

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Gantar Urša

ŽENSKE V TRADICIONALNIH MOŠKIH POKLICIH
ŽENSKE V MENEDŽMENTU

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana 2007

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Gantar Urša

Mentorica: Izr. prof. dr. Aleksandra Kanjuo Mrčela

ŽENSKE V TRADICIONALNIH MOŠKIH POKLICIH
ŽENSKE V MENEDŽMENTU

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana 2007

ŽENSKE V TRADICIONALNO MOŠKIH POKLICIH ŽENSKE V MENEDŽMENTU

Ženske se na trgu dela spopadajo z različnimi ovirami, segregacijo in predsodki. Le-ti med drugim še vedno stereotipno določajo tipično moške in ženske poklice. Določajo, do kod se ženska lahko povzpne na karierni lestvici, ter ženskam pripisujejo primarno skrb za gospodinjske in skrbstvene obveznosti. V diplomski nalogi govorim o položaju žensk na najvišjih položajih v sferi dela. Prevladujoči kulturni obrazci že od zgodnjega otroštva pripisujejo »primerne« socialne vloge moškim in ženskam. Družba preko dejavnikov socializacije prenaša na posameznike vzorce vedenja in sklope vrednot, ki so družbeno sprejemljivi in zaželeni. Tako tradicionalne predstave o spolnih vlogah ženskam pripisujejo vloge, vezane na privatno sfero, medtem ko je javna sfera prepuščena moškim. Prav ta delitev vlog in takšno stereotipno razmišljanje so skupaj z drugimi kulturnimi in družbenimi ovirami glavni razlogi za nižjo udeležbo žensk v managementu.

ženske, menedžment, sfera dela, segregacija

Ključne besede: menedžment, ženske, sfera dela, segregacija.

WOMEN IN TRADITIONALLY MEN'S PROFESSIONS WOMEN IN MANAGEMENT

On the Labour Market women are facing different obstacles, segregation and prejudices. They among other still stereotypic define typical men and women professions. They define till where woman can get on the career scale and ascribe them primarily housework and guardian obligations. In the diploma work I speak about place of women on the highest positions in the labour sphere. Prevailing cultural forms from the earliest childhood on ascribe "appropriate" social roles to men and women. Through factors of socialization society transmit to the individuals patterns of behaviour and complexes of values that are acceptable and desired in the society. So traditional conceptions about sexual roles ascribe women roles, connected to private sphere, while public sphere is left to men. Just division of roles and such stereotypic thinking are, together with other cultural and social obstacles, main reasons for lower participation of women in management.

Key words: management, segregation, prejudice, women.

1. UVOD.....	5
2. IZOBRAŽEVANJE IN ZAPOSLOVANJE ŽENSK NEKOČ IN DANES	6
2.1 Izobraževanje žensk nekoč.....	6
2.2 Izobraževanje žensk danes	8
2.3 Zaposlovanje žensk danes	9
2.4 Poklicna segregacija.....	12
2.5 Uveljavljanje žensk	14
2.6 Razlike med plačami	15
3. MENEDŽMENT	18
3.1 Kaj je menedžment in kdo so menedžerji(ke).....	18
3.2 Menedžerske veščine	19
3.3 Menedžerske funkcije	23
3.4 Menedžerske vloge	24
3.5 Preteklost in prihodnost menedžmenta	26
3.6 Stil menedžmenta.....	28
3.6.1 Ali obstajajo razlike med moškim in ženskim stilom vodenja?.....	28
4. MENEDŽMENT IN ŽENSK	32
4.1 Ovire za ženske v menedžmentu.....	33
4.1.1 Tradicionalno določene spolne vloge	33
4.1.2 Materinstvo	33
4.1.3 Predsodki in stereotipi	34
4.1.4 Pomanjkanje mrež poznanstev.....	35
4.1.5 Stekleni stropovi	36
4.1.6 Steklene stene in steklena dvigala.....	38
4.1.7 Statistična diskriminacija	38
4.1.8 Pomanjkanje mentorjev.....	38
4.1.9 Pomanjkanje vzornic.....	39
4.2 Menedžerke in stres	40
4.3 Kako izboljšati položaj žensk v menedžmentu?	41
4.3.1 Izboljšanje znotraj organizacij	42
4.3.2 Ukrepi na strani žensk.....	44
5. SKLEP	46
6. SEZNAM LITERATURE	48

1. UVOD

Ženske se na trgu dela spopadajo z različnimi ovirami, segregacijo in predsodki. Le-ti med drugim še vedno stereotipno določajo tipično moške in ženske poklice. Določajo, do kod se ženska lahko povzpne na karierni lestvici, ter ženskam pripisujejo primarno skrb za gospodinjske in skrbstvene obveznosti.

V prvem delu moje diplomske naloge bom spregovorila o izobraževanju in zaposlovanju žensk nekoč in danes. Menim, da imajo ženske kljub naprednejši zakonodaji in enakim možnostim dostopa do izobrazbe še vedno neenakopraven in podrejen položaj na trgu delovne sile. Prav gotovo je eden izmed vzrokov tradicionalni vzorec pričakovanega obnašanja žensk, ki je ponekod še danes zelo močno ukoreninjen. V nadaljevanju bom prikazala položaj žensk na trgu delovne sile danes in skušala ugotoviti, ali imata moški in ženska enako dostop do katere koli pozicije na hierarhični lestvici, ali med njima obstajajo razlike v vrednotenju dela in plačilu zanj in ali so med njima razlike glede na navzočnost v določenem poklicu.

V drugem delu bom povzela definicije menedžmenta in predstavila glavne sodobne avtorje, ki se z menedžmentom ukvarjajo. Podrobneje bom predstavila menedžerske veščine, funkcije in vloge. Poskušala bom ugotoviti, kakšne so razlike med moškimi in ženskami na menedžerskih položajih in, ali obstajajo posebnosti v slogu ženskega in moškega vodenja.

Tretji del bom namenila položaju žensk na najvišjih menedžerskih položajih, skušala bom poiskati in opredeliti vzroke, ki ženskam onemogočajo doseganje teh mest in s tem vzpostavljajo njihovo neenakopravnost z moškimi kolegi. Majhno število žensk na položajih moči še nima opaznega pozitivnega vpliva na napredovanje žensk na boljša delovna mesta in boljši položaj na trgu dela in v družbi na splošno.

2. IZOBRAŽEVANJE IN ZAPOSLOVANJE ŽENSK NEKOČ IN DANES

2.1 Izobraževanje žensk nekoč

Vzroke za probleme v izobraževanju in zaposlovanju žensk lahko začnemo iskati že v zgodovini. Izobraževanje in formalno delo sta tradicionalno gledano prioriteta moških. Začetki uveljavljanja žensk v javni sferi so bili zelo težki. Njihovo pojavljanje na trgu delovne sile ni bilo družbeno sprejeto. Skozi leta se je stanje sicer spreminjalo v smeri izenačevanja položaja zaposlenih žensk z moškimi, vendar enakovredna obravnava obeh spolov še danes ni dosežena.

Pisni viri o življenju žensk in moških na slovenskem ozemlju datirajo iz časa antike. Razvita civilizacija in kultura sta se na naših tleh začeli pojavljati od prvega stoletja dalje, globlje pa sta k nam segli v poznohelenistični dobi z začetkom rimskega cesarstva. V naših krajih sicer nista zapustili besednega vira o izobraževanju žensk, gotovo pa je, da sta branje in pisanje eno temeljnih meril in dokazov za obstoj šolanja in izobraževanja v tem obdobju. Delež žensk, ki bi mogle slediti vsem svojim talentom in željam, je bil zelo majhen. Ženskam je bilo dodeljeno socialno skrbstvo in zdravilstvo, pomembno vlogo pa so ženske igrale pri verskih obredih, pogrebnih slovesnostih, v glasbenem življenju, pri plesu in ročnih delih (Mikl Curk 2000).

V srednjem veku poznamo ženske kot izobraženke v samostanih, po drugi strani pa je bilo obtoženih čarovništva in pogubljenih na tisoče žensk in to zaradi njihovega izstopanja iz okolja: svoje razmišljanje in znanje so poskušale posredovati okolju, ki jih ni razumelo. Odnos do ženske v srednjem veku lahko opišemo z naslednjim: bila je predmet naslade, skrbela je za ohranitev vrste, bila je plačilo in vojni plen. Izobraževanje je v glavnem potekalo v samostanih, saj drugih šol praviloma ni bilo. Na slovenskem so se z vzgojo deklet ukvarjale redovnice reda svetega Dominika in svete Klarise. Poleg strogega redovnega življenja so skrbele še za prepisovanje rokopisov in pisanje kronik, bile so dobre glasbenice in so skrbele za dobrodelno in zdravstveno dejavnost (Lovrenčič 2000).

Osnovno izobrazbo je ženski od leta 1774 nudila ljudska šola, s katero je Marija Terezija uvedla obvezno šolanje za oba spola. Vendar pa so bile dekletom dostopne le trivialke¹ in nedeljske šole, ne pa normalke² in glavne šole, ki so edine od osnovnih šol omogočale prehod na gimnazijo. Ženske iz višjega socialnega sloja so si znanje lahko pridobile v ženskih samostanih ali pri privatnih učiteljih. Na prelomu stoletja, ponekod pa že prej, se je začela tradicionalna oblika družine počasi spreminjati. Ženske so si začele utirati pot v javno življenje. Odprle so se jim razne strokovne in višje šole, kjer so si nabirale potrebnih znanj, da so lahko opravljale nekatere poklice. Sicer pa se predstavnicam vseh slojev ni bilo treba na enak način boriti za zaposlitev (izobrazbo in poklic). Delovni ženski-proletarki ni bilo treba kaj dosti storiti za pravico do dela, ker jo je podjetnik rad sprejemal v tovarno kot ceneno delovno silo, medtem ko si je morala ženska meščanskega razreda šele utreti pot do delovnega mesta, ki bi bil ustrezen njenemu družbenemu položaju. Na poklicno pot je zato meščanka stopila znatno pozneje kot proletarka. Dekletom in ženskam je bila skoraj vse obdobje 19. stoletja zaprta pot do izobraževanja v srednjih šolah. Dekletom so bile namenjene predvsem šole za ročna dela, gospodinjske šole ter šole za krojenje in šivanje. Na področju srednjega in visokega šolstva je prineslo spremembo leto 1848³, vendar so bile srednje šole, tako gimnazije kot realke⁴, rezervirane le za izobraževanje moških. Dekletom pa so v obdobju druge polovice 19. stoletja priporočali predvsem dekliške liceje⁵, ker so menili, da dekleta na gimnazijah niso preveč uspešna in da kakršna koli nadaljnja izobrazba pravzaprav škodi ženski naravi. Licej kot edina popolna srednja šola, namenjena dekletom, pa ni bil enakovreden gimnaziji, ker deklet ni usposabljal niti za študij na univerzah niti za poklic (Serše 2000).

Z ustanovitvijo ljubljanske univerze leta 1919 se je težnja po visokem šolstvu udejanjila tudi na Slovenskem. Študij je postal širše dostopen ženskam, saj so dobile svojo gimnazijo. Dekleta so se vpisovala predvsem na filozofsko fakulteto, drugi najbolj obiskani fakulteti sta bili medicinska in pravna, manj vpisa je bilo na tehnične fakultete. Ženske so v 19. stoletju z delovanjem pripomogle k preobrazbi šolskega sistema in dosegle, da fakultetna izobrazba ni bila več privilegij moških, v 20. stoletju pa so pridobile možnost svobodnega izbiranja poklica. Vendar pa moški še danes skušajo ohraniti nekatere privilegije, ki izhajajo iz preteklih družbenih vzorcev, zato je delež žensk na mnogih področjih še danes dokaj nizek (Serše 2000).

Zgodovina dokazuje, da so vedno obstajale razlike v izobraževanju in zaposlovanju med moškim in

¹ Osnovna šola (v stari Avstriji), v manjših krajih z najosnovnejšim učnim programom (SSKJ).

² Osnovna šola (v stari Avstriji), v glavnih mestih dežel z obsežnim, popolnim učnim programom, ki je omogočala prehod na srednjo šolo (SSKJ).

³ Leto 1848 je prineslo novosti v šolstvu. Poleg gimnazij so uvedli še realke. Na gimnaziji so uvedli maturitetne izpite, ki so bili pogoj za sprejem na univerzo (Serše, 2000).

⁴ Srednja šola, ki ni bila dostopna dekletom, fantom pa je omogočala vpis na visoke tehnične šole (SKKJ):

ženskami in so prisotne še danes. Prednosti žensk so bile dolgo časa podcenjene, njihovi prispevki na delovnem mestu pa neopaženi in nenagrajeni.

2.2 Izobraževanje žensk danes

Izobraževanje je eden izmed pomembnejših dejavnikov, ki vpliva na ozaveščanje tako moških kot žensk. Vedno višja stopnja razvoja zahteva tudi vedno višjo stopnjo izobrazbe. Tako kot na drugih področjih življenja, so bile ženske tudi v izobraževanju diskriminirane. Kot smo videli skozi zgodovino, so enake pravice do izobraževanja dobile v večini držav šele po 2. svetovni vojni, ko je začela družba sprejemati izobraževanje žensk kot nekaj nujnega.

Po 2. svetovni vojni se je izobrazbena raven žensk v Sloveniji dvigovala enako kot izobrazbena raven moških. Ustava Republike Slovenije zagotavlja enakopravnost obeh spolov v izobraževanju. V devetdesetih letih zasledimo izredno velik porast vpisa na dodiplomski študij, med redno vpisanimi predstavljajo ženske nad polovico vpisanih in z leti njihovo število vse bolj narašča. Njihov delež je v programih sicer različen, saj tudi na tej ravni izobraževanja obstaja spolna segmentacija področij. Na podiplomskem študiju opazamo v zadnjem desetletju izrazit porast deleža žensk.

Tabela 2.2.1: Diplomanti po univerzah in samostojnih visokošolskih zavodih, vrsti študijskega programa in spolu

Leto	Vrsta študijskega programa						
	Skupaj	višješolski		visokošolski strokovni		Univerzitetni	
		skupaj	ženske	Skupaj	ženske	skupaj	Ženske
1995	6419	2746	1590 (57.9%)	-	-	3673	2219 (60.4%)
2000	10232	1674	889 (53.1%)	3621	2154 (59.5%)	4937	3017 (61.1%)
2001	10375	1041	599 (57.5%)	4374	2669 (61.0%)	4960	3166 (63.8%)
2002	12029	1123	597 (53.2%)	5038	3089 (61.3%)	5868	3744 (63.8%)
2003	11232	-	-	5575	3516 (63.1%)	5657	3667 (64.8%)
2004	11608	-	-	5703	3564 (62.5%)	5905	3770 (63.8%)
2005	11942	-	-	5745	3678 (64.0%)	6191	4075 (65.5%)

Vir: Statistični letopis 2006.

Kljub temu se delež žensk na podiplomskem študiju zmanjša v primerjavi z dodiplomskim

⁵ Nekdaj šestletna srednja šola za splošno izobrazbo ženske mladine (SSKJ).

študijem. Od leta 1945 do 2001 so ženske med doktorji znanosti, magistri in specialisti v manjšini, po letu 2001 pa med magistri in specialisti prednjačijo ženske

Tabela 2.2.2: Doktorji znanosti, magistri in specialisti

	Doktorji znanosti					Magistri in specialisti				
	1945-2001	2002	2003	2004	2005	1962-2001	2002	2003	2004	2005
SKUPAJ	4722	318	367	355	369	11607	1058	1082	1096	1146
Moški	3386	174	215	211	193	7018	486	512	500	534
Ženske	1336 (28.3%)	144 (45.3%)	152 (41.4%)	144 (40.6%)	176 (47.7%)	4589 (39.5%)	572 (54.1%)	570 (52.7%)	596 (54.4%)	612 (53.4%)

Vir: Statistični letopis 2006.

Čeprav so ženske v Sloveniji višje izobražene kot moški, jih je na najvplivnejših in najzahtevnejših delovnih mestih malo. Ženske še vedno opravljajo levji delež gospodinjskega dela. Zunanji dejavniki, kot so šola, starši in okolje, še vedno najpogosteje vplivajo na izbiro smeri izobraževanja in odločanja za poklic. Zaradi vpliva vseh teh dejavnikov najdemo še vedno največ žensk v izobraževanju, v zdravstvenih in socialnih ustanovah, manj pa v storitvenem in tehničnem sektorju.

2.3 Zaposlovanje žensk danes

Ko so ženske dobile pravico do vključevanja na trg plačanega dela, so ostale hkrati gospodinje, žene in matere in ne samo plačane delavke. Moški so žensko videli kot vsiljivko, ki jim poskuša odvzeti zaslužek in privilegiran družbeni položaj v javni sferi, v sferi zasebnosti pa ni prišlo do enakopravne delitve obveznosti.

Vključevanje žensk na trg dela pa ni pomenilo, da je bilo njihovo delo tudi enako vrednoteno. Pogosto so bile zaposlene na slabših delovnih mestih ali v tistih poklicih z nižjim družbenim statusom. To so bili predvsem poklici v zdravstvu, socialnem skrbstvu, izobraževanju in kulturi, za katere je bilo značilno »da se lahko vežejo na naravne tradicionalne vloge žensk iz domače sfere-pomoč in skrb za druge, skrb za otroke, priprava hrane, skrb za oblačila« (Kanjuro Mrčela 1995). V primeru, da so bile ženske razvrščene v poklice, v katerih so dominirali moški, so zasedale nižje

položaje in so bile zato tudi slabše plačane oz. so bile njihove plače v nesorazmerju z moškimi, čeprav sta oba spola opravljala enako oz. primerljivo delo. Neekvivalentnost plačila je pomenila tudi, da so imele ženske nižji status in ugled ter, da so razpolagale z manj moči.

Dogodki med drugo svetovno vojno so sicer prisilili delodajalce, da so pričeli množično zaposlovati ženske na vseh delovnih področjih in poklicih, predvsem tistih, ki so bili primarno v domeni moških. Vendar pa to dejansko položaja žensk v družbi in predvsem na trgu plačanega dela ni bistveno spremenilo. Najbolj očitne razlike so bile v plačilu, saj so bile ženske za dela, ki so jih prvotno opravljali moški, slabše plačane. Čeprav je pomenila druga svetovna vojna tudi popuščanje družbenih ovir, ki so ženskam onemogočale vstop na trg plačanega dela in na druga področja v javni sferi, pa je moralo preteči še veliko časa, da so si pridobile ženske vsaj nekoliko enakovrednejši status v družbi.

Na stalnejše vključevanje žensk na trg delovne sile so vplivali: zmanjšanje števila otrok in povečana pričakovana življenjska starost, rast storitvenega sektorja ekonomije ter vzpon države blaginje v šestdesetih letih. Različni sistemi države blaginje in prevladujoči ideološki sistemi so v drugi polovici dvajsetega stoletja odločilno vplivali na dinamiko zaposlovanja žensk.

V sedemdesetih in osemdesetih letih se je sprožil val mehanizmov, ki so prinašali še več pravic ženskam. Politika enakih možnosti je pomenila temeljne pravne premike predvsem na trgu plačanega dela. Kasneje sta EU in Evropsko sodišče sprejela temeljne zakone, ki prepovedujejo diskriminacijo žensk v vseh sferah družbenega življenja, predvsem pa na trgu dela (Hakim 1996). Mnoge ženske bi se strinjale, da je prinesla politika enakih možnosti zgolj formalno priznanje ženskam na trgu plačanega dela. Spolna segregacija poklicev se v veliki meri nadaljuje in ponekod pogloblja vrzel med moškimi in ženskami na področju politike plač, ki je posledica neenakih možnosti žensk na trgu dela.

Po ustavni definiciji je Republika Slovenija demokratična, pravna in socialna država, dejanskega stanja v državi pa se ne da opisati tako enostavno in hitro. Na nekaterih področjih se etična in pravna načela uveljavljajo bolj, na drugih pa je tradicionalno razumevanje človekovih pravic kot pravic moških še vedno v ospredju. Majhna zastopanost žensk v političnem, javnem in ekonomskem odločanju je ena od pomembnih ovir za doseganje enakosti žensk in moških v

Sloveniji (Položaj žensk v Sloveniji v devetdesetih 1997).

Delež žensk, ki s svojim delom in zaslužkom prispevajo k boljši ekonomski podlagi za življenje, je pomemben v vseh sodobnih državah in nenehno narašča. Višji je v razvitejših državah in nižji v manj razvitih. Cigaletova (1992) dodaja, da tako za ene kot druge veljajo nekatere skupne značilnosti:

- delež zaposlenih žensk je največji v določenih panogah in dejavnostih (tekstil, izdelava oblek in obutve, živilska industrija, dejavnosti, ki pomenijo skrb za ljudi: zdravstvo, šolstvo, socialne dejavnosti),
- zaposlene ženske so slabše plačane, čeprav ni nobenih dokazov, da slabše delajo, celo v razvitih evropskih državah ženski zaslužki dosegajo le 70-80 odstotkov moških,
- nižji statusni položaj; ženske so zaposlene na nižjih, slabše plačanih delih, ki se ocenjujejo za manj pomembna, zahtevajo manj odgovornosti, dajejo manj družbene moči in vpliva.

Delež zaposlenih žensk v Sloveniji narašča že od začetka 20. stoletja, ko je bilo zaposlenih 20 odstotkov žensk. V petdesetih letih je bilo zaposlenih že 33 odstotkov žensk, v sedemdesetih in osemdesetih letih pa je bilo med zaposlenimi že več kot 40 odstotkov žensk. Ta delež je postopno naraščal tudi v devetdesetih, leta 1995 je znašal 48.3 odstotke. V zvezi z zaposlitvijo ne moremo prezreti problema, ki izhaja iz dvojne obremenjenosti žensk: z družinskimi in delovnimi obveznostmi (Položaj žensk v Sloveniji v devetdesetih).

Tabela 2.3.1.: Zaposlene osebe pri pravnih osebah po stopnjah strokovne izobrazbe po dejavnosti in spolu, 31.12.2005.

		Stopnja strokovne izobrazbe				
		Visoka			višja	srednja
		doktorji	Magistri	Drugi		
SKUPAJ	666706	4083	7556	99805	47376	194366
Moški	355415	2707	3894	41876	19249	92478
Ženske	311291	1376	3662	57929	28127	101888

Vir: Statistični letopis 2006.

Ko gre za delavce in delavke s srednjo in višjo strokovno izobrazbo, je število zaposlenih žensk višje od deleža moških. Med doktorji, magistri in drugimi visoko strokovno usposobljenimi zaposlenimi pa je število zaposlenih žensk po stopnji strokovne izobrazbe nižje kot število moških. Razlogi za visoko stopnjo zaposlenosti žensk so na eni strani povezani s potrebami gospodarstva po

delovni sili, na drugi strani pa s potrebami in interesi žensk po ekonomski neodvisnosti in po uveljavljanju vseh njihovih sposobnosti tudi pri delu zunaj doma. Pomemben motiv zaposlovanja pa predstavljajo tudi čustvene in psihološke nagrade. Mnogim ženskam odhod v delovno okolje pomeni določeno mero sprostitve. Kljub prevzemanju odgovornosti, ki jim jih prinesejo delovne naloge, učinkujeta sprememba okolja in komunikacija z drugimi nanje pozitivno. Poleg tega pogosto predstavlja delovno mesto priložnost za samopotrditvev in napredovanje. Pojem tradicionalne vloge žensk vse bolj izginja in blede, ženske postajajo enakovrednejše svojim moškim kolegom in prodirajo na področja, ki so bila v preteklosti rezervirana za moške.

2.4 Poklicna segregacija

Poklic je osnovna prvina, po kateri je segmentiran trg delovne sile. Poklici so medsebojno v hierarhičnem odnosu. Nekateri imajo večji družbeni ugled, so bolje plačani, zagotavljajo večjo družbeno moč in prinašajo večjo socialno varnost kot drugi. Zato je porazdelitev moških in žensk po poklicih pomembna za ugotavljanje obstoja spolne segregacije na trgu dela.

Poklicna segregacija se kaže v tem, da so ženske z enako usposobljenostjo in delovnim potencialom potisnjene v slabše plačane službe in imajo nižjo stopnjo odgovornosti, medtem ko delodajalec ohrani boljše plačana delovna mesta za moške. Slednje prispeva k razliki med plačami moških in žensk, ohranja stereotipe in preprečuje ženskam zasedanje vplivnih in zadovoljivih delovnih mest v družbi (Williams 1995).

Poklicna segregacija poteka horizontalno in vertikalno.

Vertikalna segregacija poteka tam, kjer moški zasedajo višje položaje na delovnem mestu, ženske pa nižje (Wilson 1995). Dejstvo, da so v določeni panogi zaposlene predvsem ženske, še ne pomeni, da dejavnost same nadzirajo. Kadar gre za managersko osebje, se tudi v čisto ženskih panogah, praviloma išče moškega (Cigale 1992). Na primer v zdravstvu, kjer moški zasedajo višje položaje, ženske pa predstavljajo večino med medicinskimi sestrami in podpornim osebjem. Ženske zasedajo slabše plačana delovna mesta, ki se ocenjujejo za manj pomembna, zahtevajo manj odgovornosti, ter dajejo manj družbene moči in vpliva.

Horizontalna segregacija se pojavlja, ko se ženske in moški zaposlujejo v različnih poklicih. Službe postanejo tipično moške oziroma ženske (Wilson 1995). V poklicih, kjer so skoncentrirane ženske,

govorimo o t.i. feminizaciji poklicev. Ti so slabše vrednoteni, manj cenjeni in slabše plačani kot tisti, kjer je žensk malo oziroma prevladujejo moški. Tipično ženski poklici so nekakšen podaljšek domačega, gospodinjskega in družinskega dela, katerega narava, kot smo omenili, običajno ne ponuja možnosti za kariero, napredovanje in osebni razvoj.

Poklicno segregacijo je možno ugotavljati z različnimi metodami. Indeks različnosti in indeks segregacije temeljita na empirično ugotovljenih »moških« in »ženskih« poklicih ter razmerjih v družbi delovno aktivnih moških in žensk v posameznih poklicnih skupinah. Metodi sta bili kritično ocenjeni, ker upoštevata samo dve skupini poklicev in ne omogočata analize vertikalne segregacije. Hakimova je razvrstila poklice v tri skupine:

- poklice, v katerih prevladujejo moški
- poklice, v katerih prevladujejo ženske
- integrirane (mešane, nevtralne, desegregirane) poklice, v katerih sta zastopana oba spola.

(Kanjuo Mrčela 1996).

Avtorica predlaga, da se pri razvrščanju poklicev v skupine upošteva delež žensk v delovni sili. Pri mednarodnih primerjavah, pri katerih so deleži žensk v delovni sili različni, se pogosto uporablja za izhodišče središčno točko 50 odstotkov; mešani poklici pa se opredeljujejo z različnimi odkloni od te točke. Ta metoda omogoča analizo sprememb tako imenovanih mešanih poklicev in poglobljeno vsebinsko analizo dinamike trga delovne sile.

Tabela 2.4.1.: Delovno aktivno prebivalstvo po glavnih poklicnih skupinah in spolu, 2. četrtletje 2005

Poklicne skupine	Število (1000)			Struktura (%)			Delež žensk %
	skupaj	moški	ženske	skupaj	Moški	ženske	
SKUPAJ	947	512	435	100	100	100	45,9
Zakonodajalci, visoki uradniki, menedžerji	66	44	22	6,9	8,6	5,0	32,9
Strokovnjaki	136	54	82	14,4	10,5	18,9	60,4
Tehniki in drugi strokovni sodelavci	154	72	82	16,3	14,0	19,0	53,5
Uradniki	77	27	50	8,1	5,3	11,4	64,7
Poklici za storitve, prodajalci	109	39	71	11,5	7,5	16,2	64,6
Kmetovalci, gozdarji, ribiči	68	37	32	7,2	7,2	7,3	46,2
Poklici za neindustrijski način dela	112	103	(9)	11,8	20,0	(2,1)	(8,2)
Upravljalci strojev in naprav, ind. izdelovalci in sestavljalci	155	103	51	16,3	20,2	11,8	33,1
Poklici za preprosta dela	60	25	35	6,3	4,9	8,0	58,3
Vojaški poklici	(5)	(4)	.	(0,5)	(0,9)	.	.
Nerazvrščeni	(6)	(5)	((1))	(0,6)	(0,9)	((0,2))	((17,5))

(()) Nenatančna ocena / Inaccurate estimate: $20 < CV < 30$

. Zelo nenatančna ocena, vendar različna od nič / Not zero but extremely inaccurate estimate: $CV \geq 30$

Vir: Statistični letopis 2006.

Iz razpredelnice je razvidno, da zaposlene ženske prevladujejo v poklicnih skupinah strokovnjakov/strokovnjakinj, uradnikov/uradnic, poklicih za storitve in poklicih za preprosta dela. Moški pa prevladujejo v poklicnih skupinah menedžerjev, v skupinah poklicev za proizvodnjo na obrtni in industrijski način dela ter v vojaških poklicih. Segregiranost žensk na določenih poklicnih področjih se začne že v izobraževanju in se kaže v poznejšem zaposlovanju.

2.5 Uveljavljanje žensk

Pogosto podcenjujemo izreden potencial ženske delovne sile. Ženske predstavljajo ne le polovico delovne sile, ampak so tudi visoko izobražena delovna sila. Še več, poleg dobre izobrazbe

premorejo tudi znanja in veščine, ki olajšujejo prevzemanje zahtevnejših zaposlitev in menjavanje delovnih mest. Ženske imajo pomembne izkušnje v managementu, ki so jih pridobile pri vodenju svojih gospodinjstev in v prejšnjem gospodarstvu, ki so ga pogosto pretresala obdobja pomanjkanja: načrtovanje, razporejanje virov, kadrovski management in reševanje konfliktov v nenehno spreminjajočem se okolju (Salecl-Bevc 1995).

V družbi se še vedno ohranjajo predstave o tipično moških in tipično ženskih poklicih in tudi o tem, da je moški še vedno glava družine in mora zaradi tega prinašati domov višji osebni dohodek kot ženska. Eden od razlogov, zakaj so ženske nižje plačane od moškega, so tudi varstveni ukrepi, ki v nekaterih družbah prepovedujejo ženskam opravljanje določenih poklicev. Ti ukrepi prepovedujejo opravljanje težkih del in del, ki so škodljivi za organizem. Ravno ta dela pa so tudi višje vrednotena in bolje plačana.

Ankete (Kanjuo-Mrčela 1992), ki so jih izvajali med ženskami na vodilnih položajih, so potrdile domnevo, da je prav področje družinskega življenja oziroma usklajevanje družine in kariere za ženske še vedno največja ovira pri sprejemanju in izvajanju odgovornih funkcij. Še vedno so dvojno obremenjene, ne glede na to kakšen položaj zasedajo v poklicu. Obremenjene so z delom v službi in doma, razlika pa je v tem, da je eno delo plačano, drugo pa ne. Anketiranke so prav tako menile, da ženske, kar zadeva strokovnost in napredovanje v službi, veliko izgubljajo ravno zaradi biološke vloge. Na trgu delovne sile se prav tako zaradi njihove reproduktivne vloge zmanjša njihova konkurenčnost, zlasti zaradi predvidenih stroškov, kot je porodniški dopust. Moški so manj obremenjeni z družinskimi obveznostmi in jih poslovni partnerji obravnavajo enakovredneje. Prisotna so tudi tradicionalna prepričanja, ki predvidevajo, da moški delajo kariero. V družbi prevladuje mnenje, da je moški z ustrežno izobrazbo že sam po sebi dober vodja. Zaradi tega se mu je potrebno manj dokazovati, lažje pride in ostane na vodilnem mestu.

2.6 Razlike med plačami

Ženske se zaposlujejo iz istih razlogov kot moški. Potrebujemo dohodek, da lahko vzdržujemo sebe, otroke in sorodnike, nezaposlenega partnerja, da uživajo življenje in podpirajo svoj življenjski stil. Plača je vstopnica za ekonomsko svobodo (Jaklič 1999).

Osebni dohodek se smatra za pomemben dejavnik materialnega položaja in osebnega uspeha, razlika v plači med moškim in žensko pa je eden ključnih kazalcev neenakosti spolov. Razlike so se kazale že v zgodovini. Moškim je vedno pripadala funkcija finančnega vzdrževanja družine. Nikoli jim ni bila kratena pravica do izobraževanja na podlagi spola in nikoli niso bili izločeni iz določenih poklicnih skupin. Tako so moški napram ženskam že od nekdaj prejeli višje prihodke.

Toda ženske so slabše plačane tudi, ko opravljajo enako delo kot moški, pri čemer so enako strokovno usposobljene, opravljajo enako število delovnih ur ter nimajo družine in otrok, ki bi jih ovirali pri svojih delovnih obveznostih.

Raziskave v evropskih državah so prav tako pokazale, da obstajajo razlike v plačilu med ženskim in moškim delom (Neubauer, Salecl-Bevc 1995). Vzrok za to lahko najdemo v dejstvu, da ženske in moški delajo v različnih poklicih, različnih sektorjih, na različnih ravneh in zasedajo različna delovna mesta. Pomembna je tudi dolžina delovne dobe, odsotnost zaradi porodniškega in bolniškega dopusta in podobno (Cigale 1992).

Raziskave (Javornik 2000), ki so jih opravili na področju razlik v plačilu med moškim in žensko, so pokazale, da je virov za razlike več in se vežejo na:

- karakteristike zaposlene osebe (izobrazba, starost),
- strukturo zaposlitve (samozaposleni, zaposleni v javnem ali privatnem sektorju),
- sektor zaposlitve (kmetijski, industrijski in storitveni),
- poklic (horizontalna segregacija),
- položaj na hierarhični lestvici (vertikalna segregacija).

Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije so povprečne bruto plače moških večje tudi po vseh stopnjah strokovne usposobljenosti. Ženske so v letu 2002 zaslužile 9.6% manj kot moški. Do največjih razlik prihaja pri kvalificiranih in visoko kvalificiranih zaposlenih. Tu je plača ženske dosegla le 75.5% oziroma 79.9% moške plače. Do najmanjših razlik prihaja med doktorji, kjer so ženske plače za 7.8% nižje od moških.

Tabela 2.5: Povprečne mesečne bruto plače po stopnji strokovne usposobljenosti in spolu

Stopnja usposobljenosti	strokovne	SKUPAJ	Moški	Ženske	Delež ženske plače v moški
SKUPAJ		235.364	246.591	222.801	90.4
Visoka		461.333	512.953	411.954	80.3
Doktorji		626.907	641.013	590.719	92.2
Magistri		569.105	600.801	529.684	88.2
Višja		304.757	319.670	291.753	91.3
Srednja		217.918	227.967	209.131	91.7
Nižja		157.978	163.368	148.682	91.0
Visokokvalificirani		182.037	194.668	155.524	79.9
Kvalificirani		163.383	178.982	135.163	75.5
Polkvalificirani		142.711	150.764	132.395	87.8
Nekvalificirani		126.577	136.148	119.967	88.1

Vir: Statistični letopis RS 2004

3. MENEDŽMENT

3.1 Kaj je menedžment in kdo so menedžerji(ke)

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. francoske besede *manager*, ki pa je pomenila skrbno, nežno in pazljivo skrb za gospodinjstvo (Collinson in Hearn v Kanjuo Mrčela 2000).

Ljudje kot posamezniki določenih ciljev niso mogli doseči, zato so se začele ustvarjati skupine in kot koordinacija dela posameznikov se pojavi menedžment. Menedžment je sestavina vsake organizacije ne glede na velikost in dejavnost. Nastala je v organizaciji in zaradi nje.

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 2000).

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 2000).

Peter Drucker (1992) definira menedžment kot “novo družbeno funkcijo”, ki je v manj kot 150 letih

popolnoma spremenila družbeno in gospodarsko tkivo v vsem svetu. Menedžment se je pojavil, ko so začele nastajati velike poslovne organizacije – podjetja (konec 19. stoletja), v katerih je bilo potrebno koordinirati delo velikega števila ljudi, ki so opravljali različne naloge. Edine tako velike organizacije v tem času so bile vojaške organizacije, ki so bile model in vzor velikim podjetjem (Kanjuo Mrčela 1996). Od njih so prevzela koncepte kontrole in zapovedovanja majhne skupine ljudi veliki množici v strogo hierarhični strukturi organizacije.

Proces managementa je torej vodenje poslovanja podjetja in vodenje ljudi v delu in poslovanju podjetja k doseganju izidov. Obsega tudi odločanje, ki naroča, kaj je treba narediti, in je povezano z odgovornostjo za posledice odločitve. Za vrhni management velja, da odloča izvršilno, kar pomeni tako, da se dosegajo želeni izidi (cilji) podjetja v celoti (Kralj 1999).

Menedžer(ka) je pogosto najpomembnejši kadrovski vir organizacije. Drucker pravi, da so najdražje in istočasno zelo kratkotrajno “sredstvo”, ki se hitro odpisuje. Zelo so dragi, ker zahtevajo veliko vlaganja, da bi se dobili kvalitetni menedžerji(ke), potrebno je mnogo časa, da se dobi kvaliteten menedžerski tim, vendar se lahko hitro razdre (Bahtijanović Šiber 1999).

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 področjih, to pa zmore samo človek (Brajša 1996).

Manager/managerka je vsaka oseba v podjetju, ki odloča, snuje in planira, organizira, vodi, usmerja in nadzoruje delovanje podjetja. Njegovo delovanje obsega vodenje poslovanja podjetja, lahko le poslov podjetja (poslovođenje) in vodenje ljudi v podjetju (voditeljstvo, leadership) (Kralj 1999).

3.2 Menedžerske veščine

“Menedžerji so uresničevalci in nosilci menedžerskih nalog. To so osebe, ki uporabljajo svoje sposobnosti in strokovno znanje pri odločanju, v komuniciranju, vplivanju na druge in vodenju za

doseganje organizacijskih ciljev”(Kanjuo-Mrčela 1996). Menedžerske veščine obsegajo teoretična in praktična znanja in spretnosti.

Tehnična znanja se nanašajo na specifično dejavnost organizacije in izražajo sposobnost za uspešno uporabljanje teoretičnih in praktičnih znanj neke discipline. 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.

Socialna znanja / vodstvene-interpersonalne veščine se nanašajo na delo z ljudmi, npr. na sposobnost za uspešno komuniciranje, motiviranje in vodenje posameznikov in skupin. 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.

Strateška znanja – 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.

Komunikacijske veščine so ustne ali 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, predstavitev lastnih zamisli ali informacij pa morajo biti jasne in razumljive za prejemnika.

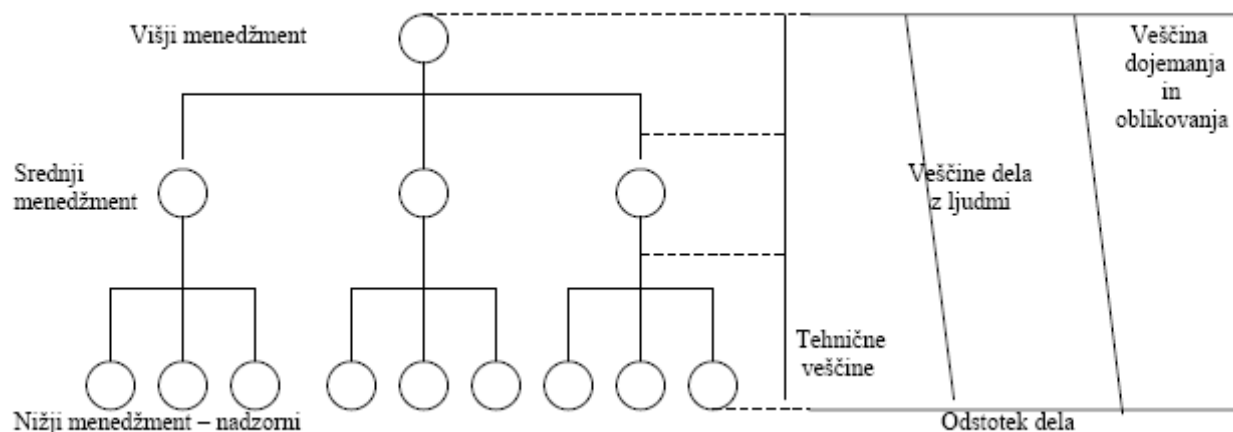
Diagnostične/analitične veščine so identifikacija, analiza in rešitev težav ter soočanje s spremembami. Potrebne sposobnosti so hitro opažanje simptomov nastajanja težave, identifikacija vzrokov in diagnoza stanja. Težavo analiziramo tako, da se točno določi sporna točka, določimo pomembne informacije in predstavimo alternativne tokove reševanja težave. Ne glede na morebitne negativne posledice sprejmemo nove odločitve, ki pa prinašajo spremembe znotraj in zunaj organizacije.

Administrativne veščine so planiranje oziroma 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 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 pridobi s prakso. Velik del veščin temelji na specifičnih individualnih osebnostih, ki se formirajo, še preden posameznik postane menedžer(ka) in jih ne more pridobiti z izobraževalnim procesom.

Slika 3.1: Menedžerske veščine in organizacijska hierarhija po Koontzu in Wehrichu

VVP



Pomembnost veščin se razlikuje na različnih nivojih menedžmenta

Vir: Koontz in Wehrich, 1994 (v Kanjuo Mrčela 1996).

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

- *Višji menedžment ali menedžerji na višji 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).

3.3 Menedžerske funkcije

Menedžerji opravljajo različne funkcije. Vsebina menedžerske funkcije je odločanje in usklajevanje, ki poteka prek naslednjih funkcij:

- Načrtovanja

Načrtovanje je stalno predvidevanje prihodnjega poslovanja: predvidevanje 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.

- Organiziranja

Organiziranje je dodeljevanje posameznih delovnih nalog zaposlenim v podjetju. Delovna mesta je potrebno povezati v oddelke, ter v večje enote in te nato v podjetja. Organiziranje mora potekati tako, da bo manjša enota pripomogla k uspehu večje.

- Vodenja

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

- Nadziranja

Nadziranje poslovanja lahko opredelimo 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 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).

3.4 Menedžerske vloge

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),
- vloge odločanja (pobudniška vloga, vloga reševanja težav, vloga alociranja resursov 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).

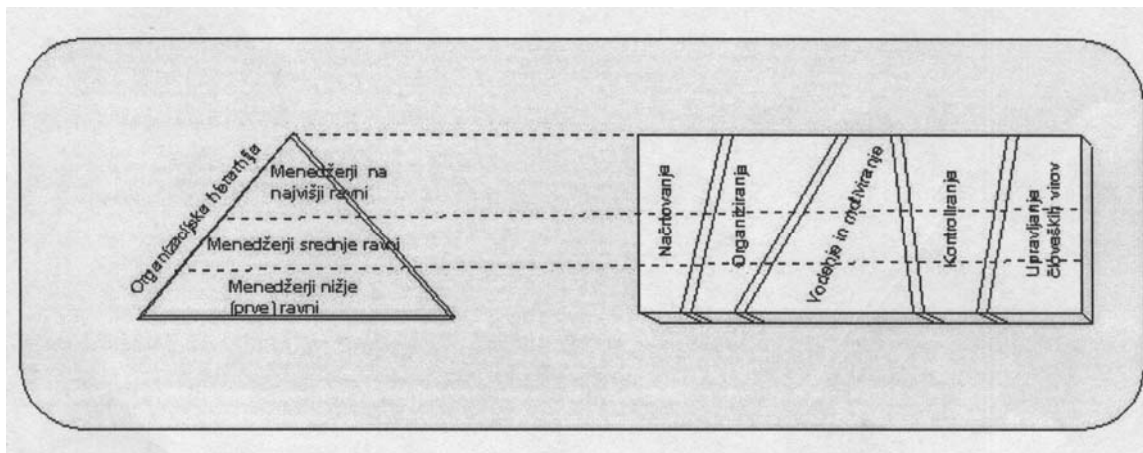
Po Bahtijarevič Šiber (1999) ima vsak(a) menedžer(ka) 8 različnih menedžerskih vlog in 24 pristojnosti, ki temeljijo na teh vlogah. Predstavila jih bom v Tabeli 3.2.

Tabela 3.2.: Menedžerske vloge in pristojnosti

VLOGA MENEDŽERJA(KE)	PRISTOJNOSTI
1. VLOGA VODJE	<ul style="list-style-type: none">- prevzemanje iniciative, vzpodbujanje- postavljanje ciljev- uspešno delegiranje
2. VLOGA PROIZVAJALCA	<ul style="list-style-type: none">- osebna produktivnost in motivacija- motiviranje drugih- upravljanje časa in stresa
3. VLOGA KOORDINATORJA	<ul style="list-style-type: none">- načrtovanje- organiziranje in oblikovanje- kontroliranje, nadzorovanje
4. VLOGA "MONITORJA"	<ul style="list-style-type: none">- zmanjšanje tehničnega šuma- kritična analiza informacij- predstavljanje informacij, učinkovito pisanje
5. VLOGA MENTORJA	<ul style="list-style-type: none">- razumevanje sebe in drugih- interpersonalne komunikacije- razvoj sodelavcev
6. VLOGA "KI ŽENE NAPREJ"	<ul style="list-style-type: none">- ustanoviti tim- participativno odločanje- upravljanje konfliktov
7. VLOGA INOVATORJA	<ul style="list-style-type: none">- živeti s spremembami- kreativno, ustvarjalno mišljenje- upravljanje sprememb
8. VLOGA POSREDNIKA	<ul style="list-style-type: none">- postati in ostati temelj moči- sigurnost soglasja in predanosti- predstavljanje idej, zamisli

Vir: Bahtijarevič Šiber (1999:447).

Slika 3.3.: Ravni in funkcije menedžmenta



Vir: Barjaktarevič-Šibert et al.,1991 (v Kanjuo Mrčela 1996:15).

Kavčič (1991) pri označevanju ravni menedžmenta uporablja nazive: odredbodajalci, vodilni delavci in delovodje.

Menedžerji najvišje ravni predstavljajo organizacijo v okolju, formulirajo glavne organizacijske cilje, strategijo in ključne probleme poslovanja. Srednji menedžerji spreminjajo cilje v konkretne naloge, organizirajo, koordinirajo dejavnosti in delovanje organizacijskih enot. Nižji menedžerji opravljajo naloge, operativno načrtujejo in organizirajo delo.

Poleg razlikovanja glede na hierarhično razslojenost, poznamo tudi razlikovanje dveh tipov menedžerjev, ki imata komplementni vlogi: štabni in linijski menedžerji. Linijski menedžerji so odgovorni za opravljanje osnovne naloge organizacije (npr. direktor proizvodnje). Štabni menedžerji pa so odgovorni za podporo tej osnovni organizacijski nalogi (npr. direktor računovodstva).

3.5 Preteklost in prihodnost menedžmenta

Tudi v menedžmentu se teži k pozitivnim spremembam in razvoju. V menedžmentu prihodnosti je treba poslovati drugače, ne pa po starem.

Konkurenčne prednosti izvirajo iz drugačnosti, drugačnost pa čedalje bolj izvira iz novega razmišljanja ljudi, ne pa iz tistega, kar izdelujejo podjetja (Nordstrom in Ridderstrale 2001).

Slika 3.4.: Preteklost in prihodnost menedžmenta



Vir: Brajša 1996.

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).

Vse preveč je še organizacij, ki preveč pozornosti posvečajo trdemu menedžmentu, vendar s časom stari slog propada. Zdaj se vse več vrti okrog inteligence in neotipljivih stvari, se pravi tokov znanja. Vso pozornost je treba preusmeriti na mehki del podjetja.

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).

3.6 Stil menedžmenta

Stil menedžmenta oz. vodenja je način delovanja in obnašanja menedžerja(ke). Definirata ga menedžerjev odnos do podrejenih in sodelavcev ter način uporabe moči, odločanja, komuniciranja ter kontrole. Po Ammelburgu (v Brajša 1996) voditi pomeni opraviti stvari prek drugih ljudi. Menedžer ne dela sam, ampak spodbuja druge, da delajo tisto, kar je potrebno.

Poznamo več stilov vodenja. Nagel opredeljuje naslednje stile:

- avtoritarni: odloča nadrejeni in pogosto uporablja silo;
 - patriarhalni: odloča nadrejeni in je pogosta uporaba manipulacije;
 - informirajoči: odloča nadrejeni in je prisotno prepričevanje;
 - participacijski: skupina odloča znotraj dogovorjenih okvirov;
 - demokratični: skupina odloča in je predstojnik samo koordinator
- (v Kanjuo Mrčela 1996).

Po Brownu poznamo naslednje stile vodenja:

- avtokratičen: temelječ na moči;
 - birokratičen: temelječ na pravilih, normah, ukazih;
 - demokratičen: temelječ na dogovoru s sodelavci;
 - idiosinkratičen: prilagojen nalogi sodelavcem
- (v Brajša 1996).

3.6.1 Ali obstajajo razlike med moškim in ženskim stilom vodenja?

Dolga stoletja, ko je posel veljal izključno za področje ustvarjanja in delovanja moških, nihče ni razmišljal o tem, kako bi se ženske uveljavile v poslovnem svetu. Sedaj pa jih veliko celo trdi, da so

ženske bolj usposobljene za vodenje v 21. stoletju kot moški⁶. Obstaja veliko nasprotujočih si mnenj in ugotovitev različnih raziskav o tem, ali ženska menedžerka razvija drugačen stil vodenja od moškega menedžerja.

Za posel je nedvomno pomembno, da imajo ženske bolj razvito intuicijo⁷ kot moški in s tem praviloma višji EQ-emocionalni kvocient. Številni znanstveniki menijo, da je šesti čut pogosteje pomembnejši od intelekta (IQ-inteligenčni kvocient). Ženska se lahko bolj zanese na svojo intuicijo predvsem zato, ker leži center za omenjene občutke v desni možganski hemisferi, ki je pri ženskah bolj dejavna kot pri moških. Sicer pa je desna polovica možganov namenjena še občutkom, slutnjam ter sposobnostim zaznavanja oziroma prepoznavanja miselnih in čustvenih procesov pri soljudeh (Mazi 1998).

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, nežensstvene (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 maskulnost 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 in 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 pomoči (Powell 1988).

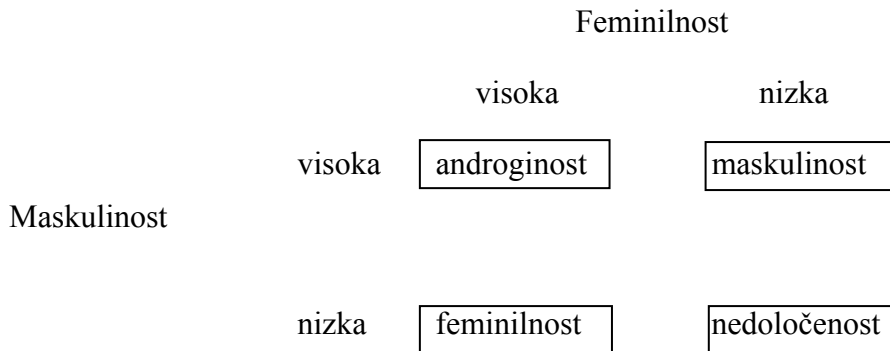
Sandra Bem je v svojih raziskavah uvedla drugačno razumevanje feminilnosti in maskulnosti. Definirala ju je kot dve ločeni in neodvisni skupni lastnosti. Na podlagi teh značilnosti je

⁶ Biokemiki-podprli so jih psihologi, so objavili ugotovitve o značilnostih človeških možganov, ki trdijo, da so intuicija, čustvenost in razumevanje človeškega vedenja bolj razviti pri ženskah kot pri nasprotnem spolu. Prav navedene sposobnosti pa so tiste, ki jih ljudje na vodilnih položajih najbolj potrebujejo, še bolj pa jih bodo v prihodnosti (Združenje Manager, 2002).

⁷ Neposredno dojetje, zaznavanje bistva česa, neodvisno od razumskega (SSKJ).

izoblikovala štirikvadratno klasifikacijsko shemo za identiteto spolnih vlog.

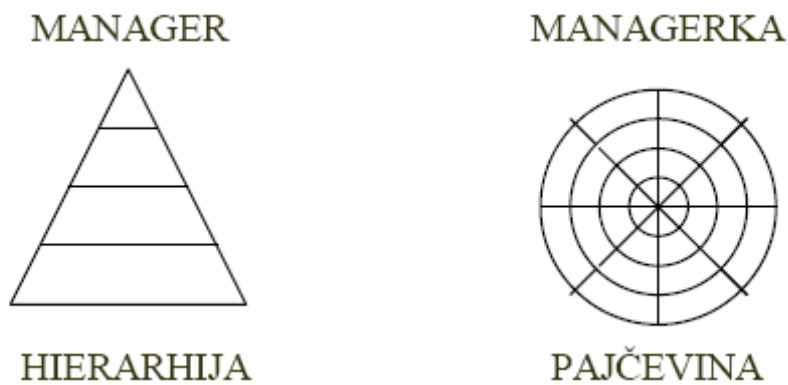
Slika 3.5.: Identiteta spolnih vlog



Vir: Sandra Bem v Powell (1988).

Helgensova (v Kanjuo Mrčela 1996) je zagovornica obstoja specifično moškega in ženskega stila vodenja in trdi, da materinska vloga zahteva zelo podobne spretnosti kot menedžerska: organizacijo, tempo, uravnovešanje konfliktnih zahtev, učenje, vodenje, usmerjanje, opazovanje, ravnanje z motnjami, informiranje. Helgesonova odkriva vire razlik v stilih v otroštvu: dečki in deklice se igrajo različne igre in to jih oblikuje v različne ljudi – dečkom je pomembno zmagovati, deklicam pa sodelovati in razvijati dobra razmerja. Na tem temeljijo tudi razlike v menedžerski strukturi, ki jo spola uporabljata. Po njenem mnenju je za moške značilna hierarhična struktura, za ženske pa struktura pajčevine.

Slika 3.6.: Moški in ženski stil vodenja



Vir: Kanjuo Mrčela 1996.

Ženski princip definira menedžment kot krožni proces. Menedžerka je v centru, ne pa na vrhu. S temi podobami so pojasnjene in utemeljene strategije moških in žensk. Moški imajo jasno zastavljene cilje, ženskam pa to manjka. Strategija pajčevine pomeni vodenje glede na možnosti, uporabo intuicije, potrpežljivo čakanje na naslednji dogodek.

4. MENEDŽMENT IN ŽENSKE

Delež žensk se med zaposlenimi zmanjšuje glede na višji pomen delovnega mesta v hierarhiji. Po vseh podatkih različnih statistik (Kanjuo Mrčela 1996) so ženske v menedžmentu v izraziti manjšini, vendar je nesporno dejstvo, da njihovo število, pa čeprav zelo počasi, vztrajno narašča.

Medtem ko ženske dosežejo menedžerske položaje na nižjih ravneh znotraj organizacije, je za njih izredno težko doseči višje in najvišje menedžerske pozicije. Ženske kot menedžerke se največ pojavljajo v tistih poklicih, ki so še vedno tradicionalno ženski kot npr. gostinstvo in trgovina (Ashburner, 1994). Razloge za nadaljevanje dominacije moških menedžerjev je bolj primerno iskati v sami organizacijski kulturi, kot pa trditi, da so ženske le redko zainteresirane za najvišje položaje v organizaciji.

Ženske v zadnjih desetletjih počasi prodirajo v poklice, dela in menedžerske položaje, ki so bili pred časom rezervirani izključno za moške. Kot smo videli v prejšnjih poglavjih, se izboljšuje tudi njihov dostop do izobraževanja in usposabljanja ter kvalifikacij, ki so potrebni za doseg najvišjih položajev. Njihova izobrazbena stopnja je namreč postala primerljiva ali celo preseгла stopnjo izobrazbe moških.

Glavne prepreke pa še vedno ostajajo. Le-te so zakoreninjene globoko v sami organizaciji dela ali v izzivih, s katerimi se ženske soočajo, ko želijo združiti delo in družinske obveznosti. Še vedno so ženske skoncentrirane v od drugih odvisnih oblikah dela povsod po svetu. Po podatkih mednarodne organizacije dela (ILO 1997) ženske predstavljajo preko 40% celotne delovne sile in se postopno pomikajo navzgor po hierarhičnih lestvicah znotraj organizacij.

Po podatkih iz leta 2000 v največjih družbah in sistemih v Sloveniji (nad 18 milijard sit) ni bilo žensk med predsednicami uprave. Med člani uprave jih je bilo 12.8%, od tega 2.4% predsednic nadzornih svetov in 18% članic nadzornih svetov. Podatki iz leta 2003 so bolj vzpodbudni, saj je v 48 največjih gospodarskih družbah 4% predsednic uprave, 22% članic uprave in 29% žensk na vseh menedžerskih položajih (Kanjuo Mrčela 2006).

4.1 Ovire za ženske v menedžmentu

4.1.1 Tradicionalno določene spolne vloge

S procesi industrializacije se je oblikovala tradicionalna delitev dela in tradicionalno določene spolne vloge. 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 postala vedno bolj usmerjena na družino, njeno sodelovanje v javni sferi pa izredno omejeno.

S tem, ko se je ženske izključilo iz sfere plačanega dela, je dobilo njihovo delo, to je skrb za družino, gospodinjskega dela, vzgoja otrok...manjvreden predznak. Tradicionalna delitev in tradicionalno določene spolne vloge posredno vplivajo na majhno število menedžerk, neposredno pa na zaposlovanje vseh žensk na trgu delovne sile.

Pripadnost spolu predstavlja oviro, ki ženskam onemogoča ali vsaj otežuje profesionalno napredovanje in doseganje visokih položajev. Kljub neenakim začetnim možnostim in oviram, ki jih določa družbeno okolje, se določeno število žensk uspe prebiti v moški svet in doseči vodilne položaje. Ko vstopijo v svet, v katerem je normalno biti moški, se nadaljuje boj proti stereotipom in predsodkom.

4.1.2 Materinstvo

Žensko pri njeni vertikalni mobilnosti na delovnem mestu ovira tudi združevanje družine in kariere. Najpogostejše težave žensk pri tekmovanju za vodilna mesta znotraj podjetij se v prvi vrsti pokažejo, ko se pojavi potreba po ravnovesju med nadaljevanjem kariere in zahtevami, ki jih postavljajo otroci. Pogosti oviri sta namreč spolna diskriminacija in stereotip, izražen s strani starejših vodij, ki se oklepajo zastarelih klišejev o ženskah, katerih poglavitna vloga naj bi bila skrb za dom in družino. Hkrati se pojavljajo dvomi, ali bo ženska namenila podjetju kakovostno in količinsko toliko časa kot moški kolegi. Njena prioriteta naj bi vendar bila družina.

Odgovornost, ki jo nosijo ženske z vzgojo otrok, je torej glavna ovira pri njihovem napredovanju.

Res je, da je težko združiti dolg delavnik, ki ga menedžersko delo pogosto zahteva s časom, ki je potreben za dom in družino. Menedžerke so neprimerno bolj obremenjene z gospodinjskimi obveznostmi kot menedžerji, kar potrjuje domnevo o dvojni obremenjenosti zaposlenih žensk, tudi na najvišjih položajih. Ženske, ki si želijo oboje, kariero in družino, so pogosto soočene s težkimi odgovornostmi v obeh domenah.

4.1.3 Predsodki in stereotipi

Uletova predsodke označuje kot stališče, skupek prepričanj, ki so usmerjena k določeni (stigmatizirani) skupini (Nastran Ule 1977). 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 sposobnost." 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 1977).

Ženske, ki želijo doseči menedžerske položaje se srečujejo z ovirami in. čutijo pritiske s strani družbe, družine in verjetno tudi pri sebi samih. Tovrstne pritiske lahko opredelimo kot mite ali predsodke. Nekateri izmed obstoječih predsodkov, ki se nanašajo na poslovno žensko so (po Crampton in Mishra 1999):

- ženske pogosteje zamenjajo delovno mesto (službo),
- ženske ne bi delale, če ne bi za tem stali ekonomski razlogi,
- usposabljanje žensk je brez pomena, saj bodo tako kmalu odšle na porodniški dopust,
- niti moški niti ženska si ne želita delati pod "taktirko" ženske
- ženske niso kos kriznim situacijam
- ženska ne more zasedati najvišjih izvršilnih položajev, saj mora biti prosta, ko se bo morala preseliti s svojim možem, ko bo njemu ponujeno izvršilno mesto v drugem kraju.

Ženske so mnogokrat opisane kot pasivne, odvisne, krhke, nenasilne, netekmovalne, introvertirane, nežne ter subjektivne. Mnogo od naštetih predsodkov je še vedno razširjenih znotraj podjetij in ženske morajo biti pripravljene na soočenje z njimi. Na svojo "menedžersko pot" morajo iti z zavedanjem, da bodo naleteli na mnogo ovir, vendar se morajo pri tem zavedati, da je mnogim ženskam to že uspelo in da so tudi one same sposobne premostiti te ovire.

4.1.4 Pomanjkanje mrež poznanstev

Mreže poznanstev so uporabne na vseh stopnjah poklicne poti. Ženske so v glavnem izključene iz mrež poznanstev, tradicionalno sestavljenih iz posameznikov, ki imajo v rokah vzode moči v organizaciji. Pomembna značilnost takšnih sistemov je, da temeljijo 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.

Tuji strokovnjaki poudarjajo, da žensk v menedžmentu ni zato, ker nimajo neformalnih zvez. Vse kaže, da so neformalni stiki skoraj pomembnejši od formalnih. Ženske se sicer družijo zunaj delovnega časa, vendar omrežja razumejo bolj kot družabno zadevo in manj kot prostor sklepanja dogovorov. Želijo ločiti delo od zasebnosti. Omrežje dajejo v prostor zasebnosti in zato so povezave toliko manj učinkovite (Koražija 1996b).

Obstaja določena elita, ki se srečuje in ukvarja s podobnimi dejavnostmi zunaj delovnega časa. Gre za zaprte družbe, socialna omrežja, v katere se ženske težje vključujejo. To so uniformirane skupine, ki ustvarjajo skupinsko kulturo in vanjo je težko prodreti, če nisi njihov član. Pri moških omrežjih je treba opozoriti, da ne gre za zavestno izključevanje žensk, temveč za dejstvo, da se podobni ljudje s podobnimi življenjskimi vzorci družijo med seboj. V tujini obstaja izraz »old boys network«⁸. V takšna združenja ženske nimajo vstopa (Koražija 2001a).

Odnosi s sodelavci in mreže poznanstev naj bi zagotavljale organizacijsko podporo menedžerkam, zlasti ob pomanjkanju mentorjev. Pri mrežnem povezovanju in mentorstvu obstajajo določene podobnosti. Tako mentor kot odnosi s sodelavci (Linehan 2000) lahko olajšajo poklicni in osebni razvoj. Mreže poznanstev so uporabne na vseh stopnjah poklicne poti, medtem ko so mentorji koristni predvsem v začetnem obdobju. Odnosi s sodelavci se od mentorstev razlikujejo po tem, da pogosto trajajo dlje, niso hierarhični in vključujejo dvosmerno pomoč.

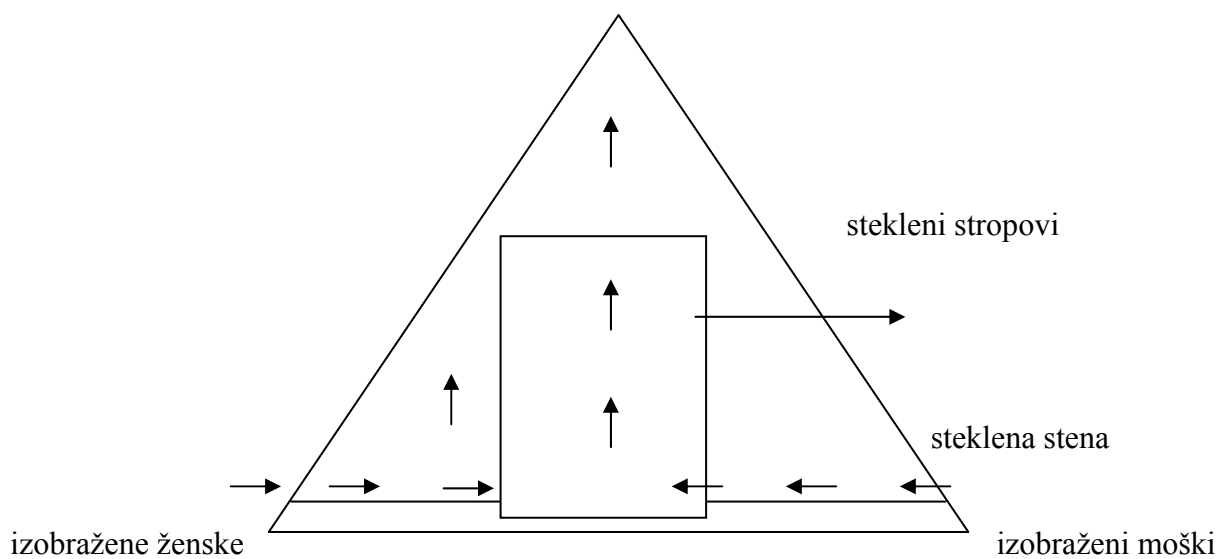
V Sloveniji obstaja kar nekaj ženskih omrežij, vendar pa niso vsa vezana na ženske v menedžmentu. Edino formalno omrežje menedžerk je sekcija menedžerk pri združenju Manager, med seboj pa so zelo dobro povezane in si pomagajo ženske podjetnice.

⁸ Neformalna skupina moških, ki so že od rojstva povezani, skupaj se šolajo na elitnih univerzah, kjer se usposablajo za vodilne položaje, na teh položajih pa ne pričakujejo žensk

4.1.5 Stekleni stropovi

Da ni stvarnega razloga, zakaj ženske ne bi dosegale najvišjih delovnih mest tako kot moški, dobro prikaže pojem “stekleni stropovi”. Obstaja neločljiva diskriminacija v strukturah in procesih tako v organizacijah na eni kot v družbi na drugi strani.

Slika 4.1.: Stekleni stropovi



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

Pojem “stekleni stropovi” je nastal v sedemdesetih letih v ZDA kot metafora za nevidne ovire, ki v obliki vedenjskih in organizacijskih predsodkov onemogočajo ženskam napredovanje in zasedanje najvišjih položajev. “Stekleni stropovi” so lahko prisotni tako na delovnem mestu kot v političnem okolju. Pomembno je, da so odraz družbene in ekonomske neenakosti. Posledica spolne neenakosti je zaposlovanje žensk v poklicih z manj odgovornosti in/ali nižjim prihodkom ali polovičnim delovnim časom (Kanjuo Mrčela 2000).

Te nevidne prepreke ženskam preprečujejo dostop do menedžerskih položajev predvsem na tistih področjih dela, kjer je zahtevana visoka stopnja odgovornosti, s tem pa seveda višje plače. “Stekleni stropovi” so lahko prisotni na različnih nivojih podjetja, odvisno od stopnje, do katere ženske napredujejo.

Na nižjih menedžerskih stopnjah ženske opravljajo funkcije, ki so pojmovane kot nestrategične, namesto, da bi jim omogočili opravljanje dela, ki bi jih vodilo na sam vrh lestvice. Običajno je to v zvezi z neformalnimi zvezami, ki jih ženskam primanjkuje in ki so nujno potrebne za napredovanje znotraj organizacije.

Stekleni strop ženske čutijo v vsakem podjetju. Kako močno, pa je odvisno od vrste dejavnosti in tradicionalnosti okolja, izraža pa se na različne načine. Ponekod ženske neformalno napredujejo tako, da dobijo več odgovornosti, ne da bi pri tem pridobile tudi ustrezen naziv in višjo plačo. Pogosti pa ženske navajajo, da je eden glavnih razlogov, da ne morejo prebiti steklenega stropa v podjetju v neformalnih skupinah, v katerih je članstvo zagotovljeno moškimi. (Stankovič 2001).

4.1.6 Steklene stene in steklena dvigala

O "steklenih stenah" govorimo takrat, ko gre za preprečevanje premikanja na druge, enako zahtevne položaje. Tu imamo opravka s horizontalno segregacijo ženk in moških v določene poklice in dejavnosti.

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 (Williams, v Kanjuo Mrčela 1996). S to metaforo lahko prikažemo npr. položaj moških ravnateljev v šoli ali urednikov med novinarkami.

4.1.7 Statistična diskriminacija

S socializacijo ženskam res ni privzgojeno veliko samozavesti, toda stereotip velja za vse ženske, tudi tiste, ki so zelo samozavestne. Gre za pojav "statistične diskriminacije". To je diskriminacija posameznikov oz. posameznic na osnovi značilnosti, ki veljajo za povprečja skupin (povprečni moški je bolj samozavesten od 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).

4.1.8 Pomanjkanje mentorjev

Ženske v menedžmentu se, kot smo videli, spopadajo z organizacijskimi, medosebnimi in individualnimi ovirami pri napredovanju. Prav zaradi tega so zanje mentorski odnosi še posebej pomembni. Mentor zagotavlja informacije, nasvete, usmeritev, izpopolnjevanje, razvoj socialne in poklicne integritete v organizacijah ter psihično podporo sodelavcem na nižjih položajih. Gre za odnos, ki traja dlje časa. Običajno je to oseba na višjem položaju, ki razpolaga z obilico znanja in vodi svojega varovanca ter ga usmerja, kako "preživeti" ter se prebiti do višjega položaja.

Mentor lahko igra nekaj dragocenih vlog:

- sponzor, ki povečuje obseg priložnosti,
- učitelj, ki rešuje resnične težave in oblikuje priložnosti za učenje,
- hudičev odvetnik, ki pripravi izzive in da varovancu/varovanki prakso v izvrševanju svojih idej,
- inštruktor, ki podpira varovanca/varovanko pri ugotavljanju, kaj je za njih pomembno ter kakšne so njihove sposobnosti, interesi in aspiracije. (Crampton in Mishra 1999)

Posamezniki, ki imajo mentorje, v poklicnem razvoju uspevajo bolje kot drugi, ne glede na njihovo pripadnost položaju ali spolu. 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 ženske na voljo manj mentorjev kot moški in tudi manj možnosti, da bodo razvile tesne odnose z njimi. Moški mentorji se raje odločajo za moške kot za ženske, četudi slednjo ocenjujejo kot primerno kandidatko 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.

Žensk je v vlogi mentoric zelo malo. Zato se ženske pogosto odločajo za moškega mentorja. Tu pa lahko nastanejo določeni konflikti ali ovire. J. Cotton in B. Ragins (v Crampton in Mishra 1999) pravita, da obstajata dve vrsti konfliktov, ki se oblikujeta v spolno različnem razmerju varovanka – mentor. Kot prvega navajata, da se moški in ženske želijo sami izogniti mešanemu razmerju. Bojijo se, da bodo sodelavci napačno razumeli njihovo razmerje, torej kot seksualno namesto profesionalnega ali pa se bojijo obtožb spolnih napadov. Druga ovira pa je, da nekatere ženske menijo, da v primeru, da same sprožijo razmerje, delujejo preveč agresivno. Da bi se izognili tem konfliktom, bi morale organizacije izuriti svoje zaposlene predvsem na področju tehnik komuniciranja in nepristranskih spolnih pogledov.

4.1.9 Pomanjkanje vzornic

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

Dejstvo, da ima ženska na visokem menedžerskem položaju nekakšno simbolno vlogo v organizaciji, je zanjo dodatna obremenitev. Neugodnosti se kažejo v tem, da zaradi večje prepoznavnosti poudarjajo predvsem njihove napake in lastnosti ter jih povezujejo s pripadnostjo spolu, namesto da bi upoštevali njihove sposobnosti. Vzornice na visokih menedžerskih položajih ugodno vplivajo na poklicne kariere drugih žensk, saj jim lahko pomagajo in svetujejo. Vzornice so dokaz, da je možno priti na vrh hierarhične lestvice in predstavljajo spodbudo za prihajajoče menedžerke (Linehan 2001).

4.2 Menedžerke in stres

Stres je fiziološki, psihološki in vedenjski odgovor posameznika, ki se poskuša prilagoditi in privaditi na notranje in zunanje pritiske (stresorje). Stresor pa je dogodek, situacija, oseba ali predmet, ki ga posameznik doživi kot stresni element in katerega rezultat je stres (med.over.net).

Ženske in moški se različno odzovejo na stres, saj je ženski organizem občutljivejši od moškega. Pripadniki obeh spolov, ki so uspešni v svojem poklicu, trpijo zaradi stresa. Ženske imajo običajno pri soočanju z njim prednost, saj tudi v stresnih situacijah lahko ohranjajo dokaj visoko stopnjo razsodnosti (med.over.net).

Vodilna menedžerska dela sodijo med poklice, za katere sta značilna visoka raven stresnih situacij in psihična izčrpanost. Psihično izčrpanost, ki se kaže v emocionalni in mentalni izčrpanosti, kronični utrujenosti, občutkih razočaranja, brezupa, negativnih občutkih do sebe, povzročajo pri vodilnih ljudeh stresne situacije. Najpogostejši vzroki za to so: kompleksnost dela, odločanje, ki ima posledice za druge ljudi, ter pomanjkanje časa in informacij za to in stalna zahteva po dokazovanju v kompetitivnih situacijah (Kanjuo Mrčela 1996).

Etizonova (Kanjuo Mrčela 1996) v raziskavi iz leta 1987 ugotavlja, da so ženske na vodilnih položajih bolj psihično izčrpane kot njihovi moški kolegi. Menedžerska vloga je kulturno definirana tako, da bolj ustreza postavi moškega o sebi in socialnem stereotipu in se lažje povezuje z zasebnim življenjem moškega kot ženske. Vzroki za večjo izčrpanost žensk na vodilnih položajih so v vsakdanjem pritisku zaradi:

- pripadnosti manjšini v netradicionalni situaciji,
- nesoglasja med predstavo žensk o sebi in menedžerskim delom-delom, ki je definirano kot moško,

- nerešenega konflikta med kariero in družino.

Ista raziskava ugotavlja tudi različne korelacije med delom in zasebnim življenjem pri moških in ženskah. Za menedžerje je značilna pozitivna povezava uspešnega profesionalnega in uspešnega zasebnega življenja. Pri menedžerkah je uspešnost v poslovni sferi povezana z neuspehom in nezadovoljstvom v zasebnem življenju.

Chusmir in Franksova (Kanjuo Mrčela 1996) menita, da se menedžerke, razen v običajnih stresnih trenutkih menedžerskega dela, srečujejo s številnimi dejavniki stresa, ki so specifični za spol in odvisni izključno od spola. Avtorja navajata nekatere prvine socializacije, ki so še vedno značilne za sodobno družbo:

- prepričanje, da uspeh v karieri ni tipično ženska stvar,
- primarna vloga ženske je povezana z domom,
- nagrajevanje dečkov za kompetitivna in ambiciozna dejanja in ustvarjanje ter podpiranje samozavesti pri dečkih in odvisnosti pri deklicah,
- prepričanje, da so moški pametnejši in sposobnejši od žensk.

Kljub temu, da malo organizacij in podjetij uporablja odkrito diskriminacijo pri zaposlovanju, so organizacijske strukture, neformalne mreže in organizacijska kultura pogosto moško orientirane. Posledica tega pa je hitrejše in pogostejše napredovanje moških kot žensk. To je prav gotovo močan stresni dejavnik pri ženskah. Avtorja omenjata tudi stereotipna mnenja, ki zadevajo ženske: so preveč emocionalne, da bi racionalno odločale, žensk se ne splača zaposlovati, ker so pogosto odsotne ali prekinjajo delo, ko se poročijo in dobijo otroke; ženske imajo slabe delovne rezultate in jih poslovanje ne zanima, nimajo menedžerskih ambicij. Avtorja menita, da se ženske (menedžerke) znajdejo v začaranem krogu-stres negativno vpliva na delovne rezultate, to pa zopet povzroči novi stres (Kanjuo Mrčela 1996).

4.3 Kako izboljšati položaj žensk v menedžmentu?

Vzrok za neugoden položaj žensk v managementu je predvsem neugoden družbeni položaj žensk, ki ga po mnenju Kanjuo Mrčele (1996) lahko spremenijo šele globalne družbene spremembe. Ker pa je to počasen proces, se zastavlja vprašanje, kateri so tisti ukrepi, ki bi povečali število in možnosti

za uveljavljanje žensk na visokih položajih. Vsekakor pa reforme zadevajo tako organizacije kot ženske same, pa tudi zakonodajo posamezne države.

Ustrezna izobrazba bi po Davidsonu in Cooperju (1985) precej pripomogla k večji enakopravnosti moških in žensk. Dekletom bi morale biti že v šoli pojasnjene možnosti za izbiro predmetov in nadaljnje izobraževanje, učitelji pa naj bi jih spodbujali, da bi se začele zanimati tudi za predavanja, poklice in delovna mesta, ki so sicer bolj v moški domeni, med drugim za delo v menedžmentu.

4.3.1 Izboljšanje znotraj organizacij

Organizacije poskušajo na različne načine izboljšati trenutno situacijo žensk, jih zaposlovati in jim nuditi napredovanje. Pomemben korak pri tem je vključevanje politike enakih možnosti. Omogočanje izobraževanj in uvajanj ter treningov z različnih področij pomaga zaposlenim spoznati organizacijsko strukturo in funkcije organizacije, kar ženskam nudi nova znanja in izkušnje, pozitivno vpliva na njihovo samozavest ter jim da možnost, da vidijo priložnosti za napredovanja in navežejo ustrezne kontakte.

Družinam prijazna politika organizacije je eden izmed načinov, kako izboljšati situacijo (Kozmik in Neubauer 1995a; Liu in Wilson 2000; Davidson in Cooper 1985; Davidson in Cooper 1993; Powel in Maneiro 1992). Številni programi za delavce z družinskimi obveznostmi zmanjšajo pritisk na zaposlene in zvečajo njihovo produktivnost. Taki programi običajno vključujejo porodniški dopust, starševski dopust, dopust zaradi nege otroka ali ostarelih (običajno staršev), prilagodljiv delovni čas, polovični delovni čas ali delo preko računalnika in v veliki meri pritegnejo in tudi ohranjajo ženske v podjetjih. Nekatera podjetja nudijo celo pomoč pri varstvu otrok in sicer s subvencijami za plačilo varstva ali z organiziranim varstvom otrok znotraj podjetja. S tem, ko organizacije pomagajo ženskam urediti odnose zunaj posla, jim pomagajo tudi doseči večje uspehe v karieri, saj za čas delavnika odstranijo za delo moteče elemente družinskih obveznosti.

Podobne načine zadovoljevanja specifičnih potreb žensk navajata tudi Martin in Wallaceova (1984 povz. po Kanjuo Mrčela 1996) in sicer: alternativni načini načrtovanja kariere, podaljšani dopusti, gibljiv urnik, gibljiv delovni čas in delo doma, delitev dela (job sharing), uporaba telekomunikacijskih povezav. Prilagodljivost glede načina dela, delavnika, koriščenja prostih dni in

podobno, je torej ena izmed rešitev, kako lahko podjetja ohranijo pri njih zaposlene ženske. Take organizacije naj bi tudi imele možnost pritegniti ljudi kljub nižjemu plačilu, saj je nekaterim večja fleksibilnost cenjeno nadomestilo za višje plačilo (Powel, Maneiro 1992). Seveda pa morajo podjetja oblikovati tudi standardne, ne le fleksibilne karierne vzorce, saj le-ti ne zadovoljijo potreb vseh zaposlenih. Prilagajanje pa je za podjetja velikokrat stroškovno obremenjujoče in zato ne posegajo po takšnih rešitvah, čeprav bi se jim dolgoročno izredno obrestovale (Schwartz 1989).

Organizacije bi prav tako morale koristiti specifične strategije za gradnjo kariere, kot so mentorstvo ali gradnja mreže poznanstev, spremljanje in podpora pri razvoju kariere, saj le-te dokazano pomagajo pri napredovanju žensk. Vključevanje žensk v neformalne odnose je ključnega pomena za pridobivanje informacij in kontaktov, oseba pa je na ta način tudi prej opažena. Mentor, kot smo že omenili, pa kakor trener pomaga mlajšim kolegom z nasveti in podporo do želenih uspehov. Ker je običajen mentorski odnos zgrajen med dvema moškima, nekatere organizacije že uvajajo formalno mentorstvo, kjer ni mogoča diskriminacija. Mentorstvo pa pomaga tudi moškim bolje razumeti razlike med moškim in ženskim pristopom k managementu in pomen vključitve obeh v organizacijo (Wirth 1998). Ker so mentorice v veliko pomoč ženskam, ki imajo ambicije po visokih delovnih položajih, bi bilo koristneje, če bi delovne organizacije poskrbele za več mentoric na srednji ravni managementa, s čimer bi se zmanjšalo breme, ki ga zdaj nosi razmeroma majhen delež žensk na najvišjih položajih (Linehan in Walsh 2000).

Davidson in Cooper (1993) pa k vsemu omenjenemu dodajata kot rešitev še spremembo organizacijske kulture. Ugotovila sta, da veliko žensk iz držav Evropske skupnosti na delovnem mestu čuti prevlado moških vrednot in s tem povezane tekmovalnosti, agresije in dominantnosti. To pa dokazano povečuje stres in zmanjšuje produktivnost (Cooper in Payne 1988, povz. po Davidson in Cooper 1993). Avtorja menita, da bi bilo potrebno spremeniti evropsko organizacijsko kulturo v smeri, da bi se spodbujalo pogajanje, podpora, reševanje problemov, sodelovanje, in poslušanje, to pa naj bi imelo ugoden vpliv za vse zaposlene in tudi za organizacijo.

Bistvenega pomena za uspešno zaposlovanje in ohranjanje žensk v organizaciji pa je predvsem zavezanost najvišjega managementa politiki enakih možnosti in uspešno plasiranje le-te na vse ostale ravni managementa. O enakih možnostih se ne bi smelo le govoriti in jih naznanjati, temveč se morajo podjetja naučiti, kako na primeren način dejansko udejaniti enakost na delovnem mestu.

4.3.2 Ukrepi na strani žensk

Ženske se za izboljšanje svojega položaja ne smejo ozirati le po ekonomskih rešitvah in se zanašati le na organizacije. Veliko podjetij že razvija družinam prijazno politiko, strožje ukrepe za uveljavljanje politike enakih možnosti, skrbi za podporo in izobraževanje žensk. Kar bi zaposlene ženske morale narediti zase, je: pridobitev potrebne izobrazbe in kvalifikacij, pridobitev formalnih in predvsem neformalnih informacij o zaposlovanju, možnostih napredovanja in dogajanju v organizaciji, natančno načrtovanje kariere in pridobitev mentorja.

Možnih ukrepov je še veliko, ker pa vemo, da predstavljajo veliko oviro za ženske tudi družinske obveznosti, naj omenimo še rešitve na tem področju. Kot prvo bi bilo potrebno s partnerjem načrtovati življenjske kariere, pri tem pa ne le starševstva, ampak tudi poklicne in druge kariere. S pomočjo takšnega vzajemnega načrtovanja življenjskih poti je možno omiliti neenakomerne obremenitve, ki jih izkusijo zakonci ali starši, saj načrtovanje pomaga uskladiti različne kariere tako, da ne pride pri obeh partnerjih hkrati do prevelikih zahtev na posameznih področjih življenja (Kozmik in Neubauer 1995a). Ženske bi si morale priskrbeti pomoč pri gospodinjstvu, pri varstvu otrok. To pa lahko poiščejo zunaj svojega doma ali pa, kot sta predlagala Ferber in Green (2003), pregovorijo svoje partnerje na smiselno delitev domačih opravil. Razbremenjenost doma bo pozitivno vplivala na njihovo poklicno delo, hkrati pa bodo tudi družinske stvari bolj urejene in ženskam ne bo več potrebno izbiranje med družino in poslom. Tudi skrbi za starše ali drugo sorodstvo se je mogoče razbremeniti, če se poišče strokovna zunanja pomoč ali pa se breme porazdeli še med ostale družinske člane. Ženske so lahko v veliko pomoč in oporo tudi druga drugi.

Čeprav, zaradi še zmeraj majhnega števila žensk na visokih položajih, primanjkuje ženskih vzornic in mentoric, bi morale tiste, ki so že uspele doseči visoke pozicije, novo prihajajoče kolegice spodbujati z nasveti in lastnimi izkušnjami (Schwartz 1989). Ugotovili smo namreč, da ženske lažje napredujejo v organizacijah, kjer je več žensk v srednjem ali visokem managementu. Žal pa raziskave kažejo tudi nasprotno in sicer, da se managerke, ki so se uspele prebiti na sam vrh, pogosto nagibajo k egoističnemu obnašanju in prej zavzemajo rivalsko kot pa mentorsko vlogo. Prvič, ker jim ustreza biti izjema v pretežno moškem krogu sodelavcev in drugič, zaradi zavesti, da so njihovi uspehi rezultat lastnega trdega dela, brez tuje pomoči. To so razlogi, da jim pogosto ne nudijo opore in jih obravnavajo kot nevarnost, ki bi utegnila uničiti njihov ekskluzivni položaj (Merkač 1996; Merrick 2002). Tukaj pa bi ponovno lahko nastopile organizacije. Ker mentorice zelo primanjkuje, se morajo delovne organizacije resno posvetiti vprašanju, kako spodbuditi ženske, da

bodo prevzemale mentorske vloge. Vzpostaviti morajo skupino mentoric na visokih položajih, ki lahko svetujejo, nudijo podporo in pomagajo novi generaciji žensk v managementu pri njihovih iskanjih in prizadevanju, da prodrejo na področje mednarodnega managementa (Linehan in Walsh 2000).

5. SKLEP

V diplomski nalogi govorim o položaju žensk na najvišjih položajih v sferi dela. Prevladujoči kulturni obrazci že od zgodnjega otroštva pripisujejo »primerne« socialne vloge moškim in ženskam. Družba preko dejavnikov socializacije prenaša na posameznike vzorce vedenja in sklope vrednot, ki so družbeno sprejemljivi in zaželeni. Tako tradicionalne predstave o spolnih vlogah ženskam pripisujejo vloge, vezane na privatno sfero, medtem ko je javna sfera prepuščena moškim. Prav ta delitev vlog in takšno stereotipno razmišljanje so skupaj z drugimi kulturnimi in družbenimi ovirami glavni razlogi za nižjo udeležbo žensk v managementu.

Ženske so kljub enakovrednemu položaju večkrat nižje plačane kot moški. Posledično to pomeni nižji status, nižjo socialno varnost, manjšo družbeno moč in večjo odvisnost. V Sloveniji med moškimi in ženskami na trgu dela ni velikih razlik v deležu, načinu zaposlitve ali izobraženosti, na podlagi česar bi lahko sklepali, da prav to povzroča razlike med povprečnimi plačami žensk in moških. Statistični podatki o zaposlenosti in plačah nakazujejo, da so najboljše plačana delovna mesta na trgu dela rezervirana za moške. Imajo večji vpliv in boljši status kot ženske. Razhajanja v višini plače v večji meri izhajajo iz dejstva, da moški opravijo več plačanih nadur, ponujenih jim je več priložnosti, večkrat so člani kakih odborov, komisij, pogosteje so na službeni poti in posledično na koncu dobijo več.

Kljub oviram, na katere ženske naletijo pri zaposlovanju, je mnogim uspelo doseči pomembna vodilna mesta. Uspelo jim je dokazati svoje sposobnosti. K temu je pripomoglo predvsem trdo delo, obvladovanje komunikacijskih veščin, vztrajnost, vodstvene sposobnosti, razumevanje ljudi, želja po uspehu, podjetniško, finančno in marketinško znanje, integriteta, samozavest in še bi lahko naštevala. Menedžerke, ki jim je uspel ta preboj in so uspešne voditeljice marsikaterega podjetja, pa se soočajo s številnimi težavami. Zraven delovnih obremenitev in pogoste poslovne diskriminacije morajo svoje poslovno življenje usklajevati tudi z družinsko, domačo vlogo, obvladovati morajo konflikt med plačanim in neplačanim delom ter se boriti proti številnim mitom, ki obstajajo v zvezi z njihovim menedžerskim potencialom.

Organizacije, menedžerji in zaposleni morajo razumeti raznolikost med moškimi in ženskami kot nekaj, kar povečuje in ne zmanjšuje učinkovitosti organizacije. Ne glede na to, ali ženske delujejo

drugače kot moški ali ne, in ne glede na to, ali zaposleni opažajo te razlike ali ne, ženske za organizacijo morajo pomeniti pozitivno pridobitev in to iz preprostega razloga: poveča se namreč bazen potencialnih talentov. Ženske torej prispevajo k povečani raznolikosti mnenj v upravi, strateškemu inputu, vplivajo na proces odločanja in vodenja v organizaciji, omogočajo ženske vzornice in mentorice ter izboljšajo podobo organizacije v očeh vlagateljev. Dodelitev vodstvenih funkcij ženskam tako utegne biti povezana z dolgotrajnim uspehom podjetja in pridobitvijo cenjene komparativne prednosti. Faktor, ki bo organizacije najbolj motiviral za aktivnejšo promocijo žensk v menedžmentu, je zavedanje, da je to dobro za poslovanje (Lukas 2004).

6. SEZNAM LITERATURE

1. Abram, E. (2005): *Spolne razlike na področju plačanega in neplačanega dela*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
2. Ashburner, L. (1994): *Women in Management Careers: Opportunities and Outcomes*. New York: Longman Publishing.
3. Bacetić, J. (2003): *Ženske v menedžmentu podjetja L'Oreal*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
4. Brajša, P. (1996): *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
5. Budna Kodrič, N. (2000): Dekliško osnovno šolstvo v Ljubljani.: *Izobraževanje in zaposlovanje žensk nekoč in danes, 109130*. Ljubljana.: Zgodovinski arhiv Ptuj in Urad za žensko politiko pri Vladi Republike Slovenije.
6. Cigale, M. (1992): *O ženskem delu.: Ko odgrneš sedem tančic*. Ljubljana: Društvo iniciativa.
7. Crampton, S.M. in J.M. Mishra (1999): Women in Management. *Public Personnel Management* 28(1), 87.
8. Černigoj Sadar, N (2000).: *Spolne razlike v formalnem in neformalnem delu. Tranzicija in (ne)enakost med spoloma*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
9. Černigoj Sadar, N. in D. Verša (2002): *Zaposlovanje žensk. Politika zaposlovanja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
10. Davidson, M.J. in C.L. Cooper (1993): *European women in business and management*. London: Paul Chapman publishing.
11. Drucker P.(1995): *Managing in a time of great change*. Velika Britanija: HartnollsLtd. Bodmin. Cornwall.
12. Gaberšek, M. (1997): *Delitev neformalnega dela med spoloma in (moška) brezposelnost*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
13. Glazer, J. (1998): Tudi na trgu enakopravne – Ženske v zaposlovanju. *Izobraževanje in zaposlovanje žensk nekoč in danes*. Ljubljana: Zgodovinski arhiv Ptuj in Urad za žensko politiko pri Vladi Republike Slovenije.
14. Hakim, C. (2000): Work-lifestyle choices in the 21 th century. *Preference theory*. Oxford: Oxford University Press.
15. Hindle, T. (1994): *Temeljni pojmi. Manager*. Ljubljana: DZS.
16. Jaklič, M. (1999): *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Javornik, J. (2000): *Spolna (ne)enakost, tranzicija in cena delovne sile*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

18. Jogan, M. (1986): *Ženske in diskriminacija*. Ljubljana: Delavska enotnost.
19. Jogan, M. (1990): *Družbena konstrukcija hierarhije med spoloma*. Ljubljana: Fakulteta za sociologijo, politične vede in novinarstvo.
20. Jogan, M. (1998): Ne delajmo pač žensk vsevednih. *Izobraževanje in zaposlovanje žensk nekoč in danes*. Ptuj: Zgodovinski arhiv.
21. Jogan, M. (2001): *Seksizem v vsakdanjem življenju*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
22. Kanjuo Mrčela, A. (1992): *Ali so »družinske kraljice« lahko tudi šefice? Ko odgrneš sedem tančic, 7787*. Ljubljana: Društvo iniciativa
23. Kanjuo Mrčela, A. (1996): *Ženske v menedžmentu*. Ljubljana: Enotnost.
24. Kanjuo Mrčela, A. (2000): Spolna konstrukcija managerskih vlog: Stekleni organizacijski stropovi v devetdesetih. *Tranzicija in (ne)enakost med spoloma*. Ljubljana: FDV.
25. Kanjuo Mrčela, A. (2003): Strategije za hitrejše napredovanje managerk. *Manager* 7(8).
26. Kanjuo Mrčela in Nevenka Černigoj Sadar (2004): delovno gradivo za slovensko poročilo. *Gender, Work and Employment in Ten Candidate Countries of Central and Eastern Europ*, Final Report. Country: Slovenia: FDV.
27. Kanjuo Mrčela, A (2006): *Gradivo za predavanja pri predmetu Sociologija dela*. Ljubljana: FDV.
28. Koražija, N. (2001): Zaželeni so moški z ženskim načinom vodenja. *Manager* 4.
29. Koražija, N. (2003): Ženske pod steklenim stropom. *Gospodarski vestnik* 10, 10–14.
30. Kozmik, V. (1998): Še diskriminirane? *Izobraževanje in zaposlovanje žensk nekoč in danes*, 145–177. Ljubljana: Zgodovinski arhiv Ptuj in Urad za žensko politiko pri Vladi Republike Slovenije.
31. Kozmik, V. (1999): *Zakoni o enakih možnostih*. Ljubljana: Vlada RS in Urad za žensko politiko.
32. Kralj, J. (1999): *Temelji managementa in naloge managerja*. Koper: Visoka šola za management.
33. Linehan, M. (2001): *Uspešne ženske: menedžerke velikih mednarodnih podjetij*. Ljubljana: GV založba.
34. Lovrenčič, I. (2000): Od samostanov do grmad. *Izobraževanje in zaposlovanje žensk nekoč in danes*, 37–43. Ljubljana: Zgodovinski arhiv Ptuj in Urad za žensko politiko pri Vladi republike Slovenije.
35. Lukas, D. (2004): *Ženske in management-poudarek na razvoju kariere in delovanju v mednarodnem prostoru*. Diplomsko delo. Maribor: Ekonomska fakulteta.
36. Mazi, N. (1998): Kako stlačiti kvadrat v krog. *Manager* 6, 45–48.
37. Merkač, M. (1996): *Razvojne perspektive vključevanja žensk v management*. Diplomsko delo. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.

38. Mikl Curk, I. (2000): Učene ženske. *Izobraževanje in zaposlovanje žensk nekoč in danes*, 23–35. Ljubljana: Zgodovinski arhiv Ptuj in Urad za žensko politiko pri Vladi Republike Slovenije.
39. Miklavčič, L. (1996): *Zaposlovanje in vloga žensk v organizaciji*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
40. Neubaure, V. in T. Bevc Salecl (1996): *Problemi žensk na delovnem mestu - opažanja sindikatov*. Ljubljana: Vlada RS, Urad za žensko politiko.
41. Ozbič, P. (2002): *Zaposlovanje žensk na visokih delovnih položajih*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
42. Powel, G. (1988): *Women and Man in Management*. Newbory Park: Sage Publications.
43. Powell G.N. in Mainiero (1992): *Cross-currents in the river of time: conceptualizing the complexities of womens careers*. Journal of management.
44. Salecl T. (2003): *Položaj žensk na trgu dela v tranzicijskem obdobju v Sloveniji*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
45. *Slovar slovenskega knjižnega jezika* (1998). Ljubljana. Državna založba Slovenije.
46. *Statistični letopis 2006*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
47. Sršen, S.(2004): *Strategija povečanja števila udeležbe žensk v menedžmentu v Sloveniji*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
48. Williams, C. (1995): *Still a man's world: Men who do women's work*. Berkley: University of California Press.
49. Wilson, F. (1995): *Organizational behaviour and gender*. London: McGraw-Hill