

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

SANDRA SRŠEN

Mentorica: doc.dr. Aleksandra Kanjuo - Mrčela

**STRATEGIJA POVEČEVANJA ŠTEVILA  
UDELEŽBE ŽENSK V MENEDŽMENTU  
V SLOVENIJI**

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana 2004

## KAZALO VSEBINE

<b>1. <u>UVOD</u></b> .....	<b>4</b>
<b>2. <u>TEORETIČNI DEL</u></b> .....	<b>6</b>
<b>2.1. MENEDŽMENT</b> .....	<b>6</b>
2.1.1. KAJ JE MENEDŽMENT?.....	6
2.1.2. ZGODOVINA MENEDŽMENTA.....	8
2.1.3. MENEDŽMENT PRETEKLOSTI IN PRIHODNOSTI.....	11
<b>2.2. MENEDŽER-KA</b> .....	<b>14</b>
2.2.1. KDO JE MENEDŽER-KA?.....	14
2.2.2. MENEDŽERSKE VEŠČINE IN ORGANIZACIJSKA HIERARHIJA.....	17
<b>2.3. STIL VODENJA OZ. STIL MENEDŽMENTA</b> .....	<b>20</b>
<b>2.4. ŽENSKE V SLOVENIJI</b> .....	<b>24</b>
<b>2.5. TEŽAVE NA POTI ŽENSK NA VISOKE MENEDŽERSKE POLOŽAJE</b> .....	<b>30</b>
2.5.1. Tradicionalna delitev dela in tradicionalno določene spolne vloge.....	30
2.5.2. Kariera – materinstvo – družina.....	30
2.5.3. Mreža institucionalnega varstva otrok (in starejših, bolnih).....	31
2.5.4. Pomanjkanje samozavesti.....	31
2.5.5. Emocionalna nestabilnost.....	32
2.5.6. Predsodki.....	32
2.5.7. Vera v stereotipe.....	33
2.5.8. Diskriminacija.....	34
2.5.9. Pomanjkanje mrež poznanstev.....	35
2.5.10. Manjša geografska mobilnost.....	35

2.5.11. Stekleni strop.....	36
2.5.12. Vrednotenje delovnega časa.....	37
2.5.13. Metode izbora kandidatov.....	37
2.5.14. Testi inteligentnosti.....	38
2.5.15. Pomanjkanje mentorjev, mentorice.....	38
2.5.16. Pripadnost manjšinski skupini v organizaciji – »ženska simbol«.....	39
2.5.17. »Poskusni zajčki«.....	40
2.5.18. Pomanjkanje vzornic.....	40
2.5.19. Spolno nadlegovanje.....	40
<b>2.6. POSLEDICE TEŽAV IN ALTERNATIVE.....</b>	<b>42</b>
<b>3. <u>EMPIRIČNI DEL – 21 MENEDŽERK V SLOVENIJI</u>.....</b>	<b>44</b>
3.1. VZOREC IN VPRAŠALNIK.....	44
3.2. REZULTATI.....	46
3.3. INTERPRETACIJA.....	61
<b>4. <u>STRATEGIJA POVEČEVANJA ŠTEVILA ŽENSK V MENEDŽMENTU V SLOVENIJI</u>.....</b>	<b>63</b>
4.1. ŽENSKE.....	64
4.2. MOŠKI.....	66
4.3. DRUŽBA.....	67
4.4. PODJETJA.....	67
4.5. DRŽAVA.....	68
<b>5. <u>ZAKLJUČEK</u>.....</b>	<b>71</b>
<b>6. <u>LITERATURA</u>.....</b>	<b>74</b>
<b>7. <u>PRILOGA</u>.....</b>	<b>77</b>
ANKETA.....	77

## 1. UVOD

*»Petdeseta leta so bila še zadnji trenutek,  
ko se je poskušalo žensko poriniti za štedilnik,  
potem so ženske zažgale neдрčke,  
začela se je doba, ko smo res enakopravne moškim.«  
Mateja Kolečnik, režiserka, 2003*

Po ustavni definiciji je Republika Slovenija demokratična, pravna in socialna država, stanja v družbi pa se seveda ne da opisati na tako enostaven in hiter način. Na nekaterih področjih se proklamirana etična in pravna načela uveljavljajo bolj, na drugih pa je tradicionalno razumevanje človekovih pravic kot pravic moških še vedno v ospredju. V Sloveniji se slednje najbolj potrjuje na področju zastopanosti žensk v političnih telesih in na drugih visokih položajih.

Majhna zastopanost žensk v političnem, javnem in ekonomskem odločanju je ena od pomembnih ovir za doseganje enakosti žensk in moških v Sloveniji. Nujno je pripraviti učinkovite ukrepe, ki bodo povečali delež žensk v politiki in v menedžmentu ter s tem tudi spremenili vlogo žensk v družbi.

Zakaj sem se odločila poglobiti se v analizo na področju žensk v menedžmentu v Sloveniji? Preprosto zato, ker sem ženska in zato, ker sem sama na tej poti polni ovir.

Diplomska naloga je sestavljena iz teoretičnega dela, v katerem povzemam definicije menedžmenta in predstavljam glavne avtorje, ki se z menedžmentom ukvarjajo. Pojem menedžmenta in njegova definicija se spreminjata skozi čas.

Vse od »očeta znanstvenega menedžmenta« Taylorja, pa do »guruja gurujev« P. Druckerja, omenjam številne avtorje, ki so pripomogli k razvoju in razvejanosti tega mnogopomenskega pojma.

Govorila bom o razlikah in podobnostih med ženskim in moškim stilom vodenja in o značilnostih, ki jih posameznik in posameznica potrebujeta, da bi bili uspešni v menedžmentu.

Za razliko od moškega, se ženska srečuje z mnogimi ovirami, ki so stvar preteklosti in se nadaljujejo v prihodnost, z ovirami, ki so stvar sedanjosti, in s stereotipnimi stališči, ki jih imajo ženske, moški in družba o menedžmentu, in primernosti ženskega vstopa in napredovanja v svetu menedžmenta.

V drugem delu diplomske naloge bom predstavila rezultate lastnega empiričnega dela.

Ker statistični podatki govorijo o majhnem številu žensk na vodilnih položajih, sem poskušala s pomočjo ankete ugotoviti, zakaj je tako.

Rezultati izvedenih anket z 21-imi menedžerkami v Sloveniji nakazujejo, da je potreben bolj samozavesten in bolj optimističen pogled in da se stvari spreminjajo. Vsaka sprememba potrebuje čas. Predstavila bom rešitve oz. strategijo za ženske menedžerke: predvsem je potrebno zaupati vase in svoje sposobnosti.

Hipotezi, ki si ju zastavljam na začetku svojega dela, sta naslednji:

1. Stereotipna predstava o tem, da je menedžment še zmeraj privilegij moških in da je dober menedžer moški menedžer, še zmeraj prevladuje v slovenskih podjetjih in slovenski družbi.
2. Menedžerke v Sloveniji se zavedajo položaja žensk na visokih delovnih mestih in številnih ovir, s katerimi se srečujejo. Število menedžerk se manjša, čim više po hierarhični lestvici gremo, zato menedžerke aktivno ukrepajo, so vzor svojim naslednicam in se borijo za izboljšanje položaja na tem področju.

## 2. TEORETIČNI DEL

### 2.1. MENEDŽMENT

#### 2.1.1. KAJ JE MENEDŽMENT?

*»Menedžment je dejavnost ali umetnost, kjer tiste, ki še niso uspeli in tiste, ki so se pokazali kot neuspešni, vodijo tisti, ki jim še ni spodletelo.«*

*Paulsson Frenckner*

Menedžment je ena najvažnejših človeških aktivnosti, je ključni element ekonomskega razvoja in uspešnosti podjetja. Menedžment zajema vrsto drugih področij – od računalništva do prava, od psihologije do statistike, zato ene same definicije ni. Cromptonova govori o teoretičnem pluralizmu pri obravnavanju menedžmenta. (Crompton v Kanjuo Mrčela, 2000). Tim Hindle (1994) pravi, da menedžment v ničemer ni enkraten; da je neke vrste akademska pošast, sestavljena iz delčkov drugih. Menedžment je podvržen modi. Od etosa časa je odvisno, katerim vidikom pripisujemo večji pomen, zato se tudi morje definicij menedžmenta spreminja skozi čas.

Kot izvor same besede se v 16. st. omenja italijanska beseda *menagere*, ki je pomenila rokovati s stvarmi, posebej v zvezi s konji, druga izpeljava je iz 18. st. iz francoske besede *menager*, ki pa je pomenila skrbno, nežno in pazljivo skrb za gospodinjstvo. (Collinson in Hearn v Kanjuo Mrčela, 2000).

Nordstrom in Ridderstrale (2001) pojasnjujeta, da beseda menedžment izvira iz italijanske besede *»manegio/maneggiare«* in francoske besede *»manege«*, ki pomeni jahalnica, se pravi prostor, kjer konji tečejo v krogu in jih dreser spodbuja z dolgim bičem.

*»Noben človek ni Otok povsem sam zase;  
vsak človek je del Celine, del kopnega.«  
(John Donne v Vries, Treacy, 2000:7)*

Določenih ciljev ljudje kot posamezniki niso mogli doseči. Začeli so ustvarjati skupine in tukaj se kot koordinacija dela posameznikov pojavi menedžment. Menedžment je sestavina vsake organizacije ne glede na velikost ali dejavnost. Nastal je v organizaciji in zaradi nje.

Pojmi, ki se pojavljajo kot sinonimi, deli definicij ali distinkcijski termini, so vodenje, upravljanje, poslovanje. Po večini definicij menedžment združuje upravljanje in poslovanje. Pri tem je upravljanje definirano kot dejavnost, ki je namenjena zastavljanju ciljev, politike in strategije poslovanja in razvoja, razmestitvi virov, usmerjanju in kontroli uresničevanja ciljev, poslovanje pa kot proces in dejavnost usklajevanja človeških in materialnih virov zato, da bi uresničili določene naloge in zastavljene cilje. V tem okviru je menedžment definiran kot celota strateških (upravljanje) in operativnih (poslovanje) funkcij. Vodenje je definirano kot odnos med osebami, v okviru katerega ena oseba usmerja, koordinira in nadzoruje druge pri izvajanju skupne naloge. Razlikovanje med terminoma vodenje in menedžment se lahko vzpostavi tudi glede na predmet (objekt) dejavnosti: beseda vodenje naj bi se uporabljala, ko je govor o delu z ljudmi, menedžment pa, ko gre za delo s stvarmi. (Kanjuo Mrčela, 1996).

V definicijah menedžmenta so navzoča pojmovanja, po katerih je menedžment: proces, dejavnost (povezan z organizacijskimi sistemi); celota nosilcev, uresničevalcev (kot posameznikov ali družbenih skupin) in specifična disciplina (teorija menedžmenta kot disciplina, ki vsebuje znanja in prakso na tem področju). (Kanjuo Mrčela, 1996).

### 2.1.2. ZGODOVINA MENEDŽMENTA

Nastanek misli o menedžmentu sega v 19. stoletje. »Oče znanstvenega menedžmenta« se je rodil leta 1856 z imenom **Frederick Winslow Taylor**, umrl je leta 1912. Njegov glavni interes je bil povečati uspešnost v proizvodnji, zmanjšati stroške in povečati dobiček ter omogočiti večjo plačo delavcem. Verjel je, da se brez posebnega dodatnega naprezanja in energije lahko dosežejo veliko večji uspehi. Leta 1911 je njegova filozofija o menedžmentu objavljena v *'Principles of Scientific Management'*. Taylorizem je prinesel analizo dela, normiranje dela, kar vgradi v delo motivacijski element. Prinesel je tudi sisteme nagrajevanja, delo je poenostavil, razdelil tako, da je smiselno. V podjetjih so začeli pazljivo oblikovati delovna mesta, izbirati kandidate za zaposlitev in usposabljeni zaposlene za opravljanje specializiranih delovnih nalog. Ukvarjali so se z novimi sistemi plač in uvedli procedure za pritožbe delavcev. Te aktivnosti so v podjetjih botrovale nastanku prvih profesionalnih kadrovskih oddelkov. Njegovo mišljenje je prisotno tudi pri modernih menedžerjih. Hotel je definirati, kaj je »pošten delovni dan« in kaj je »poštena dnevna plača«. Njegova načela so bila znanost, skladnost v skupnem delovanju, sodelovanje, ustvarjanje maksimalnega outputa in razvoj delavcev zaradi njih samih. Delavec mora dobiti delo, katerega je sposoben najbolje opraviti. Bil je idealist v tej smeri, naj se interesi delavcev, menedžerjev in lastnikov uskladijo. (Bahtijarevič Šiber, 1999).

Med njegovimi učenci bom omenila tri. **Henry L. Gantt** (1861-1919) je trdil, da je pri vseh težavah menedžmenta človek najvažnejši element. Znan je tudi po svojih grafikonih. **Frank** (1868-1924) in **Lillian Gilbreth** (1878-1972) sta živela konec 19. in začetek 20. stoletja. Težila sta k racionalizaciji za večji uspeh. Lillian so poimenovali za »prvo damo menedžmenta«, doktorirala je kot industrijski psiholog, v devetih letih je rodila dvanajst otrok, del svojega 93 let dolgega življenja je bila svetovalka. (Bahtijarevič Šiber, 1999).

»Oče moderne teorije upravnega menedžmenta« je **Henri Fayol** (1841-1925). Definiral je poslovne funkcije podjetja (tehnično, komercialno, finančno, varnostno, računovodsko, vodstveno); vsebino in načela vodenja in potrebne sposobnosti zaposlenih. Vodenje vsebuje planiranje, organiziranje, ukazovanje, koordinacijo in nadzor. Osnovna načela vodenja so po Fayolu bila: delitev dela, oblast in odgovornost, disciplina, enotno ukazovanje, enotno



usmerjanje, podrejenost interesov posameznikov skupnim interesom, nagrajevanje, centralizacija, veriga predpostavljenih, red, pravičnost, stalnost osebja, iniciativnost in »esprit de corps« ali »v enotnosti je moč«.

*»Upravljanje pomeni napovedovati in načrtovati,  
organizirati, poveljevati, usklajevati in nadzirati.«*

*Henri Fayol*

»Oče industrijske psihologije« je **Hugo Muensterberg** (1863-1916). Po njegovem so glavni cilji menedžerskega dela, kako najti sposobne ljudi za določeno delovno mesto, kako psihološko izvleči iz vsake osebe največji output in kako lahko podjetje vpliva na uspeh zaposlenih. (Bahtijarevič Šiber, 1999).

**Elton Mayo** (1880-1949) in **F.J. Roethlisberger** sta znana po eksperimentiranju v podjetju Western Electric Company v Hawthornu – (Hawthornski efekt o produktivnosti). Menila sta, da so ljudje družbena bitja in da operacije v podjetju niso stvar strojev in metod, da je uspeh odvisen od moralnega zadovoljstva, od občutka pripadnosti, ki pa jih zaposlenim nudi menedžment. V eksperimentu so predpostavljali, da na produktivnost vplivajo delovne okoliščine (spreminjali so osvetlitev). Odkrili so, da ima na produktivnost zaposlenih izreden vpliv upoštevanje raznovrstnih potreb zaposlenih oz. upoštevanje zaposlenih kot osebnosti. Upravljanje s človeškimi viri je začelo vse več pozornosti posvečati odnosom med vodji in podrejenimi ter med sodelavci. Dosežke tega časa izraža Birkbeckova filozofija: prilagoditi človeka delu z vodenjem, izbiro in usposabljanjem in prilagoditi delo človeku z oblikovanjem metod dela, opreme, delovnih pogojev in nagrad. (Bahtijarevič Šiber, 1999).

Tukaj bi omenila kritiko Ackerjeve in Houteneve, da Mayo ni upošteval spolne sestave delovnih skupin (niti spola vodilnih in raziskovalcev) in spolne dinamike, kar je mogoče pomembno vplivalo na rezultate eksperimenta, kajti najvišja produktivnost je bila dosežena v ženski skupini. (Kanjuro Mrčela, 2000).

*»Največje premoženje podjetništva  
je človeški ponos pri opravljanju dela.«*

*Mary Parker Follett*

Eden najbolj znanih piscev o splošnem menedžmentu je **Peter F. Drucker\***, rojen na Dunaju 1909. leta. Nordstrom in Ridderstrale (2001) sta ga imenovala menedžerski prerok, ki veliko govori o menedžmentu v prihodnosti. Drucker pravi, da ni težko napovedati prihodnosti, je le nesmiselno. Veliko bolj pomembne so temeljne spremembe, ki se zgodijo kljub temu, da jih ni nikoli nihče napovedal ali bi jih slučajno kdo lahko napovedal. Po Kanjuo Mrčela (1996) Drucker pravi, da se je redko katera institucija v človeški zgodovini pojavila tako nenadoma in imela tako hiter in velik učinek kot menedžment. Drucker definira menedžment kot »novo družbeno funkcijo«, ki je v manj kot 150 letih popolnoma spremenila družbeno in gospodarsko tkivo v vsem svetu. (Kanjuo Mrčela, 1996).

Pa vendar so omenjena imena le nekatera izmed pomembnih imen, ki so zaznamovala razmišljanja o menedžmentu. V zadnjih štirih desetletjih je prišlo do prave poplave literature na tem področju, različni pristopi, različne raziskave, različne trditve... Koontz (1994) je stanje imenoval »pragozd teorije o menedžmentu«. (Koontz in Weihrich, 1994).

Kot že v prvem delu povedano, je menedžment podvržen modi. Začetki menedžmenta segajo v obdobje, ko je ženska delovala v ozadju, ni bila pomembna v javni sferi, niti ni smela biti pomembna. Potem se je pojavila ena ženska, konec 19.st., kasneje v 20. st. se jih je pojavilo še več. V svet moških smo začele vstopati ženske. Moda menedžmenta se je spremenila, ni več samo področje rezervirano za moške, del menedžmenta so tudi ženske.

---

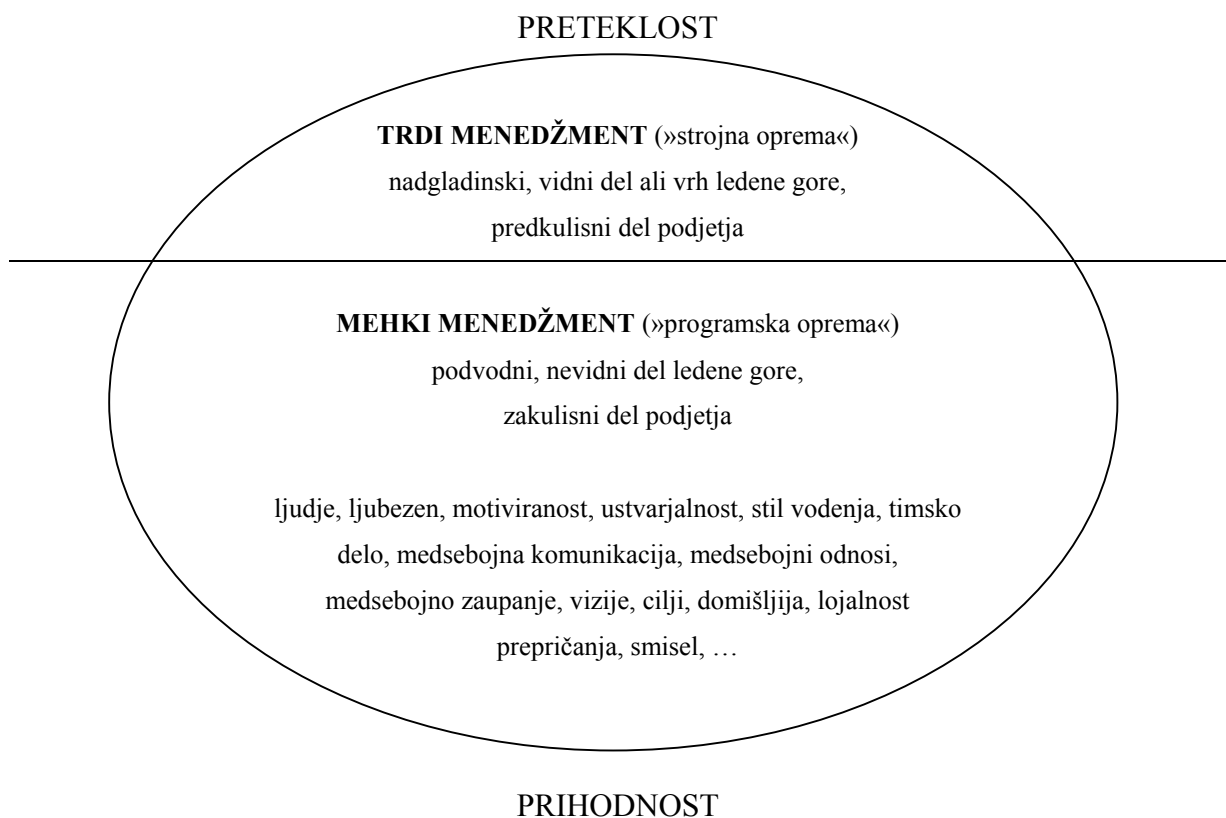
\* *'Drucker, najboljši menedžerski mislec našega časa.'* (Business Week)

### 2.1.3. MENEDŽMENT PRETEKLOSTI IN PRIHODNOSTI

»Novi svet je drugačen. Kar pozabite na stari svetovni red. Pozabite, kar ste vedeli včeraj. Konkurenčne prednosti izvirajo iz drugačnosti, drugačnost pa čedalje bolj izvira iz novega razmišljanja ljudi, ne pa iz tistega, kar izdelujejo podjetja. V menedžmentu prihodnosti ne moremo poslovati po starem. Preživeli bodo samo tisti, ki bodo odkrili edinstveni recept. Naj vam bo všeč ali ne, vsi smo obsojeni na svobodo – svobodo izbire.« (Nordstrom in Ridderstrale, 2001).

V vsaki organizaciji imamo trdi in mehki menedžment.

Slika 1: Trdi in mehki menedžment



Vir: Brajša, (1996:19)

Vidni del podjetja oz. trdi menedžment sestavljajo tehnologija, struktura in formalni cilji, sposobnosti in spretnosti sodelavcev, finančna in proizvodna sredstva, delitev pristojnosti in

nalog, načrtovanje, proračun, nadzor in projekti, metode reševanja problemov in odločanja ter smeri razvoja. (Muri v Brajša, 1996).

Nevidni del oz. mehki menedžment ali mehka resničnost podjetja in njegova kultura niso sami dogodki v podjetju, temveč njihove interpretacije. Skrivajo se v mislih zaposlenih, v njihovi zavesti in domišljiji. To so mehki dejavniki podjetja, vizije, socialna energija, duh, zavest in čustva. Te interpretacije so subjektivne, doživljene. So simpatija, ljubezen, strpnost, zaupanje, zadovoljstvo, pogum za tveganje, zadovoljstvo in sreča v subjektivnem doživljanju in vedenju zaposlenih. (Gerken v Brajša, 1996).

Motivacija in posledično uspeh čedalje bolj temeljita na vrednotah (nevidno) namesto na denarju (vidno). V preteklosti smo zvestobo v glavnem kupovali. Delodajalec je ponudil možnost napredovanja, solidno plačo in varno službo, v zameno pa je od delavca dobil zvestobo in pridno delo. Zdaj zvestobo določajo vrednote. Prej so ljudje odhajali iz podjetja zaradi povsem drugih razlogov, kot danes. »Imam prenizko plačo, zato odhajam«, so rekli v preteklosti, danes pa: »To delovno mesto v meni ne zbuja ponosa, zato odhajam.«

Vse preveč je še tradicionalnih organizacij, ki trdemu menedžmentu posvečajo preveč pozornosti, vendar s časom stari slog propada. Spremembe so zmeraj dolgotrajne. Zdaj se vse vrti okrog inteligence in neotipljivih stvari, se pravi tokov znanja, vso pozornost moramo usmeriti na mehki del podjetja.

Ali z drugimi besedami povedano, ločimo med »strojno opremo« (hardware) in »programsko opremo« (software). »Strojna oprema« je organizacijska in tehnična struktura podjetja, »programska oprema« pa komunikacijsko in sodelovalno okolje zaposlenih. »Strojna oprema« bi morala omogočiti »programski«, da ustvari ozračje, v katerem bo prva lahko optimalno delovala. (Scheerer v Brajša, 1996).

V globalnem, sprotnem, neurejenem svetu, ki mu vladajo možgani, neprilagodljive strukture iz preteklosti ne morejo preživeti. Uspeh je posledica oblikovanja prihodnosti. Uspeh je ustvarjanje, ne prilagajanje. (Nordstrom in Ridderstrale, 2001).

»Porušite, da bi lahko gradili.«

Mao Zedong

Tabela 1: Spremembe paradigem menedžmenta

	paradigma 20. stoletja	paradigma 21. stoletja
Kultura	Stabilnost, uspešnost	Spremembe, reševanje težav
Tehnologija	Mehanska	Elektronska
Naloge	Fizične	Mentalne, temelječe na ideji
Hierarhija	Vertikalna	Horizontalna
Organizacija	Piramida	Mreža
Moč / nadzor	Vrhovni menedžment	Široko disperzirana
Cilj kariere	Sigurnost	Osebni razvoj, vrhunskost
Vodstvo	Avtokracija	Transformacija
Zaposleni	Homogenost	Kulturna raznolikost
Opravljanje nalog	Posamično	Timsko
Trg	Lokalen, domač	Globalen
Cilj	Dobiček	Potrošniki
Kvaliteta	Mogoča	Vrhunska
Viri	Kapital	Znanje in informacije
Prednosti	Cena	Čas

Vir: Bahtijarevič Šiber (1999:65)

»Poznam nekoga, ki je pametnejši od nas vseh,  
to smo mi vsi.«

Napoleon Bonaparte

Menedžment je pojav, ki se od svojih začetkov nenehno spreminja. V zadnjih dveh desetletjih je ena pomembnih sprememb, ki jo je menedžment doživel, tudi navzočnost večjega števila menedžerk na najvišjih vodilnih položajih. (Kanjuo Mrčela, 1996).

## **2.2. MENEDŽER-KA**

### **2.2.1. KDO JE MENEDŽER-KA?**

Woodalova in Winstanleyjeva (v Linehan 2001) navajata definicijo menedžerja na visokem položaju kot človeka, ki je odgovoren za smer delovanja organizacije, ki razvija ustrezno strategijo delovanja in postavlja cilje za celotno podjetje.

Menedžerji so uresničevalci in nosilci menedžerskih nalog. To so osebe, ki uporabljajo svoje sposobnosti in strokovno znanje pri odločanju za komuniciranje, vplivanje na druge in vodenje pri doseganju organizacijskih ciljev. (Kanjuro Mrčela, 2000).

Menedžer-ka je najpomembnejši kapital in vir vsake organizacije. Drucker pravi, da so najdražje in istočasno zelo kratkotrajno »sredstvo«, ki se hitro odpisuje. Zelo so dragi, ker zahtevajo velika vlaganja, da bi se dobili kvalitetni menedžerji-ke, potrebnega je mnogo časa, da se dobi kvaliteten menedžerski tim, vendar se lahko hitro razdre. (Bahtijarević Šiber, 1999).

Definicija višje/-ga menedžerke/-ja po Linehanovi: je človek z izvršilno funkcijo odločanja. (Linehan, 2001).

Menedžer ni samo odličen finančni strokovnjak, spreten in iznajdljiv komercialist in odličen tehnolog, temveč je tudi strokovnjak za ljudi. Kajti ljudje vodijo finančne knjige, trg so ljudje, s tehnologijo upravljajo ljudje. Treba se je znajti na vseh treh področjih, to pa zmore samo človek. (Brajša, 1996).

Menedžerji opravljajo razne funkcije. Vsebina menedžerske funkcije je odločanje in usklajevanje, ki potekata prek funkcij načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadziranja. Pri izvajanju vsake funkcije je prisotna koordinacija.

*Načrtovanje* je stalno predvidevanje prihodnjega poslovanja: predvidevanje stanja (ciljev) in poti za njihovo doseganje, predvidevanje usklajevanja delov v celoto, predvidevanje smotrne

porabe dela, delovnih sredstev in predmetov dela. Poteka z analiziranjem, predvidevanjem, določanjem ciljev in poti ter preverjanjem odločitev.

*Organiziranje* je dodeljevanje posameznih delovnih nalog, določenih z načrtovanjem, zaposlenim v podjetju. Delovna mesta, na katerih poteka določena delovna naloga, je treba povezati v oddelke, te v večje enote in te nazadnje v podjetje. Organiziranje mora potekati tako, da bo manjša enota pripomogla k uspehu večje.

*Vodenje* je določanje dela, komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi ter motiviranje zaposlenih k zaželenemu vedenju in doseganju ciljev podjetja.

*Nadziranje* poslovanja bi lahko na splošno opredelili kot dejavnost, ki se ukvarja s presojanjem pravilnosti in njihovim odpravljanjem pri poslovnih procesih in stanjih. Izvedba, ki sledi načrtovanju, se največkrat ne ujema z načrtom. Med nadziranjem je treba to neujemanje ugotoviti, poiskati njegove vzroke in predlagati ustrezne ukrepe za uresničitev ali spremembo načrta.

Osnova teh funkcij je znanje, ki postaja osnovni vir za posameznika in družbo. Tradicionalni proizvodni dejavniki, kot so naravni viri, delo in proizvodna sredstva, ne izginjajo, temveč dobivajo drugoten pomen. Te dejavnike je mogoče pridobiti in uporabiti le, če imamo ustrezno znanje. Temeljni izziv je, kako znanje organizirati in izrabiti, saj samo po sebi nič ne pomeni. Menedžment je znanje organiziranja znanja. (Hočevar, Jaklič, 1999).

*Koordinacija* je bit menedžmenta, usklajevanje posameznih funkcij za doseganje zaželenega cilja.

Menedžerske vloge po Mintzbergu so naslednje: medosebne vloge (vloga nominalnega vodje, vloga vodje in vloga povezovanja, posebej z ljudmi od zunaj), informacijske vloge (vloga tistega, ki sprejema informacije o poslovanju podjetja, vloga tistega, ki širi informacije podrejenim in vloga razglaševalca informacij zunaj podjetja) in vloge odločanja (pobudniška vloga, vloga reševanja težav, vloga alociranja resusov in vloga pogajalca).

Lastnosti uspešne vodilne osebnosti so govorne sposobnosti, reševanje kompleksnih problemov, logično mišljenje, vpogled v lastni miselni proces, intuicija, duhovitost, komunikativnost, obvladovanje zunanje podobe, socialna smelost, empatija, čut za realno, ekstrovertiranost, čustvena stabilnost, čut za lepoto, visok energetski potencial... (Mayer v Možina in drugi: 2000).

Po Bahtijarevič Šiber (1999) ima vsak-a menedžer-ka osem različnih menedžerskih vlog in 24 pristojnosti, ki temeljijo na teh vlogah. Prikazano v tabeli 2.

Tabela 2: Menedžerske vloge in pristojnosti

<b>VLOGA MENEDŽERJA-KE</b>	<b>PRISTOJNOSTI</b>
<b>1. VLOGA VODJE</b>	1. prevzemanje iniciative, vzpodbujanje 2. postavljanje ciljev 3. uspešno delegiranje
<b>2. VLOGA PROIZVAJALCA</b>	1. osebna produktivnost in motivacija 2. motiviranje drugih 3. upravljanje časa in stresa
<b>3. VLOGA KOORDINATORA</b>	1. načrtovanje 2. organiziranje in oblikovanje 3. kontroliranje, nadzorovanje
<b>4. VLOGA »MONITORA«</b>	1. zmanjšanje tehničnega šuma 2. kritična analiza informacij 3. predstavljanje informacij, učinkovito pisanje
<b>5. VLOGA MENTORJA</b>	1. razumevanje sebe in drugih 2. interpersonalne komunikacije 3. razvoj sodelavcev
<b>6. VLOGA, »KI ŽENE NAPREJ«</b>	1. ustanoviti tim 2. participativno odločanje 3. upravljanje konfliktov
<b>7. VLOGA INOVATORJA</b>	1. živeti s spremembami 2. kreativno, ustvarjalno mišljenje 3. upravljanje sprememb
<b>8. VLOGA POSREDNIKA</b>	1. postati in ostati temelj moči 2. sigurnost soglasja in predanosti 3. predstavljanje idej, zamisli

Vir: Bahtijarevič Šiber (1999:447)



## 2.2.2. MENEDŽERSKE VEŠČINE IN ORGANIZACIJSKA HIERARHIJA

Menedžerske veščine obsegajo teoretična in praktična znanja in spretnosti.

*Tehnične – spretnostne veščine* zahtevajo od posameznika znanje, kontrolo kvalitete, reševanje težav in kreativnost. Posameznik naj bi imel sposobnosti odkriti tehnični in strokovni know-how z minimalnim usmerjanjem in pomočjo, sposobnost postavljanja standardov, slediti in vračati povratne informacije, da ljudje in procesi sledijo ekonomskim ciljem. Potrebne so sposobnosti razrešitve tehničnih težav in možnost alternativnih rešitev. Kreativnost pa v smeri individualne sposobnosti identificiranja alternativnih tehnik in novih pristopov in zamisli.

*Vodstvene – interpersonalne veščine* so občutek za ljudi, motivacija, učenje drugih, postavljanje ciljev, skupinsko – timsko delo, vrednotenje ljudi in razvoj sodelavcev. Pri teh veščinah so pomembne pazljive in uvidevne reakcije na potrebe drugih in sposobnost spoznanja lastnega vpliva na druge, potrditev potreb in ciljev zaposlenih in olajšanje doseganja le-teh. Pri učenju drugih moramo znati svetovati, pozitivno vplivati, dajati smernice in koristna navodila, omogočiti sodelavcem, da sodelujejo in predstavijo svoje zamisli. Postavljeni cilji in individualna pričakovanja morajo biti doseženi, tako individualno, kot s pomočjo organizacije dobrega tima. Objektivno in jasno je potrebno znati oceniti dosežke in delovno uspešnost posameznika, pomembno je sodelovanje z ljudmi, kajti pomaga jim definirati in utrditi njihove potenciale in cilje in kot najpomembneje, uresničevanje razvojnih programov.

*Komunikacijske veščine* so ustne in pisne, ki se poslušajo ali predstavljajo. Sposobnost uspešnega izražanja med posamezniki in v skupini je prav tako pomembna kot uspešna organizacija izražanja zamisli v pisni obliki. Komunikacija mora imeti vsebino, iz katere se lahko izberejo pomembne zamisli in dejstva, predstavitve lastnih zamisli ali informacij pa morajo biti jasne in razumljive za prejemnika.

*Diagnostične – analitične veščine* so identifikacija, analiza in rešitev težav ter soočanje s spremembami. Potrebne sposobnosti so hitro opažanje simptomov nastajanja težave, identifikacija vzrokov in diagnoza stanja. Težavo analiziramo tako, da se točno določi sporna

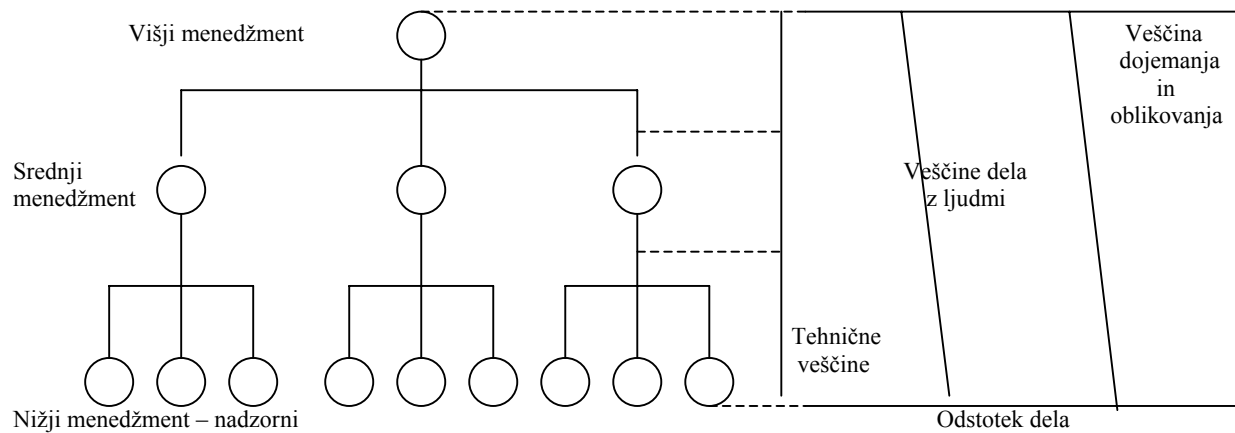
točka, določimo pomembne informacije in predstavimo alternativne tokove reševanja težave. Ne glede na morebitne negativne posledice sprejmemo nove odločitve, ki pa prinašajo spremembe znotraj in zunaj organizacije.

*Strategijske – konceptualne veščine* so kreiranje vizije, pregled celote in holistični pristop, dajanje prioritete, dolgoročna perspektiva, upravljanje s spremembami. Kreiranje vizije je sposobnost predstave temeljne vizije in prihodnjega razvoja podjetja. Potreben je vpogled v prihodnost, pregled celotne slike, medosebni odnosi in globalne posledice posameznikovih težav. Potrebno je znati sprejeti, konceptualizirati in integrirati različne zamisli v koherentno celoto. Določeni cilji imajo prednost pred drugimi, kar mora biti jasno videno. Pomembna je dolgoročna perspektiva, zato je potrebno hitro odkrivati slabe znake in spremembe jemati kot nekaj pozitivnega. Za vsako stvar moramo imeti pripravljen odgovor.

*Administrativne veščine* so planiranje oz. načrtovanje in organiziranje, izvrševanje in kontrola oz. nadzor in odločanje. V težnji po doseganju ciljev moramo poznati potrebe vsakdanjega dela, da bo le-to osredotočeno samo na doseganje teh ciljev. Razjasnjene morajo biti težave in alternative, koristi in stroški in prinesene morajo biti pravilne odločitve. (Bahtijarević Šiber, 1999).

Samo en del zgoraj navedenih veščin je rezultat procesa formalnega izobraževanja in treninga. Ostalo so znanja in izkušnje, ki jih je posameznik pridobil preko neformalne izobrazbe. To so tehnične, spretnostne veščine, ki jih posameznik lahko pridobi s prakso. Kot drugo avtor navaja dejstvo, da velik del veščin temelji na specifičnih individualnih osebnostih (sposobnosti in karakteristike), ki so formirane že preden posameznik postaja menedžer-ka in jih ne moremo dobiti z izobraževalnim procesom. (Bahtijarević Šiber, 1999).

Slika 2: Menedžerske veščine in organizacijska hierarhija po Koontzu in Weihrichu



Pomembnost veščin se razlikuje na različnih nivojih menedžmenta

Vir: Koontz in Weihrich (1994:7)

Glede na velikost in strukturo organizacij so menedžerji razvrščeni znotraj hierarhije organizacije na tri temeljne menedžerske ravni:

- *višji menedžment ali menedžerji na najvišji ravni*, top menedžerji - predstavljajo organizacijo v okolju, formulirajo glavne organizacijske cilje, strategijo in ključne probleme poslovanja.
- *srednji menedžment ali menedžerji na drugi ravni*, srednji vodilni – spreminjajo cilje v konkretne naloge, organizirajo, koordinirajo dejavnosti in delovanje organizacijskih enot.
- *nižji menedžment ali menedžerji na prvi ravni*, nižji vodilni – opravljajo naloge, operativno načrtujejo in organizirajo delo. (Kanjuo Mrčela, 2000).

### 2.3. STIL VODENJA OZ. STIL MENEDŽMENTA

Stil vodenja (menedžmenta) je način obnašanja in delovanja menedžerja-ke. Definirata ga menedžerjev odnos do podrejenih in sodelavcev ter način uporabe moči, odločanja, komuniciranja in kontrole. (Kanjuo Mrčela, 1996). Po Ammelburgu (v Brajša, 1996) je vodenje vplivanje na enega ali več ljudi z namenom, da bi spremenili svoja stališča in vedenje. Voditi pomeni opraviti stvari prek drugih ljudi. Menedžer ne dela sam, ampak spodbuja druge ljudi, da delajo tisto, kar je potrebno.

Poznamo več stilov vodenja. Od avtoritativnega do demokratičnega Nagel (v Kanjuo Mrčela, 1996) opredeljuje naslednje stile: avtoritarni, kjer odloča nadrejeni in je pogosta uporaba sile; patriarhalni, kjer odloča nadrejeni in je pogosta uporaba manipulacije; informirajoči, kjer odloča nadrejeni in je prisotno prepričevanje; participacijski, kjer skupina odloča znotraj dogovorjenih okvirov in demokratični stil vodenja, kjer skupina odloča in je predstojnik samo koordinator. Po Brownu (v Brajša, 1996) poznamo naslednje stile menedžmenta: avtokratičen (temelječ na moči), birokratičen (temelječ na pravilih, normah, ukazih), demokratičen (temelječ na dogovoru s sodelavci) in idiosinkratičen (prilagojen nalogi sodelavcem).

Poznamo Likertove štiri menedžerske stile ali sisteme, ki se razlikujejo glede na motivacijo zaposlenih, stališča do organizacije, odgovornost za realizacijo ciljev organizacije, komunikacijo, interakcijo in vpliv, odločanje, cilje in kontrolo. Kavčič navaja različne dejavnike, ki vplivajo na vodenje. To so filozofija vodenja, situacija, narava delovnih nalog in karakteristike vodenih. (v Kanjuo Mrčela 1996).

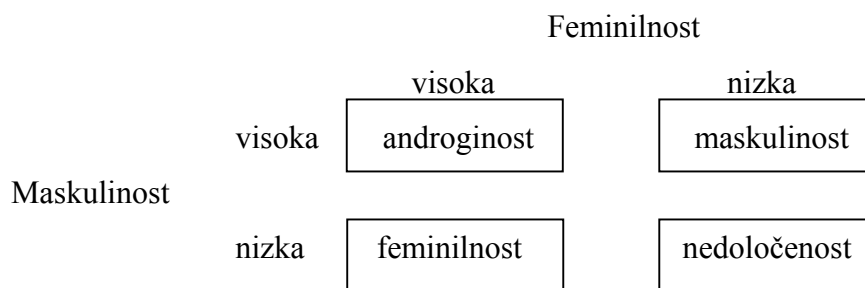
Poznamo pa tudi razlike med moškim in ženskim stilom vodenja. Stereotipi dodeljujejo moškim in ženskam različne značilnosti, kot so: racionalen, ambiciozen, močen, pogumen moški in emocionalna, neambiciozna, šibka in nežna ženska. Ženske kot menedžerke pa so predstavljene kot agresivne, trde, hladne in neženstvene. (Kanjuo Mrčela, 2003).

Moški v menedžmentu se označujejo kot bolj storilnostno usmerjene, objektivne, neodvisne, odločne in v splošnem sposobnejše kot ženske. Ženske v menedžmentu opisujejo kot pasivne,

nežne, naravnane k premisleku, občutljive in manj primerne od moških za visoke in zelo odgovorne položaje v organizacijah. (Marshall v Linehan 2001).

Do sredine 70ih se je verjelo, da sta maskulinitet in feminilnost nasprotna pola. Če je oseba visoko maskulina, ne more biti hkrati feminilna in obratno. Kljub številnim raziskavam, ki so dokazovale prisotnost obojih značilnosti, je še zmeraj bilo za posameznika primerno, da se prilagaja moško ali žensko določenim stereotipom. Moški naj bi bili maskulini in ženske naj bi bile feminilne. Vsak, ki je čutil drugače, bil na sredini ali na napačni strani, ni bil najbolj prilagojen in je bil potreben pomoč. (Powell, 1988).

Sandra Bem je v svojih raziskavah uvedla drugačno razumevanje feminilnosti in maskuliniteti. Definirala ju je kot dve ločeni in neodvisni skupini lastnosti. Na podlagi teh značilnosti je izoblikovala štiri-kvadratno klasifikacijsko shemo za identiteto spolnih vlog.

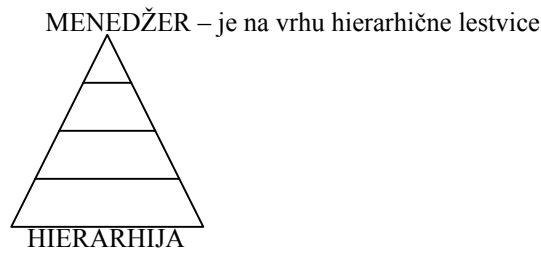


Vir: Sandra Bem v Powell (1988:53)

V nadaljevanju bom predstavila moški in ženski stil vodenja po Sally Helgesen (v Kanjuo-Mrčela, 1996) in osebni stil (androgini stil), ki se v realnosti med seboj prepletajo. Helgesenova se pri podobah hierarhije in pajčevine sklicuje na moško in žensko psihologijo, način razmišljanj, fantazije moških in žensk. (Helgesen v Kanjuo Mrčela 1996).

Za moške je po Helgesenovi značilna hierarhična struktura in moški na vrhu le-te. Bistvene značilnosti moškega menedžerja oz. moškega stila vodenja so naslednji: so odločni, prevladuje tekmovalnost, prikrivajo podatke, preklinjajo, so 'mačoti', so agresivni, imajo radi moč, moč je znanje, znanje je informacija. Utrjujejo svojo moč in prevlado.

Hierarhična struktura:



Vir: Helgesen v Kanjuo Mrčela (1996:88)

Moški stil vodenja ima tradicijo, je uveljavljen. Judy B. Rosener (v Walsh, 1997) govori o tradicionalnem modelu 'ukazuj in nadzoruj', ki spominja na moški stil vodenja S. Helgeson. Od zgoraj navzdol. Tisti na vrhu zna vse – avtoriteta. Pomemben je posameznik, individuum, usmerjen v en cilj. Tipičen menedžer je moški, belec, heteroseksualec, je poročen in ima otroke. Ženske so na tem položaju prej izjema kot pravilo. Ta model po Rosenerjevi danes izgublja na pomembnosti. (Rosener v Walsh, 1997).

*'The future ain't what it used to be.'*

*Yogi Berra*

Za ženske in njihov stil vodenja je po Helgesonovi značilna struktura pajčevine. Bistvene značilnosti ženskega stila vodenja so: prevzemanje »materinske vloge« v organizaciji, morebitni čustveni izlivi – 'puliti si lase', kričati, komu kaj zabrusiti v obraz ali komu kaj očitati, skrbnost, rahločutnost in uglajenost. Vse informacije delijo z ostalimi in poudarek je na prijateljskem enakovrednem medsebojnem odnosu.

Struktura pajčevine:



Vir: Helgesen v Kanjuo Mrčela (1996:88)

Ženski stil vodenja je interaktivni stil vodenja in je razmeroma mlad stil. Temelji na kolaboraciji in na sistemu nagrajevanja. Pomembna je skupina in posameznik kot skupek celote, komunikacija in odziv. Ženska lahko razmišlja in dela več stvari hkrati. Ta model je

zmeraj bolj v rabi, ker je ustrežnejši fleksibilnim in hitro se spreminjajočim organizacijam današnjega dne. Informacije, znanje in moč se delijo.

Osebni stil - androgini stil. Pojem androginiteti pomeni prepletenost moških in ženskih lastnosti ali pa moškega v ženski (animus) in ženske v moškem (anima). »Androginitet prihaja iz grških besed andr – moški in gyne – ženska.« (Powell, 1988:53). Za osebni stil vodenja je značilno, da se na podlagi lastnih občutkov in ugotovitev uporablja najboljše pristope vodenja, značilne za moške in ženske. Gre za kombiniran pristop, kar zadeva značilne moške in ženske poteze, nikoli ne gre za popolnoma moško ali žensko osebnost. Ta stil vodenja velja za učinkovitejšega od obeh navedenih stilov. Odzvati se tako, kot se posamezniku zdi najbolje. Oba spola se morata dopolnjevati.

Obstajajo zelo dobri menedžerji, ki so pač moški, in obstajajo zelo dobre menedžerke, ki so po naključju ženske. S pomočjo strategije in raznih programov se moramo ženske potruditi, da to ne bo samo naključje. So pa tudi slabi menedžerji in slabe menedžerke. Osnovna pravila dobrega menedžmenta je treba upoštevati ne glede na pripadnost spolu in ne glede na stil vodenja. (Linehan, 2001).

Collinsonova in Hearn (v Bradley, 2000) pravita, da moški in ženski stil vodenja nista ekvivalentna moškemu in ženski.

Moški in ženske se razlikujemo, vendar nismo razdeljeni na dva pola, kot je to včasih veljalo. So določene značilnosti, ki jih po pogostosti pojavljanja pripisujemo enemu ali drugemu spolu, vendar značilnosti za moškega in žensko niso ekvivalentni za moškega ali žensko, podobno kot pravita Collinson in Hearn. Za vse posameznike velja, da se lahko uvrstijo v štiri-kvadratno shemo Sandre Bem, ki pravi, da je posameznik lahko visoko ali nizko na seznamu maskuliniteti ali visoko ali nizko na seznamu feminiliteti. Če je visoko na obeh seznamih, je to androginitet, če je nizko, je to nedoločenost, ravno tako, kot smo posamezniki v družbi: maskulini, feminilni, androgini ali pa nedoločeni.

## 2.4. ŽENSKE V SLOVENIJI

V Sloveniji živi 1 996 773 prebivalcev, od tega je 1 019 337 žensk in predstavljajo 51 % prebivalstva in 977 436 moških, to je 49% (leta 2003). (Glej Tabela 3).

Tabela 3: Prebivalstvo po spolu v Sloveniji, 30. junij 2003

	skupaj	Prebivalstvo	
		moški	ženske
SKUPAJ	1 996 773 – 100%	977 436 – 49%	1 019 337 – 51%

Vir: Statistični urad Republike Slovenije, 2003

Skupaj aktivnih prebivalcev v letu 2003 (govorimo v tisočih) je 959 000, to je 48%, med njimi je 440 000 žensk - 22% in 519 000 moških - 26%. Od vseh žensk skupaj je aktivnih 43%. Med delovno aktivnim prebivalstvom je 409 000 žensk ali 45,6%, moških pa 54,4%. (glej Tabela 4).

Tabela 4: Prebivalstvo po aktivnosti, 2. četrtnje 2003

	skupaj	moški	ženske
			v 1000
Prebivalstvo skupaj	1 995	975	1020
Aktivno prebivalstvo	959	519	440
Delovno aktivno prebivalstvo	896	488	409
Brezposelne osebe	63	32	31
Neaktivno prebivalstvo	739	303	436

Vir: Anketa o delovni sili, ki temelji na mednarodno usklajenih definicijah Mednarodne organizacije za delo (ILO) in Statističnega urada EU (Eurostat).

Tabela 5: Stopnja registrirane brezposelnosti v Sloveniji <sup>(1)</sup>, avgust 2003

	VII 03	VIII 03	I – VIII 03
Skupaj	11,1	11,3	11,2
Moški	9,4	9,5	9,7
Ženske	13,2	13,4	12,9

1) Podatke o registriranih brezposelnih osebah posreduje Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje.

Vir: Statistični urad Republike Slovenije, 2003



Kot je razvidno iz Tabele številka 5, je med ženskami več brezposelnih, kot med moškimi, v juliju 2003 13,2% žensk in 9,4% moških, v avgustu 2003 13,4% žensk in 9,5% moških in v povprečju v prvih osmih mesecih leta 2003 12,9% žensk in 9,7% moških.

Tabela 6: Prebivalstvo, staro 15 let ali več, po izobrazbi in spolu

Izobrazba									
Skupaj	brez izobrazbe	nepopolna osnovna	osnovna	srednja			višja	visoka	
				skupaj	nižja in srednja poklicna	strokovna in splošna		dodiplomska	podiplomska
SKUPAJ									
1663869	11337	104219	433910	899341	452292	447049	84044	114630	16388
MOŠKI									
804286	4092	42400	169509	487288	280373	206915	36083	55070	9844
ŽENSKE									
859583	7245	61819	264401	412053	171919	240134	47961	59560	6544

Vir: Statistični urad Republike Slovenije, Popis prebivalstva, gospodinjstev in stanovanj 2002.

Med vsemi **brez izobrazbe** je 36% moških in **64%** žensk.

Med vsemi z **nepopolno osnovno šolo** je 40,7% moških in **59,3%** žensk.

Med vsemi z **osnovno šolo** je 39% moških in **61%** žensk.

Med vsemi z **nižjo in srednjo poklicno šolo** je 62% moških in **38%** žensk.

Med vsemi s **strokovno in splošno srednjo šolo** je 46% moških in **54%** žensk.

Med vsemi z **višjo šolo** je 43% moških in **57%** žensk.

Med vsemi z **visokim dodiplomskim študijem** je 48% moških in **52%** žensk.

Med vsemi z **visokim podiplomskim študijem** je 60% moških in **40%** žensk.

Tabela 7: Doktorji znanosti, magistri in specialisti po spolu od leta 1945 do leta 2001

Doktorji znanosti						Magistri in specialisti				
	1945-1997	1998	1999	2000	2001	1962-1997	1998	1999	2000	2001
<b>Skupaj</b>	<b>3603</b>	<b>265</b>	<b>260</b>	<b>296</b>	<b>298</b>	<b>8454</b>	<b>733</b>	<b>761</b>	<b>754</b>	<b>905</b>
Moški	2733	162	157	182	152	5408	375	392	392	451
Ženske	870	103	103	114	146	3046	358	369	362	454

Vir: Statistični letopis republike Slovenije, 2002

Število žensk med magistri in specialisti leta 2001 za tri presega število moških med le-temi. Med osebami z doktoratom znanosti imamo leta 2001 49% doktoric znanosti in 51% doktorjev.

Leta 1987 je bilo med vsemi, ki so opravljali najvišje menedžerske položaje 9,2% žensk (Kanjuo Mrčela, 1996), leta 1996 pa je ta odstotek 9% (GZS, 1996, po UZP, 1999). (v Kanjuo Mrčela, 2000).

Avgusta, leta 1997, je Gospodarska zbornica Slovenije izdala prvo knjižico – 'Sto največjih družb v Sloveniji', kot rezultat stalnega projekta SKEP GZS »Vloga velikih družb v Sloveniji«, ki nam poda preprost pregled največjih družb, vključno s poslovnimi sistemi – po merilu lani ustvarjenih prihodkov in po tem, ko so v družbah (v skladu s predpisi) že opravili obvezno revizijo in konsolidacijo lanskih podatkov. (GZS, 1997).

Med vodilnimi delavci v sto največjih družbah v Sloveniji, po prikazu aktualnega stanja konec avgusta 1997 (merilo za uvrstitev družbe v publikacijo SKEP GZS Sto največjih družb... je bila višina skupnih prihodkov družbe v letu 1996), sta bili 2 ženski. Kot vodilni delavec družbe se je takrat smatral generalni direktor, glavni direktor, direktor, direktor družbe, predsednik uprave, predsednik začasne uprave in predsednik poslovnega odbora. (GZS, 1997).

Septembra, leta 1998, je Gospodarska zbornica Slovenije izdala drugo publikacijo – 'Največje družbe v Sloveniji', kot rezultat projekta »Velike družbe in njihova vloga«. Pregled največjih

družb, ki so predstavljene v publikaciji, temelji na revidiranih in konsolidiranih podatkih za družbe in poslovne sisteme v Sloveniji za preteklo leto. Kot glavno merilo velikosti se upošteva ustvarjene prihodke, to je preko 13 milijard SIT v letu 1997. (GZS, 1998).

Glede na merilo je v publikaciji 52 največjih družb. Na listi predsednikov uprav oz. direktorjev družbe je 52 moških in nobene ženske. Na listi predsednikov nadzornih svetov jih je vseh skupaj 49, od tega 45 moških in 4 ženske. (GZS, 1998).

V letu 1999 je v Sloveniji delovalo 40 družb, ki so izkazovale za leto 1998 prek 15,5 milijard SIT prihodkov. Med predsedniki uprav največjih družb in poslovnih sistemov (upoštevane so uprave največjih družb s področja predelovalnih dejavnosti, trgovine in popravil motornih vozil, gradbeništva, prometa, skladiščenja in zvez in drugih javnih, skupnih in osebnih storitev) je v 40 družbah 40 moških in nobena ženska. Med predsedniki nadzornih svetov in skupščin največjih družb in poslovnih sistemov (upoštevane so uprave največjih družb s področja predelovalnih dejavnosti, trgovine in popravil motornih vozil, gradbeništva, prometa, skladiščenja in zvez in drugih javnih, skupnih in osebnih storitev) je v 36 družbah 33 moških in 3 ženske. (GZS, 1999).

Med 48 največjimi družbami v letu 1999 med predsedniki uprave oz. generalnimi direktorji ni nobene ženske. (GZS, 2000).

Med predsedniki uprave oz. generalnimi direktorji v 'Sto največjih družbah', rangiranih po prihodku v letu 2003, je 5 žensk. (Vir: Rataj, Simona; Poslovno informacijsko središče infolink, GZS).

Od vseh vpisanih družb v register, je v letu 2003 več kot 50.000 direktorjev in samo 104 generalni direktorji. Med njimi je pet žensk. (Vir: Kokol, Ivan; Ajpes - Maribor).

Za Slovenijo je značilno, da je spremljanje sprememb glede položaja žensk v najvišjem menedžmentu oteženo zaradi nedostopnosti (časovno in kategorijalno) primerljivih podatkov. Tako kot v svetu se tudi v Sloveniji število menedžerk zmanjšuje, čim večje je podjetje in čim višji je menedžerski položaj. (Kanjuo Mrčela 2000).

»Udeležba žensk na menedžerskih položajih v Sloveniji je v popolnem nesorazmerju s številom v delovni sili in njihovo izobrazbo.« (Kanjuro Mrčela, 1996).

Pomemben kazalec razlik med moškimi in ženskami je tudi plača. V Tabeli številka 8 so prikazani podatki povprečne mesečne bruto plače v letu 2001 po stopnjah strokovne usposobljenosti in spolu, v Tabeli številka 9 pa povprečna bruto plača za določen poklic po spolu za leta 1991, 1995, 1997 in 2001.

Tabela 8: Povprečne mesečne bruto plače zaposlenih oseb v podjetjih, družbah in organizacijah po stopnjah strokovne usposobljenosti in spolu, 2001 v SIT

		stopnja strokovne usposobljenosti			
	skupaj	visoka			višja
		skupaj	doktorji	magistri	
skupaj	224269	424780	551111	518528	289131
moški	235993	472363	582337	545541	305119
ženske	210435	376334	477704	478924	276140

Vir: ZAP/L letna raziskava,

([www.stat.si/letopis/2003/13\\_03/13\\_06\\_03.asp?jezik=si](http://www.stat.si/letopis/2003/13_03/13_06_03.asp?jezik=si); 14.01.2004)

»Kljub temu, da je povsod v svetu spolna diskriminacija pri plačilu z zakonom prepovedana, so ženske, tudi če opravljajo enaka dela kot moški, večinoma slabše plačane. To velja tudi za menedžerska dela.« (Kanjuro Mrčela, 1996).

Tabela 9: Povprečna bruto plača za določen poklic po spolu za leta 1991, 1995, 1997 in 2001 (v SIT)

poklic	1991			1995			1997			2001		
	M	Ž	Ž v % M	M	Ž	Ž v % M	M	Ž	Ž v % M	M	Ž	Ž v % M
direktor	53970	43915	81,4	379482	353124	93,1	468794	414525	88,4	697291	616570	88,4
Generalni direktor	62481	49624	79,4	491940	330343	67,2	1060697	348133	32,8	1577696	517818	32,9
Namestnik direktorja	57936	44479	76,8	389258	322956	83,0	574245	388620	67,7	856140	578039	67,7
R&R menedžer	44850	40128	89,5	304641	334773	109,9	395453	339633	85,9	588202	505175	86,0
Finančnik, računovodja	51771	40451	78,1	351159	287330	81,8	473739	398397	84,0	704646	592581	84,1
Kemik	32388	26241	81,0	198949	152209	76,5	226650	254029	112,0	337122	377846	112,1
Arhitekt	24611	23985	97,5	151267	155156	102,6	181860	225831	124,2	270501	335904	124,2
Splošni zdravnik	34831	28982	83,2	240780	192397	79,9	347179	288014	83,0	516399	428396	83,0
Zdravnik specialist	41168	36812	89,4	352925	291776	82,7	487372	431235	88,5	724924	641425	88,5
Učitelj	24013	23107	96,2	142701	128853	90,3	188450	186423	101,0	277288	280303	101,0
Glavni urednik novinar	38451	37730	98,1	320080	234497	73,3	328319	251193	76,5	488346	373628	76,5
Novinar	39543	33503	84,7	184737	174817	94,6	269301	190386	70,7	400562	283183	70,7
Prodajalec	16194	13417	82,9	79258	76355	96,3	97610	94387	96,7	145187	140393	96,7
Kuhar	16004	13630	85,1	89406	103035	86,8	116499	104232	89,5	173282	155036	89,5
Gostinec	13213	15073	87,7	89633	83148	92,8	110569	99733	90,2	164462	148344	90,2
Nekvalificirani delavec	13364	11938	89,3	76046	67060	88,2	96528	83099	86,1	143577	123603	86,1

Vir: Statistični urad republike Slovenije, Kratka poročila 39/1944, 288/1996, 81/1999 in ocene po SURSU 2001 v Kanjuo Mrčela in Černigoj Sadar, 2004; delovno gradivo za slovensko poročilo Gender, Work and Employment in Ten Candidate Countries of Central and Eastern Europe. Final Report. Country: Slovenia.

## **2.5. TEŽAVE NA POTI ŽENSK NA VISOKE MENEDŽERSKE POLOŽAJE**

### **2.5.1. TRADICIONALNA DELITEV DELA IN TRADICIONALNO DOLOČENE SPOLNE VLOGE**

Kar danes poznamo kot tradicionalno delitev dela in tradicionalno določene spolne vloge, se je oblikovalo skupaj s procesi industrializacije. Produkcija se je ločila od potrošnje in delovno mesto od doma. Dom in družina sta dobila oznako »zasebne«, delo in udejstvovanje v življenju izven doma pa »javne« sfere. V tem obdobju so postale razlike med spoloma jasno institucionalizirane. Prostorska ločitev doma in dela je otežila vključevanje žensk v delovno silo. Vloga ženske je postajala vedno bolj usmerjena na družino, njeno sodelovanje v javni sferi pa izredno omejeno. (Černigoj-Sadar, 1991).

S tem, ko se je ženske izključilo iz sfere plačanega dela, je dobilo njihovo delo, to je skrb za družino, gospodinjska dela, vzgoja otrok ipd., manjvreden položaj. Kot »žensko« delo je postalo manjvredno od dela za denar, ki so ga opravljali moški. Tradicionalna delitev dela in tradicionalno določene spolne vloge so posreden vpliv na majhno število menedžerk, so pa neposreden vpliv na zaposlovanje vseh žensk na trgu delovne sile.

Tudi Joganova pravi, da je bila spolna delitev dela in osebnostnih lastnosti zamejena, utrjevana in nadzorovana s tem, da je bila moškimi dodeljena javna sfera in nadrejen položaj, njihove prednosti pa institucionalno zagotovljene. Kot nižje vrednotena ženska dela so bile določene družbeno nujne in neprekinjene dejavnosti pri zagotavljanju obstoja posameznika in vrste. Tudi te prikrajšanosti so bile, isto kot moške prednosti, institucionalno varovane. (Jogan, 1998).

### **2.5.2. KARIERA – MATERINSTVO - DRUŽINA**

Ne samo menedžerke, ampak vse ženske naletijo na dilemo, čemu se v letih najvišje rodnosti in najvišje ustvarjalnosti odreči, materinstvu ali karieri. Ko se ženska odloči za materinstvo, manj časa in moči usmeri v ustvarjanje kariere (v primeru zaposlenosti), ko pa se ženska

odloči za kariero, v času svoje ustvarjalnosti napreduje in ko enkrat doseže stekleni strop in ugotovi, da ni več izzivov, da je dosegla vse, se zave, da je za otroke skoraj prepozno in da že ima drug stil življenja. Posledično temu se leta rojstva prvega otroka višajo.

Za ženske menedžerke je problem usklajevanja poslovnega in zasebnega življenja toliko večji, kajti narava menedžerskega dela je zahtevna in zahteva veliko število ur na delovnem mestu kot tudi zunaj delovnega časa. Pogosto menedžerke del družabnega življenja posvečajo poslovnim stikom, ki so pomembni za uspešno kariero. Dvojna obremenjenost ženske z delom in družino žensko bremeni še s posledično osebnimi težavami.

### **2.5.3. MREŽA INSTITUCIONALNEGA VARSTVA OTROK (IN STAREJŠIH, BOLNIH)**

Skrb za otroke in vzgoja sta v veliki meri še zmeraj na ramenih žensk, prav tako skrb za starejše in bolne, zato je urejenost infrastrukture na tem področju zelo pomemben dejavnik, ki vpliva na možnosti žensk za zaposlitev. Z izjemami se sicer pri nas lahko pohvalimo s tem, da nam je uspelo ohraniti dobro mrežo institucionalnega varstva otrok. Delovni čas naših vrtcev je bolj ali manj prilagojen potrebam staršev, plačilo vrta pa je odvisno od dohodkov na družinskega člana. Z izjemami imajo vsi straši ne glede na dohodek možnost za vključitev otrok v institucionalno varstvo. V primerjavi s tujino smo na boljšem, kajti tam marsikdaj primanjkuje mest v vrtcih, poleg tega so marsikdaj rangirani po kakovosti in tudi po ceni. Vse to lahko ima za posledico, da ženske pogosteje ostajajo doma in prevzemajo skrb za otroke, stare, bolne... (Salecl v Kužet, 2003).

### **2.5.4. POMANJKANJE SAMOZAVESTI**

S socializacijo ženskam ni privzgojeno veliko samozavesti, vendar stereotip velja za vse ženske, tudi te, ki so zelo samozavestne. Aleksandra Kanjo – Mrčela (1996) pravi, da gre za pojav »statistične diskriminacije«, to je diskriminacija posameznikov – posameznik na

osnovi značilnosti, ki veljajo za povprečja skupin (povprečni moški je bolj samozavesten kot povprečne ženske). (Kanjuo Mrčela, 2003).

Nekateri zagovorniki potrebe po specialističnem izobraževanju žensk poudarjajo prav oblikovanje samozavesti kot pomembno učno vsebino za ženske. (Kanjuo Mrčela, 2003).

### **2.5.5. EMOCIONALNA NESTABILNOST**

Spet smo pri naravi, ki je polna emocij, čustev, ki pa v kulturnem oz. poslovnem svetu niso najbolj zaželene lastnosti, ocenjene so kot negativne, ker lahko slabo vplivajo na poslovne odločitve.

### **2.5.6. PREDSDOKI**

»Predsodek je stališče, skupek prepričanj, ki so utemeljena samo na osnovi njegove pripadnosti določeni (stigmatizirani) skupini.« (Nastran Ule, 1997:183,184).

*»Družbe so prežete s predsodki. Vsakdo ima  
nekaj predsodkov in je obenem žrtev predsodkov.«  
(Gergen, Gergen v Ule, 1997:163)*

In kako se obnašajo ljudje (ženske), ki so prepričani-e, da so jim vrata do uspeha zaprta? Ena možnost je, da nehajo poskušati oziroma da obupajo. Težnja po doseganju uspeha je globoko odvisna od percepcije možnosti uspeha. Oseba (ženska), ki ocenjuje, da ima malo možnosti za uspeh, ne vidi razlogov za trud. Ljudje (ženske) se včasih udobneje počutijo v »neposkušanju«: »Če ne poskusim, potem nikoli ne pridem do možnosti, da bi ugotovila svojo nesposobnost.« To je dobra ilustracija, da žrtve predsodkov pogosto razvijejo samoponižujoče vzorce obnašanja... vzrok zmeraj pripelje do posledice, ki pa je v tem primeru neuspeh. (Nastran Ule, 1997).



### 2.5.7. VERA V STEREOTIPE

»Stereotipna predstava menedžerja ustreza stereotipni predstavi o »pravem moškem« (ta je racionalen, ambiciozen, močen, pogumen) in je popolno nasprotje stereotipni predstavi o »pravi ženski« (bila naj bi emocionalna, neambiciozna, šibka, nežna). Na podlagi takih stereotipnih predstav je izoblikovano tudi stališče o ženskah kot slabih menedžerkah. K temu pa lahko dodamo še en stereotip – o menedžerkah, ki si jih mnogi predstavljajo kot agresivne, trde, hladne in nežensstvene (torej nasprotje stereotipu ženske).« (Kanjuo Mrčela, 2003).

Obstajajo stereotipi o ženskah, ki so na odgovornih položajih, na primer, da niso sposobne sprejeti odgovornosti in si ne upajo tvegati, da jih napredovanje ne zanima in da se pretirano obremenjujejo z domačimi opravili. (Fernandez v Linehan, 2001).

Vztrajanje pri stereotipu, ki menedžment povezuje s pripadnostjo moškemu spolu, je še vedno največja ovira za ženske.

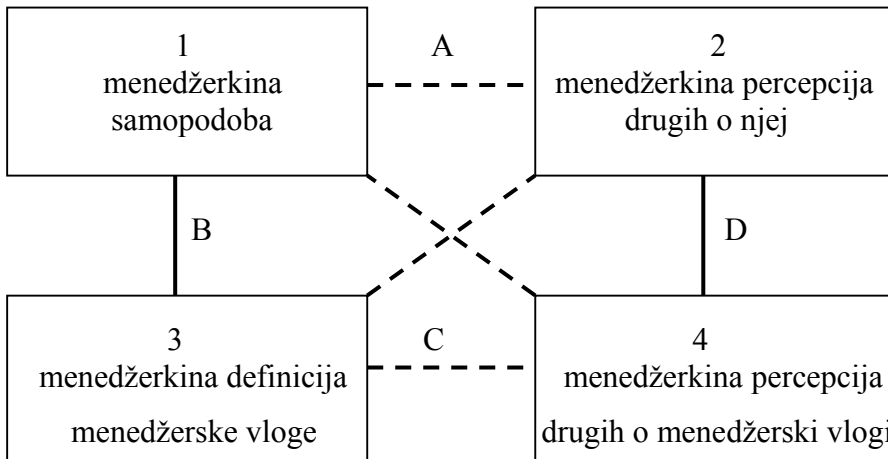
*'Razmišljati kot menedžer je razmišljati kot moški.'*

(Scheinova v Linehan, 2001)

»Toda razlike med moškimi in ženskami so skonstruirane v družbi, torej jih je prav tako mogoče v družbi rekonstruirati.« (Kanjuo Mrčela, 1996:56).

Pa vendar je menedžerka samo človek, ki je tudi lahko pod vplivom stereotipnih predstav in pojmovanj. Slika 3 nam prikazuje konfliktno situacijo, v kateri se znajdejo ženske, ko hočejo izpolniti, kar pričakujejo od njih kot menedžerk, in tista pričakovanja, ki jih pred njih zastavlja njihova (stereotipno določena) vloga ženske.

Slika 3: Konfliktnost podob menedžerke in menedžerskega dela



Vir: Hennig in Jardim, (1978:92)

Zgornjo shemo je mogoče uporabiti tudi za menedžerja, toda pri menedžerki ima spol pri vseh relacijah bistveno pomembnejšo vlogo in je pogosteje vir konfliktnosti podob in definicij.

### 2.5.8. DISKRIMINACIJA

Diskriminacija je posebno obnašanje do oseb oziroma različna obravnava oseb zaradi njihovih posebnosti, ki so označene kot drugačne, in zaradi njihove pripadnosti »zaznamovanim« skupinam.

Žrtev diskriminacije se pogosto začne obnašati v skladu s predsodki drugih o njej, začne torej kazati znake, ki drugim dajejo opravičilo, da nadaljujejo diskriminacijo do nje.

Raziskave o spolnih razlikah v 70-ih letih so pokazale, da ženske sebi pripisujejo celo več negativnih lastnosti, kot jim jih pripisujejo moški. Tako moški kot ženske imajo v svoji samopodobi pozitivne in negativne lastnosti. Ker so tipično ženske lastnosti večkrat ocenjene z negativno konotacijo, ženske bolj pogosto razvijejo negativno samopodobo.

V sklopu poglavja o diskriminaciji bi omenila raziskavo Hornerjeve (v Nastran Ule, 1997: 185), ki je dala študentski populaciji nalogo, da nadaljuje zgodbo, ki se je začela takole:

»Ob koncu prvega semestra študija medicine je bila Ana (John - za študente) najboljša v

letniku, potem pa...«

Za 65% študentk se zgodba nadaljuje tako, da se Ana prestraši uspeha; najpogostejši razlog: Ana se prestraši socialne zavrnitve zaradi študijskega uspeha. V eni od zgodb Ana po premisleku zniža svoje akademske težnje in vse svoje sile usmeri v pomoč svojemu prijatelju Karlu za izboljšanje njegovih ocen. Kasneje Ana opusti študij medicine, se poroči s Karlom in vzgaja otroke, medtem ko Karl nadaljuje s študijem.

Zgodbe o Johnu se nadaljujejo bolj pozitivno. Samo 10% študentov napiše, da John ne uspe. Ostalih 90% študentov kaže močno pozitiven odnos do Johnovih uspehov in predvideva, da bo John uspel še na mnogih drugih področjih. (Gilligan v Nastran Ule, 1997).

### **2.5.9. POMANJKANJE MREŽ POZNAVSTEV**

Mreže poznavstev so uporabne na vseh stopnjah poklicne poti. Odnosi s sodelavci ponavadi trajajo dlje, niso hierarhični in vključujejo dvosmerno pomoč. Ženske so v glavnem izključene iz mrež poznavstev, tradicionalno sestavljenih iz posameznikov, ki imajo v rokah vzvode moči v organizaciji. Pomembna značilnost takšnih sistemov je, da temeljijo izključno na neformalnih stikih, ki vključujejo usluge, prepričevanje in povezovanje med ljudmi na visokih položajih. Mreže znancev omogočajo izmenjavo ključnih informacij o uradni politiki in dejanskih delovnih zahtevah, ki jih ni mogoče najti v nobeni uradni publikaciji. Izključenost žensk ustreza utrjevanju moči dominantne skupine in krepitev obstoječih negativnih stereotipov o menedžerkah.

Sicer pa, če ženskam ni dovoljeno sodelovati v že obstoječih mrežah, klubih ali skupinah, morajo vzpostaviti lastne. (glej Linehan, 2001; glej Kanjuo Mrčela, 1996).

### **2.5.10. MANJŠA GEOGRAFSKA MOBILNOST**

Predpostavlja se, da ženska ne bo, tudi če bi njena kariera zahtevala, zamenjala svojega delovnega mesta. Prav tako naj bi bile službene poti za žensko bolj problematične, kajti če bi odpotovala, ne bi bilo nikogar, ki bi skrbel za dom, otroke in moža.

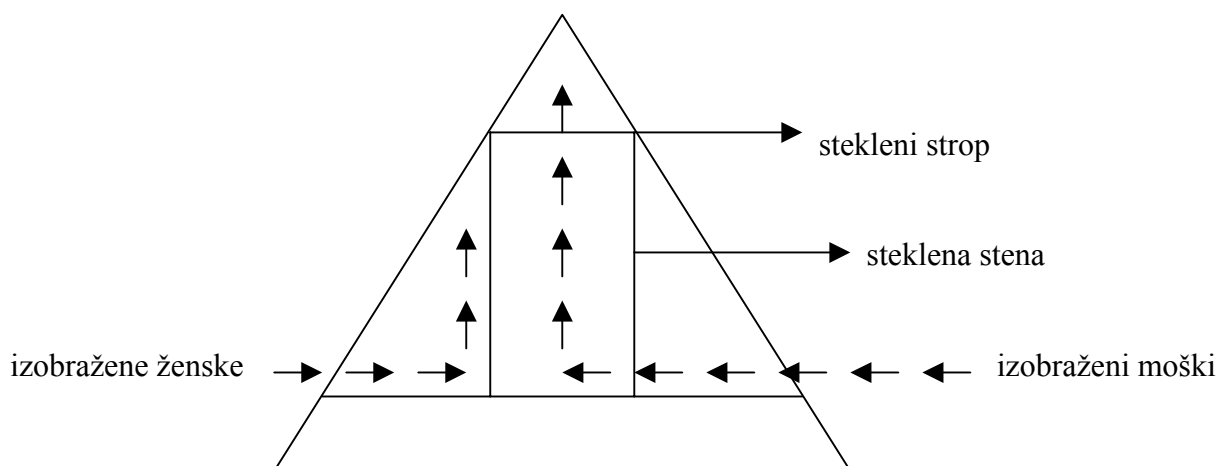
### 2.5.11. STEKLENI STROP

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). Stekleni stropovi so prisotni na različnih ravneh v različnih organizacijah in družbah, toda skupno vsem je, da so trdno zasidrani kot nevidni del organizacijske zgradbe in da jih je težko podreti. (Kanjuo Mrčela, 2000).

Gre za oviro, ki je komaj opazna, skoraj nevidna, a hkrati tako močna, da ženskam in manjšinskim skupinam preprečuje napredovanje navzgor po hierarhični lestvici. (Morrison in Von Glinow v Linehan, 2001).

Omenjajo se tudi »steklene stene«, ki ponazarjajo horizontalno segregiranost žensk v določene poklice in dejavnosti. Ženske ponavadi napredujejo počasneje in na nestrateških področjih.

Kot del nevidne »steklene arhitekture« sodobnih organizacij lahko zasledimo tudi pojem »steklenih dvigal« - skritih in nevidnih prednosti, ki jih imajo moški v feminiziranih profesijah in poklicih, npr. moški ravnatelji v šolah in uredniki med novinarkami. (Kanjuo Mrčela, 2000).



Vir: po ILO, 1997 (Kanjuo Mrčela, 2000:58)

## 2.5.12. VREDNOTENJE DELOVNEGA ČASA

Začaran krog:

*»Ker moški dajejo več poudarka moški identiteti pri svojem delu, je njihov delovni čas vreden več od ženskega – tako za moškega kot za njegovo družino. Večji pomen moškega delovnega časa vpliva na večjo dragocenost njegovega prostega časa, kajti prav prosti čas, ki mu pripada, mu omogoča, da obnavlja svojo energijo, krepi ambicioznost in dela bolje. Ker doma opravi manj dela, lahko v službi dela dlje, s tem dokaže svojo pripadnost podjetju in hitreje napreduje. Njegove težnje po napredovanju se zato še okrepijo. Poveča se tudi njegova plača. In njegovo sodelovanje pri domačih opravilih se še bolj zmanjša.« (Hochschildova v Linehan, 2001).*

*»Drugače pa je pri ženi. Zbita in utrujena pride iz tovarne, a ne more sestiti niti hip. Saj je treba urno skuhati večerjo, otroci so lačni, mož je lačen. Po večerji pa treba še pomivati, pospravljati, drv nacepiti in nanesti, prati in šivati. Ponoči morda veka majhen ali bolehen otrok, zjutraj na vse zgodaj pa čaka novo delo, novo trpljenje.« (M. Brezar v Jogan, 2001).*

## 2.5.13. METODE IZBORA KANDIDATOV

Nekatere organizacije že pri najemanju kandidatov za delovno mesto upoštevajo pripadnost spolu. Subjektivni izbor na osnovi pogovora se še vedno uporablja v skoraj vseh okoliščinah kadrovskega izbiranja, kljub dokazom, ki potrjujejo nezanesljivost takih postopkov in povečani možnosti, da pride do pristranskih odločitev, zlasti v odnosu do manjšinskih kandidatov. Pogovori se pogosto slabo opravijo in dopuščajo morebitne predsodke in osebno pristranost. Predsodki izvirajo iz izpraševalčevega dožemanja kandidatke obleke, njene telesne privlačnosti in primernosti za »moško« delovno mesto. Še zmeraj imajo za tradicionalno »moška« delovna mesta prednost moški in ženske za tradicionalno »ženska« delovna mesta.

Ostale metode izbora kandidatov se zelo verjetno izoblikuje na osnovi osebnostnih potez trenutno zaposlenih, kar pomeni, da so netipični posamezniki že na začetku na slabšem

položaju in ženske v menedžmentu predstavljajo tako skupino. Ocene menedžerske populacije so zelo verjetno pristranske, kar zadeva pripadnost spolu, saj so bila vsa merila razvita za moško populacijo. (Webbova in Alimo-Metcalfova v Linehan, 2001)

Čeprav so odkrite oblike diskriminacije večinoma z zakonom prepovedane, veliko organizacij zaposluje, ocenjuje zaposlene in se odloča o njihovem napredovanju na načine, ki so do žensk diskriminacijski.

#### **2.5.14. TESTI INTELIGENTNOSTI**

Veliko priljubljenih testov inteligentnosti, ki jih organizacije uporabljajo pri izbori menedžerjev, je sestavljenih tako, da koristijo pretežno moškimi. (Alimo – Metcalfova v Linehan, 2001).

#### **2.5.15. POMANJKANJE MENTORJEV, MENTORIC**

Mentorski odnosi, ki so za moške zelo pomembni, so za ženske lahko celo bistveni, kajti menedžerke se spopadajo s še težjimi organizacijskimi, medosebnimi in individualnimi ovirami pri napredovanju. Mentorji so prvi vezni člen na poti do uspeha. Mentor zagotavlja informacije, izpopolnjevanje, nasvete, usmeritve, razvoj socialne in poklicne integritete v organizacijah ter psihično podporo sodelavcem na nižjih položajih. Gre za odnos, ki traja daljše časovno obdobje. Posamezniki, ki imajo mentorje, v poklicnem razvoju uspevajo bolje kot drugi, ne glede na njihovo pripadnost spolu ali položaj. Imajo večji vpliv v organizacijah in boljši dostop do pomembnih ljudi in virov.

Čeprav naj bi bil mentorski odnos za napredovanje žensk v organizacijah še posebej pomemben, imajo na voljo manj mentorjev kot moški in tudi manj možnosti, da bodo razvile tako tesne odnose z njimi. Obstaja več razlogov, zakaj ženske redkeje od moških poiščejo mentorja. Zadržanost pri iskanju moškega mentorja izhaja iz strahu, da bodo on in sodelavci poskusu ženske, da bi vzpostavila odnos, pripisovali neposlovne motive. Drugi razlog je, da

se moški mentorji raje odločijo za moške kot ženske, četudi slednje ocenijo kot primerne kandidatke za vlogo varovanke v mentorskem odnosu. Moškega varovanca izberejo zato, ker se bodo počutili bolj sproščeno pri razvijanju poklicnega in osebnega odnosa z drugim moškim.

Pa vendar, ženske lahko, da bi se izognile težavam pri iskanju moškega mentorja, najdejo mentorico. Kar pa spet utegne biti težavno, saj je na najvišjih menedžerskih položajih še vedno razmeroma malo žensk. Zaradi tega prejemajo veliko več prošenj za mentorstvo od žensk na nižjih položajih v organizaciji in seveda se ne morejo posvetiti vsem. (glej Linehan 2001).

#### **2.5.16. PRIPADNOST MANJŠINSKI SKUPINI V ORGANIZACIJI – »ŽENSKA SIMBOL«**

Kanterjeva je med prvimi opozorila, da se ženske, kadar jih je v organizaciji manj kot 15 odstotkov, lahko označi kot »simbole«, saj se jih bolj kot posameznice doživlja kot simbolne predstavnice skupine (pripadnice ženskega spola). »Ženske simboli« so v velikih organizacijah izjemno opazne, postanejo predmet hudih pritiskov in od njih se zahteva več, kakor od njihovih moških sodelavcev. Čim manj je žensk v določeni organizaciji, večja je možnost, da bodo odrinjene in jih bodo ocenjevali na osnovi pripadnosti spolu. Vedenje ene »ženske simbola« je takoj posplošeno: ker je ocenjena kot predstavnica celotnega spola, s svojim ravnanjem predstavlja vse ženske. Take ženske imajo težave pri pridobivanju zaupanja moških sodelavcev in so izločene iz informacijske mreže.

Druge neugodnosti, ki doletijo »ženske simbole« so: višje zahteve glede njihovega dela, povečana opaznost, dejstvo, da so poskusni zajčki za svoje naslednice, osamitev, pomanjkanje vzornic, izločenost iz moških skupin in sprevračanje pomena ženskega vedenja. (Linehan, 2001).

### **2.5.17. »POSKUSNI ZAJČKI«**

Nobena sprememba se ne zgodi brez žrtev. Na področju uveljavljanja žensk v menedžmentu so prve menedžerke tisti »poskusni zajčki«, ki nosijo najtežje breme za vse svoje naslednice. Nekdo mora biti prvi in vem, da se bodo moški morali navaditi na vedno večje število žensk v menedžmentu. Od »poskusnega zajčka« se pride do »starega mačka«.

### **2.5.18. POMANJKANJE VZORNIC**

Malo žensk na vodilnih položajih je negativni dejavnik, ki poudarja nenavadnost odločitve žensk za menedžersko delo. Kolikor višje v organizacijsko hierarhijo sežemo, tolako manj je nadarjenih žensk, ki bi lahko bile vzor menedžerki. (Kanjuo Mrčela, 1996).

### **2.5.19. SPOLNO NADLEGOVANJE**

Spolno nadlegovanje je termin, s katerim opisujemo nezaželeno seksualno pozornost, predloge za spolne usluge in drugo vedenje seksualne narave, ki je odkrito ali prikrito izraženo. Lahko je sestavljeno iz gestikulacije ali dotikanja, lahko je besedno, vključno s spolnim prigovarjanjem ali šalami.

Spolno nadlegovanje se razlaga na dva načina. Prvo je povpraševanje po spolnih uslugah v zameno za izid, povezan z delovnim mestom. V tem je zajeto nezaželeno napeljevanje na spolne usluge v kontekstu neizenačenega razmerja moči, gre za zlorabo moči, ki izhaja iz višjega socialnega statusa v odnosu do nižjega, v obliki ponujanja prednosti ali njihovega odvzema. Drugi vidik spolnega nadlegovanja vključuje sovražno delovno okolje, kjer gre za stalno in nedobrodošlo spolno pozornost, a ni nujno, da se hkrati pojavlja grožnja z dejansko izgubo službe ali delovnih ugodnosti. V glavnem so žrtve ženske, moški pa se najpogosteje pojavljajo v vlogi nadlegovalcev. Ženske na netradicionalnih položajih, vključno z delovnimi okolji, kjer v vodstvu prevladujejo moški, so bolj izpostavljene spolnemu nadlegovanju, ki



vključuje sovražne in ogrožajoče spolne pripombe, s katerimi naj bi se ženskam dalo vedeti, da niso zaželene.

Ena razlaga spolnega nadlegovanja je maščevanje ženskam za ogrožanje ekonomske in socialne moči moških. (Linehan, 2001).

»Spolno nadlegovanje je lahko različno, fizično ravnanje spolne narave vključuje nezaželen fizični stik v razponu od nepotrebnega dotikanja, trepljanja, ščipanja, drgnjenja ob telo kolegice ali kolega, do napada in vsiljenega spolnega odnosa.

Verbalno ravnanje spolne narave vključuje nedobrodošlo osvajanje, predloge v zvezi s spolnostjo ali siljenje k spolni dejavnosti, ponavljajoče predloge za druženje in zmenke, žaljivo spogledovanje, sugestivne pripombe, namigovanja ali opolzke komentarje.

V neverbalno ravnanje spolne narave spadajo materiali s spolno vsebino, kazanje pornografskih ali spolno sugestivnih slik ali besedil, pohotni pogledi, žvižganje ali spolno sugestivne geste.

Drugo na spolu temelječe ravnanje vključuje posmehovanje, zastraševanje, črnjenje, fizično napadalnost, poniževanje, sramotilno obrekovanje, žaljenje zaradi njegovega ali njenega spola«, je na decembrskem posvetu Spolno nadlegovanje na delovnem mestu – med zakonodajo in prakso pojasnjevala direktorica Urada za enake možnosti mag. Tanja Salecl. (Salecl, 2004).

## 2.6. POSLEDICE TEŽAV IN ALTERNATIVE

Menedžment je po neki logiki postal privilegij moških, čeprav je že pradavna ženska, ki je bila ovita v živalske kože in je za valuto uporabljala lupino morske školjke, imela smisel za preračunavanje in nadzor stroškov. Nekaj malega je vedela tudi o organizaciji, saj je morala odločati o tem, kdaj zaposliti enega potomca, da bi zbral trske in kdaj drugega, da bi pomolzel kozo. (Hindle, 1994).

*'Tisoč nevarnosti preži na tistega,  
ki želi nekaj doseči.'*

*Japonska modrost*

Pa vendar ženska nikoli ni imela pomembne in spoštovane vloge v politiki in gospodarstvu. Ženska je zmeraj delovala v ozadju. Opravljala je življenjsko pomembne funkcije, za katere nikoli ni dobila plačila ali pohvale. Zakaj je danes tako, kot je, si lažje predstavljamo s pomočjo predstavljenih ovir, ki se med seboj prepletajo. Moški in ženske se obnašamo v skladu z obstoječim sistemom in družbo, ki ima korenine daleč v preteklosti. Realnost lahko spreminjamo in težimo k enakemu in enakopravnemu odnosu. Zmeraj moramo imeti v mislih, da je človek (moški in ženska) tisti, ki je ustvaril svet takšen, kot je...

Naj omenim paradoks:

*»Da človek proizvede svet, ki ga nato doživlja kot nekaj,  
kar se od človeškega proizvoda razlikuje.«*

(Berger in Luckman v Jogan, 1990)

...in da ga lahko samo človek spremeni, počasi, z žrtvami.

Kultura se lahko spreminja, narava malo težje. Pa vendar obstajajo alternative za drugačen odnos do ženske, matere, noseče ženske in menedžerke.

Naštete ovire, ki otežujejo ženskam doseganje višjih ciljev, se dajo spremeniti. Poglejmo odgovore, ki jih za vzroke majhnega števila žensk na menedžerskih položajih ponuja Judi

Marshall (1984) v Tabeli številka 10 in v nadaljevanju rezultate empirične raziskave ter na njej temelječe odgovore.

Tabela 10: Standardne predpostavke, ki razlagajo, zakaj ni več žensk menedžerk in odzivi nanje.

## **PREDPOSTAVKE**

## **ODZIVI**

- |   |  |
|---|--|
| 1. Ženske so drugačne od moških, zato niso dobre menedžerke.  | 1. Ženske so zelo podobne moškim. Razlika so sposobnosti, ki bodo bolj iskane v prihodnosti. Mogoče bodo ženske boljše menedžerke kot moški. |
| 2. Ženske nimajo enake motivacije za delo kot moški.  | 2. Mnoge imajo. Praktične težave stojijo na poti preostalim.   |
| 3. Podjetja zaradi stereotipov niso pripravljena zaposliti menedžerk.   | 3. Vendar vemo, da stereotipi niso utemeljeni. So nezadosten razlog za izključevanje žensk iz mngm.  |
| 4. Ženske verjamejo stereotipom in se tako tudi obnašajo.   | 4. Stereotipi omejujejo ženske in moške. Toda mi smo jih ustvarili in jih vzdržujemo. Niso neuničljivi.                                      |
| 5. Drugi ljudje nočejo delati za ali z žensko, ali pa jim je težko, če že morajo.                             | 5. Če damo ženskam več svobode, bodo pokazale svoje sposobnosti. Stereotipi se bodo spremenili in razmerja bodo lažja.                       |
| 6. Če so ženske zaposlene zunaj doma, njihovi otroci, mož in dom trpijo in kot posledica trpi celotna družba. | 6. Nihče ne trpi!  |

IZHOD!

Vir: Marshall (1984: 41)

### **3. EMPIRIČNI DEL – 21 MENEDŽERK V SLOVENIJI**

#### **3.1. VZOREC IN VPRAŠALNIK (glej Prilogo - Anketa)**

V tem delu svoje diplomske naloge predstavljam rezultate anketne raziskave, ki sem jo opravila preko elektronske pošte v času od marca do junija leta 2003. Imena menedžerk, ki sem jih anketirala, sem poiskala v delovnem zvezku GZS z naslovom – Največje in povezane družbe v letu 2001, v reviji Podjetnik, Glas gospodarstva, Obrtnik in na spletnih straneh uspešnih slovenskih podjetij. Anketo sem poslala na 58 elektronskih naslovov in eno priporočeno pismo s povratnico.

Na vprašanja mi je odgovorilo 21 menedžerk v Sloveniji (35,5%). Organizacije, v katerih so zaposlene, so Petrol (2x), Tobačna, Mobitel, GZS, Krka (5x), Lek, Leasing (2x), Paloma (2x), SCT, Javor, Talum, Era, Novoles in Vrtec Kidričevo. So organizacije, v katerih delo je tipično žensko (npr. vrtec), organizacije, katerih delo je tipično moško (npr. SCT) in spolno neopredeljene.

Menedžerke, ki so odgovorile na moja vprašanja, so na naslednjih delovnih mestih: članica uprave, odgovorna za področje trženja; vodja zaposlovanja in kadrovske administracije; pomočnica direktorja družbe za področje z javnostmi; vodja oddelka za mednarodno sodelovanje; direktorica sektorja za ekonomiko in informatiko; članica uprave, odgovorna za finančno – računovodsko področje; članica uprave, odgovorna za strateško trženje in razvoj poslovanja in častni konzul Nove Zelandije v RS; ravnateljica vrtca; vodja območne pisarne; vodja svetovalcev za pravne zadeve; direktorica sektorja za analize in planiranje; pomočnica direktorja, odgovorna za finančno področje.

Anketni vprašalnik je sestavljen iz dveh delov. V prvem delu povprašujem po treh demografskih podatkih: starost (5-letni razredi), zakonski stan in število otrok.

Drugi del je sestavljen iz desetih vprašanj. Prva tri vprašanja se nanašajo na nivo menedžmenta, stil vodenja in pomembnost spola v poslovnem življenju in so zaprtega tipa. Zadnjih sedem vprašanj je odprtega tipa. Zanimalo me je, s katerimi ovirami so se

menadžerke, za razliko od svojih moških kolegov, srečevale na svoji poti do uspeha. Peto vprašanje mi je dalo odgovor, kaj bi bilo potrebno narediti, da bi se število žensk na visokih položajih povečalo. Ugotovila sem, kaj menadžerke menijo o tem, ali bo v prihodnosti več žensk na področju menedžmenta in ali menijo, da so ženske v menedžmentu manj sposobne od moških. Zanimalo me je, kako je razširjen pojem »stekleni strop« in kakšno je mnenje menadžerk, ali imajo enake možnosti za doseganje visokih položajev kot moški. Odgovori na deseto vprašanje so predlogi bodočim menadžerkam kot vodilo in motivacija, da na svoji poti ne obupajo.

### 3.2. REZULTATI

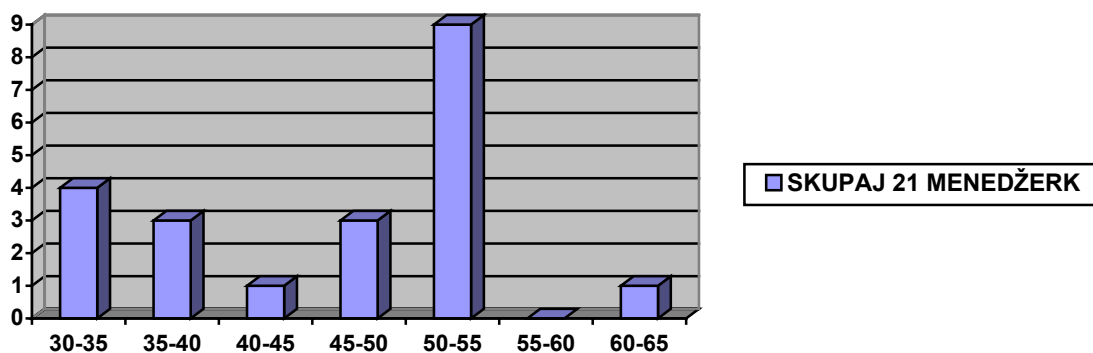
Prvi del anketnega vprašalnika nam da demografske podatke anketiranih menedžerk.

#### *Starostni razred*

30-35 x 4, 35-40 x 3, 40-45 x 1, 45-50 x 3, 50-55 x 9, 55-60 x 0, 60-65 x 1

Največ menedžerk - 9, jih spada v starostni razred od 50 do 55 let.

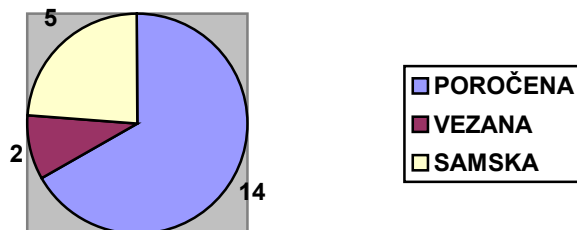
Graf 1: Starostni razredi anketiranih menedžerk



#### *Zakonski stan*

Največ je poročenih 14, vezani, vendar neporočeni sta 2, samskih je 5 (3 so stare 30-35 let – med njimi je mati enega otroka, 2 sta ločeni, stari 50-55 let).

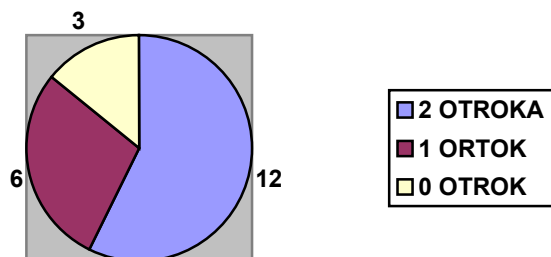
Graf 2: Zakonski stan anketiranih menedžerk



### Število otrok

Tri izmed njih še nimajo otrok, te so v starostnem razredu 30-35 let, šest žensk ima po enega otroka, 12 jih ima po dva otroka.

Graf 3: Število otrok anketiranih menedžerk



Prva tri vprašanja zaprtega tipa v drugem delu so prikazana skupaj z demografskimi podatki v Tabeli 11 in v Grafih 4, 5 in 6.

Tabela 11: Starostni razred, zakonski stan, število otrok, nivo menedžmenta, stil vodenja in pomembnost spola anketiranih menedžerk

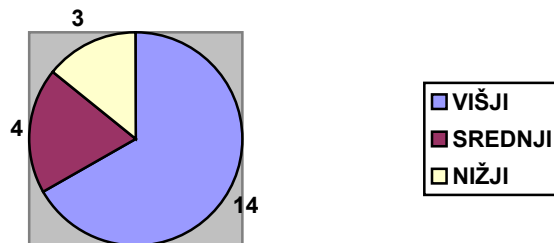
	Starostni razred	Zakonski stan	Število otrok	Nivo menedžmenta	Stil vodenja	Pomembnost spola
	Graf 1	Graf 2	Graf 3	Graf 4	Graf 5	Graf 6
1.	45-50	Poročena	2	Višji	Neodvisen	Ne
2.	30-35	Samska	0	Nižji	Neodvisen	Ne
3.	30-35	Vezana	1	Višji	Ženski	Ne
4.	35-40	Samska	0	Srednji	Neodvisen	Ne
5.	50-55	Poročena	1	Višji	Neodvisen	Ne
6.	50-55	Poročena	2	Višji	Neodvisen	Ne
7.	50-55	Poročena	2	Višji	Neodvisen	Ne
8.	50-55	Samska	1	Višji	Neodvisen	Da
9.	45-50	Poročena	2	Srednji	Neodvisen	Da
10.	30-35	Vezana	0	Višji	Neodvisen	Ne
11.	35-40	Poročena	2	Nižji	Neodvisen	Da
12.	30-35	Samska	1	Srednji	Neodvisen	Ne
13.	50-55	Poročena	1	Srednji	Neodvisen	Da
14.	45-50	Poročena	2	Višji	Neodvisen	Ne
15.	50-55	Samska	2	Višji	Neodvisen	Ne
16.	35-40	Poročena	2	Višji	Ženski	Ne
17.	50-55	Poročena	2	Višji	Neodvisen	Ne
18.	40-45	Poročena	2	Nižji	Neodvisen	Ne
19.	50-55	Poročena	1	Višji	Neodvisen	Ne
20.	50-55	Poročena	2	Višji	Neodvisen	Ne
21.	60-65	Poročena	2	Višji	Neodvisen	Ne



### *Nivo menedžmenta*

3 ženske delajo v nižjem menedžmentu, 4 v srednjem in 14 v višjem menedžmentu

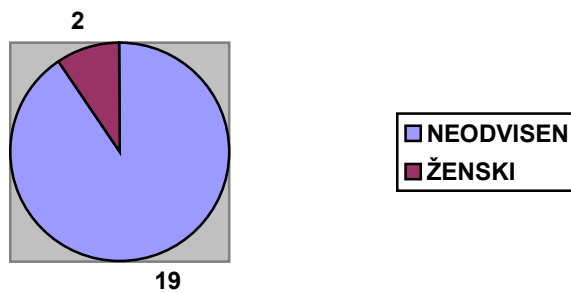
Graf 4: Nivo menedžmenta, v katerega spadajo anketirane menedžerke



### *Stil vodenja*

2 menedžerki zase pravita, da imata stil vodenja značilen za ženske, ostale trdijo, da je njihov stil vodenja neodvisen od spola in niti ena nima značilnega moškega stila vodenja

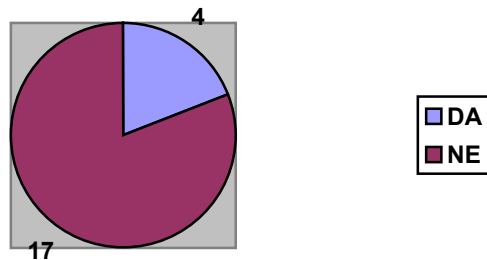
Graf 5: Stil vodenja anketiranih menedžerk



### *Pomembnost spola*

17 menedžerk trdi, da pri njih spol ne igra pomembne vloge v poslovnem življenju, 4 trdijo, da igra pomembno vlogo

Graf 6: Ali igra spol v vašem poslovnem življenju pomembno vlogo?



V nadaljevanju navajam odgovore iz drugega dela odprtih vprašanj.

Ovire, s katerimi so se srečale menedžerke na svoji poti do uspeha, so naslednje: (odgovori na četrto vprašanje):

1. *»Nič posebnega.«*
3. *»Mislim, da posebnih razlik ni in da se večinoma srečujemo vsi z enakimi »ovirami«.*
4. *»Dvom v sposobnost vodenja s strani nadrejenih ker sem ženska. Včasih potrebno večje dokazovanje od moških kolegov za enako priznanje.«*
5. *»Nikoli nisem imela občutka, da se zato, ker sem ženska, srečujem s posebnimi ovirami.«*
6. *»Obveznosti v družini.«*
7. *»Jih ne priznavam ( vse »ovire« so bile in so še del iger na življenjski poti).«*

8. *»Zaupanje v sposobnost.«*
9. *»Večina poslov se dogovarjam z ženskami, te pa dajejo prednosti moškimi, kot bolj izkušenim.«*
10. *»Veliko več je potrebno delati in se stalno dokazovati, napake niso dopuščene, velika ovira na poti navzgor pa je tudi nevoščljivost in nagajanja s strani sodelavk!«*
11. *»Težje uveljavljanje v poslovnem svetu, problem usklajevanja materinstva in ustvarjanja kariere.«*
12. *»Ni bilo ovir.«*
13. *»Sem direktorica v panogi gradbeništvo, kjer sta za žensko-ekonomistko dva problema: prvič to, da je ženska, saj je po mnenju prevladujočih zaposlenih to »moški posel« in drugič ker so v tej gospodarski dejavnosti carji inženirji; vsi ostali poklici so pač nujno zlo, brez katerega bi »...ceste in mostovi ravno tako stali ...«.«*
14. *»Ovir je veliko, nastanejo neodvisno od nas, vendar se jim moramo prilagajati oz. jih reševati, ne glede na čustva, spol... (različen pristop do posameznika, reševanje problemov likvidnosti, posledično padanju prodaje, tečaja, ... zniževanje stroškov in ohranjanje produktivnosti ob vzdrževanju normalne klime v podjetju, ... in še in še – več lahko z razgovorom!?)«*
15. *»Nikoli na svoji poslovni poti nisem občutila, da bi bil spol odločujoč pri kandidiranju na določeno del. mesto. Ko so bili otroci majhni, sem 11 let delala na takem delovnem mestu, kjer sem lahko planirala delovni čas, kariero sem začela graditi, ko so otroci zrasli.«*
16. *»Nimam časa za popivanje po gostilnah in 'sklepanje poslov'.«*
17. *»Z nobenimi.«*

18. *»Mislim, da ni bilo ovir, ki bi bile povezane s spolom.«*
19. *»Ocenjujem, da ni bilo bistvenih razlik.«*
20. *»Veliko več dokazovanja in energije – ter prepričljive kvalitete dela.«*
21. *»Nisem jih posebej občutila.«*

Na peto vprašanje, kaj narediti, da bi se število žensk na visokih položajih povečalo, odgovarjajo:

1. *»Posebnih ovir ne vidim, torej tudi o posebnih ukrepih ne razmišljam.  
Ženske se morajo preprosto odločiti.«*
2. *»Omogočiti daljše odpiralne čase vrtcev.«*
3. *»Na to vprašanje je izredno težko odgovoriti, saj je zelo kompleksno in nima enostavnega odgovora. Verjetno je veliko povezano tudi s samo družino.«*
4. *»Predvsem boljše možnosti usklajevanja poklicne kariere in družine (varstvo otrok za zaposlene v podjetju, promocija porodniških dopustov tudi za moške...).«*
5. *»Mislim, da ni možno storiti kaj posebnega. Gre pač za to, da se ženske same odločijo ali bodo stopile na to pot. Verjetno pa bo svoje prinesla tudi sodobna vzgoja, ki vse manj ločuje med vzgojnimi prijemi, ki so primerni za deklice in tistimi, ki so bolj primerni za dečke. In bo tako tudi vse manj poklicev, ki bi jih ločevali na bolj moške ali bolj ženske.«*
7. *»Dvigniti samozavest žensk.  
Naučiti samospoštovanja.  
Imeti željo po opravljanju teh del.  
Dovolj energije.  
AKCIJA, akcija, akcija...«*

9. *»Spremeniti splošno – javno mnenje, da so za visoke položaje moški sposobnejši.«*
10. *»Spremeniti se moramo ženske same v razmišljanju, saj namesto, da bi držale skupaj, kot to počnejo moški, največkrat svoji bolj uspešni sodelavki nagajamo in jo blatimo pred drugimi. Ko pa bomo same razumele svojo drugačno vlogo v družbi, kot smo jo imele stoletja in tisočletja, se bo le ta nam tudi prilagodila.«*
11. *»Spremeniti razmišljanje ljudi, da smo ženske manj odločne oz. manj sposobne, ter da tudi moški lahko prevzamejo pomembno vlogo v funkciji staršev (če je ženska veliko na službeni poti ali na delovnem mestu je slaba mati, če to počne moški je popolnoma normalno ter je uspešen).«*
12. *»Ženske morajo biti same dovolj ambiciozne, da lahko uspejo v poslovnem svetu. Potrebno pa je veliko truda in dokazovanja o sposobnosti posameznika.«*
13. *»Redefinirati družbene vrednote tj. na novo opredeliti vlogo ženske v družbi in vlogo očeta v družini. Pri tem ne gre za formalne deklaracije, pač pa za spremembe v glavah ljudi – k čemur bi morda lahko prispevale tudi politične stranke s praktičnim vzorom ... če bo ostalo tako kot je, bo še naprej idealna ženska »mama in žena«, moški pa bo, tako kot v pradavnini, »nabiralec plodov in hranilec družine.«*
14. *»Po mojem mnenju je to odvisno le od osebne volje, možnosti in sposobnosti posameznice, ne pa od spola.«*
15. *»Menim, da je mnogokaj odvisno od žensk samih, ki si morajo najprej narediti red za domačim ognjiščem, da jim bo kariera omogočena.«*
16. *»Izbirati kader ne glede na spol, ampak glede na sposobnosti. Definirati kaj so službene dolžnosti, kaj so družabne dolžnosti, nuditi več pomoči zaposlenim ženskam in jim nenazadnje dati dovolj veliko plačo, da si lahko organizirajo ustrezno asistenco.«*

17. *»Nič – normalno je, da ženske v svoji rodni dobi rodijo otroke in skrbijo za družino. Če bi vse skrbele samo za kariero, kaj pa bi potem bilo s Slovenci kot narodom? Poleg tega pa lahko v Sloveniji tudi ženska doseže visok položaj, če se pač odloči za tak način življenja.«*
18. *»Spremeniti mišljenje moških.«*
19. *»Ovira so predvsem pogoji doma.«*
20. *»Dokler bo večina vodilnih moških, ni perspektive! Sicer pa omogočiti v družbenem okolju večjo podporo: vrtci tudi popoldan, razne servisne storitve (pospravljanje, kuhanje itd. - na domu).«*
21. *»Z raziskavo ugotoviti, kaj sodobne (izobražene in ekonomsko neodvisne) ženske danes ocenjujejo za svoje poslanstvo in kakšni viziji sledijo na svoji življenjski poti. Viziji sodobne ženske primerno oblikovati odnos družbe in države do žensk: sama naj odloča, koliko časa bo odsotna po porodu, delodajalci naj uredijo brezplačno varovanje otrok svojih delojemalk, državni zbor naj vsaj 50% (Švedska) svojega časa porabi za zagotavljanje novih delovnih mest zlasti marginalnim skupinam kot so ženske in mladi.«*

Na šesto vprašanje, ali bo v prihodnosti več menedžerk na področju menedžmenta, anketirane odgovarjajo zelo optimistično – kar 19 od 21-ih jih pravi, da se bo število povečalo, samo ena pravi, da ne in ena pravi, da je to odvisno od vsake posameznice posebej.

5. *»Če se malo pošalim - upam, da ne. Nobeni ne privoščim današnjega tempa in pritiskov v službi. V resnici pa mislim, da se bo število žensk povečevalo. Mislim celo, da je zadnji čas, da moški začnejo boj za svojo emancipacijo. Spet malo šale, ki pa ni daleč od resnice.«*
10. *»Upam, ker to pomeni, da sem jaz na pravi poti.«*

12. *»To bo odvisno od vsake posameznice.«*
13. *»Na najvišjih položajih verjetno ne tako kmalu. Na srednjih položajih da, in to zelo kmalu, ker se na srednjih položajih gara.«*
14. *»Mislim, da gredo trendi v to smer – zakaj pa ne?!"*
15. *»Da, menim, da gre trend v to smer.«*
16. *»V Sloveniji prav gotovo manj, razen tistih izjem, ki se bodo pripravljene odreči družini za to da bodo 'delale kariero'.«*
17. *»Da, ker se jih vse več odloči za kariero, namesto za družino.«*
19. *»Gotovo.«*
20. *»Prepričana sem da bo, ker smo dejansko pripravljene vlagati večje napore v dosego ciljev kot moški. Tudi sicer smo že po biološki plati vzdržljivejše.«*
21. *»Ni dvoma. Preglejte statistiko sedanjega izobraževanja, zlasti izven institucionalnega. Pretežni del udeležbe so ženske. Analizirajte samoizobraževanje Slovencev; pretežni del samoizobraževanja si zagotavljajo Slovenke. Menedžment se bo hitreje razvijal v zdravstvu, samozdravljanju, šolstvu in vzgoji, kulturi, državni upravi in podobnih dejavnostih, kjer ga danes še ni v Sloveniji.«*

Sedmo vprašanje ankete sprašuje, ali mislite, da so ženske v menedžmentu manj sposobne od moških. Nobena anketirana ženska ne misli, da so ženske v menedžmentu manj sposobne od moških, kvečjemu obrano, tri ženske pa sposobnosti ne delijo po spolu.

3. *»Po spolu tega ne bi razločevala, obstajajo bolj in manj sposobni ljudje, ki so lahko ženskega ali moškega spola.«*

4. *»Ne, imajo pa drug stil vodenja, ki je pogosto uspešnejši od moškega.«*
5. *»Ne. Smo morda malce bolj previdne kot moški, kar v poslu ni vedno najboljše.«*
7. *»Nasprotno – bolj.«*
10. *»Bolj sposobne za določene stvari in manj za druge. Ženske in moški imajo svoje posebnosti in te posebnosti je potrebno negovati in jih razvijati. Jaz ne bi delila na moške in ženske, prej na sposobne in manj sposobne za menedžment. Kar pa še ne pomeni, da obstajajo nesposobni ljudje na sploh.«*
11. *»Ne, ravno nasprotno!«*
13. *»Ne. Res pa je, da so pri strateških odločitvah in pri graditvi vizije moški praviloma boljši.«*
16. *»Nikakor, samo ambicij nimajo tako velikih kot moški.«*
20. *»Nikakor ne, morda pa smo včasih preveč detajlne in zato težje sprejemamo nekatere »ah hoh« odločitve, v čemer pa vodijo moški. To je lahko negativna in pozitivna lastnost – odvisno od situacije.«*
21. *»Sposobnosti se ne delijo po spolu, teoretiki ugotavljajo, da je najuspešnejši team tisti, v katerem sta zastopana oba spola in je med njima dosežena harmonija. Pridobitev sposobnosti za vodenje je odvisna od osebnega interesa in samo odpovedovanja moškega ali ženske. Pretežni del časa posvetiš poslu, ki ga vodiš in to počneš z veseljem. Moški niso naši konkurenti v menedžmentu; problem je v ženskah, ker očitno menedžment ne čutijo za svoje poslanstvo.«*



Pri zanimanju za poznavanje pojma »stekleni strop« sem bila rahlo razočarana, kajti zelo malo žensk pozna pomen tega pojma. Samo štiri anketirane so pravilno definirale pojem »staklenega stropa«, ostale pojma ne poznajo, ali si ga napačno predstavljajo.

2. *»Ne, ampak domnevam, da je to nevidna vertikalna bariera, ki je ni mogoče predreti.«*
3. *»Da. Pomenil naj bi nevidno oviro, mejo, preko katere ženske ne morejo.«*
5. *»Mislim, da sem. Nisem pa prepričana, da še vem, kaj pomeni. Zdi se mi, da je to povezano z ovirami, ki si jih postavimo sami oz. so v naši glavi, dejansko jih pa ni. Sami si postavimo neko nevidno mejo, do katere lahko gremo. Od tu naziv »stekleni strop«.*
6. *»Pomeni oviro pri vertikalnem napredovanju – formalno možno, dejansko pa ne.«*
10. *»Neposredno se z izrazom še nisem srečala, sem ga pa gotovo občutila v eni od mojih dosedanjih služb, pomeni pa več ženskega stila vodenja oz. prikrito vodenje ženske, kot se kaže na primer v tem, da ima ženska določena pooblastila, ki pa niso dana v javnost in podobno. Nevidna tanka membrana med srednjim in višjim nivojem, ki ustvarja tudi napetosti in nesproščenosti pri delu.«*
13. *»Ne, samo domnevam.«*
16. *»Ne vem. Mogoče je povezan s tem, da imajo v podjetjih nadstropja, kjer je najvišje vodstvo steklen strop in s tem že avtomatsko pokažejo, da je to moški predel, saj za ženske v krilih to vsekakor ni.«*
18. *»Da. Zgodba o Merlinu, ki se je zaljubil v gospo jezera in jo naučil vseh preroških ukan ona pa ga je potem zaprla v "stekleni stolp".«*
21. *»Prebrala sem o tem morda v Wundererju ali v Nordstrom-Ridderstraleju, žal pa mi ni dalo toliko misliti, da bi podrobneje ohranila v spominu ta simbol.«*

Skoraj deljeno mnenje je pri enakih možnostih žensk za doseganje visokih položajev v primerjavi z moškimi (9. vprašanje ankete). 12 anketiranih jih meni, da imajo enake možnosti, ostale pravijo, da ne.

4. *»Ne, mislim, da imam slabše, vendar me to ne odvrta od kariere.«*

9. *»Menim da ne, oz. odvisno od sredine, ki odloča (ženska ali moški).«*

13. *»Vse ženske imamo »možnosti«, toda pod bistveno drugačnimi pogoji kot moški.«*

14. *»Moje osebno mnenje je da, vsekakor pa je odvisno od posameznice, kje oz. v katerem podjetju želi doseči ta položaj.«*

19. *»Vprašanje je le hoteti.«*

20. *»Ne, zaradi začaranega kroga tistih, ki izbirajo. Enako kot v politiki.«*

21. *»Seveda, na določenih področjih (npr. človeških virih) celo več kot moški. »Visok položaj« za vsako ceno ali zato, da se doseže neka struktura, ne želim. Delo mora biti dejansko ustvarjalno in mora dati možnosti za osebni razvoj.«*

Zadnje vprašanje ankete, kaj predlagate bodočim menedžerkam kot vodilo in motivacijo, da na svoji poti ne obupajo, nam daje naslednje odgovore:

1. *»1. Odločiti se, doseči cilj!*

*2. Imeti svojo politiko in stil vodenja.*

*3. Samozavestno nastopati.*

*4. Prenehati se primerjati z moškimi.«*

2. *»Da vztrajajo na svoji poti, predvsem pa, da ravnajo pošteno ne glede na okoliščine.«*

3. *»Naj vztrajajo pri svojih odločitvah in sledijo ciljem, ki so si jih zadale.«*

4. *»Predvsem je potrebno identificirati lastne sposobnosti in konkurenčne prednosti.  
Potrebno je imeti jasen kratkoročen in precej jasen dolgoročen cilj, kaj želite v poklicni karieri postati. To je pogosto najtežje in najpomembnejše. Potem pa vztrajno in trdo delo s čimveč humorja!«*
5. *»Če so nagnjene k obupovanju, naj sploh ne postanejo menedžerke. V poslu je prostora za obup bore malo. Predvsem pa naj veliko delajo na tem, da bodo zadovoljne same s seboj, s svojim življenjem. Če bodo všeč sebi, bodo pridobile samozavest in tako tudi lažje premagale kakršnekoli težave v svojem poklicu in zasebno. Oboje je enako pomembno. In nikoli naj ne pozabijo, da sta samo dve vrsti problemov – takšni, ki so rešljivi in tisti, ki niso. Prvih naj se pogumno lotijo, tiste druge pa naj pustijo na miru. Pravega razloga za obup torej ni.«*
6. *»Zaupajte v svoje znanje in sposobnosti.«*
7. *»Imeti vedno cilj pred seboj.  
Vlagati v sebe (zdravje, rekreacijo, aktivne dopuste, biti ljubljene – ljubezen vračati, nenehno se usposabljanje).  
Imeti vedno pripravljeno akcijo / odgovor.  
Neuspeh mora »roditi« akcije ter ga jemati kot samoumevne.  
Uživati pri opravljanju dela (delo mora biti zabava).«*
8. *»Vztrajnost.«*
9. *»Naj imajo vas čas v mislih, da so enako dobre, če ne morda boljše. Biti morajo samozavestne, smeje in taktične.«*
10. *»Verjeti je potrebno v sebe in svoje sposobnosti. Vodilo na poti naj bo ostati pošten do sebe in drugih, ustvarjati kariero na truplih drugih pa nima prihodnosti.«*
11. *»V primeru, da so sposobne, naj sledijo svojim ciljem ne glede na ovire, ter naj s svojim znanjem in izkušnjami dokažejo, koliko veljajo.«*

12. *»Nikoli obupati. Uspelo vam bo!«*
13. *»Hodijo naj po strokovni poti, ki so si jo začrtale, ne glede na ovire. Če se odločijo za partnerja, naj bo tak, da jih bo na tej poti podpiral, saj bo brez podpore mnogo težje.«*
14. *»Vztrajnost, ogromno znanja in utrjevanje znanja, predvsem pa »uživati« v problemih, hitrem tempu, kar pomeni veliko vztrajnosti, tako časovno, kot fizično in psihično, z vso dobro voljo in čim manj problemi, sicer naj se raje ne odločijo za to pot, ker ni dobro za njih osebno, še manj pa za podjetje.«*
15. *»O tem bi lahko napisala zgodbo, vendar je od vsake posameznice odvisno, kako si bo začrtala pot. Najprej se je treba ogromno naučiti ter biti dober poslušalec in nikoli skočiti na prvo žogico. V poslu ne sme biti zamer itd...«*
16. *»Naj bodo to, kar so in naj ne poskušajo sprejeti moške igre.«*
17. *»Obupavajo in komplicirajo samo tiste, ki bi rade nekaj bile, za to pa niso pripravljene nič narediti ali pa ne dovolj, zato za svoje neuspehe krivijo moške.«*
18. *»Vztrajnost.«*
19. *»Notranje ravnovesje, jasne cilje in osebno vizijo.«*
20. *»Vedno naj delo opravijo kvalitetno in pravočasno. Večkrat je potrebno narediti še kaj več od strogo določene naloge, se pa zato nabira znanje in izkušnje. Ne hitite k uspehu brez znanja. Raje kakšno leto kasneje, vendar obogatena z delovnimi izkušnjami (zelo slabo, če prehitro postaneš vodja in ne poznaš osnovnih opravil podrejenih). Več delovnih mest, pa če tudi za enako plačo – več znanja, ki se vedno obrestuje. Z vzgledom in korektnim obnašanjem dosežati avtoriteto. Ne se bati priznati tudi svojih napak pred podrejenimi. S podrejenimi ne »prijateljevati« do te mere, da se izgubi odnos nadrejeni – podrejeni. Priporočam pa veliko diplomacije, ki pa se ne sme zamenjati s hinavščino.«*

21. *»Obupavanje ni potrebno oziroma ni na mestu. Menedžerji so iskani zlasti v gospodarstvu, v drugih dejavnostih pa je pričakovati naraščanje potreb po teh profilih znanja. Oseba, ki se je odločila biti menedžer, mora svoje življenjske ambicije podrediti temu delu: manj honorarnega dela, dela v civilni družbi, udeleževanja v športu in kulturi, dopustovanja itd. Zato pa več potovanj, prijateljevanja na daljavo, mnogo več informacij itd. Lahko izbiraš, tvoje življenje je v tvojih rokah!«*

### **3.3. INTERPRETACIJA**

Rezultati opravljene ankete o ženskah v menedžmentu v Sloveniji nam dajejo sliko, ki je sicer ne moremo posplošiti na celotno populacijo žensk v menedžmentu v Sloveniji, je pa dobra ilustracija.

Na stigmatiziranost s spolom se ženske odzivajo različno. Eden značilnih odgovorov je zanikanje. Menedžerke zelo pogosto zanikajo, da bi bile zaradi spola obravnavane drugače. Svojo »ženskost« hočejo čim bolj prikriti in preprečiti morebitne pomisleke, da bi rade uspele s sklicevanjem na spol. (Kanjuo Mrčela, 2003). Zanikanje pomembnosti spola je značilno za anketirane menedžerke, kajti samo štiri od 21 jih trdi drugače. Samo dve anketirani pravita, da imata stil vodenja, ki je značilen za ženske, ostale imajo stil vodenja, ki je neodvisen od spola.

Ovire, ki jih menedžerke naštevajo, sovpadajo z ovirami, omenjenimi v teoretičnem delu. Vzporedno z obveznostmi v družini je dvom v sposobnost s strani nadrejenih in trdno zakoreninjena stereotipna predstava o tem, da je menedžment »moški posel«, ženske se moramo zaradi težkega uveljavljanja v poslovnem svetu bolj dokazovati, delati bolj kvalitetno in bolj marljivo. Pa vendar je ovir veliko več, kot jih same naštevajo. Menim, da ženske skrb za družino in dom ter gospodinjska opravila sprejemajo kot samoumevne in jih ne priznavajo kot ovire. Npr. ženska, ki trdi, da spol ni bil pomemben v poslovnem življenju, pravi, da je kariero, zaradi še majhnih otrok, začela graditi 11 let kasneje. 10 anketiranih trdi, da se na svoji poti do uspeha niso srečale z ovirami, s katerimi se ne bi srečali tudi moški, vendar kasneje pri predlogih za izboljšanje položaja menedžerk nimajo predlogov le tri.

Prvi vtis o predlaganih ukrepih za povečanje števila žensk v menedžmentu je ta, da je vse odvisno od žensk samih. Ženska se mora preprosto odločiti, kaj bo oz. kdaj bo. Če se odloči za kariero, jo bo z odločnostjo in vztrajnostjo tudi dosegla, pa vendar preden se odloči za to pot, mora »narediti red za domačim ognjiščem«. Se pravi, dilema med materinstvom in kariero je neizbežna. Leta najvišje rodnosti in leta za doseganje najboljših poslovnih rezultatov sovpadajo, zato je potrebno urediti področje porodniških dopustov, odpiralne čase vrtcev, pomoč pri delu doma. Pa vendar, ni samo ženska tista, ki se mora prilagajati. Spremeniti se mora razmišljanje ljudi in razmišljanje moških, potrebno je redefinirati družbene vrednote, na novo opredeliti vlogo ženske v družbi in vlogo očeta v družini. Ženskam manjka samozavesti in samospoštovanja. Družba je prepletena s predsodki in stereotipi. Moški se težko navajajo na novo vlogo očeta v družini, moža v zakonu in partnerja v gospodinjstvu. Delitev dela ni več strogo ločena glede na spol. Zakon ščiti šibkejše. Tradicionalne norme in vrednote danes niso več tako pomembne, kot so včasih bile.

Anketa daje zelo optimistične rezultate, 19 anketiranih je mnenja, da se bo število menedžerk v Sloveniji povečevalo in da so ženske bolj sposobne od moških na tem področju. Ta rezultat lahko interpretiramo kot pozitiven, ali pa negativen. Pozitivno – optimistično – zgled drugim in negativno – zamegljen pogled na realnost, ženske, ki so na višjih položajih, imajo stik s samo sebi podobnimi in se ne zavedajo ovir in težav, s katerimi se srečujejo »pionirke«. Kot pravi ena izmed anketiranih, ženske na položajih dajejo prednost moškim, ne ženskam in sodelavke, ki bi si morale pomagati in se vzpodbujati, svojim kolegicam nagajajo in jih blatijo pred drugimi.

Pojem »stekleni strop« med anketiranimi ni preveč poznan. Predvidevam, da je nepoznavanje pojma posledica tega, da se že do steklenega stropa težko pride zaradi številnih drugih ovir in mnoge uspešne ženske nikoli ne pridejo tako visoko, da bi poznale njegov pomen.

Najpogostejši predlog kot vodilo in motivacija vsem ostalim potencialnim menedžerkam je vztrajnost, samozavest, zaupati vase, slediti cilju in pošteno ne glede na okoliščine uživati pri opravljanju dela s čimveč humorja. Vodilo in motivacija morata biti pozitivna, čeprav je pot do vrha ali 'steklenega stropa' težka in dolga.

#### 4. STRATEGIJA POVEČEVANJA ŠTEVILA ŽENSK V MENEDŽMENTU V SLOVENIJI

*»Spremembe se ne dogajajo brez trenj. Mnogi med tistimi, ki trenutno držijo v rokah vajeti obstoječih sistemov, bodo udarili nazaj. Staro ne odstopi mesto novemu brez odpora. Spreminjajo se vrednote, ki ustvarjajo boljše življenjske razmere za tiste, ki so se znotraj prejšnjih norm počutili utesnjene.« (Nordstrom in Ridderstrale, 2001).*

Slovenska družba je še pretežno moškosrediščna (takšne družbe prevladujejo tudi v globalnem okviru). Prav zaradi tega je potrebno postopno in sistematično ter mnogostransko spreminjanje. Spreminjevalni postopki ne morejo biti učinkoviti, če se ne računa na zaporedje in zagotavljanje nujnih in zadostnih pogojev za neko spremembo. Pričakovanje, da se bodo zadostni pogoji razvili sami od sebe, brez nujne (torej zakonske) podlage, je utopično. (Jogan, 2001). Podobno kot Joganova meni tudi J. Marshall (1984), ki pravi, da je pričakovanje, da se bo spremenil del celotnega družbenega sistema (položaj žensk) brez večjih sprememb in prilagoditev sistema kot celote, logično, praktično in eksistencialno nemogoče.

Zavzemanje za več žensk v menedžmentu pomeni zavzemanje za drugačne organizacije in za spremembe, ki so v prid moškim in ženskam – vsem, ki ne ustrezajo stereotipu dominantnega moškega, ki mu delo v službi pomeni edino prioriteto in ki nima drugega življenja kot poslovno (to pomeni, da skrbi za druge dele svojega življenja prenaša na koga drugega). Zavzemanje za več žensk v menedžmentu pomeni torej zavzemanje za večjo kakovost (delovnega) življenja – za rekonceptualizacijo dela in zaposlovanja, ki bi upoštevala uravnoteženo življenje moških in žensk. (Kanjuo Mrčela, 2003).

Kljub formalni enakosti ženske in moški v organizacijah niso povsem zavarovani pred diskriminacijo in zavedanje o tem je čedalje večje. Diskriminiranim osebam je treba pomagati in podirati nevidne ovire, ki jih ustvarjajo organizacijske prakse in organizacijska kultura. (Kanjuo Mrčela, 2003).

Izoblikovana mreža predlogov, ki se raztezajo od mikro do makro ravni (individualnega in družbenega) delovanja, nam prikazuje naslednje ključne točke, ki se jim moramo posvetiti za doseganje enakopravnosti na področju žensk v menedžmentu:

- a) *osebne lastnosti* – večja stopnja samozavesti, samospoštovanja, sistematično odpravljanje tipičnih stereotipnih ženskih lastnosti (pasivnost, podrejenost, čustvenost,...), vztrajnost in vizija
- b) *družinski odnosi* – materinstvo, družinske obveznosti, starševski dopusti, odpravljanje spolno izrazite asimetrične delitve dela v družini in gospodinjstvu, nova vloga očeta, nova vloga moža, nova vloga enakovrednega partnerja
- c) *kulturni vzorci v celotni družbi* – stereotipne predstave: menedžment je »moški posek«, ženska je slab menedžer, za otroke in družino je odgovorna predvsem ženska, mati
- č) *kultura v neposrednem delovnem okolju* - nezaupanje v sposobnost, več dokazovanja, izbira moškega kot primernejšega kandidata, spolno nadlegovanje
- d) *organizacijska raven* - vrednotenje dela, pogoji napredovanja, štipendije, plače
- e) *povezovanje in organizirano delovanje menedžerk* – nepovezanost, neprijaznost menedžerk do drugih menedžerk (po Jogan, 2001).

#### 4.1. ŽENSKÉ

Pomemben del v doseganju uspešnosti na področju povečevanja števila žensk v menedžmentu smo ženske same, vendar ne edine.

*»Spremembe, ki bi jih radi videli v svetu,  
moramo najprej doseči pri sebi.«*

Mahatma Gandhi

Kot uspešen primer s področja ženske volilne pravice naj omenim čas, v katerem so ženske dosegle to pravico: »Boj za volilno pravico žensk v Evropskem prostoru je trajal od 70 do 100 let.« (Jogan, 2001). Čas za doseg spremembe je dolg, vendar je tega vreden.



Ženske, ki niso samozavestne, se morajo v prvi fazi doseganja sprememb naučiti samospoštovanja in kako biti samozavestne. S tem se reši tudi problem emocionalne nestabilnosti. Samozavestna, ambiciozna, izobražena ženska z izoblikovanim dolgoročnim ciljem predstavlja za družbo in podjetje in menedžerja osebo, ki je lahko vzor, napredek in enakovreden partner, izziv. Če ženska privede na dan vse te sposobnosti, jo bodo družba, podjetje in moški gledali drugače in postopne spremembe na vseh področjih bodo privedle do boljšega položaja za menedžerke.

Benokraitis in Feagin (v Jogan, 2001) navajata naslednje ključne zmote ženske, ki se jim morajo ženske posvetiti in jih poskušati odpraviti (sočasno predlagam aktivne ukrepe za odpravo le-teh):

1. Ženske domnevajo, da bosta njihov talent in zmogljivosti priznana in nagrajena, če trdo delajo in dobro opravljajo svoj posel. - Trdo delo in dobro opravljen posel sta pogoja, vendar je potrebno aktivno vključevanje v usodo svoje kariere. Opravljati samo tisto najnujnejše v poslu ne prinaša širokega obzorja, krog znanja in sposobnosti je potrebno konstantno širiti. Ne smemo samo opravljati delo in čakati, da nas bodo opazili, ker nas mogoče nikoli ne bodo, v pravem trenutku in pravem času moramo biti na pravem mestu in dovolj glasni, da bosta talent in zmogljivosti priznana in pošteno nagrajena.
2. Ženske domnevajo, da je spol nepomemben v razdelitvi nagrad in da bo zaslužnost zmagala. - Čeprav vsi zakoni prepovedujejo kakršnokoli diskriminacijo na podlagi spola, igra spol še zmeraj pomembno vlogo v slovenski družbi in stereotipne predstave temelječe na spolnih razlikah so trdno zakoreninjene v družbi. Zato si je včasih potrebno pošteno zaslužen nagrado izboriti na drugačen način. Ženske (ki nas je v Sloveniji več kot 50%), bi morale v vsakdanjem življenju večkrat opozarjati na še kako pomembno vlogo spola, tako bi čez čas postal manj pomemben in razlike bi bile vidne med tistimi, ki so zaslužni ali pa ne.
3. Mnoge domnevajo, da se bo kdo drug bojeval zanje. - Če tako misli vsaka druga, bo število tistih, ki se bojujejo, za polovico manjše in čas enkrat daljši, zato spremembe, ki bodo dosežene, morebiti ženske ne bodo dočakale, čeprav si sprememb želijo. Sploh pa, kakšna je zmaga, če se ne boriš? Več je aktivnih žensk/moških, bolj odmeva njihov glas.
4. Glede na to naj bi čez čas prišlo do enakosti spolov. - Glede na zmotna prepričanja žensk do sprememb ne bo prišlo, ta prepričanja vsebujejo nadaljevanje obstoječega stanja. Pasivnost ne prinaša pozitivnih sprememb.

## 4.2. MOŠKI

Menedžerke živijo in delujejo v širšem okolju, ki je patriarhalno – v družbi, kjer imajo moški tradicionalno boljši dostop do položajev moči, privilegijev in bogastva kakor ženske. (Linehan, 2001). Zato so pomemben del pri spreminjanju položaja. Nismo več v lovsko – nabiralniški družbi in ni več moški glavni hranitelj družine. Zdaj denar služita moški in ženska, starševski dopusti so tudi za moške, zato naj jih koristijo. Pomembna sta pozitiven vpliv in podpora, pomoč pri družini, otrocih in gospodinjskih opravilih.

Biološko dejstvo je, da moški ne morejo roditi, nesposobnost moškega negovati in varovati otroka pa nima argumentov.

Z vidika posameznega moškega – očeta, se novo očetovstvo začneja z vključevanjem v nego majhnega (in nadaljuje z nego občasno bolnega) otroka. Obremenitev očetov s takšnimi družinskimi (in gospodinjskimi) deli je zelo majhna in tudi »zunanja« pričakovanja »pomembnih drugih« ne vključujejo takšnih obremenitev. Uvajanje vseh dimenzij novega očetovstva bi lahko prispevalo k mnogim spremembam tako na ravni osebne naravnosti, kot v globalni družbeni organizaciji vsakdanjega življenja. (Jogan, 2001).

Starševski dopust zajema različne vrste dopusta, vsem pa je skupno, da je to pravica do odsotnosti z dela zaradi poroda oziroma nege in varstva otroka. Starševski dopust je porodniški, očetovski, dopust za nego in varstvo otroka in posvojiteljski dopust. Očetovski dopust je dopust namenjen očetom, da bi že v najnežnejši dobi otroka skupaj z mamico sodelovali pri njegovi negi in varstvu. 15 dni (leta 2003) naj bi oče koristil v času porodniškega dopusta matere, 75 dni pa do 8 leta starosti otroka. Pravica začne veljati postopno in sicer s 1.1.2003 – 15 dni, s 1.1.2004 – 45 dni, s 1.1.2005 – 90 dni.

Pravico do dopusta za nego in varstvo otroka lahko uveljavlja eden od staršev otroka ali oba starša, traja 260 dni. Do porodniškega dopusta (105 dni) je upravičena mati, pod določenimi pogoji tudi oče. (Socialni sporazum 2003-2005, <http://www.sigov.si/mddsz/pdf/1a.pdf>, [http://www.sigov.si/mddsz/delo/soc\\_sporazum.htm](http://www.sigov.si/mddsz/delo/soc_sporazum.htm), 21.02.2004).

Ženska kot partnerka je zmeraj bila podpora moškemu, zdaj je lahko moški podpora ženski. Ženska se je zmeraj selila zaradi moškega, zdaj se lahko seli tudi moški zaradi ženske. Ni več vsa moč, znanje in denar v rokah moških. Ženske smo enakopravne moškim, samo pokazati jim moramo in moški morajo to sprejeti. Moški postanite podpora in pomoč in ne bodite ovira. Izkoriščajte očetovski dopust in dopust za nego in varstvo otroka. Sprejmite žensko kot menedžerko in naj vam bo izziv imeti menedžerko, sebi enakovredno, teknico.

### **4.3. DRUŽBA**

Ustvarili smo stereotipe, predsodke, diskriminacijo ... sami smo ustvarili družbo, v kateri živimo, zato jo lahko tudi sami spremenimo. Globalna družba naj nam prinese sodobno vzgojo. Fantki naj ne bodo pametni in punčke ne pridne. Pametni naj bodo pametni (fantki ali punčke) in pridni naj bodo pridni (fantki in punčke). Ko bomo dosegli spremembe pri posameznikih, pri moških in pri ženskah, bomo dosegli tudi spremembe v družbi.

### **4.4. PODJETJA**

*»Strateško upravljanje je vznemirljiv proces,  
kateri omogoča organizaciji,  
da oblikuje svojo prihodnost z akcijo in ne reakcijo.«*

*(Frank R. David v Wehrich in Koontz, 1994:167)*

Dobre prakse uspešnih podjetij in nezadovoljstvo žensk na tem področju neuspešnih podjetij kažejo, da v organizacijah, če se zavedamo stereotipov in različnega položaja moških in žensk in bi radi spodbujali enake možnosti za oba spola, lahko oblikujemo organizacijske prakse, usmerjene v: reševanje posebnih problemov posameznikov in posameznic (otroško varstvo, nega odvisnih članov družine), ustvarjanje organizacijske kulture, ki omogoča zaposlenim nesankcionirano uporabo formalnih pravic in ugodnosti (primeri najvišjega vodstva, zanimanje za zasebno življenje in morebitne stiske ali težave zaposlenih), ciljno izobraževanje in usposabljanje (informacijska tehnologija, uporaba interneta, povečevanje zaupanja vase,

uspešno javno nastopanje), podiranje stereotipov (denimo vidnost uspešnih žensk, seznanjanje zaposlenih s sposobnostmi, željami in ambicijami moških in žensk), graditev mentorskih odnosov in znotrajorganizacijskih in zunajorganizacijskih omrežij. (Kanjuo Mrčela, 2003).

Podjetja lahko zagotavljajo ženskam in moškim enake možnosti za zaposlovanje, napredovanje, jih lahko enako nagrajujejo in plačujejo za enako opravljeno delo. Načrtovanje kariere naj ima več različnih poti, delo naj bo tudi omogočeno doma s fleksibilnim delovnim časom. Znotraj podjetij bi lahko ustanovili vrtce za otroke zaposlenih. Razne informacije so dobrodošle tudi v času roditeljskih dopustov. O položaju žensk v podjetju ni dovolj aktivirati samo ženske, pomembno je s tem seznaniti tudi moške z različnimi aktivnostmi, seminarji... Znotraj podjetja je potrebno ženskam priskrbeti ustrezne mentorje / mentorice.

#### **4.5. DRŽAVA**

Ustava in zakoni določajo enakopravnost v izobraževanju, čeprav podrobnejše analize kažejo, da obstaja razlikovanje na podlagi spola, ki v veliko primerih (večkrat implicitno) postavlja moške v superiorni, ženske pa v inferiorni položaj.

Temeljna določila, ki ne dopuščajo nobene oblike diskriminacije žensk, so vsebovana v Ustavi republike Slovenije v poglavju o človekovih pravicah in temeljnih svoboščinah. V zadnjih letih ni bil v Sloveniji nihče obsojen zaradi kaznivega dejanja kršitve enakopravnosti. Samo upamo lahko, da to dejstvo zrcali spoštovanje in uživanje te pravice in da se za njim ne skriva nepoznavanje in nerazumevanje ustavnega načela enakosti. Vsekakor bodo za krepitev zavesti o obstoju teh pravic, za izobraževanje o človekovih pravicah žensk in seznanjanje z mehanizmi pomoči za popravilo morebitnih kršitev pravic žensk potrebni ustrezni nacionalni programi, ki jih bo morala pripraviti vlada v sodelovanju in ob podpori nevladnih organizacij in medijev.

Zelo pomembno vlogo pri spremembah imajo država in drugi socialni partnerji. Minister za delo, družino in socialne zadeve dr. Vlado Dimovski kot predstavnik vlade ter predstavniki

delavskih in delodajalskih organizacij, so 22. aprila 2003 v prostorih vlade podpisali Socialni sporazum za obdobje od leta 2003 do leta 2005.

Na področju zakonodaje sta najpomembnejša zakona, ki urejata področje delovnih razmerij in pravic iz dela Zakon o delovnih razmerjih (2002) in Zakon o enakih možnostih (2002).

Zakon o delovnih razmerjih (ZDR) posameznikom zagotavlja naslednje pravice (če ne v praksi, pa vsaj na papirju) in enakosti:

6. člen ZDR prepoveduje diskriminacijo. Delodajalec ne sme iskalca zaposlitve pri zaposlovanju ali delavca v času trajanja delovnega razmerja in v zvezi s prenehanjem pogodbe o zaposlitvi postavljati v neenakopraven položaj zaradi spola, rase,... Ženskam in moškim morajo biti zagotovljene enake možnosti in enaka obravnava pri zaposlovanju, napredovanju, usposabljanju, izobraževanju, prekvalifikaciji, plačah in drugih prejemkih iz delovnega razmerja, odsotnostih z dela, delovnih razmerah, delovnem času in odpovedi pogodbe o zaposlitvi. Prepovedana je neposredna, kot tudi posredna diskriminacija, zaradi spola, rase, ...

25. člen ZDR je enaka obravnava glede na spol. Delodajalec ne sme prostega delovnega mesta objaviti samo za moške ali samo za ženske, razen če je določen spol nujen za opravljanje dela. Prav tako objava prostega delovnega mesta ne sme nakazovati, da daje delodajalec pri zaposlitvi prednost določenemu spolu.

89. člen ZDR so neutemeljeni odpovedni razlogi: začasna odsotnost z dela zaradi nezmožnosti za delo zaradi bolezni ali poškodbe ali nege družinskih članov po predpisih o zdravstvenem zavarovanju ali odsotnost z dela zaradi izrabe starševskega dopusta po predpisih o starševstvu, ..., spol,..., zakonski stan, družinske obveznosti, nosečnost, ...

115. člen o starših pravi, da delodajalec ne sme odpovedati pogodbe o zaposlitvi delavki v času nosečnosti in ves čas, ko doji otroka, in staršem v času, ko izrabljajo starševski dopust v obliki polne odsotnosti z dela.

133. člen govori o enakem plačilu žensk in moških. Delodajalec je dolžan za enako delo in za delo enake vrednosti izplačati enako plačilo delavcem, ne glede na spol.

189. člen prepoveduje ženski opravljanje del v času nosečnosti in ves čas, ko doji otroka

191. člen govori o starševskem dopustu. Delodajalec je dolžan zagotavljati pravico delavcu do odsotnosti z dela zaradi izrabe starševskega dopusta, določenega z zakonom.

(<http://www.sigov.si/mddsz/pdf/zdr.pdf>, [http://www.sigov.si/mddsz/delo/soc\\_sporazum.htm](http://www.sigov.si/mddsz/delo/soc_sporazum.htm), 21.02.2004).

Zakon o enakih možnostih definira temelje za izboljšanje položaja žensk in ustvarjanje enakih možnosti v politiki, gospodarstvu, izobraževanju in na drugih področjih. Definirani so tudi pojmi kot je enakopravnost spolov ter posredna in neposredna diskriminacija. Določa tudi, kako doseči enake možnosti ter institucije, ki so odgovorne za doseganje teh ciljev. (Kanjuro Mrčela in Černigoj Sadar, 2004: delovno gradivo za slovensko poročilo Gender, Work and Employment in Ten Candidate Countries of Central and Eastern Europe. Final Report. Country: Slovenia).

Od 1990. leta naprej so ženske na področju oblikovanja organiziranega delovanja žensk zelo aktivne. Ustanovljena sta bila Komisija in Urad za žensko politiko (danes Urad za enake možnosti), znotraj političnih strank imajo ženske zveze, mreže, forume; obstajajo tudi nevladne ženske skupine, naj omenim samo nekaj pomembnejših, ki se tičejo mojega diplomskega dela: Združenje manager Slovenije – sekcija Ženske z idejami, Gospodarsko interesno združenje GIZ Podjetnost – Sekcija podjetnic, Združenje univerzitetnih žensk Slovenije, Klub poslovnih žena ... (glej Položaj žensk v Sloveniji devetdesetih, 1997).

## 5. ZAKLJUČEK

*»Ženskam so dane enake možnosti kot moškim,  
vendar »ko moški hodijo, morajo ženske teči.«*

(Ferk, 2003)

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

Šele pred nekaj desetletji je ženska začela počasi vstopati v poslovno življenje, torej v svet, ki je bil v glavnem rezerviran za moške. Poslovne ženske lahko sicer srečujemo skozi vse obdobje zgodovine, a jih je bilo v primerjavi z moškimi kaj malo.

Zelo počasi so moški ženske začeli sprejemati kot poslovne partnerke, sebi enakovredne. A še vedno se morajo še dodatno dokazovati in si zelo prizadevati, da se spreminja miselnost marsikoga, ki meni, da ženske v poslovnem svetu, zlasti pa na vodilnih mestih, nimajo kaj iskati. Ženske so veliko bolj izpostavljene budnim očem vsakogar in ob vsaki priložnosti, z namenom, da bi našli čim več napak in tako dokazali, da so lahko v poslovnem svetu uspešni le moški.

Danes ženske zavzemajo številne visoke položaje na vseh ravneh poslovnega, družabnega in političnega življenja, a še vedno nemalokrat zadevajo ob najrazličnejše ovire, ki jih moški kolegi velikokrat ne poznajo. Biti ženska in hkrati na vodilnem položaju je zelo zahtevna stvar. Uspešna poslovna ženska je pred zahtevno nalogo, kako uskladiti svoje različne vloge: ženska s kariero, zakonska družica, mati in gospodinja; je pogosto na službeni poti, poslovnem kosilu ali večerji, delovni čas pa traja vsekakor več kot samo osem ur. (Košnik, 2002).

Kot je že bilo poudarjeno, je potrebno skladno delovanje na vseh ravneh, če naj bi se postopno odpravljale ovire, s katerimi se srečujejo ženske na področju menedžmenta: od

samega odpravljanja moške pristranskosti do ukinjanja seksistične delitve dela in izenačevanja življenjskih in delovnih pogojev za oba spola. Do sprememb ne bo prišlo brez prizadevanja neposredno prizadetih žensk. To pomeni, da je treba opustiti nekatera zmotna prepričanja, ki so še vedno razširjena pri obeh spolih. (Jogan, 2001).

Hipotezi, ki sem si ju zastavila na začetku svojega dela potrjujem oziroma zavračam z razlago:

1. Stereotipna predstava o tem, da je menedžment še zmeraj privilegij moških in da je dober menedžer moški menedžer, še zmeraj prevladuje v slovenskih podjetjih in slovenski družbi.

Da, slovenska družba je še zmeraj pretežno moškosrediščna. Za slovenski narod velja, da je precej zaprt, zato med večino prevladuje še tradicionalno gledanje na svet. Družba je prepletena s predsodki in stereotipi, ki menedžment povezujejo z moškim, kot dobrim menedžerjem.

2. Menedžerke v Sloveniji se zavedajo položaja žensk na visokih delovnih mestih in številnih ovir, s katerimi se srečujejo. Število menedžerk se manjša, čim više po hierarhični lestvici gremo, zato menedžerke aktivno ukrepajo, so vzor svojim naslednicam in se borijo za izboljšanje položaja na tem področju.

Da se število žensk manjša, čim više po hierarhični lestvici gremo, drži. Moja anketna raziskava daje rezultate, da se le polovica anketiranih zaveda položaja žensk na menedžerskih mestih. Anketirane so vzor svojim naslednicam, vendar aktivna na tem področju niso najbolj. Sicer pa je vzorec premajhen, da bi lahko sklepali na celoto. V Sloveniji so številna ženska gibanja in prizadevanja žensk za boljši položaj.

*»Moški so rojeni za vodenje,  
ženske pa so rojene voditeljice.«  
George Meredith*

Življenje iz dneva v dan postaja bolj raznoliko. Moški niso več to, kar so včasih bili, patriarhalne družbe postajajo preteklost. Tudi otroci niso več tako poslušni, kot so včasih bili, nimajo več spoštovanja do starejših, okupirani so z računalniškimi igrkami in televizijo.



Klasične tradicionalne družine izginjajo, zdaj se poročajo moški z moškimi, ženske z ženskami... pogled na svet je drugačen, postajamo odvisni sami od sebe, postajamo svobodni. Ženske stopajo iz privatne sfere v javno, njihovo življenjsko okolje ni več omejeno samo na družino in dom. Dobre matere so tudi zaposlene matere in dobre menedžerke so tudi dobre matere. Očetje dobivajo pomembno vlogo pri negi in varstvu otroka vse od njegovih prvih dni. ... pa vendar, stvari niso tako preproste. Število menedžerk na visokih menedžerskih položajih je zaskrbljujoče. Ne samo za ženske, tudi za moške, za podjetja, za družbo. Imamo ogromen menedžerski potencial, ki ga ne izkoriščamo. Zgodovina se ponavlja. Leta in leta se borimo za določene pravice, žrtvujemo 'poskusne zajčke', da dokažemo svoj prav za lastne koristi in za korist celotne družbe. Potem se stvari ustalijo, postanejo samoumevne, naletimo na nove nepotrebne ovire in spet se začne boj. Začele smo boj za volilno pravico in smo zmagale, začele smo boj za enakopravno vključevanje (brez diskriminacije), za povečevanje števila udeležbe žensk v menedžmentu in tudi to bomo dosegli. Katere so naslednje ovire, ki nam bodo preprečile naše zastavljene cilje? Da bomo to izvedeli, moramo samozavestno naprej.

## 6. LITERATURA

- 1) Bahtijarević - Šiber, Fikreta. 1999. Management ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing.
- 2) Bradley, Harriet; Erickson, Mark; Stephenson, Carol; Williams, Steve. 2000. Myths at work. Great Britain: MPG Books Ltd, Bodmin, Cornwall.
- 3) Brajša, Pavao. 1996. Sedem skrivnosti uspešnega managementa. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- 4) Drucker, Peter F. 1995. Managing in a time of great change. Velika Britanija: Hartnolls Ltd, Bodmin, Cornwall.
- 5) Ferk, Lidija. 2003. Ko moški hodijo, morajo ženske teči. Večer, 18. marec 2003.
- 6) Hennig, Margaret; Jardim, Anne. 1978. The managerial Woman. New York: Simon and Shuster.
- 7) Hindle, Tim. 1994. Temeljni pojmi Manager. Ljubljana: DZS.
- 8) Hočevnar, Marko; Jaklič, Marko. 1999. Slovenski managerski izziv. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- 9) <http://www.gov.si/zrs/leto02/06-02.pdf> (16.10.2003)
- 10) <http://www.gov.si/zrs/podatki/hitri/lfs.doc> (05.10.2003)
- 11) <http://www.gov.si/zrs/podatki/hitri/preb.doc> (05.10.2003)
- 12) <http://www.gov.si/zrs/podatki/hitri/zap.doc> (05.10.2003)
- 13) <http://www.sigov.si/mddsz/pdf/zdr.pdf> (21.02.2004)
- 14) [http://www.sigov.si/mddsz/delo/soc\\_sporazum.htm](http://www.sigov.si/mddsz/delo/soc_sporazum.htm) (21.02.2004)
- 15) <http://www.sigov.si/mddsz/pdf/1a.pdf> (21.02.2004)
- 16) [http://www.stat.si/letopis/2003/13\\_03/13\\_06\\_03.asp?jezik=si](http://www.stat.si/letopis/2003/13_03/13_06_03.asp?jezik=si) (14.01.2004)
- 17) <http://www.stat.si/popis2002/gradivo/si-92.pdf> (05.10.2003)
- 18) Jogan, Maca. 1990. Družbena konstrukcija hierarhije med spoloma. Ljubljana: Fakulteta za sociologijo, politične vede in novinarstvo.
- 19) Jogan, Maca. 2001. Seksizem v vsakdanjem življenju. Ljubljana: Znanstvena knjižnica Fakulteta za družbene vede.
- 20) Kanjuo Mrčela, Aleksandra. 1996. Ženske v menedžementu. Ljubljana: Enotnost.
- 21) Kanjuo Mrčela, Aleksandra. 2003. Strategije za hitrejše napredovanje managerk. Manager, številka 7,8 (str. 40, 42). Julij – avgust 2003.

- 22) Kanjuo Mrčela, Aleksandra v Jogan Maca. 2000. Tranzicija in (ne)enakost med spoloma. Družboslovne razprave, letnik XVI – številka 34-35, december 2000.
- 23) Kanjuo Mrčela in Černigoj Sadar, 2004: delovno gradivo za slovensko poročilo Gender, Work and Employment in Ten Candidate Countries of Central and Eastern Europe. Final Report. Country: Slovenia.
- 24) Kets de Vries, Manfred F. R.; Florent – Treacy, Elizabeth. 2000. Veliki vodje. The new global leaders: Richard Branson, Percy Barnevik and David Simon. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- 25) Kolečnik, Mateja. 2003. Večer, 15. marec 2003.
- 26) Košnik, Bojana. 2002. Ženska na vodilnem mestu. Podjetnik, oktober, 2002.
- 27) Kužet, Zora. 2003. Ne izbira, ampak edina možnost. Večer, 30. oktober 2003.
- 28) Linehan, Margaret. 2001. Uspešne ženske – managerke velikih mednarodnih podjetij. Ljubljana: GV založba.
- 29) Marshall, Judy. 1984. Women managers: Travelers in a Male World. Chichester: John Wiley & Sons.
- 30) Možina, Stane; Bernik, Jurij; Merkač, Marjana; Svetic, Aleša. 2000. Osnove Managementa. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- 31) Največje družbe v Sloveniji avgust 1998. Gospodarska zbornica Slovenije. Služba za konjunkturo in ekonomsko politiko – SKEP. Ljubljana, september 1998.
- 32) Največje družbe v Sloveniji v letu 1999. Pregled največjih družb vključno s poslovnimi sistemi – na podlagi konsolidiranih bilanc za leto 1998. Projekt – vloga velikih družb. Gospodarska zbornica Slovenije. SKEP - služba za konjunkturo in ekonomsko politiko. Rezultati projektov – delovni zvezki, številka 6, letnik 7, februar 2000.
- 33) Največje družbe v Sloveniji v letu 2000. Pregled največjih družb vključno s poslovnimi sistemi – na podlagi konsolidiranih bilanc za leto 1999. Projekt – vloga velikih družb. Gospodarska zbornica Slovenije. SKEP - služba za konjunkturo in ekonomsko politiko. Rezultati projektov – delovni zvezki, številka 10, letnik 8, september 2001.
- 34) Največje in povezane družbe v letu 2001. September 2001. Rezultati projektov – delovni zvezki. Številka 10, letnik 8. GZS.

- 35) Nastran Ule, Mirjana. 1997. Temelji socialne psihologije. 2. dopolnjena izdaja. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- 36) Nordstrom, Kjell A. ; Ridderstrale, Jonas. 2001. Ta nori posel: ko zaigra talent, kapital pleše. Funky business. Ljubljana 2000. GV založba.
- 37) Powell, Gary N. 1988. Women and Men in Management. Newbory Park: Sage Publications.
- 38) Salecl, Tanja. 2004. Ko je delovno mesto prizorišče za osvajanje. Spolno nadlegovanje na delovnem mestu. Večer, 10. januar 2004.
- 39) Silvo Marinšek, Justina Erčulj. 2000. Uvod v menedžment v izobraževanju. Izdala šola za ravnatelje, Ljubljana. Dravska tiskarna Maribor, junij 2000.
- 40) Statistični letopis 2002, Statistični urad RS, Ljubljana, 2002.
- 41) Sto največjih družb v Sloveniji in njihovi vodilni delavci za finance in komercialo. Gospodarska zbornica Slovenije. Avgust 1997.
- 42) Švajncer, Tanja. 2000. Ženske in moški v Sloveniji. Statistični urad republike Slovenije. Ljubljana 2000.
- 43) Vir: Kokol, Ivan. 2003. Elektronska pošta – imena 104 generalnih direktorjev v letu 2003. Ajpes, Maribor.
- 44) Vir: Rataj, Simona. 2003. Poslovno informacijsko središče – Infolink. Elektronska pošta – podatki za sto največjih družb rangiranih po prihodku v letu 2003.
- 45) Walsh, Mary Roth. 1997. Women, Men, & Gender ongoing debates. Yale University press. New haven & London.
- 46) Weihrich, Heinz; Koontz, Harold. 1994. Management – A Global Perspective. Singapore: McGraw-Hill.
- 47) Zbirka za enake možnosti žensk in moških. Položaj žensk v Sloveniji v devetdesetih. 4. zvezek. Poročilo urada za žensko politiko za obdobje 1990-1995. Urad za žensko politiko. Februar 1997.

## 7. PRILOGA

### ANKETA

Sem Sandra Sršen, absolventka na Fakulteti za družbene vede, študiram sociologijo, smer kadrovskega menedžmenta. Tema moje diplomske naloge je strategija povečevanja udeležbe žensk v menedžmentu v Sloveniji. Imam vas za ženske, ki ste na področju svoje poklicne kariere uspele in vam pošiljam anketo v upanju, da bom dobila odgovore, ki bodo v prihodnosti pomagali mnogim ženskam in meni.

Že vnaprej se vam zahvaljujem.

DEMOGRAFIJA: starost (5-letni razred), zakonski stan (poročena, vezana, ločena, neporočena, samska), število otrok

1. V katerem nivoju menedžmenta ste?
  - nižji
  - srednji
  - višji
  
2. Ali imate stil vodenja oz. odločanja, ki velja
  - za ženske
  - za moške
  - je neodvisen od spola
  
3. Ali igra spol v vašem poslovnem življenju pomembno vlogo?
  - da
  - ne
  
4. S katerimi ovirami ste se srečali na svoji poti do uspeha (za razliko od vaših moških kolegov)?
  
5. Kaj bi bilo potrebno narediti, da bi se število žensk na visokih položajih povečalo?

6. Ali menite, da bo v prihodnosti več žensk na področju menedžmenta?
7. Ali mislite, da so ženske v menedžmentu manj sposobne od moških?
8. Ste slišali za pojem »stekleni strop«? Kaj pomeni?
9. Ali menite, da imate enake možnosti za doseganje visokih položajev kot moški?
10. Kaj predlagate bodočim menedžerkam kot vodilo in motivacijo, da na svoji poti ne obupajo?