *360° vodja – razvijanje vašega vpliva od kjerkoli znotraj posamezne organizacije*. Ljubljana: Lisac & Lisac.
9. Možina, S. (1994). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Možina, S., Bernik, J. & Svetic, A. (2004). *Osnove managementa*. Piran: Gea College, Visoka šola za podjetništvo.
11. Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V. & Kovač, B. (2002). *Management: nova znanja*. Radovljica: Didakta.
12. Mrčela Kanjuo, A. (1996). *Ženske v managementu*. Ljubljana: Enotnost.
13. Mrčela, A., Kogovšek, T., Hrast Filipovič, M., Lužar, B. & Toni, T. (2015). *Enakost spolov na mestih odločanja v gospodarstvu*. Ljubljana: Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti.
14. Rolih, P. (2009). *Ženske na trgu dela v Sloveniji* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
15. Sandberg, S. (2013). *Lean in: women, work, and the will to lead*. New York: Alfred A. Knopf.

16. Siemens d.o.o. (2018, 6. april). Medėja Lončar prevzema tudi vodenje Siemens na Hrvaškem. *Časnik Finance*. Pridobljeno 12. junija 2018 iz <https://tovarna.finance.si/8932048?cookietime=1530613513>
17. Služba Vlade RS za razvoj in evropsko kohezijsko politiko. (brez datuma). *Enakost spolov pri razdelitvi ekonomske moči: razumevanje in preseganje ovir enakosti spolov pri odločanju v gospodarstvu*.
18. Socialni demokrati. (2015, 3. november). *Ministrica Kopač Mrak: spolna uravnoteženost je koristna za posel*. Pridobljeno 12. junija 2018 iz <http://socialnidemokrati.si/blog/2015/11/03/ministrica-kopac-mrak-spolna-uravnotezenost-je-koristna-za-posel/>
19. Šnidaršič, J. (2003). *Menedžment podjetja*. Novo mesto: Višja strokovna šola.
20. Teran Košir, A. (2016, 19. november). Slovenka, ki je na teku okrog Everesta odpihnila konkurenco. *Siol.net*. Pridobljeno 8. junija 2018 iz <https://siol.net/sportal/sportal-plus/slovenka-ki-je-na-teku-okrog-everesta-odpihnili-konkurenco-430022>
21. Time Inc. (2017, 21. september). These are the top 10 most powerful women in business. *Fortune*. Pridobljeno 8. junija 2018 iz <http://fortune.com/2017/09/21/top-10-most-powerful-women-in-business/>
22. Tinsley, C. H. & Ely, R. J. (2018). What most people get wrong about men and women. *Harvard Business Review*. 96(3), 114-121.
23. Valet, V. (2018, 6. marec). The top companies for women executives: making strides toward gender equality. *Forbes*. Pridobljeno 8. junija 2018 iz <https://www.forbes.com/sites/vickyvalet/2018/03/06/the-top-companies-for-women-executives-making-strides-toward-gender-equality/#7c1cd94a1560>
24. Vurušič, M. (2008). *Analiza procesa managementa v podjetju Pro fashion* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. Združenje Manager. (2017). *Prejemnik priznanja Vključi vse 2017: Varis Lendava*. Pridobljeno 9. junija 2018 iz <https://www.zdruzenje-manager.si/sl/priznanja/priznanje-vkljuci-vse/managerkam-prijazno-podjetje-2016-omv-slovenija/>
26. Združenje Manager. (brez datuma). *O združenju*. Pridobljeno 9. junija 2018 iz <https://www.zdruzenje-manager.si/sl/o-zdruzenju/o-zdruzenju/>
27. Zimmermann, A. (2015, 25. maj). The truth about women in business. *CNBC*. Pridobljeno 5. junija 2018 iz <https://www.cnbc.com/2015/05/25/women-in-business-why-your-company-should-care.html>
28. Zupančič, P. (2008). *Ženske v managementu* (diplomsko delo). Maribor: Fakulteta za organizacijske vede.
29. Žlogar, M. (2015, 24. april). Evropska država z najbolj izobraženimi ženskami je ... *Siol.net*. Pridobljeno 12. junija 2018 iz <https://siol.net/novice/svet/evropska-drzava-z-najbolj-izobrazenimi-zenskami-je-28530>

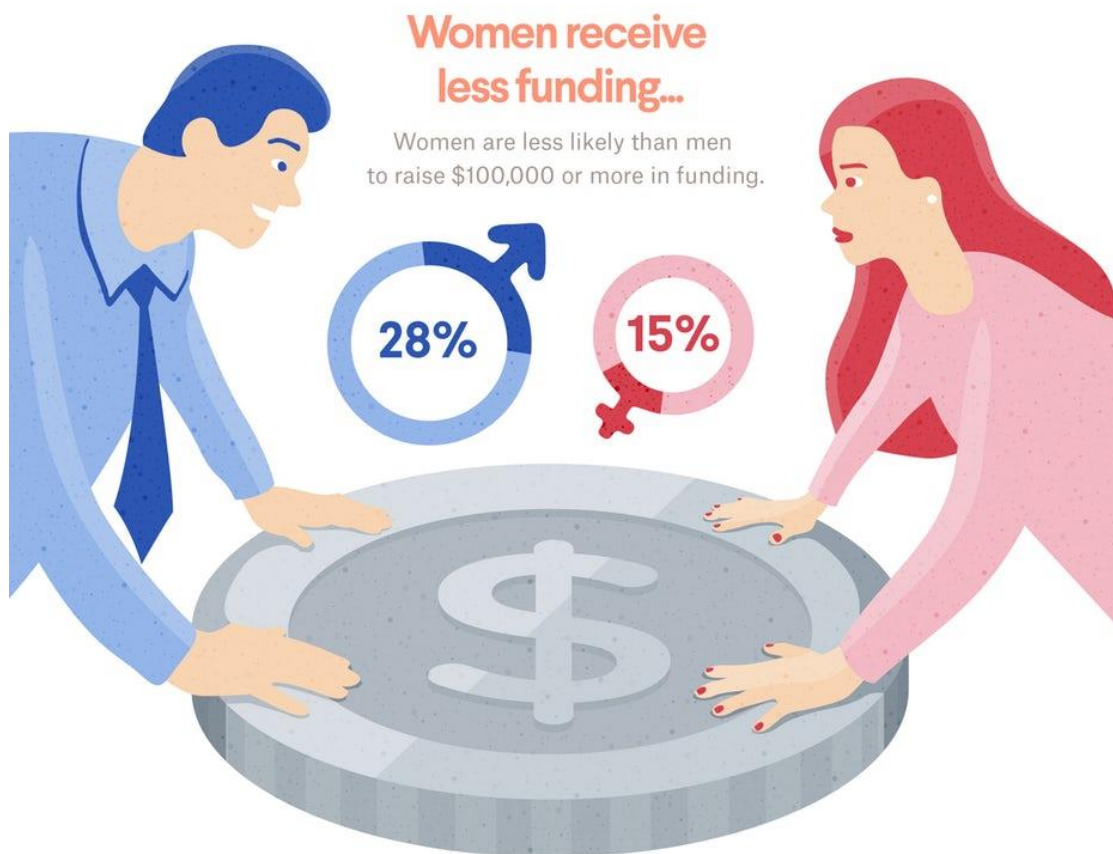
PRILOGA

Priloga 1: Raziskava podjetja 99design

99designs

Women in business

As the current global conversation continues to uncover the issues that women face all over the world, our own survey of over 3,000 entrepreneurs has revealed there's still much to be done for women's equality.



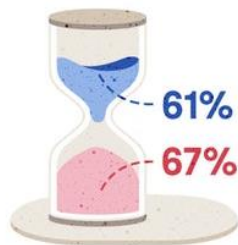
Vir: 99designs Pty Ltd. (2018).

...which may make it more difficult to hire employees, rent office space and set reasonable work hours.

53% vs **32%** Women are half as likely to have 2+ employees.



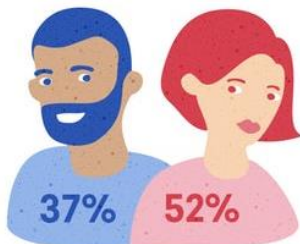
Women are more likely to put in a "second shift" at night.



Women are more likely to run businesses out of their homes.



Even though women have experience and passion.



Women are more likely to have been over 35 years old when they started their business.



Women are more likely to cite passion or expertise as their reason for starting a business.

Vir: 99designs Pty Ltd. (2018).

Meanwhile, men and women face many of the same start-up challenges...



Experience the same levels of guilt about spending time with their business.



Named "not asking for help" as the top "biggest mistake" they've made.



Listed "finding new customers" and "getting out of my comfort zone" as their biggest fears.

And start businesses in the same industries.



Agriculture
2% | 2%



Business/consulting
8% | 9%



Consumer services
5% | 6%



Education
4% | 6%



Energy/utilities
1% | 0%



Financial services
3% | 2%



Legal
1% | 1%



Manufacturing
5% | 4%



Marketing/
communications/PR
9% | 8%



Media and
entertainment
7% | 6%



Non-profit
1% | 2%



Real estate and
construction
5% | 3%



Retail
11% | 14%



Travel, hospitality
and leisure
5% | 5%



Wholesale and
distribution
4% | 3%

...with the
exception of:



Art & design
5% | 10%



Health,
pharmaceuticals,
and biotech
8% | 14%



Software/
internet/computer/
electronics
16% | 4%

Vir: 99designs Pty Ltd. (2018).

And both men and women approach fundraising the same way.



Both men and women listed the same challenges to fundraising.



Both men and women listed "friends and family" as the most common funding source.



Both men and women listed the same reasons for choosing their funding source.

99designs

Survey was conducted in January 2018 via email of 3,061 99designs entrepreneurs from the following locales who launched design contests on the platform: US (1248) Canada (160) Australia (124) UK & Northern Ireland (106) Germany (456) Austria (88) Switzerland (200) Unknown (679). The breakdown of respondents was 1,636 men vs 838 women. 21 respondents identified as Other.

Design by Lera Balashova

Vir: 99designs Pty Ltd. (2018).