

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tjaša Urbanč

Vpeljava spolnih kvot v slovensko gospodarstvo po zgledu Norveške

Diplomsko delo

Ljubljana, 2015

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tjaša Urbanč

Mentorica: doc. dr. Tatjana Rakar

Vpeljava spolnih kvot v slovensko gospodarstvo po zgledu Norveške

Diplomsko delo

Ljubljana, 2015

*Posebna zahvala gre mentorici, doc. dr. Tatjani Rakar, za ves njen trud in potrpežljivost,  
zahvaljujem se tudi staršem, da so verjeli vame,  
ter vsem prijateljem, ki so mi bili v veliko oporo in motivacija na poti do mojega naziva.*

## **Vpeljava spolnih kvot v slovensko gospodarstvo po zgledu Norveške**

Diplomsko delo analizira možnosti vpeljave spolnih kvot v slovensko gospodarstvo po zgledu Norveške. Kljub prizadevanju Slovenije (in tudi Evropske unije) za enakost spolov na vseh področjih življenja je še vedno čutiti diskriminacijo žensk, še posebej na trgu delovne sile. Ženske so zaradi svoje družbene vloge, ki jih pogosto označuje kot edini pravi skrbnik otrok in gospodinjstva, diskriminirane že pri samem vstopu na trg delovne sile, spol pa jo še bolj zaznamuje pri napredovanju do vodilnih položajev. Za izpolnjevanje večje spolne uravnoveženosti v samih upravnih odborih je Slovenija uvedla predlog spolnih kvot, ki so na Norveškem pozele velik uspeh. S preučevanjem položaja žensk na mestih odločanja v Sloveniji, že uvedenimi ukrepi na tem področju, oblikami družinske politike in vplivom le-te na usklajevanje delovnega in družinskega življenja, pa tudi analiziranjem norveškega uspeha enakosti spolov bomo skušali ugotoviti, kakšne so možnosti vpeljave kvot v slovensko gospodarstvo in kakšne so ovire, ki jih bo treba prebrodit.

**Ključne besede:** ženske, stekleni strop, spolne kvote, Slovenija, Norveška

## **The introduction of gender quotas in the Slovenian economy, following the example of Norway**

Thesis analyzes the possibilities of introducing gender quotas in Slovenian economy, following the example of Norway. Despite the efforts of Slovenia (as well as the European Union) for gender equality in all life spheres, discrimination against women can still be felt, particularly in the labor market. Women, because of their social roles, which often refer to childcare and household care as women's concern, suffer discrimination already at the entrance in the labor market. Furthermore, they are even more marked by gender while they are promoting to leadership positions. To fulfill the gender balance in boards of the companies, Slovenia introduced a proposal for gender quotas that achieved great success in Norway. Through studying the situation of women in decision-making positions in Slovenia, measures that have already been introduced in this area, forms of family policies and their impact on balancing work and family life, and also analyzing Norwegian success of gender equality, we will try to identify what are chances of introducing quotas in the Slovenian economy and also what are the obstacles which need to be overcome.

**Key words:** women, glass ceiling, gender quotas, Slovenia, Norway

## Kazalo

1 Uvod.....	7
2 Položaj žensk na trgu delovne sile .....	9
2.1 Sfera neplačanega dela .....	10
2.2 Razlike v plačah .....	11
2.3 (Ne)Napredovanje .....	13
3 Ukrep spolnih kvot.....	18
3.1 Argumenti ob vpeljavi spolnih kvot.....	20
4 Ukrep spolnih kvot na Norveškem.....	22
4.1 Dejavniki uspeha norveškega pristopa .....	22
4.2 Vpliv norveške vpeljave kvot.....	25
5 Možnosti vpeljave spolnih kvot v slovensko gospodarstvo .....	26
5.1 ReNPEMZM .....	26
5.2 Prevladujoči argumenti za enako zastopanost žensk na mestih odločanja.....	27
5.3 Spolno ravnovesje v upravnih odborih.....	28
5.4 Usklajevanje delovnega in družinskega življenja .....	31
5.5 Projekti za podporo uvedbe spolnih kvot .....	33
5.5.1 Projekt »Vključi.Vse«.....	33
5.5.2 Projekt »Eqpowerec«.....	33
5.6 Analiza možnosti vpeljave spolnih kvot v slovensko gospodarstvo .....	34
6 Sklep.....	36
7 Literatura .....	38

## **Kazalo grafov**

Graf 2.1: Deleži diplomantov v letu 2013.....	9
Graf 2.2: Zastopanost žensk in moških v upravah največjih delniških družb.....	13
Graf 3.1: Ženske v upravnem odboru največjih podjetij: izvršni in neizvršni člani – januar 2012.....	20
Graf 4.1: Podatki o zaključenem šolanju za šolsko leto 2013/2014 na Norveškem. ....	23
Graf 4.2: Ženske na norveškem trgu delovne sile.....	24
Graf 5.1: Delež žensk v upravnih odborih v EU oktobra 2012.....	29
Graf 5.2: Uvedba spolnih kvot.....	30
Graf 5.3: Uvedba spolnih kvot 2.....	31
Graf 5.4: Uvedba spolnih kvot 3.....	31
Graf 5.5: Izdatki za družine v letu 1998 in 2008.....	32

# 1 Uvod

Lahko trdimo, da so razlike v spolih obstajale že od nekdaj. Moški je bil glava družine, žena pa ga je podpirala in skrbela zanj in njegove potomce, vendar pa je skozi zgodovino pridobivala na svojih pravicah. Začela se je vključevati v sfero izobraževanja, udeleževala se je raznih družbenih dogodkov, prevzemati je začela celo delovna mesta. Ob prevzemanju vseh teh novih vlog pa je še vedno obtičala pri vlogi, skozi katero jo družba še danes prepozna. To je mati, žena, oseba, ki skrbi za družino, vpeta v sfero emocionalnega in družinskega dela. Ko se je pridružila moškemu na trgu delovne sile, je bilo za pričakovati, da se bo tudi on pridružil njej in ji pomagal pri skrbi za otroke in gospodinjskih opravilih. Pričakovati je bilo tudi to, da ji bo morda dal priložnost, da se dokaže in s svojimi sposobnostmi zavzame katero od vodilnih položajev.

Ženska je v povprečju bolj izobražena kot moški, kar nam dokazuje tudi višji odstotek ženskih diplomantk od moških (SURS<sup>1</sup> 2015<sup>2</sup>). Prav tako je odstotek zaposlenih žensk zelo blizu zaposlenim moškim, vendar pa je na visokih položajih zgodba drugačna. Brez kakršnihkoli raziskav namreč vidimo tako iz medijev kot tudi iz lastnih izkušenj na trgu delovne sile, da najvišje, odločevalske položaje zasedajo večinoma moški. Zanimiva pa je tudi ugotovitev, da če v spletni brskalnik Google vtipkamo besedo menedžer, nam pod slikovnimi zadetki prikaže samo predstavnike moškega spola.

Trenutno stanje na trgu delovne sile kaže na to, da bi se morale ženske, če bi želele uspeti, spremeniti. Da bi dosegale visoke položaje, ki jih trenutno zasedajo predvsem predstavniki moškega spola, morajo z ustrezno izobrazbo in usposabljanjem razviti enake načine obnašanja in prevzeti enake stile vodenja kot moški. Torej je razlika med moškimi in ženskami, ki se pojavlja v vseh sferah našega življenja, posledica različne socializacije, vpliva okolja in – kar je najpomembnejše – se lahko spremeni. Torej bi z uvedbo kvot v organizacijah povzročili, da bi ženske lažje dostopale do menedžerskih položajev in tudi sodelovale pri odločanju (Kanjuro Mrčela 1996). Vse lepo in prav, vendar nam različne raziskave dokazujejo, da ženske kljub ustrezni izobrazbi in usposobljenosti ne dosegajo vodilnih položajev. Nekateri zagovorniki tako trdijo, da si moški in ženske niso enaki, zato ženske razvijajo drugačne stile vodenja kot moški. Ravno te drugačne lastnosti prinašajo organizaciji neko svežino in drugačen, ženski stil vodenja, vendar pa se moram na tem mestu strinjati z avtorico Kanjuro Mrčelo (1996), da

---

<sup>1</sup> SURS = Statistični urad Republike Slovenije

<sup>2</sup> Podatki za leto 2013.

stilov vodenja ne bi smeli deliti na ženske in moške, saj tako sami delamo razlike. Posameznik bi moral biti svoboden, se sam odločiti, kako bo vodil organizacijo, pa naj bo to vodenje, ki temelji na timskem delu ali individualizmu. Vsakemu posamezniku bi moralo biti omogočeno, da ne glede na to, ali je moški ali ženska, le da ima prave kvalifikacije, pride do vodilnega položaja, on/ona pa se tudi sam/-a odloči, kako bo vodil in se izkazal, ali bo takšen stil vodenja uspešen ali ne. Rešitev, da bi to uresničili, je možna, vendar pa je tukaj še veliko dela. Posameznikom ne smemo vsiljevati vlog, temveč omogočiti odprte možnosti (Kanjuro Mrčela 1996).

Kljub prizadevanju Slovenije (prav tako pa tudi Evrope) k čim večji enakopravnosti spolov je še vedno vidno, da odločevalske položaje zasedajo predvsem predstavniki moškega spola. Cilj mojega diplomskega dela je, da bi raziskala, kakšen je položaj žensk v samem vrhu podjetij in kakšni so razlogi za takšno stanje. Prav tako bom skušala raziskati ustrezno rešitev, ki bi pripomogla k uravnoveženosti spolov tudi na vodilnih položajih.

Skozi diplomsko delo bom skušala odgovoriti na naslednja raziskovalna vprašanja:

- Kakšen je položaj žensk na mestih odločanja v Sloveniji?
- Kakšne so možnosti in omejitve za uvedbo norveškega modela spolnih kvot v Sloveniji?

V teoretskem delu bo uporabljena deskriptivna metoda, s pomočjo katere bom predstavila teoretične koncepte. Na podlagi analize in primerjave najpomembnejših osnovnih virov in literature bom skušala pridobiti čim globlji pogled na tematiko.

V diplomskem delu se bom na začetku osredotočila na položaj žensk na trgu delovne sile in ovire, ki se jim postavljajo na poti do uspeha. V nadaljevanju se bom lotila raziskovanja ukrepa spolnih kvot in se posvetila preučevanju norveškega koncepta kvot. Nazadnje pa bom skušala s povezavo različnih sekundarnih analiz in teorije preučiti, ali je vpeljava spolnih kvot v naše gospodarstvo možna.

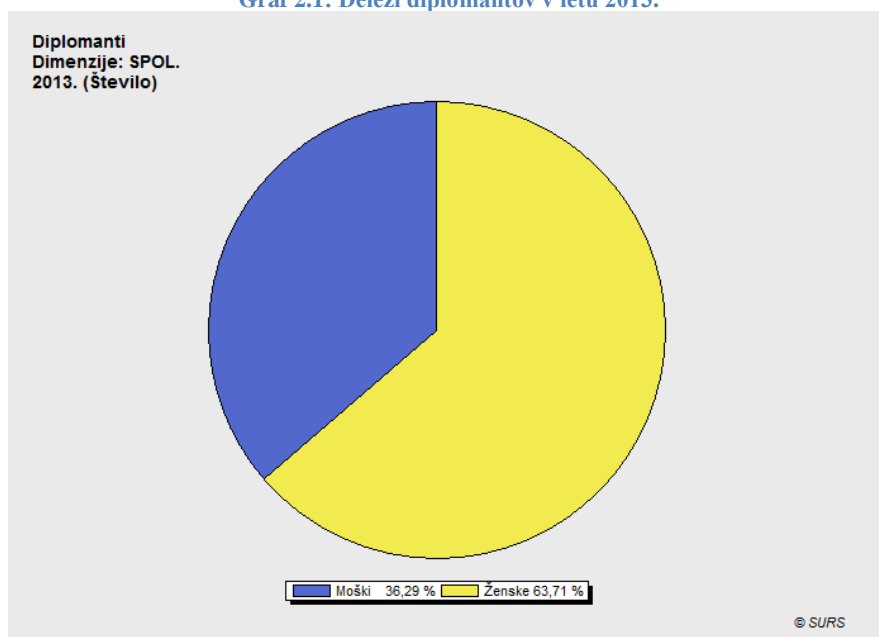


## 2 Položaj žensk na trgu delovne sile

V zadnjih dveh desetletjih stremijo države članice Evropske unije k cilju, da bi bile diskriminacije po spolu odstranjene. Tako tudi za Slovenijo kot članico Evropske unije ni presenetljivo, da se zgleduje po teh ciljih, saj ima tradicijo visoke stopnje zaposlenosti žensk že iz socializma (Jogan 2004). Vendar pa kljub stremljenju k čim večji enakosti spolov to ni samoumevno na področju kapitalističnega tržnega gospodarstva, ki je vseprisotno v posocialističnem obdobju. Ravno obratno, tukaj je upravljanje, ki ga prikrito podpira še institucionalni red, pogosto povezano z idealiziranjem tradicionalne androcentrične urejenosti (Jogan 2010).

Verjetno ni treba posebej poudarjati, da ženske kljub višji stopnji izobrazbe težje najdejo zaposlitev, zasedajo nižja delovna mesta, se redkeje kot moški samozaposlujejo, imajo manjše možnosti za napredovanje in so za isto delovno mesto slabše plačane kot moški (Vertot in Kozmelj 2009). Podatek za Slovenijo iz leta 2013 nam namreč prikazuje, da je delež diplomantk (63,71 %) precej višji kot pa delež diplomantov (36,29 %) (SURS 2015).

Graf 2.1: Deleži diplomantov v letu 2013.



Vir: SURS (2015).

Zakaj je razlikovanje po spolu na trgu delovne sile še vedno prisotno? Za ta vzorec je krivih več vzrokov, vendar pa je eden izmed njih zagotovo dvojna obremenjenost žensk, saj poleg polne zaposlitve v svojem »prostem času« igrajo glavno vlogo gospodinje in matere.

## 2.1 Sfera neplačanega dela

Ženska je v času, ko so v svetu plačanega dela prevladovali moški, v zameno za materialno varnost opravljala emocionalno delo, skrbela za gospodinjstvo, bila čustvena opora moškemu, ki je po napornem delu v službi prišel domov iskat čustveno uteho. Ko pa se je ženska pričela aktivno vključevati v svet »moškega« plačanega dela, bi bilo za pričakovati, da se bodo tudi moški pričeli vključevati v »ženski« svet družinskega, emocionalnega dela. Pričakovanje po egalitarnem čustvenem vložku v družino se z vključevanjem vse več žensk na trg delovne sile viša (Šadl 2002). Kot ugotavljata D. L. Pina in V. L. Bengston (v Šadl 2002, 62) ženske, zaposlene s polnim delovnim časom, protestirajo proti še vedno manjši participaciji moških v sferi družinskega dela doma, saj zaposlitev žensk žal ne spreminja dejstva, da je v sodobnih heteroseksualnih zvezah še vedno prisotna asimetrična emocionalna podpora in da so v večini ženske še vedno tiste, ki so večinsko odgovorne za gospodinjstvo. Emotionalno delo v družini (zakonski zvezi) tako še vedno ostaja breme žensk, saj zaposlenost nekega bistvenega vpliva na to nima.

Vzroke, zakaj prihaja do neenakosti spolov na trgu delovne sile, lahko poiščemo tudi v tem, kakšen sistem države blaginje je v določeni državi izpostavljen, in kar nas pri raziskovanju neenakosti in vpliva družine najbolj zanima je, kako je v tej državi urejen porodniški dopust in kakšni so njegovi učinki. Jasno je, da so ženske še vedno tiste, ki so največje žrtve usklajevanja družinske in profesionalne sfere življenja (Mosesdottir 2003). Kolikor je Slovenija v primerjavi z nekaterimi drugimi državami še vedno zmerno prijazna do politike porodniškega dopusta, tovrstni dopust še vedno večinsko koristijo ženske, ki si s tem pridobijo status slabše možnosti zaposlitve, materinstvo pa jih ovira že pri samem vstopu na trg delovne sile. Delodajalci namreč na intervjujih za zaposlitev postavljajo vprašanja glede starševstva, kljub temu da je to zakonsko prepovedano. Raziskava, ki je bila opravljena v letu 2004, prikazuje podatke, da so bila vprašanja te vrste zastavljena več kot četrtini žensk, pri nekaterih pa se je celo zahtevalo, da podpišejo dokument, s katerim se strinjajo, da v primeru zanositve odstopajo od pogodbe (Kanjuro Mrčela in Černigoj Sadar 2011). Materinstvo pa jim predstavlja tudi oviro pri napredovanju. Ko (če se to seveda sploh zgodi) jim uspe zasesti vodilni položaj, je ta pot veliko počasnejša in težja kot pri nasprotnem spolu. Jenkis (v Slana 2010, 84) meni, da bo položaj žensk na profesionalnem področju enakovreden moškim šele takrat, ko bo družba zasebno in javno sfero dojemala kot povezano in ne kot dve ločeni sferi. Vsekakor je bil korak naprej uvedba očetovskega dopusta, prav tako pa tudi možnost prenosa starševskega dopusta, vendar pa se v zelo redkih primerih zgodi, da ženska svoj odstotek

starševskega dopusta prenese na očeta, saj je še vedno družbeno pričakovano, da je mati doma ob otroku. Tista, ki pa se odloči starševski dopust prenesti na očeta, je za družbo sprejeta kot »neprava« mati. Tako nam analiziranje slovenskega primera pravic, povezanih s starševstvom, razkriva paradoks, in sicer, da kljub dobro razviti družinski politiki, povezani s starševstvom in delovno zakonodajo, ki je podobna modelu skandinavske blaginje, obstaja širok prepad med pravicami in politikami ter dejansko prakso mater in očetov le-teh (Kanjuo Mrčela in Černigoj Sadar 2011).

Že res, da je delež žensk na trgu dela v Sloveniji zelo visok. Podatki iz leta 2008 namreč prikazujejo, da je bila stopnja zaposlenosti žensk visoko nad evropskim povprečjem, in sicer kar 64,2 %, vendar pa je delitvi dela po spolu v zasebni sferi namenjeno premalo pozornosti. Za Slovenijo je namreč zabeležena precej višja spolna neenakost v zasebni sferi v primerjavi z drugimi evropskimi državami, saj ženske v Sloveniji, nanašajoč se na podatke Eurostata, za gospodinjstva opravila porabijo 4h in 57 min dnevno, medtem ko moški samo 2h in 39 min (European Commission v Kanjuo Mrčela in Černigoj Sadar 2011, 207). Podatki nam potrjujejo zgoraj omenjen paradoks, saj nam kljub dobri socialni ureditvi Slovenije v zasebni sferi ne uspe prebroditi neenakih delitev dela po spolu.

Eden izmed dejavnikov, ki skrbi za razlike med spoloma, je nedvomno tudi različna stopnja izobrazbe, s katero stopa posameznik na trg delovne sile. Že prej smo omenili, da so ženske v prednosti, kar se tiče izobrazbe, vendar pa naj bi ženske po teoriji človeškega kapitala zaradi družinskih obveznosti manj investirale v nadgradnjo svojega znanja in usposobljenost, saj na trgu delovne sile preživijo manj časa kot moški. To jih prav tako omejuje pri pridobivanju izkušenj, saj je zelo malo verjetno, da bodo na delovnem mestu aktivno delovale neprekinjeno. Zaradi izpolnjevanja družinskih obveznosti so tako ženske žrtve pri iskanju zaposlitve, prav tako pa tudi pri napredovanju, položaju in enakovredni plači z moškim, čeprav opravljajo enako delo kot njihovi kolegi. Ženska skrb za družino tako povzroča pomanjkanje izkušenj, kvalifikacij, kar pa vodi v manjšo konkurenčnost na trgu delovne sile (Haralambos in Holborn 2001).

## **2.2 Razlike v plačah**

Slovenija je, kar se tiče razlik v plačah med moškimi in ženskami, v primerjavi z drugimi državami članicami EU enakopravnejša, saj – kot nam kažejo podatki iz leta 2011 – v evropskem povprečju ženske zaslužijo 16,2 % manj kot moški, Slovenke pa zaslužijo »samo«

2,5 % manj kot Slovenci (European Commission 2014). Vendar pa razlike sigurno niso sprejemljive, saj so ženske pogosto plačane manj za opravljanje dela na istem položaju.

Če pogledamo analizo iz leta 2012, v kateri so bile raziskane razlike v plačah po spolu v Sloveniji v postsocialističnem času, lahko razberemo, da se je v obravnavanem obdobju (raziskava je obravnavala leta med 1993 in 2007) razlika plač po spolu opazno povečala, prav tako pa je vidno tudi razlikovanje strukture te razlike, in sicer ima pomembno vlogo poklicno razvrščanje. V prvem obdobju analize 1993–1997 je bila povprečna vrzel v plačah po spolu, prav tako pa tudi vrzel na ravni delovnega mesta približno 15 %, v drugem obdobju analize 2003–2007 pa so se te razlike znatno povečale. Razlika v plačah po spolu je približno 23 % v dobro moškim, razvidno pa je tudi to, da moški za enako opravljeno delo pri istem delodajalcu v povprečju zaslužijo 18 % več kot ženske (Penner in drugi 2012).

V Sloveniji prikazujejo razlike v povprečnih bruto plačah moških in žensk na ravni celotnega gospodarstva na začetku 21. stoletja nižjo vrzel v primerjavi z ostalimi evropskimi državami. Po podatkih Eurostata (2010) so leta 2009 ženske v Sloveniji zaslužile 13,8 % manj kot moški, v celotnem gospodarstvu Evropske unije pa 3,2 % več. Kot smo že omenili, je v Sloveniji iz rezultatov razvidno, da se razlike med spoloma kažejo predvsem na ravni poklicev in dejavnosti. Največje razlike so bile po podatkih SURS-a (2011) zabeležene leta 2010, in sicer v dveh dejavnostih: zdravstvo in socialno varstvo, pri kateri je razlika kar 28,9%, in finančne in zavarovalniške dejavnosti, pri kateri je plača moških višja za 27,6 % (Penner in drugi 2012). Da je v Sloveniji značilno razlikovanje plač po spolih na ravni poklicev, nam priča tudi raziskava iz leta 1996 (Kozel v Penner 2012, 863), v kateri nam primerjava plač medicinskih sester/medicinskih tehnikov (»ženski« poklic) in policistov (»moški« poklic) prikazuje, da so medicinske sestre v povprečju zaslužile 65 % plače policistov. Še več, policistke so imele 9,2 % nižje plače kot moški kolegi, medicinski tehniki pa so imeli za kar 17,5 % višje plače od medicinskih sester.

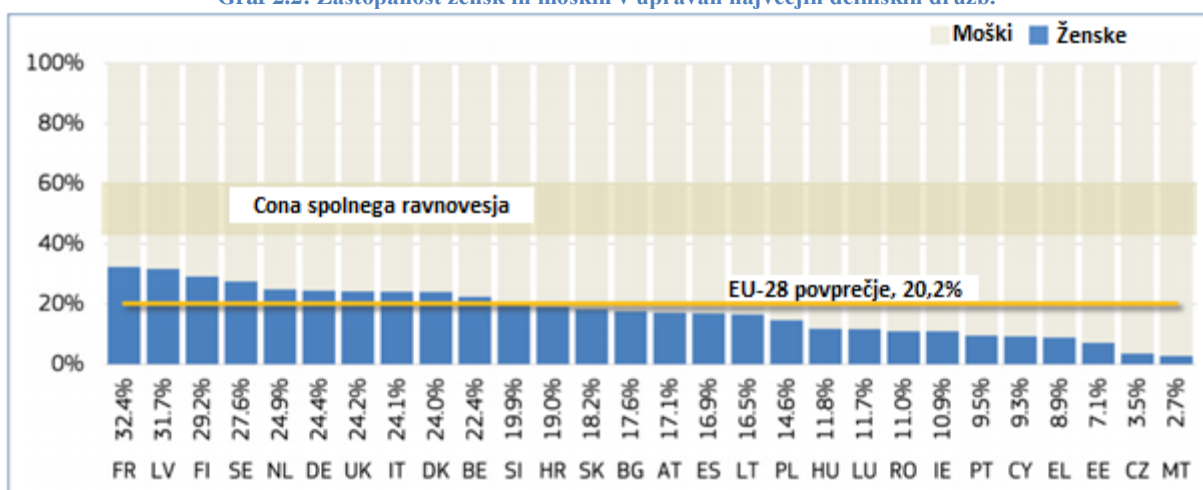
Tako velike razlike v plačah pa so verjetno pogojene tudi s tem, da se ženske srečujejo z omejevanjem možnosti za napredovanje in posledično zasedajo nižje položaje, za katere so že po osnovi značilne nižje plače.

## 2.3 (Ne)Napredovanje

Ženske se na trgu delovne sile ne redko srečujejo s pojavom »steklenega stropa<sup>3</sup>«, saj v svoji karieri pridejo do stopnje, s katere nikakor ne morejo več napredovati više po hierarhični lestvici.

Slovensko stanje na mestih odločanja največjih delniških družb, ki kotirajo na borzi, je z 19,9% žensk (izmerjeno oktobra 2014) podobno evropskemu stanju, kjer ženske zasedajo 20,2 % mest odločanja na isti ravni (European Commission 2015).

Graf 2.2: Zastopanost žensk in moških v upravah največjih delniških družb.



Vir: European Commission (2015).

Delež zastopanosti se rahlo viša, saj je bilo oktobra 2013 izmerjeno, da je v evropskem povprečju na mestih odločanja največjih delniških družb, ki kotirajo na borzi, zgolj 17,8 % žensk (European Commission v Kanjuo Mrčela in drugi 2014, 15), vendar je stanje še vedno zelo porazno. Avtorica Kanjuo Mrčela (1996, 74) nam zato ponuja nekaj razlogov, zakaj se ženske tako pogosto srečujejo z »lepljivimi tlemi<sup>4</sup>«:

- **Družinske obveznosti:** ženske imajo ne glede na zaposlitev še vedno več obveznosti, povezanih z družino, kot moški. Tudi če je ženska zaposlena na višjem položaju kot njen partner in ima s tem večje zadolžitve in obremenitve, je za večji del gospodinskih opravil še vedno zadolžena ona.

<sup>3</sup> Stekleni strop: pojav, na katerega naletijo (predvsem) ženske in preprečuje ali zmanjšuje možnost za napredovanje do najvišjih ravni odločanja ali izvršnih položajev v podjetju (Dimovski in drugi 2010). Tako ženske pridejo do točke, ki jo imenujemo stekleni strop, preko katere se ne more prebiti. Gre za institucijski seksizem (Itzin 2005, 43).

<sup>4</sup> Lepljiva tla: prikrite oblike diskriminacije, saj so kriteriji za napredovanje bolj v prid moškim, ženske pa prilepijo na nižje položaje (Ule 2014).

- **Pomanjkanje samozavesti:** takšno zatiranje je statistično posploševanje, saj se za posameznico sklepa iz povprečja. Povprečna ženska je manj samozavestna kot povprečen moški. Takšna predstava povzroča, da organizacije niso naklonjene napredovanju žensk na višje položaje.
- **Neadekvatno načrtovanje kariere:** Od žensk na splošno ni pričakovano, da bodo gradile na karieri. Od njih nihče ne pričakuje, da se bodo potegovale za visoke položaje, zato bi same morale uporabljati strategije, kot so zastavljanje jasnih ciljev, ustvarjanje neformalnih stikov, ki so še kako pomembni pri odnosih znotraj organizacije ipd.
- **Emocionalna nestabilnost:** za ženske je splošno znano, da so bolj čustvene od moških, zato se znotraj organizacije bojijo, da bi pri sklepanju pomembnih poslov in vodenju nad razumno odločitvijo prevladala čustva. Prav tako se za žensko sklepa, da ni pripravljena prevzeti odgovornosti.
- **Pomanjkanje neformalnih zvez:** Ženske so zavite v začaran krog, saj so moški v dominaciji, in tako niso povabljene na neformalna druženja, kjer se zagotovo sklepajo pomembne neformalne zveze in nemalokrat tudi pomembni posli («old boys network«).
- **Manjša geografska mobilnost:** za žensko se predvideva, da se ne bo zlahka odločila za zamenjavo delovnega mesta, ker je delo njenega moža pojmovano kot pomembnejše, prav tako pa se predvideva, da se ženska ne bo udeleževala službenih poti, ker bi tako zanemarjala svojo družino in obveznosti, ki jih ima v domači sferi.
- **Več odsotnosti z dela:** Trditev je povezana s tem, da naj bi bila ženska zaradi skrbi za družino (poroka, porod, skrb za otroke ipd.) več odsotna od moškega in bila tako izključena iz izobraževanja, pomembnega za napredovanje. Vendar pa je po Biteelu in Jacksonu (1985) razvidno, da so ženske in moški odsotni približno enako dni, tudi če štejemo porod in nosečnost.
- **Nizke aspiracije:** Ženska je stereotipno dojeta kot neambiciozna, zato je za svoj položaj kriva sama, saj ne izkoristi ponujenih možnosti.
- **Nižja specifična izobrazba:** Še vedno obstaja segregacija izobraževalnih institucij po spolu. Kljub večjemu odstotku izobraževanja žensk na tradicionalno moških področjih ostaja še vedno nizka udeležba žensk na trgu delovne sile tradicionalno moških

področij. Srečujemo se s pojavom puščajočih kanalov<sup>5</sup>, saj se segregacija ohranja s tem, ko skozi izobraževalni proces že sam kurikulum ločuje učence po spolu. Deklicam se tako ponavadi svetujejo bolj družboslovni in skrbstveni sektorji, dečkom pa tehnični in naravoslovni.

- **Nerazumevanje poslovnega sveta:** Uspeh žensk na vodilnih položajih je odvisen od tega, koliko se posamezniki znajdejo v svetu, ki ga bolje razumejo in se v njem tudi boljše počutijo moški.
- **Stereotip o menedžerkah<sup>6</sup>:** Ženska, ki je uspela priti do vodilnega, menedžerskega položaja, je dojeta kot posameznica, ki ji primanjkuje ženskosti, saj je menedžerstvo dojeta kot stvar moškega. Zato se za žensko vodjo dojema, da ni prava ženska, da ji nekaj manjka.
- **Pomanjkanje izkušenj v timskih športih:** Tukaj ima pomembno vlogo zopet socializacija. V otroštvu so namreč dečki večkrat učeni timskih športov in se posledično lažje znajdejo z delovanjem organizacije.
- **Obstoj neformalnih moških mrež:** Kot smo omenili že zgoraj, je ženskam v neformalne skupine, ki se sklepajo zunaj delovnega časa, dostop omejen. S tem so prikrajšane za sklepanje pomembnih neformalnih zvez, ki jih moški posamezniki izkoriščajo tudi v medsebojni pomoči.
- **Pomanjkanje ženskih zgledov/modelov:** Zaradi pomanjkanja ženskih zgledov (višje kot gremo po hierarhični lestvici, manj bo predstavnic ženskega spola) se ženske redko potegujejo za napredovanje do višjega položaja. Srečujemo se s pojavom efekta diskriminacijske snežene kepe<sup>7</sup>.

---

<sup>5</sup> Puščajoči kanali: metafora, ki ponazarja stalno in nadpovprečno odtekanje kvalitetnih ženskih umov iz procesa študija potencialnih smeri (Blickenstaff 2005). Ženskam se tako že v zgodnjih letih šolanja odsvetuje študij tehnike in naravoslovja. S tem se zelo majhna zastopanost žensk v naravoslovnih vedah uspešno ohranja (Mason v Ule 2013, 474).

<sup>6</sup> Menedžerji/menedžerke: »Nosilci menedžmenta, osebe, ki uporabljajo svoje znanje in sposobnosti pri odločanju, komuniciranju, vplivanju in vodenju drugih ljudi k skupnemu organizacijskemu cilju. Pri tem menedžerke/menedžerji predstavljajo tudi družbeno skupino, ki ima določen status in družbeno moč. V tej skupini predstavljajo menedžerke (ženske) samo majhen odstotek, večinski člani pa so menedžerji (moški).« (Kanjuo 1996, 71)

<sup>7</sup> Efekt diskriminacijske snežene kepe: podzastopanost žensk na višjih položajih v določeni sferi ovira vstop žensk v to isto sfero (European Commission 2012).

- **Diskriminacija v zaposlovanju, napredovanju in vodenju:** Čeprav je kakršnakoli diskriminacija pogosto prepovedana z zakonom, se takšno delovanje še vedno izvaja. Prav tako je ženska slabše ocenjena kot moški, ocenjevanje pa je ključni del pri izoblikovanju posameznika in posledično kariere v organizaciji.
- **Povezanost stereotipov o spolu in stereotipa o menedžerjih:** Kadarkoli se govori o menedžerstvu, se stereotipno še vedno govori o moškem.
- **Odnos podrejenih:** Tako ženskam kot moškim je bolj naravno za svojega nadrejenega imeti moškega posameznika, kar je zopet povezano s predsodki o menedžerkah. Vendar pa tisti, ki imajo izkušnje z delom v mešanih skupinah, tega ne potrjujejo, ampak celo zanikajo.
- **Pomanjkanje institucij otroškega varstva:** Ženske so še vedno glavne pri skrbi in vzgoji otrok, zato je urejenost infrastrukture pomemben dejavnik, ali bo ženska zasedala vodilni položaj ali ne.
- **Medijske podobe žensk:** Medijske podobe vsekakor ne prizanašajo podobi ženske. Medijske vsebine so namreč nemalokrat seksistične, ki stereotipno mišljenje o ženskah le še spodbujajo in poglobljajo (Kanjuo Mrčela 1996, 74).

Splošnega mnenja, da je ženska še vedno tista, ki mora poskrbeti za svojo družino, da bodo otroci čisti, imeli čisto obleko, imeli vsak dan skuhamo toplo kosilo, njihov mož pa bo zadovoljen, ker ima tako dobro ženo, se ne moremo nikakor znebiti. Tukaj je po mojem mnenju ključnega pomena sama socializacija, saj nas že od malih nog razlikujejo na deklice in dečke. Deklice se igrajo s punčkami, kuhajo v svojih malih kuhinjicah, dečki pa se igrajo z avtomobili, prav tako pa jih že od malih nog učimo, da pravi moški ne kažejo čustev in jih ob prvi priložnosti, ko zajokajo, okregamo, češ da pravi moški ne jokajo. Otroci so zelo dojemljivi, zato si takšne vzorce, za katere verjetno redki starši pomislijo, da bi z njimi oblikovali otrokovo kasnejše družbeno doživetje, podzavestno zapomnijo in tako delujejo tudi kasneje v družbi. Deklice imajo tako nekako globoko v sebi občutek, da so one odgovorne za emocionalno delo, ki je potrebno v njeni družini.

Ženske se v namen, da bi bile obravnavane enako kot njihovi moški kolegi, trudijo, da bi bile čim konkurenčnejše. V izobraževalni proces je vključenih čedalje več žensk in tako v Sloveniji tudi presegajo delež moških diplomantov, vendar pa so še vedno dojemane kot manj sposobne in konkurenčne kot moški, še posebej na položajih, ki prinašajo pomembne odločitve. V pomoč ženskam, da bi presegle to svojo zatiranost, se v EU in ostalih organih



borijo z različnimi instrumenti, ki bi prinesli večjo enakopravnost med spoloma; eden izmed njih so tudi spolne kvote.

### 3 Ukrep spolnih kvot

*»Spolne kvote so mehanizem, s katerim je mogoče v relativno kratkem času tam, kjer je proces vzpostavljanja enakosti spolov počasen, doseči določen napredek oz. omogočiti hitrejšo vzpostavljanje ravnovesja obeh spolov na določenih področjih (v izobraževanju, zaposlovanju, politiki, gospodarstvu idr.).« (Antič 2012)*

Spolna enakost je zadnjih 5 desetletij glavna prioriteta EU in tako naj bi tudi ostalo. Enakost na mestih odločanja je ena izmed šestih priorit, ki si jih je zastavila Evropska komisija<sup>8</sup> v strategiji za enakost žensk in moških 2010–2015. Vendar pa kljub nekaj spremembam, ki so se zgodile na tem področju, moč še vedno leži v rokah moških. Moški so na parlamentarnih in državnih mestih še vedno številčnejši, in sicer 3 moški na 1 žensko. Prav tako pa podatki, ki jih je Komisija zbrala v oktobru 2013, kažejo, da ženske predstavljajo le za povprečno 18 % članov odbora na najvišji ravni največjih družb, ki kotirajo na borzi v EU-28, in 3 % direktorjev (Freidenvall 2015).

Kot navaja Komisija, bi s trenutno hitrostjo napredka trajalo najmanj 20 let, da bi dosegli enakopravnost v parlamentih, in najmanj 20 let, da bi dosegli uravnoteženo zastopanost spolov v upravnih odborih podjetij. Čeprav je napredek viden, bi tako trajalo generacije, da bi enakopravnost zares dosegli (Freidenvall 2015).

Komisija je novembra 2012 sprejela ukrepe (v European Commission 2012) za preprečitev pojava steklenega stropa, ki neustavljivo ovira prodor ženskega talenta na vodilne položaje največjih evropskih podjetij. Da bi neenakost spolov na tem področju res preprečili, je predlagala zakonodajo, katere cilj je doseči 40 % zastopanost marginaliziranega spola na neizvršnih položajih upravnega odbora podjetij, ki kotirajo na borzi, z izjemo malih in srednje velikih podjetij. Trenutno upravne odbore v državah članicah EU zasedajo večinoma samo pripadniki enega spola: 85 % neizvršnih članov upravnega odbora in kar 91,1 % izvršnih članov upravnega odbora je moških, medtem ko ženske predstavljajo zgolj 15 % in 8,9 % istega zaporedja. Kljub intenzivnim razpravam v smeri izboljšave neenakosti na vodilnih položajih tudi s pomočjo nekaj prostovoljnih pobud na nacionalni in evropski ravni se stanje v zadnjih letih ni bistveno spremenilo (European Commission 2012).

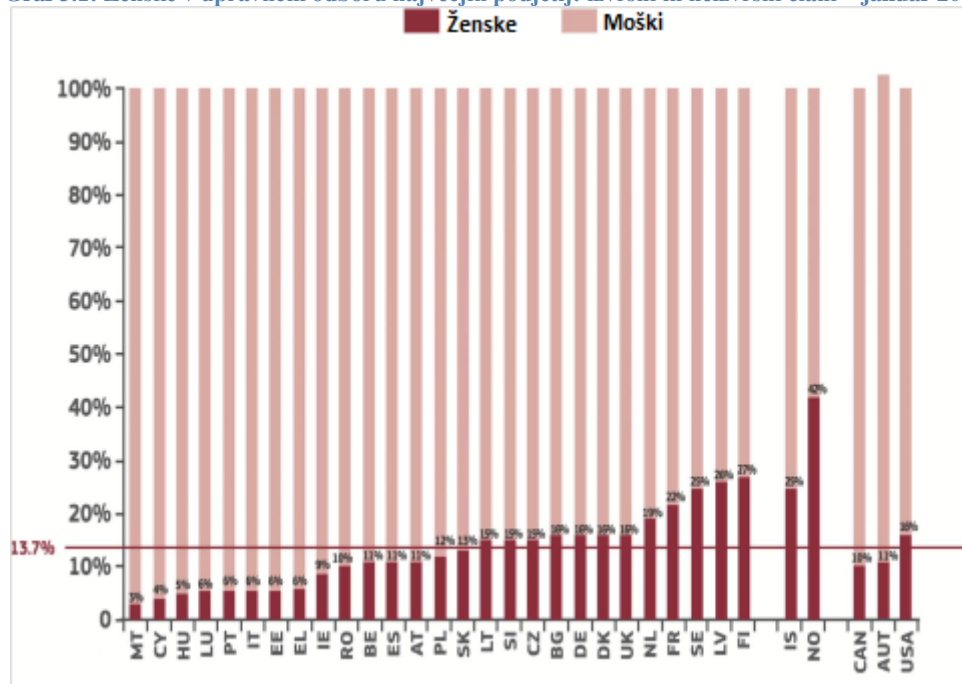
---

<sup>8</sup> V nadaljevanju kot Komisija.

Ravno zaradi počasnega premikanja proti enakosti spolov na položajih odločevanja se je Komisija odločila, da stvar malce pospeši in s predlogom določi, da bodo morala podjetja, ki imajo delež nižje reprezentiranega spola med neizvršnimi direktorji manjši od 40 %, na podlagi primerjalne analize za te pozicije kvalificirati vsakega kandidata posebej, pri čemer bo spol nevtralen, merila pa pravična in nedvoumna. V primeru enakih kvalifikacij se bo dalo prednost spolu, ki je v podjetju nižje reprezentiran. 40 % zastopanost naj bi bila dosežena do leta 2020, pri javnih podjetjih pa bodo za doseg 40 % zastopanosti imeli 2 leti manj, torej naj bi kvote dosegli do 2018. Predlog se nanaša na približno 5000 podjetij Evropske unije (European Commission 2012).

Kot posledica počasnih napredkov je več držav članic EU začelo uvajati različne vrste zakonov za upravne odbore podjetij. 11 članic držav, med katerimi je tudi Slovenija (Belgija, Francija, Italija, Nizozemska, Španija, Portugalska, Danska, Finska, Grčija, Avstrija in Slovenija), je uvedlo pravne instrumente za spodbujanje kakovosti spolov v upravnih odborih podjetij. Države članice EU imajo različno urejene zakonodaje, vendar pa ta pravno razdrobljen pristop tvega enotno delovanje evropskega enotnega trga. Različni zakoni in urejenost držav, kar se tiče izpolnjevanja spolnih kvot, lahko povzročijo zaplete pri poslovanju in imajo lahko tudi odvrtačne učinke za poslovanje s čezmejnimi podjetji. Tudi to je eden izmed razlogov, zakaj želi EU ustvariti predlog, ki bi bil okvir za vse države članice, in se tako izogniti nevšečnostim zaradi različne urejenosti znotraj enotnega trga (European Commission 2012).

Graf 3.1: Ženske v upravnem odboru največjih podjetij: izvršni in neizvršni člani – januar 2012.



Vir: European Commission (2012).

Z uvajanjem spolnih kvot bi pripomogli k bolj uravnoteženemu zastopanju žensk na vodilnih položajih. Vendar pa je, da bi bila vpeljava zakona v gospodarstvo določene države uspešna, potrebna analiza okoliščin in argumentov glede vpeljave kvot.

### 3.1 Argumenti ob vpeljavi spolnih kvot

Pri vpeljavi tako pomembnih predlogov, kot so spolne kvote, se v političnih kot tudi javnih razpravah ustvarjajo različna mnenja.

Glavna stališča vpeljave kvot v politični in javni razpravi:

- **Argument pravičnosti:** glavno stališče, ki podpira uvedbo spolnih kvot, je, da uravnoteženost spolov zadeva pravičnost, nasprotniki pa so mnenja, da se z omenjenim zakonom daje nepravilno prednost ženskam, češ da zaposlovanje v upravnih odborih ne bi smelo temeljiti na spolu kandidatov, ker s tem diskriminiramo in smo nepravilni do moških (Teigen 2012, 80).
- **Argument usposobljenosti in uporabnosti:** zagovorniki reforme kvot opravičujejo svoje stališče z argumentom, da s tem, ko je na odločevalskih položajih zaslediti samo predstavnike moškega spola, zanemarjamo dejstvo, da izkoriščamo samo polovico talentov, ki jih imamo na razpolago na trgu delovne sile, saj so talenti enakomerno razporejeni tako med moške kot tudi med ženske (Teigen 2012, 81). To nam lahko da

misliti tudi dejstvo, da je v izobraževalni sistem vključenih čedalje več žensk; tako država vanje vlaga veliko sredstev, vendar pa tega potenciala potem sploh ne izkoristi. Sama sebi potemtakem dela izgubo.

Drugi argument, ki ga postavljajo zagovorniki kvot, je ta, da nam ženske na vodilnih položajih ponujajo nov, svež pogled na stvari in bi zato doprinesle k rešitvam za probleme, ki jih z vidika moških pogledov ni možno rešiti.

Nasprotniki reform kvot pa svoje stališče zagovarjajo s trditvijo, da bi z uvedbo takega zakona prišlo do zamenjave visoko usposobljenih moških z manj usposobljenimi ženskami, saj imajo ženske manj izkušenj v poslovnem svetu. Še več, trdijo, da bi s tem povzročili manjšo zainteresiranost vlaganja tujih investorjev v njihova podjetja (Teigen 2012, 81).

- **Demokracija:** zagovorniki so mnenja, da je enakomerna zastopanost spolov na mestih upravnega odbora ključna za ohranjanje demokratičnosti države. Prav tako pa je za demokratičnost moških in žensk pomembno, da so enakovredno zastopani v upravnih odborih velikih podjetij, predvsem v tistih, kjer ima država večinski lastniški delež. Nasprotniki so tukaj mnenja, da zakon kvot ovira demokratične pravice lastnikov do samoregulacije in ovira pravico do tega, da se samostojno odločijo, koga bodo zaposlili. Vlagajo namreč še vedno svoj denar (Teigen 2012, 82).

## **4 Ukrep spolnih kvot na Norveškem**

Že desetletja so skandinavske države, pa naj bo to Norveška, Švedska ali Finska, v samem vrhu po deležu žensk, ki zasedajo parlamentarna mesta (Dahlerup 2006), v zadnjih letih pa tudi po deležu žensk na vodilnih položajih v gospodarstvu.

Tako je bila tudi norveška vlada tista, ki je bila prva, ki je leta 2003 vzpostavila 40 % kvoto zastopanosti žensk v gospodarstvu in v letu 2006 kvoto dosegla v državnih podjetjih, do leta 2008 pa še v javnih delniških družbah (Terjesen in drugi 2014). Zakon uvedbe kvot v upravnih odborih je bil rezultat dolgega političnega procesa. Prvi predlog je bil poslan 1999, deset let prej, preden je bil zakon leta 2008 v celoti izvajan (Teigen 2012, 78).

Norveški zakon o kvotah zadeva vsa javna podjetja, ki kotirajo na norveški borzi, kot tudi državna, občinska, medobčinska in zadružna podjetja, da morajo v svojih odborih imenovati vsaj 40 % žensk do leta 2008 (European Commission 2011). Z uvedbo obveznih kvot so ciljali predvsem na javna podjetja z omejeno odgovornostjo in podjetja, ki kotirajo na borzi (Teigen 2012). Zakon je požel veliko uspešnost, saj je dramatično in hitro dvignil delež žensk v upravnih odborih delniških družb iz 6 % v letu 2002 na kar 36 % v letu 2008 (European Commission 2011). Uredba kvot je postala torej učinkovita za državnolastniška in mednarodna občinska podjetja v letu 2004, za novoustanovljene delniške družbe v letu 2008 ter za občinska in zadružna podjetja leta 2009 (Teigen 2012, 71). Kljub temu izjemnemu napredku pa ženske še vedno zaostajajo v odstotku na vodstvenih položajih (predsednikov), in sicer ženske še vedno zastopajo le 11 % mest predsednic. Poleg tega je bil vpliv kvot manj impresiven pri zasebnih podjetjih z omejeno odgovornostjo, saj se je delež v upravnih odborih povečal s 15 % v letu 2004 na zgolj 17 % v letu 2009. To je lahko posledica velikega povpraševanja po usposobljenih ženskah v odborih javnih podjetij, sigurno pa je pripomogel tudi odnos vodstva zasebnih podjetij, saj so mnenja, da zakon o kvotah zanje ne bo uporaben (European Commission 2011). Potekale so že debate, ali bi bilo smiselno, da bi zakon razširili tudi na sfero zasebnih podjetij, vendar so v takih podjetjih največkrat člani odbora kar lastniki sami, saj gre v veliko primerih za družinska podjetja. Tako bi z uvedbo takšnega zakona posegli v avtonomijo zasebnega lastništva (Teigen 2012).

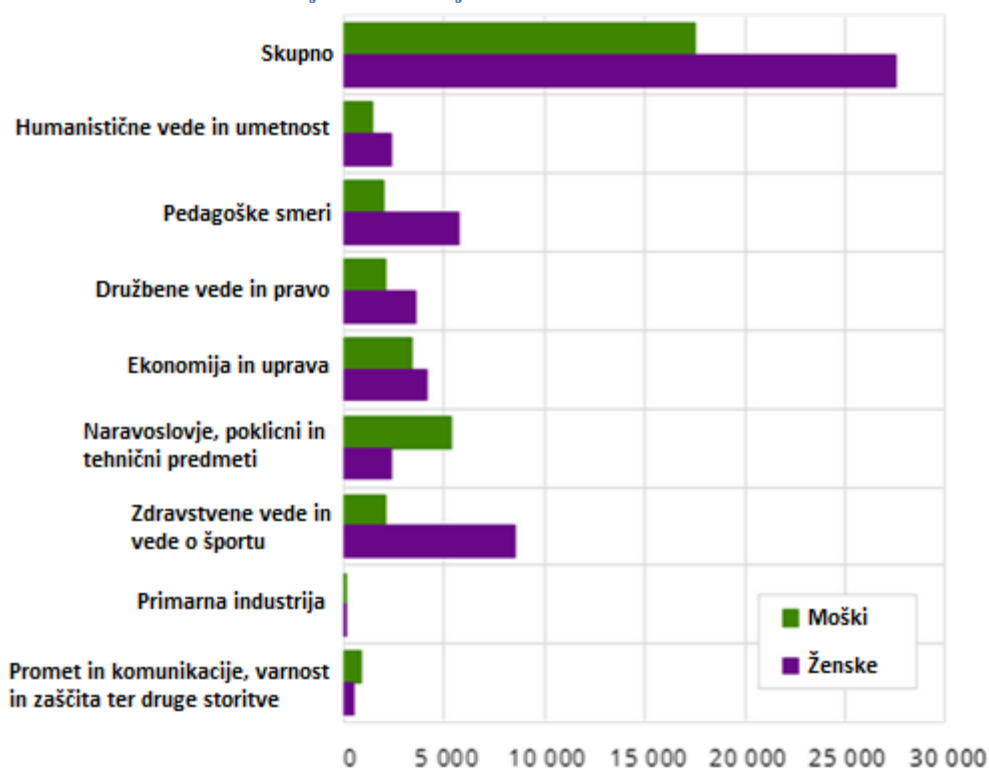
### **4.1 Dejavniki uspeha norveškega pristopa**

Norveška je država, za katero na splošno velja, da je precej progresivna v smislu enakosti spolov. Za to državo sta znana dobro urejeno zdravstveno zavarovanje in dobro razvita

družinska politika, ki vsebuje razne ukrepe za usklajevanje delovnega in družinskega življenja ter s tem starševski dopust, prav tako pa je dobro poskrbljeno tudi za zagotavljanje otroškega varstva. Po podatkih Poročila svetovnega gospodarskega foruma o spolnih razlikah je Norveška uvrščena na tretje mesto v smislu priložnosti za ženske. Merila, ki se pri razvrščanju upoštevajo, so gospodarske, zdravstvene, politične in izobraževalne priložnosti, vendar pa kljub vsem ugodnostim razkorak med spoloma še vedno ostaja (Betrand in drugi 2014).

Na Norveškem je prav tako kot v Sloveniji registriranih več ženskih diplomantk kot moških. V letu 2013/2014 je diplomiralo bistveno več žensk kot moških (Graf 4.1). Iz grafa je razvidno tudi to, da je moških diplomantov prisotnih več v naravoslovnih vedah, žensk pa v družboslovnih; tako tudi v Sloveniji (Statistics Norway 2015).

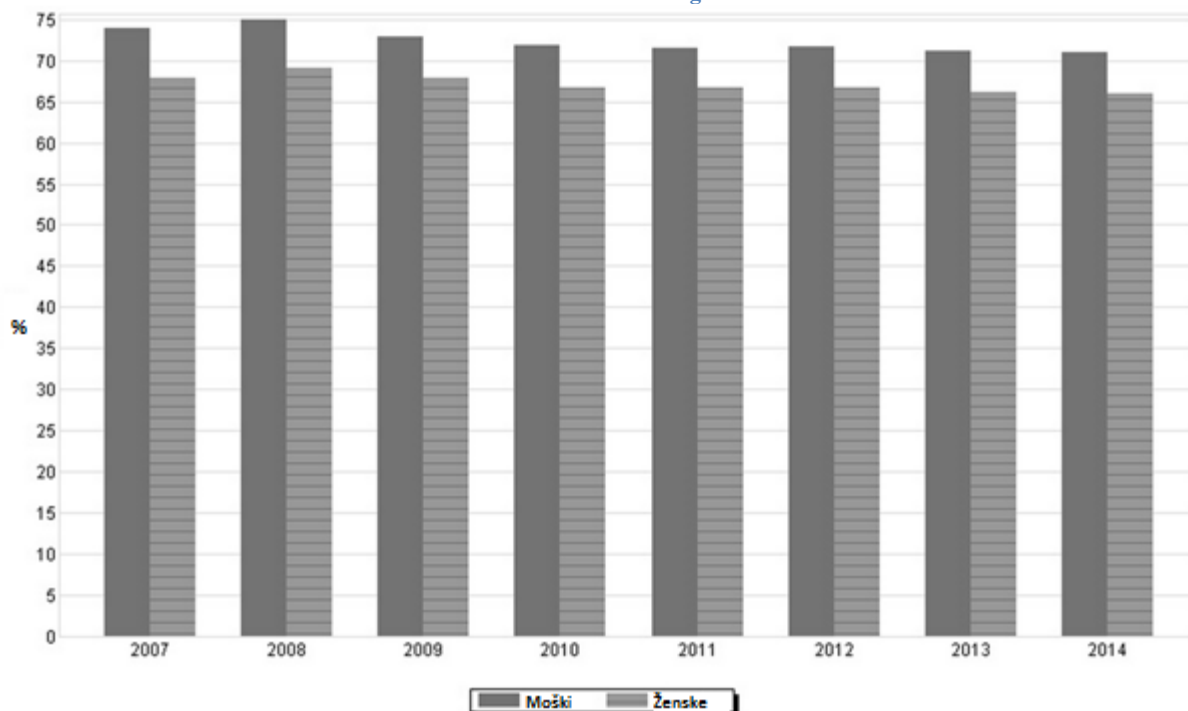
Graf 4.1: Podatki o zaključenem šolanju za šolsko leto 2013/2014 na Norveškem.



Vir: Statistics Norway (2015).

Zastopanost žensk na trgu delovne sile na Norveškem je zelo podobna Sloveniji, saj lahko razberemo (glej Graf 4.2), da je delež zaposlenih žensk na norveškem trgu precej visok in ne odstopa veliko od moškega deleža (Statistics Norway 2015b), vendar pa je tako kot v Sloveniji napredovanje za ženske oteženo.

Graf 4.2: Ženske na norveškem trgu delovne sile.<sup>9</sup>



Vir: Statistics Norway (2015b).

Stekleni strop je pojav, ki ga je mogoče zaslediti tudi v državah, ki so znane po največjem napredku v smislu enakosti spolov. Med te države spada tudi Norveška. Leta 2000 je bilo med člani uprave zgolj 5 % žensk, njihove plače pa so bile za 20 % nižje od moških članov. Ker večina podjetij predloga, ki je bil sprejet leta 2003, ni upoštevala, je januarja 2006 zakon postal obvezen. V primeru, da podjetja zahtev niso izpolnila do januarja 2008, so jih ukinili (Betrand in drugi 2014). Tako je Norveška požela velik uspeh, saj je bila pri vpeljavi spolnih kvot v svoje gospodarstvo zelo uspešna. Kvoto 40 % zastopanosti žensk je namreč, kot smo omenili že zgoraj, dosegla v roku. Za vzgled jo ima veliko držav, ki se prav tako borijo v boju za enako zastopanost spolov na gospodarsko pomembnih položajih. Pri raziskovanju, kako bi bilo mogoče instrument kvot uporabiti tudi v gospodarstvu ostalih držav, pa je ključnega pomena analiza dejavnikov, ki je vplivala na rezultat Norveške (European Commission 2011).

Komisija (European Commission 2011) podaja kombinacijo dejavnikov, ki so prispevali k uspehu norveškega pristopa:

- Minister za gospodarstvo je uvedbo zakona predstavil kot »dobrega za posel«, prav tako pa poudaril ženske pravice do enakopravnosti in da je za gospodarsko rast zelo pomembno tudi, da se v gospodarstvu uporabi vse talente, ki so jim na voljo.

<sup>9</sup> Graf prikazuje delež zaposlenih žensk in moških na norveškem trgu delovne sile, razporejene od leta 2007 do 2014.



- Norveška je za obravnavo neenakosti z uporabo orodja kvot ustvarila pripravljenost politikov, da gredo po tej poti, potem ko so dali podjetjem priložnost, da sami popravijo neravnovesje.
- Strokovne priprave (identifikacija, mentorstvo in usposabljanja) velikega števila kvalificiranih kandidat, da prevzamejo odgovornost uprave.
- Uvajanje potrebnih podpornih sistemov s sodelovanjem vseh vključenih strani (kot vlada, delodajalci, podjetja, sindikati, organizacije žensk).
- Razpoložljivost vzornic, na katere se lahko obrnejo, saj zdaj višje položaje v vladi in državnih podjetjih zaseda več kot 40 % žensk.
- Izvajanje pravnih sankcij v primeru kršitve predpisanih kvot, ki segajo od uradnih opozoril in finančnih sankcij, ob neupoštevanju pa tudi umik družbe z borze (European Commission 2011).

#### **4.2 Vpliv norveške vpeljave kvot**

Zanesljivo analizo učinka zakona na uspešnost podjetij na Norveškem je mogoče izvesti šele po statistično ustreznem številu let. Vendar pa preliminarni rezultati ankete med člani sedanjega sveta Inštituta za družbene raziskave v Oslu kažejo, da je začetni odpor proti vpeljavi zakona v privatni sektor sedaj izginil in da uprave delujejo normalno, kot so delovale prej (European Commission 2011).

Zakon pa je naletel na nekaj nenamernih posledic. Nekatera podjetja so spremenila svoj pravni status, z namenom, da bi preprečila ali pa da bi se uskladila z novo zakonodajo. Poleg tega je koncentracija moči nekaterih žensk, ki imajo več članstev v upravah, okrepila potrebo po uveljavitvi splošne omejitve glede števila članstev v upravi, ki jih ima lahko ena oseba (European Commission 2011).

Vpeljava kvot na Norveškem je povezana z dolgo tradicijo zavzemanja za enakopravnost spolov, tako kvote enakomerno zastopanega spola niso tuje tudi na drugih področjih, kot je izobrazba, zaposlitev, sprejemanje političnih in gospodarskih odločitev, prav tako pa tudi v zasebni, družinski sferi (Teigen 2012, 75).

## 5 Možnosti vpeljave spolnih kvot v slovensko gospodarstvo

Zasedanje visokega položaja zahteva od vsakega posameznika določene pogoje, ki jih mora izpolnjevati. Prvi korak do visokega položaja je vsekakor izobrazba, ki je predpogoj, da posameznik sploh stopa na primerno delovno mesto. Tu so ženske v prednosti, saj je, kot smo že zgoraj navedli, odstotek žensk z visoko izobrazbo višji kot odstotek moških. Vendar pa gospodarstvo tega potenciala ne izkorišča, tako da svoj vložek v oblikovanje talentov, ki se kujejo v procesu izobraževanja, vlaga v nič. Gospodarstvo ima na voljo veliko talentov, vendar pa jih izkorišča samo polovično. Pri zasedanju visokih položajev je pomemben predpogoj sama zaposlitev, saj če posameznik ni aktiven na trgu delovne sile, ne more zasedati vodilnih položajev. Tudi ta pogoj ženske izpolnjujejo, saj je delovno aktivnih velik odstotek žensk, vendar pa jim tudi to ne koristi kaj dosti, saj so še vedno žrtve nižjega vrednotenja, manjšega cenjenja in posledično tudi manjše samozavesti, saj so iz dneva v dan razočarane nad stanjem priložnosti, ki se jim (ne)ponujajo.

Enakopravnost žensk in moških je eden glavnih ciljev sodobne družbe in tudi eno od načel demokracije, v kateri živimo. Slovenija se že dalj časa aktivno ukvarja s politiko enakih spolov, vendar je tradicija delitve družbenih vlog na podlagi spola močno zasidrana v naši družbi (MDDSZ<sup>10</sup> 2012).

### 5.1 ReNPEMZM

Prvi strateški dokument politike enakosti spolov smo v Sloveniji sprejeli leta 2005, in sicer Resolucijo o nacionalnem programu za enake možnosti žensk in moških<sup>11</sup>, 2005–2013 (ReNPEMZM; Ur. l. RS, št. 100/2005), Zakon o enakih možnostih žensk in moških (ZEMŽM; Ur. l. RS, št. 59/2002) pa je neposredna pravna podlaga za pripravo in izvajanje Resolucije (MDDSZ 2012). Vpeljava Resolucije je zagotovo eden izmed dejavnikov, ki pripomorejo k premikanju Slovenije proti enakosti spolov.

Eden izmed strateških ciljev, da bi bila enakopravnost spolov zagotovljena, je v Resoluciji usklajenost poklicnega in zasebnega življenja ter družinskih obveznosti zaposlenih žensk in moških, saj je za večji del zasebnega življenja ter družinskih obveznosti še vedno zadolžena ženska, čeprav je tudi ona prav tako kot moški vključena na trg dela. Pomemben ukrep v

---

<sup>10</sup> MDDSZ = Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti

<sup>11</sup> V nadaljevanju kot Resolucija.

sklopu tega strateškega cilja je zagotovo certifikat »Družini prijazno podjetje«, prav tako pa tudi razvijanje obstoječih in uvajanje novih programov ter storitev varstva otrok, prilagojenih različnim potrebam staršev in otrok (MDDSZ 2012).

Pomembni strateški cilji v Resoluciji (MDDSZ 2012) so tudi enakovredna delitev družinskega dela med ženskami in moškimi ter odgovorno partnerstvo in starševstvo, strateški cilj uravnotežena zastopanost in udeležba žensk in moških v političnem odločanju, uravnotežena zastopanost žensk in moških na imenovanih položajih v javni upravi in pravosodju, strateški cilj, ki se najbolj dotika naše tematike, pa je uravnotežena zastopanost žensk in moških na položajih odločanja na družbeno-ekonomskem področju, katerega ukrepa sta:

1. Ukrep: Vzpostavitev in izvajanje mehanizmov za sistematično spremljanje in spodbujanje uravnotežene zastopanosti žensk in moških na položajih odločanja v gospodarstvu, sindikatih, združenjih in organizacijah, vključno s posebnimi ukrepi in programi, ki vključuje:
  - a. dejavnosti za spodbujanje uravnotežene zastopanosti spolov na položajih odločanja v gospodarstvu;
  - b. raziskavo in predlog ukrepov za uravnoteženo zastopanost spolov na mestih odločanja v gospodarstvu;
  - c. izvedbo mentorskega dneva za spodbujanje udeležbe žensk na mestih odločanja.
2. Ukrep: Vzpostavitev in spremljanje kazalnikov EU o odločanju na družbeno-ekonomskem področju (MDDSZ 2012).

## **5.2 Prevladujoči argumenti za enako zastopanost žensk na mestih odločanja**

Pri prizadevanju držav za enakost spolov na vseh področjih posameznikovega življenja, predvsem pa v našem primeru na mestih odločanja, se v javnosti oblikujejo različna mnenja o sprejemu najrazličnejših ukrepov, ki bi trenutno stanje izboljšala. Komisija (European Commission 2011) nam tako ponuja nekaj najbolj pogostih argumentov:

- Demokratična legitimnost odločanja: kot načelo demokracije, v kateri so vsi državljani enaki, bi morala sestava izvoljenih organov, ki zastopajo svoje državljane, odražati raznolikost volilcev (European Commission 2011).

- Ekonomska rast: študija<sup>12</sup> o povezavah med gospodarsko rastjo in produktivnostjo na trgu dela kaže, da če bi se raven ženske produktivnosti dvignila na raven moške, bi se evropski BDP povečal za 27 %. Udeležba žensk na trgu delovne sile je tako ključnega pomena za evropsko kot tudi slovensko gospodarstvo (European Commission 2011), saj je pomemben dejavnik za kompetenčnost Evrope. Večjemu deležu žensk kot delovni sili pomaga izpolnjevati cilj zviševanja stopnje zaposlenosti do 75 % – cilj, ki so si ga zastavile vse države članice EU v strategiji Evrope 2020, strategiji za gospodarsko rast Evrope (European Commission 2012c).
- Izboljšana zmogljivost: Naraščajoče število študij ugotavlja povezavo med spolno uravnoteženimi upravami in finančno uspešnostjo, saj so podjetja z višjim deležem žensk na odločevalskih mestih organizacijsko in finančno uspešnejša (European Commission 2012c).
- Boljša izkoriščenost talentov: več kot polovica študentov (59 %), diplomiranih na evropskih visokošolskih zavodih, je predstavnic ženskega spola (European Commission 2011), prav tako pa je delež ženskih diplomantk v Sloveniji precej višji od deleža moških diplomantov. Ženski talenti so trenutno premalo zastopani na mestih odločanja, zlasti na najvišji ravni. Sprememba je potrebna tako v političnem kot tudi poslovnem svetu, saj bi to pripomoglo h krepitvi konkurenčnosti Evrope, premagovanju gospodarske krize in k ustvarjanju prihodnosti, v kateri bodo uporabljeni vsi talenti, pri oblikovanju prihodnosti Evrope pa bodo uslišani vsi glasovi (European Commission 2011).

### **5.3 Spolno ravnovesje v upravnih odborih**

Da bi dosegli uravnoteženo zastopanost spolov v upravnih odborih slovenskih podjetij, je pomembno, da država predlaga oziroma predpiše določene ukrepe, ki poskrbijo za to, da cilje dosežemo hitreje. Pred vpeljavo raznih ukrepov pa moramo preučiti okoliščine, kot so trenutno stanje spolov, stanje socialne in družinske politike in pa tudi odnos okolice do tovrstnih instrumentov, saj nam to pomaga pri izbiri orodja za doseg spolne enakosti.

#### Državni ukrepi za izboljšanje spolnega ravnovesja v upravnih odborih

V Sloveniji predlog uvedbe kvot aplicira samo na podjetja v državni lasti. Načelo 40 % zastopanosti vsakega spola velja za zastopanost položajev v javni upravi in pravosodju,

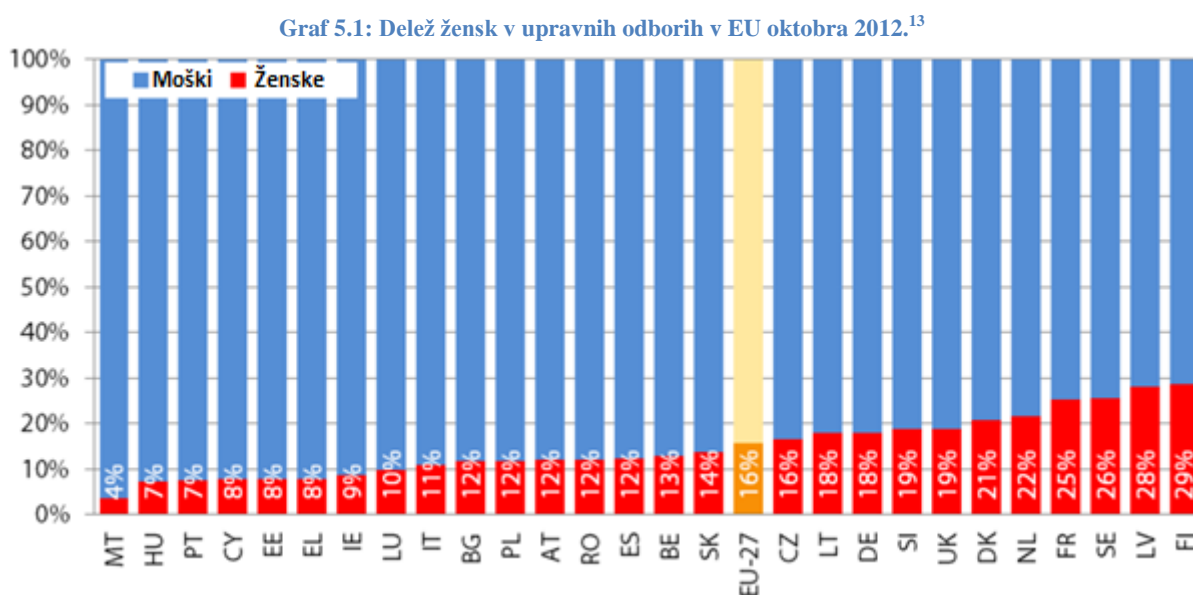
---

<sup>12</sup> Löfström, Asa. 2009. *Gender equality, economic growth and employment*.

vključno pa tudi za zastopanost vodstva in nadzornih svetov državnolastniških podjetij (izvršni in neizvršni). Če se predloga ne spoštuje, za to ni razpisanih nobenih sankcij (European Commission 2013).

#### Trenuten odstotek žensk v upravnih odborih in predsednic

Ženske predstavljajo po podatkih Komisije iz leta 2013 18,7 % članov upravnega odbora največjih slovenskih delniških družb, ki kotirajo na borzi. Slovensko stanje je tako nad evropskim povprečjem, ki znaša 15,8 %. Vendar pa je ženskih vodij upravnega odbora v Sloveniji samo 10,5 %, direktoric pa celo 0 % (European Commission 2013).



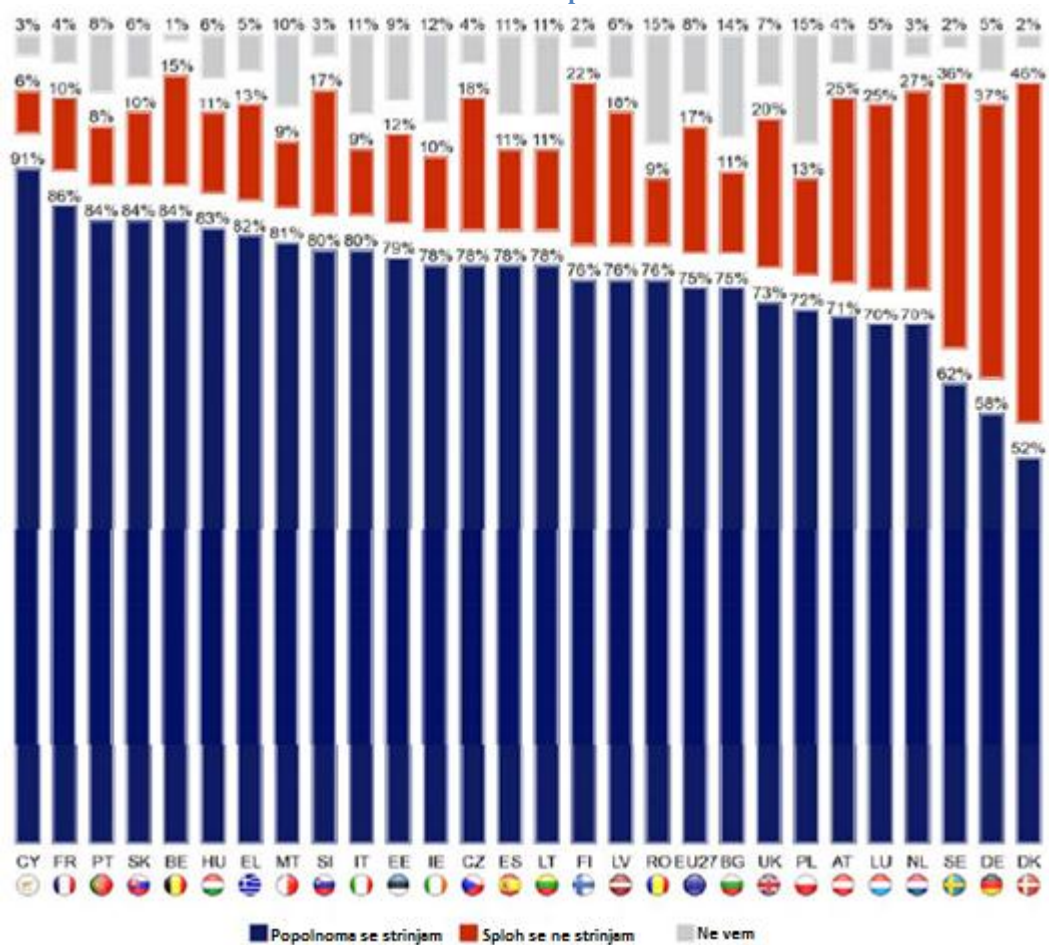
Vir: European Commission (2013).

#### Odnos/Zanimanje javnosti za vpeljavo kvot

Če pogledamo raziskavo Komisije iz leta 2012, so bili anketiranci najprej obveščeni, da so nekatere evropske države (Francija, Španija, Italija, Belgija in Norveška) z uvajanjem zakonskih ukrepov že dosegle bolj uravnoteženo razporeditev žensk in moških v upravnih odborih. Potem jim je bilo zastavljeno vprašanje, ali se strinjajo ali so proti zakonodaji na tem področju, pod pogojem, da je kvalifikacija upoštevana brez prednosti enega od obeh spolov. Slovenija je pritrdilno odgovorila kar z 80 %, kar jo uvršča med 10 držav, ki se s takšno ureditvijo najbolj strinjajo in je s tem tudi v veliki prednosti z evropskim povprečjem; v povprečju so države članice EU odgovorile pritrdilno v 75 % primerih (European Commission 2012b).

<sup>13</sup> Podatki zajemajo največja podjetja, ki kotirajo na borzi vsake države članice EU-27 (European Commission 2013).

Graf 5.2: Uvedba spolnih kvot.

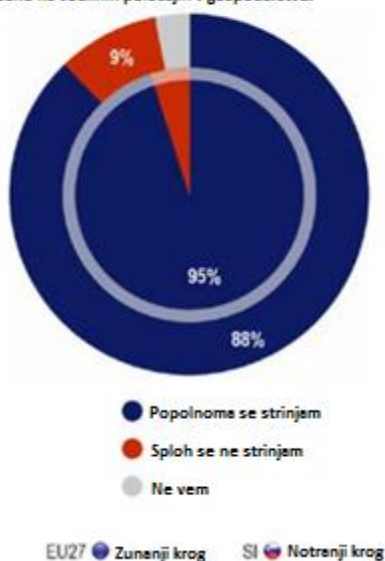


Vir: European Commission (2012b).

Če pa pogledamo raziskavo Evropske komisije iz leta 2013, lahko vidimo, da se je stanje še izboljšalo, saj je 95 % Slovencev (in 88 % Evropejcev) mnenja, da bi morale biti ženske v primeru enakih kompetenc enako reprezentirane na vodilnih položajih. 80 % Slovencev (in 75% Evropejcev) pa se strinja z uvedbo zakonodaje, pod pogojem, da ima prednost še vedno ustrezna kvalifikacija, šele nato spol (European Commission 2013).

Graf 5.3: Uvedba spolnih kvot 2.

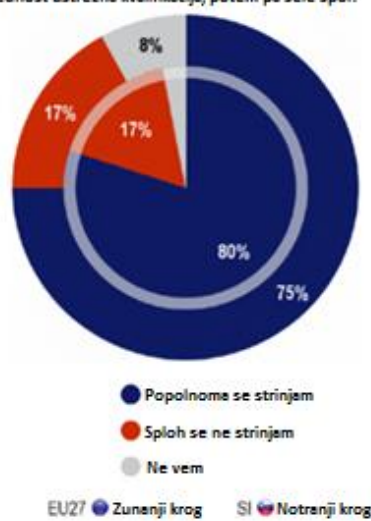
Se strinjate ali se ne strinjate z naslednjo trditvijo: V primeru enakih kompetenc z moškimi, bi morale biti ženske enako zastopane na vodilnih položajih v gospodarstvu.



Vir: European Commission (2013).

Graf 5.4: Uvedba spolnih kvot 3.

Nekatere evropske države (Francije, Španije, Nizozemska, Italije, Belgije in Norveška) so že sprejele zakonske ukrepe za zagotovitev bolj urevnorežene zastopenosti žensk in moških v upravnih odborih. Se strinjate ali se ne strinjate s takšnim ukrepom, pod pogojem, da ima še vedno prednost ustrezna kvalifikacija, potem pa šele spol?



Vir: European Commission (2013).

## 5.4 Usklajevanje delovnega in družinskega življenja

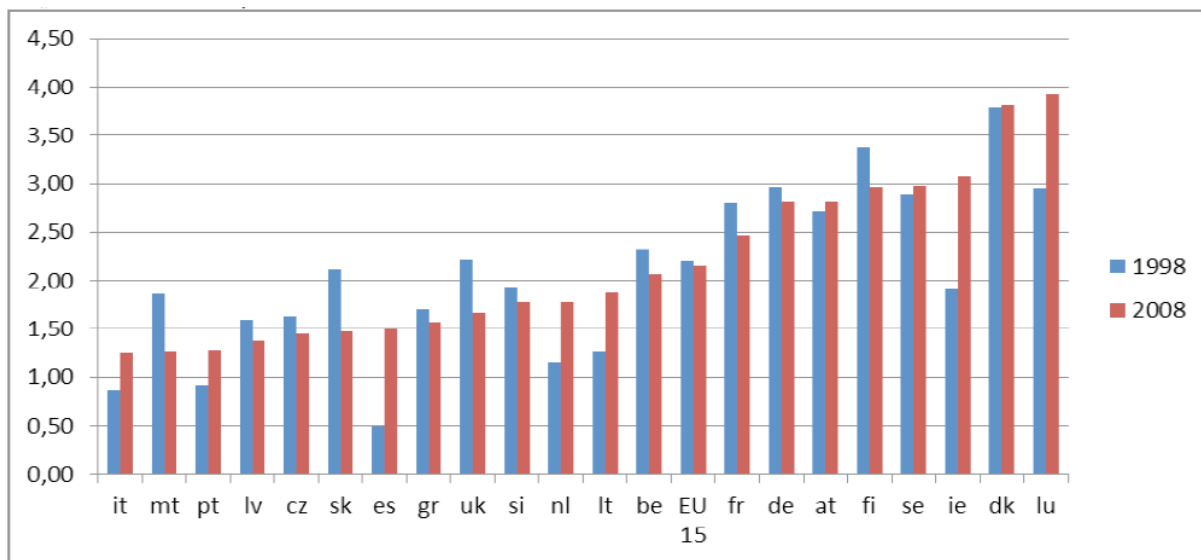
Pri analizi za doseganje enake zastopenosti žensk na najvišjih položajih na trgu delovne sile je pomembno, da razumemo tudi temeljni institucionalni kontekst, za katerega je ključnega pomena država blaginje oziroma ožje družinska politika, ki zadeva porodniški dopust, starševski dopust, otroško varstvo ipd. in vpliva na vključenost žensk na trgu delovne sile (Van Voorhis v Terjesen 2014, 238). Država blaginje igra pomembno vlogo pri determiniranosti ekonomske aktivnosti žensk, udeležbi na trgu delovne sile in poklicnih priložnostih (Mandel in Semyonov 2006). Raziskave kažejo, da imajo države s progresivnejšo socialno politiko, z razvitejšim javnim sektorjem in družinsko politiko višji delež udeležbe žensk na trgu delovne sile (Esping-Andersen v Terjesen 2014, 238). Torej lahko sklepamo, da imajo države, ki imajo progresivnejšo socialno politiko in razvitejšo družinsko politiko, še posebej kar zadeva ukrepe za usklajevanje delovnega in družinskega življenja, spolno enakomernejšo zastopenost na trgu delovne sile in tako tudi večjo možnost, da je delež zastopenosti žensk v upravnih odborih večji kot pa v državah, ki imajo socialno politiko manj razvito.

Če analiziramo stanje družinske politike na Norveškem, hitro vidimo, da spada Norveška v socialnodemokratski model družinske politike, za katerega so značilne univerzalna državna podpora in visoko stremljenje k enakosti spolov, dolg starševski dopust, obsežna mreža javnih

vrtev itd. (Gauthier 2002, 453). Nordijski socialnodemokratski model tako s številnimi kazalniki dokazuje, da je bil pri doseganju enakosti spolov dosežen največji napredek (Fagan in drugi 2012). Takšna visoka razvitost družinske politike pripomore k uspešnejšemu usklajevanju delovne in družinske sfere, zato je Norveška vzgled mnogim državam, saj s takšno ureditvijo veliko pripomore k izboljšanju položaja žensk na trgu delovne sile.

Za Slovenijo na drugi strani pa je značilen postsocialističen model družinske politike, ki je nekakšen hibrid liberalnega, konzervativnega in socialnodemokratskega modela (Blum 2011, 6). Podatki iz leta 2008 kažejo na to, da spada Slovenija glede na izdatke za družino v skupino držav, ki temu namenijo najmanj sredstev, in se tako uvršča kar precej pod EU-27 povprečje. Še več, izdatek se je skozi leta celo zmanjševal (glej Graf 5.5). Ta podatek približuje Slovenijo državam, ki spadajo v liberalni in konzervativni model družinske politike (Blum 2011, 13), medtem ko jo naslednji podatek uvršča med države s socialnodemokratskim modelom. Plantenga in Remery (2009 v Blum 2011, 15) sta namreč analizirala dosežke držav članic EU, kar zadeva otroškega varstvo, in ugotovila, da ima Slovenija poleg skandinavskih držav, Belgije in Francije visoko stopnjo razpoložljivosti in neposrednih prizadevanj za izboljšavo stanja otroškega varstva.

Graf 5.5: Izdatki za družine v letu 1998 in 2008.



Vir: Eurostat v Blum (2011).

Tako je Slovenija, če jo ocenjujemo z vidika družinske politike, zelo blizu Norveški, vendar pa je v praksi nekoliko drugače. Čeprav imamo zelo dobro razvito družinsko politiko, ne uporabljamo vsega, kar bi bilo v prid doseganju spolne enakosti. Tako na primer, kot smo že omenili, starševski dopust koristijo v večini samo ženske, čeprav je na voljo tudi moškim.



## **5.5 Projekti za podporo uvedbe spolnih kvot**

Enakost spola v gospodarstvu je v Sloveniji vzbudila veliko zanimanja in v podporo uvajanja spolnih kvot se je razvilo kar nekaj projektov, ki si zelo prizadevajo, da bi bil cilj spolne uravnovešenosti res izpolnjen. Projekta, ki se najbolj dotikata naše tematike, sta »Vključi.vse« in »Eqpowerec«.

### **5.5.1 Projekt »Vključi.Vse«**

Projekt »Vključi.Vse« oziroma »Include.All« je dvoletni projekt, ki ga je v začetku novembra 2013 zagnalo društvo Združenje Manager. Nosilec projekta je MDDSZ, sofinancira pa ga Evropska komisija (Združenje Manager 2015).

Projekt je bil ustanovljen, da bi spodbujal uravnoteženo zastopanost in udeležbo žensk ter moških na vodilnih položajih upravljanja in vodenja v gospodarstvu (Združenje Manager 2015).

Zavzema se za izboljšanje položaja skupine tistega spola, ki je na določenem področju manj reprezentiran, to pa je v večini ženski spol. Delovanje tega projekta lahko povežemo z izboljšavami, ki bi prinesle ženskam enakopravnejši položaj in ki smo jih že predstavili v predhodnih poglavjih. Projekt se ukvarja s promocijo teme. Prireja razne dogodke, preko katerih se širijo prednosti višje zastopanosti žensk na vodilnih položajih; projekt je aktiviral tudi seznam Vključene, v katerega so vključene ženske s kompetencami, ambicijami in vizijo in tako predstavljajo vzor drugim ženskam na trgu delovne sile, ki morda niso dovolj samozavestne, da bi same stopile na pot napredovanja. Projekt se prav tako zavzema za vzpostavitev kompetenčnega centra za mentoriranje menedžerk, ki je v veliko pomoč predvsem novopečenim menedžerkam (Združenje Manager 2015).

### **5.5.2 Projekt »Eqpowerec«**

S podobno vizijo pa deluje tudi projekt »Eqpowerec«, ki nosi naslov: Enakost spolov pri razdelitvi ekonomske moči: razumevanje in preseganje ovir enakosti spolov pri odločanju v gospodarstvu, ki deluje v sklopu norveškega finančnega mehanizma 2009–2014 (Eqpowerec).

Projekt stremi k cilju večje ozaveščenosti o enakosti spolov in spodbudi raziskave na tem področju, prav tako pa tudi k povečanju enakosti med spoloma v gospodarskem življenju v Sloveniji (Eqpowerec).

## 5.6 Analiza možnosti vpeljave spolnih kvot v slovensko gospodarstvo

Spolna enakost je v Sloveniji velika želja, vendar pa so neenakosti še kako vidne, še posebej v gospodarstvu. Ženske v zelo majhnem številu zastopajo odločevalska mesta, zato se je Slovenija odločila, da predloži ukrep spolnih kvot v smislu, kot jih je vpeljala Norveška.

Slovenija že dalj časa dela na tem, da bi vzpostavila spolno ravnovesje. Tako je z uvedbo Resolucije naredila pomemben korak, saj je znotraj le-te sprejela veliko pomembnih ukrepov, kot je na primer certifikat »Družini prijazno podjetje« (podjetje, ki je družini prijazno, vsem zaposlenim, staršem ki imajo otroke, npr. prvi šolski dan da možnost prostega dneva). V okviru Resolucije pa si je postavila tudi nekaj strateških ciljev, ki se neposredno dotikajo uravnotežene zastopanosti žensk na odločevalskih položajih.

O tem, kakšno je stanje enakosti spolov, nam veliko pove družinska politika, ki je prisotna v državi, saj je dobro razvita družinska politika ključnega pomena pri usklajevanju delovnega in družinskega življenja. Za našo družinsko politiko bi se lahko reklo, da je primerljiva z Norveško, saj ima Slovenija tako kot Norveška zelo dobro razvito institucionalizirano varstvo, prav tako tudi starševski dopust, ki pa ga v Sloveniji zaradi še vedno zasidranih stereotipnih delitev vlog po večini koristijo samo ženske. Velik plus v Sloveniji je bila uvedba očetovskega dopusta, ki je na nek način spodbudila moško skrb za otroke.

Kot smo že omenili, je predlog uvedbe spolnih kvot v slovensko gospodarstvo relevanten za podjetja v državni lasti. Skozi analiziranje podatkov iz leta 2002 je razvidno, da se slovenska javnost strinja z uvedbo spolnih kvot, v primeru, da spol ne bo upoštevan kot prvi kriterij, temveč da se najprej upošteva kvalifikacije, takoj za njimi pa spol. Namen tovrstnih ukrepov je ravno to, da se zaposlovanje in tudi napredovanje ne merita po spolu, temveč po kvalificiranosti. Torej: če je predstavnica ženskega spola višje kvalificirana in primernejša kandidatka za določeno delovno mesto, njen spol ne bi smel biti ovira. Vendar pa je v praksi situacija precej drugačna, saj je na mestih, ki sprejemajo odločitve, kdo bo napredoval in kdo ne, v osnovi več moških pripadnikov in so tako ženske ujete v začaran krog, kajti na visokih položajih nimajo nobene opore, ki bi jim pomagala do napredovanja. Tako so spolne kvote instrument, ki bi kvalificiranim ženskam z zakonom pomagal do primerno visokih položajev.

Zadnja leta je v Sloveniji tema spolne uravnoteženosti zelo aktualna in v okviru tega deluje kar nekaj projektov (dva izmed njih smo predstavili zgoraj), ki pomagajo, da je tema čim bolj prepoznavna v javnosti in da vzbudi v ljudeh skrb, da je spolna neenakost v današnji družbi

res problematična ter da so ženske samo zaradi spola na trgu delovne sile precej slabše obravnavane. V okviru tovrstnih projektov se oblikujejo tudi razne skupine, ki ženske spodbujajo in so jim v oporo na poti k napredovanju. Takšen tip skupin je za našo družbo zelo blagodejen, saj ženske potrebujejo ženske vzore, po katerih se lahko zgledujejo in jim vlivajo pogum. Prevladujejo namreč predvsem moški vzori.

Za Slovenijo zato menim, da ima potencial za doseg 40 % zastopanosti žensk v upravnih odborih podjetij, vendar bo treba še kar nekaj stvari spremeniti. Res je, da imamo nekaj pogojev na poti proti enakosti spolov že izpolnjenih (to je visoka izobrazba žensk, visoka zaposlenost žensk, dobro razvita družinska politika, projekti, ki delujejo s ciljem zagotavljanja enakopravnosti spolov ipd.), vendar pa se bo moralo spremeniti predvsem dojemanje ženskega spola, saj je v slovenski družbi še vedno zelo zasidran patriarhizem, ki ga občutimo in sprejemamo že v prvih stopnjah socializacije. Prav tako bi morali po mojem mnenju uvesti obvezne spolne kvote, in s tem sankcije ob neizpolnjevanju le-teh. Že res, da se nekatera podjetja že zdaj, ko so osveščena o prednostih spolne uravnoteženosti, zavzemajo, da bi bili njihovi odbori čim bolj raznovrstni, vendar pa še vedno obstaja (pre)veliko »tradicionalnih« podjetij, v katerih je miselnost precej za časom in kjer menijo, da so lahko pravi menedžerji samo moški. S sankcioniranjem neupoštevanja kvot bi tako dosegli, da bi bila spolna uravnoteženost dosežena tudi v takih podjetjih.

## 6 Sklep

Slovenija si zelo prizadeva, da bi ustvarila enakopravnost spolov na vseh področjih. Pri vključevanju žensk v izobraževalni sistem in na trg delovne sile nam daje stanje občutek, da je enakopravnost izpolnjena, vendar pa je kljub visoki zastopanosti žensk na tem področju še vedno težava na visokih položajih, kjer se vršijo pomembne odločitve. Glavni problem je tukaj še vedno usklajevanje profesionalnega in zasebnega življenja, saj je ženska še vedno nepravilno zadolžena za večino gospodinjskih opravil, prav tako pa tudi za skrb otrok.

Slovenija ima zelo dobre pogoje za usklajevanje poklicnega in družinskega življenja, saj ima dobro razvito družinsko politiko, kot so starševski dopust, varstvo otrok ipd., zato je zelo zanimivo, da kljub dobrim pogojem, neenakost med spoloma, vsaj kar zadeva delitve dela v zasebnem, družinskem življenju, še vedno obstaja. Še več, po podatkih, ki smo jih navedli, je Slovenija na veliko slabšem položaju kot večina drugih evropskih držav. Tu lahko poudarimo to, da je v družbi še vedno prisotna tradicionalna delitev med spoloma, ki se je bomo morali, če bomo želeli na tem področju napredovati, čim prej znebiti.

Evropska unija, prav tako pa tudi Slovenija se trudita, da bi z najrazličnejšimi ukrepi, predlogi, zakoni marginaliziranemu spolu pomagali priti do enakovrednih položajev, kot jih ima dominantni. Zakonodaja kvot je trenutno najbolj učinkovito orodje za povečevanje raznolikosti odborov in doseganje smiselnih ravni zastopanosti žensk v upravnih odborih. Uvajanje kvot bi moralo biti zato spodbujano in podprto z vseh strani.

Na Norveškem so imele spolne kvote neverjeten uspeh, zato je Norveška model več državam, ki se borijo za enakomerno zastopanost spolov na visokih položajih. Da je bila uvedba tam tako uspešna, je bila najverjetneje najbolj zaslužna Norveška sama, saj že od nekdaj stremi k enakopravnosti spolov. Tako ima zelo dobro urejeno zdravstveno in družinsko politiko, kar lajša usklajevanje delovnega in družinskega življenja.

Slovenija ima z Norveško veliko skupnih točk, tako npr. v zastopanosti žensk na trgu delovne sile, večinski delež ženskih diplomantk, prav tako ima v primerjavi z ostalimi članicami Evropske unije zelo dobro urejeno družinsko politiko. Slovenija se za izboljšavo stanja neenakopravnosti spolov zavzema z raznimi predlogi, ustanavljanjem zakonov, urejanjem Resolucije in znotraj nje raznih ukrepov, ustanavljanjem raznih projektov, ki zelo dobro poskrbijo za javno razpoznavnost tematike, kar je pri tem, da širša javnost zve, za kaj gre, zakaj je pomembna enakomerna porazdelitev ipd., velikega pomena. Vendar pa je glede

uspehov v primerjavi z Norveško rahlo zaostala. Razlog tiči verjetno v tem, da ima Norveška konec koncev še vedno daljšo zgodovino zavzemanja za enakost spolov, saj je v Sloveniji še vedno prisotnega (pre)veliko družbenega določevanja vlog določenemu spolu, kar zelo otežuje spremembe na tem področju. Vsaj del sprememb bi po pojem mnenju dosegli že s tem, da bi predlog spolnih kvot pretvorili v obvezne spolne kvote in tako tudi v podjetjih, kjer je miselnost zelo patriarhalna, dosegli, da bi bila spolna uravnoveženost izpolnjena. Ko bi bile ženske enkrat na odločevalskih položajih, bi tako skeptikom dokazali, da so tudi one sposobne voditi in so pri tem celo uspešne.

Vpliv debat o spolnih kvotah je izjemen, saj spreminja dojemanje žensk na trgu delovne sile. Povečuje prepoznavnost ženskih vzornic kot odločevalk, kar je še posebej pomembno pri tem, da ženske sploh začnejo razmišljati o napredovanju in zasedanju vodilnih položajev v podjetju, saj jim takšne vzornice vlivajo voljo in upanje, da lahko vsaka ženska doseže vse, kar si zastavi.

Glavni izziv v številnih državah je, kako preseči odpor javnosti in tudi podjetij proti uvajanju kvot. V nekaterih državah je presenetljivo celo to, da so bolj negativno nastrojene starejše ženske kot moški. Vendar pa nam mora biti v zgled Norveška, ki dokazuje, da odpor po uvajanju izgine in da odbori delujejo naprej normalno. Predvsem pa moramo v Sloveniji prebroditi družbeno določevanje, kaj je za en spol primerno in za drugega neprimerno. Vsak spol, tako ženska kot tudi moški je sposoben, da zasede katerokoli mesto v družbi. Treba mu je samo pustiti svobodo, da se sam odloči, kaj bo v življenju počel, in da lahko na podlagi svojih sposobnosti napreduje do položaja, ki mu bo ustrezal. Vpeljava spolnih kvot v slovensko gospodarstvo ima po mojem mnenju velik potencial, zato verjamem, da nam bo z nadaljevanjem vlaganja truda tudi uspela.

## 7 Literatura

1. Antič Gaber, Milica. 2012. *Kako razumeti kvote?* Dostopno prek: <http://metinalista.si/kako-razumeti-kvote/> (30. julij 2015).
2. Bertrand, Marianne, Sandra E. Black, Sissel Jensen in Adriana Lleras-Muney. 2014. *Breaking the glass ceiling? The effect of board quotas on female labor market outcomes in Norway.* Dostopno prek: <http://www.nber.org/papers/w20256.pdf> (7. avgust 2015).
3. Blickenstaff, Jacob Clark. 2005. Women and science careers: pipeline or gender filter? *Gender and Education* 17 (4): 369–386. Dostopno prek: [http://www.academia.edu/894566/Women\\_and\\_science\\_careers\\_Leaky\\_pipeline\\_or\\_gender\\_filter](http://www.academia.edu/894566/Women_and_science_careers_Leaky_pipeline_or_gender_filter) (5. avgust 2015).
4. Blum, Sonja. 2011. *Family Policy Trends in Europe – Criss – crossing all typologies.* Germany: Faculty of Social and Economic Sciences.
5. Dahlerup, Drude. 2006. *Introduction.* Women, Quotas and Politics. New York: Routledge.
6. Dimovski, Vlado, Miha Škerlavaj in Mandy Mok Kim Man. 2010. *Is there a 'glass ceiling' for female managers in Singapore organizations?* *Management* 5 (4): 307–329. Dostopno prek: <http://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:DOC-ZMKG9CII> (8. avgust 2015).
7. *Eqpowerrec.* 2015. Dostopno prek: <http://www.eqpowerrec.si/> (17. avgust 2015).
8. European Commission 2011. *The Quota-instrument: different approaches across Europe.* Dostopno prek: [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/quota-working\\_paper\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/quota-working_paper_en.pdf) (7. avgust 2015).
9. --- 2012a. *Women on Boards: Commission proposes 40 % objective.* Brussels: European Commission. Dostopno prek: [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-12-1205\\_en.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-12-1205_en.htm) (17. avgust 2015).
10. --- 2012b. *Women in decision-making positions.* Dostopno prek: [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/archives/ebs/ebs\\_376\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_376_en.pdf) (17. avgust 2015).
11. --- 2012c. *Question and Answers: Proposal on increasing Gender Equality in the Boardrooms of Listed Companies.* Dostopno prek: [http://europa.eu/rapid/press-release\\_MEMO-12-860\\_sl.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-12-860_sl.htm) (17. avgust 2015).
12. --- 2013. *National Factsheet: Gender balance in Boards.* Dostopno prek: [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/womenonboards-factsheet-si\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/womenonboards-factsheet-si_en.pdf) (7. avgust 2015).

13. --- 2014. *Tackling the gender pay gap in the European Union*. Dostopno prek: [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/gender\\_pay\\_gap/140319\\_gpg\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/gender_pay_gap/140319_gpg_en.pdf) (19. avgust 2015).
14. --- 2015. *Gender balance on corporate boards: Europe in cracking the glass ceiling*. Dostopno prek: [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/wob-factsheet\\_2015-01\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/wob-factsheet_2015-01_en.pdf) (17. avgust 2015).
15. Fagan, Colette, Maria C. González Menéndez in Silvia Gómez Ansón. 2012. Introduction. V *Women on Corporate Boards and in Top Management: European Trends and Policy*, ur. Colette Fagan, Maria C. González Menéndez in Silvia Gómez Ansón, 1–17. New York: Palgrave Macmillan.
16. Freidenvall, Lenita. 2015. *Gender equality in decision-making: going beyond quotas*. Visions for Gender Equality. Luxembourg: European Union. Dostopno prek: [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/documents/vision\\_report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/documents/vision_report_en.pdf) (17. avgust 2015).
17. Gauthier, Anne H. 2002. Family Policies in Industrialized Countries: Is there Convergence? *Population* 57 (3): 447–474. Dostopno prek: <http://www.jstor.org/stable/3246635> (24. avgust 2015).
18. Haralambos, Michael in Martin Holborn. 2001. *Sociologija: teme in pogledi*. Ljubljana: DZS.
19. Itzin, Catherine. 2005. *The gender culture in organization*. Gender, Culture and Organizational Change. New York: Routledge.
20. Jogan, Maca. 2000. *Postsocializem in androcentrizem*. Družboslovne razprave 16 (34–35): 9–39.
21. ---2004. Slovenska (postmoderna) družba in spolna neenakost. *Teorija in praksa* 41 (1–2): 361–375.
22. --- 2006. Enakost med spoloma in moškosrediščna tradicija v slovenski družbi. *Socialno delo* 3 (5): 197–205.
23. Kanjuo, Mrčela Aleksandra in Nevenka Černigoj Sadar. 2011. *Social Policies Related to Parenthood and Capabilities of Slovenian Parents*. *Social Politics: International Studies in Gender, State and Society* 18 (2): 199–231. Dostopno prek: <http://eds.a.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/detail/detail?vid=1&sid=c62e0fdb-9526-4c60-8173-eabf48f29b14%40sessionmgr4003&hid=4113&bdata=Jmxhbmc9c2wmc2l0ZT1lZHMtbG12ZQ%3d%3d#AN=edspmu.S1468289311200025&db=edspmu> (15. avgust 2015).
24. Kanjuo, Mrčela Aleksandra, Tina Kogovšek, Maša Filipovič Hrast, Barbara Lužar in Tjaša Toni. 2014. *Enakost spolov na mestih odločanja v gospodarstvu*. Dostopno prek:

- [http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti\\_\\_pdf/enake\\_moznosti/VkljuciVseRaziskavaEnakostSpolovGospodarstvo.pdf](http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti__pdf/enake_moznosti/VkljuciVseRaziskavaEnakostSpolovGospodarstvo.pdf) (13. avgust 2015).
25. Kanjuo, Mrčela Aleksandra. 1996. *Ženske v menedžmentu*. Ljubljana: Enostnost.
  26. Mandel, Hadas in Moshe Semyonov. 2006. *A Welfare State Paradox: State Interventions and Women's Employment Opportunities in 22 Countries*. *American Journal of Sociology* 111 (6): 1910–1949. Dostopno prek: <http://eds.b.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=8d40fea3-2a3e-4518-add1-dda5ae55748a%40sessionmgr114&vid=4&hid=113> (8. avgust 2015).
  27. Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. 2012. *Periodični načrt za izvajanje resolucije o nacionalnem programu za enake možnosti žensk in moških, za leti 2012 in 2013*. Dostopno prek: [http://www.mddsz.gov.si/si/delovna\\_podrocja/enake\\_moznosti/zakonodaja\\_in\\_dokumenti/nacionalni\\_program\\_za\\_enake\\_moznosti\\_zen-sk\\_in\\_moskih\\_2005\\_2013/](http://www.mddsz.gov.si/si/delovna_podrocja/enake_moznosti/zakonodaja_in_dokumenti/nacionalni_program_za_enake_moznosti_zen-sk_in_moskih_2005_2013/) (17. avgust 2015).
  28. Mosesdottir, Lilija. 2003. Equal Pay: Main Debates and Key Actors. V *Equal Pay and Gender Mainstreaming in the European Employment Strategy*, ur. Magnusson, Lars, Lilja Mosesdottir in Amparo Serrano, 33–63. Brussels: European Trade Union Institute.
  29. Penner, Andrew M., Aleksandra Kanjuo Mrčela, Nina Bandelj in Trond Petersen. 2012. Neenakost po spolu v Sloveniji od 1993 do 2007: Razlike v plačah v perspektivi ekonomske sociologije. *Teorija in praksa* 49 (6): 854–877.
  30. Slana, Sara. 2010. Enaka obravnava žensk in moških pri zasedbi prostega delovnega mesta. *Družboslovne razprave* 16 (63): 81–100.
  31. Statistics Norway 2015. Dostopno prek: <https://www.ssb.no/en/utdanning/statistikker/eksuvh/aar/2015-05-22> (19. avgust 2015).
  32. --- 2015b. Dostopno prek: <http://www.ssb.no/en/forside;jsessionid=E726602922111C2975F3631FB8B98D0D.kpld-as-prod04?hide-from-left-menu=true&language-code=en&menu-root-alternative-language=true> (18. avgust 2015).
  33. Statistični urad Republike Slovenije. 2015. Dostopno prek: <http://www.stat.si/statweb> (18. avgust 2015).
  34. Taigen, Mari. 2012. Gender Quotas for Corporate Boards in Norway: Innovative Gender Equality Policy. V *Women on Corporate Boards and in Top Management: European Trends and Policy*, ur. Colette Fagan, Maria C. González Menéndez in Silvia Gómez Ansón, 70–90. New York: Palgrave Macmillan.



35. Terjesen, Siri, Ruth V. Aguilera in Ruth Lorenz. 2014. *Legislating a Woman's Seat on the Board: Institutional Factors Driving Gender Quotas for Boards of Directors*. Dostopno prek: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2327576](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2327576) (18. avgust 2015).
36. Vertot, Nelka in Andreja Kozmelj. 2009. *Ob mednarodnem dnevu žensk 2009*. Dostopno prek: <http://www.stat.si/StatWeb/glavnanavigacija/podatki/prikazistaronovico?IdNovice=2198> (30. julij 2015).
37. Združenje manager. 2015. *Vključi.vse*. Dostopno prek: <http://www.zdruzenje-manager.si/stroka/management/vkljucivse> (17. avgust 2015).