

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**STEKLENI STROP IN OSTALE OVIRE ZA ŽENSKE V
MANAGEMENTU**

SLAVICA PRELEC

IZJAVA

Študentka Slavica Prelec izjavljam, da sem avtorica te zaključne strokovne naloge, ki sem jo napisala pod mentorstvom doc. dr. Miha Škerlavaja, in dovolim njeno objavo na spletnih straneh fakultete.

V Ljubljani, 10. 2. 2009

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MANAGEMENT	2
1.1 Osnovni pojmi in funkcije managementa.....	2
1.2 Vodenje in stili vodenja.....	2
1.3 Ženski in moški stil vodenja.....	3
2 ŽENSKES V MANAGEMENTU	4
2.1 Ovire za ženske v managementu.....	4
2.1.1 Stekljeni strop in steklene stene	4
2.1.2 Stereotipi in predsodki	5
2.2 Razlogi za večanje števila managerk v prihodnosti	6
3 PREGLED DRUGIH EMPIRIČNIH RAZISKAV	7
4 EMPIRIČNA RAZISKAVA.....	10
4.1 Vprašalnik in vzorec.....	10
4.2 Rezultati raziskave	11
4.2.1 Osnovni podatki	11
4.2.2 Stili vodenja.....	12
4.2.3 Ovire na poti navzgor.....	15
4.2.4 Osebne izkušnje.....	17
4.3 Diskusija.....	19
SKLEP.....	21
LITERATURA IN VIRI	22
PRILOGA.....	1

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Demografski podatki anketirancev</i>	11
<i>Tabela 2: Poklicna pot anketirancev</i>	12
<i>Tabela 3: Zaželenosti lastnosti dobrega vodje</i>	13
<i>Tabela 4: Nezaželenosti lastnosti dobrega vodje</i>	14
<i>Tabela 5: Delitev lastnosti na ženske in moške</i>	14
<i>Tabela 6: Ovrednotenje stereotipnih trditev</i>	16
<i>Tabela 7: Ovrednotenje ovir</i>	16
<i>Tabela 8: Vpliv dejavnikov na poklicno pot žensk</i>	17

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Kakšni vodje so po vašem mnenju ženske?</i>	12
<i>Slika 2: Ali na kvaliteto vašega dela vpliva to, da sprejmete navodila od ženske ali moškega?</i>	13
<i>Slika 3: Ali bo v prihodnosti več žensk na vodilnih položajih?</i>	15
<i>Slika 4: Kaj so anketiranke žrtvovale za zelen položaj?</i>	18
<i>Slika 5: Zavrnjene zgolj zato, ker ste ženske?</i>	18
<i>Slika 6: Ovire pri gradnji kariere</i>	19

UVOD

Šele pred nekaj desetletji je ženska začela počasi stopati v poslovni svet, ki so mu do tedaj v glavnem vladali moški. Moški so postopoma začeli sprejemati ženske kot sebi enakovredne poslovne partnerke ali celo kot svoje nadrejene.

Danes ženske zavzemajo številne visoke položaje na vseh ravneh poslovnega življenja, vendar se še vedno srečujejo z nekaterimi ovirami, ki jih moški v svojem poslovnem svetu ne poznajo. Biti ženska in hkrati na vodilnem položaju je zelo zahtevna naloga, saj mora ženska managerka znati usklajevati različne vloge: ženska s kariero, zakonska partnerica, mati in gospodinja. Usklajevanje poklicnih zahtev na eni strani in družinskih obveznosti na drugi je središčna dilema sodobne ženske.

Glede sposobnosti, izobrazbe in prizadevnosti je med moškimi in ženskami v managementu zelo malo razlik ali jih sploh ni. Zaradi sočasnih zahtev družine in doma pa je poklicni razvoj žensk drugačen od tradicionalno moškega razvoja poklicne kariere, ki ne predvideva prekinitev zaradi rojstva in nege otrok. V delovnih organizacijah se predanost managerskemu delu še vedno meri s tem, da si "zjutraj prvi v pisarni in zvečer zadnji odideš". In ker ženske v splošnem prevzemajo večje obveznosti za dom in družino, so v organizacijah bolj naklonjeni moškemu življenjskemu slogu.

Ženske morajo premostiti veliko več ovir, doseči veliko višje cilje in nadpovprečne rezultate, da znotraj podjetja dosežejo enakopraven položaj moškim. Njihov doprinos za podjetje mora biti pomembnejši. Hkrati družba od njih zahteva nenehno dokazovanje in perfekcionizem, da pridobljeni položaj obdržijo.

Navkljub naštetim oviram, na katere naletijo ženske pri zaposlovanju, in družbeno-kulturnem statusu je mnogo ženskam uspelo. Uspelo jim je doseči pomembna vodilna mesta in dokazati svoje sposobnosti. In uspelo jim je ta mesta obdržati. Kaj odlikuje ženske, ki uspejo prebiti to magično mejo?

Temeljni cilj zaključne naloge je z analizo teoretičnih in empiričnih virov preveriti naslednje hipoteze:

1. Med moškim in ženskim stilom vodenja ni bistvene razlike.
2. Ženske so redke izjeme v pretežno moškem svetu, ki obvladujejo managerski vrh.
3. Na poti žensk do vrhnjega managementa je veliko ovir.

Zaključna naloga je razdeljena na tri vsebinske sklope. V prvem sklopu so teoretično opredeljeni pojmi managementa, funkcije vodenja, primerjava med moškim in ženskim stilom vodenja ter ovire za ženske v managementu in njihovo premagovanje. V drugem delu zaključne naloge so podani podatki različnih empiričnih raziskav in v tretjem sklopu so analizirani podatki, pridobljeni na osnovi anketnih vprašanj.

1 MANAGEMENT

1.1 Osnovni pojmi in funkcije managementa

Razvoj managementa je povezan z razvojem industrijske družbe in velikih podjetij, vendar dandanes ni omejen samo na industrijska področja. O sami definiciji managementa in njegovi istovetnosti z različnimi drugimi pojmovanji, kot so vodenje, upravljanje, poslovanje, je v strokovni literaturi že veliko zapisanega.

Možina et al. (2002, str. 15) je management opredelil kot planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela, nalog in vseh aktivnosti, ki potekajo v posamezni organizaciji, s čimer želimo uskladiti naloge in dejavnosti, da bi dosegli postavljene cilje podjetja.

Lipovec (1987, str. 136–137) opredeli management (ravnateljstvo) kot organizacijsko funkcijo in proces, ki zaradi tehnične delitve dela omogoča, da ločene operacije posameznih izvajalcev ostanejo člen enotnega procesa uresničevanja cilja gospodarjenja; ki svojo nalogo in oblast za izvedbo te naloge prejema od upravljanja, katerega izvršilni in zaupniški organ je; in ki to svojo nalogo izvaja s pomočjo drugih ljudi v procesu planiranja, delegiranja, uresničevanja, koordiniranja in kontroliranja.

Rozman, Kovač in Koletnik (1993, str. 20) opredeljujejo management kot usklajevanje tehnično razdeljenega dela v celoto, kot usklajevanje posameznikov in skupin. Zato mora manager v določenem obsegu poznati dele razčlenjenega dela oziroma delo posameznikov, ki jih vodi, predvsem pa mora vedeti, kako so ti deli povezani med seboj in kako jih uskladiti v celoto.

Drucker v Rozman et al. (1993, str. 20) opredeljuje management, ko pravi: »Managerjeva naloga je ustvariti celoto, ki bo več kot vsota delov; celoto, ki bo dajala več kot vsota naporov, vloženih vanjo. Manager je podoben dirigentu simfoničnega orkestra. Z njegovim delom, vizijo in vodenjem zazvenijo posamezni instrumenti, ki vsak zase povzročajo toliko hrupa kot celota glasbe. Toda dirigent ima skladbo; je samo njen izvajalec. Manager pa je skladatelj in izvajalec obenem.«

Iz zgoraj navedenega lahko ugotovimo, da različni avtorji management opredeljujejo kot funkcijo planiranja, vodenja, organiziranja in kontrole. To opredelitev pa širijo s poudarjanjem usklajevanja in odnosa do upravljanja.

1.2 Vodenje in stili vodenja

Vodenje je kompleksna in zapletena zadeva. Ta fenomen lahko opredelimo kot umetnost vplivati na druge, da si želijo narediti nekaj, za kar si prepričan, da mora biti storjeno. Torej je proces vplivanja na organizirano skupino v smeri doseganja ciljev (Hočevár, Jaklič & Zagoršek, 2003, str. 130).

Način vodenja izhaja iz osnovne ideje, kako je mogoče iz ljudi izvabiti čim boljše delo. S časom se je oblikovalo veliko število načinov ravnanja z ljudmi. Vsak od njih deluje ustrezno, daje pričakovane rezultate le, če je uporabljen v določeni organizacijski klimi.

Vloga vodje izvira iz njegove moči, ki v hierarhiji izhaja iz položaja na hierarhični lestvici, v timu pa iz vodje kot osebnosti. Pri tem lahko vodja uporablja strokovne, osebnostne ali statusne avtoritete. Način in oblika uporabe navedenih vplivnih mehanizmov je stil vodenja. V osnovi razlikujemo naslednje stile vodenja (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 206):

- avtoritarni oziroma avtokratski vodstveni stil,
- participativni stil vodenja, ki ustreza demokratičnemu vodenju.

Pri **avtoritarnem** stilu vodenja vodja uporablja izključno statusni položaj kot način usmerjanja podrejenih. Vodja želi predvsem utrditi svoj položaj preko hierarhičnega položaja v organizaciji. Podrejeni niso vključeni v proces odločanja, ki je izključno centraliziran.

Pri **demokratičnem** stilu vodenja se vodja opira tako na statusno kot na osebnostno ter strokovno avtoriteto. Participativnost pomeni sodelovanje podrejenih pri večini odločitev.

1.3 Ženski in moški stil vodenja

V zadnjih desetletjih je v literaturi o managementu možno zaznati veliko ugibanj in posledično raziskav na temo vodstvenih stilov. Fenomen žensk v managementu je sprožil vprašanje, ali imajo ženske, ko vstopijo v management, zaradi svojih posebnih značilnosti res drugačen vodstveni stil kot moški.

Nekatere študije so pokazale, da moški praviloma uporabljajo neoseben jezik, imperativen način govora, skušajo poudariti svojo organizacijsko moč in status. Ženske na vodilnih položajih večkrat izražajo strinjanje s sogovornikom, bolj so pripravljene prisluhniti zaposlenim, poudarjajo pomembnost odnosa med zaposlenimi znotraj organizacije (Van der Boon, 2003, str. 144).

Moške v managementu se označuje kot bolj storilnostno usmerjene, objektivne, neodvisne, odločne in v splošnem sposobnejše kot ženske. Ženske v managementu opisujejo kot pasivne, nežne, naravnane k premisleku, občutljive in manj primerne od moških za visoke in zelo odgovorne položaje v organizacijah (Linehan, 2001, str. 147).

Za razliko od ločevanja na ženski in moški stil vodenja Linehanova (2001, str. 153) uvaja termin tako imenovanega "osebnega stila vodenja", ki velja za kombiniran pristop, torej za kombinacijo tako moških kot ženskih potez v pristopih vodenja. Osnovna pravila dobrega managementa je treba upoštevati ne glede na pripadnost spolu in ne glede na stil vodenja.

Dober manager, ženska ali moški, je po potrebi avtokratičen, demokratičen, najpomembneje pa je, da ve, kam gre; da zna ljudem pojasniti, zakaj je treba tja iti, da jih zna motivirati in navdihniti. To praviloma bolje delajo demokratični voditelji, vendar pa je najbolj pomembno, da imajo voditeljske sposobnosti (Koražija, 2003, str. 30–31).

Loden (1985, str. 25) meni, da med tipične moške lastnosti, ki se kažejo pri opravljanju vodstvenih nalog, spadajo: strog nadzor, oblastno, agresivno vedenje. Za moške je značilen tudi izrazito nečustven odnos do poslovanja. Doseganje ciljev podjetja zmeraj postavljajo pred potrebe posameznikov, čustven odnos s sodelavci pa vidijo kot nekaj neproduktivnega. Kontrastno moškemu stilu vodenja pa je za ženske značilen predvsem demokratični ali participativni način vodenja (Kanjuro Mrčela, 1996, str. 88). Znanje in informacije običajno

delijo s sodelavci in jih vključujejo v proces odločanja. Spodbujanje zaposlenih je za ženske ena izmed ključnih nalog.

2 ŽENSKES V MANAGEMENTU

2.1 Ovire za ženske v managementu

Odstotek žensk, ki se uspejo prebiti na managerske položaje, je v primerjavi z moškimi izredno nizek. Na najvišjih položajih je v Evropi od 2 do 3 % žensk, v ZDA pa 4 %. V srednjem managementu je v ZDA kar 41 % žensk, v Evropi pa le okrog 20 % (Van der Boon, 2003, str. 133).

Tudi v Sloveniji je managerk sicer čedalje več, pri vrhu pa jih je še vedno zelo malo. V kako nizkem številu segajo po najvišjih vodstvenih položajih različnih organizacij in kako so pri tem uspešne, nam pove tudi podatek, da se je pri izbiri 100 najvplivnejših direktorjev v Sloveniji leta 2007 znašlo samo 9 managerk (100 najvplivnejših, 2008).

Eden od razlogov, da je na managerskih položajih manj žensk, je vsiljen pritisk s strani družbe, družine in verjetno žensk samih. To lahko opredelimo kot predsodek, ki se nanaša na poslovne ženske (Crampton & Mishra, 1998, str. 87):

- ženske pogosto menjajo delovno mesto,
- ženske ne bi delale, če ne bi za tem stali ekonomski razlogi,
- usposabljanje žensk je brez pomena, saj bodo kmalu odšle na porodniški dopust,
- niti moški niti ženska si ne želita delati pod »taktirko« ženske,
- ženske niso kos kriznim situacijam,
- ženska ne more zasedati najvišjih managerskih položajev, saj mora biti prosta, ko se bo morala preseliti s svojim možem, ko bo njemu ponujeno mesto managerja v drugem kraju.

To so še vedno predsodki oziroma stereotipi, s katerimi se morajo dandanes soočati ženske pri iskanju zaposlitve, še posebno pri borbi za najvišja mesta v podjetju. Teh ovir se morajo zavedati ter se jih naučiti premagati.

2.1.1 Stekljeni strop in steklene stene

Mavin (Van der Boon, 2003, str. 132) ugotavlja, da imata dva istočasna problema znaten vpliv na kariero žensk: steklene stene in stekleni strop. Termin stekleni strop opisuje težave vseh žensk, ki na delovnem mestu vidijo, kam si želijo napredovati, a so zaradi nevidnih preprek onemogočene.

Pojem stekleni strop je nastal v sedemdesetih v ZDA kot metafora za nevidne ovire, ki v obliki predsodkov in stereotipov ustavljajo in onemogočajo napredovanje določenim družbenim skupinam (ženskam, pripadnikom in pripadnicam rasnih ali etničnih manjšin). Stekljeni stropovi so prisotni na različnih ravneh v različnih organizacijah in družbah, toda vsem je skupno, da so trdno zasidrani kot nevidni del organizacijske zgradbe in da jih je težko podreti (Kanjuro Mrčela, 2000, str. 58).

Te nevidne prepreke ženskam preprečujejo dostop do managerskih položajev predvsem na tistih področjih dela, kjer je zahtevana visoka stopnja odgovornosti, s tem pa seveda višje

plače. Stekljeni stropovi so lahko prisotni na različnih nivojih podjetja, odvisno od stopnje, do katere ženske napredujejo.

Goodson (Van der Boon, 2003, str. 141) poudarja, da ženske sicer ne ustvarjajo steklenih stropov, vendar jih ohranjajo. »Ženske se ne cenijo dovolj in se ne postavijo za svoje sposobnosti. A v tem si lahko pomagajo le same,« ugotavlja Goodson.

2.1.2 Stereotipi in predsodki

- **Pomanjkanje samozavesti**

Ženske naj bi zaradi **pomanjkanja samozavesti** v življenju velikokrat odlagale pomembne odločitve, ker se jim zdi, da jih niso sposobne uresničiti. Velja tudi prepričanje, da se ženske zanašajo na pomoč drugih, namesto da bi same reševale probleme. Ljudje, ki so premalo samozavestni, so lahko včasih zelo neprijetni za okolico. Kadar se znajdejo v konfliktni situaciji, ki ogroža njihov jaz, reagirajo z agresivnostjo ali negotovostjo (Mulej, 1992, str. 21).

- **Stereotipna predstava o naravni vlogi ženske**

Družba od žensk pričakuje, da bodo sočasno s službo opravljale tudi domača opravila. Ženske veljajo za manj zanesljivo delovno silo, ki bo v teku življenja obremenjena z različnimi družinskimi obveznostmi, kar se bo odražalo v zmanjšanju zavzetosti na poklicnem področju. Ženska, ki se odloči za družino, je označena kot ženska, ki nima dovolj resnih namenov glede kariere.

- **Emocionalna nestabilnost**

Za ženske velja predpostavka, da bodo čustvom dopustile vplivati na odločitve, kar v poslovnem svetu velja za nedopustno. Velja tudi prepričanje, da ženske niso pripravljene prevzemati odgovornosti (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 74–75).

- **Pomanjkanje ambicij**

Ženske se ponavadi označuje kot neambiciozne. Če pa že so ambiciozne, jih družba označi kot 'možače' – agresivne, trdne, hladne' (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 76).

- **Manjša geografska mobilnost**

Višja je raven managementa, večje so zahteve po službenih potovanjih in geografski mobilnosti. Glede na to, da so žensko delo, poklic in kariera še vedno nižje vrednoteni od moškega, se predpostavlja, da ženska ne bo lahko zamenjala mesta svojega dela, tudi če bi njena kariera to zahtevala, saj bi to pomenilo problem za njenega moža, čigar delo je seveda pomembnejše (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 75).

- **Mreže poznanstev**

Sklepanje poslov poteka tudi preko neformalnih odnosov in tako skušajo moški, ki so prevladujoča skupina, zavestno ali podzavestno preprečevati ženskam dostop do teh odnosov. Povezovalne mreže so velikokrat dostopne samo za moške, poleg tega pa imajo ženske tudi manj časa za sodelovanje v mrežah poznanstev zaradi domačih obveznosti. Ženske so prepričane, da bi jim prodor v mrežo poznanstev prinesel mnogo ugodnosti, zlasti na področju lastne prepoznavnosti in dostopa do neformalnih pogovorov z najvišjim managementom. V kolikor bi se več ženskam uspelo prebiti v te mreže poznanstev, bi se s

krepitevijo ženskih mrež krepili tudi njihova moč in vplivnost, kar bi pripeljalo do tega, da bi se več žensk borilo za najvišje managerske položaje (Linehan, 2001, str. 144–145).

- **Pomanjkanje vzornic**

Za žensko je dodatna obremenitev dejstvo, da ima ženska na visokem managerskem položaju nekakšno simbolno vlogo v podjetju. Povečana prepoznavnost lahko vodi do izgube zasebnosti in prinaša dodatne napetosti, ki jih doživljajo managerke na visokih položajih. Neugodnosti se kažejo v tem, da v organizaciji poudarjajo njihove napake in lastnosti ter jih povezujejo s pripadnostjo spolu, namesto da bi upoštevali njihove sposobnosti. Prav zaradi tega se morajo še bolj potruditi, da so sploh obravnavane resno. Simbolna vloga in pomanjkanje vzornic pomembno vplivata na to, da je v najvišjem managementu tako malo žensk (Linehan, 2001, str. 126–129).

Mrčela Kanjuo pravi, da kolikor višje v organizacijsko hierarhijo sežemo, toliko manj je nadrejenih žensk, ki bi lahko igrale vzornice – »role models« (Kanjuo 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 pridobile izkušnje, kako uspešno premagovati ovire. Vzornice lahko navdihujejo in spodbujajo mlajše ženske, da se opogumijo za prevzemanje managerskih položajev, in pripomorejo k temu, da bi moški managerji imeli prizanesljivejša stališča do žensk v managementu. Vzornice so lahko zagotovilo, da je kariero in družinsko življenje mogoče uspešno povezovati.

2.2 Razlogi za večanje števila managerk v prihodnosti

Čeprav je število žensk na vrhu hierarhične lestvice zanemarljivo, se v prihodnosti za managerke obetajo boljši časi. Kanjuo Mrčela je navedla nekaj razlogov, zaradi katerih naj bi se položaj managerk popravil (Kanjuo Mrčela 1996, str. 79–82).

- **Demografski razlog**

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

- **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 volivk in njihova navzočnost je poudarjena tudi na seznamih prednostnih tem in vprašanj mednarodnih organizacij, kot sta OECD (Organizacija za ekonomsko sodelovanje in razvoj) in ILO (Mednarodna organizacija dela). 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 – torej na 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.

Padec tradicionalnih struktur omogoča pomembno priložnost za ponovni premislek o razvojnih konceptih kariere glede na spol. Organizacijske spremembe skozi minula desetletja so gotovo na novo oblikovala karierne pogoje mnogih zaposlenih, mnogi srednji managerji so izgubili službe in preživeli so se morali soočiti s spremembo njihovih služb in novimi kariernimi priložnostmi (Van der Boon, 2003, str. 143).

Padec mnogih tradicionalnih meja med delom in domom, javnim in zasebnim, med ženskami in moškimi ter delojemalci in delodajalci, ki so določali življenje posameznikov, bo imel opazen vpliv na karierne poti žensk. Prihod računalnikov je pomenil, da sta moški in ženska prvič postala izenačena v orodju, ki ga uporabljata za svoje delo. Dobila sta »skupni jezik« in s tem skupno področje dela. Tradicionalni pogled na družino, v kateri eden izmed partnerjev skrbi za družino in drugi služi denar, se presega. Mary van der Boon je med tistimi, ki vidijo prihodnost kot čas enakih možnosti za oba spola in čas izobraževanja, ki bo del vsakdanjega in poklicnega življenja. Le-ta ne bosta ločena svetova, kot je bilo do sedaj. Doseganje ravnovesja med obema spoloma pa bo ostal izziv za oba spola (Van der Boon, 2003, str. 143).

Naisbitt in Aburdenova (Kanjuro Mrčela, 1996, str. 80) optimistično napovedujeta, da naj bi v prvih dakah tretjega tisočletja gledali na čas, ko so bile ženske izključene iz najvišjih plasti managementa, enako kot se danes spominjamo časov, ko ženske še niso imele volilne pravice. Biti socializiran kot moški naj ne bi predstavljalo nikakršne prednosti pri doseganju managerskega položaja. Njuna napoved množičnega predora žensk v management (kar naj bi bil celo eden od megatrendov v devetdesetih) se je le delno uresničila, in to na nižjih ravneh managementa.

Pa vendar dandanes, bolj kot kadarkoli prej, ženske v vse večji meri segajo tudi po vodstvenih mestih v podjetjih, ki so do nedavnega veljala za moške trdnjave. Mnoge raziskave kažejo, da so trendi vzpodbudni, vodstvene strukture in načini vodenja se počasi spreminjajo. Kljub pozitivnim spremembam pa ne moremo izpustiti naslednjih dejstev. V Sloveniji je managerk čedalje več, a pri vrhu še vedno zelo malo. V največjih podjetjih jih ni. Slovenski management je kljub vsemu moški svet, v katerega počasi vstopajo tudi ženske.

3 PREGLED DRUGIH EMPIRIČNIH RAZISKAV

Statistike, ki obravnavajo število žensk na vodilnih položajih, sicer kažejo pozitivne trende naraščanja, a vse še vedno pokažejo tudi to, da so managerke številčno v izraziti manjšini v primerjavi z moškimi kolegi. Različne statistike uporabljajo različne kriterije pri definiranju managerskih položajev, v vsakem primeru pa imajo na poti do skorajšnje izenačenosti moški preveliko prednost.

Po podatkih Gospodarske zbornice Slovenije (Bilten Združenje Manager, 2005, str. 6) je v 876 velikih gospodarskih družbah pri nas na vodilnih mestih le 69 žensk, kar znese 8 odstotkov. V 1056 srednje velikih podjetjih je žensk na vodilnih mestih nekaj več, in sicer 107 ali dobrih deset odstotkov. Članic uprav je 61 oziroma v podjetjih TOP 20 le 12, poročajo

septembrske Finance (2006). Čeprav so naštetí podatki primerljivi z evropskimi ali še nekoliko boljši, si v Sekciji managerk želijo, da bi jih bilo v ospredju še več.

Med stotimi največjimi podjetji z lestvice Top 101 časnika Finance je namreč le pet podjetij, ki jih vodijo ženske. Gledano nekoliko drugače: v letu 2006 so le 11 podjetij z lestvice 300 največjih slovenskih podjetij po prihodku vodile ženske. To je le 3,6 odstotka. Po nekaterih statističnih podatkih (ki zajemajo vse managerske položaje) naj bi managerke v Sloveniji zasedale celo 29 odstotkov managerskih položajev. »Pet žensk na najvišjih položajih med 101 koncernom je žalosten podatek o tem, kako smo še vedno zelo patriarhalna družba, v kateri je ekonomska moč moškega spola,« pravi Kanjuo Mrčela (Koražija v Financah, 2006 str. 30).

Leta 1993 je bila Slovenija vključena v projekt Komparativna študija o moških in ženskah na vodilnih položajih, ki je potekal sočasno v 20 državah. Posebna pozornost je bila posvečena prav specifičnim problemom žensk na vodilnih položajih. Ugotovljeno je bilo, da je bilo največ managerk starih od 49 do 53 let. Kot dejavnike poklicnega napredovanja so zelo visoko ocenile znanje, organizacijske dosežke, spretnost v odnosih z ljudmi, starostno prednost in lojalnost do vodilnih. Zelo majhen poudarek pa so dale političnim in ostalim zvezam in mentorju. Predvsem so zelo pogosto omenjale osebnostne lastnosti, kot so pridnost, ambicioznost, delavnost in energičnost (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 122–129).

Anketo so ponovili leta 2005, ko so ugotovili, da so se pojavila odstopanja pri navajanju dejavnikov poklicnega napredovanja, kjer so managerke leta 2005 pripisale večji pomen neformalnim zvezam, mentorstvu in lojalnosti do vodilnih (Petelinkar, 2005, str. 66–86). Glede značilnosti svojega vodenja so višje kot leta 1993 ocenile tekmovalnost, usmerjenost v delovne naloge in demokratičnost. Kot glavne vzroke, zakaj tako malo ženskam uspe v poslovnem svetu, so višje ocenile dejavnike, da zaradi žensk samih in zaradi pomanjkljive socializacije.

Vsako leto se z vprašanjem o najvplivnejših in najbolj spoštovanih ženskah v slovenskem gospodarstvu spopade tudi revija Manager. V letošnjem letu so anketi dodali tudi vprašanje, kateri ukrepi bi najbolj povečali število žensk na najvišjih položajih v podjetjih. Le 14 % anketiranih se ni strinjalo s trditvijo, da imajo ženske enake možnosti kot moški. Največ, približno polovica, se jih je delno strinjala, okrog petina pa popolnoma. Pri ukrepih, ki bi bili najbolj koristni za povečanje števila žensk na najvišjih položajih v podjetjih, je največ, približno tretjino glasov, dobila večja prožnost delovnega časa, četrtno vzgoja, petino pa izobraževanje. Najmanj so bili navdušeni nad konkretnimi ukrepi, uvedbo ženskih kvot in promocijo očetovskega dopusta. Anketirani pa so imeli še druge ideje, kot sta prožnejša ureditev varstva otrok in pozitivna promocija ženskega vodenja.

Poročilo Ženske in moški na vodilnih položajih 2007 – analiza razmer in gibanja kaže, da so ženske pri odločanju v gospodarstvu številčno premalo zastopane. Centralne banke 27 držav članic upravljajo guvernerji. V Evropi ženske predstavljajo več kot 44 % celotne delovne sile, vendar le 32 % vodilnih v podjetjih (izvršne direktorice, direktorice in direktorice majhnih podjetij). Zastopanost žensk na vodilnih položajih je še slabša v velikih podjetjih. V vodilnih podjetjih (ki v vsaki državi predstavljajo indeks prvovrstnih delnic) je v upravnem odboru skoraj 90 % moških, kar se v preteklih letih ni bistveno spremenilo (Poročilo EU, 2008).

Ameriška organizacija Catalyst in The Conference Board Europe sta leta 2002 opravila obsežno raziskavo stališč najvišjih managerjev in managerk v dvajsetih evropskih državah. V anketni vzorec so bili vključeni managerji in managerke (500 žensk in 132 moških) iz

velikih podjetij v Avstriji, Belgiji, na Češkem, Danskem, Finskem, v Franciji, Nemčiji, Grčiji, na Madžarskem, Irskem, v Italiji, Luksemburgu, na Nizozemskem, Norveškem, Poljskem, Portugalskem, v Španiji, na Švedskem, v Švici in Veliki Britaniji. Intervjuvali so tudi 29 managerk in pet managerjev in opravili intervjuje v 19 podjetjih z ljudmi, odgovornimi za programe izboljševanja položaja in napredovanja žensk.

Glavne ugotovitve so naslednje:

- ovire za napredovanje žensk v poslovnem svetu so zelo podobne po vsej Evropi;
- anketirane managerke želijo doseči najvišje položaje in so enako ambiciozne kot moški;
- večina anketiranih managerk je poročena, imajo polno zaposlenega partnerja in otroke;
- ženske poročajo, da so stereotipi in predpostavke o ženskih vlogah in sposobnostih največja ovira pri napredovanju, temu pa sledijo pomanjkanje modelov (vzornic), pomanjkanje splošnih managerskih izkušenj, družinske in osebne obveznosti in pomanjkanje mentorstva;
- politike in možnosti starševskih dopustov so v mnogih evropskih državah radodarne, toda njihovo izkoriščanje se dojema kot ovira pri graditvi kariere;
- malo managerk (11 odstotkov) in managerjev (18 odstotkov) meni, da so se možnosti za napredovanje žensk v zadnjih petih letih zelo povečale.

Zelo podobne rezultate in ugotovitve je organizacija Catalyst ugotovila po podobni opravljeni raziskavi v ZDA. Leta 1998 so v raziskavo vključili uspešne in ambiciozne managerke, ki so zapustile podjetja, v katerih niso mogle napredovati, in ustanovile lastna. Kot glavne razloge so navajale pomanjkanje prožnosti, steklen strop, slabo delovno okolje in pomanjkanje izziva. Takšne raziskave dokazujejo, da je organizacijska kultura ena od pomembnih ovir za enakopravnost žensk pri delu oziroma napredovanju.

Nekatera uspešna podjetja poskušajo s svojimi organizacijskimi praksami pomagati presekati začarani krog. Ustvarjajo možnosti, v katerih bo ženskam (in drugim diskriminiranim skupinam) lažje usklajevati delovno in družinsko življenje. Ker upoštevajo in spoštujejo življenje svojih zaposlenih zunaj službe, pomagajo podirati koncept delovnega mesta, na katerem so pomembni izključno poslovni rezultati. Tako ustvarjajo organizacijsko okolje, v katerem so možnosti in izbire posameznikov in posameznic večje. Njihovo življenje je lažje in s tem je tudi njihov prispevek (delovni, intelektualni in ustvarjalni) v podjetju lahko večji, kot če bi jih v službi zvezali samo na delovno funkcijo.

V Veliki Britaniji naj bi bilo managerk po podatkih vladne organizacije Women and Equality Unit okoli 30 odstotkov, na Škotskem 29 % in 33 % v Walesu. Predstavnice uprav v velikih podjetjih naj bi bilo v Veliki Britaniji manj kot odstotek, izvršnih direktoric pa 4 %. To je 13 % več kot leto prej, ko jih je bilo na direktorskih mestih 110. V letu 2004 se je število ženskih direktoric od leta 2000 povečalo s 13,4 % na 17 %. Izvršnih direktoric je bistveno manj. V upravnih odborih 265 švicarskih podjetij, ki kotirajo na borzi, je le 4 % žensk, v top managementu še odstotek manj (Brunner, 2004).

Podatek, ki ga podaja Rosener (Van der Boon, 2003, str. 133), pravi, da je na najvišjih položajih v Evropi od 2 do 3 % žensk, v Ameriki 4 %. V srednjem managementu je v Ameriki kar 41 % žensk, v Evropi pa le okoli 20 odstotkov. Podatki raziskave, ki jo je opravila Linda Wirth, kažejo, da je leta 1999 le 1,3 % žensk zasedalo najvišje položaje v podjetjih v

Avstraliji, 2 % v Franciji, 3 % v Nemčiji in Braziliji in 3,6 % v Veliki Britaniji. V ZDA je v 500 največjih ameriških podjetjih izvršnih direktoric 5,1 % (Wirth, 2001, str. 32).

4 EMPIRIČNA RAZISKAVA

4.1 Vprašalnik in vzorec

Pri iskanju literature za zaključno nalogo sem ugotovila, da se ženskam na najvišjih položajih v managementu in razlogom za tako stanje namenja zelo malo pozornosti. V tem delu zaključne naloge predstavljam rezultate anketne raziskave, ki sem jo opravila preko spletnega omrežja (Priloga 1 – Anketni vprašalnik) v času od 1. novembra do 31. decembra leta 2008. Osnovni namen raziskave je bil ugotoviti, ali obstajajo razlike med ženskim in moškim stilom vodenja, s katerimi ovirami se srečujejo slovenske ženske na svoji poklicni poti in ali te ovire priznavajo tudi njihovi moški kolegi.

Anketni vprašalnik obsega 20 vprašanj. Prvih osem vprašanj je demografskega značaja, in sicer sem anketirance povprašala po starosti, doseženi izobrazbi in njihovem položaju na hierarhični lestvici v podjetju. Naslednjih osem vprašanj sprašuje o karierni poti anketirancev. Zanimala me je razlika med ženskim in moškim stilom vodenja ter na kakšne ovire naletijo ženske na svoji poti do uspeha. Vprašanja v tretjem delu so namenjena izključno anketirankam in se osredotočijo na njihove osebne izkušnje pri doseganju poklicnih ciljev.

Vsa vprašanja so zaprtega tipa. Posluževala sem se tudi vprašanj, kjer so anketiranci z ocenami od ena do pet oziroma od ena do deset ocenili zastavljeno problematiko. Pri tem tipu odgovorov gre za tako imenovano Likertovo lestvico, ki pokaže stopnjo strinjanja oziroma nestrinjanja vprašanih.

Vzorec podjetij, med katerimi sem naredila raziskavo, sem večinoma poiskala v podatkovni bazi Gospodarske zbornice Slovenije, precej pa sem jih poslala vodjem franšizne skupine, v kateri sem tudi sama zaposlena. Natančno število odposlanih anket mi ni znano, saj so vodje razpošiljali anketo svojim strankam po lastni presoji. Gre za vzorčenje po metodi snežene kepe.

Anketo je izpolnilo 143 anketirancev, od tega jih 23 ni podalo popolnih odgovorov, zato sem jih izključila iz nadaljnje obdelave podatkov. Pri analizi podatkov sem upoštevala odgovore 112 žensk in osem moških. Ker gre za večinski delež (93,33 %) žensk, moramo rezultate ankete jemati predvsem kot ženski pogled na obravnavano problematiko.

Kot glavni omejitvi raziskave moram omeniti, da je raziskava narejena izključno na področju Slovenije in je bil vzorec sestavljen pretežno iz žensk ter kot tak odraža vidik zgolj enega dela populacije. Zanimivo bi bilo videti, kakšna mnenja in stališča imajo o tej tematiki v drugih državah. Poleg tega bi bilo smiselno v bodočih študijah zajeti tudi moški vidik in spremljati, ali se zadeve generacijsko spreminjajo skozi čas.

4.2 Rezultati raziskave

4.2.1 Osnovni podatki

Kot je razvidno iz tabele 1, je v raziskavi sodelovalo 120 oseb: 112 žensk (93,33 %) in 8 moških (6,67 %). 30 let ali manj ima 24 oseb (20 %), 8 oseb (6,67 %) je starih 51 let ali več. Med anketiranci je 63,33 % poročenih, 37 % jih je še vedno samskih, 7 oseb (5 %) je ločenih. 40 anketirancev (33,33 %) nima otrok, medtem ko jih ima 12 (10 %) 3 otroke in več. 41 anketirancev (34,17 %) ima srednješolsko izobrazbo. Višješolsko, visokošolsko in univerzitetno izobrazbo ima 69 anketirancev (57,50 %), magisterij ima 7 (5,83 %) oseb in doktorat ima 2,50 % oziroma 3 osebe.

Tabela 1: Demografski podatki anketirancev

Spol	Število	Odstotek
Ženska	112	93,33
Moški	8	6,67
Starost		
30 let ali manj	24	20,00
31–40	44	36,67
41–50	44	36,67
51 let ali več	8	6,67
Zakonski stan		
Samski/-a	37	30,83
Poročen/-a	76	63,33
Ločen/-a	7	5,84
Število otrok		
0	40	33,33
1	20	16,67
2	44	40,00
3 in več	12	10,00
Dosežena izobrazba		
Doktorat	3	2,50
Magisterij	7	5,83
Univerzitetna	24	20,00
Visokošolska	29	24,17
Višješolska	16	13,33
Srednješolska	41	34,17
Skupaj	120	100,00

Vir: Lastna raziskava.

Rezultati raziskave kažejo, da je 64,16 % anketiranih zaposleno v profitni organizaciji in 43 anketiranih ali 35,84 % v neprofitni organizaciji. Največ anketirancev je zaposlenih v podjetju, ki šteje od 11 do 50 zaposlenih. Teh je 32,50 %. Večina anketiranih (47,50 %) v podjetju, kjer so zaposleni, nima vplivnega delovnega mesta, slabih 36 % jih zaseda položaj v srednjem managementu. 20 (16,67 %) vprašanih pa jih zaseda položaje v top managementu. Največ vprašanih se v interesu delodajalca letno udeleži treh in več izobraževanj.

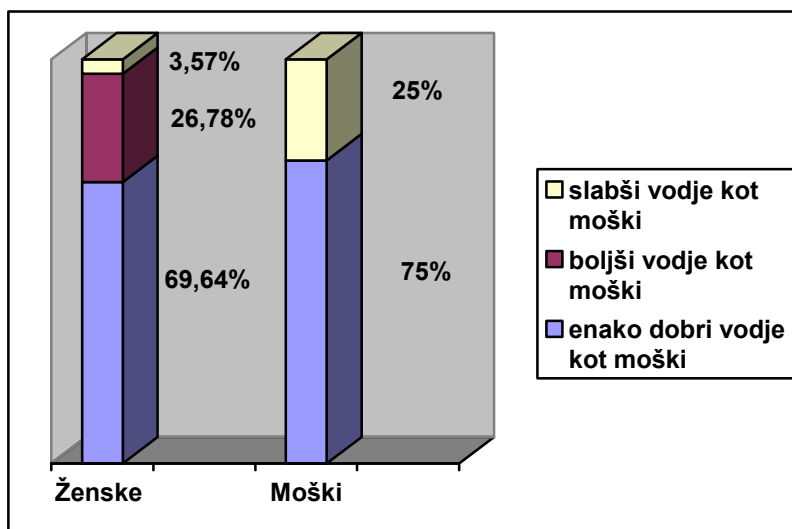
Tabela 2: Poklicna pot anketirancev

Zaposleni/-a	Število	Odstotek
V profitni organizaciji	77	64,16
V neprofitni organizaciji	43	35,84
Število zaposlenih v podjetju		
1–4	20	16,67
5–10	8	6,67
11–50	39	32,50
51–250	16	13,33
251 in več	37	30,83
Funkcija, ki jo zasedate v podjetju		
Top management	20	16,67
Srednji management	43	35,83
Ostalo	57	47,50
Koliko izobraževanj letno se udeležite v interesu delodajalca?		
0	26	21,67
1–2	38	31,67
3 in več	56	46,67
Skupaj	120	100

Vir: Lastna raziskava.

4.2.2 Stili vodenja

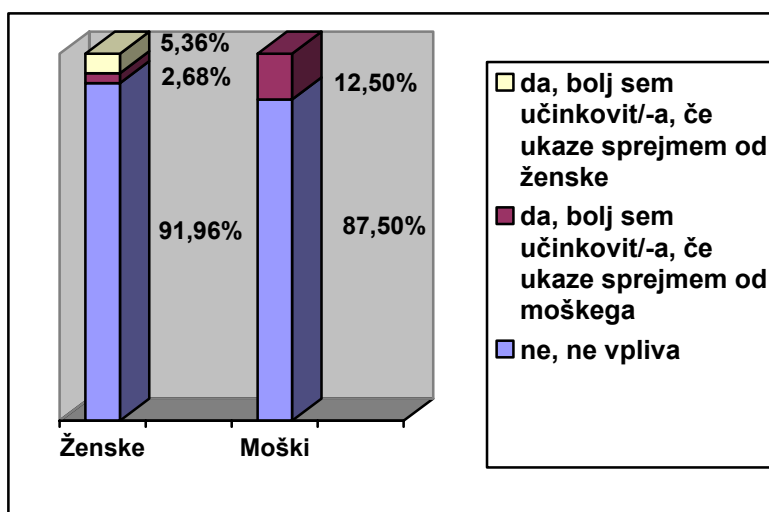
Slika 1: Kakšni vodje so po vašem mnenju ženske?



Vir: Lastna raziskava.

V nadaljnji raziskavi me je zanimalo, ali po mnenju anketirancev obstajajo razlike med moškim in ženskim stilom vodenja. V anketi je sodelovalo 112 žensk in 8 moških. Večina vseh anketirancev meni, da so ženske enako dobri vodje kot moški. Med osmimi moškimi sta se dva odločila, da so ženske slabši vodje kot moški. Nihče pa ne misli, da je lahko ženska boljši vodja od moškega. 4 ženske so mnenja, da so moški boljši vodje in 30 jih je prepričanih, da so boljši vodje ženske.

Slika 2: Ali na kvaliteto vašega dela vpliva to, da sprejmete navodila od ženske ali moškega?



Vir: Lastna raziskava.

Skladno z odgovori na prejšnje vprašanje se je tudi tukaj pokazalo, da je večina mnenja, da spol ne vpliva na kvaliteto dela. 110 vprašanih oziroma 91,67 % meni, da spol nadrejenega nima vpliva na učinkovitost oz. kvaliteto opravljenega dela. 6 oseb je bolj učinkovitih, če sprejme ukaze od ženske, in le 4, če sprejmejo ukaze od moškega.

Glede na različne avtorje (Kanjuro Mrčela, 1996; Koražija 2003; Linehan, 2001; Loden, 1985; Van der Boon, 2003;) smo najbolj značilne lastnosti razdelili na moške (avtokratičnost, agresivnost, tekmovalnost, sposobnost obvladovanja pritiskov, samozavest in zanesljivost) in ženske (demokratičnost, odprtost in fleksibilnost, karizmatičnost, sposobnost poslušanja in sposobnost motiviranja). Anketirance sem prosila, naj jih razvrstijo po pomembnosti, pri čemer na prvo mesto postavijo lastnost, ki je najbolj zaželeno, na zadnje pa najmanj zaželeno.

Tabela 3: Zaželene lastnosti dobrega vodje

Lastnost	Ženske		Moški	
	Število	Odstotek	Število	Odstotek
Samozavest in zanesljivost	34	30,36		
Odprtost in fleksibilnost	19	16,96	1	12,50
Sposobnost motiviranja	14	12,50	2	25,00
Demokratičnost	16	14,28		
Karizmatičnost	15	13,39		
Sposobnost obvladovanja pritiskov	8	7,14	5	62,50
Sposobnost poslušanja	6	5,37		

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 4: Nezaželene lastnosti dobrega vodje

Lastnost	Ženske		Moški	
	Število	Odstotek	Število	Odstotek
Agresivnost	80	71,43	8	100
Avtokratičnost	26	23,21		
Tekmovalnost	5	4,46		
Sposobnost poslušanja	1	0,90		

Vir: Lastna raziskava.

Kot je razvidno iz tabele 3, največ vprašanih anketirank (34 oziroma 30,36 %) meni, da sta najpomembnejši lastnosti samozavest in zanesljivost, ki v strokovni literaturi veljata za moški lastnosti. Takoj za tem si sledijo odprtost in fleksibilnost (16,96 %), sposobnost motiviranja (12,50 %), demokratičnost (14,28 %) in karizmatičnost (13,39 %), ki so tipične ženske lastnosti. Moški anketiranci so na prvo mesto postavili sposobnost obvladovanja pritiskov (62,50 %), takoj za tem pa še sposobnost motiviranja (25 %) ter odprtost in fleksibilnost (12,50 %).

V tabeli 4 so prikazane lastnosti, ki so jih anketiranci izbrali kot najmanj zaželene. 80 žensk (71,43 %) meni, da je agresivnost lastnost, ki je dober vodja ne bi smel imeti. Zanimivo je, da 100 % vprašanih moških deli njihovo mnenje. Avtokratičnost je izbralo 26 anketirank (23,21 %), tekmovalnost 4,46 % in sposobnost poslušanja ena anketiranka.

Ti rezultati nedvomno kažejo, da so ženske lastnosti zelo cenjene in jih dober vodja mora imeti, zato se upravičeno sprašujemo, zakaj je v managementu še vedno premalo žensk.

V naslednjem vprašanju so morali anketiranci lastnosti iz prejšnjega vprašanja ovrednotiti z ocenami od 1 do 5, pri čemer mejni vrednosti pomenita: 1 – popolnoma ženska lastnost in 5 – popolnoma moška lastnost.

Tabela 5: Delitev lastnosti na ženske in moške

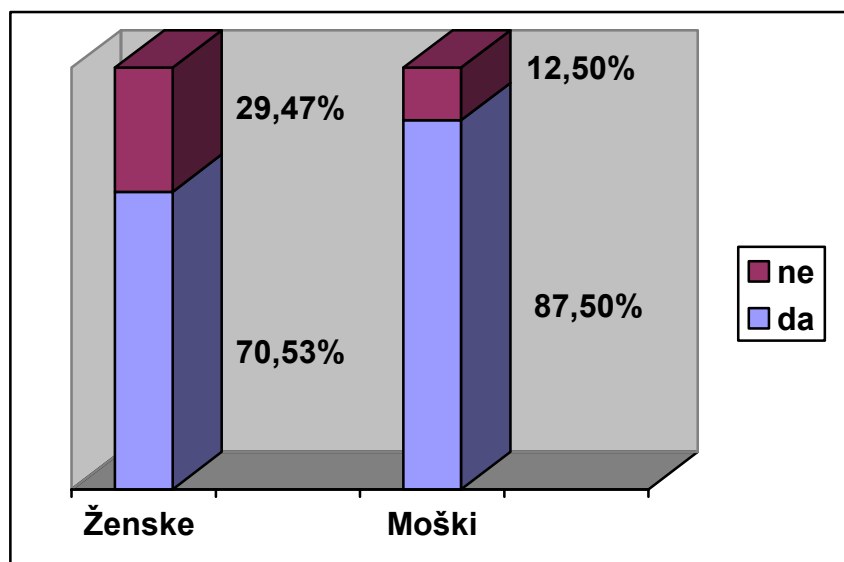
Lastnost	1 – popolnoma ženska lastnost v %	2 – ženska lastnost v %	3 – ženske in moške lastnosti v %	4 – moška lastnost v %	5 – popolnoma moška lastnost v %
Avtokratičnost	1,67	6,67	43,33	28,33	20,00
Demokratičnost	1,67	30,00	58,33	10,00	0,00
Agresivnost	1,67	8,33	23,33	43,33	23,33
Odprtost in fleksibilnost	13,33	36,67	41,67	5,00	3,33
Tekmovalnost	6,67	15,00	33,33	33,33	11,67
Karizmatičnost	1,67	6,67	73,33	11,67	6,67
Sposobnost poslušanja	28,33	36,67	26,67	6,67	1,67
Sposobnost obvladovanja pritiskov	6,67	11,67	53,33	21,67	6,67
Sposobnost motiviranja	5,00	23,33	61,67	5,00	5,00
Samozavest in zanesljivost	5,00	5,00	63,33	20,00	6,67

Vir: Lastna raziskava.

Kot je razvidno iz tabele 5, je največ anketirancev lastnosti vrednotilo z oceno 3, kar pomeni, da je lastnost prav tako moška kot ženska. Za najbolj žensko lastnost so ocenili sposobnost za poslušanje. 34 anketirancev ali 28,33 % se strinja, da je to popolnoma ženska lastnost, in 44 (36,67 %), da je ženska lastnost. Za naslednji ženski lastnosti sta bili izbrani odprtost in fleksibilnost, in sicer ju je tako označilo 60 (50 %) vprašanih.

Agresivnost je 28 (23,33 %) vprašanih izbralo za popolnoma moško lastnost in 52 (43,33 %) za moško lastnost. Sledita ji avtokratičnost z 48,33 % in tekmovalnost s 45 %.

Slika 3: Ali bo v prihodnosti več žensk na vodilnih položajih?



Vir: Lastna raziskava.

Pri naslednjem vprašanju me je zanimalo, ali anketiranci menijo, da bo v prihodnosti več žensk na vodilnih položajih. Velika večina (71,67 %) vprašanih je mnenja, da bo to res tako, in le 28,33 % vprašanih v to ne verjame.

4.2.3 Ovire na poti navzgor

V naslednjem vprašanju so morali anketiranci ovrednotiti naslednje trditve:

- Ženske se morajo za napredovanje na delovnem mestu bolj dokazovati kot moški. (T1)
- Za enako opravljeno delo dobi moški višjo plačo kot ženska. (T2)
- Za žensko ni značilno sklepanje neformalnih vez. (T3)
- Primarna družbena vloga ženske je družina. (T4)
- Ženske se redko odločajo za tveganje. (T5)
- Ženske so premalo samozavestne. (T6)

Trditve so bile ovrednotene z ocenami od 1 do 5, pri čemer mejni vrednosti pomenita:

1 – nikakor se ne strinjam, 5 – popolnoma se strinjam.

Tabela 6: Ovrednotenje stereotipnih trditev

Trditev	1 – nikakor se ne strinjam	2 – ne strinjam se	3 – neopredeljeno	4 – se strinjam	5 – popolnoma se strinjam
T1	1 (0,83 %)	12 (10,00 %)	16 (13,33 %)	34 (28,34 %)	57 (47,50 %)
T2	2 (1,67 %)	13 (10,83 %)	15 (12,50 %)	36 (30,00 %)	54 (45,00 %)
T3	18 (15,00 %)	30 (25,00 %)	40 (33,33 %)	24 (20,00 %)	8 (6,67 %)
T4	12 (10,00 %)	30 (25,00 %)	30 (25,00 %)	32 (26,67 %)	16 (13,33 %)
T5	9 (7,50 %)	35 (29,17 %)	30 (25,00 %)	39 (32,50 %)	7 (5,83 %)
T6	24 (20,00 %)	20 (16,67 %)	42 (35,00 %)	26 (21,67 %)	8 (6,67 %)

Vir: Lastna raziskava.

Iz tabele 6 lahko preberemo, da se največ anketirancev (47,50 %) strinja s trditvijo, da se morajo ženske za napredovanje na delovnem mestu bolj dokazovati kot moški. Precej enotni so anketiranci tudi pri ugotovitvi, da so ženske za enako opravljeno delo manj plačane kot njihovi moški kolegi. 36 (30 %) vprašanih se s to trditvijo strinja, 54 (45 %) pa popolnoma strinja. 32 (26,67 %) anketirancev se strinja, da ženske ne sklepajo neformalnih vez, 48 oziroma 40 % je nasprotnega mnenja. Zelo enakomerno so razporejene ocene pri trditvi, da je primarna vloga ženske družina. S to trditvijo se nikakor ne strinja 10 %, popolnoma se z njo strinja 13,33 % vprašanih. Da se ženske redko odločajo za tveganje, se strinja 46 (38,33 %) anketirancev. Ženske niso premalo samozavestne, to je mnenje 44 (36,67 %) anketirancev, 34 (28,34 %) vprašanih pa meni, da je to ena od ovir za ženske na poti navzgor.

Pri nadaljnji raziskavi me je zanimalo, kaj menijo anketiranci o ovirah, s katerimi se srečajo ženske v svoji karieri. Prav tako kot pri prejšnjem vprašanju so morali oceniti trditve, pri čemer mejni vrednosti pomenita: 1 – nikakor se ne strinjam, 5 – popolnoma se strinjam. Ponujeni so bili naslednji dejavniki:

- Težave pri usklajevanju dela in zasebnega življenja. (T7)
- Diskriminacija na delovnem mestu. (T8)
- Pomanjkanje vzornic. (T9)
- Premajhna vključenost v neformalne veze. (T10)
- Pomanjkanje usposabljanj in izobraževanj. (T11)
- Spolno nadlegovanje. (T12)
- Negativna mišljenja in stereotipi. (T13)

Tabela 7: Ovrednotenje ovir

Trditev	1 – nikakor se ne strinjam	2 – ne strinjam se	3 – neopredeljeno	4 – se strinjam	5 – popolnoma se strinjam
T7	5 (4,17 %)	7 (5,83 %)	22 (18,33 %)	48 (40,00 %)	38 (31,67 %)
T8	4 (3,33 %)	16 (13,33 %)	40 (33,33 %)	41 (34,17 %)	19 (15,84 %)
T9	12 (10,00 %)	16 (13,33 %)	50 (41,67 %)	30 (25,00 %)	12 (10,00 %)
T10	12 (10,00 %)	16 (13,33 %)	52 (43,33 %)	30 (25,00 %)	10 (8,33 %)
T11	41 (34,17 %)	30 (25,00 %)	24 (20,00 %)	22 (18,33 %)	3 (2,50 %)
T12	17 (14,17 %)	31 (25,83 %)	45 (37,50 %)	19 (15,83 %)	6 (5,00 %)
T13	2 (1,67 %)	16 (13,33 %)	44 (36,67 %)	36 (30,00 %)	22 (18,33 %)

Vir: Lastna raziskava.

Iz podanih rezultatov ugotavljamo, da se največ anketirancev (71,67 %) strinja, da je zelo težko uskladiti delo in zasebno življenje. Poleg tega težavo vidijo tudi pri diskriminaciji na

delovnem mestu. Po mnenju 60 (50,01 %) vprašanih je to velika ovira na poti do uspeha žensk. Pomanjkanje vzornic in vključenost v neformalne veze je po mnenju vprašanih lahko ovira, vendar so tukaj precej neodločeni. Neopredeljenih je bilo 50 (41,67 %) oziroma 52 (43,33 %) anketirancev. Največ nestrinjanja so anketiranci pokazali pri pomanjkanju usposabljanja in izobraževanj. 71 (59,17 %) vprašanih je mnenja, da usposabljanje in izobraževanje ne sodita med ovire za napredovanje žensk. Odgovor sam po sebi ni presenetljiv, glede na to, da se 78,34 % anketirancev dodatno izobražuje v korist delodajalca. Večina (45 %) anketiranih se ne more odločiti, ali se zaradi spolnega nadlegovanja upočasnjuje pot žensk navzgor, 25 (20,83 %) pa jih misli, da to je ovira. 58 (48,33 %) vprašanih se strinja, da v družbi obstajajo tudi negativna mišljenja in stereotipi, ki onemogočajo napredovanja žensk.

4.2.4 Osebnostne izkušnje

Na naslednji sklop vprašanj moški anketiranci niso odgovarjali, namen pa je bil izvedeti osebne izkušnje anketirank. Pri prvem vprašanju me je zanimalo, kateri dejavniki so vplivali na poklicno napredovanje žensk. Ponujene možnosti, ki so jih ocenjevali z ocenami 1 – ni imelo vpliva, 2 – je malo vplivalo, 3 – je imelo veliko vpliva, so bile:

- Izobrazba, znanje, strokovnost. (T14)
- Delovne izkušnje. (T15)
- Lojalnost podjetju in poslovni viziji podjetja. (T16)
- Doseženi poslovni rezultati. (T17)
- Stiki s pomembnimi ljudmi. (T18)

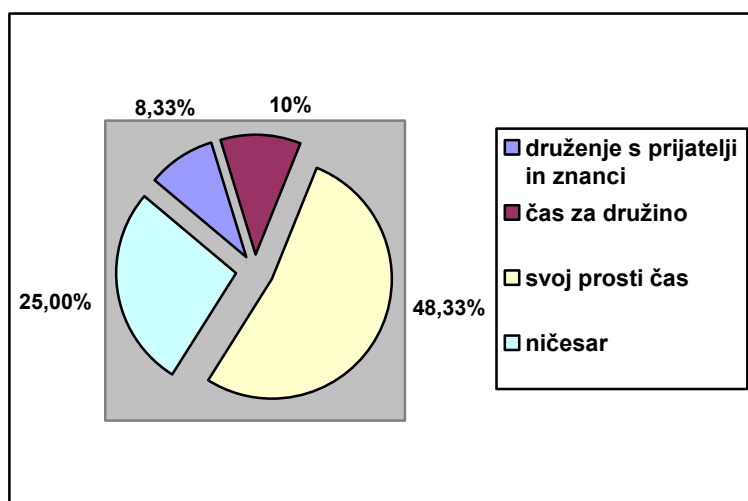
Tabela 8: Vpliv dejavnikov na poklicno pot žensk

Trditev	1 – ni imelo vpliva	2 – je malo vplivalo	3 – je imelo veliko vpliva
T14	10 (8,92 %)	22 (19,65 %)	80 (71,43 %)
T15	11 (9,82 %)	14 (12,50 %)	87 (77,68 %)
T16	16 (14,29 %)	33 (29,46 %)	63 (56,25 %)
T17	14 (12,50 %)	26 (23,21 %)	72 (64,29 %)
T18	56 (50,00 %)	30 (26,79 %)	26 (23,21 %)

Vir: Lastna raziskava.

Iz priložene tabele 8 lahko vidimo, da so imeli pravzaprav vsi naštetih dejavniki velik vpliv pri poklicnem napredovanju anketirank. Izjema so samo stiki s pomembnimi ljudmi, kjer se je le 26 (23,21 %) vprašanih odločilo, da naj bi to imelo velik vpliv na njihovo poklicno napredovanje.

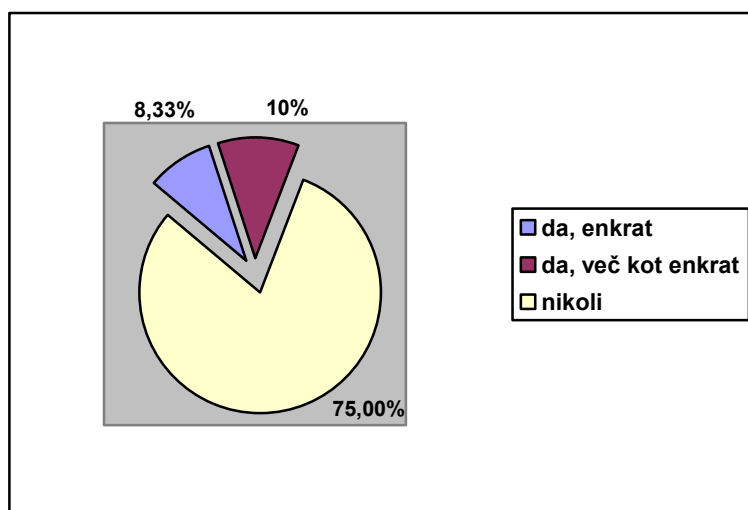
Slika 4: Kaj so anketiranke žrtvovale za želen položaj?



Vir: Lastna raziskava.

Pri naslednjem vprašanju me je zanimalo, kaj so anketiranke žrtvovale, da bi dosegle želen položaj. Anketiranke so se povečini odpovedale svojemu prostemu času, saj jih v to skupino spada kar 58 (48,33 %). 12 (10 %) vprašanih se zaradi službenih obveznosti manj časa posveča svoji družini, 8,33 % jih nima časa za druženje s prijatelji in znanci. 30 (25 %) jih je odgovorilo, da pri gradnji kariere niso žrtvovale ničesar.

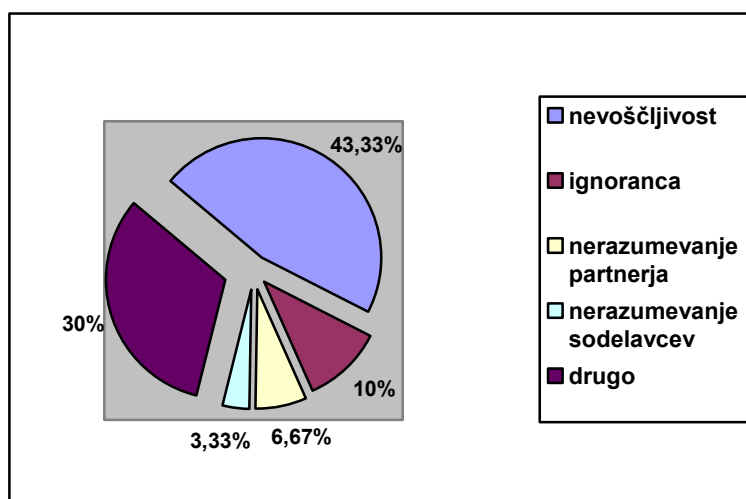
Slika 5: Zavrnjene zgolj zato, ker ste ženske?



Vir: Lastna raziskava.

Na vprašanje *Ali se vam je v dosedanji karieri zgodilo, da so vas zavrili zgolj zato, ker ste ženska?* je velika večina 75 % ali 90 anketirank odgovorila, da te izkušnje nima. 10 (8,33 %) anketirank je bilo zavrjenih zgolj enkrat, 12 (10 %) pa je takih, ki so zavrnitev doživele dva-ali večkrat.

Slika 6: Ovire pri gradnji kariere



Vir: Lastna raziskava.

Zadnje vprašanje se je nanašalo na ovire, s katerimi so se anketiranke srečale, ko so gradile svojo poklicno kariero. Kot je razvidno iz slike 6 je 43,33 % oziroma 52 anketirank mnenja, da glavno oviro predstavlja nevoščljivost. 12 (10 %) jih je kot oviro navedlo ignoranco. Samo 8 anketirank oziroma 6,67 % nima podpore s strani partnerja in še manj, 3,33 %, jih je mnenja, da jih je na poti oviralo nerazumevanje sodelavcev. Za nobeno od ponujenih možnosti se ni odločilo 30 % vprašanih oziroma na svoji poklicni poti niso naletale na nobeno oviro.

4.3 Diskusija

Utemeljenega pravila, ki bi status dobrega managerja determiniralo po spolu, ni. Dober manager je oseba, ki ima lastnosti dobrega vodje in odlično razvite managerske sposobnosti. Dobri vodje bi morali biti bolj usmerjeni v ljudi in ne samo v rezultate. Spoznati bi morali, da je potrebno zaposlenega usmerjati s korektnim odnosom ter sodelovanjem, ne pa z ukazi in močjo.

V nizu kompetenc, ki jih potrebuje sodobni manager, je vrsta takšnih, ki so zelo blizu tradicionalnim ženskim odlikam. To so lastnosti, ki so v naši raziskavi največkrat zbrane kot zaželeno lastnosti dobrega vodje. Gre za odprtost in fleksibilnost, lastnosti motiviranja, čuta za soljudi, organizacijo dela, vodenja ljudi ob pravi kombinaciji znanja in sposobnosti. V času, ko je treba znati obvladovati različne in nasprotujoče si vrednote ter interese, kot so vizionarstvo, trdo delo, temeljit pristop in odgovornost na najvišji ravni, imajo ženske kot managerke za poslovni uspeh odlično popotnico in priložnost za še večji prispevek v poslovnem svetu.

Glede na to bi lahko rekli, da bo v prihodnje v sodobni organizaciji bolj zaželen ženski način delovanja. Posledično temu bodo tudi ženske v managementu pridobile pomembnejšo vlogo, ker naj bi v splošnem imele bolj razvite potrebne sposobnosti. To pa ne pomeni, da ne obstajajo moški, ki vodijo na takšen način. Sodobni vodja je torej lahko moškega ali ženskega spola, le da ima pravo vizijo, znanja, sposobnosti, ideje ter čut za ljudi. Tako idejo vsebuje tudi prva postavljena hipoteza, ki pravi, da ni bistvene razlike med moškim in ženskim stilom vodenja.

Tudi za drugo hipotezo, ki temelji na predpostavki, da so ženske redke izjeme v pretežno moškem managerskem svetu, lahko rečemo, da popolnoma drži. Ženske na vodilnih položajih so še vedno prej izjema kot pravilo, tako v svetu kot pri nas. Kljub uradni enakopravnosti spolov si morajo ženske na vseh področjih dosti bolj prizadevati za enak položaj kot njihovi moški kolegi. Ženske morajo vložiti dosti več truda in časa v svoje poklicne ambicije kot moški. Kljub raznim mednarodnim sporazumom in prizadevanjem vladnih institucij za enakopraven položaj žensk so ženske v boju za najvišja mesta v podjetju pogostokrat zapostavljene. Razlogov ne moremo iskati niti v manjši populaciji ženskega spola niti v slabši izobraženosti žensk, saj ženske v Sloveniji še zdaleč niso manj izobražene kot moški.

Za boljši položaj žensk na trgu dela in nasploh v podjetjih so odgovorna tako podjetja kot tudi ženske same. Tako lahko podjetja z različnimi načini, kot so podaljšani dopusti, različni načini načrtovanja kariere, gibljiv urnik, delitve dela, telekomunikacijske povezave, pripomorejo k uspešnejšem preboju žensk v poslovni svet. Spremeniti se mora organizacijska kultura, ki bo omogočila zaposlenim prijazno podjetje. Le tako bodo lahko ženske uspešno usklajevale družinsko življenje in kariero. Tudi ženske se morajo marsičesa naučiti: biti bolj samozavestne, pripravljene se učiti, pokazati svoja znanja in zmožnosti. Le tako bodo opazne in jih bodo moški kolegi enakopravno sprejeli.

Ženske se na poti proti vrhu srečujejo z vidnimi in nevidnimi ovirami ter pogostimi predsodki o moških in ženskih vlogah v managementu. Med ovirami v različnih raziskavah so najpogostejše omenjeni mentorstvo, pojav steklenih stropov in steklenih sten, nedostopne mreže poznanstev, pomanjkanje vzornic, načrtovanje poklicne kariere, spolno nadlegovanje na delovnem mestu ter družinske obveznosti. Pogosti predsodki o ženskah so naslednji: ženske so emocionalno nestabilne, neodločne, manj geografsko mobilne ter bolj odsotne z dela kot moški. Opaziti je tudi, da stereotipi o ženskah na visokih položajih niso le v glavah moških, temveč so prav tako prisotni tudi v miselnosti žensk, kar predstavlja še dodatno pomanjkljivost za izboljšanje nastale situacije.

Rezultati anketnega vprašalnika potrjujejo, da je usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja še vedno največja ovira za ženske in njihovo napredovanje. Anketiranci se strinjajo tudi, da je prisotna diskriminacija na delovnem mestu. Iz rezultatov raziskave prav tako lahko zaključimo, da je verjetno ena od ovir tudi to, da se več kot 53 % anketiranih zelo redko udeleži dodatnega usposabljanja in izobraževanja.

Za večjo perspektivo žensk v managementu se morajo spremeniti določene možnosti v družbenem okolju, podjetjih in v ženskah samih. Zaradi posledic negativnih stereotipov o ženskah lahko organizacije izgubijo preveč kadrovskega potenciala. Managerji v podjetjih bi morali postati pozornejši na managerske potenciale pri obeh spolih, ne le pri moških, hkrati pa zagotoviti konkretne aktivnosti, da bi te potenciale spodbudili in razvili. Ženske same bi se morale zavedati svojih vrednot in skrbeti, da dosežejo svoje cilje v karieri.

SKLEP

Kljub oviram, na katere ženske naletijo pri zaposlovanju, je mnogim uspelo doseči pomembna vodilna mesta. Uspelo jim je dokazati svoje sposobnosti. Managerke, ki jim je uspel ta preboj in so uspešne voditeljice marsikaterega podjetja, pa se soočajo s številnimi težavami. Poleg delovnih obremenitev in pogoste poslovne diskriminacije morajo svoje poslovno življenje usklajevati tudi z družinsko, domačo vlogo, obvladovati morajo konflikt med plačanim in neplačanim delom ter se boriti proti številnim predsodkom, ki obstajajo v zvezi z njihovim managerskim potencialom.

Potrditev zastavljenih hipotez izpričuje prisotnost steklenega stropa in ostalih ovir za prodor managerk v slovenskem prostoru. To pomeni, da so slovenske razmere u managementu primerljive s splošnim evropskim in svetovnim kontekstom. Upoštevati je treba dejstvo, da rezultati raziskave kažejo stališča o obravnavani problematiki na podlagi pretežno ženskega vzorca na področju Slovenije. Zanimivo bi bilo primerjati tudi moško dojemanje tega pojava na podlagi obsežnejše empirične raziskave.

Da bi zagotovili večjo perspektivo žensk za zasedbo vodilnih mest, bo potrebno spremeniti pogoje v družbenem okolju, v delovni organizaciji in v ženskah samih. Ženskam bi bilo potrebno dati več možnosti, da bi pokazale svoje sposobnosti, spodbuditi je potrebno njihovo samozavest, da se bodo bolj suvereno in pogosteje odločale za vodilna mesta.

Vse spremembe pa seveda potrebujejo čas. Zavedati se je treba, da se razmere na trgu dela spreminjajo. Tako kot ljudje, ki ga tvorijo, je trg dela živ organizem. Do sprememb pa ne bo prišlo brez prizadevanja neposredno prizadetih žensk ter neprestanega opozarjanja na slabšo zastopanost žensk na vodilnih položajih, tako s strani žensk kot s strani medijev. Zlasti pa se lahko razmere, ki so zakoreninjene v družbi, spremenijo z vzgojo in izobraževanjem kot dolgoročnim procesom. Potrebno je skladno delovanje na vseh ravneh, če naj bi se postopno odpravljale ovire, s katerimi se srečujejo ženske na področju managementa. Začenši z večjo vključenostjo moških v družinske obveznosti in njihovo vključenostjo v vzgojo otrok, do odpravljanja moške pristranskosti in razumevanja žensk kot enakovrednih partneric tudi na poklicnih področjih. Na družbeni ravni pa je potrebno prevrednotenje delitve dela po spolu in izenačevanje življenjskih in delovnih pogojev za oba spola.

LITERATURA IN VIRI

1. Boon, M. (2003). *Women in international management: an international perspective on women's ways of leadership*. Women in Management Review, str. 132–146.
2. Brunner, P. (2004). *Ženske na poslovnem Olimpu*. Najdeno 20. decembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.socius.si/si/knjiznica> (18. september 2006).
3. Crampton, S. & Mishra, M. (1999). Women in Management. *Public Personnel Management*. Washington, D. C., (28), str. 87.
4. Hočevar, M., Jaklič, M., & Zagoršek, H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana: Založba Gospodarski vestnik.
5. Kanjua Mrčela, A. (1996). *Ženske v menedžmentu*. Ljubljana: Enotnost.
6. Kanjua Mrčela, A. (2000). Spolna konstrukcija menedžerskih vlog: stekleni organizacijski stropovi v devetdesetih. *Družboslovne razprave XVI* (34/3), str. 53–78.
7. Koražija, N. (2001). Stekleni strop? Ne, železobetonski zid! *Manager*, (9), str. 28–30.
8. Koražija, N. (2003). Metafora za managerje prihodnosti: delfini. *Manager*, (11), str. 30–31.
9. Koražija, N. (2005). Kultura vodenja po žensko. *Manager*, (11), str. 14–15.
10. Koražija, N. (2006). Top 101. *Finance*, (174), str. 30.
11. Koražija, N. (2008). *Romana najvplivnejša, Nataša najbolj spoštovana*. Najdeno 28. decembra 2008 na spletnem naslovu http://www.finance.si/218046/Romana_najvplivnejša_Natasa_najbolj_spostovana
12. Linehan, M. (2001). *Uspešne ženske: managerke velikih mednarodnih podjetji*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
13. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Obzorja.
14. Loden, M. (1985). *Feminine leadership or how to succeed in business without being one of the boys*. New York: Times books.
15. Lukas, D. (2005). Le sopotnice ali vodje? *Kapital*, (4), str. 30.
16. 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 za uspeh*. Radovljica, Didakta.
17. Mulej, N. (1992). *Ženska na poti k sebi*. Ljubljana: Tangram d.o.o.
18. Petelinkar, M. (2005). *Ženske v menedžmentu v Sloveniji na začetku tisočletja. Diplomsko delo*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
19. *Poročilo EU*. (2008). Zaradi steklenega stropa vodilni položaji ženskam še naprej nedosegljivi. Bruselj. Najdeno 20. decembra 2008 na spletni strani: europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/08/390&format=PDF&aged=1&language=SL&guiLanguage=en
20. Rozman, R., Kovač, J. & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
21. *Statistični letopis Republike Slovenije 2005*. (2005). Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
22. Šmuc, S. (2004a). Mlade, uspešne, dinamične. Štiri superženske. *Manager*, (2), str. 16–20.
23. Šmuc, S. (2004b). Človeka spoznaš, ko dobi moč. *Manager*, (11), str. 28.
24. Veale, C. & Gold, J. (1998). Smashing into the glass ceiling for women managers. *Journal of Management Development*.
25. Wirth, L. (2001). *Breaking through the glass ceiling: women in management*. International Labour Office, Geneva.

26. Wirth, L. (Update 2004). *Breaking through the glass ceiling: women in management*. International Labour Office, Geneva.
27. Zagoršek, H. (2004). Generali za vse razmere. *Manager*, (2), str. 32-37

PRILOGA

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Stekleni strop in ostale ovire za ženske v managementu

Anketa je sestavljena iz treh delov. Na vprašanja v prvem in drugem sklopu odgovarjajo anketiranci in anketiranke, na vprašanja v tretjem sklopu odgovarjajo samo anketiranke.

V tej anketi je 20 vprašanj.

Obvestilo o zasebnosti
Ta anketa je anonimna.

Vaši odgovori na anketna vprašanja, ki se shranjujejo v bazo odgovorov ne vsebujejo nobenih informacij, prek katerih bi vas bilo mogoče identificirati, razen v primeru ko so le te del odgovora na anketno vprašanje. Če odgovarjate na anketo, ki za dostop uporablja geslo, se podatki o geslu ne hranijo skupaj z odgovori na anketna vprašanja. Identifikacijski podatki se hranijo v posebni bazi in služijo zgolj kot informacija, če ste že (oz. še niste) odgovorili na anketo. Gesel v nobenem primeru ni mogoče povezati z odgovori na anketo.

Naslednji >>

[Izhod brez pošiljanja odgovorov]

Naloži nedokončano anketo

1. del

*Spol:

Prosimo, izberite enega od naslednjih odgovorov

- ☐ ženska
☐ moški

*Starost:

Prosimo, izberite enega od naslednjih odgovorov

- ☐ 30 let ali manj
☐ 31-40
☐ 41-50
☐ 51 let ali več

*Zakonski stan:

Prosimo, izberite enega od naslednjih odgovorov

- ☐ samski/-a
☐ poročen/-a
☐ ločen/-a

*Število otrok:

Prosimo, izberite enega od naslednjih odgovorov

- ☐ 0
☐ 1
☐ 2
☐ 3 in več

***Dosežena izobrazba:**

Prosimo, izberite enega od naslednjih odgovorov

- ☐ doktorat
- ☐ magisterij
- ☐ univerzitetna
- ☐ visokošolska
- ☐ višješolska
- ☐ srednješolska

***Koliko izobraževanj se udeležite letno v interesu delodajalca?**

Prosimo, izberite enega od naslednjih odgovorov

- ☐ nič
- ☐ 1 do 2
- ☐ 3 in več

***Zaposleni/-a:**

Prosimo, izberite enega od naslednjih odgovorov

- ☐ v profitni organizaciji
- ☐ v neprofitni organizaciji

***Funkcija, ki jo zasedate v podjetju:**

Prosimo, izberite enega od naslednjih odgovorov

- ☐ top management
- ☐ srednji management
- ☐ ostalo

***Število zaposlenih v podjetju:**

Prosimo, izberite enega od naslednjih odgovorov

- ☐ 1-4
- ☐ 5-10
- ☐ 11-50
- ☐ 51-250
- ☐ 251 in več

2. del

***Kakšni vodje so po vašem mnenju ženske?**

Prosimo, izberite enega od naslednjih odgovorov

- ☐ Enako dobre kot moški.
- ☐ Boljše kot moški.
- ☐ Slabše kot moški.

***Ali na kvaliteto vašega dela vpliva to, da sprejemate navodila od ženske ali moškega?**

Prosimo, izberite enega od naslednjih odgovorov

- ☐ Da, bolj sem učinkovit/a, če ukaze sprejem od ženske.
- ☐ Da, bolj sem učinkovit/a, če ukaze sprejem od moškega.
- ☐ Ne, ne vpliva.

***Razvrstite lastnosti, ki so po vašem mnenju kvaliteta dobrega vodje.**

Kliknite na element v seznamu na levi strani. Pričnite z najvišje ocenjenim in nadaljujte do najnižje ocenjenega elementa.

Vaše izbire:

avtokratičnost
demokracija
agresivnost
odprtost in fleksibilnost
tekmovalnost
karizmatičnost
sposobnost poslušanja
sposobnost obvladovanja pritiskov
sposobnost motiviranja
samozavest in zanesljivost

Vaša razvrstitev:

1:
2:
3:
4:
5:
6:
7:
8:
9:
10:

Kliknite na škarje poleg vsakega elementa na desni za odstranitev zadnji element v seznamu

***Katere od navedenih lastnosti so po vašem mnenju značilne za vodjo ženskega spola, katere za vodjo moškega spola? Ovrednotite lastnosti od 1 do 5, pri čemer mejni vrednosti pomenita:
1 - popolnoma ženska lastnost, 5 - popolnoma moška lastnost.**

	1	2	3	4	5
avtokratičnost	☐	☐	☐	☐	☐
demokracija	☐	☐	☐	☐	☐
agresivnost	☐	☐	☐	☐	☐
odprtost in fleksibilnost	☐	☐	☐	☐	☐
tekmovalnost	☐	☐	☐	☐	☐
karizmatičnost	☐	☐	☐	☐	☐
sposobnost poslušanja	☐	☐	☐	☐	☐
sposobnost obvladovanja pritiskov	☐	☐	☐	☐	☐
sposobnost motiviranja	☐	☐	☐	☐	☐
samozavest in zanesljivost	☐	☐	☐	☐	☐

***Ali menite, da bo v prihodnosti več žensk na vodilnih položajih?**

☐ da
☐ ne

*** Po statistikah sodeč je na vodilnih položajih manj kot 10 % žensk. Ovrednotite naslednje trditve/stališča od 1 do 5, pri čemer mejni vrednosti pomenita:**

1 - nikakor ne drži, 5 - popolnoma drži

	1	2	3	4	5
Ženske se morajo za napredovanje na delovnem mestu bolj dokazovati kot moški.	☐	☐	☐	☐	☐
Za enako opravljeno delo dobi moški višjo plačo kot ženska.	☐	☐	☐	☐	☐
Za žensko ni značilno sklepanje neformalnih zvez.	☐	☐	☐	☐	☐
Primarna družbena vloga ženske je družina.	☐	☐	☐	☐	☐
Ženske se redko odločajo za tveganje.	☐	☐	☐	☐	☐
Ženske so premalo samozavestne.	☐	☐	☐	☐	☐

*

S katerimi ovirami se po vašem mnenju srečajo ženske v svoji karieri?
Ovrednotite naslednje trditve/stališča od 1 do 5, pri čemer mejni vrednosti pomenita:
1 - nikakor se ne strinjam, 5 - popolnoma se strinjam.

	1	2	3	4	5
Težave pri usklajevanju dela in zasebnega življenja.	☐	☐	☐	☐	☐
Diskriminacija na delovnem mestu.	☐	☐	☐	☐	☐
Pomanjkanje vzornic.	☐	☐	☐	☐	☐
Premajhna vključenost v neformalne mreže.	☐	☐	☐	☐	☐
Pomanjkanje usposabljanj in izobraževanj.	☐	☐	☐	☐	☐
Spolno nadlegovanje.	☐	☐	☐	☐	☐
Negativna mišljenja in stereotipi.	☐	☐	☐	☐	☐

3. del (Na naslednja vprašanja odgovarjajo samo anketiranke)

*** Ovrednotite s številkami od 1 do 5 dejavnike, ki so po vašem mnenju vplivali na vaše poklicno napredovanje, pri čemer pomenita:**
1 - ni imelo vpliva, 5 - je imelo veliko vpliva.

	1	2	3	4	5
izobrazba, znanje, strokovnost	☐	☐	☐	☐	☐
delovne izkušnje	☐	☐	☐	☐	☐
lojalnost podjetju in poslovni viziji podjetja	☐	☐	☐	☐	☐
doseženi poslovni rezultati	☐	☐	☐	☐	☐
stiki s pomembnimi ljudmi	☐	☐	☐	☐	☐

*** Kaj ste žrtvovali, da ste dosegli želen položaj?**

Prosimo, izberite enega od naslednjih odgovorov

- ☐ Druženje s prijatelji in znanci.
- ☐ Čas za družino.
- ☐ Svoj prosti čas.
- ☐ Ničesar.

*** Ali se vam je v vaši dosedanji karieri zgodilo, da so vas zavrnili zgolj zato, ker ste ženska?**

Prosimo, izberite enega od naslednjih odgovorov

- ☐ Da, enkrat.
- ☐ Da, več kot enkrat.
- ☐ Nikoli.

*** Ob katere ovire ste se največkrat spotaknili, ko ste gradili svojo poklicno kariero?**

Prosimo, izberite enega od naslednjih odgovorov

- ☐ Nevoščljivost.
- ☐ Ignoranca.
- ☐ Nerazumevanje partnerja.
- ☐ Nerazumevanje sodelavcev.
- ☐ Drugo.

Najlepša hvala

Vaši odgovori so se shranili.

[Zapri okno](#)